

# GUIDA CLIPS per progetti di gruppo ed iniziative sostenibili

**Programma di incubazione per l'apprendimento collettivo alla sostenibilità**

## **Autori ed editori:**

Mauge Cañada (RIE- Spagna), Eva Stuetzel (GEN Germania), Camilla Nielsen-Englyst (LOES - Danimarca), Lucilla Borio (RIVE - Italia), Toomas Trapido (GEN Estonia)

## **Editori:**

Anna Kovasna (GEN International - Scozia), Nara Petrovič (Sunny Hill - Slovenia)

Traduttori: Adrian Areta, Spain - Camilla Nielsen-Englyst, Denmark - Elbe Kuldmäe, Estonia - Eva Stuetzel, Germany Kyra Kuitert, Netherlands - Manja Vrenko, Slovenia - Monica Podsiadla, Poland - Giorgia Lattuca, Italy

## **Illustrazioni e grafica:**

Corporate Identity and Cover Johnny Azpilicueta (RIE, Spain)

Framedoc design Monique Wijn (GEN-Netherlands)

## **International Partners:**

GEN-Estonia, Estonia - Gen-Europe, Germany - Gen-International, United Kingdom - EcodorpenNetwerk, Netherlands - Fundacja Ogrody Permakultury, Poland - LOES, Denmark - RIE, Spain - RIVE Rete Italiana Villaggi Ecologici, Italy - Sunny Hill, Slovenia.

Questo progetto è stato finanziato con il sostegno della Commissione europea. Questa pubblicazione, e tutti i suoi



contenuti, riflettono le opinioni degli autori e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per qualsiasi uso che possa essere fatto delle informazioni in essa contenute.



L'uso di questo materiale è regolamentato dalla licenza Creative Commons CC BY-NC-ND. Vi invitiamo ad utilizzarlo e a condividerlo con gli altri citandone la fonte. Non è possibile modificarlo in alcun modo o utilizzarlo ai fini commerciali.

## **INDICE:**

### **COLOPHON**

#### **CLIPS - Programma di incubazione per iniziative sostenibili**

Il modello CLIPS

Una nota per i lettori

Una nota per i formatori

### **L'INDIVIDUO**

Una panoramica

Esperienza pregressa

Attitudini e abilità

Intento e responsabilità personale

Bisogni individuali

L'individuo - una sintesi

### **LA COMUNITÀ**

Una panoramica

Identità di gruppo e spirito comunitario

Cultura della comunicazione

Rituali e celebrazioni

Come facilitare un incontro

Lavorare insieme, condividere attività divertenti, le arti e la creatività

Relazioni d'amore

Affrontare il conflitto

La comunità - una sintesi

### **L'INTENTO**

Posizionamento e ruolo del progetto nella società

Visione, missione e obiettivi condivisi

Adattamento e resilienza

Relazioni esterne e reti

L'intento - una sintesi

## **LA STRUTTURA**

Una panoramica

*Governance*

Processo decisionale

Accesso alle informazioni

Proprietà e struttura giuridica

Statuto

Organizzazione economica

Struttura della comunicazione

Rango e leadership

Gestione del progetto, distribuzione del lavoro e assegnazione dei compiti

Cultura del feedback (pratica della valutazione)

La struttura - una sintesi

## **LA PRATICA**

Esempio 1: i pasti condivisi

Esempio 2: check-in e momenti di consapevolezza

Esempio 3: i bagni a secco (compost toilets)

Esempio 4: il car sharing

## **QUALI SONO I PASSI SUCCESSIVI?**

Ogni fine conduce ad un nuovo inizio

Il CLIPS e le risorse aggiuntive

Allegato: L'incubazione dei progetti di gruppo - nota per i facilitatori

Come facilitare i gruppi con il CLIPS

Il modello CLIPS in azione

Raccomandazioni per la formazione "a cascata" dei formatori CLIPS (Training Of Trainers – TOT)

# Programma di incubazione per l'apprendimento collettivo alla sostenibilità - CLIPS

CLIPS è un programma orientato alla ricerca di soluzioni, ideato per guidare i primi passi di progetti ed iniziative di gruppo e per dare sostegno a esperienze già consolidate che stiano attraversando momenti di trasformazione o che, semplicemente, richiedano un processo di rivitalizzazione. Lo scopo del CLIPS è quello di fornire un quadro di riferimento utile allo sviluppo di comunità ed iniziative collettive e altresì fornire strumenti a supporto di progetti già esistenti.

La guida CLIPS delinea un vero e proprio modello per lo sviluppo della comunità, creato ad hoc dagli autori; è correlata a seminari informativi, consulenze e corsi di formazione, nonché a una piattaforma online che presenta risorse, casi studio e strumenti destinati a supportare formatori, facilitatori e individui che aderiscono a progetti di gruppo.

Per maggiori informazioni visitare la piattaforma ICT: <http://clips.gen-europe.org/>

CLIPS riporta lezioni apprese ed esperienze vissute all'interno di ecovillaggi consolidati nel tempo.

Dalle ispirazioni che ne derivano sono stati distillati concetti e metodi applicabili a qualsiasi gruppo che riconosca il valore della comunità. Una volta sviluppato, il pacchetto CLIPS è stato testato e valutato da differenti iniziative collettive e comunitarie provenienti da nove paesi europei.

Che cos'è una "comunità"? Quando parliamo di "comunità" o di "progetto comunitario", ci riferiamo a un gruppo di persone accomunate da una stessa visione del mondo, dalla visione e dagli obiettivi del progetto e dalla condivisione di momenti della propria vita non professionale. Possono dunque essere inclusi gli ecovillaggi, i co-housing, le ONG, le iniziative civiche, le imprese sociali, le scuole comunitarie, le banche etiche, i gruppi di mutuo aiuto, le cooperative, i progetti agricoli sostenuti da comunità ecc.

***Un ecovillaggio è una comunità che utilizza processi decisionali partecipativi per integrare le quattro dimensioni della sostenibilità, ecologica, economica, sociale e culturale, al fine di rigenerare ambienti sociali e naturali.***

Fondare una comunità è un viaggio molto emozionante! I fondatori devono assumersi la responsabilità di:

- avere l'idea;
- crederci;
- ispirare altre persone;

- definire l'ambito di azione e la visione cui il progetto dovrebbe restare fedele;
- attuare la forma più appropriata di *governance*;
- identificare un modello economico;
- individuare ed acquisire terreni, edifici o altri beni comuni utili al progetto;
- scegliere l'ispirazione ed il giusto orientamento lungo la strada;
- risolvere le controversie in modo trasparente quando si verificano.

L'elenco di attività e processi che fanno capo ai fondatori potrebbe essere molto più lungo di questo, ma la responsabilità più grande è sicuramente quella di realizzare il progetto in modo da creare comunità, mantenendo sempre la speranza e la visione.

I buoni progetti sopravvivono nonostante le persone cambino nel tempo; in quelli che sono sopravvissuti per più di un decennio molte persone che pensavano di aver trovato la propria "casa" si sono ritrovate a dover lasciare il progetto. Non tutti i progetti collettivi soddisfano necessariamente tutte le persone che ne vengono attratte. Oltretutto il passaggio verso stili di vita collaborativi e comunitari può essere impegnativo su diversi fronti, a volte anche inaspettati. Può richiedere più impegno e più capacità di adattamento e di trasformazione, rispetto a quanto non si sia disposti ad affrontare. In questo risiede una lezione importante: nel processo di incubazione di un'iniziativa collettiva progetto e gruppo hanno la priorità rispetto all'individuo.

In cosa consiste questo processo di incubazione? Per noi è un processo di gruppo coadiuvato da facilitatori che mira ad individuare le tensioni, le soluzioni, le risorse ed i metodi appropriati applicando misure adeguate in tempi adeguati. Questo è il campo d'azione dei facilitatori CLIPS. Come le ostetriche, i facilitatori assistono i gruppi durante la nascita del proprio progetto e lo supervisionano durante la sua maturazione. Preso atto che l'incubazione richieda attenzione e cura, non dovrebbe in alcun modo risultare un processo autoritario.

Chi siamo noi? Gli autori del CLIPS sono membri, anziani e non, della rete internazionale di ecovillaggi (GEN - Global Ecovillage Network), provenienti da nove paesi europei. La maggior parte di loro vive in ecovillaggi e ha una ricca esperienza nell'applicazione dei principi comunitari ad una vasta gamma di gruppi, avendo visto tante comunità prosperare e collassare. Questa è una delle principali ragioni che ha dato impulso a questo progetto: rispondere ai fallimenti di tante comunità per valorizzare gli sforzi e l'energia che tante persone hanno investito nei propri sogni.

Il CLIPS nasce in un contesto storico e culturale di grande trasformazione, caratterizzato da un passaggio chiaramente percepibile verso una maggiore attenzione alla collaborazione e alla cultura comunitaria, nel quale emergono varie tipologie di progetti collaborativi e di sistemi di "sharing economy" – dai più piccoli ai più grandi, da quelli locali ai più globali. L'emergere di tali modelli cooperativi getta le basi per un futuro più giusto e sostenibile e ci mostra un approccio necessario per affrontare le sfide del nostro tempo. La nostra speranza è che il CLIPS

possa fungere da valido supporto per questo importante processo.

**La Commissione europea ha riconosciuto la necessità di incubare iniziative matrice comunitaria e ha sostenuto lo sviluppo di CLIPS attraverso la sovvenzione di un partenariato strategico nell'ambito del programma Erasmus Plus, grazie ad un progetto denominato “Sustainable Communities Incubator Partnership Project (SCIPP)”.**

Oltre a questa guida, il CLIPS include:

- la formulazione e la diffusione di un vero e proprio processo atto ad incubare progetti comunitari (destinato a facilitatori, mentori e consulenti);
- una raccolta di strumenti, metodi e linee guida, disponibili su di una piattaforma online;
- una raccolta crescente di esperienze documentate da ecovillaggi;
- un programma di formazione ad hoc.

## **Il modello CLIPS**

All'interno del programma CLIPS è stato sviluppato un modello concettuale rappresentato da cerchi concentrici, utile per semplificare e mostrare le complesse dinamiche che caratterizzano i progetti comunitari. Tale modello presenta i diversi livelli di ciascun progetto collettivo, la relazione individuo-comunità, l'intento, la struttura e la pratica, evidenziando l'interconnessione, a partire dal doppio nucleo “individuo/comunità”, fondamentale per il sano sviluppo di qualsiasi progetto di gruppo. Non esiste una comunità fiorente senza il benessere delle persone, e al tempo stesso la comunità è funzionale alla crescita individuale e la favorisce.

I passi successivi per lo sviluppo di un progetto comunitario sono: palesare l'intento che lo sostiene e creare delle strutture funzionali allo scopo prefissato, allineate con l'intento ed i valori enunciati. Occorrerà dunque definire la governance, i metodi decisionali che si vogliono adottare, i livelli di proprietà e di distribuzione del potere, le metodologie di comunicazione, ecc. Infine il modello presenta il livello più esterno, definito come “pratica“, che si sviluppa a cascata dall'intento e dalle strutture.

Idealmente individuo, comunità, intento, strutture e pratica sono perfettamente interconnessi. Tuttavia, nella nostra esperienza, la pratica non sempre risulta coerente con l'intento, la struttura può mancare del tutto o risultare inadeguata, creando confusione e disagi. Può accadere che l'intento non venga rivisitato e mantenuto in vita, nel caso in cui, ad esempio, sia chiaro solo per alcuni dei fondatori. Oppure la coerenza tra l'intento, la struttura e la pratica sia debole o l'equilibrio tra l'individuo e la comunità sia una continua sfida. Le ragioni dei conflitti e del malfunzionamento del sistema nel suo complesso possono generalmente essere ricondotti ad una scarsa attenzione all'interconnessione tra i diversi livelli o ad uno dei livelli.

La guida CLIPS si concentra sui primi quattro livelli: l'individuo, la comunità, l'intento e la

struttura. Il quinto livello, quello che riguarda le pratiche, è illustrato attraverso alcuni esempi che vogliono mettere in luce le interconnessioni tra i diversi livelli.

Prima di passare alle descrizioni dettagliate di ciascun livello, di seguito troverete un breve paragrafo su ciascuno di essi, in modo da orientare il lettore nella visualizzazione del modello:

## **L'individuo**

Ogni comunità è costituita da individui. Una comunità può prosperare solo se gli individui sono onorati e rispettati. Gli individui tendono a prosperare in una comunità se affrontano la vita con un'attitudine positiva verso l'apprendimento, riconoscendo che tutto ciò che incontrano lungo il cammino è prezioso in quanto parte del percorso di apprendimento, nonostante a volte possa risultare differente da ciò che ci si aspettava. La crescita individuale e la costruzione della comunità funzionano bene in tandem quando vengono consapevolmente applicati degli strumenti di condivisione profonda e di feedback.

## **La comunità**

Il processo di creazione della comunità non avviene da solo, deve essere alimentato consapevolmente. A tal fine risulta essenziale la condivisione di attività quotidiane. I conflitti e le difficoltà sono un'opportunità per progettare un'organizzazione adeguata a sostegno dello spirito comunitario. La forma dell'organizzazione e gli strumenti adottati per la risoluzione dei conflitti dovrebbero essere complementari.

## **L'intento**

L'intento condiviso conduce le persone a dedurre che "tutti vogliamo andare nella stessa direzione". Un intento chiaro e riconosciuto offre un orientamento, specialmente nei momenti in cui il gruppo perde la propria direzione. Un intento poco chiaro o non palesato può diventare fonte di conflitto, confusione e incomprensioni, per cui la chiarezza dovrebbe essere perseguita con tutti i mezzi. Un segnale di chiarezza è dato dalla presenza di una dichiarazioni d'intenti (visione, missione, scopo e finalità) nella quale i membri della comunità possano identificarsi. La guida CLIPS descrive esempi di dichiarazioni di intenti condivisi, chiaramente formulati e che possano coadiuvare il lavoro del gruppo.

## **La struttura**

Una forma di cooperazione efficace richiede la presenza di accordi condivisi riguardo, ad esempio, il processo decisionale, l'organizzazione delle finanze, la rappresentanza legale, ecc. Questi elementi sono parte del livello chiamato "struttura" e, purtroppo, risultano spesso trascurati. Il fatto di non predisporre delle strutture chiare è, nel lungo termine, tra le cause più rilevanti di conflitti e difficoltà nei progetti di gruppo. D'altra parte, strutture ben sviluppate, quando risultano scollegate dagli altri livelli, tendono ad essere repressive e a diventare presto

inadeguate o obsolete.

## **Una nota per i lettori**

Si prega di notare che questa guida è solo uno degli elementi del CLIPS. Identifica idee chiave ed elementi di particolare interesse che riteniamo essenziali per avviare e realizzare progetti collettivi. Vi consigliamo di leggere l'intero documento tenendo presente che risponde principalmente alle domande "cosa?" e "perché?". Per rispondere al "come?" troverete ulteriori informazioni ed esempi sul sito: [www.clips.gen-europe.org](http://www.clips.gen-europe.org)

Anche quando incontrerete parole scritte in blu potrete trovare informazioni aggiuntive sul sito web del CLIPS.

## **Una nota per i formatori**

Questa guida non è un manuale per formatori, ma se foste formatori, consulenti, mentori, facilitatori ecc. la presente guida può ispirare il vostro lavoro. Vi incoraggiamo ad essere audaci e ad applicare i concetti espressi nella guida ogni volta che lo riterrete opportuno. Tuttavia, per diventare un facilitatore del CLIPS, avrete bisogno di un'esperienza comunitaria significativa, di un'ampia rete di supporto e di una formazione ad hoc. Il sito web CLIPS fornirà informazioni sulla Formazione Pilota e sul Trainings of Trainers, destinati a formatori con diversi livelli di esperienza.

# **L'INDIVIDUO**

## **Elementi chiave**

- Creare nuovi stili di vita, o affrontare problematiche sociali, può risultare impegnativo e richiede apertura al cambiamento e capacità di adattamento;
- Un atteggiamento maturo, abile e responsabile nell'affrontare emozioni, credenze, abitudini e atteggiamenti è un ingrediente importante per progetti comunitari di successo;
- Coltivare la disposizione all'apprendimento permette alle persone e ai gruppi di affrontare le proprie sfide, alimentando così la crescita individuale e collettiva e la creatività;
- Condividere strumenti a supporto della crescita personale può trasformare un potenziale conflitto in un'opportunità per creare connessioni e migliorare l'abilità del gruppo nel raggiungimento dei propri obiettivi;

- Una comunicazione trasparente, riguardo il proprio intento e le proprie responsabilità, crea delle sinergie tra obiettivi collettivi e iniziativa individuale, a vantaggio di entrambi;
- L'adesione a un progetto comunitario offre l'opportunità di soddisfare esigenze individuali in maniera collettiva.

## Una panoramica

Prendere parte ad un progetto comunitario, con l'intenzione consapevole di lavorare e vivere insieme, crea opportunità e sfide per ciascun membro. Il funzionamento del gruppo, nel lungo periodo, dipende da come ogni individuo risponde e le affronta. A sua volta il modo in cui reagiamo dipende dai nostri atteggiamenti, dal nostro vissuto, dalle nostre esigenze personali e da come le esprimiamo; un ulteriore fattore determinante è l'apertura ad imparare e a migliorare le proprie competenze, per rispondere con maggiore consapevolezza di se stessi, dell'altro e della comunità.

La disponibilità a creare una comunità, o a viverci, richiede un atteggiamento di apertura al cambiamento: volontà di intraprendere iniziative ed esplorare nuovi territori, desiderio di modificare il proprio percorso di vita, voglia di migliorare il mondo o di vivere con maggior coerenza i propri ideali e valori.

La ricerca di uno stile di vita alternativo è un passo positivo e creativo che sfida abitudini, credenze e modalità di comportamento che possono risultare più radicate del previsto. Per certi versi potremmo non esserne del tutto consapevoli prima di creare una comunità, di andarci a vivere o di offrirvi il nostro lavoro o sostegno. Vivere in comunità richiede soprattutto di verificare che le proprie credenze, bisogni e priorità siano affini a quelle degli altri membri del gruppo, all'intento, agli accordi e agli obiettivi del progetto. Si tratta di un processo continuo che richiede di esaminare e riadattare le norme sociali, le abitudini e i comportamenti che ostacolano la realizzazione del progetto collettivo; richiede inoltre l'apprendimento di nuovi schemi che supportino il gruppo, ed i suoi membri, nella realizzazione della propria visione.

Per tali ragioni avviare un progetto di gruppo, o prendervi parte, non si limita a creare nuovi insediamenti, strutture e modelli di vita, ma può essere un viaggio di scoperta, trasformazione e crescita interiore. L'atteggiamento di chi decide di intraprendere questo viaggio influenza notevolmente l'armonia delle relazioni e la capacità del gruppo di realizzare l'intento e raggiungere i propri obiettivi.

Ciascun membro, se sostenuto da nuove competenze, dalla disposizione all'apprendimento e da una maggiore consapevolezza, potrà trasformare le inevitabili sfide in opportunità per realizzare sia se stesso sia il progetto e fare in modo che il viaggio verso la comunità diventi una bella avventura ricca di nuove scoperte.

## Esperienza pregressa

Le persone possono prendere parte ad un progetto comunitario in differenti fasi della vita, avere esperienze pregresse diverse ed essere influenzati da viaggi fino a quel momento intrapresi. Questo condiziona la maniera di percepire ed interpretare il mondo, la capacità di comunicare e l'approccio alle diverse situazioni della vita. Si può essere più o meno consapevoli di quanto la storia personale influenzi il nostro agire ma spesso si arriva in un gruppo senza grande consapevolezza di ciò che si sta portando.

Dal momento che le persone agiscono secondo le proprie credenze, anche inconsapevolmente, la trasformazione esterna avviene di pari passo con la trasformazione interiore, e viceversa. Vivere in comunità può essere un eccellente sostegno nei percorsi individuali verso l'autorealizzazione ed è, al tempo stesso, un modo di vivere conforme ai propri valori e visione del mondo. Ovviamente può anche crearsi una situazione opposta e ciò dipende in larga misura dall'intento, dalla struttura e dalle azioni pratiche della comunità, così come dal modo di approcciare sé stessi, l'altro e la comunità.

Come si può rafforzare un progetto comune affrontando il proprio passato? Un passo importante per ogni membro della comunità è prendere coscienza del fatto che aderire ad un progetto di gruppo significa molto di più che scegliere un nuovo posto per vivere, o trovare un nuovo lavoro. Il fatto che ciascun membro sia disposto ad esplorare i propri valori ed abitudini e, in alcuni casi, modificarli, sostiene a lungo termine il successo del gruppo. Gran parte di tale esplorazione si svolge, tra i membri della comunità, grazie alla cultura dei feedback (valutazioni reciproche tra l'operato dei membri), nel processo di convivenza e collaborazione.

Un secondo passo è quello di incoraggiare ogni individuo ad entrare in contatto con i propri valori, sogni ed aspirazioni e ad esprimerli. Questo processo porta spesso a trovarsi di fronte non soltanto ai propri sogni per il futuro ma anche al dolore sperimentato nel passato: il dolore per il giudizio, la violenza, il rifiuto e le delusioni o per il fatto che la vita non si è rivelata come la immaginavamo. Questo può essere un processo scomodo ma porta ad una maggiore libertà e capacità di agire sulla base di scelte consapevoli e di aspirazioni, piuttosto che di scelte scaturite dalla sofferenza passata. Al centro si collocano la crescita e la trasformazione positiva dell'individuo.

La sfida è spostarsi dalle reazioni basate su eventi e situazioni passate, alle azioni basate su ciò che sta succedendo nel momento presente e ciò che l'individuo e la comunità vogliono creare.

Le comunità si occupano di questi processi in modi diversi e assegnano diversi gradi di importanza a questo percorso. Per alcune realtà queste dinamiche stanno alla base della scelta stessa di vivere in una comunità, e quindi viene dedicato loro molto tempo. Per altri gruppi sono considerate questioni individuali e la comunità se ne occupa collettivamente solo quando tali processi intralciano il funzionamento del gruppo.

Indipendentemente da quale sia il focus, sia i gruppi che gli individui possono essere ampiamente sostenuti nel trovare accordi condivisi che aiutino a comprendere, confrontare e sostenere il processo personale e il lavoro interiore di ciascun membro. E' possibile così trasformare il potenziale conflitto in un'occasione per intensificare i legami interni del gruppo ed andare più in profondità nelle relazioni. Tutto ciò influenza positivamente la capacità del gruppo di raggiungere i propri obiettivi e aumenta la capacità di agire efficacemente in base a valori ed aspirazioni scelti consapevolmente. Affrontare il passato ci permette di andare avanti e di evitare il perpetuarsi di esperienze e dinamiche negative; vivere o lavorare in una comunità offre una grande opportunità per sperimentare tutto questo. Creare spazi di fiducia e sostegno, dove esperienze ed emozioni possano essere condivisi apertamente, può alleviare la sofferenza e l'isolamento, creando maggior comprensione ed apprezzamento reciproco.

Esempi di metodi e sistemi utilizzati nelle comunità esistenti sono:

- **il forum**
- **l'arte del processo**
- **gestione del conflitto**
- **la sociocrazia interna**

E' importante in ogni caso che i gruppi trovino la propria modalità per sostenere i processi individuali di trasformazione. E' altrettanto importante, però, non permettere che tali processi consumino tutta l'energia del gruppo. Quando si verifica ciò, infatti, è difficile raggiungere qualsiasi obiettivo comune che vada oltre lo sviluppo personale. Una cultura dunque che tenga conto della cura delle relazioni e dell'individuo, e che incoraggi a chiedere sostegno può essere di grande aiuto. Ma, allo stesso modo, occorre incoraggiare gli individui a responsabilizzarsi in relazione ai propri processi personali e a prendere coscienza del fatto che alcuni problemi debbano essere trattati a livello individuale, o chiedendo aiuto esternamente o attraverso delle vere e proprie terapie. Ogni gruppo deve trovare il proprio equilibrio tra processi individuali, il lavoro necessario a creare la coesione interna al gruppo e una strategia per suddividere i compiti e realizzare l'intento comune. Non bisogna, infine, dimenticare quanto possa infondere energia, sostegno e sollievo la nostra personale capacità di divertirci, di sviluppare il senso dell'umorismo, di ritrovare la gioia nelle piccole cose e nelle infinite risorse che abbiamo a disposizione per essere felici e condividere tale felicità con gli altri.

## **Intento e responsabilità personale**

Le persone che iniziano un progetto di gruppo, o che decidono di prendervi parte, arrivano con sogni, aspirazioni e motivazioni diverse. Possono essere basati su argomentazioni razionali, convinzioni politiche, desideri emotivi, intuizioni o altro e, nella maggior parte dei casi, è un mix di motivazioni differenti. La maggior parte delle persone orientate alla vita comunitaria e alla

sostenibilità condivide il desiderio di contribuire positivamente a migliorare il mondo, per creare insieme agli altri nuovi stili di vita alternativi, sostenibili e resilienti.

Gli intenti personali si allineano con l'intento comune e con la sua realizzazione attraverso visione, missione, valori e attività pratiche. È importante che tutti i membri conoscano l'intento fondante del progetto e che il gruppo sappia di poter contare su ciascun membro per realizzarlo. Per essere attivo e sostenibile nel tempo un progetto di gruppo deve poter contare sull'impegno dei suoi membri.

L'intento e gli interessi individuali devono trovare spazio adeguato all'interno del progetto collettivo, a patto che essi sostengano la visione comune in modo sinergico. Ecco un esempio: un intento comune come l'agricoltura biologica può dare origine a molti progetti differenti. Alcune persone sono interessate allo sviluppo di orti biologici, mentre altri vogliono concentrarsi sui fiori commestibili e sulle piante medicinali. Alcuni potrebbero essere interessati alla produzione e alla conservazione dei semi, mentre altri potrebbero essere appassionati di riciclaggio dei rifiuti organici e della produzione di compost. Insieme, intenti ed interessi personali aumentano la capacità del gruppo di realizzare l'intento comune di sviluppare l'agricoltura biologica e, al tempo stesso, danno sostegno a ciascun individuo nel portare avanti il proprio progetto, con un maggiore impatto al proprio agire nel mondo. Quando le persone agiscono consapevolmente insieme, attraverso una miscela costruttiva di intenti personali e collettivi, si contribuisce a creare una vera e propria magia.

Questo tipo di interdipendenza, se vissuta con consapevolezza, è una delle chiavi di successo dei progetti collettivi. Richiede però che ciascun membro sia trasparente e comunichi chiaramente il proprio livello di coinvolgimento, ciò che intende apportare al progetto e che grado di responsabilità sia disposto ad assumersi verso il gruppo. Il gruppo può anche creare occasioni di confronto sugli intenti comuni e assicurarsi che tutti siano allineati, creando lo spazio per l'espressione di quelli individuali e cercando sinergie e un linguaggio comune e condiviso. Si tenga presente che non tutti i progetti sono adatti a chiunque, è necessario che vi sia un certo livello di corrispondenza tra intento individuale e collettivo affinché possano entrambi prosperare nell'ottica di un giusto livello di coinvolgimento.

## **Attitudini, abilità e competenze**

Creare comunità è un percorso che attrae molte persone ma solo in pochi ne escono vincitori e riescono a realizzare il proprio progetto e a farlo durare nel tempo.

Tra i fattori di successo in un progetto di gruppo alcuni sono direttamente correlati al percorso di crescita individuale e alle attitudini dei fondatori e dei residenti.

Come abbiamo detto gli atteggiamenti delle persone e il loro approccio alla vita sono parte di un insieme di credenze e abitudini inconsce. Vivere e lavorare insieme invita ogni persona a essere

consapevole dei propri atteggiamenti e di come questi influenzino noi stessi e gli altri. Nei gruppi ciò avviene naturalmente, ma il processo può essere facilitato dalla pratica di fare delle valutazioni reciproche (cultura dei feedback) creando una modalità adeguata per dare e ricevere informazioni circa il nostro agire, e accettando anche che qualcuno possa mettere in luce degli aspetti di noi stessi che ancora non conosciamo e farci realizzare quali siano le conseguenze delle nostre azioni. Uno dei metodi utilizzati in alcune comunità per praticare la cultura dei feedback è il Yohari's Window.

Vivere e lavorare insieme crea costantemente opportunità per diventare più consapevoli delle proprie attitudini e credenze. In tale processo di crescita risulta necessario imparare nuove abilità e strumenti utili per supportarlo. Una delle attitudini essenziali per prendere parte ad un progetto di gruppo è proprio l'apertura verso l'apprendimento.

Essere disposti positivamente verso l'apprendimento e avere la volontà di esplorare nuove maniere di fare le cose, può aprire molte porte alla trasformazione e, al tempo stesso, offrire l'opportunità di sperimentarsi nel lavorare insieme per realizzare un sogno. La condivisione con gli altri aiuta le persone a sviluppare l'abilità nell'ascolto e di conseguenza nella comunicazione empatica. Nel prendere decisioni insieme le persone prendono coscienza della propria responsabilità nei confronti del bene comune, del proprio potere personale e di come tale potere possa essere nutrito, imparando anche a riconoscere e ad accettare lo stesso potere negli altri. I conflitti che emergono nel gruppo rappresentano un'opportunità per prendere atto di ciò che non funziona, per sviluppare le proprie capacità comunicative, per comprendere meglio le diversità all'interno del gruppo e scoprire come gestire gli aspetti emotivi. Nel gestire le risorse comuni, d'altra parte, le persone imparano la semplicità. Relazionandosi attivamente con la terra, le persone coltivano il proprio amore per la natura ed il rispetto per i cicli della vita.

Sulla strada per la creazione di progetti comunitari sostenibili, sono fondamentali lo sviluppo personale e l'apprendimento di nuove capacità. Con l'attitudine propositiva verso l'apprendimento sia gli individui che i gruppi riescono a vedere le sfide come un invito a crescere e ad apprendere nuove competenze ed abilità.

## **I bisogni individuali**

I bisogni sono dei potenti motori che spingono gli individui verso l'azione e l'autorealizzazione. Dai bisogni fondamentali e necessari, relativi alla sopravvivenza, a quelli più sottili legati all'autorealizzazione e alla trascendenza, essi costituiscono una parte essenziale del nostro cammino di vita. Il bisogno di aggregazione, a sua volta, dipende spesso dal collettivo e dall'ambiente sociale, poiché la maggior parte delle nostre esigenze non può essere soddisfatta in condizioni di isolamento.

Sono stati fatti molteplici tentativi per classificare e spiegare i bisogni umani, da differenti

prospettive psicosociali. La gerarchia dei bisogni di Maslow, così come altre teorie, fornisce un quadro pratico per comprendere le differenti tipologie di bisogni, e le relazioni che esistono tra essi.

Una maniera per comprenderli più a fondo è analizzarli a partire da quattro categorie:

- libertà e fiducia - creazione di spazi sicuri
- appartenenza e accettazione - amore e relazioni
- riconoscimento ed influenza - partecipazione, significato e rafforzamento del proprio potere personale
- realizzazione personale

I bisogni, al di là che siano percepiti più o meno consapevolmente, sono spesso al centro dei conflitti e all'origine delle forti emozioni; le emozioni, infatti, ci indicano se un bisogno personale è soddisfatto o meno. I bisogni non soddisfatti possono generare rabbia, tristezza, confusione e isolamento e spesso spingono a focalizzarsi maggiormente su "l'io", sull'individuo, a discapito della fiducia nei confronti del gruppo o della cura delle relazioni. Individuare quale bisogno vi sia dietro ogni emozione è un buon modo per affrontare il conflitto, per comprendersi reciprocamente e per trovare un terreno comune e proseguire il cammino condiviso. Trovare una forma matura, consapevole e responsabile di affrontare le emozioni, individualmente e collettivamente, è fondamentale per vivere o lavorare in gruppo.

Lavorare abilmente con i bisogni consente di tenere presenti questi differenti livelli:

- Individuale: riguarda la capacità di riconoscere i propri bisogni, senza nascondersi da se stessi o dagli altri. Bisognerebbe essere disposti a soddisfarli quanto più possibile, ma non a tutti i costi.
- Inter-relazionale: si riferisce alla sensibilità nei confronti dei bisogni altrui, che permette di non giudicarli o misurarli secondo standard personali, bensì di accettare il fatto che differenti bisogni possano presentarsi in diverse fasi della vita o in circostanze particolari; tali bisogni dovrebbero essere accolti come un invito, non come richiesta.
- Gruppo: a questo livello è auspicabile integrare i bisogni del gruppo, passando dall'individuo alla collettività, per soddisfare sia le esigenze personali che quelle degli altri, oltre che quelle condivise da tutto il gruppo. Scegliere di vivere un'esperienza più collettiva o comunitaria presuppone che un individuo sviluppi le competenze necessarie per tenere conto di ciascun livello e trovare quindi delle formule, reciprocamente vantaggiose, per soddisfare i propri bisogni, quelli degli altri e quelli dell'intero gruppo.

Quando si vive e/o si lavora insieme ad altri, si tende spesso a delegare agli altri parte del soddisfacimento dei propri bisogni individuali. Ad esempio, invece di possedere ciascuno una casa propria e di assicurarsi, separatamente, che vi sia cibo in tavola, si possono condividere

spazi e risorse per soddisfare le stesse esigenze. Vivere in comunità significa anche che molti bisogni, che altrimenti sarebbero stati soddisfatti solo da parte della famiglia o degli amici più vicini, possono essere soddisfatti da un gruppo più ampio e più diversificato di persone.

Prendersi cura l'uno dell'altro è anche una delle tre etiche fondamentali della Permacultura: "la cura delle persone ". Nel dare attenzione ai bisogni da una prospettiva ampia e collettiva, concentrandosi sull'abbondanza del dare e del ricevere, i gruppi possono creare una realtà sociale in cui ognuno può prendersi cura di se stesso, degli altri, del gruppo e del progetto, reciprocamente e in un modo che risulti vantaggioso per tutti. Questo è auspicabile e ammirevole ma non sempre facile. Soddisfare i bisogni in modo collettivo è l'opposto di quanto la maggior parte di noi abbia imparato; siamo cresciuti, infatti, in una cultura individualista nella quale ci è stato insegnato a competere per ciò di cui abbiamo bisogno, a combattere gli uni contro gli altri, guidati da una percezione di scarsità delle risorse, dal bisogno di sicurezza, di affetto e di riconoscimento. Adottare un approccio più collaborativo per soddisfare reciprocamente i propri bisogni richiede un certo grado di fiducia che non sempre esiste durante le prime fasi di un progetto, e che può essere messo in discussione dall'insorgere dei conflitti lungo il percorso.

Per creare una cultura della condivisione, del supporto reciproco, della cura e della collaborazione, ogni individuo necessita di un sostegno per comprendere e sperimentare un concetto centrale: la cura dei propri bisogni spesso coincide con la cura dei bisogni altrui. Questo processo richiede una certa introspezione. Occorre interrogarsi circa i propri valori impliciti ed espliciti e aprire la mente e il cuore a nuove esperienze. Passare attraverso la comunità facilita tale processo e consente alle persone di crescere attraverso il sostegno reciproco, e a sperimentare concretamente un modo diverso di stare assieme.

Naturalmente richiede anche la volontà individuale di evolversi, di assumersi la responsabilità del proprio percorso e di esaminare bisogni ed emozioni da nuovi punti di vista. Il modo in cui una persona percepisce i propri bisogni, le strategie che mette in atto per soddisfarli e la sua reazione di fronte ad un bisogno non soddisfatto dipendono dalla sua storia personale, dalle sue abitudini e dalle sue attitudini. Nei gruppi che funzionano bene le persone si responsabilizzano riguardo al soddisfacimento dei propri bisogni e, al tempo stesso, imparano a dividerli e comunicarli in modo adeguato, aprendosi alla consapevolezza che dei bisogni apparentemente contraddittori possano in realtà essere complementari ed entrambi soddisfatti.

## **Individuo – una sintesi**

Molte persone sognano di avviare una comunità o di prendervi parte. Tuttavia, quando un gruppo di individui si incontrano per vivere insieme, iniziano ad emergere una serie di potenti dinamiche che finiscono spesso per travolgerli. Se tali dinamiche vengono riconosciute, e gestite appropriatamente, ne trarranno beneficio sia degli individui che il gruppo, diversamente il progetto ne risentirà e in molti casi rischierà il fallimento. Prestare attenzione a come gli

individui interagiscono tra di loro, e a quale "bagaglio" personale porta con sé ciascun membro del gruppo, è un prerequisito essenziale per fare comunità.

# LA COMUNITA'

## Elementi chiave

- La Comunità è basilare nella maggior parte dei progetti di gruppo; i gruppi che promuovono lo spirito comunitario e il senso di appartenenza hanno un'identità collettiva più forte;
- i gruppi devono garantire che le persone si incontrino in diverse situazioni, formali ed informali, per creare la coesione necessaria (la "colla" della comunità);
- la comunicazione dovrebbe essere diretta, onesta, pura, gentile e presupporre una buona capacità d'ascolto, che risulta importante quanto la capacità di espressione;
- la condivisione profonda, i rituali, le celebrazioni e le attività ludiche sono tutti elementi essenziali per una comunità che funziona bene;
- le riunioni ufficiali, che riguardano questioni amministrative, operative e sociali, devono essere ben organizzate e facilitate;
- tutti i gruppi devono affrontare delle sfide non appena si crea una certa intimità (sia nell'amicizia che nei rapporti sentimentali);
- i conflitti si verificano indipendentemente da quanto ci si adoperi per evitarli; è meglio prepararsi anticipatamente con dei metodi di risoluzione dei conflitti piuttosto che adoperarsi per trovarli dopo, una volta che il conflitto è già scoppiato.

## Una panoramica

Questo capitolo affronta le tematiche relative alla comunità, incluse quelle che non risultano particolarmente rilevanti per i gruppi generici; trattandosi, infatti, di un incubatore di comunità, ci è sembrato opportuno approfondire le tematiche ad essa correlate. L'obiettivo è di rendere la guida CLIPS completa, appropriata e d'ispirazione per un'ampia varietà di progetti di gruppo.

La Comunità è centrale nello sviluppo dei progetti di gruppo. Le persone esperte non fanno fatica a capirlo, ma la maggior parte dei progetti tende a concentrarsi principalmente su intento e struttura, trascurando la comunità come territorio comune. In alcune lingue la parola "comunità" ha forti connotazioni: arcaiche, religiose, politiche, anarchiche, terapeutiche, ecc., differenti dalle sfumature che hanno le parole moderne, come: squadra, equipaggio, club, lega, compagnia o

collettività. Tuttavia è bene che ogni gruppo affronti le dinamiche comunitarie, in particolare nel caso di gruppi che mettono al centro del progetto i bisogni reali delle persone, progettando la parte organizzativa intorno a tali esigenze anziché viceversa. La creazione e il mantenimento della comunità richiede molta energia nello stato embrionale; tale energia, però, viene ripagata nel lungo periodo, soprattutto per ciò che concerne gli aspetti organizzativi. Uno degli errori più diffusi nei progetti di gruppo è il tentativo di risolvere le questioni interpersonali introducendo più regole e rendendo l'organizzazione più rigida, nascondendo così il vero problema sotto il tappeto. (Vedi: Community Building - Costruzione della Comunità - di Scott Peck).

Chiunque abbia cercato di costruire una comunità, sa che è un processo che non accade per caso.

Costruire una comunità spontaneamente è effettivamente possibile, ma solitamente porta a risultati imprevedibili e può comportare rischi elevati. Promuovere consapevolmente lo spirito comunitario dovrebbe essere un elemento che accomuna tutte le fasi di sviluppo di un progetto di gruppo.

La comunità non può essere promossa attraverso attività strettamente razionali (tipiche del lato sinistro del cervello). Creare e mantenere l'identità di gruppo richiede la presenza di vari elementi: una comunicazione aperta, rispettosa e fondata sulla fiducia reciproca, che permetta di affrontare temi difficili senza la paura di essere criticati; i rituali e le celebrazioni, il divertirsi mentre si fanno le cose insieme e uno spazio disponibile per l'espressione emotiva.

Le relazioni intime, tra partner sentimentali o tra coniugi, influenzano notevolmente le dinamiche complessive del gruppo. Una famiglia (o una coppia) è la forma di comunità più piccola all'interno di quella più ampia, e si dovrebbe prestare attenzione a come questi due livelli interagiscono e si influenzano reciprocamente.

Le comunità maturano nel tempo. Una comunità può essere definita matura quando esiste un forte spirito comunitario e sono stati integrati almeno due elementi strutturali importanti: metodi di autogoverno efficaci e strumenti operativi per affrontare i conflitti. Una parte sostanziale del "fare comunità" consiste nel tentativo di ricercare soluzioni vantaggiose per tutti.

Quando lo spirito comunitario e le strutture funzionali sono compresenti in un gruppo maturo è molto probabile che vi sia sostegno reciproco tra i membri, partecipazione ai momenti di vita comunitaria (pasti comuni, anniversari, incontri), che i bambini si sentano inclusi e che i membri con esigenze particolari ricevano la giusta assistenza e abbiano un posto riconosciuto nella comunità.

Di seguito esploreremo ulteriormente ciascuno degli aspetti chiave del processo di costruzione di una comunità, partendo dal suo nucleo: l'identità di gruppo e lo spirito comunitario.

## Identità di gruppo e spirito comunitario

Il senso di appartenenza è un bisogno umano fondamentale e quindi un importante acceleratore del processo di formazione di un gruppo. Una delle difficoltà iniziali per qualsiasi gruppo ancora giovane è iniziare a formare la propria identità e condividere lo spirito comunitario. Il processo di coesione di un gruppo, e la transizione da "io" a "noi", richiede tempo e attenzione verso ciò che ogni individuo vive nella propria interiorità. Il modo in cui il collettivo sia o meno in grado di facilitare questo processo è un elemento fondamentale. La creazione di un'identità comune, a sua volta, richiede creatività, chiarezza, visione e una forte volontà.

Fin dall'antichità in molte culture l'identità collettiva si è affermata in opposizione a ciò che veniva definito "altro", ossia "noi contro loro": la coesione sociale generata da una minaccia esterna è un paradigma antico e radicato. Allo stesso modo gli ecovillaggi sono stati inizialmente percepiti come una sorta di "cultura controcorrente", che non era in realtà il loro vero intento ma il risultato del fatto che rappresentavano qualcosa di sconosciuto. Tale paradigma deve essere superato affinché si possano creare condizioni attive, aperte ed inclusive in cui l'identità collettiva è definita partendo dalla familiarità interna al gruppo. Familiarità non significa uniformità; in una comunità sana le persone prosperano nella loro unicità.

Per utilizzare un'analogia con la biologia: l'identità di un gruppo è simile all'identità di una cellula vivente. All'interno della cellula vi sono molti organuli che svolgono funzioni specifiche individuali, mentre, insieme, svolgono una funzione articolare più grande, a seconda dell'organo o del tessuto cui la cellula appartiene. La cellula è delimitata dalla sua membrana attraverso la quale trae energia e nutrienti e comunica con le altre cellule.

Per un gruppo l'identità di base è generalmente declinata in visione, missione e obiettivi, che esprimono l'essenza delle sue funzioni. Idealmente visione, missione e scopi vengono definiti all'inizio del processo di creazione del gruppo e rivisti periodicamente per verificare che riflettano ancora l'identità centrale del gruppo. Un'identità chiara attira nuovi membri, che riconoscono il gruppo come autentico e affidabile; in questo modo essi possono facilmente individuare la propria collocazione e verificare che la loro funzione sostenga il funzionamento dell'intero sistema. Un'identità non chiara obbliga il gruppo a definire meccanicamente una linea artificiale di delimitazione tra chi è dentro e chi è fuori, le funzioni degli organuli restano indefinite. I gruppi con un'identità non chiara tendono ad avere difficoltà ad attirare nuovi membri e a mantenere quelli attuali, creando confusione e frequenti conflitti.

In che modo si uniranno nuove persone al gruppo? Che tipo di persone saranno attratte da un progetto specifico e perché? Quante persone possono essere accettate da un gruppo e con quale ritmo? Queste domande sorgono in ogni progetto di gruppo e trovare delle risposte adeguate non è sempre facile. Una buona dose di realismo aiuta. I gruppi con identità chiara saranno consapevoli dei loro punti di forza e delle loro debolezze, delle possibilità e delle limitazioni. Non creeranno un'immagine di sé idealizzata e irrealista, attirando così i nuovi arrivati nel mondo

delle nuvole e creando aspettative troppo elevate, sia in termini di bisogni materiali (alimentazione, alloggio, lavoro, assistenza sanitaria ecc.) che di quelli più sottili, come quelli psicologici, relazionali e sociali. Quest'ultimi sono di solito più nascosti e difficili da individuare, almeno in un primo momento. Esiste la possibilità che i nuovi arrivati portino stress a tutto il gruppo una volta che palesano i loro comportamenti, dipendenze, caratteristiche psicologiche ed emotive. È ingenuo, ed anche pericoloso, supporre che qualsiasi problema possa essere affrontato e risolto o che qualsiasi persona possa aderire ad ogni gruppo in qualsiasi momento.

Come è stato detto nel capitolo precedente, ogni individuo porta con sé il proprio "bagaglio" personale: esperienze, emozioni, talenti, abitudini, capricci, problemi ecc. Questo non solo influenza il gruppo nel suo complesso ma influenza, individualmente, la vita degli altri membri, soprattutto se il gruppo è piccolo (meno di 20 membri).

Tuttavia, c'è sempre qualcosa di "curativo" nel vivere in comunità. Non c'è da meravigliarsi se esse attirano spesso persone che hanno effettivamente bisogno di guarigione. Se il gruppo non vi presta la giusta attenzione, un individuo psicologicamente impegnativo può causare molta perturbazione. Non è sempre lo scopo della comunità affrontare ferite psicologiche profonde e investire in questo tutto il tempo e l'energia del gruppo, a meno che esso non sia sufficientemente stabile al suo interno e che l'intento esplicito del gruppo sia effettivamente terapeutico. I gruppi giovani dovranno riconoscere il dolore e la sofferenza di un nuovo membro psicologicamente instabile, ma al tempo stesso potranno anche rifiutarsi di accoglierlo per evitare il rischio che questo membro esaurisca tutta l'energia del gruppo.

D'altra parte, essere eccessivamente protettivi e conservatori può danneggiare il gruppo e privarlo del necessario e salutare ricambio di energia e di persone, sino al punto di soffocarlo. Si noti che le membrane cellulari sono permeabili, in realtà, ma sono anche molto selettive.

Nei progetti di gruppo in cui le persone sono unite soprattutto dall'aspetto lavorativo la procedura per accettare nuovi membri può essere relativamente semplice. Ma in realtà maggiormente comunitarie e residenziali è consigliabile prestare attenzione alla creazione di una procedura molto dettagliata. Ad esempio, tale procedura può definire un periodo di prova in cui il gruppo ha modo di conoscere il nuovo membro e lui/lei può conoscere il gruppo (la sua cultura, gli accordi ecc.). In tale periodo, se vengono fuori delle ragioni valide da entrambe le parti, risulta più facile per il membro decidere di lasciare il progetto e per il gruppo interrompere il percorso. In un periodo di prova si possono invitare i nuovi membri ad osservare, interagire, fare domande e trovare il proprio modo per integrarsi nel gruppo. Dopo un certo periodo il nuovo membro ottiene il diritto di partecipare al processo decisionale, esprimendo pensieri, punti di vista ed opinioni. Il diritto di voto potrebbe essere acquisito dopo un ulteriore periodo in cui il gruppo e il nuovo membro continuano a conoscersi e allinearsi. Il tutoraggio da parte di un membro anziano può essere di grande aiuto in questo processo. Una tale procedura graduale di ingresso dà un senso di sicurezza, sia al nuovo membro che alla comunità e previene anche l'eccessiva chiusura della comunità. Idealmente la stessa procedura dovrebbe essere applicata in

modo uguale a tutti i candidati, compresi i parenti dei membri residenti.

Ciò conduce all'individuazione di diritti e responsabilità verso il gruppo. Il nuovo membro può essere disposto ad accettare volentieri entrambi gli aspetti e ad impegnarsi nel rispettarli se, ancora una volta, sono chiari e ben formulati, e contributi e ricompense sono bilanciati. Le responsabilità specifiche di ciascun membro nei confronti del gruppo dovrebbero avere una validità definita nel tempo, oltre la quale possono essere riviste, modificate o addirittura decadere. Tra gli elementi più strutturali dei progetti di gruppo vi sono, generalmente, processi decisionali inclusivi che valorizzano sia le responsabilità che la libertà di tutti i membri.

In tutte le situazioni chiarezza e trasparenza favoriscono, nel lungo periodo, la fiducia autentica. Ciò vale sia per le relazioni individuali (aver fiducia l'uno dell'altro) sia per il gruppo nel suo complesso (aver fiducia nella comunità). Sistemi di feedback (valutazioni reciproche dell'operato altrui) efficaci e coerenti possono creare la magia nel gruppo, costruendo fiducia, autenticità e responsabilità. Nei gruppi può sorgere facilmente la tentazione, da parte di ciascun membro, di abusare del proprio potere. Ecco perché è importante essere consapevoli dei ranghi, dei ruoli e degli archetipi che gli individui incarnano. Non importa quale sia la nostra altezza media, ci sarà sempre il più alto ed il più basso del gruppo. Allo stesso modo, ci sarà sempre il più loquace e il più timido. È impossibile evitarlo ma può essere di grande aiuto l'esserne consapevoli ed usare tale consapevolezza per dare sostegno sia agli individui che al gruppo nel processo di maturazione. Tale processo porta ad un dono molto utile per la vita della comunità: la capacità di non prendere le cose in modo troppo personale.

## **La cultura della comunicazione**

Le comunità sane sono portatrici di una cultura della comunicazione rispettosa e autentica. Le parole "comunità" e "comunicazione" hanno la stessa radice "comune", che significa "appartenere a tutti": comunità e comunicazione sono quindi intimamente legate.

Una cultura della comunicazione autentica e consapevole si estende su un ampio spettro di situazioni possibili, dai piccoli colloqui informali ai discorsi aziendali, può riguardare argomenti di ogni tipo. Avere una buona cultura della comunicazione non significa necessariamente essere sempre educati e cortesi, ma significa cercare soluzioni win-win (da cui tutti ne escono vincitori) in tutte le situazioni. Consultare la "Condivisione profonda" per le linee guida sulla comunicazione efficace e sostenibile.

Creare una buona cultura della comunicazione in un gruppo è uno degli elementi fondamentali per costruire la comunità; i promotori di un progetto di gruppo dovrebbero quindi prestarvi particolare attenzione nelle prime fasi in quanto la cultura iniziale tende ad influenzare l'intero progetto.

Molti promotori di progetti fanno l'errore di pensare che il loro compito principale sia quello di

strutturare gli aspetti organizzativi, mentre la comunità potrà svilupparsi in un secondo momento, quando le persone cominciano realmente a lavorare e a vivere insieme. Ma se i modelli fondanti della cultura della comunicazione e della costruzione della comunità non sono messi in atto fin dalle fasi iniziali del progetto, probabilmente in seguito non ci sarà più lo spirito comunitario necessario per affrontare questo tipo di lavoro. I modelli comportamentali, infatti, si creano anche se i membri non se ne prendono cura.

La cultura della comunicazione può essere sviluppata e nutrita attraverso:

- eventi specializzati nella costruzione della comunità;
- formazione e accompagnamento, utilizzando metodi come la comunicazione nonviolenta (CNV), che è molto diffusa nel movimento degli ecovillaggi;
- incontri dedicati specificamente alla cultura della comunicazione, in cui se ne parli consapevolmente per trovare accordi e linee guida da seguire durante le riunioni e nei vari processi di gruppo;
- eventi informali, condivisione di storie, percorsi per coltivare la consapevolezza del linguaggio del corpo;
- l'apprendimento e la pratica dell'arte di dare e ricevere feedback;
- momenti condivisi di canto (in cui è possibile sincronizzare le voci con i battiti cardiaci);
- momenti di silenzio di gruppo.

Il modo in cui le persone parlano (e le cose di cui parlano) è solo un lato della medaglia della cultura della comunicazione, l'altro lato riguarda la capacità di ascolto. Nelle comunità l'ascolto attivo è indispensabile, dato che dialogare con due o più persone significa che ognuno dovrebbe ascoltare più che parlare.

## **La condivisione profonda**

Abbiamo appena affermato che una buona capacità di ascolto è essenziale per una corretta e profonda comunicazione. Ma come creare le condizioni affinché le persone possano davvero ascoltarsi l'un l'altra, sentirsi l'un l'altra, favorendo l'empatia reciproca? Le comunità di maggior successo hanno scelto di dedicare periodicamente un po' di tempo per incontrarsi per condividere questioni personali significative, utilizzando metodi per la condivisione profonda in grandi gruppi.

In primo luogo, la condivisione profonda porta alla luce molte cose positive. Le persone iniziano a conoscere intimamente le visioni e i sogni degli altri, le passioni e le ispirazioni, ciò che attrae l'altro, i gusti reciproci, approfondiscono fattori interni ed esterni che sono alla base degli stati emotivi delle persone (come l'esame di maturità della figlia o la malattia di un parente).

In secondo luogo, la gente scopre ciò di cui gli altri si vergognano, cosa inibisce, spaventa, o fa sentire giudicato. Ciò può significare esprimere sentimenti e atteggiamenti interiori che

potrebbero non essere piacevoli per gli altri. In questo modo si ha l'opportunità di mostrare aspetti meno luminosi della nostra personalità che di solito teniamo nascosti, per esempio frustrazioni e fastidi connessi ad altri o a se stessi. Talvolta anche il solo fatto di poterne parlare in un ambiente sicuro è sufficiente per risolvere le difficoltà che questi stati d'animo comportano. La condivisione profonda contribuisce notevolmente alla coesione del gruppo.

Mentre da una parte un atteggiamento cordiale nei confronti degli altri fa parte del processo di costruzione di una comunità, dall'altra trovarsi "faccia a faccia" con la parte debole di qualcuno apre le porte dell'amore e della comprensione. Se le cose spiacevoli non sono condivise e portate alla luce si possono accumulare tensioni che fanno aumentare la pressione e possono condurre il gruppo ad una vera e propria esplosione.

Normalmente la condivisione profonda avviene quando gli amici si incontrano casualmente e hanno una conversazione. Queste occasioni possono essere ancora più preziose di eventi organizzati. Tuttavia gli eventi di condivisione profonda in gruppo possono contribuire notevolmente alla creazione di una cultura della comunicazione condivisa.

Molti progetti di gruppo utilizzano diversi metodi di condivisione profonda, come il Forum di ZEGG, le dinamiche di Community-Building di Scott Peck e la via del cerchio. Questi metodi hanno alcuni aspetti comuni, poiché cercano di creare un'atmosfera di fiducia e rispetto reciproco attraverso l'uso di alcune regole di base:

- parla di te stesso, della tua esperienza e dei tuoi sentimenti (anche se sono stati scatenati da altre persone) ed evita di giudicare gli altri;
- parla dal cuore e solo di cose che ti riguardano;
- parla dei tuoi bisogni e dei tuoi desideri e non accusare gli altri per la tua situazione personale;
- vivi la condivisione come un viaggio esplorativo, non usarlo per accentrare su di te i discorsi;
- ascolta con gratitudine e rispetto coloro che parlano, vedendo le loro parole come un regalo al gruppo e come uno sguardo sulla diversità dell'esperienza umana;
- impegnati a rispettare la riservatezza riguardo tutto ciò che hai sentito, in particolare sulle questioni molto delicate e intime. Alcuni metodi incoraggiano ad osservare momenti di silenzio e suggeriscono di rivolgere apprezzamenti alle persone che si sono aperte.

### ***La via del cerchio***

La gente si siede in cerchio, facendo passare l'oggetto della parola (comunemente un bastone o una pietra) e solo la persona che detiene l'oggetto può parlare. Gli altri ascoltano. Le persone sono invitate a parlare e ad ascoltare dal cuore. Dopo aver parlato si passa l'oggetto alla persona successiva. Se quella persona non vuole parlare passa l'oggetto alla persona successiva. I cerchi continuano fino a quando nessuno ha nulla da dire e l'intero giro si

compie in silenzio, o fino a quando il gruppo decide di smettere.

## Rituali e celebrazioni

La parola "rituale", in questo contesto, viene usata per indicare specifiche modalità del gruppo per svolgere insieme determinate attività, quindi non si riferisce soltanto a cerimonie culturali. I riti possono modellare la cultura del gruppo, la visione del mondo condivisa e rafforzare così un senso di appartenenza. Alcuni rituali sono integrati nella vita quotidiana, mentre altri sono riservati a occasioni speciali.

Semplici rituali quotidiani servono a favorire un'atmosfera consapevole, favoriscono la comprensione e la cultura dell'apprezzamento reciproco, ad esempio:

- osservare un breve momento di silenzio quando si inizia una discussione, quando il ritmo è troppo accelerato o si è particolarmente emotivi (è possibile usare anche la campanella della consapevolezza);
- check-in (esposizione del "come mi sento" e breve condivisione personale all'inizio di una riunione) e check-out ("come mi sento dopo la riunione");
- un giro di "ringraziamenti" in cui la gente esprime gratitudine agli altri;
- iniziare i pasti condivisi riconoscendo quanto sia prezioso il cibo che viene servito (questo può essere fatto semplicemente ringraziando i cuochi appena prima del pasto, o attraverso un rituale o una preghiera);
- cantare, suonare e ballare (può essere fatto intenzionalmente in un determinato momento della giornata o semplicemente nell'attesa che le persone si riuniscano per l'incontro);
- praticare dei brevi giochi per animare gli incontri lunghi.

Tra le più diffuse occasioni speciali di incontro ci sono gli anniversari. Fare un elenco di tutti gli anniversari (date importanti della comunità, compleanni, anniversari di matrimonio, date di adesione dei membri ecc.) rende più facile tenerli presenti per celebrarli. Pochissime altre cose possono far sentire bene con i propri compagni di gruppo come una torta di compleanno, qualche regalo e un'attenzione particolare.

Le celebrazioni sono fondamentali per ogni società e, anche in quelle più secolarizzate, determinati giorni sono considerati sacri. Gli esseri umani hanno una necessità profonda, addirittura ancestrale, di celebrare occasioni speciali e festeggiare. Se la vita della comunità è caratterizzata solo dal lavoro e da nessuna occasione di gioco, rischia di diventare noiosa e avere, nel lungo periodo, un cattivo effetto sull'intero gruppo.

Gruppi diversi hanno diversi stili di celebrazione. Gruppi orientati alla spiritualità preferiscono rituali meditativi e silenziosi, caratterizzati dalla preghiera o da pratiche spirituali. Altre tipologie

di gruppi preferiscono festa, musica, risate e buon cibo. Naturalmente anche la combinazione dei due stili è un'opzione plausibile.

Una celebrazione non richiede necessariamente molto tempo. A volte spendere qualche minuto per congratularsi con un collega che ha parlato di un suo successo può significare molto per lui/lei. L'attenzione a questi piccoli momenti rende il gruppo consapevole del potere coesivo delle grandi celebrazioni e incoraggerà i membri ad investire del tempo per preparare, ad esempio, una ricca celebrazione per il ventesimo anniversario del progetto.

Le persone, nelle società secolarizzate, sono lontane dai riti e dalle celebrazioni. Non c'è da meravigliarsi che lo spirito comunitario sia quasi del tutto scomparso nella maggior parte dei paesi ricchi. I gruppi di successo sono quelli che prestano, dunque, particolare attenzione alle celebrazioni. Nel *Dragon Dreaming* (Il sogno del drago), si afferma che un quarto del tempo, e delle risorse del progetto, dovrebbero essere dedicati alla celebrazione.

## **Come svolgere una riunione**

In ogni gruppo le riunioni sono necessarie per discutere questioni rilevanti, siano esse operative, amministrative o sociali. Le modalità appropriate ad ogni tipo di incontro sono garantite da una buona facilitazione. Questo assicura che tutti abbiano la possibilità di parlare e di essere ascoltati, che il tempo dedicato ai diversi argomenti sia proporzionale alla loro importanza e che tutto ciò che deve essere discusso venga trattato.

In molti gruppi le riunioni iniziano con un breve check-in durante il quale i partecipanti condividono in breve le proprie emozioni, le questioni interiori e personali, e "atterrano" nel momento presente. Ciò richiede un po' di tempo ma rende solitamente il resto dell'incontro molto più scorrevole. I progetti collettivi sono incentrati sulle persone e, incoraggiando l'espressione individuale, il gruppo mantiene questo focus. Il check-out funziona, allo stesso modo, come un giro in cui le persone esprimono "come mi sono sentito" riguardo il gruppo o il futuro, con quale stato d'animo si va via, se è cambiato qualcosa, ecc. Si inizia insieme, si finisce insieme.

A seconda dell'occasione e della disponibilità di tempo, l'inizio o la fine dell'incontro possono includere un rinfresco durante il quale può avvenire uno scambio personale ed informale con gli altri membri. Le persone spesso approfittano di tali occasioni per scambiare due chiacchiere con quelli con cui di solito non hanno la possibilità di comunicare.

Le riunioni non si svolgono necessariamente solo per prendere decisioni, ma sono anche degli spazi per condividere opinioni e idee e partecipare a processi di creativi di gruppo, oltre che per l'apprendimento collettivo.

I gruppi che iniziano e finiscono gli incontri con una canzone tendono ad avere una maggior senso di coesione. Uno strumento come la campanella della consapevolezza ci ricorda il potere

del silenzio e come le pause scelte con consapevolezza possano favorire il fluire dei ragionamenti e dare sostegno al gruppo.

Abbiamo descritto alcuni elementi non molto comuni durante gli incontri, che si rinforzano l'efficacia di quelli più largamente diffusi come: un Ordine del Giorno ben strutturato, la tenuta dei verbali, il mantenimento di un registro di tutte le decisioni e degli accordi presi, ecc.

Se la discussione diventa molto emotiva, spesso è un segnale che c'è qualcosa di più profondo nell'argomento trattato, come un potenziale conflitto. È difficile trattare la parte emotiva di un problema e, simultaneamente, i fatti concreti. Le emozioni che emergono durante discussioni razionali dovrebbero essere affrontate in sedi specifiche dove si possono essere espresse ed esplorate attraverso una condivisione più profonda.

### **La campanella della consapevolezza**

A qualcuno viene assegnato il ruolo di custode della campanella della consapevolezza, che verrà suonata ogni volta che sembrerà opportuna una breve pausa. Quando la campana suona tutti tacciono finché la campanella non suona un'altra volta, a quel punto la discussione potrà continuare. Questa pratica può migliorare enormemente l'atmosfera di una riunione.

### **I ruoli durante le riunioni**

Durante le riunioni diversi ruoli possono essere assegnati ai membri del gruppo, come il “guardiano del tempo”, “il guardiano delle vibrazioni”, il verbalista e il focalizzatore del momento dedicato alla celebrazione.

## **Condividere attività divertenti, creatività e arte**

La creazione e la gestione di progetti di gruppo richiede una incredibile quantità di lavoro intellettuale e spesso accade che le attività sociali vengano trascurate. È dunque saggio organizzare spazi e momenti che non hanno nulla a che vedere con il decidere, coordinare, gestire, ma che possano essere, ad esempio, di lavoro pratico nell'orto, pulizia, ristrutturazione e decorazione.

Questo apporta numerosi vantaggi. Innanzitutto in questo modo verranno svolte delle mansioni senza che sia alcuna spesa o compensazione, e in secondo luogo possono emergere le competenze pratiche e le abilità manuali dei membri. Alcune persone, inoltre, tendono a rimanere in disparte durante gli eventi ufficiali, ma si rivelano, in tali occasioni, molto ferrati nei lavori manuali. Quando i membri di un gruppo vedono apprezzati i propri talenti cresce la loro autostima. Il terzo vantaggio è che i lavori manuali raramente risultano soddisfacenti attraverso il lavoro mentale. Lavorare insieme è una forma di energia di gruppo, un totem per tutti ("questo è

il nostro orto"). Il quarto vantaggio è che organizzare delle giornate di lavoro in gruppo crea un'ottima occasione per invitare vicini, amici o chiunque possa essere interessato; questo può portare alcuni di loro a considerare la possibilità di aderire alla comunità o di sostenerla.

La creatività e l'arte sono linguaggi trasversali e universalmente adottati. La società attuale le ha rese ermetiche, competitive e commerciali. In contesti non competitivi, ad esempio in una comunità intenzionale, l'arte si rivela uno strumento affascinante per creare dei ponti tra le diversità e scendere più in profondità a livello di condivisione in gruppo. Le persone apprezzano gli aspetti nascosti degli altri e si aprono per lasciarsi sorprendere; ad esempio quando un cuoco scopre di essere un ottimo scultore. I terapeuti dell'arte si affidano alla creatività e all'arte come terapia individuale e collettiva. La formazione di un coro, di gruppo musicale, teatrale o di danza, è un ottimo modo per rafforzare l'identità del gruppo attraverso l'arte.

Nei progetti di gruppo il divertimento è un elemento di essenziale importanza ("se non è divertente non è sostenibile!"), che rende attrattivi i momenti di incontro sia per i vecchi membri che per gli aspiranti tali. Onorare il tempo e lo spazio dedicati al divertimento rende i progetti di gruppo duraturi, vivi e appetibili.

## **Relazioni: amore, cura e sessualità**

L'amore tra partner non riguarda solo i sentimenti e le emozioni: per durare occorre che i partner decidano insieme di percorrere un cammino comune. Se hanno figli, all'amore dei genitori si aggiunge la necessità di un ambiente protetto, con profonde amicizie e una comunità che lo supporti.

In ogni caso l'amore dovrebbe comportare la cura di sé, la cura delle relazioni, un lavoro apprezzato, gioia e salute. Nella società moderna, turbata da problemi ambientali e sociali, l'amore dovrebbe includere l'ecologia e la giustizia quali valori fondamentali.

La vita comunitaria può essere paragonata ad un matrimonio esteso; comunità significa legami più forti, ma anche più possibilità di conflitti. La pressione di un palloncino comporterà che le molecole di gas in esso contenute si incontreranno e scontreranno con maggiore intensità; allo stesso modo persone che vivono in realtà con una vita comunitaria intensa si incontrano e si scontrano con maggiore frequenza. Ciò può causare attrito e generare "calore". Per mantenere basso il livello di stress (calore) dovuto all'attrito, è opportuno progettare spazi appropriati, sia individuali che comuni, assicurandosi che esista il giusto rapporto tra i due.

Nei progetti di cohousing le persone vivono in unità private, hanno la loro fonte individuale di reddito e condividono solo alcune cose, come l'orto, una stanza in cui trascorrere il tempo libero o cenare insieme, ecc. Gli incontri in tali spazi generalmente non sono così intensi. Tuttavia, come sappiamo, le relazioni possono intensificarsi ovunque e in qualsiasi momento e anche in gruppi legati da un legame relativamente lasco, come associazioni, iniziative di *transition town*,

gruppi di acquisto solidale o posti di lavoro, nei quali non è raro sperimentare ed essere testimoni di drammi emotivi che possono derivare, tra le altre cose, da un'attrazione personale o un inaspettato innamoramento.

Nelle comunità, d'altro canto, quando lo spazio privato è spesso limitato a una camera da letto, la maggior parte delle altre cose sono condivise. Le persone hanno un'alta probabilità di incontrarsi molto spesso (a volte troppo spesso). Le tensioni, gli attriti ed i conflitti sono sempre dietro l'angolo, inevitabili. Le comunità li affrontano scegliendo processi di risoluzione che si adattino alla loro struttura comunitaria.

Quando le persone vivono molto a contatto in un gruppo abbastanza grande, è chiaro che siano destinati a nascere dei sentimenti. Questo può condurre a delle dinamiche arricchenti ma provoca spesso anche delle turbolenze. La condivisione di intimità e di sesso accende una scintilla di energia incontrollata, e incontrollabile, che può trasformare radicalmente le persone ed irradiare gioia, entusiasmo ed endorfine come semi nel vento, seguendo l'ancestrale istinto umano.

Alcune attrazioni, allo stesso modo, portano gli amanti al di là di comportamenti generalmente accettati nella comunità. Alcune comunità si occupano di questo problema limitandosi a ricercare relazioni socialmente accettabili. Le comunità con forti basi religiose, ad esempio, accettano la relazione monogama come unica opzione. Nella società occidentale, dove la "monogamia seriale" è generalmente accettata, innamorarsi di un'altra persona significa anche rompere con il partner precedente. Alcune comunità stanno scegliendo di andare oltre i modelli prevalenti della monogamia eterosessuale, per cui devono affrontare forti complessità e applicare metodi appropriati per risolverle.

Indipendentemente da come vengono percepite le relazioni d'amore, nelle comunità avvengono rotture e nascono nuove relazioni. In questi casi il partner "abbandonato" è quello che spesso si sente ferito. È allora che dalla più intima e profonda sfera psicologica, direttamente legata al subconscio, nascono gelosia, rabbia, risentimento e molte altre emozioni. Esse sono parte della natura umana, devono essere accettate come tali e non giudicate, represses o ignorate. Tuttavia scegliere di vivere comunitariamente richiede un certo impegno per mantenere le relazioni sociali in buona salute e nel rispettare il principio generale che ogni persona è responsabile del proprio comportamento. Nelle comunità, proprio come nella società, mentre alcune coppie iniziano la loro relazione altre si separano, tuttavia gli ex compagni e i nuovi partner continuano a incontrarsi negli spazi comunitari e risulta necessario curare le eventuali ferite. Nel caso in cui uno dei partner precedenti decida di lasciare la comunità, tale decisione significa non solo lasciare la casa e i figli ma, in molti casi, separarsi anche dagli amici e dai colleghi di lavoro.

Alcune comunità hanno preso una serie di accordi e utilizzano strumenti ad hoc (come il Forum ZEGG) per far luce su questi temi in modo nonviolento, affinché sofferenza e dolore siano espressi, visti e sentiti collettivamente. Ciò comporta, da una parte, che le emozioni possano essere espresse apertamente, elaborate e onorate e, dall'altra, che si impedisca loro di aleggiare

sulla comunità come un'ombra minacciosa, che assorbe energia e genera maggiori tensioni.

Sempre più persone nelle comunità stanno giungendo alla conclusione che l'elemento più importante delle relazioni d'amore non è l'esclusività del rapporto, ma piuttosto l'autenticità, la fiducia, l'apertura e il consenso consapevole di tutte le persone coinvolte.

Parlare apertamente dell'attrazione sentimentale che può esistere al di fuori della relazione di coppia può portare sollievo e addirittura caricare il partner di nuova energia. A volte aprire la coppia a nuovi partner può essere un modo per salvarla dal fallimento del paradigma della monogamia seriale.

Le relazioni uomo-donna sono oggetto dei più forti pregiudizi in quasi tutte le società del mondo. Le persone si attengono generalmente alle proprie tradizioni, anche dopo aver realizzato di non sentirsi affini o addirittura dopo averle percepite come dannose. Alcune comunità hanno deciso di prendere in seria considerazione tale percorso di consapevolezza, di esplorare i pregiudizi e di valutare quali strade alternative possano essere percorse. Tali comunità sono giunte alla conclusione che la fiducia e la cura reciproca, la pazienza, il sostegno e l'ascolto agiscono come balsamo per l'anima contro le sofferenze: come tutti sanno le difficoltà legate alle relazioni d'amore possono essere molto dolorose. In alcuni casi la terapia individuale può essere una valida risorsa.

## **Affrontare il conflitto**

Roberto Tecchio, noto facilitatore e counsellor italiano, ha definito così il conflitto: "Esso è il risultato di due fattori: disaccordo e disagio personale", in altre parole non è proporzionale all'intensità del disaccordo ma al livello di disagio personale derivante dal disaccordo. Non sono, dunque, l'argomento della discussione, le implicazioni, la portata della decisione a portare di per sé al conflitto (vedi i 9 passaggi della costruzione di un conflitto).

Il vero catalizzatore è il disagio. Il disagio impatta profondamente i rapporti e impedisce alla gente di partecipare costruttivamente ai processi decisionali, all'implementazione delle decisioni e persino alla vita quotidiana. Tutto diventa difficile, poco chiaro, confuso.

Il disaccordo può essere un dono per il gruppo. Riflette le differenze di opinione e di prospettiva, porta idee e proposte fresche, allarga gli orizzonti. È l'antidoto contro il conformismo e la passività, preserva la resilienza del gruppo, facendo appello all'intelligenza collettiva e smuovendo l'energia.

Il disagio, d'altra parte, è inafferrabile e, a volte, misterioso. Fin da tempi immemorabili l'umanità ha cercato di rispondere alla domanda: "perché soffriamo?". La moltitudine di risposte date da innumerevoli religioni e filosofie a volte toccano il tema soltanto in superficie. Negli ultimi decenni, nell'ambito psicologico, si sono sviluppate varie teorie centrate sulla sofferenza, che ricercano la correlazione tra sofferenza e le varie condizioni ed eventi della maturità,

dell'infanzia, della nascita (la teoria dell'imprinting), prima della nascita, anche in relazione ai nostri antenati fino a quattro generazioni ed oltre (lavoro delle costellazioni). Molta sofferenza sembra derivare dalla paura ancestrale della morte e dell'abbandono, che la gente percepisce ogni volta che si sente disconfermata o, in parole più semplici, ignorata. La disconferma è un'arma sottile e affilata che usiamo per nascondere dalla nostra vista dissenso e disaccordo (insieme alla persona che si trova in disaccordo).

Vorremmo illustrare come funziona il conflitto attraverso due esempi:

1. Maria e Nadia stanno avendo una discussione accesa accanto alla macchinetta del caffè. Si tratta di decidere se l'associazione dovrebbe investire una rilevante somma di denaro per partecipare alla prossima fiera del commercio equo e solidale in città. La cassa è e corto di liquidi e Maria pensa che il gruppo non possa proprio permetterselo. Nadia sostiene il contrario e così discutono a lungo dei pro e dei contro di entrambe le scelte. Ambedue hanno opinioni forti e sostengono le rispettive posizioni. Dopo un lungo momento Nadia invita Maria a rimandare la discussione e fare una passeggiata. Si ringraziano reciprocamente per la passione e la dedizione e vanno via insieme.

2. Beth e Judith sono sedute ad una riunione. L'ordine del giorno si presenta come "ordinaria amministrazione", routine quotidiana, per lo più questioni di minore rilevanza. Beth parla di riorganizzare la tabella dei turni della lavastoviglie. Judith è silenziosa. Scuote la testa ma non dice nulla. Dopo che i turni sono stati assegnati, Judith si alza e va via in lacrime. Beth è sorpresa e non può credere a ciò che sta accadendo. Non ha la benché minima idea del perché Judith abbia reagito in quel modo. Ricorda vagamente che Judith è spesso critica nei confronti delle sue proposte, che di recente aveva saltato diverse riunioni e raramente aveva parlato di se stessa. Judith lascia la stanza e dice alla sua amica Ana "sto andando via per il bene di tutti, lascio il gruppo".

Questi due casi ci raccontano due storie diverse. Nadia e Maria hanno avuto una discussione intensa che non ha intaccato la loro relazione. Beth e Judith non hanno discusso affatto, ma la loro relazione è stata danneggiata fino a spingere una di loro a lasciare il posto di lavoro: questa è la storia del conflitto e dell'impatto che esso può avere, e in realtà ha, sulla vita delle persone.

In un conflitto si può vincere o perdere, ma nel lungo periodo tutti finiamo per perdere, quando vediamo i nostri gruppi e le nostre comunità perdere energia o membri, impantanarsi in discussioni infinite per poi fallire o dividersi in due o più fazioni e, in alcuni casi, ricominciare da capo con una nuova fondazione.

Maria e Nadia si trovavano in forte disaccordo, ma nessuno di loro si sentiva a disagio nella discussione e il loro rapporto non era in pericolo. Hanno trovato lo spazio per ascoltarsi a vicenda, a vari livelli, per affrontare le tensioni che stavano emergendo. Un modo efficace per onorare e gestire il disaccordo è l'utilizzo della facilitazione durante le riunioni e di processi decisionali che rispettino le diverse posizioni, anziché dividere il gruppo in maggioranza e

minoranza (come il consenso o l'assenso). La creazione di strutture sociali dinamiche che consentano la mobilità e la partecipazione diretta di ciascun membro, come la sociocrazia, è anch'essa una buona strategia per affrontare il disaccordo e contestualizzarlo ai settori di influenza e competenza, in cui gli individui possono essere visti, ascoltati e apprezzati dai loro compagni.

Beth ha mai ascoltato l'opinione di Judith circa la tabella dei turni della lavastoviglie, o si è semplicemente resa sorda, ignorando la sua insoddisfazione? Judith è forse rancorosa verso Beth e gli altri del gruppo, che non sembrano valorizzare molto la sua opinione? Qualcuno ha notato se Judith sta partecipando alle riunioni o si preoccupa di cosa pensi?

Quando le emozioni si presentano e si manifestano, non è il momento per cercare di essere razionali e lavorare su una proposta o su di un piano d'azione. È tempo di fermarsi e ascoltare, di rispettare i sentimenti degli altri senza giudizio, critiche, suggerimenti o consigli non richiesti. A volte, basta ascoltare.

Strumenti predisposti per le dinamiche sociali quali la condivisione in cerchio, il forum e il consiglio di mediazione, sono utili per allentare le pressioni e aiutare gli individui a costruire dei ponti di dialogo e allinearsi alla visione e alla missione del gruppo, che brillano come un faro per mostrare la strada verso il riconoscimento reciproco e, possibilmente, l'accettazione.

Le teorie ed i metodi pratici di risoluzione dei conflitti sono illustrati nella pagina web del CLIPS.

Infine vale la pena di menzionare la teoria di Arnold Mindell rango e privilegi, uno strumento fondamentale e ingegnoso per leggere e comprendere le dinamiche sociali, non solo nei gruppi ma anche nella società in generale. Tutte le teorie hanno un valore e vale la pena di esplorarle, ma il messaggio è: per gestire i conflitti, dobbiamo affrontare disaccordo e disagio con strumenti appropriati, nel contesto appropriato. È un percorso lungo e impegnativo, ma vale la pena di seguire una strada verso una società meno conflittuale e più collaborativa.

Per concludere: ogni comunità è incoraggiata a creare dei meccanismi propri di risoluzione dei conflitti, adatti ai membri del gruppo. Alcune comunità operano attraverso mediatori interni che possono supportare la risoluzione di conflitti interpersonali, mentre altre "educano" gli individui alla risoluzione dei conflitti, in modo da depotenziarli. L'elemento cruciale è prendere le misure adeguate a tempo debito. Ciò viene sempre ripagato, in quanto l'unica cosa peggiore di un conflitto acceso è un conflitto acceso perpetuato nel tempo.

**Metodo: Discussione supportata dagli "angeli"**

Le due persone in conflitto (A e B) si trovano al centro di un cerchio per discutere la questione. Entrambi scelgono un "angelo" che li sostenga.

La discussione non avviene a "ping-pong" tra le due persone ma, dopo che la persona A

parla, il suo angelo ripete l'essenza di ciò che è stato appena detto, con parole sue. Successivamente, l'angelo della persona B risponde, dichiarando ciò che ha sentito dal messaggio proveniente dalla persona A. Solo allora la persona B commenta e condivide la sua visione.

Il suo commento è mediato, ancora una volta, da entrambi gli angeli, prima che A possa rispondere.

## **La comunità - una sintesi**

Costruire comunità è come un insieme di piccoli investimenti: gli effetti diventano visibili e tangibili solo dopo un lungo periodo di tempo. Tuttavia senza questi piccoli investimenti i gruppi perdono inevitabilmente il loro lato sensibile e umano (la loro anima), e possono diventare delle macchine orientate al risultato. Gli elementi a supporto delle comunità elencati in questa guida possono essere applicati a qualsiasi tipo di progetto di gruppo che abbia al centro l'essere umano e che tengano in considerazione la natura. Uno spirito comunitario sano è come un terreno fertile che sostiene la realizzazione dei singoli intenti individuali, all'interno di una più ampia e condivisa visione di gruppo.

## **3) INTENTO**

### **Elementi chiave**

- L'intento fornisce direzione e ritmo allo sviluppo di un progetto di gruppo, genera la spinta necessaria per realizzare e agire nell'ambito scelto;
- L'intento permette al progetto di posizionarsi anche nella società, ad un livello più ampio;
- La visione descrive il mondo che ci auguriamo di lasciare alle prossime generazioni; la missione definisce quale contributo il progetto offre in tale direzione; gli obiettivi consistono nelle azioni concrete che si mettono in atto per realizzare la visione;
- Tutti i progetti di gruppo hanno bisogno di strumenti per l'autoregolamentazione e di meccanismi di adattamento alle circostanze contingenti;
- L'intento è modellato attraverso le interazioni con il contesto di riferimento e l'esistenza di una buona rete locale.

## **Posizionamento e ruolo del progetto nella società**

Un intento consapevole e condiviso (cioè la direzione che il gruppo vuole prendere) è uno dei pilastri fondamentali dei progetti del gruppo. Definire, sviluppare e mantenere tale intento richiede sia uno sforzo iniziale che un'attenzione continua in seguito. Questo assicura al gruppo un buon "viaggio" e funge da misura del raggiungimento dei propri obiettivi. L'intento di un progetto di gruppo può essere sottile (spirituale) o pratico (materiale).

L'intento definisce quali persone potranno essere incluse e chi verrà escluso sulla base delle proprie motivazioni personali. Questo è naturale in quanto ogni progetto incarna alcune caratteristiche fondamentali (ad esempio, quanto è forte l'aspetto comunitario, se gli animali sono ammessi o meno, qual è la politica circa la presenza della carne nell'alimentazione, ecc.); l'intento, dunque, funge da filtro e determina quale tipo di persone sarà attratto dal progetto e in che misura si identificheranno con esso.

Quando si parla dei vari aspetti e dei processi che hanno a che vedere con l'intento il primo livello riguarda l'intento personale, quello che spinge un individuo ad unirsi ad altri per iniziare qualcosa di collettivo. L'intento personale influenza il contributo individuale al gruppo. Di solito si tratta di soddisfare esigenze e desideri personali, come ad esempio l'amicizia, un lavoro significativo, un cambiamento nelle condizioni di vita, la guarigione di ferite nate da rapporti passati, ecc. Gli intenti personali, in realtà, creano le condizioni per la costruzione di comunità, anche se questo, spesso, non viene sufficientemente riconosciuto.

Il secondo livello ha a che fare con l'intento condiviso, orientato alla comunità. Questo livello è spesso espresso come visione, missione e obiettivi e da altri concetti familiari ai gruppi, come: propositi, valori, finalità. Un intento chiaro porta un messaggio altrettanto chiaro per i potenziali alleati, membri, partner, donatori ecc., e contribuisce alla comprensione di cosa sia in realtà il progetto.

L'intento definisce anche il posizionamento del progetto nella società. Come è percepito il progetto in relazione alla società? I progetti di successo sono generalmente costruiti attraverso alleanze con vari stakeholders (attori rilevanti), con progetti simili e con individui, gruppi e istituzioni.

E' possibile rappresentare un gruppo come il microcosmo di una cellula viva, che ha bisogno di una membrana per tenere insieme tutti i suoi elementi e conservarsi come entità unica. La membrana conferisce a ciascuna cellula la sua identità, separandola dall'ambiente e permettendole lo scambio attraverso il rilascio di informazioni, nutrienti ed escrezioni, in entrata e in uscita, grazie alla sua struttura osmotica. Allo stesso modo, un progetto di gruppo ha bisogno di una membrana per tenerlo insieme durante le diverse fasi della sua esistenza, in particolare nei momenti di difficoltà e di conflitto. Nella nostra esperienza uno dei passi più utili che un gruppo può fare per permettersi di stare bene, anche nei momenti più oscuri, è quello di creare un

insieme di documenti che descrivano e confermino l'identità transpersonale del gruppo e tengano unite le persone oltre la propria personalità.

Questi documenti dovrebbe includere diversi livelli di astrazione e tempi, che vanno dalla visione, più astratta, generale e a lungo termine, alla missione, più concreta, definita e localizzata, agli obiettivi ancora più dettagliati, pratici e definiti nel tempo, fino ad arrivare ai verbali degli incontri, che descrivono in modo puntuale il modo in cui ogni singola azione verrà attuata (ovvero il piano d'azione: cosa, chi, quando e dove). Anche gli statuti giuridici appartengono all'insieme dei documenti predisposti a supporto del gruppo e devono essere allineati, quanto più possibile, con i valori fondanti.

Tutti questi documenti sono interconnessi come i gradini di una scala o i geni nella catena del DNA. Sono, inoltre, riflessi nelle strutture e nelle pratiche, e riportano all'intento fondante. Per assicurarsi che queste parti elementari della membrana del gruppo siano veramente condivise e percepite come comuni, è importante che vengano definite attraverso un processo partecipativo, in modo che possano essere discusse e riviste, creando lo spazio adatto per includere le singole prospettive, gli intenti e le responsabilità individuali.

Infine dobbiamo riconoscere che un progetto di gruppo è come un organismo vivente con un proprio metabolismo interno e un ciclo di vita. Passa attraverso le fasi della nascita, dell'infanzia, dell'adolescenza, della maturità, della vecchiaia e anche della morte.

## **Visione, missione, obiettivi**

Nei progetti comunitari la visione spesso esprime la speranza di mettere in pratica valori e ideali trascurati dalla società convenzionale: equità, solidarietà, sostenibilità, economia del dono ecc. Il tentativo di raggiungere queste mete attraverso una missione condivisa è di per sé un processo creativo per la costruzione di una nuova cultura.

La Visione (risponde alla domanda: “perché?”) consiste in un quadro d'insieme, a lungo termine, del tipo di realtà che vogliamo creare per il nostro gruppo e per il pianeta in generale. E' una visione del mondo condivisa dal gruppo.

Risponde alla domanda: "Perché il mio gruppo può migliorare il mondo?", e si riferisce a ideali, valori e sogni, che sono fondamentali e quindi non negoziabili per i membri. Dovrebbe essere abbastanza breve, semplice da memorizzare, chiara, comprensibile e attraente per potenziali nuovi membri. Un esempio di visione di un gruppo potrebbe essere: "Vogliamo lavorare insieme per promuovere la pace, la comprensione tra la gente e il rispetto per tutti gli esseri viventi e creare un ambiente in cui il nostro gruppo possa vivere in armonia, solidarietà ed equilibrio con la natura e l'ambiente”.

La Missione (risponde alla domanda: “cosa?”) è un'immagine più definita, localizzata e focalizzata di ciò che il gruppo farà per attuare e realizzare la visione nel proprio contesto

culturale, ambientale e sociale. Ancora una volta, dovrebbe essere abbastanza breve, chiara e facile da citare e ricordare e dovrebbe fornire informazioni su ciò che il gruppo effettivamente farà. Risponde alla domanda: "Cosa possiamo fare per trasformare in realtà il nostro sogno?". Un esempio di una missione di gruppo è il seguente: "Creeremo una comunità residente di circa 50 persone, condivideremo gli spazi abitativi per incoraggiare la partecipazione, lo scambio e la creatività, e per coltivare la terra in modo sostenibile, in base ai principi della permacultura. Ogni persona, famiglia e piccolo gruppo avrà uno spazio privato, in accordo alle proprie necessità e possibilità. Siamo ispirati dalla semplicità, dalla sostenibilità e dal rispetto reciproco".

Gli obiettivi e il piano strategico (rispondono alla domanda: "come?") sono un insieme di passi chiari e ben definiti che il gruppo realizzerà per andare avanti nella direzione indicata dalla visione e dalla missione, con efficacia ed efficienza. Essi contengono delle scadenze precise e un elenco di azioni pratiche che il gruppo attuerà nel prossimo futuro. Possono fare riferimento a questioni di *governance*, decisionali, economiche e alla proprietà.

La conoscenza dei processi di gruppo dovrebbe essere parte della progettazione strategica. Quindi concentrandosi sul "cosa" (i risultati) è possibile integrare il "come" tenendo presente, tuttavia, che le cose non sempre si sviluppano come previsto. Gli obiettivi strategici non devono essere solo a breve termine, ma devono essere definiti e posizionati in una linea temporale in modo da orientare le decisioni prese quotidianamente durante le riunioni. Gli obiettivi rispondono alle domande: "Che cosa dobbiamo fare per attuare la nostra visione e missione, quando e perché?".

Ecco un esempio di obiettivi strategici, secondo le linee guida che suggeriscono di mantenerli specifici, misurabili, realizzabili, realistici e tempestivi (SMART): "Daremo vita ad un'associazione sociocratica (2 mesi), individueremo dove sarà localizzata la nostra comunità (6 mesi) e creeremo un piano di sviluppo basato sui principi della permacultura (12 mesi). Promuoveremo il nostro progetto per trovare almeno 3 nuovi membri (6 mesi), attraverso una serie di 10 eventi pubblici che informeranno ed ispireranno sia le persone che le autorità locali (12 mesi)".

Una formulazione concisa di visione, missione e obiettivi sul sito web, su un volantino o in una presentazione, crea chiarezza e aiuta chi non conosce il progetto ad averne una visione d'insieme. Per quanto riguarda i membri del progetto, funge da criterio generale per prendere decisioni, in particolare nel caso di decisioni difficili in cui i membri siano divisi. In questi casi il gruppo dovrebbe porsi la domanda: "Questa decisione è allinea il compimento della nostra missione e dei nostri obiettivi?".

## **I verbali delle riunioni**

I verbali delle riunioni permettono al gruppo di tenere traccia di tutte le modifiche, le

dichiarazioni, le decisioni, gli accordi ed i disaccordi. Sono uno strumento essenziale per mantenere il gruppo in linea con l'intento, un insieme dinamico di documenti che descrivono azioni e ne definiscono gli spazi ed i tempi. Essi definiscono anche strumenti di valutazione e di bilancio delle attività pianificate, chiariscono gli ambiti di responsabilità e le eventuali figure di sostegno (che si prende cura di questo? chi può offrire supporto?), ricordano alle persone tappe e date rilevanti, impegni presi, ecc. Oltre alle decisioni possono essere verbalizzati anche i metodi decisionali adottati. È bene tenere verbali brevi, concentrandosi sulle decisioni e sui punti principali, evitando di annotare i dialoghi avvenuti, parola per parola.

Tutti i documenti appartengono al gruppo e possono essere modificati nel tempo attraverso processi partecipativi come, ad esempio, l'organizzazione di seminari per la revisione della visione, della missione e degli obiettivi, al fine di mantenerli allineati con la mutevole realtà del gruppo. La visione e la missione possono cambiare, ma il senso di appartenenza rimarrà forte se ogni membro farà sentire la sua voce e prenderà parte attiva nel processo di modifica.

#### **Un esempio di verbale:**

Fondazione dell'associazione

Data: 5 maggio 2017

Presenti: Sarah, Susan, David, Marc, Jill, Rob, Anna, Tom, Sarah, Becky Verbalista: Becky

L'associazione si chiamerà "Vivere pacificamente sul pianeta Terra" e sarà un'organizzazione senza fini di lucro. Marc e Jill prepareranno una prima copia dello statuto e lo invieranno via email, prima della fine del mese. Sarah e David studieranno i costi legali e li segnaleranno al gruppo durante la prossima riunione. Susan è disponibile ad aiutarli. Il gruppo è d'accordo con metodo del consenso/assenso/maggioranza (8 a favore, 2 contro, un astenuto).

## **Adattamento e resilienza**

Oltre a visione, missione e strategie concrete, i progetti collettivi devono dotarsi di strumenti per l'autoregolamentazione e di meccanismi di adattamento. Come un vero e proprio organismo vivente, esso ha bisogno di ricevere risposte dall'esterno, attraverso vari canali, e di prestare loro la giusta attenzione. Tali risposte arrivano sotto forma di conseguenze dirette o indirette delle azioni compiute sulla nostra vita e sulla vita delle altre persone.

Ciò si manifesta a tutti i cinque livelli del modello CLIPS:

- nelle risposte di altre persone (individuo);
- nell'atmosfera del gruppo (comunità);

- a livello motivazionale per lo sviluppo di visione, missione e obiettivi strategici (intento);
- nell'efficienza a livello di gestione delle decisioni e di organizzazione di compiti (struttura);
- nel rilevare risultati concreti di ciò che viene attuato (pratica).

Dal momento che l'ambiente e le circostanze contingenti sono vive e in continua evoluzione, il progetto riceverà sempre stimoli diversi. Ad esempio: se alcuni aspetti della missione mirano a garantire l'autosufficienza alimentare, ma le circostanze ambientali creano fattori di rischio (siccità, terreni poveri, ecc.), il progetto dovrà adattarsi alla realtà dei fatti, anche se indesiderata.

Quando il progetto si sviluppa ci possono essere momenti di shock inaspettati causati da ostacoli abbastanza comuni (incidenti, incendi, grandi difficoltà finanziarie, ecc.) che richiedono al progetto di esercitare, consapevolmente, la propria capacità di resilienza. Essa è particolarmente necessaria in un mondo in cui le cose cambiano rapidamente.

Una visione chiara del processo, e non solo dell'obiettivo, consente l'integrazione della strategia e della cultura del gruppo, permettendo di adattarsi a nuove situazioni o, in altre parole, di essere resilienti. Entrambi, risultato e processo, devono essere valutati periodicamente. La creatività collettiva è la principale fonte di adattabilità. La creatività non si riferisce solo all'espressione artistica, ma anche alla capacità di generare innovazioni e soluzioni inaspettate. Ci sono molte dinamiche per apprendere e promuovere l'innovatività: giochi, *brainstorming*, mappe mentali, risoluzione creativa dei problemi, ecc. I gruppi possono scegliere i metodi che più rispondono alle esigenze e alle preferenze caratteriali. È necessario capire quanto sia importante il cambiamento e permettere a tale processo di andare avanti costantemente, per essere pronti ad adattarsi alle nuove circostanze.

## Relazioni esterne e reti

In accordo con il pensiero sistemico la vita è come una rete e la collaborazione è la sua essenza. Questa affascinante disciplina ci spiega le relazioni e lo scambio tra elementi complessi e tra sistemi. Un progetto di gruppo è, come ogni gruppo di individui, un sistema vivente e ha costante bisogno di comunicare e di evolversi per adattarsi alle mutevoli condizioni esterne. Non solo cerca di sopravvivere ma di prosperare e di far beneficiare i suoi membri e l'ambiente circostante. Nella guida CLIPS mettiamo in evidenza che dalle conoscenze sviluppate nelle realtà fortemente comunitarie possano beneficiare molti altri tipi di progetti di gruppo. Detto ciò vorremmo fare luce sull'idea infondata che le comunità vogliano creare un paradiso privato, un'oasi per se stesse, come se fossero realtà isolate e sigillate, separate dal mondo "reale". In realtà è esattamente l'opposto: le comunità sono normalmente una componente molto attiva di un movimento più ampio che si impegna attivamente a favore dei diritti umani, della sostenibilità e della speranza per un futuro migliore. Non tutte offrono formalmente programmi di formazione al grande pubblico, ma tutte forniscono l'esempio vivente che una realtà diversa non solo è

possibile, ma è anche accessibile, gratificante e consigliabile. Ciò risulta particolarmente evidente grazie all'eccellente lavoro che la rete globale degli ecovillaggi, il Global Ecovillage Network (GEN) porta avanti da due decenni.

L'equilibrio tra innovazione e tradizione è di cruciale importanza. Ogni volta che un nuovo arrivato, cioè la nuova comunità, cerca di introdurre delle novità la comunità del territorio risponde con scetticismo. Tutti i nuovi insediamenti hanno a che fare con questo tema, e quando si presentano al territorio con idee e proposte innovative dovrebbero chiedersi: come creare relazioni positive, e reciprocamente soddisfacenti, con il vicinato? Quando l'ultimo arrivato fa i suoi primi passi sul luogo scelto deve guardarsi attorno. Chi trova attorno a lui? Chi c'era prima che il gruppo si trasferisse? Chi ha iniziato il progetto? Chi si sente proprietario della terra, degli edifici, della cultura locale e delle tradizioni? Acquistare una proprietà e avviare un buon progetto non basta per diventarne il vero proprietario, almeno dal punto di vista delle tradizioni locali/bioregionali. I progetti di gruppo, proprio come gli alberi e le foreste, devono mettere radici nel terreno e avviare il proprio ciclo vitale - crescita, scambio e restituzione - con l'ambiente circostante. Devono riconoscere, accettare e onorare la comunità che ha già vissuto in quella terra, siano essi umani, animali o piante. Uscire e cercare l'incontro con gli altri, stringendo mani, zampe e rami. La nuova comunità, essendo un elemento estraneo, ha il compito di farsi conoscere. Essere accettati sarà il secondo passo. E' bello e divertente trovare un linguaggio universale che tutti possano comprendere e apprezzare, e creare un'occasione sociale con attività ludiche per invitare, per una giornata aperta, tutti i vicini e la comunità locale. E' importante farlo, anche se il progetto è appena iniziato. Presentare la visione e la missione del gruppo, parlare di piani futuri e progetti, scambiare abiti, sementi, cibo, strumenti, ecc. Questo è un modo efficace per costruire rapporti con il vicinato ed è la chiave per creare una rete di supporto attorno al nuovo gruppo. Ha una serie di vantaggi, pochi svantaggi e ripagherà da subito l'energia investita. Le relazioni formali con gli amministratori locali, i politici e gli attori chiave per il progetto sono anch'esse essenziali, è quindi utile pianificare degli eventi formali. Ma ricordate: la comunità locale e i vicini di casa parleranno in giro del vostro progetto molto prima che il gruppo si riunisca e parli con il sindaco. Ognuno di noi proviene da mondi differenti e, quando inizia un percorso collettivo porta con sé le proprie connessioni. La maggior parte delle persone coinvolte appartengono ad associazioni, aziende, gruppi di acquisto solidale, centri di permacultura, ecc. e da tali relazioni un progetto appena nato può beneficiarne molto. Mantenere un flusso attivo di informazioni, nella fase di sviluppo di un gruppo, attirerà l'attenzione e l'energia da parte di persone affini che possono diventare una rete di sostegno all'iniziativa, portando nuove idee ed energie e persino creando un flusso di nuovi membri. Occorre tener presente che essere trasparenti, aperti ed inclusivi non significa che ogni processo di gruppo debba essere aperto a chiunque. Lavorare ad un progetto di gruppo implica che sia rispettata anche una certa privacy. L'equilibrio tra l'inclusione e l'esclusione è un'arte che ogni gruppo deve imparare a padroneggiare, in particolare le comunità in cui le persone vivono a stretto contatto.

## L'intento - una sintesi

L'intento è come una freccia che punta nella direzione desiderata, con alette in grado di stabilizzarne il volo. I progetti di gruppo con un buon senso della direzione e basati sulla creatività, l'adattabilità e la resilienza, hanno generalmente un progresso stabile. Un gruppo veramente sostenibile è in grado di comunicare proficuamente con il "mondo esterno", elemento fondamentale delle dinamiche di un sistema.

Nei capitoli individuo, comunità e intento abbiamo determinato il flusso del fiume. Il capitolo seguente, la struttura, è come il letto del fiume: non solo supporta il suo flusso, ma da esso viene formato e modellato.

# LA STRUTTURA

## Elementi chiave

- L'ampio concetto di struttura si riferisce a livello pratico al modo in cui il gruppo è organizzato in termini di *governance*, processi decisionali legati all'accesso all'informazione, proprietà, struttura giuridica ed economica;
- Essa si occupa anche di aspetti interpersonali relativi al rango e alla leadership, potenti motori per il gruppo, nonché potenziali fonti di conflitti e disturbi;
- La sfida è quella di creare strutture sufficientemente solide e coerenti per sostenere l'intento del gruppo senza opprimere o limitare, in modo rigido, la sua visione idealistica;
- La struttura è uno strumento importante anche per proteggere il gruppo dai problemi legali che possono sorgere con il mondo esterno;
- Il tema chiave dietro la struttura è il processo decisionale, che dovrebbe rafforzare la voce di tutti i membri e distribuire il potere e responsabilità tra di loro in modo equilibrato. Una panoramica

Il termine struttura è legato al "costruire", è una metafora usata per indicare la creazione di pareti protettive e ambienti sicuri: tetti, corridoi e porte possono essere aperti, chiusi, bloccati.

Scegliere di investire energie nella creazione della struttura implica affrontare alcune decisioni critiche e difficili da prendere, che vengono a volte tralasciate a favore di risultati più immediati e tangibili. In tal caso, alla comunità mancherà la presenza di un "edificio" solido quando ne sentirà il bisogno, come nei casi di conflitto.

Quindi i gruppi che vogliono realizzare qualcosa di duraturo devono avere degli accordi chiari sulle questioni strutturali, come come i metodi decisionali, l'organizzazione della parte finanziaria e la rappresentanza legale. Questo non è sempre facile e neanche ovvio. Le comunità sostenibili spesso si trovano in conflitto quando si tratta di creare una struttura ben compresa e condivisa da tutti. Sostengono a volte l'idea, assai pericolosa, che le decisioni spontanee, e le buone vibrazioni, risolvano tutti i problemi e che la struttura potrebbe essere oppressiva.

Ma è vero anche il contrario: creare strutture giuridiche appropriate, affrontare questioni fondamentali come la proprietà e scrivere collettivamente una costituzione valida, apre la porta a infinite discussioni che possono, se non ben gestite, minare le fondamenta della comunità e terminare nella legge della giungla. La creazione e lo sviluppo di queste strutture è paragonabile ad un processo vivente e, in un certo senso, "organico" che dovrebbe adattarsi ad ogni fase del progetto. Allo stesso modo si dovrebbe prestare attenzione alla creazione di regole e sistemi di valutazione che forniscano informazioni chiave sull'efficienza, a tutti i livelli.

La struttura del progetto sostiene l'intento comune e crea uno spazio sicuro, sia per il gruppo che per gli individui. I membri devono imparare a creare e mettere in pratica accordi che esprimano coerentemente i valori identificati dal gruppo.

Le interazioni umane creano dinamiche legate al rango e alla leadership, che non devono essere giudicate, negate o contrastate, ma comprese e utilizzate in modo consapevole ed efficace, così da evitare gli abusi e prevenire i conflitti. Tali questioni sono una potente fonte di energia per il gruppo e influenzano profondamente il benessere delle persone e il loro senso di appartenenza. A questo livello è assai opportuno prestare attenzione a come il potere viene gestito, e incoraggiare coscientemente la disponibilità a dividerlo con gli altri.

La struttura di *governance* e il processo decisionale tiene conto di diversi livelli, dall'organizzazione interna (gruppi di lavoro e responsabilità chiare), al modello di *governance* prescelto (sociocrazia, olocrazia, consenso, democrazia), fino ad individuare il metodo decisionale più adatto alla natura del gruppo e che meglio contribuisce alla sua coerenza interna.

La struttura della comunicazione e delle riunioni sono elementi cruciali in ogni progetto di gruppo; è molto utile avere una formazione di base sui metodi di facilitazione e sulle dinamiche di gruppo. Non tutte le riunioni sono finalizzate a prendere decisioni, possono anche essere momenti di comunicazione, condivisione di opinioni e idee, discussione di progetti, partecipazione a processi creativi. Sono in ogni caso degli spazi per l'apprendimento collettivo e per il riconoscimento reciproco.

Rispetto all'organizzazione economica, molta attenzione dovrebbe essere posta sulla gestione delle risorse necessarie sia ad avviare il progetto che a sostenerlo nel tempo. Occorre inoltre definire chiaramente la distinzione tra economia individuale ed economia comune, e creare accordi e strutture trasparenti per la sua gestione e regolamentazione.

Proprietà e struttura giuridica: a quali principi si ispira il progetto riguardo la gestione della

proprietà comune? Uno dei più grandi errori che un progetto comunitario possa fare è cercare di avviare la comunità sulla proprietà privata di una o più persone della comunità. Ciò causerà sempre uno squilibrio.

Costituzione: come accennato in precedenza, il progetto di gruppo deve creare delle regole del gioco in armonia con l'intento iniziale ed accordi che garantiscono il futuro del progetto. La struttura giuridica rappresenta l'identità del gruppo di fronte al mondo e incarna legalmente il suo scopo.

Gestione del progetto e delega delle responsabilità: il gruppo deve definire il suo *modus operandi* e la divisione di compiti e responsabilità. Le strutture operative si basano sulla definizione di attività, la progettazione e la pianificazione di un programma dettagliato. Tutto ciò serve ad mettere in atto le decisioni prese durante le riunioni o assemblee.

Valutazione: un sistema di feedback coerente assicura il controllo della qualità e fornisce una fonte di stimoli per migliorarsi e celebrare.

## Governance

Prendere le decisioni insieme porta, idealmente, all'accettazione della diversità. C'è spazio per tutti, per le diverse parti di ogni individuo e per tutte le voci e intuizioni. Una buona *governance* incoraggia ad assumere una prospettiva più ampia riguardo i rapporti tra gruppi, collettivi e pratiche istituzionali. Il potere decisionale non è destinato ad essere nelle mani in una ristretta élite centrale, ma nelle mani di tutti coloro che appartengono al gruppo.

Le domande relative alla *governance* sono:

- Chi dovrebbe decidere cosa e in quali situazioni?
- Che durata devono avere le decisioni prese?
- Dove sta il potere? C'è chiarezza su quali gruppi prendono quali decisioni?
- Quali metodi decisionali sono appropriati nelle diverse circostanze?

Le risposte a queste domande dipendono da quanto spesso e quanto a lungo vogliamo incontrarci per prendere decisioni comuni. Ogni gruppo deve pensare ad organizzarsi e governarsi nel modo a lui più appropriato.

Ci sono processi decisionali che bilanciano una *governance* apparentemente efficiente, gestita da parte di una piccola élite o di un leader, con l'aspirazione a raggiungere il consenso in ogni situazione. Tali processi consistono, solitamente, nel delegare il potere decisionale a piccoli gruppi di lavoro (o addirittura a singoli individui), nei quali il gruppo grande ripone la propria fiducia, per affrontare in modo efficiente particolari situazioni e consentire così l'emergere di diversi leader legati ad ambiti differenti.

La delega di potere, però, ha bisogno di una regolamentazione, in modo che il gruppo possa eventualmente decidere di revocarla a coloro che ne abusano o che mostrano mancanza di competenze o responsabilità nell'applicarla per il bene comune. In ogni caso occorre tenere in considerazione tutti i partecipanti, essere trasparenti e distribuire da una parte il potere e dall'altra l'efficienza.

Una struttura stabile assicura che ogni persona sappia come e dove partecipare, abbia la possibilità di apportare competenze e conoscenze, imparando, al tempo stesso, a prendere decisioni in modo partecipativo. Non occorre che tutti partecipino ad ogni singola decisione, in questo modo i membri del gruppo impareranno a fidarsi gli uni degli altri, del gruppo e del processo.

La sociocrazia, i cerchi decisionali e la democrazia profonda sono strutture logiche e strategiche che applicano intelligentemente il processo decisionale partecipativo, e sono in rapida crescita nel mondo delle comunità.

### ***La sociocrazia come modello di governo***

La Sociocrazia distribuisce le responsabilità all'interno del gruppo in modo equivalente nei diversi ambiti. In ogni cerchio le decisioni vengono prese con l'assenso. I cerchi sono collegati tra di loro con un doppio legame: una persona rappresenta il cerchio grande (generale) nel gruppo di lavoro (cerchio piccolo o specifico) e una persona, viceversa, rappresenta la voce del gruppo di lavoro nel cerchio grande. I differenti ruoli vengono assegnati attraverso "elezioni senza candidati", in modo che i ruoli siano ricoperti dalle persone più appropriate in quel momento e a quello scopo.

## **Il processo decisionale**

Una buona decisione prende in considerazione tutte le persone che dovranno convivere con le conseguenze di quella decisione.

Il processo decisionale deve essere chiaro, trasparente e legittimato da tutte le persone che fanno parte del gruppo. Quando i gruppi devono prendere troppe decisioni, iniziano a sorgere delle difficoltà. Non tutto deve essere regolato o deciso. È sempre bene chiedersi: "dobbiamo davvero avere una posizione comune su questo argomento o possiamo accettare che rimangano varie posizioni personali?"

È possibile scegliere differenti metodi decisionali per diversi tipi di decisioni, a seconda del numero di persone coinvolte. Le decisioni sono solitamente classificate in base alle conseguenze che comportano e alle necessità specifiche del progetto.

Possiamo distinguere tre diversi tipi di decisioni:

**Decisioni strategiche:** identificano gli obiettivi generali del progetto ed i mezzi necessari per raggiungerli, e influiscono, nel tempo, su tutti i membri del progetto. Per questo tipo di decisioni tutto il gruppo dovrebbe, quantomeno, partecipare al processo.

**Decisioni organizzative:** riguardano il modo di organizzare i diversi aspetti del progetto, con l'obiettivo di essere più efficaci. Queste decisioni dovrebbero essere prese dal gruppo di persone direttamente interessate.

**Decisioni operative:** si riferiscono al lavoro e alla gestione delle attività quotidiane, per questo tipo di decisioni la soluzione migliore è di costituire piccoli gruppi stabili o singoli individui che si prendono cura delle attività quotidiane.

Alcune condizioni concrete possono facilitare il buon andamento del processo decisionale:

- La gente possiede una padronanza sufficiente dell'argomento da discutere e ha avuto abbastanza tempo per informarsi e rifletterci su;
- una buona facilitazione dei processi decisionali consente un'equa ed attiva partecipazione di tutti i membri del gruppo;
- le decisioni devono essere scritte e ratificate, in base all'accordo su come vengono prese le decisioni.
- le decisioni devono essere comunicate rapidamente ed accessibili per tutto il gruppo. Il metodo decisionale è direttamente collegato alla struttura della *governance*:
- metodo della democrazia diretta e partecipativa: le decisioni vengono prese con il metodo della maggioranza, sia essa una maggioranza semplice del 50%, o una maggioranza qualificata (ad esempio il 70%).
- metodo del consenso: le decisioni passano se nessuno le blocca.
- metodo dell'assenso (Sociocrazia): le decisioni passano se non c'è un'obiezione forte e motivata, dunque per assenso: "accettabile per adesso, abbastanza sicuro per consentirci di provare"; questa frase esprime lo spirito della sociocrazia in termini decisionali.
- l'intelligenza collettiva si manifesta quando individui e gruppi di lavoro presentano delle proposte concrete in riferimento delle decisioni da prendere. Le proposte stanno alla base del processo decisionale, quindi la capacità di formularle e presentarle è fondamentale per il suo buon andamento. Creare una cultura del processo decisionale in cui le obiezioni a una proposta siano considerate come doni per il gruppo, e non come ostacoli, riflette il vero spirito comunitario. Le obiezioni aiutano a migliorare la proposta iniziale, e la capacità di integrare i diversi pareri nutre la comunità.

La qualità di una proposta dipende da criteri specifici. Deve essere pertinente all'ambito d'azione del gruppo chiamato a decidere. Deve affrontare un problema o una situazione specifica che è effettivamente nelle mani del gruppo. Il problema è visto come una tensione, che esprime una

distanza tra la situazione attuale e quello a cui il gruppo aspira. La decisione dovrebbe affrontare i le cause del problema, non i sintomi. Le motivazioni devono essere chiaramente descritte, insieme alle esigenze che, nella situazione attuale, non sono soddisfatte. Gli argomenti trattati riconducono alla proposta, spiegando come essa possa risolvere il problema. La proposta non è rigida, è aperta e non è una richiesta. Può essere accompagnata da altre opzioni possibili, può essere migliorata e trasformata attraverso il processo stesso. Se possibile la proposta dovrebbe includere un piano d'azione e un ordine del giorno. Questo piano d'azione dovrebbe avere dei punti cardine, essere realistico, eseguibile, misurabile e verificabile, in relazione alle esigenze che dovrebbe soddisfare.

Cura degli accordi: Una delle possibili difficoltà riguarda il mancato adempimento delle decisioni e/o degli accordi presi. È consigliabile stabilire un sistema di monitoraggio per la loro implementazione.

## **Accesso all'informazione**

Nel secondo capitolo sono stati trattati molti aspetti della cultura della comunicazione, che hanno a che fare con lo spirito, il flusso, l'atteggiamento della comunicazione nella vita quotidiana e nelle riunioni. Qui verranno trattati alcuni elementi chiave della struttura della comunicazione, che permette ai gruppi di rimanere allineati e funzionali anche di fronte alle difficoltà.

Una delle sfide per quanto riguarda la comunicazione di gruppo è l'accesso alle informazioni ben organizzate. I verbali delle riunioni dovrebbero essere pubblici e di facile accesso e il gruppo dovrebbe essere informato sugli argomenti trattati nelle diverse riunioni.

Il flusso informativo digitale è una benedizione e al tempo stesso una trappola che ormai riguarda la maggior parte delle comunità dato che, oggi, ci si affida ai flussi digitali di informazioni interne. La condivisione di informazioni via e-mail e i servizi di archiviazione dei file online, è diventata una pratica prevalente in molti gruppi ed è accettabile finché non esclude quei membri che preferiscono non utilizzare o possedere il computer.

E' bene notare che scontri emotivi nell'ambito della comunicazione digitale possono arrivare a distruggere il progetto, per cui occorre affrontare le questioni emotive faccia a faccia e utilizzare i mezzi digitali solo per scambiare informazioni. Regole chiare e condivise sulla comunicazione elettronica possono risultare di grande aiuto.

La vecchia bacheca di sughero o un semplice quaderno per gli appunti sono strumenti eccellenti per garantire il flusso informativo. La regola di non risolvere i problemi emotivi attraverso la comunicazione scritta si applica anche alle bacheche! Tutti gli interessati devono poter accedere facilmente a tutte le informazioni rilevanti.

## Proprietà e struttura giuridica

La questione di chi detiene la proprietà degli edifici, o della terra, utilizzati nell'ambito del progetto è estremamente importante. Uno degli errori più gravi che i gruppi possano fare è che un individuo acquisti la proprietà, presumendo che in seguito possa nascere, su tale proprietà e a pieno titolo, una comunità egualitaria e di lunga durata. Può accadere che si crei negli anni un bel sentimento comunitario, ma prima o poi il fatto che una persona sia proprietaria e altri siano inquilini influenzerà la dinamica nel gruppo e, quasi inevitabilmente, causerà dei seri problemi.

Il proprietario ha molta più responsabilità e, pertanto, dovrebbe avere più diritti degli altri. Questo provoca uno squilibrio e ha un impatto negativo sul gruppo. Ma anche nel caso in cui, invece, il proprietario avesse meno diritti ma più responsabilità e obblighi ci sarebbe uno squilibrio. Anche se non sorgesse alcun problema fino al momento che il proprietario resta in vita, il gruppo potrebbe avere enormi difficoltà in seguito alla sua morte trovandosi i membri costretti, ad esempio, a pagare delle cifre molto onerose di tasse per poter rilevare la proprietà dagli eredi.

I progetti di gruppo che aspirano ad una forte coesione possono prosperare solo con una struttura di proprietà che preveda uguali diritti per tutti i membri. A riguardo vi sono diverse possibili opzioni:

1. La proprietà comune: a) Molte comunità detengono la proprietà in comune nella forma di cooperativa. Tale forma giuridica è stata pensata a supporto di un gruppo di persone che decidono di mettersi insieme per sviluppare un'attività economica specifica. b) È possibile fare capo ad altre forme legali, come un'associazione o una fondazione, in accordo con le leggi di ciascun paese; in ogni caso è consigliabile raccogliere le informazioni necessarie per individuare la miglior forma giuridica a supporto del progetto nel contesto legale specifico.
2. La comunità di proprietari - la comproprietà: vi sono diversi proprietari all'interno della stessa comunità, ognuno possiede uno spazio privato, mentre le pareti esterne e gli spazi condivisi sono di proprietà della comunità di proprietari. Ci sono leggi nazionali particolari che definiscono ciò che comporta questo tipo di proprietà condivisa, dove la gente ha la massima libertà nel proprio appartamento ma le questioni comunitarie sono regolamentate per quanto riguarda le parti condivise della casa.
3. Essere degli inquilini nella casa di qualcun altro: per le dinamiche di gruppo è molto più facile essere degli inquilini in casa di qualcun altro che essere degli inquilini nella casa di uno dei membri del gruppo. Ciò risulta particolarmente vero nel caso in cui la proprietà appartenga ad una grande organizzazione con valori affini a quelli del gruppo, come ad esempio una cooperativa edilizia o una fondazione che vuole fare investimenti etici. Tale soluzione è appropriata se il progetto non ha come missione l'autocostruzione delle proprie case. Coloro che vogliono approfondire i dettagli sul tema della proprietà dovrebbero conoscere il contratto di

"enfiteusi" o di "leasing", un'interessante opzione tra l'acquisto e l'affitto, che fornisce quasi gli stessi diritti reali di "proprietà" ma consente di definire alcuni paletti che devono essere rispettati da tutti i proprietari. Questa soluzione viene spesso scelta quando si instaura una collaborazione con una fondazione che possiede la terra e la conferisce al progetto, definendo alcune condizioni per l'uso.

#### ***La cooperativa come proprietà comune***

Una cooperativa è un'entità giuridica che esiste in tutti i paesi europei e costituisce una delle forme giuridiche più idonee per i progetti di gruppo. Uno dei principi della cooperativa è che ogni persona ha un voto, indipendentemente dalla quantità di denaro che ha conferito. Nonostante i dettagli siano regolamentati in modo differente nei diversi paesi, in generale è possibile affermare che una cooperativa rappresenta una forma giuridica idonea per sostenere i gruppi nel raggiungimento degli obiettivi del progetto. Coloro i quali fossero interessati dovrebbero verificare i dettagli della normativa nazionale in materia.

## **Lo statuto**

La creazione di un insieme di accordi interni, che comprendano la visione, missione e obiettivi strategici dell'organizzazione, è spesso un compito iniziale e impegnativo per una comunità appena nata. Di solito richiede molto tempo ed investimento energetico, in quanto presuppone che vi siano opportunità reali e motivazioni individuali abbastanza forti da consentire di incontrarsi da qualche parte nel super-ego collettivo, fondersi insieme e creare un'identità condivisa e sostenuta da tutti. Tuttavia la sfida non è ancora finita perché si deve tener conto di un altro fattore molto importante che potrebbe richiedere un livello completamente diverso di pensiero e di scrittura: le leggi nazionali. Queste leggi possono costringere il gruppo a formulare una costituzione formale, nota anche come "statuto" di un'organizzazione.

Ogni stato ha un insieme di leggi che possono essere complesse, intricate e contraddittorie (talvolta a un livello pazzesco) ma che, in un modo o nell'altro, regolano lo status giuridico di quasi tutte le comunità intenzionali. Sarebbe dunque saggio esaminare i codici giuridici nazionali, preferibilmente con l'aiuto di un esperto, e ottenere un quadro chiaro dei limiti legali imposti dalle leggi. A tal proposito risultano particolarmente rilevanti e degne di nota le sanzioni che si applicano ai vari tipi di infrazioni, per le responsabilità di vari soggetti interessati.

#### **La legittimità dei prestiti privati**

In Germania è un atto criminale chiedere prestiti privati che superino i 12.000 euro. Chi

ricorre a tali tipi di prestiti viola le leggi bancarie che hanno lo scopo di proteggere i cittadini dalle istituzioni che speculano con i soldi degli altri. I rappresentanti legali delle comunità che chiedono prestiti privati possono, senza esserne consapevoli, commettere un crimine!

Non tutti i gruppi dovranno necessariamente possedere uno statuto legale, in quanto è anche possibile scegliere la via dell'informalità ed evitare i problemi e le complicazioni che la registrazione legale della vostra organizzazione potrebbe comportare. Questo non significa in alcun modo che il gruppo (ed i suoi membri) non saranno considerati responsabili per le loro azioni, collettivamente o individualmente. Potrebbe anzi comportare una posizione di vulnerabilità per i leader e del gruppo nel suo complesso, nel caso in cui non si fosse pienamente consapevoli delle possibili conseguenze.

Un gruppo informale ha piena diritto di esistere e diverse comunità intenzionali hanno scelto di rimanere informali per anni. Ma questa condizione costringe il gruppo ad una specie di limbo legale, in quanto conferisce poteri limitati e non consente di avere un'interfaccia che la società possa riconoscere e decodificare in modo coerente, anche al fine di interagire con autorità ed istituzioni. Può condurre ad una situazione in cui, nel caso in cui le persone decidessero di lasciare il progetto, il gruppo si disperderebbe. I progetti che hanno un'entità giuridica hanno molte più probabilità di sopravvivere a lungo rispetto a quelli che non ne hanno.

Oltre a conferire alla comunità uno status formale, uno statuto legalmente riconosciuto può risultare necessario ai fini dell'acquisto di una proprietà comune, per stipulare contratti con i fornitori e/o consulenti o per richiedere finanziamenti pubblici o privati. Se opportunamente progettati e scritti gli statuti possono fornire elementi chiave per l'identità del gruppo, rafforzando il suo senso di appartenenza. La scelta di fondare una cooperativa, invece di una società di capitali, ad esempio, significa assegnare un voto a ciascun membro (enfasi sulla persona) e non un voto per ciascuna quota azionaria (enfasi sul capitale). Riflette quindi i valori e la visione dell'organizzazione.

Lo statuto deve rispettare la legislazione nazionale e, in qualche misura, anche le prescrizioni dell'Unione europea. Dovrebbe includere, nella prima parte del documento, una versione breve della visione e della missione del gruppo (generalmente nella sezione "Obiettivi dell'organizzazione"). Dovrebbe affrontare in dettaglio gli aspetti formali che riguardano i casi di conflitto, come ad esempio la regolamentazione del voto e del processo decisionale, le regole per la risoluzione formale e informale delle controversie e l'iter da seguire per lasciare il progetto.

Redigere lo statuto può essere una vera sfida per alcuni gruppi, perché impone alle persone di pensare in modo differente rispetto alla realtà quotidiana. Ma c'è da dire anche che il riconoscimento legale può essere un momento significativo di crescita collettiva e di evoluzione. Di seguito alcune domande rilevanti:

- Come preservare la nostra identità e tradurla in termini giuridici?

- Che aggiustamenti occorrono per non essere in conflitto con le leggi vigenti?
- Come possiamo proteggere noi stessi, ed il nostro progetto, da cause legali, perdite finanziarie, debiti e fallimenti?
- Come influirà tutto ciò sul nostro equilibrio e sui ranghi interni? Guardare un'organizzazione da una prospettiva formale o giuridica può essere un'esperienza sana e può fornire elementi di riflessione che porteranno la comunità ad attuare le modifiche necessarie, al fine di evitare problemi futuri e potenzialmente fatali.

La capacità di parlare lingue diverse, tra cui la lingua giuridica del governo locale e nazionale, può rendere la comunità più forte e resiliente.

## Struttura economica

Ogni progetto deve trovare un accordo su doveri e diritti fondamentali di ciascun membro. Un aspetto importante riguarda l'organizzazione dell'ambito economico del progetto. Devono pagare tutti la stessa somma? L'importo differisce a seconda dello spazio utilizzato? Differisce a seconda delle diverse possibilità economiche? E come ci si comporta con gli anziani con basso reddito? E con i bambini? Queste sono questioni molto importanti che devono essere affrontate in fase di programmazione del progetto.

La maggior parte delle persone coinvolte in progetti comunitari sostenibili condivide il valore della solidarietà e dell'inclusività nei confronti delle persone con mezzi economici modesti. Quando si tratta di organizzare la struttura economica, questi valori devono essere messi in pratica e ciò rappresenta un momento cruciale nella progettazione complessiva. È importante investire del tempo per esaminare i valori ed i concetti che si celano profondamente dietro al denaro. Questo è un argomento che suscita molta emotività, e ha un grande impatto sull'identità del gruppo. I metodi di condivisione profonda possono e devono essere utilizzati per esplorare ed esprimere la propria visione personale sulle questioni economiche, piuttosto che discutere semplicemente degli aspetti organizzativi.

I progetti comunitari sostenibili hanno trovato soluzioni diverse riguardo la struttura economica. Alcune comunità superano le disuguaglianze economiche condividendo il proprio reddito e investendo tutto il capitale personale nel progetto. Tale approccio appare estremo a molti, ma l'esperienza di queste comunità è positiva ed è spesso percepita come la soluzione più semplice. La loro storia dimostra che i progetti che hanno stretto tale accordo fin dall'inizio hanno avuto successo e sono felici di aver scelto questa formula. Molti altri non hanno il coraggio di iniziare in modo così radicale e si accordano diversamente, tentando di sposare un'economia più "condivisa"; tuttavia, l'esperienza dimostra che questa opzione è estremamente difficile e spesso porta a scarsi risultati.

Le comunità che scelgono di non condividere il proprio reddito hanno trovato diversi modi per

essere economicamente solidali. Per citare alcuni esempi:

- Anziché una somma fissa, o una somma legata all'uso dello spazio, viene destinata una percentuale del reddito mensile individuale per l'affitto e per le spese comuni (come cibo, utenze ecc.);
- Le spese per i bambini sono coperte da tutta la comunità;
- Si può creare un fondo di solidarietà all'interno della comunità (a titolo di esempio si veda l'esperienza della comunità Zegg);
- Si possono offrire, reciprocamente, dei prestiti gratuiti o delle donazioni per riequilibrare informalmente le disparità dei mezzi economici dei membri.

#### Fondazione "Zegg-found"

Nella comunità ZEGG molte persone lavorano come liberi professionisti e nel caso di malattia non percepiscono alcun reddito. La comunità ha deciso, a tal proposito, di stabilire una vera e propria "assicurazione" (la "ZEGG Grund"). Se qualcuno si ammala per più di una settimana e non può guadagnare nulla, gli altri membri della comunità lo sostengono destinando una somma di 15 euro al mese, per un massimo di 900 euro mensili per ciascun libero professionista impossibilitato a lavorare a causa di malattia o incidente.

## Rango e leadership

Nella vita quotidiana siamo totalmente immersi in un contesto sociale che risponde ad una varietà di stimoli e relazioni. Vivere o lavorare in un progetto di gruppo può moltiplicare l'effetto di queste forze e influenzare il nostro comportamento e le nostre emozioni più profonde.

Perché tutti i presenti ad una riunione di gruppo attendono che il signor Paolo arrivi, anche se è in ritardo? E perché il commento della signora Bianca rimane inosservato e non viene scritto sulla bacheca o nei verbali? Perché ci sentiamo nervosi e ansiosi quando parliamo in presenza di alcune persone?

Arnold Mindell, psicoterapeuta americano e insegnante, fondatore della branca della psicologia orientata al processo, ha identificato dinamiche sociali molto antiche e potenti e le ha teorizzate attraverso una disciplina chiamata "arte del processo" (*process work*). Le sue teorie affrontano le tematiche legate a rango e privilegio, termini che possiamo trovare non istintivamente attraenti e persino repellenti, dato che rifiutiamo l'idea di una società gerarchica e aristocratica e ci sforziamo di andare verso l'uguaglianza e l'equità. Ma essere ignari dell'esistenza del rango può comportare frustrazione e condurci verso conflitti distruttivi.

Mindell definisce il privilegio come l'opzione che abbiamo a disposizione, ovvero la possibilità di fare una scelta basata sul nostro libero arbitrio. Ogni volta che scegliamo qualcosa esercitiamo un'opzione e, nel farlo, alimentiamo il nostro privilegio. Il rango è definito come la somma dei privilegi che abbiamo a disposizione in un determinato contesto. Più opzioni possediamo, più alto è il nostro rango. Avere (o guadagnare) un alto rango è spesso emozionante e rappresenta una forte gratificazione, mentre avere un rango basso può essere molto frustrante e deprimente, ed ancor più scendere dall'alto al basso.

Secondo Mindell, il rango è la somma di molti fattori come: la nostra nascita, lo stato sociale, la nazionalità, il talento personale, la stabilità psicologica, la connessione spirituale e altro ancora. Alcuni aspetti sono più evidenti di altri ma tutti contribuiscono a fare di noi ciò che siamo oggi. Alcuni sono dinamici e possono modificarsi nel tempo, altri sono immutabili e devono essere accettati come dato di fatto.

Essendo interamente contestuale, il nostro rango varia (a volte drammaticamente) a seconda delle condizioni sociali che ci circondano in un dato momento e luogo. Dal momento che siamo intrinsecamente progettati come creature sociali, siamo anche in grado di cambiare spontaneamente posto (o rango) quando le condizioni cambiano, al punto che quando viviamo questa potente dinamica non ne siamo consapevoli.

Nel nostro percorso verso la creazione di comunità durature, sane e capaci di sostenere i propri membri, dobbiamo essere consapevoli della dinamica del rango per sostenere noi stessi e i nostri compagni nell'interpretare correttamente le tensioni e prevenire i potenziali conflitti.

Le comunità di norma aspirano all'egualitarismo, un valore importante per molte persone. Tuttavia se questo ci porta a negare il fatto che il rango svolge un ruolo fondamentale in ogni tipo di relazione umana, questo non può che peggiorare le cose. Fare un buon uso del rango personale è un grande dono per il gruppo e, in ultima analisi, per noi stessi. Le tensioni accumulate e inesprese si trasformano in rabbia, risentimento e amarezza che possono, come ci racconta la storia, alimentare attacchi e persino rivoluzioni. Purtroppo la storia non sempre è maestra, e così il dramma si ripete.

Comprendere le dinamiche di rango è come indossare un paio di occhiali nuovi che, improvvisamente, ci permette di vedere definiti i contorni nebbiosi, sfocati e inquietanti dei conflitti. Certamente non è l'unica dinamica in azione nei vari contesti sociali, ma influenza ogni interazione tra esseri umani e dunque la sua importanza non può essere ignorata o sottovalutata.

Se il rango non è un tabù ma diventa un tema di cui la comunità accetta di parlare, allora può essere trattato con consapevolezza. Naturalmente una persona che vive da molti anni in comunità e che si trova in una posizione di responsabilità sarà più influente di una persona che vi ha appena aderito. Riflettere sul rango, piuttosto che chiudere gli occhi e fingere che non esista, e aprire la possibilità di cambiarlo (ad esempio assumendosi nuove responsabilità), contribuirà ad una società più egualitaria. La leadership, cioè la capacità di guidare il gruppo, è una questione

strettamente correlata che viene spesso negata nelle comunità egualitarie. Una qualche forma di leadership emergerà anche se non viene dichiarata. Ci sono persone che dicono "sì, ce la possiamo fare!" ed iniziano ad agire, fungendo da catalizzatori dell'energia, e altri che non assumono spontaneamente questo ruolo. Può essere un sollievo se questi ruoli impliciti vengono esplicitati, i ruoli informali di leadership sono molto difficili da gestire. Infatti se le persone hanno ruoli esplicitamente assegnati possono ricevere chiari feedback sul proprio operato, e ogni ruolo può essere assegnato a un'altra persona se chi lo ricopre non lo mette al servizio della comunità.

In alcuni casi ha senso chiedere alla persona più competente ed esperta di assumere la leadership e prendere una decisione, se non è necessario che sia discussa nel gruppo. Immaginiamo di costruire una casa senza un architetto o un ingegnere; con molta probabilità non risulterà molto stabile o gradevole alla vista.

Assumere il ruolo di leader dovrebbe essere considerato un servizio: un buon leader si mette sempre a servizio dei valori del gruppo. Prenderà in considerazione le capacità di ciascun membro e assegnerà loro i compiti secondo competenze e potenzialità. Egli sentirà la responsabilità di creare la situazione in cui, una volta selezionati i ruoli, tutti possano vivere a pieno il proprio potenziale.

È importante dare ai membri nuovi e meno esperti la possibilità di sviluppare le proprie capacità di leadership e di aumentare il proprio rango attraverso l'assunzione di responsabilità. Formare delle squadre in cui vi siano persone più esperte insieme ai meno esperti, oppure squadre con professionisti e persone che conoscono bene le problematiche della comunità, è un buon modo per introdurre nuove persone e potenziare i loro ruoli.

L'obiettivo di molte comunità è creare un gruppo in cui tutti sono dei leader. Non si tratta, infatti, di un gruppo gerarchico capeggiato da pochi. Non è neanche un gruppo egualitario non strutturato, ma piuttosto un organismo dove tutti si trovano nel posto giusto e assumono responsabilità e leadership per le questioni che li interessano e per le quali hanno delle competenze. Avere una posizione da leader facilita il riconoscimento della leadership altrui.

*Per una spiegazione più dettagliata, che includa la pratica di gruppo, fare riferimento alla sezione "Risorse" della piattaforma ICT CLIPS.*

## **Gestione del progetto, delega del lavoro e assegnazione dei compiti**

Per organizzare in modo proficuo il lavoro all'interno del progetto è consigliabile avere una gestione trasparente e partecipativa. Ciò risulta particolarmente utile nelle fasi iniziali, quando bisogna prendere molte decisioni e agire affinché il progetto si trasformi da sogno in realtà e le

cose vadano avanti. Ciò può avvenire attraverso una serie di passaggi interconnessi e, quando necessario, ripetuti. Tali passaggi sono:

1. Valutazione delle risorse: predisporre un'indagine interna sulle competenze, sulle professioni e sui desideri personali di ciascun membro; questo crea la base per una valutazione del potenziale del gruppo. È importante che ogni persona comunichi onestamente al gruppo ciò che lui o lei è in grado di fare, ma anche ciò che desidera fare e che vuole sviluppare nel futuro, anche nel caso in cui ciò presupponga una formazione e un tirocinio. Questo percorso dovrebbe includere tutti i membri del gruppo e può essere ripetuto, di volta in volta, per verificare se tali desideri sono stati soddisfatti o meno.

2. Valutazione delle priorità: può essere nominato un comitato ad hoc per stilare un elenco di obiettivi che devono essere raggiunti in un determinato periodo di tempo (di solito a breve, medio e lungo termine) basati sulla visione, missione ed obiettivi strategici che il gruppo ha precedentemente elaborato. Un elenco di compiti relativi a ciascun obiettivo conduce la discussione ad un livello ancora più pratico e apre la strada alla fase successiva.

3. Corrispondenza tra abilità, desideri e necessità: in questa fase il gruppo può confrontare le due liste e vedere se le persone si sentono attratte da una o più attività, individualmente o come sottogruppo. Questa fase può assumere la forma di una discussione aperta, di un gioco o di una costellazione, e dovrebbe collegare i due livelli (cosa sono in grado di fare - ciò che desidererei fare) in modo che risulti soddisfacente sia per l'individuo che per il collettivo. La creazione di gruppi di lavoro con esperti e assistenti è un classico strumento di apprendimento orizzontale (peer-to-peer), crea legami comunitari e risponde alle esigenze del progetto.

4. Contabilità e bilancio del lavoro: si apre un'altra fase delicata con la domanda: chi dovrebbe essere pagato per cosa? All'inizio è normale che vi sia una gran mole di lavoro volontario, ma questo non può durare per sempre. Alcuni gruppi decidono che tutto il lavoro svolto dai membri del gruppo sia pagato con gli stessi parametri, indipendentemente dall'ambito, che sia esso agricoltura, costruzione, cucina o contabilità. Alcuni gruppi decidono che la compensazione possa variare, all'interno di limiti concordati, mentre altri si riferiscono ai prezzi di mercato e pagano secondo la competenza. Non esiste giusto o sbagliato. È una discussione molto interessante che tocca il cuore dei valori del gruppo e riflette la posizione socio-politica che la comunità è disposta a sostenere.

5. Outsourcing - ricerca esterna: dopo aver superato le fasi precedenti, è possibile scoprire che alcune competenze fondamentali non sono coperte da risorse interne. A questo punto, potrebbe essere necessario esternalizzare la ricerca in base a criteri reciprocamente concordati, per evitare nepotismo e favoritismi. Avere una rete di sostenitori della comunità aumenterà le risorse disponibili e il numero di potenziali candidati, spesso disponibili su base volontaria. Molte persone che non hanno la possibilità di aderire a una comunità a tempo pieno sono felici di partecipare come membri "onorari" e dare un contributo concreto al progetto. Accoglierli,

riconoscere il loro contributo, ringraziarli e costruire quanti più ponti possibile con tutti i potenziali sostenitori è una ricchezza per il gruppo, non solo perché risponde alle necessità, ma anche perché espande la cultura della solidarietà e della condivisione.

Di tanto in tanto il gruppo designato dovrebbe convocare una riunione per valutare l'avanzamento del lavoro, il livello di soddisfazione dei membri e l'efficienza del processo. Che vi siano cambi di turni e spostamenti all'interno dei gruppi di lavoro non è solo normale, ma anche consigliabile e salutare, purché i ruoli siano chiari ed i compiti assegnati vengano portati a termine. La Sociocrazia offre un modello molto intelligente per creare una struttura efficiente e dinamica che ottimizza le competenze, i risultati e la comunicazione.

Trovare il posto giusto nel gruppo è essenziale per il benessere e la soddisfazione personale. La felicità individuale apre la strada a comunità durature, laboratori viventi per l'evoluzione personale.

## **Feedback (la pratica della valutazione)**

Un aspetto importante per gli organismi viventi è quello di integrare i feedback nel proprio processo di crescita. Le risposte ci offrono l'opportunità di riflettere su ciò che stiamo facendo, di adattarci al nostro ambiente e di apprendere.

Nella sociocrazia instaurare dei meccanismi di feedback è una parte integrante di qualsiasi piano organizzativo. Ogni proposta include un impegno per il feedback: "Quando verificheremo se la decisione presa ha condotto alle conseguenze previste? Quando ci aggiorneremo?" Tuttavia, non abbiamo bisogno di applicare la sociocrazia per integrare i feedback, essi possono essere dati a diversi livelli:

- A livello personale: per creare consapevolmente degli spazi in cui si danno reciprocamente feedback su come siamo percepiti dagli altri;
- A livello di ruolo: è una buona idea darsi reciprocamente feedback su come vengono sviluppati i ruoli assunti nel progetto di gruppo. Ciò avviene solitamente solo se qualcosa sta funzionando veramente male o estremamente bene. Tuttavia, il vero potenziale di apprendimento sta nel mezzo, dove solitamente non ci prendiamo il tempo per dare/ricevere feedback;
- A livello di decisioni: una maniera per migliorare la *governance* del progetto è verificare, dopo un certo periodo, se le decisioni prese abbiano avuto le conseguenze previste;
- A livello di servizi: il feedback dei clienti offre la possibilità di migliorare i servizi offerti al pubblico.

## Struttura - una sintesi

La struttura è per varie ragioni il livello più complesso di un progetto di gruppo funzionale.

Costruirlo e mantenerlo richiede l'abilità di formulare un pensiero strategico preciso e una buona dose di pazienza. Più grande è il gruppo, maggiore è la necessità di integrare la *governance*, il processo decisionale, gli statuti legali, la gestione del progetto, l'organizzazione economica ecc. Questi aspetti delle dinamiche di gruppo hanno un'importante funzione: evitare alle persone stress inutili e distruttivi.

## LA PRATICA

### Elementi chiave

- La pratica è il palcoscenico dove il progetto prende vita, dove le aspirazioni, le aspettative e gli obiettivi comuni e i risultati dello sforzo collettivo possono manifestarsi;
- La messa in atto di un progetto prevede che ci sia armonia nei quattro livelli del sistema: individuo, comunità, intento e struttura. Un malfunzionamento nella pratica può generare confusione e disfunzioni a uno o più livelli.
- Quando il gruppo è cosciente dell'impatto delle azioni pianificate, questo garantisce coerenza su tutti i vari livelli.
- La coesione di un gruppo è determinata specialmente dalla qualità delle attività svolte in comune, come ad esempio mangiare insieme, che creano "ritmi" e "schemi" condivisi dal gruppo.

### Una panoramica

Quando progettiamo un progetto di gruppo dovremmo prestare attenzione ai dettagli della vita quotidiana. Infatti le pratiche giornaliere, come ad esempio i pasti, il lavoro collettivo e l'uso delle risorse, sono l'espressione tangibile della visione, dell'intento e della cultura di un gruppo. Se riusciamo a svolgere le mansioni giornaliere con questa coscienza esse possono sostenere e rinforzare il progetto e mantenere chiaro l'intento comune.

Alcune volte i valori espressi attraverso le pratiche non corrispondono perfettamente ai valori dei singoli individui o del gruppo. I vari membri possono aver raggiunto degli accordi per una visione ed un intento comune, ma il processo necessario per trovare una corretta realizzazione di questi accordi, insieme alle aspettative e capacità dei suoi membri, non sempre avviene di pari passo. Questo può far emergere conflitti e difficoltà a livello personale, oppure può creare la

spinta per un mutuo aiuto e per la coesione del gruppo.

I progetti che hanno come obiettivo comune il cambiamento o il miglioramento del pianeta hanno molti punti critici. Questi punti critici si rendono visibili quando si manifestano problemi reali o delle sfide quotidiane, ne sono un esempio temi quali la puntualità, l'accoglienza degli animali negli spazi comuni, le differenze nell'alimentazione, l'alcol e in generale le forti divergenze di opinioni. Cambiare o ripensare la vita di tutti i giorni può essere difficile, e rende necessario esaminare attentamente l'intento comune e le abitudini personali pregresse.

In un gruppo alcune delle pratiche giornaliere proprie dell'individuo influenzano il livello collettivo. Gli esempi di questo capitolo sono stati scelti per illustrare come le pratiche giornaliere influenzino l'equilibrio tra l'individuo, la comunità, l'intento e la struttura e possano contribuire a semplificare l'interconnessione tra questi livelli.

Prendendo in esame la ruota della sostenibilità disegnata da GAIA Education sono stati scelti quattro esempi, uno per ciascuna delle quattro dimensioni della sostenibilità:

- sociale: i pasti condivisi;
- culturale: check-in e momenti di consapevolezza;
- ecologica: i bagni a secco (compost toilets);
- economica: il car sharing.

Gli ecovillaggi hanno una vasta esperienza su questi temi e ne troverete testimonianza nella Piattaforma ICT CLIPS. Questo capitolo si limita ad esplorare come le pratiche sono influenzate ed influenzano tutti i livelli del nostro modello, cioè la comunità, l'individuo, l'intento e la struttura.

### **Esempio 1: i pasti condivisi**

Una caratteristica comune in molti gruppi (come gli ecovillaggi e il movimento del *cohousing*, i gruppi di *transition town* ecc.) è quella di condividere i pasti. Tale pratica può variare considerevolmente, dal condividere tutti i pasti ad avere delle cene occasionali, di solito settimanali o mensili. Il sistema utilizzato per la condivisione dei pasti è spesso soggetto a sperimentazione e cambiamenti, in quanto una formula definitiva, che soddisfi appieno i bisogni dei vari membri del gruppo, può essere difficile da trovare nell'immediato. Per questa ragione la pratica della condivisione dei pasti offre un'eccellente occasione per sperimentare un processo di creazione collettiva e trovare una soluzione che riscuota un consenso unanime tra i propri membri. Questo rappresenta anche un campo di esplorazione e confronto tra gruppi differenti. In questo caso, infatti, ci riferiamo a gruppi che vivono a stretto contatto, all'interno della stessa comunità, ma sappiamo che molti gruppi organizzano dei pasti condivisi in occasione di incontri o eventi speciali, per questo i concetti sopra citati possono essere applicati anche a loro.

## **L'impatto sull'individuo**

Mangiare insieme solitamente è parte della routine giornaliera di una famiglia. In un ecovillaggio, ad esempio, tutti i membri della comunità ne sono inclusi, condividendo uno spazio intimo collettivo che solitamente, nella società, appartiene alla famiglia. Per alcuni individui, non abituati a condividere i pasti in famiglia, questa pratica rappresenta una delle ragioni principali per cui decidono di entrare a far parte di una comunità, perché così riescono a soddisfare il loro bisogno di appartenenza. Le famiglie celebrano i pasti condivisi in comunità perché arricchiscono le relazioni sia degli adulti che dei bambini. D'altro canto è anche necessario preservare l'intimità delle famiglie, e di altri nuclei simili, quando la comunità occupa degli spazi che precedentemente erano considerati intimi.

Per rispettare il bisogno di uno spazio privato, sia per i single che per le famiglie, può essere necessaria anche una controproposta: alcuni giorni che non prevedano il pasto condiviso. Tale opzione può essere realizzata offrendo l'opportunità di portare a casa il cibo cucinato dal gruppo, e in generale attraverso metodi che permettano di integrare consapevolmente, nelle pratiche condivise dalla comunità, bisogni e desideri individuali. Ciò risulta importante in quanto permette di tenere in considerazione le insofferenze e preferenze personali: mangiare in silenzio, ringraziare il cibo, preferenza per i cibi crudi, l'inclusione della carne in uno stile di vita sostenibile, evitare il glutine o gli zuccheri, etc. La cultura dell'alimentazione richiede un equilibrio tra i bisogni individuali e collettivi.

## **L'impatto sulla comunità**

Il bisogno di alimentarsi è universale e mangiare insieme è essenziale nella costruzione di comunità sane, in quanto include tutti i membri. I pasti comuni sono uno spazio fertile per dialoghi informali, dove anche coloro che solitamente comunicano meno hanno la possibilità di incontrarsi e socializzare. In quest'ottica i pasti sono un'occasione per mantenere vivi i rapporti interpersonali. Creare una cultura condivisa nella preparazione e nel servire i pasti è un valore aggiunto, in quanto si incentivano il dialogo e la cooperazione. I pasti comuni sono un eccellente strumento per accogliere nuovi membri, ospiti e volontari, dove vengono tessute nuove relazioni e ideati nuovi progetti. Questi strumenti di coesione comunitaria sono spesso riscontrati nelle pratiche quotidiane ed i pasti condivisi ne rappresentano l'essenza.

## **L'intento influenza la pratica**

La decisione di condividere i pasti unisce il desiderio di costruire una comunità ed il desiderio di creare schemi sia pratici sia ecologici. Riconoscere l'importanza della preparazione del cibo come strumento di coesione comunitaria può creare opportunità di crescita per i propri membri. I benefici ecologici derivanti dal non avere cucine separate, e la conseguente riduzione degli scarti alimentari, possono essere parte integrante dell'intento di creare un sistema per la condivisione dei pasti. Un altro effetto positivo di questa pratica è quello di lasciare maggior tempo libero alle persone attraverso la condivisione di lavori che altrimenti dovrebbero essere coperti

individualmente, come l'acquisto individuale del cibo, cucinare e pulire le cucine individuali.

Creare un momento per la celebrazione del cibo, prima dei pasti, può esprimere l'intento di ringraziare tutto il processo di preparazione del pasto e di celebrare il privilegio di dividerlo insieme agli altri. Il desiderio di creare una nuova relazione con le persone ed il pianeta può essere espresso attraverso questa pratica. Tutto questo è molto comune nelle comunità ecologiche, ma può anche creare disagio in alcune persone che sono restie alle pratiche percepite come spirituali (ringraziare il cibo).

### **L'importanza della struttura**

Quasi tutti gli ecovillaggi hanno una struttura condivisa per i pasti comuni.

La condivisione dei pasti tende ad attrarre persone con la tendenza a strutturare i tempi e progettare attività pratiche ben organizzate. Le strutture rappresentano concretamente il modo in cui gli intenti teorici sono percepiti e vissuti, ad esempio attraverso schemi e linee guida condivise per il ciclo del cibo. Questo può influenzare la distribuzione ed organizzazione dei gruppi di lavoro in cucina, e la gestione delle finanze per i rimborsi per le spese ed i pagamenti, l'iscrizione o meno ai pasti, il pagamento di una retta mensile o di una somma per ogni pasto. Devono essere considerate anche le questioni etiche, per esempio come includere le persone malate o anziane nella partecipazione, in maniera ridotta, ai lavori pratici. Queste strutture solitamente hanno bisogno di numerosi aggiustamenti e cambiano con il passare del tempo se le valutazioni o i feedback lo richiedono. Gli adattamenti possono includere l'aumento o la diminuzione dei giorni dedicati ai pasti comuni in relazione alle differenti stagioni, oppure attraverso l'alternarsi di gruppi fissi e variabili nello svolgimento delle mansioni per permettere una conoscenza più ampia tra i vari membri della comunità.

Per concludere, la pratica dei pasti condivisi include tutte le dimensioni della sostenibilità, in quanto contribuisce al collante comunitario (sociale), riduce lo spreco alimentare e promuove l'uso di risorse condivise (ecologica), mette in evidenza la visione comune (culturale) ed in fine fa risparmiare tempo e denaro (economica).

### **Esempio 2: Check-in e momenti di consapevolezza**

Questo esempio proviene dalla Comunità di Findhorn in Scozia.

A Findhorn tutte le giornate lavorative e le riunioni iniziano con una breve meditazione ed un check-in, cioè un giro di parola su come ci si sente fisicamente, emotivamente e mentalmente nel momento in cui si parla. Prima dell'inizio delle varie pratiche lavorative i vari membri di ogni gruppo di lavoro si incontrano in cerchio osservando alcuni momenti di silenzio, per ascoltarsi, sentire come stanno e per connettersi con il proprio intento, con il momento presente, con il gruppo a cui si appartiene e con il lavoro da svolgere. Ogni membro del gruppo dice alcune parole per esprimere il proprio sentire e, a volte, può fare delle osservazioni sul lavoro da svolgere e sulle persone con le quali lo svolgerà. Quando tutti i membri hanno fatto il check-in, il

lavoro inizia. La durata della meditazione e del check-in dipende dal gruppo e dai suoi bisogni ma, generalmente, varia da cinque a trenta minuti. Questa pratica prevede due differenti fasi che possono anche essere svolte separatamente.

Di seguito lo svolgimento in dettaglio:

#### FASE 1

Prendi del tempo per una breve una pausa in silenzio, prima che inizi un'attività. Focalizza l'attenzione sul momento presente e diventa consapevole del tuo stato interiore, fisico, emotivo e mentale. Può essere d'aiuto chiudere gli occhi. Usa i tuoi sensi per collegarti al gruppo e riconoscere l'intento che ispira ciò che stai facendo, individualmente ed insieme agli altri. Un segnale a scelta, una campana, un suono, una stretta di mano o qualsiasi cosa scelta di comune accordo, indicherà al gruppo la fine del check-in. Il tempo dedicato a questa fase varia in base al desiderio del gruppo.

#### FASE 2

Si condivide brevemente con gli altri come ci si sente in quel momento, di solito verbalmente ma è possibile esprimersi anche con movimenti, suoni o in qualsiasi altro modo scelto dal gruppo. Si presta attenzione ed ascolto profondo agli altri membri quando si esprimono. Si usa questa attività prima di informare il gruppo sulle modalità pratiche del lavoro della giornata.

#### **L'impatto sugli individui**

Prevedere momenti di consapevolezza e check-in nella vita quotidiana incoraggia i membri a fermarsi, riflettere e collegarsi con l'intento e lo scopo di ciò che stanno per compiere, ad aprirsi e condividere il loro stato emotivo con il resto del gruppo. Questo può aiutare ognuno a capire meglio i propri bisogni ed emozioni. Per molti, alimenta una maggiore fiducia, empatia e comprensione dei bisogni altrui e delle diversità di esperienze presenti all'interno del gruppo. Aumentare il livello di coscienza individuale aiuta a lavorare prendendosi cura delle persone, del collettivo e del progetto. Utilizzare questi strumenti di sviluppo della coscienza e della presenza può rappresentare una sfida non sempre facile. Alcune persone, ad esempio, sono abituate a reprimere le proprie emozioni per essere più efficienti sul lavoro. Altri le sopprimono convinti del fatto che rivelarle può renderli ridicoli o vulnerabili ad attacchi personali. Altri ancora hanno difficoltà nell'ascoltare l'esternazione degli altri senza prendere le loro parole in modo personale. Alcuni invece pensano sia una perdita di tempo e vorrebbero che il gruppo iniziasse subito il lavoro.

E' un bene mettere a repentaglio il collegamento tra le persone e la cura delle relazioni in nome dell'efficienza lavorativa? Siamo in grado di lavorare insieme lasciando anche spazio per la riflessione e la condivisione delle emozioni? Siamo apprezzati come individui solo quando mostriamo il nostro volto pubblico, oppure aumentiamo il nostro valore e la percezione di noi stessi quando ci apriamo agli altri? Queste sono domande che influenzano come ognuno vive

questo genere di pratiche, oltre che i valori ed i giudizi del gruppo.

### **L'influenza sulla comunità**

Le condivisioni possono essere strumenti potenti per rafforzare le capacità comunicative del gruppo e rinforzare il legame comunitario. Essere consapevoli ed aperti ad una comunicazione profonda può prevenire la scontentezza ed i conflitti all'interno del gruppo. I check-in possono essere un'occasione per celebrare insieme le buone notizie e, scegliendo di fare regolarmente qualcosa insieme, il gruppo può rinforzare la propria identità e cultura, contribuendo ad un maggior senso di appartenenza e di continuità.

### **L'intento influenza la pratica**

Questi momenti condivisi possono essere percepiti come piccoli rituali quotidiani che, come tutti i rituali, hanno la funzione esplicitare ed evocare la visione collettiva e complessiva del progetto. Potrebbero, per esempio, evidenziare l'intento di creare una cultura di gruppo dove l'essenza di ogni individuo è considerata un valore ed è accolta da tutti, e la comunicazione trasparente è vista come la chiave per una collaborazione efficiente, la coesione comunitaria e la crescita personale.

### **L'importanza della struttura**

I momenti di consapevolezza possono svolgersi spontaneamente ma hanno un maggior impatto quando diventano una consuetudine, parte integrante degli incontri, del lavorare insieme e delle attività comuni. L'utilizzo regolare di questi strumenti, in incontri o riunioni, crea le giuste condizioni affinché si possano approfondire riflessioni personali e si possa creare una comunicazione aperta e un collegamento emotivo e mentale. Crea le basi per una migliore organizzazione del lavoro e per un processo decisionale più efficiente e maggiormente empatico.

### **Esempio 3: Il bagno a secco (compost toilets)**

Una compost toilet rappresenta, dal punto di vista simbolico, un fenomeno dai sorprendenti risvolti educativi ed emotivi. L'utilizzo di massa dei servizi igienici nei paesi industrializzati crea una separazione ed interruzione nei cicli naturali. Il loro utilizzo causa inquinamento ed il consumo di enormi quantità di acqua che deve essere convogliata, per lunghissimi tratti, fino ai sistemi di purificazione oppure, se non propriamente trattata, finisce per causare l'inquinamento del suolo, dei fiumi e delle falde acquifere.

Alcune compost toilets che non usano acqua separano le urine dalle feci. I liquami solidi vengono miscelati con materiali organici secchi per velocizzarne il processo di compostaggio, rendendolo più semplice e pulito. Le urine sono un'ottima risorsa di azoto e possono essere usate come fertilizzante. Le feci, dopo un adeguato processo di compostaggio, possono essere utilizzate come nutrimento per le piante e fertilizzante per il suolo. L'utilizzo delle compost toilets è una pratica ecologica che ha un impatto su molteplici livelli della sfera comunitaria.

## **L'impatto sull'individuo**

Dalla costruzione e dal mantenimento delle compost toilets può beneficiare il processo di crescita individuale e collettiva del gruppo. Malgrado ciò, alcune persone hanno avuto esperienze negative a riguardo, ad esempio cattivi odori, disagi ecc., oppure si sono rifiutate di utilizzarle. Per questa ragione, la proposta di costruire ed utilizzare questo tipo di strutture può far emergere emozioni contrastanti in relazione allo status sociale ed alla percezione del benessere, che possono comunque essere affrontate in una maniera positiva e trarne ispirazione. La compost toilets può diventare una sorta di indicatore, nel momento che il gruppo sceglie di vivere in campagna o in quartieri residenziali periferici, in quanto è un indice di maturità per il gruppo in relazione ai temi ecologici. Naturalmente non c'è bisogno di prendere la questione troppo seriamente, nonostante possa mostrare, letteralmente, la capacità del gruppo di “lavorare sulla propria merda”. L'utilizzo di tali strutture può, inoltre, dare un aiuto ai membri del gruppo nel trasformare le persone da meri consumatori in pionieri di soluzioni sostenibili, favorendo la comprensione del proprio impatto sull'ambiente, dei propri valori di base e della capacità del gruppo di mettersi in gioco per modificare il proprio stile di vita.

## **L'intento influenza la pratica**

Costruire una compost toilets è una sfida e al tempo stesso un'opportunità per sperimentarsi creativamente, senza le difficoltà intrinseche delle strutture più grandi e complesse. Una compost toilet ben progettata e funzionale è una delle soluzioni ecologiche più eleganti per risparmiare acqua, fertilizzare il suolo e diminuire i costi. Progettarla e costruirla collettivamente diventa un'esperienza di apprendimento attivo e divertente. Creare stili di vita più sani attraverso questo tipo di soluzioni dimostra che esistono concretamente delle alternative efficienti e sostenibili. Quando si decide di costruirne una, bisogna domandarsi: chi lo farà? come sarà gestita? stiamo tenendo in considerazione fattori come la comodità, la posizione, il fattore estetico, il costo? La fase di costruzione consiste nel passare dal sogno all'ideazione e quindi alla realizzazione, attraverso il molto tangibile lavoro di gruppo: trovare e preparare i materiali, costruire le fondamenta, la struttura portante, la seduta, il tetto, i muri, ed infine decorarla attraverso creativamente. Una volta conclusi i lavori, arriva il momento della celebrazione, delle riflessioni e dell'apprendimento.

Da questo punto di vista, la compost toilet è un esercizio perfetto per il modello del “Dragon Dreaming”- sognare, pianificare, fare e celebrare. Quindi se volete crescere come gruppo, e fare qualcosa di pratico, progettate e costruite una!

## **Esempio 4: il car sharing**

Uno dei principi fondamentali che ogni gruppo dovrebbe prendere in considerazione quando desidera dar vita ad un progetto sostenibile è minimizzare il proprio impatto ecologico. Molti degli elementi alla base del nostro stile di vita dipendono da risorse del pianeta che stanno depauperando l'ambiente. Tra questi, in primis, abbiamo l'uso frequente dei veicoli per il

trasporto di materiali e persone, esasperato da uno stile di vita sempre più frenetico e individualista. Questo influisce sull'ambiente urbano, congestionato dal traffico, e sull'ambiente naturale, contaminato dalle emissioni dei veicoli. Ci sono varie alternative più ecologiche ed economiche al tempo stesso, come i mezzi pubblici o le biciclette. Purtroppo però il livello di efficienza dei trasporti pubblici varia molto a seconda del luogo di residenza e molte aree urbane sono lontane dai servizi o dai luoghi di lavoro. In questo caso le automobili diventano una necessità. Per rispondere a tale esigenza un'alternativa valida è quella del car sharing (condivisione delle auto), che permette l'utilizzo più efficiente dei veicoli, crea uno spazio di socializzazione durante il viaggio, riduce il numero delle automobili sulle strade e fa diminuire il costo di utilizzo del veicolo.

Una possibilità è quella di associarsi ad una agenzia di car sharing che offre i veicoli in una determinata città. Nelle aree rurali, solitamente, non esiste questo tipo di servizio ma se la comunità ha un numero elevato di persone interessate ad utilizzare il car sharing è possibile che si trovi un'agenzia disposta ad offrirlo anche in luoghi poco abitati. Un'altra alternativa è quella di organizzare autonomamente un sistema di car sharing all'interno della propria comunità; questa possibilità funziona molto bene anche nel caso si tratti di auto private.

### **L'impatto sull'individuo**

L'idea di poter essere autonomi per fare shopping o andare regolarmente a lavoro ci fa percepire come efficiente l'utilizzo privato dell'automobile. Altre resistenze potrebbero riguardare la pulizia del veicolo, il modo in cui viene usato, il rifornimento di carburante, gli orari di riconsegna e, certamente, il fatto che alcune volte il veicolo non sia disponibile perché utilizzato da qualcun altro. Ad ogni modo, per chi decide di fare uso del car sharing, i benefici restano numerosi. Uno dei vantaggi è la possibilità di entrare in contatto con altri membri della comunità, nel caso in cui sia autogestito. Delle semplici uscite mondane possono diventare dei momenti speciali di allegria e d'avventura. Inoltre possedere un veicolo è molto costoso per una persona sola, per i costi iniziali ma anche per le tariffe dei parcheggi, assicurazione, carburante e manutenzione. Al contrario il car sharing permette la condivisione di questi costi, che diventano quindi molto più contenuti.

### **L'impatto sulla comunità**

Il car sharing può essere uno strumento utile nelle comunità non soltanto per recarsi ad eventi o per lavoro ma anche per favorire la coesione tra i suoi membri. Inoltre avere in una comunità, ad esempio, cinque veicoli utilizzati efficientemente è chiaramente molto più vantaggioso di avere un veicolo privato per ogni residente che viaggia con tre posti liberi, semplicemente per mancanza di un'organizzazione strategica del car sharing. Il suo utilizzo, dunque, riduce significativamente l'impronta ecologica del gruppo e può essere integrato facilmente in un sistema di economia condivisa. Inoltre alcuni sistemi permettono di sapere dove altri utenti sono diretti e quando, così da poter contattarli per condividere il viaggio ed i relativi costi.

## **L'intento che influenza la pratica**

La domanda chiave è: qual è l'intento della comunità? Quanto è alta l'attenzione sulla riduzione dell'impronta ecologica? E sull'uso efficiente delle risorse? Si è forse più focalizzati sull'opportunità di una maggior condivisione di momenti quotidiani tra i membri del gruppo? Se il sistema di car sharing funziona le risposte a queste domande saranno positive.

Una comunità che si presenta al mondo come una realtà sostenibile ma non ha sviluppato un sistema di condivisione dei mezzi dovrebbe porsi queste domande per rivedere la propria visione e valutare in che modo il car sharing la renderebbe più sostenibile. I visitatori degli ecovillaggi chiedono spesso: vivi in un ecovillaggio ma ognuno di voi possiede e guida la propria auto? Come può tale scelta rispecchiare i vostri valori ed intenti?

## **L'importanza della struttura**

Vi sono molti sistemi di car sharing, ma la struttura base prevede alcune costanti:

1. Proprietà: le vetture sono tutte di proprietà comune e /o vi sono anche auto private;
  2. Organizzazione: i contratti di iscrizione al sistema, i pagamenti e le responsabilità per eventuali danni, le regole per le prenotazioni ecc;
  3. Uno spazio (fisico o virtuale) in cui possono essere effettuate le prenotazioni, in cui sia possibile condividere l'organizzazione dei viaggi, monitorare l'utilizzo dei mezzi ecc;
  4. Un luogo dove custodire tutte le chiavi dell'auto (e altre attrezzature) e, naturalmente, un parcheggio per le auto condivise;
  5. Accesso per i conducenti a tutte le vetture che fanno parte del car sharing;
  6. Un team di supporto, responsabile delle autovetture (manutenzione), dei pagamenti (amministrazione) ecc.
- Queste strutture di solito funzionano meglio se le automobili sono di proprietà comune (come nel caso di una associazione che sovrintende alla stessa comunità). Un sistema di car sharing di auto private, se da un lato può essere più facile da iniziare dall'altro è più complicato da gestire, in quanto i proprietari solitamente vogliono delle garanzie o dei diritti speciali per l'utilizzo dei propri veicoli. La comunità è il miglior luogo per imparare l'arte della negoziazione!

### **Il "sistema 24 ore" del car sharing di Sieben Linden**

A Sieben Linden, ci sono 10 automobili disponibili per il car sharing, delle quali otto sono private. Chi vuole può prenotare un veicolo per più giorni oppure per uno specifico momento deve chiedere ed ottenere il consenso da parte del proprietario. Per l'utilizzo spontaneo del veicolo, ognuno può prenotare ed utilizzare il veicolo per un massimo di 24 ore. Se il proprietario vuole utilizzare il mezzo durante questo periodo, lui o lei deve cercare un altro veicolo tra quelli disponibili. Questo sistema funziona piuttosto bene se ci sono abbastanza veicoli a disposizione.

## **Le pratiche - una sintesi**

I capitoli incentrati sull'individuo, la comunità, l'intento e la struttura ci hanno fatto vedere gli elementi essenziali della vita di un progetto di gruppo. Il risultato è la pratica, vissuta, sperimentata e testimoniata nelle comunità esistenti. Per illustrare tali pratiche sono stati scelti i quattro esempi (le cene condivise, i momenti di consapevolezza, le compost toilet e il car sharing) perché toccano tutti e quattro i livelli del modello CLIPS. Esempificano sia la semplicità che la complessità del modello, oltre che la necessità di coerenza tra tutti gli elementi in esso contenuti.

## **Quali sono i passi successivi?**

### **Ogni fine conduce ad un nuovo inizio**

Congratulazioni per la determinazione con la quale avete letto fino alla fine questa guida! Speriamo davvero che questo viaggio attraverso i vari alti e bassi che caratterizzano le fasi iniziali di qualsiasi progetto di gruppo che aspira alla sostenibilità vi abbia incoraggiati lungo il vostro cammino. Se siete persone che desiderano rendere questo pianeta un posto migliore per tutti i suoi abitanti, speriamo che questa lettura abbia rafforzato la vostra spinta ed impegno nel portare avanti la vostra missione.

Come abbiamo già sottolineato questa non è una guida universale per qualsiasi utente e/o facilitatore. Ogni gruppo è diverso e per questo affronta in modo diverso le proprie sfide, presenta specifiche potenzialità, richiede metodi, processi e strategie ad hoc per trovare la propria direzione e guida. Abbiamo allegato alla presente guida un'appendice con alcuni suggerimenti per i facilitatori, che dà indicazioni sulla diagnosi e sulla valutazione dei processi di gruppo.

Gli autori del CLIPS sono convinti che, insieme, sia possibile creare il mondo che sogniamo. Guardandoci intorno vediamo sempre più persone che si impegnano per lavorare insieme e portare avanti, pacificamente, i processi di gruppo condividendo intenti e obiettivi. Speriamo che la guida CLIPS abbia dimostrato che la collaborazione è necessaria, possibile, entusiasmante ed efficiente, se si è disposti ad affrontare le sfide e a trasformarle in opportunità per apprendere e crescere insieme.

## **Il CLIPS e le risorse aggiuntive**

Il CLIPS è parte di un ricco e dinamico ecosistema di risorse e opportunità di formazione che

hanno come obiettivo proprio il sostegno ad iniziative e progetti di gruppo. L'esperienza delle comunità presenti in tutto il mondo dimostra che un sogno, se opportunamente incubato, può diventare realtà. Il modello CLIPS, e la relativa raccolta di risorse, sono progettati appositamente per questo scopo: sostenere nuovi progetti ed iniziative dal momento in cui iniziano il loro viaggio tra la progettazione e la realizzazione del proprio sogno. Da questo punto di vista il CLIPS rappresenta un'esperienza unica, offre decenni di esperienza e molteplici strumenti già esistenti.

Le organizzazioni, i progetti e i programmi che troverete di seguito costituiscono parte integrante dell'ispirazione che ha generato il CLIPS; in questo senso offrono un'ulteriore opportunità di apprendimento in vari ambiti.

I siti web del Global Ecovillage Network e molte delle reti nazionali del GEN Europe offrono seminari, corsi di formazione e workshop nella rete di ecovillaggi di tutto il mondo.

GEN Education offre presentazioni di ecovillaggi e laboratori introduttivi, nonché corsi su misura, nelle 4 dimensioni della sostenibilità - sociale, culturale, ecologia, economia - e il percorso base per la progettazione dell'intero sistema.

GEN ha anche sviluppato il gioco Ecovillage Playing Cards, che consiste in 36 carte illustrate che rappresentano i principi degli ecovillaggi e il risultato di anni di sperimentazione e ricerca: uno strumento flessibile per il gioco, la riflessione, il dialogo, la ricerca e la progettazione delle 5 dimensioni della sostenibilità, adatto a singoli, gruppi, organizzazioni e comunità.

Gaia Education, partner di lunga durata del GEN, offre in molti paesi del mondo un corso della durata di un mese patrocinato dalle Nazioni Unite, l'Ecovillage Design Education (EDE), nonché molteplici corsi online accreditati sulle 5 dimensioni della sostenibilità.

Il progetto "Innovazione sociale per le comunità resilienti" ("Social Innovation for Resilient Communities"), SIRClE, fornisce un curriculum flessibile per l'imprenditoria sociale, sostenendo chi desidera abbracciare le proprie abilità e passioni contribuendo attivamente al benessere della comunità.

Bridgedale360 offre una serie di strumenti online gratuiti per sensibilizzare i giovani verso i temi della sostenibilità e per supportare il loro lavoro e quello degli animatori giovanili, in un contesto internazionale.

Oltre a quanto finora illustrato (e molto altro ancora!) c'è, ovviamente, il progetto CLIPS e la piattaforma ICT di facilitatori, risorse, strumenti e metodi progettati per supportare i gruppi. Sul sito web del CLIPS puoi trovare:

- la guida CLIPS (il documento che state leggendo);
- un set composto da varie metodologie di facilitazione;
- una sezione "Risorse" (che include uno strumento di autovalutazione, il forum e un servizio di

consulenza);

- i profili dei formatori;
- una mappa dei progetti esistenti.

Ci sarà sicuramente molto di più in futuro in quanto questa guida, il sito web, l'elenco dei formatori e dei materiali didattici sono in continua trasformazione, dato che il programma CLIPS continuerà a svilupparsi: d'altro canto così è la vita, non esiste la parola "fine".

Speriamo che tu possa godere di questi strumenti e che tu riesca a metterli in pratica, in armonia e bellezza!

Benvenuti al CLIPS!

## **ALLEGATO:**

### **L'INCUBAZIONE DEI PROGETTI DI GRUPPO - NOTA PER I FACILITATORI**

Guardando al CLIPS dal punto di vista del facilitatore ci sono alcuni punti particolarmente importanti da tenere presente. Facilitare l'incubazione di una comunità è molto gratificante, ma ci teniamo a sottolineare che richiede competenze specifiche derivanti da esperienze concrete in progetti di gruppo.

I facilitatori di solito creano i propri metodi ed il proprio stile, quindi non ci aspettiamo che il CLIPS possa essere accettato universalmente come l'unico strumento per facilitare l'incubazione di gruppi. Vogliamo piuttosto che offra loro un'ispirazione, un'intuizione, una guida, un riferimento, oltre che raccomandazioni su strumenti e processi rilevanti e auspicabili.

D'altra parte CLIPS offre anche una solida base per la facilitazione. I facilitatori CLIPS sono stati formati per applicare metodi adeguati a gestire un'ampia casistica di problemi che i gruppi si trovano ad affrontare. Sulla base dei propri bisogni i gruppi possono contare su di esperti certificati in metodi come Process Work, Dragon Dreaming, Sociocrazia, comunicazione non violenta, processi decisionali, ecc.

Il programma CLIPS è ancora agli inizi. Finora non ha sviluppato iter specifici per ottenere una certificazione specifica o una struttura formale per la formazione "a cascata" di altri formatori. Pertanto i tirocini CLIPS sono attualmente svolti solo dal gruppo di lavoro centrale che lo ha sviluppato. Con questo non vogliamo scoraggiare i facilitatori dall'utilizzare il modello CLIPS nel loro lavoro, ma richiediamo piuttosto di partecipare ad una formazione specifica prima di offrire corsi di formazione basati sul modello CLIPS. Per ottenere dei risultati ottimali, contattate

il team CLIPS.

## **Come facilitare i gruppi con il CLIPS?**

Il compito del facilitatore è quello di offrire una consulenza esterna e disinteressata, di guidare il gruppo attraverso processi mirati ad individuare le proprie esigenze nelle varie fasi che attraversa, e quindi di facilitare le varie dinamiche che il gruppo desidera o deve affrontare. Questa è l'essenza della facilitazione CLIPS.

### ***Primo passo: scoprire a che punto si trova il gruppo***

Prima di applicare qualsiasi metodo del programma CLIPS, occorre "diagnosticare" o "mappare" la situazione di partenza del gruppo, per capire il senso delle loro esigenze. Gli strumenti che trovate sul sito CLIPS proposti per questa attività sono:

### ***Il questionario di autovalutazione***

Si tratta di un questionario che fornisce una panoramica della situazione del gruppo in un determinato momento. Un modo efficace per compilare il questionario sarebbe che tutti i membri, dapprima, lo facciano individualmente per individuare poi con un lavoro di gruppo, sovrapposizioni, differenze, possibili compromessi ecc.

<http://clips.gen-europe.org/selfassessment-tool/> <https://ecovillage.org/resources/sustainability-assessment/>

### ***Analisi del campo delle forze***

Questo strumento esamina le tensioni presenti nel gruppo, attraverso un'autoanalisi dei potenziali "motori" e "freni" che impediscono o favoriscono i cambiamenti desiderati. L'analisi del campo delle forze mira a sbloccare inutili freni ed alimentare i potenziali motori che permettono al gruppo di andare avanti.

[https://en.wikipedia.org/wiki/Force-field\\_analysis](https://en.wikipedia.org/wiki/Force-field_analysis)

### ***SWOT***

Questa matrice è molto conosciuta e fa luce sugli elementi interni (punti di forza e debolezza) ed esterni (opportunità e minacce) che agiscono sul gruppo, dando così una panoramica della situazione. Il modello SOAR è simile allo SWOT, ma presenta un approccio più propositivo (punti di forza, opportunità, aspirazioni, risultati).

Ci sono molti metodi di auto valutazione che i facilitatori possono utilizzare nel loro lavoro, a seconda delle esigenze del progetto. I tre metodi elencati sopra sono adatti per la maggior parte dei gruppi.

## **IL MODELLO CLIPS IN AZIONE**

I facilitatori possono utilizzare il modello CLIPS come strumento diagnostico per aiutare i gruppi a comprendere quali problemi e/o questioni appartengono a ciascun livello del modello, evidenziando così gli elementi che meritano maggiore attenzione. A quel punto il loro compito è di dare il sostegno al gruppo per consentire un adeguato sviluppo del proprio progetto.

### **Individuo**

In questo ambito il gruppo dovrebbe prestare attenzione all'equilibrio tra dinamiche personali e collettive. Il compito del facilitatore è assistere il gruppo nel chiarire come gestire tali dinamiche. È bene identificare che tipo di lavoro, a livello individuale, è necessario attuare per evitare conseguenze negative sul gruppo.

### **Comunità**

Non esiste comunità senza individui (e viceversa), e non c'è da meravigliarsi se gli approcci di facilitazione e i metodi che trattano questi due livelli vanno di pari passo. Durante le prime fasi di sviluppo del gruppo si dovrebbero incoraggiare alcune semplici dinamiche, come: comunicare, celebrare, lavorare insieme, giocare, gestire tensioni ed emozioni, accettare le diversità. Molti metodi rilevanti per i primi due livelli sono stati elencati nel capitolo "Comunità".

### **Intento**

Il facilitatore dovrebbe rilevare come si pone il gruppo rispetto a visione, missione e obiettivi e la sua presenza e l'impatto nell'ambiente circostante. La facilitazione dovrebbe aiutare il gruppo a riconoscere l'importanza dei feedback. I processi più rilevanti, in questa fase, riguardano la capacità del gruppo di realizzare le proprie aspirazioni, essere coerenti con i propri valori, mantenere gli impegni, valutare i risultati, aggiornare e adattare la visione, la missione e gli obiettivi quando necessario. È bene prevedere una serie di scadenze per finalizzare la fase iniziale di definizione della visione, la missione e obiettivi, rivederli, sistematizzarli, indagare se il gruppo si senta effettivamente allineato su questi punti.

### **Struttura**

Su questo livello i gruppi possono richiedere assistenza per stilare delle linee guida chiare. È importante prestare attenzione a quanto sia chiara, partecipativa e appropriata la struttura; quali sono le dinamiche di potere presenti tra i diversi ruoli? C'è trasparenza nella leadership, nei privilegi e nella distribuzione delle responsabilità? Quali sono le principali questioni economiche, legali e organizzative? Una buona facilitazione è di supporto all'efficienza delle riunioni, all'assegnazione di ruoli e funzioni chiari, alla chiarezza dei flussi informativi e al sistema decisionale. A volte una buona analisi di queste problematiche richiede un facilitatore esterno che faccia luce sui punti deboli del gruppo.

Il sito CLIPS offre una raccolta di metodi organizzati a diversi livelli. Ulteriori metodi saranno aggiunti e sviluppati in futuro. Il nostro forum è il luogo dove formatori e facilitatori possono condividere i propri metodi.

## **Raccomandazioni per la formazione “a cascata” di formatori CLIPS (Training Of Trainers – TOT)**

I suggerimenti di cui sopra sono rilevanti per i facilitatori CLIPS che offrono aiuto per l’incubazione di gruppi.

Durante la formazione di facilitatori CLIPS occorre prestare maggiore attenzione al “meta-livello” del processo. Occorre supporre che colui che riceverà la formazione posseda già un elevato livello di competenze nei contenuti di base del programma. Sono consigliate, se non addirittura necessarie, abilità di facilitazione e di comunicazione, conoscenze delle dinamiche di gruppo e di altri strumenti fondamentali per lavorare nel sociale.

In questo caso l’obiettivo della formazione è di consentire al tirocinante di gestire contemporaneamente due livelli:

### **Contenuto**

Il tirocinante deve essere in grado di diagnosticare e comprendere le principali sfide che il gruppo dovrà affrontare, in che cosa avrà bisogno di supporto e di consulenza, quali sono i risultati desiderati del processo di gruppo.

### **Processo**

Il tirocinante dovrebbe essere in grado di determinare i possibili approcci da usare per i diversi contesti e situazioni (cultura del gruppo, numero di partecipanti, tempo disponibile, ecc.); occorrerà monitorare l'approccio scelto durante la sua messa in atto, rilevare le eventuali resistenze ed i motori che guidano il processo, adattarsi e rimescolare le carte in tavola, quando necessario.

Il ruolo dei formatori è quello di incoraggiare i tirocinanti ad allargare i propri orizzonti e ad aprirsi a nuove possibilità. Attraverso gli strumenti selezionati e le informazioni appropriate è possibile stimolare cambiamenti significativi nelle abitudini del gruppo, con un impatto rilevante a lungo termine, sia a livello individuale che collettivo. I formatori CLIPS, infine, sono invitati a seguire gli sviluppi della loro facilitazione confrontandosi con altri facilitatori sulla base di una valutazione a tre, sei e dodici mesi. Solo i formatori che sviluppano costantemente le proprie conoscenze e competenze potranno mantenersi al passo con la rapida evoluzione della società e del mondo, per sostenere i processi di gruppo e delle diverse iniziative.

# CLIPS - PROGRAMMA DI INCUBAZIONE PER L'APPRENDIMENTO COLLETTIVO ALLA SOSTENIBILITÀ

Fai parte di un progetto di ecovillaggio appena iniziato o di uno già consolidato,  
di una eco-comunità, un progetto di co-housing, una ONG,  
un'iniziativa popolare, un progetto di green economy, una scuola alternativa, una banca etica, una cooperativa, un  
cerchio di cura,  
un progetto agricolo comunitario o di qualsiasi progetto collettivo?

Questa guida potrebbe essere quello che stavi cercando!

CLIPS è un programma orientato alla ricerca di soluzioni, ideato per guidare i primi passi di progetti ed iniziative di gruppo e per dare sostegno a esperienze già consolidate che stiano attraversando momenti di trasformazione o che, semplicemente, richiedano un processo di rivitalizzazione. Lo scopo del CLIPS è quello di fornire un quadro di riferimento utile allo sviluppo di comunità ed iniziative collettive e altresì fornire strumenti a supporto di progetti già esistenti.

Il CLIPS si basa sull'apprendimento e l'esperienza maturati all'interno del movimento degli ecovillaggi.

Queste intuizioni sono state

distillata in concetti e metodi applicabili a qualsiasi

gruppo che riconosca il valore della comunità. Una volta sviluppato, il pacchetto CLIPS, è stato testato e valutato da iniziative comunitarie provenienti da nove paesi europei.

La guida CLIPS delinea un vero e proprio modello per lo sviluppo della comunità, creato ad hoc dagli autori; è correlata a seminari informativi, consulenze e corsi di formazione, nonché a una piattaforma online che presenta risorse, casi studio e strumenti destinati a supportare formatori, facilitatori e individui che aderiscono a progetti di gruppo.

Per maggiori informazioni visitare la piattaforma ICT: <http://clips.gen-europe.org/>



Cofinanziato dal  
programma Erasmus+  
dell'Unione europea

Questo progetto è stato finanziato con il sostegno della Commissione europea. Questa pubblicazione e tutti i suoi contenuti riflettono le opinioni degli autori, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per qualsiasi uso che possa essere fatto delle informazioni in essa contenute.



L'uso di questo materiale è regolamentato dalla licenza Creative Commons CC BYNC-ND. Vi invitiamo ad utilizzarlo e a

c  
o  
n  
d  
i  
v  
i  
d  
e  
r  
l