

# CLIPS GUIDE

## FOR GROUP PROJECTS



COMMUNITY LEARNING INCUBATOR  
PROGRAMME FOR SUSTAINABILITY



## Schrijvers

Mauge Cañada (RIE, Spanje)  
Eva Stuetzel (GEN-Duitsland)  
Camilla Nielsen-Englyst (LOES, Denemarken)  
Lucilla Borio (RIVE, Italië)  
Toomas Trapido (GEN-Estland)

## Redacteuren

Anna Kovasna (GEN-International, Schotland)  
Nara Petrovič (Sunny Hill, Slovenië)

## Vertalers

Adrian Areta, Spanje  
Camilla Nielsen-Englyst, Denemarken  
Elbe Kuldmae, Estland  
Eva Stutzel, Duitsland  
Kyra Kuitert, Nederland  
Manja Vrenko, Slovenië  
Monica Podsiadla, Polen  
Riccardo Clemente, Italië

## Ontwerp

### Huisstijl en omslag

Johnny Azpilicueta (RIE, Spanje)

### Boekontwerp

Monique Wijn (GEN-Nederland)

## Internationale Partners

GEN-Estonia, Estland  
Gen-Europe, Duitsland  
Gen-International, Engeland  
EcodorpenNetwerk, Nederland  
Fundacja Ogrody Permakultury, Polen  
LOES, Denemarken  
RIE, Spanje  
RIVE, Italië  
Sunny Hill, Slovenië

## Financiering

Dit project is mede-gefinancierd door het Erasmus+ Programma van de Europese Unie



*Mede-gefinancierd door  
het Erasmus+ Programma  
van de Europese Unie*



## Copyright

Dit product is beschermd onder de Creative Commons copyright license CC BY-NC-ND. We nodigen van harte uit om ons werk te gebruiken en te delen met anderen, mits met bronvermelding. Het is niet toegestaan dit materiaal te wijzigen of commercieel te gebruiken.

## Disclaimer

“Dit project werd gefinancierd met de steun van de Europese Commissie. De verantwoordelijkheid voor deze publicatie (mededeling) ligt uitsluitend bij de auteur; de Commissie kan niet aansprakelijk worden gesteld voor het gebruik van de informatie die erin is vervat.”



# INHOUD

## Colofon

### CLIPS - Community Learning Incubator Programme for Sustainability

Het CLIPS model  
Aanbevelingen voor lezers  
Aanbevelingen voor trainers

## Het individu

Overzicht  
Persoonlijke achtergrond  
Persoonlijke doelstelling en commitment  
Houding, mogelijkheden en vaardigheden  
Persoonlijke behoeften  
Samenvatting

## De gemeenschap

Overzicht  
Groepsidentiteit en groepscultuur  
Communicatiecultuur  
    Deep Sharing  
Rituelen en samen vieren  
Het organiseren van vergaderingen  
Gezamenlijke activiteiten, creativiteit en kunst  
Liefdesrelaties: liefde, zorg en seksualiteit  
Omgaan met conflicten  
Samenvatting

## Intentie

Positie in the samenleving  
Visie, missie en doelen  
Notulen van vergaderingen  
Aanpassen en veerkracht  
Externe relaties and netwerken  
Samenvatting

<b>2</b>	<b>Structuur</b>	<b>33</b>
	Overzicht	33
	Bestuur	34
<b>5</b>	Besluitvorming	35
6	Toegang tot informatie	36
7	Eigendom en juridische organisatie	36
7	Statuten	37
	Economische organisatie	38
<b>9</b>	Rangen, privileges en leiderschap	39
9	Project management, delegeren van werk	40
10	en taken	40
11	Feedback	41
11	Samenvatting	41
<b>13</b>	<b>Praktijk</b>	<b>45</b>
	Voorbeeld 1: gezamenlijke maaltijden	46
<b>15</b>	Voorbeeld 2: check-ins and momenten van	
15	bewustzijn	46
16	Voorbeeld 3: compost toiletten	47
18	Voorbeeld 4: auto delen	49
<b>19</b>	<b>Hoe gaat het verder?</b>	<b>53</b>
19	Het einde is het begin	53
21	CLIPS in het landschap van verwante	
21	bronnen	53
<b>27</b>	<b>Bijlage: Faciliteren van groepsprojecten</b>	<b>57</b>
27	Aanbevelingen voor facilitators	57
28	Hoe faciliteer je groepen met CLIPS?	57
28	Het CLIPS model in de praktijk	58
29	Aanbevelingen voor een training van	
29	trainers (ToT)	58



**CLIPS partners, ecodorp Torri Superiore, Italië 2015**

**Foto: Moni Podsiadla**



# CLIPS: COMMUNITY LEARNING INCUBATOR PROGRAMME FOR SUSTAINABILITY

5

CLIPS is een oplossingsgericht programma (een kraamkamer) om nieuwe gemeenschapsprojecten te begeleiden – en om bestaande initiatieven te ondersteunen, die met problemen te kampen hebben of simpelweg wat nieuwe inspiratie kunnen gebruiken. Het doel van CLIPS is een kader voor te stellen en toe te lichten bij de aanpak van gemeenschapsontwikkeling. Het verwijst ook naar vele specifieke gereedschappen die hun nut bewezen hebben bij bestaande gemeenschapsprojecten.

De CLIPS-gids, het document dat je nu leest, legt een model voor gemeenschapsontwikkeling uit, dat door het CLIPS-team is ontwikkeld. De gids wordt vergezeld van workshops, advies en trainingen, evenals een online platform met bronnen, links, voorbeelden en tools voor zowel projecten als trainers die gemeenschappen ondersteunen in hun groei. Zie hiervoor: <http://clips.gen-europe.org/>

CLIPS is gebaseerd op lessen en inzichten van bestaande ecodorpprojecten. Deze inzichten zijn uitgewerkt tot concepten en methodes die toepasbaar zijn op elke groep die belang hecht aan gemeenschapsvorming. Tijdens de ontwikkeling, is het CLIPS pakket getest en geëvalueerd door initiatieven van negen Europese landen.

Wat is een gemeenschap? Als we 'gemeenschap' of 'gemeenschapsgedreven project' zeggen, bedoelen we een groep mensen die verbonden zijn door een gedeeld wereldbeeld, visie en doelen en die ten minste een deel van hun niet-professionele leven met elkaar delen. Dit kunnen ecologische woonprojecten, woongroepen, NGO's, burgerinitiatieven, werkcollectieven,

gemeenschapsscholen, ethische banken, gezondheidscirkels, coöperaties of collectieve tuinprojecten zijn.

Het starten van een gemeenschap is een bijzonder spannende reis! De initiatiefnemers moeten verantwoordelijkheid nemen voor:

- **Het idee krijgen**
- **Daar in geloven**
- **Een handvol mensen inspireren**
- **Doel en visie definiëren waaraan het project trouw moet blijven**
- **De meest geschikte organisatievorm kiezen en implementeren**
- **Een economisch model bepalen en vaststellen**
- **Het vinden en ontwikkelen van land, gebouwen en/of andere gemeenschappelijke bezittingen**
- **De juiste inspiratie en begeleiding vinden tijdens het proces**
- **Onenigheden op een transparante manier oplossen.**

De lijst van taken en processen kan nog veel langer worden. De belangrijkste verantwoordelijkheid is echter om het project op



## Wat is an ecodorp?

Een ecodorp is een type gemeenschap die lokale participatieprocessen gebruikt om de ecologische, economische, sociale en culturele dimensies van duurzaamheid te integreren met als doel de sociale en natuurlijke omgeving te regenereren.



een zodanige manier te laten groeien dat de gemeenschap sterker wordt en dat hoop en doel overeind blijven.

Goede projecten blijven in stand, ook wanneer verschillende mensen komen en gaan. In projecten die langer dan een decennium bestaan, bleken veel mensen die dachten 'de' plek gevonden te hebben uiteindelijk te vertrekken. Niet alle collectieve projecten passen bij alle mensen die er interesse in hebben. Bovendien kan een manier van leven die meer gericht is op samenwerking en gezamenlijkheid op onverwachte manieren een

uitdaging blijken te zijn. Soms vraagt het meer aanpassing, transformatie en commitment dan waar mensen toe bereid zijn. Hier ligt meteen een belangrijke les: in de beginfase van een initiatief moet het project en het gemeenschappelijke belang een bepaalde prioriteit

hebben boven het individuele belang.

Wat is incubatie? Voor ons is dat een begeleid proces dat een groep ondersteunt om op het juiste moment spanningen, oplossingen, bronnen en

methoden te ontdekken en passende maatregelen te nemen op het juiste moment. Dit is het domein van de CLIPS-fa-

cilitators. Net als vroedvrouwen ondersteunen zij groepen bij de 'bevalling' van hun project en volgen het project wanneer het volwassen wordt. Overigens heeft incubatie aandacht en zorg nodig, maar mag nooit autoritair worden.

### Wie zijn wij?

De auteurs van CLIPS zijn zowel junior als senior leden van het Global Ecovillage Network (GEN) uit negen verschillende Europese landen. De meeste van ons wonen in ecodorpen. We

hebben brede ervaring in het toepassen van gemeenschapsprincipes in een grote variëteit aan groepen. We hebben gemeenschappen zowel zien bloeien als instorten. Misschien hebben we er wel iets te veel in zien storten en te veel constructieve energie verloren zien gegaan. Dat motiveerde ons om CLIPS te ontwikkelen.

Wij zien CLIPS in de context van een duidelijk waarneembare verschuiving richting toenemende verbondenheid, samenwerking en gemeenschap en de maatschappij, waar allerlei samenwerkingsprojecten en gedeelde economische systemen uit voortkomen, van klein tot groot en van lokaal tot globaal. Wij denken dat deze vormen van co-creatie voor een eerlijker en duurzamer wereld nodig zijn om de uitdagingen van onze tijd het hoofd te bieden. Onze hoop is dat CLIPS dit belangrijke werk kan ondersteunen.

### Het CLIPS model

Terwijl we CLIPS ontwierpen hebben we een conceptueel model van concentrische ringen ontwikkeld die de complexe dynamiek en lagen laten zien die in gemeenschapsprojecten kunnen worden gevonden. Deze lagen beginnen met de relatie tussen het individu en de gemeenschap en zijn vervolgens: doel, structuur en praktijk.

Het CLIPS-model visualiseert de verbondenheid tussen de lagen, te beginnen bij de tweeledige kern van het Individu en de Gemeenschap. Deze twee staan in het centrum omdat ze cruciaal zijn voor de gezonde ontwikkeling van elk project. Er is geen bloeiende gemeenschap zonder bloeiende individuen; een functionele gemeenschap is erg bevorderlijk voor persoonlijke groei.

Het volgende stadium bij het ontwikkelen van een gemeenschapsgedreven project is het vaststellen van de **Intentie**.

Daarna komt het opstellen van functionerende **Structuren**. Deze structuren moeten in lijn zijn met de intentie en waarden. Bestuur, besluitvorming, eigendom en macht, communicatie en meer moeten opgezet worden. De laag van de daadwerkelijke **Praktijk** krijgt als laatste vorm, deze komt voort uit Intenties en Structuren.

Idealiter zijn Individu, Gemeenschap, Doel, Structuur en Praktijk onderling perfect verbonden. Het is echter onze ervaring dat de praktijk niet altijd goed gelinkt is met Intenties. Structuren kunnen missen of inadequaat zijn, waardoor verwarring of breuken kunnen ontstaan. Intenties kunnen te lijden hebben van het feit dat ze niet herzien worden



6



Project CLIPS



of levend gehouden, misschien omdat ze slechts gedragen worden door enkele van de originele initiatiefnemers. De coherentie tussen doel, structuur en praktijk, en de balans tussen het individu en de gemeenschap, worden continue uitgedaagd. Redenen voor conflicten en disfunctioneren zijn meestal te terug te leiden op onvoldoende aandacht besteden aan de onderlinge verbinding tussen deze lagen of op verwaarlozing van een van de lagen.

De CLIPS-gids focust op de eerste vier lagen: **Individu**, **Gemeenschap**, **Doel** en **Structuur**. De vijfde laag, **Praktijk**, wordt behandeld aan de hand van enkele voorbeelden die de verbinding tussen de lagen illustreren.

Voordat we overgaan tot een gedetailleerde beschrijving van elke laag, volgt hier een kort introductie over elke laag, die de lezer kan helpen om zich een globaal beeld van het model te vormen.

### Het Individu

Iedere gemeenschap bestaat uit individuen. Een gemeenschap kan alleen bloeien als de individuen geëerd en gerespecteerd worden. Individuen blijken tot bloei te komen in een gemeenschap als ze het leven benaderen met de 'houding van een leerling' en erkennen dat alles wat ze tegenkomen onderdeel is van een lerende reis en daarom waardevol, zelfs als hij anders loopt dan ze hadden verwacht. Individuele groei en het bouwen van een gemeenschap werken het best samen als **diep sharing** en feedbackmethodes bewust worden toegepast.

### Gemeenschap

Het creëren van een gemeenschap gaat niet vanzelf, het moet bewust worden gekoesterd. Onder de basisvereisten zijn gemeenschappelijke vreugdevolle activiteiten en het delen van het dagelijks leven. Conflicten en moeilijkheden zijn kansen om de passende organisatie te ontwikkelen die de gemeenschapsgeest ondersteunt.

De organisatievorm en de methoden voor het oplossen van conflicten moeten elkaar aanvullen.

### Intentie

Een gedeelde intentie brengt de mensen verder dan de aanname dat 'we allemaal in dezelfde richting willen'. Een heldere, onderscheidende intentie geeft richting, speciaal in tijden wanneer de groep het spoor dreigt kwijt te raken, onduidelijk welke richting te gaan. Een onduidelijke intentie kan een

bron van conflict, verwarring of misverstanden worden, daarom moet hierover op alle mogelijk manieren helderheid worden verkregen. Een teken van helderheid is dat de leden de intentieverklaringen (visie, missie en doel) betekenisvol vinden en zich erin herkennen. De CLIPS-gids schetst voorbeelden van duidelijk geformuleerde gedeelde intenties, die de groep ondersteunen.

### Structuur

Efficiënte samenwerking vraagt om overeenkomsten, over besluitvorming, de financiële organisatie, juridische vertegenwoordiging etc. Deze horen bij de laag **Structuur** en worden - helaas - vaak veronachtzaamd. Onduidelijke structuren blijken vaak de reden voor langdurige problemen. Ook goed ontwikkelde structuren, als ze niet verbonden zijn met de andere lagen, blijken vaak onderdrukkend en voor de korte termijn te zijn.

### Noot voor lezers

Deze gids is slechts één element van CLIPS is. Er worden sleutelideeën en aandachtspunten aangereikt, waarvan wij menen dat ze essentieel zijn voor het starten en laten groeien van gemeenschapsgedreven projecten. We raden aan het hele document te lezen, met in het achterhoofd dat het vooral gaat over het **wat** en **waarom**. U vindt aanvullende achtergrondinformatie en voorbeelden van het **hoe** op de CLIPS website <http://clips.gen-europe.org/>.

### Noot voor trainers

Deze gids is geen trainers handboek. Wie al werkt als trainer, consultant, mentor, facilitator etc., kan door deze gids geïnspireerd worden. Wij moedigen aan om avontuurlijk te zijn en concepten toe te passen waar het passend lijkt. Als volwaardig CLIPS-facilitator heeft u echter substantiële gemeenschapservaring, een breed collegiaal netwerk en gespecialiseerde training nodig. De CLIPS-website biedt informatie over Pilot Trainingen en Trainingen voor Trainers, die beschikbaar zijn voor trainers met verschillende nivo's van ervaring.



7



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

De Europese Commissie erkende de behoefte aan incubatie van activiteiten op basis van gemeenschap en ondersteunde daarom de ontwikkeling van CLIPS, door een strategische partnersubsidie binnen het Erasmus+ programma in een project met de naam Sustainable Communities Incubator Partnership Project (SCIPP).



- **EVERY INDIVIDUAL MATTERS**
- **EVERY INDIVIDUAL HAS A ROLE TO PLAY**
- **EVERY INDIVIDUAL MAKES A DIFFERENCE**

• *Jane Goodall*



**Foto: Thomas Meier**





# HET INDIVIDU

## Kernpunten:

- **Het is een uitdaging om nieuwe manieren van leven te creëren of maatschappelijke problemen op te lossen en dit vraagt van mensen de bereidheid te veranderen en zich op onverwachte manieren aan te passen.**
- **Een belangrijk ingrediënt binnen succesvolle gemeenschapsprojecten is het op een volwassen, vaardige en verantwoordelijke manier omgaan met emoties, overtuigingen, gewoonten en houdingen.**
- **Door een lerende houding te ontwikkelen wordt het voor mensen en groepen mogelijk om met uitdagingen om te gaan en op die manier individuele en collectieve groei en creativiteit te voeden.**
- **Gedeelde kaders voor het ondersteunen van persoonlijke groei kunnen potentiële conflicten veranderen in kansen voor verbinding en de mogelijkheden van de groep om zijn doelen te bereiken vergroten.**
- **Transparante communicatie over intenties en commitment creëert synergiën, waar zowel collectieve doelen als individuele initiatieven baat bij hebben.**
- **Het aansluiten bij een gemeenschap geeft mogelijkheden om individuele behoeften te vervullen op gemeenschappelijke manieren..**

## verzicht

Bewust samen werken en samen leven creëert zowel kansen als uitdagingen voor het individuele groepslid. De manier waarop een groep op de lange termijn functioneert is afhankelijk van hoe

elk individu hier op reageert en mee omgaat. Hoe we reageren, hangt vaak weer af van onze houding, onze achtergrond, onze persoonlijke behoeften en hoe we die uitdrukken. Het hangt ook af van onze openheid om te leren en onze vaardigheden te vergroten om vanuit een groter bewustzijn van onszelf, de ander en de gemeenschap te reageren.

De bereidheid om een gemeenschap te creëren

of er in te leven zijn al een indicatie dat iemand een bepaalde basishouding heeft. Dit kan een bereidheid zijn om initiatief te nemen om nieuwe gebieden te ontdekken, een wens om anders te leven dan voorheen, een verlangen om de wereld te verbeteren of om meer in lijn te leven met zijn of haar idealen en waarden.

Hoewel positief en creatief, geeft de stap om de zoektocht naar alternatieven om te zetten in daadwerkelijk dagelijks leven volop uitdagingen voor ieders gewoonten, overtuigingen en gedragspatronen; dingen die vaak dieper gaan dan verwacht of waarvan de betreffende persoon zich in eerste instantie niet bewust is op het moment dat hij de stap zet om een gemeenschap op te starten of er in te



10

werken of leven. Daar bovenop vraagt het leven in gemeenschap van de leden dat ze samenwerken en naar hun eigen overtuigingen, behoeften en prioriteiten kijken in relatie tot de intentie, de afspraken en doelstellingen van de groep én de persoonlijke overtuigingen, behoeften en achtergrond van de andere groepsleden. Dit is een permanent proces dat van mensen vraagt om sociale normen, gewoonten en gedrag die in de weg staan bij het realiseren van hun project te onderzoeken en af te leren, en in plaats daarvan nieuwe te ontwikkelen die de groep en haar leden helpen om hun visie te realiseren.

Daarom gaat het starten van of meedoen met een gemeenschapsproject niet alleen over het creëren van nieuwe gebouwen en structuren voor nieuwe manieren van leven, maar kan het ook worden gezien als een reis van innerlijke ontdekking, transformatie en groei. Hoe mensen deze reis benaderen heeft grote impact op de harmonie van de relaties en de capaciteit van het project om zijn doelen te realiseren.

Ondersteund door nieuwe vaardigheden, een lerende houding en toenemend bewustzijn kunnen de groepsleden hun onoverkomelijke uitdagingen veranderen in kansen voor het realiseren van zowel zichzelf als hun project, en van de reis richting een gemeenschap een prachtig avontuur vol van nieuwe ontdekkingen maken.

### **Persoonlijke achtergrond**

Mensen die zich aansluiten bij een gemeenschap zijn in verschillende fasen van hun leven, ze hebben een verschillende achtergrond en ze zijn gevormd door hun levenspad tot nu toe. Dit heeft invloed op hoe zij de wereld beleven en interpreteren, hoe ze zichzelf uitdrukken en vaak ook hoe zij zich in bepaalde situaties voelen en reageren. Mensen kunnen verschillende graden van bewustzijn hebben over hoe hun achtergrond van invloed is op hun manier van doen, maar bijna iedereen heeft blinde vlekken en veel mensen komen naar een groep zonder veel bewustzijn over wat ze meenemen.

Omdat mensen zich gedragen in overeenstemming met hun overtuigingen, zelfs die waar zij zich niet van bewust zijn, gaat uiterlijke transformatie hand in hand met innerlijke transformatie, en omgekeerd. Het leven in een gemeenschap kan een fantastische steun zijn voor iemands persoonlijke reis naar zelfrealisatie en het meer in overeenstemming leven met hun bewust gekozen overtuigingen

en visie voor de wereld. Natuurlijk kan het ook omgekeerd zijn – en de uitkomst hangt voor een groot deel af van de intentie, de structuur en de praktijk van de gemeenschap, evenals van de manier waarop we onszelf (het ik) en elkaar (de gemeenschap) benaderen.

Hoe kan het goed omgaan met het verleden een gemeenschapsproject versterken? Een belangrijke stap voor elk gemeenschapslid is om zich te realiseren dat het meedoen met een dergelijk project waarschijnlijk meer inhoudt dan een nieuwe woonplek of een nieuwe baan vinden. Het ondersteunt het functioneren van de groep op langer termijn als de leden bereid zijn hun overtuigingen en gewoontes te onderzoeken en ze in sommige gevallen te veranderen. Veel van dit onderzoek komt naar boven door de feedback die de groepsleden elkaar geven in het proces van samen leven en werken.

Een tweede stap is elk individu aan te moedigen om zich te verbinden met zijn kernwaarden, dromen en aspiraties en die tot uitdrukking te laten komen. Dit proces brengt mensen niet alleen vaak face to face met hun toekomstdromen, maar ook met de pijn die ze in het verleden hebben ervaren – de pijn van oordelen, geweld, afwijzing of teleurstellingen, of omdat het leven zich simpelweg niet zo heeft ontwikkeld als ze zich hadden voorgesteld. Dit kan een onprettig proces zijn, maar wel een die uiteindelijk leidt tot een grotere vrijheid en de mogelijkheid te handelen op basis van bewuste keuzes en aspiraties in plaats van beschadigingen uit het verleden. In de kern ligt de groei en de positieve transformatie van het individu. De uitdaging is om reacties gebaseerd op voorbije gebeurtenissen en situaties om te vormen tot acties gebaseerd op wat er daadwerkelijk gebeurt en wat het individu en de groep willen creëren.

Verschillende gemeenschappen gaan anders met deze processen om en kennen daar een verschillende mate van belang aan toe. Voor sommige mensen is het een belangrijke reden om in een gemeenschap te zijn die hier veel tijd aan besteedt. Anderen zien het als een privé aangelegenheid waar alleen gemeenschappelijk aan gewerkt wordt als het het functioneren van de groep in de weg staat.

Los van de focus kunnen zowel groepen als individuen enorm ondersteund worden door het eens te worden over gedeelde kaders voor het begrijpen, praten over en ondersteunen van persoonlijke processen en innerlijk werk. Dit kan uiteindelijk

potentiële conflicten omkeren in aansluitpunten en de gemeenschap verdiepen. Het kan ook de vaardigheid van de groep vergroten om zijn doelen te bereiken, omdat het de mogelijkheden van mensen vergroot om bewust in overeenstemming met hun aspiraties en overtuigingen te kiezen. Het kan het ook makkelijker maken om met elkaar om te gaan, omdat het ontkennen van het verleden er vaak voor zorgt dat mensen steeds opnieuw dezelfde negatieve ervaringen creëren; iets waar het leven en werken in een gemeenschap meer dan voldoende mogelijkheden voor biedt. Het creëren van een veilige en ondersteunende ruimte waar ervaringen en gevoelens openlijk gedeeld kunnen worden, kan ook emotionele pijn en gevoelens van isolatie verlichten en zorgen voor een dieper wederzijds begrip en waardering.

Voorbeelden van methoden binnen bestaande gemeenschappen:

- **forum**
- **process work**
- **conflict management**
- **internal sociocracy**

Op verschillende manieren zouden groepen individuele processen en transformatie moeten ondersteunen. Het is echter even belangrijk dat deze processen niet alle energie van het collectief opgebruiken. Als dat gebeurt, wordt het moeilijk om de gemeenschappelijke doelen van de groep – los van persoonlijke ontwikkeling – te bereiken. Een zorgende groeps cultuur waarbinnen het mogelijk is om steun te vragen biedt vele voordelen. Hetzelfde geldt voor het aanmoedigen van het nemen van persoonlijke verantwoordelijkheid en de wetenschap dat sommige problemen beter op individueel niveau behandeld kunnen worden, of met hulp van een extern iemand of therapie. Elke groep moet zijn balans vinden tussen individueel proces, het werken met groepscohesie en de meer taakgerichte aanpak om de collectieve doelen te bereiken. Er kan ook veel energie, steun en ontspanning worden gehaald uit ons vermogen om te genieten en uit gevoel voor humor, plezier te maken en de vele manieren om onszelf en onze gemeenschap dag in dag uit gelukkig te maken.

### **Persoonlijke intentie en commitment**

Mensen die groepsprojecten initiëren of er aan deelnemen brengen allemaal andere dromen, aspiraties en motivatie mee. Deze kunnen gebaseerd zijn op rationale argumenten, politieke overtuigin-

gen, emotionele behoeften, onderbuikgevoelens of iets anders. Voor de meeste zal het een combinatie zijn. Wat de meeste mensen die gericht zijn op gemeenschap en duurzaamheid delen, is een wens om op een positieve wijze aan de wereld bij te dragen, om duurzame, veerkrachtige alternatieven te ontwikkelen en om op een nieuwe en andere manier het leven samen met anderen te leven.

Deze persoonlijke doelen staan in relatie tot de collectieve doelen van het project en hoe ze gerealiseerd worden door middel van de visie en missie, waarden en activiteiten. Het is belangrijk dat alle leden bekend zijn en op één lijn zitten met de kerndoelen van het project en ook dat de groep weet dat het op zijn leden kan rekenen bij het realiseren van dat gemeenschappelijke doel. Om gedurende een lange tijd actief en duurzaam te zijn, heeft een groepsproject de commitment van zijn leden nodig.

De persoonlijke interesses en doelen van mensen moeten ruimte krijgen binnen het gemeenschappelijke project, voor zover ze de totale visie ondersteunen. Het gebruik maken van de synergie die hierdoor ontstaat, kan de sleutel tot succes zijn. Een voorbeeld: uit een gedeeld doel, bijvoorbeeld biologische landbouw, kunnen veel verschillende projecten voortkomen. Sommigen zijn geïnteresseerd in het ontwikkelen van biologische voedseltuinen, terwijl anderen zich willen focussen op eetbare en medicinale bloemen. Sommigen zullen interesse hebben in de productie of het in stand houden van zaden, terwijl andere gepassioneerd zijn over het recyclen van organisch afval en de productie van compost. Samen vergroten deze persoonlijke doelen en interesses de capaciteit van de groep om iets met landbouwecologie te doen, terwijl elk persoon ondersteund wordt om zijn of haar project verder te brengen en een grotere impact op de wereld te hebben. Dit is een deel van de magie die ontstaat als mensen bewust samenwerken in een constructieve mix van persoonlijke en gedeelde doelen.

Deze vorm van bewust geleefde onderlinge afhankelijkheid is een van de sleutels tot het succes van een groepsproject. Het vraagt van elk persoon om transparant te zijn en duidelijk te communiceren over zijn mate van commitment, wat hij hem of haar naar het project brengt en welke verantwoordelijkheden hij of zij bereid is te dragen voor de groep. Of niet. De groep kan ook oefeningen gebruiken om hun collectieve doelen over te brengen of te bespreken om zeker te weten dat iedereen ze op dezelfde manier begrijpt, met ruimte voor het





12

ze op dezelfde manier begrijpt, met ruimte voor het uitdrukken van individuele doelen, het zoeken naar synergie en het vinden van een gedragen gemeenschappelijke taal om hierover te praten. Echter niet alle projecten zijn voor iedereen geschikt; er moet een bepaalde 'match' zijn tussen de individuele en gemeenschappelijke doelen om zowel het individu als de groep tot bloei te laten komen en om voor iedereen de juiste verhouding tussen bijdrage en commitment te vinden.

## Houding, talenten en vaardigheden

Het creëren van een gemeenschap is een pad dat veel mensen aantrekt, maar er zijn er maar een paar die hun dromen ook daadwerkelijk omzetten in een tastbare realiteit. En er zijn er nog minder die het gelukt is om deze realiteit duurzaam te maken. Van de vele factoren die invloed hebben op het succes van een groepsproject zijn sommige direct gerelateerd aan de aanwezigheid en de ontwikkeling van de persoonlijke, innerlijke houding van de oprichters c.q. bewoners.

De houding van mensen en de manier waarop iemand het leven benadert, zijn vaak onderdeel van een reeks onbewuste maar aangeleerde overtuigingen of gewoonten. Door samen te leven en te wonen wordt ieder persoon uitgenodigd om zich bewust te zijn van de houding die hij of zij in een situatie meeneemt en hoe die effect heeft op henzelf en anderen. Dit gaat vanzelf in groepen, maar kan gefaciliteerd worden door het eens te worden over manieren van feedback geven of het accepteren dat anderen ons soms dingen kunnen vertellen die we nog niet wisten over onszelf – en de gevolgen die onze acties hebben op onze omgeving. Een methode die in sommige gemeenschappen gebruik wordt om feedback te geven is [Yohari's Window](#), zie [CLIPS-website](#).

Samen leven en wonen biedt constant mogelijkheden om meer bewust te worden van de eigen attitudes en consequenties. Deze begrijpen vraagt mensen om nieuwe vaardigheden te leren. In feite is een zekere openheid om nieuwe dingen te leren een van de belangrijkste houdingen om een collectief project te beginnen of erbij aan te sluiten.

Door de houding van een leerling aan te nemen en de bereidheid om nieuwe manieren om dingen te doen te leren, kunnen vele deuren worden geopend met betrekking tot de manier waarop iemand in de wereld staat en handelt, en zelfs zichzelf ervaart – iets wat door het samen aan het realiseren

van dromen te werken makkelijk naar boven kan komen. Het delen met anderen helpt mensen om vaardigheden zoals luisteren, communiceren en empathie te ontwikkelen. In gezamenlijke besluitvorming ontwikkelen mensen verantwoordelijkheid voor het collectieve én voor hun eigen kracht en empowerment. En ze leren ook diezelfde kracht in anderen te accepteren. Conflicten die in de groep ontstaan zijn een kans om datgene dat niet werkt bewust te maken en door conflicten kunnen mensen communicatievaardigheden ontwikkelen, de diversiteit van de groep beter begrijpen en ontdekken hoe ze met hun eigen emoties omgaan.

Aan de andere kant leren mensen door het managen van gemeenschappelijke hulpbronnen over eenvoud. Door actieve verbinding met Moeder Aarde cultiveren mensen hun liefde voor de natuur en hun respect voor de levenscyclus. Op het pad naar duurzame gemeenschapsprojecten staan persoonlijke ontwikkeling en het leren van nieuwe vaardigheden centraal.

Door het aannemen van een lerende houding vergroten individuen én groepen hun capaciteit om elke uitdaging en situatie te zien als een kans om te groeien en om relevante vaardigheden te leren.

## Persoonlijke behoeften

Behoeften zijn een sterke motivatie om individuen te bewegen tot actie en zelfrealisatie. Van de meest basale dingen die nodig zijn om te overleven tot subtiele, aan zelfrealisatie en transcendentie gerelateerde behoeften vormen een essentieel onderdeel van ons levenspad. Het tegemoet (kunnen) komen aan behoeften hangt vaak af van de collectieve sociale omgeving, omdat de meeste van onze behoeften niet in isolatie bevredigd kunnen worden.

Er zijn vanuit verschillende psychosociale perspectieven pogingen ondernomen om menselijke behoeften te classificeren en uit te leggen. Zowel De behoeftepiramide van Maslow als andere theorieën bieden een praktisch kader om de verschillende behoeften en hun onderlinge relatie te begrijpen.

Een manier om persoonlijke behoeften te begrijpen zijn de volgende vier categorieën:

- **Vrijheid en vertrouwen – het creëren van veilige plekken**
- **Erbij horen en acceptatie – liefde en relaties**
- **Erkenning en invloed – deelnemen, betekenis en empowerment**
- **Persoonlijke voldoening**

Behoeften, of ze nou bewust waargenomen worden of niet, vormen vaak het hart van conflicten en sterke emoties. In feite geven emoties vaak aan of de behoeften van een persoon worden vervuld of niet. Onvervulde behoeften kunnen bijvoorbeeld boosheid, verdriet, verwarring of eenzaamheid oproepen. Ook leiden ze vaak tot een sterkere focus op 'Ik', het individu, en kan ervoor zorgen dat mensen hun vertrouwen in of zorg voor de groep verliezen. Het vinden van de behoefte achter de emotie is een goede manier om conflicten te overbruggen en om begrip te kweken en een gemeenschappelijke basis te vinden om samen verder te kunnen. Een volwassen, vaardige en verantwoordelijke manier van omgaan met individuele en collectieve emoties is een heel belangrijke factor voor het leven en werken in gemeenschappen.

Als je effectief met behoeften wilt omgaan, helpt het de volgende niveau's in aanmerking te nemen:

- **Intern: Het vermogen om persoonlijke behoeften te erkennen, zonder ze voor jezelf of anderen te verbergen. De bereidheid om ze zoveel mogelijk tegemoet te komen, maar niet tegen elke prijs.**
- **Inter-Relationeel: Gevoeligheid voor de behoeften van andere mensen, zonder ze te beoordelen of af te meten aan eigen standaarden. De diversiteit aan behoeften die aanwezig is in verschillende levensfasen of in speciale omstandigheden accepteren. Deze behoeften verwelkomen als uitnodiging en niet als eis.**
- **Groep: Het vermogen om behoeften te integreren en te verschuiven van het persoonlijke naar de groep om op die manier zowel persoonlijke behoeften als die van anderen en die door de hele groep worden gedeeld te bevredigen.**

De beweging naar een meer collectieve en gemeenschappelijke situatie vraagt van een individu om op elke laag vaardigheden te ontwikkelen en te leren om wegen te vinden om zowel aan de eigen behoeften als aan die van de anderen en de groep tegemoet te komen. Als iemand begint met samen leven en/of werken met anderen, ontstaat vaak de neiging om het bevredigen van de individuele behoeften te delegeren aan het collectief. Het leven in gemeenschap betekent dat veel behoeften die anders alleen betrekking hebben op de naaste familie of vrienden nu een grotere en meer diverse groep mensen raakt. In plaats van allemaal een eigen huis te hebben en een manier om brood op

de plank te krijgen, kunnen bijvoorbeeld ruimtes en bronnen worden gedeeld om aan diezelfde behoeften tegemoet te komen.

Op deze manier voor elkaar zorgen is ook een van de drie basale Permacultuur-principes: zorgen voor mensen. Door aandacht te schenken aan behoeften vanuit een breed en collectief perspectief, waarbij wordt gefocust op de overvloed van geven en ontvangen, kunnen groepen een sociale werkelijkheid creëren waar iedereen voor zichzelf, de anderen, de groep en het project zorgt op een wederzijds ondersteunende en gunstige manier. Dit klinkt misschien wenselijk of zelfs mooi, maar het is niet altijd gemakkelijk. Het op collectieve wijze tegemoetkomen aan behoeften is het tegenovergestelde van wat mensen hebben geleerd terwijl ze opgroeiden in individualistische culturen, die hun vertelt te strijden voor wat ze nodig hebben of zelfs tegen elkaar te vechten, geleid door een geloof in een schaarste in bronnen, veiligheid, affectie en erkenning. Het omarmen van een meer samenwerkende benadering om op wederzijdse manier behoeftes te bevredigen, vraagt om een mate van vertrouwen en geloof die niet altijd aanwezig is aan het begin van een project, en die uitgedaagd kunnen worden door conflicten onderweg.

Om transitie richten een cultuur van delen, onderlinge ondersteuning, zorg en samenwerking te creëren, is het logisch dat elk persoon binnen een project wel eens steun nodig heeft bij het begrijpen en ervaren dat zorgen voor hun eigen en andermans behoeften vaak hetzelfde is. Dit proces vraagt om introspectie, impliciete vragen en expliciete overtuigen en het openen van hoofd en hart voor een nieuwe ervaring. Door dit proces heen gaan in een gemeenschap maakt het makkelijker en laat mensen groeien door wederzijdse steun en het daadwerkelijk ervaren van een andere manier van samen zijn.

Het vraagt ook individuele bereidheid om te veranderen, verantwoordelijkheid te nemen en om behoeften en emoties vanuit een andere hoek te bekijken. Hoe een persoon zijn behoeften, zijn strategieën om ze te bevredigen en zijn reacties op het feit als dit niet gebeurt ziet, hangt vaak samen met zijn achtergrond, gewoonten en houding. In goed functionerende groepen laten de betrokkenen de verantwoordelijkheid voor zichzelf niet los, maar leren effectief communiceren en zich openstellen voor de mogelijkheid dat schijnbaar tegenstrijdige behoeften in werkelijkheid complementair kunnen zijn en dus tegelijkertijd vervuld kunnen worden.



- **NO ONE CAN WHISTLE A SYMPHONY**
- **IT TAKES AN ORCHESTRA TO PLAY IT**

• *Halford E. Luccock*



**Foto: Manja Vrenko**



# DE GEMEENSCHAP

15

## Kernpunten:

- **Gemeenschap is essentieel in de grote meerderheid van groepsprojecten: groepen die gemeenschapszin en een gevoel van ‘er bij horen’ bevorderen, hebben een sterkere collectieve identiteit.**
- **Groepen moeten ervoor zorgen dat mensen elkaar in diverse constellaties ontmoeten, zowel formeel als informeel, om de benodigde cohesie (de ‘lijm’ van de gemeenschap) te creëren.**
- **Communicatie moet direct, eerlijk, puur en vriendelijk zijn, waarbij goed luisteren net zo belangrijk is als spreekvaardigheden.**
- **Diep sharing, betekenisvolle rituelen, vieringen en vrolijke activiteiten zijn allemaal onderdeel van een goed functionerende gemeenschap.**
- **Officiële bijeenkomsten behandelen administratieve, uitvoerende en sociale onderwerpen en moeten goed georganiseerd en gefaciliteerd zijn.**
- **Alle groepen komen uitdagingen tegen zodra er intimiteit ontstaat (zowel in goede vriendschappen als bij romantische gevoelens).**
- **Er ontstaan hoe dan ook conflicten, hoeveel zorg ook is besteed om dit te voorkomen; het is beter om methodes om conflict op te lossen te hebben voorbereid, dan ze te moeten zoeken als het conflict in volle gang is.**

## verzicht

Dit hoofdstuk gaat over elementen die gerelateerd zijn aan gemeenschap, inclusief diegene die niet relevant zijn voor alle groepen. Omdat dit echter een community incubator is, worden onderwerpen hierover uitgebreid behandeld. Dit maakt deze CLIPS-gids ook uitgebreid, inspirerend en passend voor een grote variëteit aan groepsprojecten.

Het gemeenschappelijke staat centraal bij het ontwikkelen van groepsprojecten. Ervaren mensen begrijpen dit, maar de meeste projecten hebben de neiging om vooral te focussen op doel en structuren en de gemeenschap, als gemeenschappelijk territorium, te verwaarlozen. In sommige talen heeft het woord ‘gemeenschap’ sterke connotaties: archaisch, religieus, politiek, anarchistisch, etc. Het heeft niet dezelfde klank als moderne termen, zoals team, crew, club, liga, bedrijf of collectief. Toch



is gemeenschapsdynamiek iets waar elke groep mee te maken krijgt, zeker wanneer de werkelijke behoeften van mensen centraal staan. Het opzetten en onderhouden van de gemeenschap vraagt in het begin veel energie, maar het betaalt zich op langer termijn terug, zelfs in organisatorische zin.

Een van de fouten die groepsprojecten vaak maken is proberen om inter-persoonlijke kwesties op te lossen door meer regels te introduceren en de organisatie meer rigide te maken, waardoor het werkelijke probleem onder het tapijt wordt geveegd. (Zie: Community Building door Scott Peck).

Wie ooit probeerde een gemeenschap op te bouwen, weet dat dat niet vanzelf gaat. Spontane gemeenschapsontwikkeling is inderdaad mogelijk, maar het leidt meestal tot onvoorspelbare uitkomsten en kan grote risico's met zich meebrengen. Het bewust koesteren van gemeenschapszin moet daarom plaatsvinden in elke fase van de ontwikkeling van een groepsproject.

Gemeenschappen kunnen niet gekoesterd worden door louter rationele (linker hersenhelft) activiteiten. Het creëren en onderhouden van een groepsidentiteit vraagt een open, vertrouwende en respectvolle communicatiecultuur, waarbinnen het mogelijk is om moeilijke onderwerpen aan te snijden, zonder angst voor straf. En tevens rituelen en vieringen, plezier hebben terwijl je samen dingen doet en ruimte voor emotionele expressie.

Intieme relaties, tussen geliefden of echtgenoten, hebben enorme invloed op de groepsdynamica. Een gezin (of zelfs een stel) is de kleinste vorm van gemeenschap binnen de grotere gemeenschap en er moet aandacht worden besteed aan hoe deze twee niveaus van gemeenschap zich tot elkaar verhouden en elkaar beïnvloeden.

Gemeenschappen rijpen door de tijd heen. Je zou kunnen zeggen dan ze volwassen zijn als ze een sterke gemeenschapszin tot stand hebben gebracht én belangrijke sleutelementen ingelijfd hebben, vooral gemeenschappelijke, effectieve methoden van zelfbestuur en conflictoplossing. Een substantieel onderdeel van gemeenschapsvorming bestaat uit het streven naar win-win oplossingen.

Als gemeenschapszin en de functionele structuren samenwerken binnen een volwas-

sen groep is er een grote kans dat dit resulteert onder andere in levende wederzijdse steun tussen leden, de aanwezigheid van iedereen bij activiteiten (gemeenschappelijke maaltijden, verjaardagen, bijeenkomsten), dat leden met speciale behoeften een plek in de gemeenschap hebben en hulp krijgen wanneer dat nodig is en dat kinderen voelen dat ze erbij horen.

Hier gaan we alle sleutelaspecten van gemeenschapsontwikkeling verder onderzoeken, waarbij we starten met het hart van elke gemeenschap: zijn identiteit en ziel.

### **Groepsidentiteit en gemeenschapszin**

Het gevoel erbij te horen, is een functionele menselijke behoefte en daarom een sterke motor voor het vormen van groepen. Een van de vroege uitdagingen van elke beginnende groep is het vormen van een eigen identiteit en gedeelde gemeenschapszin. Het proces van geïntegreerd raken in een groep en de transitie van mij naar wij heeft soms tijd nodig, maar het heeft ook begrip nodig van wat er in mensen omgaat en hoe het collectief dit proces kan faciliteren. Het creëren van een gemeenschappelijke identiteit is een taak die creativiteit, helderheid, visie en een sterke wil vraagt.

Van oudsher was in de meeste culturen de collectieve identiteit gedefinieerd door de tegenstelling met 'de anderen' (wij tegen zij); het aangeven dat sociale cohesie voortkomt uit een externe bedreiging is een oud en sterk paradigma. Op dezelfde manier waren ecodorpen voorheen bekend om een soort 'tegencultuur', wat eigenlijk niet de bedoeling was, maar het gevolg van het feit dat ze iets onbekends vertegenwoordigden. Dit paradigma moet overwonnen worden om proactieve, open en inclusieve voorwaarden te scheppen waar de collectieve identiteit gedefinieerd wordt door innerlijke vertrouwelijkheid. Vertrouwelijkheid betekent niet uniformiteit; in gezonde gemeenschappen gedijen individuen in hun uniciteit.

Om een biologische analogie te gebruiken: de identiteit van een groep is vergelijkbaar met de identiteit van een levende cel. Binnen in de cel zijn veel organellen die specifieke individuele taken uitvoeren, terwijl ze gezamen-



lijk een grotere functie uitvoeren, afhankelijk van bij welk orgaan of weefsel ze horen. De cel wordt gedefinieerd door zijn membranen, via welke hij energie en voedingsstoffen krijgt en communiceert met andere cellen.

Voor een groep wordt de kernidentiteit gewoonlijk ingekaderd in visie, missie en doelen, die de essentie van zijn functies uitdrukt. Idealiter zijn visie, missie en doelen al vroeg in het proces van groepsvorming gedefinieerd en worden regelmatig tegen het licht gehouden om te zien of ze nog steeds de kernidentiteit van de groep weergeven. Een duidelijke identiteit trekt nieuwe leden aan, omdat zij de groep zien als authentiek en betrouwbaar en omdat ze gemakkelijk kunnen zien of ze er bij passen en hoe hun functioneren het functioneren van het geheel kan ondersteunen. Een onduidelijke identiteit forceert de groep om een kunstmatige, mechanistische lijn te trekken tussen hen die er deel van uitmaken en zij die dat niet doen; ook de functies van de 'organellen' blijven dan onduidelijk. Groepen met een onduidelijke identiteit hebben de neiging om problemen te hebben met het aantrekken van nieuwe leden en het vasthouden van de bestaande, waarbij regelmatig frictie, verwarring en ruzie voorkomen.

Hoe zullen nieuwe mensen meedoen? Welk soort mensen zal aangetrokken worden tot een specifiek project en waarom? Hoeveel mensen kan de groep accepteren en in welke verhouding? Dit zijn vragen die in elk groepsproject omhoog komen en waar niet altijd makkelijk antwoord op te vinden is. Een flinke dosis realisme helpt.

Groepen met een duidelijke identiteit zullen zich bewust zijn van hun huidige sterke en zwakke punten, van hun mogelijkheden en grenzen. Zij zullen geen geïdealiseerd, onrealistisch beeld scheppen, waardoor ze nieuwkomers aantrekken die in de wolken zijn maar wel met veel te hoge verwachtingen in termen van materiële behoeften (dieet, huisvesting, werk, gezondheidszorg, etc.), en meer subtiele, psychologische en sociale behoeften. Deze subtiele behoeften liggen meer verborgen en zijn op het eerste gezicht lastig te ontdekken. Nieuwkomers kunnen het risico van stress naar een groep meebrengen zodra hun mogelijk sterke gewoontepatronen, afhankelijkheden/verslavingen en mentale en emotionele

eigenaardigheden aan het licht komen. Het is naïef om aan te nemen dat elk probleem haantbaar of zelfs opgelost kan worden, of dat elk persoon op elk moment in kan stappen.

Zoals in het vorige hoofdstuk werd aangetoond, brengt elk individu persoonlijke 'bagage' naar de groep: ervaringen, emoties, talenten, gewoonten, grillen, problemen, etc. Dit heeft niet alleen invloed op de groep als geheel, maar ook de individuele levens van de andere leden, zeker als de groep klein is (minder dan 20 leden).

Toch heeft een gemeenschap een soort helende functie. Niet gek dus dat ze vaak mensen aantrekken die daadwerkelijk heling nodig hebben. Als de groep hier niet de nodige aandacht aan geeft, kan een psychologisch veeleisend individu een hoop ontwrichting teweegbrengen. Het is niet de functie van een groep om met diepe psychologische wonden om te gaan en tijd en energie in dit doel te stoppen, tenzij hij intern stabiel genoeg is en de het de expliciete intentie van de groep is om therapeutisch bezig te zijn. Beginnende groepen zullen pijn en lijden moeten herkennen en erkennen, maar tegelijkertijd een psychologisch onstabiel nieuw lid weigeren om het risico te vermijden dat dit lid de energie van de groep uitput.

Aan de andere kant kan ook het schadelijk voor de groep zijn als die overdreven beschermend en conservatief is, omdat hij daarmee zichzelf de kans ontnemt op de nodige gezonde verjonging van mensen en energie, tot het punt van verstikking aan toe. Besef dat alle celmembranen doordringbaar zijn, maar tegelijkertijd ook erg selectief.

In groepsprojecten waar mensen voornamelijk samen werken, kan de procedure om nieuwe leden aan te nemen relatief simpel zijn. Maar in meer hechte gemeenschappen is het wijs om aandacht te schenken aan het creëren van een gedetailleerde procedure voor nieuwe leden. Een dergelijk procedure kan bijvoorbeeld een proefperiode voorschrijven waarin de groep het nieuwe lid kan leren kennen en het nieuwe lid de groep (cultuur, afspraken, etc.). In deze periode is het makkelijk voor het lid om uit te stappen en voor de groep om de lidmaatschapsafpraak te verbreken, als hiertoe sterke redenen omhoog komen van een van beide kanten. In een proefperiode





kunnen nieuwe leden uitgenodigd worden om te observeren, vragen te stellen en een manier te vinden om in de groep te integreren. Na een bepaalde periode kan het nieuwe lid het recht krijgen om mee te doen in de besluitvorming door gedachten, inzichten en meningen te delen. Stemrecht kan worden verkregen na een andere periode wanneer de groep en het nieuwe lid elkaar leren kennen en meer op een lijn zitten. Begeleiding van een ervaren lid kan in dit proces helpen. Zo'n geleidelijke, stap-voor-stap aanmeldprocedure geeft een gevoel van veiligheid aan zowel het nieuwe lid als de gemeenschap. Het voorkomt ook dat een hechte gemeenschap té hecht wordt. Idealiter wordt dezelfde procedure voor alle kandidaten gevolgd, inclusief familieleden van bestaande leden.

Dit leidt tot rechten en verantwoordelijkheden in de groep. Nieuwe leden hebben de neiging om in blijdschap zowel rechten als verantwoordelijkheden aan te nemen en zich eraan te committeren als ze – wederom – helder

en goed geformuleerd zijn, met een goed evenwicht tussen bijdragen en beloning. Commitment aan de groep moet geldig zijn gedurende een vaststaande periode, waarna ze veranderd of onderbroken kunnen worden. Wat



betreft de meer structurele elementen hebben groepsprojecten over het algemeen inclusieve besluitvormingsprocessen nodig, die zowel de verantwoordelijkheden als de vrijheid van alle leden waarderen.

In alle situaties zorgen duidelijkheid en transparantie voor langdurig, echt vertrouwen. Dit heeft zowel betrekking op individuele relaties (elkaar vertrouwen) als de groep als geheel (de gemeenschap vertrouwen). Effectieve en consistente feedbacksystemen kunnen voor magie in de groep zorgen en bouwen aan vertrouwen, authenticiteit en verantwoordelijkheid.

In groepen kan voor individuen snel de verleiding ontstaan om hun macht te misbruiken. Dat is waarom rangen, rollen en archetypes andere aspecten zijn waar je je bewust van

moet zijn. Het maakt niet uit hoe lang we zijn, er zal altijd iemand de grootste en de kleinste zijn in de groep. Op dezelfde manier zal er altijd iemand de drukste zijn en iemand het meest verlegen. Dit is onmogelijk te voorkomen, maar het helpt om je er bewust van te zijn en het te gebruiken als ondersteuning van zowel personen als de groep in hun groei naar volwassenheid. Dit volwassen worden brengt een heel nuttige karakteristiek voor gemeenschappelijk leven met zich mee: het vermogen om dingen niet al te persoonlijk te nemen.

### Communicatiecultuur

Gezonde gemeenschappen zorgen voor een respectvolle en authentieke communicatiecultuur. De Engelse woorden 'community' en 'communication' hebben volgens het etymologisch woordenboek dezelfde wortel, namelijk: 'common', wat betekent 'behoren tot alle'. Op die manier zijn ze dus innig verbonden.

Een authentieke, zorgvuldige communicatiecultuur omvat het hele spectrum van small talk tot zakelijke gesprekken, over alle onderwerpen die er toe doen. Dat het gecultiveerd is betekent niet altijd automatisch gepolijst en hoffelijk. Een goede communicatiecultuur betekent dat er gezocht wordt naar win-win oplossingen in alle situaties. Zie *'Deep Sharing'* voor richtlijnen voor effectieve en opbouwende communicatie.

Het vaststellen van een dergelijk communicatiestructuur in een groep is een van de kernelementen van gemeenschapsontwikkeling; daarom moeten de initiatiefnemers van een groepsproject hier speciale aandacht aan schenken. Besef dat de cultuur van de initiatiefgroep de neiging heeft de cultuur van het hele project te beïnvloeden.

In veel projecten maken de initiatiefnemers de fout om te denken dat het hun belangrijkste taak is om de organisatorische elementen op te zetten en dat de gemeenschap later wel ontwikkeld kan worden, zodra ze werkelijk starten met samen werken en leven. Maar als de patronen van communicatiecultuur en gemeenschapsbouw vanaf de beginfase van het project niet worden toegepast, zal er waarschijnlijk later geen gemeenschapsgeest zijn, omdat gedragspatronen toch worden ontwikkeld, zelfs als leden er niet aan deelnemen.

De communicatiecultuur kan ontwikkeld en

gekoesterd worden door:

- **Speciale activiteiten gericht op gemeenschapsontwikkeling**
- **Training en coaching met gebruik van bestaande methodes, zoals *Geweldloze Communicatie*, die karakteristiek is voor de ecodorpenbeweging**
- **Vergaderingen met als focus de communicatiecultuur: er bewust over praten, het opzetten van afspraken en richtlijnen en deze toepassen tijdens volgende vergaderingen en in verschillende groepsprocessen**
- **Informeel bijeenkomsten, het delen van verhalen en het cultiveren van bewustzijn van lichaamstaal**
- **Het leren en oefenen van feedback geven en ontvangen**
- **Samen zingen (het synchroniseren van de stem leidt tot het synchroniseren van hartslag).**
- **Het cultiveren van stilte in de groep**

*Hoe* mensen praten (en *wat* ze bespreken) is slechts één kant van de medaille van communicatie, de andere kant is hoe ze luisteren. In groepen is met aandacht en actief luisteren noodzakelijk, omdat communicatie met twee of meer mensen automatisch betekent dat iedereen meer luistert (of dat zou moeten doen) dan spreekt.

### Deep Sharing

Zojuist is vastgesteld dat goed luisteren essentieel is voor goede, diepe communicatie. Maar hoe creëer je een omgeving waar mensen echt naar elkaar kunnen luisteren, elkaar kunnen horen en wederzijdse empathie wordt bevorderd? De meeste succesvolle gemeenschappen kiezen ervoor om regelmatig tijd vrij te maken voor bijeenkomsten met als doel het delen van betekenisvolle persoonlijke onderwerpen in een grote groep.

Ten eerste brengt deep sharing positieve dingen aan het licht. Mensen leren elkaars intieme visies en dromen, passies en drijfveren, voorkeuren en smaken kennen en krijgen inzicht in interne en externe factoren die ten grondslag liggen aan hun emotionele stemming (zoals de diploma-uitreiking van een dochter of de ziekte van een familielid).

Ten tweede krijgen mensen te zien waar anderen verlegen over zijn of beperkend, bang of bevooroordeeld. Dat kan het uitdruk-

ken van innerlijke gevoelens of houdingen inhouden die misschien niet leuk zijn voor anderen. Op deze manier krijgen mensen de kans om minder mooie aspecten van hun persoonlijkheid, die normaal verborgen zijn, te laten zien, als frustraties of ergernissen over anderen of zichzelf. Soms is alleen al de mogelijkheid om in een veilige omgeving over dit soort innerlijke stemmingen te praten al genoeg om ze op te lossen. **Deep sharing** draagt in grote mate bij aan de 'gemeenschapslijm'.

Het ophouden van een gepolijste façade staat het bouwen van een gemeenschap in de weg. Als we face to face tegenover elkaar staan, maken emands zwakke kanten plaats voor liefde en begrip. Als onprettige dingen niet gedeeld worden en uiteindelijk toch aan het licht komen, nemen spanningen en druk toe en kunnen tot een 'explosie' in de groep leiden.

Deep sharing gebeurt wanneer vrienden elkaar toevallig ontmoeten en een gesprek hebben. Dit soort delen kan zelfs meer waarde hebben dan georganiseerde vergaderingen. Toch kan een deep sharing sessie in de grote groep enorm bijdragen aan de gedeelde communicatiecultuur.

Groepsprojecten wereldwijd gebruiken verschillende methodes voor deep sharing, zoals het **ZEGG-Forum, Community-Building (door Scott Peck)** en **Circle Way**. Deze methodes hebben enkele gemeenschappelijke aspecten. Ze trachten een sfeer van vertrouwen en wederzijds respect te creëren door middel van enkele basisregels:

- **Praat over jezelf, je eigen ervaringen en gevoelens (zelfs als ze werden getriggerd door andere mensen) en vermijd oordelen over anderen.**



19



### Circle way

Mensen zitten in een cirkel. Een **praatvoorwerp** (bijvoorbeeld een stok of steen) wordt doorgegeven en alleen degene die hem vasthoudt mag iets zeggen. De anderen luisteren. Als de spreker klaar is geeft hij het object door aan de volgende persoon. Als iemand niets wil zeggen geeft hij of zij het object door aan de volgende. De cirkel gaat door totdat een hele ronde niemand meer iets te zeggen heeft of totdat de groep besluit te stoppen.



- Praat vanuit je hart en alleen over zaken die relevant voor je zijn.

- Praat over je behoeften en wensen en geef anderen niet de schuld van jouw situatie.

- Zie deep sharing als een reis van zelfontdekking, gebruik het niet om speeches te houden.

- Luister met dankbaarheid en respect naar degene die praat en zie zijn/haar woorden als een geschenk aan de groep en een inzicht in de diversiteit aan menselijke ervaringen.

- Committeer je aan vertrouwelijkheid over alles wat je hebt gehoord, vooral over gevoelige, intieme onderwerpen.

Enkele van de methodes gebruiken periodes van stilte en raden aan opbouwende kritiek te geven aan degene die gesproken heeft.

### Rituelen en vieringen

Het woord 'ritueel' wordt hier gebruikt in de zin van een groepsspecifieke manier om bepaalde

dingen te doen. Er wordt niet gerefereerd aan culturele ceremonies. Rituelen kunnen de

groeps cultuur vormen, de gedeelde wereldvisie, en op die manier het gevoel van erbij horen versterken. Sommige rituelen zijn te integreren in het dagelijks leven, terwijl anderen alleen voor speciale gebeurtenissen zijn.

Simpele, alledaagse rituelen die kunnen dienen om een bewuste sfeer te ondersteunen zijn bijvoorbeeld:

- Een kort moment van stilte voor het begin van een discussie

- Een *check-in* als kort deelmoment aan het begin van een bijeenkomst en een *check-out* aan het eind

- 'Dankrondes', waarin mensen hun dankbaarheid naar anderen uitdrukken

- Het beginnen van een maaltijd met het erkennen hoe belangrijk het eten voor de groep is (simpelweg door de koks te bedanken of met een ingewikkeld of zelfs spiritueel ritueel of gebed)

- Zingen, muziek maken en dansen (doelbewust op een bepaald moment van de dag of eenvoudigweg terwijl je wacht tot iedereen bij een vergadering is gearriveerd)

- Korte spelletjes en 'energizers' tijdens lange vergaderingen

Zulke simpele dagelijkse rituelen vergroten onderling begrip en een waarderende groeps cultuur.

Van de speciale gebeurtenissen zijn het vieren van verjaardagen waarschijnlijk het meest universeel. Het maken van een lijst met alle belangrijke dagen voor de groep, zoals verjaardagen, trouwdagen, data dat leden lid werden en dergelijke, maken het makkelijker om serieus en gefocust moeite te doen om ze te vieren. Er zijn maar weinig dingen waardoor mensen zich beter gaan voelen over hun medegroepsleden dan een verjaardagstaart, eventueel een paar cadeautjes en wat speciale aandacht.

Vieringen zijn fundamenteel in elke gemeenschap en zelfs in de seculiere wereld worden sommige dagen als heilig beschouwd. Mensen hebben een diepe, zelfs voorouderlijke behoefte om speciale gebeurtenissen te markeren en te vieren. Als het gemeenschapsleven gekenmerkt wordt door alleen maar werk en geen spel, ontstaat het risico dat 'de boog altijd gespannen staat' en dit kan in potentie op de lange termijn een negatief effect op de hele groep hebben.

Verschillende groepen hebben verschillende manieren van vieren. Meer spiritueel georiënteerde groepen geven de voorkeur aan meditatieve stille manieren, zich onderdompelen in gebed of andere spirituele oefening. Seculiere groepen geven de voorkeur aan feest, muziek, gelach of een feestmaal. Een combinatie van beiden is uiteraard ook een optie.

Vieringen vragen niet altijd veel tijd. Soms kan twee minuten om een collega te feliciteren die net een succesverhaal heeft gedeeld



20



### Rollen in groepsbijeenkomsten

Tijdens vergaderingen kunnen rollen, worden verdeeld onder deelnemers, zoals time keeping, heart keeping, notuleren en voorbereiden van samen vieren.



### Mindfulness bel

Iemand is die de keeper van de mindfulness-bel en deze kan hem luiden zodra het passend is om een korte pauze in te lassen. Zodra de bel klinkt, wordt iedereen stil tot de bel weer luidt en de discussie verder kan gaan. Dit kan de sfeer tijdens een discussie enorm verbeteren.

of wanneer deze te gehaast of emotioneel wordt (zie kader *mindfulness bell*)

al veel betekenen. Aandacht geven aan zulke kleine vieringen maken de groep bewust van de samenhangende kracht van grote vieringen en mensen zullen met liefde veel tijd besteden aan de 20e verjaardag van het project.

Mensen in seculaire samenlevingen zijn vervreemd geraakt van rituelen en vooral van vieringen. Geen wonder dat de gemeenschapszin in de meeste rijke landen tanende is. Succesvolle groepsprojecten besteden daarom extra tijd aan vieringen. In *Dragon Dreaming* wordt zelfs gezegd dat een kwart van de tijd en hulpbronnen van het project besteed zou moeten worden aan vieringen.

### Vruchtbare bijeenkomsten

Er is geen groep waar vergaderingen niet een noodzakelijkheid zijn om te kunnen focussen op relevante ontwerper, zij het operatief, administratief of sociaal. Een passend format voor elke soort bijeenkomst wordt verzekerd door goede facilitering. Dit zorgt ervoor dat iedereen de kans krijgt om iets te zeggen en gehoord te worden, dat er evenredig veel tijd wordt besteed aan de verschillende onderwerpen in relatie tot hun belang en dat alles dat besproken moet worden besproken wordt.

In veel groepsprojecten beginnen de vergaderingen met een *check-in*, waarbij de deelnemers kort hun gevoelens, stemming en persoonlijke kwesties delen en daarmee in het hier en nu kunnen 'landen'. Dit vraagt tijd, maar het zorgt er meestal voor dat de discussies daarna een stuk vlotter gaan. Groepsprojecten gaan in werkelijkheid over mensen; het aanmoedigen van persoonlijke expressie houdt de mensen in het midden. Een *check-out* werkt min of meer hetzelfde maar dan als afronding van de vergadering, waarbij mensen kunnen delen hoe ze zich over de vergadering, de groep of de toekomst voelen, in welke stemming ze weggaan, of er iets veranderd is, etc. Samen beginnen, samen eindigen.

Afhankelijk van de gebeurtenis of de beschikbare tijd kunnen het begin en einde van de bijeenkomst een gemeenschappelijke maaltijd of drankje omvatten, waarbij informele persoonlijke uitwisseling met andere leden kan plaatsvinden. Mensen gebruiken dit soort momenten vaak om een praatje te maken met leden die ze normaal niet zo snel spreken.

Bijeenkomsten zijn er niet alleen om be-

slissingen te nemen, ze bieden ook ruimte om inzichten en ideeën te delen en deel te nemen in co-creatieve processen. Ze kunnen gebruikt worden als mogelijkheid om collectief te leren.

Groepen die bijeenkomsten laten beginnen en eindigen met zingen hebben de neiging een sterker gevoel van cohesie te hebben. Een tool als de *mindfulness bell* herinnert mensen aan de kracht van stilte en laat zien hoe doelbewuste pauzes in de stroom van argumenten in het voordeel van de groep kunnen werken.

De beschreven en minder gebruikelijke onderdelen van bijeenkomsten hebben als doel om de bekende onderdelen, zoals een gestructureerde agenda, notuleren en het bijhouden van een lijst met besluiten en afspraken, te verbeteren.

Als discussies erg emotioneel worden is dit vaak een teken dat er iets onder de feitelijke argumenten ligt en een teken van een potentieel conflict. Het is lastig om tegelijkertijd met de emotionele kant van een onderwerp bezig te zijn en op het feitenniveau te spreken. Emoties die redelijke argumenten in de weg staan, kunnen beter tijdens bijeenkomsten voor deep sharing worden behandeld, waar ze uitgedrukt en verkend kunnen worden.

### Het delen van vreugdevolle activiteiten, creativiteit en kunst

Het opzetten en draaiend houden van groepsprojecten vraagt een enorme hoeveelheid conceptueel werk. Zo veel dat sociale activiteiten vaak verwaarloosd worden. Het is daarom slim om ruimtes en activiteiten te organiseren die niets met besluitvorming, coördina-



21





tie of managen te maken hebben, maar gewoon simpel en praktisch zijn, zoals werk in de tuin, schoonmaken, renoveren of decoreren.

Dit heeft vele voordelen. Ten eerste wordt er iets gedaan zonder dat het iets kost. Ten tweede komen praktische kwaliteiten en vermogens om iets met je handen te doen aan het licht. Sommige mensen neigen ernaar zich terug te houden bij officiële situaties, maar blijken vaak uitstekende handwerkers te zijn. Als andere groepsleden dit zien en hun talenten waarderen, kan dat hun eigenwaarde vergroten.



22



Het derde voordeel is dat het resultaat van werken met je handen een vorm van bevrediging biedt die mentaal werk maar zelden geeft. Samen werken is de belichaming van de groepsenergie, een

gemeenschappelijk totem ("Dit is ONZE tuin"). Het vierde voordeel is dat georganiseerd groepswork een uitstekende manier is om buren, vrienden of andere geïnteresseerden aan te trekken; dit kan ertoe leiden dat sommigen overwegen om toe te treden tot de gemeenschap of supporter te worden.

Creativiteit en kunst zijn overkoepelende en universele talen die wereldwijd worden begrepen. De huidige mainstream maatschappij heeft die hermetisch, competitief en commercieel gemaakt. In een niet-competitieve context, bijvoorbeeld in een gemeenschap, blijkt kunst een fascinerend gereedschap te zijn voor het overbruggen van verschillen en het verdiepen van het gemeenschappelijk plezier. Mensen krijgen de kans om elkaars verborgen aspecten te waarderen en staan er voor open om werkelijk verrast te worden; bijvoorbeeld als een kok ontdekt dat hij een uitstekende beeldhouwer is. Kunstzinnig therapeuten vertrouwen op creativiteit en kunst voor individuele en collectieve therapie. Het opzetten van een intern koor, band, theater of dansgroep is een prima manier om de groepsidentiteit door middel van kunst te versterken.

Er moet plezier zijn in groepsprojecten. Dan willen de leden samen blijven, en willen nieuwe leden meedoen. Tijd en ruimte vrijma-

ken om samen plezier te hebben, zorgt ervoor dat groepsprojecten langer blijven bestaan, levendig zijn en aantrekkelijk voor de eigen leden en anderen.

### Relaties: liefde, zorg, seksualiteit

Liefde tussen partners gaan niet alleen over emotionele gevoelens. Wil een relatie langdurig zijn, moeten de partners samen beslissen over hun gezamenlijke pad. Als ze kinderen hebben, voegt ouderlijke liefde de behoefte toe aan een beschermende omgeving met diepe vriendschappen en een ondersteunende gemeenschap.

In ieder geval moet liefde zelfzorg, zorg voor relaties, betekenisvol werk, plezier en gezondheid met zich meebrengen. In de moderne maatschappij met zijn vele milieu- en sociale problemen, zou liefde in potentie ook ecologie en rechtvaardigheid als twee basiswaarden moeten omvatten.

Het gemeenschapsleven kan worden vergeleken met een uitgebreid huwelijk; een hechte gemeenschap betekent sterkere banden, maar ook meer kans op wrijving. Als je een ballon onder druk zet, zullen de gasmoleculen in de ballon elkaar met grotere intensiteit ontmoeten en botsen; op dezelfde manier ontmoeten en botsen mensen in een hechte gemeenschap elkaar met grotere intensiteit. Dit kan fricties en 'warmte' creëren. Om de hoeveelheid stress (warmte) door frictie laag te houden, is het wijs om voor passende individuele en gemeenschappelijke ruimtes te zorgen, waarbij tussen beide een juiste verhouding is.

In **co-housing projecten** wonen mensen in privé eenheden, hebben ze hun eigen bron van inkomen en delen slechts enkele zaken, zoals een gemeenschappelijke tuin, een kamer waar ze hun vrije tijd doorbrengen of samen eten, etc. Ontmoetingen in zulke ruimtes zijn doorgaans niet zo intens. Hoewel het natuurlijk bekend is dat intense relaties overal en op elk moment kunnen ontstaan, zelfs in losse groepsverbanden, zoals verenigingen, transition town-initiatieven, voedselcoöperaties en werkplekken, is het niet ongebruikelijk om emotionele drama's te beleven die voortkomen uit persoonlijke aantrekkingskracht of onverwachte verliefdheden.

Binnen **communes** is de privé ruimte meestal beperkt, soms zelfs tot alleen een ei-

gen slaapkamer, terwijl de meeste andere dingen worden gedeeld. Mensen hebben daardoor een grotere kans om elkaar heel vaak (en soms te vaak) tegen te komen. Spanningen, fricties en conflicten liggen dan onvermijdelijk op de loer. Gemeenschappen gaan hier mee om door methodes voor conflictoplossing te gebruiken die passen bij hun gemeenschapsstructuur.

Als mensen in een groep dicht op elkaar leven, is het onvermijdelijk dat onderlinge gevoelens omhoog komen. Dit kan een verrijken- de dynamiek met zich meebrengen, maar het veroorzaakt vaak ook verwarring. Het delen van intimiteit en seks kan een vonk van ongecontroleerde - en oncontroleerbare – energie losmaken en ervoor zorgen dat de rollen worden omgedraaid, mensen radicaal transformeren en plezier, enthousiasme en endorfine sturen zoals zaadjes in de wind, als gevolg van menselijke oergevoelens.

Sommige vormen van aantrekkingskracht duwen de geliefden tot buiten de algemeen aanvaardbare omgangsvormen binnen de gemeenschap. Sommige gemeenschappen gaan met dit onderwerp om door het inperken van geaccepteerde relaties. Gemeenschappen met een sterke religieuze basis stellen bijvoorbeeld dat een monogame relatie de enige mogelijkheid is. In de Westerse samenleving, waar 'seriële monogamie' algemeen geaccepteerd is, betekent het verliefd worden op een nieuwe persoon automatisch het breken met de vorige partners. Sommige gemeenschappen kiezen er voor om voorbij de heersende norm van heteroseksuele monogamie te gaan, daarmee moeten ze dus dealen met intense complexe situaties en vertrouwen op passende methodes om ze op te lossen.

Los van de perceptie van liefdesrelaties komen zowel het verbreken van relaties als het starten van nieuwe relaties in elke gemeenschap voor. In zulke gevallen is de 'verlaten' partner vaak degene die zich gekwetst voelt. Dat is het moment dat jalousie, woede, wrok en allerlei andere krachtige emoties vanuit de binnenste – en afgedekte – psychologische sferen naar boven kunnen komen, die direct gelinkt zijn aan het onderbewuste. Deze emoties zijn deel van de menselijke natuur; ze moeten geaccepteerd worden en niet beschuldigd, veroordeeld, onderdrukt of gene-

geerd. De keuze om in een gemeenschap te leven, vraagt echter om een commitment aan het algemene principe dat ieder persoon verantwoordelijkheid neemt voor zijn gedrag om zo sociale relaties gezond te houden.

Sommige stellen beginnen hun relatie in een gemeenschap, terwijl anderen hem daar juist verbreken. Voormalige stellen en hun nieuwe partner blijven elkaar echter vaak nog ontmoeten in de gemeenschappelijke ruimtes en er bestaat een kans en zelfs een behoefte om het goed te maken en wonden te helen. In het geval dat een van de voormalige partners besluit om de gemeenschap te verlaten, betekent zo'n beslissing niet alleen het verlaten van een thuis en het afscheid van een ouder van eventuele kinderen, maar in veel gevallen ook het afscheid van goede vrienden en collega's.

Er zijn gemeenschappen die afspraken of sociale gereedschappen (bv, het **ZEGG-Forum**) gebruiken, om op een geweldloze manier hun licht te laten schijnen op deze onderwerpen, om zodoende verdriet en pijn collectief een stem te geven. Dit leidt ertoe dat emoties naar buiten worden gebracht, uitgewerkt en geëerd, waarmee wordt voorkomen dat ze als een dreigende schaduw boven de gemeenschap blijven hangen, energie opslokken en nog meer spanning teweegbrengen.

Meer en meer mensen in gemeenschappen komen tot de conclusie dat het belangrijkste aspect in liefdesrelaties niet de exclusiviteit van de relatie is, maar meer waarheid, vertrouwen, openheid en de bewuste consent van alle betrokkenen. Openlijk spreken over romantische aantrekkingskracht die de bestaande relatie overstijgt, kan opluchting geven en zelfs de huidige partner met nieuwe energie doordringen. Soms kan het openen van een bestaande relatie naar nieuwe partners een manier blijken om de relatie te redden die anders eindigen zou in het paradigma van seriële monogamie.

Man-vrouw relaties zijn het object van de sterkste vooroordelen in zo ongeveer alle samenlevingen wereldwijd. Mensen blijven meestal hangen in de traditie die ze gewend zijn, zelfs als ze ontdekken, dat die hun niet altijd van nut is, hen kan beschadigen of zelfs krankzinnig is. Sommige gemeenschappen hebben besloten om deze ontdekking seri-





eus te nemen, verschillende vooroordelen te onderzoeken en te zien wat mogelijke alternatieven zijn. Wederzijds vertrouwen en zorg, geduld en ondersteunend luisteren blijken een helende balsem voor een lijdende ziel te zijn: de meeste mensen weten dat problemen in een liefdesrelatie veel pijn doen. Individuele therapie is een passende ondersteuning op momenten dat pijn en verwarring te intens zijn en de interne hulpbronnen niet voldoende zijn.

## Omgaan met conflicten

Roberto Tecchio, een bekende Italiaanse facilitator en adviseur, bedacht een beknopte definitie van conflict: "Conflict is het resultaat

### Discussie met "Engelen"

Twee mensen (persoon A en persoon B), die een conflict hebben, zitten in het midden van een cirkel om het onderwerp te bespreken. Beiden kiezen een 'engel' om hen te ondersteunen. De discussie gaat niet op een 'pingpong' manier tussen twee mensen. Als persoon A heeft gesproken, herhaalt haar engel in het kort en in haar eigen woorden wat er zojuist gezegd is. Daarna reageert de engel van persoon B met wat ze in de boodschap van persoon A gehoord heeft. Pas dan mag persoon B reageren en zijn of haar mening geven. Zijn of haar commentaar wordt wederom 'vertaald' door de twee engelen, voordat A antwoord geeft.

van twee factoren: meningsverschil en persoonlijk onbehagen." Je kunt ook zeggen dat een conflict meestal niet proportioneel is in relatie tot de intensiteit van het meningsverschil, maar dat het proportioneel is ten opzichte van de hoeveelheid persoonlijk onbehagen dat voortkomt uit het meningsverschil. Het onderwerp van de discussie, implicaties, de omvang

van de beslissing en dergelijke, veroorzaken geen conflict in en vanuit zichzelf. (Zie ook de *9 stappen van conflictopbouw*).

De echte katalysator is ongemak. Ongemak heeft diepe invloed op relaties en belemmert het vermogen van mensen om constructief mee te doen met de besluitvorming, het implementeren van besluiten en het dagelijks leven. Alles wordt moeilijk, onduidelijk, verwarrend.

Meningsverschillen kunnen een geschenk aan de groep zijn. Het reflecteert verschillen van mening en perspectief, brengt frisse ideeën en voorstellen en verbreedt de horizon. Het is het tegengif tegen conformisme en passiviteit en zorgt voor het behoud van veerkracht in de groep door constant in te haken op de collectieve intelligentie en door de energie in beweging te houden.

Aan de andere kant is ongemak soms ontwijkend en mysterieus. Als sinds de oertijd probeert de mensheid een antwoord te vinden op de vraag 'Waarom lijden wij?'. Een veelvoud aan antwoorden in ontelbare religies en filosofieën raken dit onderwerp slechts oppervlakkig aan. In recente decennia zijn er theorieën opgekomen rond het lijden vanuit de psychologie, waarbij is onderzocht hoe het lijden verband houdt met verschillende voorwaarden en gebeurtenissen tijdens het volwassen worden, de kindertijd, de geboorte (de *imprint theorie*), de zwangerschap en zelfs in relatie tot onze voorouders in de vierde generatie en verder terug (*werken met opstellingen*). Veel lijkt voort te komen uit de voorouderlijke angst voor dood en verlaten, die mensen elke keer wanneer ze zich miskend voelen ervaren. Miskening is een subtiel wapen om onverschilligheid uit te wissen en onenigheid uit het zicht te houden (en daarmee de persoon die het er niet mee eens is).

Twee voorbeelden:

**1. Maria en Nadia hebben een verhit gesprek bij het koffieapparaat. De discussie gaat over de vraag of de organisatie een substantieel bedrag moet investeren in deelname aan het aankomende fair trade festival in de stad. De kas is bijna leeg en Maria maakt zich zorgen dat de groep het zich niet kan permitteren. Nadia gelooft het tegenovergestelde, ze praten langdurig over de voor- en nadelen. Beiden hebben een sterke overtuiging en houden daar aan vast. Na een lange tijd stelt Nadia voor om de discussie op een later moment voort te zetten en nodigt Maria uit voor een wandeling. Ze bedankt elkaar voor hun passie en inzet en ze gaan ieder huns weegs.**

**2. Berend en Judith zitten in een overleg. De agenda lijkt 'business as usual', gewone dagelijkse kost van minder belang. Berend praat over het reorganiseren van het afwasrooster. Judith is stil. Ze schudt haar hoofd, maar zegt niets. Nadat de beurten zijn vastgesteld, staat Judith op en loopt in tranen naar de hoek. Berend is geschrokken en kan niet geloven dat dit gebeurt. Hij heeft geen idee waarom Judith op deze manier reageert. Hij herinnert zich vaag dat Judith vaak kritisch is over zijn voorstellen, onlangs verschillende vergaderingen heeft gemist en zelden haar gedachten uitspreekt. Judith verlaat de ruimte en vertelt tegen haar vriendin Ana: 'Ik ga er definitief vandoor. Ik verlaat de groep'.**



Deze twee voorbeelden vertellen verschillende verhalen. Nadia en Maria hadden een heftige discussie, die hun onderlinge relatie niet aantastte. Berend en Jude hadden nauwelijks discussie, maar de relatie was zodanig beschadigd dat een van hen het terrein verlaat; een verhaal van conflict en de impact die dat kan hebben – en ook heeft – op mensenlevens.

In een conflict kan je zowel winnen als verliezen, maar op de lange termijn verliezen we allemaal als we zien dat onze groep of gemeenschap afneemt in aantal en energie, wegzinkt in eindeloze discussies, inkrimpt, ophoudt te bestaan of opbreekt in twee (of meer) fracties, om weer opnieuw te beginnen in een nieuwe setting.

Maria en Nadia waren het erg met elkaar oneens, maar geen van beiden voelden zich oncomfortabel in de discussie, hun relatie was niet in gevaar. Er was ruimte om op verschillende niveaus naar elkaar te luisteren. Een effectieve manier om met onenigheid om te gaan is het gebruik van **vergaderfacilitatie** en een besluitvormingsproces te kiezen dat de verschillende posities respecteert in plaats van de groep op te delen in meerderheid en minderheid (zoals consensus of consent tegenover de meeste stemmen gelden). Het creëren van dynamische sociale structuren, zoals **sociocratie**, die beweeglijkheid en directe deelname van de leden mogelijk maakt, is een goede strategie om met meningsverschillen om te gaan en om ze wat betreft invloed en competentie in een context te plaatsen, waarbij individuen door hun maatjes kunnen worden gezien, gehoord en gewaardeerd.

Heeft Berend ooit geluisterd naar Judith's mening over het afwasrooster, of heeft hij simpelweg haar ontevredenheid genegeerd? Is Judith rancuneus richting Berend en de andere groepsleden, die haar mening niet erg lijken te waarderen? Had iemand in de gaten of Judith wel of niet deelnam aan vergaderingen, of toonde interesse in wat zij denkt?

Wanneer er emoties opkomen, is het niet het moment om rationeel te zijn en aan een voorstel of actieplan te werken. Het is tijd om te stoppen en te luisteren, respect te tonen voor iemands gevoelens, zonder oordeel, kritiek, ongevraagde suggesties of advies. Luister gewoon.

Sociale gereedschappen, zoals **deelrondes**, **Forum** en **mediation** zijn nuttig om de druk van de ketel te halen en mensen te helpen om bruggen te bouwen en afgestemd te blijven op de gedeelde visie en missie, die als een baken schijnen en de weg tonen naar wederzijdse erkenning en mogelijk acceptatie.

Praktische methoden en theorieën voor conflictoplossing staan op de CLIPS-website.

Als laatste is het de moeite waard om de theorie van Arnold Mindell over **rangen en privileges** te vermelden, een basaal en vernuftig instrument om de sociale dynamiek in zowel groepen als de maatschappij als geheel te begrijpen. Alle theorieën hebben een waarde en zijn de moeite van het verkennen waard, maar de boodschap is: om goed met conflicten om te gaan, moeten we het meningsverschil en het ongemak met passende instrumenten en in de passende context aanpakken. Het is een lange en uitdagende weg, maar de moeite waard, richting een minder op conflict en meer op samenwerking gerichte samenleving.

Conclusie: elke gemeenschap wordt aangemoedigd om een conflictoplossend mechanisme te ontwikkelen dat past bij de organisatie. Sommige gemeenschappen werken met interne mediators, die kunnen assisteren bij inter-persoonlijke conflicten, terwijl andere ervoor zorgen dat individuen educatie krijgen over conflictoplossing, waardoor deze gedemystificeerd wordt. Het is cruciaal om de benodigde maatregelen op tijd te nemen. Dit betaalt zich terug, omdat het enige wat erger is dan een verhit conflict, een doorlopend verhit conflict is.

### Gemeenschap – een samenvatting

Het opbouwen van een gemeenschap is als het samenvoegen van kleine investeringen; effecten worden slechts na langere tijd zichtbaar en voelbaar. Zonder deze kleine investeringen verliezen groepen onvermijdelijk hun zachte, menselijke kant (hun ziel), en worden resultaatgedreven machines. Gemeenschapsofbouw zoals in deze gids worden genoemd, kunnen op elke type groepsproject, dat om mensen en zorg voor de natuur draait, worden toegepast. Een gezonde gemeenschapsgeest is als vruchtbare aarde die de vervulling van persoonlijke intenties - binnen de grotere gedeelde intentie van de groep - ondersteunt.



• **OUR INTENTION CREATES OUR  
REALITY**

• *Wayne Dyer*





# INTENTIE

27

## Kernpunten:

- **De intentie (bedoeling) van een groepsproject geeft richting, geeft ritme in zijn ontwikkeling en genereert de nodige beweging om binnen het gekozen veld in actie te komen**
- **Op die manier plaatst de intentie het project in de bredere samenleving**
- **De visie beschrijft de wereld die we voor de volgende generatie willen achterlaten; de missie definieert de bijdrage van het project om de visie mogelijk te maken; doelen zijn concrete manieren om dit te bereiken.**
- **Alle groepen hebben gereedschappen voor zelfregulatie en aanpassing nodig**
- **De intentie wordt gevormd door interactie met de omgeving en goed netwerken met de lokale gemeenschap**

## **P**ositie in de samenleving

Een bewust gedeelde intentie (waar de groep heen wil) is een basale steunpilaar binnen groepsprojecten. Het opzetten, ontwikkelen en onderhouden

van de intentie vraagt zowel om inspanning in het begin als voortdurende aandacht later. Dit verzekert een goede 'reis' en functioneert als een maatstaf voor bereikte doelen. Intenties binnen groepsprojecten kunnen subtiel (spiritueel) of praktisch (materieel) van aard zijn.

De intenties bepalen welke mensen erbij horen en welke niet, op basis van persoonlijke motivatie. Elk project belichaamt kernwaarden (bijvoorbeeld: hoe hecht is de gemeenschap; zijn dieren toegestaan; wat is het beleid rond vlees eten, etc.), die het filter zijn om te bepalen wat voor mensen het project aantrekt en in hoeverre zij zich met het project identificeren.

Als we het hebben over de verschillende aspecten en processen die met intentie te maken hebben, is de eerste laag de persoonlijke intentie om mee te doen met een project (of die te starten). De persoonlijke intentie beïnvloedt de individuele bijdragen aan de groep. Het gaat meestal om het vervullen van persoonlijke behoeften en wensen, bijvoorbeeld vriendschap, betekenisvol werk, het veranderen van leefomstandigheden, het helen van wonden uit vorige relaties, etc. Persoonlijke intenties openen inderdaad mogelijkheden voor gemeenschapsvorming; dat wordt vaak onvoldoende erkend.

De tweede laag heeft te maken met gedeelde gemeenschapgeoriënteerde intenties. Deze laag wordt vaak uitgedrukt in visie, missie en doelen. Naast deze drie concepten worden er nog vele anderen gebruikt door verschillende groepen, zoals waarden en-



doelstellingen. Duidelijke intenties sturen een duidelijke boodschap naar potentiële bondgenoten, leden, partners en donoren en helpen om te begrijpen waar het project nou werkelijk over gaat.

De intentie definieert de plek van het project in de samenleving. Hoe wordt het project gezien in relatie tot de omliggende samenleving? Succesvolle projecten zijn doorgaans gebouwd in samenwerking met verschillende stakeholders, zowel gelijkgestemde projecten als andere mensen, groepen en instellingen.

We kunnen een groep weer vergelijken met de microkosmos van een levende cel, die, om zijn unieke identiteit te behouden, een membraam nodig heeft om alle elementen bij elkaar te houden. Door zijn osmotische structuur geeft het membraam elke cel zijn identiteit, doordat hij gescheiden is van zijn omgeving en uitwisseling mogelijk maakt middels het doorlaten van informatie, voeding en afvalstoffen. Vergelijkbaar heeft een groepsproject behoefte aan een membraam om de boel bij elkaar te houden in de verschillende fasen van zijn bestaan, vooral in tijden van problemen of conflicten. In onze ervaring is een van de nuttigste stappen die een groep kan zetten om er zeker van te zijn dat ook in donkere dagen het licht blijft schijnen, het creëren van een set documenten die de transpersoonlijke identiteit van de groep beschrijft en bevestigt, waardoor mensen voorbij hun persoonlijkheid met elkaar worden verbonden.

Deze set bevat documenten met verschillende mate van abstractie en tijdspad, uiteenlopend van het meest abstracte, algemene en de lange termijn (visie) tot meer concreet, gedefinieerd en lokaal (missie), tot nog meer gedetailleerd, praktisch en tijdsgebonden (doelen), en tenslotte de vergadernotulen die beschrijft hoe elke actie geïmplementeerd zal worden (actieplan: wat, wie, wanneer en waar). Juridische statuten horen ook bij deze set documenten en deze moeten zoveel mogelijk in lijn zijn met andere documenten. Al deze documenten hebben een onderling verband, zoals de trappen van een ladder of de genen in een DNA-keten. Zij zijn terug te zien in structuren en praktijken en leiden terug naar de oprichtingsintentie.

Om zeker te zijn dat deze elementaire delen van het groepsmembraam ook daad-

werkelijk gedeeld en gezien worden als gemeenschappelijk is het belangrijk om ze op te stellen in een participatief proces, om ze te bespreken en te herzien en mensen de ruimte te geven om hun individuele perspectief, persoonlijke doelen en commitments een plek te geven.

Uiteindelijk moeten we erkennen dat een groepsproject net zoets is als een levend organisme met zijn eigen interne metabolisme en levenscyclus. Het gaat door fasen van geboorte, kindertijd, tienerjaren, volwassenheid, ouderdom en... ja, ook dood.

### **Vision, missie, doelstellingen**

In gemeenschapsprojecten drukt de visie vaak de hoop uit om bepaalde waarden in de 'gewone' maatschappij te implementeren: gelijkheid, solidariteit, duurzaamheid, geefeconomie, etc. Proberen deze waarden te realiseren door een gekozen missie is op zichzelf een creatief proces van het bouwen aan een nieuwe cultuur.

**De visie (het 'Waarom?')** is een lange termijn, visionair overzicht van de soort realiteit die we willen creëren voor onze groep en voor de planeet als geheel. Visie gaat over een gedeelde wereldvisie van een groep. Het beantwoordt de vraag 'Waarom is de wereld een betere plek vanwege mijn groep?' en refereert aan idealen, waarden en zelfs dromen die voor alle leden belangrijk en niet onderhandelbaar zijn. Hij moet redelijk kort, gemakkelijk te onthouden, duidelijk, begrijpbaar en aantrekkelijk voor potentieel nieuwe leden zijn.

Een voorbeeld van een groepsvisie:

*"Wij willen samen werken ten behoeve van vrede, het begrip tussen mensen, het respect voor alle levende wezens en om een levende omgeving te creëren waar onze groep in harmonie, solidariteit en evenwicht met natuur en de omgeving kan verblijven".*

**De missie (het 'Wat?')** is een meer gedefinieerd, gelokaliseerd en gefocuste kijk op wat de groep zal doen om de visie te implementeren en het werkelijkheid te maken in zijn culturele, ecologische en culturele context. Opnieuw moet het redelijk kort, helder en makkelijk te citeren en onthouden zijn, en

het moet informatie geven over wat de groep werkelijk gaat doen. Het beantwoordt de vraag: “Wat kunnen we doen om onze droom werkelijkheid te laten worden?”

Een voorbeeld van een groepsmissie:

*“Wij willen een woongemeenschap vormen van ongeveer 50 personen, leefruimte delen om participatie, delen en creativiteit aan te moedigen en het land duurzaam verbouwen op basis van principes uit de permacultuur. Elke persoon, familie of kleine groep zal een eigen woonruimte hebben op basis van hun behoeften en mogelijkheden. We worden geïnspireerd door vrijwillige eenvoud, duurzaamheid en wederzijds respect.”*

**De strategische doelen/plan (het ‘Hoe?’)** zijn een verzameling duidelijke en goed afgebakende stappen die de groep zal nemen om effectief en efficiënt in de richting van de visie en missie te bewegen. Ze bevatten een duidelijk tijds kader en een lijst met praktisch acties die de groep in de nabije toekomst kan nemen. Ze kunnen gaan over bestuur, besluitvorming, economie of eigendoms kwesties.

Kennis van groepsprocessen moet onderdeel zijn van het ontwerpen van een strategie. Door op deze manier te focussen op het ‘wat’ (resultaten) kan het ‘hoe’ worden geïntegreerd, terwijl er ruimte blijft voor zaken die zich niet altijd zo ontwikkelen als gepland.

Strategische doelen moet niet op de korte termijn zijn gericht, maar moeten gedefinieerd en geplaatst worden in een bepaald tijdsframe waarop dagelijkse beslissingen tijdens bijeenkomsten zich kunnen richten. De doelen beantwoorden de vragen: “Wat moeten we doen om onze visie en missie te implementeren, wanneer en hoe?”

Hier een voorbeeld van strategische doelen volgens de **SMART**-richtlijn (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden):

*“We willen een sociocratische vereniging oprichten (2 maanden), de plek lokaliseren voor onze gemeenschap (6 maanden) en een ontwikkelingsplan opstellen gebaseerd op permacultuur principes (12 maanden). We zullen ons project promoten met als doel om op zijn minst 3 nieuwe leden te vinden (6 maanden) door een serie van 10 publieke*

*evenementen die zowel het algemene publiek als de lokale autoriteiten zullen informeren en inspireren (12 maanden).”*

Een bondige formulering van visie, missie en doelen, of het nu voor de website, flyer of in een presentatie is, zorgt voor duidelijkheid en helpt buitenstaanders een ruw idee te krijgen van waar het project over gaat. Voor insiders (leden van het project) dient de intentie als een maatstaf voor beslissingen, vooral betreffende moeilijke beslissingen waar de leden over verdeeld zijn. In zulke gevallen kan de groep de vraag stellen: “Ondersteunt dit de vervulling van onze missie en doelen?”

### Notulen van vergaderingen

Notulen maken het voor de groep mogelijk om alle veranderingen, uitspraken, beslissingen, overeenkomsten (en meningsverschillen) bij te houden. Notulen zijn ook een essentieel gereedschap om de groep in lijn met de intentie te houden. Ze zijn een doorgaande, dynamische verzameling documenten die acties beschrijven en ze in tijd en plaats zetten. Ze vormen ook een intern controlesysteem, geven in hoofdlijnen de verantwoordelijkheden en vervangers aan (wie doet wat, wie kan hulp bieden?), herinneren mensen aan mijlpalen en data, etc. Naast besluiten kunnen ook besluitvormingsmethodes in de notulen neergeschreven worden. Het is beter om notulen kort te houden, met de focus op besluiten en hoofdpunten en niet de letterlijke dialogen weergeven.

Alle documenten behoren aan de groep en kunnen door de tijd heen veranderen door participatieve processen, zoals vergaderingen waar de groep de visie/missie/doelen herzieet om ze in lijn te houden met de veranderende werkelijkheid van de groep. De visie en missie



29

#### Een voorbeeld van notulen

*De oprichting van de vereniging*

*Datum: 5 mei 2017*

*Aanwezig: Sarah, Susan, David, Marc, Jill, Rob, Anna, Tom, Sarah, Becky*

*Notulist: Becky*

*De vereniging krijgt de naam: ‘Vreedzaam Leven op Aarde’. Het wordt een NGO.*

*Marc en Jill bereiden de concept statuten voor en sturen die per e-mail voor het einde van de maand.*

*Sarah en David doen onderzoek naar de juridische kosten en laten dit de groep tijdens de volgende vergadering weten.*

*Susan is beschikbaar om te helpen.*

*De groep besluit per consensus/consent/meerderheid (8 zijn voor, 2 tegen, een onthouding).*



kunnen veranderen, maar het gevoel van erbij horen zal sterk blijven als elk lid een stem en een actieve rol in de groep heeft.

### **Aanpassing & veerkracht**

Naast visie, missie en concrete strategie hebben groepsprojecten gereedschappen nodig voor zelfregulatie en aanpassing. Net zoals een levend organisme hebben ze feedback nodig van de omgeving door verschillende kanalen en moeten ze daar aandacht aan besteden. Zulke feedback komt in de vorm van consequenties van onze acties op ons leven en dat van andere mensen.

Dit wordt zichtbaar op alle vijf de lagen van het CLIPS-model:

- **In de reacties van andere mensen (individueel)**
- **In de sfeer van de groep (gemeenschap)**
- **In de motivatie voor het ontwikkelen van een visie, missie en strategische doelen (intentie)**
- **In de efficiency van het managen van beslissingen en het organiseren van taken (structuur)**
- **In het notitie nemen van concrete resultaten van wat geïmplementeerd is (praktijk)**

Omdat de omgeving en omstandigheden levend zijn en constant veranderen, zal het project vanuit verschillende hoeken druk ondervinden. Bijvoorbeeld: als het een onderdeel van de missie is om zelfvoorzienend te zijn qua voedsel, maar milieuomstandigheden zorgen voor risicofactoren (droogte, arme grond, etc.), dan moet het hele project zich aanpassen aan de werkelijke, maar ongewenste situatie.

Als het project zich ontwikkeld kunnen er onverwachte schokkende gebeurtenissen voorkomen die grote uitdagingen voor de gemeenschap betekenen. Ongelukken, brand, financiële problemen en dergelijk dwingen het project om bewust veerkrachtig te reageren. Dit is nodig in een wereld waarin dingen snel kunnen veranderen.

Een duidelijke visie op het proces en niet alleen op het doel, staat integratie van strategie en groeps cultuur toe, waardoor aanpassing aan nieuwe situaties of, in andere woorden, veerkracht mogelijk wordt gemaakt. Zowel resultaten als het proces moeten periodiek worden vastgesteld.

Gemeenschappelijke creativiteit is een belangrijke bron van aanpassingsvermogen.

Creativiteit duidt niet alleen op artistieke uitdrukking, maar ook op de mogelijkheid om innovaties te ontwikkelen. Er zijn veel methoden om innovatie te leren en te versnellen; spelletjes, brainstormen, mind mapping, creatief probleemoplossen, etc. Groepen kunnen een methode kiezen die resoneert met hun eigen karakter en voorkeur. Het is belangrijk te begrijpen hoe belangrijk verandering is en om het veranderingsproces constant door te laten gaan, altijd klaar om zich aan te passen aan de nieuwe werkelijkheid.

### **Externe relaties en netwerken**

Volgens het systemisch denken, is het leven in zijn essentie een netwerk en samenwerkingsverband. Deze fascinerende discipline leert ons over relaties en uitwisseling tussen complexe elementen en over onderlinge relaties tussen systemen.

Een groepsproject is, evenals elke groep mensen, een levend systeem en heeft constante behoefte aan communicatie en evaluatie om zich aan te passen aan de veranderende omstandigheden. Het moet niet alleen overleven, maar ook tot bloei komen en al zijn leden en de nabije omgeving ten goede komen.

In deze CLIPS-gids suggereren we dat de kennis die is ontwikkeld in hechte gemeenschappen profijt kan bieden aan allerlei andere soorten groepsprojecten. Dit gezegd hebbende, is er een algemeen misverstand over gemeenschappelijk leven dat we hier graag willen aankaarten. Het misverstand is dat mensen in gemeenschappen een privé paradijs creëren, een oase alleen voor henzelf, alsof de gemeenschap een geïsoleerde afgesloten realiteit is, afgescheiden van de 'werkelijke' wereld.

In werkelijkheid is juist het tegenovergestelde aan de hand: hechte gemeenschappen zijn over het algemeen een actief onderdeel van de bredere samenleving die de vlag van mensenrechten, duurzaamheid en hoop op een betere toekomst dragen. Misschien is het zo dat slechts enkele van hen formele cursusprogramma's aan het bredere publiek aanbieden, maar zij zijn allemaal een levend voorbeeld van het gegeven dat een andere manier van leven niet alleen mogelijk is, maar ook toegankelijk en raadzaam is. Dit blijkt uit het langduri-



ge, succesvolle werk van het Global Ecovillage Network (GEN).

Elke keer wanneer een nieuwkomer veranderingen probeert te introduceren, reageert de lokale gemeenschap met scepsis. Alle nieuwe groepsprojecten lopen hier tegenaan wanneer ze met innovatieve ideeën komen. Veel groepen worstelen dan ook met de vraag hoe je positieve, wederzijds bevredigende relaties met de buurt creëert. Wanneer 'the new kid on the block' zijn eerste stapjes zet, moet hij simpelweg om zich heen kijken. Wie is daar? Wie was daar lang voordat de groep ontstond of actief begon te zijn? Wie heeft een gevoel van eigenaarschap van het land, van de gebouwen, de lokale cultuur en tradities. Het verwerven van eigendommen en een echt goed project opstarten is niet genoeg om de werkelijke eigenaar te worden, gezien vanuit de lokale/bioregionale gebruiken.

Net als bomen en bossen moeten groepsprojecten wortels in de grond steken en de cyclus van voeding – groei – uitwisseling – teruggeven met de nabije omgeving opstarten. Ze moeten de gemeenschap die al op het land leeft, of het nu mensen, dieren of planten zijn, erkennen, accepteren en eren. Ga erop uit en schudt handen, of poten, of takken. De nieuwe gemeenschap heeft, als nieuw element in zijn omgeving, de taak om zichzelf bekend te maken. Geaccepteerd worden zal de volgende stap zijn.

Een universele taal die iedereen begrijpt en waardeert is verbinding en plezier, dus zorg voor een sociale gebeurtenis met leuke activiteiten en nodig alle burens uit voor een open dag, inclusief de inwoners uit het volgende dorp of buurt. Doe dit ook als het gemeenschappelijke project nog maar net begonnen is. Presenteer de groepsvisie en –missie, praat over plannen en projecten en ruil kleren zaden, eten, gereedschappen en dergelijke uit. Dit is een effectieve manier om relaties met de lokale gemeenschap op te bouwen. Het is de sleutel naar een netwerk rondom de nieuwe groep. Het heeft veel voordelen, erg weinig nadelen en het zal zich, zelfs op de korte termijn, terugbetalen.

Formele relaties met lokale bestuurders, politici en sleutelfiguren zijn ook essentieel. Daarom is het nuttig om formele evenementen te plannen. Maar onthoudt: de lokale

gemeenschap, de mensen nabij het nieuwe project, zullen veel eerder met anderen over het nieuwe project praten dan dat de groep de burgemeester ontmoet en spreekt.

We komen allemaal van een individuele achtergrond en wanneer we een groepsproject creëren brengen we onze contacten met ons mee. De meeste mensen die betrokken zijn bij een groepsproject horen bij verenigingen, bedrijven, voedselcoöperaties, permacultuur-groepen, etc. Dit kan een groot voordeel zijn voor een nieuw project. Een open informatiestroom over de ontwikkelingsfase van een groep zullen aandacht en energie van mede-activisten aantrekken die een steunnetwerk kunnen vormen rondom het initiatief, frisse ideeën en energie inbrengen en zelfs voor een instroom van nieuwe leden zorgen.

Houdt in gedachten dat transparantie, openheid en inclusie niet betekenen dat ieder groepsproces open moet zijn voor iedereen. Het werken in een groepsproject betekent veel privé momenten. De balans tussen inclusie en exclusie is een kunst die iedere groep zich eigen moet maken, zeker in gemeenschappen waar mensen erg dicht op elkaar leven.

### **Intentie – een samenvatting**

Intentie is als een pijl waarvan de punt in de gewenste richting wijst, met veren die de vlucht stabiliseren. Groepsprojecten met een goed richtingsgevoel die gebaseerd zijn op creativiteit, aanpassingsvermogen en veerkracht, hebben over het algemeen een stabiele ontwikkeling. Communicatie met 'de buitenwereld' is deel van een werkelijk duurzame groep, een fundamenteel onderdeel in de dynamiek van het systeem.

Met de hoofdstukken Individu, Gemeenschap en Intentie hebben we de stroom van de rivier bepaald. Het volgende hoofdstuk, Structuur, is als de bedding van de rivier: het ondersteunt niet alleen de stroming, maar wordt tegelijkertijd gevormd door deze stroom.





Foto: Moni Podsiadla





# STRUCTUUR

33

## Kernpunten:

- **Het brede concept van structuur verwijst naar het praktische niveau van hoe een groep georganiseerd is in termen van bestuur, besluitvorming (in relatie met toegankelijkheid van informatie), eigendom, juridische en economische organisatie.**
- **Structuur gaat ook over inter-persoonlijke aspecten in relatie tot status en leiderschap: krachtige motoren van de groep als ook potentiële bronnen van conflict en onrust.**
- **De uitdaging is om structuren te maken die solide en coherent genoeg zijn om de groepsintentie te ondersteunen zonder op rigide wijze de idieële visie te onderdrukken of te beperken.**
- **De structuur is ook een belangrijk gereedschap om de groep te beschermen tegen wettelijke problemen die in de buitenwereld kunnen ontstaan.**
- **De kern van de structuur is het besluitvormingsproces; dit moet individuele leden sterker maken en de macht op evenwichtige wijze verdelen.**

## verzicht

**O** Structuur betekent 'gebouw', een metafoor voor het maken van beschermende muren rondom veilige ruimtes, daken, gangen en deuren, die open en dicht kunnen, gesloten en open zijn.

Beslissingen om werkelijk te investeren in dergelijke structuren zijn hachelijk en moeilijk en worden vaak achterwege gelaten in het voordeel van het 'laaghangend fruit'. Het gevolg is vaak dat de gemeenschap geen solide 'gebouw' heeft, wanneer dat nodig is, bijvoorbeeld in het geval van een conflict.

Groepen die iets duurzaam willen realiseren, moeten heldere overeenstemming

hebben over structurele zaken, zoals: hoe tot besluiten te komen, hoe de financiën te regelen en de wettelijke afvaardiging. Dit is niet altijd gemakkelijk of vanzelfsprekend. Duurzame gemeenschappen worstelen vaak met het maken van een structuur die door iedereen begrepen en ondersteund kan worden en blijven hangen in het gevaarlijke misverstand dat spontane beslissingen en goede vibraties alle problemen wel zullen oplossen, en dat teveel structuur verstikkend werkt.

Precies het tegenovergestelde is ook waar: het mislukken van het maken van wettelijke structuren, het aansnijden van cruciale eigendomskwesies en het gezamenlijk schrijven van levensvatbare statuten, openen de deur



naar eindeloze discussies die het fundament van de gemeenschap kunnen ondermijnen – en dit ook vaak doen – en eindigen in de wetten van de jungle. Het maken en ontwikkelen van deze structuren is een levend en wat organisch proces, die in elke fase van het project moet passen. Op dezelfde manier moet aandacht worden geschonken aan het maken van reglementen en feedbackmechanismen die informatie geven over de doeltreffendheid op alle niveaus.

Een **projectstructuur** ondersteunt de gemeenschappelijke intentie en vormt een veilige ruimte voor zowel de groep als het individu. Leden moeten leren hoe ze besluiten kunnen nemen en vasthouden die de groepswaarden uitdrukken.

Menselijke interactie creëert groepsdynamiek in relatie tot Status en Leiderschap, die niet moeten worden veroordeeld, ontkend of tegengewerkt, maar beter begrepen en gebruikt op een bewuste en effectieve wijze om op die manier misbruik en conflicten te

de besluitvorming, het zijn ook momenten van communicatie, het delen van gezichtspunten en ideeën, het bespreken van projecten en meedoen in co-creatieve processen. Het zijn plekken van collectief leren en wederzijdse erkenning.

**De economische organisatie:** de focus moet op de structuur van de benodigde hulpbronnen zijn, zowel om het project te starten als om het over een langere periode duurzaam te houden. Schenk aandacht aan zuivere verhoudingen tussen persoonlijke en gemeenschappelijke economie en aan het opstellen van overeenkomsten en transparante structuren voor management en regelgeving.

**Eigendom en wettelijke organisatie:** welke principes hebben invloed op het project rondom onderwerpen gerelateerd aan het managen van gedeeld eigendom? Een van de grootste fouten die een gemeenschapsproject kan maken, is om te proberen een gemeenschap op te bouwen op land dat van een of een paar van de mensen van de gemeenschap is. Dit veroorzaakt altijd onbalans.

**Statuten:** Zoals eerder genoemd moeten groepsprojecten hun eigen spelregels bepalen, in overeenstemming met hun intenties en overeenkomsten, die de toekomst van het project veiligstellen. De wettelijke structuur geeft de groep identiteit in de wereld en belichaamt zijn doel.

**Projectmanagement en het delegeren van werk:** de groep moet zijn modus operandi vaststellen, taken verdelen en verantwoordelijkheden delen. Operationele structuren vertrouwen op taakdefinitie, projectontwerp en programmaplanning. Dit alles staat ten dienste van het implementeren van besluiten die zijn genomen tijdens vergaderingen en bijeenkomsten.

**Feedback:** een consistent feedbacksysteem zorgt voor de kwaliteitscontrole en is een goede bron van prikkels voor verbetering en vieren.

## Bestuur

Gezamenlijke besluiten nemen leidt tot acceptatie van diversiteit. Er is ruimte voor allen, voor ieder deel van ieder persoon en voor alle stemmen en gevoelens. Goed bestuur moedigt aan om een breder perspectief aan te nemen naar relaties binnen groepen, collec-

### Sociocratie als bestuursmodel

Sociocratie spreidt verantwoordelijkheden binnen een groep, doordat de macht over verschillende kringen wordt verdeeld. De kringen zijn door dubbele links verbonden; een persoon vertegenwoordigt de algemene kring in de kleinere, specifieke kring of werkgroep en een persoon vertegenwoordigt de meer specifieke kring (werkgroep) in de algemene kring. In elke kring worden besluiten genomen met consent (zie Besluitvorming). De verschillende rollen worden gekozen door 'verkiezing zonder kandidaten', zodat de rollen ingevuld worden door de op dat moment voor dat doel meest geschikte kandidaat.

voorkomen. Zulke onderwerpen zijn een krachtige motor en ze hebben een diepe impact op het welzijn van mensen en hun gevoel erbij te horen. Op dit niveau gaat de aandacht naar de toepassingskracht en de bereidheid om die te delen.

**De bestuur- en besluitvormingsstructuur** houden rekening met vele lagen, om te beginnen de interne organisatie (werk-

groepen en heldere verantwoordelijkheden), het adresseren van het gekozen bestuursmodel (sociocratie, holocratie, consensus, democratie) en het identificeren van de besluitvormingsmethode die het beste bij de aard van de groep past en bijdraagt aan zijn identiteit.

**De communicatie- en ontmoetingsstructuur** zijn cruciale elementen in elke groepsproject; het is heel nuttig om een basale training in faciliteren en groepsdynamica te hebben. Vergaderingen zijn meestal niet alleen bedoeld voor

tieven en institutionele praktijken. Het is niet de bedoeling dat de besluitvormingskracht in handen is van de besturende elite, maar in de handen van een ieder in de groep.

Vragen met betrekking tot besturen zijn:

- **Wie moet beslissen, in welke situatie en voor hoe lang?**
- **Waar is de macht? Is er duidelijkheid over welke groep welke besluiten neemt?**
- **Welke besluitvormingsmethoden zijn passend in verschillende omstandigheden?**

De antwoorden op deze vragen hangen af van hoe vaak en voor hoe lang we bijeen willen komen om gezamenlijk besluiten te nemen. Iedere groep moet nadenken over hoe ze zichzelf op de meest passende wijze organiseren en besturen.

Er zijn processen die ergens in het midden passen tussen het schijnbaar efficiënte bestuur door een kleine elite of één leider en de uitdaging om in elke situatie te proberen tot consensus te komen. Zulke processen bestaan meestal uit het geven van de besluitvormende macht aan kleinere werkgroepen (of zelfs individuen), die het vertrouwen van de hele groep hebben om bepaalde zaken op te lossen – en als gevolg daarvan zijn er meerdere leiders voor verschillende gebieden.

Het delegeren van macht heeft regulering nodig, zodat het weggehaald kan worden van diegenen die hun macht misbruiken of incompetent zijn om die in het belang van de groep toe te passen. In ieder geval moet rekening worden gehouden met alle betrokkenen, is transparantie nodig en moeten macht en efficiency verdeeld worden.

Een stabiele structuur zorgt ervoor dat elk persoon weet hoe en waar hij kan deelnemen, de kans krijgt om vaardigheden en kennis in te brengen en leert om gezamenlijk beslissingen te nemen. Niet iedereen hoeft bij elke beslissing betrokken te zijn worden. Zo leren leden van de groep individuen, de groep en het proces te vertrouwen.

Sociocratie, groepscirkels en deep democracy zijn onderdeel van een snelgroeiende beweging van participatieve besluitvorming.

## Besluitvorming

Een goed besluit houdt rekening met de

grenzen van alle mensen die met de consequentie van het betreffende besluit moeten leven.

Het besluitvormingsproces in een groepsproject moet duidelijk, transparant en gelegitimeerd zijn voor alle mensen die samen de groep vormen. Een probleem dat vaak in groepen naar boven komt, is de neiging om te veel beslissingen te willen maken. Niet alles hoeft gereguleerd of besloten te worden.

Het is altijd goed om te vragen: ‘Hebben we werkelijk een gezamenlijk standpunt nodig of kunnen we accepteren dat dit ieders persoonlijke beslissing blijft?’

Het is mogelijk om verschillende besluitvormingsmethodes te kiezen voor verschillende soorten besluiten – afhankelijk van het aantal betrokkenen. Besluiten worden doorgaans geëvalueerd in overeenstemming met de omvang van de consequenties en noodzaak binnen het groepsproject.

Er kunnen drie soorten besluiten worden onderscheiden:

**Strategische besluiten:** Identificatie van de complete doelen van het project en de middelen om ze te behalen. Op termijn heeft dit invloed op iedereen in het project. Zulke beslissingen moeten door de hele groep genomen worden of op zijn minst moet iedereen op een of andere manier aan het proces hebben deelgenomen.

**Organisatorische besluiten:** De manier waarop verschillende aspecten en onderdelen van de groep of het project worden georganiseerd, met als doel effectiever te zijn. Deze beslissingen moeten worden genomen door de betrokken groep mensen.

**Uitvoerende besluiten:** Om te werken en de dagelijkse activiteiten te managen, is het meestal de beste oplossing om de besluiten te laten nemen door kleine, stabiele groepen van mensen die zich met de betreffende dagelijkse taken bezighouden.

Enkele concrete voorwaarden kunnen een goed besluitvormingsproces faciliteren:



35





- **Mensen hebben voldoende kennis van het onderwerp dat besproken wordt en genoeg tijd om erover na te denken.**
- **Goede begeleiding van de besluitvorming geeft alle betrokkenen evenveel ruimte om mee te doen.**
- **Besluiten moeten opgeschreven worden en goedgekeurd volgens de overeenkomst over hoe besluiten genomen worden.**
- **Besluiten moeten besproken worden en toegankelijk zijn voor de hele groep.**

De meest gebruikelijk manier om collectieve besluiten te nemen zijn direct gerelateerd aan de bestuursvorm:

• **Inspraak of directe democratie:** Besluiten bij meerderheid, bijvoorbeeld een eenvoudige meerderheid van meer dan 50% of een gekwalificeerde meerderheid, bijvoorbeeld 70%.

• **Besluitvorming met consensus:** Het besluit wordt genomen als niemand tegen is.

• **Besluitvorming met consent**, zoals binnen de sociocratie: Het besluit wordt genomen als niemand een overwegend beargumenteerd bezwaar heeft – dit wordt consent genoemd. “Goed genoeg voor nu, veilig genoeg om te proberen”; deze zin drukt de geest van sociocratie uit in termen van besluitvorming.

• **Collectieve intelligentie ontstaat** wanneer individuen en werkgroepen uitgenodigd worden om met concrete gedeelde voorstellen voor besluiten te komen. Voorstellen zijn de basis van besluitvorming, daarom staat het proces om ze gezamenlijk te ontwikkelen centraal binnen de gezamenlijke besluitvorming.

Het tot stand brengen van een besluitvormingscultuur waar bezwaren tegen een voorstel als geschenken aan de groep worden gezien, leidt tot een werkelijke groepsgeest. Bezwaren helpen om het voorstel te verbeteren en het vermogen om verschillende meningen te integreren voeden de gemeenschap.

De kwaliteit van een voorstel hangt van verschillende criteria af. Het moeten binnen de grenzen liggen van waar de groep over mag besluiten. Het moet een probleem of situatie betreffen die daadwerkelijk in de handen van de groep ligt. Het moet op duidelijke wijze betrekking hebben op een probleem of situatie. Het probleem wordt gezien als een spanning, en deze spanning is de uitdrukking van de

afstand tussen de huidige situatie en datgene waar de groep naar streeft. Het besluit moet over de oorzaken van de problemen gaan, niet over symptomen. De oorzaken moeten duidelijk beschreven worden, evenals de behoeften die in de huidige situatie niet vervuld worden. Gemotiveerde argumenten ondersteunen het voorstel en legt uit hoe het probleem geadresseerd wordt. Het voorstel is niet rigide, het is open. Het is geen claim. Het kan vergezeld gaan van andere mogelijke opties en het kan gedurende het proces verbeterd of getransformeerd worden. Indien mogelijk moet het voorstel een actieplan en een agenda bevatten. Dit actieplan moet mijlpalen hebben, realistisch, haalbaar, meetbaar en controleerbaar zijn of het werkelijk aan de behoefte voldoet.

**Zorg voor afspraken:** Een van de mogelijke problemen is het zich niet houden aan of vervullen van de besluiten en/of afspraken. Het is raadzaam om een monitorsysteem vast te stellen over hoe en wanneer de besluiten opgevolgd worden.

### **Toegang tot informatie**

In het tweede hoofdstuk zijn verschillende van de zachte elementen van de communicatiecultuur, die te maken hebben met de geest, flow en manier van communicatie in het dagelijks leven en op vergaderingen aan bod gekomen. Hier worden enkele belangrijke punten van de communicatiestructuur aan toegevoegd die groepen helpen om functioneel te blijven, zelfs als er moeilijkheden opdoemen.

Een uitdaging van communicatie in een groep is een goedgeorganiseerde toegang tot informatie. Notulen van bijeenkomst moeten publiek en makkelijk toegankelijk zijn. De groep moet geïnformeerd worden over de onderwerpen die op de verschillende bijeenkomsten ter tafel komen.

Het is zowel een zegen als een valkuil van de digitale informatiestroom dat de meeste gemeenschappen tegenwoordig vertrouwen op de digitale interne informatiestroom. Het delen van informatie via e-mail en online opslagdiensten is de dagelijkse praktijk binnen veel groepen. Dit is o.k. zolang de leden die er de voorkeur aan geven om geen computer te gebruiken of bezitten niet worden uitgesloten.

Emotionele botsingen in de digitale wereld kunnen een project kapot maken, daarom

worden emotionele onderwerpen bij voorkeur face-to-face afgehandeld. Het is wenselijk dat digitale media slechts gebruikt wordt voor informatie-uitwisseling. Duidelijke regels over e-communicatie kunnen daarbij helpen.

Het goeie ouwe prikbord of een simpel schriftje om informatie te delen zijn nog altijd prima manieren om zeker te zijn van het stromen van informatie. De regel om niet te proberen om emotionele zaken met geschreven boodschappen op te lossen, geldt ook voor prikborden! Iedereen die interesse heeft moet makkelijk toegang hebben tot alle informatie.

### Eigendom en wettelijke organisatie

De vraag wie eigenaar is van de gebouwen die door het project worden gebruikt is extreem belangrijk. Een van de grootste fouten die een groep kan maken is dat een individu het eigendom koop en dan aanneemt dat hier een volwaardige, duurzame gemeenschap met gelijkwaardige leden kan ontstaan. Er kan jarenlang een fijn gemeenschapsgevoel zijn, maar uiteindelijk zal het feit dat een persoon de eigenaar is en de anderen huurders invloed hebben op de dynamiek in de groep en bijna onvermijdelijk voor problemen zorgen.

De eigenaar heeft veel meer verantwoordelijkheid en moet daarom meer rechten hebben dat mensen die geen huiseigenaar zijn; dit zorgt onveranderlijk voor onbalans en heeft een negatieve impact op de groep. Als, aan de andere kant, de eigenaar minder rechten maar meer verantwoordelijkheid en verplichtingen heeft, veroorzaakt dit ook problemen. Zelfs als zich gedurende het leven van de eigenaar geen van deze problemen voordoen, kan de groep enorme problemen rondom eigenschap krijgen zodra de eigenaar overlijdt. De groep kan bijvoorbeeld gedwongen worden om een hoop belasting te betalen om het huis te kunnen bezitten.

Groepsprojecten met een sterke gemeenschapszin kunnen alleen bloeien in gebouwen waarbij ieder lid dezelfde rechten heeft als de andere leden. Hiervoor zijn verschillende opties mogelijk:

#### Gemeenschappelijk bezit:

Veel gemeenschappen bezitten hun gebouwen als een coöperatie. Deze wettelijke vorm is ontworpen voor economische activiteiten

waarbij mensen samenkomen om iets te doen dat is gekoppeld aan een economische activiteit. ii) Het is mogelijk om andere wettelijke vormen te hebben, zoals een associatie of een stichting die eigenaar is van de faciliteiten, afhankelijk van de wetten in het betreffende land. Het is een goed idee om advies te vragen om de beste wettelijke vorm te vinden voor het gemeenschappelijk bezit.

#### Vereniging van eigenaren

Huizen kunnen eigendom zijn van een vereniging van

eigenaren – waarbij iedereen een woongedeelte bezit terwijl buitenmuren en gedeelde ruimtes van de vereniging van eigenaren zijn. Er zijn landelijke wetten die bepalen wat er nodig is voor een dergelijk gedeeld bezit, waarbij mensen maximale vrijheid hebben in hun eigen appartement, maar gemeenschappelijke onderwerpen gereguleerd worden voor de gezamenlijke delen van het huis.

#### Huurder zijn in andermans huis

Voor de groepsdynamiek is het veel makkelijker om huurder te zijn in iemand anders zijn huis, dan om huurder te zijn van een van de groepsleden. Dit is zeker het geval als het huis eigendom is van een grote organisatie met vergelijkbare waarden, zoals een woningbouwcorporaties of stichting voor ethisch investeren. Een dergelijk oplossing is passend als het initiatief geen sterke intentie heeft om eigen huizen te bouwen.

Diegenen die dieper willen ingaan op de details van eigenaarschap, kunnen kennis



37

#### Coöperatie als gezamenlijk eigendom

Een coöperatie is een rechtsvorm, die in alle Europese landen bestaat en die een van de meest geschikte rechtsvormen is voor groepsprojecten. Een van de principes van een coöperatie is, dat iedere persoon een stem heeft, onafhankelijk van de hoeveelheid geld hij of zij in de coöperatie heeft ingebracht. Hoewel details verschillend gereguleerd zijn in de verschillende landen, is een coöperatie een rechtsvorm, bedoeld voor mensen die hun krachten willen bundelen om bepaalde doelen te bereiken. Degenen die geïnteresseerd zijn, kunnen de wetgeving in hun land raadplegen.

#### (On)wettigheid van privé-leningen

In Duitsland is het een criminele daad om privé leningen boven de 12.000 euro te geven. Mensen die dit doen zijn in conflict met bancaire wetten, die bedoeld zijn om burgers te beschermen tegen organisaties die mogelijk gokken met andersmans geld. De wettelijke vertegenwoordigers van een gemeenschap, die om privé-leningen vraagt, kunnen een criminele daad verrichten - zonder het zich bewust te zijn!



nemen van het concept 'Emphyteusis' of 'Huur voor de eeuwigheid', een interessante optie tussen kopen en huren. Het biedt bijna dezelfde rechten als echt 'eigenaarschap', maar maakt het mogelijk om enkele uitgangspunten vast te stellen die door alle eigenaren gerespecteerd moeten worden. Deze oplossing wordt vaak gekozen in combinatie met een stichting die het land bezit en enkele uitgangspunten voor het project vaststelt.

### Statuten

Het opstellen van interne afspraken, die de visie, missie en strategische doelen van een organisatie vormen, is vaak een vroege en uitdagende taak voor een nieuwe gemeenschap. Het vraagt vaak veel tijd en inzet, omdat het nodig is dat de individuele meningen en motivaties ergens het collectieve superego tegenkomen, samensmelten en uiteindelijk een gedeelde en wederzijds ondersteunde identiteit vormen. De uitdaging is echter niet voorbij omdat er daarna met een andere, zeer grote en belangrijke factor rekening moet worden gehouden die een compleet ander denk- en schrijfniveau vraagt: nationale wetten. Deze wetten kunnen de groep dwingen om met een formele 'grondwet' te komen, beter bekend als de statuten van een organisatie.

Elk land heeft wetten die complex, ingewikkeld en tegenstrijdig kunnen zijn (soms tot het waanzinnige aan toe), maar desalniettemin de wettelijke status van bijna alle intentionele gemeenschappen reguleren. Het is dus een goed idee om de nationale wettelijke codes te onderzoeken, bij voorkeur met de hulp van een expert, en een helder plaatje te krijgen van de beperkingen die de wet oplegt. Het is vooral belangrijk om te weten welke sancties van toepassing zijn op de verschillende overtredingen en de aansprakelijkheid van de verschillende betrokkenen.

Niet iedere groep zal een wettelijke status nodig hebben, aangezien het ook mogelijk is 'informeel' te blijven en problemen en complicaties veroorzaakt door de wettelijke registratie van jouw entiteit te voorkomen. Hou wel in gedachten dat dit zeker niet betekent dat de groep (en zijn leden) niet verantwoordelijk kunnen worden gehouden voor hun acties, zowel collectief als individueel. Dit plaatst groepsleiders mogelijk in een kwetsbare positie, omdat

ze zich mogelijk niet volledig bewust zijn van de mogelijke consequenties.

Een informele groep heeft volledig bestaansrecht en verschillende intentionele gemeenschappen hebben er dan ook voor gekozen om jarenlang informeel te blijven. Maar deze status plaatst de groep in een soort legaal niemandsland, geeft het beperkte macht, mist een interface die de maatschappij kan herkennen en ontcijferen en ontnemt de groep op een bepaalde manier de mogelijkheid om officieel te praten en te onderhandelen met formele autoriteiten. Het kan tot een situatie leiden waarbij, als slechts een klein aantal mensen het project verlaten, het zal verdwijnen en geen eigen bestaansrecht meer heeft. Projecten die een wettelijke entiteit zijn, hebben veel meer kans om op de lange termijn te overleven dan projecten zonder.

Los van een formeel kader aan de gemeenschap geven, kan een wettelijke status ook nodig zijn als je gemeenschappelijk eigendom wilt kopen, contracten met leveranciers en adviseurs wilt tekenen of fondsen wilt aanvragen van publieke of private sponsors. Als ze goed opgesteld en geschreven zijn, kunnen statuten ook belangrijke elementen aan de groepsidentiteit toevoegen, het gevoel van erbij horen versterken.

De keus om een coöperatie op te richten in plaats van een commercieel bedrijf betekent bijvoorbeeld een stem toekennen aan elke lid (de persoon benadrukken) en niet een stem om te delen (het kapitaal benadrukken). Dit reflecteert de waarden en missie van de organisatie.

De statuten moeten uiteraard de nationale wetten respecteren, en in bepaalde mate ook de voorschriften van de Europese Unie. Ze moeten in het eerste deel van het document (meestal onder het kopje 'Doelen van de organisatie') ook een korte versie van de visie en missie van de groep bevatten. Ze moeten in detail de formele aspecten bevatten die van grote invloed zijn op wat er gebeurt in het geval van conflicten, zoals regels over stemmen en hoe tot besluiten te komen, regels over het formeel en informeel beslechten van geschillen en regels over hoe mensen het project kunnen verlaten.

Het opstellen van de statuten kan een echte uitdaging voor sommige groepen zijn omdat

het mensen dwingt op een andere manier na te denken dan in hun dagelijkse realiteit. Thuis raken in wettelijke onderwerpen kan een significant moment van collectieve groei en evolutie zijn.

Enkele vragen hierbij die belangrijk zijn:

- **Hoe behouden we onze identiteit en vertalen we die in wettelijke termen.**
- **Welke aanpassingen moeten we aan onze organisatie doen, zodat we niet in strijd zijn met bestaande wetten?**
- **Hoe kunnen we onszelf en ons project beschermen tegen juridische processen, financiële verliezen, schulden en faillissement?**
- **Wat voor gevolg heeft dit voor onze interne balans en wat voor effect heeft het op de interne ordening?**

Vanuit een formeel of wettelijk perspectief naar een organisatie kijken, kan een ontnuchterende en gezonde ervaring zijn. Het kan een spiegel zijn die de gemeenschap dwingt om de nodige veranderingen aan te brengen om toekomstige, en potentieel fatale, problemen te voorkomen.

De mogelijkheid om verschillende talen te spreken, inclusief de juridische taal van de lokale en nationale overheid, kan een gemeenschap alleen maar sterker en veerkrachtiger maken.

### **Economische organisatie**

Elke project moet tot overeenstemming komen over basale plichten en rechten die iedereen in het project heeft. Een belangrijk aspect hiervan is het onderwerp van de organisatie van de economische aspecten van het project.

Moet iedereen hetzelfde bedrag betalen? Verschilt de hoogte hiervan per hoeveelheid ruimte die iemand gebruikt? Is er verschil wanneer mensen verschillende inkomsten hebben? Hoe zit het met mensen met geen of een klein pensioen? Hoe zit het met kinderen? Dit zijn erg belangrijke vragen waar over besloten moet worden in de planningfase van het project.

De meeste mensen die betrokken zijn bij duurzame gemeenschapsprojecten delen dezelfde waarden, zoals solidariteit met mensen met minder inkomen. Als het op het ontwerpen van de economische organisatie aankomt, moeten deze waarden in praktijk worden

gebracht. Het is belangrijk om tijd te nemen om de waarden en geloofssystemen achter de omgang met geld te onderzoeken. Dit is een extreem emotioneel onderwerp en heeft grote invloed op de groepsidentiteit. Methodes van deep sharing kunnen en moeten gebruikt worden om onze houding tegenover economische vragen te onderzoeken en uit te drukken; liever dan ze alleen op organisatieniveau te bespreken.

Duurzame gemeenschapsprojecten hebben een variëteit aan oplossingen gevonden wat betreft de economische organisatie.

Sommige gemeenschappen hebben financiële ongelijkheid overwonnen doordat leden hun inkomen delen en al hun kapitaal in de ontwikkeling van het project te stoppen. Dit klinkt extreem voor veel mensen, maar de ervaring van deze gemeenschappen is dat het behoorlijk goed uitwerk en vaak zelfs makkelijker is dan elke andere oplossing.

Ervaring leert dat projecten waar dit besloten werd voordat ze van start gingen erg vaak slagen om hun gemeenschap op deze manier te organiseren en gelukkig zijn dat ze deze weg gekozen hebben. Veel anderen durven niet op deze manier te beginnen en besluiten om anders te starten. Zij trachten richting een meer 'gedeelde economie' te bewegen; ervaring toont echter dat dit extreem moeilijk is en bijna nooit tot een gedeelde economie leidt.

Gemeenschappen die hun inkomen niet helemaal willen delen, hebben verschillende manieren gevonden om hun economische solidariteit binnen de gemeenschap te organiseren. Voorbeelden zijn:

- **Liever dan een vast bedrag of eentje dat afhankelijk is van het gebruik van de ruimte, wordt een percentage van het maandelijkse inkomen betaald aan rente, gemeenschappelijke kosten zoals voor eten, etc.**
- **Alle kosten voor kinderen worden gedekt door de hele gemeenschap.**
- **De creatie van een solidariteitsfonds binnen**





**de gemeenschap (zie kader)**

- **Geef elkaar rentevrije leningen of donaties als een informele manier om de verschillen in inkomen te balanceren.**



40

### **Status en leiderschap**

In ons dagelijks leven zijn we geheel ondergedompeld in een sociale context die reageert op een veelvoud aan stimuli en relaties. In een groep leven of werken kan als een vermenigvuldiger van deze krachten werken en op het diepst mogelijke niveau impact hebben op ons gedrag en emoties. Waarom wacht een vergadering totdat Mr. Green arriveert, zelfs al hij te laat is? En waarom blijft het commentaar van Mrs. White onopgemerkt en niet genoteerd op het flipbord of in de notulen? Waarom voelen we ons nerveus en angstig wanneer we onze gedachten uitspreken als bepaalde mensen aanwezig zijn

Een erg krachtige, en altijd aanwezige, sociale dynamiek is ontsluitend en geïdentificeerd door Arnold Mindell, een Amerikaanse therapeut en leraar, stichter van de procesgeoriënteerde psychologie, ook wel proceswerk genoemd. Het betreft status en privilege, termen die we onaantrekkelijk en zelfs afstotend kunnen vinden omdat we het idee van een hiërarchische maatschappij afwijzen en streven naar gelijkheid en rechtvaardigheid. Maar naïef zijn over het onderwerp status kan ons veel frustratie kosten en eindigen in destructieve conflicten.

Mindell definieert privilege als een optie die voor ons allemaal beschikbaar is; de mogelijkheid om een keuze te maken op basis van onze vrije wil. Elke keer als we iets kiezen, oefenen we een optie en halen voordeel uit ons privilege om dit te doen. Als gevolg hiervan wordt status/rang gedefinieerd als de som van privileges die we in een gegeven context hebben. Hoe meer opties we hebben, hoe hoger onze status. Het hebben (of verkrijgen) van een hoge status is vaak spannend of verleidelijk, terwijl terugvallen naar een lagere status erg frustrerend of deprimerend kan zijn.

Volgens Mindell is de status/rang zelf een optelsom van vele factoren die zijn af te leiden uit onze geboorte, sociale status, nationaliteit, persoonlijk talent, psychologische stabiliteit, spirituele verbinding en meer. Sommige aspecten zijn duidelijker dan anderen, maar

toch hebben ze allen bijgedragen om ons te maken zoals we vandaag de dag zijn. Sommige zijn evolutionair en kunnen door de tijd heen veranderen. Andere zijn onveranderlijk en kunnen slechts als een gegeven worden geaccepteerd.

Omdat ze geheel contextgebonden zijn, varieert onze status (soms dramatisch) naar gelang de sociale omstandigheden op een gegeven moment en plaats. Omdat we inherent gemaakt zijn als sociale wezens, zijn we volledig aangepast om, zodra de omstandigheden veranderen, van plaats of status te wisselen, tot het punt waarop we ons normaal niet bewust zijn van deze krachtige dynamiek.

In onze pogingen om duurzame, gezonde en voedende gemeenschappen te creëren, moeten we ons bewust zijn van statusvraagstukken, zodat we onszelf en onze partners kunnen helpen om spanning correct te interpreteren en potentiële conflicten te voorkomen.

Gemeenschappen streven er meestal naar om egalitair te zijn, een belangrijke waarde voor veel mensen. Als deze waarde er echter toe leidt dat we negeren dat status een rol speelt in alle menselijke relaties, kunnen de dingen erger worden in plaats van beter. Goed gebruik maken van je persoonlijke status is een groot geschenk aan je groep, en uiteindelijk aan jezelf. Opgehoopte, niet uitgedrukte spanningen kunnen indikken tot boosheid, wrok en bitterheid, die vervolgens weer brandstof kunnen zijn en in het verleden ook waren, voor aanvallen en zelfs revoluties. Helaas blijkt de geschiedenis geen goede leraar en het drama herhaalt zich.

Het begrijpen van status en de bijbehorende effecten is als het dragen van een nieuwe bril die opeens de contouren van vage, onduidelijke en oncomfortabele fricties definieert. Het is zeker niet de enige dynamiek die meespeelt in sociale settings, maar het ondersteunt elke interactie tussen mensen. Het belang van status mag niet genegeerd of onderschat worden.

Als status geen taboe is, maar meer iets waarover de gemeenschap heeft afgesproken om het erover te hebben, kan er bewust mee omgegaan worden. Natuurlijk zal een persoon die al vele jaren in de gemeenschap woont en op een verantwoordelijke positie zit



meer invloed hebben dan iemand die er net bij is gekomen. Hierover nadenken en kansen bieden om van status te kunnen veranderen (bijvoorbeeld door verantwoordelijkheden aan te nemen), liever dan je ogen hiervoor te sluiten, zal bijdragen aan een meer gelijkwaardige maatschappij.

Leiderschap is een vergelijkbaar onderwerp dat in egalitaire gemeenschappen vaak ontkend wordt. Zelfs als het niet wordt omschreven, gebeurt het. Er zijn mensen die zeggen 'Yes, we can!' en beginnen het te doen en anderen die nooit de rol van initiatiefnemer op zich nemen. Het kan opluchting geven als deze impliciete rollen expliciet worden gemaakt. Mensen met expliciete rollen kunnen heldere feedback op hun werk krijgen. Een rol kan worden teruggetrokken als de mensen die hem vervullen niet voor het beste voor de gemeenschap werken. Informele leiderschapsrollen zijn veel moeilijker om mee om te gaan.

In sommige gevallen is het zinnig om de meest competente en ervaren persoon te vragen om de leiding te nemen en beslissingen te nemen die niet met een groep besproken hoeven worden. Stel je voor dat je een huis bouwt zonder architect of bouwkundige; dat mondt waarschijnlijk niet uit in een stabiele of zelfs maar visueel aantrekkelijke structuur.

Het nemen van een leiderschapsrol moet gezien worden als dienst naar de groep. Een goede leider is altijd dienstbaar aan de waarden en leden van de groep. Hij of zij houdt rekening met de capaciteiten van de groepsleden en kent taken toe die passen bij hun competenties en potentieel. Zo'n leider ziet het als zijn of haar verantwoordelijkheid om een situatie te creëren met rollen waarin iedereen zijn volle potentieel kan leven.

Het is belangrijk om nieuwe en minder ervaren leden de kans te geven om hun leiderschapsvaardigheden te ontwikkelen en status te verkrijgen door verantwoordelijkheid te nemen. Het vormen van teams met zowel meer als minder ervaren mensen of teams met professionals en mensen die de gemeenschappelijke vraagstukken goed kennen, is een goede manier om mensen te introduceren en ze te stimuleren in krachtige rollen.

Het doel van veel gemeenschappen is om een 'groep van allemaal leiders' te vormen. Dit is geen hiërarchische groep die door enkele

leiders bij elkaar wordt gehouden. Het is geen ongestructureerd egalitair wezen, maar meer een organisme waarin iedereen op zijn plek is en verantwoordelijkheid en leiderschap neemt voor onderwerpen die voor hem belangrijk zijn en waarvoor ze geschikt zijn. Een leiderschapspositie hebben over een onderwerp maakt het veel makkelijker om te accepteren dat anderen die hebben in andere gebieden.

Voor een meer gedetailleerde uitleg, inclusief groepsoefeningen, wordt verwezen naar het 'Resources' gedeelte van het CLIPS-ICT platform.

### Projectmanagement, delegeren van werk en task assignment

Een transparant en participatief projectmanagementproces wordt aangeraden om het werk op een vruchtbare manier te organiseren. Dit is vooral nuttig in de eerste fasen, wanneer er een groot aantal beslissingen en acties moeten worden genomen om het project van een droom tot realiteit te brengen en dingen in beweging te houden. Dit kan in een aantal stappen die onderling verbonden zijn en indien nodig herhaald kunnen worden.

Deze stappen kunnen zijn:

**Beoordelen van de hulpbronnen:** Een interne enquête over competenties, beroepen en persoonlijke wensen creëert de basis voor een evaluatie van het potentieel van de groep. Het is belangrijk dat iedereen de groep eerlijk vertelt wat hij of zij kan, maar ook waar hij of zij werkelijk enthousiast van wordt en in de toekomst wil ontwikkelen, ook al vraagt dat misschien om training en oefening. Dit proces moet alle groepsleden omvatten en kan af en toe herhaald worden om na te gaan of de wensenlijst vervuld is of niet.

**Beoordelen van urgenties:** Er kan een commissie worden aangewezen om een lijst met doelstellingen op te stellen die binnen een bepaalde tijd gehaald moeten worden (korte, midden en lange termijn), gebaseerd op de visie, missie en strategische doelen die de groep in een eerder stadium heeft uitgewerkt. Een lijst van taken gekoppeld aan deze doelstellingen brengt de discussie naar een praktisch niveau en maakt de weg vrij voor de volgende fase.

**Het koppelen van mogelijkheden, wensen en behoeften:** De groep kan de twee lijsten nu





42

vergelijken en zien of de leden zich op natuurlijke wijze tot een of meer taken aangetrokken voelen, individueel of als een subgroep. Deze uitwerking kan de vorm krijgen van een open discussie, een spel of een opstelling en moet de twee niveaus overbruggen (wat kan ik - wat wil ik) op een manier die bevredigend is voor zowel het individu als het collectief. Werkgroepen vormen met experts en assistenten is een klassieke peer-to-peer manier van leren en creëert gemeenschapsbanden terwijl er wordt gewerkt aan de behoeften van het project.

**Het werk verrekenen:** Een ander gevoelige fase begint met de vraag: wie moet waarvoor betalen? Een grote hoeveelheid vrijwilligerswerk aan het begin is normaal, maar kan niet voor altijd duren. Sommige groepen hebben besloten dat al het werk dat door groepsleden wordt gedaan hetzelfde betaald moet worden, waarbij het niet uitmaakt of het om tuinieren, bouwen, koken of boekhouden gaat. Sommige groepen hebben besloten om binnen afgesproken kaders te differentiëren, terwijl andere marktprijzen hanteren en betaling koppelen aan competentie. Er is geen enkele oplossing goed of verkeerd. Het is een heel interessante discussie in het hart van de groepsovertuigingen en het reflecteert de sociaal-politieke houding die de groep bereid is te ondersteunen.

**Uitbesteden:** Nadat alle bovenstaande fases doorlopen zijn, kunnen de organisatoren misschien ontdekken dat sommige kerncompetenties niet intern gedekt zijn.

Op dit punt kunnen ze behoefte hebben om uit te besteden op basis van onderling overeengekomen criteria, om zo nepotisme en persoonlijke voorkeuren te voorkomen. Een kring van gemeenschapsondersteuners zal de beschikbare hulpbronnen en het aantal potentiële kandidaten vergroten, vaak op vrijwillige basis. Veel 'gewone' mensen die niet de mogelijkheid hebben om zich full time bij een gemeenschap aan te sluiten, zijn meestal best gelukkig als ze als 'erelid' mee kunnen doen en een feitelijke bijdrage aan het project kunnen leveren. Haal ze binnen, eer en bedank ze en bouw zoveel mogelijk bruggen met alle potentiële supporters van buiten. Het zal niet alle behoeften vervullen maar het vergroot de cultuur van solidariteit en delen rondom de groep.

Van tijd tot tijd moet de commissie een vergadering beleggen om de voortgang van het werk, de mate van tevredenheid van de leden en de efficiëntie van het proces te herzien. Een bepaalde mate van verschuiving en verandering binnen werkgroepen is niet alleen normaal maar ook raadzaam en gezond zolang de rollen duidelijk zijn en de taken worden uitgevoerd. Sociocratie biedt een heel intelligent model om een efficiënte en dynamische structuur op te zetten die de competenties, resultaten en communicatie optimaliseert.

Het vinden van de juiste plek in de groep raakt de kern van persoonlijk welzijn en bevrediging. Individueel geluk baant de weg voor duurzame gemeenschappen, levende laboratoria voor persoonlijke evolutie.

## Feedback

Een belangrijk aspect van levende organismen is het integreren van feedback. Feedback geeft ons de kans om te reflecteren op wat we hebben gedaan, onze omgeving te veranderen en te leren.

Binnen de sociocratie is feedback een integraal onderdeel van elke sociocratische organisatieontwerp. Ieder voorstel omvat een commitment voor feedback: 'Wanneer checken we of de bedoelde gevolgen door de beslissing gehaald zijn, en wanneer breken we het af wanneer dat nodig is?' We hoeven echter geen sociocratie toe te passen om feedback te integreren. Feedback kan op vele niveaus gegeven worden:

- **Op een persoonlijk nivo:** Om bewust ruimte te creëren waarin we elkaar feedback geven op hoe we de anderen zien.
- **Op rol nivo:** Het is een heel goed idee om elkaar feedback te geven op hoe de rollen die zijn aangenomen voor het groepsproject ontwikkeld zijn. Dit gebeurt meestal alleen wanneer iets niet goed of juist heel goed loopt. Het meeste leerpotentieel ligt echter in alles ertussenin – juist daar waar we meestal geen tijd nemen om feedback te geven.
- **Bij beslissingen:** Een duidelijke manier om het bestuur van het project na een bepaalde tijd te controleren is te kijken of de beslissingen de gewenste gevolgen hadden.
- **Voor diensten:** Feedback van klanten biedt kansen om de betreffende dienst te verbeteren.<sup>3</sup>

**Structuur – een samenvatting**

De structuur is op veel manieren de meest complexe laag van een functionerend groepsproject. Het opzetten en onderhouden ervan vraagt een hoge mate van strategisch denken en geduld. Hoe groter de groep hoe meer hij bestuur, besluitvorming, wettelijke statuten, projectmanagement, economische organisatie en meer moet inlijven. Deze aspecten van groepsdynamica hebben een krachtige functie: het vrijwaart mensen van onnodige en zelfs destructieve stress.





Foto: Moni Podsiadla



# PRAKTIJK

45

## Kernpunten

- **De praktijk is de fase waarin het project tot leven komt, waar aspiraties, verwachtingen en doelen waar de groep naar streeft zichtbaar worden.**
- **Het verwezenlijken van het project heeft betrekking op vruchtbare relaties op vier niveaus: individueel, gemeenschap, doel en structuur. Een slecht functionerende praktijk kan terugleiden naar verwarring of niet functionele patronen in de andere lagen.**
- **Wanneer de groep zich bewust is van de impact van de voorgenomen acties waarborgt dat de samenhang van alle lagen.**
- **De 'lijm' van een groep ligt vooral in de gedeelde praktijk, zoals samen eten en 'ritmes' en patronen' creëren in groepsactiviteiten.**

## verzicht

Bij het ontwikkelen van een groepsproject moeten we aandacht schenken aan de details van het dagelijks leven. In feite is de dagelijkse praktijk, bijvoorbeeld de maaltijden, het werk of het gebruik van hulpbronnen, een uitdrukking van zowel wereldvisie, doelen als visies van de groep. Als we bewust met deze dagelijkse praktijken omgaan, kunnen ze het project ondersteunen en versterken en de helderheid van het doel in stand houden.

Soms komt de waarde, die door een bepaalde praktijk tot uitdrukking wordt gebracht, niet helemaal overeen met de waarden van een individueel lid of zelfs de hele groep. Leden van de groep kunnen het met de gemeenschappelijke visie en het doel eens zijn, maar het proces dat nodig is om hun afspraken te implementeren middels passende houdingen en vaardigheden is nog niet volledig ontwik-

keld. Dit is een mogelijke bron van conflicten en persoonlijke strijd aan de ene kant, of een bron van wederzijdse support en groepscohesie anderzijds.

Projecten die tot doel hebben om iets in de wereld te veranderen of verbeteren hebben over het algemeen blinde vlekken. Blinde vlekken worden alleen zichtbaar wanneer er iets storends of uitdagends omhoog komt, bijvoorbeeld rond onderwerpen als punctualiteit, huisdieren in de gemeenschappelijke ruimtes, verschillende diëten, het gebruik van alcohol of zelf sterke meningsverschillen. Ju kunt nauwelijks verandering of opnieuw inrichten van het dagelijks leven verwachten als de doelen en basale aannames niet nauwkeurig onderzocht worden.

Als individuen een groep vormen, worden sommige dagelijkse activiteiten die individueel en 'huishoudelijk' waren gedeeld. Er worden hieronder voorbeelden gegeven die illustreren hoe samenhang verkregen kan worden tus-



sen het individuele, de gemeenschap, doelen en structuren door middel van de dagelijkse praktijk, waarmee de onderlinge verbondenheid tussen alle lagen van dit model wordt toegelicht.

Gespiegeld aan het duurzaamheidswiel van GAIA Education zijn er vier voorbeelden gekozen, een voor elke dimensie:

- **Sociaal – het voorbeeld van gezamenlijke maaltijden**
- **Cultureel – het voorbeeld van momenten van bewustzijn**
- **Ecologisch – het voorbeeld van compost toiletten**
- **Economisch – het voorbeeld van autodelen.**

Ecodorpen hebben een veelvoud aan ervaringen rond deze onderwerpen en ze zijn onderdeel van het CLIPS ICT-platform. Deze paragraaf onderzoekt eenvoudigweg hoe de praktijk in ons model beïnvloed wordt en alle lagen van de gemeenschap beïnvloed, van het individuele tot doel en structuur.

### Voorbeeld 1: gezamenlijke maaltijden



**Gezamenlijke maaltijden, Spanje**  
Foto: Henk Petter

Een algemeen kenmerk van veel groepen, zoals ecodorpen, centraal wonen projecten, gemeenschappelijke tuinen en transition town groepen, is dat er samen gegeten wordt. Dit loopt uiteen van elke maaltijd met elkaar delen tot af en toe samen dineren, meestal op wekelijkse of maandelijkse basis. Het systeem van samen eten is vaak het onderwerp van experimenten en veranderingen omdat de ultieme vorm, die de behoeften van de verschillende indivi-

duen vervult, soms lastig te vinden is. Daarom bieden de gezamenlijke maaltijden een prachtig co-creatie proces om een oplossing te vinden waar alle groepsleden consent aan

kunnen geven. Verder is het een gebied van wederzijds zoeken tussen verschillende groepen. Wij hebben het meestal over groepen die nauw samenleven, maar we erkennen dat veel groepen het samen eten organiseren rond vergaderingen of speciale gebeurtenissen, dus veel van deze concepten en dynamica zijn van toepassing.

#### Impact op het individu

Samen eten speelt zich traditioneel af rond de dagelijkse routine van een familie. In een ecodorp bijvoorbeeld zijn alle mensen van de gemeenschap onderdeel van de intieme ruimte, die voorheen gereserveerd was voor de familie. Voor individuen die voorheen geen familie hadden om samen de (avond)maaltijden te gebruiken, kan het samen eten het verlangen naar gemeenschap vervullen en het is dan ook vaak een van de belangrijkste redenen waarom ze besloten mee te doen. Gezinnen koesteren gezamenlijke maaltijden in een gemeenschap omdat het hun relaties met zowel volwassenen als kinderen verrijkt. Aan de andere kant is het ook nodig om de intimiteit van gezinnen en vergelijkbare kleinere groepen te koesteren op het moment dat de gemeenschap de plek overneemt die voorheen bedoeld was voor privétijd.

Met respect voor de behoeften van het individu en van de familie aan hun eigen ruimte, kan het tegenovergestelde in sommige gemeenschappen nodig zijn; dagen zonder gezamenlijke maaltijden. Dit kan ook worden uitgewerkt in de mogelijkheid dat klaargemaakt eten mee naar huis kan worden genomen voor een gedeelde maaltijd, of door andere methoden waarbij individuele behoeften en wensen ingelijfd worden in de gedeelde gemeenschapspraktijk. Dit houdt ook rekening met allergieën en persoonlijke voorkeuren, zoals in stilte eten, het eten zegenen, een voorkeur voor rauw eten, vlees inpassen in een duurzame leefstijl, het vermijden van gluten of suiker, etc. Eetcultuur vraagt om het zoeken naar evenwicht door het individu en compromissen te sluiten met de groep.

#### Impact op de gemeenschap

De behoefte om te eten is universeel. Samen eten is inherent aan gemeenschapsbouw omdat het in theorie iedereen omvat. Gemeen-

schappelijke maaltijden zijn een plek voor informele dialoog waarbij zelfs de groepsleden die normaal niet met elkaar praten de kans krijgen elkaar te ontmoeten en te spreken. Op deze manier bouwen en onderhouden gemeenschappelijke maaltijden aan relaties. Het vormen van een gemeenschap die het voor elkaar bereiden en serveren van maaltijden in praktijk brengt, is van grote waarde omdat deze praktische taken de samenwerking en dialoog bevorderen.

De gezamenlijke maaltijden, waarbij nieuwe contacten en plannen worden gemaakt, zijn een uitstekend startpunt voor nieuwkomers, gasten en vrijwilligers. Deze manier van gemeenschapsontwikkeling wordt vaak in dagelijkse bezigheden gevonden, en samen eten is essentieel.

#### **Intenties die de dagelijkse praktijk beïnvloeden**

Het besluit om samen te eten komt vaak voort uit gecombineerde doelen voor zowel gemeenschapsbouw als de wens om tegevoet te komen aan praktische en ecologische parameters. Het erkennen van de kracht van gezamenlijk voedselbereiding als middel voor gemeenschapsbouw kan voor gemeenschapsleden kansen creëren om naar elkaar toe te groeien.

De ecologische voordelen van het feit dat niet elk huishouden tijdens etenstijd een keuken in bedrijf heeft en het reduceren van de hoeveelheid voedselrestanten kunnen een onderdeel van de intentie zijn om een systeem van gezamenlijk eten op te zetten. Er kan ook een wens zijn om meer vrije tijd te scheppen voor mensen door taken te delen in plaats van tijd te spenderen aan alle individuele taken per huishouden, zoals boodschappen doen, koken en schoonmaken.

Een gedeeld moment van dankbaarheid voor het eten kan de intentie uitdrukken om het systeem dat het eten heeft geproduceerd te waarderen, evenals het privilege om sowieso eten te hebben en dat in de gemeenschap te delen. Ook de wens om een nieuwe relatie met zowel mens als planeet tot stand te brengen, kan hiermee worden uitgedrukt. Dit alles is heel gebruikelijk in eco-gemeenschappen; aan de andere kant kan dit ongemak veroorzaken bij mensen die een aversie hebben tegen het combineren van gemeenschappelijke

maaltijden met, wat zij zien als, spirituele praktijken (het zegenen van het eten).

#### **Het belang van structuur**

Gedeelde voedselsystemen trekken vaak 'structuurgeoriënteerde' mensen aan om de structuur achter de praktijk te ontwerpen. Structuren representeren de manier waarop intenties worden geleefd, zoals door het ontwerpen van richtlijnen voor het voedselsysteem. Dit kan invloed hebben op hoe teams in de keuken worden samengesteld en hoe het financiële aspect wordt georganiseerd met betrekking tot teruggave van gemaakte kosten en betalingen, of mensen moeten intekenen of afmelden en het betalen voor een maand of alleen voor de maaltijden die gebruikt worden. Ook wordt het onderwerp eerlijkheid aangeraakt, zoals rond de vraag of zieke of oudere mensen minder dan anderen bij moeten dragen aan praktische taken.

Deze structuren hebben de neiging om door de tijd heen te veranderen zodra evaluaties tonen dat dit nodig is. Aanpassingen kunnen bijvoorbeeld het vergroten of verkleinen van het aantal dagen zijn in overeenstemming met de seizoenen of het veranderen van vaste groepen naar willekeurige groepen om zo nieuwe mensen te leren kennen. Bijna alle ecodorpen hebben een vaststaande structuur van samen eten.

Samenvattend, de praktijk van samen eten omvat alle GAIA-dimensies van duurzaamheid: bijdragen aan de gemeenschapslijm (sociaal), verminderen van de hoeveelheid afval en promoten van het gedeeld gebruik van hulpbronnen (ecologisch), het laten zien van intenties (cultuur/wereldvisie) en tenslotte zuiniger omgaan met geld (economie).

#### **Voorbeeld 2: check-ins en momenten van bewustzijn**

Bij de gemeenschap Findhorn Foundation and Community in Schotland begint elke werkdag of vergadering met een korte meditatie en check-in. Voordat de teamleden met hun taken beginnen komen ze kort in een cirkel samen



47



**Momenten van bewustzijn,**  
**Foto: Manja Vrenko**



48

en brengen een paar momenten in stilte door, luisteren naar hun innerlijk, kijken hoe ze zich voelen, verbinden zich met het hogere doel van hun gezamenlijke werk en focussen hun intentie en bewustzijn op het moment, de groep waarmee ze zijn en het werk dat voor hen ligt. Elk teamlid deelt dan in een paar worden hoe hij of zij zich op dat moment voelt en soms iets over het werk dat hij of zij gaat doen en met wie. Als alle teamleden de check-in hebben gedaan begint het werk. De lengte van de meditatie en de check-in hangt af van de groep en zijn behoefte, maar kan van vijf tot dertig minuten duren.

Deze oefening heeft twee delen die ook apart gebruikt kunnen worden:

**1. Neem een pauze in stilte voordat jij of je groep met een activiteit begint.**

Focus je aandacht op het moment en wordt je bewust van je innerlijke toestand, zowel fysiek als emotioneel en mentaal. Het kan helpen om je ogen te sluiten. Gebruik je zintuigen om je bewust te worden van de groep waar je mee bent en het doel van wat je doet, individueel en samen. Gebruik een of ander signaal wanneer de leden kunnen stoppen. Dit kan een bel, een geluid, een knijpje in de handen of iets anders zijn dat voor jou werkt. Zo kan ook de tijd aangepast worden voor wat jij voelt dat goed voor jouw groep is.

**2. Een check-in doen waarin je deelt met je groep of team hoe je je op dit moment voelt.**

Dit wordt vaak met woorden gedaan maar het kan ook worden uitgedrukt in een beweging, geluid of een andere manier die voor de groep werkt. Let op en luister aandachtig naar jouw teamleden tijdens de check-in. Laat de check-in duidelijk maken hoe het team die dag samenwerkt.

**Impact op het individu**

Momenten van bewustzijn en check-ins inlassen in het dagelijks leven moedigt groepsleden aan te pauzeren, reflecteren, zich te verbinden met het doel van wat ze aan het doen zijn en openlijk hun innerlijke gevoel met anderen te delen. Dit kan iedereen helpen om hun eigen behoeften en emoties te begrijpen. Voor velen bouwt het ook aan vertrouwen en empathie, begrip voor de behoeften van anderen en de diversiteit van ervaringen die in de groep aanwezig zijn. Het vergroten van

het bewustzijn steunt de groep beurtelings om samen te werken op een manier die zorgt voor elk individu, de groep en het project.

Bewustzijnsmomenten en check-ins kunnen ook uitdagend zijn. Misschien is een persoon gewent zijn emoties te onderdrukken om zo efficiënter te werken. Misschien is iemand anders ervan overtuigd dat het blootgeven van zijn emotionele leven hem een doelwit maakt voor aanvallen of belachelijk maken. Een derde persoon vindt het misschien lastig om te luisteren naar de check-ins van andere mensen zonder hun woorden persoonlijk te nemen. De vierde denkt misschien dat het tijdverspilling is en dat de groep gewoon verder moet gaan met werken.

Moet efficiëntie ten koste gaan van persoonlijke verbinding en het voeden van relaties? Zijn we min of meer capabel om samen te werken wanneer we ook tijd vrijmaken voor reflecteren en delen? Worden we alleen gewaardeerd als individuen als we een gepolijst oppervlak tonen, of vergroten we ons gevoel van eigenwaarde door ons te openen naar anderen? Dit zijn allemaal vragen die invloed hebben op hoe mensen bewustzijnsmomenten en check-ins ervaren en ermee omgaan. Ze zijn ook direct van toepassing op collectieve overtuigingen en aannames van de groep.

**Impact op de gemeenschap**

Bewustzijnsmomenten en check-ins kunnen een krachtige manier zijn om communicatievaardigheden te oefenen en het bindmiddel in de gemeenschap te versterken. Het bevorderen van bewustzijn en open communicatie kunnen dienen als een vroeg detectiesysteem voor ontevredenheid en conflict binnen de groep. Check-ins kunnen ook een gelegenheid zijn om goed nieuws samen te vieren. Door te kiezen om regelmatig iets samen te doen, kan de groep zijn identiteit en groeps-cultuur versterken en bijdragen aan het gevoel van samenzijn en continuïteit.

**Intenties die de dagelijkse praktijk vormgeven**

Bewustzijnsmomenten en check-ins kunnen worden gezien als een klein dagelijks ritueel. Zoals alle rituelen dienen ze als bekrachtiging en herinnering van de wereldvisie en visie die de groep of project als geheel sturen. Momenten van bewustzijn en check-ins invoeren kan



bijvoorbeeld een intentie reflecteren om een groeps cultuur te creëren waar het authentieke zelf van ieder persoon als waardevol en welkom wordt beschouwd in samenwerking met anderen, waar transparante communicatie wordt gezien als sleutel tot efficiënte samenwerking, gemeenschapsbouw en persoonlijke groei en waar het regelmatig reflecteren op persoonlijke en collectieve doelen voor het samenkomen om dingen te doen wordt gewaardeerd.

### Het belang van structuur

Bewustzijnsmomenten en check-ins kunnen spontaan gebeuren, maar hebben de grootste impact als ze worden omarmd als regelmatige aspecten van hoe mensen elkaar ontmoeten, samenwerken of betrokken zijn in gemeenschappelijke activiteiten. Dit een terugkerend onderdeel van bijeenkomsten laten zijn, zorgt voor een duidelijk kader voor persoonlijke reflectie, open communicatie, emotionele verbinding, vieren en als bindmiddel in de gemeenschap. Dit alles zorgt dan voor een ondergrond om het werk te organiseren of besluiten nemen op een efficiënte maar liefdevolle manier.

### Voorbeeld 3: composttoiletten

Een composttoilet vormt een verrassend symbolisch, complex, emotioneel en leerzaam fenomeen. Het brede gebruik van waterclosets (Wc's) in de meer geïndustrialiseerde landen is een van de grootste onderbrekers van natuurlijke cyclussen. Ze gebruiken en vervuilen enorme hoeveelheden water die over grote afstanden gepompt moeten worden naar afvalwaterzuiveringsinstallaties; of als het niet gezuiverd wordt, vervuult het de lokale bodem, waterwegen en grondwater.

Sommige composttoiletten scheiden urine en feces. Meestal worden droge, organische materialen gemengd met menselijke ontlasting om het te helpen sneller te composteren. In composttoiletten waarin geen water wordt gebruikt en urine en feces worden gescheiden, is het composteerproces nog makkelijker en schoner. Losse urine is een grote bron van stikstof en kan gebruikt worden als meststof voor planten.

Gecomposteerde faeces kan planten voeden en bijdragen aan de bodemvrucht-

baarheid. Het gebruik van composttoiletten is een ecologische praktijk die ook andere lagen raakt.

### Impact op het individu

Tijdens het bouwen en onderhouden van een composttoilet ontstaat individuele groei en groeps groei. Desondanks hebben vrij veel mensen een negatieve ervaring – stank, ongemak, etc. – of geheel geen ervaring met composttoiletten. Daarom kan het voorstel om composttoiletten te bouwen en gebruiken veel emoties losmaken, ook gerelateerd aan status en rijkdom, die op een speelse en inspirerende manier onderzocht moeten worden en waarmee moet worden gewerkt. Wanneer een groep een woongemeenschap op het platteland of in een voorstad wil beginnen, kunnen composttoiletten fungeren als een soort indicator om te zien of de groep werkelijk klaar is om ecologische thema's aan te pakken. Natuurlijk moet dit, net als met alles, niet te serieus worden genomen. Toch demonstreert dit onderwerp of mensen letterlijk bereid zijn om 'eigenaar te worden en te werken met hun eigen shit'. Composttoiletten kunnen behulpzaam zijn bij de verschuiving van consument naar het vinden van duurzamere oplossingen in ons leven. Ze kunnen ons helpen om onze impact op de natuur te begrijpen en op een heel persoonlijke manier onze eigen principes opnieuw te evalueren en te onderzoeken; hoe ver zijn we bereid te gaan om onze patronen en praktijken te veranderen.

### Doelen die de dagelijkse praktijk beïnvloeden

Een composttoilet bouwen vormt een ontwerpuitdaging en is tegelijkertijd een kans voor eindeloze creativiteit in vergelijking met grotere en meer 'serieuze' gebouwen. Last but not least is een goed ontworpen en goed functionerend composttoilet uiteindelijk een van de meest ecologische en elegante oplossingen om water met zorg te behandelen, de lokale aarde te bemesten en de kosten te



49



**Compost toilet, Estonia**  
Photo: Monique Wijn



verlagen. En dat alles tegelijkertijd. Op deze manier is het samen ontwerpen en bouwen van een composttoilet een zeer efficiënte, leuke en leerzame ervaring voor groepen. Het creëren van een gezondere levensstijl met oplossingen zoals een composttoilet laat alternatieve, efficiënte en duurzame oplossingen zien.



50

Belangrijke vragen om te beantwoorden zijn onder andere wie gaat het doen, hoe wordt het hele systeem onderhouden, wat is comfortabel, waar zetten we hem neer, moet het mooi zijn en wat kost het? De bouwfase gaat over het realiseren van een droom en

ontwerp. Het omvat het samen iets heel echt en tastbaars doen - het verkrijgen en voorbereiden van materialen, de funding leggen, het frame bouwen, zittingen, dak, muren en het mooi maken en creativiteit erop loslaten. Nadat het bouwen af is, is het tijd voor vieren, feedback en leren.



**Autodelen, ecodorp Lebensbogen, Duitsland. Foto: Monique Wijn**

Gezien vanuit deze hoek is een compost-

toilet en perfecte oefening in de **Dragon Dreaming** projectcyclus – dromen, plannen, doen en vieren. Dus als je als groep wilt groeien en terwijl je groeit iets wilt doen, ontwerp en bouw dan een composttoilet!

#### Voorbeeld 4: auto delen

Een van de kernprincipes van veel groepen die de wens hebben om een duurzaam project of gemeenschap te starten, is het verkleinen van hun ecologische voetafdruk. Veel onderdelen van onze levensstijl zijn afhankelijk van natuurlijke hulpbronnen die druk leggen op het milieu. Een van de karakteristieken van het moderne leven is het frequent gebruik van auto's voor transport. Dit weerspiegelt de toenemende individualistische levensstijl. Het belast de gebouwde omgeving door opstoppingen en de natuurlijke omgeving door emissies. Er zijn alternatieven die beter zijn voor ecologie en economie, zoals verschillende vormen van

openbaar vervoer of zelfs beter, fietsen! Het niveau van openbaar vervoer varieert echter enorm van plaats tot plaats, en veel dorpen liggen (te) ver van voorzieningen en werkplekken. In dat geval worden auto's een noodzaak. Een effectieve alternatieve optie is om auto's te delen, waarbij de betreffende auto's beter gebruikt worden, er een kans wordt geschapen om een reis met anderen te delen, de hoeveelheid auto's op de weg te verkleinen en de kosten van het autobezit te delen.

Een mogelijkheid kan zijn om lid te worden van een officiële autodeelorganisatie die deelauto's aanbiedt in verschillende steden. Er bestaan meestal geen autodeelsystemen in het landelijk gebied, maar als een gemeenschap voldoende mensen heeft die willen deelnemen, kunnen autodeelorganisaties worden benaderd om ook hier autodelen op te zetten, zelfs in een klein dorp. Een andere mogelijkheid is om dit zelf te organiseren voor de gemeenschap. Dit werkt vaak goed, zelfs met auto's in privébezit.

#### Impact op het individu

Niet met anderen te hoeven organiseren of overleggen als je naar de groenteboer wilt of regelmatig naar je werk op en neer wilt pendelen, maakt het schijnbaar efficiënter en autonoom om een eigen auto te hebben. Ook kan er weerstand zijn rondom dingen als het schoonmaken van de auto na gebruik, het zorgen dat er voldoende brandstof in zit, de auto op tijd terugbrengen en natuurlijk het accepteren dat er een moment kan zijn dat je een auto nodig hebt maar dat die in gebruik is bij iemand anders. Maar of je nu met een bestaande autodeelorganisatie meedoet of er over denkt om je eigen systeem van gedeelde privé auto's op te starten, de voordelen op individueel niveau zijn talrijk.

Het biedt de kans om je met andere mensen in je gemeenschap te verbinden. De alledaagse boodschappen doen, kunnen speciale momenten of plezierige avonturen worden. Bovendien kunnen de individuele kosten voor het laten rijden van een auto behoorlijk hoog zijn; denk niet alleen aan de initiële kosten, maar ook aan parkeerkosten, benzine en onderhoud. Door auto's te delen worden de kosten gedeeld en worden ze veel hanteer-

baarder.

### Impact op de gemeenschap

Autodelen in gemeenschappen kan een nuttig instrument zijn om de gemeenschap samen te brengen, niet alleen tijdens feestelijke of zakelijke activiteiten. Het is bijvoorbeeld voor een gemeenschap veel voordeliger om vijf auto's te bezitten die volledig gebruikt worden dan dat ieder persoon een eigen auto heeft die de meeste tijd rondrijdt met drie lege stoelen. Dit verkleint de voetafdruk van de gemeenschap als geheel behoorlijk, en als je een gedeelde economie voorstelt, sluit het ook aan bij verschillende andere systemen. Bovendien maken sommige autodeelsystemen het mogelijk om te zien wanneer en waar andere gebruikers naar toe gaan, zodat je contact met ze op kunt nemen om samen te gaan en de kosten te delen.

### Intentie

De sleutelvraag is: wat is het doel van een gemeenschap? Heb je een sterke focus op het reduceren van de voetafdruk? Heb je de wens om hulpbronnen effectiever te gebruiken? Wil je meer dagelijkse gemeenschappelijke activiteiten ontwikkelen?

De basis van een dergelijk systeem zou er als volgt uit kunnen zien:

- **Word het eens over de regels voor het organiseren van het reserveren van auto's, de betaling en de verzekeringen in het geval er schade aan de auto's is.**
- **Vind een plek (fysiek of virtueel) waar de auto's door iedereen gereserveerd kunnen worden.**
- **Zoek een goede plek waar de autosleutels kunnen worden bewaard.**
- **Zorg voor een logboek in alle auto's die meedoen aan het autodelen.**

Elk lid van de autodeelgemeenschap moet een overeenkomst met de basisregels over het autodelen ondertekenen. Daarna kunnen ze een van de auto's reserveren en die gebruiken wanneer nodig. Dit werkt goed als de auto's gezamenlijk bezit zijn (bijvoorbeeld door de organisatie die ook de centrale organisatie van de gemeenschap is). Als je autodelen organiseert met privé auto's is dit makkelijker om op te zetten, maar aan de andere kant een beetje ingewikkelder omdat de eigenaren meestal speciale rechten willen als het aan-

komt op het gebruik van hun eigen auto.

De duidelijkste manier van communiceren is om altijd de eigenaar te vragen; iets wat gemakkelijk is in kleine gemeenschappen, maar niet altijd functioneert in grotere gemeenschappen. Het is belangrijk om een (online) kalender te hebben waar de auto's kunnen worden gereserveerd. Het is ook mogelijk om speciale rechten voor de eigenaren overeen te komen.

Wat betreft aansprakelijkheid zijn er verschillende manieren om hiermee om te gaan. Meestal is de bestuurder verantwoordelijk voor schade die ontstaat tijdens het gebruik. Als er de mogelijkheid bestaat dat de schade hoger is dan de bestuurder kan betalen, moet de groep dit onderwerp bekijken en een oplossing vinden. Oplossingen zijn bijvoorbeeld:

- **De makkelijkste manier is dat elke auto een uitgebreid zodat elke schade gedekt is**
- **Met wat creativiteit zijn er meerdere manieren van 'interne verzekeringen' te vinden, die misschien goedkoper zijn dan officiële verzekeringen.**



51

### De 24-hour regel van autodelen in Sieben Linden

In het Duitse ecodorp Sieben Linden zijn tien auto's beschikbaar voor autodelen, waarvan er acht in privé bezit zijn. Als mensen een auto voor meerdere dagen willen reserveren of voor een specifiek moment dat meer dan 24 uur in de toekomst ligt, moeten ze met de eigenaar overleggen en toestemming krijgen. Maar voor spontaan gebruik kan iedereen een auto reserveren en binnen de volgende 24 uur gebruiken. Als de eigenaar een auto wil gebruiken, kan hij of zij ook naar andere auto's in de carpool kijken. Met genoeg auto's in de carpool werkt dit meestal prima.

**de verzekering heeft, door de verzekering**

### Praktijk – een samenvatting

De hoofdstukken over Individu, Gemeenschap, Doel en Structuur namen ons mee langs een aantal essentiële aandachtspunten van het CLIPS-model. Het resultaat is Praktijk, zoals deze wordt geleefd en ervaren in concrete gemeenschappen. Gezamenlijke maaltijden, momenten van bewustzijn, composttoiletten en autodeelsystemen zijn voorbeelden die de praktijk illustreren, omdat zij allen de vier lagen van het CLIPS-model raken. Zij verbeelden zowel de eenvoud als de complexiteit van het model en de noodzaak van samenhang tussen alle elementen.



**Ecovillage Playing Cards**

**Foto: Ita Gabert**



## HOE VERDER?

53

### Eindigen is beginnen

Gefeliciteerd met je besluit om deze gids tot het einde te lezen! We hopen dat deze reis door de potentiële 'ups and downs' van het beginnen van een duurzaam groepsproject je heeft aangemoedigd op jouw pad. Als jij een van de vele mensen bent die van deze planeet een betere plek willen maken voor iedereen, hopen we dat je je gesterkt en geëncouraged voelt om door te gaan met die missie.

Zoals we al hebben duidelijk gemaakt, is dit geen universele stap-voor-stap gids voor gebruikers en begeleiders. Elke groep is anders, heeft zijn eigen uitdagingen, potentie en behoefte aan andere methodes, processen en strategieën om zijn richting en drijfveren te vinden. We hebben aan deze gids een annex met tips voor begeleiders toegevoegd. Hier focussen we op het diagnosticeren en inventariseren van het groepsproces.

De makers van CLIPS zijn ervan overtuigd dat we door samenwerking een kans hebben om die mooiere wereld waar we van dromen te realiseren. Als we om ons heen kijken zien we veel mensen tobben met de vraag hoe ze op een collectieve en vredige manier samen kunnen werken - zelfs als ze dezelfde doelen en intenties nastreven. We hopen dat CLIPS laat zien dat die samenwerking zowel nodig, mogelijk, spannend als productief is - als we bereid zijn de uitdagingen het hoofd te bieden en ze te transformeren in kansen om te leren.

### CLIPS in het landschap van verwante bronnen

CLIPS bestaat in een rijk en dynamisch ecosysteem van bronnen en leermogelijkheden, die als doel hebben om nieuwe initiatieven te ondersteunen. De ervaring van pionierende gemeenschappen wereldwijd bewijzen dat een droom, als die goed uitgebreed wordt, werkelijkheid kan

worden. Het CLIPS-model en bijbehorende verzameling bronnen zijn speciaal ontworpen met dat doel: het ondersteunen van nieuwe initiatieven die gestart zijn op hun unieke reis richting ontwerp en toepassing.

CLIPS integreert decennia aan ervaringen en bestaande tools ten behoeve van individuen en groepen die hun projecten ontwikkelen en hun dromen realiseren.

Organisaties, projecten

en programma's in onderstaande lijst vormen een integraal onderdeel van de inspiratie achter CLIPS. Ze bieden de mogelijkheid voor om verder te leren en ontwikkelen op vele gebieden.

De website van het [Global Ecovillage Network](#) en verschillende nationale netwerken van GEN-Europa hebben lijsten met stageplekken, trainingen en workshops binnen het ecodorpennetwerk wereldwijd.

[GEN Education](#) biedt zowel een introductie in ecodorpen en kennismakingsworkshops als maatwerk trainingen in de vier dimensies van duurzaamheid - sociaal, cultureel, ecologie en economie - en het centrale pad van het ontwerpen van complete systemen.

GEN heeft ook de [Ecovillage Playing Cards](#) ontwikkeld – 36 geïllus-



**Ecovillage Playing Cards**



**Mandala van de Ecovillage Design Education (EDE)**



## Welkom bij CLIPS!

54

treerde kaarten met ecodorpprincipes die jaren van experimenteren en onderzoeken destilleren in een flexibel gereedschap voor spel, reflectie, dialoog, onderzoek en ontwerp binnen de vijf dimensies van duurzaamheid - voor individuen, groepen, projecten, organisaties en gemeenschappen.

GEN's langdurige partner [Gaia Education](#) biedt op veel plekken in de wereld een maandlange en door de VN ondersteunde cursus [Ecovillage Design Education \(EDE\)](#), evenals geaccrediteerde online cursussen.

[Social Innovation for Resilient Communities \(SIRClE\)](#), biedt een flexibel curriculum voor sociaal ondernemerschap en steunt mensen om hun vaardigheden en passie te koppelen aan het actief versterken van het welzijn van de gemeenschap.



**Bridgedale 360 is de plek voor jongeren om te leren en een nieuwe wereld te bouwen.**

[Bridgedale360](#) biedt een gratis online duurzaamheidstoolbox om het werk van jongeren en jongerenwerkers te ondersteunen.

In aanvulling op bovenstaande (en nog veel meer) is er natuurlijk CLIPS zelf met het web-based platform met begeleiders, bronnen, gereedschappen en

methodes die zijn ontworpen om groepen te ondersteunen. Op de CLIPS website: <http://clips.gen-europe.org/>, vind je:

- **De CLIPS-gids (dit document)**
- **Een toolkit met diverse methodes**
- **Een bronnenoverzicht, inclusief een vragenlijst voor zelfbeoordeling, een forum en advies-service**
- **Profiel van de trainers in verschillende landen**
- **Een landkaart met projecten**

Er komt ongetwijfeld meer dan deze gids; de website, de lijst van trainers en de educatiematerialen zijn constant in transformatie omdat we het programma blijven ontwikkelen en verbeteren; het is een levenswerk en het leven zegt nooit 'Einde'.

We hopen dat je plezier hebt en dit mooie werk in actie brengt.

<https://i0.wp.com/clips.gen-europe.org/wp-content/uploads/2016/10/Structure.png?resize=416%2C243>



**Dutch Ecovillage Festival**  
**Foto: Leon Vergouw**



**Smurfen spel**  
**Foto: Manja Vrenko**





## ANNEX

57

### Trainen van groepsprojecten - een aanbeveling voor facilitators

Als je naar CLIPS kijkt vanuit het gezichtspunt van begeleiders zijn er specifieke relevante punten die de moeite waard zijn. Het begeleiden van ontkiemende gemeenschappen is erg lonend, maar we moeten benadrukken dat het specifieke expertise behoeft, die voort moet komen uit concrete ervaring in groepsprojecten.

Begeleiders ontwikkelen vaak hun eigen methodes en stijl. En als we realistisch zijn, verwachten we niet dat CLIPS wereldwijd omarmd zal worden als dé toolbox om beginnende groepen te begeleiden. Wij bieden het aan begeleiders aan ter inspiratie, inzicht, als gids en referentie. CLIPS geeft aanbevelingen over relevante en gewenste gereedschappen en processen.

Aan de andere kant blijkt CLIPS ook een solide basis voor begeleiding te zijn! CLIPS-begeleiders zijn getraind om de juiste methodes voor een grote variëteit aan groepsthema's te vinden. Gebaseerd op zijn behoeften, kan een groep wat betreft de verschillende methodes op gecertificeerde trainers vertrouwen: proceswerk, Dragon Dreaming, sociocratie, geweldloze communicatie, etc.

Het CLIPS-programma is nog jong. Tot zover zijn er nog geen certificeringproces en formele train-de-trainer schema's ontwikkeld. Daarom worden CLIPS-trainingen op dit moment alleen aangeboden door het centrale CLIPS-team die ze heeft ontwikkeld. Dit is niet bedoeld om begeleiders te ontmoedigen om CLIPS in hun werk met groepen toe te passen! We vragen hen alleen om aankomende trainingen te volgen, voordat ze trainingen over

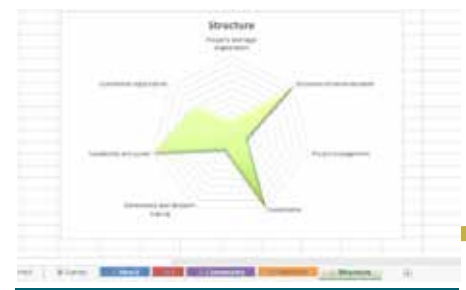
gemeenschapsontwikkeling op basis van het CLIPS-model gaan geven. Neem alstublieft contact op met het centrale CLIPS-team om de beste resultaten te verkrijgen

### Groepen faciliteren met CLIPS

De rol van een CLIPS-begeleider is in principe een belangeloze, externe adviseur, die passende processen aanbiedt om de behoeften van de groep duidelijk te krijgen (in elke afzonderlijke fase) en om de processen waar de groep behoefte aan heeft en doorheen wil gaan, te begeleiden. Dit is de essentie van het faciliteren binnen CLIPS.

#### De eerste stap: duidelijk krijgen waar de groep staat

Voordat één van de methodes uit CLIPS wordt toegepast is het belangrijk eerst de huidige situatie te 'diagnosticeren' of in kaart brengen, om een beeld te krijgen waar de behoeften van de groep liggen. Bruikbare gereedschappen voor deze fase (te vinden op de CLIPS-website) zijn:



#### Testen voor zelfonderzoek

Een aantal vragenlijsten geven inzicht in de situatie van de groep op elk specifiek moment. Een goede manier om de vragenlijst in te vullen





is, dat alle leden dit eerst individueel doen en dat daarna een groepsproces wordt gestart, waarbij de resultaten worden vergeleken en de overlap, verschillen en mogelijke compromissen worden bekeken en besproken.

<http://clips.gen-europe.org/selfassessment-tool/>

<https://ecovillage.org/resources/sustainability-assessment/>

### Krachtveld-analyse (Force field analysis)

Dit is een bruikbare methode om spanningen binnen groepen te onderzoeken. Ze bestaat uit zelfanalyse en in kaart brengen van potentiële 'motors en remmers', die de gewenste verandering bevorderen cq. afremmen. Een krachtenveldanalyse heeft als doel

om ongewenste remmers los te maken en motors van brandstof (energie) te voorzien om als groep verder te komen.

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

### SWOT-analyse

Deze welbekende matrix laat zijn licht schijnen op interne elementen (sterke kanten/strengths en zwakke kanten/weaknesses) en externe elementen (kansen/opportunities en bedreigingen/ threats)

en geeft daarmee een overzicht van de situatie. Het SOAR-model lijkt op het SWOT-model, maar heeft een meer waarderende oriëntatie (strengths, opportunities, aspirations, results).

Er zijn vele (zelf-)beoordelingsmethododes die begeleiders in hun werk kunnen gebruiken, afhankelijk van het project. De hierboven genoemde drie methododes zijn voor veel groepen geschikt.

### The Clips model in gebruik

Facilitators kunnen het CLIPS-model gebruiken als diagnostisch methode om groepen te

helpen begrijpen welke thema's binnen welke lagen van het model passen, waardoor de aandachtspunten duidelijk worden. Zij kunnen groepen dus ondersteunen in het adequaat ontwikkelen van hun eigen project.

### Individu

Hier moet de groep aandacht schenken aan de balans tussen de persoonlijke en collectieve dynamiek. Het is de taak van de begeleider om de groep te assisteren om helder te krijgen hoe ze deze dynamiek willen behandelen. Het is goed om te onderscheiden welke vorm van individueel werk nodig is om een mogelijk negatieve impact op de groep te vermijden.

### Gemeenschap

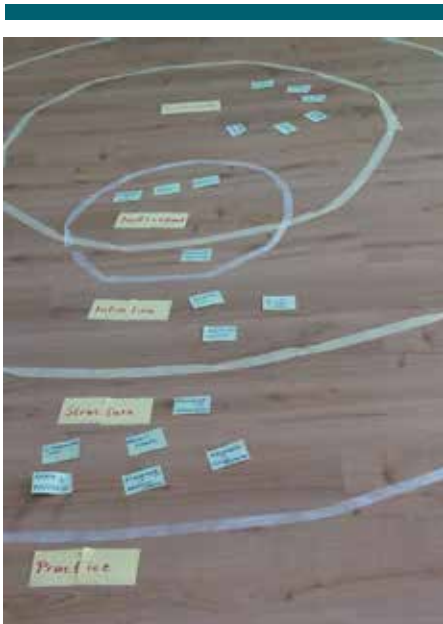
Er is geen gemeenschap zonder individuen (en vice versa) en het is dan ook geen wonder dat aanpak en methode van de begeleiding van deze twee lagen hand in hand gaan. Sommige simpele processen moeten aangemoedigd worden in de eerste fases van groepsontwikkeling, zoals communicatie, vieren, samenwerken, spelen, omgaan met spanningen en emoties en diversiteit accepteren. Veel methodes voor deze twee lagen zijn al samengevat in het hoofdstuk Gemeenschap.

### Intentie

De begeleider moet oog houden voor de beweging van de groep richting visie, missie en doelen en op zijn aanwezigheid binnen, en effect op, de omgeving. De begeleiding moet de groep ondersteunen bij het herkennen van de behoefte aan feedback. De meest relevante processen in deze fase hebben te maken met het vermogen om aspiraties te realiseren, waarden in de praktijk te brengen, commitment vast te houden, resultaten te evalueren en visie, missie en doelen aan te passen indien nodig. Het is goed om een tijdlijn uit te zetten: voor het afronden van de initiële fase van het vaststellen van de visie, missie en doelen, het beoordelen en inventariseren hiervan, het checken in hoeverre visie en missie nog door de groep gedragen worden, etc.

### Structuur

Op deze laag kunnen groepen assistentie gebruiken bij het opschrijven van heldere richtlijnen. Let op hoe helder, participatief en



### CLIPS-model

Foto: Ita Gabert

passend de structuur is: Wat is de machtsdynamiek tussen verschillende rollen? Is er transparantie over leiderschap, privileges en verdeling van verantwoordelijkheden? Wat zijn economische, juridische en organisatorische kwesties? Goede begeleiders ondersteunen bij efficiënte bijeenkomsten, verdeling van heldere rollen en functies, duidelijkheid over informatiestromen en besluitvormingsprocessen, etc.. Soms is vraagt een goede analyse van deze onderwerpen om een externe begeleider, die zijn of haar licht over blinde vlekken laat schijnen.

De CLIPS-website biedt een verzameling methoden voor elke laag. Verdere methodes zullen worden toegevoegd en ontwikkeld. Het forum op de website is de plek waar trainers en begeleiders methodes met hun collega's kunnen delen.

## Aanbevelingen voor een training van trainers (ToT)

Bovenstaande suggesties zijn relevant voor groepen die steun vragen van getrainde CLIPS-begeleiders. Als CLIPS-begeleiders worden getraind is extra aandacht nodig voor het metaniveau van het proces. We nemen aan dat de deelnemers aan deze trainingen een hoge mate van vaardigheden hebben in de basisinhoud van het programma. Degelijke begeleidings- en communicatievaardigheden, kennis van groepsdynamica en andere fundamentele gereedschappen zijn niet alleen wenselijk, maar hard nodig.

De focus van de ToT is op het gelijktijdig beheersen van twee niveaus:

### Inhoud

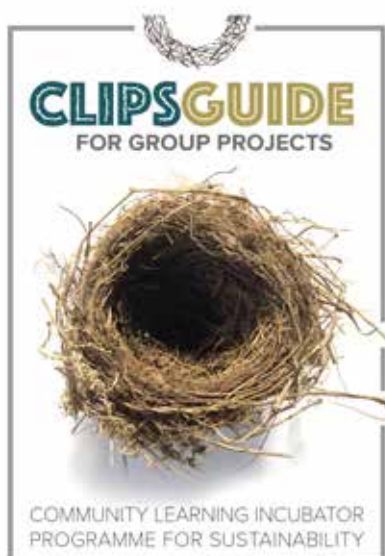
De trainee moet in staat zijn om de belangrijkste uitdagingen waar de groep voor staat te diagnosticeren en te zien waar steun en coaching nodig is en wat de gewenste uitkomst van het ondersteunde groepsproces kan zijn.

### Proces

De trainee moet in staat zijn om mogelijke en passende aanpakken te kiezen voor de verschillende omstandigheden en situaties (groepscultuur, aantal deelnemers, tijdspad, etc.) , de gekozen aanpak te monitoren na toepassing, weerstanden en drijvende krachwaarnemen, waar nodig aanpassen en losmaken.

De rol van ToT-trainers is de trainees aan te moedigen om hun horizon te verbreden en open te staan voor nieuwe mogelijkheden. Het uitkiezen van gereedschappen en passende informatie kan veranderingen in groepsgevoonten teweegbrengen met significante lange-termijn-effecten, waarbij zowel het gedrag van het individu als het collectief verandert.

Getrainde CLIPS-begeleiders worden uitgenodigd om hun facilitatie-capaciteiten verder te ontwikkelen op basis van een intervisie-evaluatie met collega's na drie, zes en twaalf maanden. Alleen trainers die regelmatig hun kennis en vaardigheden updaten, kunnen de snel veranderende wereld bijhouden en hun vermogen om groepsprocessen binnen diverse initiatieven te blijven begeleiden behouden.



# CLIPS

## COMMUNITY LEARNING INCUBATOR

### PROGRAMME FOR SUSTAINABILITY

**Ben je deel van een startend of bestaand ecodorp, ecogemeenschap, gezamenlijk wonenproject, NGO, burgerinitiatief, groen bedrijvenscollectief, gemeenschaps-school, ethische bank, gezondheidscirkel, coöperatie, stadslandbouwproject of ander gemeenschapsproject? Dan is deze gids mogelijk precies wat je zoekt.**

#### Internationale Partners

-  GEN-Estonia, Esland
-  Gen-Europe, Duitsland
-  Gen-International, Engeland
-  EcodorpenNetwerk, Nederland
-  Fundacja Animacji Lokalnej Fraktal, Polen
-  LOES, Denemarken
-  RIE, Spanje
-  RIVE, Italië
-  Sunny Hill, Slovenië

**CLIPS is een oplossingsgericht programma om gemeenschapsprojecten te begeleiden op hun eerste stappen – en voor bestaande initiatieven die worstelen met problemen of die simpelweg nieuwe inspiratie kunnen gebruiken. CLIPS presenteert een kader voor de aanpak van gemeenschapsvorming. Het verwijst ook naar specifieke methoden die hun nut bewezen hebben bij bestaande gemeenschapsprojecten.**

**CLIPS is gebaseerd op de ervaring en inzichten van bestaande ecodorpen. Deze zijn uitgewerkt tot concepten en methoden die toepasbaar zijn voor elke groep die belang hecht aan gemeenschapsvorming. Tijdens de ontwikkeling is het CLIPS-pakket getest en geëvalueerd door gemeenschaps-initiatieven in negen Europese landen.**

**Deze CLIPS-gids presenteert een model voor gemeenschapsontwikkeling. De gids wordt vergezeld van workshops, advies en trainingen, evenals een online platform met bronnen, links, voorbeelden en methoden voor zowel projecten als trainers, die gemeenschappen ondersteunen in hun groei.**

**Kijk hiervoor op: <http://clips.gen-europe.org/>**



*Mede-gefinancierd door het Erasmus+ Programma van de Europese Unie*

#### Disclaimer

De verantwoordelijkheid voor deze publicatie (mededeling) ligt uitsluitend bij de auteur; de Commissie kan niet aansprakelijk worden gesteld voor het gebruik van de informatie die erin is vevat.

#### Copyright

Dit product is beschermd onder de Creative Commons copyright license CC BY-NC-ND. We nodigen van harte uit om ons werk te gebruiken en te delen met anderen, mits met bronvermelding. Het is niet toegestaan dit materiaal te wijzigen of commercieel te gebruiken.

