



CLIPSGUIDE

SUUNISTEKOGUM RÜHMAPROJEKTIDELE



KOGUKONDADE JÄTKUSUUTLIKKUSE
ÕPPEINKUBAATORI LÄHTEPROGRAMM



KOLOFOON

Autorid

Mauge Cañada (RIE, Hispaania)
Eva Stuetzel (GEN Saksmaa)
Camilla Nielsen-Englyst (LOES, Taani)
Lucilla Borio (RIVE, Itaalia)
Toomas Trapido (GEN Eesti)

Toimetajad

Anna Kavasna (GEN International, Šotimaa)
Nara Petrovič (Sunny Hill, Sloveenia)

Kujundus

Logo- ja kaanekujundus

Johnny Azpilicueta (RIE, Hispaania)

Raamdokumendi kujundus

Monique Wijn (GEN-Holland)

Rahvusvahelised partnerid

GEN-Eesti, Eesti
Gen-Europe, Saksamaa
Gen-International, Ühendkuningriigid
GEN-Netherlands, Holland
Fundacja Animacji Lokalnej Fraktal, Poola
LOES, Taani
RIE, Hispaania
RIVE, Itaalia
Sunny Hill, Sloveenia

Rahastus

Selle projekti kaasrahastajaks on
Euroopa Liidu Erasmus+ Programm



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Lahtiütlus

Euroopa Komisjoni toetus antud teose loomisele ei võrdsustu komisjoni heakskiiduga antud teosele ega selle sisule, teos väljendab ainult selle autorite vaateid ning komisjoni ei saa lugeda vastutavaks teosest lähtuva teabe kasutamise eest ükskõik millisel kujul või viisil.

Autoriõigused

Käesoleva materjali kasutus on Creative Commons autoriõiguse litsentsi CC BY-NC-ND alusel lubatud. Innustame sind meie tööd kasutama ja teistega jagama, viidates seejuures meile, kui teose autoreile. Teost ei tohi muuta ega kommenteerimärkidel kasutada.



SISUKORD

Kolofoon

Kogukondade jätkusuutlikkuse õppeinkubaatori lähteprogramm

- CLIPSi mudel
- Vahemärkus lugejaile
- Vahemärkus koolitajaile

Üksikisik

- Ülevaade
- Isiklik taust
- Isiklikud eesmärgid ja pühendumus
- Suhtumine võimed ja oskused
- Isiklikud vajadused
- Kokkuvõte

Kogukond

- Ülevaade
- Kogukonnavaim ja rühmaidentiteet
- Suhtluskultuur
- Rituaalid ja tähistamine
- Kuidas pidada koosolekuid
- Ühine tegutsemine, looming ja kunst
- Suhted: armastus, hoolivus ja seksuaalsus
- Toimetulek konfliktidega
- Kokkuvõte

2	Kavatsus	27
	Ühiskondlik paigutus	27
	Visioon, missioon ja eesmärgid	28
5	Koosolekuprotokoll	29
6	Kohanemis- ja taastumisvõime	29
7	Kogukonnavälised suhted ja suhtlusvõrgustikud	30
7	Kokkuvõte	31
9	Ülesehitus	33
9	Ülevaade	33
10	Juhtimine	34
11	Otsustusprotsess	35
11	Ligipääs teabele	36
12	Omandi ja õiguslike küsimuste korraldus	36
13	Põhikiri	37
	Majanduslik korraldus	38
15	Järk ja juhiroll	39
15	Projektijuhtimine, töö delegeerimine	
16	ja ülesannete jaotamine	40
18	Tagasiside	41
19	Kokkuvõte	41



CLIPS partnerid, Torri Superiore 2015
Foto: Moni Podsladla



CLIPS: (Community Learning Incubator Programme for Sustainability – CLIPS)

5

KOGUKONDADE JÄTKUSUUTLIKKUSE

ÕPPEINKUBAATORI LÄHTEPROGRAMM

CLIPS* on lahendustele orienteeritud programm, mis peaks suunama kogukonna loomist kaaluvaid koostöögrupe nende esimeste sammude astumisel ja aitama juba olemasolevail kogukondadel saada üle nii vahepeal tekkinud kitsaskohtadest kui ka aidata tuua koostöösse uut hingamist. CLIPSi eesmärk on anda soovitusi ja selgitada üldjoontes kogukonna arenguks vajalikke toiminguid ja teadmisi. Samuti leiab siit viiteid spetsiifilistele töövahenditele, mis on juba olemasolevate kogukonnapõhiste projektide kogemustest lähtuvalt tõhusaiks osutunud.

CLIPS kui juhend, ehk käesolev kirjatükk, mõtestab lahti CLIPSi koostanud meeskonna seisukohad kogukonna arendamise osas. Juhendiga käivad kaasas ka õpitoad, vahetu juhendamine ja koolitused ning lisaks ka veebilahendus vajalike materjalide, viidetekogu, näidete ja töövahenditega nii asjaga seotud koolitajate kui ka osalevate projektirühmade tarbeks.

Need leiad lehelt: <http://clips.gen-europe.org/>

CLIPS põhineb juba olemasolevates ja hästi toimivates ökokülades omandatule ja taibatule. Kogutud tarkusetarad on koondatud üldmõisteteks ja meetodeiks, mis on kohaldatavad ükskõik millisele kogukondlikke põhimõtteid au sees hoidvale inimrühmale. Programmi arendusfaasis katsetasid ja andsid oma hinnangu CLIPSi juhtnõõridele üheksa Euroopa riigi kogukondlikud algatusrühmad.

Mida tähendab kogukond? Kui räägime kogukonnast või kogukondlikust algatusest, siis peame silmas rühma inimesi, keda ühendab ühine maailmavaade, nägemus ja eesmärgid, mis kattuvad vähemalt osaliselt väljaspool nende elukutses.

Kogukonna loomine on äärmiselt põnev teekond. Asutajail tuleb võtta vastutus terves reas aspektides:

- **Idee leidmine**
- **Sellesse uskumine**
- **Käputäie kaasmõtlejate inspireerimine**
- **Peamiste tegevuste ja nägemuste paikaloostamine, millele kogu projekti vältel tuleks truuks jääda**
- **Kõige paremini toimiva juhtimissüsteemi sisseadmine**
- **Majandusmudeli põhijoonte paikapanemine**
- **Sobiva maatüki, ehitise või muu ühisvara leidmine ja arendamine**
- **Teekonna vältel jätkuvalt õige inspiratsiooni ja juhtnõõride leidmine ja rakendamine**
- **Lahkhelide tekkel nende läbipaistev lahendamine**



Mis on ökoküla?

Ökoküla on teatavat tüüpi kogukond, mis kasutab kohapealset ühisosalusprotsessi, ühendades jätkusuutliku arengu ökoloogilisi, majanduslikke, sotsiaalseid ja kultuurilisi aspekte, et luua ja taastada sotsiaalseid ja looduslikke keskkondi.

Siia alla mahuvad nii ökokogukonnad, ühiskoduprojektid, mitteilundusühingud, kodanikualgatused, ärikollektiivid, kogukonnakoolid, eetilised pangad, terviseringid, kooperatiivid, kogukonnateadade ja –põllunduse projektid jne.

* Siin ja edaspidi kasutame programmi nimena selle ingliskeelset akronüümi CLIPS, seda nii rahvusvahelise viitamise hõlbustamiseks kui ka lihtsalt põhjusel, et see kõlab palju lustlikumalt ja suupärasemalt.



Tegevuste ja ülesannete nimistu võib kindlasti olla veel palju pikem. Kõige olulisem on arendada projekti viisil, mis tekitaks tegeliku kogukonna ja aitaks püsivalt alal hoida lootust ning pidada meeles seatud eesmärgid.



6

Head projektid peavad ajaproovile vastu ka siis, kui inimesed tulevad ja lähevad. Ühistööprojektides, mis on kestnud kauem kui dekaadi juhtub sageli, et inimesed, kes usuvad, et nad „on leidnud enese jaoks õige paiga”, siiski lõpuks lahkuvad. Mitte kõik kollektiivsed projektid ei sobi neist huvitatud inimestele. Kollektiivse ja enamasti koostööd nõudva



CLIPSi projekt

eluviisi poole liikumine võib tuua kaasa ootamatuid väljakutseid ootamatuil hetkedel. Vahel nõuab see suuremat kohanemist, muutumist ja pühendumust, kui inimesed on valmis ja võimelised enesest andma. Siin peitub üks olulisimaist õppetundidest: algatav projekt

ja kogukond peavad olema üksikisikust olulisemad.

Mida tähendab inkubeerimine? Meie peame selle all silmas protsessi, mille käigus aidatakse välise toe ja suuniste abil tulevase kogukonnaga tuvastada pingeko-



kohad, lahendused, ressursid ja meetodid, millele õigel määral ja õigel ajal tuleks tähelepanu pöörata. See on

CLIPSi koordinaatorite ülesanne. Nii nagu ämmaemand jälgib ja aitab kaasa lapse sünniprotsessile nii aitavad koordinaatorid kaasa projektirühma tööle kogukonna sünni juures ja hoiavad silma peal ka hilisemal küpsemisel. Inkubeerimisprotsess nõuab tähelepanu ja hoolt, kuid ei tohi kunagi olla autoritaarne.

Kes me oleme?

CLIPSi autorid on Rahvusvahelise Ökokogukondade Võrgustiku (Global Ecovillage Network – GEN) nooremad ja vanemad liikmed üheksast Euroopa

riigist. Enamik meist elab ökokülades. Meil on ohtralt kogemusi kogukondlike põhimõtete rakendamises väga eripalgelistes inimrühmades, me oleme näinud kogukondi nii õilmitsemas kui ka kokku varisemas. Võimalik, et oleme saanud näha liigagi palju kokkuvarisenud kogukondi ja liiga suurt hulka suurepäraseid konstruktiivseid pingutusi lihtsalt luhtamine. Igatahes, meie vastus sellele ongi CLIPS.

Me näeme CLIPSi rakendatavust tänapäevases kontekstis, sest on selgelt näha, kuidas toimub nihet suurema ühendatuse, koostöö ja kogukondlikkuse suunas, kuidas esile on kerkimas erinevad koostööprojektid ja jagamismajanduse süsteemid, igas suuruses ja kohaliku tähtsusega üksustest kuni globaalseteni välja. Usume, et õiglasemasse ja jätkusuutlikumasse tulevikku suunatud kaasloomisviiside esilekerkimine nõuab ka ajastukohastele probleemidele tähelepanu pööramist. Loodame, et CLIPS annab sellesse oma panuse.

CLIPSi mudel

CLIPSi luues töötasime välja kontseptuaalse mudeli kontsentristest ringidest, mis illustreerib kogukondliku projekti kompleksset dünaamikat ja erinevaid kihistusi. Kihid algavad üksikisiku ja kogukonna suhtega ja jätkuvad kavatsuse, ülesehituse ja ellurakendamisega.

CLIPSi mudel on visuaalne kujutus erinevate kihtide omavahelisest seotusest, mis algab kesksest tuumseosest üksikisiku ja kogukonna vahel. Need kaks on kesksed ja iga projekti eluterveks arenguks esmatähtsad. Ei ole olemas õilmitsevat kogukonda ilma, elus edenevate inimesteta. Funktsionaalne kogukond on äärmiselt soodne paik isiklikuks kasvuks.

Järgmine samm kogukondliku projektialgatuse arengus on kavatsuste paikapanemine. Seejärel luuakse toimiv ülesehitusmudel – ülesehitus peab ühtima kogukonna kavatsuste ja väärtustega. Juhimine, otsuste langetamine, omand, võim ja suhtlus ning muud aspektid tuleb paika panna. Kõige viimasena vormub kõige viimane ehk ellurakendamise kiht, mis kasvab välja kavatsustest ja ülesehitusest.

Ideaaloludes on üksikisik, kogukond, kavatsused, ülesehitus ja elluviimine omavahel täiuslikult seostatud. Siiski näitab meie kogemus, et elluviimine ei ühildu sageli kavatsustega kuigivõrd hästi. Ülesehitus võib olla puudulik või ebakohane, tekitades segadust ja tõrkeid. Kavatsused võivad hägustuda, kui neid regulaarselt üle ei vaadata ega eluliselt ei seostata, sageli juhtub see siis, kui keegi teine peale projekti algasutajate ei ole neid sügavamalt omaks

võtnud. Kavatsuse, ülesehituse ja ellurakendamise omavaheline sidusus ja üksikisiku ning kogukonna vaheline tasakaal on pidevas kõikumises. Konfliktide ja tõrgete põhjused leiab hõlpsalt üles, sest enamasti tulenevad probleemid kas asjaolust, et eri kihtide vahelistele seostele ei pöörata piisavalt tähelepanu või jäetakse mõni kiht unarusse.

CLIPS juhend keskendub esmalt neljale esimesele kihile: *üksikisikule, kogukonnale, kavatsusele ja ülesehitusele*. Viiendat kihti, *ellurakendamist*, illustreeritakse vaid paari näitega, mis aitavad mõista kihtidevahelisi seoseid.

Enne, kui liigume iga kihi põhjalikuma kirjelduse juurde, toome välja lühikese kõige olulisemaid punkte puudutava lõigu iga kihi kohta – see aitab lugejal luua lihtsakoelise mõtteraamistiku, mis teda edasisel lugemisel toetab.

Üksikisik

Iga kogukond koosneb üksikutest inivididest. Kogukond saab õilmitseda vaid siis, kui üksikisikuid austatakse ja neist lugu peetakse. Üksikisikul on kogukonnas lihtne edeneda, kui nad lähenevad elule „elukestva õppe” seisukohalt, suhtudes kõigesse, millega nad kokku puutuvad kui õppetundi oma eluteel ja väärtustavad kogemusi ka siis, kui need erinevad algsetest ootustest. Individuaalne areng ja kogukonna loomine töötavad tandemina siis, kui teadlikult on püsikasutusse võetud sügavalt isiklikud jagamisringid ja tagasiside süsteemid.

Kogukond

Kogukonna areng ei toimu iseeneslikult, seda tuleb teadlikult arendada. Oluliste algtingimuste hulka kuuluvad lõbusad ühistegevused ja igapäevaeluliste kogemuste jagamine. Konfliktide ja raskused pakuvad võimalusi asjakohase, kogukonnavaimu toetava organisatsiooni kujundamiseks. Organisatsiooni vormiline külg ja konfliktide lahendamise meetmed peaksid olema üksteist kooskõllaliselt täiendavad.

Kavatsus

Ühised kavatsused koondavad inimesi, luues teadmise, et „me kõik soovime liikuda samas suunas”. Selged, konkreetset sõnastatud kavatsused annavad suuna, eriti on need abiks ajaperioodidel, mil rada kipub silmist kaduma ja tekib arusaamatusi edasiste liikumissuundade osas. Segaseks jäävad kavatsused on konfliktide, segaduste ja arusaamatuste allikas, seega tuleks pöörata erilist tähelepanu selgusele. Selgus tähendab siinkohal, et kavatsuste kirjeldused (visioon, missioon, siht ja eesmärk) on liikmete jaoks tähenduslikud ja nad loevad neid endi

omaks. CLIPS juhend toob näiteid kogu tööühma huve kajastavatest selgelt sõnastatud ja arusaadavalt jagatud kavatsustest.

Ülesehitus

Tõhus koostöö nõuab omavahelisi kokkuleppeid, näiteks otsustusprotsessi, rahaasjade korralduse, õigusliku esindatuse jne. osas. Kõik see kuulub ülesehituse kihi juurde ning on paraku sageli unarusse jäetud. Arusaamatu ülesehitus on üks rühmaprojektide pikaajaliste probleemide allikaid. Teisalt jälle on teistest kihtidest lahutatud hästikorraldatud struktuurid sageli repressiivsed ja lühiajalised.

Vahemärkus lugejaile

Palume meeles pidada, et see juhend on vaid üks CLIPSi osa. Siin tuuakse välja peamised ideed ja need

tähelepanu nõudvad punktid, mida me peame kogukondliku eestvedamise alusel toimuvate projektide algatamisel ja arendamisel esmatähtsaks. Soovitame kindlasti kogu kirjutis läbi lugeda, pidades meeles, et siin käsitleme me vaid *mis* ja *miks* küsimusi. Täiendavad taustamaterjalid ja näited sellest kuidas on kättesaadavad CLIPSi kodulehel:

www.clips.gen-europe.org.

Nimed ja meetodid, mis on markeeritud sinise värviga tähistavad teemasid, mille kohta on veebilehel veel lisa lugemist.

Vahemärkus koolitajaile

See juhend ei ole koolitajate käsiraamat. Kui sa juba tegutsed koolitajana, konsulantida, mentorina või juhendajana, siis võib see juhend sinu töös abiks olla. Soovitame sul olla avatud meelega ja uudishimulik ning kohaldada juhendis kirja pandud ideid igal pool, kus need sulle asjakohased tunduvad. Siiski, selleks, et saada CLIPSi juhendajaks, on sul vaja märkimisväärset kogukondlikku kogemust, laia mõttekaaslaste võrgustikku ja spetsiaalset väljaõpet. CLIPSi veebilehelt leiad infot pilootkoolituste ja juhendajate koolituste kohta, mida me erineva kogemustastmega koolitajatele pakume.



7



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Euroopa Komisjon on samuti pidanud kogukondlike tegevuste inkubeerimist vajalikuks tegevussuunaks ja strateegilise partnerina toetanud CLIPSi loomist Erasmus+ programmi toetusega projektile „Jätksuutlike kogukondade inkubaatori partnerprojekt” (Sustainable Communities Incubator Partnership Project – SCIPP).

Lisaks käesolevale juhendile sisaldab CLIPS veel:

- Kogukondliku eestvedamise toel sündivate projektide soovituslik inkubeerimisprotsess (koordinaatoritele, juhendajatele ja konsultantidele).
- Vahendite, meetodite ja juhendite kogu veebilehtvormil.
- Pidevalt kasvav dokumenteeritud kogemuste kogumik ökoküladest.
- Soovituslik koolitusprogramm.



- **IGA ÜKSIKISIK LOEB.**
- **IGAL ÜKSIKISIKUL ON OMA OSA MÄNGIDA.**
- **IGA ÜKSIKISIK JÄTAB OMA JÄLJE.**

• *Jane Goodall*



Foto: Thomas Meier



ÜKSIKISIK

9

Põhipunktid:

- **Uue elukorralduse loomine või ühiskondlike valupunktide lahendamine võib osutuda väljakutseterohkeks, nõudes inimestelt muutumist ja kohanemist seninägematul moel.**
- **Küps, oskuslik ja vastutustundlik emotsioonide, uskumuste, harjumuste ja suhtumistega toimetulek on kogukonnaprojektide edu juures võtmetähtsusega.**
- **Arendades eneses elukestva õppuri suhtumist aitab inimestel ja inimrühmadel tulla toime erinevate väljakutsetega ning seeläbi toetada nii üksikisiku kui ka kollektiivi arengut ja loovust.**
- **Isiklikku kasvu toetavate mõtteraamistike jagamine võib muuta potentsiaalse konflikti hoopis senisest suurema koosõla saavutamise võimaluseks ja tõsta kogukonna suutlikkust saavutada ühine eesmärk.**
- **Kavatsuste ja pühendumuse avameelne väljendamine loob sünergia, milles kollektiivsed eesmärgid ja individuaalne algatus muutuvad vastastikku kasutoovaiks.**
- **Kogukonnaprojektiga ühinemine pakub võimalusi individuaalsetele vajadustele kollektiivsete lahenduste leidmiseks.**



Ülevaade

Teadlikult tehtud valik elada ja töötada koos mõttekaaslastega toob kaasa nii võimalusi kui ka väljakutseid igale üksikule kogukonnaliikmele. Rühma toimivus pikemas perspektiivis sõltub sellest, kuidas iga üksik rühmaliige mõlema eelmainituga toime tuleb. See, kuidas me millelegi reageerime omakorda sõltub valdavalt meie suhtumisest, taustast, isiklikest vajadustest ja oskusest neid väljendada. Samavõrra sõltub see meie valmisolekust õppida ja arendada uusi oskusi, olemaks senisest teadlikum oma reaktsioonide suhtes nii enese, kaaslaste kui ka kogukonna kui terviku osas.

Soov elada kogukonnas või see luua näitab, et inimesel on vastav maailmavaade. Kuhu võib kuu-

luda näiteks tahe haarata initsiatiiv ja avastada midagi uut, soov elada senisest erinevalt, igatsus parandada maailma või soov elada senisest suuremas joonduses oma ideaalide ja väärtushinnangutega.

Kuigi tegemist on loova ja positiivse sammuga, tähendab senisele igapäevaelule alternatiivide otsimine ka väljakutset isiku senistele harjumustele, uskumustele ja käitumismustritele – sageli on neil nähtustel sügavamad juured, kui pealtnäha paistab ning inimene ise ei adu nende terviklikku olemust enne, kui ta on asunud kogukonna loomise, sellest töötamise või elamise tee. Lisaks kõigele muule nõuab kogukondlik elu isiklike uskumuste, vajaduste ja prioriteetide vaatlemist suhestatuses kogu rühma kavatsuste, kokkulepete ja eesmärkidega ning teiste kogukonnaliikmete isiklike uskumuste, vajaduste ja taustaga. See on



10

püsiv protsess, mis nõuab inimestelt sotsiaalsete normide, harjumuste ja käitumismustrite tundma-õppimist ja enesest nende mustrite lahtiühendamist, mis võivad projekti teele takistusi luua ning samas uute, kogukonda ja selle liikmete kavatsuste ja visioonide teostumist toetavate, omaduste õppimist.

Uute oskuste, elukestva õppija ellusuhtumise ja üha kasvava teadlikkuse toel saavad kogukonnaliikmed pöörata teele paratamatult kerkivad katusmused uuteks võimalusteks iseendi ja koostööprojekti teostamisel, muutes kogukonnaks kasvamise teekonna põnevaks seikluseks täis uusi avastusi.

Isiklik taust

Kogukondadega ühinevad inimesed on enamasti elu erinevais faasides, erineva taustaga ja igaüks oma pagasiga. See kõik mõjutab viise, kuidas nad elu tajuvad, tõlgendavad, end väljendavad ja sageli ka seda, kuidas nad erinevais olukordades reageerivad. Inimestel teadlikkus sellest, kuidas nende isiklik taust nende käitumist mõjutab, on samuti äärmiselt varieeruv. Enamjaolt on kõigil oma pimenurgad ja paljud saavad kogukonda ilma vähimagi teadlikkusest sellest, mis nad enesega kaasa toovad.

Kuna inimeste käitumine on kooskõlas nende uskumustega, ka nendega, millest neil endil aimugi pole, siis saab väline muutus leida aset vaid käsikäes sisemisega ja vastupidi. Kogukonnas elamine, mis võimaldab elada suuremas kooskõlas oma teadlikult valitud väärtuste, uskumuste ja maailmanägemusega, võib osutuda suurepäraseks kaasabiks indiviidi isikliku täieliku eneseteostuse teekonnal. Loomulikult võib tulemus osutuda ka vastupidiseks – see sõltub suuresti kogukonna kavatsustest, ülesehitusest ja meetodite ellurakendamisest, samuti sellest, milline on inimese enda lähenemisnurk iseendale, oma minale, kaaslastele ja kogukonnale.

Kuidas saab minevikuga tegelemine ühise projekti edenemisele kaasa aidata? Oluline asjaolu, mis igal tulevaselt kogukonnaliikmel tuleb enesele selgeks teha on see, et kogukonnaprojektiga liitumine võib osutuda millekski palju enamaks, kui seda on uue elukoha valik või uuele tööle asumine. Kogukonna pikaajasele töökindlusele tuleb kasuks, kui selle liikmed on valmis lähemalt vaatlema ka iseenda uskumusi ja harjumusi ning mõningail juhtudel neid ka muutma. Suur hulk uurimist materjali ilmneb just kogukonnaliikmeilt ühise elu ja töö käigus saadud tagasisidest.

Järgmine samm on innustada kõiki üksikisikuid leidma ja väljendama nende sügavamaid sisimaid väärtusi, unistusi ja püüdlusi. See protsess seab inimese silmitsi mitte ainult oma tulevikuunistustega, vaid ka minevikus kogetud valuga. Valuga, mida on kogetud seoses ülekohtu, vägivalla, hülgamise või pettumustega või nukrus sellest, et elu ei kujunenud selliseks, nagu sooviti. Mineviku läbi töötamine võib olla üsnagi ebamugav protsess, kuid just see viib välja senisest suurema vabaduseni ja oskuseni tegutseda teadlike valikute ja tulevikupüüdluste, mitte minevikus kogetud valu põhjal. Kogu protsessi aluseks on indiviidi sisemine kasv ja positiivne transformatsioon.

Kõige keerulisem on üleminek minevikupõhiselt reaktiooniliselt käitumismustrilt teadlikule tegutsemisele hetkes toimuva põhjal, tehes valikuid, mis on kooskõlas üksikisiku ja kogukonna eesmärkidega.

Erinevad kogukonnad lähenevad neile protsessidele erinevaid teid mööda ja annavad nende olulisusele erineva kaalu. Mõningais kogukondades on see kogukonna moodustamise üks põhieesmärke ja sellele pööratakse kogukondlikes tegevustes suurt tähelepanu. Teistes jällegi peetakse seda isiklikuks asjaks, millele pööratakse kollektiivset tähelepanu vaid siis, kui see hakkab otseselt kogukonna funktsionaalsust häirima.

Olenemata fookuse ulatusest on nii üksikisikuil kui ka inimrühmadel oluliselt kasu ühistest üksteisemõistmisele suunatud mõtteraamistikest ning isiklike protsesside ja sisemise töö ühisest toetamisest ning selleletemalistest aruteludest. Õige lähenemise korral võib see muuta potentsiaalsed konfliktkohad võimaluseks üksteisele läheneda ja kogukonnatunnet veelgi suurendada. See omakorda aitab kogukonnal paremini seatud eesmärkideni jõuda, kuna inimesed on senisest rohkem võimelised käituma kooskõlas teadlikult valitud püüdluste ja uskumustega. Samuti paranevad omavahelised suhted, sest soovimatus minevikuprobleemiga silmitsi seista, sunnib inimesi alateadlikult sama olukorda ikka uuesti ja uuesti oma ellu genereerima – ning selle nähtuse taaskordumiseks pakub kogukonnas elamine ja töötamine ohtralt võimalusi. Ruumi loomine usaldusele ja toetusele ning kogemuste ja tunnete vabale jagamisele aitab leevendada emotsionaalset valu ja isoleeritustunnet ning luua suuremat omavahelist mõistmist ja üksteisest lugupidamist.

Juba olemasolevais kogukondades on kasutatud näiteks:

- **Foorumeid**
- **Protsessitööd**
- **Konfliktjuhtimist**
- **Sisemist sotsiokraatiat**

Ühel või teisel moel peavad kogukonnad toetama indiviidi transformatsiooniprotsessi. Kuid samavõrra oluline on, et need protsessid ei tohi enesele haarata kogu kollektiivi energiat.

Kui viimatimainitu peaks juhtuma, muutub muudele kui isikliku arengu eesmärkidele jõudmine raskeks. Hooliv kogukonnakultuur, kus igapäev on õigus abi paluda on suureks abiks. Sama kehtib ka innustava isikliku vastutuse kohta, pidades meeles, et paljudele probleemidele tuleb lahendus leida indiviidi tasandil või siis välise abina näiteks teraapia toel. Iga kogukond peab leidma tasakaalu individuaalsete protsesside, grupisisesest sidususe ja tegutsemispraktise ühiste kavatsuste täitmise vahel. Suur hulk lisaenergiat, tuge ja tröösti on saadaval isiklikus huumorimeeles, oskuses elust rõõmu tunda ja püüdes leida erinevaid teid, kuidas nii iseend kui ka oma kogukonda igapäevaselt õnnelikumaks muuta.

Isiklikud eesmärgid ja pühendumus

Inimesed, kes otsustavad ühistegevuse algatamises kaasa lüüa, saavad erinevate unistuste, püüdluste ja motiividega. Need võivad põhineda ratsionaalsel argumentatsioonil, poliitilistel veendumustel, emotsionaalsetel igatsustel, kõhutundel, intuitsioonil või veel millelgi muul. Enamikule on see siiski kombinatsioon mitmest erinevast põhjustest. See, mis seob enamikku kogukondlikke ja jätkusuutlikkusele orienteeritud inimesi, on soov anda maailma oma positiivne panus, loomaks jätkusuutlikke, isetaastuvaid alternatiive ja elada koos mõttekaaslastega moel, mis on uus ja erinev võrreldes levinud arusaamadega.

Igapäev isiklikud eesmärgid on suhestatud ühisprojekti kollektiivsete kavatsusega ning neid püütakse realiseerida ühise visiooni, missiooni, väärtuste ja tegevuste kaudu. On oluline, et kõik osalejad joonduksid projekti algsete kavatsustega ja kogukond kui tervik teab, et saab ühise eesmärgi täitmise nimel iga oma liikme panusele loota.

Selleks, et kogukondlik projekt püsiks tegus ja jätkusuutlik ka pikema aja vältel, on vaja kõigi liikmete pühendumust.

Juhul, kui isiklikud püüdlused toetavad üldist nägemust, peavad ka erinevate inimeste erinevad

huvid ja kavatsused leidma oma koha ühisprojekti. Esilekerkivaist kooslustest tekkiv kasu võib osutada üheks edu võtmeist. Toome näite: huvi mahepõllunduse vastu võib saada kasvulavaks mitmetele erinevatele projektidele. Mõningaid inimesi huvitab maheaedade rajamine, samas kui teisi köidab pigem ürtide ja ravimtaimede kasvatamine. Kolmandaid paelub seemnete taastootmine ja säilitamine, samas kui neljas grupp huvitub ennekõike biolagunevate jäätmete komposteerimisvõimalustest. Üheskoos aitavad kõik need erinevad isiklikud huvid suurendada kogukonna algset kavatsust tegeleda ökoloogiliselt puhta põllumajandusega. Kogu koondprojekt aga omakorda annab iga inimese isiklikule huvile väljundi panusena üldisesse hüvanguisse. Ja just siin peitub teadlikult oma jõud ühendanud inimrühmade n.ö võluvägi – isiklike ja kollektiivsete kavatsuste konstruktiivses ühildamises.

Selline teadlikult ühendatud vastastikune ühildatus on üks kogukondlike projektide edu aluseid. See eeldab, et iga osaleja on oma pühendumuse ja panustamismäära osas täiesti ja läbinisti avameelne, andes teada, mis on see, mille nad projekti kaasa toovad, milliseid ülesandeid ja vastutust rühmas on nad valmis vastu võtma ja millest nad pigem keelduksid või loobuksid. Töörühm saab samuti koostada harjutusi ja tegevuskavasid ühiste kavatsuste edasiandmiseks ja nende üle arutlemiseks, tagades sellega, et kõik mõistavad seatud eesmärgid ühtmoodi. See loob turvalise ruumi isiklike kavatsuste väljendamiseks, mis aitab moodustada uusi kooslusi ja edendada ühist keelt, väljendamaks nii isiklike kui ka ühiseid eesmärgid üksteisele arusaadavalt. Siiski ei sobi kõik projektid kõigile, selleks, et nii üksikisik kui ka kogukond saaksid õilmitseda, peab isiklike ja ühiste eesmärkide vahel olema piisav ühtlanguvus ning tuleb leida igapäev isiklikult sobiv panustamisviis ja pühendumusmäär.

Suhtumine, võimed ja oskused

Kogukonna rajamine on teerada, mis paelub paljusid, kuid siiski jõuavad väga vähesed neist ka oma unistuste materialiseerimiseni. Ja veelgi vähem on neid, kes suudavad juba loodut pikema aja jooksul ka käigus hoida.

Mitmed faktorid, mis kogukondlike projektide edu määravad, on otseselt seotud selle loojate ja asukate isikliku sisemise suhtumise olemasolu ja arenguastmega.

Inimeste ellusuhtumine, viis, mille toel nad elus kulgevad, on sageli segu teadvustamata õpitud





uskumustest ja harjumustest. Üheskoos elamine ja töötamine sunnib iga inimest teadvustama suhtumisi, mis ta uude keskkonda kaasa toob ja ka seda, kuidas need mõjutavad nii teda ennast kui teisi. See leiab rühmaolukordades aset ka iseeneslikult, kuid selle ilmestamiseks võib leppida kokku ja kasutada kindlaid tagasiside saamise ja andmise viise, leppides sellega, et teised võivad meile vahel rääkida meist asju, mida me ise endi kohta ei tea ning anda meile teada, mis moel mõjutavad meie teod meid ümbritsevat. Üks viise, kuidas osades kogukondades on tagasiside andmist korraldatud on meetod *Yohari Aken*.

Üheskoos elamine ja töötamine loob lõputult võimalusi saada teadlikuks oma suhtumisest ja selle tagajärgedest. Sellest aru saamine toob omakorda sageli kaasa vajaduse uusi oskusi õppida ja abivahendeid leida. Õigupoolest ongi uue projektiga liitumise puhul üks kõige olulisemaid suhtumisi just valmidus olla avatud ja varmas uusi asju õppima.

Eluaegse õppuri maailmavaade ja valmidus avastada uusi viise erinevate asjade tegemiseks loob võimalusi muutusteks isiku olemuses ja tegutsemises ning isegi tema enesekuvandis ja kogemuses – ühine töö unistuste elluviimise nimel, võib selle viimase üsna hõlpsalt esile kutsuda. Omavaheline jagamine aitab arendada kuulamis- ja suhtlemisoskust ning empaatiat. Ühine otsuste langetamine arendab inimeste vastutust kollektiivi ees ja edendab nende isiklikku väge ja võimeid. Samuti õpitakse aktsepteerima sama ka teistes. Rühmas esile kerkivad konfliktid esindavad võimalust teadvustada tõrkekohti ja õppida senisest selgemalt suhtlema, rühmas valitsevat mitmekesisust mõistma ning individuaalsel tasandil leidma viise, kuidas oma enese emotsioonidega paremini toime tulla. Ühiste ressursside haldamisel õpitakse omakorda lihtsust. Aktiivne tegelemine maaga aitab arendada loodusarmastust ja austust elu ringkäigu vastu.

Teel jätkusuutliku kogukonnaprojekti poole on isiklik areng ja uute oskuste omandamine kesksel kohal. Eluaegse õppuri maailmavaade nii indiviidi kui ka kogukonna vaatenähtena aitab iga väljakutset ja olukorda vaadelda kui üleskutset kasvuks ja arenguks, omandades uusi asjakohaseid oskusi ja teadmisi.

Isiklikud vajadused

Vajadused on tugevaks motivatsiooniallikas, mis suunab inimesi tegutsemise ja eneseteostuse suunas. Alates kõige põhilisemast ja ellujäämisega seonduvast kuni kõrgemate eneseteostuse ja transsendentaalsusega seotuteni – vajadused on meie eluteekonna lahutamatu osa. Vajaduste rahuldamine omakorda sõltub kollektiivist ja sotsiaalsest keskkonnast, sest enamikku meie vajadusi ei ole võimalik rahuldada eraldatuses.

Inimeste vajaduste kirjeldamiseks ja klassifitseerimiseks on loodud erinevaid psühho-sotsiaalseid vaatenurki. Sealhulgas *Maslow vajaduste hierarhia* ja veel nii mitmedki muud teooriad, mis loovad praktikasse rakendatava raamistiku erinevate vajaduste ja nende vaheliste seoste mõistmiseks.

Üks moodus üksikisiku vajadusi klassifitseerida on jagades need nelja kategooriasse:

- **Vabadus ja usaldus – turvalise ruumi loomine**
- **Kuuluvus ja omaksvõtt – armastus ja suhted**
- **Tunnustus ja mõjukus – osalus, tähenduslikkus ja võimekus**
- **Isiklik täitumus**

Vajadused, olgu need siis teadvustatud või mitte on sageli konfliktide ja tugevate emotsioonide keskmeks. Õigupoolest on emotsioonid sageli indikatsioon sellest, kas inimese vajadused on rahuldatud või mitte. Rahuldamata vajadused kutsuvad sageli esile viha, kurbuse, segaduse ja endassetõmbumise. Sageli viivad need ka oma individuaalse „mina” rõhutamiseni ning võivad tuua kaasa usu ja usalduse kaotamise kollektiivi suhtes. Leida iga emotsiooni taga peituv vajadus, on hea moodus piiritleda konflikt ja leida mõistmine ning ühine keel ka edasise koostöömise jätkumiseks. Küps, oskuslik ja vastutustundlik toimetulek emotsioonidega nii isiklikul kui ka kollektiivsel tasandil on kogukonnana tegutsemise ja toimimise juures määrav faktor.

Tööle vajadustega võib läheneda kolme tasandi kaudu:

- **Sisemine:** oskus varjamatult ja avalikult tunnistada isiklike vajaduste olemasolu. Valmisolek oma vajadusi rahuldada nii palju, kui võimalik, kuid mitte iga hinna eest.
- **Inimsuhteline:** mõistlik, eelarvamuste vaba suhtumine teiste inimeste vajadustesse, ilma neid oma isiklike standardite järgi mõõtmata. Inimeste omavaheliste, erinevatest eluetappidest või olukor-

dadest tulenevate, erinevuste aktsepteerimine. Teiste inimeste vajadustesse suhtumine kui üleskutsetesse, mitte nõudmistesse.

- **Kogukondlik:** suutlikkus kõigi vajadusi kaasata ja ühildada ning nihutada rõhuasetust isiklikult kogukondlikule, rahuldades nii isiklikke, teiste grupiliikmete kui ka kogu rühma ühiseid jagatud vajadusi.

Kollektiivsesse või kogukondlikku suhteruumi astumine nõuab üksikisikult oskuste arendamist igal tasandil. Tuleb õppida leidma viise, kuidas oma vajaduste rahuldamist ühildada ka teiste vajadustele vastutuleku ning rühma kui terviku huvide eest seismisega.

Kui üksikisik hakkab elama ja/või töötama koos teiste inimestega kogukondlikel alustel, delegeeritakse ka osa individuaalsete vajaduste rahuldamisest kollektiivile. Näiteks selle asemel, et elada omaette majas ja hoolitseda oma enese toidulaua eest, on nüüd võimalus jagada elamispinda ja teisi ressursse nii, et kõigi sarnased vajadused rahuldatud saaksid. Kogukonnas elamine tähendab ka seda, et vajadused, mida seni rahuldasid vaid lähimad sõbrad ja pereliikmed, jaotuvad nüüd hoopis suurema ja mitmekesisema inimesterühma peale.

Üksteisest sel moel hoolimine on üks kolmest permakultuuri peamisest eetikareeglist: inimesed hoolivad. Vajadustele laiemast ja kollektiivsemast perspektiivist tähelepanu pööramine ning küllusele, saamisele ja andmisele keskendumine aitab kogukondadel luua reaalsuse, kus igaüks hoolitseb iseenda eest, teiste eest ja kogukonna kui terviku eest ning panustab ühisesse projekti vastastiku toetaval ja kasutooval moel. See kõik kõlab ihaldusväärset ja kaunit, kuid ei pruugi alati nii lihtne olla. Vajaduste rahuldamine kollektiivsel tasandil ei ole see, millega individualistlikes kultuurides sirgunud inimesed harjunud on, sest kultuuriruum on neilt nõudnud oma vajaduste rahuldamise nimel üksteisega võitlemist ja võistlemist, ärgitatuna uskumusest, et ressursse, turvatunnet, poolehoidu ja tunnustust on vaid piiratud koguses. Üksteisele toetava vajaduste rahuldamise mudeli omaksvõtt nõuab teatavat usaldust ja usku, mis ei pruugi projekti algusaegadel sugugi käepärast olla ning mille puudumine võib projekti arengu käigus nii mõnegi lahkeli käivitada.

Selleks, et seada sisse jagamisele, vastastikkusele toetusele, hoolitusele ja koostööle põhinev organisatsioonikultuur, tuleb võtta arvesse, et pea iga projektis osalev üksikisik võib mingil ajahetkel vajada tuge. Tuleb mõista ja kogeda lihtsat tõika, et enese ja teiste vajaduste eest hoolitsemine on sageli üks ja see sama asi. See protsess vajab sisekaemust, nii välja öeldud kui ka vaikerežiimil toimivate uskumuste kahtluse alla seadmist ning oma südame ja meelega avamist uutele kogemustele. Selle kõige läbi tegemine kogukonnana muudab protsessi lihtsamaks ja võimaldab inimestel kasvada vastastikusel toetusel, kogedes ka tegelikult koosolemise erinevaid aspekte.

Loomulikult vajab see kõik ka isiklikku valmisolekut muutuda, võtta vastutus ja vaadelda oma vajadusi ja emotsioone uue nurga alt. See, kuidas inimene kogeb oma vajadusi, milliseid strateegiaid ta nende rahuldamiseks kasutab ja kuidas reageerib, kui midagi vajaka jääb, sõltub kõik tema isiklikust taustast, harjumustest ja suhtumisest. Hästitoimivais inimrühmades ei loobu üksikisikud ainuisikulisest vastutusest oma olemuse eest, vaid õpivad oskuslikult suhtlema ning on avatud ideele, et pealtnäha vastandlikud vajadused võivad olla tegelikult üksteist täiendavad ning saada samaaegselt rahuldatud.



Üksikisik – kokkuvõte

Paljud unistavad kogukonna algatamisest või selles elamisest. Samas piisab vaid mõnest inimesest, et käivitada võimsaid dünaamikaid, mis võivad hakata üle pea kasvama. Kui neid dünaamikaid märgata ja õigesse kanalisse suunata, toimivad need nii üksikisiku kui ka kogu rühma huvides, kui mitte, siis kahjustab see projekti, saades sellele mõningail juhtudel isegi saatuskikuks. Iga kogukonna ehitamisel on äärmiselt oluline jälgida nii inimestevahelisi suhteid kui ka teadvustada igaühe isiklikku elupagasit, millega too rühma saabub.



- **SÜMFOONIAT EI SAA ÜKSI VILISTADES ETTE KANDA,**
- **SELLE ESITAMISEKS ON VAJA ORKESTRIT.**

• *Halford E. Luccock*



Foto: Manja Vrenko



KOGUKOND

15

Põhipunktid:

- **Kogukond on oluline pea kõigi ühisprojektide juures. Inimgrupid, milles toetatakse kogukonnavaimu ja kuuluvustunnet on ka tugevama ühise identiteediga.**
- **Erinevad olukorrapaigutused peaksid tagama inimeste kohtumise erinevais situatsioonides, nii formaalselt kui ka vabas vormis, et saaks tekkida piisav inimestevaheline side (millest saab kogukonda kokku hoidev „liim”).**
- **Suhtlus peab olema vahetu, aus, selge ja lahke. Oskus olla hea kuulaja peaks olema võrdväärselt väärtustatud hea kõneoskusega.**
- **Siiras ja vahetu kogemustevahetus, mõtestatud rituaalid, tähistamised ja rõõmsad tegevused kuuluvad hästitoimiva kogukonna juurde.**
- **Ametlikel koosolekutel tegeldakse administratiivsete, operatiivsete ja sotsiaalsete teemadega ning koosolekud peavad olema hästi organiseeritud ning lihtsajoonelised.**
- **Läheduse (olgu siis sõprus- või armusuhete) süvenedes tuleb kõigis inimkogumeis ette ka probleeme.**
- **Ükskõik kui hoolikalt probleeme ka vältida ei püüta, konfliktid tekivad paratamatult. Seega on parem, kui vastuolude lahendamiseks on olemas kokkulepitud meetodika, et ei tekiks vajadust hakata seda puhkenud tüli käigus kiirkorras leiutama.**



Ülevaade

See peatükk katab kõik kogukonnaga seonduvad olulised elemendid, kaasates ka mõningaid selliseid aspekte, mis ei kohaldu kõigile inimkooslustele.

Kuna tegemist on *kogukondade* inkubaatoriga, siis oleme pööranud suuremat tähelepanu kõigele, mis seostub vahetult kogukondliku mõtteviisiga. Siiski usume, et see muudab CLIPS-juhendi piisavalt

kõikehõlmavaks, inspireerivaks ja asjakohaseks väga suurele hulgal erinevatele koostööprojektidele.

Koostööprojektide arendamisel on kogukonnal keskne roll. Kogenud inimesed küll mõistavad seda, kuid siiski kiputakse enamikus projektides keskenduma kavatsustele ja struktuurile, jättes kogukonna omamoodi ühise eikellegimaana unarusse. Osades keeltes on sõnal „kogukond” tugevad konnotatsioonid: arhailine, religioosne, poliitiline, anarhistlik jne.



Sellel sõnal ei ole tänapäevase sõnavara särt-sakust: tiim, meeskond, klubi, liiga, firma või kollektiiv. Siiski on kogukondlik dünaamika midagi sellist, millega ükskõik millisel inimgrupil tuleb kokku puutuda, eriti siis, kui kesksele kohale on seatud inimeste tegelikud vajadused ning organisatsioon kujundatakse nende vajadustega kooskõlas, mis tähendab, et inimeste inimlike vajadusi ei ohverdata organisatsiooni reeglistiku huvides. Kogukonna sisseseadmine ja käiguhoidmine nõuab algaasis palju energiat, kuid see tasub end pikas perspektiivis ära ja seda ka organisatsioonilises plaanis. Üks peamisi vigu, mida rühmaprojektides sageli tehakse on püüd lahendada inimestevahelisi probleeme suurema hulga reeglite kehtestamisega, muutes organisatsiooni üha jäigemaks ning peites pead tegeliku probleemi eest pigem liiva alla. (Loe lähemalt: Scott Pecki „*Kogukondade ehitamine/ Community Building*“)

Kes iganes on proovinud kogukonda luua see teab, et selline asi ei juhtu iseenesest. Iseeneslik kogukonnaloome on küll tõepoolest võimalik, kuid sageli toob see kaasa ettearvamatuid tagajärgi ja sellel on üsna kõrge riskifaktor. Kogukonnavaimu teadlik suunamine peaks leidma aset igas rühmaprojekti faasis.

Kogukonda ei saa toetada ainult kainelt ratsionaalse (vasaku ajupoolkera) tegevustikega. Rühmaidentiteedi loomine ja alalhoidmine eeldab avatud, usaldavat ja lugupidavat suhtluskultuuri, kus ka raskeid teemasid saab lahata ilma karistusehirmuta; rituaale ja tähistamisi; lõbusaid ühistegevusi ning hingamisruumi emotsionaalsele väljendusele.

Intiimsuhted, olgu siis armupartnerite või abikaasade vahel, mõjutavad grupidünaamikat vägagi suurel määral. Perekond (või ka lihtsalt suhtes olevad partnerid) on kõige väiksem kogukonna vorm, mis paikneb suuremas kogukonnas ning seega tuleb pöörata tähelepanu sellele, kuidas need kaks tasandit omavahel põimuvad ja üksteist mõjutavad.

Kogukonnad küpsevad aja kulgedes. Kogukonda võib küpseks nimetada siis, kui seal valitseb tugev kogukonnavaim ja seal toimivad tugevad ülesehituslikud võtmelemendid, eriti ühised, tõhusad enesehaldamise meetodid ja konfliktide lahendamise viisid. Suur hulk kogukonnaloomest on tegelikult püüd maksimeerida neid olukordi, millest võidavad kõik.

Kui kogukonnavaim ja funktsionaalne ülesehitus toimivad küpses kogukonnas hästi, on tõenäoliselt ka rühmaliikmete vaheline toetus elav, kõik löövad meeleldi kaasa ühistes ettevõtmistes (ühised toidu-

korrad, aastapäevad, kogunemised), erivajadustega liikmeil on kogukonnas oma koht ja vajadusel neid ka abistatakse, lapsed tunnevad end kogukonda kaasatuina jne.

Edasi vaatleme lähemalt kogukonnaloome võtmeaspekte, alustades iga kogukonna tuumaks olevast – selle vaimust ja identiteedist.

Kogukonnavaim ja rühmaidentiteet

Teiste sekka kuulumise tunne on üks inimese fundamentaalsetest vajadustest¹, mis sunnib meid omavahel gruppidesse koonduma. Üks äsjamoodustunud inimrühma esimesi väljakutseid ongi identiteedi määramine ja ühise kogukonnavaimu tekitamine. Ühtseks grupiks sulandumine ja minast meieks saamine nõuab aega, kuid samavõrra nõuab see ka arusaama kõigest sellest, mis leiab aset inimeste sisemaailmas ja kuidas kollektiiv saab sulandumisprotsessis toeks olla. Ühtse identiteedi loomine on ülesanne, mis nõuab loovust, selget pead, visiooni ja tugevat tahet.

Juba iidsetest aegadest peale on enamik kollektiivseid identiteete põhinenud vastandumisel „teistega” (meie versus nemad). See näitab, et sotsiaalne sidusus, mis tuleneb välise vaenu vastu koondumisest on vana ja tugev paradigma. Nii on ka ökokülad olnud varasematel aegadel tuntud kui teatav „vastandkultuur”, mis pole küll olnud algsete kavatsuste seas, kuid on kaasnunud senitundmatute väärtuste esindamisega. Sisemise ühtekuuluvuse põhjal sündiva kollektiivse identiteedi loomiseks vajaliku ettepoolevaatavalt tegutseva, avatud ja kaasava õhk-konna saavutamiseks on vaja eelmainitud paradigma ületada. Sisemine ühtekuuluvus ei tähenda siinkohal üheülbalisust – elutervetes kogukondades saavad inividid öide puhkeda just oma unikaalsuses. Tuues paralleeli bioloogiast: rühmaidentiteet sarnaneb elusa raku identiteedile. Rakus on mitmeid organelle, mis täidavad kindlaid individuaalseid funktsioone, samas kui kollektiivselt täidetakse suuremat ühtset ülesannet, mis sõltub juba selle organi või koe olemusest ja funktsioonist, millesse rakk kuulub. Raku piiritleb rakumembraan, mille kaudu rakk saab energiat, toitained ja suhtleb teiste rakkudega. Rühma jaoks on tuumidentiteediks tavaliselt visioon, missioon ja eesmärgid, mis väljendavad selle funktsionaalset olemust. Ideaaljuhul on visioon, missioon ja eesmärgid paika pandud juba grupi moodustamise algaasis ja nende juurde pööratakse ikka ja jälle tagasi, tegemaks kindlaks, kas need ikka

¹ <https://en.wikipedia.org/wiki/Belongingness>

peegeldavad jätkuvalt rühma sügavaimat sisimat identiteeti. Selge identiteet tõmbab ligi uusi liikmeid, sest rühma mõjub autentse ja usaldusväärse, inimesed näevad kuhu ja kuidas nad saavad sobituda ning kuidas nende tegevus saab panustada terviku toimimisse. Ebaselge identiteet sunnib gruppi looma kunstlikke, mehhaanilisi jooni gruppi kuulujate ja mittekuulujate vahele, samuti jäävad defineerimatuiks n.ö organellide funktsioonid. Ebamäärase identiteediga rühmadel on sageli raskusi uute liikmete saamise ja olemasolevate säilitamisega, tänu hõõrumistele, segadusele ja sageli esilekerkivaile konfliktidele.

Kuidas uued inimesed rühmaga liituvad? Milliseid inimesi paelub mingi kindel projekt? Kui palju uusi liikmeid võib rühmaga liituda ja mis tingimustel? Need küsimused kerkivad esile igas rühmakoostöö projektis ja õigete vastuste leidmine ei pruugi olla lihtne. Kindlasti on abiks tubli annus realistlikku mõtlemist.

Selgepiirilise identiteediga rühmad on ka teadlikud oma tugevaist ja nõrkadest külgedest, võimalustest ja piirangutest. Nad ei loo idealiseeritud, ebarealistlikku kujutelmaga meelita ka seega ligi peadpidi pilvedes hõljujaid – neid, kellel on liiga kõrged ootused nii materiaalsete võimaluste (toit, majutus, töö, tervishoid jne.) kui ka peenemate psühholoogiliste ja sotsiaalsete vajaduste osas. Peenemad vajadused on enamasti varjatud ja neid on raske esmapilgul kindlaks teha. Uustulnukatega kaasneb risk, et nende võimalikud jõulised käitumismustrid toovad rühmas kaasa tugeva stressi hetkel, mil nende harjumused, sõltuvused ning mentaalsed ja emotsionaalsed eripärad ükskord ilmneva hakkavad. On naiivne arvata, et iga probleem on lahendatav või et iga inimene võib igal ajal liituda.

Nagu juba eelmiseski peatükis sai mainitud, saabub igaüks rühma oma isikliku pagasiga, millesse kuuluvad kogemused, emotsioonid, anded, harjumused, kapriisid, probleemid jne. See mitte ainult ei mõjuta rühma kui tervikut, vaid avaldab mõju ka iga üksiku rühmaliikme elule, eriti siis, kui tegemist on väikese (alla 20-liikmelise) grupiga.

Siiski on kogukondadel ka oma tervendav toime. Seega ei tasu imeks panna, et need tõmbavad ligi inimesi, kes ühel või teisel moel tervendust vajavad. Kui kogukond sellele piisavalt palju tähelepanu ei pööra, võib psühholoogiliselt nõudlik isiksus tekitada üsnagi suure segaduse. Kogukonna roll ei ole töötada sügavate psüühiliste haavadega ega investeerida nende tervendamisse aega ja energiat, välja arvatud siis, kui tegemist on sisemiselt piisavalt

terve kogukonnaga ja selle otsene ja väljaöeldud kavatsus ongi olla terapeutiline tööühm. Noored kogukonnad peavad oskama märgata ja ära tunda valu ja kannatusi, nende olemasolu tunnistada, kuid siiski keelduda psühholoogiliselt ebastabiilse uue liikme vastuvõtmisest, vältimaks riski, et too kogu grupi energiast tühjaks imeb.

Teisalt võib ülemäärane konservatiivsus ja kaitse rühmale kahjulik olla, piirates grupi arengut ja lõigates selle ära elutervest inimeste ja energiatega voolamisest, mis võib lõppeda kogukonna sumbumisega. Tasub meeles pidada, et rakumembraanid on hea läbilaskevõimega, kuid äärmiselt valivad.

Neis koostöörühmades, kus inimesed teevad koos peamiselt tööd, on uute liikmete vastuvõtmine märkimisväärselt lihtsam. Kuid tihedalt koos olevais kogukondades tuleks uute liikmete vastuvõtmisele pöörata suuremat tähelepanu ja töötada välja selleks detailne protseduur. Näiteks võib selle protseduuri juurde kuuluda *katseaeg*, mil rühm saab tutvuda inimesega ja inimene rühmaga (selle sisekultuur, omavahelised kokkulepped jne.). See on aeg, mil liikmel on lihtne rühmast lahkuda või ka rühmal liikmelisus tagasi lükata, juhul kui emmal-kummal pool tekib tugev vastuseis. Katseaja vältel võidakse uuel liikmel paluda vaadelda, küsimusi esitada ja leida viise rühma sulandumiseks. Pärast kokkulepitud aja möödumist saab uus liige õiguse osaleda otsustusprotsessis, väljendades oma mõtteid, vaateid ja arvamusi. Häälõiguse saab ta veel järgmise ajaperioodi järel, kui uus liige ja rühm on veelgi paremini üksteist tundma õppinud ja vaatenurki ühildada jõudnud. Hea mõte on näiteks anda uustulnuk mõne vanema rühmaliikme n.ö tiiva ja *juhenduse* alla. Selline järk-järguline sisenemine tekitab turvatunde nii rühma vanemaile olijaile kui ka uuele tulijale. See ei lase ka *tihedalt* läbipõimunud kogukonnal muutuda *tihelt* läbipõimunud kogukonnaks. Ideaaljuhul peaks sama protseduur rakenduma võrdselt kõigile uutele tulijatele, sealhulgas ka juba gruppi kuuluvate liikmete sugulastele.

See toob meid kogukonna *õiguste ja vastustuse* temaatikasse. Uued liikmed on enamasti varvalt valmis võtma omaks nii õigusi kui ka jagama vastustust ning sellele pühendumat, kui nad on – taas kord – sellest selgelt ja üheselt mõistetavalt informeeritud. Nii antav panus kui ka saadav kasu on selgelt ja arusaadavalt määratletud. Pühendumine ühisprojektile peaks olema siduv määratud ajaks, pärast mida võib seda nii pikendada kui ka katkestada.





Juba pisut rohkem ülesehituslikku külge puudutavast temaatikast rääkides: koostööprojektid nõuavad enamasti *kaasavat otsustusprotsessi*, mis väärtustab nii kõigi rühmaliikmete vabadust kui ka vastutust.

Igas olukorras soodustavad selgus ja läbipaistvus pikaajagset ja ehedat *usaldust*. See kehtib nii isiklike suhete (üksteise usaldamine) kui ka rühma kui terviku (kogukonna usaldamine) kohta. Tõhus ja ilma vasturääkivusteta *tagasiside* võib rühmaoludes suisa imesid korda saata, kasvatades usaldust ja usaldusväarsust.

Vahel võib mõnes rühmaliikmes üpriski kiiresti pead tõsta soov oma võimu väärkasutada. See on põhjus, miks positsioon, rollid ja arhetüübid on teine oluline tähelepanu nõudev aspekt. Ükskõik, milline on meie keskmine pikkus, alati on keegi, kes on rühmas kõige lühem ja keegi, kes on kõige pikem. Nii on alati olemas ka kõige jutukam ja kõige vaiksem rühmaliige. Sellist asja ei ole võimalik vältida, kuid sellest tasub teadlik olla ja kasutada seda teavet, aitamaks nii isiksustel kui ka rühmal tervikuna liikuda edasi ühisel teekonnal küpsuse poole. Küpsus toob kogukonnaellu äärmiselt olulise nähtuse: oskuse kõiki asju mitte liiga isiklikult võtta.

Suhtluskultuur



Elutervetes kogukondades toetatakse lugupidavat ja vahetut suhtluskultuuri. Inglise keeles on sõnadel kogukond „*community*” ja suhtlus „*communication*” sama tüvi, mis mõlemad tulevad algtähestusest „kõigile kuuluv” või ka „ühtekuuluv” (Etymology Dictionary)². Mis muudavad selles mõisteruumis kogukonna ja suhtluse tihedalt seotuks. Eesti keeles³ võime me siinkohal rääkida kogunemisest ja kokkusaamisest ning suhetest ja suhtumistest, mis eritüvelistena on siiski sama mõisteruumi osa – inimkogumid ja nende suhted.

Vahetu, ärksameelne suhtluskultuur ulatub üle kogu suhtlusruumi lobisemisest kuni ärikõnelusteni, kattes kõiki selle ulatusse jäävaid teemasid. Kultuursus ei tähenda siinkohal vaid lihvitud ja viisakat kõnepruuki. Arenenud suhtluskultuur tähendab kõigile kasutoovatele lahendustele suunatust kõigis olukordades. Loe lähemalt „*Süvajakamine*” juhtnõore tõhusa ja toetava suhtluse arendamiseks.

Avatud suhtluskultuuri juurutamine on kogukonna

loomise üks nurgakive, seega tuleks kogukonna eestvedajail pühendada erilist tähelepanu selle sisestötamisele ja pidevale toetamisele. Tasub meeles pidada, et algse tuumrühma kultuur kipub mõjutama kogu projektirühma hilisemat kultuuri.

Paljude projektirühmade puhul teevad eestvedajad tüüpilise vea, uskudes, et nende esmaülesanne on asja korralduslik külg toimima saada ning kogukonda võib arendada ka hiljem, siis kui kõik lõpuks hakkavad *päriselt* koos elama ja tegutsema. Kuid juhul, kui suhtluskultuuri ja kogukonnakujunduse mustreid ei ole algusest peale paika seatud, ei jätku selleks enam hilisemates faasides piisavat kogukonnavaimu, kuna käitumismustrid kujunevad välja ka siis, kui liikmed neile teadlikku tähelepanu ei pööra.

Suhtluskultuuri saab arendada ja suunata erinevate vahendite toel:

- **Eraldi kogukonnaloomele suunatud üritused.**
- **Koolitused või mentori juhendusel selliste meetodite nagu vägivaldatu suhtlus (*Non-Violent Communication – NVC*) omandamine – see viimane on ökokogukondade liikumise üks põhieelistusi.**
- **Kokkusaamisi, mis on spetsiaalselt pühendatud kogukonnakultuurile ja sellest teadlikult rääkimisele; omavaheliste kokkulepete sõlmimine ja suuniste koostamine ning nende edasine kasutamine järgmistel kokkusaamistel ning nende rakendamine ka teistes ühistöö protsessides.**
- **Vabas vormis üritused, lugude jagamine, teadlikkuse suurendamine keha ja kehakeele osas.**
- **Tagaside saamise ja andmise õppimine.**
- **Ühislaulmine (häälte sünkroniseerimine viib ka südamerütmide sünkroniseerumiseni).**
- **Ühised vaikusehetked.**

Kuidas (ja millest) inimesed räägivad on siiski vaid kommunikatsioonikultuuri mündi üks külg, teine külg on see, kuidas inimesed üksteist *kuulavad*. Kogukonnas on tähelepanelik, aktiivne kuulamine asendamatu, sest viibides koos kahe või enama inimesega tähendab, et igapähele tuleb (või tuleks) rohkem kuulata kui rääkida.

Süvajakamine

Eelmise alapeatüki lõpus rõhutasime, et hea kuulamisoskus on hea ja sügavuti mineva suhtluse juures oluline. Aga kuidas luua kogukonnas selline olustik, et inimesed saaksid tõepoolest üksteist kuulata, kuulda ja empaatiat üles näidata? Kõige edukamad kogukonnad võtavad regulaarselt aega

² <https://en.wikipedia.org/wiki/Belongingness>

³ Tõlkija märkus

selleks, et üheskoos kokku tulla ja jagada olulisi isiklikke teemasid, kasutades selleks suures rühmas toimuva süvajagamise meetodikat.

Esiteks toob süvajagamine päevalgele positiivsed asjad. Inimesed õpivad tundma üksteise sisimaid nägemusi ja unistusi, kirgi ja ajendeid, kiindumusi ja maitseid, saavad kiigata teise inimese emotsionaalsete seisundite sisemisi tagamaid ja olustikulisi põhjuseid (nagu tütre koolilõpp või sugulase haigus).

Teiseks saavad inimesed kuulda sellest, millest nende kaaslased tavaliselt vaikivad, mille väljendamisel end tagasi hoiavad, mida kardavad ja mille suhtes neil on eelarvamused. See tähendab, et igaüks võib väljendada oma sisimaid tundeid või seisukohti, mille kuulmine ei pruugi kaaslastele kuigivõrd meeldiv olla. Inimesed saavad siin võimaluse jagada oma isiksuse hämaramaid külgi, mis tavaliselt on peidus, näiteks oma pahameelt ja ärritust kas enese või teiste vastu. Vahel piisab selliste kogunenud pingete lahenemiseks sellest, kui neist turvalises keskkonnas rääkida. Süvajagamine on üks kogukondi kooshoidva n.ö liimi olulistest komponentidest.

Särava isikliku fassaadi hoidmine on tõsine takistus kogukonna ülesehitamisel, samas kui kellegi nõrkustega silmitsi seismine tekitab võimaluse sügavamaks mõistmiseks ja armastuse ilmestumiseks. Kui ebameeldivaid aspekte ei saa jagada ja päevalgele tuua, siis hakkavad pinged kogunema, surve kasvab ja varem või hiljem leiab kogukonnas aset ka n.ö plahvatus.

Loomulikes tingimustes ilmneb süvajagamine sõprade vahel, kes kohtudes omavahel olulistel teemadel vestlevad. Selline süvajagamishetk võib olla oluliselt väärtuslikum, kui organiseeritud üritus. Hoolimata sellest on ka suurtel, rühmades toimuvail süvajagamisüritustel kogukonna suhtluskultuuri arendamisel oma oluline roll.

Erinevad kogukonnaprojektid maailma eri paigust kasutavad erinevaid süvajagamismeetodeid, näiteks *ZEGG-foorumit*, Scott Pecki loodud *kogukonnaehitust* ja *jutupulgaringi*.

Kõigil neil meetoditel on ühisjooni, kuna kõigis neis püüeldakse usaldusliku ja vastastikuselt lugupidava õhkkonna loomise poole lihtsate põhireeglite abil:

- **Räägi enda eest, oma kogemusest ja oma tunnetest (isegi, kui nende käivitajaks oli teine inimene) ja väldi teiste kohta hinnangute andmist.**
- **Räägi südamest ja ainult neist asjust, mis on sinu jaoks asjakohased.**

- **Räägi oma vajadustest ja soovidest ja ära süüdisti teisi selles olukorras, millesse sa oled sattunud.**
- **Võta jagamiskogemust kui võimalust iseend lahti mõtestada, ära kasuta seda kõnede pidamiseks.**
- **Kuula tänu ja lugupidamisega teisi kõnelejaid, võta nende öeldut kui kingitust kogu grupile ja võimalust näha inimolemuse eripalgelisust.**
- **Võta täie tõsidusega asjaolu, et kõik, mis sa sellises vestlusringis kuuled, on konfidentsiaalne, eriti kõige isiklikumad ja tundlikumad teemad.**



19

Mõned neist meetodeist kaasavad ka vaikimis- perioode ja annavad soovitusi lugupidavaks tagasisideks sõnavõtnuile.

Rituaalid ja tähistamine

Sõna „rituaal“ kasutatakse siin tähistamiseks nii kogukonnale ainuomaseid viise ühe või teise asja tegemisel kui ka kultuurilisi rituaale.



Kogukonnaomased rituaalid aitavad vormida kogukonna kultuuri ja esindavad ühist maailmavaadet, aidates seega tugevdada kokkukuuluvustunnet. Mõned rituaalid on põimitud igapäevaellu, samas kui teisi kasutatakse vaid teatud kindlail puhkudel.

Näiteid lihtsatest igapäevarituaalidest, mis aitavad luua ärksameelset õhustikku:

- **Vaikuseminut enne arutelu algust või selle keskel, kui jutulõng kipub kiirustavaks või ülemäära emotsionaalseks (meeleäratuskella kasutamine).**
- **Teadlik sissehäälestumine ja lühike isiklik jagamisring koosoleku alguses ning teadlik väljahäälestumine ühisruumist selle lõpus.**
- **Tänuringid, mille käigus inimesed üksteisele tänu avaldavad.**
- **Ühiste söögikordade alguses üheskoos selle teadvustamine, kui oluline on meile toit (see võib olla nii lihtne tänuavaldus kokkadele kui ka spetsiaalne maine või spirituaalne rituaal või palve).**



Jutupulgaring

Inimesed istuvad ringis. Jutujärjehoidja (tavaliselt kas pulk või kivi) antakse edasi sõnavõtjalt sõnavõtjale ning ainult see, kelle käes jutujärjehoidja on, tohib rääkida. Teised kuulavad. Hea on, kui igaüks räägiks südamest ja kuulaks südamega. Kui oma mõtted on väljendatud, antakse jutupulk edasi enda kõrval istuvalle inimesele. Kui ta ei soovi midagi öelda, siis annab ta pulga omakorda edasi enese kõrval istuvalle inimesele. Kui ka see inimene ei soovi midagi öelda, annab ka tema pulga edasi järgmisele. Jutupulgaring kestab seni, kuni mitte kellegi ei ole enam midagi öelda või kui rühm otsustab vestlusringi lõpetada.



- **Tants, musitseerimine ja laulmine (kas siis teadlikult mingil kindlal päeva ajal toimuv või lihtsalt ajaviide koosoleku kogunemist oodates).**

- **Pikemate sündmuste ajal energiat andvad mängud või tegevused.**



20

Sellised lihtsakoelised igapäevarituaalid aitavad leida vastastikust teineteisemõistmist ja õppida lugu pidama ühisest kultuurist.

Spetsiaalseist olustikest on ilmselt kõige universaalseimaks kõik täht- ja aastapäevad. Ühise tähtpäevade nimekirja koostamine (kogukonnale olulised kuupäevad, sünnipäevad, pulma-aasta-



Rollid koosolekutel

Koosolekute ajaks võib erinevaile grupiliikmetele anda erinevaid rolle, näiteks ajamöödja, südame hoidja, protokollija ja rõõmutähistaja.

päevad, liikmete ühinemiskuupäevad jne.) aitab kaasa erinevate tähtpäevade ühisele tähistamisele ja annab võimaluse kaaslastele oma poolehoidu ilmutada. Kindlasti on üks meeldivamaid asju, kui kogukonnakaaslased sind sünnipäeval meeles peavad koogi, paari hästivalitud kingituse ja suure hulga armastava tähelepanuga.

Ühine tähistamine on oluline sidusaine igas ühiskonnas, ka ilmalikes struktuurides peetakse mõningaid päevi pühadeks. Inimestel on sügav



Meeleäratuskell

Keegi koosolekulistest valitakse meeleäratuskella hoidjaks, kelle ülesandeks on seda helistada niipea, kui tundub, et on asjakohane pidada üks väike paus. Kui kelluke heliseb, jäävad kõik vait kuni järgmise kellahelinani, alles siis võib aruteluga edasi minna. See võte võib mõningais oludes oluliselt arutelu ruumi atmosfääri parandada.

esivanemalt päritud vajadus olulisi hetki tähele panna ja tähistada. Kui kogukonna elurütmi iseloomustab peamiselt palju tööd ja vähe lõbu, siis võib juhtuda, et „ainult tööd tehes ja vaeva nähes pole armastuseks enam aega” (kui klassikat veidi kõverpeeglis parafraseerida⁴), mis pikas perspektiivis ei mõju hästi juba kogukonnale tervikuna.

Erinevatel inimkooslustel on erinevad tähistamisviisid. Vaimusele orienteeritud kogukonnad eelistavad

vaikseid, meditatiivseid meetodeid, mil süvenetakse palveisse või mõnda vaimsesse harjutusse. Ilmalikud kogukonnad tahavad pidu, naeru ja kõrgendatud meeleolu. Loomulikult on olemas ka võimalused mõlema stiili kombineerimiseks.

Tähistamine ei pea alati olema ajamahukas. Vahel võivad need paar minutit, mis võeti oma edulugu jaganud kolleegi õnnitlemiseks ja tunnustamiseks, osutada üliolulisteks. Tähelepanu pööramine just selliste väikeste võitude tähistamisele, aitab kogukonnal paremini mõista ka suurte ühiste tähistamiste kokkusiduvat väge ning igaüks panustab juba hoopis innukamalt näiteks projekti 20. aastapäeva pidustuste ettevalmistusse.

Ilmalikes ühiskondades ollakse rituaalidest ja tähistamistest võõrandunud. Seega pole ime, et enamikes n.ö rikastes riikides kipub ka kogukonnakultuur kiratsema. Edukates ühisprojektides pööratakse seetõttu tähtpäevadele ja tähistamisele erilist tähelepanu. Näiteks *draakoniunistamise* praktikais öeldakse koguni, et veerand projekti ajast ja ressurssidest peaks olema suunatud tähistamisele.

Kuidas pidada koosolekuid

Ei ole olemas gruppi, mis ei vajaks olulistele teemadele keskendumise säilitamiseks koosolekuid, olgu need siis operatiiv-, administratiiv- või koosviibimislikku laadi. Igat tüüpi koosolekute asjakohases formaadis püsimisele aitab kaasa hea *koosolekujuhimine*. Tähelepanelik koosolekujuhimine tagab selle, et igaühel avaneks võimalus rääkida ja ära kuulatud saada, et erinevatele teemadele kulutataks aega proportsionaalselt nende olulisusega ja kõik, mis vajab läbi rääkimist, saaks läbi räägitud.

Paljudes kogukonnaprojektides algavad koosolekud lühikese *sissehäälestumisega*, mille käigus osalejad jagavad oma tundeid, sisemisi seisundeid ja isiklike teemasid ning jõuavad nii kohale praegusse hetke. See küll võtab aega, kuid enamjaolt muudab järgneva arutelu oluliselt lihtsamaks. Kogukonnaprojektid on enamjaolt inimkesksed ja isikliku väljenduse innustamine hoiab inimesed ka jätkuvalt kesksel kohal. *Väljahäälestus* toimib samalaadset – tehakse kokkuvõtte ja igaüks saab väljendada seda, kuidas ta end koosoleku ajal tundis, kuidas ta tunnetas rühma, mis tunded tal tekkisid tulevikuga seoses, mis meeleolus ta lahkub, kas midagi on muutunud jne. Koos alustatakse, koos lõpetatakse.

Olenevalt olukorrast ja ajalistest võimalustest või-

⁴ Tõlkija märkus

vad koosolekud ka alata ja/või lõppeda ühise söömaajaga, mille käigus saavad osalejad üksteisega ka vabas vormis suhelda. Tihti kasutatakse sellistel puhkudel juhust ja räägitakse nende rühmaliikmetega, kellega tavaoludes ei õnnestu alati jutuajamiseks kokku puutuda.

Koosolekuid ei pea alati pidama otsuste langetamiseks, neid võib kokku kutsuda ka vaadete ja ideede jagamiseks ja kaasloomisprotsessides osalemiseks. Koosolek võib olla ruum ühiseks õppimiseks.

Rühmad, mis alustavad ja lõpetavad koosolekuid lauluga kogevad suuremat ühendatust. Selline abivahend nagu **meeleäratuskell** meenutab osalejaile vaikuse väge ja seda, kuidas aruteluloos teadlikult võetud vaikusehetked kogu rühma hüvanguks töötavad.

Siinkohal on välja toodud vaid mõned vähemtüüpilised koosolekuil kasutatavad võtted. Kõik need on mõeldud toetama tavapäraseid eduka koosoleku koostisosi: hästistruktureeritud päevakord, protokollimine, kõigi olulisemate otsuste ja kokkulepete ülestähendused jne.

Kui diskussioon kipub minema väga emotsionaalseks, siis on see enamasti märk sellest, et kusagil sõnaliste ja faktiliste argumentide all haudub potentsiaalne konflikt. On äärmiselt raske rääkida samaaegselt faktidest ja käsitleda teemas üles kerkivaid emotsioone. Arukat dialoogi takistavate emotsioonidega tuleks tegeleda kas selleks ettenähtud kogunemistel või süvajakamisringides, kus neid võib lahti mõtestada ja lähemalt uurida.

Ühine tegutsemine, looming ja kunst

Kogukondlike projektide kavandamine ja käigusoidmine nõuab määratud kontseptuaalset tööd. Suisa sel määral, et sotsiaalsemat laadi tegevused kipuvad sageli soiku jääma. Seega oleks arukas teadlikult luua ruumi ka kokkusaamistele ja tegevustele, millel ei ole otsustusprotsessi ega koordineerimise ja juhtimisega vähimatki pistmist – näiteks lihtne aiatöö, koristamine, remont ja kujundamine.

Sellel on mitmeid häid külgi. Esiteks saab midagi tehtud ilma suuremate kulude ja tasudeta. Teiseks tulevad vaka alt välja rühmaliikmete anded ja käelise tegevuse oskused. Paljud inimesed hoiavad end ametlikes oludes tagasi, kuid hiljem selgub, et tegemist vägagi käteosava isikuga. Kui kaaslased neid oskusi näevad ja neid tunnustavad, siis aitab see tõsta tervislikku enesehinnangut.

Kolmas hea asi on see, et kätega tehtud tööle järgnev rahulolu on enamasti suurem, kui see, mis

saavutatakse mõttetöö järel. Ühistöö on rühmaenergia kehastamine ja ühisosa loomine – „See on MEIE aed”. Neljandaks on organiseeritud ühistegevus ideaalne võimalus kutsuda appi naabreid, sõpru ja asjast huvitatud kaaskodanikke, see võib aidata nii mõnelgi neist kas kogukonnaga ühinemise või selle toetajaks hakkamise kasuks otsustada.

Loomingulisus ja kunst on universaalsed ja kõikjal mõistetavad suhtlusvahendid. Tänapäeva peavoolumeedia ja ühiskonnamuudlid on muutunud need isoleerituks, võistluslikuks ja kommertsialiseerituks. Konkurentsivabas kontekstis, näiteks teadlikkusele suunatud kogukonnas, on kunst

pigem imeline võimalus omavaheliste erinevuste ületamiseks ja rõõmsaks ühistegevuseks. Inimestel avaneb võimalus üksteise varjatud külgedele tunnustust avaldada ja ka iseend positiivselt üllatada, näiteks, kui professionaalne kokk avastab, et ühtlasi on ta ka väga andekas skulptor. Kunstiterapeutid toetuvad oma töös loomingulisusele ja nii individuaalsele kui ka kollektiivselt aset leidvatele teraapia- ja protsessidele. Kohaliku laulukoori, bändi, näite- trupi või tantsurühma moodustamine on hea moodus ühist identiteeti kunstilise väljenduse kaudu tugevdada. Kogukondlikes projektides peab olema ka rõõmu ja lusti. Siis tahavad juba olemasolevad liikmed jääda ja uued liituda. Lugupidav suhtumine üheskoos kogetavasse rõõmu ja selleks võimaluste loomine aitab kaasa kogukondlike projektide pika- ealisusele, elurõõmule ja atraktiivsusele nii juba liitunud kui ka uute kaaslaste seas.

Suhted: armastus, hoolivus ja seksuaalsus

Partneritevaheline armastus ei tähenda ainult tundeid emotsionaalsel tasandil. Selleks, et suhe saaks kestma jääda, tuleb mõlemal partneril



21





otsustada ühise tee üheskoos käimise kasuks. Kui neil on lapsi, tekibab lapsevanemaroll ka vajaduse turvalise keskkonna järele, mis sisaldaks häid sõpru ja toetavat kogukonda.

Ükskõik millisel juhul või kujul esinev armastus peaks sisaldama enese eest hoolitsemist, hoole kandmist suhete eest, mõtestatud tööd, rõõmu ja tervist. Tänapäeva maailmas, mida kummitavad li-saks veel mitmed sotsiaalsed ning keskkonnaprobleemid, tuleks põhiväärtustena rõhutada ka õiglust ja ökoloogilisust.

Elu kogukonnas võib võrrelda laiendatud abieluga – mida lähedasem on kogukond, seda



22



tugevamad on omavahelised sidemed, kuid samavõrra on rohkem võimalusi ka omavahelisteks hõõrumisteks. Kui õhupall kokku pressida, siis kohtuvad ja pörkuvad õhuhelid selles hoopis suurema intensiivsusega, samamoodi kohtuvad ja pörkuvad omavahel inimesed väikestes läbipõimunud kogukondades. See võib tuua kaasa hõõrumisi ja sellega kaasnevat „kuumust“. Selleks, et sellest kõigest tulenevat stressi kontrolli all hoida tuleks luua kohased ruumilahendused nii omaetteolekuks kui ühistegevusteks, pöörates tähelepanu sellele, et nende kahe olemusliku ruumi vahel valitseks õige jaotus.

Ühismajutusprojektides elavad inimesed individuaalsetel elamispindadel, neil on oma isiklik sissetulek ning omavahel jagatakse üsnagi vähest, näiteks ühist aeda või ühiseks kasutuseks mõeldud vabaaja veetmise ruumi või söögituba. Sellise jaotuse korral ei ole kokkupuudete intensiivsus kuigivõrd jõuline. Siiski tasub meeles pidada, et pingestatus võib suhetesse tekkida igal ajal ja igal pool, isegi sellistes nõrkade seostega rühmades nagu ühendused, linnade üleminekuprojektid, toiduühised ja isegi töökohad – igal pool eelmainituist on võimalik näha lahvatamas emotsionaalseid draamasid, mis on saanud alguse vastastikusest veetlusest ja ootamatult puhkenud armastusest.

Kommunides omakorda piirdub privaatsus sageli vaid magamistoaga ning kõike muud tuleb jagada. Inimestel on võimalus üksteisega sageli – ja vahel isegi liiga tihti – kokku puutuda. Pinged, hõõrumised ja konfliktid on siin vältimatult igal nurgal ootamas. Kommunide vastus sellele paratamatusele on omavahelised kokkulepped kommuuni

olemusega haakuvate konfliktilahenduse protsesside osas. Kui inimesed väga lähestikku ja piisavalt suure rühmana koos elavad, on üsnagi kindel, et peagi kerkivad esile ka vastastikused tunded. See võib dünaamikat nii edendada kui ka tuua kaasa tohutu segaduse. Intiimsuse ja seksi jagamine võib sütitada tahtmatu – ja kontrollimatu – energia, mis nii mõnegi olukorra hetkega pea peale pöörab, tuues kaasa radikaalseid isiklike muutusi ja looduse kutsele järgnedes vallandada rõõmuhooge ning endorfiinide voo.

Nii mõnigi kiindumus võib viia armastajad üle kogukonnas lubatud käitumise piiride. Osades kogukondades lahendatakse see lubatud suhtevormide reglementeerimisega. Näiteks tugevalt religioossetes kogukondades on ainsaks lubatud suhtevormiks monogaamne suhe. Lääne kultuuriruumis on n.ö sarimonogaamia üldiselt lubatud ehk uude inimesse armumine tähendab paratamatult eelmise suhte lõppu. Mõnedes kogukondades otsustatakse teadlikult liikuda eemale üldnormatiivsest heteroseksuaalsest monogaamiast ning selistes kogukondades tuleb õppida käsitlema hoopis intensiivsemaid ja keerukamaid olukordi ning leida ka nende haldamiseks asjakohaseid meetodeid.

Hoolimata sellest, milline on kogukonna suhtekuvand – igal pool tuleb ette lahkuminekuid ja tekib ka uusi suhteid. Sellisel juhul tunneb hüljatud partner valu ja kõige sügavamaist ja varjatumaist alateadvuse kihtidest võivad esile kerkida armukadedus, raev, kibestumine ja veel mitmedki teised võimsad emotsioonid. Kõik need emotsioonid on osa inimese olemusest, nende olemasolu tuleb ilma hukkamõistu, süüdistamise, ignoreerimise või allasurumispüüeteta aktsepteerida. Siiski tähendab kogukondlik elamine ja elutervete inimsuhete säilitamine kogukonnas seda, et enamasti eksisteerib ühine kokkulepe, et iga inimene vastutab ainuiskuliselt oma käitumise eest.

Sarnaselt tavaühiskonnaga on ka kogukondades nii, et osad paarid alustavad kooselu ja samal ajal lähevad teised lahku. Siiski tähendab kogukondlik elu seda, et endised kaasad ja nende uued kaaslased kohtuvad omavahel kogukondlikus ühisruumis, mis loob nii võimaluse kui ka ehk vajaduse leppimiseks ja tervenduseks. Juhul, kui üks endistest partneritest otsustab kogukonnast lahkuda, tähendab see, et lisaks kodust lahkumisele ja ühe vanema eemaldumisele oma lastest, tuleb hüvasti öelda ka paljudele headele sõpradele ja töökaaslastele.

Sarnaselt tavaühiskonnaga on ka kogukondades nii, et osad paarid alustavad kooselu ja samal ajal lähevad teised lahku. Siiski tähendab kogukondlik elu seda, et endised kaasad ja nende uued kaaslased kohtuvad omavahel kogukondlikus ühisruumis, mis loob nii võimaluse kui ka ehk vajaduse leppimiseks ja tervenduseks. Juhul, kui üks endistest partneritest otsustab kogukonnast lahkuda, tähendab see, et lisaks kodust lahkumisele ja ühe vanema eemaldumisele oma lastest, tuleb hüvasti öelda ka paljudele headele sõpradele ja töökaaslastele.

Sarnaselt tavaühiskonnaga on ka kogukondades nii, et osad paarid alustavad kooselu ja samal ajal lähevad teised lahku. Siiski tähendab kogukondlik elu seda, et endised kaasad ja nende uued kaaslased kohtuvad omavahel kogukondlikus ühisruumis, mis loob nii võimaluse kui ka ehk vajaduse leppimiseks ja tervenduseks. Juhul, kui üks endistest partneritest otsustab kogukonnast lahkuda, tähendab see, et lisaks kodust lahkumisele ja ühe vanema eemaldumisele oma lastest, tuleb hüvasti öelda ka paljudele headele sõpradele ja töökaaslastele.

Osades kogukondades järgitakse kindlaid kokkuleppeid ja kasutatakse sotsiaalseid töövahendeid (näiteks *ZEGG-foorumit*), et olukordadesse selgust tuua ja need vägivallatult lahendada, lastes inimestel oma kurbusest ja valust rääkida ning selle suhtes kollektiivselt osavõtlik olla. See tähendab, et emotsioonid tuuakse avalikkuse ette, neid mõtestatakse lahti ja neist peetakse lugu, mis aitab vältida olukorda, kus lahendamata teemad tumeda varjuna kogu kogukonna kohal hõljuvad, neelates energiat ja tekitades uusi pingeid.

Üha enamates kogukondades jõutakse järel-dusele, et partnersuhete puhul ei loe niivõrd eksklusiivne teineteisele pühendumine, kui ausus, usaldus, avatus ja kõigi osapoolte teadlik nõusolek toimuvaga. Väljaspool olemasolevat suhet tekkinud romantilisest igatsusest avameelselt rääkimine võib tuua kergendust ja isegi puhuda olemasolevasse suhtesse värsket energiat. Vahel osutub suhte avamine uutele partneritele päästvaks elemendiks eksisteerivale suhtle, mis oleks vastasel korral lah-
tunud klassikalises sarimonogaamia vaimus.

Mehe ja naise suhte ümber on üle kogu maailma kõige rohkem kinnistunud mõttemudeleid. Inimesed jäävad üldtunnustatud traditsiooni juurde isegi siis, kui nad on aru saanud, et see ei teeni tegelikult nende huve, on kahjulik või isegi aru-
lage. Mõningais kogukondades on otsustatud seda äratundmist tõsiselt võtta, uurida erinevaid kinnis-
tunud mõttemudeleid ja vaadata, millised võiksid olla toimivad alternatiivid. Just neis kogukondades on jõutud järel-dusele, et vastastikune usaldus ja hoolivus, pikameelne kannatlikkus ja toetav ärakuulamisoskus toimivad tervendava võidena kannatavale hingele, sest teadupärast teevad armuelus esilekerkivad probleemid meile paratamatult üsna kõvasti haiget. Mõistlik lahendus on ka individuaal-teraapia, mis aitab kannataval osapoolel intensiivse valu ja segaduse perioodiga toime tulla, eriti kui inimese enda sisemised res-
sursid ei ole piisavad, et päevakorda kerkinuga vajalikul moel toime tulla.

Toimetulek konfliktidega

Tuntud Itaalia läbirääkija ja isikunõustaja Roberto Tecchio on sõnastanud konflikti väga täpse definit-
siooni: „Konflikt tekib kahe faktori tulemusena: lahk-
rvarumus ja isiklik ebamugavus.” Teisisõnu, konflikt ei ole proportsionaalne mitte lahk-
rvarumuse intensiivsusega, vaid lahk-
rvarumusest tuleneva isikliku ebamugavus-
tundega. Aruteluteema, võimalikud järelmid, otsuse tähtsuste jne., ei vii iseenesest veel konfliktini.

(Uri lähemalt: *konflikti tekke 9 etapp*)

Katalüsaatoriks on siin ebamugavus. Ebamuga-
vustunne on see, mis suhteid sügavuti mõjutab, pärssides inimese otsustusprotsessides konstruk-
tiivselt kaasalöömise võimet ja takistab tal langetatud otsuseid ellu viia või isegi igapäeva-
elada. Kõik muutub raskeks, selgusetuks ja segadusseviivaks.

Lahkarvamus võib osutada kingituseks kogu rühmale. See peegeldab erinevaid seisukohti ja perspektiive ning toob lagedale uusi ideid, ettepanekuid ja avardab silmaringi. See on passiiv-
suse ja konformismi vastand, mis aitab säilitada kogukonna kiire kohanemis- ja taastumisvõime, sundides kogukonnaliikmeid ühise teadmistekogu-
miga ühendust looma ja pannes liikuma muidu ehk sumbuma kippuvaid energiasid.

Ebamugavus, omakorda on hajus ja sageli salapärane. Juba mäletamatutest aegadest peale on inimesed püüdnud leida vastust küsimusele: „Miks me kannatame?” Lõputu hulk vastuseid, mis erinevatel religioonidel ja filosoofiatel pakkuda on, riivavad vaid temaatika pinnakihti. Viimase aja psühholoogia teooriad, mis kannatuste põhjust-
ele keskenduvad, on asunud uurima seda, kuidas kannatused on seotud erinevate tingimuste ja sündmustega looteeas, sünnil (*jäljenditeooria*), lapsepõlves, sünnieelselt ja isegi seoses meie esivanematega mitmeid ja mitmeid põlvkondi tagasi (*konstellatsioonid*). Suur osa sellest näib tulenevat meisse läbi põlvkondade salvestunud hirmust sur-
ma ja hülgamise ees, mida inimesed taas hägusalt läbi elavad iga kord, kui nendega ei nõustuta või kui nad tunnevad end tähelepanust ilma jäetuna. Teise arvamuse pisendamine ja maha tegemine on peen võte, mida kasutatakse teistsuguste mõtete eemale tõrjumiseks ja seega kogu erimeelsuse silmapiirilt pühkimiseks (sellega koos pühitakse silmist ka erimeelsusele jäänud vestluskaaslane).

Toome konflikti arengu illustreerimiseks kaks näidet.

1. Maria ja Nadia arutlevad tuliselt kohvimasina kõrval. Vaidlus käib teemal, kas nende ühing peaks investeerima sellesse, et osaleda lähedalasuvas linnas toimival suurel laadal. Rahaline seis on kehvapoolne ja Maria väidab, et nende organisat-
sioon ei saa seda endale hetkel lihtsalt lubada. Nadia usub vastupidist ja nad arutlevad valiku poolt ja vastuargumentide üle. Mõne aja pärast pakub Nadia, et nad arutaksid Mariaga seda teemat edasi hiljem ja kutsub Mariat hetkel hoopis endaga jalu-





tuskäigule. Nad tänavad üksteist pühendumuse ja ideede eest ja läinud nad ongi.

2. Beth ja Judith istuvad koosolekul. Päevakord näeb välja „igati tavapärase” – lihtsad igapäevased, vähemtähtsad küsimused. Beth räägib nõudepesu-toimkonna muutmisest. Judith on vait. Ta küll raputab pead, kuid ei ütle mitte midagi. Pärast seda, kui nõudepesu toimkonna töökorrad on laiali jagatud, tõuseb Judith püsti ja läheb, silmad veekalkvel, omaette toanurka seisma. Beth on vapustatud ega saa aru, mis toimub. Tal „pole halli aimugi”, miks Judith sel moel reageeris. Talle meenub ähmaselt, et Judith oli ka varem tema ettepanekute suhtes kriitiline, on viimasel ajal



24

Meetod: arutelu „inglite” toel

Kaks inimest, A ja B, kelle vahel konflikt aset leiab, istuvad ringi keskel, et asi läbi arutada. Mõlemad valivad endale „ingli”, kes neid toetab. Vestlus ei kulge mitte pingpongina A ja B vahel, vaid pärast seda, kui A on oma seisukohti väljendanud, kordab tema ingel oma sõnadega üle selle, mida A just ütles. Sellele vastab omakorda B ingel, kes kirjeldab, mida tema A sõnavõttust välja luges. Alles siis on B kord vastata ja oma vaadet jagada. Ka tema vastus läbib kahe ingli „tõlke” enne, kui A sellele vastama hakkab.

mitmelt koosolekult puudunud ega avalda enam kuigi sageli oma arvamust. Judith lahku toast ja ütleb oma sõbratarile Anale: „Ma lahkun meie töögrupist, see on lõplik.”

Need kaks näidet kirjeldavad kaht vägagi erinevat olukorda. Nadia ja Maria pidasid maha ägeda vaidluse, mis ei

mõjutanud nende omavahelist suhet. Beth ja Judith ei vahetanud aga pea sõnagi, kuid nendevaheline suhe sai kannatada sedavõrd, et üks osapooltest otsustas mängust lahkuda.

See viimane on lugu sellest, kuidas konflikt võib mõjutada ja mõjutabki inimeste elusid. Konfliktis võib jääda nii võitjaks kui kaotajaks, kuid pikemas perspektiivis jääme me kõik kaotajaiks, nähes, kuidas meie töörühmad ja kogukonnad tühjenevad inimestest ja energiast, ummistuvad ülemäärastest aruteludest ja jäävad lõpuks kiratsema, surevad välja või jagunevad kaheks (või enamaks) fraktsiooniks vaid selleks, et uuesti uutes oludes otsast peale hakata.

Maria ja Nadia jäid mõlemad kindlaks vastandlikele seisukohtadele, kuid mitte kumbki neist ei tundnud end vaieldes ebamugavalt ning nende omavaheline suhe ei olnud kuidagi ohus. Mõlemad võtsid aega, et üksteist igal tasandil ära kuulata, selleks, et saaks kerkivaid pingeid paremini märgata. Parim viis erimeelsustele lugupidavalt läheneda ja lahendusi leida on *kohtumiste modereerimine* ja selliste otsustusprotsesside valik, milles austatakse

erinevaid seisukohti, selle asemel, et lasta grupil jaguneda enamuseks ja vähemuseks, mis juhtub enamasti konsensuse ja enamushääle meetodite puhul. Dünaamiliste sotsiaalsete struktuuride loomine, mis võimaldab liikuvust ja kõigi liikmete osalust, näiteks sotsiokraatia, on samuti hea viis erimeelsustele lähenemiseks ja nende konteksti toomiseks erinevais mõjusfäärides ja kompetentsusvaldkondades moel, mis võimaldab kõigil indiviididel olla nähtud, kuulud ja lugupidavalt koheldud.

Kas Beth üldse kuulas kunagi Judithi arvamust nõudepesutoimkonna rotatsiooni osas või ei teinud ta teda kuulmagi, Judithi rahulolematust lihtsalt ignoreerides? Kas Judith tunneb vimma Bethi ja teiste rühmaliikmete vastu, kes ei paistnud tema arvamusest kuigivõrd hoolivat? Kas keegi üldse märkas, kas Judith osales või ei osalenud koosolekul või hoolis sellest, mida ta arvas?

Kui emotsioonid esile kerkivad ja ilmestuvad, siis ei ole õige hetk püüda olla ratsionaalne ja teha tööd pakkumise või tegevusplaani kallal. Siis on aeg peatuda ja kuulata, olla lugupidav teise inimese tunnete suhtes, ilma neid halvustamata ja kritiseerimata ning hoidudes nende kohta ilma palumata oma arvamust avaldamast. Siis on aeg lihtsalt kuulata.

Sellised sotsiaalsed vahendid nagu jagamisringid, foorumid ja vahenduskojad on abiks pingete vabastamisel ja aitavad rajada inimeste vahele ühendusteid, püsida samal lainel ühise algnägemuse ja missiooniga, mis peaks märgutulena kiirgama ja näitama suunda, mille poole kulgeda vastastikusel lugupidamises ja võimalusel ka üksteist aktsepteerides.

Praktilisi konfliktilahendusmeetodeid või vastavaid teooriaid leiab CLIPSi kodulehelt.

Viimane mainimisväärne teema on Arnold Mindelli *järgu ja privileegide teooria*⁵, see on geniaalne abivahend, mida lugedes saame paremat aimu sotsiaalsetest dünaamikatest ja seda mitte ainult inimrühmade vaid ka üldisemalt kogu ühiskonna tasandil. Igal teorial on oma väärtus ja igat teooriat tasub uurida, kuid sõnum on selge: konfliktide lahendamiseks tuleb pöörata tähelepanu erimeelsusele ja ebamugavusele, kasutades selleks sobilikke vahendeid ja rakendades neid õiges kontekstis. See on pikk ja katsumusterohke tee, kuid igati väärt käimist, sest ees ootab konfliktidest vabam ja koostöömeelse ühiskond.

⁵ https://en.wikipedia.org/wiki/Arnold_Mindell

Kokkuvõtteks: igal kogukonnal tuleks leida oma enda liikmeskonnaga kõige paremini sobituv konfliktilahendusmeetod. Mõni kogukond kasutab siseläbirääkijat, kes aitab inimestevahelisi konflikte lahendada, teisel pool jälle luuakse reeglistik, mis suunab inimesi end konfliktilahendusmeetodeis harima, mis omakorda aitab konfliktolukordi maisemaks ja mõistetavamaks muuta. Oluline on õiged abivahendid õigeaegselt kasutusele võtta. See tasub ära igal juhul, sest üleskõetud kirgedega konfliktist hullem on veel ainult pikaleveniv üleskõetud kirgedega konflikt.



- **MEIE KAVATSUS LOOB MEIE
REAALSUSE**

- *Wayne Dyer*



Foto: Henk Petter



KAVATSUS

27

Põhipunktid:

- **Ühine kavatsus annab suuna ja rütmi tervele kogukonna arengule ja lükkab valitud valdkonnas tegutsemisele hoo sisse.**
- **Kavatsus mõtestab lahti projekti positsiooni laiemas ühiskondlikus plaanis.**
- **Visioon kirjeldab maailma, mille me soovime luua järgmisele põlvkonnale, missioon kirjeldab antud projekti panust visioonis kirjeldatud maailma poole liikumises, eesmärgid on konkretiseeritud viisid selle saavutamiseks.**
- **Kõik ühistööprojektid nõuavad eneseregulatsiooniks vajalikke, asjakohaseid ja kohanemist soodustavaid vahendeid.**
- **Kavatsuse kujundamist mõjutavad nii suhtlus ümbritsevaga kui ka heal tasemel koostöövõrgustik kohaliku elanikkonnaga.**

Ühiskondlik paigutus

Teadlikul jagatud kavatsus (suund, milles kogukond soovib liikuda) on pea kõigi ühisprojektide peamine tugisammas. Kavatsuse kindlaksmääramine, selle põhjal arenemine ja sellele kindlaks jäämine nõuab nii esmast pingutust kui ka püsivat tähelepanu kogu edasise aja jooksul. See tagab ühtlase „kulgemise” ja aitab jõuda eesmärkideni. Ühisprojektide kavatsus võib olla nii peenekoeline (vaimne) kui ka praktiline (materiaalne).

Kavatsus on see, mis määratleb, millised inimesed, vastavalt oma isiklikele motiividele, rühma kuuluvad ja kes sellest välja jäävad. See on igati loomulik, sest igal projektil on oma tuum ja kindlad omadused (näiteks, kui lähedane on kogukond omavahel, kas lemmikloomad on lubatud, milline on seisukoht liha söömise osas jne.), see on filter, mis määrab, millistele inimestele antud projekt paeluv on ja kui palju nad end sellega samastada suudavad.

Erinevatest kavatsusse puutuvaist aspektidest

ja protsessidest rääkides, on esmaseks inimese ühinemiskavatsuse või projekti algatamise *isiklik eesmärk*. Isiklik kavatsus ja eesmärk määratlevad individuaalse panuse kogukonda. Enamasti on see seotud isiklike vajaduste ja soovide täitmisega, näiteks vajadus mõtestatud sõpruskonna, sisuliselt paeluva töö või elukeskkonna muutuse järele või soov terveneda minevikusuhete haavadest vms. Isiklikud eesmärgid loovad enamasti võimaluse kogukonna arendamiseks. Sageli ei pöörata sellele piisavalt tähelepanu.

Teine oluline kiht on seotud jagatud kogukonna-põhiste kavatsustega. Sageli väljendub selle kihi info visiooni, missiooni ja eesmärkidena. Lisaks neile kolmele mõistele kasutatakse eri rühmades veel termineid nagu: sihid, väärtused, suunad jne. Selgelt sõnastatud kavatsused aitavad end arusaadavalt väljendada potentsiaalsetele liitlastele, liikmetele, partnereile, toetajaile jne. Sisemiselt aitab see luua selgust selles, mis on kogu ettevõtmise tegelik sisu.



Sealt edasi aitab kavatsus ühisprojektil ühiskonna tasandil oma kohta leida. Kuidas nähakse projekti ja seda ümbritseva ühiskonna suhteid? Edukad projektid rajanevad enamasti liitudel erinevate mõjgruppidega, mille hulka kuuluvad nii teised, sarnase maailmavaatega projektid kui ka hoopis teiste suunitlustega ja mitmekesisemate huvidega inividid, rühmad ja institutsioonid.

Tulles taas kogukonna kui ühe raku mikrokosmose metafoori juurde, näeme, et rakk vajab rakumembraani selleks, et kõik selle elemendid koos püsiksid ja säiliks üks ühtne ja unikaalne tervik. Membraan annab igale rakule eraldiseisva identiteedi, eraldades selle keskkonnast ja võimaldades tänu oma osmootsele struktuurile välisea vahetada infot, toitaineid ja eritisi. Samamoodi vajab koostööprojekt oma mõttelist membraani, mis hoiaks seda koos erinevais elufaasides, eriti raskuste ja konfliktide perioodidel. Meie kogemuse kohaselt on üks parimaid samme, mida kogukonnad teha saavad tagamaks valguskiire olemasolu ka kõige pimedamatel hetkedel, luua kogum dokumente, mis kirjeldavad ja kinnitavad kogukonna transpersonaalset identiteeti, sidudes inimesi isiklikest huvideväljast sügavamalt ja laiahaardelisemalt.

See kogumik peaks sisaldama dokumente, milles on erinevaid üldplaanide ja ajaraamistikke, mis ulatuvad kõige abstraktsematest ja üldisematest pikaajalistest nägemustest (visioon), kuni konkreetsema, defineerituma ja projekti puudutavamani (missioon) ja sealt edasi veelgi detailsema, praktilisema ja ajaliselt täpsustatumani (eesmärgid), kuni koosolekuprotokollideni, mis kirjeldavad täpselt iga kavandatavat tegevust (tegevuskavad: mida, kes, millal ja kus). Samuti peaks see kogumik sisaldama õiguslikke dokumente, mis peaksid teiste põhidokumentidega olema võimalikult kooskõlas. Need dokumendid on omavahel seotud nagu redelipulgad või geenid DNA ahelas.

Nende väljenduseks saavad olema ülesehitus ja elluviimine, mis toovad omakorda ringiga tagasi algse rajamiskavatsuse juurde.

Tagamaks, et need kogukonna membraani elementaarsed osad on tõesti ühised ja neid nähakse kui midagi kõigisse puutuvat, on vaja nende loomist osalusmeetodil, neid omavahel arutades ja läbi töötades ning andes inimestele võimalus lisada sinna oma isiklike vaateid, kavatsusi ja pühendumist.

Ja kõige viimaseks tuleb meil leppida sellega, et koostööprojekt on nagu elus organism, millel on oma sisemine ainevahetus ja elutsükkel. See on midagi, mis kulgeb läbi sünni, lapsepõlve, teismee, küpsuse, vanaduse ning jah, ka läbi surma tsükli.

Visioon, missioon, eesmärgid

Kogukonnaprojektides väljendab visioon sageli ühist soovi rakendada väärtusi, mis on tavaühiskonnas unarusse jäetud: võrdsus, solidaarsus, jätkusuutlikkus, kinkemajandus jne. Püüd neid väärtusi valitud missiooni kaudu ellu viia on juba iseenesest uue kultuuri loomeprotsess.

Visioon (miks?) on pikaajaline nägemuslik kuvand reaalsusest, mida me kogukonnaliikmete ja laiemas plaanis kogu planeedi jaoks luua soovime. Visioon peegeldab kogukonnaliikmete jagatud maailmavaadet.

See vastab küsimusele: „Miks meie kogukond eksisteerib?” – sisuline vastus peitub asjaolus, *mis moodi* muudab antud kogukonna olemasolu maailma paremaks paigaks ja see viitab ideaalidele, väärtustele ja isegi unistustele, mis on kogukonnaliikmete jaoks olulised ja mille osas järeleandmisi ei tehta. See peaks olema piisavalt lühidalt ja selgelt sõnastatud, olemaks mõistetav ja kutsuv potentsiaalsete uute liikmete jaoks. Näiteks: „*Tahame üheskoos töötada rahu ja mõistmise edendamisel inimeste vahel ning austuse suurendamisel kõigi elusolendite vastu; loome oma kogukonna ja elukeskkonna, kus meie liikmed saavad elada harmoonias, solidaarsuse ja tasakaalus looduse ja keskkonnaga.*”

Missioon (mida?) on juba konkreetsem ja lokaliseeritum selgemalt suunatud vaade sellele, mida kogukond teeb selleks, et visioon ellu viia ning selle kultuuriline, keskkonda puudutav ja sotsiaalne kontekst ka reaalsuseks muuta. Ka siin peab olema sõnastus piisavalt lihtne ja selge, mida on lihtne meelde jätta ja tsiteerida ning mis annab teavet selle kohta, mida antud kogukond tegelikult teeb. See vastab küsimusele: „Mida me oma unistuse elluviimiseks teeme?” Näiteks: „*Loome kogukondliku elukeskkonna umbes 50-le inimesele, jagatud ühispinnad soodustavad koostegutsemist, jagamist ja loovust, haldame ühist põllumaad jätkusuutlikult, lähtudes permakultuuri põhimõtetest. Igal isikul, perel ja väikesel rühmal on oma privaatne elamispiind, mis vastab nende vajadustele ja võimalustele. Meid inspireerib teadlikult valitud lihtsus, jätkusuutlikkus ja vastastikune austus.*”

Strateegilised eesmärgid/strateegiline plaan (kuidas?) on kogum selgelt sõnastatud ja täpselt defineeritud samme, mida kogukond kavatses astuda selleks, et liikuda tõhusalt visioonis ja missioonis kirjeldatud

kuvandi suunas. See sisaldab kindlat ajakava ja loetelu konkreetsetest tegevustest, mis kogukond lähitulevikus ette võtta kavatseb. Siin võib olla suuniseid juhtimiseks, otsuste langetamiseks, majandustegevuseks ja kinnisvara küsimustega tegelemiseks.

Rühmaprotsessid peaksid olema strateegiate loomisse juba sisse kavandatud. Seega võib küsimuse „miks?” vastused integreerida kavaks „kuidas?”, jättes samas ruumi asjaolule, et kõik ei kujune alati nii, nagu algselt sai plaanitud.

Strateegilised eesmärgid ei pea olema ainult lühiajalised, kuid neil peab olema kindlalt paika pandud ajaraamistik, mis aitab kaasa igapäevaste taktikaliste otsuste langetamisele koosolekute käigus.

Eesmärgid vastavad küsimusele: „Mida me teeme selleks, et meie visioon ja missioon ellu rakendada, mis ajaks me seda teeme ja miks?”

Siin on näide strateegilistes eesmärkidest, mis järgivad (Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Timely ehk SMART) mudeli „Spetsiifiline, Mõõdetav, Saavutatav, Realistlik ja Õigeaegne” suuniseid:

„Loomesotsiokraatia põhineva ühenduse (2 kuu jooksul), leiame kogukonnale asupaiga (6 kuu jooksul) ja koostame permakultuuri põhimõtetele rajaneva arengukava (12 kuu jooksul). Tutvustame oma projekti eesmärgiga leida vähemalt kolm uut liiget (6 kuu jooksul) ning teeme seda kümnest sündmusest koosneva avaliku üritusesarjaga, mis on mõeldud nii inimestele kui ka kohalikele võimudele info ja inspiratsiooni jagamiseks (12 kuu jooksul).”

Selgelt sõnastatud nägemus, missioon ja eesmärgid, olgu siis kodulehel, infolehtede näol või ettekandena, toob selgust ja aitab väljastpoolt vaatlejail saada üldpilti projekti olemuse ja tegemiste kohta. Siseringile (kogukonnaliikmetele) on kavatsus otsuste langetamise suuniseks, eriti raskete küsimuste korral, kui liikmete vahel tekib tugev lahknevus. Sellisel juhul peab kogukond leidma vastuse küsimusele: „Kas see aitab meid lähemale meie missiooni saavutamisele ja eesmärkide täitmisele?”

Koosolekuprotokoll

Koosolekuprotokoll aitab kogukonnal järke pidada kõigi muutuste, teadaannete, otsuste, kokulepete (ja erimeelsuste) arengutega. Protokoll on oluline vahend, mis aitab kogukonnal jääda samale kursile seatud kavatsusega. Protokollid on dunaamiline kogum dokumente, mis kirjeldab tegevusi neid ajajoonele paigutades. Samuti saab neis ära märkida arved ja bilansiseisud, määratleda

vastutusvaldkonnad ja asendajad (kes mille eest hoolt kannab ja kes saab abi pakkuda), jäädvustada olulistest verstepostidest möödumine, tähtsamad kuupäevad jne. Lisaks saab protokollil märkida ka otsuse langetamisel kasutatud meetoodika. On hea, kui protokoll on lühike ja konkreetne, jäädvustada tuleks otsused ja põhipunktid, mitte sõna-sõnalt kõike öeldut üles kirjutada.

Kõik dokumendid on kogukonna ühisomand ja neid võib aja jooksul kõigi osaluse ja panuse tulemusena muuta, näiteks seminaride planeerimine, mille käigus kogukond vaatab läbi visiooni, missiooni ja eesmärgid, et need oleksid kogukonna tegeliku elu ja selle muutustega kooskõlas. Visioon ja missioon võivad muutuda, kuid ühtekuuluvustunne jääb tugevaks, kui igal liikmel on võimalus kaasa rääkida ja kogukonna tegevustes aktiivselt kaasa lüüa.

Kohanemis- ja taastumisvõime

Lisaks visioonile, missioonile ja konkreetsetele strateegiatele, peab kogukonnal olema ka vahenditekoogu eneseregulatsiooniks ja kohanduste tegemiseks. Nii nagu elusorganism saab erinevate vahendite kaudu keskkonnalt vajalikku tagasisidet ja pöörab sellele tähelepanu, vajab samasugust mehhanismi ka organisatsioon. Tagasiside on vastus ja tagajärg meie erinevatele tegudele, mis avaldab mõju nii meie endi kui ka teiste inimeste eludele.

CLIPSi mudelis väljendub see kõigil viiel tasandil:

- **Teiste inimeste vastustena (individuaalne).**
- **Rühma õhustikus (kogukondlik).**
- **Soovis visiooni, missiooni ja strateegilisi eesmärgi sõnastada (kavatus).**
- **Otsuste ja ülesannete täitmise korraldamise haldamises (ülesehitus).**
- **Tegevuste tulemusel sündinud konkreetsete resultaatide tekkimiseks (ellurakendamine).**

Kuna keskkond ja olud on pidevas elusas muutumises, siis puutub iga projekt kokku üsnagi vastuoluliste takistustega. Näiteks: kui osa missioonist on tagada isemajandav jätkusuutlikkus toiduga





30

varustamisel, kuid keskkonningimused tekitavad riskiolukorra (põud, kehv mullastik jne.), siis tuleb kogukonnal kohaneda tegeliku, soovidele mittevastava olukorraga.

Projekti arengu käigus võib tulla ette ootamatuid ehmatusi, mis toovad kaasa suuri vapustusi kogukonnas eneses. Õnnetused, tulekahjud, suured finantsraskused jne., nõuavad tööühma liikmetelt ühise taastumisvõime teadlikku arendamist. See on kiirelt muutuv maailmas oluline oskus.

Selge nägemus kogu protsessist, mitte ainult eesmärgist aitab integreerida nii strateegiat kui ka kogukonnakultuuri, mis omakorda aitab kiiremini kohaneda uute olukordadega ehk teisisõnu, parandab taastumis- ja muundumisvõimet. Mõlemat – nii protsessi kui ka tulemusi tuleks perioodiliselt üle vaadata.

Kollektiivne loovus on kohanemisvõime allikas. Loovus ei tähenda ainult kunstilist väljendust, vaid ka võimet uuendusi teha. On olemas palju mudeleid kuidas uuendusmeelsust õppida ja edendada: mängud, ajurünnakud, meelegaardid, probleemide loominguline lahendamine jne. Iga kogukond võib valida meetodid, mis on kõige paremini kooskõlas nende olemuse ja eelistustega. Siinkohal on oluline teadvustada muutuse tähtsust ja lasta muutusteprotsessil toimuda, olles alati valmis kohanema uuenenud reaalsusega.

Kogukonnavälised suhted ja suhtlusvõrgustikud

Süsteemse mõtlemise seisukohtade põhjal vaadelduna on kogu elu võrgustik ja koostöö selle olemus. See huvitav mõttekoolkond selgitab meile komplekssete elementide omavahelisi suhteid ja infovahetust ning sealt edasi ka süsteemide omavahelisi suhteid.

Ühistööprojekt on nagu iga teinegi inimrühm elus süsteem, püsivate vajadustega nii omavahel suhelda kui ka areneda, et jääda muutuvais tingimustes kohanemisvõimeliseks.

CLIPS-juhendis avaldame arvamust, et tihedalt omavahel seotud liikmeskonnaga kogukondadest ammutatud teadmised võivad olla abiks paljude erinevate rühmaprojektide juures. Siinkohal suuname tähelepanu ka ühele levinud väärarvamusele, mis puudutab kommuunina elamist. Sageli kiputakse arvama, et kommuun loob oma isikliku suletud paradiisi, vaid nende liikmeile kuuluva oasi, mis oleks just nagu isoleeritud, eraldieksisteeriv reaalsus, millel ei ole „tegeliku” maailmaga palju ühist.

Tegelikkus on aga pigem vastupidine: tihedalt

läbipõimunud kommuun on tavaliselt ühiskonna üsnagi aktiivne osa, mis hoiab kõrgel inimõiguste, jätkusuutlikkuse ja parema tuleviku lootuste lippu. Võimalik, et vaid vähesed neist pakuvad laiemale avalikkusele õppekavasid, kuid igäüks neist on elav näide selle kohta, et peavoolust erinev elu ei ole mitte ainult võimalik, vaid ka kättesaadav ja soovitatav. Rahvusvahelise Ökokülade Võrgustiku (GEN) pikaajaline edukas töö on siinkohal kõnekaks tõenduseks.

Mil iganes mõni uustulnuk püüab mõnd muutust sisse viia, vastab kohalik kogukond sellele skepsisega. Iga uus koostöörühm komistab uuenduslike ideede tutvustamisel selle takistuse otsa. Kuidas luua oma naabritega positiivne ja mõlemapoolselt rahuldav suhe? See on küsimus, millele vastuse leidmisega maadlevad paljud kogukonnad. Kui „uus tulija” hakkab oma esimesi samme astuma, tuleb tal lihtsalt enese ümber ringi vaadata. Kes seal on? Kes on *siin olnud* ammu enne seda, kui kogukond siia kolis või siinmail tegutsema asus? Kes on mõttelises liinis siinsete maade, majade, kohaliku kultuuri ja traditsioonide omanik? Osta krunt ja alustada vägagi hea projektiga ei ole veel piisav, et saada nii kohaliku sügavama kultuuritausta kui ka bioregioonalse paiga mõistes selle *tegelikuks omanikuks*.

Ühistööprojektid, nii nagu ka puud ja metsad peavad esmalt pinnasesse juurduma ja saama osaks oma keskkonna toiduahelas – kasvatamine, tagastamine. Neil tuleb osata näha, leppida ja austada kogukonda, kes on seal piirkonnas elanud enne neid, olgu need siis inimesed, loomad või taimed. Astuda oma piiridest välja ja suruda kätt, või anda käppa või puudutada oksa. Uuel kogukonnal, kui uuel tulijal, lasub ülesanne end tutvustada. Järgmine samm on saada omaks võetud.

Headus ja rõõm on universaalsed keeled, mida kõigil on lihtne mõista, seega tasuks luua sotsiaalseid olustikke rõõmsate tegevustega ning kutsuda kõik naabrid ja ka naaberkülade rahvas avatud uste päevale. Tee seda isegi siis, kui kogukonnaprojekt on alles alguses. Tutvustage oma kogukonna *visiooni ja missiooni*, rääkige oma plaanidest ja projektidest ning tehke rõiva-, seeme-, toidu-, töövahendite jms. vahetusringe. See võib olla vägagi tõhus viis kohaliku kogukonnaga suhete loomiseks. On oluline, et uue kogukonna ümber tekiks toetav suhetevõrgustik. Sellel on mitmeid kasutegureid ja väga vähe vastunäidustusi ning see tasub end ära juba üpriski lühikese aja jooksul.

Ametlikud suhted kohaliku administratsiooni, poliitikute ja võtmeisikutega on samuti olulised,

seega tuleks plaanida ka mõni formaalsem sündmus. Kuid tasub meeles pidada, et kohalik kogukond, need inimesed, kes uuele rühmale kõige lähemal asuvad, räägivad teistele uutest tulijatest ammu enne seda, kui uustulnukate esindajad linnapea jutule jõuavad.

Kogukonda tulles toob igaüks meist kaasa oma isikliku tausta ja sidemed. Enamik kogukonnaliikmeid kuulub seltsidesse, ettevõttesse, toiduringidesse, permakultuuri rühmadesse jne. Sellest võib vastsündinud projektile palju kasu olla. Hoides arengut puudutava info koguaeg voolamises, pälvib kasvufaasis kogukond samameelsete aktivistide tähelepanu ja toetava energia ning on võimalik, et neist moodustub uue algatuse ümber toetusvõrgustik, mis pakub uusi ideid ja värsket energiat ja võimalik, et lisab kogukonnale ka mõned uued liikmed.

Pidage meeles, et läbipaistvus, avatus ja kaasamine ei tähenda, et iga rühmaprotsess peaks olema kõigile avatud. Koostööprojektis töötamine sisaldab ka mitmeid individuaalseid momente. Tasakaal kaasamise ja eraldatuse vahel on kunst, mis igal kogukonnal selgeks tuleb saada, eriti neis kogukondades, kus inimesed elavad tihedalt külg-külje kõrval.



Kavatsus – kokkuvõtteks

Kavatsus on nagu nool, mille tipp on suunatud soovitud sihi poole ja suled stabiliseerivad selle lendu. Hea suunatajuga kogukonnaprojekt, mis tugineb loovusele, kohanemis- ja taastumisvõimele, areneb enamasti stabiilselt. Suhtlus „välismaailmaga” on osa tegelikust jätkusuutlikkusest ja kõigi süsteemidünaamikate fundamentaalne element.

Käies läbi üksikisikut, kogukonda ja kavatsusi puudutavad peatükid, oleme me paika pannud jõe voolusuuna. Järgnev peatükk – ülesehitus – on nagu jõesäng, see mitte ainult ei toeta jõe voolu, vaid ka vormub ja muundub koos jõe voogamisega.



Foto: Moni Podsladla



ÜLESEHITUS

33

Põhipunktid:

- **Laias laastus tähendab ülesehitus seda praktilist struktuuri, mis aitab kogukonnal organiseeritult tegutseda, kaasates juhtimist, otsuste langetamist (mis on seotud info ligipääsetavusega), kinnisvaraküsimusi, õiguslikku- ja majanduslikku üksust jne.**
- **Samuti käsitleb see inimestevahelisi aspekte, mis puudutavad nende järku ja juhirolle, mis on nii kogukonna liikumapanevaks jõuks kui ka potentsiaalseks konfliktide ja tülide allikaks.**
- **Selleks, et luua ülesehitus, mis on piisavalt kindel ja tugevalt seostatud, et toetada ühiseid kavatsusi ilma ideaalset nägemust jäigalt piiramata ja kitsastesse raamidesse surumata, peab olema oskuslik strateeg.**
- **Ülesehitus on oluline ka kogukonna kaitsmisel võimalike õiguslike probleemide vastu, mis võivad tekkida kokkupuutel välise maailmaga.**
- **Ülesehituse juures on võtmeküsimuseks otsustusprotsess, mis peaks ühtlaselt hõlmama kõiki liikmeid ja tagama võimu jaotumise tasakaalustatuse.**



levaade

Ülesehitus sisaldab sõna „ehitus”, mis seostub ennekõike kaitsvate seinte püstitamisega turvalisele toale; katus ja koridorid ning ukсед, mida saab avada, sulgeda, lukustada ja lukust lahti teha.

Otsused, mis sunniksid tõesti panustama struktuuride ülesehitamisse on kriitilise tähtsusega ja rasked ning sageli jäetakse need lihtsamate asjade varjus lihtsalt tegemata. See aga tähendab, et tihti puudub kogukonnal kindel ülesehitus hetkel, mil seda vaja oleks, näiteks konflikti tekkides. Seega peab kogukondadel, kes tahavad midagi pikaajalises plaanis püsivat luua, olema selge arusaam ja üheselt mõistetavad kokkulepped

selliste ülesehituslike küsimuste osas nagu: kuidas toimub otsuste langetamine, kuidas on korraldatud finantsküsimused ja õiguslik esindatus. See kõik ei ole alati lihtne ega iseenesestmõistetav. Jätksuutlikkusele orienteeritud kogukonnad on sageli kimpus küsimusega, kuidas luua selline struktuur, mis oleks kõigile arusaadav ja mida kõik pooldaksid. See jätab sageli ülesehituslikud küsimused venima ebamäärastesse väärarusaamadesse, et spontaansed otsused ja „heas energias olemine” aitab tuua lahenduse kõigile probleemidele ning et liigne struktureeritus on survestav.

Tegelikkus on pigem vastupidine: asjakohase juriidilise üksuse puudumine, oluliste kinnisvara ja omanditeemade hägusus ning võimetus ühiselt jäädvustada toimivat põhireeglistikku sillutavad teed lõpututele



vaidlustele, mis võivad õõnestada kogukonna aluseid ja väga sageli teevadki seda, tuues kaasa täieliku korralageduse. Ülesehituse kavandamine ja arendamine on elus ja orgaaniline protsess, mille peaks olema oma koht igas projekti arengufaasis. Samamoodi tuleks pöörata tähelepanu reeglite ja tagasisidemudelite kehtestamisele, mis aitaksid tagada info liikumise tõhususe igal tasandil.

Ühise ettevõtmise ülesehitus peaks toetama ühist kavatsust ja looma turvalise ruumi nii kogukonnale kui ka üksikisikute jaoks. Liikmeil tuleb õppida, kuidas saavutada omavahelisi kokkuleppeid, mis väljendavad ühiseid väärtusi ja kuidas neist kokkulepetest kinni pidada.

Inimestevahelistest suhetest kujunevad välja grupidünaamikad, mis on seotud staatuse ja juhirolliga, sellesse ei tohiks suhtuda eelarvamuslikult, neid dünaamikaid eitada või neile vastu töötada, vaid pigem tuleks püüda neid mõista ja teadlikult ning tõhusalt kogukonna huvides ära kasutada. See aitab vältida isetekkeliste positsioonide ära kasutamist ja hoiab ära konfliktide tekke. Kõik seda temaatikat puudutav on jõuline mõjutegur, mis puudutab süga-

Sotsiokraatia juhtimismudelina

Sotsiokraatia jagab vastutuse liikmeskonna vahel, jaotades võimu võrdselt erinevate ringide vahel. Igas ringis langetatakse otsuseid üldise heakskiidu põhimõttel. Ringe ühendavad omavahel kahekordsed seosed: üks ringi liige esindab suuremat üldisemate küsimustega tegelevat ringi väiksemas ja spetsiifilises ringis või töörühmas ja üks inimene esindab oma väiksemat ja spetsiifilisemat ringi või töörühma suures üldküsimustega tegelevas ringis. Kõigis ringides toimub otsuste langetamine üldise heakskiidu põhimõttel (vt. edaspidi: otsuste langetamine). Erinevad rollid valitakse „ilma kandidatuurita valimiste“ käigus nii, et igasse rolli satuvad selleks sel hetkel ja selle eesmärgi täitmiseks kõige õigemad inimesed.

valt inimeste heaolu ja kuuluvustunnet, kuna see on keskendatud võimu rakendamisele ja valmidusele seda teistega jagada.

Juhtimise ja otsuste langetamise protsesside ülesehitus peab võtma arvesse mitut tasandit, alates sisemisest organisatsioonist (töögrupid ja selged vastutusala) kuni valitud juhtumismudelini (sotsiokraatia, holakraatia, konsensus, demokraatia) ja

otsustusmeetodite täpsustamiseni – see kõik peab sobima kogukonna olemusega ja panustama selle terviklikkusse.

Kommunikatsiooni ja koosolekute ülesehitus on võtmetähtsusega iga koostööprojekti juures, kasuks tuleb modereerimise ja grupidünaamikate baaskoolituse läbimine. Koosolekud ei ole mõeldud vaid otsuste vastu võtmiseks, see on suhtlus, vaadete ja ideede jagamine, projektide arutamine, kaasloovas protsessis osalemine. Seal leiavad aset kollektiivne õppimine ja vastastikune tunnustamine.

Majanduslik korraldus: siin on ülesehituslik tähelepanu suunatud vajalikele ressursidele, nii projekti algatamiseks kui ka selle käigushoidmiseks edaspidi. Tähelepanu tuleb pöörata isiklike ja ühiste majandusväärtuste vahelisele selgepiirilisusele ja läbipaistvate lepingute ning juhtimis- ja regulatsiooni-süsteemide loomisele.

Omandi ja õiguslike aluste korraldus: millised on ühisprojekti puudutavad ühisomandi haldamisega seotud küsimused? Üks suurimaid vigu, mida kogukonnaprojekt võib teha, on seada sisse kogukond kinnistul, mis kuulub kas ühele liikmele või väikesele rühmale neist. See tekitab alati ebavõrdsust.

Põhikiri: nagu juba mainitud vajab iga koostöö oma enda mängureegleid, mis on kooskõlas kavatsuste ja ühiste kokkulepetega ning tagavad projekti tulevikusuunalise kulgemise. Õiguslik ülesehitus tekitab kogukonnale identiteedi laiema maailma mõistes ning kehastab nende eesmärgi.

Projektijuhtimine ja tööülesannete delegeerimine: koostöörühm peab kokku leppima oma tegevusviisi, ülesannete jaotamise ja vastutuse jagamise. Tegevuslik ülesehitus sisaldab ülesannete määratlemise, projektide kavandamise ja nende elluviimise planeerimist. Kõik see on koosolekute ja nõupidamiste käigus vastu võetud otsuste elluviimise teenistuses.

Tagasiside: ühtlane tagasisidesüsteem tagab kvaliteedikontrolli ja annab alust nii edenemiseks ja parandusteks kui ka tähistamiseks.

Juhtimine

Ühine otsuste langetamine õpetab aktsepteerima mitmekesisust. Otsustusruumi mahuvad kõik – kõigi inimeste kõik küljed ja kõik arvamused ning tunded. Hea juhtimine innustab inimesi avaramalt vaatama nii väikese töörühma, suurema kollektiivi kui ka institutsionaalsete toimingute sisedünaamikat. Otsustusõigus ei ole mõeldud vaid juhtivale eliidile, pigem peaks see kuuluma võrdselt kõigile rühmaliikmetele.

Juhtimist puudutavate küsimuste hulka kuuluvad näiteks:

- Kes peaks otsustama ning mis olukorras ja kui kaua see kehtib?
- Kelle käes võim? Kas on selge, kes mille üle otsustab?
- Millistes olukordades on millised otsustusprotsessid aktsepteeritavad?

Vastused neile küsimustele sõltuvad sellest, kui sageli ja kui pikalt me soovime ühisotsuste langetamise nimel koosolekuid korraldada. Iga kogukond peab mõtlema läbi just enda jaoks sobivaimad organisatoorsed ja protsesside juhtimist käsitlevad töömudelid.

On olemas ka sellised protsessimudelid, mis sobituvad kuhugi pealtnäha efektiivsesse väikese juhtkonna või ainujuhiga mudeli ning alati kõigile küsimustele ühiselt ja üheskoos lahenduste leidmise vahele. See mudel tähendab enamasti, et otsustusõigus kindlates küsimustes usaldatakse kas väiksematele töörühmadele või isegi üksikisikule ning selle tulemusena tekib palju juhte, kes vastutavad erinevate valdkondade eest.

Võimu delegeerimine vajab reglementeerimist, tagamaks võimalust võimult kõrvaldada need, kes seda kuritarvitama kipuvad või kellel puudub kompetents seda kogu rühma huvides parimal moel rakendada. Igal juhul peab arvestama igapäevaga, kes asjasse puutub, läbipaistvus on vajalik ja võim ning tõhusus peavad olema asjakohaselt jaotatud.

Konkreetne ülesehitus tagab selle, et igaüks teab, kuidas ja milles kaasa lüüa, tal avaneb võimalus oma oskuseid ja teadmisi rakendada ning ta õpib otsuste langetamist kaasamise meetodil. Sel moel õpivad kogukonnaliikmed oma kaaslasid, kogukonda ja tervikprotsessi usaldama.

Sotsiokraatia, vestlusringid ja süvademokraatia on kõik kiirel kasvuteel oleva kaasava otsustamise osad.

Otsustusprotsess

Heas otsuses on arvesse võetud kõigi nende inimestega, kes selle otsuse tulemustega elama peavad.

Ühisprojekti puhul peab otsustusprotsess olema selge, läbipaistev ja kõigi rühma liikmete jaoks legitiimne. Peamine raskus, mis kogukondades esile kerkib on otsuste rohkus. Kõik asjad ei pea olema reguleeritud ega põhinema otsusel. Alati on mõistlik küsida: „Kas me tõesti vajame selles asjas ühist seisukohta või ehk on aktsepteeritav, et see on igaühe isiklik otsus?”

Erinevat tüüpi otsuste langetamiseks saab valida erinevaid otsustusprotsesse – olenevalt asjassepuutuvate inimeste arvust. Otsuseid mõeldakse reeglina nende tagajärgede suuruse ja olulisusega kogu rühmale.

Eristada saab kolme tüüpi otsuseid:

Strateegilised otsused: projekti üldiste eesmärkide ja nende saavutamise viiside määramine. Aja jooksul avaldavad sellised otsused mõju kõigile osalistele. Otsuste langetamises peaks osalema terve kogukond või vähemalt peaks iga rühmaliige olema mingilgi moel otsustusprotsessis kaasa löönud.

Organisatoorsed küsimused: kuidas suurema efektiivsuse saavutamiseks korraldada kogukonna või

projekti erinevaid osi ja aspekte. Neid otsuseid peaks langetama kas terve kogukond või siis asjassepuutuvad isikud.

Operatiivotsused: igapäevaste tegevuste käimashoidmiseks on reeglina parim moodustada väikesed, stabiilsed töörühmad või määrata isikud, kes igapäevaste tööde eest hoolt kannavad.

Õiged tingimused sooduvad head otsustusprotsessi:

- **Inimestel on küsimusealusest teemast piisavalt teavet ja piisavalt aega, et asja üle järele mõelda.**
- **Hästi modereeritud ja suunatud otsustusprotsess võimaldab kõigil protsessis kaasa tuul samal määral kaasa lüüa.**
- **Otsused tuleb üles kirjutada ja ratifitseerida vastavalt kokkulepitud otsustuskorrale.**
- **Otsuseid tuleb jagada terve kogukonnaga ja need peavad olema kõigile kättesaadavad.**



35



Tüüpiliselt on ühiste otsuste vastuvõtmine otseselt seotud juhtimissüsteemiga:

- **Osalus- ja otsene demokraatia:** enamus-põhised otsused, olgu see siis valdav 50% enamhääle või kindlaks määratud enamus-hääle piir, näiteks 70%.
- **Konsensusepõhine otsustamine:** otsus läheb läbi siis, kui mitte keegi seda ei takista.
- **Üldise nõusoleku põhine otsustamine (sotsiokraatia):** otsused lähevad läbi siis, kui ei teki ületamatut põhjendatud vastuväidet ehk kõik on üldjoontes nõus. „Hetkeseisuga piisavalt hea ja piisavalt turvaline, et proovida,” see lause iseloomustab sotsiokraatlikku otsustusprotsessi kõige paremini.
- **Kollektiivne intelligents saab avalduda** siis, kui inimestele ja töörühmale antakse võimalus teha ja omavahel jagada konkreetseid ettepanekuid otsuste osas. Ettepanekud on otsustusprotsessi alustaladeks, seega on ka ettepanekute ühine arendamine kaasava otsustamise puhul kesksel kohal.

Arendades otsustuskultuuri, milles vastuväiteid ettepanekule käsitletakse kui kingitust



tervele kogukonnale, tugevneb ka kogukonnavaim. Vastuväited aitavad ettepanekut täiustada ja suutlikkus erinevaid arvamusi ühte sulandada kosutab tervet kogukonda.



36

Ettepanekute väärtuslikkus sõltub samuti kindlast kriteeriumeist. See peab jääma antud rühma otsustusõiguse piiresse. See peab olema suunatud probleemile või olukorrale, mis tõesti antud rühma pädevusse jääb. Probleemile või olukorrale tuleb viidata otsesõnu. Probleemi käsitletakse kui pinget ja see pinge peegeldab vahemaad praeguse olukorra ja soovitud tulevikupüüdluse vahel. Otsus peaks olema suunatud probleemi põhjusele, mitte selle sümptomitele. Põhjused peavad olema selgelt välja toodud, samuti ka need vajadused, mis ei ole praeguses olukorras täidetud. Ettepanekut toetavad põhjendatud väited, mis kirjeldavad, kuidas probleemile läheneda. Ettepanek ei ole kinnine, pigem avatud. See ei ole nõue. Seda võib täiendada teiste võimalike lahendustega, seda võib ühises protsessis edendada ja muuta. Kui võimalik, võiks ettepanek sisaldada tegevusplaani ja –kava. Tegevuskava peaks tooma välja olulised verstapostid, olema realistlik, tehtav, mõõdetavate tulemustega ja pakkuma võimalusi, kuidas tõestada, et viidatud vajadused saavad või said täitumuse.

Kokkulepete austamine: üks raskuspunkte on otsuste ja/või kokkulepete täitmata jätmine. Tuleks juurutada süsteem, mis aitab jälgida, kas otsused ka tegelikult ellu viiakse.

Ligipääs teabele

Teises peatükis katsime mitmeid suhtluskultuuri n.ö pehmeid väärtusi, mis seonduvad vaimu, voolamise ja suhtumisega, mis igapäeva elulises ja koosolekutel aset leidvas suhtluses esinevad. Siinkohal lisame sellele ka mõned suhtlemise ülesehituslikud aspektid, mis aitavad kogukonnal jääda üksmeelseks ja toimivaks isegi raskustesse sattudes. Üks olulisi kohti kogukondlikus suhtluses on hästikorraldatud ligipääs teabele.

Koosolekute protokollid peaksid olema avalikud ja kõigile lihtsalt ligipääsetavad. Inimesi tuleks erinevatel koosolekutel toimunust ja seal läbi võetud teemadest teavitada.

Digitaalse infovoe õnnistus ja needus üheaegselt on asjaolu, et enamik kogukondi tugineb digitaalsele siseinfo kulgemisele. Teabe jagamine e-posti või veebi-põhiste faililadude vahendusel on muutunud paljudes kogukondades valdavaks. See on igati hea seni, kuni see ei lõika teabest ära neid kogukonnaliikmeid, kes kas ei oma arvuti või eelistavad seda mitte kasutada.

Samuti tuleb olla valvel teades, et emotsionaalsed kokkupõrked digitaalmaailmas võivad hävitada kogu koostööprojekti, seetõttu tuleks kokku leppida, et emotsionaalseid küsimusi tuleks alati lahendada näost-näku kohtumistel. Tuleb võtta kindel seisukoht, et digitaalmeedia on ettenähtud ainult infovahetuseks. Selged e-kommunikatsiooni reeglid on siinkohal abiks.

Vana hea knopkadega korktahvel või lihtne stand info jagamiseks on suurepärased vahendid infovoe tagamiseks. Reegel, et emotsionaalsete küsimuste lahendamine kirjalikult ei ole asjakohane kehtib ka teadetetahvli kohta! Igaüks, kes huvi tunneb, peaks hõlpsalt jõudma asjakohase teabeni.

Omandi ja õiguslike küsimuste korraldus

See, kellele kuulub kinnistu, mida kogukond kasutab, on äärmiselt oluline. Üks suurimaid vigu, mida saab teha on see, et üks indiviid ostab kinnistu ja seejärel usub, et terviklik ja pikaajaline võrdseist liikmeist koosnev kogukond saab seal edukalt tegutseda. Aastaid võib sellises kogukonnas valitseda tõeline kogukonnatunne, kuid varem või hiljem hakkab asjaolu, et üks liige on omanik ja teised üürnikud, grupidünaamikat mõjutama ning paratamatult kerkivad esile probleemid.

Omanikul on palju suurem vastutus ja seega peab tal olema ka rohkem õigusi kui neil, kes hoonet või kinnistut ei oma, see viib paratamatult asjad tasakaalust välja ning mõjub halvasti rühmale ka tervikuna. Samas, kui omanikul on vähem õigusi, kuid rohkem kohustusi, viib ka see olukorra tasakaalust välja. Isegi kui omaniku eluajal mainitud probleemid esile ei kerki, võib kogukond pärast omaniku surma kinnisvaraküsimuste tõttu suurtesse raskustesse sattuda. Võib juhtuda, et kinnistu kogukonna omandisse saamiseks tuleb maksta kopsakas maksumus. Tugeva kogukonnavaimuga ühisprojektid õilmitsevad vaid sellistel kinnistutel ja hoonetes, kus kõigil liikmetel on võrdsed õigused. Selle saavutamiseks on terve rida võimalusi:

1. Ühine kinnisvara:

a. Paljud kogukonnad omavad neile kuuluvaid ehitisi kooperatiivina. See juriidiline vorm on loodud majandustegevuseks, mille käigus inimesed tulevad kokku, tegemaks midagi antud majandustegevusega seonduvat.

b. Võib olla ka mõni muu juriidiline vorm, näiteks ühing või sihtasutus, mis on kinnistu omanikuks – olenevalt asukohamaa seadusandlusest. Kindlasti tasub kasutada juriidilist nõustamist, leidmaks ühiselt omandatavale kinnisvarale parim juriidiline vorm.

2. Omanike kogukond: hooned võivad kuuluda ka omanike kogukonnale – kus igaühele kuulub üks elamisüksus, samas kui välisseinad ja ühispinnad kuuluvad omanike kogukonnale. Eri riikides on erinevad seadused, mis määratlevad, kuidas selline kaasomand toimib – igaühel on oma enda elamispinna üle otsustamiseks isiklik õigus, samas kui jagatud ja ühise osa kohta langetatakse otsuseid kogukondlikult.

3. Kinnistu rentimine kolmandalt isikult: grupidünaamika mõttes on oluliselt lihtsam olla kellegi kolmanda juures rentnik, kui rentida kinnistut ühelt kogukonnaliikmelt. Eriti juhul, kui kinnistut omab mõni suur, sarnaste vaadetega, organisatsioon, näiteks mõni elamukooperatiiv või ettevõtte, mis otsib eetiliste investeeringute võimalusi. Selline lahendus on asjakohane siis, kui kogukonnal ei ole tõsist kavatsust ise oma hooned ehitada.

Need, kes soovivad omandiküsimustesse sügavamalt süveneda, võiksid uurida lähemalt „igavese” ehk „määramata tähtajaga rendi” võimalusi, mis on huvitav variant ostmise ja rendi vahepeal. Sellega kaasneb pea samaväärne õigus kui tegeliku omanikustaatusega, kuid annab võimaluse seada teatud standardeid, mida kõigil omanikel tuleb arvestada. Seda lahendust kasutatakse sageli koostöös mõne ettevõttega, kellele kuulub maa ja kes seab selle kasutusele kogukonna jaoks teatud tingimused.

Põhikiri

Panna paika sisemised kokkulepped, millest moodustuvad visioon, missioon ja strateegilised eesmärgid, on äsjasündinud kogukonna üks esimesi ja samas ka üks väljakutseterohkemaid ülesandeid. Tavaliselt nõuab see üsnagi palju aega ja vaeva, kuna kõik isiklikud arvamused ja põhjused peavad kusagil kollektiivse super-ego keskel kohtuma, kokku sulama ja lõpptulemusena moodustama jagatud ja võrdse toetusega identiteedi. Siiski ei ole väljakutsed veel lõppenud, sest arvesse tuleb võtta veel üht faktorit, mis eeldab hoopis teist tüüpi mõtlemis- ja kirjaoskust – kohalik seadusandlus. Need seadused võivad tekitada kogukonnale kohustuse koostada formaalne põhireeglite kogum ehk organisatsiooni põhikiri.

Igal EL liikmesriigil on oma seadusandlus, mis võib olla keerukas, läbipõimunud ja täis vasturääkivusi (vahel lausa hullumeelsuse piiril kulgedes), kuid paratamatult reguleeritakse selle põhjal muuhulgas

ka pea kõigi kokkuleppeliste ja kindla kavatsusega moodustatud kogukondade juriidilist staatust. Seega oleks nutikas heita pilk kohalikele seadusepügalatele, soovitavalt koos mõne eksperdiga, et saada selge pilt kõigist seadusest tulenevaist piiranguist. Eriliselt tuleks tähelepanu pöörata kõigile sanktsioonidele, mis kaasnevad võimalike seaduserikkumistega ja erinevate sidusgruppide rolli ja vastutusega.

Kõik kogukonnad ei vaja veel seaduslikku põhikirja, on võimalik jääda ka mitteametlikuks ja vältida kõiki sekeldusi ja raskusi, mis organisatsiooni registreerimisel esile võiksid kerkida. Kuid tasub meeles pidada, et see ei tähenda, et rühma ja selle liikmeid ei loetaks oma tegude eest vastutavaiks, ükskõik kas üksikisikuina või siis kollektiivselt. Teadmatus kõigist võimalikest tagajärgedest võib seada kogukonna liidrid haavatavasse olukorda.

Mitteametlik rühm võib täieõiguslikult eksisteerida ja paljud teadlikult moodustatud kogukonnad on sihilikult valinud mitteametliku vormi pikkadeks aastateks. Kuid see jätab kogukonna teatavasse juriidilisse nõiarings ja piirab nende võimu, samuti on sel juhul puudu sotsiaalne väljunud, millega ülejäänud ühiskond saaks tutvuda ja mida lahti mõtestada. Samuti takistab see kogukonnal ametivõimudega ametlikult suhelda ja dialoogi astuda. Lisaks võib see tuua kaasa olukorra, kus kõigest paari inimese lahkumise järel haihtub kogu kogukond, omamata mingit iseseisvat identiteeti. Juriidilist keha omavad kogukonnad on võrreldes mitteametlikega hoopis tõenäolisemad ellujääjad ka pikas perspektiivis.

Lisaks kogukonnale formaalse raamistiku andmisele võib õiguslikust staatusest ja põhikirjast kasu olla ka ühise kinnisvara soetamisel, lepingute



Kooperatiiv

Kooperatiiv on juriidiline üksus, mis eksisteerib pea kõigi Euroopa riikide õigusruumis ning mis on üks sobivamaid omandivorme ühisprojektidele. Üks kooperatiivi põhimõtetest on, et igal isikul on üks hää, hoolimata sellest, kui palju raha ta kooperatiivi panustanud on. Kuigi erinevais riikides lähenetakse erinevatele detailidele isemoodi, on kooperatiiv juriidiline vorm neile inimestele, kes tahavad ühendada jõud ühiste eesmärkide saavutamiseks. Sellest huvitatuil tuleks kindlasti tutvuda oma riigi vastava seadusandlusega.

Eraisiku laenu õiguslikkus

Saksamaal on kriminaalne taotleda eraisikuna laenu, mis ületab 12 000 Eurot. Inimesed, kes seda teevad, satuvad vastuollu pangandusseadustega, mis on pandud kaitsma kodanikke organisatsioonide eest, mis kasutavad inimeste raha hasartmängudes. Seega võib kogukonna õigusjärgne esindaja eraisikuna kogukonna jaoks laenu taotlema minnes, sellest ise teadmatutes olles, panna toime kriminaalkuriteo.



38

allkirjastamisel tarnijate ja konsultantidega või ka toetuste taotlemisel riiklikelt või erasektorist pärit toetajailt. Pädevalt koostatud ja kirja pandud põhikiri aitab ka koondada ühist identiteeti ja tugevdab ühtekuuluvustunnet. Näiteks äriettevõtte asemel kooperatiivi moodustamine tähendab seda, et igal liikmel üks hääl (isikupõhine), mitte, et hääleõigus jaguneb aktsiate või osakute arvu järgi (kapitalipõhine). See omakorda peegeldab organisatsiooni väärtusi ja nägemust.

Põhikiri peab järgima kohalikku seadusandlust ja vajalikul määral ka Euroopa Liidu ettekirjutusi. See peab kindlasti sisaldama lühiversiooni organisatsiooni visioonist ja missioonist, enamasti dokumendi alguses. Üldiselt on selleks põhikirja punkt „Organisatsiooni eesmärgid”. Seal peaks olema detailselt kirjas kõik need formaalsed aspektid, millel on oluline mõju konfliktolukorras, näiteks kuidas toimub hääletamine ja otsuste langetamine, reeglid ametlike ja mitteametlike erimeelsuste lahendamiseks ja organisatsiooniga ühinemise ja sellest lahkumise kord.

Põhikirja koostamine võib mõningates kogukondades osutada tõeliseks katsumuseks, kuna see sunnib inimesi mõtlema igapäevareaalsusest pisut erinevalt. Nii öelda õiguslik kirjaoskus on sageli suur samm edasi kollektiivses kasvus ja arengus.

Oluline on lahti mõtestada järgmised küsimused:

- **Kuidas me säilitame oma identiteedi ja kuidas me selle juriidilisse keelde tõlgime?**
- **Milliseid muudatusi tuleb meil oma organisatsioonis teha selleks, et me ei läheks vastuollu kehtivate seadustega?**
- **Kuidas kaitsta end ja oma projekti kohtusse andmise, rahaliste kaotuste, võlgade ja pankroti eest?**
- **Kuidas see mõjutab meie sisemist tasakaalu ja kuidas see mõjutab meie sisemist astmestikku?**

Mõningail juhtudel on oma organisatsiooni vaatlemine juriidilisest aspektist üsnagi kainenstav ja tervistav kogemus. See võib pakkuda mõtteainet, mis sunnib kogukonda lõpuks tegema vajalikke muudatusi, vältimaks tulevasi, võimalik, et saatuslikuks saada võivaid, probleeme.

Oskus rääkida erinevaid keeli, sealhulgas ka juriidilist keelt, milles kõneleb nii kohalik omavalitsus kui ka riigijuhid, muudab kogukonna ainult tugevamaks ja jätkusuutlikumaks.

Majanduslik korraldus

Iga koostööprojekti puhul tuleb leppida kokku kõigi liikmete põhilised õigused ja ülesanded. Üks olulisi küsimusi siinkohal on kogu projekti majandusliku külje korraldus.

Kas kõik peavad tasuma ühe palju? Kas summa sõltub kasutatava pinna suuruselt? Kas see erineb juhul, kui inimestel on erinevad majanduslikud võimalused? Aga mis saab eakatest, kes saavad väikest pensioni? Kuidas jääb lastega? Need on olulised küsimused, mis peavad kohe projekti algfaasis vastuse leidma.

Paljud jätkusuutlike kogukondade arendamisega seotud inimesed hindavad solidaarsust ja väiksemate majanduslike võimalustega inimeste kaasamist. Majandusliku korralduse sätestamisel tuleb need väärtused ka praktikasse rakendada. See on projektikujunduse üks võtmehetki. Siinkohal on vaja võtta aega ning uurida inimeste raha ja finantsmajandusega seotud väärtusi ja uskumusi. See on äärmiselt emotsionaalne teema ning sellel on rühmaidentiteedile suur mõju. Siinkohal saab ja peabki kasutama süvajagamise meetodeid, et kõik saaksid väljendada oma suhtumist majandusküsimustesse ja oleks võimalus üksteise uskumustega tutvuda. Pelgast korraldusliku külje arutelust ei piisa.

Jätkusuutlikud kogukonnaprojektid on leidnud terve rea lahendusi majanduslikule korraldusele. Mõned kogukonnad lähenevad majandusliku ebavõrdsuse küsimusele kogu sissetulekut omavahel jagades ja kogu kapitali projekti arengusse suunates. See võib paljudele kõlada pisut liialdatusena, kuid nende kogukondade kogemus näitab, et see süsteem toimib küllaltki hästi ja seda peetakse sageli paljudest teistes meetoditest kõige hõlpsamaks. Praktikas on ilmnenud, et kogukonnad, kes leppisid selles meetodis kokku veel enne kogukonnana alustamist, on selle rakendamisega ka edukalt toime tulnud ning tehtud valikuga äärmiselt rahul. On ka kogukondi, millede peljatakse kohe nii suurelt alustada ning lepitakse kokku teistsugune stardimudel. Neis küll püütakse jõuda välja „ühiselt jagatud majandusmudelisse”, kuid paraku on aeg näidanud, et see on osutunud äärmiselt raskeks ning ühismajanduseni jõutakse sel viisil haruharva.

Kogukonnad, mille liikmed ei soovi kogu oma sissetulekut teistega täielikult jagada, on leidnud erinevaid meetodeid, kuidas säilitada kogukonnas majanduslik solidaarsus. Näiteks:

- **Fikseeritud summa või ruumikasutusest sõltuva panuse asemel, tasutakse kindel protsent igakuisest sissetulekust rendi-, toidu- ja muude ühiste kulude katteks.**
- **Kõik lastega seonduvad kulutused katab kogukond.**
- **Luuakse kogukonnasisene n.ö solidaarsusfond (loe lähemalt raamitud tekstiosast)**
- **Antakse üksteisele intressivabu laene või tehase annetusi, et mitteametlike meetoditega tasakaalustada majanduslikke võimalusi.**

Järk ja juhiroll

Oleme igapäevaelus sügavalt lõimunud oma sotsiaalsesse konteksti, mis reageerib hulgale stiimulitele ja suhetele. Elu või töö kogukonnaprojektis võib neid mõjutegureid mitmekordistada, mõjutades meie käitumist ja emotsioone sügavaimal võimalikul moel. Miks koosoleku algus lükkub edasi, kui härra Rohe pole kohal, isegi kui ta hilineb? Miks ei pane keegi proua Valge kommentaare tähele, need ei jõua pabertahvlile ega isegi mitte protokollis? Miks me tunneme end ebamugavalt ja pelgame oma mõtteid avaldada, kui teatud kindlad inimesed läheduses viibivad?

Arnold Mindell on avastanud ja sõnastanud väga jõulise ja igas sotsiaalses olukorras esineva isikutevahelise dünaamika. Mindell on Ameerika terapeut ja õpetaja ning *protsessile suunatud psühholoogia* ehk protsessitöö rajaja. See teooria käsitleb järku ja privileege – sageli peame mõlemat sõna üsnagi vastumeelseks ja isegi ebameeldivaks, sest me soovime eemale tõrjuda ideed ühiskondlikust hierarhiast ning püüdleme võrdsuse ja võrdõiguslikkuse poole. Kuid liigne naiivsus järkude tekkimises osas võib minna meile maksma kenakese hulga aega ja meeelhärmi ning tuua kaasa laastavaid konflikte.

Mindell sõnastab *privileegi* kui võimaluse, mis on meile kättesaadav, näiteks võimalus oma vaba tahte alusel valikuid teha. Iga kord kui me midagi valime, kasutame me seda võimalust ja naudime privileegi seda teha. Seega tähistab järk siinkohal *summeeritud privileege*, mis meil antud kontekstis on. Mida rohkem võimalusi meil on, seda kõrgem on meie järk. Kõrgema järku saamine või saavutamise on sageli põnev või paeluv, samas kui madalamasse järku langemine võib olla üsnagi ärritav või masendav.

Mindelli sõul on järk iseenesest kogum erinevaid faktoreid, mis lähtuvad meie sünnipärasest, sotsiaalsest staatusest, rahvusest, isiklikest annetest, psühholoogilisest stabiilsusest, vaimsest ühendatusest ja veel paljustki muust. Osad aspektid on teistest ilmsemad, kuid hoolimata sellest, on neil kõigil oma osa selles, kes me oleme täna. Osad neist on evolutsioonilised ja neid saab aja jooksul muuta. Teised on muutumatud ja nendega saab leppida kui paratamatusega.

Sõltudes täielikult kontekstist varieerub meie järk (vahel lausa dramaatiliselt) vastavalt meid eri

aegadel ja kohtades ümbritsevaile sotsiaalsetele tingimustele. Kuna me oleme olemuslikult sotsiaalsed olendid, siis oleme võimelised oludega koos muutuva järgumuutusega kohanema ja seda koguni niivõrd, et me ei ole tavaoludes sellest võimsast dünaamikast isegi teadlikud.

Seega, püüeldes kestva, eluterve ja toetava kogukonna poole, tuleb meil teadvustada ka järku, kui mõjufaktorit, et aidata nii endal kui ka oma kaaslastel tekkivaid pingeid õigesti käsitleda ja seeläbi potentsiaalseid konflikte vältida.

Kogukonnad püüdlevad enamasti sotsiaalse võrdsuse poole, mis on paljude inimeste jaoks oluline väärtus. Kuid selle väärtustamine sunnib meid vahel ignoreerima seda rolli, mida järk mängib kõigis inimsuhetes ning see ajab asja pigem hullemaks kui paremaks. Oma järgu õige kasutamine on kingitus tervele kogukonnale ja ka sulle endale. Kogunevad, väljendamata jäävad pinged muutuvad lõpuks vihaks, kibestumiseks ja mõruduseks, mis võivad – ja on ajalooliselt seda ka teinud – viia rünnakute ja isegi revolutsioonideni. Paraku ei kipu me ajaloost kuigivõrd õppust võtma ja tragöödiad kipuvad end ikka ja jälle kordama.

Järgust ja selle mõjutustest aru saamine on nagu uus paar prille, mis muudab seni udused, ebaselged ja ebamugavad hõõrumised korraks selgepiirilisteks. See pole kindlasti ainus sotsiaalses ringis toimiv dünaamika, kuid see määratleb vägagi suure osa inimestevahelistest suhetest. Järk on oluline ja seda ei tasu ei ignoreerida ega alahinnata.



„ZEGG-Grund” solidaarsusfond

ZEGGi kogukonnas töötavad paljud liikmed vabakutselistena. Kui nad haigestuvad, puudub neil ka sissetulek. Seega otsustati kogukonnas seada sellisteks puhkudeks sisse ühine „kindlustus” ehk „ZEGG-Grund”. Kogukonnaliikmed on leppinud kokku, et juhul kui keegi haigestub kauemaks kui nädalaks ega saa raha teenida, maksab iga kogukonnaliige tema eest 15 Eurot kuus. See teeb kokku 900 Eurot, mis antakse haiguse või õnnetuse tõttu töövõimetuks jäänud vabakutselisele.



38

Kui erinevate järkude küsimus pole mitte tabu-tema, vaid midagi, millest rääkimises on kogukond omavahel kokku leppinud, siis saab kõige seonduvaga ka teadlikult tegeleda. Loomulikult on inimene, kes on kogukonnas aastaid elanud ja seal vastutusrikast rolli kandnud mõjuvõimsam, kui äsjaliitunu. Selle üle arutlemine ja järgu muutmise võimaldamine (näiteks, suuremat vastutust võttes), selle asemel, et järkude teemale selg pöörata, aitab kaasa ka oluliselt suurema sotsiaalse võrdsusega kogukonna moodustumisele.

Juhiroll on sellega väga lähedaselt seotud teema, mida samuti sotsiaalse võrdsuse poole püüdlevais kogukondades eitama kiputakse. Isegi kui juhti pole määratud, see paratamatult tekib. Alati on inimesed, kes ütlevad: „Jah, me saame sellega hakkama!” ja hakkavad asju tegema ning on need, kes ei kipu asju algatama. On vägagi vabastav kui need väljaütlemata rollid ka ära sõnastada. Inimesed, kellele on otsesõnu mingi roll antud, saavad siis ka selgesõnalist tagasisidet oma töö kohta. Kui inimene ei tegutse oma rolli täites kogukonna huvides, siis võib ta rollist kõrvaldada. Mitteametlik juhiroll on enamasti hoopis raskemini hallatav.

Tihti on kõige mõttekam pöörduda kõige kompetentsema ja kogenuma inimese poole palvega astuda juhirolli ja langetada neid otsuseid, mida ei pea terve rühmaga arutama. Kujutlege maja ehitamist ilma arhitekti või töödejuhatajata – valmis saanud hoone ei pruugi olla kuigi kindel või pole see eriti meeldivalt kavandatud.

Juhirolli tuleks vaadelda kui kogukonda teenivat rolli. Hea juht on alati ühiste väärtuste ja kogukonnaliikmete teenistuses. Ta võtab alati arvesse kõigi kogukonnaliikmete võimeid ja jagab ülesandeid vastavalt nende oskustele ja potentsiaalile. Selline juht võtab teadlikult vastutuse, et luua olukordi, kus igaüks saab täiel määral oma potentsiaali avada. Oluline on, et uutele ja vähem kogunud liikmetele antakse võimalus oma juhioskusi arendada ja vastutust võttes oma järku kasvatada.

Moodustades meeskondi kogenumatest ja vähemkogenutest või siis meeskondi, kuhu kuuluvad ühelt poolt professionaalid ja teiselt poolt kogukonnaelu hästi tundvad inimesed, on hea viis, kuidas inimesi omavahel tuttavaks teha ja neid olulistest rollides avanema suunata.

Paljude kogukondade eesmärgiks on luua „kogukond, mis koosneb juhtidest”. See ei ole hierarhiline rühm, mida juhib väike juhtgrupp. See ei ole ka struktureerimata egalitaarne üksus, vaid pigem organism, kus igaühel on oma paik

ja igaüks võtab vastutuse ja juhirolli tema jaoks olulistest valdkondades, milles ta ka kompetentne on. Kui igal teemal on oma juht, siis on oluliselt lihtsam aktsepteerida ka seda, et teised juhivad teisi valdkondi.

Veelgi detailsemalt on see lahti seletatud CLIPSi ICT platvormil, selgituse koos grupiülesandega leiad, kui vaatad ringi „Vahendite” alajaotuses.

Projektijuhtimine, töö delegeerimine ja ülesannete jagamine

Tõhusaks tegutsemiseks on hea mõte organiseerida kogukonnasisest tööd läbipaistva ja kaasava projektijuhtimise toel. Eriti on see abiks kogukonna loomise varastes faasides, kui vastu tuleb võtta suur hulk otsuseid ja aset peab leidma suur hulk tegevusi selleks, et projekt unistustest reaalsusse tuua ja kõike käigus hoida. Selleks võib kasutada omavahel seotud üksteisele järgnevaid etappe, mida võib vajadusel korrata. Sobivad sammud oleksid näiteks:

1. Ressursside hindamine: sisemine küsitlus erinevate oskuste, elukutsete ja isiklike soovide kindlakstegemiseks aitab luua kogumi, mille alusel saab hinnata kogukonna kogupotentsiaali. Tähtis on, et iga liige räägiks teistele ausalt, mida ta teha oskab ja suudab ning ka seda, mida ta tegelikult igatseb ja mida eneses tulevikus arendada soovib, hoolimata sellest, et see nõuab aega ja harjutamist. Selles protsessis peaksid osalema kõik kogukonnaliikmed ja seda võib aegajalt korrata, selgitamaks välja, kas soovid on täitunud või mitte.

2. Tulipunktide määratlemine: üsnagi piiratud ajaraamistikuga – enamasti kas lühikese või keskmise pikkusega tähtaegadega – ühiselt kokku lepitud visiooni, missiooni ja strateegiliste eesmärkide põhjal seatud sihtidele jõudmiseks võib moodustada eraldi komiteesid. Loetelu sihtidega seotud ülesannetest muudab arutelu veelgi praktilisemaks ja suunab tegevuse uude faasi.

3. Võimete, soovide ja vajaduste sobitamine: kogukond saab võrrelda kaht nimekirja ja vaadata, kas mõnda liikmeist tõmbab loomuldasa ühe või mitme ülesande poole, ükskõik, kas siis isiklikult või mingi väiksema rühma koosseisus. Selline laiendatud vaatlus võib minna üle avatud diskussiooniks, mänguks või konstellatsiooniks ja see peaks aitama luua silla kahe pooluse – mida ma saan teha ja mida ma tahan teha – vahele moel, mis on rahuldav ja kasulik nii üksikisikule kui ka kollektiivile. Töörühmade moodustamine ekspertidest ja õpipoistest on klassikaline kaaslastelt õppimise vahend ja aitab

ühise ettevõtmise vajaduste täitmisega samaaegselt tugevdada ka kogukondlikke sidemeid.

4. Arvepidamine ja töö tasakaalustamine: järgmine tundlik teema saab alguse küsimusest: kellele mille eest tasuda tuleks? Suuremahuline vabatahtlik töö on normaalne küll algfaasis, kuid see ei saa nii kestma jääda. Mõningais kogukondades otsustatakse, et kõigile liikmeile makstakse töö eest sama määraga, olenemata sellest, kas tegu on põllunduse, ehitamise, toiduvalmistamise või raamatupidamisega. Mõningais kogukondades on otsustatud eristada töid teatavate kokkulepitud vahemikega, samas kui kolmandal pool võetakse arvesse tegelikke tööturu hindasid ja makstakse inimestele kompetentsipõhiselt. Ei ole olemas üht õiget või valet meetodit. See on äärmiselt huvitav arutelu, otse kogukonna uskumuste südames ja peegeldab ilmekalt ka sotsiaalpoliitilist seisukohta, mida kogukond toetab.

5. Väljast sisse ostetud töö: pärast ülalmainitud faaside läbimist võivad kogukonna rajajad avastada, et kõik vajalikud baasoskused ei ole organisatsiooni sees esindatud. See tähendab, et mõningaid tööd tuleb väljastpoolt sisse osta, lähtudes juba varem ühiselt kokkulepitud kriteeriumitest, vältimaks onupoliitikat ja isiklike teenete osutamist. Kogukonna toetajate lai ring suurendab saadavalolevaid ressursse ja potentsiaalsete aitajakandidaatide hulka, kes on sageli valmis abistama ka vabatahtlikkuse alusel. Paljud tavainimesed, kellel ei ole võimalust kogukonnaga täiskohaga ühineda, on vägagi rõõmsad, kui nad saavad n.ö auliikmetena kaasa lüüa ja projekti realselt panustada. Sel juhul tulebki neile austust avaldada ja neid tänada ning rajada nii palju ühendusi kui võimalik kogukonna ja selle potentsiaalsete toetajate vahele. See mitte ainult ei aita katta olulisi vajadusi, vaid laiendab ka solidaarsuse ja avatud jagamise kultuuri rühma ümbritsevas sotsiaalses ruumis.

Aegajalt tuleks komiteedel kokku koguneda ja vaadata üle tööde edenemine, kogukonnaliikmete rahuloluaste ja kogu protsessi efektiivsus. Teatav nihe ja muutus töögruppides on normaalne ja isegi soovitatav ja eluterve, seni kuni rollid püsivad selgepiirilised ja ülesanded on täidetud. *Sotsiokraatia* pakub väga arukat mudelit tõhusa ja dünaamilise struktuuri loomiseks, mis aitab optimeerida oskusi, tulemusi ja suhtlust.

Rühmas oma koha leidmine on isikliku heaolutuum. Isiklik õnn sillutab teed kestvatele kogukondadele, millest saavad individuaalse arengu elusad laboratooriumid.

Tagasiside

Elusorganismide puhul on oluliseks aspektiks tagasiside vastuvõtmine. Tagasiside aitab meil reflekteerida tehtu üle, kohaneda keskkonnaga ja õppida.

Sotsiokraatias on tagasisideringide moodustamine iga sotsiokraatial põhineva organisatsioonimudeli loomulik osa. Iga ettepanek sisaldab ka tagasisidekohustust: „Millal me määratleme, kas otsuse langetamisega ette nähtud tulemused said saavutatud ja kuidas me otsust vajadusel muudame?” Siiski ei ole tagasiside vastuvõtmiseks vaja veel sotsiokraatiat rakendada. Tagasiside võib esineda paljudel erinevatel tasanditel:

- **Isiklikul tasandil:** teadlikult tekitada aeg ja koht, et anda üksteisele tagasisidet selle kohta, millistena me üksteist tajume.
- **Rolli tasandil:** on väga hea mõte anda üksteisele tagasisidet selle kohta, kuidas vastuvõetud rollid on projekti käigus arenenud. Tavaliselt tehakse seda vaid siis, kui midagi toimib eriti viletsalt või erakordselt hästi. Tegelikult on valdav osa õppimisvõimalustest just nende kahe äärmuse vahel – seal, kus me tavaliselt ei vaevu tagasisidet andma.
- **Otsustena:** üks viis projektijuhtimist parandada on teatud kindla intervalliga kontrollida, kas otsustel on olnud ka oodatud tagajärjed.
- **Teenuste puhul:** klientide tagasiside annab võimaluse oma teenust edendada.



41

Ülesehitus – kokkuvõte

Ülesehitus on mitmel põhjusel ühisprojekti üks kõige keerukamaid kihte.

Selle moodustamine ja käiguhoidmine nõuab üsnagi arenenud strateegilise mõtlemise oskust ja suurt kannatust. Mida suurem on kogukond seda nõudlikum on ka juhtimise, otsustusprotsessi, õiguslike dokumentide, projektijuhtimise, majandusliku külje korraldamise jne. omavaheline ühendamise. Kõik need grupidünaamika aspektid on tugevad mõjutegurid: nende ülesandeks on kaitsta inimesi tarbetu ja sageli ka hävitusliku stressi eest.