

CLIPS

VODIČ za skupinske projekte



Avtorji:

Mauge Cañada (RIE – Španija)
Eva Stuetzel (GEN Nemčija)
Camilla Nielsen-Englyst (LOES – Danska)
Lucilla Borio (RIVE – Italija)
Toomas Trapido (GEN Estonija)

Urednika:

Anna Kavasna (GEN International – Škotska)
Nara Petrovič (Sončni grič – Slovenija)

Prevod: Nara Petrovič

Projektni partnerji:

GEN Estonia, Estonija
GEN Europe, Nemčija
GEN International, Združeno kraljestvo
Ecodorpen Netwerk, Nizozemska
Fundacija Ogrody Permakultury, Poljska
LOES, Danska
RIE, Španija
RIVE, Italija
Sončni Grič, Slovenija

Projekt je sofinanciran v okviru evropskega programa Erasmus+



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



Uporaba publikacije je dovoljena s Creative Commons licenco za avtorske pravice CC BY-NC-ND. Publikacijo lahko uporabljate in delite z navedbo vira. Vsebine ni dovoljeno spreminjati ali uporabljati v komercialne namene.

Učni inkubator za trajnostne skupine – CLIPS

Program CLIPS je namenjen projektom, ki jih vodi skupnost, pri njihovih začetnih korakih in pobudam, ki že obstajajo, a se soočajo s težavami ali pa preprosto potrebujejo revitalizacijo. Namen CLIPS-a je predstaviti in pojasniti okvirne pristope k razvoju skupin ter poudariti specifična orodja, ki so jih obstoječi skupnostno vodeni projekti prepoznali kot koristne.

Vodič CLIPS (dokument, ki ga pravkar berete) predstavlja model za razvoj skupin, kot ga je oblikoval CLIPS tim. Vodič je celota v paketu z delavnicami, mentorstvom in urjenji, zajema pa tudi spletno platformo z viri, povezavami, primeri in orodji, primernimi tako za člane projektov kot tudi za učitelje, ki podpirajo razvoj skupin in skupnosti.

Poglejte na: <http://clips.gen-europe.org/>

CLIPS temelji na spoznanjih in uvidih iz uveljavljenih ekovaških projektov. Ti uvidi so izčiščeni v koncepte in metode, ki jih lahko uporabi vsaka skupina, ki prepoznava pomen skupnosti. Medtem, ko je skupina razvijala program CLIPS, ga je preizkusila in ovrednotila s pomočjo skupnostnih pobud iz devetih evropskih držav.

Kaj je skupnost? Ko uporabimo besedo »skupnost« ali besedno zvezo »skupnostno voden projekt«, s tem označujemo skupino ljudi, ki jih povezujejo svetovni nazor, vizija in cilji ter ki si delijo vsaj kakšen del neprofesionalnega življenja. Sem spadajo ekološke skupnosti, stanovanjske skupnosti, mnoge nevladne organizacije, civilne iniciative in poslovni kolektivi, skupnostne šole, etične banke, krožki, posvečeni zdravju, zadruge, skupnostno podprti kmetijski projekti ipd.

Ekološko naselje je takšna oblika skupnosti, ki se opira na lokalne soudeležene procese ter z vključevanjem ekološke, ekonomske, družbene in kulturne razsežnosti trajnosti dosega regeneracijo družbenega in naravnega okolja.

Zasnovati skupnost pomeni odpraviti se na razburljivo popotovanje! Ustanovitelji morajo poskrbeti, da:

- pridejo do te ideje
- verjamejo vanjo
- navdihnejo peščico drugih

- opredelijo obseg aktivnosti in vizijo, ki naj bi ji projekt ostal zvest
- vpeljejo najbolj primerno obliko (samo)upravljanja
- načrtajo ekonomski model, ki mu bodo sledili
- najdejo in skrbijo za razvoj zemljišč, stavb ali drugega, kar si skupno delijo
- izberejo pravi navdih in vodstvo na poti
- transparentno obvladujejo nesoglasja, ko se pojavijo

Seznam nalog in procesov bi lahko bil mnogo daljši, a podrobnosti niso tako bistvene. Najpomembneje je odgovorno skrbeti, da razvoj projekta spremljata gradnji skupnosti ter negovanje vizije in namena.

Dobri projekti živijo naprej, medtem ko različni ljudje prihajajo in odhajajo. V projektih, ki so preživeli več kot desetletje, so mnogi ljudje, ki so mislili da so našli svoj sanjski kraj, nazadnje odšli. Skupnostni projekti pritegnejo mnoge, a vsi niso primerni za vsakogar. Naj poudarimo še to, da lahko prehod k sodelovalnemu in skupnostnemu načinu bivanja prinese nepričakovane izzive. Včasih terja več prilagajanja, preobražanja in predanosti, kot so ljudje pripravljeni sprejeti. Iz tega se lahko naučimo, da je med inkubacijo pobude vredno dati določeno prednost skupini pred posameznikom.

Kaj je inkubacija? Nam inkubacija pomeni vodeno podporo skupini pri identifikaciji napetosti, rešitev, virov in metod ter izvajanja pravih ukrepov ob pravem času. Temu se posvečajo CLIPS moderatorji. Pri rojstvu projekta sodelujejo kot babice, med zorenjem projekta pa mu nudijo podporo po potrebi. Pomnimo, da inkubacija terja veliko pozornosti in skrbi, ne bi pa smela biti avtoritarna.

Kdo smo mi? Avtorji CLIPS-a smo tako starejši kot mlajši člani *Globalne mreže ekovasi* (GEN – Global Ecovillage Network) iz devetih evropskih držav. Večina nas živi v ekoloških skupnostih. Imamo bogate izkušnje pri uporabi skupnostnih načel v zelo raznolikih skupinah, srečevali smo se s takimi, ki so doživele razcvet, in s takimi, ki so propadle. Morda smo jih videli preveč propasti, ob čemer je šlo vse preveč ustvarjalne energije v nič. Na to smo se odzvali z oblikovanjem CLIPS-a.

Menimo, da ima CLIPS pomembno vlogo v kontekstu porajajočih se družbenih premikov proti vse večji povezanosti, sodelovanju in skupnosti. Povsod po svetu vznikajo raznoliki sodelovalni projekti in skupnosti ekonomski sistemi – majhni in veliki, lokalni in globalni. Prepričani smo, da so novi načini soustvarjanja pravičnejše in bolj trajnostne prihodnosti neobhodni, da bi se ustrezno odzivali na sodobne izzive. Upamo, da bo CLIPS mnogim v oporo pri tem pomembnem delu.

Potrebo po inkubaciji skupnostno vodenih dejavnosti je prepoznala tudi Evropska komisija in podprla razvoj CLIPS-a preko programa ERASMUS+

za projekt, imenovan Sustainable Communities Incubator Partnership Project (SCIPP).

CLIPS ni le ta vodič. Poleg tega zajema:

- A) Priporočeni proces in postopke za inkubacijo skupnostno vodenih projektov (namenjene moderatorjem, mentorjem in svetovalcem).
- B) Zbirko orodij, metod in vodičev, ki so na voljo na spletnih platformi.
- C) Zbirko pričevanj in izkušenj iz ekovasi.
- D) Predlagani program urjenja.

Model CLIPS

Pri oblikovanju CLIPS-a smo razvili konceptualni model koncentričnih krogov, da bi prikazali kompleksno dinamiko in večplastnost, ki jo zasledimo v skupnostnih projektih. Plasti se začnejo z odnosom med **posameznikom** in **skupnostjo** ter se nadajujejo z **namero**, **strukturom** in **prakso**.

Model CLIPS vizualno ponazarja vzajemne povezave med plastmi, pri čemer je na sredini dvojno jedro, sestavljeno iz **posameznika** in **skupnosti**. To dvoje je v središču, saj je ključno za zdrav razvoj kakršnega koli projekta. Skupnost ne more doživljati razcveta, če ga ne doživljajo posamezniki, ki jo sestavljajo; dobro delujoča skupnost je odlično okolje za osebno rast.

Tretja plast razvoja skupnostno vodenih projektov je postavljanje **namer**. Sledi oblikovanje delujočih **struktur**. Strukture morajo biti uglasene z namerami in vrednotami. Poskrbeti je treba za upravljanje, odločanje, komunikacijo, definirati lastnino in obvladovati moč. Plast dejanske **prakse** se izkristalizira zadnja na podlagi namer in struktur.

V idealnem primeru so posameznik, skupnost, namera, struktura in praksa dovršeno prepleteni in povezani. A izkušnje kažejo, da praksa pogosto ni dobro povezana z namerami. Strukture pogosto manjkajo ali pa so neprimerne, kar vodi v zmedo in razne motnje. Nameram se zgodi, da nehajo biti žive, ker se jim ne posvečamo in jih ne osvežujemo, pogosto pa tudi zato, ker se z njimi zares poistoveča le nekaj ustanoviteljev.

Skladnost med **namero**, **strukturom** in **prakso** ter ravnovesje med **posameznikom** in **skupnostjo** sta stalno pod različnimi pritiski. Vsi konflikti in popačenja v skupinah imajo navadno korenine v neposvečanju pozornosti povezavam med plastmi ali zapostavljanju ene ali več plasti.

Vodič CLIPS se osredotoča na prve štiri plasti: **posameznika, skupnost, namero in strukturo**. Peta plast, **praksa**, je predstavljena z nekaj primeri, s katerimi smo poskusili ponazoriti, kako so plasti medsebojno povezane.

Predno nadaljujemo s podrobnejšim opisom plasti v posameznih poglavjih, sledi strnjen opis vsake od njih, ki bo pomagal bralcu oblikovati miselno podobo celotnega modela:

Posameznik

Vsako skupnost sestavljajo posamezniki. Skupnost lahko uspeva le, če upošteva in spoštuje posameznike. Posamezniki v skupnosti navadno cvetijo, če le ohranjajo učeč odnos do življenja in se zavedajo, da je vse, kar jim prihaja na pot, del učne poti in zato dragoceno, čeprav se izkaže za drugačno od pričakovanega. Osebna rast in gradnja skupnosti sta najučinkovitejša v tandemu in ob načrtnem opiranju na orodja za globoko deljenje in vzajemno odzivanje.

Skupnost

Gradnja skuposti se ne zgodi sama od sebe, treba jo je zavestno negovati. Med osnovami zanj so skupne radostne dejavnosti in izmenjave v vsakdanjem življenju. Spori in težave so priložnosti za oblikovanje ustrezne organizacije, ki podpira skupnostnega duha. Oblika organizacije in postopek za reševanje sporov naj se dopolnjujeta.

Namera

Skupna namera popelje ljudi onstran domneve, "da si vsi želimo iti v isto smer". Jasna, izrecna namera nudi orientacijo, še posebej takrat, ko skupina zaide in ne ve, kako naprej. Nejasna namera lahko privede do sporov, zmede in nesporazumov, zato si je treba za jasnost prizadevati z vsemi sredstvi. Znak jasnosti je, da se zdijo članom izjave o nameri (vizija, poslanstvo, cilji in nameni) smiselni in da se poistovečajo z njimi. Vodič CLIPS predstavlja nekaj primerov jasno oblikovanih namer.

Struktura

Da bi učinkovito sodelovali, se moramo strinjati glede, denimo: načina odločanja, vodenja financ, pravnega zastopanja itd. To so elementi strukture skupine. Mnogokrat so, žal, zanemarjeni. Nejasnosti na ravni strukture so poglavitni vzrok za dolgotrajne težave v skupinskih projektih. Po drugi strani se lahko dobro razvita struktura, če ni v stiku z ostalimi plastmi, izkaže za represivno in pogosto ne traja dolgo.

Opomba bralcem

Ta vodič je le en od elementov CLIPS-a. V njem so predstavljene ključne ideje in točke, ki jim je vredno posvetiti pozornost, saj je to podlaga za začetek in krepitev skupnostno vodenih projektov. Toplo priporočamo, da preberete celoten vodič, hkrati pa imejte v mislih, da se vodič posveča predvsem vprašanju *kaj?* in *zakaj?* Dodatne podatke in primere, ki se posvečajo vprašanju *kako?* najdete spletni strani www.clips.gen-europe.org. Če je ime kakšne metode zapisano z modro, to pomeni, da najdete več podatkov o njej na omenjeni spletni strani.

Opomba inštruktorjem

Vedite, da to ni vodič za inštruktorje. Če ste dejavni kot inštruktor, svetovalec, mentor, moderator ipd. boste v tem vodiču verjetno našli marsikaj, kar utegne vplivati na vaše delo. Bodite pustolovski in prosto uporabite načela iz vodiča, kjer koli se vam zdi primerno. Toda da bi lahko nastopali kot *moderator CLIPS-a*, potrebujete zajetne izkušnje v skupnostih, široko mrežo kolegov in specializirano urjenje. Na spletni strani CLIPS-a bomo objavljali podatke o izobraževanjih in usposabljanjih za zainteresirane skupine ter o treningih za inštruktorje (ToT – Training of Trainers), prilagojenih za inštruktorje z različnimi stopnjami izkušenj.

1) POSAMEZNIK

Ključne točke

- Ustvarjanje novih načinov bivanja ali reševanja družbenih problemov je lahko izziv in od ljudi zahteva nepričakovane spremembe in prilagajanja;
- zrelo, vešče in odgovorno obvladovanje čustev, prepričanj, navad in odnosov je pomembna sestavina uspešnih skupnostnih projektov;
- negovanje učeče drže pomaga skupinam, da se lažje soočijo z izzivi in s tem spodbujajo rast in zorenje tako posameznikov kot skupine;
- skupni okvir osebnostne rasti lahko usmeri potencialni konflikt v priložnost za povezovanje in poveča zmožnost doseganja skupnih ciljev;
- transparentna komunikacija o namerah in jasne zaveze zagotavljajo sinergije, pri katerih se skupni cilji in osebne pobude povezujejo v korist obeh;

- kdor se pridruži skupnostnemu projektu, dobi priložnost, da osebne potrebe zadovolji znotraj skupine.

Pregled poglavja

Združiti se z drugimi z zavestno namero po skupnem delu in/ali bivanju prinaša vsakemu članu skupine tako priložnosti kot izzive. Od tega, kako se sleherni posameznik odzove na priložnosti in izzive, in od tega, kako sposoben jih je obvladovati, je odvisno dolgoročno delovanje skupine. Nadalje je odziv odvisen od drža, ozadja, osebnih potreb in tega, kako jih izražamo. Prav tako je odvisen od odprtosti za učenje in urjenja veščin odzivanja s širšim zavedanjem o sebi, drugih in skupnosti.

Če je nekdo pripravljen ustvarjati ali bivati v skupnosti, je to že znak, da ima potrebne osebne poteze. Mednje spadajo, denimo, pripravljenost prevzeti pobudo in raziskovati nova ozemlja, želja po spremembi življenjskega sloga, hrepenenje po izboljšanju sveta ali življenju, ki je skladnejše z osebnimi ideali in vrednotami.

Prenašanje alternativnih rešitev v vsakdanje življenje je resda pozitivno in ustvarjalno, a za sabo potegne tudi izzive na področju osebnih navad, prepričanj in vedenjskih vzorcev; na dan lahko pride marsikaj, kar sega mnogo globlje, kot smo pričakovali, ali pa se tega nismo zavedali, preden smo naredili korak proti sodelovanju, sooblikovanju skupnosti oz. sobivanju v njej. Poleg tega zahteva bivanje v skupnosti sodelovanje in spremembo pogleda na lastna prepričanja, potrebe in prioritete. Posameznik jih mora razumeti v razmerju do namere, dogovorov in ciljev skupine ter osebnih prepričanj, potreb in ozadja ostalih članov. Ta neprekinjen proces zahteva, da damo pod drobnogled mnoge družbene norme, navade in vedenja, ki se izkažejo za oviro uresničevanju naših projektov, in se naučimo novih, ki nas podpirajo pri uresnitvi osebne in skupne vizije.

Ko zaženemo nov skupnostni projekt ali se mu priključimo, torej ne gre le za gradnjo novih stavb, struktur ali oblik bivanja, temveč zelo pogosto za pot notranjega raziskovanja, preobrazbe in rasti. Način, kako se ljudje odpravijo na to pot, močno vpliva na uglašenost odnosov in potencial uresničevanja namer in doseganja ciljev.

Člani skupine lahko z novimi veščinami, znanjem in negovanjem zavedanja zasučejo neizogibne izzive v priložnosti. Zagotovijo lahko uresničitev projekta in tudi lastno samouresničitev. Sooblikovanje skupnosti tako postane čudovita pustolovščina polna novih odkritij.

Osebno ozadje

Ljudje, ki se pridružujejo skupnostim, so v zelo različnih osebnih fazah, prihajajo iz različnih okolij, izoblikovala jih je njihova dotedanja osebna pot. Njihovo celovito ozadje vpliva na to, kako zaznavajo in interpretirajo svet, kako se izražajo, kako čutijo, kako se odzivajo. So na zelo različnih stopnjah zavedanja o tem, kako njihovo osebno ozadje vpliva na njihovo vedenje, večina jih ima tudi slepe pege in mnogi se pridružijo skupini, ne da bi se jasno zavedali, kakšno »prtljago« prinašajo s seboj.

Ker ljudje ravnaajo v skladu s svojimi prepričanji, tudi takimi, ki se jih niti ne zavedajo, gre zunanja preobrazba z roko v roki z notranjo preobrazbo in obratno. Bivanje v skupnosti lahko posameznika odlično podpre na poti do samouresničitve in življenja v skladu z zavestno izbranim svetovnim nazorom in vizijo za svet. Seveda se lahko zgodi tudi nasprotno. Rezultat je v veliki meri odvisen od namere, strukture in prakse v sleherni skupini, pa tudi od tega, s kakšnim pristopom se posvečamo sami sebi – sebi kot posamezniku in sebi kot skupnosti.

Kako lahko ukvarjanje s preteklostjo okrepi skupni projekt? Pomembno spoznanje za vsakega člana skupnosti je, da pridružiti se projektu ne pomeni samo izbrati si nov kraj bivanja ali zaposlitve. Če so člani pripravljene raziskovati svoja prepričanja in navade ter jih v nekaterih primerih tudi spremeniti, to dolgoročno zelo koristi skupini. Velik del tega raziskovanja se poraja skozi odzive, ki jih člani skupine dajejo drug drugemu, medtem ko sobivajo in sodelujejo.

Na drugem koraku je treba spodbuditi vsakega posameznika, da se poveže s svojimi temeljnimi vrednotami, sanjami in željami ter jih tudi izrazi. To pogosto vodi v soočenje ne le s sanjami o prihodnosti, ampak tudi z bolečimi izkušnjami iz preteklosti – zaradi sodb, nasilja, zavrnitev ali razočaranj, ali preprosto zato, ker se življenje ni odvijalo tako, kot bi si želeli. To zna biti neprijetno, a izid je pogosto večja svoboda in zmožnost delovati iz zavestne izbire in želje, ne pa iz preteklih ran. V središču sta rast in pozitivna preobrazba posameznika. Izziv je, kako narediti premik v odzivanju, da prekinemo obremenjenost z dogodki in situacijami iz preteklosti, da delujemo na osnovi trenutnega dogajanja ter ustvarjalnih želja posameznikov in skupine.

Različne skupnosti se s temi izzivi spopadajo različno in jim pripisujejo različne stopnje pomembnosti. Za nekatere je to ključni razlog, da so sploh v skupnosti, zato temu kot skupnost posvečajo veliko časa. Drugi so mnenja, da so to osebne zadeve in se jim posvečajo s skupinskim procesom šele takrat, ko začnejo res ovirati skupino.

Ne glede na to, kje je poudarek, bo skupinam in posameznikom zgolj koristilo, če se bodo pogovorili in dogovorili o tem, kako razumejo individualno delo na sebi. Dobro je, da vsi v skupini razumejo in podprejo vsakogar pri osebnih notranjih procesih. S tem lahko zasučejo potencialne konflikte v točke povezovanja in poglobljanja. V skupini se tako poveča sposobnost doseganja ciljev, saj se okrepi kapaciteta delovanja v skladu z zavestno izbranimi stremljenji in prepričanji. V mnogih primerih je lažje tudi medsebojno sprejemanje. Izogibanje odprtim zadevam iz preteklosti pogosto vodi v poustvarjanje negativnih izkušenj, v skupnosti pa se najde obilo priložnosti za to. Prostor zaupanja in podpore, kjer prihaja do odkritega deljenja izkušenj in občutkov, je nekaj, kar je vredno vzpostaviti v vsaki skupini. S tem je možno blažiti čustveno bolečino in občutek osamljenosti ter ustvariti globlje medsebojno razumevanje in spoštovanje.

Primeri metod, ki jih uporabljajo dobro delujoče skupine:

- **Forum (imenovan tudi ZEGG Forum)**
- **procesno delo (Process work)**
- **obvladovanje sporov**
- **notranja sociokracija**

Na mnoge načine je dolžnost skupin podpirati proces preobrazbe posameznika. Hkrati je pomembno zagotoviti, da ta proces ne pogoltne vse energije skupine.

Če se to zgodi, se je težko posvečati kakršnim koli drugim ciljem (razen osebnega razvoja), ki bi skupino držali skupaj. Zelo koristno je negovanje kulture skrbi v skupini, ko lahko vsakdo vedno zaprosi za pomoč. Enako velja za spodbujanje osebne odgovornosti, saj je nekatere težave bolje obravnavati na individualni ravni ter z zunanjo pomočjo ali celo psihoterapijo. Vsaka skupina mora najti ravnovesje med procesi, posvečenimi posamezniku, procesi za oblikovanje skupinske povezanosti in procesi za uresničevanje skupnih namer, kjer so v središču konkretne naloge. Če znamo uživati, se smejati, najti radost v življenju, pride od tod veliko krepčilne energije, pa tudi razbremenitve, posebej če na tem gradimo kot skupnost.

Osebne namere in zaveze

Tako pobudniki skupinskih projektov kot sodelujoči v njih prinašajo v skupino različne sanje, aspiracije in motivacije. Te lahko temeljijo na racionalnih argumentih, političnih prepričanjih, čustvenih hrepenenjih, instinktih ali čem drugem. Pri večini gre za kombinacijo več elementov. Večina trajnostno naravnanih skupnosti in posameznikov si želi pozitivno prispevati k svetu, oblikovati trajnostne, prožne alternative obstoječim strukturam in živeti na nov, drugačen način.

Osebnе namere so v takem ali drugačnem odnosu do skupnih namer in do njihovega uresničevanja v navezi na vizijo in poslanstvo, vrednote in dejavnosti. Pomembno je, da vsi člani poznajo namene projekta in se uskladijo z njimi; prav tako mora skupina vedeti, da se lahko zanese na vsakega člana pri uresničevanju skupnega namena. Da bi skupinski projekt ostal aktiven tudi po daljšem času, morajo člani poskrbeti za izpolnjevanje svojih zavez.

Osebni interesi in namere ljudi morajo najti prostor znotraj skupnega projekta, obenem pa tudi podpirati celovito vizijo. Sinergije, ki ob tem nastanejo, so eden od ključev uspeha. Na primer: če si skupina deli namero, da bo ekološko kmetovala, lahko iz te namere vzniknejo razni pestri projekti. Nekateri se bodo osredotočili na razvoj vrtov z ekološko zelenjavo, drugi pa na užitne in zdravilne divje rastline. Tretji se bodo posvetili pridelavi in hranjenju semen, četrti bodo izrazili svoj interes za recikliranje organskih odpadkov in pridelovanje komposta. Vse te osebne namere in interesi, ko jih povežemo v celoto, povečujejo zmogljivost skupine, da uresniči svojo namero posvečanja ekološkemu kmetijstvu. Hkrati ozračje v skupini podpira vsakega posameznika pri razvoju njegovega projekta in krepi vpliva na družbo. To je del čarovnije, do katere pride, ko se ljudje zavestno povežejo s konstruktivnim prepletom osebne in kolektivne namere.

Tovrstna zavestna soodvisnost je eden ključnih elementov uspeha skupinskega projekta. Možna je le, če vsakdo neguje transparentnost in jasno sporoča, v kolikšni meri je zavezan v projektu, kaj doprinaša in katere odgovornosti je pripravljen prevzeti oz. jih ne prevzeti. Nekaterе skupine si izberejo vaje ali metode, ki jim pomagajo pri pogovoru o skupni nameri, da jo vsi razumejo podobno, da se odpre prostor za izražanje namer posameznikov, da pride do sinergij in da se oblikuje skupni jezik. Toda vsi projekti niso za vsakogar. Namere posameznikov in skupine se morajo do določene mere ujemati, da bi se razvijali kot posamezniki in kot skupina.

Nagnjenja, sposobnosti in veščine

Mnogi sanjajo, da bi ustvarili skupnost, ta pot je zelo privlačna. Toda le redki takšne sanje uresničijo. Še manj je takih, ki ustvarijo skupinske projekte, ki trajajo. Med dejavniki, ki vplivajo na uspeh skupinskega projekta, so nekateri povsem neposredno povezani z osebnimi nagnjenji ustanoviteljev in pridruženih članov.

Nagnjenja in pristopi k življenju so pogosto del nezavednih, a priučenih prepričanj in navad. Ko živimo in delamo skupaj, se moramo zavedati nagnjenj, s kakršnimi vstopamo v vsako situacijo, ter kako s tem vplivamo nase in na druge. To se v skupinah dogaja naravno. Lažje postane, če se urimo v podajanju in prejemanju povratnih informacij,

vedoč, da nam utegnejo drugi povedati kaj, česar ne vemo o sebi in o tem, kako naša dejanja vplivajo na druge. Dobra metoda za vadbo povratnih informacij je **Okno Johari**.

Sobivanje in sodelovanje nenehno prinašata priložnosti, da se bolje zavemo svojih nagnjenj in teženj. Da bi jih zares razumeli, se moramo naučiti novih veščin in znanj. Ena od najpomembnejših kvalitiet za dobro sodelovanje je odprtost za učenje novih stvari.

Učljivost in pripravljenost raziskovati nove pristope sta zelo koristni značilnosti, če si želimo spremeniti navade in vedenja ter lastno doživljanje samih sebe. Ko delamo z drugimi, razvijamo veščine poslušanja in sporočanja ter se urimo v empatiji. Pri skupnem odločanju razvijamo odgovornost do skupnega ter krepimo osebno moč. Učimo se tudi sprejemati moč drugih v skupini. Spori so priložnost, da se zavemo, kaj ne deluje, in preko njih razvijemo komunikacijske spretnosti, bolje razumemo pestrost svoje skupine in odkrijemo, kako obvladovati čustva. Pri upravljanju skupnih virov se učimo preprostosti. Aktivno se posvečamo skrbi za Zemljo, gojimo ljubezen do narave in spoštovanje do življenjskih ciklov.

Ko stopimo na pot ustvarjanja trajnostnega skupnostnega projekta, sta osebni razvoj in učenje novih veščin osrednjega pomena. Učea drža nam pomaga videti vsak izziv in situacijo kot vabilo k rasti in poglobljanju mnogih potrebnih znanj.

Osebne potrebe

Potrebe so močni motivatorji, ki ženejo posameznike k delovanju in samouresničevanju, naj gre za najosnovnejše, nujne potrebe, povezane s preživetjem, ali tiste najbolj subtilne, povezane s transcendenco. Zadovoljevanje potreb je pogosto odvisno od družbenega okolja, saj večine potreb ni mogoče zadovoljiti v osami.

Znanih je mnogo poskusov razvrstiti in razložiti človeške potrebe s posameznih psiho-socioloških perspektiv. **Maslova hierarhija potreb** in druge tovrstne teorije ponujajo praktičen okvir za razumevanje potreb in odnose med njimi.

Eden od načinov, kako videti osebne potrebe, je v okviru štirih kategorij:

- svoboda in zaupanje – oblikovanje varnih prostorov
- pripadnost in sprejemanje – ljubezen in odnosi
- oriznavanje in vpliv – sodelovanje, smisel in opolnomočenje

- osebna izpolnjenost

Potrebe, naj jih zavestno prepoznavamo ali ne, so pogosto v središču sporov in intenzivnih čustev. Čustva so pogosto pokazatelj, ali smo zadovoljili svoje potrebe ali ne. Neizpolnjene potrebe lahko povzročijo jezo, žalost, zmedo ali občutek osamljenosti. Pogosto vodijo k večjemu osredotočenju posameznika na samega sebe, posledica pa je izguba zaupanja ali interesa za skupino. Če pod vsakim čustvom prepoznamo neko potrebo, tako lažje premostimo spore in ustvarimo skupno podlago za premik naprej. Zrelo, večje in odgovorno obvladovanje čustev, tako posamično kot kolektivno, je izredno pomemben dejavnik pri bivanju in delu v skupnosti.

Če potrebam posvetimo ustrezno pozornost, bolje delujemo:

- **notranje/osebno:** sposobni smo prepoznavati osebne potrebe, ne da bi se skrivali sami pred seboj ali pred drugimi; pripravljeni smo jih zadovoljevati, kolikor je potrebno, a ne za vsako ceno;
- **medosebno:** občutljivi smo za potrebe drugih ljudi, ne da bi jih sodili ali merili v skladu z lastnimi standardi; sprejemamo raznolikost potreb v različnih življenjskih obdobjih ali v posebnih okoliščinah; doživljamo potrebe kot vabila, ne kot zahteve;
- **skupinsko:** zmožni smo integrirati potrebe in prehajati od osebne do skupinske ravni pri zadovoljevanju lastnih potreb pa tudi potreb drugih posameznikov in potreb, ki si jih deli celotna skupina.

Selitev v bolj ali manj tesno povezano skupnost zahteva od posameznika, da razvije spretnosti na mnogih področjih in se nauči, kako zagotoviti zadovoljitev potreb vseh v skupini na vsestransko koristne načine.

Ko zaživimo ali začnemo delati v skupini, to pogosto pomeni, da del lastnih potreb zadovoljujemo v skupini, kolektivno. Na primer, namesto da bi vsakdo imel povsem svoje ločeno stanovanje, si lahko delimo več skupnih prostorov; namesto da sami skrbimo za vse svoje obroke, lahko kuhamo skupaj ali se izmenjujemo in vsakič nekdo drug skuha za vse. Živeti v skupnosti pomeni tudi zadovoljevati mnoge potreb v večji, pestrejši skupini kot običajno, ko si jih delimo le z najbližjimi družinskimi člani in prijatelji.

Vzajemnost je med tremi temeljnimi etičnimi načeli permakulture: »Skrb za ljudi.« Skupine, ki upoštevajo potrebe v širšem kontekstu ter spodbujajo izobilje dajanja in prejemanja, lahko ustvarijo družbeno realnost, v kateri vsi člani ves čas skrbijo zase, za

druge, za skupino in za projekt. To počnejo tako, da se medsebojno podpirajo in koristijo drug drugemu. Kolikor koli se sliši prijetno in lepo, to žal ni preprosto.

V individualistični kulturi smo naučeni zadovoljevati potrebe sami, tekmovati in se boriti z drugimi za predmete, ki jih potrebujemo. Vodi nas prepričanje o pomanjkanju virov, pomanjkanju varnosti, ljubezni in odobravanja. Da bi začeli potrebe zadovoljevati v bolj skupnostnem kontekstu, moramo razviti določeno stopnjo zaupanja, kar na samem začetku ni preprosto. Dodatna težava so spori, ki se jim je praktično nemogoče izogniti nekje na poti.

Na prehodu v kulturo deljenja in izmenjave, vzajemne podpore, skrbi in sodelovanja skoraj vsakdo na začetku potrebuje pomoč da zares dojame in doživi naslednje: skrbeti za svoje lastne potrebe in za potrebe skupine je pogosto eno in isto. Da bi to zares razumeli, potrebujemo globoko introspekcijo, preizpraševanje implicitnih in eksplicitnih prepričanj ter odpiranje uma in srca novim izkušnjam. Prehod je mnogo lažji, če gremo skozenj v skupini, v skupnosti. Tako se hitreje naučimo iskrene vzajemnosti in sobivanja.

Vse to seveda ni možno brez individualne pripravljenosti na spremembe. Posameznik mora biti pripravljen prevzeti odgovornost in se ozreti na lastne potrebe in občutke iz novih zornih kotov. Vsakdo zaznava svoje potrebe drugače. Drugače postavlja načrte in strategije, kako jih zadovoljiti, in se drugače odzove, če jih ne izpolni. Vse to je odvisno od osebnega ozadja, navad in nagnjenj. V dobro delujočih skupinah ljudje nikoli ne opustijo odgovornosti zase in svoje potrebe in ne ovirajo drugih pri izpolnjevanju njihovih; naučijo se, da se celo navidez protislovne potrebe lahko dopolnjujejo in nadgrajujejo.

Posameznik – povzetek

Mnogi ljudje sanjajo o tem, da bi osnovali skupnost ali živeli v njej. Toda ko se poveže nekaj posameznikov, se med njimi pojavijo presilovite dinamike, da bi jih zmogli obvladati. Če te dinamike prepoznajo in pravilno usmerijo, lahko delujejo v korist tako posameznikov kot skupine; če ne, bo skupinski projekt trpel in povsem verjetno tudi razpadel. Pozornost na to, kako posamezniki komunicirajo med seboj in kakšno "prtljago" prinašajo s sabo, je nujen predpogoj za gradnjo skupnosti.

2) SKUPNOST

Ključne točke

- Skupnost je temelj večine skupinskih projektov; skupine, ki negujejo duha skupnosti in občutek pripadnosti, imajo močnejšo skupinsko identiteto
 - Skupine morajo zagotoviti, da se ljudje srečujejo v različnih okoliščinah, tako formalnih kot neformalnih, da se oblikuje potrebna povezanost (»lepilo« skupnosti)
 - Komunikacija naj bo neposredna, iskrena, čista, prijazna; dobro poslušanje je enako pomembno kot govorne veščine
 - Globoki zaupni pogovori, obredi, ki podarjajo smisel, praznovanja in radostni dogodki so elementi dobro delujoče skupnosti
 - Formalna srečanja se posvečajo upravnim, operativnim in socialnim vprašanjem, zato jih je treba dobro organizirati in moderirati
 - Vse skupine se srečujejo z izzivi, ko se razvije intimnost v odnosih (bodisi v tesnih prijateljstvih ali romantičnih zvezah)
 - Konflikti se dogajajo ne glede na to, kako močno si prizadevamo, da bi se jim izognili; bolje je imeti metodo za reševanje konfliktov pripravljeno vnaprej, kot pa jo iskati takrat, ko je konflikt že v polnem razmahu.

Pregled poglavja

To poglavje zajema mnoge elemente, povezane s skupnostjo, tudi takšne, ki niso relevantne za vse skupine. Ker je to *skupnostni* inkubator, se nam je vendarle zdelo primerno obširno obravnavati tematiko skupnosti. Obenem si prizadevamo, da bi bil vodič CLIPS celovit, navdihujoč in primeren za raznolike skupinske projekte.

V vseh skupinskih projektih ima pojem *skupnosti* velik pomen za razvoj. Izkušeni to dobro razumejo, pa vendar v večini skupin prevladuje težnja k osredotočanju predvsem na namero in strukturo, skupnost pa zanemarjajo in so od nje odtujeni. V nekaterih jezikih ima beseda »skupnost« močne konotacije: arhaične, religiozne, politične, anarhistične itd. Ne nosi v sebi zvena sodobnih besed, kot so: ekipa, tim, liga, družba ali kolektiv. Kljub temu je skupnostna dinamika nekaj, s čimer se mora spoprijeti vsakršna skupina, še posebej, če postavi konkretne potrebe ljudi v središče in nato okoli teh potreb oblikuje organizacijsko strukturo, namesto da pričakuje od ljudi, da bodo sledili organizacijskim pravilom tudi na račun osebnih potreb. Ustanovitev in vzdrževanje

skupnosti terja veliko energije na začetku, a ta začetni vložek se na dolgi rok izplača – tudi v organizacijskem smislu.

Pogosta napaka skupinskih projektov je, da poskušajo reševati medosebna zadeve z uvajanjem dodatnih pravil in povečevanjem togosti organizacije, s čimer zgolj pometejo dejanski problem pod preprogo. (Glej: **gradnja skupnosti** po Scottu Pecku).

Kdorkoli se je kdaj lotil gradnje skupnosti, ve, da do nje ne pride kar tako. Spontana vzpostavitev skupnosti je sicer možna, a je običajno povezana z nepredvidljivimi izidi in lahko vključuje velika tveganja. Zavestno negovanje duha skupnosti je zato priporočljivo v sleherni fazi razvoja skupinskega projekta.

Skupnosti ni mogoče krepiti zgolj s strogo racionalnim (levo-možganskim) pristopom. Ustvarjanje in vzdrževanje identitete skupine zahteva: odprto, zaupno in spoštljivo kulturo komunikacije, ki zagotavlja obravnavo težkih tem brez strahu pred kaznijo; obrede in praznovanja; zabavo ob skupinskem delu in prostor za čustveno izražanje.

Intimni odnosi, bodisi med zakonci ali zaljubljenici, močno vplivajo na skupinsko dinamiko. Družina (ali tudi izvenzakonski par) je najmanjša oblika skupnosti znotraj širše skupnosti; vplivom in razmerjem med temi ravnmi skupnosti je vredno posvetiti posebno pozornost.

Skupnosti sčasoma dozorevajo. Lahko rečemo, da so zrele, ko je v njih živ duh skupnosti *in* ko imajo formalizirane ključne strukturne elemente, zlasti učinkoviti metodi samoupravljanja in reševanja konfliktov. Znatno del gradnje skupnosti sestavlja težnja k rešitvam zmagaš-zmagam (win-win).

Ko duh skupnosti in funkcionalne strukture delujejo usklajeno, potem je zelo verjetno, da je medsebojna podpora med člani živahna, vsi se radi udeležujejo dogodkov (skupnih obrokov, obletnic, srečanj), člani s posebnimi potrebami najdejo svoj prostor v skupnosti in dobijo pomoč, ko jo potrebujejo, otroci se čutijo vključene itd.

V nadaljevanju se bomo podrobneje posvetili vsakemu od ključnih vidikov gradnje skupnosti. Začeli bomo pri jedru vsake skupnosti: identiteti in duhu.

Skupinska identiteta in duh skupnosti

Občutek pripadnosti je temeljna človeška potreba¹ in s tem močna gonilna sila za oblikovanje skupin. Eden od prvih izzivov velike večine mladih skupin je, kako začeti

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

oblikovati lastno identiteto in skupnostni duh. Proces integracije v skupino in prehod od fokusa na »jaz« do fokusa na »mi« je nekaj, kar potrebuje čas. Obenem je potrebno tudi razumevanje, kaj se dogaja v ljudeh in kako lahko skupina olajša proces. Oblikovanje skupne identitete je naloga, ki zahteva ustvarjalnost, jasnost, vizijo in močno voljo.

Od antičnih časov se je kolektivna identiteta v večini kultur oblikovala skozi nasprotje »drugim« (mi proti njim); to nakazuje, kako močna je stara paradigma, po kateri družbena povezanost izhaja iz zunanje grožnje. Ekološka naselja so bila v preteklosti znana kot kraji svojevrstne »kontra-kulture«, čeprav to dejansko ni bila njihova namera. Tovrstna podoba je nastala, ker predstavljajo nekaj neznanega. To paradigmo je treba preseči, da bi oblikovali proaktivne, odprte in vključujoče razmere, v katerih skupinsko identiteto določa notranja prepoznavnost. Prepoznavnost ne pomeni uniformiranosti. V zdravih skupnostih posamezniki sijejo v svoji edinstvenosti.

Naj uporabimo biološko analogijo: identiteta skupine je podobna identiteti žive celice. V celici je veliko organelov, ki opravljajo posamezne funkcije, skupaj pa zagotavljajo potek večjih skupnih funkcij, glede na organ ali tkivo, ki mu celica pripada. Celico definira membrana, skozi katero dobiva energijo in hranila ter komunicira z drugimi celicami.

Skupina navadno definira svojo temeljno identiteto v viziji, poslanstvu in ciljih, ki izražajo bistvo njenih funkcij. V idealnem primeru skupina določi vizijo, poslanstvo in cilje že zgodaj v procesu oblikovanja in se redno vrača k njim, da preveri, ali še vedno odražajo njeno temeljno identiteto. Jasna identiteta skupine pritegne nove člane. Ti prepoznajo, da je skupina avtentična, zanesljiva in zlahka najdejo mesto zase in kako lahko njihova manjša funkcija podpira delovanje celote. Nejasna identiteta prisili skupino k oblikovanju umetne, prisiljene linije med tistimi, ki spadajo noter, in tistimi, ki spadajo ven; funkcije »organelov« prav tako ostanejo nedefinirane. Skupine z nejasno identiteto le s težavo privabijo nove člane in ohranijo obstoječe, ter se pogosto spopadajo s trenji, zmedo in konflikti.

Kako se bodo priključevali novi člani? Kakšne ljudi bo pritegnil določen projekt in zakaj? Koliko jih lahko skupina sprejme in v kakšnem tempu? Ta vprašanja se pojavljajo v vsakem skupinskem projektu. Nanje ni lahko najti res dobrih odgovorov. Pri tem pomaga dober odmerek realizma.

Skupine z jasno identiteto se zavedajo svojih dejanskih prednosti in slabosti, možnosti in omejitev. Ne ustvarjajo idealizirane, nerealne podobe, saj vedo, da utegnejo s tem pritegniti zasanjane, odzemljene nove člane: take s prevelikimi pričakovanji glede materialnih potreb (prehrane, bivališča, dela, zdravstvenega zavarovanja itd.), ali z bolj subtilnimi, duševnimi in socialnimi potrebami. Subtilne potrebe so običajno bolj skrite in jih je na začetku težko odkriti. Novinci v skupino vnesejo stres, ko privrejo na dan

morebitni težki vedenjski vzorci, odvisnosti, duševna in čustvena odstopanja. Naivno je domnevati, da je možno nagovoriti in rešiti prav vsak problem ali da se lahko kdorkoli kadarkoli pridruži projektu.

Kot smo videli v prejšnjem poglavju, vsak posameznik prinese v skupino nekaj osebne »prtljage«: izkušnje, čustva, talente, navade, muhe, težave itd. To ne vpliva le na skupino kot celoto, ampak tudi na življenja posameznih članov, posebej, če je skupina majhna (manj kot 20 članov).

Ne glede na vse, je v skupnostih nekaj zdravnega. Nič čudnega, da pogosto pritegnejo ljudi, ki potrebujejo zdravljenje. Če skupina ni pozorna, ji lahko duševno zahteven posameznik prinese precejšnje težave. Ni funkcija skupnosti ukvarjati se z globokimi duševnimi ranami ter vlagati v to veliko časa in energije, razen če je notranje zadosti stabilna in je terapevtsko delovanje postavila kot svoji izrecni namen. Mlade skupine lahko dopustijo duševno bolečino in trpljenje, ju prepoznajo, pa vendar je bolje, če zavrnejo psihološko nestabilnega novega člana, saj se s tem izognejo tveganju, da jih ta član dobesedno izčrpa.

Po drugi strani je preveč zaščitniška in konservativna drža lahko škodljiva, saj skupino prikrajša za nujen, zdrav pretok ljudi in energije ter jo s tem zaduši. Vredno se je zavedati, da so celične membrane prepustne, a tudi zelo selektivne.

V skupinskih projektih, kjer ljudje preživljajo skupni čas le ob delu, je postopek sprejemanja novih članov lahko razmeroma preprost. V tesneje povezanih skupnostih pa je modro posvetiti precej pozornosti oblikovanju podrobnega postopka za sprejem novih članov. Postopek lahko, denimo, določa *poskusno obdobje*, ki skupini omogoča spoznati novega člana in članu skupino (njeno kulturo, dogovore itd.). V tem obdobju lahko član preprosto odstopi oz. skupina prekine članski dogovor z njim, če se na kateri koli strani pojavijo dovolj tehtni razlogi. Navadno lahko novi član v poskusnem obdobju le spremlja delovanje skupine, postavlja vprašanja in išče način, kako se vključiti. Ko preteče določeno obdobje, pridobi član pravico sodelovati pri odločanju, podajati ideje, stališča in mnenja. Pravico do glasovanja sledi po naslednjem obdobju, ko se skupina in novi član podrobneje spoznata in uglasita. Pri tem je lahko koristno, če kak starejši član spremlja novega člana kot mentor. Če pristopanje novih članov poteka v tovrstnih korakih, se s tem okrepi občutek varnosti – tako na strani novega člana kot na strani skupnosti. V primeru zaprtih skupin s tem preprečimo njihovo pretirano zapiranje. V idealnem primeru bi moral isti postopek veljati enako za vse kandidate, vključno s sorodniki obstoječih članov.

S tem pridemo do *pravice in odgovornosti* v skupini. Novi člani rade volje sprejmejo pravice in odgovornosti ter se jim zavežejo, če so le-ti jasni in dobro oblikovani, če

zagotavljajo ustrezno ravnovesje med tem, koliko vsak član prispeva in koliko pridobi. Dobro je, če so zaveze skupini določene za točno določen čas, po katerem jih je mogoče spremeniti ali ukiniti. Med strukturne elemente, ki jih potrebujejo skupinski projekti, na splošno spada vključujoč *proces odločanja*, ki upošteva tako odgovornosti kot svobodo vseh članov.

V vsakem primeru jasnost in transparentnost krepi trajno avtentično *zaupanje*. To velja tako za odnose med posamezniki (individualno zaupanje) in v odnosu do skupine kot celote (zaupanje v skupnost). Učinkovit in dosleden *sistem povratnih informacij* lahko ima čaroben učinek na skupino, spodbuja zaupanje, pristnost in odgovornost.

V vsaki skupini se posamezniki hitro znajdejo v skušnjavi, da zlorabijo moč. Zato je treba posvetiti pozornost vprašanju položaja, vlog in arhetipov. Ne glede na to, kako visoki smo v povprečju, bo v vsaki skupini vedno nekdo najvišji in nekdo najnižji. Prav tako bo nekdo najzgovornejši, nekdo drug pa najsramežljivejši. Temu se je nemogoče izogniti, a če se razlik zavedamo, jih lahko s pridom uporabimo za osebno in skupinsko zorenje. Zorenje prinaša izredno koristno značilnost za življenje v skupnosti: sposobnost, da ničesar ne jemljemo preveč osebno.

Kultura komunikacije

Zdrave skupnosti negujejo spoštljivo in avtentično kulturo komunikacije. Stari slovenski besedi za skupnost in komunikacijo: »občestvo« in »občevati« imata skupno korenino: »obče« oziroma »tisto, kar pripada vsem«. Skupnost in komunikacija sta, skratka, tesno povezani.

Avtentična, pozorna kultura komunikacije se razteza po celotnem spektru od klepeta do poslovnih pogajanj, in zajema vse pomembne teme. Biti kulturne ne pomeni nenehno biti uglajen in vljuden. Negovati visoko komunikacijsko kulturo pomeni v vseh situacijah iskati rešitve zmagam-zmagaš. O smernicah za učinkovitejšo in bolj sodelovalno komunikacijo obširneje pišemo v poglavju »globoko deljenje«.

Vzpostavitev takšne komunikacijske kulture v skupini je eden od ključnih elementov pri gradnji skupnosti. Zato morajo pobudniki skupinskih projektov nameniti posebno pozornost temu, kako jih oblikujejo in negujejo. Upoštevati je treba, da kultura začetne skupine vpliva na kulturo celotnega projekta.

Napaka v mnogih projektih je prepričanje pobudnikov, da je njihova glavna naloga postaviti organizacijske elemente in da se lahko razvijanju skupnosti posvetijo kasneje,

ko bodo začeli *dejansko* delati in živeti skupaj. Toda če vzorcev komunikacijske kulture in gradnje skupnosti ne uporabljajo že v začetnih fazah projekta, kasneje zelo verjetno ne bo več skupinskega duha; vedenjski vzorci nastajajo, tudi če se jim člani ne posvečajo.

Komunikacijsko kulturo lahko razvijemo in negujemo:

- s specializiranimi dogodki za gradnjo skupnosti;
- s treningi in mentorstvi ob uporabi **Nenasilne komunikacije (NVC)** in mnogih drugih metod, ki so karakteristične za ekovaško gibanje;
- s srečanji, namenjenimi posebej komunikacijski kulturi, z zavestnim dialogom o tem, z vzpostavljanjem dogovorov in smernic ter njihovo uporabo na prihodnjih srečanjih in v raznih skupinskih procesih;
- neformalni dogodki, pripovedovanje zgodb, negovanje zavedanja o govoricu telesa;
- učenje in urjenje v umetnosti dajanja in prejemanja povratnih informacij;
- petje v skupini (uskladitev glasov vodi v uskladitev skrčnih utripov);
- negovanje tišine v skupini.

Kako se ljudje pogovarjajo (in *kaj* je tema pogovora) je samo ena stran kovanca komunikacijske kulture, druga stran kovanca pa je, kako *poslušajo*. V skupnostih je pozorno, aktivno poslušanje nepogrešljivo, saj biti z dvema ali več ljudmi pomeni, da vsi poslušajo (oz. bi morali poslušati) več, kot govorijo.

Globoko deljenje

Pravkar smo zapisali, da je dobro poslušanje bistveno za dobro, globoko komunikacijo. Ampak kako ustvariti skupinsko okolje, v katerem lahko ljudje resnično poslušajo drug drugega, se slišijo in negujejo empatijo? Večina uspešnih skupnosti redno posveča čas srečanjem, katerih namen je deljenje pomembnih osebnih zadev. Pri tem uporabljajo različne metode za globoko deljenje v skupini.

Kot prvo, globoko deljenje priključuje na dan pozitivne stvari. Ljudje poglobljeje spoznajo osebne vizije, sanje, strasti in okuse drug drugega, pridobijo uvid v notranje in zunanje dejavnike, ki vplivajo na čustvena stanja posameznikov (denimo hčerina matura ali sorodnikova bolezen).

Kot drugo, ljudje dobijo priložnost videti, glede česa so drugi sramežljivi, zadržani, česa se bojijo, do česa gojijo predsodke. Takrat utegnejo pokazati občutke in zavzeti držo, ki drugim ni prijetna. Vsi v skupini dobijo priložnost pokazati ostalim manj sijoče vidike svoje osebnosti, ki so navadno skriti, na primer, kaj jih razburja ali moti pri drugih ali samih sebi. Včasih je že to, da v varnem okolju spregovorimo o takih notranjih stanjih

dovolj, da jih sprostimo. Globoko deljenje bistveno krepi t.i. lepilo, ki drži skupnost povezano.

Vzdrževanje položene fasade je vnapoto gradnji pristne skupnosti, kajti šele takrat, ko zremo iz oči v oči drugega človeka in sprejmemo njegove slabosti, s tem odpremo prostor ljubezni in razumevanja. Če si neprijetnosti ne delimo in jih ne odstiramo, se utegnejo nakopičiti napetosti, tako se povečuje pritisk in morda pripelje do "eksplozije" v skupini.

Globoko deljenje se naravno zgodi, če se prijatelji sproščeno srečujejo in pogovarjajo. Takšni primeri globokega deljenja so še bolj dragoceni kot organizirani dogodki. Kljub temu so tudi organizirani dogodki pomembni, saj močno prispevajo h komunikacijski kulturi.

Skupinski projekti po vsem svetu se opirajo na metode globokega deljenja, kot so ZEGG-Forum, gradnja skupnosti (po Scottu Pecku) in Circle Way#. Za vse te metode so značilne nekatere skupne poteze, saj si prizadevajo oblikovati ozračje zaupanja in vzajemnega spoštovanja, kar dosegajo z nekaj temeljnimi pravili:

- govorimo o sebi, svojih izkušnjah in občutkih (tudi če so jih sprožili drugi) in se izogibamo sodbam o drugih,
- govorimo iz srca in samo o stvareh, ki se nas tičejo,
- govorimo o lastnih potrebah in željah in ne krivimo drugih za lastno situacijo,
- na deljenje gledamo kot na pot samo-raziskovanja in ga ne uporabljamo, da bi imeli pred drugimi govore,
- poslušamo s hvaležnostjo in spoštovanjem do tistih, ki govorijo, v njihovih besedah vidimo darilo skupini in uvid v raznolikost človeških izkušenj,
- zavežemo se k zaupnosti o vsem, kar smo slišali, zlasti o zelo občutljivih, intimnih zadevah.

Nekatere metode vključujejo obdobja tišine in podajanje odziva [appreciative feedback]# vsakomur, ki je govoril.

V okvirčku: Pogovor krogu (Circle Way)

Ljudje sedijo v krogu. Podajajo si pogovorni predmet (običajno palico ali kamen); govori lahko samo oseba, ki drži predmet. Drugi poslušajo. Vsi so vabljeni, da govorijo in prisluhnejo iz srca. Po tem, ko spregovorijo, predmet podajo naslednji osebi. Če kdo ne želi govoriti, samo poda predmet naslednjemu. Krogi se nadaljujejo, dokler celoten krog nihče ne spregovori ali dokler se skupina ne odloči nehati.

Obredi in proslave

Besedo »obred« tukaj uporabljamo v pomenu, kako skupina opravlja določene vsakdanje stvari na svoj značilen način. Obred se ne nanaša le na religiozne ali kulturne dogodke. Obredi so nekaj, kar omogoča oblikovanje posebne kulture skupine, skupnega pogleda na svet, in tako krepijo občutek pripadnosti. Nekateri obredi so sestavni del vsakdanjika, nekateri pa so rezervirani za posebne priložnosti.

Preprosti vsakodnevni obredi, ki krepijo čuječnost, so na primer:

- na začetku pogovora ali v primeru, ko pogovoru začnemo hiteti ali postanemo pretirano čustveni, pozovemo vse h kratki tišini (to lahko storimo z **zvončkom čuječnosti**)
- v **prijavnem krogu** na začetku sestankov vsakdo na kratko pove nekaj o svojem trenutnem stanju, sestanek se lahko podobno zaključi z **odjavnim krogom**
 - v krogu hvaležnosti izrazimo hvaležnosti drugim
 - skupne obroke začnemo s prepoznavanjem, da nam hrana ni samoumevna, da je dragocena (to lahko storimo z vzklikom v pohvalo kuharjem pred obrokom, lahko pa tudi z zapletenim ali celo duhovnim obredom ali molitvijo)
 - petje, igranje glasbe in plesanje (bodisi s konkretnim namenom v določenem času dneva ali preprosto med čakanjem, da se vsi zberejo na sestanku)
 - kratke igre za poživitev ob daljših dogodkih

Takšni preprosti vsakdanji obredi spodbujajo medsebojno razumevanje in skupinsko kulturo vzajemnega spoštovanja.

Med posebnimi priložnostmi, ki jih praznujejo v različnih skupinah, so obletnice verjetno najbolj univerzalne. Če nekdo prevzame skrb za seznam vseh obletnic (pomembnih datumov za skupnost, rojstnih dnevo, obletnic poroke, datumov pridružitve članov itd.) jih bo lažje iskreno in osredotočeno praznovati. Le malo kaj ustvari tako globoko povezanost s kolegi v skupini kot rojstnodnevna torta, nekaj daril in posebna pozornosti.

Praznovanja so ključna za vsako družbo in tudi v posvetni družbi nekatere dneve obravnavajo kot svete. V ljudeh je nekakšna globoka, pravadna potreba, da obeležijo posebne priložnosti in praznujejo. Če v življenju skupnosti prevladuje delo in ni igre, potem tvega, da v njej prevladajo »dolgočasni Janezi« in da dolgoročne posledice negativno vplivajo na celotno skupino.

Različne skupine praznujejo na različne načine. Tiste duhovno usmerjene imajo raje meditativne, tihe načine, poglobljanje v molitev ali v kakšno drugo duhovno prakso.

Tiste bolj posvetne se raje zabavajo ob glasbi, smehu in praznični hrani. Seveda je možna tudi poljubna kombinacija obeh načinov.

Praznovanje ne zahteva nujno veliko časa. Včasih veliko pomenita le dve minuti, da čestitamo kolegu, ki je pravkar poročal o nekem svojem dosežku. Če skupina posveča pozornost tovrstnim majhnim praznovanjem, pomeni, da se zaveda tudi povezovalne moči velikih praznovanj. Člani take skupine si bodo z veseljem vzeli precej časa, da pripravijo, denimo, svečanost ob 20. obletnici projekta.

Ljudje v posvetnih družbah so vse bolj odtujeni od obredov in praznovanj. Nič čudnega, da v večini bogatih držav duh skupnosti izginja. Uspešni skupinski projekti zato posvečajo posebno pozornost praznovanju. V metodi **Zmajjevo sanjanje** celo pravijo, da je treba četrtno časa in sredstev v projektu nameniti praznovanju.

Kako voditi sestanke

Ni skupine, kjer sestanki ne bi bili nujni za osredotočanje na pomembna vprašanja, bodisi na ravni operative, upravljanja ali odnosov. Da bi vse oblike sestankov imele najboljši možni format, poskrbijo moderatorji. Moderiranje zagotavlja, da vsakdo v krogu dobi priložnost spregovoriti in biti slišan, da je čas, posvečen posameznim temam, sorazmeren s tem, kako pomembne so, in da je v razpravo vključeno vse, o čemer je treba razpravljati.

V mnogih skupinskih projektih se srečanja začnejo s kratkim **prijavnim krogom**, med katerim udeleženci na kratko izrazijo svoje občutke, notranja stanja in osebna vprašanja ter tako »pristanajo« v skupini v danem trenutku. To sicer terja nekaj časa, a po drugi olajša pogovor v nadaljevanju. Bistvo skupinskih projektov so ljudje; s spodbujanjem osebnega izražanja skupina ohranja v središču ljudi. **Odjavni krog** nekako zaokroži sestanek. Prisotni povedo, kako se počutijo po sestanku, kaj čutijo glede skupine, glede prihodnosti, v kakšnem razpoloženju odhajajo, kaj se je spremenilo ipd. Skupaj začnemo, skupaj končamo.

Odkvisno od priložnosti in razpoložljivosti časa lahko začetek ali konec sestanka vključuje skupni obrok ali pijačo, ob čemer pride do neformalnih izmenjav med člani. Takšno priložnost mnogi izkoristijo, da se pogovorijo s tistimi člani skupine, s katerimi običajno ne najdejo priložnosti za pogovor.

Namen sestankov ni nujno le sprejemanje odločitev. Namenjeni so lahko tudi izmenjavi mnenj in idej ali sodelovanju v soustvarjalnih procesih. Uporabimo jih lahko tudi za skupinsko učenje.

V skupinah, ki začnejo in/ali končajo sestanke s pesmijo, je navadno prisoten večji občutek povezanosti. Orodje, kot je **zvonček čuječnosti**, opomni prisotne na moč tišine; namenski premori v toku diskusije delujejo v korist skupine.

V zadnjih odstavkih smo se posvetili predvsem nekaterim manj standardnim elementom sestankov. Takšni elementi so opora in okrepitev standardnih elementov, kot so: dobro strukturiran dnevni red, kakovosten zapisnik, dnevnik ključnih odločitev in dogovorov itd.

Če razpravo zanese v zelo čustvene vode, je to lahko znak, da nekaj tiči pod izrečenimi argumenti in napoveduje morebiten konflikt. Težko se je sočasno posvečati čustvenim platem in ohranjati pogovor na ravni dejstev. Kadar se čustva znajdejo na poti razumnim argumentom, jih je treba obravnavati na posebnih sestankih za globoko izmenjavo#, jih izraziti in in raziskati.

V okvirčku: Zvonček čuječnosti

Nekdo se javi za čuvaja zvončka čuječnosti. Ko se mu zazdi, da skupina potrebuje kratek predmor, pozvoni. Ob zvonjenju se vsi v krogu umirijo in utihnejo. Ko zvonček ponovno zazvoni, se lahko pogovor nadaljuje v (običajno) izboljššanem ozračju.

Skupno udeleževanje v radostnih aktivnostih, ustvarjalnost in umetnost

Priprava in vodenje skupinskih projektov zahteva ogromno konceptualnega dela. Tega dela je lahko toliko, da začnejo člani zanemarjati družabnost. Zato je smotrno urediti prostore in dogodke, ki nimajo nič z odločanjem, usklajevanjem, upravljanjem, ampak so strogo praktični: skupno delo na vrtu, čiščenje, obnavljanje in dekoriranje.

To prinaša številne koristi. Prvič, neko delo je opravljeno brez stroškov ali v obliki kompenzacije. Drugič, praktične zmogljivosti in ročne spretnosti članov pridejo do izraza. Ljudje, ki so zadržani pri uradnih zadevah, se pogosto izkažejo za zelo spretni delavci. Ko drugi člani skupine opazijo in izrazijo navdušenje nad njihovo nadarjenostjo, to pozitivno vpliva na njihovo samospoštovanje.

Tretja korist je, da fizično delo prinaša raven zadovoljstva, ki ga težko dosežemo z miselnim delom. Delo v skupini priključuje na dan skupinsko energijo in postane skupni totem in ponos (denimo: "To je NAŠ vrt!"). Kot četrto: organizirano delo v skupini je odlična priložnost, da povabimo sosede, prijatelje in druge zainteresirane, učinek česar utegne biti njihov razmislek, da se pridružijo skupini ali postanejo podporniki.

Ustvarjalnost in umetnost sta transverzalna in univerzalna ter globalno razumljena jezika. Trenutna širša družba ju je naredila hermetična, tekmovalna in komercialna. V netekmovalnem kontekstu, na primer v namenski skupnosti#, se umetnost izkaže kot odlično orodje za premoščanje razlik in poglobljanje skupnih radosti. Ljudje dobijo možnost, da se navdušijo nad skritimi darovi drugih in dopustijo sami sebi, da se globoko presenetijo – denimo, ko kuhar spozna, da je odličen kipar. Umetnostni terapeuti se pri individualni in skupinski terapiji opirajo na ustvarjalnost in umetnost. Če skupina oblikuje interni zbor, glasbeno, gledališko ali plesno skupino, s tem skozi umetnost doprinese h krepitvi skupinske identitete.

V skupinskih projektih je nujna zabava! Tako bodo obstoječi člani želeli ostati, novi člani pa se bodo želeli pridružiti. Vzeti si čas in prostor za skupne užitke in veselja je nekaj, kar naredi skupinske projekte trajnostne, žive in privlačne.

Odnosi: skrbnost, ljubezen, seksualnost

Ljubezen med partnerjema ni samo čustvo. Če naj bi trajala, se morata partnerja zavestno odločiti, da bosta šla po tej skupni poti. Če imata otroke, pride s starševsko ljubeznijo potreba po varnem okolju, globokih prijateljstvih in podporni skupnostji.

Ljubezen naj bi v vsakem primeru vključevala: skrb zase, skrb za odnose, smiselno delo, radost in zdravje. V sodobni družbi, ki jo pestijo številni okoljski in družbeni problemi, bi morala ljubezen vključevati tudi ekologijo in pravičnost kot dve temeljni vrednoti.

Življenje v skupnosti bi lahko primerjali z razširjeno zakonsko zvezo; v tesni skupnosti so vezi močnejše, hkrati je tudi več možnosti za trenja. Če stisnemo balon, s tem povzročimo, da se molekule plina v njem srečujejo pogosteje in intenzivneje trkajo druga ob drugo; podobno se ljudje v tesnejših skupnostih srečujejo in trkajo ob druge precej intenzivneje. To lahko povzroči trenja in »vročino«. Da bi obdržali trenje in posledično raven stresa (vročino) nizko, je pametno oblikovati ustrezne prostore za posameznike in skupine, ter zagotoviti ustrezno razmerje med enimi in drugimi.

V *stanovanjskih skupnostih* živijo ljudje v zasebnih enotah, imajo lastne vire dohodkov in si delijo le nekaj prostorov, kot so skupni vrt, soba za preživljanje prostega časa, jedilnica ipd. Srečanja v takšnih prostorih na splošno niso zelo intenzivna. Pa vendar je treba vedeti, da se lahko intenzivnost v odnosih začne kjer koli in kadar koli tudi v manj tesno povezanih skupinah, kot so društva, tranzicijske iniciative, prehranske kooperative ali poslovni kolektivi. Tudi v takih skupinah ni nič nenavadnega doživeti in pričati čustvenim dramam, ki vzniknejo iz medosebne privlačnosti in nepričakovanih ljubezenskih čustev.

V komunah, po drugi strani, je zasebni prostor pogosto omejen le na spalnico, večina drugih stvari je v skupni rabi. Pogosto srečevanje je zelo verjetno (včasih celo prepogosto). Napetosti, trenja in spori so tik za ovinkom, neizogibni. Komune to rešujejo tako, da v skladu s svojo strukturo izberejo ustrezno metodo za upravljanje s spori.

Ko ljudje tesno sobivajo v zadosti veliki skupini, bodo med njimi neizogibno nastajala čustva, ki včasih obogatijo medosebno dinamiko, včasih pa tudi povzročijo pretrese. Spuščanje v intimnost in spolnost zaneti iskrico nenadzorovane – in neobvladljive – energije, ki lahko prevrača mize kot perje, radikalno spremeni ljudi in razpiha veselje, navdušenje in endorfine kot semena v vetru, sledeč človeškemu starodavnemu klicu.

Zaljubljenecem se neredko zgodi, da se znajdejo onstran splošno sprejemljivega. Nekatere skupnosti to rešujejo tako, da omejijo, kaj je v odnosih sprejemljivo. Skupnosti z močnimi religioznimi koreninami, na primer, ponujajo monogamno zakonsko zvezo kot eno in edino možnost. V zahodni družbi, kjer je splošno sprejeta »serijska monogamija«, zaljubiti se v novo osebo pomeni tudi prekiniti zvezo s prejšnjo. Nekatere skupnosti se odločajo iti onstran prevladujočih vzorcev heteroseksualne monogamije, kar za sabo potegne intenzivno kompleksnost in terja uporabo primernih metod kot rešitev.

Ne glede na to, kako dojemamo ljubezenske odnose, je realno pričakovati ločitve in vzpostavljanje novih odnosov. V teh primerih je »zapuščeni« partner pogosto čustveno ranjen in takrat se rodijo močna čustva, kot so ljubosumje, bes, zamere in mnoga druga. Ta čustva vzniknejo iz najgloblje – in navadno skrite – duševne domene, neposredno povezane s podzavestjo; so del človeške narave, treba jih je sprejeti kot takšna in jih ne zavijati v krivdo ali sodbe, tlačiti ali ignorirati. Ko se odločimo za življenje v skupnosti, se s tem zavežemo splošnemu načelu, da vsakdo prevzema odgovornost za lastno vedenje, saj je tako možno ohranjati zdrave družbene vezi.

V skupnosti, kakor tudi v prevladujoči družbi, nekateri pari vstopajo v odnos, medtem ko se drugi ločujejo. Toda v skupnosti se bivši pari in njihovi novi partnerji še naprej srečujejo v skupnih prostorih, torej obstaja možnost za pobotanje ali pa je to celo nujno potrebno, kakor tudi celjenje morebitnih ran. V primeru, ko se eden od nekdanjih partnerjev odloči zapustiti skupnost, to ne pomeni le zapustitve doma in ločitve otrok od enega starša, ampak v mnogih primerih tudi ločitev od mnogih tesnih prijateljev in sodelavcev.

Nekatere skupnosti se držijo vrste dogovorov in uporabljajo socialna orodja (kot je **ZEGG-Forum**), da osvetlijo tovrstne zadeve na nenasilen način, da odprejo skupen prostor, kjer je varno izraziti, videti in slišati žalost in bolečino. Ko damo čustva na

plano, ko jih počastimo in se jim posvetimo, preprečimo, da bi lebdela nad skupnostjo kot grozeča senca, ki izčrpava energijo in povzroča dodatne napetosti.

Vse več ljudi v skupnostih ugotavlja, da najpomembnejši element v ljubezenskih zvezah ni ekskluzivnost odnosa, temveč so to: resničnost, zaupanje, odprtost in zavestno strinjanje vseh vpletenih. Če odkrito spregovorimo o romantični privlačnosti, ki sega izven obstoječe partnerstke zveze, lahko tak pogovor prinese olajšanje in obstoječega partnerja celo navda z novo energijo. Včasih s tem, ko se v zvezi odpremo novim partnerjem, lahko rešimo zvezo, ki bi se sicer končala po vzorcu serijske monogamije.

Odnosi med žensko in moškim so predmet najmočnejših predsodkov v praktično vseh družbah na svetu. Ljudje se držijo svoje splošne tradicije tudi potem, ko spoznajo, da jim v resnici ne služi, da je škodljiva ali celo blazna. Nekatere skupnosti se odločijo to spoznanje vzeti resno, se poglobiti v predsodke in razmisliti o možnih alternativah. Takšne skupnosti navadno pridejo do zaključka, da vzajemno zaupanje in skrb, neskončno potrpljenje in pozorno poslušanje delujejo kot pomirjujoč balzam za trpečo dušo, kajti večina nas ve, kakšen pelin znajo biti ljubezenske tegobe. Primeren proces je tudi individualna psihoterapija, v kateri lahko posamezniki najdejo podporo in pomoč v času, ko sta bolečina in zmeda preintenzivna, še posebej, če ne najdejo zadosti notranjih moči.

Upravljanje s konflikti

Roberto Tecchio, znani italijanski moderator in svetovalec, je skoval jedrnato definicijo spora: »Spor je rezultat dveh dejavnikov: nesoglasja in osebnega nelagodja.« Z drugimi besedami: spor ni sorazmeren intenzivnosti nesoglasja, sorazmeren je ravni osebnega nelagodja, ki izhaja iz nesoglasja. To, o čem se pogovarjamo, na kaj se navezujemo, za kako pomembno odločitev gre ipd. samo po sebi ne vodi v spor. (Glejte tudi: [9 korakov oblikovanja konfliktov](#).)

Dejanski katalizator je nelagodje. Nelagodje zelo močno zaznamuje odnose in ohromi sposobnost konstruktivnega vključevanja v sklepanje in izvajanje odločitev ter celo vključevanja v vsakdanje življenje. Vse postane težko, nejasno, zmedeno.

Nesoglasje je lahko dar skupini. Izkazuje razlike v mnenjih in pogledih, prinaša sveže ideje in predloge ter širi obzorja. Je nasprotje konformizmu in pasivnosti ter ohranja prožnost skupine, saj ohranja stik s skupinsko inteligenco in premeša energijo v skupini.

Nelagodje je tudi skrivnostno. Že od pradavnine ljudje skušajo odgovoriti na vprašanje: »Zakaj trpimo?« Nešteti odgovori v vrsti religij in filozofij se dotaknejo le površine vprašanja. V zadnjih desetletjih so se v psihologiji pojavile teorije, osredotočene na trpljenje, ki raziskujejo, kako se trpljenje ujema z različnimi okoliščinami in dogodki v

zrelosti, otroštvu, ob rojstvu (**teorija vtisov**) pred rojstvom in celo na ravni odnosov do prednikov do štirih in več generacij nazaj (**postavitev**). Zdi se, da marsikaj izhaja iz pradavnega strahu pred smrtjo in zapuščenostjo, ki ga ljudje bežno zaznajo vsakič, ko se počutijo zavrnjenje ali prezrte. Zavrnitev je subtilno orožje, kako izničiti in izbrisati nesoglasje (ter hkrati z nesoglasjem tudi osebo, ki se ne strinja z nami).

Naj ponazorimo, kako delujejo spori, na dveh primerih.

1. Marija in Nadja se vročično pogovarjata ob kavnem aparatu. Ne strinjata se, ali naj njuno združenje vloži znaten znesek v sodelovanje na festivalu poštene trgovine v mestu. Sredstev na računu je malo in Marijo izraža zaskrbljenost, da si skupina tega ne more privoščiti. Nadja je prepričana o nasprotnem. Pogovor se vije okrog prednosti in slabosti izbire. Oba trdno stojita za svojimi prepričanji. Po dolgem času Nadja povabi Marijo, da preloži pogovor na kasneje ob sprehodu. Zahvalita se druga drugi za gorečnosti in predanost ter odideta.

2. Berta in Judita sedita na sestanku. Na dnevnem redu ni ničesar posebnega, le vsakdanje teme. Berta omeni spremembe v dežurstvih pri pomivanju posode. Judita ne reče ničesar. Zmiguje sicer z glavo, a ne reče niti besede. Ko skupina določi dežurstva, Judita naenkrat v solzah vstane in se skriva v kot. Berta se čudi, ne more verjeti, kaj se dogaja. Ni ji jasno, zakaj je Judita tako reagirala. Bežno se spominja, da je bila Judita nekajkrat kritična do njenih predlogov, v zadnjem času je večkrat zamudila na sestanke in bolj malo govorila. Judita se nato nameni iz prostora in po poti le navrže svoji prijateljici Ani: »Odhajam na boljše. Zapuščam skupino.«

Tu vidimo dve različni zgodbi. Pogovor Nadje in Marije je bil ognjen, a to ni vplivalo na njun odnos. Berta in Judita se praktično niti nista pogovarjali, a je bil njun odnos ranjen do te mere, da je ena morala zapustiti skupno ozemlje. Zgodbi ilustrirata vpliv sporov na življenje ljudi.

V sporu lahko zmagujemo ali izgublamo. Če spor traja dolgo, smo nazadnje vsi poraženci, ko se skupina ali skupnost skrči, ko ji upade energija, ko se izgubi v neskončnih argumentih in nazadnje zbledi, propade ali razpade na dve frakciji (ali več njih), ter poskusi znova v novi postavitvi.

Marija in Nadja sta izražali globoko nestrinjanje, a se nobena od njiju ni počutila neprijetno, njun odnos ni bil ogrožen. Zmogli sta ustvariti prostor, v katerem sta lahko prisluhnili druga drugi na drugem nivoju in nagovorili nastajajoče napetosti. Da bi učinkoviteje obvladovali nesoglasja, je vredno organizirati *moderirana srečanja* in oblikovati proces odločanja, ki zagotavlja spoštovanje razlik v stališčih ter ne razdeli

skupine na večino in manjšino (denimo odločanje s soglasjem ali strinjanjem namesto odločanja z navadno večino).

Dinamične družbene strukture, ki zagotavljajo članom tako notranjo mobilnost v skupini kot neposredno udeležnost v odločanje (denimo **sociokracija**), so odlična podlaga za obravnavanje nesoglasij; postavijo jih v kontekst območij vpliva in kompetenc, tako da lahko vsakdo vidi, sliši in ceni vsakega posameznika.

Ali je Berta kdaj prisluhnila Juditinemu mnenju o dežurstvih ali pa je bila zanje gluha in ignorirala njeno nezadovoljstvo? Ali je prav, da Judita čuti sovraštvo do Berte in drugih v skupini, ki, kot kaže, ne cenijo prav dosti njenega mnenja? Ali je kdo sploh opazil, da Judite ni bilo na sestankih, in ali je komu mar, kako ona sploh razmišlja?

Ko privrejo na dan čustva in se v polnosti izrazijo, takrat ni čas za razumske pristope in delo na predlogih ali akcijskih načrtih. Takrat je čas, da se ustavimo in se poslušamo, da spoštujemo občutke drugih brez sodb, kritik, da ne dajemo predlogov in nasvetov, če nas drugi niso prosili zanje. Samo poslušajmo.

Socialna orodja#, kot so krog globokih izmenjav, ZEGG-Forum in mediacijski posvet, prispevajo k sprostitev pritiskov, gradnji mostov in ohranjanju uglašenosti s skupno vizijo in poslanstvom, ki kot žarka kažeta pot naprej k vzajemnemu priznavanju in sprejemanju.

Praktične metode in teorije za reševanje sporov lahko najdete na spletni strani CLIPS.

Na koncu bi radi omenili le še teorijo Arnolda Mindella o **rangih in privilegijih**, preprostem in genialnem orodju za branje in razumevanje dinamik tako v skupinah kot v širši družbi.

Vse teorije so dragocene in jih je vredno raziskati. V vseh njih najdemo sporočilo, da je za obvladovanje sporov nujno nagovoriti nesoglasja in neprijetnosti z ustreznimi orodji in v ustreznem kontekstu. Kdor stopi na to pot, brž spozna, da je dolga in zahtevna, a ji je vredno slediti vedoč, da vodi proti manj konfliktni in bolj sodelovalni družbi.

Za zaključek le še to: vsem skupinam toplo priporočamo, da oblikujejo mehanizme za reševanje sporov, ki se ujemajo z naravo njenega članstva. Nekatere skupine se oprejo na notranje mediatorje, ki jim pomagajo prebroditi medsebojne spore, druge določijo predpise, ki spodbudijo posameznike k izobraževanju o obvladovanju sporov, s čimer to temo demistificirajo. Pri vsem skupaj je ključno pravočasno sprejeti nujne ukrepe. Ukrepi se na koncu izplačajo, kajdi edina slabša stvar kot goreč spor, je trajen goreč spor.

Pogovor, ki ga podpirajo "angeli"

Dve osebi (A in B), ki sta v sporu, sedeta na sredino kroga, da se pogovorita o določenem vprašanju. Izbereta si vsaka svojega "angela" za podporo.

Pogovor ne poteka kot "ping-pong" med dvema osebama. Ko spregovori oseba A, njen angel ponovi v lastnih besedah bistvo povedanega. Potem odgovori angel osebe B in sporoči, kaj je slišal v sporočilu, ki je prišlo od osebe A. Šele takrat lahko oseba B poda svoje komentarje in poglede.

Njene komentarje ponovno prevedeta oba angela, preden odgovori oseba A.

Skupnost – povzetek

Gradnja skupnosti je kot skupek majhnih naložb: učinki postanejo vidni in oprijemljivi šele po dolgem času. Toda brez teh majhnih naložb skupine neizogibno izgubijo svojo mehko, človečno plan (svojo dušo) in se preobrazijo v stroje, obsedene z rezultati. Elemente gradnje skupnosti, navedene v tem priročniku, je možno uporabiti v tako rekoč vsakem skupinskem projektu, ki v središče postavlja ljudi in skrb za naravo. Zdravi skupnostni duh je kot plodna prst, ki podpira izpolnjevanje posamičnih namer znotraj širše skupinske namere.

3) NAMERA

Ključne točke

- Namera daje skupinskemu projektu smer, razvojni ritem ter spodbuja gibanje, ki je potrebno za uresničitev in izvedbo na izbranem področju;
 - tako namera še močneje umesti projekt v širšo družbo;
 - vizija opisuje svet, kakšnega želimo zapustiti prihodnji generaciji;
- poslanstvo opredeljuje prispevek projekta, kadar poteka v skladu z načrtano smerjo; cilji so konkretni načini, kako to doseči;
- vsi skupinski projekti potrebujejo orodja za samoregulacijo in prilagajanje;
 - namero oblikujejo interakcije z okolico in dobro povezovanje z lokalno skupnostjo.

Določanje položaja v družbi

Skupna namera, pri kateri zavestno sodelujejo vsi udeleženi (razumejo, v kateri smeri si želijo), je eden glavnih stebrov večine skupinskih projektov. Določanje, razvijanje in vzdrževanje namere zahteva tako začetni napor kot nenehno kasnejšo pozornost. To

zagotavlja uspešno “potovanje” in služi kot merilo, ali so bili cilji doseženi. Namere v skupinskih projektih so lahko subtilne (duhovne) ali praktične (materialne).

Namere določajo, kateri ljudje se bodo na podlagi osebnih motivacij lahko vključili v projekt in kateri ne. To je naravno, saj vsak projekt pooseblja določene osrednje značilnosti (na primer, kako strnjena je skupina, ali so v skupnosti živali, kakšna so pravila glede uživanja mesa itd.). Ta filter določa, kakšne ljudi projekt pritegne in kako močno se poistovetijo s projektom.

Ko govorimo o dejavnikih in procesih, ki so povezani z namero, je najprej treba omeniti osebno namero priključiti se k projektu (ali ga osnovati). Osebna namera vpliva na prispevke pozameznika k skupini. Običajno gre za zadovoljevanje osebnih potreb in želja, na primer po prijateljstvu, smiselnem delu, spremembi življenjskih razmer, zdravljenju ran iz preteklih odnosov itd. Osebne namere odpirajo priložnosti za gradnjo skupnosti, kar je pogosto nezadostno prepoznano.

Druga plast je povezana s skupn(ostn)imi namerami. Ta plast se pogosto izraža skozi vizijo, poslanstvo in cilje. Poleg tega trojega se nekatere skupine opirajo tudi na namene, vrednote ipd. Imeti jasne namere pomeni jasno sporočiti potencialnim zaveznikom, članom, partnerjem, podpornikom itd., in jim pomaga razumeti dejansko identiteto projekta. Namera nadalje definira položaj projekta v družbi. Kakšna je podoba projekta v družbi, ki ga obkroža? Gradnja uspešnih projektov je običajno odvisna od zavezništev z drugimi deležniki, tako s sorodnimi projekti kot tudi s raznolikimi posamezniki, skupinami in ustanovami.

Skupino lahko primerjamo z mikrokozmosom žive celice, v kateri membrana drži skupaj vse sestavne dele in ji omogoča, da se ohranja kot edinstvena entiteta. Membrana celici zagotavlja njeno lastno identiteto, saj jo ločuje od okolja in ji, zahvaljujoč osmotski strukturi, hkrati omogoča izmenjavo dražljajev, hranil in izločkov. Podobno tudi skupinski projekt potrebuje membrano, da ga drži skupaj v posameznih fazah obstoja, še posebej v primeru težav in sporov. Po naših izkušnjah je eden najbolj uporabnih korakov, ki jih lahko skupina naredi, da bi svetloba sijala tudi v temnih časih, ta, da sestavi sklop dokumentov, ki določajo in potrjujejo »nadosebno« identiteto skupine ter s tem povezujejo ljudi na višji ravni.

Ta sklop dokumentov naj zajema različne stopnje abstrakcije in časovne okvire veljavnosti. Najbolj abstraktne so nekatere splošne izjave na ravni vizije; konkretnejše, bolj določeno in lokalno je vse, kar je vezano na poslanstvo; podrobni, praktični in časovno določeni pa so denimo cilji. Najkonkretnejši so zapisniki s sestankov, kjer je zabeležen potek izvedbe vsakega posameznega dela (načrt: kaj, kdo, kdaj in kje). V sklop dokumentov sodijo tudi pravni in ustanovni akti, statut, sezname, pravilniki ipd., Vsi

temeljni dokumenti naj bodo karseda usklajeni med seboj. Vsi ti dokumenti so povezani kot prečke na lestvi ali geni v verigi DNK. Njihov odraz najdemo v strukturah in praksah skupine, obenem pa nas vodijo nazaj do izhodiščne namere, določene ob ustanovitvi.

Da bi osnovne dele skupinske membrane resnično dojemali kot skupne, je pomembno, da nastanejo v participatornem procesu, da skupina o njih razpravlja, jih obnavlja in da dobijo vsi člani skupine priložnost za vključevanje osebnih stališč, namer in zavez.

Skupinske projekte je dobro videti kot žive organizme s sebi lastnim metabolizmom in življenjskim ciklom. Gredo skozi vse faze, značilne za živa bitja: rojstvo, otroštvo, mladostništvo, zrelost, starost in, da, tudi smrt.

Vizija, poslanstvo, cilji

Pri skupnostnih projektih vizija pogosto izraža težnjo po udejanjanju nekaterih vrednot, ki so v prevladujoči družbi spregledane: pravičnost, solidarnost, trajnost, darilna ekonomija ipd. Že s samim tem, da si izberemo za poslanstvo udejanjiti tovrstne vrednote, neizogibno postanemo ustvarjalci nove kulture.

Vizija (zakaj/čemu?) je dolgoročen, vizionarski pogled na realnost, kakršno želimo ustvariti za lastno skupino, pa tudi širše, vse do ravni celotnega planeta. Vizija priča o svetovnem nazoru, ki si ga delijo člani skupine, in odgovarja na vprašanje: "Zakaj je svet boljši, ker je na njem naša skupina?" Navezuje se na ideale, vrednote in celo sanje, ki so članom tako pomembni, da se jim nikakor ne bi odpovedali.

Vizija naj bo precej kratka, zlahka zapomnljiva, jasna, razumljiva in privlačna za potencialne nove člane. Glasi se lahko, na primer: "*Skupno negujemo mir, medsebojno razumevanje in spoštovanje ter ustvarjamo življenjski prostor, v katerem bivamo v harmoniji, solidarnosti in ravnovesju z naravo.*"

Poslanstvo (Kaj?) je bolj opredeljen, lokaliziran in osredotočen pogled na to, kaj bo skupina udejanjila, da uresniči vizijo v kulturnem, okoljskem in družbenem kontekstu. Zopet, naj bo precej kratka, jasna, da si jo je enostavno zapomniti in navajati. Seznanja naj o tem, kaj bo skupina dejansko počela. Odgovarja naj na vprašanje: "Kaj moramo narediti, da se naše sanje uresničijo?" Primer poslanstva skupine je: "*Ustvarili bomo bivanjsko skupnost okoli 50 ljudi, delili prostore, da spodbudimo sodelovanje, vzajemnost in ustvarjalnost. Trajnostno bomo obdelovali zemljo po permakulturnih načelih. Vsi posamezniki, družine in skupine bodo imeli zasebne bivalne prostore glede na svoje potrebe in možnosti. Navdihujejo nas prostovoljna preprostost, trajnostnost in vzajemno spoštovanje.*"

Strateški cilji/načrti (Kako?) so vrsta jasnih in dobro definiranih korakov, ki jih bo skupina naredila, da se bo učinkovito in uspešno pomikala v smeri, določeni v viziji in poslanstvu. Strateški cilji obsegajo jasen časovni okvir in seznam praktičnih ukrepov, ki jih bo skupina izvedla v bližnji prihodnosti. Lahko se navezujejo na upravljanje, odločanje, gospodarjenje, lastniško strukturo ipd.

K oblikovanju strategij spada poznavanje skupinskih procesov. Osredotočenost na "kaj" (na rezultate) lahko obsega tudi "kako", seveda z upoštevanjem, da vse ne gre vedno po načrtu.

Strateški cilji niso nujno le kratkoročni, v vsakem primeru morajo biti definirani in umeščeni v dan časovni okvir, da se lahko skupina nanje nasloni ob vsakodnevnih odločitvah na sestankih. Cilji odgovarjajo na vprašanja: "Kaj je treba narediti, da uresničimo vizijo in poslanstvo, do kdaj in zakaj?"

Tukaj je primer strateških ciljev, oblikovanih po modelu SMART, po katerem morajo biti specifični, merljivi, dosegljivi, realni in časovno določeni (Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Timely):

"Ustvarili bomo sociokratsko združenje (2 meseca), določili lokacijo za našo skupnost (6 mesecev) in pripravili razvojni načrt, utemeljen na permakulturnih načelih (12 mesecev). Da privabimo vsaj 3 nove člane (6 mesecev), bomo projekt promovirali s serijo 10 javnih dogodkov, ki bodo informirali in navduševali tako splošno javnost kot lokalne avtoritete (12 mesecev)."

Natančna formulacija vizije, poslanstva in ciljev, bodisi na spletni strani, letaku ali v predstavitvi, pripomore k jasnosti. Tako si nečlani lažje ustvarijo okvirno sliko, za kaj pri projektu pravzaprav gre. Članom projekta namera služi kot merilo pri odločanju, posebej v primeru težkih odločitev, kjer so mnenja članov deljena. V takih primerih naj si skupina zastavi vprašanje: "Ali to podpira uresničitev našega poslanstva in ciljev?"

Zapisniki sestankov

Zapisniki zagotavljajo sledljivost spremembam, izjavam, odločitvam, dogovorom, soglasjem (in nesoglasjem). Skupini pomagajo ohranjati usklajenost z namero. So sproti nastajajoča, dinamična zbirka dokumentov, opisujejo ukrepe in jih umeščajo v čas in prostor, določajo sistem notranje regulacije, izpostavljajo domeno odgovornosti nosilcev dejavnosti in namestnikov (kdo skrbi za kaj, kdo nudi podporo), opominjajo ljudi na mejnike in pomembne datume itd. Poleg samih odločitev je v zapisniku lahko zabeležena tudi metode odločanja. Najbolje je, če so zapisniki kratki, osredotočeni na odločitve in glavne točke, brez dobesednega zapisovanja pogovorov.

Primer zapisnika sestanka:

Ustanovitev združenja

Datum: 5. maj 2017

Prisotni: Sara, Suzana, David, Marko, Jože, Robi, Ana, Tomaž, Simona, Pia

Zapisničar: Pia

Združenje se bo imenovalo "Miroljubno življenje na Zemlji".

Združenje bo neprofitna organizacija.

Marko in Jože bosta pripravila osnutek statuta ter ga posredovala vsem po elektronski pošti do konca meseca.

Sara in David bosta poizvedela glede pravnih stroškov ter o njih poročala skupini na naslednjem sestanku. Suzana je na voljo za pomoč.

Skupina se strinja – denimo: s soglasjem (konsenzom) / strinjanjem (konsentom) / ali večino (8 za, 2 proti, 1 vzdržan).

Vsi dokumenti so last skupine in jih je kasneje možno spreminjati s soudeleženi procesi. Temu je dobro posvetiti posebna srečanja za pregled vizije/poslanstva/ciljev in poskrbeti, da ostanejo uglašeni s spreminjajočo se realnostjo skupine. Vizija in poslanstvo se lahko spremenita, toda občutek pripadnosti bo ostal močan, če bo imel vsak član glas in aktivno vlogo v skupini.

Prilagajanje in prožnost

Poleg vizije, poslanstva in konkretnih strategij morajo skupinski projekti razpolagati tudi z orodji za samoregulacijo in prilagajanje. Kot vsak živ organizem morajo skupine po različnih kanalih dobivati povratne informacije iz okolice in biti pozorne nanje. Povratne informacije prihajajo v obliki posledic preteklih dejanj na naša življenja in življenja drugih ljudi.

To se izraža pri vsaki od petih plasti modela CLIPS:

- v odzivih drugih ljudi (posameznik)
- v skupinskem vzdušju (skupnost)
- v motivaciji za gradnjo vizije, poslanstva in strateških ciljev (namera)
- v učinkovitosti upravljanja z odločitvami in organizacije nalog (struktura)
- v prepoznavanju konkretnih rezultatov izvedenega (praksa)

Tako za okolje kot za razmere v njem lahko rečemo, da so živi in se nenehno spreminjajo, torej se bo projekt neizogibno soočal z raznolikimi pritiski. Na primer: če je del poslanstva zagotavljanje prehranske samooskrbnosti, toda naravne razmere obsegajo dejavnike tveganja (sušo, nerodovitno prst itd.), se bo moral projekt prilagoditi temu neugodnemu, nezaželenemu položaju.

Razvoj projekta lahko vodi do nepričakovanih pretresljivih dogodkov in s tem velikih izzivov. Nesreče, požari, gmotne težave itd. zahtevajo od projekta, da zavestno uporabi notranjo prožnost. V svetu, kjer se spremembe dogajajo izjemno hitro, je to nujno.

Jasen uvid v proces, ne le v cilje, omogoča združevanje strategije in skupinske kulture, kar prinaša višjo raven zmogljivosti prilagajanja novim situacijam, skratka prožnosti. Periodično je vredno ocenjevati tako rezultate kot sam proces doseganja ciljev.

Kolektivna ustvarjalnost je glavni vir prilagodljivosti. Ustvarjalnost se ne nanaša samo na umetniško izražanje, temveč tudi na zmožnost ustvarjanja inovacij. Inovativnost je možno spodbujati na mnoge načine: z igro, viharjenjem možganov, miselnimi vzorci, ustvarjalnim reševanjem problemov ipd. Skupine lahko izberejo metode, ki ustrezajo

njihovemu značaju in okusu. Pomembno je razumeti, kako pomembne so spremembe, in jim dovoliti, da tečejo, ter ohraniti pripravljenost na prilagajanje vedno novi realnosti.

Zunanji odnosi in mreže

V skladu s *sistemskim mišljenjem* je življenje mreža, sodelovanje pa je njegovo bistvo. Ta fascinirajoča disciplina razlaga odnose in izmenjave med kompleksnimi elementi ter vzajemne odnose med posameznimi sistemi.

Skupinski projekt je (kot vsaka skupina) živ sistem s stalno potrebo po komuniciranju in razvijanju, da bi se lahko prilagodil nenehno spreminjajočim se razmeram. Ne želi si zgolj preživeti, ampak uspevati in koristiti svojim članom in okolju.

V tem vodiču poudarjamo, da lahko znanje, ki ga razvijamo v sklenjenih skupnostih, koristi zelo raznovrstnim skupinskim projektom, tudi takim, ki se ne deklarirajo kot skupnostni. Ob zapisanem moramo omeniti pogosto napačno predstavo o življenju v skupnosti, in sicer, da je skupnost zasebni raj, zaprta oaza samo za člane, izolirana, odrezana od realnosti, ločena od “resničnega” sveta.

Resnica je prav nasprotna: sklenjene skupnosti so v večini primerov aktivno udeležene v širši skupnosti ljudi, ki držijo v rokah zastavo človekovih pravic, trajnosti in zaupanja v boljšo prihodnost. Le nekatere izmed teh skupnosti nudijo formalne učne programe za širšo javnost, toda vse so živ zglede ne le tega, da je drugačno življenje možno, temveč tudi tega, da je dostopno in zaželeno. To je razvidno iz dolgotrajnega uspešnega delovanja Globalne mreže ekovasi (Global Ecovillage Network – GEN).

Kadar novinec poskusi uvajati spremembe, se lokalna skupnost običajno odzove z dvomom. S tem se srečajo vsi novi skupinski projekti, ki prinašajo inovativne zamisli. Težava, s katero se spopadajo mnoge nove skupine, je, kako ustvariti pozitiven in vzajemno zadovoljiv odnos z okolico. Ko novinec dela prve korake, se mora samo ozreti okoli sebe. Kdo je tam? Kdo je *bil tam* že davno preden je nastala skupina ali začela biti aktivna? Koga doživljajo domačini kot lastnika posesti, stavb, kdo so nosilci lokalne kulture in tradicije? Kupiti posestvo in pričeti z res dobrim projektom ni dovolj, da bi postanili *dejanski lastnik* po lokalnih/bioregionalnih navadah.

Skupinski projekti so kot drevesa in gozdovi: morajo zasaditi korenine globoko v tla in zagnati cikel: hranjenje – rast – izmenjava – povračilo okolici. Morajo priznati, sprejeti in spoštovati skupnost, ki je že prej živela na tej zemlji, tako človeško kot živalsko in rastlinsko skupnost. Podati morajo roke drugim rokam, tacam ali vejam. Nova skupnost je novi element z nalogo, da se naredi znana. Sprejetost je naslednji korak.

Zabava je univerzalni jezik, ki ga vsi razumejo in cenijo, zato se izplača prirediti vesel družabni dogodek in povabiti sosede – tudi iz sosednjih vasi. To je dobro narediti, tudi če se je skupnostno voden projekt šele začel. Predstavimo lahko vizijo in poslanstvo, spregovorimo o načrtih in projektih, priredimo izmenjavo oblačil, semen, hrane, orodja ipd. To je učinkovit način za gradnjo odnosov z lokalno skupnostjo in ključ za oblikovanje podporne mreže za novo skupino. Prednosti so številne, pomanjkljivosti pa je zelo malo. Tovrsten dogodek navadno prinaša tako kratkoročne kot dolgoročne koristi.

Prav tako je nujno negovati formalne odnose z lokalno administracijo, s politiki in ključnimi predstavniki lokalne skupnosti. Koristni so torej tudi uradni dogodki. Ne smemo pozabiti, da so lokalna skupnost v prvi vrsti navadni ljudje in da bodo tisti, ki živijo najbližje lokaciji novega projekta, komunicirali z drugimi, še preden se skupina ustanoviteljev formalno sestane z županom ali predsednikom.

Vsak član skupine ima svoje ozadje in prinese s sabo v projekt tudi svoje vezi in poznanstva. Mnogi so vključeni v razna združenja, podjetja, zadruga, civilne inicijative itd. Če v prvi razvojni fazi skupine skrbimo za odprt pretok podatkov, s tem pritegnemo pozornost in podporo somišljenikov, kolegov, aktivistov, ter oblikujemo podporno mrežo, ki prinaša sveže ideje in energijo ter dotok novih potencialnih članov.

Upoštevajte, da preglednost, odprtost in vključenost ne pomenijo nujno, da mora biti vsak skupinski proces odprt za vsakogar. Delo v skupini prinaša s seboj tudi veliko zasebnih trenutkov. Umetnost vzdrževanja ravnovesja med vključenostjo in izključenostjo je nekaj, v čemer se mora izuriti vsaka skupina, zlasti tiste skupnosti, v katerih ljudje živijo zelo tesno skupaj.

Namera – povzetek

Namera je kot puščica s konico, usmerjeno v zeleno smer, in na zadnjem koncu peresi, ki stabilizirajo let. Skupinski projekti z dobrim čutom za smer in zanašanjem na ustvarjalnost, prilagodljivost in prožnost po navadi napredujejo stabilno. Komuniciranje z "zunanjim svetom" je ključno v vseh resnično trajnostnih skupinah, to je temeljni element sistemske dinamike.

S poglavji Posameznik, Skupnost in Namera smo določili tok reke. Naslednje poglavje, Struktura, je kot rečna struga: po eni strani struga podpira tok reke, po drugi strani pa tok reke utira strugo in jo oblikuje.

4) STRUKTURA

Ključne točke

- Širši koncept strukture se nanaša na praktično raven organiziranosti skupine v smislu upravljanja, odločanja (v zvezi z dostopom do informacij), lastnine, pravne in ekonomske organizacije;
- obravnava tudi medosebne vidike, povezane z rangom in vodenjem, ki so hkrati pomembni motorji skupine, a tudi potencialni viri sporov in motenj;
- izziv je, kako ustvariti strukture, ki so dovolj trdne in koherentne, da podpirajo namero skupine, ne da bi rigidno utesnjevale ali omejevala vizijo;
- struktura je pomembna zaščita skupine pred pravnimi težavami, ki se utegnejo pojaviti bodisi v skupini ali z zunanjim svetom;
- ključno vprašanje strukture je postopek odločanja; ta naj bi opolnomočal vse člane in uravnoteženo delil moč.

Pregled poglavja

»Struktura« pomeni tudi »zgradba«. S to besedo se torej opiramo na metaforo gradnje zaščitnih zidov okoli varnih prostorov, strehe, hodnikov in vrat, ki jih je mogoče odpirati, zapirati, zaklepati in odklepati.

Odločitev, da se resnično potrudimo pri vzpostavljanju takšnih struktur, je izredno pomembna in težka. Skupine pogosto izpustijo kompleksne strukturne elemente in se zadovoljni z nizko visečim sadjem. Rezultat je, da nimajo trdne »zgradbe«, ko jo potrebujejo, denimo v primeru sporov.

Skupine, ki želijo uresničiti nekaj trajnega, morajo doseči jasne dogovore o strukturnih vprašanjih: o odločanju, organizaciji financ, pravnem zastopanju itd. To ni vedno preprosto ali samoumevno. Mnoge trajnostno naravnane skupnosti se kar namučijo, da ustvarijo strukturo, ki jo lahko razume in podpre vsak član. Pogosto se zgodi, da obtičijo v nevarnem zmotnem prepričanju, da bodo spontane odločitve in dobre vibracije reševale vse težave in da preveč strukture deluje zatiralno.

Tudi če to včasih res drži, lahko v večini primerov zatrdimo nasprotno: če ne ustvarimo ustreznih pravnih struktur, če ne rešimo ključnih vprašanj glede lastnine nepremičnin in če skupno ne oblikujemo smotrnega statuta, s tem odpiramo vrata neskončnemu kreganju, ki spodkoplje temelje skupnosti, in privede do »zakona džungle«. Oblikovanje in razvoj omenjenih struktur je živ in precej organski proces, ki se mora ujemati s

stopnjo razvoja projekta. Na enak način je treba posvečati pozornost oblikovanju predpisov in dinamike povratnih informacij, ki na vseh ravneh dajejo dostop do podatkov o delovanju in učinkovitosti.

Struktura podpira skupno namero in ustvarja varen prostor tako za skupino kot za posameznike. Člani se morajo naučiti, kako oblikovati in skrbeti za sporazume, ki izražajo vrednote skupine.

Interakcije med ljudmi ustvarjajo skupinsko dinamiko, vezano na rang in vodenje. Teh dinamik ne bi smeli soditi, zavračati ali jim nasprotovati; treba jih je razumeti in uporabljati zavestno in učinkovito ter tako preprečiti zlorabe in spore. Vse to so pomembni »motorji«, ki vplivajo na dobro počutje ljudi in občutek pripadnosti. Poudarek je treba dati zreli uporabi moči in odprtosti za deljenje moči z drugimi.

Struktura upravljanja in odločanja se gradi na več ravneh, od notranje organizacije (delovnih skupin in jasno opredeljenih odgovornosti), izbire modela upravljanja (sociokracija, holakracija, konsenz, demokracija), do opredelitve metode odločanja, ki najbolj ustreza naravi skupine in prispeva k njeni celovitosti.

Struktura komunikacije in sestankov je ključna v vsakem skupinskem projektu. Zelo koristno je, če vsi člani opravijo osnovno usposabljanje v moderiranju in usmerjanju skupinske dinamike. Sestanki niso namenjeni le odločanju, temveč tudi izmenjavi mnenj, idej, razpravam o projektih, delu na soudeleženi procesih. So prostor skupinskega učenja in gradnje vzajemnega spoštovanja.

Pri ekonomski organizaciji se je vredno osredotočiti na strukturo potrebnih virov, tako v fazi zagona kot v fazi aktivnega delovanja projekta. Pozornost je vredno posvetiti jasni razmejitvi med osebno in skupno ekonomijo ter oblikovanju dogovorov in preglednih struktur upravljanja.

Razmislek o lastnini in pravni organizaciji nas privede do vprašanja: Katera načela vplivajo na projekt v zvezi z upravljanjem s skupno lastnino? Ena največjih napak, ki jih lahko naredimo, je, da ustanovimo skupnostni projekt na nepremičnini, ki pripada le enem ali nekaj članom skupnosti. To vedno povzroči neravnovesje.

Kot je bilo prej omenjeno, mora skupinski projekt ustvariti svoja pravila igre, lastni statut, skladien z namerami, in dogovore, ki projektu zagotavljajo prihodnost. Pravna struktura daje skupini identiteto v širši družbi in uteleša njen namen.

Upravljanje projekta in delegiranje dela določata, kako bo skupina delovala, kako se bodo delile naloge in odgovornosti. Operativne strukture temeljijo na definiciji nalog,

projektne dizajnu in programskem načrtu. Vse skupaj služi izvajanju sklepov s sestankov in skupščin.

Dosleden sistem dajanja in prejemanja povratnih informacij zagotavlja nadzor nad kakovostjo ter spodbuja izboljšave in proslavljanje.

Upravljanje

Kadar sprejemanje odločitev poteka skupno, je rezultat da zmorejo člani skupine sprejemati raznolikost. Prostora je dovolj za vse, za vse dele vsakogar, za vse glasove in občutke. Dober model upravljanja krepi širše dožemanje odnosov v skupinah, kolektivih, organizacijah in institucijah. Moč odločanja ne bi smela biti v rokah vladajoče elite, ampak v rokah vseh.

Vprašanja v zvezi z upravljanjem vključujejo:

- Kdo naj odloča, v katerih situacijah in kako dolgo?
- Kje je moč? Ali je jasno, katere skupine sprejemajo katere odločitve?
- Katere metode odločanja so primerne v različnih okoliščinah?

Odgovori na ta vprašanja so odvisni od tega, kako pogosto in kako dolgo želimo sestankovati, da sprejmemo skupne odločitve. Vsaka skupina mora razmisliti o obliki samoorganizacije in samoupravljanja, ki ji najbolj ustreza.

Obstajajo metode odločanja, ki se postavljajo na sredino med (navidez) učinkovito vladavino majhne elite ali enega samega voditelja in drugo skrajnostjo, ko poskušamo v prav vsaki situaciji doseči popolno soglasje vseh. Te metode običajno prepuščajo moč odločanja manjšim delovnim skupinam (ali celo posameznikom), ki so deležni zaupanja celotne skupine pri reševanju določenih zadev. Posledično ima vsako od številnih področij svoje vodje.

Delegiranje moči terja oblikovanje predpisov, po katerih jo je mogoče odvzeti tistim, ki jo začnejo zlorabljati ali pa se izkažejo nezadostno kompetentni, da bi jo uporabljali v dobro skupine. V vsakem primeru je treba upoštevati vse vpletene, nujna je transparentnost, moč mora biti razdeljena med člani.

Stabilna struktura omogoča, da vsakdo ve, kako in kje sodelovati, ima priložnost prispevati svoje veščine in znanja ter se uči soudeleženega sprejemanja odločitev. Vsakomur ni treba sodelovati pri sprejemanju prav vsake odločitve. Tako se člani skupine učijo zaupati drugim, skupini in procesu.

Sociokracija, skupinski krogi in globoka demokracija so sestavni deli hitro rastočega gibanja soudeleženega odločanja.

Sociokracija kot model upravljanja

Sociokracija razširi odgovornosti v skupini in enakomerno razdeli moč po posamičnih krogih. Krogi so povezani med seboj z dvojnimi povezavami: ena oseba predstavlja bolj splošen krog v ožjem, specifičnem krogu oz. delovni skupini, ena oseba pa predstavlja specifični krog v bolj splošnem krogu. V vsakem krogu se odločitve sprejemajo s strinjanjem. (Glej poglavje o odločanju.) Vloge se določajo z »volitvami brez kandidatov«, tako da vloge zapolnijo najprimernejše osebe v danem trenutku.

Odločanje

Dobra odločitev upošteva meje vseh, ki bodo morali živeti s posledicami odločitve.

Skupinski projekti terjajo jasen proces odločanja: transparenten in legitimen za vse, ki tvorijo skupino. Pogosta težava v skupinah so preštevilčne odločitve. Vsega ni treba urejati vsem članom in jih vpletati v odločanje o vsem. Vedno se je dobro vprašati: »Ali res moramo o tem imeti skupno stališče ali pa lahko to prepustimo individualnim odločitvam članov?«

Možno je tudi, da za različne potrebe izberemo različne vrste odločanja glede na število vpletenih oseb. Odločitve običajno razvrščamo glede na obseg posledic in nujnost.

Razlikujemo tri različne vrste odločitev:

Strateške odločitve: prepoznavanje splošnih ciljev projekta in sredstev za njihovo doseganje. Te odločitve čez čas vplivajo na vse v projektu. Sprejeti jih mora celotna skupina ali pa morajo biti vsi vsaj nekako vključeni v proces.

Organizacijske odločitve: način organizacije različnih vidikov in delov skupine ali projekta s ciljem, da bi bili učinkovitejši. Te odločitve sprejemajo tisti, ki jih to zadeva.

Operativne odločitve: Za delo in upravljanje dnevnih nalog so običajno najboljša rešitev majhne, stabilne skupine ali posamezniki, ki skrbijo zanje.

Postopek odločanja olajšajo nekateri konkretni pogoji:

- Ljudje vedo dovolj o temi, ki je predmet razprave, in imajo dovolj časa za razmislek;
- dobro moderiranje daje vsem udeležencem enakovreden prostor za sodelovanje;
- odločitve je treba zapisati in potrditi v skladu z dogovorom postopku sprejemanja odločitev;
- o odločitvah je treba obvestiti vse člane; biti morajo dostopne vsej skupini.

V večini primerov so skupinske odločitve neposredno povezane s strukturo upravljanja:

- *Soudeležena (participatorna) in neposredna (direktna) demokracija*: odločanje z večino, naj gre za navadno večino 50% ali kvalificirano večino, na primer 70%.
- Odločanje s soglasjem (konsenzom): odločitev je sprejeta, če je nihče ne blokira.
- Odločanje s strinjanjem (sociokratsko): odločitev je sprejeta, če ni nobenega utemeljenega ugovora, čemur pravimo strinjanje (konsent); izraz "dovolj dobro za zdaj in dovolj varno, da poskusimo" povzema duha odločanja v sociokratski kulturi.
- Kolektivna inteligenca vznikne, ko posameznike in delovne skupine povabimo, da predlagajo konkretne predloge potrebnih odločitev; predlogi so podlaga za sprejemanje odločitev, zato je postopek oblikovanja predlogov ključnega pomena pri soudeležnem odločanju.

Ko dosežemo kulturo odločanja, pri kateri ugovore na predloge obravnavamo kot darove skupini, s tem veliko doprinesemo k resničnem skupnostnem duhu med člani. Ugovori pomagajo izboljšati predloge, sposobnost vključevanja različnih mnenj pa krepi skupnost. Ugovori pripomorejo k izboljšanju predlogov in krepijo sposobnost skupine, da integrira različna mnenja.

Kakovost predloga je odvisna od določenih kriterijev. Predlog mora biti znotraj domene, v kateri ima skupina pravico odločati. Nasloviti mora problem ali stanje, na katerega ima skupina dejansko možnost vpliva, in ga nagovarjati čim bolj jasno. Problem je dobro videti kot napetost; napetost izraža razdaljo med sedanjim stanjem in tem, za kar si skupina prizadeva. Odločitev naj se posveča vzrokom težav, ne simptomom. Razloge je treba jasno opisati, kakor tudi potrebe, ki v sedanjem stanju niso izpolnjene.

Obrazloženi argumenti podkrepijo predlog in pojasnijo, kako rešitev odpravlja problem. Predlog nikoli ni tog, vedno je odprt. Ni zahtevk. Spremljajo ga lahko druge možnosti, jih je mogoče izboljšati in preoblikovati. Če je le mogoče, naj predlog vključuje akcijski načrt in časovnico. Akcijski načrt mora imeti mejnike, biti realen, izvedljiv, merljiv in preverljiv, ali resnično zadovoljuje potrebam.

Skrb za dogovore: ena od možnih težav v skupini je, da člani ne spoštujejo odločitev oz. se ne držijo dogovorov. Priporočljivo je vzpostaviti sistem spremljanja, ali se člani držijo odločitev oz. kako se jih držijo.

Dostopnost podatkov

V drugem poglavju so bili zajeti nekateri mehki elementi komunikacijske kulture, ki so povezani z duhom, odnosom in tokom komuniciranja v vsakdanjem življenju in na

sestankih. Tukaj dodajamo nekaj ključnih elementov komunikacijske strukture, ki pomagajo skupini ohraniti uglašenost in funkcionalnost tudi takrat, ko nastopijo težave.

Velik izziv pri komunikaciji v skupini je dober dostop do podatkov. Zapisniki s sestankov na bodo javni in zlahka dostopni. Skupino je treba sproti obveščati o temah, obravnavanih na različnih sestankih.

Tako blagoslov kot prekletstvo digitalnega pretoka podatkov je, da se v teh dneh večina skupnosti opira na digitalni notranji pretok podatkov. Izmenjava informacij prek e-pošte in spletnih storitev za shranjevanje datotek je postala običajna praksa v mnogih skupinah. To je povsem v redu, če ne izključuje članov, ki nimajo ali ne uporabljajo računalnika.

Vredno je vedeti, da lahko čustveni trki v digitalnem okolju uničijo projekt, zato je čustvene zadeve najbolje reševati iz oči v oči. Jasno naj nam bo, da so digitalni mediji namenjeni predvsem izmenjavi podatkov. Da bi to zagotovili, pomagajo jasna interna pravila o e-komunikaciji.

Odlična pripomočka za izmenjavo in pretok obvestil sta dobra stara tabla iz plutovine in zvezek. Pravilo, da s pisno komunikacijo ne poskušamo reševati čustvenih zadev, velja tudi za table in zvezke! Ključno pri vsem skupaj je, da lahko tisti, ki želijo, zlahka dostopajo do vseh pomembnih informacij.

Lastninska in pravna organizacija

Vprašanje, kdo ima v lasti nepremičnine, ki jih uporablja projekt, je izredno pomembno. Ena najhujših napak, ki jih lahko naredimo, je, da kot posameznik kupimo posestvo in potem domnevamo, da lahko na tem posestvu zraste polnopravna in dolgotrajna skupnost enakih članov. Prijeten skupnostni duh lahko traja nekaj let, a bo sčasoma dejstvo, da je ena oseba lastnica, ostali pa so najemniki, vplivala na dinamiko v skupini in skoraj neizogibno povzročalo težave.

Lastnik ima mnogo več odgovornosti, zato mora imeti tudi več pravic kot tisti, ki niso lastniki; to vedno vodi v neravnovesja in negativno vpliva na skupino. Skupinski projekti z močnim skupnostnim duhom lahko uspevajo le v stavbah, kjer ima vsak član enake pravice kot drugi člani. To je možno doseči na več načinov:

Nepremičnine v skupni lasti: i) Skupnosti se pogosto odločijo za lastništvo nepremičnin v okviru zadruge. Ta pravna oblika je zasnovana za ljudi, ki se združujejo, da bi izvajali nekakšno gospodarsko dejavnost. ii) Možne so tudi druge pravne oblike, pri katerih je lastnik objektov združenje ali društvo ali fundacija, odvisno od zakonov v posamični

državi. Ko iščemo ustrezno pravno obliko za skupno lastnino se je vredno posvetovati z uradniki in kolegi iz podobnih organizacij.

Skupnost lastnikov: Hiše so lahko v lasti skupnosti lastnikov – pri čemer imajo posamični lastniki vsak po eno bivalno enoto, zunanje stene stavbe in skupni prostori pa so v lasti skupnosti lastnikov. V nekaterih državah imajo posebne zakone, ki določajo, kaj je potrebno za takšno skupno lastništvo, tako da imajo člani kar največ svobode v lastnem stanovanju, skupnostne zadeve pa so posebej urejene za skupne dele hiše.

Najemniki v tuji stavbi: za skupinsko dinamiko je mnogo boljše, če so člani projekta najemniki pri nekom zunanjem, kot če so najemniki v stavbi enega od članov skupine. To še posebej drži, če je hiša v lasti velike organizacije, ki ima podobne vrednote kot najemniki, denimo stanovanjske zadruga ali fundacije, ki jo zanimajo etične naložbe. Takšna rešitev je primerna, če pobuda ne čuti velike potrebe po gradnji lastnih stavb.

Kdor se želi poglobiti v temo skupnega lastništva, naj prouči pojem »emfiteuza« (emphyteusis) ali »neomejen zakup«, kar je zanimiva izbira med nakupom in najemom. Ta oblika odnosa med lastnikom in najemnikov zagotavlja skoraj enake pravice kot v primeru dejanskega »lastništva«, omogoča pa lastniku, da določi nekatere standarde, ki jih morajo spoštovati najemniki. Tovrstna rešitev je pogosta, kadar ima zemljišče v lasti fundacija, ki potem projektom na tem zemljišču določi nekatere standarde.

Zadružno skupno lastništvo

Zadruga je pravna oblika, ki jo poznajo v vseh evropskih državah in je idealna za mnoge skupinske projekte. Eno od načel zadružništva je, da ima vsak član en glas, ne glede na to, koliko denarja je vložil v zadrugo. Podrobnosti so v različnih državah sicer določene različno, toda v večini primerov so zadruga namenjene ljudem, ki želijo združiti moči pri doseganju svojih ciljev. Vredno se je pozanimati, kakšni so zakoni v vaši državi.

Statut

Oblikovanje sklopa notranjih dogovorov, ki zajemajo vizijo, poslanstvo in strateške cilje, je ena zgodnjih in navadno zahtevnih nalog novorojene organizacije. Običajno zahteva precej časa in truda, saj je za to nujno zbrati individualna mnenja in imeti dovolj motivacije, da se raznolikosti presečno združijo nekje v kolektivnem super-egu, da se tam zlijejo in nazadnje ustvarijo skupno identiteto, ki jo podpirajo vsi vpleteni. Toda izziva ni konec, saj je ob tem treba upoštevati še en velik in pomemben dejavnik, ki terja povsem drugačno raven razmišljanja in pisanja: državne zakone. Zakoni večino skupin prisilijo, da sestavijo formalno ustavo, ustanovni akt ali statut organizacije.

Vsaka država ima nabor zakonov, bolj ali manj zapletenih in protislovnih (včasih skreganih z zdravo pametjo), pa vendar zakonov, ki pravno urejajo različne oblike povezovanja v skupine. Modro je proučiti relevantne državne zakone, po možnosti s pomočjo strokovnjaka, da oblikujemo jasno podobo o okvirih, ki jih postavlja zakon. Zlasti pomembno je vedeti, kakšne sankcije veljajo za različne kršitve, in kakšne so odgovornosti različnih deležnikov.

Legalnost zasebnih posojil

V Nemčiji je kriminalno dejanje zaprositi za zasebno posojilo v znesku višjem od 12.000 €. Kdor to stori, krši bančne zakone, ki varujejo državljane pred organizacijami, ki utegnejo mešetariti s tujim denarjem. Torej je možno, da pravni zastopniki skupine, ki prosi za zasebna posojila, nevede kršijo zakon!

Vse skupine ne potrebujejo formalnega statuta, saj so lahko tudi "neformalne" in se izognejo zapletom, ki jih prinaša registracija pravne osebe. Treba pa je vedeti, da to nikakor ne pomeni, da skupina (in njeni člani) ne bodo odgovorni za svoja dejanja, bodisi skupinsko ali posamično. S tem se lahko vodje skupine znajdejo v ranljivem položaju, ne da bi se v polnosti zavedali možnih posledic.

Neformalne skupine imajo vso pravico obstajati in mnoge namenske skupnosti se odločijo več let vztrajati kot takšne. Toda s tem skupino pravno ohromijo in omejijo njene pristojnosti, ji odvzamejo vmesnik, ki ga družba zna in zmore prepoznati in prebrati, ter jo v določenem smislu prikrajšajo za priložnost komunikacije in sodelovanja z uradnimi institucijami. Možna posledica je, da projekt, če ga zapusti le nekaj ljudi, razvodeni in razpade. Projekti, ki delujejo v okviru pravne osebe, imajo več možnosti, da preživijo kot projekti brez tovrstne formalne podlage.

Statut da skupnosti formalni okvir, za pomembnega pa se izkaže tudi, ko skupina kupuje nepremičnino, podpisuje pogodbo z dobaviteljem in svetovalcem ali pa se prijavlja na

javni ali zasebni razpis. Če je statut pravilno sestavljen in napisan, lahko doda pomembne elemente k identiteti skupine in okrepi občutek pripadnosti. Izbira, da skupina deluje kot zadruga in ne kot gospodarska družba, na primer, prinese glas vsakemu članu (poudarek na ljudeh), namesto da bi prinesla glas vsakemu deležu (poudarek na kapitalu). Statut odraža vrednote in vizijo organizacije.

Statut mora spoštovati državno zakonodajo in v določeni meri tudi predpise Evropske unije. V prvem delu dokumenta naj povzema tudi kratko različico vizije in poslanstva (običajno navedeno v poglavju »Cilji organizacije«). Podrobno mora obravnavati formalnosti za primere nesoglasij, potek glasovanja in odločanja, pravila za formalno in neformalno reševanje sporov ter pravila, kako člani zapustijo projekt.

Za nekatere skupine je sestavljanje statuta velik izziv, saj jih prisili k povsem drugačnemu razmišljanju, kot so ga vajeni v vsakdanjiku. Doseganje pravne pismenosti je lahko pomemben mejnik pri rasti in razvoju skupine. Ob tem se je dobro opirati na naslednja vprašanja:

- Kako vzdržujemo identiteto skupine in kako jo izražamo v pravnem jeziku?
- Kaj moramo prilagoditi, da ne bi bili v navzkrižju z obstoječimi zakoni?
- Kako lahko zaščitimo sebe in svoj projekt pred pravnimi tožbami, finančnimi izgubami, dolgovi in stečajji?
- Kako vse to vpliva na naše notranje ravnovesje in na naš notranji rang?

Pogledati na organizacijo s formalnega ali pravnega vidika je lahko zelo zdravo in ima streznjujoč učinek. Izvabi lahko razmislek o stvareh, ki prisilijo skupino k potrebnim spremembam v izogib potencialno nevarnim problemom.

Znanje različnih jezikov, vključno s pravnim jezikom na lokalni in državni ravni, lahko samo okrepi skupino in poveča njeno prožnost.

Ekonomska ureditev

Vsak projekt mora doseči dogovor o osnovnih dolžnostih in pravicah vseh v projektu. Pomemben vidik tega je ureditev skupnega gospodarjenja. Ali morajo vsi plačevati enake zneske? Ali se zneski razlikujejo glede na uporabljeni prostor? Ali se razlikujejo glede na gmotno stanje posameznih članov? Kako je s starejšimi z nizko pokojnino? Kako je z otroki? Vsa ta pomembna vprašanja je treba upoštevati v fazi načrtovanja projekta.

Večina ljudi, vključenih v trajnostne skupnostne projekte, si deli vrednoti solidarnosti in vključevalnosti do manj premožnih. Ko oblikujemo ekonomsko ureditev, je treba ti vrednoti prikazati v praksi. To je prelomen trenutek v razvoju projekta. Treba si je vzeti čas ter raziskati vrednote in prepričanja v zvezi z denarjem. Ta izredno čustvena tema močno vpliva na identiteto skupine. Stališča glede ekonomije lahko raziskujemo in izražamo z metodami poglobljenih izmenjav, namesto da o njih razpravljamo le na ravni organizacije.

Trajnostni skupnostni projekti poznajo vrsto možnosti urejanja ekonomije. Nekatere skupine presegajo finančno neenakost tako, da delijo dohodek in usmerjajo ves kapital v razvoj projekta. To se mnogim zdi preveč ekstremno, toda po izkušnjah takšnih skupnosti tovrsten sistem deluje zelo dobro in je pogosto tudi enostavnejši kot mnoge druge rešitve. Izkušnje kažejo, da so projekti, ki na samem začetku sklenejo dogovor o delitvi dohodkov in ga potem uspešno udejanjajo, kasneje izražajo zadovoljstvo, da so ga izbrali. Večina skupin si ne upa začeti na ta način, temveč oblikujejo le približek »skupne ekonomije«; po izkušnjah je to težko in zelo redko vodi v resnično skupno ekonomijo.

Skupine, ki ne želijo v celoti deliti svojih dohodkov, se opirajo na razne načine urejanja ekonomske solidarnosti. Na primer:

- Namesto, da bi člani plačevali fiksni prispevek ali vsoto, primerno velikosti stanovanja, plačujejo za najemnino in skupne stroške za hrano določen odstotek mesečnega dohodka;
- vse stroške za otroke pokriva celotna skupnost;
- skupnost ustanovi solidarnostni fond;
- člani drug drugemu dajejo brezobrestna posojila ali donacije kot neformalni način za uravnovešanje premoženjskih razlik.

Solidarnostni fond "ZEGG-Grund"

V skupnosti ZEGG, mnogi ljudje delajo kot svobodnjaki. V primeru bolezni ostanejo brez prihodkov. Skupnost se je odločila za takšne primere ustanoviti skupinsko »zavarovanje«, t.i. »ZEGG-Grund«. Če nekdo zboli za več kot teden dni in ne more služiti denarja, lahko uporabi sredstva iz fonda. Vanj vplačujejo člani 15 € na mesec. Tako je 900 € mesečno na voljo svobodnjakom v skupnosti za primer, da ne morejo delati zavrlo bolezni ali nezgode.

Rang in vodenje

V vsakdanjem življenju smo močno potopljeni v družbeni kontekst in s tem prisiljeni k odzivanju na raznovrstne dražljaje. Življenje in delo v skupini lahko te sile še pomnoži ter na najgloblji možni ravni vpliva na naša vedenja in čustva. Zakaj čakamo z začetkom

sestanka, dokler se ne prikaže g. Novak, čeprav zamuja? In zakaj komentarji g. Božiča ostajajo neopaženi in nezabeleženi v zapisniku? Zakaj se v prisotnosti določenih ljudi počutimo živčne in smo težko zares iskreni?

[Arnold Mindell](#), ameriški psihoterapevt in učitelj, ustanovitelj [procesno usmerjene psihologije](#), imenovane tudi *Procesno delo* (*Process Work*), je odkril pomembno družbeno dinamiko, ki je vedno prisotna v skupinah. Ta dinamika se nanaša na range in privilegije; ta izraza se utegneta zdeti nepriljubljena in celo odbojna, saj imajo skupnostno nagnjeni ljudje pogosto odklonilen odnos do hierarhične družbe in si prizadevajo za enakopravnost in pravičnost. Toda naivnost glede družbenih rangov lahko privede do obilice frustracij in nas zapelje v uničujoče spore.

Mindell definira privilegij kot možnost, ki nam je na voljo, kot izbiro na podlagi svobodne volje. Vsakič, ko nekaj izberemo, je to izraz naše volje in s tem znak privilegija, da to lahko storimo. Rang je v tem kontekstu definiran kot vsota privilegijev, ki jih imamo v določenem kontekstu. Več možnosti ko imamo, višji je naš rang. Imeti (oz. pridobivati) višji rang je navadno vznemirljivo in privlačno, nižanje ranga pa zna biti duševno boleče in čustveno obremenilno.

Po Mindellovem mnenju je rang vsota številnih dejavnikov, ki segajo od rojstva, do družbenega statusa, narodnosti, osebnih darov, duševne stabilnosti, duhovne povezanosti itd. Nekateri vidiki so očitnejši kot drugi, vsi pa nas konec koncev oblikujejo v to, kar smo danes. Nekateri so evolucijski in jih je možno spreminjati. Drugi so nespremenljivi in jih je treba sprejeti kot danost.

Rangi so popolnoma kontekstualni, zato se nenehno (in včasih prav dramatično) spreminjajo glede na razmere v okolju v vsakem trenutku in kraju. Ker smo po naravi družbena bitja, smo prilagojeni prehajanju od kraja do kraja (in od ranga do ranga), ko se okoliščine spremenijo. To je tako globoko v nas, da se moči dinamike običajno niti ne zavedamo.

V prizadevanjih, da ustvarimo dolgožive, zdrave in skrbne skupine, se moramo zavedati občutljivih tem, vezanih na rang, ter tako sebi in svojim kolegom pomagati pri pravilnem razumevanju napetosti in preprečevanju potencialnih sporov.

Skupnosti se pogosto trudijo za enakopravnost, kar je velik zalogaj za večino skupin. In če zavoljo te vrednote prezremo vpliv ranga na odnose, se lahko stanje v skupini le še poslabša. Če se zmoremo s pridom zanašati na osebni rang, s tem prinašamo dar svoji skupini in tudi samemu sebi. Nakopičene in neizražene napetosti so v bistvu jeza, zamere in grenkoba, ki lahko hranijo – in zgodovinsko tudi so hranile – nasilja in revolucije. Žal zgodovina ni prav dober učitelj in zgodovinska drama se ponavlja.

Ko spoznamo rang in njegove učinke, je nekako tako, kot da bi dobili nova očala, ki nenadoma jasno pokažejo prej meglene, nejasne in neprijetne obrise. Seveda to ni edina dinamika v skupinah, je pa temeljna pri vseh interakcijah med ljudmi, zato pomena ranga ni dobro prezreti ali podcenjevati.

Če iz ranga ne naredimo tabuja, ampak se skupnost odloči o tem odprto pogovarjati, potem se mu lahko zares zavestno posveti. Jasno, da je nekdo, ki živi več let v skupnosti in je na odgovornem položaju, vplivnejši kot nekdo drug, ki se je ravnokar pridružil. To, da lahko člani spreminjajo svoj rang (s prevzemanjem odgovornosti), je najboljši prispevek k bolj enakopravni družbi.

Vodenje je tesno povezano z rangom, zato ni čudno, da se tudi njemu v egalitarnih skupnostih radi izogibajo. Vodenje se dogaja, tudi če ni zavestno določeno. Nekateri ljudje rečejo: "Da, lahko!" in preprosto začnejo delati, nekateri drugi pa neradi prevzemajo vlogo pobudnika. Ko implicitne vloge naredimo eksplicitne, marsikaj postane lažje. Nosilci eksplicitnih vlog lahko tako dobijo jasne povratne informacije o svojem delu. Vloge je mogoče tudi formalno odvzeti, če njihovi nosilci ne delujejo v dobro skupnosti. Neformalne vodstvene vloge je veliko težje urejati.

V nekaterih primerih je smiselno zaprositi najbolj kompetentno in izkušeno osebo, da prevzame vodenje in sprejema vse tiste odločitve, glede katerih ni potreben posvet s skupino. Predstavljajte si gradnjo hiše brez arhitekta ali gradbenega nadzornika; rezultat verjetno ne bo stabilna in privlačna struktura.

Tistega, ki prevzame vodilno vlogo, bi morali obravnavati kot služabnika ostalih. Dober vodja je vedno služabnik vrednot in članov skupine; naloge določa glede na kompetence in zmogljivosti. Tak vodja samega sebe dojema kot odgovornega, da ustvarja razmere, v katerih izbrane vloge omogočajo vsem članom polno izražati svoje potenciale.

Novim in manj izkušenim članom je treba omogočiti, da razvijejo svoje vodstvene sposobnosti in s prevzemanjem odgovornosti višajo svoj rang. Oblikovanje skupine tako z bolj izkušenimi kot z manj izkušenimi, oz. z nepoznavalci in poznavalci delovanja skupnosti, je dober način, kako vpeljevati ljudi v odgovorne vloge.

Mnoge skupnosti si prizadevajo ustvariti »skupino samih vodij«. Takšna skupina ni hierarhična, v njej ni le nekaj vodij, ni nestrukturirana bitnost, temveč deluje kot organizem, v katerem so vsi na svojem pravem mestu, prevzemajo odgovornosti in vodilne vloge na področjih, ki so jim pomembna in se skladajo z njihovimi kompetencami. Če ima vsakdo vodilni položaj na določenem področju, je mnogo lažje sprejeti vodstvo drugih na drugih področjih.

Za podrobnejšo razlago pogledajte v razdelek "Viri" na spletni strani CLIPS-a.

Projektno vodenje, delitev del in določanje nalog

Za dobro organizacijo dela je priporočljivo poskrbeti, da je projektno vodenje transparentno in participativno. To je še posebej koristno v zgodnjih fazah, ko je treba v kratkem času sprejeti veliko odločitev in se mora veliko tega zgoditi, da se projekt razvije od vizije do stvarnosti. To se lahko zgodi v vrsti tesno povezanih korakov, ki jih je po potrebi možno tudi ponoviti. Nekateri od teh korakov so:

Ocena razpoložljivih virov: Da bi ocenili potencial celotne skupine, je dobro izvesti preprosto raziskavo, kakšne so kompetence, znanja, poklici in tudi želje članov. Dobro je, če vsakdo seznanj ostale, kaj zmore in zna, pa tudi, kaj si resnično goreče želi delati in v čem se želi razvijati, se usposablјati in uriti. Ocena virov naj vključuje vse člane. Vredno jo je čez določen čas ponoviti in preveriti, ali se je kaj spremenilo.

Ocena nujnih zadev: Izplača se imenovati odbor, ki skrbi za seznam ciljev, ki jih je treba doseči v določenih rokih (navadno kratko-, srednje- in dolgoročnih). Seznam naj se sklada z vizijo, poslanstvom in strateškimi cilji. S tem se projektno vodenje začne dotikati praktične ravni na naslednjih korakih.

Ocena ujemanja sposobnosti, želja in potreb: Ko člani skupine primerjajo prejšnja seznama, lahko ugotovijo, katere naloge naravno pašejo h katerim članom, nakažejo se tudi možne delovne skupine. To oceno je možno izpelјati kot odprto diskusijo, igro ali sistemsko postavitev in nekako zagotoviti premostitev med tem, kar zmoremo delati, in tem, kar si želimo delati. V idealnem primeru poskrbimo za zadovoljstvo posameznikov in skupine kot celote. Oblikovanje delovnih skupin, v katerih so povezani strokovnjaki in asistenti, je klasični učni pristop. S tem se krepijo vezi v skupini in hkrati zadovoljujejo potrebe projekta.

Obračunavanje vrednosti dela: Občutljivo vprašanje v vseh skupinah je: Kdo vse naj bo plačan in za katera dela? Na začetku je normalno, da pretežni delež dela opravimo prostovoljsko, a to ne more trajati v nedogled. Nekateri skupine se odločijo plačevati vse delo, ki ga opravijo člani skupine, po enaki tarifi, naj gre za kmetovanje, gradnjo, kuhanje ali računovodstvo. Druge skupine se odločijo razporejati plačila glede na dogovorjene stopnje, tretje izhajajo iz tržnih cen za posamezna dela in plačujejo člane v skladu z njihovimi kompetencami. Nobena izbira ni absolutno pravilna ali napačna. Iz jedra prepričanj skupine lahko vzniknejo zanimive diskusije o tej temi in osvetlijo družbeno-politično držo, ki jo skupina zagovarja.

Zunanje izvajanje (outsourcing): Na naslednjem koraku utegnejo člani ugotoviti, da jim notranji viri ne zadostujejo in da jim primanjkuje nekaj ključnih kompetenc. Takrat se

lahko odločijo izbrati zunanje izvajalce. Pri tem je dobro začrtati jasna merila v izogib nepotizmu in nudenju osebnih uslug. Če je krog podpornikov skupine dovolj velik, je precej verjetno, da bo med njimi našel kdo, ki bo delo morda opravil tudi kot prostovoljec. Mnogi, ki se ne morejo za stalno pridružiti skupnosti, radi sodelujejo kot občasni člani in prispevajo v delu in dobrinah. Sprejmite jih odprtih rok, jim izkažite hvaležnost in spoštovanje, vzdržujte vezi z njimi. Poleg tega, da bo delo opravljeno, boste tudi negovali kulturo solidarnosti in vzajemnosti.

Od časa do časa bi moral odbor sklicati sestanek za pregled opravljenih del, zadovoljstva članov in učinkovitosti postopkov. Določena stopnja premikov in sprememb v delovnih skupinah ni le normalna, ampak tudi priporočljiva in zdrava, če so vloge jasne in naloge izpolnjene. **Sociokracija** ponuja pameten model za visoko učinkovitost in dinamičnost ter optimizacijo kompetenc, rezultatov in komunikacije.

Če član najde pravo mesto v skupini zase, s tem naredi ogromno za lastno blaginjo in zadovoljstvo. S tem soustvarja živi laboratorij osebnostnega razvoja. Kjer so posamezniki srečni, so skupnosti zdrave in dolgožive.

Povratne informacije

Pomembna lastnost živih organizmov je integracija povratnih informacij. Povratne informacije nam nudijo priložnost, da pretehtamo svoja dejanja in vedenja, se prilagodimo okolju in se učimo. Sistem povratnih informacij je ključni element organizacij, zasnovanih na sociokraciji. Vsak predlog vsebuje zavezo k povratnim informacijam: »Kdaj bomo preverili, ali so bile odločitve uresničene, in kdaj jih bomo po potrebi prilagodili?" Sociokracija seveda ni predpogoj, da bi se zanašali na povratne informacije. Te so možne na različnih ravneh:

- Na osebni ravni: da zavestno ustvarjamo priložnosti za izmenjevanje povratnih informacij in povečujemo jasnost, kako nas drugi doživljajo.
- Na ravni vlog: zelo dobra ideja je, da izmenjamo povratne informacije o tem, kako se razvijajo predvidene vloge; to se ponavadi zgodi le, če nekaj deluje res slabo ali res dobro; toda poglobitno učenje prihaja iz širokega vmesnega pasu, kjer si ponavadi ne vzamemo časa, da bi podali povratne informacije.
- Na ravni odločitev: za izboljšanje upravljanja projekta je eden najučinkovitejših pristopov to, da po določenem času preverimo, ali so odločitve dosegle predvidene učinke.
- Na ravni storitev: povratne informacije strank ponujajo možnosti za izboljšanje storitev.

Struktura – povzetek

Struktura je v marsičem najkompleksnejša plast funkcionalnega skupinskega projekta. Vzpostavitev in vzdrževanje strukture je nekaj, kar terja visoko stopnjo strateškega razmišljanja in potrpljenja. Večja ko je skupina, bolj mora vključevati upravljanje, odločanje, pravne akte, projektno vodenje, ekonomsko ureditev itd. Ti vidiki skupinske dinamike imajo pomembno funkcijo: varujejo vse vpletene pred nepotrebnim in celo uničevalnim stresom.

5) PRAKSA

Ključne točke

- Praksa je faza, ko projekt zaživi ter želje, pričakovanja in cilji, za katere si je skupina prizadevala, postanejo vidni;
 - izvajanje projekta terja ustrezna razmerja med prvimi štirimi plastmi: posameznikom, skupnostjo, namero in strukturo; če ta razmerja niso usklajena, lahko to pahne skupino v zmedo in se disfunkcionalnost razširi na vse plasti;
 - ko se skupina zaveda vpliva načrtovanih dejavnosti na projekt, ji to omogoča usklajevanje vseh plasti;
 - vezivo skupine je predvsem v skupnih praksah, kot so obroki, »ritmi« in »vzorci« v skupinskih dejavnostih.

Pregled poglavja

Pri oblikovanju skupinskega projekta moramo biti pozorni na podrobnosti iz vsakdanjega življenja. Vsakodnevne dejavnosti, na primer obroki, delo in izraba virov povedo veliko o tem, kakšni so svetovni nazor, namera in vizija skupine. Če se tem vsakodnevnim praksam zavestno posvečamo, potem krepijo projekt in zagotavljajo jasnost.

Včasih vrednota, ki jo izraža določena praksa, ne ustreza v celoti vrednoti posameznega člana ali skupine kot celote. Člani skupine se morda strinjajo s skupno vizijo in namero, niso pa še postavili procesa, ki je nujen za fino uglasitev njihovih dogovorov z ustreznimi stališči in veščinami. Tu lahko začnejo nastajati spori in osebni boji na eni strani ali pa vzajemna podpora in povezanost na drugi strani.

Vse skupine imajo slepe točke, ki postanejo vidne šele, ko se zgodi kaj motečega ali problematičnega, denimo ponavljajoča se netočnost, vstopanje domačih živali v skupne prostore, razlike v odnosu do prehrane in alkohola ali preprosto velike razlike v splošnih mnenjih. Težko je pričakovati, da bo prišlo do spremembe ali preoblikovanja vsakdanjega življenja, če se natančno ne posvetimo nameram in osnovnim predpostavkam.

Kadar se posamezniki povežejo v skupino, se združijo tudi nekatere vsakdanje prakse, ki so bile dotlej individualne in »domačne«. Primere v tem razdelku smo izbrali kot ponazoritev, kako doseči usklajenost med plastmi posameznika, skupnosti, namere in strukture preko vsakdanjih praks. Tako želimo ponazoriti prepletenost vseh plasti modela CLIPS.

Po vzoru standardnega modela trajnosti v organizaciji *GAIA Education*, smo izbrali štiri primere, po enega za vsako od štirih dimenzij trajnosti:

- *družbena dimenzija – primer skupnih večerij*
- *kulturna dimenzija – primer trenutkov zavedanja*
- *ekološka dimenzija – primer kompostnih stranišč*
- *ekonomska dimenzija – primer souporabe avtov*

Ekovasi imajo obsežne izkušnje na teh področjih in te izkušnje so uvrščene na spletno stran CLIPS-a. To poglavje se posveča preprosto temu, kako praksa v našem modelu vpliva na in je pod vplivom vseh plasti skupnosti, od posameznika do namere in strukture.

1. primer 1: skupni obroki

Skupna praksa številnih skupin (npr. ekovaških in stanovanjskih skupnosti, trancizijskih skupin, skupnostnih vrtov) so skupni obroki. Od skupine do skupine je odvisno, ali si delijo praktično vsak obrok, ali pa le občasno večerjajo skupaj, recimo tedensko ali mesečno. Sistemi skupnega obedovanja so v mnogih primerih eksperimentalni oz. se pogosto spreminjajo, saj jih je težko začrtati v neki fiksni obliki kot obrazec, ki ustreza potrebam vseh posameznikov. Tako skupni obroki ponujajo proces nenehno razvijajočega se sooblikovanja skupnih rešitev, pri katerih je možno doseči strinjaje vseh članov. Tukaj se večinoma ukvarjamo s skupinami, ki živijo tesneje skupaj, seveda pa tudi mnoge druge skupine organizirajo skupne obroke na srečanjih ali posebnih priložnostih, zato marsikaj od napisanega drži tudi zanje.

Vpliv na posameznika

Skupno obedovanje je običaj in dnevna rutina v večini družin. V ekovaseh so vsi člani del tega intimnega prostora, ki je bil včasih izključno družinski. Za posameznike, ki v preteklosti niso imeli družine, s katero bi skupaj obedovali, lahko ti skupni obroki izpolnijo potrebo po pripadnosti in so eden izmed temeljnih razlogov, zakaj se sploh želijo pridružiti. Tudi družine cenijo obede s širšo skupnostjo, saj se s tem krepijo odnosi tako med odraslimi kot med otroki. Po drugi strani je za družine in podskupine pomembno, da ohranijo svojo ožjo identiteto, ko širša skupnost zasede prostore in funkcije, ki so sicer zasebni.

Iz spoštovanja do osebne in družinske potrebe po zasebnem prostoru v nekaterih skupnostih velja prav nasprotno: potrebujejo dneve brez skupnih obrokov. To je lahko urejeno tako, da imajo člani možnost odnesti obrok v svoje prostore, potem ko je bil pripravljen v skupni kuhinji. Obstaja veliko možnosti, kako izpolniti potrebe in želje posameznikov ter jih vključiti v celovito delovanje skupnosti. Sem štejejo tudi alergije in osebna nagnjenja, npr.: obedovanje v tišini, blagoslavljanje obrokov, presna prehrana, ustrezno vključevanje mesa v trajnostni življenjski slog, izogibanje glutenu ali sladkorju itn. Kultura prehranjevanja zahteva precej uravnovešanja in kompromisov v skupini.

Vpliv na skupnost

Potreba po hrani je univerzalna. Skupni obroki že sami po sebi gradijo skupnost saj je v teoriji vsakdo vključen. Hkrati so prostor za neformalni pogovor, v katerem sodelujejo tudi tisti člani, ki so v drugih situacijah morda manj komunikativni ali pa manj pridejo do besede. Tako skupni obroki gradijo in vzdržujejo odnose. Praksa skupnih obrokov, vključno s pripravo in streženjem hrane, je zelo dragocena, saj praktične naloge spodbujajo sodelovanje in pogovor.

Skupni obroki so odlična vstopna točka v skupino za novince, goste in prostovoljce, saj se prav tu tvorijo nova poznanstva in snujejo načrti. Razni načini krepitve veziva skupnosti so pogosto del vsakdanjih opravil in skupni obroki so pri tem nepogrešljivi.

Vpliv namer na prakso

Odločitev imeti skupne obroke izvira iz namere po gradnji skupnosti in želje po izpolnjevanju praktičnih/ekoloških parametrov. Skupna priprava hrane je vaja v gradnji skupnosti in članom skupnosti odpira priložnost, da skupaj rastejo.

Ekološke koristi tega, da kuhinja v vsakem gospodinjstvu ni v pogonu ob vsakem obroku ter zmanjševanje količine organskih odpadkov, so velike. Že to je pogosto zadosten razlog za postavitve sistema skupnih obrokov. Mnoge skupine racionalizirajo izrabo časa s tem, da si člani razdelijo delovne naloge, namesto da vsakdo zase troši čas za nakupovanje, kuhanje in čiščenje v vsakem posamičnem gospodinjstvu.

Če si pred obrokom vzamemo nekaj sekund, da se zahvalimo za hrano, s tem izkažemo spoštovanje naravi, ljudem in strukturam, ki so omogočile, da se je obrok znašel na mizi. S tem sporočimo tudi, da cenimo privilegij, da nam je hrana na voljo in da si jo delimo s skupino. Poleg tega gradimo odnose z drugimi ljudmi in planetom. Tovrstni izrazi hvaležnosti so precej pogosti v ekoloških skupnostih, so pa tudi primeri, ko nekateri ljudje čutijo nelagodje, saj ne odobravajo mešanja skupnih obrokov z duhovno prakso (blagoslavljanja hrane). V izogib napetostim nekatere skupine izražajo hvaležnost zelo sproščeno in neceremonialno.

Pomen strukture

Skupni sistemi obedovanja pogosto pritegnejo strukturno usmerjene ljudi k oblikovanju potrebnih struktur. To zlasti velja za ekološka naselja. Skoraj vse ekovasi imajo ustaljene sisteme skupnih obrokov. Struktura se posveča organizaciji ekip v kuhinji, upravljanju s finančnim vidikom, povračilu stroškov in plačilom, postopku vpisovanja ali izpisovanja iz sistema skupnega obedovanja, načina plačila (mesečno ali samo za individualne obroke). Pomembna je tudi pravičnost, denimo olajšava za starejše ali bolne, da jim ni treba sodelovati pri praktičnih nalogah.

Strukture se ponavadi spremenijo, ko se pokaže potreba. Prilagoditve vključujejo zmanjšanje ali povečanje števila dni, ko so na voljo skupni obroki, glede na letni čas; kdaj so obroki lahko na voljo tudi zunanjim skupinam in obiskovalcev ipd.

Če povzamemo prakso skupnega obedovanja, ta vključuje vse trajnostne dimenzije organizacije *GAIA Education*: prispeva k vezivu skupnosti (družbena dimenzija), zmanjšuje organske odpadke in spodbuja skupno izrabo virov (ekološka dimenzija), je izraz skupnih namer (kultura/svetovni nazor), prihrani čas in denar (ekonomska dimenzija).

2. primer: uglasitveni krog in trenutki zavedanja

Navedeni primer je iz Fundacije in skupnosti Findhorn na Škotskem.

V skupnosti Findhorn Foundation se vsak delovni dan ali srečanje začne s kratko meditacijo in prijavnim krogom. Preden se lotijo svojih nalog, se člani skupine povežejo v krog in so nekaj trenutkov v tišini, prisluhnejo sebi, svojemu počutju, povežejo se z

višjim namenom skupnega dela ter se osredotočijo na sedanji trenutek, skupino, s katero so, in naloge, ki so pred njimi. Vsak član ekipe nato pove v nekaj besedah, kako se počuti v tem trenutku, včasih pa beseda steče tudi o načrtovanem delu. Ko vsi člani ekipe končajo prijavni krog, se delo začne. Trajanje meditacije in prijavnega kroga je odvisno od skupine in njenih potreb, lahko je povsem kratek, ali pa traja tudi trideset minut.

Ta praksa ima dva dela, ki ju je mogoče izvajati tudi ločeno.

Predno začnemo z delom, smo nekaj časa v tišini. Osredotočimo se na trenutek in se zavedamo notranjega stanja, tako fizičnega, kot tudi čustvenega in duševnega. Včasih pomaga, če zapremo oči. Zavemo se skupine, v kateri smo, in namena, da dobro opravimo, kar naj bi naredili, tako posamično kot skupno. Uporabimo neko obliko signala za zaključek meditacije: lahko pozvonimo z zvončkom, stisnemo roko sosedu v krogu ali kaj drugega, kar nam ustreza. Čas je primerno prilagoditi trenutnim potrebam in razmeram v skupini.

Prijavni krog izvedemo tako, da v nekaj stavkih podelimo s skupino, kako se počutimo v danem trenutku. Možno je uporabiti tudi gibe, obrazne izraze, zvoke ali kaj drugega. Vredno je pozorno poslušati druge člane skupine v prijavnem krogu, saj s tem izvemo, v kakšnem stanju je skupina na ta dan.

Vpliv na posameznika

Vključevanje trenutkov zavedanja in prijavnih krogov v vskdanje življenje je spodbuda skupini, da se ustavi, naredi premor, globoko razmisli, se poveže z namero in smislom svojih dejavnosti, in ponudi članom možnost odprto izraziti potrebe in občutke. Mnogim ljudem je to tudi orodje za gradnjo zaupanja, empatije, razumevanja potreb drugih in raznolikosti izkušenj v skupini. Poglobljeno zavedanje krepi sodelovanje ter skrb za posameznike, skupino in projekt.

Po drugi strani so za nekatere trenutki zavedanja in prijavni krogi težavni. Nekdo je, denimo, navajen potlačevati občutke, da bi bil bolj učinkovit pri delu, nekdo drug pa je prepričan, da se mu bodo posmehovali ali ga napadli, če bo razkril svoj notranji čustveni svet, nekdo tretji težko prisluhne drugim, ne da bi njihove besede jemal osebno, nekdo četrti morda misli, da je vse skupaj potrata časa in da bi morala skupina preprosto naravnost na delo.

Ali res moramo za učinkovitost žrtvovati osebne vezi in odnose? Ali zmoremo delati skupaj in obenem tudi razmišljati in se pogovarjati? Ali nas drugi cenijo kot posameznike le, dokler smo uglašeni in polikani, ali pa naša vrednost v očeh drugih

raste, ker smo pred njimi odprti in iskreni? Vse to vpliva na vključevanje ljudi v prijavne kroge, doživljanje trenutkov zavedanja, pa tudi na skupna prepričanja in predpostavke.

Vpliv na skupnost

Trenutki zavedanja in prijavni krogi odpirajo možnost za vadbo komunikacijskih veščin in krepijo vezivo skupine. Zavedanje in odprta komunikacija pomagata pri zgodnjem odkrivanju nezadovoljstva in konfliktov v skupini. Prijavni krog je lahko tudi priložnost za skupno praznovanje dobrih novic. Če člani skupine pogosto kaj delajo skupaj, s tem krepijo skupinsko identiteto in kulturo ter občutek pripadnosti in kontinuitete.

Vpliv namer na prakso

Trenutke zavedanja in prijavne kroge lahko vidimo kot majhne vsakdanje obrede, ki podobno kot vsi obredi, opominjajo člane na svetovni nazor in vizijo. Trenutki zavedanja in prijavni krogi lahko na primer odsevajo namero negovati skupinsko kulturo, kjer se avtentična osebnost vsakogar šteje za dragoceno in dobrodošlo, kjer velja transparentna komunikacija za nekaj ključnega pri učinkovitem sodelovanju, gradnji skupnosti in osebni rasti, in kjer člani spodbujajo drug drugega, da pretehtajo osebne in skupne namere.

Pomen strukture

Nekatere skupine imajo raje, če se trenutki zavedanja in prijavni krogi dogajajo spontano, toda večina skupin ugotavlja, da imajo največji učinek, če jih sprejmemo kot redni sestavni del srečanj, dela in posvečanja skupnim zadevam. Le tako lahko nudijo zanesljiv okvir za osebno razmišljanje, odprto komunikacijo, čustveno povezanost, praznovanje in krepitev skupinskega veziva. Vse to pa zagotavlja podlago za organiziranje dela ali sprejemanje odločitev na učinkovit, a skrben način. Vse to je podlaga, da bi lahko organizacija dela in odločanje potekali učinkovito in obenem skrbno do ljudi.

3. primer: kompostna stranišča

Kompostno stranišče je presenetljivo simboličen, kompleksen, čustven in poučen fenomen. Vodna stranišča (WC) prekinjajo naravne krogotoke, onesnažujejo vodo, tratijo energijo; če vode ne očistimo, onesnažuje lokalno prst, reke in podtalnico. Nekatere trajnostne skupine, zlasti ekovaške skupnosti, z uporabo kompostnih stranišč preobražajo vsakdanjo prakso izločanja blata in urina. Nekatera tovrstna stranišča so

elementarna in izključno funkcionalna, druga so resnično estetska in jih je užitek uporabljati.

Običajno iztrebke zmešamo s suho organsko maso, da se skompostirajo hitreje. Nekatera kompostna stranišča poleg tega še ločujejo urin in blato. V takih straniščih je proces kompostiranja še preprostejši in čistejši. Ločeno zbran urin je odličen vir dušika in fosfatov in ga je možno uporabljati neposredno kot gnojilo na vrtu. Kompostirani iztrebki so prav tako dobro gnojilo za rastline in gradijo plodnost tal. Kompostna stranišča so, skratka, ekološka praksa, ki se dotika tako družbene kot kulturne dimenzije trajnosti.

Vpliv na posameznika

Straniščna kultura je navadno nekaj skrajno individualnega in je običajno ne delimo z drugimi. Deliti si skupna stranišča (naj so vodna ali kompostna) pomeni biti pripravljen deliti si nekaj, kar je sicer povsem zasebno. Ko pridemo na dan z zamislijo, da naredimo in začnemo uporabljati skupna kompostna stranišča, lahko to sproži vrsto čustev in napetosti, vezanih na status in bogastvo. Mnogi utegnejo temu nasprotovati zavoljo slabih izkušenj: smrada, pomanjkanja udobja, straha pred okužbami in onesnaženjem ipd.; ali pa zaradi pomanjkanja izkušenj. V večini primerov prinašajo kompostna stranišča vrsto priložnosti za osebno in skupno rast. Posamezniki morajo razmisliti o svojih načelih in raziskati, kako daleč so pripravljeni iti pri spreminjanju svojih vedenjskih vzorcev.

Vpliv na skupnost

Deljenje skupne inovativne stranišče kulture je enkratna priložnost za gradnjo skupnosti. Skupina mora odgovoriti na mnoga vprašanja: Kdo bo oblikoval stranišča? Kam jih namestiti? Kdo in kako bo skrbel za njih? Kako estetska in udobna naj bodo? Koliko lahko stanejo? itd. To je priložnost za urjenje v pogajanju in odločanju. Ko se skupina začne oblikovati na podeželju ali v predmestju, so lahko stranišča pokazatelj pripravljenosti nagovoriti ekološka in skupnostna vprašanja. V določenem smislu je to pokazatelj pripravljenosti, če se izrazimo brez dlake na jeziku, »da poskrbijo za svoj lastni drek«. Kompostna stranišča so primer premika od potrošniške miselnosti k trajnejšim rešitvam.

Vpliv namer na prakso

Gradnja kompostnega stranišča je oblikovalski izziv v družbi, kjer je WC norma. Hkrati pa je relativno majhen prostor, ki odpira možnost za neomejeno ustvarjalnost.

Nenazadnje je dobro zasnovano in delujoče kompostno stranišče ena od najbolj ekoloških in elegantnih rešitev, kako preprečiti potratno pitne vode, znižati stroške, proizvajati enkratno gnojilo itd. Ustvarjanje bolj zdravega življenjskega sloga z rešitvami, kot so kompostna stranišča, je izraz oblikovanja alternativnih, učinkovitih in trajnostnih rešitev, spoštovanja dejstva, da so odpadki v resnici viri, spreminjanja vsakdanjih navad in zmanjševanja okoljskega odtisa. Povrhu vsega dajo stranišča res pomemben prvi vtis obiskovalcem. Ali so skupna ali zasebna? Ali so kompostna? Ali so čista? Ali so vsi vidiki dobro premišljeni in vključeni v celostno oblikovanje prostora?

Pomen strukture

Če kompostno stranišče postavimo sami, je to primer konkretnega uresničevanja sanj. Skupaj naredimo nekaj stvarnega in oprijemljivega: nabaviti in pripraviti moramo vse materiale, postaviti temelje, zgraditi ogrodje, streho, stene, jih olepšati in tako sprostiti ustvarjalnost ob skupnem delu. Ko gradnjo zaključimo, je čas za praznovanje, zbiranje povratnih informacij in naukov. Če na postavljanje kompostnega stranišča pogledamo iz tega zornega kota, je to odlična vaja v projektnem ciklu Zmajevega sanjanja: sanjanje, načrtovanje, izvedba in praznovanje. Da bi rasli kot skupina med opravljanjem nečesa oprijemljivega, je torej vredno skupaj zasnovati in zgraditi kompostno stranišče! Ko je zgrajeno, moramo oblikovati še vse potrebne strukture za njegovo vzdrževanje, za kompostiranje blata in urina, za ustrezno uporabo komposta v kmetijstvu ter nazadnje uživati v dobri letini.

Naj povzamemo: praksa kompostnih stranišč se dotika vseh štirih dimenzij trajnosti:

- *družbene dimenzije*, saj si kot skupnost delimo straniščno kulturo
- *ekološke dimenzije*, saj varčujemo z vodo in pridelujemo gnojilo
- *ekonomske dimenzije* saj zaključujemo krog organskih snovi, ponovno uporabimo “odpadke”, varčujemo, ker souporabljammo
 - *kulturne dimenzije* saj prinašamo dodano vrednost na konec prehranskega krogotoka, vnašamo estetiko, preobražamo prevladujoče “rituale” straniščne kulture itd.

4. primer: souporaba avtov

Danes večina ljudi uporablja avte zelo pogosto, zato ni čudno, da so celo v skupinah, ki so močno predane trajnosti, avti neizogibni, zlasti v ekovaseh, ki so navadno v odročnejših krajih. Avti simbolizirajo naraščajoč individualizem v visoki odvisnosti od virov, ki obremenjujejo okolje.

Transport in avtomobili so povezani z vrsto dilem in ambivalenco. Ni čudno, da se številne trajnostne skupine, ki želijo zmanjšati svoj okoljski odtis, opirajo na ekološko in ekonomsko smotrnejše alternative, kot so različne oblike javnega prevoza ali, še boljše, kolesa! Toda razpoložljivost infrastrukture javnega prevoza se močno razlikuje od kraja do kraja. Mnogi trajnostni projekti si izberejo oddaljene lokacije, daleč od mest, trgovin in pisarn, pa tudi daleč od drugih skupin s podobnimi vrednotami. V takšnih skupinah so avti tako rekoč nuja. Vprašanje pri tem je: kako jih uporabljati tako, da manj škodimo okolju – a jih še naprej uporabljamo v vsakdanjiku za delovne obveznosti, vzdrževanje odnosov s prijatelji in družinskimi člani ipd.

Nekatere skupine vzpostavijo sheme za souporabo avtomobilov, s čimer zagotovijo višjo učinkovitost: skrbijo, da je v povprečju več potnikov na vožnjo, da je enakomerno razpodeljeno lastništvo, stroški vzdrževanja, s čimer se zmanjšuje število avtomobilov na cesti. Možno se je tudi pridružiti uradni agenciji za souporabo avtov, ki ponuja to uslugo večinoma v mestih in njihovi okolici. Običajno tovrstni ukrepi niso možni na podeželju, ampak če je v skupnosti dovolj ljudi, ki bi se želeli priključiti, bi kakšna agencija za souporabo avtomobilov vzpostavila sistem tudi na vasi. Druga možnost je, da sami organiziramo sistem souporabe avtomobilov. To se navadno dobro obnese tudi z avti v zasebni lasti.

Vpliv na posameznika

Pogosti razlogi za napetosti pri souporabi avtomobilov so: "neustrezno" očiščen avto po uporabi, nepravočasno vračanje avta, nenaopolnjen rezervoar ipd. Včasih se zgodi tudi, da potrebujemo določeno vozilo, a je to že v uporabi. Poleg zaupanja je torej nujno dobro načrtovanje. Če smo lastniki svojega avta, je marsikaj lažje, učinkovitejše in imamo vso avtonomijo (za pot na delo, nakupovanje, izlete itd.) ter se nam ni treba usklajevati z drugimi. Pa vendar so koristi souporabe avtov dovolj privlačne, da se mnogi pridružujejo nastajajočim uradnim shemam ali pa vpeljujejo svoje sisteme souporabe avtov v zasebni lasti. Skupno lastništvo odpira možnost tesnejše povezanosti z drugimi člani skupine. Nekaj vsakdanjega lahko postane del zabavne pustolovščine. Glede na to, da so stroški vzdrževanja avtomobila znatni, je dobrodošel dejavnik pri souporabi avtov ta, da se ti stroški delijo. Tako lahko avto uporabljajo tudi tisti, ki si ga drugače ne bi mogli privoščiti.

Vpliv na skupnost

Skupna raba avtomobilov povezuje skupnost ne le ob dogodkih in delu, temveč tudi ob vsakdanjih zadevah. V skupnosti, ki ima nekaj skupnih avtov, je redke prizor ena sama oseba v avtomobilu in vsi ostali sedeži prazni. Izkoriščenost avtov pomeni zmanjšanje

ogljčnega odtisa skupnosti kot celote. Souporaba avtov je eden od elementov skupne ekonomije in ga je enostavno uskladiti z drugimi elementi. Nekatere sheme souporabe avtomobilov omogočajo uporabnikom vpogled v načrtovane poti drugih uporabnikov. Tako se lahko povežejo med seboj in si delijo stroške. Souporaba avtov spreminja individualne prakse v bolj kolektivne, izkorišča učinke teh praks in krepi gradnjo skupnosti.

Vpliv namer na prakso

Ključna vprašanja so: Kaj je namera skupnosti? Koliko se skupnost osredotoča na zmanjšanje ogljčnega odtisa? Ali želi učinkoviteje uporabljati vire? Ali želi skrbeti za dnevne gospodinjske zadeve? Odgovori na ta vprašanja morajo biti pozitivni, če naj bi sistem souporabe avtov dobro deloval. Skupnosti, ki se predstavijo kot trajnostne, a nimajo sheme souporabe avtov, lahko na podlagi teh vprašanj ponovno ocenijo svojo vizijo in preverijo, kako bi jim souporaba avtov lahko pomagala k višji trajnosti. Radovedni obiskovalci ekovasi pogosto sprašujejo: Torej živite v ekovasi, pa vendar vsak od vas vozi svoj avto? Kako se to sklada z vašimi temeljnimi vrednotami in namerami?

Pomen strukture

Obstajajo različni sistemi souporabe avtov, v osnovi vseh teh shem so običajno naslednji elementi oz. dejavniki:

- lastništvo: vsi avti so v skupni lasti in/ali del sheme so avti v zasebni lasti;
- organizacija: pogodbe o članstvu, plačila in odgovornost za morebitno škodo, pravila za rezervacije itd.;
- lokacija (fizična ali virtualna), kjer je možno narediti rezervacijo, se dogovoriti za skupno vožnjo, spremljati uporabo itd.;
- lokacija, kjer so shranjeni ključi vseh avtov (in druga oprema) ter, seveda, parkirišča za vsa skupna vozila;
- obrazec za prijavo za voznika za vse avte, ki so v souporabi;
- podporna ekipa, odgovorna za avtomobile (vzdrževanje), plačila (uprava) itd.

Te strukture običajno delujejo bolje, če so avti v skupni lasti (na primer v lasti osrednje organizacije). Po eni strani je lažje vzpostaviti shemo souporabe avtov z avti v zasebni lasti, po drugi strani pa je takšno shemo težje izvajati, saj želijo lastniki zase uveljavljati posebna pravila in pravice za uporabo lastnega avtomobila.

Vedno znova se srečamo s spoznanjem, da je pogajanje večšina, ki se je najbolje naučimo v skupnosti!

Pravilo 24 ur iz ekovasi Sieben Linden

V ekovasi Sieben Linden je v skupno uporabo vključenih 10 avtov, od katerih jih je 8 v zasebni lasti. Kdor hoče rezervirati avto za več kot 24 ur, mora dobiti soglasje lastnika. Za manj kot 24 ur lahko vse proste avtomobile rezervira in uporablja vsakdo. Če lastnik ugotovi, da je njegov avto že zaseden, si mora poiskati drug avto. Z dovolj avtomobilov v voznem parku tak sistem običajno deluje dobro.

Praksa – povzetek

Poglavja o posamezniku, skupnosti, nameri in strukturi so nas vodila skozi vrsto točk, ki jim je vredno posvetiti pozornost. Rezultat je praksa, kot jo živijo, izkušajo in delijo v konkretnih skupnostih. Skupne večerje, trenutki zavedanja, kompostna stranišča in sheme souporabe avtov smo izbrali, da ponazorimo prakso, saj se dotikajo vseh štirih slojev modela CLIPS. Ponazarjajo tako preprostost kot kompleksnost modela ter nujno skladnost med vsemi elementi, ki ga sestavljajo.

KAM NAPREJ?

Končati pomeni začeti

Čestitke za odločnost, da ste prebrali tale vodič do konca!

Upamo, da vas bo potovanje skozi potencialne "vzpone in padce" ob zagonu trajnostnega skupinskega projekta spodbudilo na vaši poti. Če ste eden od mnogih, ki želijo planetu boljšo prihodnost, upamo, da se počutite okrepljene in spodbujene, da nadaljujete z delom v tej smeri.

Kot smo že poudarili, ta dokument ni univerzalni vodič, ki vodi uporabnike in moderatorje v točno določenih korakih do edinega cilja. Vsaka skupina je drugačna, sooča se s posebnimi izzivi in ima svoje potenciale, zato terja edinstveno kombinacijo metod, procesov in strategij, da najde lastno usmeritev in zagon. Na koncu smo zato dodali nekaj nasvetov moderatorjem kot prilogo vodiču. V tej prilogi se osredotočamo na diagnosticiranje in analizo skupinskih procesov.

Ustvarjalci CLIPS-a smo prepričani, da imamo skupaj več možnosti, da ustvarimo lepši svet, o katerem sanjamo. Ko gledamo naokrog, vidimo veliko ljudi, kako se mučijo

združiti roke, sodelovati in mirno sobivati – tudi če imajo skupne cilje in namere. Upamo, da bodo takšne skupine v CLIPS-u našle pomoč in spodbudo, da je sodelovanje potrebno, možno, vznemirljivo in produktivno – če smo se pripravljene soočiti z izzivi in iz teh izzivov narediti priložnosti za učenje.

CLIPS sredi pokrajine sorodnih virov

CLIPS obstaja v bogatem in dinamičnem ekosistemu virov in usposabljanj, katerih namen je podpreti nove pobude. Izkušnje pionirskih skupnosti po vsem svetu dokazujejo, da se lahko skoraj vsake sanje, če jih le pravilno inkubiramo, uresničijo. Model CLIPS in pripadajoča zbirka virov so zasnovani posebej za ta namen: podpreti nove pobude, ko se odpravijo na edinstveno potovanje načrtovanja in izvedbe skupnega projekta. V tem smislu je CLIPS edinstven.

CLIPS temelji na desetletjih izkušenj in mnogih obstoječih metodah za vodenje posameznikov in skupin skozi proces razvoja projektov in uresničevanja vizij. Organizacije, projekti in programi na spodnjem seznamu so bili navdih za CLIPS. Omogočajo nadaljnje učenje in razvoj na različnih področjih.

Spletna stran [Globalne mreže ekovasi](#) in mnoge nacionalne mreže iz [Evropske veje GEN-a](#) redno objavljajo ponudbe za pripravništva, usposabljanja in delavnice v mreži ekovasi po vsem svetu.

[GEN izobraževanje](#) ponuja predstavitve ekovasi in izkustvene delavnice ter posebna urjenja v štirih dimenzijah trajnosti – družbeni, kulturni, ekološki, ekonomski – in na poti oblikovanja celostnih sistemov.

GEN je razvil tudi [ekovaške igralne karte](#) – 36 ilustriranih ekovaških načel, v katerih je izveč mnogih let eksperimentiranja in raziskav, vgrajen v fleksibilno orodje za igro, razmislek, dialog, raziskavo in oblikovanje za pet ravni: za posameznike, skupine, projekte, organizacije in skupnosti.

Dolgoletni partner GEN-a organizacija [Gaia Education](#) ponuja na številnih lokacijah po vsem svetu 30-dnevne tečaje [Ecovillage Design Education \(EDE\)](#); izobraževanje o oblikovanju ekovasi), ki jih podpirajo tudi ZN. Ponuja tudi akreditirane spletne tečaje o vseh dimenzijah trajnosti.

Projekt *Socialne inovacije za prožne skupnosti*, [SIRClE \(Social Innovation for Resilient Communities\)](#), ponuja prilagodljiv učni načrt za socialno podjetništvo, utemeljen na jeziku vzorcev, ki podpira ljudi pri poglobljanju osebnih veščin in strasti v navezi na večanje skupnostne blaginje.

[Bridgedale360](#) je brezplačna spletna zbirka orodij in metod za opolnomočanje mladih in mladinskih delavcev.

Poleg vsega navedenega je seveda vsem na voljo CLIPS s spletno stranjo, na kateri so predstavljeni moderatorji, viri, orodja in metode za podporo skupinam. Na CLIPS-ovi spletni strani lahko najdete:

- vodič CLIPS (ta dokument),
- zbirko orodij in metod,
- razdelek z viri (orodje za samooceno, forum in svetovalno službo),
- profile trenerjev,
- zemljevid projektov.

Vsekakor sledi še mnogo tega, kajti ta vodič, spletna stran, seznam trenerjev in izobraževalna gradiva so v procesu nenehnega preoblikovanja. Razvoj in izboljševanje programa je delo, ki traja vse življenje in življenje nikoli ne reče »konec«.

Upamo, da boste s pridom uporabljali to znanje v praksi in v njem našli vir zadovoljstva.

Dobrodošli v CLIPS!

ANEKS: INKUBACIJA SKUPINSKIH PROJEKTOV – OPOMBE MODERATORJEM

Če pogledamo na CLIPS s stališča moderatorja, je nekaterim točkam potrebno posvetiti posebno pozornost. Moderiranje inkubacije skupnosti je dar vsem vpletenim, vendar moramo poudariti, da je za to potrebno posebno strokovno znanje, ki izhaja iz konkretnih izkušenj v skupinskih projektih.

Moderatorji se običajno opirajo na svoje lastne metode in sloge. Torej, če smo realni, ne pričakujemo, da bi bil CLIPS splošno sprejet kot *edino* orodje za podporo skupinski inkubaciji. Ponujamo ga moderatorjem za navdih, uvid, usmeritev in pregled. CLIPS daje priporočila glede ustreznih in zaželenih metod in procesov.

Po drugi strani CLIPS zagotavlja trdno podlago za moderiranje! CLIPS moderatorji so bili usposobljeni, da uporabijo ustrezne metode za različne skupine. Skupine lahko glede na svoje potrebe izberejo certificirane inštruktorje za metode, kot so: procesno delo, Zmajev sanjanje, sociokracija, nenasilna komunikacija itd.

Program CLIPS je še mlad. Zaenkrat ni razvil postopka certifikacije in formalnih shem usposabljanja trenerjev in moderatorjev. Zato urjenja v metodologiji CLIPS trenutno izvaja le osrednja ekipa, ki jo je tudi razvila. To naj moderatorjev ne odvrne od uporabe CLIPS-a pri delu s skupinami! Prosimo le, da opravijo urjenje v skupnostni inkubaciji, *preden sami ponudijo delavnice skupnostne inkubacije, ki temelji na modelu CLIPS*. Da bi zagotovili kar najboljše rezultate, priporočamo, da se obrnete na osredno ekipo CLIPS-a.

Kamo moderirati skupine s CLIPS-om?

Moderatorjeva naloga je v večini primerov biti zunanji podpornik procesa (brez prikritih interesov), pripraviti primerne metode za prepoznavanje potreb skupine (v vsaki posamezni fazi) in potem moderirati procese, ki jih skupina potrebuje in jih želi predelati. To je srž moderiranja pri CLIPS-u.

Prvi korak: prepoznati trenutno stanje skupine

Preden uporabimo katero koli od metod, navedenih v CLIPS-u, je treba narediti diagnozo oz. zemljevid trenutnega stanja, da bi dobili občutek za potrebe skupine. Predlagana orodja za to nalogo (na spletni strani CLIPS) so:

Orodje za samoocenjevanje

V literaturi je na voljo vrsta vprašalnikov, ki omogočajo uvid v stanje skupine v določenem trenutku. Dober pristop k izpolnjevanju vprašalnikov je, da jih najprej vsak član izpolni individualno, potem pa jih vsi v skupini primerjajo, poiščejo prekrivanja, razlike, ugotovijo, kje bodo potrebni kompromisi itd.

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

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

Analiza polja moči (force field analysis)

Ta metoda raziskuje napetosti v skupinah, podpira samoanalizo potencialnih »motorjev in zavor«, ki bodisi spodbujajo ali zavirajo zelene spremembe.

https://en.wikipedia.org/wiki/Force-field_analysis

SWOT

Ta znana matrika osvetljuje notranje (moči in slabosti) in zunanje elemente (priložnosti in grožnje) v dani situaciji. Model SOAR je kot SWOT, le s celovito pozitivnimi usmeritvami (prednosti, priložnosti, težnje, rezultati).

Moderatorji pri svojem delu uporabljajo vrsto metod samoocenjevanja in jih prilagajajo glede na potrebe projekta. Navedene tri metode so primerne za večino skupin.

UPORABA MODELA CLIPS

Moderatorji lahko uporabljajo model CLIPS kot diagnostično orodje, da pomagajo skupinam razumeti, katere teme pašejo v katere plasti v modelu, ter tako poudarijo vse točke, ki jim je vredno posvetiti pozornost. Tako lahko podprejo skupino pri najboljšem možnem razvoju.

Posameznik

Na tej ravni bi skupina morala posvetiti pozornost ravnotežju med osebno in kolektivno dinamiko. Naloga moderatorja je pomagati skupini do jasnosti pri vprašanju, kako želijo upravljati te dinamike. Dobro je ugotoviti, kakšno individualno delo je potrebno, da bi preprečili negativne vplive na skupino.

Skupnost

Ni skupnosti brez posameznikov (in obratno), zato ni čudno, da moderatorski prijemi in metode obravnavajo ta dva sloja z roko v roki. V prvih fazah razvoja skupine je dobro spodbujati nekatere preproste procese skupinske dinamike: komunikacijo, praznovanje, sodelovanje, igro, obvladovanje napetosti in čustev ter sprejemanje raznolikosti. Številne metode za prvi dve plasti CLIPS-a so že navedene v poglavju o skupnosti.

Namera

Moderator mora motriti na to, kako se skupina giblje proti viziji, poslanstvu in ciljem ter na njeno prisotnost in vplive v okolju. Moderiranje mora podpirati skupino pri prepoznavanju potrebe po povratnih informacijah. Najpomembnejši *proces* v tej fazi so povezani z zmožnostjo uresničevanja želja, sledenja vrednotam, spoštovanja zavez, vrednotenja rezultatov, posodabljanja in prilagajanja vizije, poslanstva in ciljev, kadar je to potrebno. Dobro je določiti časovni okvir: za dokončanje začetne faze postavljanja

vizije, poslanstva in ciljev, za njihovo revizijo, preverjanje rezultatov, postavljanje poizvedb, kdo se identificira z obstoječo vizijo in poslanstvom v skupini itd.

Struktura

Ta plast terja od skupine, da spiše jasne smernice. Pozorni moramo biti na to, kako jasna, soudeležena in skladna je struktura; kakšne so dinamike moči med posameznimi vlogami; kako transparentno je vodenje ob ustrezni razdelitvi privilegijev in odgovornosti; katere so ključne ekonomske, pravne in organizacijske zadeve. Dobro moderiranje izboljšuje učinkovitost sestankov, jasnost dodeljevanja vlog in funkcij, jasnost informacijskih tokov in sistema odločanja. Včasih se je za dobro analizo in osvetlitev slepih peg dobro opreti na zunanjega moderatorja.

Spletna stran CLIPS ponuja zbirko metod za vsako plast. V prihodnje bomo dodajali in razvijali še dodatne metode. Naš [spletni forum](#) je prostor za izmenjavo izkušenj med trenerji in moderatorji.

Priporočila za trening trenerjev (ToT)

Doslej navedeni priporočila so relevantna za skupine, ki potrebujejo podporo usposobljenih moderatorjev CLIPS-a.

Pri usposabljanju moderatorjev CLIPS-a je treba dodatno pozornost nameniti meta-ravni procesa. Predvidevamo, da je udeleženec treninga že na visoki stopnji usposobljenosti v osnovnih vsebinah programa. Dobro obvladovanje moderatorskih in komunikacijskih veščin, poznavanje skupinske dinamike in drugih temeljnih socialnih orodij ni le priporočljivo, temveč je celo nujno in zahtevano.

Poudarek treninga za trenerje je omogočiti pripravniku, da se zmore hkrati posvečati dvema ravnema:

Vsebini: pripravnik mora biti sposoben razčleniti in razumeti glavne izzive, s katerimi se sooča skupina, kje potrebuje podporo in urjenje, kakšen naj bi bil zaželeni rezultat procesa.

Procesu: Pripravnik mora biti sposoben ugotoviti, kateri so možni in ustrezni pristopi glede na kontekst in situacijo (kulturo skupine, število udeležencev, časovni okvir itd.); nadzirati izbrani pristop med tem, ko poteka, opozarjati na gonilne sile in blokade v skupini, se prilagajati in krmariti.

Vloga ToT trenerjev je spodbujati pripravnike, da razširijo svoja obzorja in se odprejo novim možnostim. Izbrana orodja in ustrezne informacije lahko spodbudijo spremembe

skupinskih navad z znatnim dolgoročnim učinkom, tako da spremenijo individualno in kolektivno vedenje.

Usposobljene moderatorje CLIPS-a vabimo, naj po treh, šestih in dvanajstih mesecih s kolegi naredijo strokovno ovrednotenje, kako se razvijajo njihove moderatorske veščine. Le trenerji, ki nenehno nadgrajujejo svoje znanje in veščine, bodo lahko sledili hitrim spremembam v svetu in ohranjali sposobnost podpirati skupinske procese v raznolikih pobudah.