

Contents

CLIPS - Community Learning Incubator Programme for Sustainability	2
CLIPS-modellen	4
Personlig baggrund	7
Personlige intention og bidrag	8
Indstilling, evner og færdigheder	9
Personlige behov	9
Gruppeidentitet og fællesskabsånd	12
Kommunikationskultur	14
Erfaringsudveksling i dybden	15
Ritualer og fest	17
Forhold: Kærlighed, pleje, seksualitet	19
Konflikthåndtering	20
3. HENSIGT	22
Positionering i samfundet Den fælles hensigt (hvad gruppen ønsker at opnå) er en af grundstøtterne i ethvert idébåret projekt. Identifikationen, udviklingen og fastholdelsen af den fælles hensigt kræver både en indledende og en vedholdende indsats	22
Vision, mission, mål	23
Mødereferater, dokumentation og skriftlighed	24
Tilpasning og modstandskraft	25
Eksterne relationer og netværk	26
Beslutninger	30
Adgang til information	31
Ejendom og juridisk organisation	31
Vedtægter	32
Økonomisk organisation	33
Social status, hierarkier og ledelse	35

CLIPS - Community Learning Incubator Programme for Sustainability

CLIPS er en løsningsorienteret guide til projekter, der gennemføres i økosamfund eller andre idébårne fællesskaber. Guiden kan hjælpe projekter i opstartsfasen og med de første skridt, men er også anvendelig i sammenhæng med eksisterende initiativer, der kæmper med problemer eller kræver revitalisering.

På engelsk refererer "community" til en gruppe individer, der er forenet i et fælles verdenssyn, en vision eller et mål, og som deler i det mindste dele af deres ikke-professionelle liv. Gruppen kan være forenet i økosamfund, NGO's, borgerinitiativer, bofællesskaber, forretningskollektiver, idébårne skoler, etiske banker, sundhedsinitiativer, kooperativer, idébårne dyrkningsinitiativer osv.

Det er denne forståelse af begrebet "community", der har fundet vej ind i titlen og akronymet CLIPS. "Community" er herefter oversat som økosamfund og andre idébårne fællesskaber.

Formålet med CLIPS er at foreslå og forklare en ramme om arbejdet med at udvikle økosamfundet eller det idébårne fællesskab. Guiden fremhæver specifikke værktøjer, som er fundet brugbare i eksisterende fællesskabers projekter.

CLIPS-guiden, som er det dokument du læser, forklarer en model for udvikling af fællesskaber. Den er skabt af CLIPS-teamet. Guiden ledsages af workshops, praksiskurser og mentorordninger.

Desuden er der en hjemmeside med ressourcer, links, eksempler og værktøjer til både projekter og vejledere, der er engageret i fællesskabers videre vækst. Se <http://clips.gen-europe.org/>

CLIPS er baseret på erfaringer og indsigter fra etablerede økosamfund. Disse indsigter er koncentreret i koncepter og metoder, der kan anvendes af enhver gruppe, som vedkender sig fællesskabets værdi. Under udviklingen blev CLIPS-komponenterne testet og evalueret i idébårne fællesskabsinitiativer i ni europæiske lande.

Et økosamfund er en type fællesskab, der benytter lokale, deltagelsesorienterede processer til at integrere miljømæssige, økonomiske, sociale og kulturelle dimensioner af bæredygtighed, med det formål at regenerere sociale og naturlige miljøer.

Det er en spændende rejse at grundlægge et idébåret fællesskab!
Grundlæggere skal påtage sig:

- at få idéen
- tro på den
- inspirere en håndfuld mennesker
- definere projektets mission og den vision, projektet skal være tro mod
- implementere den mest passende organisationsform
- skitsere den økonomiske model
- finde og udvikle grunden, bygninger og andre fælles faciliteter og aktiver
- vælge den rette form for inspiration, rådgivning og vejledning undervejs

- løse uenigheder på transparent vis, når de opstår

Listen over opgaver og processer kunne være meget længere.

Det vigtigste ansvar er at få projektet til at vokse på en måde, der styrker fællesskabet, holder håbet oppe og målet for øje.

Gode projekter lever videre, mens forskellige individer kommer og går.

I projekter, der har overlevet over ti år, er mange individer undertiden kommet og gået. Selv individer, som troede de havde fundet *stedet* for dem, kan have bevæget sig videre. Et projekt passer ikke nødvendigvis med alle de individer, der udviser interesse for det, og at leve i fællesskab kan bibringe uforudsete udfordringer. Nogle gange kræver det mere tilpasning, transformation og engagement, end folk er villige til at give. Heri ligger en vigtig erfaring: I inkubationsfasen tenderer projektet og fællesskabet til at kræve højere prioritet end individet.

Hvad er inkubation? For os er det en faciliteret proces, der støtter en gruppe i at identificere spændinger, løsninger, ressourcer og metoder, og som løbende gør brug af situationstilpassede metoder. Processen udføres af CLIPS-facilitatorer. Ligesom jordemødre er facilitatorer til for at assistere gruppen, mens projektet kommer til verden, og følger det, mens det vokser. Denne facilitering kræver stor opmærksomhed og omsorg, men foregår støttende og medlevende frem for autoritært.

Hvem er vi? Forfatterne bag CLIPS er senior- og juniormedlemmer af the Global Ecovillage Network (GEN) fra ni europæiske lande. De fleste af os bor i økosamfund. Vi har rig erfaring med at anvende økosamfundsbaserede principper og metoder i grupper, og vi har set fællesskaber både trives og kollapse. Mange drømme når aldrig at blive til virkelighed, fordi grupper mangler metoder, der kan hjælpe dem på vej. Alt for megen konstruktiv energi går herved til spilde. Af samme grund skabte vi CLIPS.

Vi ser CLIPS i sammenhæng med et klart identificerbart skift i retning af øget forbundethed, samarbejde og fællesskab, hvor alle mulige former for samarbejdsprojekter og økonomiske systemer dukker op - fra lille til stor og lokal til global. Vi tror på, at denne fremkomst af måder, hvorpå vi i fællesskab kan skabe en mere retfærdig og bæredygtig fremtid, er nødvendig for at adressere vor tids udfordringer. Vores håb er, at CLIPS kan være en støtte i dette vigtige arbejde.

EU-Kommissionen har anerkendt behovet for at støtte opstart af aktiviteter i idébårne fællesskaber og har støttet udviklingen af CLIPS gennem en partnerskabsbevilling under Erasmus+ programmet. Projektet hed Sustainable Communities Incubator Partnership Project (SCIPP).

Ud over dette dokument, indeholder CLIPS bl.a.:

- A) en anbefalet proces til etablering af projekter for økosamfund og andre idébårne fællesskaber. (til facilitatorer, mentorer og konsulenter)
- B) en samling værktøjer, metoder og vejledninger tilgængelige på en online platform
- C) en voksende samling dokumenterede erfaringer fra økosamfund
- D) et foreslået kursus.

CLIPS-modellen

CLIPS er designet som en konceptuel model af koncentriske cirkler. Den afspejler de komplekse dynamikker og lag, som er indlejret i idébårne fællesskabers projekter. Lagene begynder med relationen mellem individ og fællesskab, og fortsætter med hensigt, struktur og praksis.

CLIPS-modellen visualiserer, hvorledes lagene er dynamiske og forbundne, startende fra den todelte kerne, individ og fællesskab. Disse to er i centrum, da de er afgørende for en sund udvikling af ethvert projekt. Intet fællesskab kan trives, hvis dets medlemmer mistrives, og et velfungerende fællesskab er generelt befordrende for individers personlige udvikling.

Det næste trin i udviklingen af det idébårne fællesskab er at definere hensigten, og dernæst kommer skabelsen af strukturer. Strukturer skal gerne flugte med hensigt og værdier. Organisationsform, beslutningsprocesser, ejendomsforhold, magtfordeling og kommunikationsformer skal der tages stilling til. Laget omkring den faktiske praksis tager form som fællesskabet udvikler sig

Ideelt set er individ, fællesskab, hensigt, struktur og praksis perfekt forbundne. Men vores erfaring er, at praksis ikke altid korresponderer med hensigterne. Strukturer kan være utilstrækkelige eller mangle, hvilket skaber forvirring og forstyrrelser. Hensigter kan lide under ikke at blive revurderet og holdt i live, f.eks. hvis de kun er levende for de individer, der grundlagde projektet. Sammenhængen mellem hensigt, struktur og praksis, og balancen mellem individ og fællesskab udfordres konstant. Årsager til konflikt og dysfunktionalitet kan generelt spores tilbage til manglende opmærksomhed på forbindelsen mellem lagene, eller til negligering af et af lagene.

CLIPS-guiden fokuserer på de første fire lag: Individ, fællesskab, hensigt og struktur. Det femte lag, praksis, dækkes af et par eksempler, der har til formål at illustrere forbindelsen mellem lagene.

Før vi går videre til den detaljerede beskrivelse af hvert lag, bringer vi her en kort præsentation af hvert af lagene, som forhåbentlig kan hjælpe læseren med at få skabt et overblik over modellen:

Individet

Ethvert fællesskab består af individer og kan kun trives, hvis hvert enkelt individ æres og respekteres. Individer er tilbøjelige til at trives i fællesskaber, hvis de møder livet med nysgerrighed og en undersøgende attitude, og når de anerkender enhver oplevelse som værende en værdifuld del af en dannelsesrejse. Individuel vækst og udvikling af fællesskabet går hånd i hånd, når feedback og metoder til fremme af dybere erfaringsudvekslinger bevidst bringes i anvendelse.

Fællesskab

Opbygningen af et idébåret fællesskab finder ikke sted af sig selv, men må fremmes omhyggeligt. Fælles positive oplevelser og et delt hverdagsliv er de grundlæggende

forudsætninger. Konflikter og udfordringer kan ses som muligheder for organisatoriske forbedringer på en måde, der støtter fællesskabsånden. Organisationsformen og konfliktløsningsmidlerne skal gerne passe til hinanden

Hensigt

En klart og præcist formuleret hensigt løfter de involverede ud af den blotte antagelse, at "vi alle vil i samme retning". Den delte hensigt gør det muligt at orientere sig, specielt på tidspunkter hvor gruppen kommer af sporet og føler usikkerhed om, i hvilken retning den skal gå. Klarhed er vigtigt. En uklar hensigt kan blive kilde til konflikt, forvirring og misforståelser. Et tegn på klarhed er det, når de involverede finder hensigtserklæringens delelementer (vision, mission, mål og formål) meningsfulde og kan identificere sig med dem. CLIPS-guiden skitserer eksempler på klart formulerede hensigtserklæringer.

Struktur

Effektivt samarbejde kræver fælles aftaler, for eksempel angående beslutningstagning, finansiel organisering, juridisk repræsentation osv.

Disse elementer hører til strukturlaget og bliver, desværre, ofte forsømt.

Uklare strukturer er blandt hovedårsagerne til langvarige problemer i gruppeprojekter. På den anden side kan veludviklede strukturer have en tendens til at begrænse projektets udfoldelse og eventuelt at være kortsigtede, hvis forbundetheden til de andre lag ikke er tilstrækkeligt gennemtænkt.

En note til læseren

Bemærk venligst, at denne guide blot er ét element af CLIPS. Den identificerer nøglebegreber og fokusområder, som, mener vi, er elementære for at starte og pleje et **idébåret fællesskabs- eller økosamfunds**projekt. Vi anbefaler, at du læser hele dokumentet og er opmærksom på, at der primært fokuseres på *hvad* og *hvorfor*. På CLIPS-hjemmesiden kan du finde mere baggrundsinformation og eksempler på *hvordan*. Navne og metoder, som er skrevet med blå bogstaver, kan man finde mere information om på CLIPS' hjemmeside. Se www.clips.gen-europe.org.

En note til facilitatorer

Denne guide er ikke en manual til vejledere. Hvis du allerede er vejleder, konsulent, mentor, facilitator eller lignende, er det muligt, at denne guide kan få indflydelse på dit arbejde. Vi opfordrer dig til at være eventyrlysten og anvende koncepter fra denne guide, i situationer hvor du finder dem passende. Men det kræver betydelig erfaring med fællesskaber, et bredt netværk og specialiseret træning at fungere som "CLIPS-facilitator". CLIPS-hjemmesiden indeholder information om "Pilot Trainings" og "Training of Trainers", som er tilgængelige for vejledere på forskellige erfaringsniveauer.

1. INDIVID

Centrale pointer

- At skabe nye måder at leve eller at løse samfundsproblemer på kan være udfordrende og kræve af de medvirkende, at de ændrer sig og tilpasser sig på måder, de ikke havde ventet.
- En moden, hjertelig og ansvarlig måde at håndtere følelser, overbevisninger, vaner og holdninger på er en vigtig ingrediens, når projekter i idébårne fællesskaber lykkes.
- At opdyrke en positiv indstilling til læring gør mennesker og grupper i stand til at imødegå udfordringer og således at kære om individuel og kollektiv vækst og kreativitet.
- Fælles rammer for fremme af personlig vækst kan forvandle potentielle konflikter til forståelsesmuligheder og øge en gruppes evne til at nå i mål.
- Åben kommunikation om hensigter og engagement skaber synergier, som forener kollektive mål og individuelle initiativer, til gavn for alle parter.
- At slutte op om et idébåret fællesskabsprojekt giver muligheder for ad kollektiv vej at finde svar på individuelle behov.

Overblik

Det skaber både muligheder og udfordringer for det individuelle gruppemedlem at blive en del af et fællesskab med den hensigt at arbejde og leve sammen med andre. Den måde, hvorpå en gruppe fungerer i det lange løb, afhænger af, hvordan hvert enkelt gruppemedlem forholder sig til disse muligheder og udfordringer. Hvorledes vi responderer afhænger ofte af vores **indstilling**, baggrund, vore personlige behov, og hvordan de udtrykkes. Det afhænger også af, om vi er åbne for at lære og forbedre vores færdigheder, så vi kan agere med større bevidsthed om både os selv, hinanden og fællesskabet.

Viljen til at skabe eller leve i fællesskaber udspringer af bestemte holdninger eller karaktertræk - det kan være en villighed til at tage initiativ og udforske nyt territorium, et ønske om at leve på en anden måde, en længsel efter mere fællesskab i sit liv, et ønske om at ændre verden til det bedre eller en stræben efter at leve i overensstemmelse med ens idealer og værdier.

At tage det skridt, det kræver, for at ens søgen efter alternativer kan blive til ens hverdag, er positivt og kreativt men også udfordrende for éns økonomiske sikkerhed, hverdagsrutiner og mentale tilstand. Udfordringer har ofte rod i noget, der ligger dybere end forventet, og kan være noget, som individet ikke var bevidst om, før han eller hun tog skridtet til at skabe, leve og arbejde i et fællesskab.

Det at være i et fællesskab kræver, at man samarbejder og ser egne overbevisninger, behov og prioriteter i forhold til gruppens hensigter, aftaler og fælles mål, samt de andre gruppemedlemmers personlige overbevisninger, behov og baggrund. Dette er en kontinuerlig proces, der styrkes, hvis de medvirkende undersøger og eventuelt aflærer

sociale normer, vaner og indgroet adfærd som står i vejen for at støtte gruppen og dens medlemmer i virkeliggørelsen af de fælles visioner.

At danne eller at tilslutte sig et økosamfund eller et andet idébåret fællesskabsprojekt handler om meget mere end at opføre nye bygninger, strukturer og venskaber. Rejsen mod at skabe en anderledes tilværelse kan være en indre rejse, der leder til indsigt, transformation og personlig udvikling. Hvorledes hver enkelt forholder sig til rejsen har stor indflydelse på harmonien i relationerne og på muligheden for at virkeliggøre projektet. Ved at bibeholde en nysgerrig attitude, arbejde mod voksende selvbevidsthed og tilegne sig nye færdigheder, kan medlemmer af fællesskabet lære at vende uundgåelige udfordringer til muligheder for både at virkeliggøre deres projekter og at realisere dem selv, og samtidig gøre rejsen mod fællesskabet til et smukt eventyr fuld af nye opdagelser.

Personlig baggrund

Vi er alle formet af vore tidligere erfaringer. Det påvirker, hvordan vi opfatter og fortolker verden, hvordan vi udtrykker os, og ofte også hvordan vi føler og reagerer på udfordringer. Vi har forskellige grader af bevidsthed om, hvordan vores baggrund påvirker den måde, vi handler på.

Ydre og indre transformation går hånd i hånd. At bo i et økosamfund kan være en fremragende støtte til individets rejse mod selvrealisering og mod at leve i større overensstemmelse med individets overbevisninger og visioner - men det kan også være det modsatte. Resultatet afhænger i høj grad af hensigten med økosamfundet, dets struktur og praksis, samt hvorledes individet møder fællesskabet. Et vigtigt skridt for hvert individ i fællesskabet er at forstå, at et sådant gruppeprojekt indeholder og kræver mere end "bare" at vælge et nyt sted at bo eller at skifte job; at bo i et fællesskab og i økosamfund er en livsstil.

Fællesskabets langsigtede funktionsduelighed forbedres, hvis medlemmerne er villige til at udforske - og i nogle tilfælde ændre - egne overbevisninger og vaner. Kernen er individets vækst og positive transformation. En stor del af denne udforskning sker løbende via de tilbagemeldinger, der gives i gruppen, når man går i gang med at leve og arbejde sammen. Giv plads til at hver enkelt kan mærke efter og udtrykke hans eller hendes kerneværdier, drømme og ambitioner. Det kan bringe mennesker i kontakt med både fremtidsdrømme og fortidens smerter - fx oplevelser som afvisning, skuffelse, vold eller livets øvrige fortrædeligheder. At åbne op for og at dele smertefulde minder kan være en ubehagelig proces, men i sidste ende fører den til større frihed og handleevne, baseret på bevidste valg og ambitioner. Udfordringen ligger i at håndtere reaktioner formet af éns indre brændte barn, i forbindelse med beslutninger om hvad individet og økosamfundet vil skabe. Gruppens evne til at handle i overensstemmelse med de forventninger og overbevisninger, fællesskabet bygger på, kan forbedres ved at forstå sig selv og hinanden, hvorved gruppens evne til at nå sine mål forøges, og det bliver lettere at leve sammen.

Forskellige fællesskaber vælger at beskæftige sig med disse processer på forskellige måder, og de giver dem forskellige grader af betydning. For nogle er den personlige udvikling en vigtig grund til at være del af et fællesskab. For andre betragtes det som en

privat sag, der kun behandles kollektivt, hvis den virkelig kommer i vejen for gruppens funktion.

Både grupper og enkeltpersoner kan opleve fordele ved at støtte personlige processer og indre arbejde. At skabe rum af tillid og støtte, hvor oplevelser og følelser kan deles åbent, kan lindre følelsesmæssig smerte og isolation samt skabe dybere gensidig forståelse. Med fælles rammer for dybe samtaler kan en potentiel konflikt blive til en mulighed for at styrke relationerne i fx økosamfundet.

Eksempler på **redskaber** anvendt i eksisterende økosamfund er:

- **ZEGG-forum**
- **Process Work**
- **Konflikthåndtering**
- **Internal Sociocracy [1]**

En gruppe kan have stor kapacitet til at støtte individuelle transformationsprocesser, dog vær varsom med at lade sådanne processer forbruge hele kollektivets energi, da det vil gøre det svært at nå de fælles mål, der ikke handler om personlig udvikling. Hver gruppe skal finde sin balance mellem individuel proces, arbejde for at skabe sammenhold og en mere opgaveorienteret tilgang til virkeliggørelsen af kollektive mål. En omsorgsgruppekultur, hvor det er muligt at bede om støtte, kan være til stor gavn, men man bør huske, at nogle problemer behandles bedre på individuelt plan eller med ekstern hjælp eller terapi. Der kan være stor energi, støtte og lindring i selve det at bo sammen, dele hverdagen med humor og nyde livet.

Personlige intention og bidrag

Personer der skaber eller deltager i gruppeprojekter, kommer med forskellige drømme, motivationer og ambitioner. I økosamfund deler majoriteten ønsket om at bidrage positivt til verden, skabe bæredygtige alternativer og leve sammen med andre. For at være aktivt og bæredygtigt på lang sigt har et økosamfund brug for engagerede medlemmer, der kender projektets kerneintentioner og bidrager til virkeliggørelsen af de fælles mål.

Fantastiske resultater blomstrer frem, når individers interesser og hensigter understøtter den overordnede vision. Eksempelvis kan en fælles intention om at skabe økologisk landbrug danne grobund for en række forskellige projekter. Nogle involverer sig i at anlægge køkkenhave, mens andre fokuserer på spiselige og medicinske blomster. En undergruppe er interesseret i produktion og bevaring af frø, mens andre har passion for genanvendelse af organisk affald og kompostproduktion. Disse personlige præferencer og interesser øger fællesskabets mulighed for at virkeliggøre målet om at dyrke økologisk, samt støtter hver enkelt person i at gennemføre dennes personlige projekt. Dette er en del af den magi, der kan opstå, når folk bevidst går sammen og konstruktivt blander personlige og kollektive hensigter.

Denne form for indbyrdes afhængighed er blandt nøglerne til succes for et projekter, der gennemføres i økosamfund eller andre idébårne fællesskaber. Opfordr deltagere til klart at kommunikere deres engagement, hvad de vil bidrage med, og hvad de er villige til at tage ansvar for. Gruppen kan overveje at indføre metoder, lege eller fælles sprog for at skabe et rum med plads til, at der udtrykkes og diskuteres individuelle og kollektive hensigter. Ikke alle projekter er for alle - en vis grad af sammenfald mellem individuelle og kollektive hensigter gør det lettest for den enkelte og gruppen at trives, samt at finde det rette niveau for bidrag og forpligtelse.

Indstilling, evner og færdigheder

Idéen om at blive del af fx et økosamfund kan virke tiltrækkende på mange mennesker, kun få omsætter drømmen til virkelighed, og endnu færre lykkes med at få livet i fællesskabet til at vare længe. Blandt de mange faktorer, der har indflydelse på et fællesskabs succes, er direkte forbundet med grundlæggernes og beboernes personlige indstilling. En af de følelser, der er vigtigst for at man trives i et fællesskab, er nysgerrighed efter at lære nye ting om sig selv og omverdenen. **At være nysgerrig og villig til at udforske nye måder at gøre tingene på er en vigtig og bestemmende faktor for den måde, en person agerer og oplever sig selv på.**

Personlig **indstilling** er del af en ubevidst, tillært samling af overbevisninger og vaner. At leve og arbejde sammen skaber konstant muligheder for at blive mere bevidst om egne overbevisninger og vaner og konsekvenserne heraf. Processen, hvor hver enkelt efterhånden udvikler større selvbevidsthed, kan forstærkes hvis gruppemedlemmerne giver hinanden vejledning og feedback, da andre nogle gange kan fortælle os noget, vi endnu ikke vidste om os selv. Når grupper samles omkring nærvær og åbenhed, får deltagerne en chance for at udvikle evner til at lytte, kommunikere og handle på empatisk vis. Det kan være en fordel, hvis deltagerne lærer nye færdigheder og værktøjer at kende. En metode til at give og modtage feedback, der anvendes i nogle økosamfund, er *Johari Window*.

En **nysgerrig og kærlig indstilling bibringer** både individ og gruppe en øget kapacitet til at se hver udfordring og situation som en invitation til at vokse og til at erhverve den relevante viden og kunnen. Ved at træffe beslutninger sammen udvikles individers følelse af ansvar for det fælles bedste og deres egen styrke. De kan også lære at acceptere styrker i andre. Konflikter, der opstår i gruppen, giver mulighed for at blive opmærksom på, hvad der ikke fungerer. Gennem konflikter kan kommunikationsevner og en mere nuanceret forståelse af gruppens mangfoldighed udvikles. Individer kan desuden blive klogere på, hvordan de kan håndtere egne følelser.

Ved i fællesskab at tage ansvar for de fælles ressourcer lærer deltagere desuden noget om enkelthed. Gennem arbejdet med Jorden opdyrker deltagere tillige en kærlighed til naturen og en respekt for livets cyklus.

Personlige behov

Behov er stærke motivationsfaktorer, der bevæger enkeltpersoner mod handling og selvrealisering. Fra de mest grundlæggende behov, relateret til nødvendighed og overlevelse, til de mere subtile behov, relateret til selvrealisering og transcendens, udgør

de en væsentlig del af vores livsrejse. Forskellige modeller, fx Maslows behovspyramide, forsøger at klassificere og forklare menneskelige behov og forholdet mellem dem ud fra forskellige psykosociale perspektiver.

De fire følgende kategorier tilbyder en måde at klassificere personlige behov på:

- Frihed og tillid – trygge omgivelser
- Hjemfølelse og accept - kærlighed og relationer
- Anerkendelse og indflydelse - deltagelse, mening og myndighed
- **Selvrealisering**

Behov er ofte årsag til konflikter og stærke følelser. Følelsesreaktioner indikerer ofte, om en persons behov er opfyldt eller ej. Udækkede behov kan fx give anledning til vrede, tristhed, forvirring og isolation. Ofte fører de også til et stærkere fokus på "jeg'et", individet, og udækkede behov kan skubbe folk ud i at miste tilliden til gruppen. At finde behovet bag enhver følelse er en god måde at bygge bro over konflikter og finde forståelse og fælles grundlag for at komme videre sammen. En moden, dygtig og ansvarlig måde individuelt og kollektivt at håndtere følelser på er en meget vigtig faktor i det at leve eller arbejde i fx et økosamfund.

Det er en god idé at overveje de følgende niveauer, hvis man effektivt vil arbejde med behov:

- **Personligt (Internal):** Evnen til at anerkende personlige behov uden at skjule dem for sig selv eller andre; at være villig til at møde dem, men ikke for enhver pris.
- **Inter-relationelt:** Sensibilitet over for andres behov, uden at personlige standarder gøres til målestok for domme eller rangordning. Acceptere mangfoldigheden af behov, der kan være til stede i forskellige stadier af livet eller under særlige omstændigheder. **At se** disse behov som en invitation, og ikke som krav.
- **Gruppe:** Evne til at integrere behov og til at omstille fra det personlige til gruppen for at dække både personlige, andres og gruppens behov.

At blive del af et fællesskab kræver, at en person udvikler færdigheder på hvert niveau og lærer at finde gensidigt fordelagtige måder at opfylde egne, andres og gruppens behov på.

Når man begynder at leve sammen med andre, kan fællesskabet bidrage til opfyldelsen af individuelle behov. For eksempel kan hjem og ressourcer deles, i stedet for at alle har eget hus og skal sørge for sig selv. At bo i fællesskabet betyder også, at nogle behov, som ellers kun ville blive opfyldt af den nærmeste familie eller venner, kan imødekommes af en større og mere mangfoldig gruppe af mennesker.

At passe på hinanden på denne måde er en af de grundlæggende etikker i Permakultur, formuleret som "omsorg for mennesker". Ved at være opmærksom på behov fra et bredere og kollektivt perspektiv, kan grupper skabe en social virkelighed, i hvilken alle kan tage vare på sig selv, de andre, gruppen og endelig det idébårne fællesskab på en gensidigt støttende og fordelagtig facon.

Selvom dette kan opfattes som ønskeligt eller endda smukt, er det ikke altid let. At skulle tage hensyn til fællesskabets behov er anderledes, end en individualistisk kultur, hvor det er alles kamp mod alle, og som inderst inde kan give oplevelsen af at der er en generel mangel på ressourcer, sikkerhed, hengivenhed og anerkendelse i éns liv og i verden i det hele taget.

At favne en mere samarbejdsorienteret tilgang til opfyldelse af behov kræver tillid, som ikke altid er til stede i starten af et projekt, og kan udfordres af konflikter undervejs. For at skabe eller overgå til en kultur præget af gensidig støtte, pleje og samarbejde, vil vi sandsynligvis undertiden have brug for hjælp til at opleve, at omsorg for vores eget og andres behov kan være det samme. Denne proces kræver en nysgerrighed over for ens eget indre, for andres overbevisninger, og det hele taget åbne sind og hjerter for nye oplevelser. At gå igennem det sammen med andre, gør det lettere, og giver os mulighed for at vokse gennem gensidig støtte.

--

Det kræver selvfølgelig også individuel vilje til at ændre sig, tage ansvar og undersøge behov og følelser fra nye vinkler. Hvorledes vi opfatter egne behov, strategier til at møde dem, og reaktioner på ikke at se dem imødekommet, afhænger ofte af vores baggrund, vaner og holdninger. I velfungerende grupper giver individerne ikke slip på ansvaret for at tage hånd om sig selv, vi arbejder på at lære at dele og kommunikere dygtigt, hvorved der åbnes for muligheden for, at tilsyneladende modstridende behov faktisk kan være komplementære og blive opfyldt på samme tid.

2. FÆLLESSKAB

Centrale pointer

- Fællesskab er noget elementært i projekter: Grupper der fremmer fællesskabsånd og tilhørsforhold har en stærkere fælles identitet.
- Etablering af grupper gør at vi mødes i forskellige sammenhænge, både formelle og uformelle, for at skabe den nødvendige sammenhængskraft, der virker som limen i fællesskabet.
- Vi kommer længst ved at være direkte, ærlige, og venlige i vores kommunikation. Evnen til at være en god lytter er lige så vigtig som gode talemåder.
- **Erfaringsudvekslinger på et dybere niveau**, meningsfulde ritualer, fester og fornøjelser er alle elementer i et velfungerende fællesskab.
- Fælles møder der handler om administrative, operative og sociale spørgsmål bør være velstrukturerede og faciliterede.
- Alle grupper møder udfordringer når intimitet udvikles, enten tætte venskaber eller romantiske følelser.
- Konflikter opstår, ligegyldigt hvor opmærksom man er på at undgå dem. Fremfor at lede efter metoder til konfliktløsning, når konflikterne allerede er opstået, er det bedre i forvejen at have et konfliktløsningsberedskab parat.

Overblik

Dette kapitel dækker elementer relateret til fællesskab, inklusive elementer der ikke er relevante for alle idébårne fællesskaber. Da dette er en "fællesskabsinkubator", dækker vi emnet om fællesskaber fyldestgørende. Med dette ønskes at gøre CLIPS guiden inspirerende og brugbar for en bred variation af idébårne fællesskabers projekter.

Fællesskabet er centralt for udviklingen af gruppeprojekter. Erfarne folk forstår det, men de fleste projekter har en tilbøjelighed til hovedsageligt at fokusere på intention og struktur. Det fælles negligeres. Fællesskabsdynamikker er noget, enhver form for gruppe skal tage hånd om. At skabe og vedligeholde et fællesskab kræver megen energi i begyndelsen, men det betaler sig i det lange løb - selv set fra et organisatorisk perspektiv.

En af de fejl, grupper oftest begår, er at forsøge at løse interpersonelle problemer ved at introducere flere regler og gøre organisationen mere rigid. Med det fejles problemet ind under gulvtæppet (Se: **Community Building** af Scott Peck).

Enhver der har forsøgt at skabe et fællesskab ved, at det ikke sker af sig selv. Spontane fællesskaber opstår og fører almindeligvis til uforudsigelige resultater og problematikker. Pleje af fællesskabsånden er derfor godt at arbejde bevidst med i udviklingen af idébårne fællesskabsprojekter.

Det fælles kan ikke fostres udelukkende gennem rationelle (venstre hjernehalvdel) aktiviteter. At skabe og at bevare en gruppeidentitet kræver en åben, tillidsfuld og respektfuld kommunikationskultur, hvor svære emner kan tages op uden frygt for sanktioner. Ritualer kan skabe rum til at udtrykke følelser, og fester er lejligheder til sammen at have det sjovt.

Intime forhold, enten mellem romantiske partnere eller mellem ægtefæller, har stor indflydelse på gruppedynamikken. En familie, eller et par, er den mindste form for fællesskab inden for det større fællesskab, og man bør være opmærksom på, hvorledes disse forskellige niveauer af fællesskaber interagerer og påvirker hinanden.

Fællesskaber modnes med tiden. Man kan sige, at de er modne, når de har givet liv til en stærk fællesskabsånd og inkorporeret strukturelle elementer, især fælles, effektive metoder til **decentral styring** og konfliktløsning. Når fællesskabsånden og hensigtsmæssige strukturer styrker hinanden i et udviklende fællesskab, er resultatet sandsynligvis et trygt miljø for gensidig støtte, samt at alle glædeligt deltager i fælles aktiviteter (fællesspisning, fester, møder), foruden at børn og medlemmer med specielle behov føler sig inkluderede i gruppen og får den hjælp, de har behov for.

Her vil vi udforske forskellige aspekter af fællesskabsopbygning, startende med kernen af ethvert fællesskab: dets identitet og ånd.

Gruppeidentitet og fællesskabsånd

Følelsen af at høre til korresponderer med et grundlæggende menneskeligt behov, og behovet er dermed en stærk tilskyndelse til at danne grupper. En af de tidlige udfordringer for enhver ny gruppe er at skabe identitet og fællesskabsånd. Skabelse af fælles identitet kræver kreativitet, klarhed, vision og stærk vilje. At skabe fællesskabsånd, blive integreret i

en gruppe og gennemgå overgangen fra jeg til vi tager tid og kræver forståelse for, hvordan kollektivet kan støtte individet i processen.

I oldtiden blev den kollektive identitet, i de fleste kulturer, defineret af modstand mod "de andre" (os imod dem), hvilket tyder på, at social samhørighed frembragt af en ekstern trussel er et gammelt og stærkt paradigme. Økosamfund har været kendt for at repræsentere en slags "modkultur", hvilket faktisk ikke har været hensigten. Det er muligvis resultat af, at økosamfund repræsenterer noget for mange ukendt. Dette paradigmer under forandring til "oaser", - proaktive, åbne og inkluderende fællesskaber, hvor der er rart at bo. Det kollektive betyder ikke ensartethed; I sunde samfund trives enkeltpersoners unikke karakter.

For at anvende en biologisk analogi: en gruppes identitet ligner en levende celledens identitet. Inde i cellen er der mange organeller, der udfører specifikke individuelle funktioner, mens de kollektivt udfører en større fælles funktion afhængigt af det organ eller væv, cellen tilhører. Cellen defineres ved sin membran, hvorigennem den får energi, næringsstoffer og kommunikerer med andre celler.

For en gruppe er kerneidentiteten ofte indrammet i en fælles hensigt, udtrykt ved f.eks. et formål eller en vision som udtrykker essensen af dets funktioner. Ideelt set defineres dette tidligt i gruppeprocessen og revideres regelmæssigt for at se, om de stadig afspejler gruppens kerneidentitet. Klar identitet tiltrækker nye medlemmer, da de genkender gruppen som værende autentisk og troværdig. De kan nemt se, hvor de ville passe ind, og hvordan deres funktion vil kunne understøtte hele funktionen. Uklar identitet tvinger gruppen til at tegne en kunstig, mekanistisk linje mellem dem der er med og dem, der er ude; funktioner af "organeller" forbliver undefinerede. Grupper med uklar identitet har tendens til at have vanskeligheder med at tiltrække nye og holde på eksisterende medlemmer, samt med friktion, forvirringer og konflikter.

Hvordan kan nye mennesker blive del af gruppen? Hvilke slags mennesker vil blive tiltrukket af et bestemt projekt og hvorfor? Hvor mange kan gruppen acceptere og i hvilken grad? Disse spørgsmål opstår i ethvert gruppeprojekt, og det er ikke nemt at finde gode svar. En god portion realisme hjælper.

At være opmærksom på sine styrker og svagheder, muligheder og begrænsninger, styrker arbejdet med at skabe en klar gruppeidentitet. Undgå at skabe et idealiseret, uvirkeligt billede, der tiltrækker nye medlemmer med urealistiske forventninger, både hvad angår materielle behov (kost, bolig, arbejde, sundhedspleje mv.) og de psykologiske og sociale aspekter. Nytilkomne kan bringe risiko for stress ind i en gruppe, hvis deres adfærdsmønstre eller personlige problematikker udfordrer den etablerede gruppeidentitet.

Som det fremgår af det foregående kapitel, medbringer hver person en personlig "bagage" til gruppen: oplevelser, følelser, talenter, vaner, luner, problemer mv. Dette påvirker ikke kun gruppen som helhed, det påvirker de enkelte medlemmers individuelle liv, især hvis gruppen er lille (under 20 medlemmer). Det er naivt at antage, at ethvert problem kan håndteres og løses, eller at enhver person kan deltage til enhver tid.

Der er noget helbredende ved fællesskaber, så det er ikke underligt, at de ofte tiltrækker mennesker, som har brug for helbredelse. En psykologisk meget krævende person kan medføre en masse forstyrrelser, og kan være en trussel mod fællesskabet, hvis ikke gruppens helt eksakte formål, er at virke terapeutisk. Nyetablerede grupper kan sjældent sige sig fri for konflikter på kryds og tværs, - ikke desto mindre så kan det være nødvendigt afvise et psykologisk ustabil nyt medlem for at undgå risikoen for, at dette medlem vil kræve for meget af gruppens energi. På den anden side kan det at være overbeskyttende og konservativ skade gruppen og risikere at fratage den det nødvendige, sunde flow af nye medlemmer. Bemærk at cellemembraner er permeable, men de er også selektive.

I gruppeprojekter, hvor folk hovedsageligt udfører arbejde sammen, kan proceduren for at acceptere nye medlemmer være relativt enkel. Men i fx økosamfund er det klogt at skabe en detaljeret procedure for nye medlemmer, for eksempel åbne arbejdsdage og informationsmøder for interesserede, og efter indflytning: en defineret prøveperiode, hvor gruppen lærer det nye medlem at kende, og medlemmet kan lære gruppen at kende (dens kultur, aftaler mv.). I denne periode er det let for medlemmet at træde ud og for gruppen at bryde medlemskabsaftalen, hvis stærke tvivl kommer op på begge sider. I en prøveperiode kan det nye medlem blive bedt om at observere, stille spørgsmål og finde en måde at integrere sig i gruppen på. Eventuelt kan medlemmets ret til at deltage i beslutningsprocesser udsættes til efter prøveperioden.

En gradvis, trinvis indgangsprocedure, hvor det nye medlem følger en kontaktperson, giver en følelse af sikkerhed for både det nye medlem og økosamfundet. Det forhindrer også, at et tæt samfund bliver for lukket. Ideelt set bør samme procedure gælde for alle kandidater, herunder familiemedlemmer og venner til eksisterende medlemmer.

Stemmeret giver rettigheder og ansvar i gruppen. Det nye medlem vil sandsynligvis med glæde acceptere rettigheder og ansvar, hvis de er klare og velformulerede, og hvis der er balance mellem bidrag og belønninger. Forpligtelser kan med fordel gøres gyldige i en nærmere bestemt periode, f.eks. ½ eller 1 år, hvorefter de kan ændres eller afvikles. Blandt de mere strukturelle elementer har fællesskabet behov for en form for inkluderende beslutningsprocesser, der giver både ansvar og frihed til alle medlemmer.

Klarhed og åbenhed fremmer ægte og vedvarende tillid. Dette gælder både individuelle forhold (tillid til hinanden) og i gruppen som helhed (tillid til fællesskabet). Effektive og konsekvente feedbacksystemer kan virke som magi i gruppen og opbygge tillid og ansvarlighed. Enkeltpersoner kan fristes til at misbruge deres magt. Derfor er rang, roller og arketyper et andet aspekt, man bør være opmærksom på. Der vil altid være en, eller flere, der virkelig har ordene i sin magt. Det er umuligt at undgå dette, men det hjælper at være opmærksom på det og bruge det til at støtte både individer og gruppens modning. I løbet af modningen kan man lære noget vigtigt; evnen til ikke at tage ting for personligt.

Kommunikationskultur

[Illustration: Billede af visualiserede kommunikationsregler i et fællesskab.]

Sunde fællesskaber opmuntrer til en respektfuld og autentisk kommunikationskultur. På engelsk har ordene "community" og "communication" begge roden "common", hvilket betyder "tilhører alle" (etymologisk ordbog). Fællesskab (community) og kommunikation er således nært beslægtede ord.

Autentisk, opmærksom kommunikationskultur strækker sig fra småsnak til samtaler om forretning, og kan dække alle emner. At være kultiveret i den forstand, betyder ikke nødvendigvis at være poleret og høflig. En avanceret kommunikationskultur vil finde win-win-løsninger i alle situationer.

Se "Erfaringsudveksling i dybden" for retningslinjer for effektiv og støttende kommunikation.

Etablering af en sund kommunikationskultur i en gruppe er et af hovedelementerne i skabelsen af et fællesskab. Derfor bør initiativtagerne til et gruppeprojekt være særlig opmærksomme på at skabe og fremme en fredelig kommunikationskultur og være opmærksomme på, at kulturen i den oprindelige gruppe har tendens til at påvirke hele projektets kultur.

I opstarten af et fx et økosamfund kan initiativtagerne tage fejl ved at tro, at deres vigtigste opgave er at få de organisatoriske elementer på plads, mens fællesskabet vil udvikles senere, når gruppen begynder at arbejde og leve sammen. I praksis skabes mønstre for relationsdannelse, kommunikationskultur og fællesskab allerede i projektets indledende faser, - så giv det din opmærksomhed.

Kommunikationskultur kan udvikles og fremmes gennem:

- specielle aktiviteter med fokus på **fællesskabsdannelse**
- kurser eller mentorordninger, med metoder som **Non-Violent Communication (NVC)**, der er meget karakteristisk for økosamfunds-bevægelsen
- møder, der bevidst er dedikeret til kommunikationskultur, hvor der opstilles aftaler og retningslinjer, der følges op på efterfølgende møder og gruppeprocesser
- uformelle arrangementer, deling af historier og opmærksomhed på kropssprog
- at lære og øve kunsten at give og modtage feedback
- at synge sammen (synkroniseret stemmebrug kan føre til synkronisering af hjerteslag)
- at dyrke stilhed i gruppen

Hvordan vi taler, og *hvad* vi taler om, udgør kun en side af kommunikations-"mønten". Den anden side af mønten er, *hvordan* vi *lytter*. I fællesskaber er opmærksom og aktiv lytning uundværligt, da det at være i en forsamling af to eller flere personer betyder, at alle i højere grad er (eller bør være) lyttere mere end talere.

Erfaringsudveksling i dybden

Som sagt er god lytning afgørende for god, dyb kommunikation.

Hvordan skabes **gruppekonstellationer**, hvor deltagere virkelig kan lytte til hinanden, høre hinanden og fremme **fælles-gensidig** indlevelse? De mest succesfulde økosamfund afsætter regelmæssigt tid til at mødes med det formål at dele betydningsfulde personlige problemer ved hjælp af metoder til at vise nærvær i åbenhed og udveksle dybere erfaringer.

Åbenhed og nærvær kan bringe positive ting frem i lyset. Deltagere kan få indblik i hinandens personlige visioner og drømme, lidenskaber og drivkræfter og får forståelse for interne og eksterne faktorer, der er grund til individets følelsesmæssige tilstand (f.eks. en datters eksamen eller en bekendts sygdom).

Gennem åbenhed og nærvær kan man også lære om, hvornår folk føler sig generte, hæmmede eller bange. Dette sker, hvis man vover at udtrykke følelser og holdninger, som måske ikke er behagelige for andre. Således får folk mulighed for at vise upolerede aspekter af deres personlighed, som normalt er skjulte, f.eks. frustrationer og irritationer relateret til andre eller dem selv. Nogle gange er det at tale om sådanne indre tilstande i et sikkert miljø tilstrækkeligt til at løse dem.

Erfaringsudvekslinger på et dybere niveau bidrager betydeligt til "limen" i fællesskabet. At opretholde en poleret facade bidrager ikke til opbygningen af fællesskab i samme grad som det at stå ansigt til ansigt med andres svage sider. At se og opleve det svage åbner rum for kærlighed og forståelse. Hvis ubehagelige ting ikke deles, kan spændinger ophobes over tid, opbygge pres og muligvis føre til en "eksplosion" i gruppen.

Dybere erfaringsudvekslinger sker naturligt, når venner mødes afslappet og har en samtale. Sådanne fortrolige lejligheder kan være endnu mere værdifulde end organiserede **begivenheder eller events**. Ikke desto mindre kan koreograferede dybere erfaringsudvekslinger events i den store gruppe bidrage meget til den fælles kommunikationskultur.

Økosamfund verden over bruger forskellige metoder til at udveksle erfaringer på dybere niveau, såsom ZEGG-Forum, Community-Building (ved Scott Peck) og The Circle Way.

Disse metoder har nogle fælles aspekter. De søger alle at skabe en atmosfære af tillid og gensidig respekt gennem indførelse af nogle grundlæggende regler, som f.eks.:

- tal om dig selv, din egen erfaring og følelser (selvom de blev udløst af andre mennesker), og undgå at være fordømmende over for andre,
- Tal fra dit hjerte og kun om ting, der er relevante for dig,
- Tal om dine behov og ønsker, og bebrejd ikke andre for din situation,
- Se erfaringsudvekslingen som dannelsesrejse, brug den ikke til at holde taler,
- Lyt med taknemmelighed og respekt for dem, der taler. Se deres ord som en gave til gruppen og et indblik i mangfoldigheden af menneskelig erfaring,
- Forpligt dig til fortrolighed omkring alt, hvad du har hørt, især om meget følsomme og intime forhold.

Nogle af metoderne støtter det at kunne være stille og centrerede sammen og anbefaler anerkendende feedback til mennesker, der talte.

The Circle Way

Deltagere sidder i en rundkreds. Et objekt (almindeligvis en pind eller en sten) går rundt. Den person, der holder objektet, kan tale, mens de andre lytter. Deltagerne er inviteret til at tale og lytte fra hjertet. Efter at have talt, giver de objektet videre til den næste person. Hvis personen ikke ønsker at tale, gives objektet videre til den næste person. Runderne fortsætter, indtil ingen siger noget i en hel runde, eller indtil gruppen beslutter at stoppe.

Ritualer og fest

Ordet "ritual" bruges her om gruppespecifikke måder at gøre visse ting på, ikke blot med henvisning til kulturelle ceremonier. Ritualer kan forme gruppekulturen, det fælles verdensbillede og dermed styrke en følelse af at høre til. Nogle ritualer er integreret i hverdagen, mens andre er forbeholdt særlige lejligheder.

Enkle hverdagsritualer, der understøtter en opmærksom og uformel atmosfære og samtidig fremmer gensidig forståelse og gruppekultur, er f.eks.:

- Introduktion af et kort øjeblik af tavshed, når du starter en diskussion, eller når det bliver for hurtigt eller for følelsesbetonet (fx ved hjælp af en **mindfulness-klokke**).
- Check-in med kort personlig deling i starten af et møde, Check-out ved afslutningen af et møde.
- "**Thanksgiving**"-runder, hvor folk udtrykker taknemmelighed over for andre.
- Delt måltider kan begynde med anerkendelse af, hvor værdifuld maden er for gruppen (dette kan gøres ved blot at anerkende kokkene lige før måltidet, evt. efter deres præsentation af måltidet, eller med et åndeligt ritual eller en bøn).
- Synge, spille musik eller danse (kan enten gøres målrettet på et bestemt tidspunkt på dagen, eller simpelthen mens man venter på at alle samles til mødet).
- Korte lege, der bryder længerevarende programpunkter og virker som **energizere** under.

Fester er grundlæggende for alle samfund, og selv i den sekulære verden betragtes visse dage som hellige. Mennesker synes at have et dybt behov for at markere og fejre særlige lejligheder. Hvis samværet i økosamfundet kun er karakteriseret ved arbejde og ingen leg, kan det potentielt have en dårlig effekt på sammenholdet på lang sigt. Vellykkede gruppeprojekter lægger stor vægt på festlighederne. I Dragon Dreaming er det endda sagt, at en fjerdedel af projektets tid og ressourcer skal være dedikeret til fest.

Forskellige grupper har forskellige stilarter af fest. Åndeligt orienterede grupper favoriserer meditative, tavse måder, nedsænkning i bøn eller en vis åndelig praksis. Sekulære grupper foretrækker fest, musik, latter og festlig mad. Kombination af de to stilarter er selvfølgelig også en mulighed.

Af særlige lejligheder er jubilæer nok den mest universelle. At lave en liste over alle jubilæer (vigtige datoer for fællesskabet, fødselsdage, datoer for medlemmers tilslutning osv.) gør det lettere at have fokus på at fejre dem. Få ting kan få folk til at føle sig så godt tilpas i gruppen som en fødselsdagskage, evt. et par gaver og særlig opmærksomhed. Fejring kræver ikke nødvendigvis megen tid. At bruge to minutter på at lykønske en kollega, som netop har delt en succeshistorie, kan betyde meget. Opmærksomhed på sådanne små festligheder gør gruppen opmærksom på den store sammenhæng i store

festligheder, og kan lede til at folk vil føler sig motiverede til at bruge lang tid på at forberede fx økosamfundets 20 års jubilæumsfest.

Mødeledelse

Møder er nødvendige for at skabe fokus på relevante spørgsmål, uanset om de er operative, administrative eller sociale. Et passende format for hver slags møde sikres ved god tilrettelæggelse, hvorved det sikres, at alle får chancen for at tale og blive hørt, at tiden til forskellige emner er i proportion med deres betydning, og at alt, hvad der bør diskuteres, drøftes. Grundlæggende elementer i et velstruktureret møde er: dagsorden, referat og logbog over vigtige beslutninger og aftaler mv.

Møder finder ikke nødvendigvis kun sted for at træffe beslutninger; de er også steder, hvor synspunkter og ideer kan luftes.

I mange økosamfund starter møderne med et kort "check-in", hvor deltagerne kort fortæller om deres humør i øjeblikket og om eventuelle aktuelle personlige problemer. Det tager tid, men det letter generelt de efterfølgende diskussioner. Idébårne fællesskaber handler virkelig om mennesker. Ved at opmuntre til personligt udtryk holder gruppen mennesker i centrum. "Check-out" er en måde at runde mødet af på, hvor folk udtrykker hvordan de følte om emnet, gruppen eller om fremtiden, eller i hvilket humør de forlader mødet. Gruppen begynder og afslutter mødet sammen. At starte og afslutte møder med en sang kan give en stærk følelse af sammenhold. Afhængig af anledningen og tidsrammen kan mødet omfatte et fælles måltid eller drikke, hvor uformel personlig udveksling med andre medlemmer kan finde sted. Folk bruger ofte sådanne muligheder til at tale med dem, de normalt ikke får mulighed for at kommunikere med.

Mindfulness-klokke

En person udpeges til at være den, der holder mindfulness-klokken og ringer, når det forekommer passende at holde en kort pause. Når klokken ringer, bliver alle rolige, indtil klokken ringer igen, og så kan diskussionen fortsætte. Dette kan rense luften og forbedre atmosfæren i en diskussion enormt. Mindfulness-klokken er et redskab, der skaber en bevidst pause i en diskussion ved brug af stilhedens kraft.

Hvis diskussionen bliver meget følelsesladet, kan det være tegn på en potentiel konflikt. Det er svært samtidigt at håndtere det faktuelle og den følelsesmæssige side af en problemstilling, så de kan evt. tages hver for sig på mødet.. Følelser, der kommer i vejen for et rimeligt argument, bør behandles på særlige møder for **dybere erfaringsudveksling**, hvor de kan udtrykkes og udforskes.

At dele glædelige aktiviteter, kreativitet og kunst

Det skal gerne være sjovt at bo i et økosamfund. Så beboerne trives, og nye får lyst til at blive en del af fællesskabet.

Oprettelse og drift af fællesskaber kræver en hel del **arbejde med at definere og beslutte**. Så meget, at sociale aktiviteter har en tendens til at glide ud. Arrangementer, der ikke har noget at gøre med at bestemme, koordinere eller styre, er vigtige for sammenholdet. Det kan f.eks. være praktiske opgaver såsom havearbejde, rengøring, renovering og dekoration.

At udføre praktiske opgaver i fællesskab bringer flere fordele. For det første sker der en forbedring af de fysiske omgivelser, samtidig med at medlemmerne kan dele ud af deres praktiske kompetencer. For det andet har nogle mennesker tilbøjelighed til at være tilbageholdne i officielle sammenhænge, men de kan være geniale manuelle arbejdere. Når andre medlemmer af gruppen får dette at se, skaber det en mulighed for at sætte pris på deres talenter og styrke selvværdet. Manuelt arbejde resulterer i en tilfredshed, der sjældent opnås ved mentalt arbejde og samarbejde er en manifestering af gruppeenergi, der giver en følelse af fælleseje (f.eks. "dette er vores have").

Kunst er ligeledes et fascinerende redskab til at bygge bro mellem forskelligheder og uddybe kollektiv nydelse. Vi får mulighed for at sætte pris på hinandens skjulte talenter og blive overraskede; for eksempel når en kok finder ud af, at han er en fremragende billedhugger. Oprettelse af et internt kor, band, teater eller en dansegruppe er en fantastisk måde at styrke gruppens identitet på. Organiseret fælles arbejde er en fremragende mulighed for at invitere naboer, venner eller interesserede fra nabolaget, hvorved de kan føle sig inkluderet i fællesskabet.

Forhold: Kærlighed, pleje, seksualitet

Tæt fællesskab betyder stærkere bånd, men også mere mulighed for friktion. Hvis man trykker på en ballon, vil gasmolekylerne kolliderer med større intensitet; det samme gælder, når folk i tætte bofællesskaber mødes. Der kan skabes friktioner og jo også varme følelser. Kollektiver kan adressere dette ved at indføre metoder til konfliktløsning. For at holde friktionen lav, er det klogt at designe passende individuelle og fælles rum og sørge for, at der er det rigtige forhold mellem de to. **At vælge at leve i et fællesskab kræver, at vi tager ansvar for egen adfærd for at holde sociale relationer sunde.**

I bofællesskaber bor beboerne i private enheder, har individuelle indtægtskilder og deler få ting og områder, som f.eks. fællesrum, køkken og have. Møder i sådanne rum er generelt ikke så intense. Vores erfaring er, at intense relationer til enhver tid kan starte hvor som helst. Også i løst bundne grupper som foreninger eller arbejdspladser, er det almindeligt at opleve emotionelle dramaer, der stammer fra personlig tiltrækning og uventet kærlighed.

I kollektiver er det private rum ofte begrænset til et soveværelse, og de fleste andre ting deles. Folk har mulighed for at møde hinanden ofte (nogle gange for ofte). Spændinger, friktioner og konflikter er uundgåelige, og altid lige rundt om hjørnet. Livet i et fællesskab kan sammenlignes med et udvidet ægteskab. **Kærlighed bør medføre selvpleje, pleje af relationer, meningsfuldt arbejde, glæde og sundhed.** Når vi lever tæt sammen i en stor nok gruppe, opstår følelsesmæssige forpligtelser.

Forelskelser kan få os til at bryde fællesskabets normer. Deling af intimitet og sex kan være som en gnist af ukontrolleret - og ukontrollerbar – energi, der vander op og ned på alt, ændrer os radikalt og sender glæde, entusiasme og hormoner afsted som frø i vinden. Nogle økosamfund forholder sig til denne problemstilling ved at opsætte regler og begrænsninger for kærlighedsforhold. Fællesskaber med stærkt religiøst grundlag kan fx vælge monogame forhold som den eneste mulighed. I det vestlige samfund er det generelt accepteret at blive forelsket i en ny person og bryde op med den tidligere partner, altså **seriel monogami.**

Åbne forhold med et bevidste samtykke fra de involverede, snarere end eksklusiviteten i forholdet udforskes i nogle fællesskaber, der ser gensidig tillid og omsorg, endeløs tålmodighed og støttende lytning som beroligende balsam for en lidende sjæl. Hvis et fællesskab i samlet flok vælger at gå ud over mønsteret af seriel monogami, skal de håndtere intense kompleksiteter og have passende metoder til at løse dem.

Uanset opfattelsen af kærlighedsforhold, vil der naturligt ske brud i fællesskaber - og nye relationer og forhold vil opstå. Det er i disse situationer, at jalousi, raseri, vrede og andre stærke følelser kan opstå fra det inderste - og skjulte - psykologiske lag, der er direkte forbundet med det underbevidste. De fleste ved, at problemer i kærlighedsforhold gør meget ondt, og at disse følelser er en del af menneskets natur. Den "forladte" part er oftest den, der føler sig såret, og der kan være et behov for at hele såret. I tilfælde af, at en af de tidligere partnere beslutter sig for at forlade fællesskabet, betyder en sådan afgørelse ikke kun at forlade hjemmet og adskille en forælder fra sine børn, - det er også en adskillelse af tætte venner og arbejdskolleger.

Nogle økosamfund bruger sociale værktøjer (som ZEGG-Forum) til at belyse kærlighedsspørgsmål for at tillade sorg og smerte at blive udtalt, set og hørt kollektivt. Følelser bliver bragt ud i det åbne, uddybet og anerkendt, hvilket kan forhindre dem i at skabe flere spændinger i krogene. Individuel terapi kan være en støtte for enkeltpersoner i tider, hvor smerte og forvirring er for intens til at blive bearbejdet i fællesskabet.

Konflikthåndtering

Roberto Tecchio, italiensk facilitator og rådgiver, giver følgende definition på konflikt: *"Konflikt er resultatet af to faktorer: uenighed og personligt ubehag."*

Med andre ord: Konflikten er ikke proportional med graden af uenighed, men med niveauet af personligt ubehag der føles som følge af uenigheden. Emnet, der er til diskussion, dets konsekvenser, beslutningens størrelse osv. fører altså ikke til konflikt i sig selv. Den reelle katalysator er ubehag. Ubegag påvirker relationer dybt og forhindrer folks evne til at deltage konstruktivt i beslutningstagning, gennemførelse af beslutninger og selv i hverdagen. Alt bliver svært, uklart og forvirrende (se de 9 trin i konfliktopbygning). En uenighed kan være en gave til gruppen. Den afspejler forskel i mening og perspektiv, bringer nye ideer og forslag og udvider horisonterne. Den er modgiften til overensstemmelse og passivitet og bevarer gruppens modstandsdygtighed ved konstant at **trække på** kollektivets intelligens.

Ubehaget, derimod, er noget uklart og til tider mystisk. Siden tidernes morgen har menneskeheden forsøgt at besvare spørgsmålet: "Hvorfor lider vi?". Mangfoldige svar i utallige religioner og filosofier berører problemets overflade. I de seneste årtier har psykologiske teorier om lidelse afdækket, hvordan lidelse er forbundet med forskellige forhold og begivenheder under fødsel, opvækst, før fødslen og endda i forhold til vores forfædre op til fire generationer tilbage (Family **Constellations Work**). **Meget synes at stamme fra forfædrenes frygt for død og forladthed, hvilket mennesker dunkelt aner, hver gang de føler sig afvist eller i enklere ord ignoreret. Bekræftelse er en subtil metode, når det gælder at glemme uoverensstemmelse og at bringe uenighed ud af fokus.**

Vi vil gerne illustrere, hvordan konflikt opstår, med to eksempler.

1. Maria og Nadia diskuterer ved siden af kaffemaskinen. Diskussionen handler om, hvorvidt foreningen skal investere en vis sum penge i at deltage på den kommende fair trade festival i byen. Pengebeholdningen er lav, og Maria er bekymret, da hun ikke mener, at gruppen har råd. Nadia mener det modsatte, og de snakker langsomt om fordele og ulemper ved valget. Begge er stærkt overbeviste og holder fast i deres respektive holdninger. Efter lang tid inviterer Nadia Maria til at udskyde videre diskussion til senere og komme med hende på en gåtur. De takker hinanden for lidenskab og engagement og tager afsted.

2. Beth og Judith er til møde. Dagsordenen omhandler dagligdags emner af mindre betydning. Beth taler om vagtplanen for opvaskere. Judith er stille. Hun ryster på hovedet, men siger ikke et ord. Efter at vagterne er tildelt, rejser Judith sig og går med tårer i øjnene over i hjørnet. Beth er overrasket og har ingen anelse om, hvorfor Judith reagerer på denne måde. Hun husker vagt, at Judith ofte har virket kritisk over for hendes forslag, at hun på det seneste ikke har været til stede til flere møder og sjældent deler sine holdninger. Judith forlader lokalet og fortæller senere sin ven, at hun vil forlade gruppen.

Dette er to eksempler på vidt forskellige historier om konflikter og deres indflydelse på folks liv. Nadia og Maria havde en intens diskussion, men ingen af dem følte ubehag i diskussionen, og den påvirkede ikke deres forhold. Der var rum til at lytte og imødekomme spændinger. Beth og Judith diskuterede næsten ikke, men forholdet blev i høj grad beskadiget. Følgende spørgsmål dukker op i analysen af deres situation: Har Beth lyttet til Judiths mening om emnet, eller har hun ignoreret hendes utilfredshed? Er Judith urimelig over for folk, der er uenige med hende? Er gruppen opmærksom på Judiths holdninger og mødedeltagelse?

Praktiske konfliktløsningsmetoder og teorier findes på CLIPS' hjemmeside. Alle teorier har hver sin værdi og er værd at udforske. For at håndtere konflikt må uenighed og ubehag mødes med værktøjer, der passer til situationen og gruppen. Nogle fællesskaber arbejder med interne mediatorer, der kan bistå ved personkonflikter, mens andre beslutter at uddanne folk i konfliktløsning. Det afgørende er at tage de nødvendige foranstaltninger i tide. I de følgende afsnit gives der gode råd baseret på erfaring samt eksempler på værktøjer og teorier, der anvendes i konfliktløsning.

Når følelser opstår og manifesterer sig, er det ikke længere det rette tidspunkt at forsøge at arbejde rationelt på et forslag eller en handlingsplan. Da er det på tide at lytte og udvise respekt for en persons følelser uden at være dømmende, kritisk eller rådgivende. Lyt bare. Beslutningsprocesser, der respekterer forskellige holdninger i stedet for at opdele gruppen i flertal og mindretal (fx konsensus eller samtykke, i modsætning til flertalsdemokrati), tillader mobilitet og medlemmers direkte deltagelse. I sociokrati imødekommes uenighed således, at enkeltpersoner ses, høres og deres kompetencer værdsættes.

Sociale værktøjer som **sharing circle**, **ZEGG-Forum** og **mediation council** kan bidrage til at fjerne spændinger, bygge broer mellem uenige parter og holde gruppeprojektet fast på den fælles vision og mission, der som et fyrtårn viser vejen mod gensidig anerkendelse og

accept . Det er værd at nævne Arnold Mindells[1] teori om rang og privilegium - et genialt værktøj til at læse og forstå social dynamik, ikke kun i grupper, men også i samfundet generelt.

Metode: Diskussion understøttet af "Angels"

To personer (A og B) er i konflikt og sidder midt i en rundkreds for at diskutere dette problem. Begge vælger en "engel" der kan støtte dem. Diskussionen glider ikke som "ping-pong" mellem de to personer. Efter person A har talt, gentager hendes engel essensen af det, der netop er blevet sagt med sine egne ord. Dernæst svarer person B's engel og angiver, hvad hun hørte i meddelelsen, der kommer fra person A. Derefter kan person B kommentere og dele sit synspunkt. Person B's kommentar bliver ligeledes oversat af de to engle, før A svarer.

[1] https://en.wikipedia.org/wiki/Arnold_Mindell

3. HENSIGT

Centrale pointer

- Hensigten beskriver retning, og skaber den bevægelse og identitet, der er nødvendig for at initiativet kan virkeliggøres i den ønskede form
- Hensigten positionerer projektet i samfundet
- Visionen beskriver, hvilken verden vi ønsker at skabe for den næste generation, mens missionen definerer, hvordan projektet bidrager til at skabe den ønskede verden.
- Målsætninger er konkrete måder at udføre missionen på.
- Alle gruppeinitiativer behøver værktøjer til regulering og organisering
- Hensigten formes gennem interaktion med omgivelserne og god kommunikation med lokalsamfundet.

Positionering i samfundet

Den fælles hensigt (hvad gruppen ønsker at opnå) er en af grundstøtterne i ethvert idébåret projekt. Identifikationen, udviklingen og fastholdelsen af den fælles hensigt kræver både en indledende og en vedholdende indsats.

Hensigter i fællesskaber kan være åndelige eller materielle og definerer projektets placering i samfundet. Hvordan ses projektet i forhold til det omgivende samfund?

Succesfulde projekter er generelt bygget gennem alliancer både med ligesindede projekter og diverse individer, grupper og institutioner. Klare hensigter hjælper potentielle medlemmer, partnere og donorer med at forstå, hvad projektet handler om. Hensigten er filteret, der bestemmer, hvilken slags mennesker, projektet tiltrækker, og hvordan de identificerer sig med projektets kerneværdier (hvor tæt fællesskabet er, om dyr er tilladt, om der spises vegetarisk osv.).

Personlige hensigter former de individuelle bidrag til gruppen. Personlige behov og ønsker kan f.eks. være venskab, meningsfuldt arbejde, livsforandring, helbrede sår fra tidligere relationer mv.

En gruppe kan beskrives som en levende celle, der behøver en membran til at holde sammen på alle dets elementer og tillade det at bevare et enhedspræg. Membranen giver cellen identitet ved at adskille den fra omgivelserne, men den tillader også udveksling af signal- og næringsstoffer. På samme måde har et gruppeprojekt en membran, der holder det sammen i forskellige faser af dets eksistens, især i vanskeligheder og konflikter. Et fællesskab er som en levende organisme med egen indre metabolisme og livscyklus. Det går gennem faser af fødsel, barndom, teenage, modenhed, alderdom og ja, også døden.

Ifølge vores erfaring er en af de mest nyttige ting, en gruppe kan gøre, at skabe et sæt dokumenter, der beskriver og bekræfter gruppens transpersonelle identitet - det, der binder beboerne sammen. Dokumenterne bør have forskellige abstraktions- og tidsrammer, alt fra den mest abstrakte, generelle og langsigtede vision til den mere konkrete, definerede og lokale mission til endnu mere detaljerede, praktiske og tidsdefinerede mål, og endelig helt ned til mødereferaterne, der beskriver, hvordan hver enkelt handling vil blive gennemført (handlingsplan: hvad, hvem, hvornår og hvor). Vedtagne regler hører også med. Alle disse dokumenter afspejler strukturer og praksis, fører tilbage til grundlæggelsen og kan virke som lys i mørke i udfordrende faser af projektet.

For at sikre, at elementære dele af projektets grund søjler deles af alle i gruppen, er det vigtigt at skabe dem i en inkluderende proces, hvor de diskuteres og revideres, og alle får plads til at inkludere deres personlige perspektiver og bidrag.

Vision, mission, mål

I økosamfund udtrykker visionen ofte et håb om at indføre værdier, der opfattes som forsømte i samfundet: lighed, solidaritet, bæredygtighed mv. Forsøget på at virkeliggøre visionen er en kreativ proces, der indebærer opbygningen af en ny kultur. Fællesskabets hensigt er ofte udtrykt som vision, mission og mål eller værdier, mål og midler.

Visionen (hvorfor?) er et langsigtet, visionært overblik over den virkelighed, vi ønsker at skabe for vores gruppe og hele verden. Visionen besvarer spørgsmålet "*Hvordan gør vores gruppeprojekt verden til et bedre sted?*" ved at henvise til idealer, værdier og drømme, der er essentielle for medlemmernes verdenssyn. Visionen skal være kort, nem at forstå og huske samt attraktivt for potentielle nye medlemmer.

Et eksempel på en gruppes vision: "*Vi ønsker at arbejde sammen for at fremme fred, forståelse mellem mennesker respekt for alle levende væsener, og at skabe et levende miljø, hvor vores gruppe kan bo i harmoni, solidaritet og i balance med naturen og omgivelserne.*"

Mission (hvad?) er et mere veldefineret og koncentreret billede af, hvad økosamfundet vil gøre for at gøre visionen til virkelighed i den kulturelle, miljømæssige og sociale sammenhæng. Missionen oplyser om, hvad gruppen rent faktisk vil gøre, ved at besvare

spørgsmålet: "Hvordan kan vi gøre vores drøm til virkelighed?" Missionen bør være kort, tydelig og let at citere og huske.

Et eksempel på en gruppes mission: "Vi vil skabe et økosamfund med omkring 50 beboere, dele leveområder for at opmuntre til deltagelse, deling og kreativitet og bæredygtigt dyrke jorden baseret på permakulturprincipper. Hver person, familie og lille gruppe vil have et privat boligareal jævnfør deres behov og muligheder. Vi er inspireret af **frivillig enkelhed**, bæredygtighed og gensidig respekt."

Strategiske mål og planer (hvordan?) er de veldefinerede trin, gruppen vil tage for effektivt at bevæge sig i den retning, som vision og mission beskriver. Målene svarer på spørgsmålene: "Hvad skal vi gøre for at gennemføre vores vision og mission, hvornår og hvorfor?"

Målene indeholder en klar tidsramme og en liste over praktiske handlinger, som gruppen vil udføre i den nærmeste fremtid. Strategiske mål behøver ikke at være kortsigtede, men de skal defineres og placeres i en tidsramme. Målbeskrivelser kan indeholde organisationsform, beslutningstagning, økonomi og ejendomsspørgsmål.

Her er et eksempel på strategiske mål, der er specifikke, målbare, opnåelige, realistiske og rettidige (**SMART**):

"Vi vil skabe en sociokratisk forening (to måneder), identificere placeringen af vort økosamfund (seks måneder) og tegne en dyrkningsplan baseret på permakulturprincipper (tolv måneder). Vi vil inddrage mindst tre nye medlemmer (seks måneder) gennem afholdelse af ti offentlige arrangementer, der informerer og inspirerer offentligheden og de lokale myndigheder (tolv måneder)."

En kortfattet formulering af vision, mission og mål på hjemmesiden, en brochure eller i en præsentation, skaber klarhed og hjælper udefrakommende med at danne et groft billede af, hvad projektet handler om. For medlemmer af projektet tjener visionen som kriterium for beslutninger, især i tilfælde af svære situationer, hvor medlemmerne er splittede. I sådanne tilfælde bør gruppen stille spørgsmålet: "Støtter dette opfyldelsen af vores mission og mål?"

Mødereferater, dokumentation og skriftlighed

Protokoller er et vigtigt redskab til at holde gruppen i overensstemmelse med hensigten. De er et dynamisk sæt af dokumenter, der beskriver handlinger og placerer dem i tid og rum, hvorved gruppen har mulighed for at holde styr på alle ændringer, udsagn, beslutninger, aftaler og eventuelle uenigheder. De giver desuden overblik over regnskab, ansvarsområder (hvem tager sig af hvad, hvem kan tilbyde støtte), milepæle og datoer. Beslutninger kan noteres i beslutningsprocedurer eller mødereferater. De beskrevne dokumenter er til internt brug i gruppen og kan ændres over tid gennem deltagelsesprocesser, som fx planlægningsseminarer, hvor gruppen reviderer visionen, missionsbeskrivelsen og målene for at tilpasse dem gruppens skiftende virkelighed. Visionen og missionsbeskrivelsen kan ændre sig, men følelsen af tilhørsforhold forbliver stærk, hvis hvert medlem har en stemme og en aktiv rolle i gruppen.

Det er bedst at holde mødereferatet kort med fokus på beslutninger og hovedpunkter og undlade at nedskrive dialogen ord for ord.

Eksempel på mødereferat:

Stiftelse af foreningen

Dato: 5. maj 2017

Til stede: Sara, Susan, David, Marc, Jill, Rob, Anna, Tom, Sarah, Becky

Referent: Becky

Foreningen hedder "Living Peacefully on Earth" og er en non-profit organisation. Marc og Jill vil udarbejde et udkast til vedtægterne og indsende det via e-mail inden slutningen af måneden. Sara og David vil undersøge de juridiske omkostninger og rapportere dem til gruppen på det næste møde. Susan er til rådighed for at hjælpe. Gruppen tilslutter sig konsensus / samtykke / flertal (8 for, 2 imod, 1 hverken for eller imod).

Tilpasning og modstandskraft

Ud over visionen, missionsbeskrivelsen og konkrete strategier skal fællesskaber have værktøjer til selvregulering og tilpasning. Som en levende organisme skal gruppen være opmærksom på de tilbagemeldinger, de modtager fra omgivelserne.

Resultater manifesterer sig på hvert af de fem niveauer af CLIPS-modellen ved:

- andres respons (individet)
- gruppeatmosfæren (fællesskabet)
- motivation til at udvikle vision, mission og strategiske mål (intention)
- effektivitet i styring af beslutninger og organisering af opgaver (struktur)
- konkrete resultater af, hvad der implementeres (praksis).

Projektet vil, når det udvikler sig, møde uventede udfordringer, og i en verden, hvor ting kan ændre sig hurtigt, kræves det, at projektet er modstandsdygtigt.

For eksempel: Hvis en del af missionen er at sikre fødevarerforsyning, men miljømæssige forhold skaber risikofaktorer (tørke, dårlig jord osv.). Andre uventede udfordringer kan være ulykker, brande eller store økonomiske vanskeligheder.

Kollektiv kreativitet er den vigtigste kilde til tilpasningsevne. Kreativitet henviser ikke kun til kunstnerisk udtryk men også til evnen til at tænke innovativt. Det er nødvendigt at forstå, hvor vigtig forandring er, og at lade forandringsprocessen fortsætte løbende for altid at være klar til at tilpasse sig den nye virkelighed.

Spil, brainstorming, mind mapping, kreativ problemløsning mv. kan bidrage til at øge kreativiteten. Grupper kan vælge metoder, der afspejler deres karakter og præferencer.

Eksterne relationer og netværk

Inden for systemisk tænkning er livet et netværk, og samarbejdet er dets essens. Denne fascinerende disciplin fortæller os om relationer og udveksling mellem komplekse elementer og relationer mellem systemer.

Ethvert idébaseret fællesskab er, som enhver menneskelig gruppe, et levende system med konstant behov for at kommunikere og tilpasse sig ændrede forhold. Økosamfund søger f.eks. ikke bare at overleve, men også at trives og gavne dets medlemmer og det omgivende miljø. Mange opfatter økosamfund som et privat paradis, en oase, der er isoleret og adskilt fra den "virkelige" verden. I realiteten er økosamfund ofte en aktiv del af det bredere samfund, og kærer sig om menneskerettigheder, bæredygtighed og har håb om en bedre fremtid for hele verden. Selvom ikke alle økosamfund tilbyder uddannelsesprogrammer til et bredere publikum, er de alle et levende eksempel på, at et andet liv er muligt og tilgængeligt.

Når en tilflytter forsøger at introducere innovative idéer til forandring, reagerer lokalsamfund ofte med skepsis. At skabe forandring, samtidig med at man bibeholder et gensidigt tilfredsstillende forhold til lokalsamfundet, er en af de ting, mange økosamfund kæmper med. **At købe en ejendom gør ikke, at man frit kan gøre, hvad man vil, uden at andre har en holdning til det.** Inden projektet tager første skridt, må man først se sig om. Hvem bor i nærheden? Hvem har været der længe før gruppen flyttede ind eller begyndte at være aktiv? Hvem har ejendomsfølelse over jorden, bygningerne, den lokale kultur og traditioner?

Økosamfund er som træer og skove, der skal sætte rødder i jorden og indgå i en næringscyklus med lokalsamfundet - vækst, udveksling, tilbagevenden. Økosamfund må anerkende, acceptere og respektere det samfund, der allerede eksisterer i området, hvad enten det er mennesker, dyr eller planter. Gå ud og hils på de lokale beboere, hunde og planter. Økosamfundet har, som det nye element i området, til opgave at gøre sig kendt. At blive accepteret er næste skridt.

Et universelt sprog, som alle forstår og værdsætter, er glæde, så skab en social begivenhed med morsomme aktiviteter, og inviter alle naboer, herunder den næste landsby, til åbent hus. Gør dette, selv om etableringen af økosamfundet kun lige er startet. Præsenter gruppens vision og mission, tal om planer og projekter, og **udveksl** tøj, frø, mad, værktøj mv. Dette er en effektiv måde at opbygge relationer med lokalsamfundet på, og det er nøglen til at skabe et støttende netværk omkring en ny gruppe. Det har mange fordele, meget få ulemper og vil betale sig, selv på kort sigt.

Formelle forbindelser med de lokale administratorer, politikere og nøglepersoner er vigtige, så det er nyttigt at planlægge formelle arrangementer. Men husk, at lokalsamfundet har kommunikeret med omgivelserne om det nye projekt, længe før gruppen mødes med borgmesteren.

Vi bringer vore netværk sammen, når vi formaliserer et idébåret fællesskab som fx et økosamfund. De fleste mennesker, der er involveret i opstart af økosamfund, tilhører foreninger, virksomheder eller netværk som fødevarefællesskaber eller permakulturorganisationer. Disse netværk kan være et stort aktiv for et nyfødt projekt.

At holde en åben informationsstrøm om gruppens udviklingsstadium vil tiltrække opmærksomhed og energi fra medaktivister, der kan blive et støttende netværk omkring initiativet, medbringe nye ideer og energi og endda skabe en strøm af nye medlemmer.

Husk på at gennemsigtighed, åbenhed og integration ikke betyder, at enhver aktivitet skal være åben for enhver. At arbejde i et gruppeprojekt indebærer mange private øjeblikke. Balancen mellem integration og udelukkelse er en kunst, som hver gruppe skal mestre - især i økosamfund, hvor folk bor meget tæt sammen.

Hensigten - et resumé

Hensigten er som en pil med spidsen pegende mod målet. Fællesskaber med god følelse af retning og med høj kreativitet, tilpasningsevne og modstandsdygtighed lykkes bedst. Kommunikation med omverdenen er en del af en virkelig bæredygtig gruppe, et grundlæggende element i systemets dynamik.

Med kapitlerne *Individ og fællesskab*, *Fællesskabet* og *Hensigt* har vi beskrevet strømmen i floden. Det følgende kapitel, *Struktur*, er som flodbreden: den indrammer strømmen i floden, samtidig med at den formes af strømmen.

4. STRUKTUR

Centrale pointer

- Struktur refererer til, hvordan gruppen er organiseret i praksis - styreform, beslutningsprocesser, ejendom, juridisk og økonomisk organisation.
- Strukturen handler også om aspekter relateret til rang og lederskab - stærke drivkræfter for gruppen, og samtidig også potentielle kilder til konflikt og forstyrrelser.
- Udfordringen er at skabe en struktur, som er tilstrækkelig solid og sammenhængende til at støtte gruppens mission.
- Strukturen er et vigtigt redskab, også for at beskytte gruppen mod juridiske problemer, der måtte opstå med den øvrige verden.
- Nøgleproblematikken i strukturen er beslutningsprocessen, der gerne skal give alle medlemmer mulighed for og distribuere magt på en afbalanceret måde.

Oversigt

Struktur hentyder til rammen på en "bygning", en metafor for at skabe beskyttende vægge omkring sikre lokaler; tag, vinduer og døre, der kan åbnes, lukkes, låses og låses op. Grupper, der ønsker at virkeliggøre deres visioner, bør have klare aftaler om strukturelle spørgsmål, som f.eks. hvordan man træffer beslutninger, organiserer sin økonomi og d. et juridiske. Indførelsen af struktur er vanskeligt og ofte udeladt i starten, til fordel for mere lavthængende frugter. Økosamfund og andre fællesskaber kæmper ofte for at skabe en struktur, der kan forstås og støttes af alle. Ved at undlade at skabe de rette juridiske strukturer og kollektivt skrive en levedygtig forfatning, åbnes døren for uendelige argumenter, der kan - og ofte ender med at - undergrave fællesskabets fundament og ende i junglelov. Fællesskabet har brug for en solid struktur, eksempelvis i tilfælde af konflikt. Det kan blive farligt for fællesskabet at dvæle i den

misforståelse, at spontane beslutninger og god stemning løser alle problemer, og at for meget struktur bliver undertrykkende.

Etablering og udvikling af en struktur er en levende og organisk proces, der tilpasses hvert trin i projektet. Der bør lægges vægt på fastlæggelse af regler og feedback-dynamik, med henblik på at indsamle information om effektivitet på alle niveauer.

Struktur understøtter den fælles hensigt, og skaber et sikkert rum både for gruppen og for enkeltpersoner. Medlemmerne skal gerne lære at skabe og opretholde aftaler, der udtrykker gruppeværdier. Menneskelig interaktion skaber gruppedynamik, som relaterer til rang og lederskab, hvilket ikke skal nedgøres, nægtes eller modarbejdes, men forstås og bruges på en bevidst og effektiv måde, hvorved misbrug kan undgås og konflikter kan forebygges. Sådanne problemer er stærke katalysatorer, og de har dyb indflydelse på folks velbefindende og følelse af tilhørsforhold. På dette niveau skal fokus ligge på brugen af magt og på at åbne for viljen til at dele den.

Regler om ledelse og beslutningstagning tager højde for adskillige niveauer, begyndende med den interne organisation (arbejdsgrupper og ansvarsområder), der tager fat på den valgte styringsmodel (**sociokrati**, **holokrati**, konsensus, demokrati) og identificering af beslutningsprocessen, som bedst passer gruppens natur og bidrager til dens integritet.

Struktur for kommunikation og møder er afgørende elementer i ethvert projekt. Det er meget nyttigt at få grundlæggende træning i **facilitering** og gruppedynamik. Møder er ikke kun beregnet til beslutningstagning, de er også rum for kommunikation, deling af synspunkter, ideer, diskussion af projekter og deltagelse i samskabende processer. De er rum for kollektiv læring og gensidig anerkendelse.

Med hensyn til økonomisk organisation bør fokus være på en struktur for anskaffelse af nødvendige ressourcer, både for at igangsætte projektet og at opretholde det over tid. Vær opmærksom på klarheden mellem den personlige økonomi og den fælles økonomi, og at skabe aftaler og gennemskuelige strukturer til forvaltning og regulering.

Ejendoms- og juridisk organisation: Hvilke emner relateret til forvaltningen af fælles ejendom påvirker projektet? En af de største fejl et idébåret fællesskab kan begå, er at etablere sig på en ejendom, der tilhører et eller få individer i fællesskabet. Det medfører en basal ubalance.

Regelsæt: Som nævnt ovenfor skal gruppeprojektet skabe sine egne spilleregler i henhold til hensigter og aftaler, som sikrer projektets fremtid. Den juridiske struktur giver gruppen identitet i verden og belyser dens formål.

Projektledelse, arbejdsdeling: Gruppen skal definere sin driftsform, opdeling af opgaver og fordeling af ansvar. Oprettelse af undergrupper og udvalg hænger sammen med definition af arbejdsopgaver, projektdesign og den overordnede planlægning. En god organisatorisk struktur letter gennemførelsen af beslutninger.

Feedback: Et konsekvent feedback-system kan fungere som en slags kvalitetskontrol, og kan give lyst til forbedring og til fejring.

Organisationsform

At træffe beslutninger i fællesskab, er et udtryk for accept af mangfoldighed. Der gøres plads til hver person og til alle stemmer og følelser. God ledelse vil omfatte et bredere perspektiv på relationer inden for grupper, kollektiver og institutionelle praksis. Beslutningstagning bør ikke være i en styrende elites hænder, men i hænderne på alle i gruppen.

Spørgsmål vedrørende **organisation** omfatter:

- Hvem træffer beslutninger, i hvilke situationer, og **hvor længe gælder deres mandat?**
- Hvor ligger magten? Er der klarhed om, hvilke grupper der træffer hvilke beslutninger?
- Hvilke beslutningsmetoder er egnede under forskellige omstændigheder?

Svarene på disse spørgsmål afhænger af, hvor ofte og hvor længe gruppen mødes for at træffe fælles beslutninger. Hver gruppe har ansvar for at organisere og styre sig selv på den mest hensigtsmæssige måde. Ethvert idebåret fællesskab må overveje, hvordan det bedst kan styres og organiseres.

De to yderpunkter i beslutningsprocesser er: den tilsyneladende effektive styring, hvor en leder træffer beslutninger, og konsensusbeslutningen, hvor udfordringen ligger i at nå til enighed i enhver situation. Der findes processer, som ligger ind imellem disse to yderpunkter. Sådanne processer består normalt i at give beslutningsbeføjelser til mindre arbejdsgrupper (eller enkeltpersoner), der har tillid fra hele gruppen, til at løse bestemte problemer. Uddelegeringen af magt kræver regulering, så den kan trækkes tilbage fra dem, der misbruger deres magt eller viser manglende kompetence til at anvende den til gruppens bedste.

Under alle omstændigheder skal alle involverede tages i betragtning, der skal være gennemsigtighed samt fordeling af magt og effektivitet. En stabil struktur sikrer, at hver person ved, hvordan de kan deltage, har chance for at inddrage kompetencer og viden samt lærer at træffe beslutninger på en deltagende måde. Ikke alle har brug for at deltage i hver eneste beslutning. Således lærer gruppemedlemmer at stole på andre gruppemedlemmer, gruppen og processen.

Sociokrati, cirkelarbejde og 'deep democracy' er dele af en hurtigt voksende bevægelse mod større udbredelse af deltagerinkluderende beslutningstagning.

Sociokrati som styringsmodel

Sociokrati decentraliserer ansvaret inden for gruppen, idet magten fordeles ligeligt til gruppens forskellige kredse. Kredse og grupper er forbundet med dobbelt links: én person repræsenterer gruppen i den mindre specifikke cirkel eller arbejdsgruppe, og én person repræsenterer den mere specifikke cirkel (arbejdsgruppen) i den mere generelle cirkel. I hver cirkel træffes beslutninger med samtykke (se beslutningstagning). Forskellige roller vælges gennem "valg uden kandidater", så rollerne bliver udfyldt af de mest hensigtsmæssige personer i det øjeblik til det formål.

Beslutninger

En god beslutning tager højde for alle dem, der skal leve med konsekvenserne af beslutningen. Beslutningsprocessen i et gruppeprojekt skal være klar, gennemskelig og legitimeret af alle i gruppen. Et problem, der ofte opstår i grupper, er, at der træffes for mange beslutninger. Ikke alt skal reguleres eller besluttet. Det er altid godt at spørge: "Behøver vi virkelig at have en fælles holdning til det, eller kan vi acceptere, at det forbliver folks personlige anliggende?" Det er muligt at vælge forskellige beslutningsformer for forskellige typer beslutninger, afhængigt af antallet af involverede personer. Afgørelser klassificeres som regel efter deres konsekvensers rækkevidde samt nødvendighed.

Der kan sondres mellem tre forskellige typer af beslutninger:

Strategiske beslutninger: Identifikation af projektets overordnede mål og midler. Over tid påvirker dette alle i projektet. Sådanne beslutninger bør træffes af hele gruppen - eller, alle skal i det mindste have deltaget i processen på en eller anden måde.

Organisatoriske beslutninger: Organisering af forskellige aspekter og dele af gruppen eller projektet med det formål at højne effektiviteten. Disse beslutninger bør træffes af den berørte gruppe.

Driftsmæssige beslutninger: Til styring af daglige aktiviteter udgør den bedste løsning normalt små stabile grupper eller enkeltpersoner kombineret med fællesmøder, hvor alle deltager i beslutningerne.

Nogle konkrete betingelser kan lette god beslutningstagning:

- Deltagerne har tilstrækkeligt kendskab til emnet, der skal drøftes og tid nok til at tænke over det.
- God tilrettelæggelse sikrer, at alle involverede har lige mulighed for at deltage.
- Beslutninger skal nedskrives og ratificeres efter aftale om, hvordan beslutninger træffes.
- Beslutninger skal meddeles og være tilgængelige for hele gruppen.

Her bringes eksempler, hvor beslutningsprocesser er direkte relaterede til organisationsstrukturen:

- Deltagende og direkte demokrati: Beslutninger træffes hvis der er majoritet, enten et simpelt flertal på 50% eller et kvalificeret flertal, for eksempel 2/3%.
- Konsensus: Beslutningen passerer, hvis ingen blokerer.
- Samtykke (sociokrati): Beslutningen passerer, hvis der ikke er nogen væsentlig begrundet indsigelse - dette kaldes, at man giver sit samtykke. "God nok til nu, sikker nok til at prøve" er en sætning, der udtrykker ånden i sociokrati.

Kollektiv intelligens kommer til udtryk, når individer og arbejdsgrupper inviteres til at foreslå konkrete fælles forslag til beslutninger. Forslag er grundlaget for beslutningsprocessen, hvorfor processen med at udvikle dem er centralt i deltagerinkluderende beslutningstagning.

Etablering af en beslutningskultur, hvor indsigelser mod et forslag ses som gaver til gruppen, skaber en reel fællesskabsånd. Indvendinger bidrager til at forbedre forslaget, og kapaciteten til at integrere forskellige holdninger nærer samfundet.

Kvaliteten af et forslag afhænger af flere kriterier. Blandt andet skal forslaget være inden for et område, hvor gruppen har ret til at træffe beslutninger; dvs. tage fat på et problem eller en situation, der rent faktisk er i gruppens hænder. Forslaget skal henvise klart til

problemet eller situationen. Problemet kan opfattes som en spænding, der er udtryk for afstanden mellem den aktuelle situation, og det gruppen tilstræber. Beslutningen skal tage fat på årsagen til problemet, ikke symptomerne. Årsager skal beskrives tydeligt sammen med de behov, der ikke er opfyldt i den nuværende situation. Begrundede argumenter bakker forslaget op og forklarer, hvordan det løser problemet. Forslaget er ikke stift, det er åbent og kan ledsages af andre muligheder, kan forbedres og transformeres gennem processen. Forslaget skal om muligt indeholde en handlingsplan og en dagsorden. Denne handlingsplan skal have milepæle, være realistisk, gennemførlig, og målbar, så det kan verificeres, om den virkelig opfylder behovene. Da det kan være vanskeligt, hvis afgørelser og aftaler ikke overholdes, anbefales at etablere et system til overvågning af, hvordan og hvorvidt beslutninger følges.

Adgang til information

En udfordring for kommunikation i en gruppe er velorganiseret informationsadgang. I dette afsnit beskrives et par nøgleelementer i kommunikationsstruktur, der hjælper grupper med at holde sig ajour og velfungerende. Alle interesserede bør nemt kunne få adgang til alle relevante oplysninger.

Protokoller fra møder er blandt de dokumenter, der skal være nemme at få adgang til. De fleste gruppeprojekter i disse dage er afhængige af interne digitale informationsstrømme. De digitale informationsstrømme kan både være en velsignelse og en plage. Digitale medier er fremragende til at udveksle information, og deling af information via e-mail og online fillagringstjenester er blevet en udbredt praksis i mange grupper.

Man bør dog være opmærksom på, at følelsesmæssige problemer behandles bedst ansigt til ansigt, da følelsesfulde sammenstød i den digitale verden har tendens til at være mere voldsomme, og kan ødelægge projektet. Klare regler om e-kommunikation kan hjælpe med dette. Den gode gamle opslagstavle eller en simpel notesbog til at dele information er gode værktøjer til at sikre informationsstrømmen. Reglen om ikke at forsøge at løse følelsesmæssige problemer gennem skriftlig kommunikation gælder også opslagstavler.

Ejendom og juridisk organisation

Spørgsmålet, hvem der ejer de bygninger, der benyttes af fællesskabet, er yderst vigtigt. En af de værste fejl en gruppe kan begå er, hvis ét individ køber ejendommen i den tro, at et langvarigt fællesskab af ligeværdige medlemmer kan skabes. Der kan i mange år være en god fællesskabsfølelse, men i sidste ende vil det faktum, at en person er ejer og andre lejere, påvirke dynamikken i gruppen og næsten uundgåeligt medføre problemer. Ejeren har langt mere ansvar og bør derfor have flere rettigheder end dem, der ikke ejer ejendommen. Dette medfører en basal ubalance og har en negativ indvirkning på gruppen.

Stærk fællesskabsånd kan kun trives i ejendomme, hvor hvert medlem har samme rettigheder som andre medlemmer. Dette kan sikres på flere måder:

Fælles ejet ejendom:

i) Mange økosamfund ejer deres fælles faciliteter og bygninger som en andelsforening. Denne juridiske form er designet til økonomiske aktiviteter, hvor medlemmerne ønsker at deles om en fælles investering.

ii) Det er muligt at etablere sig i andre juridiske rammer, afhængigt af lovgivningen i hvert land. Det er bedst at søge råd lokalt for at finde den bedste juridiske ramme for fællesejet ejendom.

Fælleseje: Huse kan have flere ejere, hvor alle ejer en lejlighed, mens udvendige vægge og fællesarealer ejes af fællesskabet. Der er særlige nationale love, der definerer, hvad der er nødvendigt for et sådant fælles ejerskab, hvor folk har maksimal frihed i deres egen lejlighed, mens fælles beslutninger træffes for de delte dele af huset.

At være lejer i andres hus: For gruppedynamikken er det lettere at være lejere i en udenforstående persons hus end at være lejere i et hus tilhørende et gruppe-medlem. De der ønsker at gå dybere i detaljer om ejerskab, bør stifte bekendtskab med begrebet "emphyteusis" eller "lease in perpetuity", som er en interessant mulighed, der ligger imellem eje og leje. Løsningen giver næsten samme rettigheder som "ægte" ejerskab, men gør det muligt at sætte nogle standarder, der skal respekteres af alle ejere. Denne løsning vælges ofte i samarbejde med et fond, der ejer jorden og fastsætter standarder for projektet.

Andelsforening/kooperativ som fælles ejerskab

Et **kooperativ/en andelsforening** er en juridisk enhed, der eksisterer i alle europæiske lande og udgør en af de mest egnede juridiske former for idébårne fællesskaber. Et af principperne for kooperativer er, at en person har en stemme, uanset hvor mange penge de har bragt ind i kooperativet. Selvom detaljer er reguleret forskelligt i forskellige lande, er et kooperativ en juridisk form egnet til borgere, der ønsker at slutte sig sammen om at nå deres mål.

Vedtægter

Oprettelse af et sæt interne aftaler, der udgør organisationens vision, mission og strategiske mål, er ofte en tidlig og udfordrende opgave for et nyfødt idébåret fællesskab eller økosamfund. Det kræver normalt en masse tid og kræfter for individuelle holdninger at smelte sammen og i sidste ende skabe en fælles identitet. Udfordringen er imidlertid ikke overstået med det. Der skal tages højde for endnu en faktor, der kræver et lidt andet niveau af tænkning og skrivning: lovgivningen. Ved stiftelse af en forening skal derfor fattes et sæt formelle vedtægter.

Love kan være komplekse, forankrede og modstridende. Det er en god ide at læse lidt op på lovregler, helst ved hjælp af en ekspert, og få et klart billede af de grænser, lovene sætter. Det er særligt vigtigt at kende de sanktioner, der gælder for forskellige overtrædelser, og det ansvar, de forskellige **involverede** har. Ikke alle typer af grupper vil behøve at registrere sig, da det også er muligt ikke at formalisere fællesskabet. På den måde undgår man de komplikationer, der følger af gruppens juridiske registrering. **Vær**

opmærksom på, at dette ikke betyder, at gruppen (og dens medlemmer) ikke vil blive holdt ansvarlig for deres handlinger, hverken kollektivt eller individuelt. Dette kan placere gruppeledere i en sårbar stilling, hvor de ikke er fuldt klar over de mulige konsekvenser.

En ikke-formaliseret gruppe har fuldt ud ret til at eksistere, og flere økosamfund har i årevis valgt ikke at formalisere fællesskabet. Denne form kan dog sætte gruppen i en slags juridisk limbo, der fratager den evnen til at tale og interagere officielt med formelle myndigheder. Det kan føre til en skrøbelig situation, hvor projektet vil opløses, hvis blot et par personer forlader projektet. Projekter, der har en juridisk enhed, er langt mere tilbøjelige til at overleve i lang tid end projekter uden.

Foruden at give økosamfundet en formel ramme, kan vedtægter også være nødvendige, hvis I skal købe fælles ejendom, indgå kontrakter med leverandører og konsulenter eller anmode om finansiering fra offentlige eller private sponsorer. Hvis de er udformet og skrevet korrekt, kan vedtægterne også tilføje vigtige elementer til gruppens identitet.

Valget at danne et kooperativ i stedet for et kommercielt selskab betyder for eksempel, at hvert medlem tildeles én stemme (vægt på personen) og ikke en stemme på hver aktie (vægt på kapitalen). Det kan eventuelt i højere grad afspejle fællesskabets værdier og vision.

Vedtægter skal respektere den nationale lov og i nogen grad også EU's forskrifter. De skal også indeholde en kort version af gruppens vision og mission i første del af dokumentet (generelt i afsnittet "Organisationens mål"). Alt dette bør behandles detaljeret med formelle aspekter, der vil have stor indflydelse på, hvad der sker i tilfælde af konflikter, såsom bestemmelser om, hvordan man stemmer og træffer beslutninger, regler for løsning af uenigheder, og regler for, hvordan medlemmer forlader fællesskabet.

Fastlæggelse af vedtægter kan være en reel udfordring for nogle grupper, da det tvinger de involverede til at tænke på et andet plan end til daglig. Et par vigtige spørgsmål er:

- Hvordan bevarer vi vores identitet og oversætter den til juridisk sprog?
- Hvilke justeringer skal vi gøre i vores organisation, så vi ikke konflikter med gældende love?
- Hvordan kan vi beskytte os og vores projekt mod økonomiske tab, gæld og konkurs?
- Hvordan påvirker dette vores interne balance og magtstruktur?

At kigge på en organisation fra et formelt eller juridisk synspunkt kan være en meget sund process, som kan tvinge gruppen til at foretage ændringer, således at fremtidige og potentielt fatale problemer undgås.

Økonomisk organisation

I ethvert idébåret fællesskab må man indbyrdes aftale, hvilke grundlæggende pligter og rettigheder alle i projektet har. Et vigtigt del af dette spørgsmål er relateret til organisering af fællesskabets økonomi:

Skal alle betale det samme beløb? Afhænger prisen i fx et økosamfund af, hvor meget plads, der bruges? Er prisen lavere for involverede, der har færre økonomiske midler til rådighed? Hvad med ældre, der har lav pension? Hvad med børn? Disse er meget vigtige spørgsmål, der skal afgøres i planlægningsfasen.

De fleste involverede i projekter omkring bæredygtige fællesskaber deler værdien om solidaritet med mennesker med færre økonomiske midler. Når det drejer sig om at designe den økonomiske organisation, skal disse værdier træde i kraft. Dette er et afgørende øjeblik i projektdesign. Det er vigtigt at tage tid til at udforske værdierne og trossystemerne bag håndteringen af penge. Dette er et ekstremt følelsesmæssigt emne med stor indflydelse på gruppens identitet. Metoder for **dybere erfaringsudveksling** kan og bør bruges til at udforske og udtrykke holdninger, der har at gøre med økonomiske spørgsmål, som supplement til blot at diskutere dem på organisationsniveau.

Etablerede økosamfund har fundet forskellige modeller for økonomisk organisation. Nogle lokalsamfund overvinder økonomisk ulighed ved at dele deres indkomst og give hele deres kapital til udvikling af projektet. Dette lyder ekstremt for mange mennesker, men erfaringerne fra disse samfund er, at det fungerer ganske godt og ofte opfattes som lettere end nogen anden løsning. Erfaringer viser, at projekter, der var enige om at gøre dette før de startede, meget ofte lykkes med denne måde at organisere deres samfund på, og at de er glade for, at de har valgt denne vej. Andre tør ikke starte på denne måde og starter på anden vis med målet om at bevæge sig mod "fælles økonomi"; erfaringen viser imidlertid, at det er yderst vanskeligt for en gruppe at etablere fælles økonomi, hvis den ikke var der fra starten.

Fællesskaber, der ikke ønsker at dele deres indkomst helt, har fundet forskellige måder at organisere økonomisk solidaritet på. Eksempler på dette er:

- Holde indskuddet nede på et lavt niveau, så alle uanset formue, har mulighed for at flytte ind.
- At en del af boligerne er billige, evt. små lejligheder eller værelser, som alle har råd til at bo i
- I stedet for et fast beløb, der fx afhænger af brugen af plads, betales en procentdel af den månedlige indkomst til leje og fællesudgifter.
- Alle udgifter til børn dækkes af hele samfundet.
- Oprettelse af en solidaritetsfond inden for samfundet (se eksempelboks nedenfor).
- Give hinanden rentefrie lån eller donationer som en uformel måde at udligne forskelle i økonomisk formåen.

"ZEGG-Grund" Solidaritetsfond

I ZEGG arbejder mange mennesker som freelancere. Hvis de bliver syge, har de ingen indkomst. Fællesskabet besluttede at etablere en fælles "forsikring" for denne sag, "ZEGG-Grund". Hvis en person bliver syg i mere end en uge og ikke kan tjene penge, vil de andre medlemmer af fællesskabet betale 15 € om måneden for dem. Dette bliver tilsammen 900 € pr. måned.

Social status, hierarkier og ledelse

Vi indgår alle i sociale sammenhænge, der korresponderer med en række stimuli og relationer. At leve eller arbejde i et idébåret fællesskab som f.eks. et økosamfund kan fungere som en katalysator for disse kræfter og påvirke vores adfærd og følelser dybt. Hvorfor venter alle mødedeltagere på Ole's ankomst, når han er forsinket? Og hvorfor forbliver Lene's kommentar ubemærket og fraværende på flipchartet og i referatet? Hvorfor føler vi os nervøse eller ivrige efter at tale, når specifikke mennesker er til stede? En stærk og altid tilstedeværende social dynamik er blevet identificeret af Arnold Mindell, amerikansk terapeut og lærer, grundlægger af procesorienteret psykologi, også kaldet "Process Work". Teorien beskriver rang og privilegier - fænomener, som vi eventuelt ikke finder sympatiske eller måske endda regner for frastødende, hvis vi afviser ideen om det hierarkiske samfund og stræber efter ligestilling og retfærdighed. At være naiv omkring spørgsmålet om rang kan frembringe frustration og ende i destruktive konflikter.

Mindell definerer et *privilegium* som muligheden for at træffe valg ud fra vores frie vilje. **Hver gang vi vælger, udøver vi en mulighed og udnytter vort privilegium til at gøre det.** Derfor er rang defineret som summen af privilegier, vi har i en given sammenhæng. Jo flere muligheder vi har, jo højere er vores rang. At have (eller tilegne sig) en høj rang er ofte spændende eller fristende, mens det at falde til en lavere rang kan være frustrerende og deprimerende.

Ifølge Mindell opstår rang som summen af faktorer, der stammer fra vores fødsel såsom social status, nationalitet, personligt talent, psykologisk stabilitet, åndelig forbindelse m.m. Nogle er evolutionære og kan ændres over tid, mens andre er uforanderlige og må accepteres som en kendsgerning. Nogle aspekter er mere tydelige end andre, men alle bidrager de til at skabe den, vi er i dag.

Social status er kontekstuel og varierer (undertiden dramatisk) i overensstemmelse med de sociale forhold, der omgiver os på et givet tidspunkt og sted. Når omgivelserne ændres, tilpasser vi os den nye sociale kontekst til et punkt, hvor vi knapt er klar over denne stærke dynamik. I vores bestræbelser på at skabe langvarige, sunde og givtige fællesskaber skal vi være opmærksomme på **spørgsmål om rang**, så vi hjælper os selv og vore partnere med at fortolke spændinger korrekt og forhindre potentielle konflikter.

Økosamfund stræber normalt efter at være egalitære, hvilket er af stor betydning for mange mennesker. Hvis denne værdi får os til at ignorere, at rang spiller en rolle i alle menneskelige relationer, kan det gøre tingene værre og ikke bedre. Hvis rang, i stedet for at være et tabu, er noget, som gruppen har aftalt at tale om, kan det håndteres bevidst. God brug af din personlige rang er en god gave til din gruppe og i sidste ende til dig selv. Selvfølgelig vil en person, der i mange år bor i økosamfundet og er i en ansvarsfuld stilling, være mere indflydelsesrig end en person, der netop er flyttet ind. Bevidsthed om dette giver chance for at ændre rang (ved at tage ansvar) og vil bidrage til et mere egalitært samfund.

Rang er bestemt ikke det eneste forhold, der er i spil i sociale sammenhænge, men det påvirker enhver interaktion mellem mennesker. Forhold omkring lederskab er et nært beslægtet emne, der ofte benægtes i egalitære samfund. Selv om emnet ikke er identificeret, vil det blive det. Der er folk der siger "Ja, det kan vi!" og begynde at gøre

noget, mens andre personer er gode til at få tingene gjort færdige. Det kan være meget lindrende, hvis disse implicitte roller gøres eksplicitte. Personer, der helt åbent og udtalt er tildelt roller, kan få klar feedback på deres arbejde. En rolle kan trækkes tilbage, hvis de implicerede føler, at det ikke fungerer i økosamfundet. Uformelle ledelsesroller er meget vanskeligere at håndtere.

I nogle tilfælde giver det kun mening at bede den mest kompetente og erfarne person om at tage lederskab og træffe beslutninger, som ikke skal diskuteres med en gruppe. Forestil dig at bygge et hus uden arkitekt eller byggeleder. Det vil sandsynligvis ikke resultere i en meget stabil eller visuelt tiltalende struktur.

Overtagelse af en ledelsesrolle bør ses som en service til gruppen. En god leder er altid en tjener for gruppens værdier og medlemmer. Han eller hun vil tage højde for gruppemedlemmernes kapacitet og tildele opgaver i henhold til deres samarbejdsevner og potentiale. En sådan leder vil se det som hende eller hans ansvar at skabe en situation, hvor roller fordeles således, at alle kan levere deres fulde potentiale. Det er vigtigt at give nye og mindre erfarne medlemmer mulighed for at udvikle deres ledelsesmæssige færdigheder og opnå rang. At danne hold med både mere og mindre erfarne individer eller teams med fagfolk og folk, der kender samfundsproblemerne godt, er en god måde at introducere nye deltagere på og at styrke dem til senere magtfulde roller. Målet for mange økosamfund er at skabe en "gruppe af alle ledere". Dette er ikke en hierarkisk gruppe, hvor få ledere styrer retningen for hele gruppen. Det er heller ikke et ustruktureret egalitært fællesskab, men snarere en organisme, hvor alle er på deres rette sted og tager ansvar og lederskab for spørgsmål, der er vigtige for dem, og som de har kompetence til. At have en lederposition i én sag gør det meget nemmere at acceptere, at andre har føringen på andre områder. For en mere detaljeret forklaring, herunder gruppepraksis, henvises til afsnittet "Ressourcer" på CLIPS' ICT-plattform.

Projektledelse og arbejdsfordeling

En gennemskuelig og deltagende projektledelsesprocedure anbefales til at organisere internt arbejde på en frugtbar måde. Dette er især nyttigt i de tidlige stadier, når et stort antal beslutninger og handlinger skal ske for at omdanne et projekt fra drøm til virkelighed. Dette kan ske i en række trin, der er forbundet og kan gentages, hvis det er nødvendigt.

Trinene kan være:

1. Vurdering af ressourcer: At gennemføre en intern undersøgelse af kompetencer, erhverv og personlige ønsker skaber grundlag for en evaluering af gruppens potentiale. Det er vigtigt, at hver person ærligt fortæller gruppen, hvad han eller hun er i stand til at gøre, men også hvad han eller hun virkelig brænder for og ønsker at udvikle sig til i fremtiden, selvom dette kan kræve uddannelse og praksis. Denne proces skal omfatte alle gruppemedlemmer og kan gentages fra tid til anden for at kontrollere, om ønskelisterne er opfyldt eller ej.

2. Prioritering af opgaver: Et udvalg kan udpeges til at udarbejde en liste over mål, der skal nås inden for en given tidsramme (typisk på kort, mellemlangt og langt sigt) baseret på den vision, mission og de strategiske mål, gruppen tidligere har udarbejdet. En liste over opgaver relateret til målene bringer diskussionen til et endnu mere praktisk niveau og åbner vejen for den næste fase.

3. Match af evner, ønsker og behov: Gruppen kan nu sammenligne de to lister og se, om medlemmerne føler sig naturligt tiltrukket af en eller flere opgaver, enten individuelt eller som undergruppe. Denne udarbejdelse kan ske i form af en åben diskussion, et spil eller en konstellation og bør bygge bro over de to niveauer (hvad jeg kan gøre - hvad jeg vil gøre) på en måde, der er tilfredsstillende for både individet og kollektivet. At danne arbejdsgrupper med eksperter og assistenter er et klassisk peer-to-peer-læringsværktøj, som skaber fællesskabsbånd, samtidig med at det opfylder projektets behov.

4. Afregning og afbalancering af arbejdet: En anden delikat fase åbner med spørgsmålet: Hvem skal betales for hvad? En stor del frivilligt arbejde er normalt i begyndelsen, men det kan ikke vare evigt. Nogle grupper beslutter, at alt arbejde udført af gruppe-medlemmer betales med samme sats, uanset om det er landbrug, byggeri, madlavning eller regnskab, mens andre henviser til **markedspriser** og betaler efter kompetence. Der er ingen rigtig eller forkert måde at gøre det på. Det er en interessant diskussion, der ligger i hjertet af gruppens overbevisninger og afspejler den sociopolitiske holdning, som det idébårne fællesskab er villig til at støtte.

5. Outsourcing: Efter at have gennemgået ovennævnte faser vil I måske se at nogle kernekompetencer ikke er dækket af interne ressourcer.

Der kan det være en ide at hente folk udefra, - i henhold til gensidigt aftalte kriterier sat på plads for at undgå nepotisme og personlige favoriseringer. At have et godt netværk omkring fællesskabet, vil udvide de tilgængelige ressourcer og antallet af personer, der ofte er tilgængelige på frivillig basis. Mange mennesker, der ikke har mulighed for at være del af et fællesskab på fuld tid, er normalt ganske glade for at deltage som **"gæste"** medlemmer og at **bidrage** med deres kunnen. Bring dem ind, vis dem respekt og tak dem. Byg så mange broer som muligt sammen med alle de potentielle tilhængere derude. Det vil ikke kun opfylde et behov, men også udvide solidaritetskulturen i gruppen.

Projekt-udvalget bør fra tid til anden indkalde til et møde for at revidere arbejdet, vurdere medlemmernes tilfredshed og effektiviteten i processen. Udskiftning og ændring inden for arbejdsgrupper er ikke bare normalt, men også tilrådeligt og sundt, så længe rollerne er klare, og opgaverne er opfyldt. Sociokrati tilbyder en meget intelligent model til at oprette en effektiv og dynamisk struktur, der optimerer kompetencer, resultater og kommunikation. At finde sig til rette i gruppen er kernen i personlig velvære og tilfredshed. Individuel lykke baner vejen for langvarige samfund som levende laboratorier for personlig udvikling.

Feedback

Et vigtigt aspekt for gruppeprojekter er at integrere feedback, der giver mulighed for at reflektere over, hvad der er gjort, tilpasse sig miljøet og tage ved lære.

Man behøver ikke at anvende sociokrati til at integrere feedback, men i sociokrati er etablering af **feedback-loops** en integreret del af det organisatoriske design.

Man kan give lejlighed til at give feedback på forskellige planer:

- **På det personlige plan:** hvordan vi opfattes af de andre i gruppen.
- **På rolleniveau:** hvordan rollefordelingen udvikles.

Der gives ofte feedback, når det kører rigtig dårligt eller ekstremt godt, men det mest lærende potentiale ligger derimellem, hvor vi normalt ikke tager tid til at give feedback.

- **Med beslutninger:** efter en vis tidsperiode kontrolleres om beslutninger havde de påtænkte konsekvenser.
- **For tjenester:** Kunde-feedback giver mulighed for at forbedre tjenester.

Struktur – et resume

Struktur er i flere henseender det mest komplekse niveau i et funktionelt idébåret fællesskabsprojekt. Opsætning og vedligeholdelse kræver en høj grad af strategisk tænkning og tålmodighed. Større grupper må i højere grad integrere styring, beslutningstagning, lovbestemmelser, projektledelse, økonomisk organisation osv. Disse aspekter af gruppedynamik har en stærk funktion: de beskytter mennesker mod unødvendig og destruktiv stress.

5) PRAKSIS

Centrale pointer

- Praksis er den fase, hvor et projekt bringes til live; der hvor de ambitioner og mål, som gruppen har stræbt efter, bliver konkrete og synlige.
- Det indebærer et frugtbart forhold mellem de fire tidligere beskrevne niveauer: det individuelle, fællesskabet, hensigten og strukturen.
- Hav opmærksomhed på virkningen af planlagte handlinger, så der er bedst mulig sammenhæng mellem alle lag. En dysfunktionel praksis kan føre til forvirring eller skabe dysfunktionelle mønstre på andre niveauer.
- Limen i en gruppe ligger især i fælles praksis. fx i at spise sammen, arbejde sammen og dele dagligdagen. Herved skabes "rytmer" eller "mønstre" i fællesskabets aktiviteter.

Oversigt

Når et idébåret fællesskabsprojekt designes, er det vigtigt at være opmærksom på detaljerne i hverdagen. Daglig praksis som måltider, arbejde og brug af ressourcer er udtryk for verdenssyn, intentioner og visioner. Hvis vi håndterer den daglige praksis bevidst, kan den støtte og styrke projektet samt opretholde - og endda forstærke - klarhed omkring formålet.

Sommetider stemmer værdien, der udtrykkes i en bestemt praksis, ikke helt overens med værdierne hos det enkelte medlem eller gruppen. Bekymring opstår: Hvorfor gør vi ikke så meget, som vi vil? Dette er enten en mulig kilde til konflikter og personlige kampe eller til gensidig støtte og gruppesammenhæng. Gruppeprojekter har ofte blinde områder, der kun bliver synlige, når der opstår noget forstyrrende eller udfordrende - fx problemer med punktlighed, kæledyr i fællesområder, forskellige diæter, alkohol eller stærke divergerende holdninger. Her er det vigtigt nøje at undersøge hensigter og grundlæggende antagelser før man ændrer eller redesigner de gøremål eller aktiviteter, der skabte grobund for konflikten.

Hvert af de følgende praksiseksempler afspejler én af de fire dimensioner af bæredygtighed, der beskrives i [GAIA Education's \(link?\) bæredygtighedshjul](#):

- Kulturel – eksemplerne er **klare øjeblikke** og **"check-in"**
- Social – eksemplet er fællesspisning
- Økonomisk – eksemplet er bildeling
- Økologisk – eksemplet er komposttoiletter

Økosamfund har stor erfaring med disse emner, som også er del af CLIPS' ICT-platform. Eksemplerne i dette afsnit er udvalgt til at illustrere, **hvorledes sammenhæng mellem de beskrevne niveauer (individuel, fællesskab, hensigter og struktur) opnås gennem daglig praksis.**

Eksempel 1: Check-in og centrering

Før en fælles aktivitet kan man indføre, at gruppen samles til et minuts stilhed for at "tjekke ind" og være til stede i rummet. I stilhed fokuserer hver enkelt på øjeblikket og sin egen indre tilstand, fysisk og mentalt. Det kan hjælpe at lukke øjnene. Sanserne bruges til at ankomme, blive opmærksom på gruppen og fokusere på meningen med opgaven, både individuelt og sammen. Når gruppemedlemmer kan åbne øjnene og bryde stilheden gives en form for signal. Signalet kan være en klokke, en lyd, klemning af hinandens hænder osv. Varigheden kan tilpasses alt efter, hvad der er rigtigt for gruppen. Efter stilheden er brudt, kan den enkelte fortælle, hvordan hun eller han har det i øjeblikket. Dette gøres normalt verbalt, men nogle mennesker vælger bevægelse, ansigtsudtryk, lyd osv. Vær opmærksom og lyt interesseret til gruppen. Denne metode hjælper med at informere alle om gruppens tilstand den pågældende dag.

Eksempel fra **Findhorn Foundation**, Skotland:

I Findhorn Foundation starter hver arbejdsdag eller hvert møde med en kort meditation og check-in. Før arbejdsgruppen går i gang opgaverne, samles gruppemedlemmerne i en cirkel og dedikerer et øjeblik stilhed til at mærke, hvordan de har det, koncentrere sig om det større formål med arbejdet og fokusere på deres fælles intention. Alle gruppemedlemmer deler et par ord om, hvordan de har det i øjeblikket. Når alle gruppemedlemmer har tjekket ind, starter arbejdet. Længde af meditationen og check-in spænder fra tre til tredive minutter, afhængig af gruppen og dens behov.

Individ

Indarbejdelse af små øjeblikke af klarhed og check-ins i hverdagen minder individet om at reflektere, huske formålet og at meddele sig om vedkommendes indre tilstand i relation til fællesskabet.

Det kan styrke forståelsen af egne og andres behov og følelser og give indsigt i mangfoldigheden af oplevelser i gruppen, hvorved der opbygges tillid og empati.

Den slags klarhed støtter gruppen i at samarbejde på måder, der passer hver enkelt person, gruppen og projektet.

Det kan være udfordrende at deltage i sådanne organiserede centreringsøvelser og check-ins. Nogle kan have for vane at undertrykke deres følelser for at være mere effektive på arbejdspladsen. En anden kan være overbevist om, at åbenbaring af vedkommendes indre følelsesmæssige liv vil gøre vedkommende til mål for angreb eller latterliggørelse, mens endnu andre kan finde det svært at lytte til andre folks check-ins, uden at tage deres ord personligt. Nogle tænker måske, at det er spild af tid, og at gruppen bare skal komme videre med arbejdet. Følgende spørgsmål har indflydelse på, hvordan vi oplever og engagerer os i organiserede klare øjeblikke og check-ins:

- Er effektivitet vigtigere end pleje af personlige relationer?
- Hvordan påvirkes samarbejdet af, at vi bruger tid på at reflektere og dele?
- Kan vi kun blive værdsat som enkeltpersoner, når vi præsenterer en poleret overflade, eller øger vi i virkeligheden vores følelse af selvværd og værdi ved at åbne op for andre?

Fællesskab

Klare øjeblikke og check-ins giver mulighed for at øve kommunikationsevner og at styrke sammenholdet. Det at indøve klarhed og åben kommunikation, viser sig ofte at være en god måde tidligt at spore utilfredshed eller konflikt inden for gruppen på.

Check-ins kan give mulighed for at fejre gode nyheder sammen. Ved at gøre noget sammen regelmæssigt øger gruppen chancerne for at udvikle en stærk identitet og gruppekultur, hvilket bidrager til en følelse af samhørighed og kontinuitet.

Hensigt

Organiserede klare øjeblikke og check-ins kan være et dagligdags ritual, der minder alle om det verdenssyn og den vision, der styrer gruppen som helhed. Klare øjeblikke check-ins kan fx afspejle en intention om at skabe en gruppekultur, hvor hver persons autentiske karakter betragtes som værdifuld og velkommen, og hvor ærlig kommunikation ses som nøglen til effektivt samarbejde, dannelse af fællesskab og selvudvikling.

Kommentar: For mange “check-ins” i teksten på denne side

Struktur

Nogle grupper foretrækker, at organiserede klare øjeblikke og check-ins iværksættes spontant. Andre grupper har erfaret, at check-ins har størst indflydelse, når de er regelmæssige og indgår som et fast element, når gruppen samles. Når check-ins gøres til en regelmæssig del af møder, skabes en klar ramme for personlig refleksion, åben kommunikation, følelsesmæssig forbindelse, samt fejring og styrkelse af fællesskabet. Alle disse aspekter danner grundlag for at organisere arbejdet eller træffe beslutninger på effektive og alligevel omsorgsfulde måder.

Eksempel 2: Fællesspisning

At spise sammen er noget man gør i mange fællesskaber - lige fra at dele alle måltider til at have fællesspisning lejlighedsvis, fx på ugentlig eller månedlig basis. Fx har næsten alle økosamfund en etableret struktur for fællesspisning.

Individ

At spise sammen er traditionelt en del af familiens daglige rutine. I et økosamfund bliver andre beboere en del af det intime rum, som tidligere var forbeholdt familien. For personer, der ikke tidligere spiste med familien, kan delte måltider imødekomme længsel efter fællesskab og er en af hovedårsagerne til, at de beslutter at blive del af fællesskabet. Fælles måltider beriger også venskaber for både voksne og børn i en familie. Dog er det nødvendigt at bevare familien og lignende små gruppers intimitet, når fællesskabet overtager det rum, der tidligere var beregnet til privat tid. Spisekultur kræver individuel afvejning og kompromis med gruppen. Med respekt for individer og familiers behov for eget rum kan dage uden fælles måltider være nødvendige i nogle samfund. Det kan arrangeres ved at give mulighed for at bringe tilberedt mad fra fællesmiddage med hjem. Der bør også tages højde for allergier og personlige præferencer - at spise i stilhed, velsigne måltidet, leve af raw-food, undgå kød, gluten eller sukker mv.

Fællesskab

Da behovet for mad er universelt, er det at spise sammen fællesskabsdannende og kan inkludere alle. Fællesmåltider åbner et rum for uformel dialog, hvor selv de gruppemedlemmer, som normalt ikke kommunikerer, mødes og taler. På denne måde opbygger og opretholder fælles måltider relationer samt fremmer samarbejds- og dialogmuligheder. Fælles måltider er en glimrende lejlighed til at invitere gæster og frivillige.

Hensigt

Beslutningen om at indføre delte måltider stammer sandsynligvis fra et ønske om fællesskab og om at nå praktiske og økologiske mål. Intentionen kan fx være at reducere madaffald eller at skabe

mere fritid ved at dele arbejdsopgaver i stedet for at bruge tid på fx at handle, lave mad og gøre rent i hver enkelt husstand. Delte måltider omfatter således alle Gaia's fire dimensioner af bæredygtighed (se beskrivelse i tidligere afsnit), idet de bidrager til sammenhold (social), mindsket madspild og bedre ressourceudnyttelse (økologisk), til at demonstrere hensigterne (kultur og verdenssyn) og samtidigt til at spare tid og penge (økonomisk).

Et delt øjeblik af taknemmelighed før måltidet er en måde at værdsætte den kæde af personer og ressourcer, der er gået til at producere maden, samt det privilegium det er at dele måltidet med gruppen. Dette er ret almindeligt i økosamfund. Dog føler nogle mennesker sig utilpasse ved at blande fælles måltider med det, de opfatter som en åndelig praksis (velsignelse af maden). For at undgå dette udtrykker nogle grupper taknemmelighed på en mere afslappet og ikke-ceremoniel måde.

Struktur

Struktur handler bl.a. om organisering af køkkenhold og styring af økonomi. De økonomiske aspekter indebærer refusion af udgifter, samt hvorledes folk kan abonnere på og afmelde sig måltider - om de betaler månedligt eller separat for hvert måltid. Dette vækker spørgsmål om retfærdighed - fx i relation til at undtage syge eller ældre fra at deltage i praktiske opgaver. Strukturen har tendens til at ændre sig over tid afhængigt af gruppens evigt skiftende behov. Antallet af dage i måneden, hvor folk deler måltider, kan variere afhængigt af sæsonen. Måltider kan eventuelt kun være tilgængelige for faste grupper eller eventuelt også for besøgende osv.

Eksempel 3: FÆLLESBILER

I dag bruger de fleste regelmæssig biler, hvilket kan sætte individer og fællesskabet i et dilemma. Biler symboliserer en individualistisk livsstil, der belaster miljøet, men som kan være en nødvendighed, selv for individer, der er stærkt optaget af bæredygtighed.

Individer og fællesskaber, der ønsker at leve mere miljøvenligt, kan benytte sig af offentlig transport eller endnu bedre: cykler. Men tilgængeligheden til offentlig transport varierer fra sted til sted, og en del økosamfund er placeret på landet, langt fra butikker og arbejdspladser og også langt fra andre grupper med lignende værdier, hvorfor biler forbliver en nødvendighed.

Spørgsmålet er, hvordan biler kan bruges på en mere miljørigtig måde.

Nogle grupper etablerer bildelingsordninger, således at bilerne bruges af flere personer, hvilket reducerer antallet af biler på vejen og giver mulighed for, at bilens udgifter kan deles.

I nogle byer er der etableret systemer for bildeling, men der er normalt ingen mulighed for bildeling i landdistrikterne. Hvis tilstrækkeligt mange personer er interesserede, kan biludlejningsfirmaer kontaktes for at etablere et system for bildeling. En anden mulighed er selv at organisere et bildelingssystem med privatejede biler, hvilket normalt fungerer fint. Fordelene ved bildeling er mange, hvad enten man tilslutter sig en eksisterende ordning eller implementerer et eget system for deling af privatejede biler.

Individ

Almindelige årsager til spændinger omkring bildeling er:

- rengøring af bilen efter brug
- returnering af bilen til tiden
- altid at sørge for, at der er brændstof i tanken / at bilen er ladet op
- accept af at der kan være tidspunkter, hvor bilen er i brug, når man har behov for den

Med delebil er tillid og planlægning nødvendigt. Så selveje kan være lettere og mere effektivt, når du kører dine hverdagsture (pendling til arbejde, shopping osv.), uden at skulle koordinere med andre. Fordele ved bildeling er stadig mange, hvad enten du tilslutter dig en eksisterende formel ordning eller implementerer eget system for deling af privatejede biler. Fælles ejerskab giver en chance for tættere forbindelse med andre i fællesskabet. Almindelige ærinder har potentiale til at blive øjeblikke med sjov og eventyr. Desuden er vedligeholdelsesomkostningerne til bil betydelige; bildeling betyder omkostningsdeling, så personer, der ellers ikke har råd til en bil, kan bruge den, når de har brug for det.

Fællesskab

I et fællesskab med et par fuldt udnyttede biler er det mindre almindeligt at se nogen køre i bil alene, hvorved bildeling kan styrke fællesskabet i anledning af både fest, forretning og hverdagens gøremål. Nogle bildelingsordninger giver brugerne mulighed for at se, hvilke ture de andre brugere har kørt eller planlægger at køre, så de kan kontakte hinanden og aftale at følges. Bildeling handler om at gøre individuel praksis mere kollektiv.

Hensigt

Nøglespørgsmålene lyder: Hvad er fællesskabets hensigt? Hvor meget fokuserer gruppen på at reducere CO₂-udslippet? Ønsker man at bruge ressourcer mere effektivt? Vil fællesskabet gerne dyrke daglige kommunale aktiviteter? Svarene på disse spørgsmål skal være positive, hvis bildelingsordningen skal fungere godt. Fællesskaber der præsenterer sig som bæredygtige, men ikke har en delingsordning, kan bruge disse spørgsmål til at overveje deres vision og se, hvordan bildeling kan bidrage til at bæredygtighed. Nysgerrige besøgende i økosamfund stiller ofte spørgsmålet: "Så du bor i et økosamfund, men hver af jer kører i egen bil? Hvordan svarer dette til dine kerneværdier og de gode hensigter?"

Struktur

Mange strukturer for bildeling er mulige, men alle ordninger bør omfatte følgende:

- Ejerskab: Hvilke fællesejede og/eller personligt ejede biler er del af ordningen?
- Organisation: Medlemskontrakter, betalinger og ansvar for eventuelle skader, regler for forbehold mv.
- Et sted (fysisk eller virtuelt), hvor der kan reserveres, arrangeres samkørsel, ses oversigt over brug mv.
- Parkeringsplads og et sted, hvor alle bilnøgler (og andet udstyr) opbevares.
- Supportteam, ansvarlig for biler (vedligeholdelse), betalinger (administration) mv.

Strukturen fungerer normalt bedre, hvis biler er fællesejede (fx af gruppens organisation). Bildelingsordningen med privatejede biler er lettere at etablere, men har tendens til at være mere kompliceret at køre, da ejerne ønsker at håndhæve særlige regler og rettigheder angående brug af egne biler. Forhandling er en færdighed, der læres bedst i et fællesskab. Bildeling kan indgå som element i deleøkonomi.

"24-timers-reglen" fra Sieben Lindens bildeling

I Sieben Linden er der 10 biler i bilpuljen, hvoraf 8 er privatejede. Hvis en person ønsker at reservere en bil i mere end 24 timer, skal man få samtykke fra ejeren. Hvis bilen skal anvendes mindre end 24 timer, kan alle ledige biler reserveres og anvendes. Hvis ejeren finder ud af, at vedkommendes bil allerede er i brug, må han eller hun bruge en anden bil fra bilpuljen. Med tilstrækkeligt med biler i bilpuljen fungerer dette normalt godt.

Eksempel 4: Komposttoiletter

Vandtoiletter (WC) afbryder den naturlige cyklus, forurener vand, spilder energi og bortøder næringsstoffer. Hvis vandet ikke renses, forurener det lokal jordbund, vandveje og grundvand.

Komposttoiletter er en økologisk praksis, der samtidig med at skåne miljøet også berører sociale og kulturelle lag, da det er et overraskende symbolsk, komplekst, følelsesmæssigt og uddannelsesmæssigt fænomen. En del økosamfund har installeret komposttoiletter. Nogle er simple og funktionelle, andre er æstetiske og en fornøjelse at bruge.

Normalt blandes tørre organiske materialer med menneskeligt affald for at hjælpe komposten hurtigere. Nogle komposttoiletter adskiller urin og fæces, hvilket gør komposteringsprocessen lettere og renere. Separat opsamlet urin kan bruges som gødning i haven og er en stor kilde til kvælstof og fosfater. Kompostet fæces kan nære planter og opbygge jordens frugtbarhed.

Individ

Toiletkultur er en af de mest individuelle dagligdags praksis og normalt "ikke til deling".

Fællestoiletter (enten kompost eller almindelige) er et tegn på vilje til at dele det, der sædvanligvis er forbeholdt den private sfære. At opbygge ideen om at bygge og bruge komposttoiletter kan udløse følelser og spændinger relateret til status og rigdom. Nogle personer kan misbillige dem på grund af tidligere negative oplevelser (dårlig lugt, ubehag osv.), frygt for bakterier og forurening eller manglende erfaring. I de fleste tilfælde åbner komposttoiletter et stort område af mulighed for individuel og gruppevækst. Enkeltpersoner skal revurdere deres egne principper og undersøge, hvor langt de er villige til at gå for at ændre adfærdsmønstre.

Fællesskab

Deling af en anderledes toiletkultur er en god mulighed for at opbygge sammenhold. Gruppen skal finde svar på mange spørgsmål: Hvem vil skabe systemet? Hvor skal man placere det? Hvordan skal systemet håndteres? Hvor æstetisk og komfortabelt ønsker folk at have det? Hvor meget må det koste?

Dette giver en god mulighed for at øve forhandling og beslutningstagning. Hvis økosamfundet startes på landet eller i forstæderne, kan komposttoiletter fungere som en indikator for, om gruppen er klar til at behandle økologiske og kollektive problemer. På nogle måder demonstrerer det, at folk er rede til "at eje deres eget lort og arbejde med det". Komposttoiletter manifesterer skiftet fra at være forbrugere til at finde mere bæredygtige løsninger i - alle dele af - vores liv.

Hensigt

En livsstil med enkle løsninger som komposttoiletter demonstrerer intentionen om at etablere alternative, effektive og bæredygtige løsninger, hvor alt affald ses som ressource.

Et veldesignet og velfungerende komposttoilet kan være blandt de mest miljøvenlige og elegante løsninger for at forhindre spildevand, reducere omkostninger, producere fremragende gødning mv. Desuden giver toiletfaciliteter et førstehåndsindtryk af projektet til besøgende. Er toiletfaciliteter kollektive eller private? Har økosamfundet komposttoiletter? Har disse aspekter generelt været tænkt ind i det overordnede design af økosamfundet? Opbygning af komposttoilet er en designudfordring, men samtidig et relativt lille rum, hvor grænseløs kreativitet kan udtrykkes.

Struktur

At bygge eget komposttoilet er en håndgribelig opgave at udføre sammen: jndhente og forberede materialer, lægge fundamentet, bygge tag, vægge og gøre det smukt, og at være kreative. Efter bygningen er afsluttet, er det tid til at fejre og evaluere processen. Komposttoilet er en god øvelse i Dragon Dreaming-projektcyklussen: at man drømmer, planlægger, gør og fejrer, samtidig med at man vokser som en gruppe. Når komposttoiletet er bygget, skal de nødvendige strukturer etableres for korrekt håndtering af urin og kompostering af fæces, således at det kan bruges i landbruget.

Sammenfattende virker komposttoiletter ind på mange lag:

- Den sociale dimension ved at dele toiletkulturen som fællesskab.
- Den økologiske dimension ved at spare vand og afslutte fødevarecyklussen.
- Den økonomiske dimension ved at recirkulere organisk materiale og lade en uudnyttet ressource møde et behov for gødning.
- Den kulturelle dimension ved at give mulighed for kreativ udfoldelse og ved at bryde de gældende "ritualer" og normer gældende i toiletkulturen.

Praksis - et resumé

Fælles middage, klare øjeblikke og check-ins, komposttoiletter og billedingsordninger blev valgt til at illustrere praksis, fordi de berører alle fire lag af CLIPS-modellen. De eksemplificerer både modellens enkelthed og kompleksitet og behovet for sammenhæng mellem alle de elementer, den består af.

HVAD ER DET NÆSTE?

At slutte er at begynde

Tillykke med at have læst vejledningen til ende!

Vi håber at denne beskrivelse af rejsen gennem de potentielle "op- og nedture", der kan opstå, når man vil etablere et økosamfund eller et andet idébåret fællesskab, har opmuntret dig på din vej. Hvis du er et af de mange mennesker, der ønsker at gøre denne planet til et bedre sted for alle, håber vi, du føler dig styrket og forpligtet til at fortsætte med denne mission.

Som vi allerede har påpeget, er dette ikke en universel guide. Hver gruppe er forskellig, står over for egne udfordringer og potentialer og har behov for forskellige metoder, processer og strategier for at finde retning og drivkraft. Vi har tilføjet tips til facilitatorer som et bilag til denne vejledning med fokus på **diagnosticering af og opfølgning på gruppeprocessen**.

Skaberne af CLIPS er overbeviste om, at vi ved at stå sammen har en chance for at skabe den smukke verden, vi drømmer om. Vi oplever at mange mennesker arbejder kollektivt og fredeligt med hinanden mod et delt mål. Vi håber, at CLIPS viser, at samarbejde er både nødvendigt, muligt, spændende og produktivt, hvis vi er parate til at møde udfordringer og omdanne dem til læringsmuligheder.

CLIPS og beslægtede ressourcer

CLIPS er del af et rigt og dynamisk landskab af ressourcer og uddannelsesmuligheder, der sigter mod at støtte nye initiativer. De eksisterende økosamfund verden over viser, at drømme kan blive virkelighed. CLIPS-modellen og ressourcebanken er specielt designet til: At støtte nye initiativer på deres unikke rejse gennem design og iværksættelse af deres projekt. CLIPS er unikt, da det er en samling af årtiers erfaring og mange eksisterende værktøjer til at lede individer og grupper gennem udvikling af deres projekter og virkeliggørelse af deres drømme. De organisationer og projekter, der nævnes i nedenstående liste, udgør en del af inspirationen bag CLIPS, og de giver mulighed for yderligere læring og udvikling.

CLIPS har en webbaseret platform af facilitatorer, ressourcer, værktøjer og metoder, som er designet til at støtte grupper. På CLIPS' hjemmeside kan du finde:

- CLIPS Guide (dette dokument)
- Et værktøjssæt af metoder
- En ressourceafdeling (med Self Assessment Tool, Forum og Advisory Service)

- Facilitatorprofiler
- Et kort med projekter

CLIPS' hjemmeside tilbyder en samling af metoder til hvert lag. Yderligere metoder vil blive tilføjet og udviklet. Vores webforum er stedet for undervisere til at dele metoder. Hjemmesiden, listen over undervisere og undervisningsmaterialerne er i konstant forandring, da vi fortsætter med at udvikle og forbedre programmet.

Vi håber at vi med denne guide har givet jer inspiration og gejst på vejen, og ønsker jer alt godt i arbejdet med at gøre netop jeres drøm om et nyt fællesskab mulig.

Velkommen til CLIPS!

Se også:

Global Ecovillage Network (GEN) og mange nationale netværk fra GEN Europe har på deres hjemmesider lister over muligheder for praktikophold, praksiskurser og workshops, der finder sted i det globale netværk af økosamfund.

GEN Education tilbyder økosamfundsintroduktioner og workshops samt skræddersyede kurser i de 4 dimensioner af bæredygtighed - sociale, kulturelle, økologiske, økonomiske og det samlende, holistiske.

GEN har udviklet Ecovillage Playing Cards - 36 illustrerede økosamfundsprincipper, der koncentrerer mange års erfaring og refleksion i fleksibelt værktøj, der kan bruges som spil, der åbner for dialog og læring om, hvordan de 4 dimensioner af bæredygtighed kan integreres i et design for enkeltpersoner, grupper, projekter, organisationer og fællesskaber.

GEN's langvarige partner, **Gaia Education**, tilbyder den FN-godkendte "Ecovillage Design Education" (EDE) mange steder i verden samt akkrediterede online kurser i de 4 dimensioner af bæredygtighed.

Social Innovation for Resilient Communities, SIRClE, har beskrevet læringsmønstre, muligheder og udfordringer forbundet med socialt iværksætteri for at støtte folk i at kunne bruge deres personlige passion og færdigheder til at gavne samfundet.

Bridgedale360 tilbyder en gratis online-værktøjskasse udarbejdet for ungdommen og ungdomsarbejdere, der arbejder med bæredygtighed.

BILAG: ETABLERING AF PROJEKTER - NOTER TIL FACILITATORER

Når man ser på CLIPS fra facilitatorens synspunkt, er der nogle punkter, der bør bemærkes. At lette etableringen af et fællesskab er meget givende, vi må dog pointere, at det vil være en stor fordel at støtte sig til nøglepersoner/ eksperter, der har specifik tidligere erfaring med at etablere fællesskaber.

Facilitatorer finder deres egne metoder og stilarter. Så realistisk set forventer vi ikke, at CLIPS skal omfavnes som den eneste værktøjskasse til etablering af fællesskaber. CLIPS anbefaler og tilbyder relevante værktøjer og processer til facilitatorer som inspiration og reference. Samtidig giver CLIPS også et solidt grundlag for at facilitere! CLIPS-facilitatorer er uddannet til at anvende passende metoder til en lang række udfordringer. **Grupper kan indkalde certificerede instruktører til metoder som:** Procesarbejde, Dragon Dreaming, Sociokrati, ikke voldelig kommunikation etc.

CLIPS-programmet er stadig ungt. Hidtil har vi ikke udviklet certificeringsprocessen og formelle retningslinjer for uddannelse af CLIPS-trænere. Derfor udføres CLIPS-træning kun af det centrale CLIPS-hold, som står bag udviklingen af programmet. Dette er ikke for at fraråde facilitatorer at benytte CLIPS i arbejdet med grupper! Vi beder blot om, at facilitatorer gennemgår et kursus før de giver træning om etablering af fx økosamfund baseret på CLIPS-modellen. For at sikre de bedste resultater henvises til det centrale CLIPS-team.

Hvordan kan grupper hjælpes med CLIPS?

Tilrettelæggerens rolle er ofte som ekstern konsulent der tilbyder processer, passende til gruppens behov og projektets fase. Dette er essensen af CLIPS-facilitering.

Første skridt: At lære gruppen at kende

Før du anvender en af de metoder, der er angivet i CLIPS "kortlægning" skal den nuværende situation beskrives for at få en fornemmelse af gruppens behov.

Der er mange (selv)vurderingsmetoder, som undervisere bruger i deres arbejde og kan bruges afhængigt af projektet.

De følgende tre metoder er egnede til de fleste grupper og findes på CLIPS hjemmeside:

Selv vurderingsværktøj (LINKS TO THE B PART)

Forskellige spørgeskemaer giver et indblik i gruppens situation på et bestemt tidspunkt. En god måde at udfylde spørgeskemaet på er, at alle medlemmer gør det individuelt og derefter gennemgår en gruppeproces for at sammenligne, finde overlap, forskelle, kompromiser osv.

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

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

Kraftfelt analyse

Dette værktøj udforsker spændinger i gruppen og understøtter selvanalyse af potentielle "motorer og bremsere", som enten hæmmer eller fremmer ønskede ændringer.

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

SWOT

Denne **matrix** fokuser på interne elementer (styrker og svagheder) og eksterne (muligheder og trusler) og giver dermed et overblik over situationen. SOAR-modellen minder om SWOT, **kun med en mere påskønnende orientering** (styrker, muligheder, ambitioner, resultater).

MODEL MED BOBLER INDSÆTTES HER, FRA SIDE 64 I RAPPORTEN

CLIPS - FOR UNDERVISERE/FACILITATORER

Facilitatorer kan bruge CLIPS-modellen som et diagnostisk værktøj til at hjælpe grupper til at få indsigt i, hvilke niveauer (individ, fællesskab, hensigt, struktur) deres udfordringer er relaterede til. Facilitatorerne kan således støtte grupper i en sund udvikling af deres projekter.

Individ

Her skal gruppen være opmærksom på balancen mellem personlig og kollektiv dynamik. Facilitatorens opgave er at hjælpe gruppen med at præcisere, hvordan de vil styre disse dynamikker. Det er godt at identificere, hvilken type individuelt arbejde, der er nødvendigt for at undgå negativ indflydelse på gruppen.

Fællesskab

Der er ikke noget fællesskab uden individer (og omvendt), så det er ikke underligt, at metoder til håndtering af disse to lag går hånd i hånd. I de første faser af gruppeudviklingen fokuseres på: kommunikation, fester, samarbejde, leg, styring af spændinger og følelser og accept af mangfoldighed.

Hensigt

De mest relevante processer omkring hensigt har at gøre med evnen til at realisere drømme, leve op til værdier, overholde forpligtelser, evaluere resultater, og at opdatere og tilpasse vision, mission og mål, når det er nødvendigt. Facilitatoren bør være opmærksom på gruppens vision, mission og mål, og hvorledes de påvirker gruppen. **Den indledende fase færdiggøres, når der er klarhed omkring vision, mission og målsætninger. Dernæst er det tid til at gennemgå dem, lagre dem, og undersøge om gruppen føler ejerskab over den eksisterende vision og mission i gruppen.**

Struktur

På dette niveau kan grupper bruge hjælp til at skrive klare retningslinjer og skabe klarhed omkring økonomiske, juridiske og organisatoriske spørgsmål. Vær opmærksom på, hvor tydelig og inkluderende strukturen er; Hvordan er **magtfordelingen** mellem forskellige roller? Er der gennemsigtighed i lederskab, privilegier og ansvarsfordeling? God struktur understøtter møders effektivitet, tildeling af klare roller og funktioner, informationsstrømme og **beslutningstagningssystemer**.

Nogle gange kræver god analyse af disse problemer en ekstern facilitator.

Anbefalinger til træning af trænere ("ToT")

Ved uddannelse af CLIPS-undervisere lægges ekstra vægt på processens meta-niveau, og for at kunne uddanne undervisere skal man have solide faciliterings- og kommunikationsevner, kendskab til gruppedynamik og andre grundlæggende sociale værktøjer.

ToT's fokus er at sætte aspiranten i stand til at styre to niveauer samtidigt:

1) Indhold

Aspiranten skal kunne diagnosticere og forstå de udfordringer, som gruppen står overfor, for at forstå, hvor der kan være behov for support og coaching.

2) Behandle

Aspiranten skal kunne identificere egnede tilgange til forskellige situationer og temaer (med forbehold for gruppekultur, antal deltagere, tidsramme mv.). Under udførelsen overvåges den valgte tilgang, modstande og drivkræfter bemærkes.

ToT-instruktørens rolle er at få **aspiranter** til at udvide deres horisonter og se nye muligheder. Velvalgte værktøjer og passende rådgivning kan skabe vedvarende ændringer i gruppens adfærd og sammenhold, både på individuelt og kollektivt.

Uddannede CLIPS-undervisere opfordres til at følge op på udviklingen i deres gruppe ved at udføre "**peer-evaluering**" efter tre, seks og tolv måneder. Kun undervisere, som konstant udvikler deres viden og færdigheder vil kunne tilpasse sig en verden i forandring og fastholde evnen til at støtte gruppeprocesser.