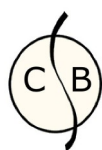


COMUNITATS DE BONVIVÈNCIA

EL QUE HEM FET SEMPRE
COM NO HO HEM FET MAI

JOSEP M. CARBÓ TEIGEIRO



Josep M. Carbó

Comunitats de Bonvivència

El que hem fet sempre, com no ho hem fet mai

Aquest llibre és una compilació de tot el que he pensat que podria arribar a fer i a ser una comunitat de persones que es comprometessin en el seu desplegament individual i col·lectiu; cadascú des del seu moment personal, la seva disposició, les seves motivacions i les seves capacitats.

Està inspirat en la Comunitat de Bonvivència El Riu de Girona que funciona des de fa uns 4 anys.

Amb agraïment envers tots els qui hi participen, s'hi interessen i ho critiquen.

Girona, maig de 2025

Índex general

PRESENTACIÓ.....	20
INTRODUCCIÓ.....	22
1 ESTAT DE LA QÜESTIÓ.....	25
1.1 Un món en crisi.....	25
1.2 Condició humana.....	27
1.3 Un futur obert.....	34
1.4 RESUM:.....	41
2 QUÈ PROPOSO: COMUNITATS DE BONVIVÈNCIA.....	42
2.1 Què entenc aquí per comunitat.....	44
2.2 Bona vida o bonvivència.....	48
2.3 RESUM.....	54
3 DESCOBRIR I COBRIR NECESSITATS.....	55
3.1 Introducció:.....	55
3.2 Política.....	58
3.3 Economia: gestió dels recursos materials.....	73
3.4 Unitats de bonvivència.....	96
3.5 Cures.....	108
3.6 Educació.....	121
3.7 La transcendència o l'espiritualitat.....	133
3.8 Justícia, conflictes i normes.....	139
3.9 Seguretat.....	156
3.10 Temps lliure: Oci i art.....	165
3.11 RESUM.....	169
4 CONDICIONS NECESSÀRIES.....	171
4.1 Nova.....	172
4.2 Organització.....	175
4.3 Socials.....	182
4.4 Integrals.....	186
4.5 Inclusives.....	188
4.6 Treball personal.....	197
4.7 Treball comunitari.....	203
4.8 RESUM.....	238
5 CREAR I IMPLEMENTAR UNA CB.....	241
5.1 Quins obstacles trobem?.....	241
5.2 Quina és la naturalesa de la idea que defenso.....	245
5.3 Estratègies bàsiques.....	248
5.4 Estratègies concretes.....	258
5.5 RESUM.....	264
6 FUNCIONS I ÒRGANS.....	267
6.1 Funcions organitzatives.....	270
6.2 Òrgans estructurals.....	286
6.3 Recursos.....	291
6.4 RESUM.....	292
7 CONCLUSIONS.....	293
8 BIBLIOGRAFIA EMPRADA.....	295

Taula de continguts

ÍNDIX DE TAULES.....	11
PRESENTACIÓ.....	12
INTRODUCCIÓ.....	14
1 ESTAT DE LA QÜESTIÓ.....	17
1.1 Un món en crisi.....	17
1.2 Condició humana.....	19
Dimensions: som éssers integrals.....	19
Nivells: som éssers evolutius.....	19
Motor d'evolució: Som éssers amb necessitats.....	20
Sentit de la vida.....	20
Necessitats de dèficit i de creixement.....	21
Els dos eixos de desplegament:.....	22
Eix horitzontal: interior/exterior.....	23
Eix vertical: individual/col·lectiu.....	23
Els estats de consciència: Atenció i intenció.....	24
1.3 Un futur obert.....	26
Canviar el món.....	26
En defensa de l'eutopia (no de la utopia).....	26
La força de les idees i del petit grup.....	28
Les forces resistents.....	29
El que la circumstància actual demana:.....	31
1.4 RESUM:.....	33
2 QUÈ PROPOSO: COMUNITATS DE BONVIVÈNCIA.....	34
2.1 Què entenc aquí per comunitat.....	36
Les relacions.....	36
Les persones.....	36
L'objectiu.....	37
Línies bàsiques de funcionament d'una comunitat per ser considerada CB.....	37
2.2 Bona vida o bonvivència.....	40
Dimensió física: biologia i béns materials:.....	41
Dimensió emocional/social.....	41
Dimensió intel·lectual.....	42
A. Reflexió.....	43
B. Diàleg.....	44
Dimensió espiritual.....	44
2.3 RESUM.....	46
3 DESCOBRIR I COBRIR NECESSITATS.....	47
3.1 Introducció:.....	47
Les 9 necessitats o institucions.....	47
Descobrir i cobrir.....	48
3.2 Política.....	50
Jerarquies de domini i jerarquies de creixement.....	51
Poder carismàtic per damunt del poder formal.....	53
La presa de decisions.....	55

Consideracions prèvies.....	55
Formes possibles.....	56
Respecte a qui pren les decisions (sistema).....	56
Respecte a com es prenen les decisions (mètode).....	58
Aspectes importants.....	60
La presa de decisions a les CB i les UB.....	62
3.3 Economia: gestió dels recursos materials.....	65
Treball ocupació. Les dues necessitats: sobreviure i donar sentit a la vida.....	66
Dos classes de treball en una CB.....	68
Treball comunitari no remunerat.....	69
Treball comunitari remunerat.....	69
Dins el marc laboral estatal.....	69
Marc laboral comunitari.....	70
Treball en la comunitat com a unitat de producció.....	70
Propietat.....	71
Consideracions generals sobre la propietat privada.....	71
Propietat privada dels membres d'una CB.....	72
Propietat comunal.....	73
La CB i la propietat pública.....	74
La propietat d'ús. Res no és teu. Tot és nostre.....	75
Consum i satisfacció de les necessitats econòmiques.....	77
Mecanismes de satisfacció de necessitats.....	77
Necessitats bàsiques.....	78
Quines coses compartim.....	80
Quins serveis ens podem oferir uns als altres.....	80
Les reserves de valor.....	82
Organització del consum i la satisfacció de les necessitats bàsiques.....	83
Aportacions no igualitàries.....	84
Valors econòmics: justícia, frugalitat i cooperació.....	85
3.4 Unitats de bonvivència.....	88
La família és la principal unitat de convivència actual.....	88
La família està encarada prioritàriament a la supervivència i no al creixement.....	88
Les unitats de bonvivència: Una nova forma d'atendre les necessitats de creixement.....	90
La consciència de comunitat en una UB: causes i conseqüències.....	91
Condicions per fer d'una UB un grup de vincles segurs.....	92
El compromís en una UB.....	93
Necessitat i condició del compromís.....	93
Continguts dels compromisos.....	94
Quina és la força que uneix una UB?.....	96
Activitats o treball propi d'una UB.....	96
Condicions que poden afavorir el treball d'una UB.....	97
On viuen els membres d'una UB?.....	97
La mida òptima d'una UB.....	98
Autonomia d'una UB.....	98
Criteris d'admissió i d'exclusió en una UB.....	98
3.5 Cures.....	100
Una salut integral.....	100
Una cura integral.....	100

Aspectes a considerar en la cura integral.....	101
A. Cura del nivell físic.....	101
A1. Especificitats de la cura a la salut del cos.....	101
A2. Prevenció de riscos i manteniment de la salut física.....	101
A3. Cura per malaltia.....	102
A3.1 Suport a la detecció primera i el diagnòstic.....	102
A3.2 Suport al tractament.....	102
A3.3 Suport a la teràpia.....	103
A3.4 Suport als hàbits, acompanyament i recuperació.....	103
A4. La vellesa o la malaltia crònica.....	103
A5. La preparació a la mort i la mort.....	103
A6. Creixement o ampliació de les nostres capacitats físiques.....	103
B. Atenció a les necessitats emocionals/socials.....	104
B1. Aspectes generals.....	104
B2. Prevenció i manteniment de la salut emocional/social:.....	104
B3. Cura dels dèficits o malalties d'origen emocional/social i intel·lectual.....	105
B3.1 Consideracions prèvies.....	105
B3.2 La cura a la restauració dels problemes d'origen social o intel·lectual lleus.....	105
B4. La cura del creixement de la dimensió emocional/social.....	105
C. Atenció a les necessitats intel·lectuals.....	106
C1. Prevenció de dèficits i manteniment de les facultats intel·lectuals.....	106
C2. Cura dels dèficits o trastorns intel·lectuals.....	107
C3. Atenció al creixement de la dimensió intel·lectual.....	107
D. Cura del nivell espiritual.....	108
D1. Consideracions preliminars.....	108
D2. Prevenció de l'estancament.....	108
D3. Manteniment de la dimensió espiritual.....	108
D4. Atenció als dèficits en el nivell espiritual.....	108
D5. El creixement en la dimensió espiritual.....	108
Aspectes generals de la cura.....	109
A. Tipus d'actuacions segons el marc conceptual del cuidador i el cuidat.....	109
B. Formes de suport.....	109
C. Situació de l'afectat.....	110
D. La comunitat cuidadora.....	110
E. Les persones cuidadores.....	111
F. Instal·lacions i materials terapèutics.....	111
3.6 Educació.....	113
Què és educar: educació instrumental i finalista.....	114
Educació de mitjans o instrumental.....	114
Educar per aprendre.....	115
Els objectius de l'educació per aprendre.....	115
Sistema educatiu en una CB.....	117
L'aprenentatge.....	118
Educar per créixer.....	119
Nivells d'evolució.....	120
El trànsit d'un nivell d'evolució al següent:.....	122
Sobre l'educació d'infants i adolescents.....	124
3.7 La transcendència o l'espiritualitat.....	125
Religió i espiritualitat.....	125
Educació finalista o aprenentatge transcendental.....	126

Un mapa per compartir.....	127
Posicions religioses.....	129
Espiritualitat i comunitat.....	129
3.8 Justícia, conflictes i normes.....	131
Fonaments morals de la justícia:.....	131
Lleialtat.....	132
Autoritat.....	133
Santedat/puresa.....	133
Llibertat.....	134
Sobre conflictes i transgressions.....	134
Conflictes.....	136
Prevenió del conflicte.....	137
Gestió del conflicte.....	137
Amb intervenció externa.....	138
Transgressions.....	139
Normes.....	140
Costums.....	142
Justícia.....	143
Estils de justícia.....	143
Com s'aplica.....	145
Qui i sobre qui.....	146
Com s'arxiven i es fa el seguiment de les causes de justícia.....	146
Sancions.....	147
3.9 Seguretat.....	148
La seguretat en una CB.....	149
Amenaces.....	149
Com ens protegim.....	150
Consideracions sobre les amenaces internes.....	151
Normes que paralitzen.....	151
Abusos invisibles.....	152
Violència inacceptable.....	153
Crisi social aguda.....	155
3.10 Temps lliure: Oci i art.....	157
Oci.....	157
Art.....	158
3.11 RESUM.....	161
4 CONDICIONS NECESSÀRIES.....	163
4.1 Nova.....	164
La necessitat del canvi.....	164
La resistència al canvi.....	164
Com es fa el canvi.....	165
4.2 Organització.....	167
L'ideari.....	167
Un model d'ideari.....	168
El grup humà organitzat. Cultura de grup. Model monàstic.....	171
4.3 Socials.....	174
Què ofereixen les CB a les persones que en són membres.....	175

Què ofereixen a la societat.....	175
Quina mena d'organització és una CB.....	176
4.4 Integrals.....	178
4.5 Inclusive.....	180
La diversitat.....	180
Diversitat per nivell d'evolució.....	181
Diversitat cultural: cultures i subcultures.....	183
Quina diversitat podem assumir i com.....	184
4.6 Treball personal.....	189
Què és?.....	189
Aspectes a tenir en compte a l'hora d'encarar el treball personal.....	190
El procés.....	190
Creences.....	191
L'intel·lecte.....	191
Caràcter.....	192
Treball personal i la comunitat.....	192
4.7 Treball comunitari.....	195
Comunicació autèntica o comunicació de persones autèntiques.....	195
Importància i dificultat de la comunicació.....	196
Voler i poder.....	197
La veritat i la mentida.....	198
Comunicació autèntica en grup.....	199
Els 4 camps de converses segons Scharmer.....	199
Aprendre a callar.....	201
Pactes de comunicació.....	201
Importància del feedback.....	202
La comunicació intercultural.....	202
Relacions genuïnes.....	204
Relacions estructurades i no estructurades (normativitat i autogestió).....	204
Indicadors de qualitat específics i generals.....	205
Vocabulari sobre les relacions. Aclariments conceptuals i terminològics.....	206
L'estrany cas dels «vincles segurs».....	207
Aspectes importants en les relacions genuïnes.....	209
Distància social.....	209
Dependència.....	209
Relacions afectives.....	210
La relació de parella.....	211
La relació d'amistat.....	212
«Si coincidim bé i si no, també bé».....	212
Com treballar les relacions genuïnes en una CB.....	213
Vinculació educativa o vinculació pel creixement.....	214
Imitació.....	214
Autoritat o mestratge.....	215
La cultura del grup com a factor educatiu.....	215
Com ens eduquem en créixer?.....	215
Cooperació.....	216
Les Comunitats de Bonvivència com a grups intencionals.....	217
Treball en equip.....	218

Com treballa un equip.....	218
Autonomia.....	218
Pensament col·lectiu.....	218
Estil definit.....	220
Vector individualisme vs. Col·lectivisme.....	220
Autogestió.....	221
Idoneïtat.....	221
Cooperació espontània.....	222
Participació democràtica.....	223
Participació.....	224
Líders.....	224
Lideratge horitzontal i repartit en una CB.....	224
Democràcia.....	227
Personalització.....	228
Creativitat.....	228
4.8 RESUM.....	230
5 CREAR I IMPLEMENTAR UNA CB.....	233
5.1 Quins obstacles trobem?.....	233
Uniformització i massificació.....	234
Individualisme i divisió.....	234
Submissió i conformitat.....	235
5.2 Quina és la naturalesa de la idea que defenso.....	237
Algunes visions del canvi social radical.....	237
Una proposta per a les CB.....	237
5.3 Estratègies bàsiques.....	240
Estratègia de l'equilibri entre la conservació i el canvi.....	240
Estratègia del deure.....	240
Estratègia del coratge i la radicalitat.....	240
Estratègia de la persistència.....	241
Estratègia de la confiança.....	242
Estratègia de l'obertura.....	242
Estratègia del canvi petit.....	243
Estratègia de la planificació i el pensament racional.....	245
Estratègia de l'oportunitat i la compatibilitat.....	246
Estratègia del realisme.....	246
Estratègia de la saviesa i l'amor.....	247
Estratègia de proximitat.....	247
Estratègia de la flexibilitat estratègica.....	248
Estratègia de la visibilització.....	249
5.4 Estratègies concretes.....	250
Les tres vies.....	250
Qui comença.....	251
Com ho iniciem.....	252
Com es vincula la nova gent.....	253
5.5 RESUM.....	256
6 FUNCIONS I ÒRGANS.....	259
6.1 Funcions organitzatives.....	262

Reunions (funcions gestores).....	262
A. Planificació.....	262
B. Tipus de reunions.....	263
C. Actituds adequades: servei i aprenentatge.....	264
D. Estratègies per a la paraula i el diàleg.....	265
D1. Les rondes.....	265
D2. Estratègies d'informació dels assistents.....	265
D3. Els torns de paraula.....	266
D4. Estratègies de centrament i concentració.....	266
D5. Estratègies de participació.....	267
E. Rols.....	267
E1. Moderador, coordinador, facilitador.....	267
E2. Observador.....	269
E3. Secretari.....	269
E4. Assistent.....	269
E5. Altres rols.....	270
F. Mòduls.....	270
F1. Mòdul informatiu.....	272
F2. Mòdul consultiu.....	272
F3. Mòdul decisor.....	272
F4. Mòdul de presentació.....	273
F5. Mòdul d'avaluació.....	273
F6. Mòdul informal.....	274
F7. Mòdul de debat.....	274
F8. Mòdul de Centrament.....	274
G. Desenvolupament de la reunió.....	274
G1. Alguns elements que no haurien de faltar mai.....	274
G2. Aspectes formals d'espai i temps.....	275
Encàrrecs (funcions d'execució).....	276
A. Persona o persones encarregades.....	276
B. Les tasques.....	276
C. Temporització.....	277
D. Els mitjans.....	277
E. L'avaluació:.....	277
6.2 Òrgans estructurals.....	278
Estructures bàsiques.....	278
Gran Grup.....	278
Grup de Desenvolupament humà.....	279
Estructures optatives.....	280
D'iniciativa general: Grups específics o Comissions.....	280
Comissió de Governança (CG).....	281
Comissió d'Economia (CE).....	281
Comissió de Comunicació Interna i Externa:.....	281
Comissió de Cures.....	281
D'iniciativa particular: Grups d'activitat.....	281
6.3 Recursos.....	283
Diners.....	283
Altres temes referits als recursos.....	283
6.4 RESUM.....	284
7 CONCLUSIONS.....	285
8 BIBLIOGRAFIA EMPRADA.....	287

ÍNDEX DE TAULES

Taula 1. [Els quadrants de Wilber](#) – pàg. 31

Taula 2. [Quadre de les potencialitats humanes classificades per la dimensió, la projecció i l'àmbit](#) – pàg. 49

Taula 3. [La cura en tots els àmbits i modalitats](#) – pàg. 109

Taula 4: [Esquema de l'educació a les CB](#) – pàg. 122

Taula 5. [Quadre resum dels nivells d'evolució de la Dinàmica Espiral de Beck i Cowan](#) – pàg. 130

Taula 6. [Fases en el pas d'un nivell d'evolució al següent](#) – pàg. 131

Taula 7. [Comparativa entre força i violència](#) – pàg. 162

Taula 8: [Esquema de funcions i òrgans](#) – pàg. 269

ENLLAÇOS:

Versió online: <https://ja.cat/lilibrecb>

CB El Riu de Girona: <https://ja.cat/elriu>

(<https://sites.google.com/view/el-riu/>)

Pàgina personal: <https://www.josepmariacarbo.cat/>

Blog: <http://josepmariacarbo.blogspot.com/>

Escola de Filosofia El Pou: <https://www.josepmariacarbo.cat/edf>

Correu personal: jmcarbo53@gmail.com

PRESENTACIÓ

Vaig començar a escriure aquest llibre impulsat per una intuïció: la humanitat està arribant a un moment clau de la seva evolució i hem de repensar com volem viure, créixer i conviure. La crisi ecològica, la injustícia social i la pèrdua de sentit vital que ens envolten ens empenyen a cercar noves formes de vida que, tot i la visió innovadora i creativa que necessitem, es fonamentin en allò que és essencial en la naturalesa humana: la millora constant i la pertinença a la comunitat.

Tanmateix, la societat contemporània ens ha proposat una falsa bona vida basada en el consum, el confort immediat i l'èxit individual. Aquesta visió redueix l'existència humana a l'acumulació de béns i plaers, i ens deixa, massa sovint, buits, desconnectats i insatsfets.

La bonvivència que proposo no es basa en tenir més, sinó en ser més.

No es tracta de posseir, sinó de créixer.

De satisfer no només les necessitats de dèficit (material, social), sinó també les necessitats de creixement (emocional, intel·lectual, espiritual).

Crec que necessitem inventar noves formes de viure bé.

La meua reflexió sobre com haurien de ser aquestes noves formes de viure que crec que ara necessitem m'ha acostat a una idea que anomeno Comunitats de Bonvivència (CB). Em sembla que pot ser una idea útil i suggeridora tot i que el seu plantejament pot semblar excessivament simple i immadur.

Les comunitats de Bonvivència són xarxes de persones que s'uneixen per a ajudar-se a descobrir i a cobrir totes les necessitats de dèficit i de creixement, tant individuals com col·lectives. Són comunitats d'ajuda mútua que contemplen totes les dimensions humanes i que es conceben també com a espais d'aprenentatge i d'estímul per a afrontar aquesta tasca.

Les CB neixen de la necessitat fonamental de no només sobreviure sinó de viure amb plenitud tot desplegant les capacitats que tenim. Perquè crec que la supervivència la tenim ja garantida (al menys en el sentit de què disposem dels recursos) però que no estem treballant prou la tasca humana de desenvolupar-nos plenament.

El que proposo és que les persones s'uneixin en comunitats intencionals integrals, en la forma i dedicació que cadascú decideixi, i que conjuntament cooperin per a assolir el desplegament de les seves potencialitats com a individus i com a grup.

Les CB fan el que s'ha fet sempre (comunitat) però com no s'ha fet mai, és a dir amb intenció integral i respectant els moments evolutius de cada persona i col·lectiu.

Quan dic que no s'ha fet mai, no vull dir que no hi hagi grups que ho hagin practicat; el que vull dir és que mai no ha sigut una forma consolidada com a institució social. I això és el que jo proposo.

Crec que les CB haurien de ser una nova institució social que situaria en l'espai que hi ha entre la família i l'estat. Família i estat son institucions conservadores que no podem menystenir però que hem de superar. La seva funció és garantir la supervivència però no el creixement. De fet, sovint aquestes institucions s'alarmen quan els individus les qüestionen.

Família i estat busquen la convivència i les CB s'encaren més a la bonvivència. La convivència és la capacitat de viure i relacionar-se amb altres persones de manera pacífica, respectuosa i harmoniosa, acceptant les diferències. La Bonvivència va un xic més enllà i, aprofitant tot el que la convivència ofereix, s'implica activament amb les persones en la recerca d'una bona vida tot examinant i treballant conjuntament per descobrir i practicar allò que ens acosta a la plenitud.

La bonvivència exigeix un compromís de millora personal i de suport a la millora dels altres de la manera i en el moment que cada relació ho permeti. Per tant, el concepte de bonvivència que plantejo no es limita a conviure pacíficament. Implica ajudar-nos mútuament a descobrir allò que no sabíem que necessitàvem, a desplegar els talents latents, a viure des de la llibertat positiva: no només llibertat de fer, sinó llibertat per a ser més plenament. La "bona vida" no és una utopia llunyana, sinó un camí que es construeix pas a pas, en comunitat, amb coratge, saviesa i amor.

Sempre hem sigut comunitat però mai no ho havíem sigut de forma integral i personalitzada perquè fins ara no hem après els humans les dinàmiques evolutives dels individus i de les societats i fins ara tampoc havíem conegut el valor de la personalització (no l'individualisme) que fa que cadascú sigui responsable del seu propi creixement i que entén que tothom fa sempre el millor que sap amb la informació que té. Ara podem entendre que no cal que tothom pensi igual, ni reaccioni igual, ni tingui les mateixes fidelitats, ni les mateixes prioritats... Cada persona és un moment especial en l'evolució de l'univers i té el seu propi camí. No hi ha camins millors ni pitjors, però la paràlisi, la negativa a caminar, l'oblit de si mateix o la renúncia a examinar la pròpia vida són contraris a l'anhel universal de ser plenament

humà.

A les CB hi caben totes les persones que vulguin comprometre's amb la seva pròpia evolució i amb la del grup. No cal tenir una ideologia comuna, ni una creença religiosa o política concreta. Només fa falta un horitzó compartit, l'obertura a créixer, la voluntat de servir i la confiança que junts podem arribar més lluny que sols.

Aquest llibre també planteja estratègies realistes i adaptables: sabem que el canvi no serà fàcil i que ens enfrontem a resistències internes i externes. Per això parlo de persistència, coratge, flexibilitat i creativitat com a valors centrals.

La Comunitat de Bonvivència és una proposta integral, perquè parteix de la visió de l'ésser humà com un ésser integral: cos, emocions, intel·lecte i esperit.

És una proposta evolutiva, perquè reconeix que cada individu i cada comunitat està en procés constant de creixement.

És una proposta realista, perquè parteix de les condicions actuals, amb les seves llums i ombres, i proposa accions concretes per transformar-les.

Això no és un manual tancat, ni una doctrina, ni tampoc un model rígid. És una crida a la creativitat comunitària, a la valentia personal i a la responsabilitat col·lectiva. És una invitació a viure millor, junts.

No vull donar lliçons ni vendre receptes màgiques. Voldria, simplement, compartir una visió i una esperança: que podem, des de la base, transformar el món si transformem la manera com vivim junts. I canviar el món no és només impossible sinó inevitable. Quedant-nos quiets canviem el món també. La qüestió és si decidim intencionalment i col·lectivament buscar la millora personal i grupal per aportar el que en resulti a les dinàmiques socials que conflueixen en els canvis històrics.

Aquest llibre és, per tant, una ofrena: a totes les persones que senten que hi ha alguna cosa millor que podem fer amb les nostres vides; a tots aquells que volen "fer el que hem fet sempre, com no s'ha fet mai".

INTRODUCCIÓ

1. Més incert que un viatge a Mart, com una expedició d'una tribu quasi extinta esperant trobar noves oportunitats o com una sonda espacial llançada a la recerca de nous mons, així és, al meu entendre, el viatge que ara ens toca fer a alguns.
2. D'això tracta aquest llibre: d'un viatge. No és una guia ni un manual sinó una reflexió sobre tot allò que afecta aquesta expedició al futur. Perquè el que es proposa aquí és obrir una nova via d'acció individual i col·lectiva que serveixi per a transitar cap a les noves formes de vida que necessitem.
3. Hi ha un punt de partida que és una valoració de la situació actual i una determinada creença sobre quina és la condició humana, quines les seves possibilitats de canviar el futur i què demana l'actual moment. Això està explicat al capítol 1.
4. L'apartat de la valoració de la situació actual és relativament breu perquè hi ha moltíssima bibliografia i informació sobre els mals que ens assetgen tant pel que fa a l'àmbit ecològic com de la justícia social.
5. El resum seria que el moment històric no ofereix bones expectatives de futur pel que fa a com ens hem organitzat. El nostre sistema polític i econòmic acumula poder i riquesa en mans de pocs i amenaça la majoria provocant escassetat, injustícia i col·lapse mediambiental. El poder dels estats —en clara competició amb les corporacions tecnològiques— amenaça, per altra banda, la llibertat i sotmet la població amb un controlat clima de dependència i hedonisme.
6. Hi ha també en aquest capítol una part on explico quines són les qualitats de la naturalesa humana que fan que la meua proposta d'acció sigui la que és: els humans som éssers amb moltes dimensions (física, emocional, social, racional, espiritual...) que hem de treballar de forma integral. Som éssers evolutius que, fins a un cert punt, podem controlar la nostra pròpia evolució. Som éssers moguts per la necessitat (de dèficit i de creixement). Som éssers que ens despleguem cap endins (creixement personal) i també cap enfora (acció comunitària). Som éssers que podem assolir i dominar diferents estats de consciència i que, segons quins d'aquests estats actualitzem, les nostres accions tenen una qualitat o altra.
7. Una tercera part d'aquest primer capítol parla de com els humans podem canviar el món. A alguns els pot semblar ambicions o excessiu pretendre canviar el món però el fet és que l'estem canviant cada dia amb cada una de les nostres accions o passions, amb cada cosa que fem o deixem de fer. Així que, canviar el món no és una cosa que puguem escollir de fer o no; és una cosa que fem irremeiablement i sobre la qual només tenim el poder de conèixer i analitzar diferents formes intencionals de fer-ho.
8. Parlo, molt per sobre, de les utopies i de les pistes que ens han deixat, dels seus encerts i errors, d'allò que podem aprendre i de com, al llarg de la història, s'ha intentat canviar el món. I de com alguns cops s'ha aconseguit amb la participació conscient o inconscient de qui ho ha fet possible. Em centro, sobretot en el fet que els grans canvis poden venir de grups reduïts de persones si mantenen unes determinades condicions. Aquesta és la fórmula que defenso: tots podem ser actors del canvi que volem si ens unim i treballem amb intenció, elevada consciència i eficàcia estratègica.
9. Tanco el primer capítol amb una visió del canvi que necessitem: passar d'anhelar la *quantitat de vida* (els béns materials i els diners que ens permeten viure) a buscar la *qualitat de vida* (el desplegament de les nostres capacitats en totes les dimensions).
10. A partir d'aquí la resta de capítols parlen de les Comunitats de Bonvivència (CB a partir d'ara) o de coses que hi tenen a veure explícitament.
11. La proposta que llanço és treballar per crear una nova institució social orientada al desenvolupament individual i col·lectiu a partir de les condicions que tenim i oferir-la com a eina d'evolució en aquest moment històric, ja sigui com a inspiració, com a experiment, com a objecte de crítica o com a modesta iniciativa pràctica.
12. Una forma d'explicar aquesta proposta és redactar-la en tres formulacions de concreció creixent:
 1. Una primera diria que la finalitat del pla és *crear Comunitats de Bonvivència*. Dedico el capítol 2 a explicar què és exactament una comunitat de bonvivència. Especificant què hi entenc per *comunitat* i per *bonvivència*.
 2. Una segona manera de concretar el pla és dir que es proposa *crear una nova institució social que ajudi les persones a descobrir i cobrir les seves necessitats de dèficit i de creixement, individuals i col·lectives*. Com es poden pensar i organitzar aquestes xarxes o comunitats? El capítol 3 exposa com es podrien satisfer les necessitats bàsiques i de creixement dels membres d'una CB a partir dels propis recursos i l'ús crític dels serveis del sistema, tot proposant formes alternatives i creatives, sempre que suposin una millora respecte al que ja tenim.

Parlo de gestió de poder (política), distribució de recursos materials (economia), unitats de convivència, cura, educació, pensament, ideologia i coneixement, normes i conflictes (justícia), seguretat i violència i oci i cultura. Amb això pretenc cobrir tots els àmbits de necessitats humanes.

3. La tercera manera de definir una CB és especificant les accions o treballs que s'han de produir com a condicions necessàries, encara que no suficients. El seu redactat seria alguna cosa així com ara: *«Les condicions necessàries per a la constitució d'una CB són que ha d'estar oberta al canvi, ha de tenir un marc ideològic clar, estar vinculada a la societat, contemplar totes les dimensions humanes, oberta a tothom i centrada en el treball personal i de grup.»*

Les propostes concretes del capítol 3 tenen sentit si estan acompanyades d'aquestes condicions que les fan coherents i alineades a l'objectiu principal de la bonvivència. Cada una d'aquestes característiques està desenvolupada al quart capítol.

13. Aquestes tres definicions o redaccions del que es proposa en aquest llibre apunten al «què volem», al «què farem» i al «com ho farem».
14. L'estratègia per desenvolupar les CB té dues dimensions: la implantació (capítol 5) i el sosteniment (capítol 6). Al capítol 5 parlo de les diferents opcions, maneres i circumstàncies que poden acompanyar la creació i la implantació d'aquestes comunitats de bonvivència a la nostra societat actual.
15. En aquest capítol s'expliquen breument les diferents postures que es poden adoptar davant una situació de crisi. Hi ha el reformisme o la creença que les coses es poden redreçar sense necessitat de canviar el model i les postures que postulen un canvi de model. El canvi de model pot venir del mateix sistema o bé d'un trencament, sigui revolucionari o fruit del col·lapse.
16. Defenso en aquest capítol la necessitat que el canvi tingui el seu origen en una determinada institució social que cal redescobrir o inventar, ja que actualment no existeix i que aquest element dinamitzador actuï directament sobre els individus, sobre les institucions i sobre la societat en general.
17. Parlo també de les condicions, actituds i recursos estratègics que es poden desplegar per tal de que la llavor arrel·li.
18. I finalment al darrer capítol, el sis, exposo com es pot sostenir aquesta institució, com poden funcionar els òrgans que han de realitzar les funcions necessàries per al correcte desplegament de les potencialitats de la CB.
19. Resumint podem dir que l'esquema general d'aquesta obra és apuntar a una necessitat i oferir un horitzó de sortida, un vector de solució. La necessitat és la superació de la crisi (Cap. 1) i la proposta d'acció és la creació de comunitats de bonvivència (Cap. 2). El pla és consolidar organitzacions que atenguin les necessitats personals en comunitats intencionals de mida humana (Cap. 3) sota unes condicions (Cap. 4). L'estratègia és implementar-se localment tot articulant els recursos comunitaris propis amb els oficials i del sistema (Cap. 5) i dotar-les d'una estructura de funcionament oberta i autònoma (Cap. 6)
20. I resumint el resum: 1. una necessitat i una anàlisi de la situació (crisi) 2. un pla (Comunitats de Bonvivència) 3. una concreció de la satisfacció de les necessitats 4. unes condicions 5. una estratègia i 6. una organització o estructura.
21. Si féssim una comparació d'aquest projecte amb un viatge o expedició diríem que el primer capítol explica per quin motiu cal emprendre aquest viatge: quines urgències i necessitats el motiven o el fan convenient. Podria ser que fos una tribu que està en una illa en la qual els recursos i les circumstàncies comencen a fer difícil la supervivència. Aquest és el problema.
22. Seguint amb la metàfora, el que exposo al segon capítol seria com si alguns de la tribu en perill d'extinció proposessin la seva solució al problema: la creació d'un artefacte flotant que els permetés sortir de l'illa per trobar una situació més favorable a la vida. Explicarien per què les propostes de quedar-se en el desert en què s'està convertint l'illa són inviables o per què l'estratègia de «salvi's qui pugui», que alguns propugnen, no dona satisfacció a tots.
23. Explicarien amb detall com ha de ser aquesta nau, aquest vaixell, aquesta arca capaç de dur-los a un lloc més propici (cap. 3). Parlarien de quines necessitats haurien de cobrir durant la travessa. Com satisfer les necessitats bàsiques en una CB, seria equivalent a una explicació, en el nostre exemple, de quins serveis seria imprescindible que hi hagués en aquesta nau que alguns de la tribu planegen. Caldria segurament assegurar l'alimentació, la governació de la nau, les tasques de neteja i manteniment, l'oci, la resolució de conflictes a bord, l'autoritat o jerarquia, etc. Com en els moderns vaixells o aeronaus on cada necessitat està coberta per una estructura de serveis: menjar, seguretat, convivència, serveis, pilotatge, comandament, etc. i com es poden satisfer.
24. També haurien de preveure les condicions irrenunciabls del projecte perquè segurament una nau per explorar es pot fer de moltes maneres i sota diverses condicions. En el nostre cas són del tipus... que tothom cooperi, que hi

hagi certa propietat comuna, que tothom participi en el seu manteniment i funcionament, que fos un tipus de vaixell que es pogués replicar i se'n poguessin fer tants com calgués perquè tothom ho tingués a l'abast. Que el seu funcionament fos fàcil d'aprendre, que tingués mesures de seguretat i emergència, etc. (Cap. 4)

25. Quan pensessin en aquest pla haurien de preveure també amb quins recursos compten, amb quina fusta, tela, eines, mà d'obra, temps, col·laboració o no de la resta de la tribu i altres. I segurament hi hauria diverses formes d'afrontar aquest tema: Això és el contingut del capítol 5.
26. Queda per a l'última part l'organització de tota aquesta feina: quins equips es constituïrien, quins torns, feines, responsabilitats, encàrrecs, rols, estructures de comandament i gestió, etc. Exposo com podrien funcionar concretament aquestes estructures de serveis.
27. En concret es tracta de preveure quines funcions cal desenvolupar i quins òrgans ho han de fer i amb quines garanties mínimes i quines limitacions. Si, per exemple ja hem dit que al vaixell hi ha d'haver diversos serveis o estructures, aquí hauríem de parlar de qui mana i com exerceix aquesta funció, com se supervisa el servei, com s'avalua el seu funcionament, com es pot participar, quines obligacions tenim al respecte, quines possibilitats tenim de canviar el servei i com es coordina i vincula a les altres estructures per tal que tot el conjunt estigui ordenat a assolir l'objectiu general. Tot això al capítol 6.
28. Si tornem al punt de partida, veurem que l'anàlisi de la situació i la seva conclusió inquietant és la motivació bàsica d'aquest projecte. En les iniciatives socials sol ser aquesta anàlisi crítica del que tenim i una certa expectativa de millora futura les que impulsen les iniciatives de canvi.
29. És cert que molta gent no fa anàlisi crítica de la situació o, si la fa, no comparteix el resultat ni aquest anhel de canvi. També hi ha gent que viu sense plantejar-se'l o pensant que no és possible que les coses siguin diferents de com són. No hi ha res a dir. Altres persones estem més motivades per a buscar alternatives o accions de millora perquè considerem que som lluny encara del que podem arribar a assolir com a societat.
30. Tot i que pot semblar que el plantejament és conjuntural, conseqüència de la situació de crisi actual, en el fons, del que es tracta és de definir el sentit de l'existència humana i donar-li forma. No és una tasca tan complexa com pot semblar perquè el sentit de la vida és, segons com, obvi i només ens cal exercir les nostres capacitats per a veure'l.
31. Per altra banda aquesta recerca de sentit és una constant de l'existència humana i no hi ha, per tant, gaire novetat. Tenim moltes pistes i molts precedents. Tenim una llarga història de fracassos, encerts, projectes, utopies, ideologies i altres plantejaments que no podem menystenir.
32. En cada moment de la història hi ha hagut gent agrupant-se per a fer el viatge junts cap a una nova forma de viure. Amb tot, aquest no és un llibre de metafísica ni de filosofia especulativa. Parteix, això sí, d'unes premisses sobre les quals se sustenta el discurs. Si no trobes un plantejament clar en aquestes premisses, és probable que no combreguis amb el que es proposa a continuació.
33. Així doncs és un enfocament pretensions en el sentit que aborda una necessitat concreta amb una resposta universal. Com quan davant una malaltia específica el metge apel·la a l'energia bàsica del cos que busca de manera natural la salut. Una persona que té un problema concret i específic de bronquitis, derivat de la contaminació, pot curar-se amb la recomanació ben general de viure en un lloc amb aire pur i naturalesa no contaminada.
34. Com quan a una planta amb les fulles seques la reguem tirant aigua a la terra sense intervenir per a res en les seves fulles directament, així els problemes de la nostra civilització i del nostre moment poden trobar solució en una proposta de vida d'autoconeixement, integral i comunitària, amb sentit i no cal buscar respostes específiques per a cada una de les malures que ens amenacen. Reorientar la vida tota, en totes les dimensions, nivells, moments i estats, és la proposta.

1 ESTAT DE LA QÜESTIÓ

La força terrible del relat únic és que la gent l'acaba identificant amb la realitat.

- 35. Tinc una visió de la realitat i una proposta per a incidir-hi.
- 36. Per explicar-la hauré de detallar quines són les meves premisses. Si s'accepten aquestes premisses, és possible que la meua proposta tingui alguna coherència, que no vol pas dir que sigui una bona proposta o una proposta eficaç.
- 37. Les premisses fan referència a quin és l'estat del món, quina és la naturalesa humana i quina és la dinàmica dels canvis socials.
- 38. A partir d'aquests elements es dibuixa una necessitat ètica (cal millorar el món), una concepció antropològica (tots els humans tenim uns trets comuns que cal assumir en tota acció) i un projecte estratègic (cal crear una nova institució social)

1.1 Un món en crisi

- 39. El nostre món està en crisi. Estalviaré aquí les explicacions. No penso que s'hagi de demostrar o argumentar que estem immersos en una crisi d'abast mundial.
- 40. Resumint la crisi, diria que té dues dimensions: l'ecològica i natural i la humana i social. Degradació i esgotament dels recursos són indicadors de la primera i desigualtat en aspectes essencials i injustícia generalitzada, de la segona.
- 41. El meu punt de partida, compartit per molta gent, és que la humanitat està en un moment crític de la seva evolució. Amb tot, la meua proposta de com encarar l'esdevenidor no necessita una motivació extraordinària o una amenaça catastròfica. Detectar futurs possibles i millors és una tasca que els humans hem fet sempre i no requereix necessàriament que se'ns hi obligui amb un ultimàtum escatològic.
- 42. En aquest sentit, aquesta proposta de les Comunitats de Bonvivència és filla de dues mares: d'un anhel intemporal de millora per una banda i d'una urgència històrica, per una altra.
- 43. La urgència va en contra la serenor reflexiva que necessitem ara i aporta un alarmisme i un estat de neguit social generalitzat que ens afebleix. No és doncs el millor moment per pensar com hem d'encarar el futur perquè la pressa i la pressió distorsionen la mirada. Com si haguéssim de dissenyar els bots salvavides després d'haver xocat amb l'iceberg.
- 44. Amb tot, no podem triar les circumstàncies i per tant no té sentit pensar en el més favorable. Hem de jugar amb les cartes que tenim i en tot cas ens podem felicitar de que la situació d'inestabilitat extrema fa que cada cop més gent vegi necessari i urgent arremangar-se.
- 45. Les circumstàncies extraordinàries i desfavorables que ara mateix posen en risc el nostre futur es refereixen a la situació del planeta, de la humanitat com a col·lectiu i del sentit de la vida de les persones.
- 46. Respecte al planeta, sembla que els límits ecològics estan superats i per tant el nostre estil de vida ja no és viable en les condicions que tenim ara. Cada cop més es percep que el deteriorament és irreversible.
- 47. Pel que fa a l'estat de la humanitat, tenim una situació de desigualtat generalitzada i institucionalitzada. Hi ha una injustícia social crònica i sistèmica que afecta els països entre ells, les classes socials, les cultures i els individus. Mentre països rics, classes socials opulentes i individus benestants tenen un nivell de vida que consumeix més recursos dels que necessiten, els països, classes i individus pobres no tenen el suficient per a una vida digna.
- 48. El dramatisme d'aquesta situació es resumeix en fets tan contradictoris com ara la simultaneïtat del reconeixement dels drets humans en l'àmbit general i la seva no aplicació en gran part de la població; una gran part de la humanitat no disposa del més imprescindible i hi ha una producció de béns i de recursos que podrien equilibrar aquesta desigualtat; el discurs polític és de solidaritat i, tot i tenir sobreproducció, no activem mecanismes de redistribució. Aquesta flagrant situació d'injustícia és connatural als humans de totes les èpoques però ara, més que mai, disposem de mecanismes per a revertir-ho i no ho fem ni ho exigim.
- 49. Pel que fa a la situació de la gent, l'estat actual del món ha conformat un model de persona o de ciutadà individualista, materialista i acrític.
- 50. El neoliberalisme ha aconseguit imposar la variant econòmica en totes les esferes socials, ha imposat els criteris tecnocientífics com a arguments d'autoritat, ha implantat el criteri de maximització de beneficis individuals com a equivalent a l'èxit, ha mercantilitzat tots els valors i ha reduït el sentit de la vida a la realització personal, entesa

com a felicitat, a través del patró terapèutic.¹

51. Tenir cura d'un mateix per damunt de tot, competir per a assolir el màxim, ascendir per la piràmide social ha esdevingut la pauta normal. El valor es mesura amb diners, valor de canvi i d'estatus. Les possessions materials i la propietat privada defineixen la nostra identitat. Això té uns efectes devastadors en les relacions humanes, les comunitats i la justícia.
52. Ja des del segle passat la buidor existencial ha sigut un dels grans mals que ha infectat l'esperit humà. Un cop vam superar l'escassetat i vam garantir la supervivència aquí a la nostra civilització, ens vam trobar orfes de sentit i vam haver de crear productes de consum (materials i culturals) que compràvem compulsivament per intentar omplir un forat que només des de la recerca personal de la plenitud es podia tancar.
53. També hem caigut en un estat d'hedonisme preocupant perquè no hem après a jerarquitzar les nostres necessitats i hem quedat atrapats en el confort emocional. Això ho explico amb més detall a l'[apartat sobre les necessitats](#).
54. El sistema polític-econòmic que tenim, el neoliberalisme, ha implantat la meritocràcia, que atribueix els factors favorables que tenim al nostre mèrit personal. Com si fóssim els causants de la nostra capacitat mental, física, de caràcter, de les nostres circumstàncies familiars, socials i històriques.²
55. La democràcia liberal tal com la tenim ara mateix està controlada per una elit de privilegiats servidors dels partits polítics que estan al servei de l'estatus quo i obeeixen, amb més o menys consciència, les directrius dels grans poders econòmics i financers del món. Això defineix una tendència que porta a individus amb una personalitat perversa als càrrecs de servei públic³
56. Una altra característica del nostre temps és el control per part dels estats i les corporacions del relat social. Hi ha una manipulació descarada de l'opinió pública que passa pel control dels mitjans de comunicació i pel desplegament de *Think tanks* ideològics vinculats a les universitats i als grans centres d'investigació social, al servei de les elits de poder.⁴
57. La confluència d'aquests i altres factors socials ha fet que la població esdevingui extremadament submissa i indefensa davant el control i el poder de les elits. Arribem a ser còmplices passius i satisfets de la situació d'injustícia i estancament generalitzat. Com diu Bernat Castany:
*«El poderós ens domina perquè nosaltres no ens hi neguem, la qual cosa, a més, fa que ens sentim mereixedors de ser dominats.»*⁵
58. No pensem el que volem. Pensem el que podem i, sovint, el que ens fan pensar.⁶
59. Un factor emergent en tot aquest moment històric és la intel·ligència artificial i en general tota la tecnologia del control, la biònica, la robòtica i la gestió de la informació a partir dels grans magatzems de dades (Big data) i l'ús d'algoritmes que han permès l'aparició de màquines que auto-aprenen.
60. No sabem encara quin paper tindran les noves tecnologies en l'ecosistema humà. Poden ser part del problema i de la solució però en tot cas no seran un factor que es pugui descuidar o ignorar.
61. El més revolucionari de tots aquests canvis és la seva mútua relació sistèmica. Segons Anna Boix⁷ el pensament sistèmic emergent es defineix per la percepció del tot com alguna cosa més gran que la suma de les parts; la realitat és més una xarxa de relacions fluïda que una entitat estàtica; els sistemes s'articulen entre ells en diferents nivells de complexitat cosa que produeix diferents nivells de realitat i les propietats emergents com a resultat de la combinació de diferents propietats dels nivells inferiors de realitat.
62. Aquesta és la mirada multidimensional que dibuixa el món tal com el veig. Falta veure en aquesta primera part quines són les circumstàncies o condicions que constitueixen l'essència dels humans i quines les possibilitats de canvi social que tenim a l'abast. La resta del llibre seran propostes del projecte, les condicions que ha de tenir i les possibles formes de gestionar-lo.

1 CABANES, E. I ILOUZ, E.: *Happycracia*, Ed. Paidós, 2021. P. 61-62

2 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Entre tots t'ajudem a pujar a l'arbre i quan ets a dalt dius que les pomes són teves» <https://bit.ly/3n1kOlr>

3 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Al nostre sistema només els sociòpates tenen accés al poder» <https://bit.ly/3MhU29P>

4 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «La força terrible del relat únic és que la gent l'acaba identificant amb la realitat» <https://bit.ly/392mai>

5 CASTANY, BERNAT: *Una filosofia del mieda*. Ed. Anagrama, 2022. P. 353

6 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «No pensem el que volem. Pensem el que podem i, sovint, el que ens fan pensar» <https://bit.ly/3nlnFdk>

7 BOIX, ANNA: «Teixir comunitat com a comunitat global» a PARERA, M. (Coord.) p. 300

1.2 Condió humana

Dimensions: som éssers integrals

63. La forma com els humans afrontem els problemes depèn de quina idea i concepte tinguem d'aquests problemes. Segons com els enunciem demostrem quines creiem que són les seves causes i també les accions possibles per afrontar-los.
64. Per això a la primera part he esbossat quina és, al meu entendre, la situació del món. En aquest apartat explicaré quina crec que és la naturalesa essencial humana. És evident que depèn de quin concepte tinguem de la humanitat i de les seves possibilitats podrem preveure unes accions o altres.
65. Per a mi els humans som éssers integrals, constituïts i desplegats en quatre dimensions.
66. Som éssers biològics, mamífers, gestionats per un paleocòrtex i sotmesos als imperatius instintius de la supervivència i la reproducció. El seu atractor primari és el plaer.
67. Damunt d'aquesta capa orgànica ha evolucionat el cervell mamífer, que gestiona les emocions i, amb elles, la sociabilitat. «*La capacitat social entra en la ment cultural humana de la mà de l'afecte*»⁸. La pertinença al grup, l'empatia, la compassió i la relació d'ajuda són els anhels d'aquesta dimensió i el seu objectiu és el plaer emocional que anomeno felicitat.
68. En el pas evolutiu que ens va fer humans va aparèixer el neocòrtex o cervell intel·lectiu que se suma i imbrica amb els dos cervells anteriors i ens permet el pensament, el llenguatge, el simbolisme, la lògica, la generalització i la comparació entre altres facultats mentals. La dimensió racional humana s'orienta a la claredat conceptual i als sistemes ordenats i dirigits a fins.
69. En aquest estadi apareix també la capacitat de gestionar sensacions, emocions i idees tot ajustant el que percebem, recordem, imaginem o intuïm al voltant d'una identitat personal amb la qual acabem identificant-nos. Aquest nucli de personalitat que gestiona el nostre ego sovint és percebut com a realitat última de les persones i això pot limitar els nostres desitjos constrenyent-los als àmbits del plaer, la felicitat, el poder, el saber o l'acumulació material. Un cop assolits nivells raonables de satisfacció en aquests desitjos, desapareix la motivació humana i pot portar a la manca de sentit o nihilisme, cosa que al meu entendre passa sovint al nostre primer món.
70. Amb tot, l'evolució no acaba en aquest ego social, emocional, racional i físic. Hi ha encara una nova dimensió en què ens movem els humans que és la dimensió que anomenaré espiritual (que no religiosa) o transracional i que és una qualitat emergent dels tres cervells anteriors.⁹
71. Pertany a aquest domini la intuïció transcendental del sentit de l'existència, de la unitat, el Ser, els absoluts de la Veritat, la Bondat i la Bellesa, la consciència plena i el coneixement o creença en les realitats més enllà de la percepció, el sentiment i el pensament.
72. Les dimensions física i emocional solen fixar «què» volem; la dimensió intel·lectual ens indica el «com» ho hem de fer i l'espiritual el «des d'on» o estat de consciència amb què hem de fer les coses.
73. Totes aquestes dimensions estan absolutament interrelacionades de manera que només a efectes didàctics és possible distingir-les. Tot el que és físic afecta el que és intel·lectiu, emocional o espiritual i de la mateixa manera tot és en tot i cap de les dimensions no té existència pura pròpia.
74. A escala individual i d'espècie, quan es respecta l'ordre jeràrquic en què han aparegut les dimensions, hi ha més possibilitat d'èxit. Les necessitats físiques han d'estar subordinades a les emocionals i aquestes a les intel·lectuals o racionals. Totes elles han d'ajustar-se al que l'espiritualitat ens indica.

Nivells: som éssers evolutius

75. Cada una de les dimensions humanes es desplega al llarg de la vida passant per diferents fases i estadis de manera que podem dir que no estem mai acabats del tot. Estem sempre en evolució passant de determinats estadis o nivells d'evolució als següents, si tenim la sort de no estancar-nos.
76. Així, pel que fa a la dimensió biològica, la marxa, la motricitat, la parla (en la seva part fonètica), etc. va passant d'un estadi més primari a altres de més avançats. Del gateig a la bipedestació i d'aquesta a caminar, córrer, saltar... Del balbuceig a les vocals, d'aquí a les consonants labials, primeres síl·labes, paraules, frases... En la dimensió emocional-social també hi ha fases: egocentrisme, etnocentrisme, mundicentrisme. En la moralitat, tenim el període preconvencional, el convencional i el postconvencional. En l'intel·lectual tenim el pensament preoperatiu,

⁸ DAMASIO, ANTONIO: «*El extraño orden de las cosas*», Ed. Planeta, 2018: p. 162

⁹ NELSON, JOHN: *Más allá de la dualidad*. Ed.: La Liebre de Marzo, Vegeu el capítol 1 per a aquest aspecte concret.

l'operatiu, el formal, l'abstracte...

77. L'evolució o el trànsit des dels diferents nivells en què estem fins als següents es fa de manera automàtica fins a un determinat moment, més enllà del qual aquest mecanisme esdevé autònom i depèn del mateix individu, les seves capacitats i intencions. Quasi tothom parla de manera automàtica i per imitació però només uns pocs són cantants d'òpera, rapsodes o oradors. Quasi tothom acaba caminant però només alguns guanyen l'or olímpic als cent metres. Quasi tots tenim sentiment del bé i del mal però només alguns entenen que a vegades el bé no és el bé propi ni tan sols el que tothom diu que és el bé. Tots podem raonar senzillament o fer sudokus de grau tres però alguns són capaços de calcular les òrbites de les llunes de Saturn.
78. Això vol dir que a partir de determinat moment l'evolució queda en mans de l'individu i a ell li correspon prendre les decisions que el perfeccionin.
79. Cada persona viu en un determinat nivell d'evolució. Alguns autors han classificat aquests nivells generals d'evolució i una classificació resum que a mi m'ajuda i que seguiré al llarg de tot el llibre, és la que distingeix entre els estadis arcaic, màgic, mític, racional, pluralista i integral.¹⁰
80. La majoria de nosaltres estem ubicats o centrats en algun dels quatre últims tot i que cal tenir en compte que en determinats moments podem actuar moguts per la força d'un nivell que no sigui el nostre habitual, ja sigui un de més elevat o menys evolucionat.
81. El nivell mític està fonamentat en la vida emocional i valora per damunt de tot la fidelitat al grup i les veritats absolutes que sostenen la tribu, la història i el sentit. Propi dels fanatismes, les adhesions identitàries i els moviments de massa moguts per impulsos o estímuls emocionals (discursos, músiques, tradicions...)
82. El nivell racional gira entorn de la racionalitat pràctica i valora el benefici i l'eficàcia en les accions. És el fonament del capitalisme, la ciència i la tecnologia.
83. El nivell pluralista considera la realitat com un tot en què cada part està afectada per les altres. Molt respectuós amb la diferència, molt sensible, ecològic, relativista i espiritual. La seva principal debilitat és l'acrítica acceptació de tot sense valorar la jerarquia i la necessària subordinació de certes accions, idees i creences a unes altres.
84. Aquests nivells són progressius en el sentit que cada un inclou i transcendeix l'anterior. Així doncs, la direcció del creixement és assolir estadis cada cop més evolucionats.
85. No es pot forçar ningú a passar d'un estadi a un altre perquè igual com l'evolució natural requereix una maduració i un moment adequat, també l'evolució dels estadis requereix una circumstància propícia.
86. Solen ser circumstàncies propícies la crítica (quan pot ser assumida), l'estímul, l'exemple dels altres, pertànyer a una comunitat en creixement i el mestratge.

Motor d'evolució: Som éssers amb necessitats

87. L'indicador de l'exigència d'evolució és la necessitat. Quan sentim necessitats és perquè copsem que una cosa ens manca o que una cosa millor ens espera i que hi hem de respondre.
88. Aquesta necessitat de créixer i evolucionar és la resposta a una crida de la natura, una mena de força que ens impulsa a desplegar-nos de la mateixa manera que els pulmons lluiten per eixamplar-se quan ens ofeguem. És el que Schopenhauer anomenava «voluntat de viure», Nietzsche, «voluntat de poder» i Adler «afany de superació».¹¹

Sentit de la vida

89. Les necessitats poden ser de dos tipus: de dèficit i de creixement¹².
90. Les necessitats de dèficit aspiren a la supervivència. Les de creixement apunten a la realització. Les de dèficit busquen l'homeòstasi o l'equilibri i les de creixement el desplegament i la incertesa. El dèficit està molt interessat en les explicacions mentre que el creixement s'inspira en els significats i el sentit. El dèficit es fixa molt en la quantitat i el creixement en la qualitat.
91. Justament el tema del sentit de la vida és fonamental per a definir la vida humana. Crec que en fases de dèficit, el sentit de la vida és sobreviure. Quan tenim les necessitats bàsiques cobertes, el sentit de la vida és desplegar al màxim totes les nostres capacitats.

10 En concret, la classificació que jo faig servir és la que Jean Gebser descriu en la seva obra magna "The Ever-Present Origin". He optat per aquesta classificació i terminologia perquè és la que Ken Wilber fa servir majorment a les seves obres. Aquest autor és una gran inspiració per a mi i per a aquesta obra.

11 Cal no confondre l'afany de superació amb l'afany de superioritat. Això ho distingeix clarament Adler al seu llibre «*El sentit de la vida*».

12 Abraham Maslow fou qui va investigar i proposar aquesta classificació de motivacions i necessitats el 1949. Identificava les biològiques, de seguretat, de pertinença i autoestima com a necessitats de dèficit i la d'autorealització com a necessitat de creixement.

92. Donar significat a la nostra vida, concretar aquest desplegament de totes les nostres facultats és la tasca fonamental dels humans. Som éssers llançats al món i ens hem de constituir a partir de la nostra pròpia iniciativa.
- «Recordeu la llavor d'on heu eixit:
no vau ser fets per viure com les bèsties
sinó adquirint virtut i coneixença»*
...diu el cant d'Odisseu a la Divina Comèdia. I Picco de la Mirandola explica que quan Déu creà l'home li va dir:
- «No t'hem fet ni celestial ni terrenal, ni mortal ni immortal, per tal que, gaudint de la llibertat i de l'honor de modelar-te i afaïçonar-te tu mateix, t'afaïçonis en la forma que prefereixis. Podràs degenerar en els éssers inferiors, que són les bèsties; podràs regenerar-te, si així et plau, en els éssers superiors, que són divins»».¹³*
93. I aquesta és la tasca que no podem defugir, auto-realitzar-nos. Això és el que defineix la vida digna i que només podem assolir aplicant-hi intenció i tots els recursos de la nostra constitució: el cos, les emocions, les relacions socials, l'intel·lecte i la intuïció transcendental.
94. És precisament el fet que la recerca de sentit i plenitud només es pot fer dins una xarxa de relacions el que justifica l'existència de comunitats de bonvivència. El treball de la cura de la gent, l'empatia, la socialització, el diàleg i la consciència de ser col·lectiva només es poden desplegar amb els altres i, per això, formar part d'una comunitat que permeti, estimuli, ensenyi i acompanyi aquest procés és imprescindible per assolir el camí de la realització.
95. Tot aquest llibre parteix d'aquesta necessitat i pretén demostrar la urgència de crear comunitats que facilitin aquest treball. De fet, cap humà no pot desvincular-se del seu cos i de la natura, de les relacions amb els altres, de les idees que li genera i li arriben al seu intel·lecte i de la dimensió transcendental que tot ho sosté. Per això tinc la convicció que la comunitat de bonvivència és un projecte d'interès general, una motivació universal.

Necessitats de dèficit i de creixement

96. Les necessitats de dèficit són les que ens indiquen que estem per sota el nivell de satisfacció bàsica i que, per tant, no podem restar inactius. Hem de procurar-nos la satisfacció de les necessitats bàsiques per tal de sobreviure.
97. Un cop satisfetes les necessitats bàsiques, apareixen les de creixement, que són les que amplien les nostres capacitats i horitzons. Pot passar que ens desconnectem de les necessitats de creixement per ignorància o insensibilitat envers la crida de la plenitud. Aleshores o bé entrem en una espiral de creació de falses necessitats que ens ocupen o bé podem caure en un estat depressiu o de manca de sentit de la vida.
98. *«Les motivacions més profundes o més elevades no ens venen simplement donades; hom ha de fer l'esforç de créixer, desenvolupar-se i obrir-se a efectuar aquests canvis transformadors»* diu Wilber.¹⁴
99. Les necessitats de creixement ens inspiren a assolir cada cop més benestar físic, emocional, intel·lectual i espiritual entès com a desplegament jerarquitzat de capacitats.
100. Així com les necessitats bàsiques tenen una veu potent i clara que crida a satisfer els instints, les de creixement són mudes i subtils. Parlen amb insinuacions i sense urgència. Atendre-les és una de les habilitats que hem de desenvolupar.
101. Les motivacions de dèficit ens impulsen a estar bé perquè estem malament i les de creixement ens impulsen a estar millor quan estem bé.
102. L'energia que ens fa superar els dèficits és la violència i la que ens fa créixer, el sexe.¹⁵
103. Hi ha una força o dinamisme propi en cada ésser que busca la seva perpetuació o desplegament. L'alegria o la salut o la felicitat o la saviesa o la realització és desplegar-se i afavorir el desplegament de tot envers la seva realització. Aquest anhel o moviment envers la plenitud té a veure amb les necessitats i la seva satisfacció. Cal conèixer i reconèixer les nostres necessitats i saber com procurar-nos la seva satisfacció.
104. Aquest tema està més àmpliament desenvolupat a l'apartat del [treball personal](#).
105. Quan parlo de jerarquització de necessitats, vull dir que les necessitats físiques, les emocionals, les socials, les intel·lectuals i les espirituals no tenen la mateixa importància. En un estat de coherència i funcionament harmònic aquestes necessitats no estan en conflicte ni entren en contradicció.

13 PICO DELLA MIRANDOLA: *Discurs sobre la dignitat humana*.

14 WILBER, KEN: *Sexo, ecología y espiritualidad*. p. 497.

15 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234. «L'energia que ens fa superar els dèficits és la violència i la que ens fa créixer, el sexe» <https://bit.ly/3QLkR8S>

106. Normalment considerem que les necessitats físiques són més importants que les emocionals i que aquestes ho són més que les intel·lectuals o espirituals. Això és comprensible perquè són més bàsiques a escala quantitativa però no pas a nivell qualitatiu.
107. Si del que es tracta és de tenir més quantitat de vida, convé posar les necessitats físiques per damunt les emocionals perquè sobreviu més una persona ben alimentada però mal socialitzada que una de ben socialitzada i mal alimentada. Igualment sobreviu més qui està ben socialitzat encara que no entengui el món que una persona coherent i lògica però sense relacions socials. Això explica perquè quan la necessitat bàsica és la supervivència, situació en què ha viscut la major part del temps la humanitat, es prioritzen els nivells inferiors.
108. Amb tot, aviat es veu que quan parlem de qualitat de vida la relació s'inverteix. Té més qualitat de vida algú que renuncia a necessitats físiques per a satisfer les emocionals. Una mare pot passar gana per donar menjar al seu fill i això la fa més feliç que atipar-se i veure el nen afamat.
109. Igualment, una vida viscuda amb coherència i sentit té més plenitud que una viscuda amb socialització i emotivitat satisfetes però desnortada. De fet, al nostre món, busquem patològicament la satisfacció emocional i l'hedonisme tot i que el preu que en paguem és la submissió ideològica i la conformitat que sustenta l'ordre injust del món. Crec que dona més satisfacció personal un compromís amb una idea clara i justa encara que suposi rebuig social o marginació que no pas ser ben vist i valorat i apreciat per tothom però sotmès a la ideologia dominant.
110. Amb això vull dir que a l'hora de satisfer les nostres necessitats hem de ponderar clarament al servei de què estem: de la quantitat de vida o de la qualitat de vida? Ja sé que sempre s'ha dit que primer cal viure i sobreviure: no importa el preu a pagar. Però l'evidència històrica diu el contrari: molta gent ha renunciat a la vida per dignitat, justícia, amor, compassió o qualsevol altre indicador de valor humà.
111. Crec que quan ordenem les nostres necessitats segons la qualitat de vida augmentem la nostra plenitud i la nostra coherència.
112. Precisament una de les coses que més ens està frenant en el nostre anhel per avançar és, al meu entendre, aquesta onada d'hedonisme irracional en què vivim. Constantment sentim com la gent escull i justifica el que fa apel·lant al que li agrada. L'important sembla que sigui passar-ho bé, gaudir, distreure's, passar el temps com si visquéssim en una mena de parc temàtic de la felicitat. Creuers, viatges, cotxes, restaurants, moda... tot són productes de consum que es venen sota la bandera del plaer i la felicitat amagats en paraules i conceptes bonics com ara amistat, amor, pau, natura... En realitat, darrere l'amor hi ha un sopar romàntic car, darrere la pau, un hotel rural, darrere la natura, un 4x4 salvatge i darrere l'amistat una cervesa a la platja. Com si no hi poguéssim haver amor en un sopar frugal, pau en qualsevol conversa de veïns, natura en el jardí més humil o amistat en un moment de tensió i incomoditat.
113. Per això reivindico l'ordenació de les necessitats en relació a la qualitat de vida que tots volem. Viure amb l'ordre invers de necessitats crec que porta l'epidèmia de superficialitat que tenim, accions supèrflues i excessives, manca de sentit i buit existencial.
114. L'objectiu no hauria de ser voler estar bé o ser feliç sinó viure bé, tenir bona vida i el resultat o conseqüència és el benestar i la felicitat. Viure bé implica viure conscient i tenir una vida examinada que consideri la jerarquia de valors humana. Per això sovint aconseguim augmentar el nostre benestar general, perdent comoditat o confort en algun àmbit com ara l'emocional o el físic, com quan ajudem a qui ho necessita o ens sacrifiquem per un col·lectiu o una idea.
115. Al capítol 3 veurem com la descoberta i la satisfacció de les necessitats individuals i col·lectives és l'objectiu principal de les CB.
116. Parlo de «descobrir i cobrir les necessitats» perquè una de les grans dificultats és discernir quines són les nostres autèntiques necessitats. Sovint ens perdem per no identificar el que ens motiva genuïnament. Potser buscant el nostre plaer o distracció personal ens perdem una satisfacció major en el servei, la claredat col·lectiva o el sentit.

Els dos eixos de desplegament:

117. En el seu darrer llibre Ken Wilber parla de les 5 totalitats que cal assolir en la realització humana¹⁶. Una d'aquestes totalitats és la que anomena «mostrar». Mostrar vol dir veure totes les dimensions en què es desplega la realitat i que són 4: la realitat interna de l'experiència personal o consciència, la realitat externa dels individus (la seva part física o biològica), la realitat interna col·lectiva de la vivència cultural i la realitat externa col·lectiva de la física i l'antropologia.
118. Això es representa en el següent quadre on es veu que hi ha un eix vertical que distingeix el que és individual del

¹⁶ WILBER, KEN: *En busca de la totalidad*, Ed. Kairós, 2025 (2024)

que és col·lectiu i un eix horitzontal que marca el que és interior del que és exterior.

119. L'acció integral s'ha de desplegar en els 4 quadrants.

	INTERN subjectiu	EXTERN objectiu
INDIVIDUAL	La meva ment i consciència	Les meves accions
COL·LECTIU	La nostra cultura	Les nostres estructures materials i organitzatives

Taula 1: El 4 quadrants de Wilber

120. D'aquesta manera queda clar que un creixement o desplegament integral no és possible si no atensem a les dues dimensions o dos eixos de realitat: l'eix horitzontal «interior/exterior» i l'eix vertical «individual/col·lectiu».
121. Una CB no pot ser tal, ni un creixement integral no serà possible, si no treballem el nostre interior (treball de la nostra consciència) i també les nostres accions exteriors. «A Dios rogando y con el mazo dando», diuen. «Ora et labora», predicava sant Benet.
122. Igualment tampoc farem un treball complet si no treballem l'eix vertical individual/col·lectiu. Cal fer feina nosaltres sols però també, necessàriament amb els altres.

Eix horitzontal: interior/exterior

123. La tasca del creixement o del desenvolupament s'ha de fer cap a dins d'un mateix, el que anomenem «creixement personal», «desenvolupament humà» o «vida interior» i també cap a l'exterior en l'acció pràctica i compromesa.
124. No n'hi ha prou amb millorar la consciència, les habilitats intel·lectuals o la gestió emocional, la pràctica meditativa o la forja del nostre caràcter (totes elles habilitats internes) si no hi ha també una contrapartida externa en forma d'acció, noves conductes i transformació del medi social i natural.
125. Per això el model de l'eremita o de qui fuig del món per a refugiar-se en un interior de pau i solitud no és el nostre model com tampoc no ho és el de l'activista, hiperactiu, compromès en mil causes però sense interiorització, reflexió i creixement personal.
126. El pol interior d'aquest eix apunta a la introspecció, la cura de la nostra experiència íntima, el flux emocional i mental que només amb observació atenta podem examinar. Totes les modalitats de pensament, tots els estats d'ànim, totes les percepcions i sensacions i tots els estats de contemplació, presència, meditació o atenció plena formen el contingut d'aquest treball interior individual.
127. Al mateix temps, i com a membres de la societat que som, també compartim una introspecció col·lectiva que s'expressa en la nostra cultura. Per això, el pol interior també ha d'incloure la crítica cultural, la consciència social i la identitat col·lectiva.
128. «Les dues transformacions, exterior i interior, funcionen en paral·lel i s'han de desenvolupar simultàniament.»¹⁷

Eix vertical: individual/col·lectiu

129. L'altre eix que desplega el mapa de la totalitat és l'individual/col·lectiu.
130. El pol individual enfoca la mirada en el desplegament en nosaltres mateixos de totes les qualitats que ens defineixen com a individus: la salut, l'alimentació, la condició física, el reconeixement i gestió dels afectes, la intel·ligència emocional, el pensament, la crítica, la intel·ligència racional analítica, la meditació, la contemplació, la consciència, la presència...
131. El pol col·lectiu treballa tot el que es relaciona amb els altres: les relacions socials, els vincles, l'amor, l'amistat, l'ajuda, la cooperació, l'enxarxament, l'economia, la política, la cultura, la gestió de conflictes, la comunicació, la comunitat...

¹⁷ SERVIGNE, P., STEVENS, RA. I CHAPPELLE, G., *Otro fin del mundo es posible*. Ed. Arpa. 2018. p. 32

132. Aquests dos pols de l'eix vertical són absolutament imprescindibles i no es pot concebre un sense l'altre. Tan inútil seria voler desenvolupar-se individualment sense una acció social com intentar incidir en la societat i el món sense fer-ho també i en el mateix sentit, sobre l'individu. Com apunta Azcárraga,
- «el canvi no només està en un mateix i en la seva manera de veure el món: també està en el món. Cal deixar de concebre el malestar com un tema personal: hem de superar la privatització del patiment.»*¹⁸
133. La vida bona ha d'incloure també els dos pols de l'eix vertical, ha d'harmonitzar la força autoafirmativa amb el bé comú, orientant la primera envers la segona de manera que hi hagi espai i estímul per a la segona.
134. Per això una CB ofereix unes condicions òptimes per al desplegament integral atès que requereix el treball personal i al mateix temps és essencialment una comunitat de manera que les dues dimensions s'imbriquen com les dues cares d'una mateixa moneda.
135. Procurar el teu benestar individual no ajuda al món a no ser que inclogui l'acció col·lectiva.¹⁹
136. Resulta evident que una CB ha d'incloure necessàriament el treball personal i el col·lectiu tal com es detalla al capítol 4 en parlar de les condicions necessàries.
137. La relació històrica entre aquestes dues pulsions humanes ha determinat la nostra evolució. Haidt comenta que l'evolució social de la humanitat només es pot entendre per la dualitat de factors que han incidit en el procés evolutiu: la competència entre individus i entre col·lectivitats. Van sobreviure els individus més socials i les comunitats més cooperatives.²⁰ Doncs d'això tracten les CB esdevenir els individus més socials dins les comunitats més cooperatives!
138. És prou intuïtiva, crec jo, la percepció de què l'acció individual sense l'acció col·lectiva és impotent i que la acció col·lectiva sense la individual és impossible.
139. En consonància amb això cal recordar que per canviar el món no n'hi ha prou amb canviar individualment; és imprescindible millorar les estructures socials.²¹
140. Johann Hari, parlant de com superar les dependències que el sistema ens provoca (l'atenció en el seu cas) afirma que després de la seva exhaustiva investigació es va adonar que
- «...per recuperar la nostra atenció haurem d'adoptar algunes solucions individuals, sens dubte, però haurem de ser prou honestos com per dir a la gent que, sola, probablement no sortirà del forat.»*²²
141. El mateix opino pel que fa a la gran tasca humana del desplegament de les nostres capacitats: caldrà esforç i treball personal però hem de ser conscients que sense comunitat, no tindrem èxit.

Els estats de consciència: Atenció i intenció.

142. Els humans podem estar en diferents estats de consciència i aquests estats vénen determinats per on tenim posada l'atenció.
143. La nostra atenció està molt vinculada a la nostra identitat. Segons amb què ens identifiquem, despleguem un determinat estat de consciència.
144. Quan estàs molt centrat en els estímuls primaris, tens una identitat instintiva i un estat de consciència baix. Quan t'identifiques amb el teu ego, sols estar en consciència ordinària i quan poses atenció en la teva pròpia consciència, pots desidentificar-te del teu ego i assolir un estat de consciència transpersonal, per exemple.
145. Alguns dels estats més coneguts són els de somnolència, de consciència alterada per estupefaents o altres substàncies, de somni, de somni sense somnis, consciència ordinària o egoica, atenció plena, no dual...
146. Els estats de consciència van i vénen i no són tan estables com els nivells d'evolució. Com més elevat sigui el nivell d'evolució més control es té dels estats de consciència i més constants i intencionals són.
147. Assolir estats de consciència elevats i nivells d'evolució avançats és una de les conseqüències del creixement integral de les persones. HI ha qui diu que fins i tot en són l'objectiu.

18 OBERST, U. I AZCÁRRAGA, J.: *Afán de poder*. Herder, 2023, p. 159

19 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234. «Procurar el teu benestar individual no ajuda al món a no ser que inclogui l'acció col·lectiva.» <https://bit.ly/3ykfshj>

20 HAIDT, JONATHAN: *La mente de los justos*. Deusto, 2024. P. 316-317

21 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234. «Per canviar el món no n'hi ha prou amb canviar individualment. És imprescindible millorar les estructures socials.» <https://bit.ly/2UVsl0v>

22 HARI, JOHANN: *El valor de la atención*. Ed. Península, 2023, p. 215

148. Cal tenir molt present que estats de consciència i nivells d'evolució no són el mateix ni van aparellats. Es pot tenir un elevat estat de consciència i un baix nivell d'evolució com pot passar a vegades amb nens, persones amb problemes psíquics o alguns practicants espirituals. I també es pot tenir un baix estat de consciència i un alt nivell evolutiu com pot ser el cas d'una persona mundicèntrica atrapada en un partit de futbol o una persona que ha assolit un nivell transpersonal però està en estat de somnolència.²³

23 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234. «No és el mateix tenir bona vista que bones vistes!» Entrada del blog Vol 234 <https://bit.ly/2Et4LOx>

1.3 Un futur obert

Canviar el món

149. Canviar el món és possible i inevitable. Quan formulo la intenció de treballar per canviar el món, la majoria de gent em mira amb cara indulgent i considera que és un pla massa ambiciós. Com ja he comentat abans, canviar el món no només és possible sinó inevitable. L'estem canviant constantment. És per això que crec que ens podem plantejar col·lectivament com posar consciència i intenció a això que fem dia a dia d'una manera automàtica. Així doncs, voler canviar el món no és ingenu; el que és ingenu és pensar que el món canviarà sol o que els qui viuen i s'aprofiten de com està, faran alguna cosa per canviar-lo a favor de tots.
150. El nostre món és un món de causes i conseqüències. Sigui el grau de determinisme o de condicionants de la nostra llibertat que creguem tenir, hem de reconèixer que el present ve del que hem fet o ha passat en el passat i que el futur dependrà del que fem ara. Es tracta, per tant, d'intervenir en les causes per a orientar les conseqüències. Això és canviar el món.
151. Els canvis socials són multicausals. Tot el que incideix en la societat té múltiples causes i mai no estan limitades a unes poques i definitives. Hem d'apostar per la creença que determinades accions promouran determinades reaccions i si sabem quina direcció volem prendre, podem planificar accions que tinguin la possibilitat de menar al futur que volem.
152. Hi ha moltes teories diferents sobre quins són els factors més importants o determinants a l'hora de provocar canvis substancials en l'ordre social.
153. Es pot assegurar que algunes de les causes que han provocat canvis i fins i tot extincions de civilitzacions en moltes parts del planeta²⁴ són: les condicions físiques de l'ecosistema, determinats fenòmens culturals, polítics, econòmics i religiosos, fets històrics i avenços tècnics i científics.
154. A vegades s'atribueix a un rei, a una revolució, a un invent o a una plaga un canvi decisiu en una civilització però ja sabem que és la confluència de molts factors el que els provoquen i que no és possible aïllar variables per a identificar-les com a causa necessària i suficient.
155. També hi ha qui creu que els canvis importants en l'àmbit global són fruit de conspiracions d'élits de diferent tipus que planifiquen amb precisió, i pensant en el seu profit, les guerres, pandèmies, crisis energètiques o els col·lapses econòmics. No nego l'existència de conspiracions però dubto que ningú tingui el poder de controlar les múltiples variables de les quals depenen aquests esdeveniments catastròfics. Més aviat penso que hi ha unes lleis socials que actuen sobre les dinàmiques humanes amb la mateixa neutralitat que ho fan les naturals. Quan Kropotkin descriu els factors que van motivar els canvis a les ciutats medievals parla de canvis que...
- «...no estaven organitzats segons un pla traçat per endavant per voluntat d'algun legislador estrany a la població: Cada una d'aquestes ciutats era fruit del creixement natural, (...) era el resultat, en constant variació de la lluita entre diferents forces, que s'ajustaven mútuament un cop i un altre, de conformitat amb la força viva de cada una d'elles, i també segons les alternatives de la lluita i segons els suports que trobaven en el medi que les circumdava.»²⁵*
156. Una dinàmica semblant mou, al meu entendre, les societats actuals.

En defensa de l'eutopia (no de la utopia)

157. La paraula «utopia» significa etimològicament «cap lloc» i serveix per definir les visions que els humans hem tingut d'un ideal del que seria una bona societat. Les utopies són impossibles en el sentit que només serveixen com a guia per a acostar-nos-hi. Per això són a «cap lloc».
158. Val la pena construir utopies? M'identifico amb l'opinió de Mumford quan diu:
- «Amb tot, a la meua joventut, la creença utòpica en què la vida presenta distintes potencialitats latents i inutilitzades que podrien cultivar-se i dur-les a la perfecció em semblava una cosa saludable; i encara la conservo.»²⁶*
159. I també crec que...
- «Elaborar relats no es privatiu dels escriptors, sinó de qualsevol persona. Hem de tornar a ser*

24 DIAMOND, JARED: «Colapso» Ed.: Debate. En aquest llibre hi podeu trobar un exhaustiu catàleg de factors que han provocat el col·lapse de diverses civilitzacions.

25 KROPOTKIN, P. ALEKSEEVICH : *El apoyo mutuo*. www.librodot.com

26 MUMFORD, LEWIS: *Historia de las utopías*. Pepitas de Calabaza Ed. 2015 P.11

usuaris del futur, creadors de les nostres històries.»²⁷

160. I la tasca és urgent i no admet gaires vacil·lacions. També opino que

«...durant el segle XXI, les ments que s'obstinin a buscar per damunt de tot l'objectivitat i la certesa abans de posar-se en moviment correran més riscos que els altres de morir amb un llibre a la ma o davant una pantalla.»²⁸

161. Tenim utopies a tots els temps i de tot tipus. Plató, Agustí d'Hipona, Tomàs Moro, Bacon, Swift, els socialistes utòpics del XIX, marxisme, anarquisme, conductisme, utopisme tecnològic, ecoviles i neoruralisme i les propostes salvífiques de les religions en són una petita mostra. Darrere cada una d'aquestes utopies hi ha un concepte de què és una «bona societat»

162. La meua proposta també inclou una visió o concepte de què és una bona societat. Ho detallo al segon capítol.

163. Defenso l'ús il·limitat de la imaginació a l'hora de construir el nostre futur:

«Si no som capaços d'imaginar una alternativa, ¿qui controlarà la 'realitat' que està governant i que pretén imposar-se com l'única realitat possible? Aquella persona o col·lectiu que perdi la capacitat d'imaginar alternatives caurà en una espècie de claustrofòbia ontològica i, el que és pitjor, en la tirania de la realitat única. Res més necessari, doncs, que la fantasia per garantir un bon sentit de la realitat.»²⁹

164. Defenso el terme «eutopia» que no existeix al diccionari. En lloc d'utopia, «eutopia» perquè etimològicament voldria dir «bon lloc» i això li confereix un caire de realitat i concreció que allunya la utopia de l'imaginari ingenu i inaccessible i l'acosta a la realitat palpable que estem construint.

165. Mumford³⁰ distingeix entre utopies de fugida i utopies de construcció. Crec que és una distinció oportuna. És diferent fugir que anar, moure's per por o per desig, voler que no o voler que sí. La meua eutopia és de construcció perquè prioritza els criteris de validesa universal i de qualitat de vida per damunt dels de supervivència i quantitat de vides salvades. El dilema que es planteja entre dues propostes: una solució segura per a pocs o una amb menys probabilitats però per a tots, determina en quina mesura una utopia tendeix a la fugida o a la construcció.

166. Les utopies de construcció tenen un motor poderós: la mateixa energia que empeny tots els éssers de l'univers envers l'evolució a través de l'autoorganització. Wilber diu:

«Hi ha un impuls inherent de l'univers cap a l'autoorganització que ha posat en marxa l'evolució i l'ha orientat envers totalitats cada cop més grans i més unificades.»³¹

167. En aquesta idea general de la realitat, les CB s'hi adapten perfectament. Seguim un impuls d'autoorganitzar-nos per evolucionar a fi de crear visions integrals i unificades de la vida humana. Pot semblar un principi metafísic excessiu o pedant, però a mi em sembla evident. Les grans forces de la naturalesa es manifesten en el fenòmens més insignificants.

168. Seguint amb les utopies, considero que de totes les que hi ha hagut en podem aprendre i que cal ser conscients que n'hi ha hagut moltes al llarg de la història. Sense elles no hauríem arribat aquí. Els falansteris de Fourier, les comunes anarquistes, les ecoviles i les comunitats de moltes branques místiques de les principals religions, són inspiradores directes de la meua proposta. Els monestirs o comunitats religioses em donen moltes pistes, com es veurà al llarg del llibre. De fet sovint imagino la CB com una «comunitat monàstica laica descentralitzada».

169. És clar que hi ha també una zona fosca en les utopies perquè sovint hi plana la dictadura, el control per part de líders il·luminats, la manipulació, la uniformització i la submissió. De fet, la majoria d'utopies presenten tendències sectàries.³²

170. Les utopies, i també aquesta eutopia, no poden ser dissenys tancats, definits i rígids. Són més aviat línies generals envers les quals ens hem de dirigir. Definim línies de valors i de models oberts cap als que tendim però deixem obertes totes les possibilitats creatives per anar ajustant-nos-hi a mesura que caminem.

171. Com quan iniciem l'ascensió a un pic on mai no hem anat. Sabem on és el cim i quan no el veiem el busquem. Amb tot, els camins i les dreceres que inventem o descobrim a vegades ens fan fer voltes i baixades que sembla que ens allunyin de l'objectiu. I podria ser que així fos! Sovint preferim caminar còmodament a assolir la fita proposada. Per això cal estar ben atents a no oblidar mai quin és l'objectiu. Tot esforç per revisar els objectius i

27 SERVIGNE, P., STEVENS, RA. I CHAPELLE, G.: *Otro fin del mundo es posible*. Ed. Arpa. 2018. P. 147

28 SERVIGNE, P., STEVENS, RA. I CHAPELLE, G.: *Otro fin del mundo es posible*. Ed. Arpa. 2018, p.110

29 CASTANY, BERNAT: *Una filosofia del miedo*. Ed. Anagrama, 2022 p. 56

30 MUMFORD, LEWIS: *Historia de las utopías*. Pepitas de Calabaza Ed. 2015 p. 27

31 WILBER, KEN: *En busca de la totalidad*, Kairós, 2024, p. 194

32 MUMFORD, LEWIS: *Ibidem* p.12

avaluar si el que fem ens hi mena serà de profit.

172. Amb això vull dir que malgrat que aquí hi hagi una proposta concreta, és més aviat un indicador de direcció que intenta preservar pocs, però essencials, trets. Aquests trets són els que es comenten al capítol 2 i la resta està tot per fer. Per això als capítols 3 i 4 veureu que totes les propostes són això, propostes. Sempre dic «podríem fer...», «també es podria...», «caldria...» i altres formes condicionals que sovint són fins i tot contradictòries però que només pretenen obrir el ventall de possibilitats per tal que quan cada CB es trobi en una determinada situació pugui escollir el seu propi camí.
173. Escollir el seu camí, però no pas el seu objectiu perquè sempre es tracta d'assolir l'objectiu de constituir una nova organització social que enxarxi la gent per a ajudar-se a descobrir i cobrir totes les necessitats de dèficit i de creixement, individuals i col·lectives.
174. Aquesta és l'aposta. No vol dir que sigui l'única ni la més encertada però és la que més clarament veig ara. Farien bé tots els qui tinguin altres propostes de presentar-les i desenvolupar-les perquè és en aquest camp obert de possibilitats on la societat pot trobar solucions creatives als seus problemes.

La força de les idees i del petit grup

175. Una de les variables que es troba sovint en els girs històrics de les cultures humanes, sense que es pugui identificar com a element determinant i necessari, és l'acció decidida d'unes minories³³.
176. Pot ser que un petit grup de persones, amb planificació o simplement impulsat per la conjuntura històrica, actuï com un catalitzador i desencadeni una transformació social.
177. És impossible, al meu entendre, que una minoria (ni que sigui la de les elits econòmiques) pugui determinar els canvis socials. Els pot modificar, influir, condicionar però difícilment els pot programar amb vista a un resultat fixat. La complexitat humana fa que les lleis del caos es manifestin en la seva versió més genuïna i completa.
178. Amb tot, crec que les minories tenen la capacitat d'incidir en el món. De fet ho estan fent constantment. Només algunes de les propostes innovadores o transformadores de minories poden afectar una cultura o civilització i no sempre de la manera com ho han pensat o previst.
179. Per tal que una idea o acció sigui eficaç cal que arribi el seu moment, que se li apliqui l'energia que requereix i que el model sigui autònom o autopiètic³⁴. Com en qualsevol organisme (una llavor, un fruit...) cal que arribi el moment de germinació o de la floració i també cal que hi hagi els nutrients i factors necessaris de creixement.
180. En les accions humanes cal esperar el moment adequat i això implica que hi hagi receptivitat on s'ha de desenvolupar i energia de desplegament on s'ha d'iniciar.
181. També cal que hi hagi els factors necessaris per a desenvolupar-se que són, entre altres, la idoneïtat o compatibilitat o oportunitat del cercle on s'aplica, la dinàmica i constància del grup impulsor, i una intenció i atenció adequades, és a dir, un estat de consciència obert per part d'aquest grup iniciador.
182. Però per damunt de tot cal convicció, fermesa i persistència. Sigman afirma:
- «La seva fortalesa —la del petit grup— rau en la coherència amb què actuen, mantenint tossudament la mateixa convicció en mig d'una majoria més indecisa. Aquí hi ha la clau: el poder dels petits grups no prové de la seva autoritat, sinó del seu compromís amb la causa.»³⁵*
183. L'èxit d'un determinat grup seria relatiu si el model que desplega no fos replicable o generalitzable. Per això cal pensar en una innovació i un pla de desplegament que incorpori elements d'autonomia i autosuficiència en la mesura del possible. Com els éssers vius, que assoleixen la capacitat de mantenir-se i reproduir-se o perpetuar-se com a millor estratègia per a la consecució dels seus fins.
184. La implantació d'innovacions socials pot tenir alguna semblança amb la de les innovacions tècniques però també té diferències evidents. Per una banda hi ha intencionalitat, planificació, disseny, prototipus, models, recursos i avaluació, que són fases comunes a totes les innovacions intencionals. Però, per altra banda, hi ha l'espontaneïtat, la psicologia social, la cruïlla històrica o els moviments de massa, que en les innovacions socials són determinants i incontrolables.
185. Així doncs, la meua posició respecte a les possibilitats que l'empresa que aquí proposo tingui èxit requereix necessàriament que el món es pugui canviar, que el disseny d'eutopies tingui efectes reals i que hi hagi un poder en certes idees que un petit grup de persones pot activar i això desencadeni un procés de canvi social. Sense

33 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234 «La por paralitza. La unió dinamitza.» <https://bit.ly/3NA3hSh>

34 L'autopoiesis o autopoiesis (del grec: auto, ποίησις [auto, poiesis] 'a sí mateix; creació, producció') es un neologisme que designa la qualitat d'un sistema molecular capaç de reproduir-se i mantenir-se per ell mateix. Fou proposat pels biòlegs xilens Humberto Maturana i Francisco Varela el 1973 per a definir la química d'automanteniment de les cèl·lules vives. (Wikipèdia)

35 SIGMAN, MARIANO: *El poder de las palabras*. Ed. Debate, 2022, p.52

aquests supòsits difícilment es pot sostenir aquesta proposta.

Les forces resistents

186. El grup, la tribu, la família, la societat... estan al servei de la supervivència i, per tant, són essencialment conservadores. Els seus mecanismes de cohesió estan dissenyats per fer que perdurin i això ho identifiquen amb el manteniment estable i inalterable de la seva estructura.
187. Això no seria problema si no fos que en els humans la supervivència no és l'únic objectiu. Una vida que tingui assegurada la supervivència però en condicions indignes i privada d'elements essencialment humans com ara la llibertat o l'amor, no és desitjable.
188. És per això que la vida humana demana una barreja sàvia de canvi i conservació. Cal trobar el punt just d'estabilitat per tal que els canvis no impedeixin la consolidació d'estructures i la conservació no paralitzi el dinamisme social.
189. Un excés de conservació és nefast i també un excés de canvi. El perill que tenim ara mateix més aviat crec que és d'excés de conservació encara que pugui semblar el contrari. Hi ha molts canvis aparents però són només en les formes tecnològiques, culturals i estètiques. Els valors de fons són els mateixos: classisme, imposició per violència manifesta o latent, manipulació, injustícia, insolidaritat, irreflexió i inconsciència. En resum, tots els trets de les fases menys evolucionades dels humans. I això no pas per maldat sinó per immaduresa de l'espècie.
190. Les nostres institucions socials són essencialment conservadores: la democràcia està dissenyada perquè guanyi sempre la dreta (o les esquerres, que fan polítiques de dretes). L'economia defensa la propietat privada i els privilegis dels rics per naixement o dret de conquesta³⁶. La religió defensa la immutabilitat del món al servei dels déus, que sempre estimen més els rics. L'educació ensinistra la població en la submissió i l'obediència. La sanitat ens controla i regula la vida per tal que valorem i temem el que el poder necessita que valorem i temem. La llei i la policia estan al servei del sistema i no pas de la Justícia. L'oci i la cultura oficials són adormidores que segresten la creativitat i la força del canvi.
191. En definitiva, els valors que defensen les nostres institucions són els mateixos que en el seu inici, quan van ser creades per a imposar-los. Aquesta és la demostració més palpable que tot l'edifici social està construït com un exitós mecanisme de conservació i tradició.
192. Alguns dels arguments més seriosos que expliquen per què la societat és conservadora vénen de l'economia política i també de la psicologia profunda i la psicologia social. Segons Hayek
- «...tant la rigidesa com la flexibilitat han tingut un paper important en l'evolució biològica i la moral, que va adoptar la forma de normes rígides, va ser més eficaç que la que va optar per normes més flexibles...»³⁷*
193. Freud, per la seva banda, al seu llibre «La psicologia de les masses i anàlisi del jo» opina que
- «...el ramat desautoritza tot el que és nou, el que és inhabitual»³⁸*
194. La força del conservadorisme es fa palesa en els estudis de la psicologia econòmica on s'estudia el fenomen de l'avversió a la pèrdua:
- «... l'avversió a la pèrdua opera com una espècie d'empenta cognitiva que ens impulsa a no fer canvis, fins i tot quan ens beneficien molt.»³⁹*
195. I segons Sloterdijk, la gestió de l'estrès és la fórmula del control social que manté la conservació:
- «La repressió política constitueix un sistema d'estrès l'èxit del qual es fonamenta en que els oprimits prefereixin trobar formes de prevenció d'estrès – parlem d'obediència, rendició, vigilància – abans que decantar-se per la rebel·lió i la revolució.»⁴⁰*
196. Així, doncs, hem de ser conscients que els canvis sempre juguen en camp contrari. Per defecte, els humans tendim a la conservació. L'energia que suposa un petit canvi és molt més gran que la que requereix una gran conservació.⁴¹
197. Un altre inconvenient o obstacle és que el mateix sistema ha assimilat els moviments de reforma i els ha domesticat. Els moviments revolucionaris o transformadors sovint reben subvencions oficials, estan ben vistos o

36 La meritocràcia, el dret d'herència, les guerres colonials i els drets històrics són algunes de les versions d'aquest «dret de conquesta»

37 HAYEK, FRIEDRICH. A.: *La fatal arrogancia*. Unión Editorial. 2022, p. 224

38 FREUD, SIGMUND.: *Psicología de las masas y análisis del yo*. Ed. Amorrortu. P.94

39 SUNSTEIN, C.R. i THALER, R.H.: *Un pequeño empujón*. Ed.Taurus, 2021 (2009) P. 51

40 SLOTERDIJK, P.: *Estrés y libertad*. Ed. Godot, 2017: p. 37-38

41 Aquest argument està molt ben explicat al llibre de Haidt (*La mente de los justos*), sobretot al capítol 7 on explica per què la neofòbia se sol imposar a la neofília.

fomentats pels governs i es defensa tothora que el canvi és possible des de dins del mateix sistema. Diem que el sistema funciona perquè creiem que permet els canvis que la gent vol. Això és evident que no és així. La societat està controlada des del moment que ha convençut la gent a confiar en el sistema.

198. I a aquesta assimilació de la dissidència per part del sistema s'hi ha d'afegir la confiança dels dissidents en els recursos del sistema. Podem trobar partits polítics antisistema; anarquistes que denuncien els abusos que reben davant els tribunals i els jutges que els permeten i fomenten; escoles lliures que donen notes; sistemes de salut alternatius però amb les seves pròpies farmacèutiques i parafernàlia mèdica; religions laiques amb gurus o mitologia igualment irracional; ajudes econòmiques per als que reuneixen els requisits legals tot marginant els qui més ho necessiten, etc.⁴²
199. Una altra forma de resistència del sistema ha consistit, com expliquen molt bé Cabanes i Illouz⁴³, a traspassar la responsabilitat de la mala gestió dels afers polítics als individus, reduint els problemes socials generals a problemes psicològics particulars. Les disfuncions que el sistema polític i econòmic provoca en les persones i famílies es redefeixen com a limitacions psicològiques personals que requereixen teràpia. És l'individu qui té el problema i no pas el sistema. El mèrit d'estar bé és un deure del ciutadà i si no l'assoleix, es mereix el malestar que pateix.⁴⁴ La *terapització* de la societat i la filosofia de l'autoajuda han imposat un model on la virtut és l'esforç i la tenacitat individual, que s'avalua amb l'èxit material i l'aparença de felicitat.
200. L'apropiació per part del sistema del monopoli del relat o narrativa social ha fet que siguin d'acceptació generalitzada les idees mestres que sustenten la nostra organització social. Una distorsió del passat a través de la construcció creativa i interessada de fenòmens o fets històrics, juntament amb la prospectiva variable en funció de si convé activar la por, la passivitat o l'entusiasme, fan que la població assumeixi en general dogmes tecnològics i polítics que frenen el canvi. Idees incrustades a la placa base del nostre pensament social són, per exemple, que el progrés és sempre bo, que la propietat privada és en l'origen del benestar, que la família és el pilar bàsic i insubstituïble de la societat, que la riquesa és el premi a la virtut, que la salut i el benestar material són el més important, que l'individu és la unitat bàsica de convivència o que hem de ser governats per sistemes jeràrquics de poder.
201. Les idees tenen força i poder sobre la gent quan reforcen els prejudicis que la societat ja té. Mercier comenta que la propaganda NAZI va tenir èxit perquè reforçava prejudicis antijueus atàvics i molt arrelats en la població. Si s'hagués volgut d'imposar una marginació sobre un sector de la població històricament ben prestigiada, segurament hauria fracassat.
202. Per contra, les idees que proposen plantejaments nous que exigeixen canvis tenen una difícil implantació.
203. Hi ha una gran força en la tradició que es pot explicar per molts motius, el més evident potser sigui que ha sigut una bona estratègia de supervivència. En efecte, conservar allò que funciona és intel·ligent. El problema apareix quan les circumstàncies canvien i allò que abans era un avantatge, esdevé de sobte un inconvenient i no hi ha capacitat de ser-ne conscients o d'acceptar els canvis necessaris.
204. Possiblement ara estem en un d'aquests moments. Necessitem canvis urgents i radicals però encara ens aferrem a prejudicis antics com ara que les coses han de ser com han sigut sempre: l'estat, la família, la nació, els diners, els partits polítics...
205. La nostra societat ofereix poc marge pel canvi o per a models alternatius de vida. Aparentment hi ha moltes opcions i moltes possibilitats i som més lliures que mai perquè podem elegir entre 40 o 50 tipus de iogurt o podem veure dues-centes cadenes de televisió. La realitat és, però que tots acabem escollint les mateixes opcions i això hauria de ser ja un símptoma patològic, un senyal d'alarma.
206. Quan algú es queixa del control i la manipulació a la que estem sotmesos, sempre hi ha algú que contesta amb l'argument que Lauren Berlant va anomenar «optimisme cruel». Es tracta de la creença de què som lliures per apagar la tele, per deixar el mòbil a casa, per menjar sa i estar primos o per ser feliços amb poca cosa. Això només és així en teoria perquè darrere els esforços que les persones puguin fer per a desfer-se de la pressió social i tecnològica hi ha milers de científics, psicòlegs socials i experts en manipulació que treballen constantment per a què no ho puguem fer. La batalla és desigual però et fan creure que és una lluita justa. Això és l'optimisme cruel, pensar que si vols pots fer la vida que vols i si no ho fas és perquè no vols i et mereixes el que tens.
207. Hem de ser conscients que estem sotmesos per una maquinària impressionant d'interessos polítics i econòmics que ens fan creure en la nostra llibertat mentre ens la treuen a cada pas.

42 Una prova punyent d'aquest fet és el cas dels independentistes catalans que van acceptar ser jutjats pels jutges espanyols a qui deien no reconèixer legitimitat. L'estat espanyol manté la fal·làcia que amb la seva democràcia es pot parlar de tot i els acusats accepten les regles del joc dels judicis polítics que denunciaven per antidemocràtics.

43 CABANES, E. I ILLOUZ, E.: *Happygracia*, Ed. Paidós, 2021, p. 62 i següents.

44 Vegeu «*Happygracia*» d'E. Cabanes i «*Sonrie o muere*» de B. Ehrenreich.

El que la circumstància actual demana:

208. Fins aquí he defensat que es pot canviar el món, que cal defensar l'eutopia i que la principal eina de canvi que tenim són les idees i el petit grup malgrat les forces resistents que el sistema ha generat. Falta ara només per tancar aquest apartat explicar on crec que som a nivell macrohistòric dins el procés d'evolució col·lectiva de la humanitat. Les accions que proposo als capítols 3 i 4 pretenen ser coherents amb aquesta anàlisi i, per tant, si no es comparteixen aquestes premisses, segurament la resta semblarà innecessari o inadequat.
209. Considero que el paradigma antropològic mundial està centrat en el materialisme individualista que proposa com a bé suprem la satisfacció de les necessitats materials humanes en funció dels mèrits o privilegis de les persones individualment considerades. Tenir diners i abundància material és un bé inqüestionable i sempre desitjable. L'egoisme, la defensa dels «nostres» (encara que no tinguin raó) per damunt dels altres, la primacia de les emocions per davant del pensament, el gregarisme irracional i la submissió col·lectiva són, més que valors, «fets» considerats connaturals en els humans.
210. Opino que aquest paradigma cultural que tenim és fruit de la història i no crec que sigui, en aquest sentit, criticable com si fos una conxorxa d'una minoria d'hàbils i perversos manipuladors. Veig clarament en les línies mestres del nostre mapa profund de la ideologia col·lectiva els rastres de la fase atàvica (en la història de l'individu i de les societats) on la supervivència física i biològica era l'única prioritat. Més endavant, amb l'evolució, vam passar a sentir la necessitat emocional i social. Tenia menys força que la física però s'anava afermant en la jerarquia de valors a mesura que avançava l'evolució. La necessitat intel·lectual de comprendre i dissenyar una existència coherent és molt posterior i té molta menys força. Per això entenc que, en moments de crisi com l'actual, l'inconscient col·lectiu retrocedeixi a les zones segures més atàviques i recuperi els valors o les tendències més primitives de l'egoisme i el tancament en el propi clan.
211. Aquesta situació cultural en què es valora la supervivència material i l'individualisme meritocràtic és la que anomeno el paradigma de la Quantitat de Vida (QTV d'ara endavant). Importa tot el que és material com a símbol de la supervivència. Amb diners es pot sobreviure i viure més, quantitativament més. I més, no només en anys viscuts, que també, sinó amb més coses materials: millors cases, vestits, cotxes, menjars, recursos...
212. És la primacia de la Quantitat de Vida (és a dir el valor dels béns materials) la que explica per què, en els nostres valors, està generalitzat que la vida «s'ha de guanyar» treballant, aconseguint diners per tal de sobreviure o viure amb quantitat. No importa que perdem la qualitat de vida, que ens hàgim de sacrificar i patir, renunciar al que ens agrada i vendre el nostre temps i treball. El que importa és que aconseguim diners i béns materials que ara associem a la supervivència malgrat que per sobreviure ens cal molt menys del que creiem.
213. Per tal de poder treballar i tenir diners passem tota la joventut estudiant coses que sovint no ens interessin, renunciem als nostres anhels i dons no productius econòmicament, ens sotmetem a horaris i disciplines irracionals i deixem que tot el que ens pugui importar es centri en el temps lliure o les vacances. En aquestes condicions, allò que volem fer quan no treballem són distraccions i evasions emocionals intenses. No hi ha temps, ni interès ni motivació per pensar i valorar si hi ha alguna cosa més enllà de la QTV.
214. I la meua opinió és que sí que hi ha una cosa superior a la QTV i és la Qualitat de Vida (QLV, a partir d'ara).
215. La QLV té a veure amb la satisfacció de les necessitats de creixement, que implica que les de dèficit estiguin cobertes en la mesura justa. A vegades les necessitats de creixement són desconegudes per a algunes persones i identifiquen la qualitat de vida amb més quantitat de coses. Busquem més amics i no millors amics; més coses i no les coses necessàries; més cases i no més justícia d'habitatge, etc.
216. Com he comentat a l'apartat de les necessitats, les de creixement ens conviden a eixamplar-nos i a desplegar-nos cap a dins i cap a fora, a escala individual i col·lectiva, en la nostra dimensió biològica, emocional i social, en les idees i l'experiència transcendental.
217. Potser pensareu que sobreviure és més important que viure bé, que primer cal no morir-se de gana per tal de poder després gaudir d'una bona companyia, que «*primum vivere deinde philosophari*»⁴⁵, que de les idees no es viu i tantes coses de sentit comú com sentim habitualment. Hi estic d'acord, però això potser tenia sentit quan aquesta QTV no era possible per a la majoria de gent. Actualment tenim els recursos per cobrir les necessitats materials bàsiques de tota la humanitat i seguim aferrats a la feina com si estiguéssim a la prehistòria, on una mala cacera ens condemnaria a la precarietat i potser a la mort dels nostres fills. Avui no estem en aquesta situació però seguim comportant-nos com si encara hi fóssim. Tenim els recursos i no els distribuïm. No és un tema d'incapacitat tècnica sinó de voluntat ètica i política perquè mentre seguim creient que la vida ens l'hem de guanyar a còpia d'aconseguir individualment coses materials, estarem sotmesos al mercat i al sistema capitalista,

45 L'expressió llatina *primum vivere, deinde philosophari*, que significa "primer viure, després filosofar", s'atribueix sovint al filòsof anglès Thomas Hobbes. Tot i això, sembla que ja s'utilitzava abans del seu temps.

que funciona gràcies a la nostra credulitat i manca d'iniciativa per a canviar el paradigma.

218. Cal, doncs, canviar el paradigma. Aquesta és la proposta de la CB: Hem de posar la QLV per davant la QTV, tot assumint que la QLV inclou la satisfacció de les necessitats bàsiques, però no pas amb la quantitat i la desigualtat amb què ara les volem cobrir.
219. Només quan el nostre esperit estigui tan amarat de desig de QLV com ara ho està de QTV podrem canviar i evolucionar. Als capítols 3 i 4 explico com crec que es pot fer això i ja avanço que cal un procés de conscienciació i reflexió que s'ha d'iniciar en les petites comunitats.
220. Ha d'arribar el dia en què els humans anhelem pertànyer a una «empresa» de QLV (que serien les comunitats integrals o CB) amb la mateixa passió amb què ara molts volen treballar en una empresa de QTV, que són les fàbriques, oficines i botigues. I prioritzarem treballar en aquestes empreses de QLV com ara es prioritza el treball en QTV avantposant-lo a l'oci, a la família, a les preferències personals... I ho farem perquè rebrem la mateixa gratificació en forma de satisfacció i benestar personal en tots els nivells que ara rebem quan veiem cada fi de més la nòmina ingressada al nostre compte.
221. Bauman escriu:
- «Cada cop em sento més inclinat a conjecturar que ens trobem en una època d'interregne, que té lloc quan l'antiga forma de fer les coses ja no funciona, els vells models de vida apresos o heretats ja no s'ajusten a la condició humana, però encara no s'han inventat, activat i posat en marxa noves formes d'abordar els desafiaments i nous models de vida, més adequats a les noves condicions.»⁴⁶*
222. Doncs aquí estem nosaltres per fer aquest pas.
223. Aquest és el somni d'un horitzó improbable però possible. Vegem com podríem treballar per a acostar-nos-hi tot sabent que, arribem on arribem, altres podran aprendre del que nosaltres hem descobert.

46 Citat a NICOLELIS, M.: *El verdadero creador de todo*. Paidós 2022. P. 370

1.4 RESUM:

Aquest primer capítol és una introducció a la meua visió del món i al perquè considero necessari un canvi profund en la nostra manera de viure i organitzar-nos com una societat. Parteixo de la idea que el món es troba en una crisi profunda amb dues dimensions clares: una crisi ecològica, derivada de l'esgotament dels recursos i el deteriorament del medi ambient, i una crisi social, caracteritzada per la desigualtat extrema i la injustícia sistèmica. No crec que sigui necessari demostrar aquest fet, perquè les evidències són arreu.

Davant d'aquesta situació, em proposo aportar una mirada que ajudi a comprendre la realitat i, sobretot, que ofereixi una alternativa. La meua proposta és basa en tres eixos: una necessitat ètica (cal millorar el món), una concepció antropològica (tots els humans compartim tres essencials que s'han de respectar) i un projecte estratègic (cal crear una nova institució social que faciliti aquest canvi).

El món en què vivim ens ha portat a una forma de vida individualista, materialista i acrítica. El neoliberalisme ha imposat l'economia com a únic criteri vàlid per valorar la realitat, ha reduït la felicitat a una qüestió de realització personal i ha convertit el consum en l'eix central de la nostra existència. Això ha generat una societat fragmentada, en què la gent està atrapada en la cerca constant del benestar individual, sovint a la costa del bé col·lectiu.

Però l'ésser humà no és només un individu aïllat, sinó un ésser integral format per diferents dimensions: som éssers biològics, emocionals, intel·lectuals i espirituals. Quan una d'aquestes dimensions queda desatesa, la nostra vida és ressent. Així mateix, també som éssers en evolució: al llarg de la vida, passem per diferents nivells d'evolució i la nostra manera d'interpretar el món va canviant. Però aquest creixement no és automàtic, sinó que necessita esforç, reflexió i les condicions adequades.

És aquí on entra la necessitat de les Comunitats de Bonvivència (CB). Crec fermament que només des d'un model de comunitat es poden satisfer de manera equilibrada les necessitats de les persones, tant les de dèficit (bàsiques per a la supervivència) com les de creixement (necessàries per a la plenitud i el sentit de la vida). En la nostra societat, aquests últims són sovint ignorats o substituïdes per falses necessitats, fet que provoca una sensació de buit existencial i desorientació.

El canvi que proposo no és pot fer només des de la transformació individual, sinó que ha d'anar acompanyat d'una transformació col·lectiva. No n'hi ha prou amb millorar com a persones si les estructures socials segueixen perpetuant la desigualtat i l'explotació. Per això, defenso que cal actuar tant en l'àmbit personal com en el social, equilibrant el treball interior amb l'acció pràctica en el món. Això es reflecteix en el model dels "quatre quadrants", que distingeix entre el treball individual i col·lectiu, i entre la dimensió interna (consciència) i l'externa (acció).

Crec en la força de les idees i en el poder dels petits grups per transformar la societat. A la història, sovint han estat minories les que han impulsat els grans canvis. Tot i això, som conscients que la societat té mecanismes de conservació molt potents, que dificulten qualsevol intent de canvi. El sistema actual no només controla els recursos materials, sinó també el relat social, la informació i fins i tot la manera com interpretem el món.

Davant d'aquest panorama, defenso la necessitat d'una *eutopia* (un "bon lloc"), en contraposició a la idea d'utopia, que sovint es considera irrealitzable. No pretenc imposar un model tancat, sinó que ofereixo una orientació general cap a la qual podem caminar. La meua proposta és oberta i flexible, perquè crec que cada comunitat haurà de trobar el seu propi camí dins d'uns principis compartits.

En definitiva, aquest primer capítol planteja el marc general del llibre: una anàlisi crítica del món actual, una reflexió sobre la condició humana i una crida a l'acció col·lectiva per construir una societat més justa i plena. La resta del llibre aprofundirà en com fer realitat aquesta visió i quines són les condicions necessàries per a la seva implementació.

2 QUÈ PROPOSO: COMUNITATS DE BONVIVÈNCIA

Cuidem-nos del tot en tot

224. Considerant aquest primer capítol podríem dir que si acceptem que...
1. el món actual requereix propostes de millora,
 2. som éssers integrals, evolutius, autònoms, motivats per la necessitat, sobretot la de sentit, i amb una certa capacitat de control sobre el nostre estat de consciència,
 3. les idees són poderoses i que els grups petits tenen un alt potencial de transformació social
 4. canviar el món no és una possibilitat sinó un fet quotidià i...
 5. necessitem centrar-nos en la qualitat de vida (entesa com a desplegament de totes les nostres capacitats) més que no pas en la quantitat de vida (entesa com a supervivència a través de recursos materials),
- aleshores la proposta que presento apareix com un projecte coherent.
225. La meua proposta és assajar la construcció d'una nova xarxa, institució, agrupació o associació de persones amb l'objectiu de constituir el que anomeno Comunitats de Bonvivència.
226. Fins ara hem tingut les comunitats de convivència que són els col·lectius humans que faciliten la supervivència i el creixement dels individus. La convivència permet la satisfacció de moltes necessitats però no de totes. La convivència sol conformar-se amb la pau social, entesa com a un marc de no agressió dins el qual, com més bé ens tractem millor. Amb tot, tenir la millor vida possible no és el seu objectiu, sinó tenir la màxima vida possible. Convivència em remet a la quantitat de vida i bonvivència a la qualitat de vida tal com l'he comentat abans.
227. La nova institució que proposo, i que anomeno Comunitat de Bonvivència, una versió evolucionada de les comunitats de convivència que són les famílies, els pobles, els barris...
228. L'element distintiu com s'anirà explicant és que l'objectiu és satisfer les necessitats no només de dèficit (és a dir d'allò que ens falta per estar bé) sinó també de creixement (allò que ens cal per estar millor).
229. Això ho pot fer i de fet ho fan altres institucions que tenim actualment però d'una manera global i integral com la que proposen les CB, no.
230. Les CB podrien arribar a ser subjectes d'identitat com ho són les famílies i els països i donarien sentit de pertinença.
231. Actualment hi ha un aprimament de la vida comunitària que en altres moments històrics ha sigut més intensa. Reduït el suport personal a la família i els amics i, quan això falla o és insuficient, als serveis de l'estat, les persones que tenen mancances en el suport familiar es veuen abocats a un tracte administratiu i despersonalitzat amb els funcionaris d'un sistema precari de servei social.
232. Les CB volen cobrir aquest espai buit entre la família i l'administració oferint molts serveis i possibilitats en tots els àmbits, tal com es veurà al capítol 3.
233. D'alguna manera, la CB és una nova/vella institució social que té alguna semblança amb els monestirs per la posició que ocupen entre la família i les estructures estatals, tal comenta Feiss.⁴⁷
234. I per què ara cal aquesta institució nova i en canvi no procurem millorar les que tenim ara? Doncs la idea és que la situació mundial està canviant i que ens trobem actualment en una mena de baralla de dinosaures que es destrueixen entre ells, que són els estats i les corporacions. Els grans problemes humans estan protagonitzats per aquests colossos que engoleixen els individus i ens fan creure que sense ells no hi ha sortida.
235. Cal tenir present però que han sigut ells els qui han provocat majorment els conflictes que tenim i és del tot legítim témer que qui ha provocat un desastre està poc capacitat per a solucionar-lo quan no té cap intenció de canviar les seves prioritats.
236. L'ecosistema natural i social s'està degradant molt però la supervivència és més probable en petites comunitats i per descomptat també el creixement.
237. En opinió de Tom Hartmann,
- «Les comunitats petites, independents i autosuficients tenen més capacitat per sobreviure als cicles normals d'alts i baixos que travessa l'economia i la cultura, i una oportunitat, fins i tot major de sobreviure a les grans catàstrofes que puguin sorgir més endavant...»⁴⁸*
238. Però, què seria una comunitat de bonvivència? Una especial manera d'unir-se i vincular-se persones que tenen el

⁴⁷ FEISS, HUGH, *Sabiduría monástica*. Ed. Elba, 2022, p. 96

⁴⁸ Thom Hartmann a *The Last Hours of Ancien Sunlight* citat per LEAFE, D., p. xxvii

mateix objectiu comú: ajudar-se a assolir una vida bona a nivell personal i de grup. Aquest projecte de col·laborar a tenir una vida bona en una comunitat és la forma més naturalment humana de caminar envers la plenitud atès que cobreix potencialment totes les motivacions que puguem tenir i ens ofereix totes les possibilitats.

239. Insisteixo en una comunitat perquè és la forma natural de protecció i creixement dels humans.

«En moments de crisi, els bons amics seran més importants que la nostra tarja de la seguretat social o la nostra llibreta d'estalvis.»

s'afirma en el manifest Bolo'Bolo⁴⁹ i jo hi estic d'acord.

240. Una CB hauria de ser una xarxa amb ànima, amb sentit de pertinença profund i vinculant que protegeixi i estimuli les persones a guarir-se i a créixer. Hauria de ser un àmbit d'afectes i suport mutu inspirat per l'anhel de desplegar les nostres capacitats tractant-nos afablement i amb respecte, entenent que tots fem el millor que sabem i que la paciència, l'estímul, la franquesa i l'exigència s'han de gestionar sàviament en funció de cada situació i circumstància personal.

241. Una CB hauria de ser un refugi, el que Horkheimer anomenava una isle hereuse, una mena de zona de càrrega intel·lectual, emocional i eròtica (en el sentit d'amorosa) que ens permeti anar més enllà del que les restriccions socials majoritàries ens permeten.⁵⁰

242. Tal com he explicat a la introducció, hi ha tres maneres d'enunciar el que són i es proposen les CB. Les recordo:

A. Primera definició: Crear Comunitats de Bonvivència.

B. Segona definició: Crear una nova institució social⁵¹ que ajudi les persones a descobrir i cobrir les seves necessitats de dèficit i de creixement, individuals i col·lectives. ([Capítol 3](#))

C. Tercera definició: Crear una nova organització social integral i inclusiva, fonamentada en el treball personal i de grup. ([Capítol 4](#))

Cada comunitat haurà de definir els seus processos, recursos, normes i estratègies tant de funcionament un cop creada, com de relació amb la societat en general i també pel que fa al procés de formació i creació de la comunitat. (Capítols [5](#) i [6](#))

243. La primera definició es refereix a «Què és» una CB, és a dir, què és aquesta entitat que proposo crear per a dur a terme el projecte.

244. Una Comunitat de Bonvivència (CB) és un grup de gent que es vincula per a ajudar-se en l'objectiu d'assolir una bona vida.

245. Els dos conceptes claus són aquí «vinculació» i «bona vida». Aclarim-los en el context d'aquest enfocament.

246. Veurem primer què és una comunitat. En el següent apartat analitzaré el concepte de bona vida.

49 Bolo'Bolo és un manifest utòpic dels anys vuitanta, escrit per un tal PM i on s'exposa un pla a nivell mundial de transformació de les estructures actuals. La cita és a la pàgina 16.

50 JEFFRIES, S.: *Gran Hotel Abismo*, 2018, p. 49

51 Institució social en el sentit d'estructura sociològica i no pas com un element de l'administració de l'estat. Potser la paraula no és prou clara però la idea seria la d'una organització o formació social o disposició o articulació orgànica de mitjans encarats a una finalitat.

2.1 Què entenc aquí per comunitat

247. Una comunitat seria la vinculació d'unes persones per a assolir un objectiu seguint unes idees bàsiques. Aquests 4 elements constituents d'una comunitat –unes relacions, unes persones, un objectiu i uns principis– són els que he de comentar per tal que quedi clar el meu concepte de comunitat.

Les relacions

248. M'agrada la definició de comunitat de Servigne:

«Un grup de persones que han escollit viure juntes i cooperar amb un objectiu comú, inventant un sentit comú. Es tracta d'un grup de persones (entre 30 i 150) que estableixen vincles, aferraments molt forts: a un territori, entre éssers humans, amb altres éssers no humans, amb els éssers humans exteriors a la comunitat... i amb el sagrat.»⁵²

249. Les relacions d'una bona comunitat han de ser sòlides i han d'estar ben treballades en el dia a dia i en situacions quotidianes i normalitzades. D'aquesta manera si apareix una crisi, la comunitat estarà preparada. Diu Servigne que en cas de catàstrofe una comunitat se'n sortirà en la mesura que s'hagi treballat intensament abans de la catàstrofe.⁵³

250. Els factors determinants d'aquestes relacions són:

1. que siguin escollides i no imposades,
2. que connectin i protegeixin al mateix temps⁵⁴,
3. que es reconguin com a subjecte d'emocions col·lectives («...la psicologia positiva es nega a comprendre que les emocions són propietat dels grups, de les comunitats i de les societats tant o més que dels individus.»⁵⁵
4. comprendre també que hi ha un pensament col·lectiu i una saviesa de grup que supera les aportacions individuals.⁵⁶
5. que es donin en una comunitat que tingui la mida justa per tal que no siguin massa nombroses com perquè les relacions siguin difícils, ni massa reduïdes com perquè les relacions siguin pobres.⁵⁷

251. Hi ha moltes més coses a dir respecte les relacions en una comunitat però aquí només vull remarcar les que defineixen una comunitat per a mi. Tot el desplegament d'aquestes relacions, el seu perfeccionament, avaluació i modalitats està explicat a la resta d'apartats del llibre de manera especial al [capítol 3](#) i l'[apartat 4.7](#) referent a la treball comunitari.

Les persones

252. Les comunitats de bonvivència estarien formades per persones que comparteixen una visió, unes conviccions, uns interessos i unes actituds determinades.

253. La **visió** és la idea que una comunitat d'ajuda mútua és la forma natural bàsica de cooperació entre els humans en molts aspectes però que en la tasca d'orientar la vida individual i col·lectiva a la seva plenitud, que és l'objectiu de les CB, és totalment imprescindible.

254. La gent s'hi adheriria perquè entén que a la vida no es tracta de sobreviure sinó de viure amb plenitud i això implica desplegar totes les capacitats que tenim en tots els àmbits (físic, emocional, social, intel·lectual, espiritual...) Això s'ha comentat ja abans.

255. Cal que els membres d'aquesta comunitat tendeixin a tenir una actitud de compartir els seus recursos personals en funció de les seves necessitats i possibilitats. Els cinc recursos personals que tots tenim en alguna mesura són el temps, els béns, la veu, les idees i la presència.

256. També cal una voluntat clara i explícita de pertànyer a la comunitat en la forma i condicions que en cada cas es determini.

257. Tot i que no pot ser un requisit exigible, tenir actitud i intenció de presència, flexibilitat, adaptació i fluïdesa, ajudaria molt.

52 SERVIGNE, P., STEVENS, RA. I CHAPPELLE, G., *Otro fin del mundo es posible*. Ed. Arpa, 2018. p.220

53 SERVIGNE, P., STEVENS, RA. I CHAPPELLE, G., *Ibidem* p. 65

54 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Les xarxes no només connecten, també poden protegir». <https://bit.ly/2NLG03v>

55 CABANES, E. I ILLOUZ, E.,: *Happygracia*, Ed. Paidós, 2021, p. 161

56 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «La saviesa col·lectiva és el potencial ocult de la humanitat.» <https://bit.ly/2xT0Jy9>

57 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Hi ha una mida justa per a cada cosa i, en empreses, països, poder i homogeneïtat, l'acumulació i l'engrandiment són destructius» . <https://bit.ly/3C4Ls9V>

258. La comunitat ajuda les persones i al grup mateix a orientar-se, reflexionar i actuar per tal d'examinar el sentit i significació que donem a la nostra vida.
259. Hi ha també la necessitat de compartir **interessos i conviccions** ideològiques. Els interessos són la vida plena o vida bona (desplegament de les capacitats) i les conviccions ideològiques fan referència a la potencialitat de la comunitat, a l'acceptació de la situació personal de cadascú i a la necessitat d'acceptar que estem sempre en procés i oberts al canvi i el creixement. Tot això s'explica amb detall més endavant.
260. La comunitat és a les persones que volen viure amb plenitud el que una terra fèrtil, assolellada i humida és per a una llavor que vol esdevenir l'arbre que és en potència. La terra no diu a la llavor el que ha de fer però li facilita que ho faci activant el seu potencial d'autorealització. De la mateixa manera, la comunitat no té la missió de dir què cal fer ni d'organitzar necessàriament activitats per als seus membres, tot i que aquests poden organitzar-se i actuar en funció de les seves necessitats ocasionals.
261. L'exemple més proper al que seria una CB és una família, és a dir una xarxa interconnectiva de persones amb vincles d'ajuda que es relacionen, comparteixen i s'ajuden. A una família hi pertanyen per naixement i a una CB per voluntat. Una família s'orienta a la supervivència i la conservació i una CB a la vivència plena i el creixement. En una família hi ha un poder que protegeix i en una CB hi ha autoritats que s'agraeixen. Ambdues institucions impliquen relacions amb persones amb les quals no necessàriament hi ha d'haver una bona relació –tot i que és desitjable– però que saps que això no implica que deixis de ser-hi. Cap de les dues institucions no existeix per fer coses concretes sinó per donar acollida i ajuda. No fem família o CB per fer coses sinó que fem coses perquè estem en família o en CB.

L'objectiu

262. Com ja s'ha dit l'objectiu és crear Comunitats de Bonvivència. Dedico a aquest tema tot l'[apartat 2.2](#). Una forma simple de definir l'objectiu és «ajudar-nos a cobrir i descobrir les necessitats de dèficit i de creixement, individuals i col·lectives».
263. Aquesta institució podem dir també que té el doble objectiu de fomentar l'autoconeixement personal que promou canvis i creixement personal i autoconeixement col·lectiu que promou canvis i creixement col·lectiu. Es treballa doncs, en dues dimensions: interior (treball d'autoconeixement) i exterior (treball de grup i social) –l'eix horitzontal que he comentat a l'apartat 1.2– perquè... «*La manera que tenim de relacionar-nos amb nosaltres diu molt de la manera que tenim de relacionar-nos amb l'entorn.*»⁵⁸
264. També aquí cal recordar que es treballa tota la persona en totes les dimensions: nivells físic, emocional, social, intel·lectual i espiritual.
265. El més important és que l'objectiu apunti al més essencial del que és humà: el desplegament de totes les nostres capacitats, perquè del contrari podríem estar repetint una institució de dèficit.
266. Com veurem amb més detall a l'apartat de les Unitats de Bonvivència (UB a partir d'ara), les CB no tenen la finalitat de consolidar o preservar la societat com les altres institucions, sinó afavorir el desplegament de les persones i dels grups en totes les seves possibilitats encara que això impliqui (i sovint pot requerir-ho) optar per altres formes de relació i d'organització social.
267. Podem dir que les CB són comunitats intencionals segons la definició que es dona al llibre «Teixint comunitats»:
*«... un grup de persones residents es regeix per un model que implica un cert grau de convivència i treball en equip. Aquestes comunitats, a més, solen compartir recursos i responsabilitats d'acord amb una visió social, política o espiritual.»*⁵⁹
268. I són comunitats intencionals la intenció última de les quals és l'evolució integral de les persones, el que s'anomenen Organitzacions Deliberadament Evolutives⁶⁰, en el sentit que tot en elles s'orienta al desplegament màxim de totes les capacitats. Poden ser empreses, associacions, institucions o grups informals. El que comparteixen és la fixació de l'objectiu que els dona sentit: evolucionar tothom en tots els aspectes.

Línies bàsiques de funcionament d'una comunitat per ser considerada CB.

269. **On viuen els membres d'una CB:** És una comunitat deslocalitzada amb vocació d'implantació en un territori petit. Cadascú viu on vol però els uneix l'objectiu de cuidar-se i ajudar-se en el desplegament de totes les seves capacitats. Això no impedeix que qui vulgui pugui compartir habitatge. Perquè com diu el refrany: «Val més un veí

58 PARERA, M. (Coord.): p. 309

59 PARERA, M. (Coordinació) p. 49

60 Les Organitzacions Deliberadament Evolutives (ODE) són comunitats conscients de la realitat evolutiva individual i col·lectiva i que creuen que aquesta ha de ser la finalitat última. Existeixen en l'actualitat segons he llegit al llibre de Ken Wilber: «En busca de la totalidad».

a la porta que un parent a Mallorca.»

270. **En quin model s'inspira la CB:** En totes les comunitats d'ajuda mútua que al llarg de la història s'han desenvolupat, sigui un poblet, una comuna, un monestir... és a dir, espais de cura i protecció però també necessàriament d'estímul, creixement i responsabilitat compartida. Abans «*la comunitat no era intencional, era de veïnatge; l'entorn, on es donava la vida. I cuidar-lo, cuidar-la, no era una elecció; era responsabilitat i subsistència.*»⁶¹ Aquesta seria la idea però entenent la vida no només com a supervivència sinó com a eixamplament de totes les capacitats individuals i col·lectives.
271. **Model d'implantació territorial:** Les CB podrien ser estructures o institucions que es creessin a cada poble, barri o ciutat de la mateixa manera que els ateneus, casinos o centres cívics. Es podrien instituir tantes CB com fos possible a cada poble o ciutat i podrien estar enxarxades i coordinades.
272. **Arrelament al territori:** La CB ha d'estar adaptada a l'entorn natural i social on visquin els seus membres. Cal que es plantegi la política ecològica a seguir, el compromís social que adquireixi i seria molt recomanable que disposés d'espais d'acollida i espais polivalents oberts per a membres de la CB i per a la societat on estigui incardinada.
273. **Nombre de membres d'una CB:** Crec que no haurien de passar de 200 persones⁶², com en un petit poble. De fet, aquest nombre és òptim en el sentit que les comunitats d'aquesta dimensió són les més potents. Fins a dues-centes persones el grup és relativament gestionable per consens i hi ha possibilitat de conèixer-se personalment. A més permet una major diversitat i un bagatge potencial de recursos més gran i variat que les comunitats reduïdes.
274. Segons Bregman, la història demostra que la quantitat de 150 persones és paradigmàtica de l'eficàcia col·lectiva⁶³: «*Aquesta xifra (150 persones) apareix contínuament. D'unitats militars romanes a colons devots, passant per departaments d'empreses modernes al nombre de persones amb qui tenim contacte a Facebook: cent cinquanta és la frontera màgica. Pel que sembla el cervell humà no pot assumir més relacions significatives que això.*»⁶⁴
275. **Posicionament essencial:** En realitat les CB, com a estructures emergents, noves i creatives no poden copiar o imitar models passats i en aquest sentit no podem recolzar-nos en la història (tot i que ens hi podem inspirar) sinó que hem de ser, com diu Scharmer⁶⁵, inspirats pel futur. Aprenem del futur. Un ideal ens estira més que no pas una necessitat ens empeny. No importa el què ni el com sinó des d'on actuem. Cal tenir consciència de la font i l'origen de la nostra atenció i intenció.
276. **Comunitat de creixement vs. Comunitat de dèficit:** Podríem dir que hi ha dos tipus de comunitats: les de dèficit que ens ajuden a cobrir les necessitats de dèficit i les de creixement que treballen pel creixement integral que inclou tenir els dèficits atesos.
277. Les comunitats o agrupacions de dèficit són les més nombroses, conegudes, atractives i consolidades a la societat. Són la família, les empreses, els amics, els barris, els pobles, les esglésies, etc. Aquestes comunitats bàsicament s'orienten a cobrir les necessitats dels seus membres: la supervivència, protecció, companyia, serveis,...
278. Potser per l'èxit que han tingut afavorint la perpetuació són institucions conservadores que no volen canviar i estan tancades a noves propostes. Desconfien de les novetats i prefereixen fins i tot la pèrdua al risc. Les institucions o comunitats de creixement, que volen anar més enllà de la simple supervivència o perpetuació, segurament per les seves propostes innovadores, tenen una difícil implantació social. No cal fer cap esforç per pertànyer a una comunitat o grup de dèficit. De fet totes les rutines hi porten.
279. Pertànyer a una comunitat de creixement demana un plus de motivació força inusual atès que requereix una consciència i voluntat de millora general i no la simple preservació del que ens manté vius i distrets. Cal saber doncs que l'adhesió a una comunitat de creixement és difícil perquè com diu Mercier: «*Qualsevol missatge que xoqui amb les nostres creences prèvies, qualsevol pretensió d'incitar-nos a fer alguna cosa que no ens atrau en absolut, té tots els números per quedar en res.*»⁶⁶
280. En una CB el que és comú és la intenció de la bonvivència. És com un club o una organització formada amb una intenció clara i uns objectius definits. No és una comunitat de sang, ni de negoci, ni d'oci, ni de treball parcial. Hi

61 PARERA, M. (Coord.): p. 297

62 150 és el nombre de persones que segons l'antropòleg Robin Dunbar, es poden relacionar plenament en un sistema determinat. Dunbar teoritza que aquest valor, aproximadament de 150 persones, està relacionat amb la mida de la neocorça cerebral i la seva capacitat de processar i sostenir vincles.

63 A Bolo'Bolo es defensa la xifra de 500 persones per cada comunitat o Bolo. p. 33. A Walden Dos de Skinner les comunitats són de 2000 persones.

64 BREGMAN, R.: p. 248

65 SCHARMER, C.O.: Teoria U. Ed. Eleftheria, p. 7

66 MERCIER, Hugo: p. 171

ha la voluntat d'assolir la fita humana integral partint d'on som, amb l'ajuda de la comunitat i la voluntat d'aprendre i créixer. No discrimina ni hi ha filtres per posició política o religiosa.

281. **Compromís:** Un element essencial en la constitució d'una CB és fixar el compromís que s'exigeix als que hi pertanyen. Perquè és evident que hi ha d'haver alguna mena de compromís per mínim que sigui. Pot ser que algunes CB tinguin un llistat de drets i deures i que altres es limitin a demanar la gent que fixi el seu compromís però en qualsevol cas, cal que hi hagi un lloc (en la visió, la intenció, les actituds, els valors, les accions...) on tots ens trobem.
282. Altes expectatives poden portar grans desenganys i exigències massa laxes o irrelevantes poden treure valor a la proposta.
283. En el model de CB, proposo 7 [coses](#) o condicions que cal preservar i que no poden faltar. Els membres de la CB haurien d'assumir-les o estar-hi d'acord i en cas que no hi estiguin, a més de fer avinent les seves propostes de canvi o millora, han de considerar si el seu desacord és prou significatiu com per abandonar la CB. Si consideren que les seves objeccions no són incompatibles amb els fins i mitjans de la CB poden optar per romandre a la comunitat. Serà una decisió que caurà sota la seva responsabilitat.
284. Cal respectar al màxim la situació de cada persona. Cadascú està en el moment que està, amb les necessitats pròpies, els condicionants, energia i situació vital que experimenta. Per això el compromís hauria de ser personalitzat en el màxim grau que es pugui.
285. Recordem que cadascú és responsable del seu propi procés d'autoconeixement i creixement i la comunitat li ofereix suport, escalf i companyia.
286. **Administració i gestió:** Cada CB haurà de regular el seu propi funcionament, ja que són essencialment autònomes i autogestionades (es fixen la seva pròpia normativa), creatives (s'atreveixen a experimentar nous models) i democràtiques (les decisions es prenen entre tots segons els procediments acordats).
287. Algunes poden tenir un llistat formal de membres i condicions i requisits per a pertànyer-hi i altres poden ser informals i espontànies. Algunes poden ser més aviat tancades i donades a conèixer a través del boca a orella i tenint referències dels qui hi opten i altres poden ser totalment obertes al públic en general i publicades sense limitació. En general diria que la CB és oberta a tothom que comparteixi els objectius i mitjans.
288. El grup es pot gestionar per una reunió de tots els membres que hi assisteixen que és la que pren les decisions o algun altre mètode que decideixin. Cal preservar per damunt de tot la possibilitat de participació de tothom en la mesura de la seva capacitat i voluntat.
289. Les persones que volen afegir-se a una CB ho han de sol·licitar seguint els procediments de cada CB tant pel que fa a la inscripció com al període de prova, tutorització o procés d'adaptació en cas que n'hi hagi.
290. **Com es difon o es contacta amb els nous membres:** De la manera de cada CB decideixi.

2.2 Bona vida o bonvivència

291. Eudaimonia és la paraula grega que designa el benestar general, la felicitat, i que també es pot traduir per «floriment humà» concepte que m'agrada especialment. Etimològicament es compon de dues paraules: «eu» («bo») y «daimōn» («esperit»). Sol estar molt relacionat a l'ètica clàssica amb els conceptes de virtut, excel·lència i saviesa i se solia considerar l'acció més noble dels humans derivada d'un treball personal i col·lectiu de revisió i millora de la vida. Sòcrates deia que una vida no examinada no mereixia ser viscuda.
292. Salvant la distància dels més de dos mil anys que ens separen d'aquesta concepció de vida bona, penso que és totalment vigent en l'actualitat. Necessitem viure una vida intencional, regida per una voluntat i orientada a una finalitat. Si aquest no és el darrer pas o objectiu últim per viure plenament, cap altre no ho pot ser si no passa primer per aquest.
293. Així doncs la bona vida o la bonvivència és la vida que treballa, s'orienta i tendeix a la plenitud. La plenitud és la qualitat d'assolir el màxim desenvolupament de les nostres facultats. He dit ja que treballa bàsicament considerant les 4 dimensions humanes que són la biològica, la social/emocional, la intel·lectual i l'espiritual.
294. Les persones que formen part d'una CB estan units per la idea que el sentit de la vida és assolir una bona vida i es proposen ajudar-se a treballar en aquest objectiu a partir d'on són, del que saben, de les circumstàncies personals i de les relacions que estableixin.
295. És clar doncs que en una CB tots els temes hi caben. Res humà no pot ser aliè a una CB i res no hauria de ser exclòs. Tots els temes han de ser tractats i considerats i resultaria contrari als objectius i propòsits d'una CB que algú volgués impedir un debat, comentari o proposta que es referís a algun aspecte de la vida humana. Una altra cosa és, com veurem més endavant, que algú no vulgui o no pugui sotmetre algun aspecte de la seva vida al comentari o anàlisi dels altres, cosa legítima i acceptable.
296. Considerem ara quins són els aspectes que hem de tenir en compte. N'hi ha molts i sovint, quan comento això, determinades persones manifesten una mena de rebuig per la quantitat ingent de feina que imaginem que hi ha darrere aquesta proposta, com si l'ampli catàleg de possibilitat de creixement fos un llistat d'obligacions o compromisos. No és així. La relació d'aspectes a considerar que ve a continuació és més aviat com un petit manual de fisiologia que pretén assenyalar els components orgànics del cos i la seva vinculació. Això no vol dir que per tenir bona salut hàgim de treballar cada un dels múscles o òrgans sinó que cal saber que hi són per tal de detectar mancances o limitacions que poden venir d'ignorar o no cuidar suficientment aquell aspecte.
297. Un altre exemple seria el d'un mapa. Aquí assenyalo força detalls del territori però això no vol dir que els hàgim de visitar tots. Simplement cal tenir la visió conjunta per tal de decidir i dissenyar els itineraris o zones de pas que ens convenen.
298. A l'hora de catalogar les múltiples branques que té l'arbre de les potencialitats humanes, tindrà en compte no només les 4 dimensions essencials (física, emocional/social, intel·lectual i espiritual) sinó també un aspecte interior i un d'exterior que cada una d'aquestes dimensions presenta. Així en la dimensió física, l'interior és la biologia i l'exterior la propietat; en l'emocional/social, l'emoció és interna i la relació social, externa. Pel que fa a l'intel·lecte, la reflexió és interna i el diàleg, extern i per últim, respecte a l'espiritualitat, la consciència és interna i la contemplació, externa.
299. I encara, per damunt d'aquesta multiplicitat de facultats hi podem trobar l'àmbit en què s'apliquen: jo, els meus, tots i tot. «Jo» és la individualitat. «Els meus» és el cercle de les persones de la comunitat (família, amics, CB, etc.) «tots» és el conjunt de la humanitat i «tot» és el cosmos sencer. Tots ells constitueixen el mapa del territori de possibilitats que habitem. Cal tenir-lo en compte no per viure sempre a tot arreu sinó per a tenir la mirada completa i poder-hi viatjar quan detectem la necessitat.

DIMENSIÓ	PROJECCIÓ		ÀMBIT			
			Jo	Els meus	Tots	Tot
FÍSIC	Interior: EL COS		[1]	[2]	[3]	[4]
	Exterior: ELS BÉNS MATERIALS		[5]	[6]	[7]	[8]
EMOCIONAL / SOCIAL	Interior: LES EMOCIONS		[9]	[10]	[11]	[12]
	Exterior: LES RELACIONS SOCIALS		[13]	[14]	[15]	[16]
INTEL·LECTUAL	Interior: REFLEXIÓ	planificació	[17]	[18]	[19]	[20]
		crítica	[21]	[22]	[23]	[24]
		creació	[25]	[26]	[27]	[28]
		gestió de la informació.	[29]	[30]	[31]	[32]
	Exterior: DIÀLEG	planificació	[33]	[34]	[35]	[36]
		crítica	[37]	[38]	[39]	[40]
		creació	[41]	[42]	[43]	[44]
		gestió de la informació.	[45]	[46]	[47]	[48]
ESPIRITUAL	Interior: MEDITACIÓ		[49]	[50]	[51]	[52]
	Exterior: CONTEMPLACIÓ		[53]	[54]	[55]	[56]

TAULA 2: Quadre de les principals potencialitats humanes classificades per la dimensió, la projecció i l'àmbit. Les referències numèriques del text corresponen a les de la taula.

Dimensió física: biologia i béns materials:

300. La nostra existència en un món físic implica interactuar amb components físics que són «dins nostre» (la pell i els òrgans interns) i també amb el món de les coses que és «fora nostre» (els objectes de la natura i els artefactes o béns materials que usem)
301. Doncs bé, una vida plena és una vida que té [1] cura del nostre interior i exterior material. Això vol dir que intentarem mantenir-nos biològicament sans ajustant-nos a les necessitats i possibilitat que tenim: això s'assoleix amb una alimentació equilibrada, moderada i sana. Implica un descans de qualitat proporcional a l'activitat. Manté hàbits i paràmetres de seguretat, d'higiene, de manteniment físic i de cura corporal.
302. [2] Una vida plena demana no només que tinguem cura del nostre cos sinó també del cos de les persones que pertanyen al nostre cercle afectiu i també, [3] en la mesura del possible, de totes les persones que ho necessitin. [4] També cal que cuidem el cos i l'organisme de tots els éssers vius sota la forma animal o vegetal i dels ecosistemes.
303. Pel que fa a la cura dels béns materials, cal que fem un ús correcte de les propietats, siguin privades [5], comunitàries [6] o socials [7], tot mantenint-les en bon estat de conservació i tenint-les a disposició de qui les pugui necessitar. Veurem més detalls sobre això a la part d'[economia](#).
304. [8] També correspon a aquest àmbit la cura de la natura i dels ecosistemes.

Dimensió emocional/social

305. Les emocions estan al servei de la valoració de tota l'activitat perceptiva o mental. Tenyeixen cada una de les nostres experiències amb color favorable o desfavorable que ens orienta respecte al que ens convé. Les emocions són, bàsicament, estats interns objecte de la introspecció.
306. Les emocions i la sociabilitat van juntes i apareixen al mateix moment evolutiu. De fet, el gruix de la nostra vida emocional està activat per les relacions i quasi totes les relacions tenen un component emocional important. Així

doncs, consideraré aquí que les emocions són la projecció interna d'aquesta dimensió i les relacions socials, la projecció externa d'aquesta mateixa dimensió.

307. Una vida que busca la plenitud en la seva dimensió emocional treballa en el reconeixement, la gestió, el control i el desenvolupament de la intel·ligència emocional. Cal acceptar i entendre els nostres estats emocionals. [9]
308. Cal també treballar l'empatia que és la gestió de les emocions dels meus propers. Això vol dir afrontar junts els nostres conflictes i vivències emocionals com ara les il·lusions, decepcions o estats d'eufòria o indignació col·lectius. [10]
309. De la mateixa manera ens cal estar atents a la gestió i la cura de les emocions bàsiques comunes que ens uneixen a tots com ara la por, l'odi, l'amor... Això vol dir que no podem ser indiferents als afectes que percebem en persones que no coneixem i que no pertanyen al nostre cercle proper. Un rodamón, un estranger i qualsevol desconegut ens planteja el repte de la vinculació emocional solidària i aquest és un front que cal tenir obert per a revisar aquesta dimensió del desenvolupament. [11]
310. D'un mode més general encara, podríem parlar d'emocions còsmiques que serien aquelles que sentim respecte a la vida en general, a l'ordre o el caos universal, a la mort, la bellesa, la bondat... [12] També el desplegament de la nostra emotivitat en aquest àmbit pot ser objecte de revisió i millora.
311. En la seva dimensió externa les emocions es concreten en relacions socials que són fluxos i intercanvis de corrents empàtics, d'aproximacions o rebutjos, vincles o recels que es concreten bàsicament en accions culturals de socialització, comunicació, cooperació o compartició.
312. El que anomenem indiferència sol ser un grau molt baix i poc rellevant d'alguna d'aquestes manifestacions.
313. L'actitud a revisar en aquesta dimensió és l'obertura, el contacte, l'encontre amb l'altre. Seria l'extroversió, la capacitat o necessitat d'entrar en relació amb els altres tot compartint el que vivim i el que som.
314. [13] En el nivell del «jo» es tracta bàsicament de l'actitud d'obrir la porta, de deixar-me veure i atendre els altres quan se m'acosten.
315. [14] L'àmbit de relació amb els «meus» inclou com m'hi relaciono i comunico, com comparteixo i coopero. Els «nostres» ens motiven especialment i amb ells la relació tendeix a ser més fluida i abundosa. Amb tot pot millorar i cal estar amatents als possibles vicis adquirits, costums o males pràctiques que s'han pogut instaurar a causa de la repetició i falta de crítica. Allò que considerem «normal» en la nostra cultura familiar o amical sovint és ben estrany en altres contextos.
316. [15] La relació amb «tots» inclou els rituals de convivència ciutadana i pot mostrar diferents graus d'aproximació o distància en funció de la nostra sensibilitat, afabilitat, facilitat o interès en les relacions amb estranys o poc coneguts. Convé també tenir en compte aquestes plantilles conductuals que apliquem a les relacions generals i que atribuïm al caràcter o a l'educació.
317. [16] I quan ens obrim i ens relacionem amb «tot» estem permetent que ens afecti i interactuem amb tot el que existeix (la natura, l'univers, els valors, la música...) Aquí la relació no és, com en el cas del «jo», interpersonal sinó viscuda en la intimitat a través dels efectes que les impressions sensorials provoquen en el nostre estat emocional.

Dimensió intel·lectual

318. La dimensió intel·lectual inclou les operacions mentals que representen, generalitzen, articulen i gestionen els conceptes, les idees i les estructures de la nostra cognició per tal de confegir esquemes interpretatius de la realitat que ens permetin respondre i actuar en funció de les necessitats que sentim.
319. Un llistat d'operacions intel·lectuals podria incloure
- *el raonament* (dedueixo i indueixo),
 - *l'explicació* (elaboro un raonament per a justificar un efecte d'una causa),
 - *la divagació* (deixo seguir el fil del pensament lliurement),
 - *la planificació* (preveig els mitjans per a assolir un fi),
 - *la investigació* (busco mitjans desconeguts per a un fi conegut),
 - *la crítica* (comparo el que és amb el que ha de ser: això no pesa un quilo, això és il·legal, has fet el que vas dir que faries...),
 - *l'avaluació*, valoració o judici (Comparo el que és amb el que crec que ha de ser: això està bé, malament, és suficient, massa car...),
 - *la fixació d'objectius* (sentit de la vida, prioritats del moment: Què hauria de fer o em convé fer, o ser o estar o sentir...?),
 - *la creació* (faig aparèixer a la meva ment una cosa que no hi era ni hi ha sigut mai),

- *la imaginació* (creo coses impossibles),
 - *la innovació* (creo coses possibles amb l'ànim que siguin millors),
 - *el plantejament de problemes* (identifico els aspectes que cal resoldre o aclarir per tal d'assolir objectius),
 - *la gestió d'informació* (recopilo, recupero, ordeno, classifico les dades que tinc a la ment –records i percepcions –)
 - *la intel·lecció* o aplicació de la intel·ligència (recombino les informacions que tinc amb les eines del raonament i altres disponibles per a trobar la solució als problemes que em plantejo),
 - *el record* (accés a records: recupero coses que he viscut o he après),
 - *la memorització* (emmagatzemo informació amb l'ànim de recuperar-la en un altre moment),
 - *l'accés a la informació* (estudio, aprenc el que altres han dit o après sobre un aspecte), etc.
320. De totes aquestes facultats crec que les més importants són la planificació, la crítica, la creació i la gestió de la informació.
321. Aquestes activitats mentals poden desenvolupar-se a l'interior de la nostra ment en el que en diré la reflexió o poden expressar-se a l'exterior de nosaltres quan entrem en contacte amb altres persones i d'això en diré «diàleg».
322. El contacte amb programari o intel·ligència artificial el consideraré de moment com a reflexió mediada.
- A. Reflexió
323. L'intel·lecte es manifesta en l'àmbit del jo en la seva dimensió interior com a pensament o reflexió sobre mi mateix (p.ex.: quina impressió hauré causat a la reunió?) [17] Quan planifico, penso en les accions que he de fer per a assolir els meus objectius (p.ex.: Com puc aconseguir aquesta feina?) [21] Quan critico, comparo el que faig, sento i penso amb el que crec que hauria de fer, sentir i pensar (p.ex.: Crec que m'he equivocat dient-li que no la volia acompanyar a la festa). [25] Quan creo, busco noves maneres, idees o formes d'aconseguir els meus propòsits (p.ex.: Potser fent això que mai no he fet aconseguiré això que mai no he aconseguit. Si ho provés, passaria que...) i quan [29] gestiono la informació, recopilo les dades rellevants pel tema que m'ocupa per tal de posar-les al servei de les altres facultats (p.ex.: Recordo que les vegades que he fet aquesta xerrada la gent m'ha dit... i havia pensat que en una altra ocasió...)
324. Quan el pensament o activitat intel·lectual interior es refereix a «nosaltres», és a dir «els meus propers», [18] si planifiquem, pensem en les accions que hem de fer per a assolir els nostres objectius (p.ex.: Com podem aconseguir aquest objectiu?). [22] Si critiquem, comparem el que fem, sentim i pensem amb el que creiem que hauríem de fer, sentir i pensar (p.ex.: No sé si l'hem encertat comprant aquesta impressora pel taller). [26] Si creem, busquem noves maneres, idees o formes d'aconseguir els nostres propòsits de grup (p.ex.: Potser si féssim això que mai no hem fet aconseguiríem això que mai no hem aconseguit. Si ho provéssim, passaria que...). [30] Si gestionem la informació, recopilem les dades rellevants pel tema que ens ocupa per tal de posar-les al servei de les altres facultats (p.ex.: Recordem que les vegades que hem fet aquesta activitat a les sessions d'avaluació vam acordar que no tornariem a posar les cadires així)
325. El pensament sobre «tots» (tots els humans o persones que no pertanyen al nostre cercle proper) [19] planifica si pensa en les accions que ha de fer per a assolir els objectius que crec que necessitem com a societat. (p.ex.: Potser si féssim una reunió preparatòria de tots els veïns que vulguin, podríem arribar a una proposta per a la solució del problema que tenim). [23] Critica quan compara el que fem, sentim i pensem com a societat amb el que jo crec que hauríem de fer, sentir i pensar (p.ex.: Som massa materialistes i hauríem de centrar-nos més en els valors). [27] Crea si busca noves maneres, idees o formes d'aconseguir els propòsits que jo crec que la humanitat necessita (p.ex.: Potser si la nostra societat fes comunitats de bonvivència, cosa que mai no hem fet, aconseguiríem això que mai no hem aconseguit. Si ho provéssim, passaria que...). [31] La gestió de la informació en aquest àmbit es dona quan recopilo les informacions rellevants pel tema que afecta tots els humans per tal de posar-les al servei de les altres facultats (p.ex.: Estudio la psicologia social per a entendre com en som de manipulables i propensos a la submissió)
326. I per finalitzar, penso en «tot», [20] planificant, quan penso en les accions que he de fer per a assolir un objectiu que crec que el planeta requereix (p.ex.: M'apuntaré a aquest grup ecologista i després miraré si puc fer que es defineixin políticament per tal d'impulsar una nova economia al servei de les persones). [24] Critico quan comparo el que fem, sentim i pensem amb el que creiem que hauríem de fer, sentir i pensar (p.ex.: No sé si l'hem encertat no col·laborant amb l'ajuntament per a reforçar aquesta iniciativa). [28] Creem quan busquem noves maneres, idees o formes d'aconseguir els nostres propòsits (p.ex.: Potser si féssim això que mai no hem fet – respecte a un tema global – aconseguiríem això que mai no hem aconseguit. Si ho provéssim, passaria que...). [32] Gestiono la informació si recopilo les informacions rellevants pel tema que ens ocupa per tal de posar-les al servei de les altres facultats (p.ex.: A la llum de tot el que hem estudiat i après en els darrers mesos, creiem que

hauríem d'anar cap aquí)

B. Diàleg

327. El diàleg és el pensament exterioritzat, compartit a través de la paraula. El mot diàleg té origen grec, i està formada per *dia-* (que vol dir 'a través de') i *-logos* (que vol dir 'paraula'). Per tant el diàleg és l'intercanvi, a través del llenguatge, de pensaments i idees.
328. Com la reflexió, el diàleg pot ser sobre mi («jo»), sobre «els meus», sobre «tots» i sobre «tot». I en cada un d'aquests àmbits puc desplegar les capacitats intel·lectuals compartides. Com en el cas de la reflexió concret només la planificació, la crítica, la creació i la gestió de la informació.
329. La planificació és el pensament que cerca l'articulació de mitjans a fins. La podem fer en grup sobre [33] «jo» (p.ex.: quan exposes en una trobada un pla i el grup t'ajuda a trobar-hi viabilitat. [34] També podem planificar una activitat del grup o del nosaltres. [35] Igualment, alguna acció sobre el conjunt de la societat i per últim [36] podem dialogar planificant estratègies que busquin finalitats d'abast global com quan pensem en una CB.
330. La crítica o comparació del que veiem amb el que creiem que hauria d'haver-hi, també pot ser [37] sobre mi, [38] sobre nosaltres mateixos, [39] sobre la humanitat o [40] sobre la totalitat del que vivim. Crec que no cal posar exemples.
331. La creativitat col·lectiva es pot aplicar igualment [41] [42] [43] [44] sobre cada un d'aquests àmbits i també la gestió de la informació quan de manera col·lectiva compartim el que sabem o coneixem per experiència i ho posem al servei d'un objectiu [45] personal, [46] comunitari, [47] social o [48] global.

Dimensió espiritual

332. La dimensió espiritual apunta al que som, més enllà de les nostres sensacions, emocions, relacions i pensaments. El concepte d'esperit que faig servir en aquesta obra és el de la realitat transcendental o transracional a la que ens sentim naturalment atrets i que se'ns ofereix com a objecte d'identificació més genuí i autèntic. Assolir la nostra consciència de Ser, més enllà de la personalitat i els condicionants físics, és una tendència i aspiració humana consubstancial amb la seva essència.
333. Distingeixo clarament la religió (dimensió emocional, social i exotèrica i manifesta) de la mística (dimensió espiritual i esotèrica i íntima)
334. La consciència és, per a mi, la forma que pren el Ser en la nostra concreció humana individual. Tot és a la nostra consciència i nosaltres no som cap dels objectes que la consciència ens mostra (el cos, les emocions, idees...) sinó la consciència mateixa. Assolir aquesta identificació és l'anhel suprem més enllà del quan cedeix tot desig i voluntat.
335. La consciència té un desplegament progressiu i intermitent determinat per fets significatius de la vida i també pel treball personal que s'hagi pogut fer. He parlat dels estats de consciència a l'apartat 1.2. A vegades la consciència és només una espurna en la foscor o un estat alterat de consciència per pràctiques espirituals, substàncies psicoactives o circumstàncies atzaroses. En tot cas desplegar l'actitud d'obertura a la dimensió transcendent forma part del ventall de potencialitats que els humans hem de treballar.
336. També com en els altres casos, la consciència es pot desplegar sobre mi mateix, sobre els meus, sobre els humans i sobre el tot.
337. La consciència pot tenir un origen interior o una voluntat o intenció que emergeix de mi i en aquest cas parlo de meditació i pot tenir també un origen exterior, un estímul, una mena de reclam en l'entorn que et focalitza la consciència i aquí parlaria de contemplació.
338. La meditació [49] de mi mateix o del «jo» implica que soc conscient del meu estat físic, emocional i de la meua veu interior. (p.ex.: Sostinc la consciència de la meua veu interior que no para, ara que estic dins el llit esperant que el son em venci).
339. La meditació [50] sobre nosaltres (els «meus») es pot manifestar quan soc conscient del meu estat físic, emocional i dels meus pensaments mentre estic amb el grup i em percebo com a part d'una totalitat més gran que jo mateix. (p.ex.: Soc conscient de les emocions, sensacions i pensaments de confort que tinc quan estic amb vosaltres i que sé que compartim)
340. La meditació [51] sobre «tots» ocorre quan em sento simplement humà, més enllà de la meua circumstància personal. (p.ex.: Tinc consciència de la naturalesa humana i de les accions i reaccions que em passen pel fet de ser humà)
341. Quan [52] soc conscient del meu estat físic, emocional i de la meua veu interior, quan em sento simplement un ésser de l'univers, més enllà de la meua circumstància personal i de la meua humanitat, s'esdevé la meditació de «tot». (p.ex.: Tinc consciència que simplement soc en tot moment i circumstància)

342. La dimensió espiritual és global i absoluta i, per tant, en el fet que la col·loqui com una dimensió entre moltes o que en distingeixi una projecció interior i un d'exterior és, fonamentalment, una falsedat. Amb tot crec que la finalitat didàctica i estructuradora pot admetre aquesta falta de rigor en l'exposició de la dimensió espiritual.
343. Així doncs, puc entendre que quan la consciència de ser s'origina en una percepció del món exterior (a diferència de la meditació que té un origen intern) podem parlar de «contemplació». No oblidem però, al final, que tot és consciència, vingui d'on vingui i es projecti on es projecti.
344. Contemplació [53] de mi («jo») seria l'estat de consciència a partir de la percepció sensorial del meu cos. (p.ex.: Sostinc la consciència de la meua veu interior i de les meues emocions ara que em miro al mirall, miro la balança o percebo el que altres opinen de mi.)
345. [54] Contemplació «dels meus», de «tots» i de «tot» serien diferents camins o manifestacions de la consciència única segons tingui el seu origen en la percepció (física, emocional o intel·lectual) del grup o comunitat en el primer cas (p.ex.: Soc conscient que les emocions i reaccions de tota mena que tinc al llarg d'aquesta reunió o d'aquest joc, o aquest dinar), [55] de la societat o col·lectiu humà, en el segon (p.ex.: Tinc consciència de la pena i el dolor que sento per aquests refugiats de guerra que veig al telenotícies) i [56] de l'existència absoluta o de tot, en el tercer (p.ex.: Tinc consciència que soc pols d'estrelles sota aquesta nit estelada i de totes les sensacions, emocions i pensaments que es generen en aquesta circumstància).

2.3 RESUM

Per entendre bé què són les Comunitats de Bonvivència cal tenir clar què és una comunitat, per a mi, en aquest context i què és això que jo anomeno «bonvivència»

Una comunitat, per tal que pugui ser de bonvivència ha de ser un grup de persones vinculades entre elles per relacions de compromís amb l'ànim d'assolir un objectiu ben definit seguint uns principis acordats.

Cal parar esment doncs en les relacions o vincles, en les persones, en l'objectiu i en els principis o línies bàsiques de funcionament en les que tots estan d'acord.

Respecte a les relacions cal que siguin escollides i no pas imposades, que connectin i protegeixin al mateix temps, que es reconguin les emocions grupals i també el pensament col·lectiu. També és important que la comunitat tingui un nombre de persones adequat (fins a 150 o 200 persones) de manera que la possibilitat d'enriquiment en les relacions sigui òptima i possible.

Pel que fa a la bonvivència, es basa en el concepte clàssic de *eudaimonia* o felicitat entesa com a plenitud en el desplegament de totes les nostres capacitats.

Aquest seria el sentit de la vida humana que només es pot assolir en comunitat ja que som essencialment éssers socials. Cal l'acció col·lectiva i també, evidentment, el compromís personal.

Classifico les capacitats humanes que hem de desplegar al màxim en quatre grups: les físiques, les emocionals/socials, les intel·lectuals i les espirituals.

El fet de contemplar totes les capacitats no ens han de sobrepassar ni fer-nos pensar que és una tasca feixuga. Tenir en compte el mapa sencer de tots els aspectes que podem desenvolupar ens ajuda a valorar si tenim alguns aspectes estancats i també ens ofereix la possibilitat de connectar i ampliar allò que ja treballem en una dimensió o nivell a la resta de dimensions i nivells.

El treball ha de ser integral. No només hem de considerar les 4 dimensions sinó que també hem de pensar en la mirada interior i l'exterior d'aquestes dimensions (l'eix horitzontal).

A nivell físic, la mirada interior és el treball amb el propi cos i l'exterior, el treball amb les nostres possessions materials. En el nivell emocional/social, l'interior és l'emoció i l'exterior, la relació social. En la dimensió intel·lectual, l'interior és la reflexió o el pensament íntim i l'exterior és el diàleg o compartir pensaments amb els altres.

I en la dimensió espiritual, la mirada interior seria la meditació i l'exterior, la contemplació, entesa com el mateix treball que la meditació però provocada o incentivada per estímuls exteriors.

A més de les 4 dimensions i les dues projeccions o mirades (interior i exterior), hem de considerar els àmbits on això es produeix. Hi hauria 4 àmbits: el del «jo», el del «nosaltres», el de «tots» i el de «tot».

L'àmbit del jo es refereix als aspectes quan m'afecten a mi personalment. Per exemple com cuido el meu cos quan estic malalt o com faig el manteniment de la casa.

L'àmbit del nosaltres és el que m'afecte a mi i a les meves persones de referència, amb les que estic més vinculat. Aquí tenim, per exemple, com ens relacionem amb la família i els amics o com gestionem les emocions quan tenim un conflicte de grup.

L'àmbit de «tots» es refereix a allò que afecta a totes les persones del món. Seria per exemple com desplego les meves idees sobre la dignitat humana o com les defenso en públic.

L'àmbit del «tot» és la mirada còsmica o transcendental que tots intuïm. Sabem que tot és U i tots formem part de la mateixa i única realitat. Els estats meditatis, de dissolució del jo o de fusió amb el tot són manifestacions d'aquest àmbit.

3 DESCOBRIR I COBRIR NECESSITATS

Hi ha necessitats de dèficit i de creixement però cobrir les de dèficit és un creixement i no cobrir les de creixement és un dèficit.

3.1 Introducció:

Les 9 necessitats o institucions

346. La segona definició d'una CB es centra en l'objectiu. Les CB, com hem dit, són agrupacions de persones que es comprometen a cooperar per tal d'ajudar-se en la satisfacció de totes les necessitats de dèficit i de creixement, tant individuals com col·lectives.
347. Els humans tenim una tendència innata a associar-nos per a ajudar-nos en la satisfacció d'aquestes necessitats. De fet som éssers cooperatius per naturalesa i segurament aquest afany d'ajuda mútua és el que ens ha permès sobreviure.
348. Els clans, les tribus, les viles, pobles o ciutats són formes de convivència que pretenen facilitar aquest objectiu.
349. Quan una societat esdevé complexa pel nombre dels seus membres o les exigències especials del seu funcionament, apareixen les institucions que són les formes estructurals que organitzen els recursos per tal d'assolir els objectius seguint uns costums o lleis pròpies.
350. En sociologia hi ha diverses teories sobre quines són les institucions socials. Jo faig servir el model de les 9 institucions que afirma que tota societat o col·lectiu ha de respondre a 9 reptes i que ho fa amb l'ajuda de 9 institucions. Són:
- 1. Institució política: Qui mana? Qui pren les decisions?
 - 2. Institució econòmica: com ens repartim la riquesa que generem o acumulem?
 - 3. Institució familiar: com ens reproduïm i assegurem la nostra descendència?
 - 4. Institució educativa: com transmetem a les generacions venidores el nostre llegat tècnic i cultural?
 - 5. Institució sanitària: com ens guarim quan emmalaltim i preservem la nostra salut?
 - 6. Institució religiosa: com afrontem el sentit de la vida individual i col·lectiva?
 - 7. Institució judicial: com regulem les nostres conductes i resollem els nostres conflictes?
 - 8. Institució militar: com ens defensem dels enemics exteriors (exèrcit) i interiors (policia)?
 - 9. Institució d'oci i cultura: com passem el temps lliure i com ampliem la nostra capacitat estètica i intel·lectual?
351. És evident que nosaltres pertanyem a una societat que ja disposa d'aquestes institucions i ens pertanyen i hi pertanyem com qualsevol ciutadà. Amb tot i tal com explico al capítol 5, l'aposta de les CB és descentralitzar el poder de l'estat i assolir la màxima autonomia en la satisfacció de totes les necessitats.
352. També és evident que una comunitat reduïda com una CB no pot satisfer amb la mateixa eficàcia les necessitats dels seus membres com sí ho pot fer l'estat. En alguns aspectes però, ho pot fer millor i amb més qualitat humana. Caldrà saber discernir quines necessitats podem cobrir amb l'ajuda mútua i el suport comunitari. Caldrà aplicar el principi de subsidiarietat pel qual, davant un problema, no cal apel·lar a una instància superior quan la més bàsica i propera pot afrontar-la.
353. Podríem pensar que una comunitat de dues-centes persones no és comparable a una gran societat i que per tant el model d'institucions no és aplicable. És cert. No pretenc identificar una comunitat amb una societat però sí que crec que els problemes que planteja la convivència social general es manifesten també en les comunitats petites i demanen un tractament específic.
354. Per això faig servir aquest model de les 9 institucions per a presentar de forma organitzada, com una comunitat petita pot afrontar les necessitats dels seus membres. La forma com les institucions socials poden tenir la seva correspondència en una comunitat petita podria ser aquesta:
355. **Política:** en una comunitat petita cal considerar el tema del poder, de la presa de decisions, del lideratge...
356. **Economia:** una comunitat petita pot plantejar-se un sistema de gestió de recursos materials, d'intercanvi de serveis, de suport econòmic amb préstecs o donacions, d'oferta de temps i cures, de cogestió de recursos comuns, de patrimoni i propietat compartides...
357. **Institució familiar:** és evident que en una comunitat com una CB el tema de la reproducció i la cura per la supervivència no es planteja perquè s'institueixen en societats en les quals aquest ja no és un problema fonamental. Amb tot, les nostres famílies tenen avui dia un paper molt rellevant més enllà de la reproducció pel que fa a la socialització, pertinença i identitat social. És aquest aspecte de la pertinença al grup bàsic o fonamental de la societat el que la CB pot aportar. Tot i que no seria com la família, sí que té molta semblança i treballa en el

mateix àmbit que les famílies amb una mirada més àmplia i diversa. Per això, així com la cèl·lula bàsica de la nostra societat podríem dir que és la família, en una CB, la cèl·lula bàsica podria ser la Unitat de Bonvivència tal com s'explica a l'apartat corresponent d'aquest capítol.

358. **Educació:** També pot semblar difícil pensar o projectar la institució educativa en una CB perquè la tasca de transmetre una tradició a les noves generacions a través de petites comunitats no és del tot compatible amb l'estat actual de la nostra societat. Però l'educació es considera actualment, en teoria, un procés de formació i ampliació de coneixements per tal d'adquirir competències i habilitats que facin a les persones autònomes i membres útils del sistema. És en aquest sentit de millora i d'autoperfeccionament que una CB pot requerir el plantejament d'una acció col·lectiva que faciliti i estimuli als seus membres el treball del desplegament integral de totes les seves potencialitats.
359. **Sanitat:** El sistema sanitari tal com el tenim organitzat actualment a partir de la classe mèdica, clíniques, farmàcies i auxiliar sanitaris no és tampoc aplicable a una comunitat petita com la CB. Una mirada més àmplia del que és la salut, definida per l'OMS com a «un estat de complet benestar físic, mental i social i no solament l'absència d'infeccions o malalties», demana una acció de cura i suport mutu que en molts aspectes pot oferir amb qualitat una comunitat petita.
360. **Religió:** Evidentment tampoc és un tema que una petita comunitat no sectària pugui o hagi d'afrontar. El tema de la religió com a provisor de sentit i també de valors i codis ètics no pot ser considerada en una comunitat com la CB que proposo. Amb tot, la qüestió dels valors primers o fonamentals que regeixen el nostre projecte demanen un treball o atenció constant, no tant per a fixar-los o predicar-los com una doctrina sinó per a mantenir-los vius i en constant evolució, revisió i crítica. Fins i tot aquesta posició pot i ha de ser sotmesa a crítica. Hi ha un treball profund de fonamentació ètica i filosòfica que s'ha de fer en una comunitat.
361. **Justícia:** Les petites comunitats han de tenir el seu propi codi normatiu en la mesura que el necessitin. Potser caldran reglaments, normes, ordenances o pautes per a afrontar els conflictes. Caldrà saber com, qui, quan i amb quines garanties la comunitat resoldrà aquests conflictes.
362. **Polícia i exèrcit:** També costa molt imaginar com en una petita comunitat, que normalment imaginem com a pacífica i amable, hi pot tenir lloc una tasca policial. Amb tot, i si la comunitat és prou nombrosa i prou diversa, és d'esperar que apareguin situacions complexes de relació que requereixin l'ús d'instruments d'acció col·lectiva per tal d'imposar el sentit propi de la comunitat davant els qui no volen acceptar-la. Un tema delicat que voldríem fer veure que no existeix però que cal tenir ben present.
363. **Oci i cultura:** Una petita comunitat té molt a dir en el tema de l'oci i la cultura. Possiblement sigui el camp on més llibertat i possibilitats pot desenvolupar. El fet de pertànyer a una comunitat ens fa afins a moltes coses i segurament a la diversió, celebració i l'espai compartit. A més, els interessos culturals diversos poden trobar expressió en un marc petit on les persones poden assumir més protagonisme i no ser mers espectadors com sol passar en l'acció cultural de la nostra societat.
364. Doncs bé, un cop plantejat el sumari d'aquest capítol em proposo analitzar una per una cada una de les necessitats i les formes com es podrien afrontar. Queda clar que hi ha unes determinades posicions que es mantenen en totes elles perquè estan alineades amb la ideologia bàsica de les CB. Amb tot, cal admetre que la imaginació i l'autonomia pròpia de cada CB pot fer possibles múltiples i diverses formes de satisfer les necessitats col·lectives. Per això en mots apartats apareix un llistat de possibilitats diverses, però harmonitzades, amb el que volem que sigui una CB. Es tracta de donar ales a la creativitat.

Descobrir i cobrir

365. Quasi tot el que diré en aquest capítol està orientat a cobrir les necessitats de dèficit i de creixement individuals i col·lectives. Amb tot, hi ha una tasca fonamental que consisteix en descobrir les nostres autèntiques necessitats.
366. No és un tema superficial. Solem creure que coneixem perfectament les nostres necessitats però no és així. Necessitem menjar, és clar, però quina mena de menjar i quan i com menjar ja no ho és tant. Necessitem amor però la forma d'aconseguir-lo i les distintes formes d'amor ja són temes més complexos. Necessitem entendre el món però potser creiem necessitar creences o certeses quan aquesta dependència potser ens limita més que no pas ens eixampla.
367. Descobrir les nostres necessitats i tot el que està relacionat amb aquesta satisfacció és la tasca humana per excel·lència, la de l'humà lliure i autònom, la de la persona oberta que aspira a desplegar-se. Justament és allò que mai no buscaria una persona submissa i subjecte a l'opinió majoritària. En efecte, en la nostra societat, solen ser els altres els que dicten les nostres necessitats.
368. Hem de necessitar diners, prestigi, aparença, conformitat i tot allò que una persona «normal» ha de desitjar. Però justament per pertànyer a una CB com la que proposo, aquest conformisme és inacceptable i només podrà

aprofitar la comunitat aquella persona que hagi optat per construir-se a la seva imatge i segons els seus propis principis i decisions.

369. No importa en quin moment ni en quina fase de la vida estigui. No importa el nivell cultural o l'experiència acumulada que dugui al damunt. No importa l'ètnia, religió o ideologia que tingui: tots hem de prendre decisions per a millorar i desplegar-nos el màxim possible. I això implica necessàriament el qüestionament de les nostres creences respecte al que necessitem. Cadascú des del seu lloc ha d'afrontar aquest repte segons les seves possibilitats i només ell podrà ser jutge de si ho està fent o no. La comunitat el pot ajudar, estimular, qüestionar o criticar però ell haurà de ser el protagonista de la seva pròpia història evolutiva.
370. Quins recursos té una CB per ajudar els seus membres a descobrir les seves necessitats? Doncs d'entrada la pròpia essència o posició ideològica de la CB que demana l'acceptació dels seus membres de la tasca que ens exigeix la vida: descobrir i cobrir les nostres necessitats individuals i col·lectives; de dèficit, quan ens falta el que és essencial, i de creixement, quan ja tenim el llindar mínim cobert.
371. En segon lloc, el desplegament de les «institucions» o recursos que explico en aquest capítol demanen i fins i tot exigeixen que ens plantegem quines són les nostres necessitats. Així, per exemple, si en política decidim una forma de gestió del poder, això ens obliga a plantejar-nos quin lloc ocupem en aquest entramat de govern. Si en economia ens plantegem la propietat, ens obligarà a plantejar-nos la relació que mantenim amb les possessions materials. Quan parlem d'UB (Unitats de Bonvivència) ens haurem de decidir per com ens hi vinculem o no. En educació, cures, justícia i qualsevol altra aspecte, quan parlem de com ho desenvolupem, ens haurem de posicionar i segurament coneixerem formes diverses de satisfer necessitats. Haurem d'escollir les que van amb el nostre caràcter, circumstància o repte i això implica el descobriment potencial de les necessitats que exigeixen ser abordades.
372. En tercer lloc, l'estructura organitzativa (que comento al darrer capítol) ens plantejarà també quin protagonisme o servei podem o hem d'oferir. Això també obligarà a un posicionament i a una obertura de possibilitats que pot ajudar-nos a definir noves necessitats o noves formes de satisfer les necessitats que ja tenim detectades.
373. En algunes funcions o estructures de la CB tal com la imagino, la tasca de descobrir noves necessitats o replantejar-se les que tenim per defecte, és essencial. Al Grup de Creixement o a la vinculació educativa, per exemple o a les UB, aquest objectiu esdevé el fonament de la seva existència.

3.2 Política

374. La política, tal com la considero aquí, és la gestió del poder en una societat. És clar que les formes de gestionar aquest poder han de ser necessàriament diferents en una petita comunitat i en una societat àmplia. Dues coses però, que tenen en comú les societats i les comunitats és l'existència del poder que pren una forma determinada i la presa de decisions que és l'expressió més genuïna del poder.
375. Aquest són els dos temes dels que parlaré en aquest apartat. Hi ha molts altres qüestions que tenen a veure amb el poder i s'expliquen en altres apartats d'aquest llibre. Els temes de la democràcia, de la participació, de la diversitat, de la dissidència, el lideratge, de la cooperació i altres són determinants també a l'hora de definir una política en una comunitat.
376. Abans, però, d'entrar en aquests dos temes (la forma del poder i la presa de decisions), m'agradaria dir que les CB haurien de tenir clar que no poden imitar del funcionament polític de la democràcia formal que tenim. El nostre sistema està pensat per a la perpetuació d'una situació social controlada i injusta amb unes classes dominants afermades en el poder. Com diu Piketty:
- «...no ens ha d'estranyar gaire que sovint cada règim procuri fer que siguin irreformables els principis que més aprecia, i a fer passar per il·legals qualsevol intent de qüestionar-los.»⁶⁷*
377. Això és el que una CB ha d'evitar perquè ha d'estar oberta al canvi i la innovació i perquè aspira a un funcionament que generi germanor i justícia.
378. A més, el model de les CB té com a fonaments l'autogestió, la descentralització i la participació i això les situa més a prop del model anarquista que de les formes polítiques centralitzades, basades en la representativitat i gestionades per partits polítics. Perquè, com creu Pérez Cortés:
- «L'anarquisme proposa alternatives que substitueixen les institucions i la jerarquia per l'articulació de mecanismes d'autogestió, amb les decisions i normes acordades col·lectivament i recursos generats i repartits en funció de les capacitats i necessitats de les persones.»⁶⁸*
379. Respecte a aquest anhel de justícia que és la premissa de les CB, cal tenir en compte que totes les desigualtats, vénen de la desigualtat original: l'acumulació i abús de poder⁶⁹. És per aquest motiu que cal ser molt curosos amb la gestió del poder.
380. Una petita comunitat té més agilitat i possibilitats a l'hora d'organitzar-se i, imitar models consolidats no l'ajudaria en les seves funcions.
381. En concret, les coses que no hauria de promoure una CB és l'existència de partits polítics o similars, les votacions directes i automàtiques i els lideratges personals.
382. Pel que fa al tema de la delegació de poder a representants, crec que és factible en una CB però difícilment en una UB.
383. En una comunitat també hi ha d'haver alguna manera d'entomar les tasques dels tres poders de l'estat. Necessitarà arribar a acords i prendre decisions no només puntuals sinó de pràctiques duradores i en això farà la funció *legislativa*. En algun moment algú haurà d'executar (poder *executiu*) allò que s'acordi. Proposo que sigui a través [dels encàrrecs](#). La funció *judicial* s'haurà d'exercir quan algú faci notar alguna mancança o desajust en el funcionament de la CB i s'arbitri la manera d'afrontar el conflicte. Això es detalla a l'apartat de [justícia, conflictes i normes](#).
384. Abans d'entrar en el tema de la política entesa com a gestió del poder i l'autoritat, repasso unes consideracions a tenir en compte.
385. Tota relació humana pot ser considerada una relació de poder o almenys una relació que es dona en un camp d'interaccions on el factor del poder és determinant.
386. Defineixo com a poder la capacitat de fer o de fer fer coses als altres a través de coacció, suggestió, manipulació, influència o carisma, sigui per mitjans físics o psicològics.
387. Els rols o jocs de poder no sempre són fixes sinó que varien al llarg dels processos o les circumstàncies.
388. Hi ha diferents tipus de poder: sociopolític, estatus social, posicional, personal...⁷⁰

67 PIKETTY, THOMAS: *Una breu història de la igualtat*. Edicions 62, 2021, p. 120

68 PÉREZ CORTÉS, JUAN CARLOS: «Anarquía relacional», Tigre de Paper, 2021, p. 62

69 CARBO, J.M.: [Les desigualtats de gènere, com totes les desigualtats, vénen de la desigualtat original: l'acumulació i abús de poder](#). <https://bit.ly/2zBiEY2>

70 PARERA, MIREIA: «Teixir comunitats. Invitació per pensar la vida en comú». Ed. Pol·len, 2023 p. 233-235

389. En aquest apartat parlaré només del poder entès com a la gestió d'allò que els membres d'una comunitat han decidit sotmetre a l'autoritat del col·lectiu. Així doncs, el poder en una organització ha de referir-se només al que es pacta «...*talment que només poden ser objecte de tractament polític aquelles coses pactades amb consens en el domini públic.*», segons Xirinacs.⁷¹
390. També penso que abans d'entrar en els temes de política a les CB convé repassar les principals objeccions a la nostra democràcia formal.
391. «Si votar servís per a alguna cosa, ja estaria prohibit». Aquesta frase de Mark Twain que va popularitzar Eduardo Galeano toca la tecla més sensible de la democràcia.
392. La democràcia tal com la tenim ara mateix ha acabat essent la serva del capitalisme. En nom de la llibertat i el progrés, les elits econòmiques s'han instal·lat definitivament en el poder i controlen el procés democràtic.
393. Crec que la població en general ha assumit aquest fet i no impugna aquest sistema. Com a màxim pensa que es podria millorar, però no pas substituir.
394. Per a mi és un fet que el sistema democràtic actual ha blindat la seva perpetuació i fa impossible una evolució en la participació ciutadana. Per això penso que cal implementar altres formes de gestió del poder i això serà molt més factible si les practiquem en les comunitats de bonvivència o petites comunitats.
395. De fet, això que tenim ara, la democràcia, és en realitat aristocràcia perquè la gent, el poble (democràcia vol dir «govern del poble») vota les persones que considera millors. O sigui que és aristocràcia, que significa precisament el govern dels millors.
396. Amb la revolta democràtica, els «millors» ja no són els poderosos com a l'antiguitat sinó que són elegits pel poble. Al final, però, continuen essent els que considerem «millors» els que ens governen.
397. Això és així perquè seguim pensant i no qüestionem que la funció política és personal, de lideratge individual, piramidal i jeràrquic. Amb aquestes condicions, segurament farem bé d'escollir persones preparades. Amb tot, el que convé és articular noves formes de gestió del que és públic i una alternativa seria la cogestió a través de mecanismes flexibles i grupals, cosa que ara mateix només es podria provar, com he dit, en petites comunitats com les CB.
398. La democràcia que jo defenso és la del govern del poble i no pas dels seus representants. No podem cedir el poder a una elit i perdre el control. Hem de ser protagonistes de les decisions i hem de participar de manera continuada en la gestió d'allò públic.
399. Aprofito aquí per distingir poder de governança. El poder fa referència a les estructures però la governança és la dinàmica i la gestió d'aquest poder. Aquí, en aquest apartat, parlo de les estructures polítiques del poder i a l'apartat de la [participació democràtica](#) tractaré la governança.
400. Ara sí ja puc centrar-me en la gestió política d'una CB. Parlaré de 3 temes que són:
1. Jerarquies de domini i de creixement
 2. Poder carismàtic i poder formal. El poder i l'autoritat.
 3. La presa de decisions.

Jerarquies de domini i jerarquies de creixement

401. La jerarquia és la forma bàsica com es mostra el poder en les comunitats. Tant pel que fa als nostres orígens animals com a la tradició, trobem la jerarquia com a fonament del poder. Alguns individus estan per damunt dels altres i estableixen relacions de control, submissió, ajuda, protecció o domini en funció dels estatus o els rols que tinguin assignats.
- «Si anem als orígens dels costums i dels hàbits de la relació social dels primers humans, trobem els dos conceptes, el de propietat i el de jerarquia, ben estructurats i desenvolupats.»⁷²*
402. La jerarquia ha sigut històricament el pilar fonamental de la societat i, al mateix temps, un focus de crítica i de conflictes per part de la mateixa societat. Per això molt sovint s'associa a formes negatives d'organització ja que facilita o pot facilitar desigualtat.
403. Eudald Carbonell opina que... *«Les jerarquies són formes totalment naturals que impedeixen el desenvolupament de moltes comunitats humanes; el que és genuïnament humà és trencar amb aquestes jerarquies heretades.»⁷³*
404. Freud afirma a «*Psicologia de les masses*» que

71 XIRINACS, LÍ. M.: Document sobre assemblees. Pàg. 5

72 CARBONELL, E. i SALA, R.: Encara no som humans. Ed. Empúries, 2002 p.68

73 CARBONELL, E. i SALA, R.: Encara no som humans. Ed. Empúries, 2002 p.76

«... tan aviat com uns éssers vius es reuneixen en un cert nombre, ja es tracti d'un ramat d'animals o d'una multitud humana, es posen instintivament sota l'autoritat d'un cap. La massa és un ramat obediència que mai no podrà viure sense un senyor. Té tanta set d'obeir que se subordina instintivament a qualsevol que es designi el seu senyor.»⁷⁴

405. Sembla doncs que hi pot haver alguna cosa ancestral que ens ancora a les formes jeràrquiques de poder.
406. Algunes de les claus que ens permeten entendre la pervivència de la forma jeràrquica de poder és la tradició, la simplicitat, la intuïció, la dinàmica biològica, l'eficàcia immediata i la pròpia tendència de la jerarquia a perpetuar-se. Com diu Marc Halévy:
- «Per definició, l'estructura jeràrquica piramidal és la forma més simple de vincular x punts entre sí. La més simple però la més estúpida.»⁷⁵*
407. No podem negar que hi ha en les societats humanes moltes relacions que ens fan pensar directament en la necessitat d'una jerarquia de poder. Pot ser el tema de la relació entre pares i fills, de la força pública i la ciutadania, del mestratge en l'aprenentatge, del lideratge en la dinàmica de tasques o del coneixement en camps especialitzats. Amb tot, convé tenir molt en compte que la jerarquia no sempre ha de ser poder i domini. Hi ha també jerarquia de creixement o de realització.
408. **Jerarquia de creixement o de realització.** El món és jeràrquic, és a dir que no totes les coses són igual. Quasi tot es pot ordenar en un ordre jeràrquic segons les qualitats que vulguem apreciar. Només cal definir una característica i un criteri d'excel·lència per a poder establir una jerarquia.
409. Podem ordenar els diferents cotxes de forma jeràrquica atenent a la seva velocitat. La forma més clara de fer-ho seria competint. Així sabríem quin cotxe és el més ràpid.
410. La realitat és jeràrquica perquè tot admet diferents graus de perfecció i els més complets o desenvolupats són superiors als que no ho són tant. Són superiors en allò que estem mesurant o considerant, no pas en la seva essència o consideració ètica.
411. Una cosa important és que a la naturalesa hi ha dos tipus de jerarquies: les de domini i les de creixement. Estan associades als diferents nivells d'evolució en què estem els humans. Aquest tema el tracta amb molt d'encert Ken Wilber en pràcticament totes les seves obres i de manera especial a *«Sexo, Ecología y Espiritualidad»*.
412. Les jerarquies de domini són les que estableixen les persones egocèntriques i etnocèntriques, aquelles que prioritzen per damunt de tot el propi bé o el dels seus (familiars, conciutadans, etc.) respectivament.
413. Aquesta jerarquia s'aconsegueix lluitant i competint amb els altres per tal de dominar-los i controlar-los. És la recerca del poder per a un mateix o per als seus, al preu que sigui. A vegades ni tan sols s'esforcen en ser millors que els altres sinó en que els altres siguin pitjors que ells. Per això la competició de domini accepta qualsevol mitjà –també trames i extorsions– per aconseguir el fi. És la competència dels futbolistes que volen guanyar per damunt de tot encara que sigui enganyant l'àrbitre. La dels capitalistes que no dubten en destruir el planeta per a guanyar diners. La dels mafiosos que extorsionen i amenacen les bandes rivals. La dels polítics que manipulen i menteixen per a mantenir l'alcaldia, etc... Darrera aquesta competència de domini sempre hi ha afany de poder, inseguretat personal i misèria moral. Aquesta competència no és bona i cal minimitzar-la quan es dona de manera natural degut a la immaduresa. Se supera quan les persones transcendeixen els estadis egocèntrics i etnocèntrics.
414. Les jerarquies de creixement, en canvi, les estableixen les persones que estan en les fases mundicèntriques i posteriors. El que es prioritza per damunt de tot és el bé de tothom per igual i això implica que cal ajudar tothom a desenvolupar-se, evolucionar, créixer.
415. Les jerarquies de creixement comporten competicions de creixement en les quals la persona intenta superar-se a sí mateix, ser cada cop millor. Això es fa molt bé en comparació i companyia dels altres i per això podem competir en una cursa, en un concurs, en un projecte o en una empresa amb l'esperança que l'esforç dels nostres competidors no sigui un element a abatre sinó un estímul per a fer-nos aflorar el millor de nosaltres mateixos.
416. En la competició de creixement el fill vol superar al pare, però no pas per a dominar-lo, sinó per a fer-se gran i esdevenir adult; els estudiants volen superar els seus companys però no pas per a vanagloriar-se'n o exercir poder sinó pel gaudi de desplegar les pròpies capacitats; els esportistes (els judokes són el paradigma d'aquesta competició de creixement) competeixen per a descobrir en ells mateixos noves capacitats i vibren amb la provocació o estímul que els ofereixen els contrincants. El mateix passa en les arts i en tot allò que l'estímul comparatiu tendeix a la millora i al creixement i no pas al domini dels altres. El resultat sol ser secundari i molt sovint agraeixen els seus competidors l'oportunitat que els han donat per a créixer. I així en tot, també en el creixement humà, professional, en el combat polític, en les relacions humanes... hi ha una competició de

74 FREUD, SIGMUND; *Psicología de las masas y análisis del yo.*, Amorrortu, 2016, p. 46

75 Citat a SERVIGNE, P., STEVENS, RA. I CHAPPELLE, G.: *Otro fin del mundo es possible*. Ed. Arpa. 2018. 2018. p. 178

creixement o una mútua inspiració que serveix al desplegament de les dimensions de la nostra existència i que reflecteix i manifesta una sana jerarquia de creixement en la naturalesa.

417. O sigui, que com passa amb tantes coses, la competició pot ser una mena de verí per a l'esperit (tant de l'individu com de la societat) quan s'estableix en una jerarquia de poder i pot ser també un fertilitzant del desplegament de les nostres millors qualitats si es desenvolupa en una jerarquia de creixement.
418. En les noves organitzacions integrals ja es considera que la forma més natural de progressar en la gestió del poder és la jerarquia en què no hi ha «caps i subordinats; els nous espais organitzatius que van apareixent permeten que sorgeixin altres jerarquies naturals i espontànies: jerarquies fluides, basades en el reconeixement i les habilitats (a vegades també anomenades 'jerarquies de realització', en lloc de les tradicionals 'jerarquies de domini')»⁷⁶
419. Les dinàmiques en una estructura jeràrquica de creixement, que també pot ser anomenada estructura horitzontal, són més subtils, flexibles i anàrquiques. Estan basades en la confiança, en l'autoaprenentatge i la cooperació genuïna. Laloux, quan en parla ens diu:
- «Dins d'un organigrama horitzontal, l'estructura resultant s'entrellaça i forma un teixit altament resilient, com una teranyina. Observem també com dins d'aquest sistema no existeixen capes i per tant tampoc ascensos. A mesura que la gent acumula experiència, assumeix funcions de major responsabilitat i deriva les més senzilles als arribats recentment o als col·legues més nous. No es necessita l'aprovació d'un cap per canviar de funcions sinó del consentiment dels teus iguals. Les implicacions són profundes.»*⁷⁷
420. Aquesta organització del poder té molt a veure amb l'autoritat i el carisma que són temes dels que parlarem en altres apartats. Cal considerar persones amb autoritat natural que gestionen bé els béns materials (diners, privilegis, tasques...), altres que tenen autoritat emocional normalment fonamentada en una empatia solidària i hi ha qui té autoritat intel·lectual per les capacitats d'entendre i analitzar situacions i solucions. Aquests tipus d'autoritat no són pures ni constants sinó que es donen per moments i persones en funció de tipologies i circumstàncies.
421. La jerarquia sempre existirà en una societat. Com també sempre existirà el poder. No es tracta d'anul·lar la jerarquia sinó de desplegar les jerarquies de creixement. No es tracta de negar el poder sinó de convertir-lo en servei.
422. Sempre hi haurà jerarquia perquè sempre hi haurà nivells o plans d'autoritat, en els quals els estrats superiors tenen més poder que els inferiors. Si la jerarquia és de creixement és més probable que el poder sigui de servei. Si la jerarquia és domini, possiblement anirà acompanyada de privilegis.
423. Sempre hi haurà jerarquia en les associacions i relacions humanes, com dic, perquè mai no estarem tots en el mateix nivell de competència, creixement, maduresa o estat evolutiu. En moltes circumstàncies pot ser convenient que el poder l'ostenti aquell que té més capacitat i competència. Això no se sol qüestionar en els aspectes tècnics perquè sovint és senzill determinar qui té més capacitat. Per exemple els que han estudiat, han practicat, tenen les qualitats pertinents o les condicions adequades. Així un metge sol tenir més domini del funcionament del cos que un pacient; el guia més coneixement que l'excursionista inexpert; els nadiu més expertesa en l'idioma local que l'estranger o el vigia millor vista que el que està al peu de la torre.

Poder carismàtic per damunt del poder formal

424. En una CB el poder existeix com en totes les activitats i associacions humanes.
425. Normalment en una organització el poder s'exerceix de forma espontània quan flueix de les persones que tenen carisma o autoritat o bé de forma estructurada quan l'organització ha estipulat les formes i mecanismes per a exercir-lo.
426. Hi ha una diferència entre el poder i l'autoritat en el fet que el poder emana de dalt, de les lleis o els acords, en el millor dels casos, mentre que l'autoritat ve de la base: és la gent que et demana que exerceixis l'autoritat i te la dona. Un mestre sempre té poder, per exemple, perquè li dona el departament d'ensenyament, però no sempre té autoritat perquè aquesta se l'ha de guanyar.
427. A l'hora de regular qui, quan, com i sobre què té poder de decisió, una CB pot prendre una via formal, una de carismàtica o una barreja de les dues.
428. La via formal implica regular càrrecs, funcions, normes i tot el seguit de requisits que normalment s'exigeixen a les empreses o associacions. Segurament serà difícil que una CB es pugui sostreure a la necessitat de fixar i articular

⁷⁶ LALOUX, FREDERIC: *Reinventar las organizaciones*. Ed. Arpa, 2016, p. 122. Referit a l'empresa d'infermeria holandesa Buurtzorg que té un plantejament molt innovador en tema de gestió.

⁷⁷ LALOUX, FREDERIC: *Ibidem*, p.190

mecanismes de poder i control del poder però crec que estaria bé que estiguessin obertes a defugir-los tant com poguessin.

429. La via carismàtica implica que la comunitat veu amb bons ulls el natural lideratge de determinades persones que tenen autoritat moral en determinades qüestions i en determinants moments.
430. La dificultat del poder formal o institucional és la rigidesa i un inconvenient és la deriva natural cap a una jerarquia de domini en la qual, els que estan en càrrecs més elevats tenen més privilegis. La dificultat del poder carismàtic o autoritat moral és l'excessiva fluïdesa i el seu més gran perill, el relativisme a l'hora d'exercir-se.
431. Amb tot, crec que el poder carismàtic és més adequat per a les comunitats petites perquè apunta a la jerarquia de creixement en lloc de la de domini.
432. Recordo i resumeixo aquí el que he exposat a l'apartat anterior:
433. La jerarquia de creixement és aquella que s'estableix entre les persones pel fet que estan en una posició més evolucionada en un determinat procés. Per exemple, entre la mare i la filla hi ha una jerarquia de creixement perquè la mare ha estat al lloc de la filla i la filla no ha arribat al lloc de la mare.
434. Les jerarquies de creixement conscients estimulen una sana competència que ajuda a l'esforç i la perseverança. Un mestre pot estimular un alumne a superar-lo o igualar-lo de manera que l'ànima i l'acompanya envers un nivell més avançat del que es troba. Hi ha un goig i una satisfacció lligada a l'èxit quan la persona supera el seu mestre.
435. Les jerarquies de domini en canvi solen provocar una competència de control o de poder de manera que l'objectiu sovint no és evolucionar sinó quedar per damunt de l'altre.
436. Tant en les jerarquies de poder com en les de creixement hi ha d'haver un control per part de la comunitat. En les de domini, al ser normalment estructures formals, hi sol haver ja mecanismes teòricament preparats per evitar abusos i injustícies. En el cas de les jerarquies de creixement, els mecanismes de control podrien ser també formals però el més natural seria que fossin informals i es poguessin exercir en qualsevol moment i circumstància de forma espontània. Una comunitat permet aquest luxe.
437. Convé aquí senyalar que distingeixo el poder del lideratge. El poder o l'autoritat marquen les finalitats i els objectius mentre que el lideratge és la capacitat d'animar un equip o una comunitat a treballar per a aquests objectius. Amb això vull dir que els líders no cal que siguin els qui fixen les metes; crec que el millor és que no ho siguin. A les CB els objectius s'han de decidir entre tots i els lideratges s'han d'exercir per dinamitzar, motivar i dur a terme les idees que entre tots volem. A l'apartat dedicat al [lideratge del capítol 4.7](#) comento la peculiar forma que hauria de tenir en una CB.
438. Un empresari pot necessitar líders en les diferents seccions de la seva empresa. Cap d'ells no defineix els objectius d'aquesta empresa sinó que estan al seu servei. De la mateixa manera, els líders polítics estan al servei dels seus partits, els líders religiosos ho estan de les seves esglésies o els líders d'equips d'investigació estan al servei de les universitats o grans empreses.
439. Tornant a la política a les CB, pel que fa a l'exercici del poder, les comunitat ha de prendre una determinada orientació ideològica i estratègica.
440. Pel que a la gestió, una CB podria:
 1. Acordar estàndards d'organització del poder segons les directrius administratives de l'estat. Podria adaptar les normes per elegir el seu president, secretari, vicepresident, assemblees, actes i tot el que habitualment es demana a una associació.
 2. Assumir el model oficial de les associacions amb les variacions o excepcions que es puguin permetre per tal d'ajustar l'estructura del poder a les seves necessitats.
 3. Prescindir de les formes legals i arbitrar les seves pròpies normes o criteris formals per a la gestió del poder.
 4. Renunciar a pactar acords sobre la gestió del poder abans no sorgeixin les necessitats i, a mesura que apareguin els problemes, prendre les decisions.
 5. Renunciar a tot acord formal pel que fa a assignar poder a persones o comissions i fer encàrrecs a persones o comissions quan aparegui una necessitat. L'encàrrec seria la versió informal del càrrec que és la versió formal del poder. No es designaria algú per a ocupar un càrrec sinó que se li farien encàrrecs concrets. Aquest aspecte es detalla a [l'apartat corresponent del capítol 6](#).
 6. Assumir el poder carismàtic consistent en permetre i fomentar que les persones amb més capacitat i actitud assumeixin de forma natural i fluida el seu poder en els àmbits en què se'ls hi demana o es proposen ells mateixos. La gestió de l'autoritat carismàtica es comenta a l'apartat de la [participació](#)

democràtica. Als monestirs, per exemple s'accepta una autoritat provinent de la veterania⁷⁸ i també de l'edat.⁷⁹

7. Altres formes

441. He escrit les diferents opcions com es pot gestionar el poder polític d'una comunitat en ordre jeràrquic de les més formals i rígides a les més informals i flexibles. Personalment penso que una UB per la seva vocació d'innovació, participació i democràcia hauria d'apostar per les formes més flexibles possibles en les seves circumstàncies.
442. No cal dir també que segurament la millor gestió no sigui apuntar-se a una modalitat única sinó anar fluint i adaptant-se a les problemàtiques que vagin apareixent. Estar atents i oberts als canvis i a noves formes no només facilita l'adaptació sinó que permet descobrir formes noves que es poden experimentar i implementar si són exitoses. També compartir les seves experiències amb altres CB.

La presa de decisions

443. Assumir que la presa de decisions és una tasca col·lectiva és la cosa més important i més difícil. Normalment les persones acostumem a participar en grups en els quals ja està ben regulat o ben entès com es prenen les decisions. Si és una empresa o institució, els reglaments ja ho contemplen i si són grups informals, com la família o els amics, els estatus, els rols i el costum ja fixen automatismes de presa de decisió.
444. Fer conscient que la presa de decisions no pot ser un automatisme inconscient i que tothom hi té una funció és el principal objectiu de la política en les CB.
445. Per això l'exigència més revolucionària és decidir entre tots, de la manera que acordem.

Consideracions prèvies

446. Una cosa és el que la gent pensa quan no pensa i una altra el que la gent pensa quan pensa. Això vol dir que les opinions i decisions de les persones són molt millors quan es prenen després d'haver debatut en grups d'iguals amb tota la informació, tot el temps i totes les condicions de neutralitat que requereix la presa de decisions.⁸⁰
447. Hi ha coses que es poden negociar i coses que no. Cal tenir present que no tot és decidible almenys si estem en un marc de referència ètic o una organització amb unes finalitats determinades. Caldrà que hi hagi maneres de supervisar si allò que volem decidir no va contra els valors i principis fundacionals.⁸¹
448. Compte amb l'argument de què les urnes són bones per elles mateixes. No totes les decisions han de passar per urnes i majories. Cal tenir una bona caixa d'eines per a la presa de decisions i saber aplicar el recurs adequat a cada cas concret.⁸²
449. El dret a decidir comporta el deure de saber. Quan reclamem el dret a decidir hem d'assolir el deure de saber què estem decidint i informar-nos. Això fa que les decisions no siguin preses de forma inconscient i ignorant.⁸³
450. Factors que contribueixen a errar en la presa de decisions col·lectives segons Diamond:
*«En primer lloc, que el grup pot no aconseguir preveure un problema abans que es plantegi. En segon lloc, que quan el problema es manifesta, el grup pot no aconseguir percebre'l. Després, un cop l'han percebut, poden no aconseguir ni tan sols intentar resoldre'l. Per últim, poden tractar de resoldre'l però no aconseguir-ho.»*⁸⁴
451. Aquests factors cal que siguin tinguts en compte perquè molts dels nostres fracassos no deriven de males decisions sinó de no tenir ben emmarcat el conflicte. No tota solució es deriva directament de l'enunciat del problema.
452. Sense independència no hi ha saviesa de grup.⁸⁵ Un fenomen que Kahneman va estudiar és que quan a un grup nombrós de persones se li fa una pregunta hi ha moltes possibilitats que la resposta mitjana s'acosti molt a la solució correcta. Això vol dir que si cada persona aporta la seva opinió, els biaixos es van equilibrant i compensant fent que la solució sigui més encertada. La part inquietant d'aquest fenomen és que quan les persones intercanvien les seves opinions abans d'expressar la seva decisió, es produeix una polarització dels parers i es perd diversitat. Això passa perquè som molt influenciables per les opinions i circumstàncies en el moment de votar. La

78 FEISS, HUGH: *Sabiduría monástica*. Ed. Elba, 2022, p.28

79 FEISS, HUGH: *Ibidem*, p. 135

80 JOSEP M. CARBÓ: Blog Vol 234: «Una cosa és el que la gent pensa quan no pensa i una altra el que la gent pensa quan pensa.» <http://bit.ly/2yYzk9k>

81 JOSEP M. CARBÓ: Blog Vol 234: «Hi ha coses que es poden negociar i coses que no.» <http://bit.ly/2xgmwgd>

82 JOSEP M. CARBÓ: Blog Vol 234: «Compte amb l'argument de què les urnes són bones per elles mateixes.» <http://bit.ly/2r9NPT8>

83 JOSEP M. CARBÓ: Blog Vol 234: «El dret a decidir comporta el deure de saber.» <https://bit.ly/3OyaEuT>

84 DIAMOND, JARED: *Colapso*. Ed. Debate, 2021, p. 545

85 KAHNEMAN, DANIEL: *Ruido*. Ed. Debate, 2021 p. 114

conclusió és que cal ser molt curosos preservant la independència de les persones quan fan la seva aportació en la presa de decisions.

453. Som influenciables perquè les idees són com els virus⁸⁶ que poden contagiar-se o com les llavors que es reproduïxen i arrelen en altres territoris.
454. Sunstein i Thaler comenten els experiments de psicologia social de Sherif i Ash on es demostra que som molt manipulables i que un petit grup d'opinions poden canviar de manera determinant les creences de la majoria amb la condició que s'expressin amb convicció i coherència.⁸⁷
455. Per això cal ser molt prudents i estar alerta amb les opinions públiques. No totes les opinions valen igual. Aquest és un tema delicat perquè, segon com, pot pensar-se que impugna la dignitat i la igualtat de la gent. El cas és que la diferent circumstància, formació, estatus, personalitat o tipus de problema pot plantejar formes alternatives de participació en la resolució que no sigui «un home, un vot».⁸⁸
456. Com en tantes altres coses en parlar del tema de les CB, seria molt convenient tenir la dosi equilibrada d'atreuiment, creativitat i bogeria, a l'hora de pensar formes innovadores⁸⁹, sense perdre els drets, la dignitat i el rumb envers l'objectiu últim.

Formes possibles

Respecte a qui pren les decisions (sistema)

457. Quan considerem qui ha de prendre les decisions en un grup podem pensar en un sistema *assembleari* en el qual tothom pot participar; un sistema *de representants*, pel qual uns pocs representen a molts; un sistema de *democràcia deliberativa*, que consisteix en el fet que la decisió la pren un grup de persones escollides a l'atzar i també podem pensar en sistemes de *delegació personal o grupals*.
458. Cal tenir en compte que una cosa és pensar en qui pren les decisions i una altra és pensar com les pren. Aquest aspecte el veurem després.
459. També és convenient distingir entre les formes de presa de decisions que comento a continuació i la qüestió de quines decisions es poden prendre amb aquest sistema. Així, una CB podria decidir que totes les decisions van a l'assemblea o Gran Grup i una altra que només algunes. I el mateix podem pensar dels altres sistemes de presa de decisions.
460. El **sistema assembleari** implica que tothom pot participar en la decisió. Caldrà veure de quina manera i quins límits té aquesta participació, però la norma general seria que tots els membres habilitats tenen el mateix pes a l'hora de votar o aportar quantitativament la seva opinió. Les condicions que considero òptimes per a aplicar aquest sistema s'especifiquen a l'apartat de [Gran Grup](#) del capítol 6.
461. Així doncs, una CB podria optar per un sistema assembleari en el qual...
1. tothom pot opinar i votar en totes les qüestions que es presentin.
 2. Per poder votar cal que els membres reuneixin algun requisit, com per exemple ser major d'edat, pertànyer a la comunitat, demostrar que se sap el que s'està decidint, etc.
 3. Tothom pot votar en determinats temes –que caldria precisar– però no en altres.
 4. Hi ha una compartimentació de drets i temes. Per exemple algunes persones poden opinar en determinats temes però no votar. O no poden opinar però sí votar. Etc.
 5. Hi ha un número màxim d'assistents a una assemblea per tal que sigui viable. Es podria decretar que a partir de determinat número es busca un model alternatiu a l'assemblea o es limita els assistents a l'assemblea.
 6. Altres...
462. **Democràcia representativa.** Aquesta modalitat de democràcia ens és coneguda perquè és la més freqüent fins al punt que molta gent identifica democràcia amb democràcia representativa. El fet essencial d'aquest sistema és que les persones escullen representants que prenen decisions en nom dels qui els han votat. En petites comunitats això també es pot fer. Crec que una norma força necessària en les CB seria que en la mesura del possible, mai no es delegui en una sola persona una decisió important.
463. Una CB podria optar per alguna d'aquestes modalitats a l'hora de practicar la democràcia representativa:
1. Cada membre vota qui considera que és millor per a decidir la qüestió que es planteja i els 3 (o 5 o...) més votats, decideixen.
 2. Cada membre que no té clar què votar o que pensa que algú està més preparat que ell i hi confia, delega

86 JOSEP M. CARBÓ: Blog Vol 234: «Una idea és un virus.» <http://bit.ly/1leiDsy>

87 SUNSTEIN, C.R. i THALER, R.H.: *Un pequeño empujón*, Ed.Taurus, 2021, p. 76-78

88 JOSEP M. CARBÓ: Blog Vol 234: «Un home, un vot; una moneda, un euro.» Explicació: <https://bit.ly/3yIWbN8>

89 JOSEP M. CARBÓ: Blog Vol 234: «Utopia viu aquí» <http://bit.ly/1yAxEvN>

- el seu vot i aleshores els vots de les persones compten segons el nombre de vots que representen.
3. S'elegeixen equips de decisió per a determinats àmbits a través de votacions. Per exemple: un equip decisor per a temes econòmics, un de decisor per a temes de conflictes, o de governança, etc. Veurem després que aquests àmbits poden ser gestionats per comissions però les comissions podrien tenir poder de gestió però no de decisió.
 4. Cada subunitat de la CB (si n'hi ha) pot elegir els seus delegats per a una comissió gestora general.
 5. Altres.
464. **Democràcia deliberativa.** Aquest sistema, el més antic de les democràcies, consisteix en elegir a l'atzar un nombre de persones habilitades i encarregar-les-hi la presa de decisió que necessitem. Aquest mètode se sol qüestionar amb l'argument que persones elegides a l'atzar poden no estar prou preparades ni tenir una bona disposició. De fet, aquest sistema es fa servir en els jurats populars i té la seva raó de ser.
465. Les dues preguntes que ens podem formular són: persones sense formació específica prendran decisions més encertades que polítics experts i bregats en la gestió pública? I en segon lloc: Com es pot fer a la pràctica això?
466. A la primera pregunta responc que crec que un grup de ciutadans normals i corrents, que tinguin tota la informació i les facilitats per a debatre en pau i serenitat, assessorats per experts i facilitadors, donaria millors respostes als problemes de la ciutadania que els polítics. Per què? Doncs perquè quan les persones pensen en grup i en un ambient favorable la intel·ligència col·lectiva es multiplica i, atès que aquests ciutadans (que podrien ser elegits per sorteig com en els jurats populars) no tindrien interessos directes en els temes, estarien més inclinats al bé comú que els polítics. Els polítics tenen interessos de partit i personals i fàcilment acaben governant pel seu propi bé, el dels seus o el dels poders fàctics que els promouen.
467. Aquest sistema ja ha estat experimentat a nivell europeu (la constitució d'Islàndia, per exemple) i en altres plans pilot a diferents països amb òptims resultats. Podeu veure un bon plantejament d'aquest model i un ampli recull d'experiments que s'han fet arreu del món al llibre de Reybrouck, *Contra las elecciones*.⁹⁰
468. La segona pregunta, la de com fer-ho, té diferents respostes segons ens referim a l'àmbit nacional o internacional o al d'una comunitat petita o CB.
469. Pel que fa al nivell general, que aquí no és el tema però que aporta certa llum, puc dir que crec que cal retirar grans quotes de poder als polítics. No pot ser que ells decideixin les lleis electorals, les retribucions que s'assignen, i els aforaments o privilegis, per exemple! És absurd que qui té el poder pugui legislar per a no perdre'l mai! S'hauria de començar amb les lleis electorals i amb tota la legislació que afecta la classe política.
470. En l'àmbit de petites comunitats és molt més senzill implementar aquest sistema. També aporta dificultats afegides. És senzill perquè davant un conflicte o problema podem elegir per sorteig 3 o 5 persones per tal que, amb tota la informació i amb el suport i assessorament que demanin, emetin un judici o una solució. La dificultat pot venir si el sorteig escull persones especialment mal disposades o ineptes pel tipus de qüestió que es planteja.
471. En la democràcia deliberativa és molt important el paper de l'equip gestor que de forma neutral articula i facilita els debats i els suports que l'equip decisor necessita. Convé que sigui un equip especialitzat o entrenat per a aquesta feina.
472. Modalitats d'aquest sistema podrien ser:
1. Sorteig entre tots els membres de la CB.
 2. Sorteig entre tots els membres que s'ofereixen prèviament.
 3. Sorteig entre els membres que es consideren capacitats.
 4. Sorteig entre els membres afectats per la qüestió.
 5. Sorteig entre totes les persones que reuneixen alguna condició, per exemple que s'han implicat en el tema que es tracta, o que tenen una determinada antiguitat a la CB o que són més joves de 30 anys, etc.
 6. Altres.
473. **Sistema de delegació de funcions.** Consisteix en el fet que un grup delega en una persona o un equip de persones per a prendre la decisió. Ho fa per designació directa sense necessitat de votació o aprovació de terceres persones. Aquest sistema que pot ser útil en aspectes tècnics i formals sol reconvertir la decisió en un consell com si més que un encàrrec de decisió fos una consulta. Però no té per què ser així.
474. Això vol dir que si, per exemple, un equip de manteniment ha de resoldre un tema de conservació mediambiental, pot delegar directament en una o dues persones i cedir-les-hi el poder de decisió. També podrien demanar un consell o orientació però també es podria delegar directament la decisió.
475. Aquest sistema requereix agilitat i confiança entre les persones del grup. Vindria a ser una versió radical de la subcontractació a efectes decisoris. Hem de decidir tal cosa i passem la decisió a tal persona o grup de persones.

90 REYBROUCK, DAVID VAN: *Contra las elecciones*, Ed. Taurus, 2017

476. Això vol dir que es traspassa la responsabilitat i aleshores qui ha de rendir comptes dels resultats és la persona delegada, que ha d'acceptar la tasca de decidir i assumir les conseqüències.
477. Una CB podria
1. Aprovar la delegació incondicional de tots els encàrrecs en cas que els responsables ho vulguin fer.
 2. Permetre la delegació de certs encàrrecs. (Per exemple, en temes d'oci però no econòmics)
 3. Permetre la delegació en certes persones. (Per exemple, en membres qualificats del tema que es tracti)
 4. Permetre la delegació en determinades circumstàncies. (Per exemple, en persones que en el moment oportú estan al lloc adequat)
 5. Altres.

Respecte a com es prenen les decisions (mètode)

478. Crec que és molt convenient que una comunitat conegui moltes maneres de prendre les decisions i opti en cada cas per la més adequada.
479. Alguns mètodes per a la presa de decisions són el consens, el consens sistèmic, la majoria quantitativa amb les seves modalitats de majoria simple, absoluta i qualificada, el consentiment, la deliberació, la unanimitat, etc.
480. La unitat bàsica de la presa de decisions és el vot o la posició personal de les persones habilitades per a prendre la decisió.
481. Hi ha un tipus de decisions que es prenen per còmput de vots i en aquests casos es tradueix cada aportació en un nombre i es considera el valor de la suma resultant. En democràcia formal cada persona és un vot i l'opció que rep més vots és la que s'escull. Això però pot ser modulats de diverses formes fent, per exemple, com veurem, que no sempre els vots valguin el mateix, que la simple suma no sigui determinant o que el vot no s'expressi en un nombre.
482. En tots els casos cal que una organització plantegi formalment si es pot delegar el vot en alguna altra persona i com, quan i en quin tipus de persona es pot fer.
483. En una CB el tema del vot pot prendre moltes modalitats:
1. Una persona, un vot.
 2. Una persona, tants vots com li han delegat
 3. Una persona, un vot ponderat per un factor d'expertesa, antiguitat, interès o qualsevol altre criteri que es consideri.
 4. Una persona, un vot i x persones, 3x vots: Si un grup de persones decideixen reunir-se prèviament a la votació per a debatre el tema, la CB podria valorar que aquestes opinions estan més contrastades, són més conscients i estudiades i els hi podria atorgar un valor triple, per exemple, el de tres vots.⁹¹
 5. Un vot de bloqueig. Es podria considerar que en determinades decisions, hi hagi un vot (o un nombre mínim de vots) per a bloquejar la decisió i obligar a fer un treball previ abans de tornar a votar.
 6. Vots qualitatius: les persones en lloc d'aixecar la ma o escriure paperetes, poden dir o escriure adjectius respecte a la decisió que es prendrà i un cop llegides mirar de consensuar un redactat de solució que harmonitzi amb el conjunt de qualitats que s'han expressat. Així, per exemple, si hem de decidir si convidem gent de fora a participar en un acte de la CB i surten adjectius com ara «necessari», «convenient», «oportú», «arriscat», «interessant», «incòmode»... podem concloure amb frase del tipus «aprovem la participació de gent de fora, tot i que hem d'estar atents a les dificultats i possibles problemes».
 7. Vot secret: normalment en grups de confiança el vot es fa en públic alçant la ma o expressant per escrit o oralment la postura del votant. Amb tot, el vot secret crec que és molt útil i necessari sempre que algú ho demani. És sorprenent la diferència que hi ha entre una votació a ma alçada o amb vot secret. Una CB podria acordar formes d'incloure el dret al vot secret.
 8. Una forma de vot secret pot ser depositar una mongeta, cigró o similar (un grapat dels quals, els votants han rebut anteriorment) i depositar-lo en una bossa opaca que passa de ma en ma. Tothom posa la ma a la bossa però només hi deixa el cigró si el vot és favorable al que s'està decidint.
 9. Vot de resistència del consens sistèmic: Com veurem quan parlem del consens sistèmic, el vot de resistència és un vot que indica no l'adhesió a la proposta sinó la resistència a assumir-la. Així si votem un candidat per a un encàrrec, els vots de resistència serien les objeccions o negatives a acceptar-lo. Cal que estigui especificat quin nombre de resistències fan falta per a impedir una decisió, en aquest cas, un encàrrec. Normalment el vot de resistència en el consens sistèmic és doble, és a dir que es pot modular o graduar aixecant una ma o dues o escrivint un 1 o un 2, en funció de si la resistència és fluixa o forta.

91 JOSEP M. CARBÓ: Blog Vol 234: «Un home, un vot i deu homes, trenta vots!» <https://bit.ly/2B3xJBv>

10. **Vot amb els peus:** consisteix en caminar per la sala i col·locar-se a una distància més a prop o més lluny dels símbols que representen les solucions. Al final queda una composició de persones i llocs que determina de manera intuïtiva quina és la decisió majoritària.
 11. El vot pot ser fruit d'una reflexió racional, però també ho pot ser d'una posició emocional o una intuïció. A vegades pot ser convenient especificar quina mena de vot està emetent i ponderar-lo en funció de la decisió que s'estigui prenent.
 12. Altres.
484. Aquestes opinions que emeten les persones habilitades cal que apuntin a una solució que es considera representativa del sentir o de l'ànima de la CB.
485. Ara comentaré breument algunes de les formes abans esmentades que les CB podrien elegir per a prendre decisions.
486. **Consens:** S'explicita que hi ha un acord de tothom. Si algú no hi està d'acord pot impugnar o impedir l'acord. Caldrà reformular-lo o convèncer els que hi estan en desacord.
487. **Consens sistèmic:** En el mètode del consens sistèmic els participants voten les resistències a les propostes. En propostes múltiples s'aprova la proposta amb menys resistències. En propostes úniques, s'aprova tot allò que té menys del 30% de resistències possibles. En el consens sistèmic cada persona pot posar una o dues resistències (aixecant un o dues mans) a la proposta. Al final se sumen les resistències i es decideix en conseqüència.
488. **Consentiment:** Es consulta al grup si hi ha alguna objecció o comentari a fer. Si no hi ha cap objecció, s'aprova. També es pot aprovar una proposta encara que hi hagi persones que no hi estiguin d'acord, sempre que consenteixin, és a dir que acceptin allò que per a ells no és el millor. D'alguna manera, la persona que consenteix quan no està d'acord amb la proposta diu que acceptar la proposta que no comparteix no suposa un trauma o un conflicte ètic per a ell.
- Aquesta és la diferència amb el consens tot i que per a alguns autors no hi ha realment cap tret distintiu entre un i altre. Per a Leafe, per exemple, el consentiment és una forma de consens. Jo considero que sense consentiment es pot aprovar una decisió perquè les persones que no estan d'acord accepten que es prengui la decisió encara no la comparteixin. Les tres regles del Consens, segons Leafe són: *«Donar el consentiment no vol pas dir que m'encanti la versió final de la proposta en tots els seus aspectes sinó que soc capaç de viure amb ella i que estic disposat a recolzar-la. Abstenir-se és un acte d'allò que a vegades se'n diu 'no participació per principis' en el que algú no pot recolzar personalment la proposta però no vol impedir que la resta del grup l'adopti. Bloquejar la proposta impedeix que s'aprovi, al menys de moment.»*⁹²
489. **Unanimitat i majories:** Quan es fan votacions quantitatives on cada persona té un vot d'igual valor, la unanimitat implica que tothom vota el mateix. Quan es decideix per majoria aquesta pot ser simple (guanya l'opció amb més vots favorables), absoluta (hi ha d'haver més de la meitat dels vots possibles a favor de la proposta) o qualificada (quan es demana una determinada proporció de vots, per exemple 3/5 o 3/4 dels vots possibles. Això se sol fer atenent a l'especial transcendència de les decisions que se sotmeten a aquesta majoria qualificada)
490. **Sociocràcia:** La sociocràcia és un mètode de governança pensat per a grups que es fonamenten en els valors de l'autogestió i la igualtat entre els membres.
491. La seva estructura es basa en grups petits anomenats cercles que tenen un objectiu ben definit i plena autoritat en aquell domini. Hi ha dins els cercles determinats rols que ajuden al funcionament intern i a la cooperació amb els altres cercles.
492. El mètode de presa de decisions és el consentiment i altres formes de representativitat. La part més peculiar i l'aportació més significativa per a mi de la sociocràcia és l'organització dels elements decisoris en petits grups autogestionats i el mètode de rondes per tal d'afinar cada cop més la decisió final. Al llibre *Holacràcia*⁹³ de Robertson, hi ha una bona explicació del mètode.
493. **Reunions optatives:** Quan algú vulgui pot convocar reunions per tractar determinats temes i prendre decisions sobre les qüestions que s'hi tracti. Aquestes reunions són informals i no tenen valors executiu. Les pot convocar qui vulgui quan vulgui i sobre el tema que vulgui. Pot fixar criteris de realització com ara el quòrum mínim, dinàmica pròpia, ordre del dia, modalitat de participació i d'assistència diferent de l'habitual, forma de presa de decisions, etc. Les decisions que es prenguin en aquestes reunions no tenen valor per a tota l'organització a no ser que es presentin i s'aprovin en una reunió de treball institucional. El valor que tenen aquestes reunions és el de permetre la dinamització des de la base, afavorir formes alternatives de treball, informar d'opinions a la resta de

92 LEAFE, DIANA: *Crear una vida juntos*. Cauac Editorial Nativa, 2011 p.85

93 ROBERTSON, BRIAN: *Holacràcia: El nuevo sistema organizativo para un mundo en continuo cambio*, Empresa Activa, 2015

gent de la CB i a les persones encarregades. És convenient fer públiques les conclusions o acords que desitjarien veure implementats.

Aspectes importants

494. Hi ha un conjunt d'aspectes que cal tenir en compte a l'hora de prendre decisions i que valen per a totes les formes i totes les instàncies que hi intervenen. Les més importants per a mi són:

495. **La deliberació:** La deliberació ha de ser molt curosa i estricta perquè quan hi ha interessos personals és molt fàcil argumentar a favor del que volem més que no pas a favor del que sabem que ens convé. Ja des de l'antigor aquest tema preocupava. Aristòtil⁹⁴ va recopilar els deu manaments d'una bona deliberació.

1. No deliberar amb presses
2. Verificar tota la informació
3. Consultar un assessor expert i escoltar-lo
4. Consultar totes les parts afectades
5. Examinar tots els precedents coneguts
6. Calcular la probabilitat dels diferents resultats i preparar-se per a tots els que creguis que són possibles
7. Reflexiona sobre el factor imponderable que és la sort.
8. Cor i cap en perfecta harmonia
9. Les regles 9 i 10 són anacròniques.⁹⁵

496. **Aspectes que condicionen la presa de decisions:**

- Presa de decisions **quan hi ha molta gent:** Els experiments de Mariano Sigman sobre quina és la millor manera de prendre decisions en una multitud apunten a aquesta conclusió:

«En resum, en ordenar les respostes pel seu grau de precisió, resulta la següent jerarquia: les pitjors són les que la gent té abans de conversar; més precises que aquestes són les que s'obtenen com a mitjana de totes les opinions; encara millors són les que apareixen a partir de la mitjana ponderada per la confiança (algoritme òptim per combinar resultats); les que es resolten en grup, amb discussions sobre els arguments i els procediments, són molt millors, i les opinions que cada individu es forma després d'haver conversat són moltíssim millors, a notable diferència de les altres.»⁹⁶

- Una **primera opinió positiva** a una proposta fa que les següents ho siguin també!⁹⁷ Segons els estudis de Kahneman les primeres opinions que es diuen en una reunió abans d'una presa de decisions tenen més popularitat, força i influència en el resultat final que les altres.
- El **debat en grup** pot distorsionar el judici. Un dels resultats més inquietants dels estudis de Kahneman⁹⁸ és que *«la dinàmica del grup pot amplificar el soroll. La conseqüència és que els grups que deliberen tendeixen a ser més sorollosos que els grups estadístics, que es limiten a fer la mitjana dels judicis individuals»⁹⁹* Cal tenir en compte aquest efecte perquè a vegades pot ser millor escoltar les opinions directament sense debat i fer-ne la mitjana que no pas elaborar un debat que pot significar una polarització i un efecte cascada¹⁰⁰ en les opinions del grup.
- Hi ha un debat obert sobre la necessitat o inconveniència dels debats llargs. Quan les reunions o els debats duren molt, sovint hi ha persones que ho perceben com una pèrdua de temps, un greu problema d'ineficiència o com es diu sovint de «paràlisi per anàlisi». Amb tot, cal considerar els beneficis d'una deliberació pausada i tan llarga com calgui. El factor temps en un debat, juga a favor de l'entesa normalment. Però com que moltes decisions demanen immediatesa, se sol desconfiar dels debats llargs i no es veu que pot ser més perillós un debat curt i superficial que un de llarg i aparentment inoperant. De fet és millor no equivocar-se per no fer que no pas equivocar-se per la pressa de fer.
- Erin Meyer diu a la gent que no està acostumada a processos consensuals:

94 HALL, EDITH: *El camí d'Aristòtil*. Anagrama, 2022 pp. 86-92

95 No escric les regles 9 i 10 perquè la 9 diu que els esclaus no poden deliberar i la 10 diu que «les dones i la deliberació no fan bona parella».

96 SIGMAN, MARIANO: *El poder de las palabras*. Ed. Debate, 2022 p. 78-79

97 KAHNEMAN, DANIEL.: *Ruido*. Ed. Debate, 2021, p. 113

98 KAHNEMAN, DANIEL.: *Ibidem*, p. 120

99 En aquest context «soroll» significa el biaix que comporta variabilitat en judicis que haurien de ser iguals, per exemple quan dos jutges dicten penes diferents pel mateix delicte o dues metgesses diagnostiquen diferents malalties amb les mateixes proves.

100 L'efecte cascada és el fet que unes poques opinions van arrossegant el sentir general i acaben imposant-se per una dinàmica d'adhesió inconscient progressiva de la resta de membres de la reunió.

«Assumeix que el procés de presa de decisions serà més llarg i suposarà més reunions i intercanvi de missatges. Fes el que puguis per mostrar-te pacient i compromès al llarg del procés... fins i tot quan les diferències d'opinions semblin provocar discussions interminables i indecisió.»¹⁰¹

- Cal una especial disposició per a no defugir els debats que necessiten temps sense esgotar la paciència i provocar el desànim en les persones més resolutives.
- Abans de decidir cal **tenir tota la informació** sobre la taula, encara que sigui incoherent o contradictòria.¹⁰² El treball del dinamitzador no és vendre una recomanació o afavorir una proposta. Per això convé no amagar res sota la catifa. Si és complicat, que ho sigui! No prioritzarem les solucions fàcils per damunt de les solucions bones.
- Les sis maneres de **minimitzar el soroll**.
 1. L'objectiu del judici és l'exactitud, no l'expressió individual. Sovint els egos acaparen el debat i perdem de vista que l'objectiu comú demana posar-nos al servei de la tasca que fem.
 2. Cal pensar estadísticament i tenir una visió externa del cas. Pensar estadísticament vol dir pensar en els casos com allò que són en general i no pas com el que nosaltres pensem com a fruit de les nostres experiències. Per exemple, podem contemplar la utilitat d'avisar la policia encara que algú tingui una mala experiència amb ella.
 3. Estructurar els judicis en diverses tasques independents.
 4. Resistir-se a les intuïcions prematures. Malfiar-se de les primeres impressions.
 5. Obtenir judicis independents de múltiples jutjadors i després considerar la possibilitat de sumar aquests judicis. Això és el que fem quan demanem segones o terceres opinions a tractaments mèdics, reparacions o compres.
 6. Propiciar els judicis relatius i les escales relatives. Els casos es poden tractar comparant-los amb situacions quotidianes que tots coneixem més que no pas buscar una valor universal en les nostres valoracions.¹⁰³
- A favor d'un **mètode estructurat** a l'hora de prendre decisions.¹⁰⁴ Soc molt partidari de que els grups tinguin protocols clars, flexibles i estructurats sobre com prenen les decisions. Per això en l'apartat següent presento un model que pot servir com a eix vertebrador del mètode de presa de decisions en les CB.
- **Estratègia del refredament** abans de prendre decisions. El fet que les persones podem ser molt influenciables i manipulables per persones que controlen les tècniques de venda o persuasió, ha fet que molts governs hagin implementat períodes de refredament obligatoris en determinats contractes. Així, per exemple, la venda a domicili està obligada a considerar el retractament del comprador en un termini fixat. Crec que a una CB pot considerar també la condició de l'espera o el període de refredament davant determinades decisions. Assumir un encàrrec, pertànyer a una UB o pagar determinades despeses, pot demanar aquest període de retractació. Com diu Sunstein¹⁰⁵:

«Conscients de que les persones poden actuar d'una manera que després lamenten, els reguladors no bloquegen les seves opcions però fixen un període de temps per a una reflexió serena. Assenyalem, en aquest sentit, que els períodes de refredament obligatori tendeixen a imposar-se, i són més útils, quan es reuneixen dues condicions: a) la gent pren la decisió corresponent amb poca freqüència i, per tant, no té molta experiència i b) les situacions són molt emocionals. Aquestes són circumstàncies en què les persones són particularment propenses a prendre decisions que després lamenten.»¹⁰⁶

- **Decisions importants** demanen més gent, més temps i més consens mentre que les **menys importants** poden prendre's amb menys gent, menys temps i menys consens.
- **Ronda d'opinions**. El facilitador pot, cada cop que consideri oportú, fer una ronda d'opinions sobre el tema que s'està tractant, sobre el procediment o sobre les dificultats que afrontem. Caldrà que aquestes rondes siguin àgils i no generin nous debats ni allunyin del tema principal.

101 MEYER, ERIN: *El mapa cultural*. Ed. Península, 2024, p. 182

102 KAHNEMAN, DANIEL.: *Ruido*. Ed. Debate, 2021, p. 349

103 KAHNEMAN, DANIEL: *Ibidem* p. 407-10

104 KAHNEMAN, DANIEL: *Ibidem* p. 343-345

105 SUNSTEIN, C.R. i THALER, R.H.: *Un pequeño empujón*. Ed.Taurus, 2021, p. 270-271

106 SUNSTEIN, C.R. i THALER, R.H.: *Ibidem*, p. 270-271

El facilitador haurà de valorar la conveniència, l'oportunitat i la necessitat d'aquestes rondes. Convé no dilatar massa el procés de decisió però també evitar la precipitació.

També es pot precisar el tipus d'intervenció que es fa en aquesta ronda. Pot ser una paraula, una pregunta, una frase, un gest, una demanda...

Els participants en la reunió poden suggerir la conveniència o el desig personal de que hi hagi aquesta ronda i el facilitador és l'encarregat de jutjar si és pertinent en el tema concret i el moment en què està la reunió.

A les rondes, els participants poden no dir res. Una estratègia és anar fent rondes fins que tothom passa. Una altra és fer una única ronda d'intervencions.

- Un altre consell o recomanació a l'hora de prendre decisions és la d'evitar unanimitats. Pot ser una bona mesura preventiva considerar que quan una decisió es pren sense cap vot o opinió en contra, o és perquè és massa òbvia i potser no cal o perquè els qui la prenen no s'hi han implicat prou. Caldria que hi hagués sempre alguna opinió que mostrés els avantatges de les opcions minoritàries. Aquest podria ser un mecanisme preventiu de les dinàmiques decisòries manipuladores o poc crítiques.

497. **Reformulació de propostes:** Quan una proposta no aconsegueix un consens o l'acceptació general indica que hi ha un desacord important. Per a un grup, aquestes situacions són molt importants perquè assenyalen punts de conflicte i de distància entre els membres. Convé no arribar a acords que marginin a una part del grup sempre que això sigui possible. Una estratègia útil que es pot aplicar quan tenim temps és demanar a les persones que no estan d'acord amb la proposta majoritària que facin una nova redacció de la proposta procurant que s'hi sentin inclosos. Evidentment això implicarà afegir o eliminar matisos i evidentment també, quan es reformuli la proposta caldrà que es tingui en compte que la majoria la recolza i que per tant no es pot traïr el seu esperit central. Sovint costa poc reescriure acords de manera que abasti un nombre més gran d'opinions i augmenti el consens. Si és possible, i la reformulació no es pot fer en el moment, es pot ajornar la decisió i permetre als afectats que tinguin temps per treballar i preparar la nova redacció més inclusiva.

La presa de decisions a les CB i les UB

498. Cada UB (Unitat de Bonvivència) i cada CB (Comunitat de Bonvivència) és autònoma per a escollir els procediments de presa de decisions que els són propis i adequats.
499. És diferent prendre decisions en grups petits de no més de 10 membres, com sol ser la Unitat de Bonvivència, que en un gran grup de més de cent persones com podria ser una Comunitat de Bonvivència.
500. Cal tenir en compte els múltiples factors que afecten a les persones quan es reuneixen en grans grups. La psicologia social coneix les lleis de la manipulació subtil i inconscient (en el millor dels casos), de la massificació, conformisme, dificultat de dissens, despersonalització i altres fenòmens que he citat a l'apartat anterior.
501. L'any 2016 vaig escriure un article titulat «*Amb més de 30 com tu ja no ets tu*»¹⁰⁷ on exposava les limitacions de les decisions en grans assemblees i suggeria propostes de solució en el context de comunitats que s'oferissin com a laboratoris d'investigació pel que fa a la dinàmica social a l'hora de prendre decisions.
502. Com comento a l'apartat del [Gran Grup](#) del capítol 6, si la comunitat té més d'un determinat nombre de membres (uns 30 o 40) l'assemblea no és un bon recurs per a treballar col·lectivament. Cal preveure altres formes no assembleàries d'informar, deliberar i decidir quan el col·lectiu és gran.
503. Independentment que en alguna circumstància es pugui acordar fer reunions multitudinàries, el més eficaç és que les deliberacions i decisions es prenguin en grups de mida mitjana ja que permeten la reflexió, la serenitat i el diàleg.
504. Algunes formes de treballar aquest aspecte de la gestió dels grans grups pot ser a través de representants o de grups reduïts.
505. **La representació delegada.** Es podria delegar el vot en determinades decisions o deliberacions en altres persones de manera que al final quedin entre 10 i 15 persones que és el nombre òptim per al treball de grup. Només delegarien les persones que volguessin de manera que, si no es reduís el nombre a la mida desitjada, aquest mètode no es podria aplicar.
506. Tothom que vulgui delegar ho pot fer en algun altre membre de la UB. Si al final queden 30 representants o persones a qui algú ha delegat el vot encara s'ha de reduir. Això vol dir que aquests delegats poden delegar en altres delegats i així anar acumulant delegacions fins que quedi el nombre desitjable.
507. Si A delega en B i B ha delegat en C, se suposa que C representa A i B.¹⁰⁸

¹⁰⁷ <http://bit.ly/25PMYTV>

¹⁰⁸ Aquest és un principi inspirat en la sociocràcia

508. Cada delegat compta com un, és a dir que el nombre de persones que representa no dona més qualitat ni quantitat a l'hora de prendre decisions.
509. Si no s'aconsegueix la reducció necessària, cal passar a un altre mètode com ara el sorteig, la selecció d'algun criteri que s'ajusti a la naturalesa de la decisió (per exemple, si cal decidir sobre coses de nens, els que tenen fills o menors a càrrec, podrien ser els seleccionats) o una rotació per criteris aleatoris.
510. **Grups reduïts:** Si una assemblea consta de 60 persones, per exemple, es poden formar grups petits per a treballar els temes i per prendre les decisions. Cada subgrup aporta les raons i uns representants de cada subgrup busquen el consens o prenen la decisió amb els mecanismes acordats.
511. **Decisions unipersonals:** En cap cas no es podrà acordar que una sola persona prengui decisions que afecten tota la comunitat.
512. **Participació voluntària:** Es podria considerar que la participació és voluntària i que el fet de no participar en la presa d'una decisió concreta s'hagi d'informar abans d'aplicar el procediment per tal d'establir la quantificació necessària per a l'aprovació.
513. També es pot optar entre la possibilitat que el fet de no participar no afecti el quòrum o bé que sí l'afecti.
514. **Altres consideracions:** Qualsevol dubte sobre el procediment serà arbitrat pel facilitador que pot consultar al grup.
515. Qualsevol persona pot proposar l'anul·lació o endarreriment d'una decisió si creu que és millor que seguir amb el procés decisor (A vegades si el procés s'allarga o es complica pot ser senyal que el tema no està prou madur) Si el facilitador ho considera, pot sotmetre al procediment estàndard la proposta d'anul·lació o prorroga.
516. Les decisions han de quedar consignades en un document i hi ha d'haver qui en supervisi el seu compliment.
517. També caldria que les UB i CB consideressin la presa de decisions no presencial, és a dir fer consultes online amb caràcter vinculant. Caldria veure sota quin criteri, situacions i participació.
518. També crec que seria útil establir alguna mena de protocol o procediment per a prendre decisions importants i urgents de manera que els procediments que hem establert no impedeixin ni alenteixin decisions necessàries que ens farien perdre oportunitats. L'estratègia de designar persones o equips encarregats de prendre decisions urgents i imprevistes quan la comunitat ho demana crec que pot ser bona sempre que sigui sobre qüestions que no afecten a tota la comunitat o que puguin ser revertides un cop les consideri l'òrgan formalment encarregat.
519. **Un possible model estàndard per a la presa de decisions a les CB i UB:**
1. Aquí presento un model de presa de decisions que crec que pot anar bé per a les comunitats com les que plantejo. Aquest model va inspirar el procediment decisor de la cooperativa de cohabitatge de la Llera i que va ser fruit d'un seguit de debats i consideracions. Podeu veure aquest model a la nota al peu¹⁰⁹. Pot ser un model per prendre com a punt de partida o per a imitar-ne l'essència.
 2. L'essència d'aquest model és que totes les decisions han d'implicar una doble decisió: la primera sobre la forma com es prendrà la decisió i la segona sobre el tema en qüestió. Vegem-ne la concreció:
 3. **Tota presa de decisions té dos moments:** 1. Decidir com prenem la decisió i 2. La presa de decisió amb el mètode acordat prèviament.
 4. **El mètode per defecte:** Cada CB i UB hauria de tenir un mètode de presa de decisions per defecte, molt general i polivalent que només s'usarà en cas que no hi hagi consens sobre la forma com hem de prendre

109 Aquest és el redactat del procés de presa de decisions tal com apareix al document base de la cooperativa La Llera:

El procés de presa de decisions formal només s'inicia quan algú considera que és necessari. Si ningú no ho demana, el consens natural i espontani és suficient per anar prenent totes les decisions.

Tota presa de decisions presencial té dos moments: a. Decidir el mètode com prenem la decisió i b. Presa de decisió mitjançant el mètode que hàgim aprovat.

Al moment de la presa de decisió cal que tothom tingui ben clar el que s'està decidint i cregui que disposa de tota la informació que necessita per a prendre-la.

El mètode estàndard o per defecte de prendre les decisions és per consens sistemàtic entre tots els membres de la Llera assistents, majors d'edat, sempre que hi hagi un quòrum superior al 75% comptant les participacions delegades.

En el mètode del consens sistemàtic els participants voten les resistències a les propostes. En propostes múltiples s'aprova la proposta amb menys resistències. En propostes úniques, s'aprova tot allò que té menys del 30% de resistències possibles. En el consens sistemàtic cada persona pot posar una o dues resistències (aixecant un o dues mans) a la proposta. Al final se sumen les resistències i es decideix en conseqüència.

Es poden proposar mètodes alternatius al consens sistemàtic tant pel que fa a la modalitat com a les circumstàncies. En cap cas una proposta de mètode no pot incloure modificar les exigències de quòrum. Sempre que es pugui es presentaran les propostes de mètode alternatives a la comissió de governança amb anterioritat a la presa de decisions.

Presents i absents poden delegar el vot. Els absents poden delegar el vot informant algú més a part del delegat.

La participació en la presa de decisions és voluntària i el fet de no participar s'ha d'informar abans d'aplicar el mètode per tal d'establir la quantificació necessària per a l'aprovació. El fet de no participar no afecta el quòrum.

les decisions que vagin apareixent.

5. N'hem vist molts i jo, ara mateix, m'inclino pel consens sistèmic. Cal que la forma per defecte que cada organització acordi estigui clarament redactada i no deixi marge a les interpretacions. Un exemple del que per a mi és una forma clara seria: «La forma estàndard o per defecte de prendre les decisions és per consens sistèmic entre tots els membres del grup assistents, majors d'edat, sempre que hi hagi un quòrum superior al 75% comptant les participacions delegades». Cal doncs que tothom tingui clar què és el consens sistèmic o la forma que hagin acordat per defecte. En el cas que m'ocupa, recordo que consens sistèmic és aquell en el que els participants voten les resistències a les propostes. En propostes múltiples s'aprova la proposta amb menys resistències. En propostes úniques, s'aprova tot allò que té menys del 30% de resistències possibles. En el consens sistèmic cada persona pot posar una o dues resistències (aixecant un o dues mans) a la proposta. Al final se sumen les resistències i es decideix en conseqüència.
6. **Decidir com decidim:** Un cop el grup té el mètode de presa de decisions per defecte o estàndard, quan algú proposa que es prengui una decisió ha de plantejar el tema a decidir juntament amb la forma com creu que s'ha de prendre la decisió. Hi ha, com hem vist, [moltes maneres de prendre decisions](#) i el seu conjunt forma una bona caixa d'eines que cal tenir a l'abast a l'hora de plantejar una decisió. No totes les formes són igualment bones o adequades i fer servir el mateix mètode per a tots els casos o problemes no sembla una solució gaire flexible.
7. Així, per exemple, es poden contemplar variants de votacions tenint en compte participacions desiguals per qualitat (a algunes persones i amb determinants criteris se les hi atorga més pes a l'hora de decidir), canvis en els percentatges mínims per a l'aprovació (es poden graduar les condicions per a aprovar una decisió com ara reduir o augmentar el nombre de resistències necessàries o canviar el percentatge de vots necessaris sobre el total en les majories qualificades) i també pel que fa a les persones participants (es pot proposar que els subjectes siguin unitats de convivència, menors d'edat, convidats... si les circumstàncies de la decisió fan pensar que aquesta ampliació de participants millorarà el resultat)
8. La persona o grup que planteja la decisió pot demanar que es prengui pel mètode estàndard si li sembla adequat i altres persones poden no estar-hi d'acord i fer propostes alternatives. Aleshores el facilitador té la feina de donar un marge de temps que consideri prudent per a prendre la decisió sobre quin mètode farem servir a l'hora de votar la proposta. Si n'hi ha més d'una, es farà una votació amb el mètode estàndard i si el debat sobre aquest tema s'allarga o complica fins al punt que impedeix el tractament del tema principal, el facilitador pot tallar el debat i aplicar el mètode per defecte. És a dir que el grup té una oportunitat per a millorar i ajustar els mecanismes de presa de decisió però si no ho sap fer, això no bloquejarà les decisions perquè quan el facilitador cregui oportú pot aturar el debat i aplicar el mètode estàndard.
9. Cal preservar el valor d'aquest procediment que és el fet d'ajustar les eines a les nostres necessitats. No totes les decisions s'han de prendre de la mateixa manera. N'hi ha que es poden delegar i n'hi ha que no. N'hi ha que tothom pot votar i n'hi ha que no. N'hi ha que demanen uns prerequisits i n'hi ha que no. Cal tenir tot això en compte per tal que els mecanismes polítics estiguin al servei dels valors que defensem.
10. **Decidim:** El facilitador anuncia clarament el que es decideix i la forma com es prendrà la decisió que surt del debat que acabem de fer. S'assegura que tothom ho té clar.
11. Aleshores s'aplica la presa de decisions tal com s'ha acordat.
12. **Delegació de vot:** Presents i absents poden delegar el vot. Els presents poden delegar el vot expressant-ho públicament i els absents poden delegar el vot informant algú més, a part del delegat.

3.3 Economia: gestió dels recursos materials

520. És clar que en aquest apartat parlem d'economia en el seu sentit original: la gestió dels recursos per tal de satisfer les necessitats de la gent.
521. L'economia és important. Juntament amb la política configuren les dues forces de poder més elementals de la nostra societat. A més d'important, és antiga. L'Eudald Carbonell diu en el seu llibre *Encara no som humans: «Si anem als orígens dels costums i dels hàbits de la relació social dels primer no humans, trobem els dos conceptes, el de propietat i el de jerarquia, ben estructurats i desenvolupats.»*¹¹⁰
522. Doncs bé, una CB és una comunitat d'ajuda mútua i per tant s'ha de plantejar el tema de l'economia perquè els seus membres poden tenir necessitats de dèficit econòmic i també de creixement.
523. Cal que entenguem què són béns i el valor que poden tenir.
524. Aclareixo que aquí parlo només dels béns econòmics (o sigui d'allò que és escàs i requereix algun tipus d'esforç). Parlo de estris, vestimenta, vehicles... i en descarto els béns no econòmics que són abundosos i lliures (per ara) com ara l'aire, el sol, l'aigua de mar...¹¹¹
525. Distingeixo dos tipus de béns: els materials i els immaterials. Els béns materials són coses físiques (aliments, roba, etc.) i els béns immaterials són els serveis (atenció sanitària, transport, etc.). Podríem dir que els béns materials ocupen un espai i els serveis ocupen un temps.
526. Doncs bé, un cop aclarida aquesta distinció podem veure que una comunitat pot tenir béns econòmics. Pot tenir béns propis (si decideix adquirir alguna cosa o la rep com a donació, herència o cessió) i oferir serveis propis. Hi ha dos tipus de serveis propis: a) els que la pròpia comunitat gestiona i organitza com ara grups de desplegament personal, serveis de suport, etc. i b) els que els membres de la CB poden oferir a altres membres.
527. Pel que fa al valor dels béns, distingiré només el valor d'ús o de gaudi (coses que es consumeixen directament com ara una poma o unes sabates) i el valor de canvi (coses que és fan servir per intercanviar-les per altres com ara els diners o productes que es compren per a comercialitzar-los).
528. És evident que el valor dels béns té un fort component personal i per tant és molt subjectiu. Pensem que el preu que podem pagar per una entrada a un concert és molt diferent segons la persona. Normalment el valor, en la nostra economia, el fixa el preu. En el mercat capitalista es creu que els preus tenen la seva pròpia dinàmica i segueixen unes lleis benèfiques quasi divines (Adam Smith en deia «la ma de Déu»)
529. Opino que això no és així en absolut i que l'economia és una activitat que cal regular fins a assolir que apunti a la justícia.
530. La gestió dels recursos econòmics en una CB ha d'anar orientada a la satisfacció de les necessitats de dèficit i de creixement, individuals i col·lectives, seguint el seu propi ordenament i procurant no caure en els errors de l'economia capitalista i comunista real. De la capacitat d'imaginació, generositat, solidaritat i assumpció de risc que tinguem sobre una dimensió tan sensible, en dependrà l'èxit econòmic de la CB.
531. Les CB no poden inventar i implementar un sistema econòmic propi perquè és un camp excessivament complex i perquè vivim en un món que té ja un sistema capitalista implementat que ocupa tot l'espai econòmic, polític i mental i que disposa de molts mecanismes per a perpetuar-se i impedir ser superat.
532. El que sí pot fer una CB és assajar fórmules alternatives de gestió econòmica com ara l'intercanvi (a l'estil dels bancs del temps), l'economia del do¹¹², l'economia no monetària (com Bioecon¹¹³) o les monedes alternatives (locals i complementàries, criptomonedes descentralitzades, etc.)
533. Donat que la proposta de les CB no és la ruptura sinó la simbiosi transformadora del sistema social, quan en una CB es plantegen objectius econòmics només podem dibuixar un horitzó desitjable al que volem dirigir-nos i buscar camins per a arribar-hi, tot dissenyant-los o inventant-los quan sigui possible o fent petites modificacions a les estructures actuals per a derivar-les lentament cap el nostre ideal.
534. En aquest sentit, formulacions com la que fa Piketty ens poden ajudar a orientar-nos. Quan descriu l'horitzó ideal cap on ens hauríem d'encaminar diu:

110 CARBONELL, E. i SALA, R.: *Encara no som humans*. Ed. Empúries, 2002, p.68

111 Segons la filosofia de l'Economia del Bé Comú, els béns naturals no haurien de ser mai béns econòmics. La naturalesa mai no pot ser propietat de ningú. És un bé comunal. Els fruits que dona com a resultat de l'esforç, sí poden ser objecte de propietat. FELBER, CH.: p. 235. Crec que una bona opció per a les CB i UB seria fer el Balanç del Bé Comú, un indicador que pot donar moltes pistes sobre l'eficàcia de la nostra organització econòmica en vistes als nostres objectius.

112 L'economia del regal o també economia del do és una teoria social en la qual els béns i serveis s'atorguen sense acord explícit de quid pro quo. És a dir que les nostres actuacions no es basin en l'interès o la vanitat.

113 Bioecon és un acord econòmic peer-to-peer, sensible al creixement i autoregulat en el qual els mitjans de circulació són produïts pels participants com a resultat de la seva activitat. (bioecon.net)

«Un socialisme democràtic i federal, descentralitzat i participatiu, ecològic i mestís, que es fonamenta en l'ampliació de l'estat social i de l'impost progressiu, la divisió del poder en les empreses, les reparacions postcoloniales i la lluita contra les discriminacions, la igualtat educativa i la targeta carboni, la desmercantilització gradual de l'economia, la garantia d'ocupació i l'herència per a tothom, la reducció dràstica de les desigualtats monetàries i un sistema electoral i mediàtic per fi fora de l'abast del poder dels diners.»¹¹⁴

- 535. Declaracions com aquesta poden ajudar-nos al debat i a la formulació del nostre ideal econòmic.
- 536. Si ens remetem al mecanisme econòmic bàsic que regula totes les societats, tenim que els individus aporten el que tenen (treball i capital) i reben a canvi béns que necessiten (propietats i consum).
- 537. Així doncs la paraula clau en economia és «intercanvi», la seva funció és «la satisfacció de les necessitats» i el seu ideal, «la justícia»,
- 538. El model que tenim tots incorporat diu que has treballar per guanyar-te la vida, però la vida ja la tenim guanyada i el treball és l'expressió de la nostra realització.
- 539. Si els fruits del nostre treball s'administren podem arribar a un equilibri entre producció i consum que ens doni una vida digna.
- 540. Els conceptes de treball, propietat i consum adquireixen en aquest context un significat més primari i genuí. Ha de ser perfectament possible que una comunitat desitgi que les persones treballin en allò que les desplega amb una visió de cooperació i que tots obtinguin els recursos necessaris per a fer-ho.
- 541. Això és eutòpic i eutòpic i segurament molts pensaran que impossible. Jo crec que ara mateix seria difícil aplicar un sistema així a nivell social tot i que crec que les famílies i certes comunitats religioses practiquen una economia semblant.
- 542. Com sempre, la mirada està en el futur per a poder fer eficaç el present, per poder donar sentit al que fem.
- 543. En una CB aspirem a aquest model «familiar/monàstic» tot i que inserits en la societat com estem, usarem els mitjans i mecanismes de l'economia dominant: diners, treball assalariat o recompensat, comerç, compra/venda...
- 544. Ho farem com a estratègia de transició amb l'ànim d'anar buscant formes cada cop més comunitàries de satisfer les necessitats i cada cop menys capitalistes.
- 545. En aquest capítol parlaré dels aspectes més rellevants de l'economia pel que fa a una CB que són el treball, la propietat i el consum. En cada un d'aquests aspectes la brúixola de les CB ens orienta vers el treball digne i amb sentit per a tothom, la propietat en cessió d'ús i el consum frugal i just.

Treball ocupació. Les dues necessitats: sobreviure i donar sentit a la vida

- 546. El treball és connatural a l'humà. Som éssers llançats a l'activitat i a la transformació de nosaltres mateixos i el món a la recerca de cobrir les nostres necessitats i fomentar el nostre creixement. I tot això ho fem, de manera natural, en cooperació amb els nostres congèneres.
- 547. El treball sempre té sentit perquè si no fos així no el fariem. El que podem discutir és si el sentit pel qual treballem és genuí, si ens nodreix i ens fa créixer; si ens permet sobreviure per tal de desplegar-nos.
- 548. Opino que un treball que només fem per sobreviure és un treball indigne. Massa sovint aquesta indignitat no és opcional i treballem només per sobreviure. Un mal molt estès a tot el món.
- 549. Tenir un treball digne i amb sentit remet directament a les motivacions i anhels personals.
- 550. Marx fou el gran crític de l'alienació del treballador i qui va imaginar un pla per a dignificar-lo. Segons ell, el treball a canvi de la supervivència, i en les condicions aberrants de la societat de la primera revolució industrial, ens aliena (separa) de les coses que produïm, dels altres treballadors i de la naturalesa.
- 551. És lògic que les persones pensem primer en la nostra supervivència. A la nostra societat, la supervivència l'has d'assegurar treballant en el que sigui (encara que no t'agradi o no et motivi), o bé –si no te'n surts– acollint-te a la família i, si no en tens, emparar-te en la beneficència estatal, mentre n'hi hagi.
- 552. Aquesta situació podria canviar dràsticament si existissin les CB. Un grup heterogeni de 200 persones disposades a compartir els béns i els serveis en la mesura que vulguin i puguin amb la mirada posada en el valor del treball amb sentit, podria molt bé ser una solució. Cal, però, molt encara per a trencar els models actuals i les resistències que tenim incrustades en la visió del món.
- 553. Amb tot, l'objectiu és irrenunciable: treballar amb motivació i sentit. D'on ve la motivació?
- 554. Žižek comenta les investigacions de Pink on demostra que

¹¹⁴ PIKETTY. THOMAS: *Una breu història de la igualtat*. Edicions 62, 2021, p. 254-255

«les principals motivacions per fer una feina són l'autonomia, la capacitat d'elegir com i quines tasques s'han de completar; l'expertesa, el procés de convertir-se en mestre en una activitat; i el propòsit, el desig de millorar el món.»¹¹⁵

555. Els diners i la riquesa també són motivacions pel treball però si no van unides al sentit, són a la llarga, estèrils.
556. HI ha experiments repetits i contrastats que demostren que la motivació no és directament proporcional a la recompensa.¹¹⁶
557. També trobo molt significatiu i estimulants un fragment del genial clàssic de ciència ficció «*Els desposseïts*» d'Ursula K. Le Guin on explica, entre altres coses com en un planeta colonitzat recentment han instaurat un sistema econòmic no capitalista. Diu així:
- «Aquí, vostès pensen que l'incentiu del treball és l'economia, la necessitat de diners o el desig del benefici; però on no existeix el diner els motius reals són, potser, més clars. A les persones els agrada fer coses. Els agrada fer-les bé. La gent agafa les feines perilloses, dures, perquè s'enorgulleix de fer-les, pot... egoistar, en diem... presumir?, davant els més dèbils. Ei, mireu, nens, mireu com en soc, de fort! Em segueix? A les persones els agrada fer allò en què tenen traça... Però la qüestió de fons és la dels fins i els mitjans. A l'últim, la feina es fa per la feina mateixa. És el plaer durador de la vida. La consciència íntima ho sap. I també la consciència social, l'opinió del veí. No hi ha cap altra recompensa, a Anarres, cap altra llei. El plaer d'un mateix i el respecte dels consemblants. Això és tot. En condicions així, l'opinió del consemblant es transforma en una força molt poderosa.»¹¹⁷*
558. Així doncs, la motivació intrínseca que busquem pot venir d'activitats directament motivadores (les necessito jo) o indirectament motivadores (les necessiten els altres)
559. Un tema fonamental en economia és la relació que establim entre el treball i la riquesa o recompensa que genera i la que recollim d'aquest treball.
560. No entraré en teories econòmiques perquè es podria fer llarg però quasi tothom té clar que la relació entre treball i recompensa ha de ser just. El problema és que hi ha molts conceptes de justícia. Els capitalistes consideren que és just que l'inversor es quedi la plusvàlua, que la gent treballi pel sou que dicta el mercat, que els més qualificats cobrin més, que és legítim que hi hagi gent que guanyi diners sense treballar¹¹⁸ i altres coses que, per molt normals que ens semblin, poden ser totalment qüestionables i ho haurien de ser en una CB.
561. L'altre gran proposta a nivell de la història recent ha sigut el comunisme, el principi del qual em sembla impecable¹¹⁹ però que no ha tingut concreció satisfactòria on s'ha provat.
562. El principi que en una comunitat tothom ha de donar el màxim que pot i ha de rebre el que necessita sura constantment en el meu plantejament d'aquesta qüestió. Opino que, com en tants altres temes, els problemes socials d'escala global no tenen solució des de les institucions. En una comunitat petita com una CB, en canvi, crec que és molt difícil que, tenint clar aquest principi, no funcioni en la majoria de casos.
563. I aquesta opinió la fonamento en una altra forma d'economia de petita escala que és la família. A la família és de sentit comú que tothom ha d'aportar allò que té, ha de col·laborar en la tasca comuna i també és de sentit comú que quan a algú li falta el necessari, la resta de membres li procuren amb generositat i, sovint, amb sacrifici.
564. No ens preguntem per què hi ha aquesta fraternitat econòmica en una família, per què els pares ajuden als fills i els fills als pares; per què els germans són solidaris; per què volem el bé dels nostres parents i patim quan no el tenen. Tot això té una resposta massa simple: s'estimen. Doncs aquest és el factor que faria que en una comunitat tothom oferís el que té per tal que a ningú no li faltés el que li cal. Aquest amor social, escollit entre persones que comparteixen les mateixes idees és la bandera del canvi. Ho va ser en la Revolució Francesa (la fraternitat apaivagava la tensió entre la llibertat i la igualtat), ho va ser en les comunitats utòpiques dels socialistes utòpics del XIX on la fraternitat tenia un paper protagonista.¹²⁰ Encara ara moltes cooperatives i ateneus populars duen el nom de La Fraternal.
565. Tenim història doncs. Com he repetit sovint, no estem inventant gaire res; només posant al dia allò que hem anat descobrint que ens convé i volem implementar-ho.
566. Abans d'exposar les diverses maneres com una comunitat podria acostar-se a l'ideal econòmic alternatiu, exposo la meua idea, que no és exactament la redistribució justa i fraternal sinó una versió que, dins la utopia, és més acceptable per a la gent. Es tracta d'una proposta de distribució de la riquesa que es formula amb la frase:

115 ŽIŽEK, SLAVOJ: *Problemas en el paraíso. Del fin de la historia al fin del capitalismo*. Anagrama, 2016 p. 183

116 PINK, D.H.: *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva*. Planeta, 2010

117 LE GUIN, URSULA K.: *Els desposseïts*, Raig Verd Editorial, 2022, p. 172

118 A l'Economia del Bé Comú es busca que això no sigui possible.

119 «De cada u segons les seves capacitats, a cada u segons les seves necessitats» Karl Marx.

120 Sobre les relacions fraternals o amoroses entre membres de la mateixa CB en parlo a l'apartat «[Relacions genuïnes](#)» del capítol 4.

567. **Tothom fa el que vol i tothom cobra el mateix.**¹²¹ Escrivia al 2016:

«Imagino que la utopia ha de semblar necessàriament ridícula, pueril i fantasiosa. Amb tot, la utopia és una de les principals forces de progrés. A vegades les idees més absurdes tenen el poder de fer trontollar creences igualment absurdes però consolidades per la rutina o la tradició.

Deixeu-me que analitzi aquesta proposta utòpica que anuncio. Primer: que tothom faci el que vulgui. Suposo que molts pensaran que si tothom fa el que vol la gent no voldrà treballar ni esforçar-se. Ara bé, això potser passaria en la nostra societat atès que se'ns ha inculcat que el treball és un càstig o una maledicció.

En realitat el treball és una benedicció i parlo, és clar, del treball digne i adequat. Treball digne vol dir treball amb sentit, que serveix, que aporta benestar. I treball adequat vol dir treball que s'ajusta a les teves capacitats i que et permet expressar els dons que la naturalesa i les circumstàncies t'han atorgat.

Estic segur que cap persona sana no renunciaria a treballar si pogués desenvolupar les seves capacitats de forma creativa i plena i oferir la seva obra als altres a canvi del respecte, l'agraïment i un sou digne.

I aquesta és la segona part de la proposta. Quant ha de cobrar una persona? Hem de cobrar pel número d'hores treballades? Per la dificultat de la feina? Per la inversió que hem fet en preparar-nos? Per la responsabilitat? Per la llei de l'oferta i la demanda? Doncs crec que tothom ha de cobrar el mateix.

D'entrada les necessitats bàsiques urgents han d'estar cobertes: salut, educació, serveis públics... i a partir d'aquí, tothom ha de cobrar un sou que seria igual per a tothom.

Ja sé que ara pensareu que això és el impossible i ingenu. Hi ha moltes objeccions a fer i m'agradaria poder comentar-les totes, però no puc. He sentit gent que diu que qui té més responsabilitat i formació ha de cobrar més i jo dic: si tenen ja la recompensa de poder exercir la responsabilitat i servir els altres, per què necessiten més diners?

Les persones que són intel·ligents i estan preparades han d'agrair a la vida que els hagi donat la capacitat i la circumstància per a tenir aquesta preparació. Això sol és ja un regal, que molta gent no pot tenir.

També hi ha qui pensa que si tothom cobra el mateix molta gent treballaria poc o gens. Si el treball fos com he dit abans, treballar poc o gens seria una autèntica desgràcia.

Si tothom cobrés igual, ningú no voldria fer les feines complexes o arriscades, diuen altres. Tampoc ho crec. Quan les persones trobem i deixem aflorar els nostres autèntics dons, res no ens omple més que exercitar-los.

Plató, a La República, una de les primeres utopies socials parlava de les diferents ànimes que predominaven en les persones. Els filòsofs que cultivaven l'ànima racional manaven, però no tenien cap propietat; tot ho tenien en comú. Ja tenien prou privilegi havent rebut el do de la saviesa.

Els guerrers, que treballaven l'ànima irascible, la que defensa la justa ira, la que combat la injustícia estaven desitjosos d'exercir el seu do. No puc imaginar un guerrer platònic dient «si no cobro com un filòsof no vull anar a la guerra i faré de pagès». Per a algú que té l'ànima de plata (defensor de la justícia) no hi ha càstig més gran que veure's privat de desenvolupar el seu caràcter. I si ho fa, senyal que no és autèntic guerrer.

En fi, més enllà de la distància cronològica i metafòrica de les ànimes platòniques amb el meu discurs, el que vull dir és que la font principal de satisfacció en la vida productiva o laboral no són els diners, sinó la plenitud, el sentit i la satisfacció que dóna haver trobat el teu lloc en el món, ocupar-lo i viure amb consciència la teva història personal.

Si després vols saber quant cobraràs, doncs sàpigues que cobraràs el mateix que tots. I si ets una persona ambiciosa que busca el màxim possible, hi estaràs d'acord!»

568. És evident que no és un pla executiu sinó un esbós d'horitzó. Les preguntes que vagin sorgint, les anirem resolent a mesura que apareguin. Com sempre.

Dos classes de treball en una CB

569. Hi ha dos tipus de treball en una CB: el que fem voluntàriament o obligats pels acords interns que consisteixen en tasques que la CB ha decidit que cal cobrir de manera no remunerada per part dels seus membres. L'altre tipus de treball del que ens hem d'ocupar és el del treball remunerat que els membres de la CB desitgen i no tenen.

121 CARBO, J.M.: Blog Vol 234: Una proposta de distribució de la riquesa: tothom fa el que vol i tothom cobra el mateix. (02/03/16) (<http://bit.ly/1WTY1ZF>)

Treball comunitari no remunerat

570. Respecte al treball comunitari no remunerat, una CB podria:

1. Fixar unes tasques a cada membre de forma permanent.
2. Fixar tasques de forma temporal i rotatòria.
3. Fixar hores de treball comunitari.
4. Fer un llistat de necessitats i esperar que algú vulgui assumir l'encàrrec de forma voluntària.
5. Esperar que de forma voluntària i espontània, la pròpia comunitat generi un mecanisme útil i flexible per a satisfer les necessitats col·lectives.
6. Establir encàrrecs en lloc de tasques. Això vol dir que l'encarregat és responsable de què la tasca estigui feta però no cal que la faci ell. Pot demanar ajuda, delegar-la, contractar algú...
7. No hi ha tasques comunitàries que els membres hagin de satisfer. La CB té altres recursos per fer-ho.
8. Considerar que la participació i iniciativa en tasques comunitàries equival al treball. Això vol dir que si, per exemple, la comunitat ha establert tasques obligatòries, les persones que assumeixin responsabilitats o participin molt tinguin la compensació de no haver de fer-les.
9. Establir un criteri personalitzat de la dedicació o esforç que una persona ha de fer en funció de les seves circumstàncies. Per exemple, algú que té criatures petites o que és molt gran podria tenir reducció de tasques.
10. Distribuir les tasques de manteniment en seccions i incloure les persones dins d'aquestes seccions. Si tenim per exemple, les seccions de cura, de neteja, de manteniment, economia... un grup de persones n'és l'encarregada i la responsabilitat és col·lectiva i no personal.
11. En cas de persones no especialitzades en tasques que els interessa, es podria organitzar una formació específica. Per exemple, si a algú li agraden les plantes però no hi entén, podríem organitzar formació específica.
12. Les tasques es poden organitzar per hores de servei o hores de guàrdia. Si són serveis per hores, serien, per exemple, 3 hores setmanals i si són de guàrdia, podrien ser 24 hores o caps de setmana que han d'estar pendants de si hi ha alguna necessitat d'aquella secció.
13. Es podrien fixar setmanes, mesos o anys sabàtics per a les tasques de la comunitat. Les CB podrien especificar les condicions i mecanismes per a organitzar-ho.
14. ...

Treball comunitari remunerat

571. Pel que fa al treball remunerat que els membres desitgen però no obtenen, en una CB es podrien engegar diferents iniciatives. D'entrada caldria distingir les propostes que es fan des del marc laboral de l'estat i les que es fan des del marc laboral de la comunitat.

Dins el marc laboral estatal.

572. En el marc laboral estatal: Les persones que necessiten treballar i no troben feina poden rebre les següents ajudes de part de la seva comunitat...

1. Buscar-li entre tots una feina. Mirar si algú de la CB necessita treballadors o coneix algú del seu entorn que pugui contractar-lo
2. Ajudar-lo en la gestió de la recerca de treball en empreses, ETT's o organismes oficials.
3. Orientar-lo o acompanyar-lo en les visites de treball.
4. Orientar-lo o acompanyar-lo en la gestió de subsidis d'atur o altres recursos socials.
5. Pagar o contractar algú perquè faci les feines 3 i 4.
6. Ajudar-lo a descobrir el seu do, allò que va amb ell i que pot oferir al món. Ho podem fer en sessions de treball de petit grup centrades en aquest tema. També ho podem fer recurrent a un especialista.
7. Avalar-lo o referenciar-lo quan sigui possible i convenient.
8. Donar-li suport si té una crisi per la feina, ja sigui entre tots, algú en concret o un professional.
9. Pagar-li les despeses bàsiques mentre no troba feina.
10. Oferir-li menjar, roba i llit mentre no troba feina.
11. Estimular i recolzar als que ja tenen treball però no acaben d'arriscar-se a canviar-lo per un que tingui més sentit.

12. Donar-li formació professional per a capacitar-lo i, si no podem, adscriure'l a la xarxa pública de formació i ocupació laboral.
13. Oferir-li una feina dins la CB. Aquí ja hauríem de considerar el següent apartat del marc laboral de la comunitat.
14. ...

Marc laboral comunitari.

573. El marc laboral de la comunitat es refereix a la relació laboral que estableixen persones de la comunitat amb la pròpia comunitat. Aquí caldria contemplar quina modalitat d'acord o contracte establím de manera que s'ajusti a les possibilitats i necessitats de la persona i de la comunitat.
574. No cal dir que en aquest apartat tot es torna més subtil i equívoc perquè lluny del marc legal, és difícil arribar a acords duradors sobre aspectes que es fonamenten en relacions laborals contractuals, socialment acceptades, i que nosaltres volem qüestionar, flexibilitzar o canviar. Així, els temes del salari, vacances, seguretat social i altres haurien de ser substituïts per pactes que donessin seguretat (no jurídica, sinó comunal) al treballador.
575. Si la comunitat requereix els serveis laborals d'algun dels seus membres i aquest està disposat a oferir-los, podem...
 1. Fixar un pla personalitzat on el treballador i la comunitat acordin la regulació del contracte o pacte.
 2. Fixar un sou per a serveis oferts durant la jornada laboral que s'acordi.
 3. Fixar un sou per a hores de servei.
 4. Fixar un sou per a tasques concretes, com per exemple, preparar una festa, organitzar una activitat, endreçar un magatzem, una mudança, un servei tècnic determinat, etc.
 5. Fixar un compensació en alimentació, habitatge i allò que acabem negociant.
 6. Fixar una compensació com la del punt 5 però amb un complement econòmic pactat.
 7. Establir els períodes de vacances en cas que sigui necessari i pagar-los igualment. Aquí caldria que la CB entomés el tema de qui fa la feina de la persona vacant.
 8. Pagar la Seguretat Social o una assegurança de salut.
 9. Cuidar i atendre les necessitats físiques, emocionals i psíquiques quan la persona no pugui exercir la seva ocupació (el que en l'ordre laboral estatal és «estar de baixa») També aquí com en el punt 7, la CB hauria de decidir com resoldre l'absència del treballador.
 10. Preveure i planificar la seguretat vital de la persona si la considerem jubilada i no té pensió.
 11. ...
576. No cal dir que moltes d'aquestes qüestions i altres que es plantejaren en l'apartat d'economia tenen molt a veure amb l'estructura econòmica de la CB. És diferent ser 20 persones o 200. És diferent tenir poder adquisitiu alt o no tenir-lo. És diferent poder-se constituir en empresa o no poder (o no voler) fer-ho.

Treball en la comunitat com a unitat de producció

577. També podem considerar que una CB sigui una unitat no només de consum sinó també de producció. La CB podria produir o oferir els seus serveis a altres CB o a la societat en general.
578. Els béns i serveis que una CB produeix poden ser de tota la comunitat o d'una part d'ella. En tots els casos, la tasca productiva i de serveis és fa en nom de la comunitat i es considera un fruit de la iniciativa col·lectiva i no pas de la privada.
579. La producció o oferta de serveis que una CB pot oferir dependrà de les capacitats i disponibilitat dels seus membres.
580. Al respecte és podria...
 1. Organitzar una empresa dins la comunitat per a comercialització béns i serveis. En aquest cas caldria assumir la normativa i legislació de la unitat política a la que pertany la CB.
 2. Organitzar una associació informal amb la mateixa finalitat. En aquest cas es podria organitzar la producció i serveis amb criteris propis encara que no encaixin amb la legislació.
 3. Produir una carta de béns i serveis per a oferir a altres CB o a la societat en general.
 4. Fixar per períodes la dedicació de les persones a la tasca productiva de la CB. Això vol dir que si algú s'ofereix per a tenir cura d'una persona gran, per exemple, s'hauria de comprometre per a un any o el que acordin.

5. Acceptar les ofertes espontànies dels membres per produir o oferir serveis entenent que la participació intermitent pot dificultar la fidelització dels beneficiats.
6. Establir un barem de preu per a béns i serveis.
7. Permetre que cada productor o servidor fixi els seus preus o la gratuïtat.
8. Fixar una aportació d'ingressos (en valor objectiu o percentual) que els productors o servidors han de cedir a la comunitat. Una CB podria decidir que l'aportació fos del 100% o del 0%.
9. Considerar que persones que ofereixen el seu temps a una tasca de producció o serveis en nom de la comunitat, estigui exempta o tingui certa flexibilitat a l'hora d'acordar les tasques comunitàries.
10. Organitzar encarregats específics d'aquest treball comunitari que caldria coordinar amb la comissió econòmica de la CB, en cas que n'hi hagi.
11. Fixar-se l'obligatorietat d'oferir algun servei a la comunitat. Per exemple, servei d'acollida a persones amb dificultat, o d'allotjament a persones necessitades, o cessió d'espais a persones i associacions que ho sol·licitin. Si la CB apostés per a aquesta modalitat de servei, cada comunitat hauria de fixar el servei que ofereix però tenint clar que és una obligació de la comunitat i, per tant, s'ha de gestionar com a tal
12. Vendre productes fabricats per la comunitat.
13. Rebutjar la possibilitat de què la comunitat com a tal ofereixi béns i serveis.
14. Llogar instal·lacions o espais naturals.
15. ...

Propietat

581. La propietat és la possessió d'alguna cosa amb el dret corresponent –i limitat per la societat– a consumir-la, usar-la, bescanviar-la o cedir-la.
582. La propietat és un concepte econòmic cabdal perquè és el fonament jurídic de qualsevol consum, transacció, ús o cessió sobre valors materials o intel·lectuals.
583. Tenir propietat significa tenir el dret a disposar dels objectes o les idees amb llibertat tot cenyint-se a les regulacions socials.
584. En general es considera que hi ha dos tipus de propietat: la pública i la privada. La pública és la que gestiona l'administració i la privada la que no.

Consideracions generals sobre la propietat privada

585. El tema de la propietat privada és el fonament de la nostra societat i mentre no el qüestionem no trobarem solució al tema de les desigualtats.
586. La propietat privada està al servei del poder i no podem anar contra ella perquè els propietaris majoritaris la defensen amb tots els mitjans i perquè la societat no sap trobar una altra manera de gestionar l'economia que no sigui fonamentant-la en la propietat privada.
587. La relació entre el patrimoni i el matrimoni l'exposo al capítol de les [relacions genuïnes](#). No puc evitar, però, fer aquí una breu referència a com, al meu entendre, el poder masculí i el patriarcat ha imposat el sagrat dret de propietat privada per a sostenir el poder i el control de la comunitat.
588. Els béns més preuats a l'hora de sostenir una petita població són els recursos d'alimentació, protecció i defensa i qui els posseeixi, té el control d'aquest grup. A més, la necessitat d'assegurar que aquests béns, i el poder corresponent, passin als seus successors biològics va fer que es controlés la maternitat consolidant la monogàmia i convertint la dona en un objecte de propietat particular més.¹²²
589. La nostra economia es basa en el principi de la propietat privada i quasi totes les constitucions ho regulen. També les religions i els codis ètics consuetudinaris donen per descomptat que som propietaris de certes coses. Per això està tan estès el precepte de no robar.
590. D'alguna manera podríem entendre que la propietat privada ha sigut un bon recurs per a moments d'escassetat, que han constituït un gran percentatge de la nostra història, però també ens podem plantejar si en determinats moments històrics de superproducció i abundància com ara (desigualment repartida, això sí) o en determinades comunitats d'afinitat en l'ideari social, això continua sent imprescindible.
591. A més de privada i pública, una propietat pot ser individual o col·lectiva. Afegeixo a aquesta classificació un nou

¹²² Aquesta idea la podeu trobar ben estructurada i fonamentada en dos llibres: «L'abolició de la família» de M. E. O'BRIEN i «Utopías Cotidianas» de K. GHODSEE

concepte que és el de propietat en cessió d'ús, que és un punt mig entre privat i públic, individual i col·lectiu. Aquesta figura ja existeix per a determinats béns però que jo l'aplico de forma generalitzada per a fer una aportació innovadora en el tema de la propietat en comunitats.

592. A la llum del que he dit fins ara, distingeixo 4 tipus de propietat possible i aquí parlaré de cada un d'ells i de les maneres com una CB podria relacionar-s'hi.

593. Tipus de propietat:

1. Propietat privada individual: Un posseïdor. (el meu pijama)
2. Propietat col·lectiva privada: un grup o associació de particulars. (l'ascensor de la comunitat de veïns)
3. Propietat col·lectiva pública: una institució estatal. (el mobiliari urbà)
4. Propietat en cessió d'ús: Cap posseïdor. Només administradors o responsables. Aquest tipus de propietat l'explico amb detall més endavant perquè és la que al meu entendre ha de marcar l'horitzó al que tendir en les CB.

594. Una CB ha de plantejar-se necessàriament el tema de la propietat en les seves 4 dimensions. Hem de pensar si acordem alguna cosa sobre les propietats privades dels membres, si tenim propietats de la comunitat i com les gestionem, com ens relacionem i usem les propietats públiques i quina orientació manifestem sobre la propietat en cessió d'ús. Cada un d'aquests aspectes el tracto per separat.

595. Quan parlem de propietat en tots aquests apartats, hem de tenir en compte que ens referim a tres coses: els béns materials o coses que tenim, els diners o valors fiduciaris de què disposem i els serveis o potencialitat que tenim i que el mercat valora.

596. La meua propietat privada és doncs tot el que tinc de material, en diners o valor fiduciari (accions, criptomonedes, etc.) i els serveis que puc oferir (la teoria clàssica en diu *treball*) i que el mercat em paga. En sentit general podríem dir que jo puc comprar alguna cosa bescanviant-la per una ampolla de vi, pagant-la amb euros o BTC o intercanviant-la per una classe d'anglès (suposant que en sàbés). Aquest és el mecanisme social tot i que el consens generalitzat és que tota compra passa pels diners.

597. Una comunitat també té béns materials com ara edificis o estris de cuina, diners i serveis que pot oferir (acollida, allotjament, suport...) També l'estat té la propietat pública en forma de béns materials com ara les faroles dels carrers, els hospitals... els diners (que ajuden als ciutadans de forma directa quan l'estat fa una prestació d'atur o una indemnització) i els serveis que ofereix: seguretat, educació, justícia...

Propietat privada dels membres d'una CB

598. Crec que no calen més aclariments sobre el que entenc aquí per propietat privada dels membres d'una CB. És, tal com acabo de dir, tot allò que comunament entenem que ens pertany per a ús, consum, bescanvi, gaudi o reserva de valor. És la roba que portem, el menjar que comprem, el cotxe o el pis que tenim, els diners del compte corrent, els serveis que puc oferir o treball assalariat que puc desplegar, etc.

599. Una CB ha de plantejar-se si vol acordar o regular algun aspecte d'aquestes propietats privades. Es freqüent que en les comunitats es demani o suggereixi alguna aportació de propietat privada, ja sigui la dot en un orde religiós (i també en els matrimonis fins fa ben poc a casa nostra i encara ara a molts llocs del món), la quota de soci en clubs o associacions, les almoines o donacions en entitats benèfiques, etc.

600. Les comunitats també poden demanar treball o servei tal com hem vist a l'apartat anterior.

601. També una CB ha de posicionar-se al respecte.

602. Pel que fa a l'horitzó ideal respecte a les propietats privades dels membres d'una CB, es podria...

1. Considerar que la CB no té res a dir al respecte.
2. Fer un plantejament i debat sobre possibilitats i límits de regular la propietat privada dels membres.
3. Decidir que certes propietats privades han de ser cedides quan no estan sent usades pel propietari.
4. Cada persona, o les persones que vulguin, podria enunciar i deixar aclarit quines propietats privades vol compartir amb la comunitat quan ell ho decideixi.
5. Cada persona, o les persones que vulguin, podria enunciar i deixar aclarit quines propietats privades vol compartir amb la comunitat quan ho decideixi la comunitat. Per exemple, el cas 4 seria el de la persona que diu que vol posar a disposició de la comunitat una habitació de casa seva, un cotxe, una roba... i que ell decideix a qui, quan i com fa aquesta cessió. El cas 5 seria el d'una persona que ofereix el mateix però, en aquest cas, delega les consideracions de qui, quan, i com es fa aquesta cessió a la comunitat. En tots dos casos afecta a l'ús i no a la propietat.
6. Fixar un règim de donació de propietat privada en entrar a la CB. Podrien ser béns materials o diners. En

el cas que fossin serveis, entraria en un altre apartat. Es podria considerar aquesta donació com a obligatòria per a tothom, proporcionada en funció de cada cas, convenient (fixant les necessitats que la CB tingui en el moment) o voluntària. La típica quota de soci entraria dins aquest apartat.

7. En cas que hi hagués algun acord de cessió de propietat privada a la CB, es podria establir el model particular de satisfer aquest pacte tot ajustant-lo a la circumstància de la persona i la comunitat.
8. També es podria oferir als assistents una aportació per part de les CB quan ingressen per al seu ús particular en forma de béns o diners. Per exemple, es podria oferir producció pròpia, excedents d'alguna mena o diners. Acordar aquesta aportació material de la comunitat als membres pot ser una forma d'oficialitzar els vincles en aquest camp i resoldre aspectes de satisfacció de necessitats. Com en els punts 6 i 7, aquesta aportació podria ser obligada, convenient o voluntària i també es podria adaptar a cada circumstància. Aquest és el model dels convents benedictins.¹²³
9. Regular les aportacions en treball al manteniment i desplegament de la comunitat tal com s'ha comentat a l'apartat del treball comunitari no remunerat.
10. ...

Propietat comunal

603. Pel que fa a la propietat col·lectiva privada que seria la de les empreses o associacions, quan es refereix a una comunitat intencional, jo l'anomenaré «propietat comunal».
604. Una CB ha de plantejar-se si li convé, vol i pot tenir propietats comunals. Si acorda tenir-ne alguna, hauria de regular la forma com l'administra.
605. Una CB podria tenir béns immobles com terrenys o edificis, béns d'ús com ara vehicles, maquinària, mobles, electrodomèstics... També podria disposar de diners, accions o altres títols de propietat.
606. Les propietats comunals poden venir de compra, cessió o donació, legal o informal.
607. Aquesta propietat comunal pot estar sota el règim de compra oficial amb contracte i factura o sota la consideració no oficial de donació de paraula.¹²⁴
608. Pel que fa a la propietat comunal, una CB podria...
 1. Instituir-se com a associació legalment constituïda (en forma de fundació, associació, cooperativa, empresa, etc.) i acceptar totalment les relacions contractuals de propietat i ús que la legislació vigent de la unitat política on està inserida disposi.
 2. Formalitzar-se com organització legal a efectes exteriors i gestionar interiorment la propietat comunal segons regles pròpies acceptades pels mitjans que la CB disposi. Això vol dir que una cosa seria la formalització de la propietat i una altra el criteri que regiria l'ús diari d'aquestes propietats. Per exemple, podria fer que una propietat privada individual (legalment) fos propietat comunal de fet.
 3. Comprar, llogar, invertir, vendre, bescanviar o cedir propietats comunals segons els criteris que fixi la pròpia CB. Això pot incloure la cessió d'espais i bens comunals a la societat tot posant els recursos a disposició de les iniciatives públiques que vagin en la línia de la CB.
 4. Regular l'ús de les propietats comunals (cedida o comprada) segons una reglamentació, uns acords, uns pactes o una llibertat de disposició que s'acordi. Aquesta reglamentació pot ser sobre tots els béns comunals o sobre alguns; durant un temps, a perpetuïtat o en determinats períodes. Per exemple, es podria fer un calendari de disposició d'espais i propietats personals (habitacions particulars, instal·lacions, vehicles, eines...) que per períodes de temps se cedeixen a la comunitat.
 5. Establir una comissió o grup encarregat de la gestió dels béns comunals i la seva administració. Aquesta comissió podria decidir delegar a persones concretes la gestió de determinats béns comunals.
 6. Fer un llistat de béns de propietat privada que se cedeixen a la comunitat i que custodien els propietaris que els cedeixen (o que s'emmagatzemen en espais comunals) i que estigui a l'abast dels membres de la CB. Aquestes cessions podrien ser definitives o temporals. Per exemple: es pot cedir una nevera per sempre o una habitació pels mesos de juliol i agost.
 7. Establir encarregats de la gestió dels béns comunals. Per exemple, encarregats de l'hort, de la maquinària, del manteniment...

¹²³ La regla de Sant Benet estipula que la renúncia dels monjos a la propietat privada va acompanyada de l'objectiu que la comunitat tingui tot el necessari i ho distribueixi entre els seus membres. No tots reben el mateix i ningú no rep res superficial. FEISS, H.: p. 154

¹²⁴ En aquest sentit, aquí es reivindicaria la força i la qualitat de la paraula donada que apel·la a la noblesa i a la honestat. Aquest és un valor que ha perdut prestigi i que potser caldria recuperar.

8. Disposar d'un compte corrent bancari amb els diners de la CB.
9. Disposar d'un llibre registre de les aportacions en diners que cada membre custodia en els seus comptes privats però que té a disposició de la comunitat. Aquests diners els hauria de lliurar quan l'encarregat li demani. S'haurien d'estipular les condicions d'ingrés i retirada i les quantitats d'aquests diners si es creu convenient o simplement deixar anotat cada moviment quan succeeix.
10. La comunitat pot demanar préstecs als membres (amb o sense interessos).
11. La comunitat podria fer préstecs als membres (amb o sense interessos) i en les condicions que creguin justes tenint en compte el principis i valors de la CB.
12. La comunitat pot fer i rebre donacions.
13. Podria haver-hi uns encarregats o administradors de la gestió del diner.
14. La comunitat també pot fer inversions sempre que siguin amb fons ètics o amb finalitat de servei a criteri dels encarregats, seguint les directrius de la pròpia CB.
15. Fer un llistat de serveis o hores treball qualificats (o no) que se cedeixen a la comunitat i que l'òrgan corresponent pot posar a disposició de membres de la comunitat o de fora segons les necessitats. Aquestes prestacions de servei podrien ser definitives o temporals. Per exemple: es poden oferir els serveis d'assessorament psicològic, jardineria, informàtica... de forma indefinida o durant aquest curs.
16. ...

La CB i la propietat pública

609. La CB està inserida i compromesa amb la societat. Els membres de la comunitat tenen tots els drets civils de la ciutadania i per tant poden i han d'usar quan sigui necessari els béns públics.
610. Tal com s'explica al capítol 5, el fet que les CB plantegin un canvi i una transformació de l'actual estat de la societat no els invalida real ni moralment per ser receptors dels béns públics ja que ells han contribuït al seu manteniment i desplegament i, encara que no fos així, tenen la dignitat humana que l'estat reconeix a tothom.
611. Les CB han de plantejar-se també la vinculació amb la propietat i el servei públic.
612. Cal dir que el tema dels serveis públics és ben polèmic arrel el desmantellament de l'estat del benestar que s'està produint d'ençà l'onada neoliberal dels anys 80. La privatització dels serveis públics està posant en risc la protecció social i creant un autèntic esvoranc de desigualtat entre les capes socials.
613. Mentre tinguem una minoria dominant la política, tots els serveis públics són realment privats.¹²⁵
614. Respecte a la propietat i els serveis públics, una CB podria...
 1. Establir-hi la mateixa relació que qualsevol altre ciutadà o organització social.
 2. Encarregar-se de la cura i el manteniment d'alguna part de la propietat o del servei públic, ja sigui informant a l'administració o sense fer-ho. Per exemple cuidar la neteja i el manteniment d'espais públics com ara jardins, parcs, espais naturals...
 3. Encarregar-se de la cura i protecció en la mesura que pugui de les persones necessitades de la comunitat ja sigui a través de la cooperació amb els serveis socials de l'administració o bé pel seu compte i sota la seva responsabilitat. Per exemple: atenció a persones sense llar, serveis d'ajuda a domicili o acompanyament de malalts o persones soles, suport escolar a persones necessitades...
 4. Vetllar sobre espais tot informant a l'administració del que s'hi detecti.
 5. Vetllar sobre persones tot informant de necessitats.
 6. Oferir serveis professionals a la xarxa pública o a les associacions i entitats de barris.
 7. Comprar béns per a cessió pública.
 8. Informar a totes les entitats i administracions de la disponibilitat i recursos que té la CB per si poden ser d'ajuda.
 9. Imaginar, planificar i realitzar actuacions de suport i impuls a iniciatives públiques que van en la línia de la CB.
 10. Criticar i proposar alternatives a les administracions per a donar serveis (materials i socials) en la línia dels valors de la CB.
 11. Oferir-se per a plans experimentals en la gestió del bé comú amb ajuntaments i entitats de barri.

¹²⁵ CARBO, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Mentre tinguem una minoria dominant la política, tots els serveis públics són realment privats.» <https://bit.ly/3PYHzKi>

12. Proposar plans experimentals per a la gestió del bé comú amb ajuntaments i entitats de barri.
13. Cedir espais i recursos a la societat per a les activitats que vagin en la línia de la CB.
14. ...

La propietat d'ús. Res no és teu. Tot és nostre¹²⁶

615. La propietat d'ús és una modalitat nova de propietat que en essència implica que cap bé pot ser propietat privada de ningú i que les persones només tenim dret d'ús, de consum i de cura sobre els béns que administrem però no posseïm.¹²⁷
616. La premissa ideològica és la creença que com a humans ens hem equivocat fent-nos propietaris de coses que en realitat no són nostres sinó de tothom.
617. La propietat privada s'hauria d'abolir. Tota la propietat privada, no només la dels mitjans de producció com postulen les teories marxistes, sinó tota propietat privada; també la d'ús.
618. La relació dels humans amb els productes naturals i manufacturats és fonamental per a la supervivència i per a la justícia social. Permetre que una persona o un grup pugui disposar i no usar de coses que altres necessiten per sobreviure és contrari a la concepció més elemental de justícia.
619. Permetríem que algú tirés una bomba en un supermercat amb l'argument que és de la seva propietat i en fa el que vol? Doncs tampoc hauríem de permetre que algú llenci o retiri del mercat menjar que fa morir de fam a moltes persones amb l'únic objectiu del seu benefici personal.
620. Com he comentat abans, la propietat privada està en el fonament de les grans desigualtats entre individus i grups. És una eina de poder i de control que s'autoperpetua a través dels mecanismes de la reproducció social.
621. El tema de les herències, els privilegis econòmics i socials de les persones per raó d'origen familiar o dels drets adquirits sobre propietats amb raons històriques o teories naturals del poder donaria per a molt i aquí potser no aportaria gaire res a la proposta de la propietat d'ús.
622. Sigui com sigui crec que és el moment històric actual i que són les CB les que han d'arriscar-se a provar noves formes de propietat, alternatives a la privada.
623. La meua proposta és superar la propietat privada tal com l'entendem ara i provar la propietat en cessió d'ús.
624. La propietat en cessió d'ús implica que tot allò que actualment considerem propietat privada esdevingui propietat de tothom però amb una persona o grup encarregats d'usar-la i mantenir-la.
625. La premissa, repeteixo, seria l'acceptació que tota propietat natural ha d'estar al servei de tots i que tota propietat manufacturada és propietat comuna perquè en la seva invenció, disseny i producció hi ha intervingut, d'alguna manera, tota la humanitat. Per a fer qualsevol cosa, cal la participació de tots si entenem que la societat no és un aglomerat d'individualitats sinó que les individualitats són les manifestacions singulars d'una entitat col·lectiva. És diferent considerar el cervell com un conjunt de neurones aïllades que considerar les neurones com a components d'un cervell que els atorga sentit, funcionalitat i valor.
626. El principi de la idea de la propietat en cessió d'ús deriva doncs de la convicció que tot el que els humans produeixen o recullen és propietat de la humanitat sencera. Això no vol pas dir que no en puguem fer ús. De fet, n'has de fer un bon ús.
627. El productor té el dret de consum si el bé que produeix és consumible i el deure d'administrar si el bé és utilitari.
628. No estic parlant ara dels béns de producció com ara les fàbriques, els camps, les xarxes de distribució, etc. que també han de ser de propietat pública. Parlo dels béns d'ús, de les coses que tenim a casa, de la roba que portem, de les joguines amb què juguen els nostres fills, els cotxes que conduïm, les sabates que calcem,... Totes aquestes coses són produïdes per la societat i estan a disposició de la societat.
629. Nosaltres, quan els adquirim, els adquirim com a administradors. Quan comprem un jersei, per exemple, fem un compromís amb la societat. En primer lloc agraïm a tots els actors necessaris per a aquella producció i després ens comprometem a donar-li un ús conscient i responsable, a mantenir-lo en bon estat, cuidar-lo i tenir-lo a disposició de qui el necessiti en qualsevol moment (si jo en puc prescindir temporalment) o traspasar la responsabilitat d'administrar-lo (si en puc prescindir definitivament).
630. Aquest pacte és un acte de consciència i d'amor a tota la humanitat. És un compromís amb una nova forma de gestió dels recursos, un aposta per a una nova economia. Canvia coses importants en l'engranatge consumista en què estem atrapats. A més té un avantatge molt gran i és que podem practicar-lo ja des d'ara mateix. Només cal que canviem l'actitud i ens comprometem a tractar tot el que tenim a casa, des d'una patata a un ordinador com a

¹²⁶ CARBO, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Res no és teu. Tot és nostre» <http://bit.ly/1AejfIC>

¹²⁷ Ja la regla de Sant Benet parla de «custodiar i manejar els béns amb responsabilitat» FEISS, H.: p. 166

administradors responsables (hauríem de rendir comptes) en lloc de com a propietaris.

631. Estic convençut de què el tema de la propietat privada és fonamental per a canviar la nostra forma depredadora de viure amb els resultats nefasts que coneixem sobre l'ecosistema planetari i sobre la justícia social. Segurament els desgraciats i pèrfids experiments comunistes del segle XX han imposat un prudent silenci sobre el tema de la propietat privada, però hem de ser valents i tornar a treure'l perquè tot el que no sigui defensar aquesta postura és perdre-la. Estem veient com gràcies al silenci sobre aquest tema creix de forma gegantina la pressió de la propietat privada, no només en els mitjans de producció sinó fins i tot en els serveis públics més bàsics com està passant ara mateix al nostre país amb la sanitat, l'educació, els serveis socials, transport, etc.
632. Caldria aprofundir en el tema de la propietat dels mitjans de producció (famós i transcendent tema del comunisme ortodox on ha fracassat una idea que no era dolenta) i en el de la propietat intel·lectual. En tots dos casos m'inclino per a aplicar la mateixa màxima: No a la propietat privada! Seria conflictiu i difícil de justificar i gestionar però, com sempre, estem dibuixant un horitzó, una brúixola o guia que orienti l'acció. És en aquest sentit que hem de ser clars, oberts, flexibles i agosarats com exposo al capítol 5.
633. Curiosament aquesta idea d'abolició radical de propietat privada, que és la més revolucionària i transgressora, és la que resulta més senzilla d'aplicar atès que, si marxem del marc legal i anem a l'entorn comunitari, tot esdevé no sols possible sinó desitjable. Sempre caldrà fer-ne aproximacions adaptatives, relatives, personalitzades i progressives. Ho veurem més endavant a les propostes.
634. Evidentment, la principal diferència entre unes formes de propietat i altres estaria en el fet que la propietat d'ús exigeix la cura dels béns per tal que estiguin sempre en bones condicions per al servei de qui els pugui necessitar, que els usi amb moderació i cura, que el cedeixi a qui els necessiti i en supervisi la necessitat, la cura i la devolució pactada. Un administrador d'una propietat d'ús no pot destruir o fer malbé o mantenir inutilitzades les propietats que té sota custòdia.
635. Al llarg de la història trobaríem molts exemples de cultures i societats que no han entès la propietat privada com nosaltres i que de manera natural consideren els recursos econòmics com el primer bé comú inalienable. Els «naskapi» de nordamèrica, per exemple, segons explica un jesuïta del S.XVIII consideraven que
- «qualsevol pot entrar a casa d'un altre i esperar que li donin menjar; també podia apropiarse de qualsevol objecte que ningú no usés. Els blancs anomenen lladres als pells-roja perquè no entenen que les possessions només es consideren privades mentre s'usen i necessitin de manera activa».*¹²⁸
636. Pel que fa a les possibles coses que una CB podria fer davant la idea de l'anul·lació de la propietat privada, o de la pràctica de la propietat en cessió d'ús tenim...
1. Ignorar totalment aquesta idea. Descartar-la com a no viable a la nostra CB o decidir que ara no és el moment de treballar-la.
 2. Establir debats i treballs en equip per a considerar i aclarir si ara mateix ens hem de qüestionar alguna acció respecte a la propietat d'ús.
 3. Establir debats i treballs en equip per a considerar, aclarir i planificar accions que facilitin la concreció d'aquesta idea.
 4. Aplicar durant un període de temps aquest principi de propietat d'ús i analitzar els conflictes, dificultats i avantatges que comporta. Això podria ser revisat posteriorment i podria oferir orientacions més realistes i ajustades a les necessitats de la comunitat.
 5. Permetre que durant les proves experimentals els membres que practiquin la propietat d'ús siguin voluntaris. Això vol dir que alguns membres de la CB tenen propietat d'ús mentre que altres continuen amb la propietat privada.
 6. Permetre que els participants en experiències de propietat d'ús delimitin quins béns cauen sota aquest pacte.
 7. Fixar a nivell de comunitat una franja de béns que seran de propietat d'ús com a estratègia per a valorar-ne el funcionament. Per exemple, podríem pactar que els llibres o la roba o els vehicles són de propietat d'ús i la resta de béns de propietat privada.
 8. Establir de manera general i definitiva la idea de la propietat d'ús.
 9. Anunciar públicament que persones determinades són propietàries d'ús per decisió pròpia (encara que la comunitat no s'hagi plantejat ni definit sobre aquest tema) Això donaria informació a la resta de quins béns pot disposar en ús. Si en Pere, per exemple, es declara propietari d'ús, tothom sap que les coses d'en Pere estan al servei de la comunitat i que ell n'és l'encarregat del bon ús (tant del que ell en faci com

128 ZELDIN, THEODORE: *Historia íntima de la humanidad*. Plataforma Editorial, 2017, p.409

de l'ús que en faci el que rep la cessió)

10. Permetre la declaració continuada i improvisada del canvi de règim de les persones en diferents moments, sobre diferents béns i en diferents modalitats. Aquí hi podria haver una certa desorientació però permetria una major flexibilitat que animaria més gent a provar la propietat d'ús i apareixerien experiències més diverses i creatives.
11. ...

Consum i satisfacció de les necessitats econòmiques

637. Un tercer aspecte, i segurament el més important, a l'hora de considerar els factors econòmics és el de la satisfacció de les necessitats, en aquest cas, les necessitats econòmiques: béns d'ús, de consum, d'intercanvi, de servei o de seguretat (reserva de valor).
638. En efecte, la finalitat última de l'economia és aquesta gestió dels recursos per tal que totes les necessitats puguin ser cobertes. Això implica que s'ha de generar valor (treball), que s'ha de distribuir (propietat) i que s'ha de fer manera eficaç (consum) i justa (principis ètics)
639. En aquest apartat parlo del consum entès com el mecanisme pel qual els béns arriben als propietaris que els necessiten. El mecanisme bàsic de consum és la compra (en les seves diferents modalitats) per la qual els béns que algú ha produït són bescanviats al preu de mercat per diners.

Mecanismes de satisfacció de necessitats

640. Tot i que el mercat i els diners són instruments molt eficaços i útils, hi ha altres maneres de gestionar la distribució dels béns de consum. Amb tot, no renegarem del mercat i dels diners ja que són eines poderoses i polivalents fruit d'una evolució humana de la que no podem prescindir.
641. Segurament el mal ús del mercat desregulat convertit en camp de batalla on els més forts aixafen els febles i controlen els legisladors per tal d'acumular la riquesa, i la consideració del diner com el fi últim a desitjar, ha fet que tinguem una prevenció i un cert rebuig al diner i el mercat. Això no obstant és un reduccionisme estèril com ho seria prescindir de la roda amb l'argument que els vehicles de guerra les fan servir.
642. Per tant, crec que podem perfectament assumir el mercat i el diners sempre que sigui sota els valors que defensem. Això vol dir que no acceptarem un mercat desregulat ni uns diners convertits en fi i objecte d'acaparament.
643. A l'hora de satisfer les necessitats de la gent, a més de diners i mercat, hi ha...
 - la donació (el regal sense esperar res a canvi)¹²⁹
 - l'intercanvi de béns i serveis (a través d'acords bilaterals)
 - l'autoabastiment amb el magatzem comú (tot el que es produeix s'emmagatzema i la gent ho pren quan ho necessita)¹³⁰
 - el repartiment amb diferents criteris (la producció es reparteix segons les necessitats, o segons un criteri de justícia equitativa –tothom rep el mateix– o segons l'esforç productiu, etc.
 - la moneda o vals locals amb cartes de preus o acords entre proveïdor i consumidor (es valoren les aportacions amb una moneda pròpia i s'ofereixen els serveis amb aquesta mateixa moneda)
 - la tutela o protecció directa (algú o alguns es fan càrrec de les necessitats econòmiques d'algú o alguns. El model seria el familiar amb els nens o el que necessiten persones incapacitades)
 - ...i segurament altres formes de gestionar l'economia que poden anar apareixent a mesura que s'experimenta. Per descomptat que també hi pot haver models mixtes que barregen aquestes i altres opcions.
644. Quines són les necessitats econòmiques que una CB pot oferir als seus membres? Doncs pràcticament totes per bé que molt sovint no les podria cobrir en la seva totalitat. Una CB molt probablement pot actuar en un moment puntual d'emergència o d'una forma contínua en cobrir una part de les necessitats bàsiques. Això dependrà de cada persona, de cada necessitat i de cada CB. Aquest tema de la cura es tracta amb profunditat a l'[apartat corresponent](#).

129 L'economia del do, alternativa a l'economia del mercat ha sigut àmpliament estudiada per l'antropologia i sembla que ha primat durant molt temps en les societats preindustrials. Graeber als seus llibre «Antropologia anarquista» i sobretot a «En deuda», ho explica amb molt detall.

130 A la novel·la *Els desposseïts*, on es veu l'organització d'una societat diferent, es comenta, com un detall normal, que l'usuari d'un habitatge, en veure que tenia una cadira feta malbé... «la va portar a un taller de reparacions, on en va agafar una en bones condicions.» LE GUIN, U.K., 2022, p.207

645. Si fem un repàs ràpid de les necessitats bàsiques humanes i les agrupem, veurem que algunes poden ser cobertes directament, altres poden ser només facilitades i altres podrien ser satisfetes per una barreja de les dues modalitats.
646. Pensem en el menjar, per exemple. En una comunitat podem alimentar els membres, o facilitar-los l'alimentació ja sigui preparant el menjar, pagant perquè el pugui adquirir o ajudar-lo a buscar una solució personalitzada (ajuda estatal, pacte amb algú, suport familiar...)
647. És molt difícil trobar una necessitat bàsica en la que una CB no pugui aportar alguna cosa per tal de fer-la menys feixuga.

Necessitats bàsiques

648. El llistat de necessitats bàsiques inclouria com a mínim aquests aspectes:
- Alimentació: Accés a aliments suficients i nutritius per mantenir una dieta equilibrada.
 - Aigua: Accés a aigua potable per a la hidratació, cuinar i la higiene.
 - Refugi: Un lloc segur i protegit on viure que ofereixi protecció contra els elements naturals i perills externs.
 - Roba: Roba adequada per protegir el cos de les condicions climàtiques i mantenir la dignitat personal.
 - Salut: Accés a serveis mèdics i de salut, incloent prevenció, diagnòstic, tractament i cures.
 - Higiene: Accés a instal·lacions per a la higiene personal, com dutxes, lavabos i productes de neteja.
 - Seguretat: Protecció contra violència, perills i explotació, així com un entorn segur per viure.
 - Educació: Accés a l'educació bàsica per al desenvolupament cognitiu, social i emocional.¹³¹
 - Afecte i relacions socials: Relacions humanes positives, afecte, suport emocional i sentir-se part d'una comunitat.
 - Repòs i son: Un entorn adequat per descansar i dormir suficient per mantenir la salut física i mental.
 - Aire net: Accés a aire net i lliure de contaminació per respirar.
 - Moviment i exercici: Oportunitats per moure's i fer exercici per mantenir la salut física.
 - Expressió personal i creativa: Oportunitats per expressar-se, desenvolupar talents i participar en activitats creatives.
 - Identitat i dignitat.
649. Respecte a com una CB podria ajudar a cobrir aquestes necessitats:
1. Oferint directament el bé que la persona necessita de forma gratuïta.
 2. Oferint el bé que la persona necessita a canvi d'alguna altra cosa que ell ofereix.
 3. Oferint directament el bé que la persona necessita o a través d'un pacte durant un temps determinat.
 4. Oferint directament el bé que la persona necessita o a través d'un pacte de forma indefinida. Aquestes quatre possibilitats es poden donar en totes les necessitats de la llista excepte el repòs, l'exercici, l'expressió personal i la identitat que són accions inalienables que ningú no pot fer per tu.
 5. Facilitar la satisfacció de la necessitat tot contractant alguna persona o empresa.
 6. Facilitar la satisfacció de la necessitat pactant serveis a canvi. Ell rep alguna cosa i dona alguna cosa.
 7. Facilitar la satisfacció de la necessitat tot contractant o pactant serveis de forma temporal.
 8. Facilitar la satisfacció de la necessitat tot contractant o pactant serveis de forma indefinida. Per exemple, podem contractar una persona per a què cuidi a algú. Aquestes possibilitats 5, 6, 7 i 8 o modalitats de suport servirien per a totes les necessitats fins i tot les que només pot cobrir un mateix perquè en aquest cas del que es tracta no és de cobrir la necessitat sinó de facilitar les condicions per a què la pròpia persona les pugui satisfer. No podem fer que algú s'expressi creativament si no ho fa ell, però podem crear un entorn que l'estimuli i li faciliti l'expressió.
 9. Facilitar la satisfacció de la necessitat posant a disposició dels membres de la CB els béns i serveis que estem disposats a compartir, ja siguin de propietat privada o comunal. Això es podria facilitar amb estratègies de compartir que és el tema del següent apartat.
 10. Facilitant la informació dels recursos disponibles i posant-los fàcilment a l'abast de qui els necessita.
 11. ...

650. A la llum d'aquesta exposició se m'acudeixen múltiples accions que una CB pot fer per als seus membres. Una

¹³¹ Cal tenir present el concepte d'educació que es fa servir en el context de les CB i que s'explica a l'[apartat 3.6](#)

selecció improvisada d'aquestes coses podria ser:

- a. Cuinar per a algú que ho demana o ho necessita.
- b. Anar a comprar per a algú.
- c. Recomanar plans d'alimentació a qui ho demani.
- d. Deixar eines i instal·lacions de cuina.
- e. Cuinar col·lectivament
- f. Portar aigua a qui ho necessiti.
- g. Garantir el subministrament d'aigua de boca.
- h. Acollir algú que té por o se sent amenaçat.
- i. Acompanyar o vetllar persones en moments de vulnerabilitat.
- j. Anar a recollir algú en situacions que sent perill.
- k. Donar o cedir roba de vestir, de llit o de parament de la llar.
- l. Reparar o ajudar a reparar la roba.
- m. Aconsellar sobre el vestir i la imatge corporal.
- n. Acompanyar a les compres que requereixen opinions personals.
- o. Acompanyar a visites mèdiques.
- p. Fer vetlles de recuperació de salut.
- q. Ajudar a diagnosticar o buscar diagnòstic davant el malestar.
- r. Ajudar en la compra i administració de medicaments.
- s. Ajudar en processos de rehabilitació.
- t. Fer cures mèdiques.
- u. Cedir instal·lacions d'higiene quan calgui.
- v. Servir i facilitar productes d'higiene.
- w. Rentar, pentinar i cuidar la imatge de qui ho necessita.
- x. Protegir qui és agredit i preveure les situacions de risc.
- y. Aconsellar sobre protecció legal i laboral.
- z. Criticar i qüestionar les conviccions massa aferrades.
- aa. Fer patents les creences limitadores.
- ab. Estimular el pensament creatiu.
- ac. Donar accés a la informació.
- ad. Facilitar l'ús d'eines i estratègies per a assolir el coneixement.
- ae. Donar suport emocional en moments de desànim.
- af. Fer companyia a qui pateix solitud.
- ag. Fer evident i manifest de forma explícita el fet que pertany a la comunitat i és important per als altres.
- ah. Oferir entorn de descans a qui ho necessita.
- ai. Escoltar amb empatia a qui necessita expressar-se.
- aj. Buscar suport i orientació psicològica per a qui ho necessiti.
- ak. Ajudar i estimular a fer exercici.
- al. Oferir espais d'aire pur si es tenen o facilitar que els puguin tenir.
- am. Portar a la natura a qui ho necessiti.
- an. Acompanyar en accions socials que l'individu sol no faria.
- ao. Demanar opinió i fer participar a qui li costa i ho desitja.
- ap. Oferir oportunitats de treball artístic i creatiu.
- aq. Tractar sempre amb dignitat i respecte.
- ar. Fer adonar-se a qui no n'és conscient de com es rebaixa o no fa respectar la seva dignitat.
- as. Defensar la dignitat de qui no ho pugui fer per ell mateix.

- at. Ajudar a qui li costi a tenir una identitat digital.
- au. Donar suport en l'ús d'aparells de complexitat superior a la que pot assumir.
- av. Estimular el creixement personal.
- aw. Estimular la participació.
- ax. ...

651. Soc conscient que algunes de les coses d'aquesta llista, que és només una mostra de les múltiples coses que podem fer els uns pels altres, poden semblar estranyes o exagerades com ara oferir aigua o aire pur o protecció però hem de pensar que una comunitat de bonvivència serà més necessària que mai si hi ha un col·lapse del sistema ja sigui temporal o definitiu. Si fallen els serveis bàsics, la cooperació mútua serà alguna cosa més que un luxe.

652. Aquest llistat és poc estructurat perquè tot l'[apartat 5](#) d'aquest capítol està dedicat a la concreció de la cura.

Quines coses compartim

653. Moltes necessitats es poden cobrir oferint els recursos per fer-ho. Per això convé que sapiguem quines coses podem compartir i de quina manera podem fer-ho de forma eficaç. Aquest apartat parla de la primera d'aquestes qüestions i el següent, de la segona.

654. El llistat de béns que podem compartir inclouen els béns de consum i d'ús, els serveis i les reserves de valor.

655. Cada CB, en cas que opti per compartir alguns béns es pot plantejar quins i en quines modalitats són cedits aquests béns. Aquest aspecte ja l'he tractat a l'apartat de la [propietat comunal](#).

656. Pel que fa als possibles béns a compartir, podrien ser:

- a. Vehicles: Cotxes, Bicicletes, Motos, Furgonetes...
- b. Eines i equipaments: Eines de jardineria (tallagespa, tisores de podar, pales), Eines de bricolatge (martells, trepants, serradures), Equipament per a la cuina (robots de cuina, processadors d'aliments), Electrodomèstics (aspiradores, planxes)...
- c. Tecnologia: Ordinadors, Impressores, Projectors, Telèfons mòbils...
- d. Llibres i materials educatius: Llibres, Revistes, Materials d'estudi, Jocs educatius...
- e. Equipaments esportius i de lleure: Juguines, Jocs de taula, Equipament d'esports (pilotes, raquetes, bicicletes estàtiques), Equipament de càmping (tendes de campanya, sacs de dormir)...
- f. Mobiliari: Mobles d'exterior i d'interior, Equips de jardí (hamaques, barbacoes), Estris de cuina i vaixel·la...
- g. Materials artístics i de manualitats: Pintures, pinzells, Argiles, materials per a modelar, Teles i fils per a cosir...
- h. Maquinària i equipament especialitzat: Maquinària de tall, Equipament de treballs manuals (torns, fresadores), Equipament de treballs pesats (generadors, compressors)...
- i. Aliments i productes de consum: Aliments (organitzar compres comunitàries o horts comunitaris)
- j. Productes de neteja: Productes de cura personal i higiene...
- k. Rentadores, Assecadores, Equipament de cura personal (tallacabells, assecadors)...

Quins serveis ens podem oferir uns als altres

657. Les persones d'una comunitat tenen moltes capacitats que poden oferir als altres de forma desinteressada o pactada. En cada cas caldria arribar a acords concrets perquè en funció de la persona necessitada, de qui ofereix el servei, de la naturalesa del servei o de la circumstància del moment es poden proposar solucions diferents.

658. En tot cas convindria que les condicions del servei fossin clares i que qui ho sol·licita accepti explícitament el servei de la persona concreta que l'ofereix.

659. La qualificació de la persona que ofereix el servei i la conveniència del tractament les ha de valorar qui el rep.

660. Abans he fet una llista improvisada de serveis i ara pretenc fer una classificació formal d'aquests serveis. Tot i que pot semblar redundat, crec que ambdues mirades aporten alguna cosa diferent.

- a. Serveis de salut i benestar:
 - Atenció mèdica bàsica.
 - Suport emocional i conselleria Massatges i teràpies alternatives
 - ...
- b. Serveis de formació:

- Classes i tallers (idiomes, informàtica, cuina)
- Suport escolar i tutories
- Intercanvi de coneixements i habilitats
- ...
- c. Serveis de cura i assistència:
 - Cura de nens i nadons
 - Assistència a persones grans o amb discapacitat
 - Atenció d'animals domèstics
 - ...
- d. Serveis de manteniment i reparació:
 - Reparacions domèstiques (electricitat, fontaneria, fusteria)
 - Manteniment de jardineria i espais verds
 - Reparació d'electrodomèstics i dispositius electrònics
 - ...
- e. Serveis de transport:
 - Compartir cotxe o oferir desplaçaments
 - Transport de mercaderies o compres
 - Acompanyament a cites mèdiques o esdeveniments
 - ...
- f. Serveis culturals i de lleure:
 - Organització d'esdeveniments i festes comunitàries
 - Classes de música, dansa o art
 - Clubs de lectura o cinefòrums
 - ...
- g. Serveis de cuina i alimentació:
 - Cuina compartida o menjars comunitaris
 - Intercanvi de receptes i ingredients
 - Cistelles de productes frescos i horts comunitaris
 - ...
- h. Serveis administratius i legals:
 - Assessorament legal
 - Ajuda amb tràmits administratius
 - Suport en gestió financera i pressupostària
 - ...
- i. Serveis de suport tecnològic:
 - Assistència en l'ús d'ordinadors i dispositius mòbils
 - Instal·lació i manteniment de xarxes domèstiques
 - Creació i manteniment de llocs web o blogs
 - ...
- j. Serveis de neteja i manteniment:
 - Neteja de cases i espais comuns
 - Recollida selectiva de residus i reciclatge
 - Manteniment de zones comunes (patis, jardins)
 - ...
- k. Serveis d'artesania i manualitats:
 - Tallers de costura, teixit o bricolatge

- Reparació de roba o confecció de peces personalitzades
- Creació d'objectes decoratius o funcionals
- ...
- l. Serveis de benestar comunitari:
 - Organització de grups de suport (per a pares, gent gran)
 - Facilitació de reunions i activitats comunitàries
 - Coordinació de projectes col·lectius (jardins urbans, bancs del temps)
 - ...
- m. ...

Les reserves de valor

661. Al llarg de tota la història, els humans hem sentit la necessitat d'assegurar-nos la vida més enllà del moment present. Per això acumular menjar per a l'hivern, o preveure les necessitats dels propers anys, per a nosaltres i els nostres, és molt important i garanteix una certa tranquil·litat per encarar el present.
662. Actualment, a la nostra societat, tenim força garantides les condicions de supervivència per bé que no del tot les de qualitat de vida. Potser no morirem de gana (o sí?) però ens volem assegurar que en la malaltia, en la vellesa o en circumstàncies excepcionals no ens manqui el benestar que considerem mínim. Viure de la beneficència o haver de dependre dels altres, és sovint un malson i una situació a evitar. Per això tenim l'afany de l'estalvi o la provisió de fons per a casos d'emergència. Hi ha diferents formes de guardar els excedents (béns immobles, inversions, fons de pensions, criptomonedes...) i sovint es prioritzen les formes que multipliquen el capital, no essent considerat suficient o assenyat preservar el valor i evitant simplement la inflació.
663. Aquest afany d'acumulació i de guany continuat que és el motor del sistema capitalista pot venir de l'ambició o de la preservació del valor del que tenim per quan ens faci falta. A això s'anomena reserva de valor. Els diners al banc, els pisos que tenim llogats, les segones residències, les obres d'art, joies, or o bitcoin són els llocs més segurs ara mateix per a retenir el valor dels nostres excedents.
664. En una CB hi ha també la necessitat de previsió i cal preveure imponderables i situacions crítiques. Per tant convindria que les CB es planteessin com preserven el valor dels excedents per a usar-los en cas de necessitat.
665. Els principis amb els que s'hauria de fer aquesta operativa haurien d'anar en la línia dels valors que exposo a l'apartat següent.
666. Els diners són la forma més corrent d'acumular valor i de fet és una de les seves principals funcions. Amb tot, actualment i donades les dinàmiques econòmiques inflacionistes derivades de la desaparició del patró or des dels anys 70, de l'endeutament global i de la preponderància de l'economia financera especulativa, el diner ha esdevingut un refugi poc segur de valor. Per això els inversors prefereixen retenir valor en béns no monetaris com ara l'or, el bitcoin, l'art o els immobles, com he comentat abans.
667. Pel que fa als diners, crec que són un molt bon invent però el seu acaparament per part dels estats i de les grans potències fa que estiguin sotmesos a les polítiques de les minories en el poder. Els bancs centrals amb l'emissió continuada de bitllet provoquen una desvalorització constant del diner.
668. Penso que la revolució Bitcoin, amb les seves llums i ombres, ofereix una oportunitat d'autonomia i descentralització monetària que les CB podrien aprofitar en el seu anhel per buscar alternatives al sistema.
669. No parlaré aquí molt del Bitcoin perquè no és el lloc però considero que ofereix moltes possibilitats d'una economia no controlada (fora del control estatal), fluida (evita els intermediaris) i descentralitzada (lluny de les manipulacions de les elits financeres).
670. Pel que fa al tema de les reserves de valor en les CB, es podria...
1. Obviar el tema i no considerar-lo.
 2. Fer alguna previsió de fons per a emergències en forma de capital.
 3. Fer alguna previsió de fons per a emergències comprant béns immobiliaris, or o obres d'art.
 4. Preveure inversions amb els excedents en causes alineades amb els nostres valors.
 5. Reservar el valor en bitcoins.
 6. Deixar que cada membre faci la seva pròpia previsió de reserva de valor i estalvi.
 7. Fer pactes mixtes a nivell personal entre recursos propis i comunitaris.
 8. Fer préstecs a membres de la comunitat amb interessos. (Aquesta proposta es presenta aquí com una estratègia de reserva de valor i no com un servei, que també ho seria i que figura a l'apartat següent)

9. Comprar assegurances col·lectives.
10. Vendre propietats de la CB en usdefruit (podem seguir vivint a la propietat que hem venut)
11. Pactar amb immobiliàries o fons bancaris la venda de la propietat en diferents condicions de cobrament i ús.
12. Pactar amb altres CB plans d'emergència en cas de fallida econòmica.
13. Tenir plans personalitzats de seguretat futura per a cada membre de la CB per tal que la preocupació sobre el futur no hipotequi el present.
14. ...

Organització del consum i la satisfacció de les necessitats bàsiques

671. Hem vist fins ara en aquest apartat, les diferents modalitats com es pot afrontar la satisfacció de les necessitats bàsiques, una relació de quines són aquestes necessitats i quins béns materials, serveis i reserves de valor podem compartir per a aconseguir aquest objectiu. Ara toca analitzar les maneres concretes com podem fer-ho.
672. Pel que fa a com s'organitzen els serveis, tot l'apartat de [Cures](#) està dedicat a aquest tema i per tant aquí no en parlaré.
673. Si pensem en com una CB pot organitzar la gestió de compartir **els béns** que satisfan les necessitats bàsiques, podem...
 1. Tenir un llistat del béns que els membres de la CB tenen a disposició de qui els necessiti. Aquest llistat pot actualitzar-se periòdicament i tenir algun o alguns encarregats. Hauria d'incloure una breu descripció del bé i un contacte per a disposar-ne.
 2. Tenir un catàleg imprès dels béns disponibles de manera que cada membre en tingui un exemplar.
 3. Tenir un servei centralitzat de préstecs de manera que uns pocs tinguin tota la informació i la puguin oferir a qui la demani quan la demani. Podrien també ser una mena d'assessors de serveis.
 4. Tenir encarregats de recursos materials classificats per tipus de béns, com per exemple, l'encarregat del material d'informàtica, el de aparells, el de mitjans de transport...
 5. Tenir encarregats de conservació i manteniment per als béns que són de la CB o s'han cedit a la CB.
 6. Disposar d'espais propis o de lloguer per a emmagatzemar els béns compartits.
 7. Tenir un sistema de logística que inclogui l'atenció ràpida a les demandes, la selecció i gestió del bé demanat, el transport en cas que sigui necessari i la recollida o seguiment del préstec quan sigui temporal.
 8. Disposar de missatgers o encarregats de transport que facilitin l'accés al bé quan qui el necessita no el pot anar a recollir.
 9. Organitzar mercats o fires d'intercanvi amb la finalitat de reutilitzar els béns.
 10. Adscriure's a xarxes públiques d'intercanvi de béns.
 11. Oferir un servei de recollida i reutilització d'allò que ens sobra.
 12. Tenir un servei de manteniment i reparació de coses que poden ser reparades.
 13. Buscar la satisfacció de les necessitats a través de compra o lloguer quan el servei es pot fer amb més eficàcia externalitzant-lo.
 14. ...
674. Una forma indirecta d'oferir els béns que els membres d'una CB poden necessitar és a través de la compra o lloguer. Tenir un fons de diners de la CB, a més de la funció previsorà o de reserva de valor que hem comentat abans, pot tenir la funcionalitat d'oferir béns i serveis que la pròpia comunitat no pot satisfer.
675. Pel que fa a la gestió de **diners** per part de la CB, es podria...
 1. Obviar el tema dels diners comunitaris i cenyir tota la gestió monetària a l'àmbit privat.
 2. Tenir uns encarregats dels diners de la comunitat si decideix tenir-los.
 3. Tenir un compte corrent amb els diners de la comunitat.
 4. Tenir els diners guardats en metàl·lic per no haver de fer operacions bancàries.
 5. Portar una comptabilitat dels diners que els membres faciliten a la CB i que ells mateixos custodien. Els lliuren quan els encarregats els hi sol·liciten.
 6. Exigir un pagament fix a cada membre en valor absolut o relatiu a la declaració de riquesa que manifesti.

7. Exigir un percentatge del sou net de les persones que tinguin ingressos regulars.
 8. Demanar aportacions fixes o puntuals.
 9. No demanar res però acceptar les donacions i disponibilitats que els membres manifestin.
 10. Fer un subgrup de membres que volen participar en la bossa comuna a la qual ingressen segons el que pactin i en reben els beneficis quan ho sol·liciten. Seria una prerrogativa que només tindrien uns quants membres.
 11. Demanar préstecs als membres amb o sense interessos.
 12. Demanar préstecs a la CB amb o sense interessos.
 13. Decidir les formes jurídiques com es gestionaria el tema dels diners, ja sigui entrant en el sistema legal de l'estat tot constituint-se en entitat jurídica o bé buscant alternatives fora del sistema.
 14. Crear una xarxa paral·lela de valor monetari (moneda pròpia) per a satisfer les necessitats amb els recursos de la pròpia CB.
 15. Usa el BTC com a moneda d'intercanvi entre els membres de la CB.
 16. Disposar de personal de suport de confiança per a agilitar i fiabilitzar la gestió de les criptomonedes per a les persones que no dominen aquest camp.
 17. En cas que hi hagi l'acord de demanar aportacions econòmiques, es podria preveure que es puguin pagar en forma de serveis prestats.
 18. Establir fórmules o acords de distribució de costos en funció de la situació econòmica de cada membre. Aquest tema demana una ampliació que és la que faig a l'apartat següent.
 19. Fer compres comunitàries que abarateixin els preus.
 20. Assessorar i aconsellar les persones que necessiten comprar o llogar béns.
 21. Participar en xarxes locals d'economia alternativa assumint monedes locals i iniciatives de consum responsable.
 22. Fer un debat o grup de treball sobre el sentit de les herències i les formes alternatives i justes de transmissió de riquesa.
 23. ...
676. En tots els casos que els membres o les CB fan una cessió de béns, serveis o capital caldria que s'especifiquessin les condicions de la cessió, la temporalitat, les restriccions, l'accés al bé, el període de cessió o qualsevol altre cosa que, qui cedeix, consideri convenient.
677. Així, per exemple, si cedeixo una habitació del meu habitatge estaria bé clarificar quins drets i obligacions implica, quins mesos o temporada està disponible, si hi ha coses no permeses com ara fumar o tenir animals, com es fa per demanar-ho, per quant temps la pot ocupar o altres coses.
678. Cal tenir en compte que la cessió de béns, serveis i capital les poden fer els membres a títol individual, les UB o la CB.

Aportacions no igualitàries

679. A l'hora d'adquirir algun bé comunal o de pagar algun servei o provisió de fons, podem optar per un repartiment igualitari de manera que el cost total es reparteix entre els membres de la comunitat o bé es pot considerar de justícia que el repartiment de costos sigui proporcional a les possibilitats o interessos dels membres.
680. En el cas que s'opti per un finançament no igualitari haurem de trobar estratègies i recursos per fer que la desigualtat de possibilitats o interessos no paralitzi o impedeixi les inversions que es consideren necessàries.
681. A l'hora de planificar una inversió de la CB, caldria...¹³²
1. Considerar la possibilitat d'un repartiment equitatiu de costos.
 2. Limitar, quan sigui possible, la inversió i l'ús del bé o servei a les persones que hi vulguin participar. Per exemple, si es decideix comprar un ordinador es podria finançar pels interessats que en tindrien un ús exclusiu o prioritari.
 3. Les persones amb més diners aporten més que la resta a fons perdut.
 4. Les persones amb més diners aporten més que la resta com a préstec privat als que tenen menys i reben pagaments diferits amb o sense interessos.
 5. Les persones que volen fan aportacions com a donacions a fons perdut al projecte i això rebaixa el cost

¹³² Aquestes idees estan inspirades en els exemples que LEAFE cita al seu llibre. (pp.: 46-47)

total que després es pot distribuir segons el model dels punts 3 o 4 d'aquest apartat.

6. Es paguen contribucions segons les possibilitats i això implica un ús i capacitat de decisió al respecte diferent. Per exemple si comprem un cotxe entre tots, es podria acordar que els participants en disposin per un temps o un quilometratge proporcional al que han aportat.
7. La CB compra un bé amb préstecs o fons propis i els usuaris van retornant l'import en quotes periòdiques.
8. Un membre fa la compra i en rep una paga per cada unitat d'ús. Per exemple algú pot comprar una fotocopiadora i cobrar per cada fotocòpia. (Sempre que es faci sense afany de lucre com veurem a l'apartat següent)
9. Un o més membres fan un préstec a les persones que no poden pagar i ho van recuperant a terminis amb o sense interessos.
10. La CB fa un préstec a qui no pugui pagar i ho va recuperant a terminis amb o sense interessos.
11. Cobrar les aportacions econòmiques amb serveis a la comunitat.
12. La persona que no pot pagar el que s'ha estipulat, paga un lloguer per l'ús del bé comunitari. Per exemple, si es compra una bicicleta, es pot cobrar un tant per a cada ús o dia d'ús.
13. ...

Valors econòmics: justícia, frugalitat i cooperació

682. Les Comunitats de Bonvivència tenen màxima autonomia a l'hora de gestionar els seus recursos, també els econòmics. De totes maneres, com en tots els altres camps, aquesta llibertat està supeditada als valors essencials del projecte que són els de la bonvivència tal com l'exposo aquí. Per això, malgrat sovint dono un llistat de possibilitats, sempre procuro que cap no vagi en contra dels principis fundacionals de la CB.
683. En el camp econòmic apunto com a valors fonamentals la justícia social com a criteri en el repartiment de recursos, la frugalitat com a contrapunt al consum excessiu i superflu i la cooperació entesa com a antídoto a l'individualisme capitalista. La dignitat, l'ecologia i la solidaritat estan darrera aquest marc ètic.
684. **Crítiques del materialisme individualista.** Totes les aportacions de les CB en el camp econòmic haurien de forçar un equilibri de l'eix individualisme / comunitat que ara mateix està totalment esbiaixat cap a l'individualisme. El tema de la propietat i la riquesa ha sigut al llarg de la història el camp de batalla per a una acumulació desigual i injusta de béns que afavoreix minories emparades en els propis interessos.
685. Com diu Ghodsee,
*«Des de Plató fins a Buda, passant per la Bíblia o El manifest comunista, moltes tradicions filosòfiques, doctrines religioses i moviments polítics han atribuït la nostra discòrdia, divisió i descontentament a la nostra obsessió col·lectiva amb les possessions materials.»*¹³³
686. El contravalor de l'individualisme és la consciència del bé comú i la comunitat humana que tots formem. Per això soc tan afí a l'Economia del Bé Comú¹³⁴, un moviment que procura difondre una economia al servei de les necessitats humanes.
687. Pensar en el bé comú ens va a favor. Per això, si no ets egoista, fes-te «becomuista» (de l'Economia del Bé Comú) i si ets egoista, fes-te'n també!¹³⁵
688. **La justícia social.** La injustícia social és estructural i quasi consubstancial a la societat. Diu Thomas Piketty que...
*«totes les societats tenen la necessitat de justificar les seves desigualtats: sense una raó de ser, l'edifici polític i social en la seva totalitat amenaçaria amb enfondrar-se.»*¹³⁶
689. Així doncs, més aviat sembla que aquest exagerat esperit individualista que fomenta el capitalisme estigui més al servei del manteniment i consolidació d'una desigualtat social que d'un autèntic anhel de justícia.
690. La justícia social requereix l'estímul de la cooperació mentre que l'individualisme es promou fomentant la competència.¹³⁷
691. **Frugalitat:** El materialisme acompanya a l'individualisme en aquest tàndem de valors del nostre sistema econòmic. Com he comentat en el capítol primer, la nostra història col·lectiva està marcada per la dependència

133 GHODSEE, K.: p. 225

134 Podeu consultar els webs ebcgirona.cat i eongood.org

135 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Si no ets egoista, fes-te "becomuista" (de l'Economia del Bé Comú) i si ets egoista, fes-te'n també!» <https://bit.ly/2qhcGGm>

136 Citat per GHODSEE, KRISTEN: *Utopías cotidianas*. Ed. Capitan Swing, 2023, p.188

137 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «La competència és l'estímul de l'individu; la cooperació el del grup.» <https://bit.ly/3ywOG5Y>

dels béns materials per tal de sobreviure. En les circumstàncies actuals sembla que tenim prou béns com a per a cobrir les necessitats de tothom però falta la voluntat política de redistribuir-los.

692. Això ens ha ancorat a la materialitat i a l'acumulació de la riquesa de manera que lluitem per la quantitat de vida i l'acumulació de béns i no tant per la qualitat de vida i la idoneïtat dels béns que la faciliten.
693. Cal trobar l'equilibri entre l'apreci de les coses materials de la vida i trobar-nos atrapats per elles. «*Necessitem una sàvia mutació antropològica sota el principi de 'amb això n'hi ha prou'. La suficiència (autolimitació) és la gran qüestió psicocultural i ètico-política del S. XXI*» segons Oberst.¹³⁸
694. Aquest esforç de contenció i equilibri que ens permeti cobrir les necessitats sense malbaratar ni sobreproduir és el factor de la frugalitat.
695. Actualment la conjuntura ecològica ens hi obliga encara més per la banda del medi ambient, però fins i tot si els recursos no fossin finits, s'avindria a una vida plena millor la frugalitat que l'abundància.
696. Els principis de la sostenibilitat (reutilitzar, reparar, reciclar) i de l'economia social i solidària (consum de proximitat, de comerç just, de preservació del medi ambient i de les comunitats locals) són el marc imprescindible per a qualsevol proposta de societat que apunti a l'economia humana com són les CB.
697. **Contra el comerç cec, la usura i l'acumulació**
698. Entenc aquí per *comerç cec* aquell té la mirada posada només en el guany i no en el servei. Crec que comerciar pot ser una activitat noble quan respon a una necessitat col·lectiva. Si tu necessites això i jo ho tinc i t'ho puc facilitar en un intercanvi just, aleshores el comerç és noble i legítim.
699. Malauradament el comerç sovint no mira altra cosa que el guany i permet múltiples aberracions econòmiques que desemboquen en l'acumulació injusta de riquesa. Els principals pecats del comerç són la creació de necessitats no naturals, la manipulació a través de la publicitat, l'especulació amb els preus, els monopolis i oligopolis, *dumpings*¹³⁹, la competència deslleial, els càrtels i trusts internacionals i en general la preeminència de l'indicador del guany per damunt de tota altra consideració.
700. Aquesta idea que intento exposar s'assembla al que el *convivialisme* anomena «desmercantilització» i que defineix com el conjunt de «*totes les maneres que tenim des satisfere millor les nostres necessitats amb menys mercaderies i menys diners.*»¹⁴⁰
701. Per això considero que el comerç ha d'estar limitat i controlat en les CB. Si hi ha alguna transacció comercial en la que participen, cal vetllar per tal que siguin transaccions necessàries, justes i que estiguin al servei de la satisfacció de les necessitats i no pas del guany. Això doncs, una CB no llogaria un espai per guanyar diners però ho podria fer per donar servei al barri on s'ubica el seu local.
702. Pel que fa als préstecs amb interessos i amb afany de guany i no de servei, jo els anomeno usura i crec que hauria d'evitar-se també. No podem deixar diners amb l'afany d'augmentar el patrimoni però sí podem fer-ho si afavorim la gent i donem un servei. Els interessos han de cobrir com a màxim la pèrdua de poder adquisitiu del període i no més. Si en un préstec es perden diners perquè es fa sense interessos, pot ser legítim i bo fer-ho, atès que estem donant als diners un valor de mitjà o d'instrument per a assolir els nostres objectius.
703. La riquesa d'una comunitat ha d'estar tota al servei de tota la comunitat. Aquest fet que pot semblar una màxima del comunisme més radical està expressat en la majoria de les constitucions dels països avançats. La mateixa constitució espanyola, que no és cap model d'exemplaritat democràtica ni progressisme social, diu en el seu article Article 128: «*Tota la riquesa del país en les seves diferents formes, i sigui quina sigui la seva titularitat, està subordinada a l'interès general.*» Doncs això mateix ha de valer per a les CB.
704. Pel que fa a l'acumulació de riquesa, hem de concebre els diners com a mitjans i no com a fins en ells mateixos. De fet l'amor i els diners no són béns acumulables sinó essencialment compartibles. Com més es reparteixen més es generen.¹⁴¹ El sentit dels diners no és multiplicar-se sinó repartir-se.¹⁴²
705. L'herència és una altra de les institucions de la injustícia estructural del nostre sistema basat en la propietat privada. No sé si les CB haurien de plantejar-se el tema. Intueixo que només podem fer reflexions teòriques sobre les actituds que els membres de les CB tinguin sobre els seus hereus. Cal treballar aquest tema perquè d'alguna

138 OBERST, U. I AZCÁRRAGA, J.: *Afán de poder*. Herder, 2023, p. 90

139 El dúmping, venda a pèrdua o competència deslleial es refereix a la pràctica de vendre per sota del preu normal o a preus inferiors al cost per tal d'eliminar la competència i apoderar-se del mercat.

140 INTERNACIONAL CONVIVIALISTA: *Convivialisme. Per un món postneoliberal. Segon manifest*. Ed. Montaber, 2020, P. 95

141 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «L'amor i els diners no són béns acumulables sinó essencialment compartibles» <http://bit.ly/1W92YOB>

142 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «El sentit dels diners no és multiplicar-se sinó repartir-se.» <https://bit.ly/2Q5OTss> i «Doneu els diners a les persones sàvies, a les que els saben fer servir.» <https://bit.ly/2LZUwSN>

manera la situació actual perpetua la riquesa i la pobresa.¹⁴³

706. Cal tenir en compte, a més, que l'acumulació de riquesa implica necessàriament l'explotació de l'home a través del treball i dels recursos naturals a través de la sobreexplotació. No ens podem enriquir amb el treball dels altres ni a costa de l'equilibri mediambiental.¹⁴⁴

707. **Consum responsables**

708. Qualsevol consum que es faci en el marc de les CB hauria de passar un filtre ètic i considerar el guany o la pèrdua en valor monetari inferior al guany o la pèrdua en valor ètic.

709. Podem pensar que cada comprar és com un vot a favor d'un tipus de comerç, de sistema econòmic i de societat.¹⁴⁵ Cal ser conscients del que implica la participació activa en el mercat tal com el tenim.

710. El preu no indica només el valor d'ús sinó també el de signe o de simulacre, segons Baudrillard¹⁴⁶. És a dir que comprem coses pel que signifiquen o pel que ens fan aparentar que som. Potser comprem una joia de moda per a significar estatus o poder i no tant pel seu valor intrínsec o d'ús. Això pot passar amb tot tipus de béns i convé que estiguem molt atents a aquesta mena de fascinació que pot tenir la compra. Els productes són cars o barats no en funció del preu sinó en funció del bé comú que generen o de la injustícia que promouen.¹⁴⁷

711. En aquest sentit, adoptar instruments d'avaluació econòmica com el Balanç del Bé Comú¹⁴⁸ o els criteris de Balanç Social per a empreses, pot ser una mesura sàvia i coherent.

143 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Riquesa i pobresa hereditària: la fórmula de la injustícia perpètua.» <https://bit.ly/2B5ZdX2>

144 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «No ens podem enriquir amb el treball dels altres.» <https://bit.ly/2TyjEnZ>

145 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «El vot que diposites a la caixa registradora quan compres és tan decisiu com el que poses a l'urna.» <https://bit.ly/3y5a1lr>

146 BAUDRILLARD, J.: «*Para una crítica de la economía política del signo*», Siglo XXI, México, 1995

147 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Una samarreta de 3€ fabricada i distribuïda amb criteris d'explotació és molt més cara que una de 20€ feta amb criteris d'economia del bé comú.» <https://bit.ly/2Omvx0f>

148 Pot ser molt interessant inspirar-se en la filosofia i pràctica de l'Economia del Bé Comú, expressada en el més essencial en el llibre de Christian Felber. (Vegeu bibliografia)

3.4 Unitats de bonvivència

712. En aquest apartat parlo de quina podria ser la unitat bàsica de funcionament d'una Comunitat de Bonvivència. Donat que les CB poden tenir fins a 200 membres, resulta operatiu i estimulants des del punt de vista emocional-social, constituir unitats petites amb vincles especials de complicitat i compromís.
713. Parlaré primer de com aquestes unitats venen a ser, en el camp del creixement integral, el que les famílies són en el camp de la satisfacció del dèficit i de les necessitats bàsiques. Parlaré de la família, de les seves funcions reeixides pel que fa a la conservació i de les seves limitacions pel que fa al creixement integral.
714. Parlaré després de la nova forma com podríem associar-nos per a treballar el nostre creixement integral i comunitari. De per què les institucions socials que tenim no podem assolir aquest repte i del tret fonamental que tindria aquesta nova organització: l'autonomia.

La família és la principal unitat de convivència actual

715. A la nostra societat i de forma majoritària, la comunitat bàsica de supervivència és la família.
716. Les persones, com a éssers socials que som, necessitem biològicament un grup que ens inclogui per tal de donar-nos aliment, protecció, adaptació i pertinença. Aquestes són les necessitats bàsiques de la vida i, si ens manquen, tenim dèficits. Així doncs, aquest grup social primigeni té com a finalitat cobrir les necessitats de dèficit, les que ens permeten sobreviure.
717. La família és el primer cercle al qual pertanyem. Els vincles o relacions que els individus tenim amb la resta dels nostres congèneres es realitzen a través d'agrupacions o cercles de pertinença i cooperació.
718. Aquests cercles de pertinença i cooperació tenen diferents mides i funcions. En ordre de menor a major quantitat de membres, o de proximitat a llunyania, tenim el cercle primer o unitat bàsica normalment de consanguinitat o família, el cercle segons de comunitat que seria el poble o barri, el cercle tercer de ciutadania que seria l'estat, el quart cercle de la civilització o paradigma cultural i el cinquè cercle que seria la humanitat sencera. En una mirada holística, ens queda encara el sisè cercle de tot el vivent o existent.
719. Cal dir que hi ha moltes altres modalitats de relació però solen tenir un caire provisional, circumstancial o obligat amb la qual cosa no els considero opcions institucionals fixades per la societat. Em refereixo a les relacions que estableixen els amics, els companys de feina, d'aficions, companys de viatge que coincideixen en un destí o cooperacions temporals com a les festes popular o associacions culturals.
720. És en la mesura que pertanyem al primer cercle de la família o similar que podem participar en els altres. Aquest primer cercle ha estat històricament format per adults independents i les seves cries. La forma de la família nuclear actual, que prové de la família extensa i aquesta dels clans o altres formes arcaïques, és la modalitat consolidada d'unitat bàsica de convivència.
721. La família, tal com la tenim considerada actualment, és una forma reeixida de supervivència que protegeix i conserva la vida i els vincles i les oportunitats dels seus membres. No és doncs, ara mateix, una institució de la que en puguem prescindir però tampoc és l'única forma possible de respondre a les necessitats de dèficit.

La família està encarada prioritàriament a la supervivència i no al creixement

722. Pensem que, normalment, el creixement i l'evolució són percebudes com a desestabilitzadores i perilloses. La família que té com a prioritat la conservació ha de garantir la reproducció dels models que ha rebut històricament i que percep com a via segura a la perpetuació del sistema, i per tant de l'espècie. "*L'ideal de família normativa és una política seductora que atrau la població cap a una visió conservadora del món*", afirma O'Brien¹⁴⁹. I Kate Millet en el seu *Sexual Politics*: "*Com a mediatra entre l'àmbit individual i l'estructura social, la família exerceix el control i imposa la integració on l'autoritat política i d'altres tipus són insuficients.*"¹⁵⁰
723. Centrada en aquesta funció conservadora, la família té ara mateix, al meu entendre, tres característiques que fan que no pugui atendre la necessitat de creixement personal i comunitari que necessitem en aquests moments. Són:
1. El seu caràcter essencialment tradicional i conservador. Dissenyada per a perpetuar la vida i les formes socials que ens han permès arribar fins aquí, és massa rígida per a abastar i promoure els canvis socials i de relacions necessaris.
 2. Centrada essencialment en la tasca de cobrir dèficits, oblida o ignora el creixement personal integral dels seus membres i les possibles transformacions que requereix. La família només afavoreix els canvis i les

149 O'BRIEN, M.E.: *L'abolició de la família. El capitalisme i la comunització de les cures*. Ed. Tigre de Paper, 2023, p. 52

150 Citat per PÉREZ CORTÉS, JUAN CARLOS: *Anarquía relacional*. Tigre de Paper, 2021, p. 48

transformacions quan les percep com una forma millor de cobrir dèficits.

3. Donat el domini de l'estat com a preservador de la seguretat i els serveis bàsics, les famílies s'han aïllat i abandonat la xarxa de suport mutu que sempre havien format. Cada cop més centrades en la preservació i el benestar dels seus membres, la família com a institució han perdut, en general, la mirada àmplia de la comunitat.

724. Com hem vist al capítol 1, un cop satisfetes les necessitats de dèficit, ens cal afrontar les de creixement. I per afrontar la tasca del creixement no ens serveix la mateixa estructura que per a superar el dèficit.
725. Mentre la tasca fonamental de l'espècie ha sigut la supervivència, l'estructura familiar ha tingut sentit. Ara que la supervivència està ja garantida en la nostra societat (i soc conscient que això, lamentablement no ho puc generalitzar!) necessitem un tipus d'organització o estructura o institució que promogui el creixement humà integral.
726. El fet que la família no estigui orientada a atendre les necessitats de creixement no vols pas dir que no sigui necessària perquè el creixement és una fase que es recolza en el dèficit suficientment satisfet. La nova institució o associació que atengui el creixement complementarà i treballarà amb les famílies o altres cercles de supervivència.
727. Les formes socials de garantir la supervivència, i la família és la més important, són protectores, conservadores, repeteixen patrons exitosos i tenen tendència a defugir els canvis. Consideren que el passat sempre és millor que el futur del qual desconfien. Idealitzen l'origen ancestral i reclamen submissió i fidelitat al grup. Els valors del grup no poden ser qüestionats i la jerarquia és respectada com a font d'autoritat mentre que les visions crítiques o independents solen estar mal vistes i sovint són foragitades per tal de no corrompre el grup.
728. Pensem en les nissagues familiars tradicionals, les religions, els nacionalismes o ideologies etnicistes, clubs esportius, clans mafiosos o altres tipus d'associacions en les quals preval el culte a la identitat i la conservació a costa del canvi, el creixement, l'autocrítica o la innovació que qüestiona l'essència.
729. També és cert que la família ha evolucionat i flexibilitat molt la seva forma i estructura i per això podem trobar diferents graus o nivells d'evolució pel que fa a com exerceix i transcendeix la seva funció. Hi ha molts graus de conservació i no tots tenen la mateixa rigidesa o fixació.
730. He dit, i crec que ara he de repetir, que les dues tendències –al canvi i a la conservació– són necessàries per a la supervivència de l'espècie. Del just equilibri entre les dues forces en dependrà el futur. Una societat que no conservés es dissoldria i una que no canviés es podria.¹⁵¹
731. Les energies de conservació són bàsicament emocionals i les de canvi, racionals. Per això en les institucions de conservació es valora més l'afinitat social, el benestar emocional, les relacions de cordialitat i la conformitat més que no pas l'anàlisi crítica, la confrontació o el debat racional.
732. Entenc doncs que aquesta energia de conservació ha sigut i és necessària i bona però que cal que sigui superada i complementada sobretot en els moments en què l'evolució històrica ens demana un salt qualitatiu. I ara estem en un d'aquests moments. Un cop ens hem dotat de mecanismes de producció eficaços que ens ofereixen més recursos dels que podem consumir, no hem fet el salt a una vida de qualitat i de creixement. Ens hem estancat en la conservació i en el consumisme com si la qualitat de vida depengués de la quantitat de consum. Ens estem sobrealimentant, engreixant, encebant, embotint de tant d'excés de consum que perdem la lleugeresa i l'esperit crític i vital per a avançar.
733. Tenim una societat de la sacietat, de l'abús de la producció i el consum i la institució de la família no pot lluitar contra això perquè en el seu inconscient i en la seva fonamentació hi ha la poderosa idea que la quantitat de recursos i la sobreabundància és una benedicció. Perquè de sempre això ha sigut així¹⁵². Però ara les coses no són com han sigut sempre i ens cal un canvi ideològic, axiològic (de valors) i factual per tal de reorientar l'energia i la intel·ligència, de la conservació –que ja tenim garantida o que podem garantir amb menys despesa– al creixement humà.
734. La família o qualsevol altra unitat social similar segueix essent necessària ara mateix perquè la reproducció i la supervivència continua requerint una organització i una estructura, però hem de ser conscients que ens cal una nova organització o estructura que estigui encarada al desplegament de totes les nostres capacitats per tal que també la necessitat de creixement sigui atesa.
735. En aquest sentit es parla a vegades de la superació o abolició de la família, no tant per a anar en contra dels

151 Aquest tema l'he tractat també als apartats [4.1](#) i [5.3](#)

152 Pensem en la imatge ideal d'una família feliç per Nadal i veurem abundància de menjar damunt la taula, molts regals i molta gent. És l'imaginari col·lectiu d'una supervivència assegurada i això no ens ho podem treure de sobre fàcilment per més que racionalment veiem que som excessius.

vincles de parentesc com per a superar la rigidesa d'una institució que privatitza, al servei del sistema capitalista, la cura, la llar i la propietat de les persones. Així doncs la família es pot pensar com una *“forma contradictòria: és tant un mitjà per a l'amor enmig d'un món hostil i perillós com un espai de dependència privada amb poca protecció davant del risc d'abusos i violència interns.”*¹⁵³ I per això, O'Brien escriu a l'última pàgina del seu llibre:

*«L'abolició de la família és l'horitzó de l'amor col·lectiu. Tots dipositem grans esperances en la família: desitgem trobar-hi cures, sexe, constància en el temps, suport incondicional, ajuda material, entreteniment, estabilitat en la vida quotidiana... En general, però, la família fracassa estrepitosament a l'hora de complir aquestes expectatives i sovint genera decepció. Les alternatives que tenim disponibles, poques vegades són millors. Aquestes necessitats humanes positives només es poden satisfer per mitjà de la superació de la família i de totes les institucions de la societat capitalista. És només a través de la nostra emancipació col·lectiva que podrem forjar les relacions d'amor i de cures que tots anhelem, que tots desitgem desesperadament.»*¹⁵⁴

Les unitats de bonvivència: Una nova forma d'atendre les necessitats de creixement

736. La nova estructura o institució que crec que ara necessitem podria ser alguna cosa com la que en aquest apartat explico i anomeno Unitat de Bonvivència, o UB per resumir.
737. Les unitats de bonvivència serien agrupacions de persones que es vinculen de forma conscient i voluntària a través d'un pacte de compromís per tal de donar-se suport en el creixement personal i en el sosteniment i desplegament del propi grup i de la comunitat a la qual pertanyen.
738. Podríem pensar que ja hi ha a la nostra societat moltes organitzacions o associacions que ajuden i faciliten el creixement de les persones, com ara la mateixa família, les escoles i universitats, les esglésies, les ONG's, els partits polítics, associacions de barri culturals, centres cívics, etc. però jo penso que la majoria d'aquestes organitzacions són conservadores i estan més encarades a cobrir necessitats de dèficit que a facilitar el creixement.
739. Totes les institucions socials són conservadores o perpetuadores del sistema que els ha creat, que per això s'han constituït. El desplegament o creixement que faciliten incita i afavoreix l'acceptació de les coses tal com estan i la submissió de l'individu a l'estructura social a la qual pertany.
740. Pensem en quines possibilitats o estímuls troba un membre d'una família per qüestionar la pròpia família, o d'una escola per a negar o pensar altres formes d'aprenentatge no dirigit. Pensem en les respostes que trobaria algun creient que dubtés de la seva fe o un militant que renegés dels partits polítics. Totes les institucions tendeixen a reafirmar-se i conservar-se per tal de no perdre els seus privilegis i poder i quasi cap no es pregunta si la seva existència és realment necessària.
741. I això és així perquè cada una d'aquestes agrupacions té les seves creences i el seu propi mapa del desplegament humà i convida les persones a adherir-s'hi i acceptar la veritat que defensen. Creuen defensar una veritat única que ens ofereixen com a bona. L'església ens ofereix la religió verdadera, les ONG's, la solidaritat verdadera, les escoles, l'educació verdadera, les famílies, l'amor verdader... però cap d'aquestes institucions no ens ofereix la possibilitat ni ens incita a definir què és per a nosaltres créixer i desenvolupar-nos. Una UB, sí.
742. En una UB, les persones serien encoratjades a prendre decisions sobre com volen viure i a forjar-se el seu propi pla de desplegament personal a partir de les premisses, això sí, de què tenim el deure de fer-ho i que junts ho fem millor que sols.
743. El tret bàsic seria doncs, l'autonomia o empoderament del propi procés de creixement. El desplegament de totes les nostres capacitats només es pot fer sota el guiatge d'un mateix i no pas seguint directius, consignes, doctrines o pautes col·lectives. Si la persona no assumeix el seu procés creatiu de auto-realització cap resultat no podrà ser satisfactori. El fet que el treball sigui personal no vol pas dir que es pugui fer sense la col·laboració dels altres. La mirada crítica, eixampladora, animosa, protectora i estimulante del grup és imprescindible.
744. Les institucions socials estan pensades per afermar l'estructura social però les UB estan pensades per a promoure'n la transformació i facilitar el creixement. Les institucions actuals demanen que les persones se sotmetin a les seves estructures mentre que les UB creen estructures per a posar-la al servei de les necessitats de realització.
745. Estem pressionats a acceptar i adaptar-nos a la societat però en una UB la persona seria animada a qüestionar la pròpia UB i la seva pertinença si això està en l'horitzó del que creu que és el seu creixement personal. No hi ha més veritat a defensar que la de que som éssers evolutius i comunitaris.

153 O'BRIEN, M.E.: *L'abolició de la família. El capitalisme i la comunització de les cures*. Ed. Tigre de Paper, 2023, p. 239

154 O'BRIEN, M.E.: *L'abolició de la família. El capitalisme i la comunització de les cures*. Ed. Tigre de Paper, 2023, p. 304

746. Si les UB tenen la finalitat de facilitar, promoure i estimular el creixement personal i comunitari, quina és la dinàmica del creixement que proposo? La meua resposta és: El treball compartit de les persones que s'hi comprometen. Un pacte entre persones iguals en tant que es reconeixen com a buscadors d'alguna cosa que necessiten per a avançar envers la vida plena. Pot ser la satisfacció de mancances o de necessitat de creixement en tots els àmbits.
747. La UB ha de ser autònoma i autogestionada. Ha de concretar els mitjans, les formes i les condicions de la seva activitat. Pot cooperar amb altres UB dins una CB. Les altres UB poden oferir diferents models, assessorament, intercanvis, avaluació, etc.

La consciència de comunitat en una UB: causes i conseqüències

748. Els membres d'una UB han d'adquirir una consciència de comunitat especial fruit d'una voluntat i convicció interna i d'una intuïció transcendent: que els avenços del grup i de les altres persones del grup depenen dels avenços que ells mateixos assoleixin.
749. La idea subjacent a aquesta interdependència profunda entre els membres d'una UB és que el treball personal que cadascú ha de realitzar i del que s'ha de responsabilitzar és la seva aportació al grup.
750. Hauríem de pensar i viure com si, d'alguna manera, l'energia que apliquem a l'acompliment del nostres objectius de millora s'acumulés en el camp compartit d'intencions de la UB i ens aportés força i claredat a tots els altres.
751. Com si en moments de feblesa, fracàs o desànim poguéssim accedir a aquest magatzem d'energia acumulada pel grup. Aquesta visualització podria ser un estímul per a la nostra perseverança i determinació. Si els membres de la UB no activen el seu projecte personal, no estan aportant la intel·ligència, la força (virtut) ni el poder que emana d'un humà que activa el seu desplegament. Aquesta podria ser una imatge de la qualitat essencial d'una UB.
752. A través del treball personal i de grup, en una UB ens vinculem no només entre nosaltres sinó que a través de la intenció compartida, ens vinculem també amb la resta dels humans i així canalitzem la nostra aportació real al món.
753. Intuir la comunitat espiritual que formen persones alineades a una intenció de bé i veritat és una tasca de la sensibilitat transcendent.
754. Aquest ideal de vinculació profunda i espiritual és un anhel general que es configura a mesura que es comparteix i, com tantes altres materialitzacions d'idees, requereix pràctica i persistència. No cal tenir tota la claredat ni eludir els dubtes però sí que cal confiar.
755. I mentre treballem la unió entre nosaltres podem gaudir d'altres beneficis de la comunitat com ara fer-nos companyia, compartir, animar-nos, sentir-nos estimats i pertanyents. Només per això una UB pot resultar estimulante. És clar que si només busquem això, trobarem altres modalitats de grups més divertits i laxos.
756. Com es pot creure que el meu treball personal i privat afecta els altres i la seva absència els perjudica?
757. Pot resultar poc creïble i fins i tot artificiosament inventat creure que el meu esforç en assolir una fita personal pot repercutir directament en els esforços i la vida dels altres membres de la UB. Considerem però que sempre els humans hem sabut i conegut el poder de la intenció, ja sigui a través de la pregària, les benediccions o quan compartim els nostres sentiments (el consol d'un condol o l'ànim d'una felicitació).
758. Tampoc ens costa entendre que petits gestos locals són poderosos i tenen repercussions globals i podem arribar a creure, per exemple, que tirar un paper al contenidor blau és important per a l'equilibri ecològic del planeta. No és molt diferent de creure en la força de les accions individuals intencionals en la vida dels qui estimem.
759. Que les accions de millora personal tenen efectes en els altres és un fet àmpliament acceptat. Sabem que un estudiant no produeix res ara mateix però està generant potencial de servei per a més endavant. Un bomber que practica no atén cap necessitat immediata però està fent una cosa molt important que és actualitzar les seves potencialitats per a quan les necessitem. I una persona malalta que es cuida i descansa està produint salut i capacitat futura encara que ara mateix no estigui activa. De la mateixa manera, el nostre treball personal, fins i tot en el cas que no creguéssim que actua directament en el grup, tindria aquest poder de preparar-nos, actualitzar-nos i posar-nos en disposició de cooperar activament quan sigui el moment. Perquè a vegades no tenim la motivació directa o l'estímul immediat per a esforçar-nos però, si ens veiem com a formant part del grup sabrem que tot allò que no fem ho restem de l'energia del grup i algú ho pot trobar a faltar.
760. De la mateixa manera que els òrgans d'un cos treballen coordinats i el perfeccionament d'un ajuda el perfeccionament dels altres i la malaltia d'un perjudica al cos sencer, de la mateixa manera, els membres d'una UB potencien el creixement dels altres a mesura que es treballen i el dificulten quan s'obliden de fer-ho.
761. I encara per a entendre o interpretar aquest poder que té l'actuació centrada en nosaltres mateixos sobre els altres podem considerar també les mirades sistèmiques que consideren els camps mòrfics o camps de consciència

subtil. Són concepcions de la realitat que entenen que hi ha altres nivells d'energia que actuen com a patrons de les formes que s'encarnen en el nostre món. Les consideracions platòniques (les idees són reals i les coses simples còpies d'aquestes idees) i la teoria de la informació (entesa com a única realitat o monisme idealista) podrien donar noves pistes per a acostar-nos al paradigma de la comunitat on cada acció individual té el seu corresponent efecte en els altres i en tot el grup.

Condicions per fer d'una UB un grup de vincles segurs.¹⁵⁵

762. Hi ha exemples i models de grups de persones que es troben per a fer treball personal. La majoria d'ells en el marc d'altres activitats més especialitzades o sorgides per vincles d'amistat o afecte. En les comunitats intencionals tampoc és estrany que apareguin aquesta mena de grups que Liz Walker anomena «Grups profunds»¹⁵⁶
763. En concret parla de grups que es reuneixen periòdicament, on «cada persona comptava amb entre 5 i deu minuts per compartir el que li estava passant a la vida i rebia una escolta i atenció plena. I cada any canviaven les persones que componien el grup.» Ella diu que la base del seu èxit com a comunitat recau en les fortes relacions interpersonals.
764. Doncs en aquest horitzó s'alineen les UB. Són grups de persones compromeses en l'objectiu del desplegament integral. Han de ser potenciadores de canvi i també conservadores de voluntat.
765. Per això dic que una Unitat de Bonvivència ha de ser alhora un refugi i una base segura¹⁵⁷. Ha de ser refugi per a protegir-se, agrupar-se, resguardar-se. Ha de ser un lloc que atorgui seguretat emocional i física per tal que quan estem cansats, abatuts, derrotats o afligits trobem el consol que necessitem.
766. També ha de ser una base segura. Així com el refugi et protegeix mentre hi ets, la base segura et guarda les espatlles mentre no hi ets. Això vol dir que ens podem permetre la tasca exploradora i allunyar-nos de casa perquè sabem que sempre hi podem tornar i recuperar el nostre lloc de pau.
767. Refugi i base segura demanen actituds compromeses per part dels membres de les UB. Saber escoltar, acollir i adaptar-se al que necessiten les persones quan es refugien i també, sostenir, acceptar i acollir quan tornen a casa, no importa quin sigui el resultat de les seves exploracions.
768. Les UB no són per definició terapèutiques però poden ajudar molt a gestionar els problemes quotidians. Van Der Kolk diu que...
- «L'ésser humà traumatitzat es recupera en un context de relacions: amb la família, amb les persones estimades, en reunions d'Alcohòlics Anònims, el les organitzacions de veterans, en les comunitats religioses o amb terapeutes professionals. El paper d'aquestes relacions és proporcionar una seguretat física i emocional, incloent la seguretat de sentir-se avergonyit, renyat o jutjat, així com reunir el coratge de tolerar, fer front i processar la realitat del que ha passat.»¹⁵⁸*
769. Aquesta finalitat la poden cobrir també les CB. Caldrà intenció, voluntat i superació de previsibles fracassos perquè res no és senzill en els moments difícils i traumàtics de la vida però és precisament en aquests moments quan més agraïm els suports incondicionals i benvolents dels qui ens acompanyen en la tasca del creixement.
770. Seguint el model de Fern sobre les xarxes segures, remarco els 5 trets desitjables per a una UB.
1. **Fer-se present:** És important que les persones d'una UB sentin que poden comptar amb els altres, que els tinguin presents i se sentin propers. Necessitem saber que els membres de la nostra UB estan disponibles i que seran receptives quan demanem la seva ajuda. Estar present per als altres és el millor regal, diu Thich Nhat Hanh.
 2. **Expressar el gaudi** d'estar en una UB. Quan mostrem que estem gaudint amb les persones que estimem, no pel que fan sinó pel que són, estem promovent una consciència positiva de la nostra relació. Això és molt nutritiu i no hauríem d'estar-nos de manifestar aquest gaudi. Hi ha una manera especial de mirar-se i tractar-se entre les persones que formen un grup amb vincles segurs. Cal recordar que les relacions dins una UB no tenen l'obligació de ser sempre bones ni igualitàries perquè les persones no som tan estables i perquè allò que ens uneix –mai no insistiré prou en això– no és una emoció sinó una idea. Ens vincula la voluntat de fer de la nostra vida un acte creatiu, encara que hi hagi tensió o dificultats, i no pas el confort o la complaença sense objectiu. Per això el gaudi que expressem ha de ser el que surt com a

155 El vincle segur és el nom que dono a la relació que s'estableix de forma explícita amb la intenció d'ajudar-se a millorar en tots els aspectes, al temps que es treballa també en la millora de la pròpia relació. Ho explico amb més detall [aquí](#).

156 Terminologia de Liz Walker citada per PARERA, .M. (Coordinació) p. 132

157 Aquesta idea està inspirada en el llibre: FERN, JESSICA: *Una red segura*. Continta Me Tienes, 2022

158 KOLK, BESSIE VAN DER: *El cuerpo lleva la cuenta*. Ed. Elephtheria, 2020, p. 237

conseqüència del que fem i no pas el resultat d'una acció buscada com un fi.

3. **Harmonia:** Estar en harmonia amb les persones d'una UB no significa que hàgim d'estar d'acord amb elles ni que assumeixis les seves experiències, sinó que sintonitzes amb el seu estat d'ànim. És un acte de comprensió i acceptació activa que té les seves dificultats. Acostumem a allunyar-nos de les persones amb qui no tenim una vinculació estreta, però dedicar la teva energia a acostar-nos i empatitzar amb els qui estímem és la base de l'harmonia.

Hem de buscar l'acceptació que deriva de pensar que si no entenem alguna cosa que fan o diuen els altres i que ens molesta és perquè no estem en sintonia, perquè no ressonem amb les seves posicions vitals. I que si entenem que aquella persona té els seus motius i que fa el millor que sap amb la informació que té entrem en harmonia amb ell encara que no estiguem d'acord. Al cap i a la fi, dues cordes de guitarra formen un acord no pas perquè donin la mateixa nota sinó perquè s'agrupen en una harmonia superior a cada una d'elles. Les cordes sonen millor quan no es rebutgen o anul·len i entren en harmonia.

4. **Rituals i rutines:** Crec que el compromís que adquirim en una UB es pot expressar d'una manera ritualitzada. És una manifestació de fer explícit allò que tots volem i a través de símbols podem recordar-nos i actualitzar que ens uneix una idea i una voluntat de treballar per ella. El tipus de ritual, el to, la dimensió, la formalitat o el seu caràcter obligatori o testimonial és un tema que cada UB haurà de considerar.

5. **Tendir a la reconexió després dels conflictes.** Quan hi ha un conflicte o desacord o quan s'ha perdut l'harmonia i la connexió, el que construeix un vincle segur és com el reparam i retornem el camí de tornada a les nostres relacions.

Cal practicar, entrenar i ser valents a l'hora de no defugir els conflictes i també a l'hora de restaurar les confiança i els vincles malmesos.

6. **Vincle segur amb un mateix:** Fern, l'autora del model HEARTS¹⁵⁹ en què està basat aquest apartat, recorda que ens convé que tot allò que demanem al grup ho practiquem nosaltres individualment. Cal doncs que aprenguem a fer-nos presents a nosaltres mateixos, a expressar el gaudi de ser qui som, a harmonitzar les nostres vivències i experiències, ritualitzar i rutinitzar allò que ens consolida en el pla de vida que volem i també reconciliar-nos amb nosaltres mateixos després dels trasbalsos o crisis.

El compromís en una UB

771. El compromís és fonamental en qualsevol projecte social però imprescindible en una UB. Jo diria que una de les cinc coses fonamentals que has de sentir de manera natural per a pertànyer a una UB és el desig de comprometre't.
772. Les altres quatre serien que t'importa, que t'agrada ser-hi, que hi comptes i que la prioritizes.
773. Pel que fa al compromís, una cosa és pensar la seva necessitat i condició i una altra, pensar els continguts dels compromisos.

Necessitat i condició del compromís

774. Tot i que ja he dit en diversos llocs que soc partidari del compromís obligat, admeto que alguna UB no el trobi necessari. A mi em sembla que s'augmenta molt el potencial del grup quan l'energia es canalitza de manera formal envers un objectiu i per això penso que és positiu establir la condició necessària de què la gent prengui un compromís.
775. Un altre tema és quina condició o naturalesa ha de tenir aquest compromís exigible. Ha de ser el mateix per a tothom? Ha de ser un compromís personalitzat? Hi ha d'haver uns mínims?
776. Torno a insistir que el principi d'autonomia de les UB permet que cada unitat prengui les seves decisions als respectes. La meua opinió personal és que hi ha d'haver el compromís explícit d'acceptar els objectius i els principis fonamentals de les CB expressats en un ideari o de qualsevol altra manera. Aquesta és una condició *sine qua non* òbvia.
777. El compromís sempre s'ha d'entendre com a instrument per harmonitzar afectes i projectes. És més una entesa cordial o fraternal que no pas una transacció comercial, una clàusula d'un contracte o un article d'un tractat entre socis. Aquesta és la naturalesa del compromís que defenso per a les UB.
778. La funció bàsica del compromís és la vinculació formal dels membres de la UB.

159 Aquest model s'explica amb detall als capítols 8 i 9 del llibre: FERN, JESSICA: *Una red segura*. Continta Me Tienes, 2022

779. Aquesta vinculació es fonamenta en la creença incorporada íntimament de què el desplegament del treball personal és una exigència ineludible que afecta directament als membres de la UB.
780. Els membres d'una UB s'assemblen a un equip d'exploradors o de caçadors que es necessiten mútuament i que no poden inhibir-se de la seva responsabilitat. Entenen el sentit de la seva tasca, comparteixen l'estratègia, es lliguen amb un pacte de mútua exigència, s'impliquen essencialment, estan oberts a la revisió i la crítica i s'ajuden amb amorosa i sincera voluntat de compartir el més important que fan: assumir plenament el propòsit de la seva vida.
781. En una UB, com en una expedició o cacera, ningú no pot quedar al marge de la màxima implicació. Cadascú ha de donar el màxim del que té segons les seves capacitats i ha de rendir comptes al grup del seu nivell d'implicació. Naturalment l'únic criteri de valoració d'esforç, implicació i compromís és el que cadascú s'atorgui. El grup pot opinar i discrepar o suggerir sobre les valoracions personals i ho farà sempre amb el màxim respecte i amor.
782. Aquest és el sentit del compromís en un grup com una UB: unificar la tasca individual i col·lectiva alhora: millora personal per a millorar el grup. La millora del grup, al mateix temps, facilita la millora dels seus membres.
783. La tasca de desplegar el treball personal feta en solitari és molt difícil perquè si ningú no ens supervisa ni exigeix tendim a abandonar-nos, gaudir, autojustificar-nos, enganyar-nos... En realitat la nostra inactivitat o abandó de la tasca de creixement no deixa a ningú sense menjar o sense casa, no té efectes negatius visibles i per tant no ens estimula ni interpel·la directament.
784. Aquí és on la força del grup pren sentit i on es justifica el compromís.

Continguts dels compromisos

785. Ja he dit que soc partidari del compromís obligatori i també de què els continguts dels compromisos se'ls fixi cada membre de la UB.
786. Crec que seria bo, doncs que a les UB, les persones s'hi vinculessin amb el compromís que ells mateixos determinin.
787. Segons Pérez Cortés,
- «Els acords en una comunitat no són una negociació, –excepte en els aspectes més prosaics, com els de tipus logístic– sinó uns compromisos voluntaris, conscients i responsables on s'estableixen límits personals i circumscrits al meu espai, el meu cos i el respecte a la meua dignitat i la meua agència.»¹⁶⁰*
788. Això és important. Ens vinculen els compromisos que assolim voluntàriament i cal que sapiguem respectar-nos per tal de no comprometre'ns en coses que posen en risc la nostra estabilitat. A vegades sembla que el grup ens empeny a fer coses que profundament no volem i aquest és un risc de la comunitat. Voler encaixar a costa de desencaixar-nos.
789. Cada persona opera des d'un lloc existencialment diferent i no és desitjable homologar els compromisos. Una relació en un grup divers és sempre una relació desequilibrada perquè hi ha poders, influències, carismes, complexos, inseguretats... que fan que els compromisos prenguin un abast diferent. Encara Pérez Cortés comenta al respecte:
- «El compromís, quan opera en condicions de desequilibri, és a dir en llocs on hi ha molta diversitat, no té una projecció o un abast similar quan els experimenta i enuncia una persona amb àmplia capacitat d'elecció, de decisió i agència, amb uns nivells elevats de seguretat, empoderament i autoestima, i en condicions de gestionar les seves emocions i les seves pors, que quan afecten a qui no està en aquesta posició. (...) Els compromisos que pot afrontar una persona no són idèntics als que pot afrontar-ne una altra. Tampoc no són iguals les responsabilitats, perquè tenen a veure amb el poder.»¹⁶¹*
790. Ara bé, cal tenir en compte que cada UB pot decidir acordar uns compromisos per a tothom igual. Això no exclou la idea de què hi ha una part de compromís que és individual. Com he dit abans, pertànyer a una UB ja implica acceptar els principis que regeixen aquesta UB i aquests principis poden ser molt generals (formar una xarxa per descobrir i cobrir totes les necessitats de dèficit i de creixement individuals i col·lectius) o molt específics (pagar una quota, assistència obligatòria a algunes reunions, encarregar-se d'algun servei, etc.)
791. Aquests compromisos de grup o condicions per a pertànyer a la UB, que ja coneixen per endavant els membres que hi accedeixen, són compromisos per passiva, és a dir, no pas una opció personal sinó l'acceptació d'una opció col·lectiva. Aquest és un tema delicat que pot portar problemes si en algun moment certs requisits poden ser discriminadors o selectius, cosa que contradiria el sentit de la CB.

160 PÉREZ CORTÉS, JUAN CARLOS: *Anarquía relacional*. Tigre de Paper, 2021, p. 171

161 PÉREZ CORTÉS, JUAN CARLOS: *Anarquía relacional*. Tigre de Paper, 2021, p. 184

792. Més que buscar una reglamentació detallada de casos, el millor seria abordar cada problema a mesura que apareix i actuar buscant sempre que ningú no sigui privat del benefici de la comunitat.
793. Possiblement caldrà imaginació i flexibilitat si algunes condicions poden suposar obstacles per a algú. Per exemple, si una UB decideix l'assistència obligatòria i algú no la pot garantir, es poden buscar altres formes d'atendre aquesta persona en un altre format (el grup de creixement, per exemple) o es poden buscar formes adaptatives que no restin eficàcia al grup. Caldrà creativitat, innovació i imaginació organitzativa per anar resolent aquests temes.
794. També es pot consultar a altres UB o a les reunions del Gran Grup de la CB.
795. Una norma general seria que hi ha d'haver les mínimes coses obligatòries per a tothom i deixar el màxim marge de maniobra a cada situació personal. Això fomenta la inclusió, la creativitat i el respecte per part de tots.
796. Un catàleg de possibles compromisos que una UB podria acordar de demanar als membres podria ser:
1. Assistència obligatòria a les trobades.
 2. Permanència per una període fix, per exemple un any, un semestre, etc.
 3. Assumir encàrrecs o tasques de gestió del grup. Al [capítol 6](#) es treballen les diferents formes d'exercir i supervisar les tasques organitzatives i dels compromisos pel que fa al desenvolupament de les funcions i les constitucions dels òrgans.
 4. Assumir activitats o exercicis que es proposin per a enfortir o millorar la cohesió del grup.
 5. Respectar la privacitat del que es diu.
 6. Acceptar l'autoritat dels encarregats.
 7. Respectar les actituds i posicions dels membres.
 8. Participar en la CB. (Recordem que les UB formen part de les Comunitats de Bonvivència o CB)
 9. Intervencions o participació activa en propostes de treball del grup.
 10. ...
797. I un catàleg de compromisos personals i lliures que els membres d'una UB poden escollir seria:
1. Fer encàrrecs a demanda («Em comprometo a fer una gestió al mes a alguna persona que ho necessiti»)
 2. Propostes d'activitats culturals com per exemple una excursió, un debat, un comentari de pel·lícula, un article, un llibre, una conferència... («Em comprometo a organitzar una representació d'una escena dels pastorets per al proper Nadal»)
 3. Intervencions en xarxes del grup («Em comprometo a intervenir dos cops al mes durant aquest any en algun dels grups de Telegram»)
 4. Assistència a reunions («Em comprometo a assistir durant 6 mesos seguits a les reunions del Grup»)
 5. Gestió econòmica («Em comprometo a gestionar amb algú més, de la forma que acordem entre tots, els diners del grup»)
 6. Control i seguiment d'acords («Em comprometo a portar el control de tots els acords estables que es vagin produint en la UB»)
 7. Dinamitzar la xarxa del grup («Em comprometo a administrar i gestionar el grup de Telegram de la UB durant aquest any»)
 8. Manteniment d'una part del web («Em comprometo a mantenir actualitzada aquesta part (o tot) del web durant els propers dos anys»)
 9. Observador de reunions («Em comprometo a ser un observador no participant en tres reunions de la UB i aportat el que he vist per si pot servir per a la millora de la seva dinàmica.»)
 10. Dinamitzar reunions («Em comprometo a facilitar i dinamitzar les reunions de la UB sempre que se'm demani durant aquest proper any»)
 11. Aportar diners («Em comprometo a reservar X Euros al mes per a despeses que la UB consideri necessàries»)
 12. Mantenir vinculada la gent que no té facilitat informàtica («Em comprometo a trucar o informar personalment a les persones que no tenen habilitat digital del que anem fent i del calendari d'activitats. Fins a l'estiu.»)
 13. Rebre i acompanyar nous membres («Em comprometo a acompanyar durant dos mesos a les persones que durant aquest any s'incorporen a la UB tot aclarint dubtes i facilitant la seva adaptació.»)
 14. Vetllar per les necessitats dels membres (detectar, sondejar, resoldre necessitats) de la UB («Em comprometo a estar atent durant aquest any a les necessitats que la gent de la UB pot tenir i oferir-li recursos si vol.»)
 15. Recopilar i tenir a disposició de tothom els recursos personals que oferim. («Em comprometo a tenir actualitzada i a disposició de qui ho necessiti la llista de les persones de la UB que tenen i ofereixen alguna habilitat específica, per exemple: cuinar, suport en la depressió, suport mèdic, reparacions

domèstiques, mecànica de cotxes, informàtica d'usuari, companyia, etc.)

16. Relacionar-se personalment amb membres no habituals de la UB («Em comprometo a trobar-me per passejar, fer un cafè... amb persones del grup amb qui tinc una relació més distant»)
17. Aportar per escrit opinions, crítiques i idees sobre la UB («Em comprometo a compartir amb la UB i per escrit dues opinions crítiques durant aquest any tot afegint, si puc, propostes de millora al que critico.»)
18. Convidar persones com a observadors d'alguna activitat de la UB («Em comprometo a convidar a tres persones durant aquest any per tal que assisteixin com a observadors a alguna activitat de la UB»)
19. Cedir casa meua per a actes i reunions («Em comprometo a cedir casa meua un cop al trimestre per a la realització d'activitats que siguin possibles.»)
20. Atendre les demandes que em facin sobre el que puc oferir. («Em comprometo a realitzar 3 serveis l'any a partir de les demandes que em facin i segons el que jo he dit que tinc disponible per a la UB»)
21. Portar un calendari de Google amb totes les activitats de la UB («Em comprometo a portar, actualitzat un calendari de Google, durant tot aquest any amb totes les activitats de la UB que em facin arribar.»)
22. Fer resum de les reunions que fem («Em comprometo a fer les actes de les nostres reunions durant aquest semestre»)
23. Organitzar algun debat al voltant d'algun tema.
24. Qualsevol altra cosa que se li ocorri.
25. ...

Quina és la força que uneix una UB?

798. El sentit de pertinença és la força que uneix una UB. Aquest sentiment comunitari és essencial i s'ha de construir amb voluntat i intenció. No és com el sentiment de pertinença familiar que té una base biològica i una història que la determina sinó que és una aliança de les ànimes que comparteixen un projecte que mira al futur.
799. Tenir sentit o sentiment de comunitat és un factor saludable perquè ens sentim inclosos, pertanyents i compartim el desig de contribuir al bé comú. Ens sentim acceptats, apreciats, d'igual o equivalent valor als altres i també podem sentir que la superació de les vicissituds de la vida passa més per la col·laboració i la contribució al benestar de tots que no pas per la cerca dels avantatges personals o del benefici individual. Aquest és l'enfocament bàsic de la psicologia d'Adler.¹⁶² El sentiment de comunitat no només dona força sinó que sense ell *«l'individu no pot experimentar benestar i felicitat.»*¹⁶³
800. Hi ha una estranya connexió que es dona entre desconeguts quan comparteixen el mateix ideari. Aquesta unió sense lògica a priori és un fenomen conegut. Naufrags incompatibles en situacions ordinàries esdevenen amistats íntimes en aquestes circumstàncies. No cal arribar a aquest dramatisme per entendre que quan persones diverses coincideixen en objectius es desperta una especial empatia. Com més important sigui l'objectiu per a les persones, més intensa serà la vinculació i més potent la xarxa de relacions. Donat que una UB es planteja l'objectiu màxim que pot afrontar un humà, és a dir el propòsit i el sentit de la vida, no pot estranyar que les relacions que es donin en una UB tinguin una qualitat extraordinària.
801. Pel que fa al tema de les relacions amistoses o afectives, de la seva necessitat, conveniència o oportunitat, el tracto amb més detall a l'apartat 4.7. Avanço aquí només que no crec que siguin necessari que hi hagi una relació òptima ni d'amistat intensa entre els membres d'una UB. Si hi és millor, però si no hi és, ho podem aprofitar per a aprendre i millorar.

Activitats o treball propi d'una UB

802. La UB pot plantejar-se qualsevol tasca comuna que consideri alineada amb els seus objectius. De manera natural i coherent, qualsevol proposta d'activitat d'una UB serà una tasca integral i comunitària.
803. Les UB també poden ajudar el membres a prendre decisions sobre els seus propòsits, accions de creixement i plans de millora.
804. Les activitats poden ser de suport o estímul personal als components del grup i també de consolidació, perfeccionament i organització del propi grup. Cal estar atents a la dinàmica del grup i també a les possibilitats de cooperar amb altres UB de la mateixa Comunitat de Bonvivència o altres associacions o grups de la societat en general.

¹⁶² Adler fou un psicòleg que treballà amb Freud i Jung sota el paradigma de la psicoanàlisi però de la que es va separar bàsicament pel fet de considerar que el factor determinant de la neurosi no era d'índole pulsional sexual, sinó de caire social. Seria, segons Adler, la manca de propòsit vital i el sentiment d'inferioritat que inhibia les relacions socials i la cooperació les que dificultaven el desenvolupament del creixement. Vegeu OBERST, U. I AZCÁRRAGA, J.: *Afán de poder*. Herder, 2023

¹⁶³ OBERST, U. I AZCÁRRAGA, J.: *Afán de poder*. Herder, 2023 p. 74

805. Les UB pertanyen normalment a una Comunitat de Bonvivència de manera que una CB podria estar formada per diverses UB. I quan diem que pertanyen no volem pas dir que hi estan sotmeses o subordinades sinó que s'hi vinculen i articulen lliurement. En la unió de diverses UB hi ha una energia de cooperació que multiplica les capacitats de les unitats per separat. (De la mateixa manera com el grup potencia les capacitats dels individus.)
806. Les UB consolidades tindrien una cultura pròpia, original i articulada al voltant del clima emocional i relacional que s'ha anat desenvolupant. És propi dels grups amb un cert grau d'intimitat i compromís que desenvolupin pautes i hàbits que reflecteixen el que seria l'esperit del grup. Això pot comportar rituals, gestos i pràctiques interioritzades que consoliden el grup. Diu Xirinacs:

«Cal que cada grup recuperi la seva pròpia i singular ànima, la seva subjectivitat profunda original i cal que aprengui a expressar-la mitjançant un imaginari genuí, una litúrgia autènticament viscuda, sorgits de la seva pròpia vitalitat històrica i actual.»¹⁶⁴

Condicions que poden afavorir el treball d'una UB

807. Hi ha un debat profund respecte al tema de la importància que pot tenir en un grup com les UB i en general en tota CB el tema de la diversitat dels seus membres. Mentre que sembla que una certa uniformitat pel que fa a la cultura, nivell intel·lectual, hàbits socials, nivell econòmic, etc. pot afavorir l'entesa i facilitar el funcionament del grup, la diversitat planteja qüestions i conflictes d'abast més general i profund que ajuden a replantejar temes que passaven desapercebuts i que són importants. Parlo d'aquest tema amb més deteniment a l'[apartat 4.5](#)
808. Pot ser de molta ajuda tenir una estructura de funcionament organitzada i regulada que permeti la flexibilitat sense el desbordament. Els hàbits de les trobades i les normes del grup poden ser també determinants.
809. El tracte, l'acceptació mútua, el respecte i en general les actituds de tolerància i amor són fonamentals per a donar confiança i obertura en un treball que exigeix sentir-se segur i protegit. Diu Servigne:

«Però per poder obrir-se i dir la nostra veritat amb autenticitat, s'han de crear cercles o espais «protegits», dotats d'una forta membrana, es a dir, en els que un se senti amb confiança, amb bones regles de funcionament (torn de paraula amb temps suficient, confidencialitat, absència de judici, benvolença, etc.), així com un bon vigilant de les regles. D'aquests intercanvis comunicatius plens de confiança i d'autenticitat naixeran, per empatia natural, relacions de reciprocitat i de confiança molt poderoses.»¹⁶⁵

On viuen els membres d'una UB?

810. Com passa amb els membres d'una CB, l'habitatge que cadascú esculli no té cap incidència en la constitució i funcionament d'una comunitat com la considerem nosaltres. Hi ha algunes comunitats com ara les famílies, les congregacions religioses o les comunes que tenen la tradició convenient de viure en el mateix edifici.
811. En una CB no és necessari però tampoc inconvenient. Cada persona o grup de persones han d'estudiar on els convé viure. Si les persones d'una UB viuen en família o en alguna comunitat, el normal és que mantinguin aquesta modalitat d'habitatge.
812. També poden viure en habitatges individuals i també podrien organitzar-se per compartir un habitatge o fer-se veïns. La modalitat d'habitatge és indiferent per a la UB però cal considerar que la distància física entre els membres d'una UB pot condicionar la relació i els serveis que rebí.
813. Si una persona d'una UB viu lluny de la resta, es dificulta l'accés a les trobades, reunions i actes que organitzi la UB. Igualment, a l'hora de donar o rebre un servei, estar lluny implica poca eficàcia, més cost i menys agilitat en aquest servei.
814. Per això l'ideal seria que les UB fossin locals i que hi hagués una proximitat física entre els membres. Un municipi o ciutat podria tenir també diverses UB i això facilitaria encara més la cooperació i ampliaria el catàleg de possibilitats i serveis de tota la CB.
815. La persona que s'apunta a una UB i viu lluny de la majoria dels membres ha de saber que té aquestes limitacions i les ha d'assumir.
816. També cal considerar, com veurem més endavant, que el criteri de la distància, tot i ser important, pot no ser el més significatiu a l'hora d'optar per formar part d'una UB.

¹⁶⁴ XIRINACS, LI. M.: *Document sobre assemblees*. (https://drive.google.com/file/d/1sb0utH4Rsi7vnnvby1d01oacW4w7mg_YR/view), P. 9

¹⁶⁵ SERVIGNE, P., STEVENS, RA. I CHAPPELLE, G.: *Otro fin del mundo es posible*. Ed. Arpa. 2018, p. 225

La mida òptima d'una UB

817. La mida òptima d'una UB és entre 5 i 10 persones. Cal que hi hagi un nombre prou significatiu de membres per garantir al riquesa i diversitat de les aportacions però també cal que no sigui molt gran per tal que hi hagi fluïdesa, facilitat d'entesa i possibilitat de participació.
818. A cada UB li correspon decidir si hi ha un número òptim de membres. Si considera que no són prou poden posar la UB en suspensió i buscar més membres o provar de seguir amb un nombre petit de persones.
819. Si hi ha un nombre elevat de membres que dificulta el funcionament, es poden constituir dues UB dividint el grup.
820. Seguint el principi d'autonomia, totes aquestes qüestions s'han de decidir des de la pròpia UB.

Autonomia d'una UB

821. Les UB tenen la màxima autonomia possible. El principi de subsidiarietat ha de ser respectat.
822. Queda entès que correspon a les UB decidir quines activitats realitzen, quina organització tenen, quines tasques encarreguen, quins compromisos suposa pertànyer a la UB., aspectes pràctics de dia, hora, lloc... de les activitats, periodicitat o no de les activitats, requisits d'admissió i exclusió de la UB., rang de diversitat que es vol i pot assumir, gestió de conflictes,...
823. Quan una UB pertany a una CB que té ja decidits aquests aspectes, seria bo que s'assumissin i en cas de no estar-hi d'acord, que es plantegés a les assemblees o reunions del Gran Grup de la CB.
824. El més interessant és tenir clar quins són els límits d'una UB pel que fa a decisions a prendre. En principi una UB està dins una CB que harmonitza les diferents unitats. La coordinació és molt important i la informació continuada del que passa en altres UB també. Per tal de facilitar aquesta comunicació i entesa entre les diferents UB es podria:
1. Convidar periòdicament a membres d'una altra UB a les reunions de la nostra UB.
 2. Demanar consell o assessorament o supervisió a persones d'altres UB en casos de conflictes o crisis.
 3. Fer trobades periòdiques amb les diferents UB d'una CB i posar en comú les dinàmiques de cada grup.
 4. Recordar periòdicament o encarregar a algun membre de la UB que supervisi els aspectes que hem acordat que no podem decidir. Són els que afecten a l'essència del que és el treball i les línies bàsiques de la CB: els objectius, l'autogestió, la inclusivitat, el treball integral, la dimensió social i transformadora, el treball personal, l'ajuda mútua, la democràcia, la creativitat i en general tot el que s'explica al capítol 4.
 5. ...

Criteris d'admissió i d'exclusió en una UB

825. La CB contempla la diversitat com a mitjà natural de convivència. En una CB hi ha de poder cabre tothom i si no és el cas, cal revisar què es pot millorar per tal que sigui possible.
826. El tema de la diversitat no és senzill i es tracta més àmpliament a l'[apartat 4.5](#) sobre la condició d'inclusiva que ha de tenir una CB.
827. D'entrada tothom hauria de ser acceptat en una CB però potser no en una UB. Donat que la relació és molt més estreta i íntima en una UB, és lògic i potser fins i tot convenient, que els membres d'una UB vetllin per la coherència i harmonia del grup. Seria ideal que les UB assumissin tota la diversitat com ho hauria de fer una CB però segurament això no sigui senzill. Caldrà considerar-ho en cada cas.
828. Temes importants a l'hora de pensar aquest aspecte són els de les relacions interpersonals, les relacions entre subgrups o formació de grupets dins un grup més ampli ([apartat 4.7](#)) i l'entesa o fluïdesa comunicativa entre persones de diferents orígens, condicions, ideologies, religions... ([Apartat 4.5](#))
829. L'esperit general hauria de ser el d'admetre tothom que ho demani però també es podria requerir alguna condició com ara:
1. Compromisos concrets (assistència, permanència, encàrrecs...)
 2. Viure a prop.
 3. Ser presentat o avalat per algun o alguns membres.
 4. Assumir un període de proves.
 5. ...
830. Pel que fa a l'exclusió d'algun membre d'una UB, caldria només demanar que deixessin el grup a aquelles persones que no acceptin algun principi essencial o objectiu últim. Podrien ser motius d'exclusió, per exemple:
1. Persones que no acceptin ni vulguin considerar que cal treballar en totes les dimensions humanes.
 2. Persones que no acceptin ni vulguin considerar la inclusió.
 3. Persones que no vulguin considerar les aportacions respectuoses i adequades dels altres respecte la seva

vida i es tanquin dogmàticament i definitivament a la millora d'algun aspecte.

4. Persones que es neguin a assumir els compromisos de la UB.
5. Persones que no acceptin ni vulguin considerar el treball social entès com que la CB i per tant també les UB no poden viure al marge de la societat i que ens hem d'implicar en els canvis i el treball col·lectiu.
6. Persones que defensin i vulguin imposar lideratges dogmàtics o gestió no democràtica i participativa dels grups.
7. ...

3.5 Cures

Una salut integral

831. El concepte de salut és un concepte integral, ja que inclou la cura del cos, de les emocions, les relacions amb els propers, les relacions amb la societat, la salut mental, el coneixement racional i l'espiritualitat.
832. Si agafem l'accepció que el diccionari dona de la paraula salut quan la defineix com «plenitud de la condició humana», una CB és l'organització més saludable de totes!
833. És evident que tot té a veure amb tot i que les disfuncions d'un aspecte repercuteixen en els altres. Així un disgust pot provocar una baixada de defenses que faciliti una infecció o la manca de sentit pot facilitar un desinterès per la pròpia cura que provoqui obesitat.
834. Els problemes de salut així considerats poden no començar amb les seves causes immediates sinó que quan apareixen els símptomes pot ser que ja faci temps que la disfunció està activada però no manifestada. Pot ser un error actuar només allà on el símptoma apareix.
835. Caldria atendre la totalitat de les necessitats per tal d'aconseguir un funcionament harmònic de totes les funcions.
836. El nivell físic o la nostra dimensió corpòria té les seves lleis que les diferents medicines procuren conèixer. A més de les explicacions o paradigmes interpretatius, les medicines tenen també la seva concepció de salut o de recuperació. La desaparició d'un símptoma no pot ser l'únic criteri. El mateix passa amb les altres dimensions: les diverses teràpies psicològiques, les religions, les doctrines psiquiàtriques, les visions filosòfiques o les escoles espirituals també proposen lleis i paradigmes explicatius i terapèutics.
837. Podríem definir malaltia o disfunció en qualsevol dimensió (sovint afecta totes, ja que som éssers integrals) com aquella situació que ens limita la vida normal i que percebem com a tal, tot i que hi ha malalties o disfuncions que en un primer estadi no limiten la vida normal. De fet cada persona té els seus criteris de malaltia que depenen de molts factors. I quan parlo de «vida normal» em refereixo a aquella que s'orienta a la satisfacció de les necessitats de dèficit i de creixement, tant individuals com col·lectives.

Una cura integral

838. Cal atendre les necessitats de les persones en el nivell adequat, és a dir on es percep que hi ha la font i la força de la salut. La cura més important possiblement és la que ajuda a identificar aquest primer front de tractament.
839. Algunes persones per naturalesa, ideologia o circumstància tenen tendència a atribuir les causes de disfuncions en altres nivells que en els que es manifesten, identificant per exemple que depressions o mal humor o pèrdua de sentit són conseqüència de mala alimentació o manca d'exercici o que els problemes físics o emocionals són deguts a la manca de sentit o la confusió mental que els domina. En tot cas, més que buscar la veritat, cal ajudar a entendre les vinculacions entre totes les dimensions i saber o escollir l'estratègia que ens convé en cada cas.
840. Molt sovint la cura demana simplement disposar d'un bé material que la pot satisfer. En aquest apartat no parlaré d'aquesta dimensió de l'accés als béns necessaris perquè ja ho he exposat en parlar de l'economia, més concretament en la secció de [Consum i satisfacció de les necessitats](#). Aquí parlaré només dels serveis d'atenció i cura personal amb el benentès que moltes vegades aquesta cura haurà d'anar acompanyada de recursos materials.
841. L'estructura d'aquest apartat es pot veure al següent quadre. A les columnes hi ha les dimensions que cal desplegar i a les files s'indica els apartats on es pot veure el que tenen d'específic cada una d'aquestes dimensions; com podem preveure els problemes i treballar el manteniment de les facultats pròpies de cada dimensió; com es poden detectar els problemes o disfuncions; com es poden tractar des d'una CB i com podem fomentar el seu desplegament o creixement.

	FÍSIC	EMOCIONAL/SOCIAL	INTEL·LECTUAL	ESPIRITUAL
Especificitats	A1	B1		D1
Prevenició i manteniment	A2	B2	C1	D2 D3
Disfunció: Detecció	A3.1	B3		D3
Tractament i teràpia	A3.2 A3.3 A3.4	B3.1 B3.2	C2	D4
Creixement	A.6	B4	C3	D5
La vellesa o la malaltia crònica	A4			
La preparació a la mort i la mort	A5			

Taula 3: La cura en tots els àmbits i modalitats

Aspectes a considerar en la cura integral

842. La cura en totes les seves dimensions no abasta només les disfuncions o malalties (dèficits) sinó que té en compte la seguretat, la higiene, la condició física, l'empatia, la sociabilitat, la coherència i tot allò que té a veure amb la prevenció de dèficits. Igualment cal considerar totes les accions tendents al manteniment de totes les facultats i també tot allò que una comunitat pot fer per tal que els seus membres desenvolupin i despleguin al màxim les seves potencialitats.
843. La cura integral ha d'estar programada en l'àmbit de la prevenció, actualitzada pel propi afectat tothora a nivell de manteniment, activada per la comunitat quan apareix el dèficit limitador i potenciada o oferta quan la persona està receptiva en el nivell del creixement.
844. Tots aquests nivells o dimensions estan relacionats i no es poden considerar per separat però a efectes de clarificació els presento aquí per separat. A cada un dels apartats corresponents a cada dimensió (física, emocional/social, intel·lectual i espiritual) hi ha una referència a la prevenció, al manteniment, a la intervenció directa i al suport al creixement.

A. Cura del nivell físic

A1. Especificitats de la cura a la salut del cos

845. En els aspectes més tècnics de la cura física cal una expertesa o habilitat que no tothom té i a més cal considerar els aspectes de la intimitat corporal que limiten o condicionen la cura quan aquesta requereix contacte o proximitat. També en la cura física hi ha factors de pudor moral i també de sensibilitat i d'escrúpols per la repugnància que li pot suposar a algú la proximitat o el contacte amb certes manifestacions orgàniques de la malaltia. Cal tenir-ho en compte i afrontar-ho com un repte més en la mesura que hom es permet situar-se davant aquestes limitacions tot avançant o definint un límit que necessita fixar. Tot pot ser situació d'aprenentatge.

A2. Prevenció de riscos i manteniment de la salut física

846. Tota la comunitat ha de vetllar per mantenir un entorn saludable en tots els seus aspectes. Cal fomentar els aspectes de l'ecologia dels materials, els serveis, els aliments..., el silenci ambiental tant en espais comuns com en activitats, la claredat, l'harmonia de formes i colors en l'edifici, els espais comuns, habitacions, mobiliari, espais exteriors..., els ambients càlids, les olors, espais sense fum i ben airejats, etc. Això val per a tot tipus d'habitatge, sigui individual, familiar o comunitari. És una tendència a seguir.
847. La prevenció d'accidents és també important, de manera especial en espais i serveis per a nens i persones amb limitacions.
848. La prevenció i el manteniment de la salut física requereixen també uns hàbits comunitaris i un suport personal. La comunitat tendirà a afavorir les actituds que més potencien la salut com l'alimentació saludable, nivell de soroll mínim, ritmes naturals lluny de l'estrès, facilitat i potenciació de l'exercici físic, hàbits d'higiene col·lectiva, etc.
849. Algunes de les idees que es poden desenvolupar per a afavorir la prevenció de problemes de salut i el manteniment de la condició física són:
1. Comentar el que pensem sobre el tema amb les persones afectades si ens donen permís. Està ben

considerat i és necessari que en la mesura del possible i amb el permís dels afectats puguem opinar o suggerir a les persones mesures profilàctiques o de prevenció de malalties i accidents i pràctiques de manteniment quan veiem que són necessàries.

2. Fer trobades o activitats específiques per parlar de la prevenció de situacions que ens posen en risc.
3. Incorporar aquesta mirada (com a tema o designant una persona) en totes les reunions o activitats.
4. Habilitar mitjans (panells, xats...) on es puguin fer aportacions al respecte.
5. Crear activitats específiques per fer-nos conscients de tot el que implica risc de malaltia o disfunció.
6. Parlar dels perills de l'excés de prevenció si pensem que ens limita el risc necessari per a avançar.
7. Fer formacions específiques.
8. Preparar plans de manteniment personals o de grup que es puguin suggerir i/o aplicar a la comunitat.
9. Posar encarregats o designar funcions (temporals o permanents) per a encarregar-se d'aquest tema.
10. Altres.

A3. Cura per malaltia

A3.1 Suport a la detecció primera i el diagnòstic

850. El més natural és que la persona afectada per un problema de salut física comuniqui als seus més propers els problemes que té i siguin ells els que l'ajudin a valorar la situació. L'afectat hauria de ser qui decideix si vol accedir a la consulta d'un professional tant de la comunitat com de fora i a quin professional vol consultar. Els seus més propers poden ajudar, si l'afectat no pot, a gestionar aquesta consulta diagnòstica.
851. Es pot donar el cas que siguin els més propers els qui detecten el problema abans que el mateix afectat, ja sigui perquè aquest no n'és conscient o perquè, tot i veure el problema, no el considera prou greu per a actuar. Si les persones properes que no en són responsables legals creuen, contra la voluntat de l'afectat, que cal alguna intervenció poden fer alguna cosa com ara:
1. Exposar-li amb el màxim respecte la seva opinió.
 2. Recórrer a persones de confiança o especialment adequades per a fer-li veure la seva necessitat no reconeguda.
 3. Si veiem que l'atenció que requereix la persona no pot ser atesa amb el consentiment del mateix afectat podem informar a la Comissió de Cures (CC a partir d'ara) –si n'hi ha– que pot prendre una decisió al respecte.
 4. Acompanyar-lo en la seva decisió amb el màxim respecte, sigui quin sigui el seu posicionament sempre que no vagi contra la nostra consciència.
 5. Altres coses.
852. A vegades són persones que no pertanyen al primer cercle ni a la comunitat més propera les que detecten possibles necessitats d'algú. En aquest cas podrien posar-ho en coneixement de les persones més properes, de la CC o d'alguna persona que pugui fer de pont entre qui creu detectar la necessitat i l'afectat.

A3.2 Suport al tractament

853. Si una determinada situació disfuncional té ja un diagnòstic i un tractament prescrit i acceptat per la persona afectada, cal pensar en la possibilitat d'una necessitat de suport per dur a terme el tractament.
854. En la millor de les situacions el mateix afectat és l'encarregat i el responsable de seguir el tractament si està capacitat per fer-ho. En cas que ell mateix o algú altre vegi que cal un suport, cal organitzar-lo. De manera natural les persones properes seran les primeres a atendre les demandes del tractament.
855. Els tipus de suport que es poden necessitar són l'atenció o ajuda a la medicació, la teràpia, els hàbits terapèutics i els recursos de normalitat.
856. Pel que fa a la **medicació** pot ser necessari el subministrament, la preparació –un servei que també pot oferir la farmàcia– l'administració i l'atenció a la dosificació i a la temporització del tractament. Si cal aquesta atenció, es pot pensar en les següents possibilitats.
1. Apelar al seu primer cercle si hi és i no s'ha activat.
 2. Demanar suport a la CC.
 3. Oferir-nos naturalment per fer-ho completament o a temps parcial o en determinades franges d'horari o períodes.
 4. Escoltar si la demanda d'ajuda de l'interessat és factible i convenient d'alguna manera.
 5. Recórrer a serveis externs o contractats.
 6. Arbitrar serveis permanents per a aquests tipus de suport que poden ser dispensats per voluntaris de la

comunitat o de fora i que serien gestionats autònomament o a través de la CC.

7. Buscar voluntaris individuals o en equip que vulguin assumir el suport de forma permanent o temporal.
8. Designar persones de la comunitat que s'han ofert per a ser designades per a assumir el suport en forma permanent o temporal...
9. Altres opcions.

A3.3 Suport a la teràpia

857. Si el tractament inclou teràpia d'algun tipus, pot ser necessari un suport per a acompanyar o per a recordar les cites. També en aquest cas si el primer cercle no hi és o no dona l'abast, pot demanar suport a la comunitat. Algunes de les accions al respecte poden ser les mateixes que hem comentat a l'apartat anterior.

A3.4 Suport als hàbits, acompanyament i recuperació

858. A vegades el tractament o la recuperació pot suposar l'adquisició de nous hàbits o la pèrdua d'hàbits nocius. Acompanyar a fer exercici, a menjar de forma saludable, a relacionar-nos de manera diferent, a les visites mèdiques i proves,... tot el que és susceptible de ser facilitat amb l'ajuda d'algú pot ser contemplat en la relació d'ajuda de la comunitat segons les formes i els criteris generals.
859. Quan els recursos naturals de l'autonomia i el primer cercle no són suficients podem recórrer als diferents recursos que comentem en aquest document per a altres situacions.

A4. La vellesa o la malaltia crònica

860. En casos de vellesa avançada i/o malaltia crònica, especialment si van acompanyats de dependència o de limitacions cognitives, segurament caldrà un enfocament que inclogui altres instàncies atès que molt probablement la comunitat no serà autosuficient per a oferir atenció a tots els aspectes que es requeriran.
861. Quan cal suport en cas de dependència podem fer entre altres coses:

1. Ajudar a organitzar un pla d'ajuda global que inclogui tots els recursos i vincular-hi els que la comunitat pot oferir en la forma, modalitat, qualitat i quantitat de què disposem.
2. Fer l'entorn accessible.
3. Desenvolupar estratègies de prevenció de la soledat no volguda, afavorint la participació i relació social.
4. Altres

A5. La preparació a la mort i la mort

862. Morir és un fenomen natural i, malgrat la por que ens pot despertar, no necessàriament trist. La culminació d'una vida amb sentit pot ser joiosa. De fet, en això ens hauríem d'orientar. Quan una persona de la comunitat afronta la mort, i sempre respectant al màxim els seus sentiments, creences i opinions podem oferir el nostre suport de múltiples maneres.
863. Quan cal suport per a la preparació a la mort i a morir podem...

1. Si la persona no té una actitud d'acceptació, podem acompanyar-lo en la por tot respectant el seu procés sense deixar de fer el que sapiguem per ajudar a un canvi d'actitud més positiva i acceptant.
2. Fer costat de la manera que intuïm o manifesta que vol.
3. Consultar amb el seu primer cercle sobre com creu que vol ser tractat en aquesta situació.
4. Oferir una celebració de la vida.
5. Posar-nos al servei dels seus familiars i del cercle primer pel que puguin necessitar.
6. Acompanyar els qui acompanyen el moribund.
7. Fer els nostres rituals o cerimònies particulars o comunitàries.¹⁶⁶
8. Haver parlat amb temps del testament vital i de l'eutanàsia.
9. Oferir-nos per coordinar els tràmits de les seves darreres voluntats, sigui com a representants o com a simples gestors.
10. Buscar assessorament i ajuda en cas que desitgi l'eutanàsia o el suïcidi assistit.
11. Podem...

A6. Creixement o ampliació de les nostres capacitats físiques

864. En totes les dimensions humanes cal plantejar-se l'ampliació o creixement de les capacitats en la forma adequada a la seva condició, edat, moment evolutiu, etc. En tots els casos, és un tema que ha de sortir necessàriament en una comunitat que tingui com a objectiu el desplegament de totes les capacitats. Sovint pensem que mantenint un determinat estat de salut o benestar i evitant malalties, lesions o patologies ja hem assolit l'objectiu. Cal però anar més enllà i plantejar-se si les nostres capacitats poden ser ampliades en el sentit de més desplegades, més obertes a millora, més atentes a noves possibilitats que ens realitzin.

¹⁶⁶ XIRINACS comenta al respecte: «L'expressió col·lectiva de la dimensió emocional o espiritual en forma de rituals, cerimònies... haurà de sorgir de forma natural i espontània i s'assentarà entre nosaltres pel simple costum i no pas com a norma. Tothom serà lliure de participar-hi o no (no com en els aspectes organitzatius) i sempre caldrà respectar-ho.» (p.49)

865. En el cas de la dimensió física cal estar atents a la condició física, l'evitació de malalties o la restauració de la salut quan no s'han pogut evitar, la higiene, l'alimentació, els hàbits de descans, la cura del propi cos, l'estètica personal... i totes aquestes subdimensions requereixen una anàlisi de fins a quin punt i com poden ser millorades.
866. Coses que una comunitat integral pot oferir per tal d'assolir aquest objectiu poden ser:
1. Establir sessions monogràfiques sobre aquest tema.
 2. Dedicar persones, funcions o programes específics per vetllar per aquest desplegament.
 3. Introduir de manera habitual i natural en totes les converses on es parli de com tractar la salut aquest aspecte del desplegament o millora.
 4. Compartir habitualment o metòdicament què estem fent en aquesta tasca concreta.
 5. Permetre i acceptar i fins i tot impulsar que hi hagi retroalimentació entre nosaltres sobre les millores que veiem que els altres poden introduir a les seves vides. Tot i que no caldria el permís per a indicar la nostra opinió sobre els altres a aquest respecte, sempre seria millor sondejar la disponibilitat dels altres per acollir les nostres opinions sobre com podria millorar hàbits alimentaris, d'higiene, d'estètica o de condició física.
 6. Altres.

B. Atenció a les necessitats emocionals/socials

B.1 Aspectes generals

867. **Aspectes relacionats amb la salut emocional/social:** Hi ha aspectes que tenen més rellevància que altres en la salut emocional i social. Cal considerar-los no només com a preventius sinó també com a constitutius de la mateixa salut emocional. La cura del caràcter, el desenvolupament de la intel·ligència emocional, de la gestió dels conflictes amb un mateix, l'empatia, l'autoestima,... són alguns dels aspectes que intervenen en la salut emocional. És clar que tenen molt a veure amb la resta d'aspectes com el físic o l'espiritual però per ells mateixos són un camp de treball. Moltes de les mancances o malalties anímiques vénen de la mala gestió emocional.
868. En la dimensió social, l'autoimatge, la visió del món, els vincles que establim, les formes com ens comuniquem, com afrontem els conflictes que tenim amb els altres... són elements fonamentals de la bona socialització. Un bon encaix social és una bona base per al treball de salut i de creixement. I un bon encaix no vol dir una adaptació acrítica al sistema sinó una visió intel·ligent de la realitat que sap interpretar l'entorn social i sap planificar accions coneixent-ne les conseqüències.
869. **Especificitats de la salut emocional.** El treball amb persones amb episodis de malaltia mental o amb malalties mentals cròniques en els diferents graus que es poden donar, demana també una expertesa i un coneixement específic. I no ens referim a la relació terapèutica que no ens correspon, sinó a la simple convivència, que sí que ens correspon. Per això cal que tinguem la informació necessària i també que sapiguem conèixer la nostra disponibilitat i capacitat per a donar suport a persones amb aquestes necessitats.

B2. Prevenció i manteniment de la salut emocional/social:

870. La millor manera de preveure problemes de salut emocional i mantenir un bon estat en aquest àmbit és viure en un entorn humà nutritiu i saludable en l'àmbit social. Evidentment això té molt a veure amb aspectes físics i també amb situacions personals però, en general, direm que un entorn amable, afectiu, amorós i solidari tendeix a sostenir bons nivells de salut emocional.
871. Entenc per entorn amable aquell en el que les persones som tractades amb dignitat, consideració i afecte independentment de la situació personal. La creació d'aquest entorn és tasca de tota la comunitat i això es pot facilitar de diverses maneres com ara:
1. Establint una cultura d'organització en la qual les mostres d'afecte, consideració, reconeixement, agraïment i cura sinceres siguin la norma.
 2. El contacte físic estigui normalitzat de manera que tothom hi trobi el grau que necessita.
 3. Considerar els estats emocionals com a circumstancials i no constitutius de la persona.
 4. Acceptació de la manifestació respectuosa de les emocions, siguin positives o negatives.
 5. Respecte pels límits i necessitats dels altres en aquest àmbit.
 6. Entorns físics on es permeti de manera fluida la companyia i la solitud.
 7. Acceptació dels diferents graus de participació en activitats, reunions, etc.
 8. Impuls de la [comunicació autèntica](#) en la mesura que cadascú ho pugui sostenir.
 9. Possibilitat de manifestar coses que ens agraden o molesten dels altres.
 10. Contemplar en els protocols i les funcions de les activitats el treball d'aquest aspecte (per exemple començant les reunions amb una ronda de com estem o fent dinàmiques grupals de treball relacional)
 11. Organització regular i planificada de sessions de treball emocional/social com ara dinàmiques de grup o tècniques de participació, gestió emocional, comunicació no violenta o resolució de conflictes.

12. Sistemes de resolució de conflictes que no ignorin el respecte per les peculiaritats emocionals i socials de les persones. Un simple codi de sancions que no consideri la personalitat social dels afectats serà més procliu a la manca de salut emocional.
13. Pel que fa al suport personal que ens podem donar uns als altres en el tema de la prevenció de conflictes, està ben considerat i és necessari que en la mesura del possible i amb el permís dels afectats puguem opinar o suggerir a les persones mesures profilàctiques o de prevenció d'actituds conflictives quan veiem que existeix un risc (o una possibilitat de millora).
14. Cultura de la manifestació del que ens resulta molest més com una necessitat pròpia que no pas com un retret als altres o una queixa.
15. Establiment de mecanismes de gestió i de resolució de conflictes consensuats segons el que entenem per intel·ligència emocional. (Per exemple, parlar des del «jo», manifestar demandes clares, etc.)
16. Educació i formació per a participar en actes col·lectius. Especificar les pràctiques de cortesia que esperem (puntualitat, parlar amb moderació sense interrompre, esperar el torn, respectar el moderador...).
17. Altres

B3. Cura dels dèficits o malalties d'origen emocional/social i intel·lectual

B3.1 Consideracions prèvies

872. En l'apartat de les malalties, mancances o dèficits temporals en els aspectes emocional/social i intel·lectual tenim dues dificultats greus. La primera és que és impossible distingir els problemes lleus dels greus i la segona és que els àmbits social i intel·lectual tampoc es poden discernir amb claredat en els orígens d'aquests tipus de dèficits.
873. Pel que fa a la gravetat de la situació és evident que és molt diferent atendre una mancança emocional o intel·lectual lleu com pot ser una crisi relacional o un període d'ofuscació o la manca d'hàbits de pensament i estratègies de raonament, que donar suport a mancances greus o patològiques com són les psicosis o les diferents formes de dèficit o retard mental.
874. Donat que aquestes patologies més greus no solen ser temporals, aquí em referiré a les que considerem lleus segons el criteri que acordem a la comunitat. Pel que fa als casos greus, caldrà un plantejament més profund que s'haurà de fer conjuntament amb els experts i que sovint ens deixa en una situació molt limitada de suport extern i ocasional.
875. Respecte a l'origen dels dèficits, en aquest apartat tractaré les dimensions emocionals/socials i les intel·lectuals com a pertanyents a un mateix tipus de problemes. Per això aquest apartat val per a les dues dimensions i tot el que s'hi digui pot ser aplicat a qualsevol de les situacions que s'incloguin en aquestes dimensions.

B3.2 La cura a la restauració dels problemes d'origen social o intel·lectual lleus.

876. La cura o ajuda a la restauració de la salut emocional i intel·lectual quan hi ha un dèficit o estat de malaltia lleu pot donar-se a l'hora de detectar-la, en el suport al tractament quan hi sigui, en el suport a la teràpia, si n'hi ha, i també en el suport als hàbits i a l'acompanyament.
877. Tots aquests suports poden donar-se de la mateixa manera i en les mateixes formes que hem comentat al parlar de cures a dèficits o malalties físiques a l'[apartat A3](#)

B4. La cura del creixement de la dimensió emocional/social

878. Quan no tenim les necessitats de dèficit cobertes (segons la terminologia de Maslow) hem de ser més proactius i quan no tenim cobertes les necessitats de creixement hem de ser més inspiradors. Les intervencions, tot i ser igualment importants, requereixen tractaments diferents: atenció directa per passar de la mancança a l'habilitació i entorn estimulants i crític per passar de la quotidianitat estàtica al desplegament dinàmic.
879. Així com en els casos de malaltia o dèficit el perill és la indefensió i el patiment que comporten, els casos de creixement tenen el seu punt feble en l'estancament que es dona quan tenim les necessitats cobertes i sentim un benestar que volem que duri per sempre. Tot i ser normal aquest anhel de benestar sabem que les persones vivim quan avancem i progressem i morim quan ens estanquem. Pot ser molt necessària i convenient una prevenció de l'estancament i una estimulació del creixement.
880. En les dimensions física i emocional/social, tota l'actitud preventiva que hem analitzat és igualment útil per al creixement. Es tracta simplement de saber que superar una limitació (dèficit) no és l'últim escaló sinó el primer graó de la següent escala (el creixement).
881. En el cas de la dimensió emocional/social cal estar atents a les relacions, és a dir, com ens expressem i opinem, com respectem les idees dels altres, la cura del to en la conversa i el nivell de debat. També les habilitats comunicatives com ara l'escolta activa, comunicació autèntica i clara, l'expressió ajustada al natural reconeixement de la dignitat i els drets de les persones, de les comunitats i el respecte per la natura. De manera

molt important també cal desenvolupar l'actitud empàtica, la intel·ligència emocional, la gestió dels conflictes i la sensibilitat i tacte en l'acompanyament i la relació d'ajuda. Totes aquestes concrecions del desenvolupament emocional/social cal que siguin tingudes en compte de manera que siguem conscients de com poden ser millorades i treballem per aconseguir-ho.

882. Les coses que una comunitat integral pot oferir per tal d'assolir aquest objectiu poden ser les mateixes que hem comentat quan ens hem referit al creixement de les capacitats físiques a l'[apartat A6](#).

C. Atenció a les necessitats intel·lectuals

883. Considerant la distinció que he fet abans al punt [B3.1](#), en el sentit que cal diferenciar la cura de problemes greus i lleus, cal aclarir que en aquest apartat faré referència només a les mancances lleus i no pas als casos de discapacitat mental o altres patologies psiquiàtriques o psicològiques greus.
884. En concret estic pensant en les necessitats que presentem les persones quan usem les habilitats intel·lectuals de manera inadequada o errònia. Això inclou el pensament dèbil, la fàcil manipulació, la inconsistència argumental, la incapacitat de processar informacions, la generalització fal·laç, els prejudicis, els raonaments sense validesa i altres formes impròpies de pensament.

C1. Prevenció de dèficits i manteniment de les facultats intel·lectuals

885. La forma com pensem és molt important perquè la ment és qui manté el nostre món en un format coherent i per tant controlable. Tots tenim la nostra pròpia realitat feta a partir de creences i experiències. La ment pot jugar-nos males passades perquè pot infectar-se d'idees tòxiques o nocives, pot enganyar-se en un intent d'evitar el dolor o pot perdre's colonitzat per emocions o idees fanàtiques i rígides. Cal un treball persistent de prevenció i de manteniment del nostre pensament. I més en una comunitat on el que volem és innovar, ja que això demana un especial afinament de la crítica, la creativitat i la imaginació.
886. Hem de tenir cura, doncs, de l'atmosfera intel·lectual en què ens desenvolupem. Això inclou un aspecte formal molt lligat a la sociabilitat que consisteix en la forma com expressem el pensament i un altre de material en el sentit de la cura dels continguts de la nostra ment.
887. Pel que fa a la **forma**, cal cuidar l'expressió de creences i opinions, manifestar-les des del jo, el respecte per les idees dels altres, la cura en el to i el nivell del debat, l'escolta activa, la comunicació clara...
888. Les expressions i les paraules, en la mesura del possible han de tendir a expressar el natural reconeixement de la dignitat i els drets de les persones, de les comunitats i el respecte per la natura.
889. L'activitat crítica no ha de ser gratuïta ni el debat s'ha de centrar a tenir la raó. Podem entendre el desacord com el normal desenllaç d'esforços benintencionats i no reeixits.
890. El llenguatge i les actituds han de reflectir la concepció no sexista i antiracista que defensem.
891. La convicció que tots estem en el moment que estem i que a tots ens toca avançar a partir d'on som ha de ser també un fons argumentatiu i discursiu arrelat en tot el que fem. Això val per a tota la comunitat i tots els llocs independentment del tipus d'habitatge que ocupem. És una tendència a seguir.
892. Pel que fa al **contingut** del pensament és important estar atents i cuidar la recollida d'informacions, el seu processament i anàlisi, les abstraccions conceptuals, la lògica de les proposicions i raonaments que fem, la validesa de les deduccions i induccions, les fal·làcies formals i no formals en què incorrem normalment. També cal treballar els processos de crítica, anàlisi, gestió dels records i de la memòria, la creativitat, la imaginació, la intel·ligència discursiva, matemàtica i verbal.
893. En una comunitat atenta a treballar aquesta dimensió en l'aspecte preventiu i de manteniment podem desenvolupar mesures semblants a aquestes:
1. Quan creiem que algú té un aspecte millorable en aquest àmbit, podem comentar-li el que pensem si ens dona permís.
 2. Fer trobades o activitats específiques per parlar de la prevenció de situacions que ens posen en risc de conflicte o malentesos per qüestions intel·lectuals o d'idees.
 3. Incorporar aquesta mirada (com a tema o designant una persona) en totes les reunions o activitats.
 4. Habilitar mitjans (panells, xats...) on es puguin fer aportacions al respecte.
 5. Crear activitats específiques per fer-nos conscients de les mancances i dels efectes perversos que té la mala praxi intel·lectual en la convivència.
 6. Fer formacions específiques. Activitats interessants per al desenvolupament de l'intel·lecte són l'estudi, la lògica, la crítica, l'anàlisi, la síntesi, la creativitat, la imaginació, el control mental... Totes aquestes activitats es poden programar i incorporar en el pla de treball si es veu necessari i sota el guiatge de persones especialitzades.

7. Preparar plans de manteniment personals o de grup que es puguin suggerir i/o aplicar a la comunitat. Això pot incloure des del treball més d'estratègies cognitives (sudokus i altres activitats d'enfortiment i manteniment mental) fins a sessions de grup dinamitzades per experts.
8. Posar encarregats o designar funcions (temporals o permanents) per a encarregar-se d'aquest tema.
9. Establir una cultura d'organització en la qual fer notar les limitacions o mancances en les nostres formes de pensar puguin ser expressades des de l'afecte, la consideració i el respecte.
10. Acceptació de la manifestació respectuosa de les discordances o afinitats ideològiques.
11. Respecte pels límits i necessitats dels altres en aquest àmbit.
12. Entorns físics on es possibiliti de manera natural el debat i la conversa ideològica.
13. Organització regular i planificada de sessions de treball intel·lectual com ara debats, fòrums, lectures de grup, clubs de lectura, cine-fòrum, cafès filosòfics...
14. Educació i formació per al pensament crític i creatiu.
15. Altres.

C2. Cura dels dèficits o trastorns intel·lectuals

894. Ja quan he parlat de la cura als dèficits emocionals socials he indicat que aquests dos aspectes (emocional i intel·lectual) van molt lligats i que fins i tot els experts no es posen d'acord a l'hora d'esbrinar l'origen de certes disfuncions. És un fet que els humans som una unitat integral i que la classificació que faig servir aquí és artificial i només està al servei de l'estructura d'aquest escrit. Per altra banda, és possible que indueixi a simplificacions errònies si es pren massa al peu de la lletra.
895. Per altra banda en considerar els problemes que deriven de mancances intel·lectuals podem veure que n'hi ha de dos tipus: disfuncions lleus que no impossibiliten la vida ordinària i greus quan són patologies que demanen ajuda especialitzada per a dur una vida normalitzada.
896. A la comunitat només podem col·laborar en el suport a problemes greus si ho fem sota l'orientació i les instruccions de les persones en qui l'afectat o el seu primer cercle ha posat la confiança. Normalment aquestes limitacions greus solen ser de caràcter permanent o de llarga durada i això implica una planificació de l'ajuda.
897. Altres coses que podem fer respecte a l'atenció de persones amb dèficits greus, permanents o crònics en l'àmbit emocional-intel·lectual són:
 1. Oferir sensibilització pública entorn d'aquesta problemàtica.
 2. Promoure l'acceptació social d'aquestes persones en tots els àmbits, així com la valoració del paper de les famílies i el suport a aquestes famílies.
 3. Aprendre i discernir sobre la malaltia mental, mites i creences errònies, els factors protectors i les conseqüències.
 4. Promocionar l'accés d'aquestes persones a una vida el més normalitzada possible.
 5. Donar suport als familiars/ cuidadors i a les associacions d'usuaris.
 6. Garantir en tot moment el respecte a la confidencialitat.
 7. Altres coses.
898. Pel que fa a les mancances lleus, tots podem col·laborar en la millora d'aspectes concrets de la forma com pensem i gestionem la informació. Ho fem de manera natural i espontània si la comunitat té assumida amb normalitat aquesta pràctica.
899. Aquí val el que hem comentat a l'apartat [B3.2](#).

C3. Atenció al creixement de la dimensió intel·lectual

900. Com a consideracions prèvies podem pensar en el que s'ha dit als tres primers apartats del punt [B4](#), és a dir que el creixement ha de ser més inspirat que necessari, que ha de ser més estimulat que mantingut i que les activitats preventives i de creixement solen ser les mateixes però aplicades amb una intenció diferent.
901. En el cas de la dimensió intel·lectual cal créixer en **forma** i **contingut**. Aquestes dues dimensions les he definit a l'apartat [C1](#).
902. Les coses que una comunitat integral pot oferir per tal d'assolir aquest objectiu d'ajudar a desplegar les capacitats intel·lectuals més enllà d'on estem poden ser:
 1. Establir sessions monogràfiques sobre aquest tema.
 2. Dedicar persones, funcions o programes específics per vetllar per aquest desplegament.
 3. Introduir de manera habitual i natural en totes les converses on es parli de com tractar la salut aquest aspecte del desplegament o millora.
 4. Compartir habitualment o metòdicament què estem fent en aquesta tasca concreta.
 5. Permetre i acceptar i fins i tot impulsar que hi hagi retroalimentació entre nosaltres sobre les millores que veiem que els altres poden introduir a les seves vides. Tot i que no caldria el permís per a indicar la

nostra opinió sobre els altres a aquest respecte, sempre seria millor sondejar la disponibilitat per acollir les nostres opinions sobre com podria millorar la lògica, la coherència, la crítica, el pensament deductiu, el tractament de la informació, etc.

6. Altres.

D. Cura del nivell espiritual

D1. Consideracions preliminars

903. La comunitat ha d'estar oberta a parlar i atendre aquesta dimensió humana. Certament que hi ha poca cosa en l'àmbit col·lectiu que es pugui fer per ajudar el desenvolupament espiritual atès que és una dimensió de màxima intimitat i d'autoresponsabilitat.
904. Un dels principals perills pot ser precisament voler marcar un model o unes idees i revestir-les d'una aura de veritat o reverència. Certs hàbits, rituals, rutines o idees inqüestionables, a l'estil sectari, són un gran perill perquè no ajuden a la recerca del propi camí i més aviat orienten les persones cap a una assumpció de creences o acceptació passiva que és tot el contrari de la viva crítica que necessita l'esperit quan busca el seu desplegament.
905. El respecte, l'acceptació del moment en què cadascú es troba, no és incompatible amb la interpel·lació o l'interès que podem tenir uns amb els altres pel que fa a aquesta dimensió (i també en les altres). Sempre i en tots els temes hem de ser autònoms en allò que ens qüestionen, tot acceptant que la comunitat té el dret a interessar-se per les diferents situacions en què ens trobem i que nosaltres tenim el dret de limitar les seves intervencions.

D2. Prevenció de l'estancament

906. Tenint en compte que hi ha persones en molt diferents posicions pel que fa a la dimensió espiritual que van des del menyspreu, desconfiança, escepticisme o animadversió fins a una assumpció plena i íntima de la pròpia espiritualitat, passant per tots els estats intermedis, cal considerar que la prevenció i el manteniment d'aquesta dimensió prendran perfils molt diferents també.
907. Aspectes relacionats amb l'atenció a les necessitats espirituals o transracional són el coneixement teòric i experiencial dels nivells evolutius, la pràctica introspectiva, la meditació, la contemplació, la cognició profunda... Tot i que es poden organitzar activitats específiques per a tractar i practicar aquests aspectes, el desplegament de la dimensió espiritual demana més que cap altra, el màxim de respecte i llibertat. De cap manera no s'han d'instituir pràctiques espirituals per a tots ni han de ser l'aspecte més visible o notable de la comunitat. Cal que hi hagi una gran discreció i que l'interès per a aquesta dimensió sigui el que motivi la cerca d'orientació i coneixement. És fins i tot desitjable que l'acostament a aquesta dimensió sigui costós i demani voluntat i persistència.
908. L'autoritat o legitimitat de les persones que poden orientar en aquest aspecte ve donada per l'autoritat o respecte que cadascú li atorga i no és una delegació o encàrrec.
909. En el cas de les persones amb actitud tancada o hostil la prevenció consisteix només a no reforçar els seus prejudicis i en oferir, sense imposar, les possibilitats de trobada amb l'experiència espiritual en la manera i moment que la persona pugui i vulgui.
910. Pel que fa a les persones amb una dimensió espiritual activa, la prevenció és la prevenció de l'estancament que es dona quan la nostra vivència espiritual queda reduïda a pensaments que expressem quan surt el tema o a emocions elevades i estètiques que confonem amb la vivència de la consciència pròpiament espiritual.

D3. Manteniment de la dimensió espiritual

911. Pel que fa al manteniment, si considerem que hi ha una pràctica corporal (meditació, ioga, etc.), emocional/social (treball en grup, cerimònies, celebracions...) o intel·lectual (debats, lectures, estudi...) associada, el manteniment passa per la regularitat d'aquestes activitats. Sempre amb la mirada posada en la seva idoneïtat, necessitat i sentit. La reflexió crítica sobre la pràctica és un tema important en el desplegament de qualsevol dimensió però en l'espiritual de manera especial perquè sovint podem confondre la pràctica amb l'essència.

D4. Atenció als dèficits en el nivell espiritual

912. Parlar de cura de dèficits o malalties en l'àmbit espiritual es fa complicat. Potser la pèrdua de sentit, l'abandó, la renúncia a aquesta dimensió, quan ja l'has experimentat, sigui la principal «patologia».

D5. El creixement en la dimensió espiritual

913. I respecte al creixement, l'espiritualitat té una dinàmica pròpia d'autoacceptació que fa que no sigui realment important considerar si hi ha creixement o no perquè del que es tracta és «d'estar en una consciència» i aquesta es pot donar en qualsevol situació de la vida.

914. Tot el que s'ha dit en aquest apartat 3.5 referent a com la comunitat pot donar suport als àmbits físic, emocional/social i intel·lectual dels seus membres, en les seves modalitats de prevenció, manteniment, cura i creixement, valen per a la dimensió espiritual.

Aspectes generals de la cura

A. Tipus d'actuacions segons el marc conceptual del cuidador i el cuidat

915. Hi ha diferents tipus de medicina: al·lopàtica, homeopàtica, naturista, xinesa, ayurvèdica, xamànica... i totes tenen el seu marc conceptual i el seu relat o ideologia sobre l'estat de salut. El mateix passa amb les teràpies psicològiques, les religions, les doctrines psiquiàtriques, les visions filosòfiques o les escoles espirituals.
916. Hi ha també diferents formes de convivència. Les persones que pertanyen a una comunitat com la CB poden viure soles, en família, en companyia o bé en comunitats de diferent format. Això també fa que els processos de cura tinguin modalitats diferents que s'hauran d'adaptar a cada cas particular.
917. En línies generals, en una CB, cada persona hauria de ser tractada i considerada segons el seu concepte de salut i de medicina/teràpia/suport. Caldria que se li oferís l'ajut en què confia i que no s'imposessin formes terapèutiques alienes. Això pot portar seriosos problemes de consciència per part de persones que considerin absurdes certes pràctiques o restriccions sanitàries, psicològiques, religioses... Pensem per exemple en persones que no vulguin transfusions de sang o es neguin a ser vacunats o ignorin pràctiques higièniques acceptades per la comunitat. (Això pot ser especialment rellevant en els casos de persones que visquin a la mateixa CB). També pot ser que es vulguin tractaments i atencions que la majoria consideri inadequada. Totes aquestes dificultats formaran part de la pràctica comunitària de suport, de creixement i acompanyament mutu.
918. Quan les demandes no poden ser satisfetes pels membres de la comunitat per raons ideològiques podem fer alguna d'aquestes coses:
1. buscar persones que sintonitzin amb les seves necessitats fora de la comunitat.
 2. Ressituar la persona en una comunitat o servei d'atenció extern
 3. pactar amb l'interessat un nivell i forma d'atenció que satisfaci les dues postures.
 4. Donar un règim d'atenció especial si amb això es satisfà la seva necessitat.
 5. Preveure si en algun cas és lícit i ètic mentir o ocultar informació per tal d'aconseguir l'efecte sense violar la consciència de la persona afectada. Per exemple: pensem en una persona que cregués que les vitamines són d'origen animal i les evités per ser vegetarià. Potser se li podria dir que no se li estan donant vitamines mentre se li administren.
 6. Cal pensar en fins a quin punt l'objecció de consciència per part de la persona que necessita cures és motiu per a no estar a la CB però això només hauria de ser en casos en què no es veu cap possibilitat de conciliació.
 7. Altres coses.
919. Un aspecte important també és considerar els casos de persones menors d'edat i les que pateixen trastorns temporals o permanents: depressió, demència senil...
920. Quan les persones necessitades d'ajuda no poden donar les correctes orientacions sobre el tractament que necessiten podem:
1. Fer cas directament a les persones responsables (per exemple, pares, fills, cònjuges...)
 2. Consultar al seu primer cercle si no hi ha persones responsables.
 3. Buscar persones de la comunitat que vulguin assolir la gestió de la cura mentre duri.
 4. Demanar a la CC que assumeixi el tema.
 5. Interpretar el que aquestes persones necessiten amb la més sincera i millor empatia pel que senten i volen.
 6. Altres coses.

B. Formes de suport

921. A la comunitat cada persona té el seu propi cercle de proximitat (primer cercle) format per persones amb les quals s'ha vinculat de manera natural. Les persones que viuen en família o en companyia solen tenir el suport en aquest àmbit. Aquest primer cercle sol ser també el primer encarregat de la cura.
922. Quan el primer cercle d'una persona que necessita atenció no té prou recursos o no existeix podem:
1. Esperar que la comunitat participi en la cura de les persones que ho necessitin mitjançant un procés d'empatia que es desplega amb naturalitat.
 2. Designar persones voluntàries com a encarregades de gestionar la cura d'aquell cas mentre duri.
 3. Demanar explícitament serveis a persones que no els han ofert de forma espontània.

4. Encarregar a la CC que ho assumeixi. En aquest cas caldrà que en faci un seguiment (i les intervencions que calguin) fins que es consideri normalitzada la situació.
 5. Externalitzar la cura i/o buscar suport de la xarxa pública de salut.
 6. Fer equips rotatoris que s'encarreguin del cas durant un període de temps.
 7. Oferir contrapartides o una paga a persones que vulguin ocupar-se'n.
 8. Fer assignacions de cures com a serveis obligatoris dins la comunitat establint una roda o llista que aniria designant automàticament els cuidadors.
 9. Preguntar a la persona interessada quin o quins cuidadors prefereix i fer servir aquesta informació com a orientació a l'hora de buscar suport.
 10. Considerar les persones que per personalitat, caràcter, disposició o conveniència serien més adequades per a la cura en concret que es demana.
 11. Altres coses.
923. La majoria de cures es donaran en un context particular o familiar de forma natural. Possiblement la resta de la comunitat ni tan sols conegui aquesta acció.
924. En tots els casos, els afectats o els seus responsables poden optar per l'atenció a través de la seguretat social o mútues privades en la seva totalitat o combinades amb formes de suport comunitari.

C. Situació de l'afectat

925. Cal considerar també la situació de les persones afectades. Bàsicament hem de tenir en compte el grau de dependència i el nivell de salut en els aspectes no biològics: salut emocional, social, intel·lectual o espiritual. També és important el lloc on viu la persona que requereix la cura.
926. Pel que fa al **grau de dependència** podem considerar tres tipus: Grau I, II i III (dependència moderada, severa i gran dependència, segons l'Escala Barthel per a la valoració de dependència¹⁶⁷)
927. En el cas de les persones **amb dependència moderada**, seran les protagonistes del tractament del seu problema de salut. Cal respectar al màxim les seves decisions tot i que és legítim qüestionar-les o discutir-les. Potser convé demanar permís per fer-ho perquè quan les persones estan debilitades per algun problema, no solen tenir actituds obertes a canvis en la seva cosmovisió. És com si tot l'organisme reservés l'energia psíquica per afavorir els processos de salut i no volgués malgastarla en qüestionar ara la seva realitat.
928. Les persones **amb dependència severa**, com poden ser persones amb discapacitats o vellesa avançada seran ateses en la mesura del possible segons els seus criteris però caldrà tenir en compte l'opinió i l'autoritat de les persones responsables si n'hi ha. En cas que no n'hi hagi, la CC haurà d'assignar algú que faci el seguiment i pugui exercir de mediador o d'interventor si veu que alguna cosa no s'ajusta al que la comunitat entén com a cura òptima. La CC ha de definir el règim de cura que, respectant al màxim la voluntat de l'afectat, respongui als criteris de la CB.
929. Pel que fa a les persones **amb gran dependència**, queden sota la direcció directa de les persones responsables i si no n'hi ha, sota la responsabilitat de la CC. Caldrà esbrinar amb rigor fins a quin punt la comunitat pot assumir el tipus de cura que requereixen les persones dependents i també cal pensar en la possibilitat de suport extern. La CC o les persones en qui aquesta comissió delegui, exerciran de responsables directes com si fossin parents o persones del primer cercle. Convé respectar sempre les decisions de la persona, en aquest cas s'hauria de tenir en compte si ha fet el document de voluntats anticipades.
930. Respecte al tipus d'unitat on viuen les persones afectades, aquestes poden viure soles, en família, en companyia o en comunitats de diferent estil. En el cas de persones soles cal que estiguin ben comunicades. Les persones que viuen juntes solen tenir ben definits els primers cercles d'ajuda que són amb els que es relaciona la comunitat.

D. La comunitat cuidadora

931. La comunitat cuidadora és aquella que assumeix de forma explícita la voluntat i el deure de procurar el suport i l'ajuda a les persones que ho necessitin en la mesura que ho necessitin.
932. Quan la comunitat ha de respondre a una demanda de cura podem:

167 L'Escala de Barthel és un instrument utilitzat per avaluar el grau de dependència d'una persona en les activitats bàsiques de la vida diària (ABVD). Es fa servir sobretot en geriatria, rehabilitació i valoració de la dependència.

Ítems avaluats: L'escala valora 10 activitats bàsiques i puntua el grau d'autonomia en cadascuna: Menjar (0-10 punts) / Banyar-se/Dutxar-se (0-5 punts) / Rentar-se (0-5 punts) / Vestir-se (0-10 punts) / Control d'esfínters (micció) (0-10 punts) / Control d'esfínters (defecació) (0-10 punts) / Ús del vàter (0-10 punts) / Transferències (llit-cadira) (0-15 punts) / Desplaçaments (deambular o en cadira de rodes) (0-15 punts) / Pujada i baixada d'escales (0-10 punts). Cada activitat es puntua en funció del grau d'autonomia: totalment independent, ajuda parcial o totalment dependent.

Interpretació dels resultats: El resultat final és una suma dels punts obtinguts (de 0 a 100). 0-20 punts → Dependència total / 21-60 punts → Dependència greu / 61-90 punts → Dependència moderada / 91-99 punts → Dependència lleu / 100 punts → Persona independent

1. Esperar que de manera natural s'organitzi la cura d'uns amb els altres, parlant i afrontant les dificultats que vagin sortint.
 2. Designar persones concretes com a responsables de vetllar per les necessitats i cures de la resta.
 3. Crear una Comissió de Cures (CC) amb funcions i estructura acordada per fer el seguiment dels casos de cura necessària, la detecció de les possibles necessitats i la comunicació i informació amb les persones afectades.
 4. Arbitrar mecanismes, dinàmiques, reunions específiques... per detectar necessitats de manera que les persones puguin opinar o indicar necessitats tenen o que creuen que altres persones tenen.
 5. Instaurar un sistema de sol·licitud formal d'ajuda (imprès, entrevista...)
 6. Convidar observadors externs per tal que detectin necessitats no cobertes.
 7. Demanar a visitants ocasionals o freqüents la seva opinió sobre com veuen la cura a la comunitat.
 8. Podem fer altres coses
933. La comunitat cuidadora es cuida dels cuidadors. És important el reconeixement dels cuidadors no professionals que es dediquen a les cures.

E. Les persones cuidadores

934. Totes les persones de la comunitat són persones cuidadores per definició com ho són els membres d'una família o un grup d'amics. No totes les persones tenen la mateixa disponibilitat, habilitat, temps i recursos per a la cura i tampoc no totes les persones són igualment acceptades a l'hora de rebre suport. Cal valorar aquests aspectes.
935. En molts casos la cura es dona de manera natural entre les persones del primer cercle i no cal ni fer-ne esment a la comunitat. Amb tot podria ser que aquest primer recurs no sigui suficient.
936. Cuidadors i cuidats estaran oberts a la crítica, el suport, el consell i indicacions que els facin altres membres de la comunitat o les persones responsables (delegades de la CC o la mateixa CC). Això forma part del procés d'aprenentatge i de millora personal.
937. Cal ser molt insistents i pacients amb les persones que s'incorporen de nou i no dominen els codis i també amb les que, per estar en diferents nivells d'evolució o de moment personal tenen dificultats.
938. El cuidador ha de preservar sempre la seva llibertat de consciència i fer explícites les seves limitacions si se li demanen coses que contradiuen el seu codi ètic.
939. Quan els recursos familiars o amicals no hi són o queden superats podem arbitrar les següents mesures o altres que se'ns vagin acudint.
1. Podem recórrer als professionals de la salut que hi hagi a la comunitat com a font primera de suport a l'hora de diagnosticar o tractar un problema. Pensem en personal mèdic, d'infermeria, de psicologia, assessor, terapèutic, del treball social, d'orientació, etc.
 2. Podem informar a la CC per tal que ho gestioni.
 3. La CC pot tenir informació dels serveis pels quals una persona de la comunitat està preparat i de la seva disponibilitat tant anímica com de temps i preferències.
 4. Podem gestionar, com a mitjancers, el suport d'altres persones o serveis més especialitzats o adequats.
 5. Podem oferir la cura a canvi d'un sou o per intercanvi de serveis i beneficis. Això podria fer-se per pacte privat o requerir l'aprovació de la CC.
 6. Podem oferir suport o serveis de respir a aquestes persones del primer cercle per evitar la sobrecàrrega d'un cuidador principal.
 7. Podem demanar a la comunitat que es posicioni en casos que la cura requereix una intensitat, especificitat o especial complexitat.
 8. Podem encomanar a algú, que pot ser la CC o persones o equips concrets, que arbitrin qui, quan, com, amb quin suport, quines contraprestacions, quins períodes i quina supervisió tindrà cada cas de cura complexa.
 9. Podem considerar les preferències de les persones cuidadores en el servei que sempre serà voluntari i també les persones cuidades poden mostrar les seves preferències que caldrà respectar sempre que sigui possible.
 10. Podem...

F. Instal·lacions i materials terapèutics

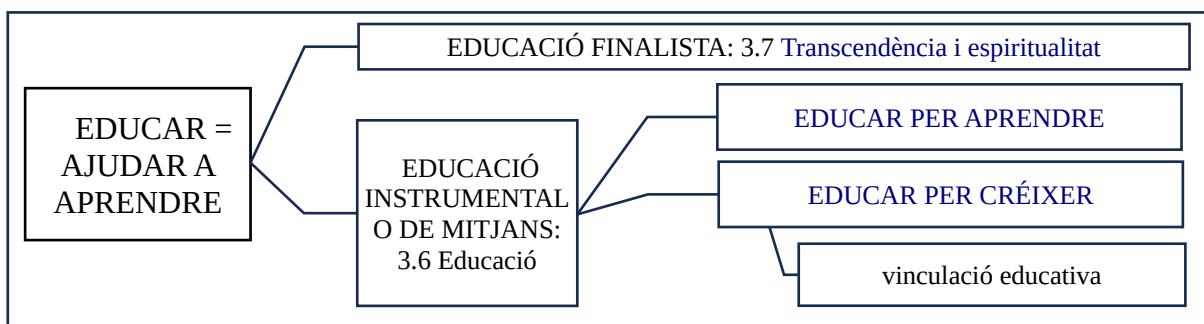
940. Quan calen instal·lacions i materials terapèutics específics per atendre les necessitats, podem...
1. tenir com a comunitat espais físics i organitzatius pensats per la cura.
 2. Disposar d'una partida pressupostària per a atendre els casos que els responsables considerin de la forma que considerin.
 3. Podem fer ús dels espais disponibles en els domicilis de les persones que en tinguin i que els hagin posat

a disposició.

4. Podríem tenir un llistat de recursos que les persones de la comunitat indiquen que estan disposats o oferir en cas de necessitat: recursos físics (materials terapèutics, medicaments, aparells ortopèdics, espais de cura...), de coneixement (metges especialitzats, teràpies concretes, centres de salut o d'orientació, escoles espirituals...), de tecnologies de suport, etc.
5. Altres iniciatives que vagin sortint.

3.6 Educació

941. Consideraré en aquest apartat com a «educació» totes les interaccions i situacions d'aprenentatge intencionals o espontànies que les persones experimenten amb la finalitat d'aprendre a cobrir i descobrir totes les seves necessitats.
942. En una CB no hi ha necessitat d'un sistema educatiu tot i que l'educació, entesa com a facilitació d'aprenentatges, és un element fonamental pel seu desenvolupament.
943. En una CB, l'aprenentatge i l'ensenyament són elements directament integrats a la vida. Tothom és mestre i alumne alhora.
944. Recordem que l'objectiu de les CB és cobrir i descobrir les necessitats de tot tipus. Per a cobrir les necessitats cal tenir unes habilitats, competències o destreses també de tot tipus.
945. En la definició dic que una CB és una xarxa de cooperació o d'ajuda mútua per a aquest objectiu. Això vol dir que una CB ha de ser una comunitat d'aprenentatge i educar-se uns als altres és un deure o condició inevitable. Com sempre, cadascú ho ha de fer a partir de les possibilitats, necessitats, condicions i moment personal.
946. De totes les coses que necessitem aprendre, unes són una finalitat en elles mateixes i altres són instruments o mitjans per aconseguir altres coses.
947. Els aprenentatges finalistes s'orienten a respondre a les preguntes essencialment humanes que són les metafísiques, les del sentit i essència de la realitat, del jo, del bé, la veritat o la bellesa. Això ho explicaré més àmpliament a l'apartat següent i desenvoluparé com es poden facilitar aquests aprenentatges al punt 3.7 on parlo de transcendència i espiritualitat.
948. La major part dels aprenentatges que ens ocupen temps, diners i energia són aprenentatges instrumentals o sigui, mitjans per a assolir altres coses.
949. Parlem d'educació transcendental quan volem aprendre el sentit últim de tot el que fem i és. I parlem d'educació instrumental quan aprenem a sobreviure, relacionar-nos amb els altres, pensar, cuidar el nostre cos, resoldre dubtes intel·lectuals, gestionar les nostres emocions, etc. En darrer terme, si ens preguntem per què hem d'aprendre a comunicar-nos, a conèixer les teories científiques, a arreglar motors o a raspallar-nos les dents acabarem dient que és per a aconseguir alguna cosa. I aquesta nova cosa segur que és un mitjà per a una altra. Quin és el fi últim de tot el que fem? Això només es pot respondre des dels aprenentatges finalistes.
950. Hi ha dues dimensions importants de l'educació de mitjans, és a dir de la que s'encarrega dels aprenentatges instrumentals: una són els **aprenentatges** d'habilitats, competències, coneixements i valors i l'altra, el **creixement** que consisteix en madurar i assolir nous nivells d'evolució. Tindríem així dues «educacions»: educació per a aprendre i educació per a créixer.
951. Més endavant explicaré amb detall les diferències en objectius, metodologia i recursos d'aquestes dues educacions.
952. Els aprenentatges són programables però el creixement no ho és; és un procés maduratiu continu.
953. Els membres de les CB tenim un objectiu educatiu doble: ajudar en el que puguem en els aprenentatges que ens calen i estimular en el que puguem el procés maduratiu del creixement.
954. Els aprenentatges es poden ensenyar a partir d'instrucció, imitació o descobriment però el creixement només es pot promoure immergint-nos en el que anomeno la [vinculació educativa](#).
955. En aquest capítol explico en primer lloc la diferència entre l'educació instrumental o de mitjans i la finalista. Servirà només per entendre perquè aquí, al capítol 3.6, parlo de l'educació en el sentit popular i clàssic (educació instrumental) i reservo per al capítol 3.7 dedicat a la transcendència o espiritualitat, el tema de l'educació finalista o de l'aprenentatge transcendental.
956. A continuació parlo de les dues educacions: educar per aprendre i educar per créixer. I dins d'aquest apartat dedico un espai a desplegar els recursos, idees i consideracions sobre cada una d'aquestes modalitats.
957. Veureu que l'apartat d'educar per aprendre inclou aspectes pràctics com ara consideracions sobre un «sistema educatiu de la CB» o suggeriments didàctics i organitzatius.
958. Per contra, en l'apartat de l'educació per créixer només explico en què consisteix però no parlo de com fer-ho. El motiu és que la manera de dur a terme l'educació per créixer és entrant en una «vinculació educativa» i aquest concepte s'explica amb detall a l'apartat corresponent del capítol 4 i és una de les condicions necessàries per a desenvolupar una CB.
959. Crec que l'estructura d'aquest capítol sobre educació és complex i potser un esquema pot ajudar a entendre-ho millor.



Taula 4: Esquema de l'educació a les CB

Què és educar: educació instrumental i finalista

960. He definit educació com a «interaccions i situacions d'aprenentatge intencionals o espontànies amb la finalitat d'aprendre a cobrir i descobrir totes les teves necessitats». Les situacions espontànies d'aprenentatge es donen constantment en el dia a dia. Podem aprendre de tothom i de tot. Dependrà de la nostra circumstància i actitud. Les situacions intencionals, per altra banda, són activitats programades amb la finalitat de facilitar determinats aprenentatges. És obvi que en situacions formal o intencionals d'educació es donaran també situacions espontànies tant o més importants que les intencionals.
961. Dins les situacions intencionals o programades hi ha la instrucció o ensenyament. Instruir o ensenyar és ajudar a adquirir destreses per a satisfer necessitats. A nivell físic podem ensenyar a manipular una màquina, a nivell emocional es pot aprendre a gestionar la ràbia; a nivell intel·lectual podem ensenyar a llegir, a calcular... i a nivell transracional podem ensenyar a buidar la ment o a contemplar.
962. Les necessitats que satisfan aquests aprenentatges no són finalistes sinó instrumentals. Aprenem per a assolir altres objectius que volem o ens han fet voler. Aquest matís és important perquè l'educació per als aprenentatges finalistes tenen una altra naturalesa i es desenvolupen amb unes altres lleis. Això es tracta a l'apartat de la [transcendència](#).
963. Podríem dir que l'educació és tot allò que envolta els aprenentatges i que quan els aprenentatges són per a satisfer necessitats instrumentals (és a dir aprenentatges que ens ensenyen a satisfer necessitats que serveixen per a satisfer altres necessitats) l'anomeno «educació instrumental o de mitjans» mentre que quan l'aprenentatge és finalista, és a dir que aprens una cosa per a ella mateixa i no per a cap altra, en diré treball espiritual o «educació finalista o transcendental» si es fa de forma conjunta i intencional.
964. Aquests aprenentatges finalistes són metafísics i poden incloure l'aprenentatge de la percepció de la bellesa, el sentit de la justícia, la bondat, la Veritat, el sentit de la vida, la consciència de ser i altres d'aquesta mena. Aquests són els temes que tradicionalment tractaven o tracten les religions, en especial les seves vessants místiques. Per això, tot i ser un tema d'educació en sentit ampli, hi dedico l'[apartat que en una visió clàssica de l'antropologia es dedicaria a la religió](#).
965. Queda clar doncs que en aquest apartat 3.6 sobre educació de mitjans tracto dels aprenentatges que es poden ensenyar i en punt 3.7 tracto dels aprenentatges que només es poden aprendre, és a dir els finalistes.
966. L'educació de mitjans (instrucció o ensenyament) ens fa competents i la de fins (finalista), savis.
967. L'educació de mitjans es dona entre professor i alumne o expert i aprenent; la de fins es dona entre mestre i deixeble.
968. L'educació de mitjans té una tecnologia o metodologia didàctica (aquesta és una part de la pedagogia) i en canvi l'educació de fins és un viatge personal no homologable ni equiparable a cap altre.

Educació de mitjans o instrumental

969. Com ja he explicat abans, distingeixo dos tipus d'aprenentatges instrumentals: els que es poden programar («educar per aprendre») i els que no («educar per créixer»).
970. L'aprenentatge es pot programar però el creixement, no.
971. Els aprenentatges ens fa més hàbils, o més competents o més savis però no pas més evolucionats.
972. Els aprenentatges es poden programar definint clarament quin resultat vols obtenir, aplicant una metodologia i avaluant el resultat. L'evolució del creixement, en canvi, és un procés molt lent que té la seva pròpia dinàmica. Normalment passa per unes fases que es poden identificar, però que molt difícilment es poden delimitar.

973. Exemples d'aprenentatge són aprendre idiomes, a ballar, a parlar fluidament, a raonar, a gestionar les emocions, a cooperar, a meditar, etc. Exemples de creixement són passar de nen a adolescent, de malalt a sa, analfabet a culte o de egocèntric a etnocèntric.

974. Dedico un apartat a cada una d'aquestes dues educacions:

Educar per aprendre

975. Els dos aspectes que tracto aquí són els objectius de l'educació per aprendre i els mètodes o sistema que una CB pot desplegar per a facilitar-los.

Els objectius de l'educació per aprendre

976. En el sistema educatiu de l'estat s'ensenyen als nois i noies les eines bàsiques de la cultura i de les habilitats cognitives per tal que puguin exercir la ciutadania segons el que s'espera d'ells: bàsicament una conducta social adaptativa i una aportació laboral. Tot això configura el currículum escolar legal.

977. En una CB, també l'educació obligatòria ens és necessària en el sentit que també hi ha l'exigència que tots els membres tinguin accés als mitjans per a satisfer les seves necessitats i les de la Comunitat.

978. Les potencialitats no desplegades i les capacitats no activades defineixen les nostres necessitats. Podem dir que, des del nostre enfocament global, el que necessitem aprendre es pot ressenyar en un llistat de les habilitats, competències, coneixements i valors que hauríem de desplegar al màxim. Un exemple molt aproximatiu d'aquest llistat podria ser:

979. L'objectiu de l'educació per aprendre és preservar, fomentar i atendre...

1. la nostra higiene, salut, estètica, alimentació, respiració,...
2. les necessitats físiques dels altres.
3. La natura: animals, medi ambient, actitud ecològica.
4. Les nostres propietats privades.
5. La propietat comunal. (Els béns de la comunitat)
6. la propietat social, és a dir el que és públic i de tothom.
7. Els meus estats emocionals. (Els meus conflictes i vivències emocionals)
8. l'empatia o capacitat de percebre i compartir el que els qui es relacionen amb nosaltres poden sentir.
9. L'empatia i gestió de les emocions bàsiques humanes (la por, l'odi, l'amor...) Sensibilitat envers la raça humana i les seves circumstàncies.
10. L'empatia còsmica: Emocions respecte a la vida, l'univers, la mort, la bellesa, bondat,...
11. l'expressió: M'obro als altres i ofereixo la meua vivència i el que soc.
12. L'escolta, receptivitat, obertura als altres.
13. El pensament¹⁶⁸ centrat en mi mateix (Ex.: «Quina impressió hauré causat a la reunió?», «Com puc aconseguir aquesta feina?», «Crec que m'he equivocat dient-li que no la volia acompanyar a la festa...»)
14. El pensament sobre la comunitat (Ex.: «Com podem aconseguir aquest objectiu?», «No sé si l'hem encertat comprant aquesta impressora pel taller...»)
15. El pensament en tots (Ex.: «Potser si constituïssim una nova forma de comunitat, podríem avançar en solidaritat», «Som massa materialistes i hauríem de centrar-nos més en els valors», «Estudio la psicologia social per a entendre com en som de manipulables i propensos a la submissió»)
16. El pensament sobre el món globalment considerat (Ex.: «La nostra actitud davant els reptes ecològics ha de ser de col·laboració crítica»)
17. el diàleg sobre mi mateix: Parlo amb els altres de mi. (Ex.: «Què penses que puc fer davant aquesta

168 Recordo que les modalitats de pensament que he treballat a l'apartat de la Bonvivència són: a. Raonament (dedueixo i indueixo. Penso amb mètode i lògica) b. Explicació (elaboro raonaments per a justificar efectes de les causes) c. Planificació (preveig els mitjans per a assolir un fi) d. Investigació (Busco mitjans desconeguts per a un fi conegut) e. Crítica (comparo el que és amb el que ha de ser) («Això no pesa un quilo, això és il·legal, has fet el que vas dir que faries...») f. Judici, valoració, avaluació: Comparo el que és amb el que crec que ha de ser. («Això està bé, malament, és suficient, massa car,...») g. Fixar objectius (sentit de la vida, prioritats del moment,) Què hauria de fer o em convé fer, o ser o estar o sentir... h. Crear (Faig aparèixer a la meua ment una cosa que no hi era) Tres modalitats de creació: Imaginació (Creo coses impossibles amb elements reals, per exemple un món perfecte) i Innovació (Creo coses possibles amb elements reals amb l'ànim de que siguin millors, per exemple una comunitat de bonvivència) i Fantasia (creo coses -possibles o impossibles- amb elements irreals, per exemple una república d'unicorns) i. Plantejar problemes (Identifico els aspectes que cal resoldre o aclarir per tal d'assolir objectius) j. Gestió d'informació (Recopilo, recupero, ordeno, classifico les dades que tinc a la ment (records i percepcions) k. Intel·ligència (recombino les informacions que tinc amb les eines del raonament i altres disponibles per a trobar la solució als problemes que em plantejo) l. Memòria i accés a records (recupero coses que he viscut o he après) m. Accés a la informació (estudi, aprenc el que altres han dit o après sobre un aspecte)

situació que tinc?»)

18. el diàleg sobre nosaltres. Parlem de nosaltres, dels nostres reptes, projectes, circumstàncies, conflictes... (Ex.: «En aquesta conversa hem trobat tres coses que mai no hem fet i que podríem provar», «Així doncs penseu que hauríem d'anar a veure'l i demanar-li?»)
 19. el diàleg sobre tots: Parlo amb els altres de tots nosaltres, de la nostra societat («Ex.: «Què penseu que podem fer com a societat davant aquesta situació que tenim?», «Com encaixa el nostre projecte amb el moment històric que vivim?»)
 20. el diàleg sobre tot: Parlo amb els altres de tot, del món, del planeta sencer amb tots els éssers vius i ecosistemes que el conformen (Ec.: «Quin plantejament ecològic hem de fer en aquesta situació?»)
 21. la consciència de mi: Soc conscient del meu estat físic, emocional i de la meua veu interior. (Ex.: «Sostinc la consciència de la meua veu interior que no para ara que estic dins el llit esperant que el son em venci»)
 22. la consciència de nosaltres: Soc conscient del meu estat físic, emocional i dels meus pensaments quan estic amb vosaltres i també del camp energètic que formem entre tots. (Ex.: «Soc conscient que les emocions, sensacions i pensaments de confort que tinc quan estic amb vosaltres»)
 23. la consciència de tots: Soc conscient del meu estat físic, emocional i de la meua veu interior quan em sento simplement humà més enllà de la meua circumstància personal. («Tinc consciència de la naturalesa humana i de les accions i reaccions que em passen pel fet de ser humà»)
 24. la consciència de tot: Sóc conscient del meu estat físic, emocional i de la meua veu interior quan em sento simplement un ésser de l'univers, més enllà de la meua circumstància personal i de la meua humanitat. (Tinc consciència que simplement sóc en tot moment i circumstància)
 25. la contemplació de mi: Soc conscient del meu estat físic, emocional i de la meua veu interior quan rebo informació de mi. (Ex.: «Sostinc la consciència de la meua veu interior i de les meues emocions ara que em miro al mirall, miro la balança o percebo el que altres opinen de mi.»)
 26. la contemplació de nosaltres: Soc conscient del meu estat físic, emocional i dels meus pensaments quan interactuo amb vosaltres. (Ex.: «Soc conscient que les emocions i reaccions de tot tipus que tinc al llarg d'aquesta reunió o d'aquest joc, o aquest dinar»)
 27. contemplació de tots: Soc conscient del meu estat físic, emocional i de la meua veu interior quan em sento simplement humà més enllà de la meua circumstància personal per un impacte exterior. (Ex.: «Tinc consciència de la pena i el dolor que sento per aquests refugiats de guerra que veig al telenotícies»)
 28. contemplació del tot: Soc conscient del meu estat físic, emocional i de la meua veu interior quan em sento simplement un ésser de l'univers, més enllà de la meua circumstància personal i de la meua humanitat quan estic sota la influència d'un impacte exterior. (Ex.: «Tinc consciència que soc pols d'estrelles sota aquesta nit estelada i de totes les sensacions, emocions i pensaments que es generen en aquesta circumstància»)
980. Aquest llistat de necessitats que hem d'aprendre a satisfer podria ser una mena de currículum no escrit de les CB. Es podria dir que tot això també hi cap dins un currículum oficial de l'estat. Un mestre compromès amb l'educació no dirà mai que cap dels objectius de la llista anterior no hagi de ser cobert per l'escola oficial.
981. En efecte, el sistema escolar oficial permet i escriu grans declaracions de desplegament personal però a l'hora de contractar professorat, establir assignatures, avaluar i fixar criteris de promoció i titulació té en compte un registre molt limitat d'aprenentatges: bàsicament habilitats intel·lectuals i d'adaptació social.
982. A les CB les persones assumeixen el compromís de treballar en el seu desplegament personal i col·lectiu. Això implica una actitud d'aprenentatge permanent tot fent de cada situació una oportunitat per aprendre o ajudar a aprendre.
983. A nivell de l'educació per aprendre, el desplegament de les nostres capacitats és un fi en ell mateix, no pas perquè suposi el sentit de l'existència sinó perquè aquest sentit o qualsevol altra cosa superior no podrà ser descobert o assolit sense aquest desplegament.
984. Estem llançats a aquesta tasca de cultivar-nos perquè qualsevol intenció o propòsit que tinguem a la vida ha de ser fruit de la millor expressió de nosaltres mateixos que puguem mostrar ara.
985. Potser per això, anhels superiors o objectius reconeguts universalment com a essencials per als humans no surten com a objecte d'aprenentatge. I no surten perquè no es poden programar i perquè pertanyen a un àmbit de coneixement transcendental. En parlo al capítol 3.7. Em refereixo a l'amor, la saviesa, el sentit de la vida, la llibertat, la bellesa, la transcendència, la bondat, la veritat... Aquests anhels espirituals seran el que nosaltres

puguem concebre en cada moment. I el que podrem concebre en cada moment dependrà del nivell de desplegament que hàgim assolit. Per això aprendre les habilitats que ens permeten florir de la millor manera és la tasca essencial i la finalitat de l'educació en una CB.

986. Ens eduquem mútuament per a estar més sans, ser més empàtics, crítics, sensibles o conscients i no pas per a cooperar, valorar l'art, ser sincers, lliures o espirituals. Aquestes coses s'expressaran de manera natural en funció del que som en cada moment fruit del que aprenem i despleguem.
987. Pel que fa al llistat d'habilitats, competències, coneixement o valors que he apuntat, hem de considerar que no tenen un llistó al que cal arribar o un nivell mínim per poder aprovar i passar de curs, com si diguéssim sinó que marca línies de desplegament que hem de transitar mirant d'assolir els graus més alts en cada una d'elles en funció del nostre moment evolutiu i circumstància personal.
988. La tasca educativa en una CB és omnipresent perquè tota ella està concebuda com una escola de vida. Recordem que en definir la bona vida o [Bonvivència](#) he desglossat totes les potencialitats humanes i precisament és en cadascuna d'aquestes potencialitats o facultats humanes on apareixen les necessitats i les oportunitats de millora.
989. També a l'apartat de les [Cures](#) hem vist com la comunitat ens pot ajudar a cobrir les nostres necessitats de tots tipus.
990. Cal tenir en compte també que a l'hora d'aprendre a satisfer les necessitats, tan important és l'autonomia de l'autoaprenentatge com el saber demanar ajuda, el saber col·laborar, ajudar i crear hàbits, estructures i funcions col·lectives que facilitin aquesta satisfacció mútua de les necessitats.
991. D'alguna manera l'educació en una CB és el mitjà pel qual es dona el creixement personal i comunitari.

Sistema educatiu en una CB

992. Una CB no té un sistema educatiu en el sentit que el té un estat o un ajuntament.
993. El sistema educatiu clàssic és molt criticable al meu entendre.
994. Puc considerar que l'escola és la institució conservadora per excel·lència i que busca per damunt de tot que les coses es perpetuïn en el seu estat actual. Hi ha qui diu que hi ha fracàs escolar però jo crec que hi ha èxit escolar en el sentit que aconsegueix que tot es mantingui igual amb les desigualtats de poder i econòmiques, el control estatal sobre els individus, la repressió per part de jutges i la policia i el domini del relat sobre la realitat, que tots comprem i assumim com verdader, a través dels mitjans de comunicació.
995. Tot això ho sustenta l'escola que ensinistra en la dependència i en la jerarquia i en els valors de la meritocràcia, l'individualisme, el materialisme i la competència.¹⁶⁹
996. Una CB també té també l'objectiu de perpetuar-se i d'alguna manera també ha de buscar la forma de transmetre tot allò que anem aprenent. Com repeteixo sovint, és la barreja del que conservem i del que renovem el que dona vitalitat a una CB.
997. Què hem de conservar? De manera radical diria que hem de conservar l'essència expressada en l'ideari i també tot allò que ens va funcionant i que ningú no ha proposat de canviar i ha sigut acceptat per la CB.
998. Quin és el sistema per fer això? Mantenir viu l'esperit d'autoeducació i de vinculació educativa. No hi ha més. Sistema com a tal, és a dir, entès com a un cos d'ensenyants que en un espai i temps definit despleguen uns currículums que són avaluats, no existeix.
999. Els ensenyants som tots i els aprenents també tots. El lloc i l'espai educatiu és tot lloc i tot espai. Els currículums són alguna cosa semblant al que he exposat a l'apartat anterior i l'avaluació és autoavaluació i avaluació continua per part dels membres de la teva UB o CB.
1000. Amb tot, és evident que les CB poden, en raó a la seva autonomia radical, crear les seves pròpies institucions, sistemes o costums educatius.
1001. Una CB podria, per exemple:
1. Organitzar cursos i classes
 2. Organitzar un sistema de classes particulars.
 3. Fer grups d'autoformació.
 4. Promoure equips de treball per a la investigació o estudi de determinats temes.
 5. Organitzar una escola clàssica¹⁷⁰ però fora del sistema.

169 Podeu llegir articles crítics amb el sistema educatiu a les entrades del meu blog Vol234: «El projecte educatiu d'aquell país d'ocells era ensenyar-los, des de ben petits... a caminar!» <http://bit.ly/2fXHl9Z> / «Menys escolarització i alfabetització i més conscienciació.» <http://bit.ly/2guj0pw>

170 Quan parlo d' escola «clàssica» aquí vull dir una escola amb mestres i alumnes, currículum i avaluació. Totes les modalitats d'escoles

6. Organitzar una escola clàssica
7. Donar formació pròpia segons els seus criteris amb titulacions i permisos.
8. Obligar a determinades activitats de formació en raó a diferents criteris (admissió, renovació, accés a determinades funcions, per raó d'edat, etc.)
9. Fixar criteris per a qui vulgui impartir determinada formació.
10. Demanar el compromís d'assistència a trobades periòdiques formatives.
11. Establir temps i espais regulars on es desenvolupi l'activitat educativa reglada.
12. Facilitar o fixar relacions estables de vinculació formativa (establir un acord entre una persona formadora i una que rep formació per a determinats continguts durant un temps)
13. Crear espais oberts de formació mútua: trobades, activitats artístiques, projectes tecnològics, etc. amb finalitat educativa.
14. Validar o convalidar formació oficial per a permisos i desenvolupant de tasques a la CB.
15. Convidar formadors externs per a sessions o cursos.
16. Nomenar encarregats de l'educació formal de la CB.
17. Preveure aprenentatges en exercici com els antics aprenents d'oficis que anaven aprenent en companyia d'un mestre oficial. A la CB això es podria donar en qualsevol activitat com ara hort, jardineria, manteniment, cura, suport psicològic, mecànica, informàtica, cuina, dinamitzador cultural, cuidador de nens...
18. Establir criteris per a fomentar i becar la formació dels membres de la CB en el sistema oficial (tant si és per a la pròpia formació com si és per posar-se al servei de la CB)
19. ...

L'aprenentatge

1002. La unitat bàsica de l'educació per aprendre és l'aprenentatge.

1003. Els aprenentatges són incursions a noves habilitats, coneixements, valors i comportaments. Aprenem a escriure, a córrer, a programar, a resoldre problemes, a interaccionar amb la gent... Tot això són habilitats de diferents tipus (tècniques, cognitives, socials...) També aprenem coneixements de fets i dades, de teories, de procediments... Igualment podem aprendre a valorar el que hem i el que no hem de fer, el que nostra societat entén com a bo o dolent i el que es considera costum entre nosaltres. Els comportaments també s'aprenen tot conformant els nostres hàbits que, segons Aristòtil constituïen, el nostre caràcter.

1004. Entendre els principis de l'aprenentatge és important perquè dona pistes sobre la forma de facilitar-los.

1005. A l'hora de pensar, planificar o preveure situacions d'aprenentatge, convé no oblidar el que se sap sobre la psicologia de l'aprenentatge. Entre altres aspectes importants, una CB pot tenir molt en compte a l'hora de facilitar aprenentatges que...

1. Hi ha persones visuals, auditives i cinestèsiques que processen les informacions de manera diferents. Convé, per tant alternar i incloure tots els aspectes a l'hora de preparar activitats d'aprenentatge col·lectives.
2. L'aprenentatge col·laboratiu, que es pot donar en el treball de grup, on s'intercanvien idees i es plantegen problemes, debats i discussions és molt adequat per als objectius de les CB.
3. L'aprenentatge autònom, individual o autoaprenentatge és també molt important per la independència i personalització que implica.
4. Aprendre a través de l'experiència és també fonamental. Recordo la cita de Benjamin Franklin: "*Digues i ho oblido, ensenya'm i ho recordo, involucra'm i ho aprenc*". Cal aprendre fent i treballant en projectes pràctics que impliquin l'ús de coneixements teòrics.
5. Aprenem bàsicament per imitació. Siguem curiosos en l'exemple que ens donem uns als altres. El modelatge i la mentoria són formes molt eficaces d'aprenentatge social.
6. Cal relacionar la nova informació que assolim amb el que ja coneixem. Convé assegurar-nos quan planejem una activitat d'aprenentatge grupal que tothom tingui els coneixements bàsics i pugui fer que el seu aprenentatge sigui significatiu.

innovadores que canvien els criteris pedagògics, proposen noves formes d'aprenentatge i ensenyament i tenen formats trencadors en horaris i activitats, les considero «clàssiques» en el sentit que no escapen a la fórmula de sempre: mestre és responsable de l'alumne i l'avalua en els aspectes que ell decideix.

7. El constructivisme, entès com la recerca de coneixement autònoma a partir dels propis interessos, motivacions i necessitats, és la base de l'aprenentatge per descobriment. Caldria que una CB fos una unitat de investigació i exploració oberta a enfrontar-se als problemes reals i a trobar-hi solucions.
 8. L'aprenentatge per repetició és simple, eficaç i dur.
 9. Aprendre per assaig/error implica assumir el risc de l'error i no desmotivar-se pel fracàs.
 10. L'aprenentatge per simulació o per joc que es basa en determinades situacions de role-playing, jocs intencionals i simulacions de situacions reals pot donar molt de joc (perdoneu la brometa) a l'hora d'aprendre, especialment en el camp de la socialització i les relacions.
 11. ...
1006. Aquestes diferents maneres d'aprendre reflecteixen la diversitat de les estratègies educatives disponibles per atendre les necessitats i preferències dels aprenents. Cada individu pot tenir una combinació única de preferències d'aprenentatge que pot variar segons el context i el tipus de contingut.
1007. L'aprenentatge en una CB comprèn qualsevol activitat humana susceptible de millora.
1008. Molts aprenentatges es donen de forma automàtica pel simple procés de créixer i desenvolupar-se. Així els nens aprenen a parlar, caminar, controlar la motricitat i altres habilitats sense necessitat d'estratègies específiques. La pedagogia dels nadons consisteix en cuidar i farcir l'experiència diària de situacions potencials d'aprenentatge per tal que els nens, en afrontar-les, hagin de desplegar les seves capacitats.
1009. A partir de determinada edat i en un determinat moment evolutiu de les nostres línies de desplegament¹⁷¹ cal una voluntat i una planificació per tal d'assolir progressos en el creixement. Així, per exemple, sense un treball específic mai no arribaríem a saltar 5 metres d'alçada amb una perxa però amb pràctica i tècnica es pot aconseguir. El mateix podem dir de l'habilitat intel·lectual per a estudiar camps complexos de la ciència, o de l'aptitud per a assolir estats de consciència elevats o per a desplegar habilitats socials sofisticades.
1010. Així doncs, l'educació començaria en el moment en què el creixement automàtic es detura i s'estanca. Molta gent, malgrat l'educació formal, roman estancada en línies de desenvolupament per no assumir una acció intencional d'aprendre tot el que podria.
1011. D'això n'he parlat al capítol 1 quan he explicat la naturalesa evolutiva humana.

Educar per créixer

1012. Educar-nos per créixer és diferent d'educar-nos per aprendre.
1013. Com he dit abans, créixer és un procés que es desenvolupa de manera natural fins a un determinat nivell i a partir d'allà, cal una acció intencional.
1014. Aquesta acció intencional, aquesta voluntat de desplegar el nostre potencial, només es pot fer inserint-se en una xarxa de relacions que busqui el mateix objectiu.
1015. No hi ha programació ni activitats que ens facin créixer per elles mateixes sinó que tot el que fem pot esdevenir positiu i constructiu si ho fem dins una relació o vinculació educativa, tal com la concebo i explico en l'[apartat corresponent](#).
1016. És com quan cuidem un arbre o plantem un hort. No podem programar cada pas que farà la llavor o l'arbre; només podem establir una relació de cura tot fent que les plantes tinguin les millors condicions per créixer.
1017. No som responsables del seu creixement però sí de mantenir amb cura l'entorn que les permetrà evolucionar.
1018. De la mateixa manera, la cura de persones, l'educació per créixer, implica també estar atent a les condicions de possibilitat que ens ajuden a millorar. No som responsables del que la gent fa però sí de com atenem les condicions que requereixen.
1019. Créixer és desplegar un seguit de línies evolutives que com a individus portem des del naixement i que, a la manera de les llavors, esperen el moment i les condicions per desplegar-se.
1020. Pensem per exemple en les línies evolutives humanes com ara el llenguatge, el pensament, la marxa o la socialització sempre estem en una moment o una fase del procés però costa molt identificar quan has passat a la següent fase. Per això dic que el creixement no es pot programar i per tant tampoc avaluar dins un calendari.
1021. És clarament distingible el gateig de la marxa bípeda de l'infant però molt difícil saber en quin moment ha assolit la marxa totalment perquè des de les primeres passes tentinejant d'una cadira al sofà fins a caminar controladament hi ha tot un seguit d'aprenentatges graduals i no sabem ben bé quin és el que defineix la marxa,

¹⁷¹ Recordem que les línies de desplegament són els diferents aspectes o potencialitats humanes que es van desplegant o evolucionant per fases. Com per exemple la cognició, la moralitat, el llenguatge, la consciència de sí, la sensibilitat estètica... D'això en parlo a l'[apartat d'«integral»](#) com a condició al capítol 4.

és a dir en quin moment podem dir que ja el camina. Al cap d'un temps, és evident, tot i que no ens hem adonat en quin moment ha succeït.

1022. Els aprenentatges, tot i ser un altre concepte, no estan desvinculats del creixement. Els aprenentatges reforcen habilitats, n'exploren de nous i es van incorporant en esquemes d'habilitats complexes al nostre desenvolupament. Dificilment podem dir que un aprenentatge defineix un nivell evolutiu o un moment del nostre creixement. Molts aprenentatges es donen dins d'un mateix nivell evolutiu o fase de creixement i no fan que superem aquell moment tot i que la seva acumulació afavoreix la maduració que ens permetrà passar a l'estadi següent.
1023. Diríem que el pas d'un nivell d'evolució a un de nou és més una qüestió de maduració qualitativa que no pas una acumulació quantitativa d'aprenentatges tal com hem parlat a l'apartat anterior.
1024. També al primer capítol he parlat del concepte «nivell d'evolució». Aquest és un concepte important. El conjunt dels nostres sabers, competències, habilitats i valors, fruit de l'aprenentatge, de la maduració natural o de la circumstància, ens posiciona en una determinada visió de la realitat. Aquestes visions de la realitat són evolutives de manera que canvien en el transcurs de la nostra vida.

Nivells d'evolució

1025. Un nen petit concep la realitat diferent que un adolescent i aquest, diferent d'un vell. En l'evolució d'aquestes visions del món hi podem considerar nivells d'evolució. Una classificació que jo faig servir molt és la del model de la Dinàmica Espiral de Beck i Cowan que Wilber¹⁷² ha aplicat al seu esquema eclèctic d'interpretació de l'evolució humana.
1026. Un resum d'aquesta visió de l'evolució humana seria que els humans individualment¹⁷³ passem o podem passar per diferents etapes o nivells d'evolució que són maneres determinades de concebre el món, la realitat i a nosaltres mateixos. Aquests nivells s'identifiquen amb colors. Els nivells són¹⁷⁴:
1. **Beix: Arcaic-instintiu.** Es tracta del nivell de la supervivència bàsica, un nivell en què resulten prioritaris l'aliment, l'aigua, la calor, el sexe i la seguretat i on la supervivència depèn dels hàbits i dels instints. Amb prou feines existeix el «jo» diferenciat i la perpetuació de la vida requereix l'agrupació en hordes de supervivència. Es troba present a les primeres societats humanes, als nadons, els ancians, els últims estadis dels que pateixen la malaltia d'Alzheimer, els bojos que vagabundegen pels carrers i les masses famolenques.
 2. **Porpra: Màgic-animístic.** Està determinat pel pensament animista i per una polarització extrema entre el bé i el mal. Els esperits màgics poblen la terra i a ells cal supeditar-se apel·lant a tota mena de benediccions, malediccions i encanteris. La forma com la humanitat ha sobreviscut en aquesta fase és a través de tribus ètniques. L'esperit mora als ancestres i és el que cohesiona la tribu. Els vincles polítics estan determinats pel parentiu i el llinatge. Sembla "holístic" però, en realitat, és atomístic ("cada racó del riu té el seu nom però el riu no té nom").

Es troba present en la maledicció vudú, els juraments de sang, la rancúnia, els encanteris, els rituals familiars, les creences i les supersticions màgiques de l'ètnia. Fortament implantat als assentaments del Tercer Món, les bandes, els equips esportius i les tribus.
 3. **Vermell: Déus de poder.** Començament de l'emergència d'un jo aliè a la tribu; poderós, impulsiu, egocèntric i heroic. Esperits mítics, dracs, bèsties i persones poderoses. Els senyors feudals protegeixen els seus subordinats a canvi d'obediència i de treball. Fonament dels imperis feudals (el poder i la glòria). El món es presenta com una jungla plena d'amenaques i de tota mena de predadors. Dominants i dominats. El jo camp a plaer sense traves de cap mena. Es troba present al rebel sense causa, la mentalitat fronterera, els regnes feudals, els herois èpics, els líders de les bandes, els malvats de les pel·lícules de James Bond, els mercenaris, les estrelles del rock, Àtila, rei dels huns i El senyor de les mosques.
 4. **Ambre: Ordre mític.** La vida té un sentit, una direcció, un objectiu i un ordre imposat per un altre totpoderós. Aquest ordre imposa un codi de conducta basat en principis absolutistes i fixos sobre allò

172 Wilber parla de la Dinàmica Espiral als seus llibres «Una teoria del todo» (2003), «Psicología integral: Conciencia, espíritu, psicología, terapia» (2002), «La visión integral» (2007) i «Espiritualidad integral» (2007). Aquest model està inspirat en l'obra de Gebser que ja he comentat abans. Hi ha petites modificacions com ara els noms i la introducció d'una fase entre màgic i mític. Beck i Cowan anomenen «arcaic-instintiu» al que Gebser en diu simplement «arcaic»; «màgic-animístic» a «màgic»; «déus de poder» és un nivell afegit per ells. Al nivell «mític» n'hi diuen «ordre mític», al «racional», «assoliment científic», al «pluralista», «el jo sensible» i a l'«integral» l'identifiquen amb el que ells anomenen nivells de segon grau. Al llarg d'aquest escrit puc fer servir indistintament qualsevol ve les dues terminologies perquè són essencialment coincidents.

173 També com a espècies es pot veure que hem passat aquestes etapes.

174 Aquest text està tret quasi literalment del llibre «Una teoria de todo» de Ken Wilber.

que està “bé” i allò que està “malament”. L’acatament d’aquest codi i d’aquestes regles es veuen recompensats, mentre que la seva violació, per contra, té repercussions molt greus i duradores. Fonament de les antigues nacions. Jerarquies socials rígides i paternalistes, només hi ha una manera correcta de pensar. Llei i ordre, control de la impulsivitat a través de la culpa, creences literals i fonamentalistes i obediència a una llei imposada per un altre, fortament convencional i conformista. Sovint assumeix un aspecte “religiós” o “mític” (en el sentit de mítico-pertinença, motiu pel qual Graves i Beck s’hi refereixen com a nivell “sant/absolutista”), encara que també pot assumir l’aspecte d’un Ordre o d’una missió secular o atea. Es troba present a l’Amèrica puritana, a la Xina confuciana i a l’Anglaterra de Dickens, als codis d’honor de la cavalleria, a les bones i caritatives obres, al fonamentalisme islàmic, a les “bones obres” dels scouts, en el patriotisme de la “majoria moral”.

5. **Taronja: Assoliment científic.** En aquest nivell, el jo “escapa” de la “mentalitat ambre del ramat” i cerca la veritat i el significat en termes individuals. És un nivell hipoteticodeductiu, experimental, objectiu, mecànic i operatiu (o, el que és el mateix, científic). El món es presenta com una maquinària racional ben greixada que funciona seguint lleis naturals que poden ser apreses, dominades i manipulades en benefici propi. Molt orientada cap a objectius i especialment (als Estats Units) cap al benefici material. Les lleis de la ciència governen la política, l’economia i els assumptes humans. El món es presenta com una mena de tauler d’escacs en què destaquen els guanyadors. Aliances comercials i explotació dels recursos de la Terra en benefici propi. Fonament de les societats d’estats.

Es troba present a la Il·lustració, La rebel·lió de l’Atlas (la novel·la d’Ayn Rand), Wall Street, la Costa Brava, la classe mitjana emergent de tot el món, la indústria de la moda i de la cosmètica, la recerca del triomf, el colonialisme, la guerra freda, el materialisme i el liberalisme centrat en un mateix.

6. **Verd: El jo sensible.** Centrat en la comunitat, en la relació entre els éssers humans, en les xarxes i en la sensibilitat ecològica. L’esperit humà ha de ser alliberat de la cobdícia, del dogma i de la divisió; el respecte i l’atenció als altres reemplaça la freda raó; respecte i cura per la terra, Gaia i la vida. Estableix enllaços i unions laterals i és contrari a les jerarquies. Jo permeable i relacional centrat en xarxes. Èmfasi en el diàleg i les relacions. Fonament de les comunitats de valor (agrupacions lliurement triades basades en sentiments compartits). Presa de decisions sustentada en la conciliació i el consens (desavantatge: dilació “interminable” del procés de presa de decisions). Para atenció a l’espiritualitat, l’harmonia i l’enriquiment del potencial humà. Fortament igualitari, antijeràrquic, centrat en valors plurals, en la construcció social de la realitat, en la diversitat, el multiculturalisme i la relativització dels valors, una visió del món que habitualment es coneix amb el nom de relativisme pluralista. Subjectiu i centrat en el pensament no lineal; fomenta la cordialitat, la sensibilitat, el respecte i la cura per la Terra i per tots els habitants. Es troba present a l’ecologia profunda, el postmodernisme, l’idealisme holandès, el counseling de Rogers, la cura per la salut canadenca, la psicologia humanista, la teologia de l’alliberament, el Consell Mundial de les Esglésies, Greenpeace, els drets dels animals, l’ecofeminisme, el postcolonialisme, Foucault/Derrida, allò políticament correcte, els moviments en pro de la diversitat, els drets humans i l’ecopsicologia.

Nivell d'evolució	Motivació primària	Condicions de vida	Grup	Es troba en...
Beix: Arcaic-Instintiu	supervivència	Impulsivitat biològica, instints	Horda	Nadons Rodamons Malalts d'Alzheimer, etc
Porpra: màgic – animista	seguretat	Supeditació als esperits màgics tot buscant el seu favor	Tribu ètnica	Encanteris Rituals Supersticions, etc
Vermell: Poder egocèntric	Poder	El món és un territori a conquerir per part dels forts	Bandes i grups amb líder fort	Rebels sense causa Mercenaris Estrelles de rock, etc
Ambre: Ordre mític sociocèntric	ordre/estabilitat	La vida té un sentit, una direcció, un objectiu i un ordre imposat per un altre totpoderós.	Nacions religions	Patriotisme Fonamentalisme, etc
Taronja: Assoliment científic	Resultats/èxit	El món es presenta com una maquinària racional ben greixada que funciona seguint lleis naturals que poden ser apreses, dominades i manipulades en benefici propi.	Estats Corporacions	Colonialisme Materialisme Liberalisme individualista, etc
Verd: El jo sensible mundicèntric	Filiació/víncle	El respecte i l'atenció als altres reemplaça la freda raó; respecte i cura per la terra, Gaia i la vida. Èmfasi en el diàleg i les relacions.	Comunitats intencionals Associacions de valors	Ecologia Psicologia humanista Postmodernisme, etc

Taula 5: Quadre resum dels nivells d'evolució de la Dinàmica Espiral de Beck i Cowan.

1027. Aquí he posat una part de l'escala d'evolució que Wilber i altres autors anomenen de primer grau. Després del verd es despleguen encara 4 fases o nivells d'evolució. El que diferencia els estadis del primer grau dels del segon grau és que en el primer grau la persona està tan implicada i identificada amb aquell estat que creu que és l'únic vàlid i lluita contra tots els altres¹⁷⁵. En el segon grau, la persona ja ha evolucionat fins a veure la realitat desidentificant-se del seu ego i entenent que tots els altres nivells són compatibles i que responen als diferents moments que les persones viuen en la seva evolució envers la plenitud. En parlaré més al [capítol 3.7](#) quan tracti la transcendència i l'espiritualitat.

El trànsit d'un nivell d'evolució al següent:

1028. El mecanisme bàsic del creixement per etapes o fases es pot rastrejar per les diferents posicions que les persones mantenim al llarg de l'etapa.

1029. El cicle o procés pel qual es transita d'un nivell d'evolució a un altre es pot considerar en 2 moments: un d'acomodació i un d'assimilació¹⁷⁶.

1030. El període d'acomodació és aquell en que una persona està identificada amb el seu nivell d'evolució i creu que la realitat és tal com ell la veu. Viu un món força coherent i gaudeix d'una certa comoditat mental que paga amb el preu de buscar i confiar només en les dades que li confirmen la seva posició.

1031. El període d'assimilació apareix al final i a l'inici de cada etapa. El que apareix al final de l'etapa en diré desassimilació i el que es produeix al principi, assimilació.

175 Haidt ho explica a través del seu concepte de matriu moral i diu: «Les matrius morals uneixen a les persones i les ceguen a la coherència i fins i tot a la possibilitat d'altres matrius. Això fa que sigui molt difícil per a molts considerar la possibilitat que realment hi pugui haver més d'una forma de veritat moral, o més d'un marc vàlid per jutjar els altres o dirigir una societat.» HAIDT, JONATHAN: *La mente de los justos*. Deusto, 2024, p. 166

176 Aquesta visió de la dinàmica evolutiva que explico aquí és coherent amb els estudis de Piaget de qui he pres els conceptes clau. Jean Piaget, un destacat psicòleg suís, és conegut principalment pel seu treball en el desenvolupament cognitiu infantil. Un dels conceptes clau de la seva teoria és el procés d'acomodació, que juntament amb l'assimilació, forma part dels mecanismes d'adaptació i aprenentatge dels infants.

1032. Al final de l'etapa, el dubte apareix quan la seva visió del món no acaba de funcionar ni li és útil per explicar el que experimenta i creu. Aquest és el dubte del desaferrament o de desassimilació perquè veu que s'ha de desenganxar d'unes posicions que fins ara han sigut confortables i útils. Aquí hi ha un trontoll i una certa obertura a considerar visions noves amb les que ha entrat en contacte abans però ha rebutjat per ser incapaç de sostenir-les.
1033. Pensem, per exemple en una persona que està en el nivell «ambre: ordre mític» i que entra en dubtes o contradiccions perquè la seva fe religiosa xoca amb la seva raó lògica que està emergint. Aleshores passa a la franja alta del seu nivell i comença a desassimilar-se de l'ordre mític però encara no ha entrat en el «taronja: lògic racional» Compatibilitza les dues visions durant un temps però poc a poc, en un procés sa i normal, es va decantant cap a la fase superior i entra a l'assimilació del nou nivell.
1034. Aquesta assimilació que és produeix en els primers moments de la nova etapa quan encara no l'ha consolidat ni assumit del tot és l'altre tipus d'assimilació. Té en comú amb la desassimilació que trenquen amb la visió fixa de la realitat però tenen la diferència que l'assimilació mira més al futur amb curiositat i por, mentre que la desassimilació és més una fugida del passat que percep com a insuficient.
1035. Si posem l'exemple de la metamorfosi de la papallona o la muda de la pell de la serp, podem dir que hi ha un moment de l'evolució confortable que és quan la pell li va a mida a la serp o quan la crisàlide està formant-se. El període de desaferrament (desassimilació) apareix quan la serp nota que la pell li va petita i en la crisàlide, quan el creixement posa en risc l'estructura que l'acull. Aleshores esdevé un canvi d'etapa que comença amb una fase d'assimilació que és el que fa serp quan encara no té la pell nova i es veu vulnerable i feble o la crisàlide quan ja ha sortit del capoll però encara no domina el medi aeri. Finalment ve la acomodació en forma de serp i papallona.
1036. Si posem un exemple de l'evolució madurativa humana podem pensar en el nen o adolescent que viu plenament el seu estat consolidat o acomodat. En algun moment apareixen dubtes de desassimilació quan, per exemple el nen es veu a si mateix poc motivat per jugar o fer el que sempre ha fet i mira els més grans amb admiració o curiositat. Aleshores, quan arriba el moment maduratiu, el nen o l'adolescent prova conductes de desaferrament i d'assimilació de la nova fase i fa coses que no li pertoca encara, però que són indicadors de nous anhels. A continuació el nen ja se sent adolescent o l'adolescent ja se sent adult i comença a provar conductes pròpies del nou estat o fase al que s'acomoda. Ho fa amb inseguretat i maldestrament però poc a poc va assimilant la nova fase de creixement i acaba consolidant-la o acomodant-s'hi.

FASE ANTERIOR	acomodació
	desassimilació
FASE D'ESTUDI	assimilació
	acomodació
	desassimilació
FASE POSTERIOR	assimilació
	acomodació

Taula 6: Fases en el pas d'un nivell d'evolució al següent

1037. Doncs exactament aquest és el procés que seguim els humans quan anem passant d'un nivell d'evolució a un altre al llarg de la dinàmica espiral.
1038. Sempre estem en algun lloc d'aquesta espiral i sempre estem en disposició de progressar i evolucionar. Malauradament, a diferència de les serps, de les papallones, dels nens i adolescents, els adults no tenim activada automàticament aquesta energia d'evolució. Els adults podem perfectament estancar-nos en una etapa o nivell i viure allà la resta de la nostra vida.
1039. I no poca gent ho fa. Segurament us serà coneguda l'existència de moltes persones que malgrat l'edat cronològica mantenen una visió del món infantil o adolescent. I persones joves que han progressat molt perquè aquest desplegament és intencional i cal aplicar la voluntat per avançar i créixer.
1040. Com deia, quan estem acomodats en una fase, per exemple en l'ambre: ordre mític, busquem o trobem la veritat en éssers totpoderosos que poden ser els déus de les religions tradicionals, l'ecologia de la mare terra, el poder

dels astres, el patriotisme d'una doctrina política o les teories esotèriques que més ens agraden. En qualsevol cas es tracta d'entendre el que ens diuen aquests poders i servir-los fidelment.

1041. En algun moment alguna cosa no ens encaixa i entrem en dubte de desaferament o desassimilació. És dolorós però algunes de les nostres conviccions més profundes cauen o s'abandonen. Quasi sense adonar-nos-en estem en una altra fase perquè la major part de les visions de la realitat que tenim ara ja són d'un nivell superior i estem ja en el taronja: assoliment científic.
1042. I aquí comença una altra història perquè estem encara en un dubte d'assimilació perquè veiem les coses ja amb la racionalitat però encara no ho hem consolidat i necessitem fer anades i vingudes d'una fase a l'altra, parlant amb gent, llegint, dubtant...
1043. Finalment i subtilment ens hem acomodats en la nova fase taronja i ja som tan militants i convençuts d'aquesta nova visió com ho érem abans de l'anterior. Ara podem ser els crítics més ferotges d'allò que poc temps abans defensàvem amb vehemència. I aquí ens quedarem fins que el nostre amic, el dubte, vingui a demanar-nos un nou desaferament.
1044. Com ja he anunciat, aquest apartat d'educació per créixer no té metodologia ni estratègies. No n'hi ha. Només metodologia o estratègies d'acompanyament o cura de la vinculació educativa. I d'això en parlo a l'apartat de la [Vinculació educativa](#).
1045. Pel sol fet de pertànyer a una CB, les persones hem d'estar oberts a la vinculació educativa en la forma i modalitat que puguem. Hem d'estar oberts al creixement i al canvi per a millorar. Conèixer la teoria de les fases d'evolució i les modalitats de transitar-hi, pot ajudar molt.

Sobre l'educació d'infants i adolescents

1046. Els adults han de ser responsables d'ells mateixos i dels nens al seu càrrec.
1047. Correspon als adults decidir sobre l'educació dels infants, sobre la seva escolarització oficial o no, sobre els tempos i les metodologies... En aquest sentit, la comunitat no té autoritat sobre els responsables. Delega en ells.
1048. Amb tot, crec que la comunitat facilita i afavoreix una mirada menys possessiva i monopolista dels pares sobre els fills.
1049. Tots els membres d'una CB han d'estar oberts a les mirades i opinions de la resta sobre els aspectes a millorar i, per descomptat, també sobre l'educació dels fills.
1050. Els pares o adults, respecte a l'educació dels seus fills en una CB poden...
1. Seguir el pla oficial de l'estat on són. Poden complementar-ho amb activitats educatives de les CB o no.
 2. Educar-los pel seu compte i en col·laboració amb altres membres de la CB, al marge de l'educació oficial.
 3. Organitzar una escola a la CB.
 4. Organitzar activitats formatives dins la CB obertes o no a altres infants.
 5. Organitzar una comunitat femenina de criança.¹⁷⁷
 6. Crear espais especials per al desenvolupament de l'educació infantil.
 7. Generar programes propis d'aprenentatge o de creixement amb rutines i didàctiques específiques.
 8. Qualificar adults com a adequats per a acompanyar els infants en el procés d'aprenentatge.
 9. Col·laborar amb els centres oficials d'educació en determinats aspectes.
 10. Obrir espais de la CB a les escoles públiques o privades del municipi.
 11. Organitzar espais de treball conjunt adults – infants.
 12. Flexibilitzar o adaptar formes i estructures de gestió i organització de la CB per tal que els infants hi puguin tenir una participació adequada a la seva edat i interessos.
 13. Crear consells de joves per a la consulta de determinats temes de les CB.
 14. ...

¹⁷⁷ Aquest model que té profundes arrels culturals en quasi totes les civilitzacions, està revaloritzant-se actualment, tant en situacions d'emergència com en situacions normalitzades. En dic «femenina» perquè així és com ho he estudiat en el llibre d'O'Brien.

3.7 La transcendència o l'espiritualitat

Religió i espiritualitat

1051. Hi ha en l'àmbit de la religió i de l'espiritualitat un camp lèxic molt confús perquè moltes de les paraules que s'usen tenen significats ben particulars, personals i fins i tot íntims. Això pot ser degut a que, com diu Wilber, el coneixement del camp espiritual és «transverbal». De fet en molts altres camps de coneixement es dona també aquesta ambigüitat o relativitat lèxica.
1052. Paraules com «revelació», «dieu», «ànima», «esperit», «sagrat»... tenen significats ben diferents en funció de les tradicions religioses, les cultures o els practicants de les diferents confessions i fins i tot entre persones atees o agnòstiques.
1053. En aquest treball distingeixo clarament la religió de l'espiritualitat.
1054. Per a mi la religió pertany a la dimensió exotèrica, la que es pot percebre des de l'exterior i que implica el seguiment d'unes pràctiques i uns rituals que se suposen coherents amb una ideologia de fe. La realitat religiosa s'expressa a través del sagrat: espais sagrats, temps sagrats, escriptures, persones, lleis, objectes, paraules... sagrades. La religió és un corpus explicatiu de l'existència que incorpora una ètica i un pla de vida. Els seguidors apel·len a la fe irracional contra tota evidència i orienten la vida a la satisfacció de les exigències que, consideren, emanen de la divinitat. La pràctica de la religió és l'acció.
1055. L'espiritualitat és esotèrica o oculta o íntima, és la dimensió humana que transcendeix la raó i contempla la realitat des d'una consciència ampliada. L'espiritualitat parteix de l'experiència de transcendència que sovint es manifesta en la consciència d'unitat transegoica. Engloba totes les altres dimensions humanes (física, emocional, racional) i es viu no com una exigència ètica o una subordinació al sagrat sinó com un goig en la contemplació de la veritat i una llibertat absoluta en l'acció.
1056. Així mentre la religió és pre-racional, l'espiritualitat és trans-racional. Mentre la religió és normativa l'espiritualitat és espontània. La religió sotmet i regula la conducta i la ment de les persones mentre l'espiritualitat et fa autònom i t'allibera. La religió és d'aquest món i per això consola emocionalment els seus adeptes en les cerimònies i els actes de confraternitat i de caritat. L'espiritualitat en canvi no és d'aquest món i no té per finalitat el confort emocional ni la justícia social. És una dimensió individual a nivell de l'ànima i unificadora a nivell de consciència, però no té dimensió social. La religió separa els adeptes dels que no ho són mentre l'espiritualitat mostra la unitat que tots som. La religió té un camp conceptual ampli i coherent que s'autojustifica. Si no surts d'aquest camp tot és coherent ja que no és permès de criticar les premisses originals (que són dogmes de fe) L'espiritualitat, en canvi, no és conceptual ni coherent; és una vivència íntima profunda.
1057. La religió ha servit al llarg de la història per a regular la col·lectivitat i és probable que hagi tingut un paper important en la tasca civilitzadora. Així ho defensava David Hume qui, malgrat ser un ateu recalcitrant, va fer una defensa aferrissada de la utilitat de la religió per a controlar i encaminar la gent en el trànsit de la vida.
1058. En aquest sentit sembla que està demostrat que la dimensió moral de les religions deriva de la socialització que exigeixen. Després de comentar uns estudis sobre moral i religió de Putman i Campbell, Haidt conclou:
- «L'única cosa que estava associada de manera fiable i poderosa amb els beneficis morals de la religió era com les persones involucrades es relacionaven amb els seu correligionaris. Són les amistats i les activitats grupals, dutes a terme dins la matriu moral que emfatitza l'altruisme.»¹⁷⁸*
1059. És a dir, que no són les creences o els dogmes els que ens fan persones més morals sinó l'adscripció a grups socials coherents i orientats a fins.
1060. Amb tot, la religió ha tingut i té també un dimensió nefasta amb el fanatisme i el fonamentalisme, actituds radicals que tot i no ser inherents a la religió «per se» són totalment coherents amb el dogma ja que la defensa de veritats revelades, portada a l'extrem i viscuda com a fe compromesa, implica imposició.
1061. La religió i les persones religioses poden estar en diferents estadis evolutius, des dels més primaris i impulsius als més evolucionats i flexibles. També és cert que la religió ha permès i facilitat en alguns casos l'emergència de l'espiritualitat. Les variants místiques de les religions (misticisme cristià, sufisme, budisme zen,...) estan centrades en l'experiència i el desenvolupament de l'espiritualitat mentre que les ortodòxies religioses s'orienten més a les relacions socials, els codis morals i l'obediència en la fe.
1062. Tenim així que hi ha persones que són religioses i espirituals; persones que són religioses i no espirituals, persones que no són religioses però sí que són espirituals i persones que no són ni religioses ni espirituals.

178 HAIDT, JONATHAN: *La mente de los justos*. Deusto, 2024HAIDT, JONATHAN: *La mente de los justos*. Deusto, 2024, p. 153

1063. Donat que en les fases evolutives apareix primer el sentiment religiós (amb l'aparició de les necessitats emotives de sentit i de socialització) i només més tard pot aparèixer la dimensió espiritual, és fàcil entendre que com més se supera la rigidesa religiosa més a prop s'està de l'espiritualitat i que com més es viu en l'espiritualitat menys necessitat se sent de sotmetre's a codis, preceptes, rituals, creences irracionals o mitologia.
1064. Per això considero la dimensió espiritual més evolucionada que la religiosa (sempre atenent al significat que dono a aquestes paraules).
1065. Recordo haver dit ja a l'apartat de l'educació que hi ha una educació de mitjans i una de fins. L'educació de fins o finalista ens encamina a l'espiritualitat, la transcendència o la trans-racionalitat segons el nom que vulguem posar-hi.
1066. També deia que es pot ensenyar la religió però no l'espiritualitat. Aquesta s'ha d'aprendre; amb ajuda si cal però l'has de conquerir tu, no te la poden transmetre com la religió perquè no són continguts morals, rituals, conceptuals o dogmàtics sinó experiències transcendents o transpersonals.
1067. La religió té un seguit de pràctiques i rituals iguals per a tothom i són supervisats i controlats per castes sacerdotals en canvi l'espiritualitat és personal, un procés íntim individual que pot prendre qualsevol forma.
1068. Tot i que hi ha escoles espirituals, en la mesura que fixen dogmes, pràctiques i doctrines, són només religió.

Educació finalista o aprenentatge transcendental

1069. Potser cal que justifiqui per què quan parlo d'espiritualitat em refereixo a l'educació. Ja he comentat abans que considero que «educació» és «interacció per a l'aprenentatge intencional (o espontani) amb la finalitat d'aprendre a cobrir i descobrir totes les seves necessitats.»
1070. La dimensió espiritual cobreix les necessitats finals dels humans. Una necessitat final seria aquella que acaba en ella mateixa i ja no serveix per a res més. No és un mitjà per a una altra cosa.
1071. Aquestes finalitats són de l'àmbit del sentit de la vida, de la consciència, de la identitat, del Ser, dels absoluts, de la Veritat, de la Bondat, de la Bellesa... Són temes essencialment metafísics que tots els humans portem dins, sovint de forma inconscient i latent a l'espera del seu desplegament.
1072. Amb tot, el no ser conscients o no posar atenció al desplegament de la plenitud espiritual té greus conseqüències per a la vida. Les té sempre, però són molt més evidents quan les necessitats de dèficits estan ja cobertes.
1073. Se sol dir que quan una persona no té els bàsics coberts no està per espiritualitats o per cabòries metafísiques. És una afirmació que costa contradir però que jo, intuïtivament, nego.
1074. Totes les persones o civilitzacions mancades dels recursos bàsics es plantegen el tema de la transcendència, ja sigui per a acollir-se a algun déu protector, per tenir algun consol, per a defugir el dolor del present o per explicar alguna història de culpa i redempció.
1075. Està clar, però que aquesta sortida envers l'espiritualitat normalment pren el camí de la religió ritual i social i sovint mor aquí.
1076. En les societats o persones que tenen les necessitats bàsiques cobertes, l'oblit de la dimensió espiritual o transcendental és dramàtic perquè bloqueja el creixement i el desplegament d'aquesta necessitat. En no trobar sentit o trobar sentits instrumentals, l'energia disponible es desplega cap a objectius superflus o repetitius: activisme, emotivisme, acumulació, consum, experiències estimulants... i sovint això no dissol el buit existencial.
1077. La descoberta de la dimensió transcendental és fonamental per a tothom i per això constitueix una necessitat que cal, primer descobrir i després, cobrir.
1078. Recordem que els humans podem ser considerats com a compostos de 4 dimensions o capes evolutives que s'entrelliguen harmònicament i jeràrquicament com ja he comentat en parlar de [l'educació per créixer](#): la dimensió física, l'emocional-social, la intel·lectual i l'espiritual.
1079. Doncs bé, els aprenentatges propis en aquestes dimensions són diferents, no només pel contingut del que cal aprendre, sinó per la naturalesa del procés d'aprenentatge.
1080. Les dimensions més elementals (quantitativament més importants, però qualitativament, menys) s'aprenen de forma quasi automàtica per via instintiva. Quasi no cal aprendre a respirar ni a deglutir. La motricitat, el control prènsil, el llenguatge, la marxa, la crida d'atenció i altres funcions orgàniques no requereixen pràcticament cap procés educatiu. Es donen de forma natural en situacions sense hàndicaps.
1081. Els aprenentatges de la dimensió social i emocional són més complexos i requereixen més intervenció educativa. Es fonamenten bàsicament en la imitació i demanen, per tant, models a imitar que tinguin certa regularitat i coherència. La família i els altres són les fonts d'educació. La intervenció dels educadors i l'esforç del subjecte per a assolir els objectius són més importants que en la dimensió física.

1082. Els aprenentatges intel·lectuals necessiten un sistema educatiu molt més sofisticat. No n'hi ha prou amb l'instint ni amb els models a imitar: calen instruccions i pràctiques concretes que normalment requereixen metodologies de caire científic i tecnològic. És per aquest motiu que els sistemes educatius de les societats desenvolupades són tan complexos i estructurats. Aquí també hi ha molta més responsabilitat per part dels aprenents de manera que se suposa que és el seu mèrit el que provoca els aprenentatges. Per això es posen notes a les escoles i instituts.
1083. En la dimensió espiritual, però passa una cosa ben diferent. Estem a l'altre extrem de l'instint. Així com allà tot és pulsio, aquí tot ha de ser intencio. El desplegament de la dimensio espiritual només es dona quan la persona assumeix que vol fer-lo i pren decisions. És un viatge personal, íntim, que ningú no pot fer per ell. És el viatge iniciàtic de totes les tradicions.
1084. Cap classe de religio, cap practica meditativa, cap experiència al·lucinogena, cap revelacio divina, cap mestratge de mestre, guru o profeta no pot fer res pel desplegament de la teva consciència transcendental o essencial.
1085. Tot això pot ser a la teva vida com hi són les altres persones, circumstàncies i objectes però cap d'ells no pot donar-te el coneixement. L'hem d'assolir nosaltres pel nostre propi peu.
1086. El més semblant al despertar espiritual o al coneixement de la nostra essència (el «jo sóc» o el «coneix-te a tu mateix») és el pollet dins l'ou o el fetus a l'úter de la mare.
1087. Per molt que aprenguem biologia, rebem lliçons o ens diguin com s'ha de fer, al final som nosaltres qui hem d'esquerdar la closca i encarar la porta a la vida a través del canal del part.
1088. L'obertura espiritual és d'aquesta mena. L'autonomia en l'aprenentatge és cada cop més elevada en les diferents dimensions humanes i radical en els dos extrems.
1089. Però si això és així, com puc parlar d'educacio o d'aprenentatge espiritual com si algú ens pogués ajudar?
1090. Com ja he comentat abans, no podem fer res pels altres en aquest aspecte però podem acompanyar-nos en el viatge. Podem compartir el que sabem, pensem, intuïm. Podem ajudar-nos però no podem fer la feina de l'altre.
1091. La relacio que tenen entre ells els qui busquen conjuntament el desplegament transcendental és de companys. Cert que hi ha persones que tenen més coneixement, més experiència i més practica en determinats aspectes. Aquests poden ser anomenats mestres però el seu mestratge, si són autèntics mestres, és només deixar-se mirar, compartir. Mai dir com s'han de fer les coses. Mai dir quan cal fer-les. Mai dir què cal fer. Mai dir amb qui, on i per què has de fer o no fer. Tot això ho has de decidir tu. Si delegates, perds.
1092. Per això crec que en una CB que comparteixi aquestes premisses és més fàcil que no caiguem en errors comuns de dependència, mestratge, lideratges espirituals i altres papanatismes esotèrics.
1093. Ens acompanyem des de la humilitat, el reconeixement de què cadascú està on està, el record del que busquem, la consulta del que dubtem, l'acceptacio del que anem passant i el respecte absolut per la solitud radical d'aquesta cerca. Una solitud que paradoxalment, quan assoleix els seus fruits mostra la completa unitat que tots formem.

Un mapa per compartir

1094. A continuacio presento un esquema del que podria ser un mapa del territori que mena al coneixement espiritual. Mostrar un mapa no imposa un camí. Un mapa és un conjunt quasi infinit de possibilitats i tenir-lo no t'obliga a res.
1095. Aquesta presentacio que faig aquí és només un croquis de la zona que ens cal transitar fins arribar al destí del desplegament espiritual.
1096. L'objectiu últim és assolir la consciència absoluta o acostar-nos-hi tant com puguem. Aquesta és una formulacio que no pretén ser dogmàtica. Crec que totes les filosofies, creences i tradicions de saviesa hi estarien d'acord encara que ho formulin amb unes altres paraules.
1097. El territori que descriu tampoc és una creacio meua sinó una síntesi del que sabem com a humanitat. Segueixo un expert en sincretisme com és Wilber i en concret la mirada, totalment alineada, de la Mònica Cavallé.¹⁷⁹
1098. **Punt de partença**
1099. El mapa comença amb el sentit que té tenir un mapa a les mans. Si algú està interessat en aquest tema del creixement espiritual és perquè d'alguna manera és un buscador, algú que se sap incomplet i que cerca acostar-se a la plenitud. Sense aquest punt de partença el que segueix no tindria raó de ser.
1100. No podem provocar la necessitat, només esperar que aparegui.
1101. **Assumir la iniciativa**

179 CAVALLÉ, MÓNICA: *El coraje de ser*. Ed. Kairós, 2023

1102. Com he comentat abans, al mapa no hi ha un destí ni un itinerari marcat. El mapa només insinua el territori. El destí i l'itinerari a seguir l'haurà de fixar cadascú.
1103. Precisament aquesta autonomia en la recerca és el que costa més. Estem temptats a imitar algú, fer-nos deixebles d'alguna tendència o religió però quan comencem a caminar, el primer que hem de saber és que som el nostre propi guia.
1104. Aquí hi ha un treball d'escolta interior que cal desenvolupar. Hem de desplegar la intuïció transcendental i reconèixer en nosaltres la font del coneixement. Això implica estimar la veritat per damunt de tot i sota l'anhel d'acostar-nos-hi, assumir riscos, incerteses, solituds i pèrdues.
1105. **Descobrir el nostre autèntic «jo»**
1106. Podem viure per sostenir una aparença o una imatge pública o podem viure per descobrir el nostre autèntic jo.
1107. Saber què és el «jo» és una tasca complexa però si anem descartant els «jos» que creiem ser i no som, podem avançar força.
1108. No som el que els altres diuen que som. No som el nostre cos, ni les nostres emocions, ni els nostres pensaments. No som l'abstracció del que fem. No som el jo ideal al que aspirem. No som l'animal condicionat que viu sense un per a què.
1109. **L'autoconeixement**
1110. L'autoconeixement és una tasca que requereix honestedat i coratge. L'autoobservació serena i objectiva pot ser feridora i haurem de sostenir la vulnerabilitat.
1111. Igualment haurem d'observar i controlar els hàbits protectors del jo superficial com són la vanitat, l'orgull, la impaciència, la manca d'acceptació o el perfeccionisme.
1112. **Examinar la nostra filosofia de vida**
1113. Caldrà ser honestos i clars a l'hora d'examinar la nostra filosofia de vida. No només la teòrica sinó també la pràctica, la que exercim en el dia a dia.
1114. Haurem de poder detectar les idees que hem assumit amb docilitat i submissió del nostre sistema social i familiar. També les creences que tenim derivades de generalitzacions errònies o experiències sobredimensionades. I també les idees que assumim com a verdaderes pel sol fet que són àmpliament acceptades. Clar que no pel fet de ser idees acceptades per tothom vulgui dir que siguin falses. Aquest és el problema de la dilucidació crítica.
1115. **Descobrir el fons de consciència que som**
1116. Aquesta és una zona del territori essencial. La zona del deixar anar. Cal anar desaferrant-nos de tot allò que ens limita i estanca. Hem de practicar l'atenció plena a aquest estat interior immòbil en el que tot es mou, silent on els sons habiten, immutable on tot canvia.
1117. Podem descobrir que tot (sensacions, emocions, pensaments...) són manifestacions d'un estat interior de pau que només pot ser captat amb aquesta consciència de ser, no pas del pensar, veure o sentir.
1118. **Fer sense fer res**
1119. Quan la consciència de ser és present les accions i els fets esdevenen un pur espectacle.
1120. Els desitjos són automàtics, el diàleg interior és una parla mecànica, les accions són passions (coses que passen, no pas coses que fem).
1121. Les preguntes que ens puguem fer llavors no tindran més importància que els plats que haurem de rentar després de dinar. Tot serà objecte de la consciència pura, de l'essència, és a dir del que realment som.¹⁸⁰
1122. Aquests apunts són la meua interpretació del territori de transició entre la visió egoica i la transpersonal o transcendental.
1123. En resum, el petit mapa que proposo és útil si parteix de la nostra motivació i assumim que hem de prendre nosaltres la iniciativa. Hi ha la zona dels falsos «jo» que haurem de travessar i anar transitant cap el nostre «jo» autèntic a través de l'autoconeixement. Viatjarem amb mirada crítica per les creences de la nostra vida i anirem fent visible l'ésser que som i que subjau sota tot el que fem fins que arribem a descobrir... el que puguem!
1124. Espero que quedi clar que això no és una guia o una proposta. Seria contradictori amb el que proposo.
1125. Marca les fites que la filosofia perenne ha reconegut i només serveix per a què qui s'hi vulgui aventurar tingui referències. No marca un destí, ni un itinerari que ja he dit que s'ha de fer cadascú.
1126. Potser fins i tot no cal estar-hi d'acord. Els grans descobridors sovint portaven mapes errats o imaginats i això no els va impedir arribar a nous territoris.
1127. El mapa dona orientacions per a un espai de transició que sovint va de la visió racional crítica a la integral i de la integral a la transpersonal. Això vol dir que el destí no està fixat i ningú pot dir a ningú si la seva recerca ha estat reeixida.
1128. De fet, ni tan sols sabem si cal reeixir en aquesta tasca o és suficient «fer camí». Tampoc ningú no té autoritat per

180 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Saber què està bé fer no importa tant com saber què està bé ser. L'escarabat com a exemple...» <https://bit.ly/3L0MwPs>

contestar aquesta pregunta per tu.

1129. Ningú no et pot dir si has arribat on vols ni si la troballa que fas és veritable o una falsificació.

1130. Només tu ho podràs saber i un indicador pot ser que mai no et preguntis si has assolit la plenitud espiritual perquè la pregunta no té ja cap sentit per obvia, no pas perquè l'hagis oblidat.

Posicions religioses

1131. Moltes persones no diferencien entre religió i espiritualitat i per exemple, creuen que la religió és essencialment espiritual. Aquestes persones pensen que els actes rituals i el pensament doctrinal remet directament a l'esperit. Sabem que és possible però també sabem que sovint va separat. Tot depèn del nivell d'evolució de les persones religioses.

1132. En una CB és molt probable que hi hagi diferents posicionaments sobre la religió i l'espiritualitat i també és molt probable que la comunitat no faci una declaració programàtica sobre el seu ateisme o confessionalitat. Al menys jo voldria pensar que això no passarà en una comunitat amb els objectius que proposo.

1133. En aquest sentit, i com a fenomen social que és una CB, tindrem els mateixos problemes que la societat, és a dir les creences religioses poden portar a conflictes morals i de convivència.

1134. Les tres premisses fonamentals que crec que poden evitar molta polèmica o al menys oferir un espai de convivència respecte al tema de la religió són:

1135. A) Que quedi clara la **diferència entre religió i espiritualitat**. Si podem assumir que són dimensions diferents i que la vivència de la seva coincidència és una opció personal i no pas un fet objectiu, tindrem moltes possibilitats d'avançar. Si per contra, hi ha postures rígides o impositives, caldrà assumir-ho com un tema de conflictes en la comunitat i actuar al respecte. A l'apartat següent [3.8](#), parlo precisament d'això.

1136. B) **No afavorim la religió però sí l'espiritualitat**. Això pot semblar esbiaixat però crec que és important tenir-ho clar. L'espiritualitat és un fenomen d'àmbit personal i no té possibilitats d'interferir en la vida comunitària perquè afecta a la part més íntima de nosaltres mateixos. Si algú en nom de l'espiritualitat intentés imposar, prohibir o forçar la vida comunitària, hauríem de fer-li veure que parla de religió i no d'espiritualitat. Perquè la religió sovint té aquesta dimensió social i aquest vocació d'absolutisme moral que obliga en consciència als creients i per tant es poden sentir obligats a «predicar» o fer respectar el que per a ells és la «voluntat de déu». Així doncs, no afavorim la religió però sí l'espiritualitat com podríem, per exemple, no afavorir un partit política però sí la democràcia, o no afavorir un sistema econòmic però sí la justícia social.

1137. C) **Llibertat de consciència**: Tothom és lliure de professar les creences que prefereixi sempre que estigui disposat a qüestionar-les o a considerar que no són veritats infal·libles i a desestimar imposar el seu pensament als altres.

1138. Com he comentat abans, no veig gens improbable que una CB diversa i plural tingui problemes per motius de creences religioses. Quan això passi caldrà portar-ho al terreny de la resolució de conflictes, de les normes de la comunitat, de la normalitat «legal»... i en cap cas donar-li una categoria diferent de la que donaríem a qualsevol altre cas de divergència o confrontació. El [capítol 3.8](#) parla del tema de com regular la convivència en una CB i gestionar conflictes.

Espiritualitat i comunitat

1139. No cal que els membres d'una comunitat comparteixin cap visió ni busquin consens o unanimitat en res sobre el tema espiritual. Pot ser negat i fins i tot rebutjat. La dimensió espiritual seguirà existint.

1140. Hem de considerar que hi haurà membres de la comunitat que estan oberts al creixement espiritual i en aquest sentit, cal atendre la seva necessitat. Aquí entenc que les persones que es defineixen religioses i volen créixer també en aquest camp, són buscadors espirituals.

1141. El suport que una comunitat pot donar a les persones amb inquietud religiosa o espiritual és de dos tipus: per una banda, l'actitud passiva, però receptiva i permissiva, de la CB que ofereix possibilitats d'expandir i practicar les pròpies creences tot afavorint-ne el desplegament.

1142. Per altra banda, una actitud activa d'acompanyament, de suport o de treball espiritual crític pot enfortir-nos en la mesura que ens evita l'estancament i la paràlisi en aquest procés de viure l'esperit amb llibertat i obertura.

1143. No sé si cal aclarir que la meua posició respecte al creixement espiritual en una CB descarta la figura del mestre o gurú o guia espiritual. No és que no hi cregui sinó que penso que en una comunitat aquesta funció ha d'estar realitzada per la xarxa i no per un nòdul, persona o element centralitzat. Entre tots ens ajudem, avancem, descobrim i aprenem. Ens acompanyem i som mestres, gurús, guies espirituals els uns dels altres, no tant per la nostra excel·lència sinó per la circumstància de compartir els moments quotidians i donar alè a les aspiracions dels altres.

1144. Certament que la via espiritual no és una via intel·lectual (o al menys, no només intel·lectual) sinó experiencial. El

coneixement transcendental només es pot vivenciar i no serveix de gaire res parlar o donar lliçons. La millor aportació que ens podem fer és la companyia, compartir el que transitem oberts a noves pistes i possibilitats. La comunitat pot mostrar però no pot obrir la consciència; pot mostrar l'aigua però no pot obligar a beure.

«Aquest «coneixement» o «divina ignorància» no és verbal sinó transversal: no és de la ment sinó de la «no-ment»; no és part de la «filosofia discursiva» o de la «xerrameca religiosa» sinó una «revelació contemplativa de la veritat en l'ànima». I, tot i que aquesta veritat o il·luminació sobtada pot ser mostrada per procediments directes (a través d'una llarga pràctica en una comunitat, com diu Plató) no pot ser expressada plenament o comunicada verbalment (si l'individu no ha desenvolupat el significat corresponent).¹⁸¹

1145. En una comunitat de bonvivència hi haurà doncs unes condicions òptimes per al creixement espiritual (manca de limitacions) i també unes possibilitats de desplegament (estímuls)

1146. Pel que fa a les condicions òptimes, una comunitat hauria de...

1. acceptar la dimensió espiritual
2. no permetre cap monopoli de veritat
3. impedir tota imposició de fer o no fer
4. respectar el procés personal de cadascú
5. no avaluar ni opinar si no es demana expressament
6. mantenir una aconfessionalitat militant
7. impossibilitar el proselitisme i la predicació
8. Qualsevol altra condició que la CB determini i sigui coherent amb les anteriors i amb els objectius generals.

1147. Per tal d'afavorir el despertar o el creixement espiritual, una comunitat pot...

1. parlar amb normalitat del tema en qualsevol lloc i circumstància si és escaient.
2. Acompanyar als membres que ho demanin de manera espontània i informal.
3. Acompanyar als membres que ho demanin implicant-se en una «vinculació educativa». (Recordem que una «vinculació educativa» és la relació que estableixen les persones que s'acompanyen en el procés d'educar-se per créixer. Vegeu el [capítol 3.6](#) i l'apartat «[Vinculació educativa](#)» del capítol 4.7)
4. protegir i preservar la llibertat de consciència individual tot implicant-se activament en els debats o situacions de conflicte que hi puguin haver.
5. Crear grups de reflexió sobre el tema del creixement espiritual i religiós (S'entén que és un treball de clarificació bàsicament intel·lectual)
6. crear grups de creixement espiritual per a promoure el despertar espiritual segons les seves pròpies dinàmiques.
7. Organitzar i promoure grups o activitats de pràctica espiritual.
8. Organitzar i promoure cursos, grups de treball i xerrades de temàtica espiritual
9. organitzar i promoure grups o activitats de pràctica religiosa. (Remarcant sempre el caràcter essencial que donem al treball espiritual)
10. organitzar i promoure cerimònies i rituals (Remarcant sempre el caràcter essencial que donem al treball espiritual)
11. ...

1148. És molt important atendre a l'aclariment que he posat entre parèntesi a les propostes 9 i 10. És un tema delicat i complex que fa referència als límits que han de tenir activitats que atempten a les directrius generals o de major rang de la comunitat encara que una majoria proposi realitzar-les. Aquest tema es tracta amb detall a l'apartat de la diversitat del capítol 4.5.

181 WILBER, KEN: *Sexo, ecología y espiritualidad*. Ed. Gaia, 2020, p. 382

3.8 Justícia, conflictes i normes

1149. També en una CB hi haurà conflictes i normes per tal de regular-los. Això, lluny de ser un impediment o obstacle és un factor de tensió i creixement personal si se sap tractar bé. El conflicte i la transgressió són conductes que distorsionen el normal funcionament d'una comunitat però, curiosament, el seu resultat o conseqüència no sempre és negatiu.
1150. Estic convençut que una comunitat sense conflictes és una comunitat morta o oprimida. També crec que una comunitat sense normes és una comunitat desorientada i poc cohesionada.
1151. Així doncs, cal que les CB tinguin ben clars els seus fonaments morals i els sàpiguen defensar i protegir per tal de fer possible l'acció que permet treballar pels objectius.
1152. Valors i objectius no són el mateix. Els valors són els principis o criteris que guien les accions segons el que es considera bo, correcte i just. Els objectius són les finalitats que volem aconseguir. L'objectiu d'anar a Barcelona es pot realitzar seguint diferents valors: per exemple, podem comprar un bitllet de tren o segrestar algú a punta de pistola. El mateix objectiu, amb diferents valors.
1153. Igualment, el mateix valor pot servir a diferents objectius, com per exemple el valor de la solidaritat pot servir a l'objectiu de la fraternitat humana o al del racisme si és la solidaritat que tenen entre ells els membres del Ku-Klux-kan. És evident que la coherència o la constància o la fidelitat pot servir a un bon objectiu o a un mal objectiu. Al cap i a la fi els nazis eren coherents, constants i fidels també.¹⁸²
1154. Si la nostra fos una comunitat moral o religiosa segurament els valors i els objectius coincidirien perquè les religions tenen objectius ètics o morals (recordem que religió no és el mateix que espiritualitat) i el que busquen (objectius) és que els seus seguidors tinguin uns valors. Les CB, però, són, a més de comunitats morals, comunitats amb objectius o finalitats integrals, és a dir en tots els àmbits. I això vol dir que els objectius no s'esgoten amb conducta moral o valors sinó que els valors són només els instruments que acceptem per a arribar als nostres objectius. Bé podria ser que defenséssim els nostres valors, els practiquéssim i no treballéssim pels objectius. Per exemple, si defensem la pau i l'harmonia com a valor i això provoca que no ens critiquem ni ens qüestionem la nostra pràctica de vida, el més probable és que no avancem en el creixement.
1155. És important, per tant, saber quins són els nostres valors perquè són els instruments que podem i hem de fer servir per a assolir els nostres objectius. Cal reflexionar-hi i saber-ho. El nostre raonament moral ha de tenir la funció de trobar les millors raons possible per defensar els nostres valors. I els nostres valors han de ser, per definició, individuals i comunitaris, inspiradors de les nostres normes i garants del sentit de justícia que defensem.
1156. Les CB són comunitats humanes i no poden escapar als imperatius de la naturalesa social de la nostra espècie. Sempre ha sigut així i sempre la cohesió d'una comunitat dependrà del seu sentit de justícia i de les seves normes. Com diu Haidt, *«els éssers humans construeixen comunitats morals a partir de normes, institucions i objectius compartits que, fins i tot al S. XXI, defensen fins a la mort»*¹⁸³.
1157. En compartir aquests objectius i valors, els membres d'una comunitat creen d'alguna manera una realitat comuna. *«La humanitat de qualsevol cervell consisteix en la seva capacitat per compartir intencions i entrar en al·lucinacions consensuals que creen comunitats morals cooperatives.»*¹⁸⁴
1158. Quins són, deia, els nostres valors? Mirem primer quins són els fonaments morals humans i després veurem quines conseqüències se'n deriven.

Fonaments morals de la justícia:

1159. El fonament moral de la justícia i del bé és emocional. És un sentiment o una emoció que ens fa percebre la «bondat» o «maldat» d'un acte.
1160. Els nostres valors i tot allò que apreciem està recolzat per una emoció moral que ens fa sentir confortables i honestos quan estem alineats amb el bé i tenim un sentiment de «mala consciència» si hem actuat malament.
1161. És evident que la construcció de la moral és social i individual alhora. Els individus som educats i condicionats per sentir determinades emocions vinculades a determinades conductes. Al mateix temps, amb la nostra pràctica individual reforcem o anem corregint les pautes col·lectives i d'aquesta manera teixim la xarxa moral de la comunitat.
1162. Cada societat té una moral o una matriu ètica que defensa els valors o principis que proclama. Aquests valors o principis són els motors o motivacions de les nostres conductes ètiques i són també els arguments que mostrem

182 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Era una mala persona amb molts valors...» <http://bit.ly/1qICzQV>

183 HAIDT, JONATHAN: *La mente de los justos*. Deusto, 2024, p. 300

184 Segons Harris, citat per HAIDT, JONATHAN, *Ibidem*, p. 358

- quan se'ns demana per què considerem que allò que defensem nosaltres és millor que el que defensen els altres.
1163. Els objectius o finalitats són, en canvi, el motor i motivació de les nostres intencions i aspiracions i ideals.
1164. Jonathan Haidt anomena a aquest corpus de valors «fonaments morals»¹⁸⁵ i a través d'ells podem entendre com les persones basem la nostra moralitat en diferents eixos de valors.
1165. Sembla que a partir de l'estudi de moltes civilitzacions i cultures humanes, Haidt ha trobat 6 fonaments morals, que d'alguna manera podem dir que són universals, és a dir que es troben a tot arreu encara que sigui en formes culturalment adaptades. Aquests sis fonaments morals, expressats en forma de polaritat, són:
1. Cura / Dany: Apreci i protecció dels altres.
 2. Justícia / Engany: Justícia representada per un acord amb normes compartides.
 3. Lleialtat / Traïció: Mantenir-se fidel al seu grup, família o nació.
 4. Autoritat / Subversió: Obeir a la tradició i a l'autoritat legitimada.
 5. Santedat / Degració: Desgrat per coses desagradables, menjars o accions.
 6. Llibertat / Opressió: Ens mou a la rebel·lió quan ens sentim humiliats.
1166. Haidt argumenta que les ideologies d'esquerreres o progressistes han posat l'accent en els fonaments 1 i 2 (la cura i la justícia) per damunt de tots els altres i denuncia que això ha fet que aquesta opció moral tingui una visió menys integral de la societat.
1167. Tots els fonaments morals són connaturals en els humans i no podem prescindir de cap d'ells. Les ideologies de dretes tenen una visió més holística d'aquest sentiment moral col·lectiu i saben valorar la lleialtat, l'autoritat, la santedat¹⁸⁶ i la llibertat¹⁸⁷ més equilibradament que els progressistes. La conclusió política és que les dretes sempre guanyaran perquè són més integrals en el tema dels valors.
1168. Una CB, per la seva naturalesa progressista o innovadora, corre el risc de quedar també desequilibrada si oblida considerar tots els fonaments morals. I aquí trobem la resposta a la pregunta de quins valors ha de defensar una CB: tots 6 fonaments morals! Una comunitat integral no es pot permetre el luxe de desvaloritzar cap fonament moral.
1169. És evident que la cura i la justícia són fonamentals en una CB. Potser fins i tot són la seva raó de ser. No cal doncs que consideri o justifiqui aquests fonaments.
1170. Per contra, molt fàcilment podem ignorar o fins i tot menystenir el valor de la lleialtat, l'autoritat, la santedat i la llibertat. Els tres primers poden ser considerats valors conservadors i, fins a un cert punt, assimilats a models socials poc desitjables. Amb tot, una CB els ha de defensar i sostenir perquè formen part del capital moral humà. El repte de les CB consisteix en harmonitzar-los i adaptar-los al que necessitem, de manera que ens ajudin a assolir els objectius.
1171. Comento a continuació com les CB han d'incorporar els valors de la lleialtat, l'autoritat i la santedat. La llibertat és consubstancial a les CB perquè sense llibertat i responsabilitat personal, res del que proposa una CB té sentit.

Lleialtat

1172. Pel que fa a la **lleialtat**, les CB poden ser vistes erròniament com a proveïdores de serveis o avantatges i els seus membres es poden considerar més usuaris que associats o cooperadors. Correm el risc de veure'ns com a clients i això pot fer que la nostra fidelitat tingui un caire quasi comercial en el sentit que només la donem si rebem beneficis personals a canvi. De la mateixa manera com actuem per exemple amb la nostra companyia de telèfon.
1173. Una CB, però, no és una empresa de serveis, ni un centre cívic, ni un club d'esbarjo, ni una ONG. És una comunitat integral i la fidelitat que se li deu hauria de ser la mateixa que a una família o a un país.
1174. Pot semblar estranya aquesta aspiració perquè estem acostumats a que aquesta fidelitat irracional i instintiva que tenim per la família i el país, que ens fa fer coses pels altres encara que ens perjudiquin personalment, no la imaginem en un grup de persones que s'apleguen no per sentiments profunds sinó per conviccions profundes. Amb tot, les conviccions en les idees poden moure tanta energia emocional com la tradició o la lleialtat familiar i sovint amb molt més bon criteri.
1175. És per això que crec que la participació en una CB és un bon termòmetre per veure quin grau de comprensió

¹⁸⁵ HAIDT, JONATHAN: Ibídem, p. 191-224

¹⁸⁶ En Haidt aquest concepte no té cap càrrega religiosa sinó que es refereix a la puresa en el sentit d'allò que no ens fa fàstic com són certes costums, aliments, paraules o accions. Considera sant, per exemple, respectar els símbols religiosos i patriòtics, la memòria dels que ens han precedit, els regals rebuts, etc.

¹⁸⁷ Dins de la dreta, destaca el llibertarisme o capitalisme salvatge que té com a únic fonament moral el fonament 6 de la llibertat per damunt de tots els altres i sovint menystenint-los o subordinant-los.

profunda hi ha del fet comunitari. Si veiem que les persones només participen quan es diverteixen, se senten escoltades, tenen experiències interessants... però que quan se'ls demana participació en tasques feixugues i rutinàries en les que no hi guanyen res s'absenten i desapareixen, podem estar segurs que el fonament moral no ha arrelat encara.

1176. Només construirem una CB quan els membres sentin el vincle i l'orgull de pertànyer i se sacrificuin per una cosa més gran que ells mateixos. Aquest és el sentit de comunitat que tots, potser sense saber-ho, volem. Per això estem tan aferrats al país i a la família, perquè ens dona l'oportunitat de ser alguna cosa més que un individu que només mira per a ell. En la nostra societat hiperindividualista, aquesta possibilitat de pertànyer a una CB és més que una oportunitat, un gran regal.

Autoritat

1177. Respecte a l'**autoritat**, tota la ideologia progressista té la tendència a menystenir la seva importància i l'antijerarquisme i l'igualitarisme sol ser un dels seus trets definidors.
1178. Amb tot, l'autoritat existeix. L'autoritat deriva de la simple constatació que hi ha persones més aptes per a determinades coses i per determinades raons, que les altres.
1179. Tots reconeixem l'autoritat d'altres en determinades coses, ja sigui a l'hora de cuinar, deduir, protegir, organitzar, pintar, comprendre, imaginar o supervisar. Tots tenim alguna autoritat en alguna cosa.
1180. Aquesta autoritat pot ser reconeguda i acceptada i aleshores estariem parlant d'una autoritat carismàtica.
1181. Ja he comentat el tema de les jerarquies de creixement i les de poder. Una posició més alta en la jerarquia denota més autoritat, que en el cas de les jerarquies de creixement és una autoritat respectada i acceptada i en el cas de les jerarquies de poder és una autoritat legal, formal i imposada.
1182. A les CB podem córrer el perill de no entendre el tema de l'autoritat. L'obsessió per la igualtat i el rebuig a les ideologies totalitàries, junt amb la corrupció que habitualment han acompanyat a les nostres «autoritats polítiques» fa que tinguem recels davant algú que mana.
1183. Tenim tendència a considerar que tots valem igual, confonent la dignitat personal amb la vàlua. Tots valem igual si ens enfoquem en la nostra humanitat però no sí considerem habilitats o qualitats específiques.
1184. No tothom serveix per a arreglar un motor o per a organitzar una festa. No tots tenim la mateixa habilitat a l'hora d'atendre a una persona abusada o de fer anàlisis econòmiques.
1185. En una CB ens hem de mirar sempre com a iguals en dignitat i diferents en capacitats. Plató definia la justícia social com la qualitat col·lectiva que permetia que tothom ocupés el lloc que li era més escaient fomentant al màxim el seu benestar i l'eficàcia del servei que donava als altres.
1186. Aquest hauria de ser al meu entendre l'enfocament en una CB. L'actitud que afavoreix això ha de ser la d'entendre la diversitat de dons (que no està vinculada a la dignitat o vàlua humana) i també l'acceptació i agraïment a les persones que desenvolupen la seva autoritat en allò que s'ofereixen o se'ls demana.
1187. Hi ha d'haver doncs, autoritat en les CB i això implica un poder. És una mostra de maduresa i responsabilitat exercir-lo. I ho és també, acceptar-lo per part dels altres, de forma lleial i crítica.
1188. Perquè, naturalment, d'aquest concepte d'autoritat no se'n deriva l'obediència cega ni la submissió.

Santedat/puresa

1189. La **santedat** és un fonament moral que pot costar d'entendre per als no creients però que és universal. Segons Haidt, aquest fonament moral prové d'instints biològics i culturals que ens fan rebutjar allò que pot ser corrupció, contaminació o profanació, tant en un sentit físic (com per exemple, evitar aliments en mal estat) com simbòlic (com evitar conductes considerades immorals o pecaminoses).
1190. Segurament aquest fonament té arrels en la por a les malalties i infeccions, que fa que les persones evitin substàncies, pràctiques o individus percebuts com «impurs».
1191. A nivell psicològic, està molt relacionat amb el sentiment de desgrat i aversió davant d'allò que es veu com corrupció del cos o de l'ànima i a nivell social, es manifesta en normes de castedat, alimentació, higiene i respecte pel sagrat en moltes cultures i religions.
1192. Seguint el raonament de Haidt, la santedat o puresa es manifesta en moltes religions amb normes sobre el cos (per exemple, la castedat), els aliments (kosher, halal), o la puresa espiritual. En els moviments espirituals, ecologistes i molts moviments moderns, com el veganisme o el rebuig als transgènics, també poden reflectir aquest fonament quan valoren la «puresa» d'allò natural. En el món polític, tant la dreta com l'esquerra poden invocar aquest fonament, per exemple, quan es parla de la «puresa» d'una nació, d'una raça o d'una ideologia sense contaminacions externes.

1193. El contrari de la santedat seria la degradació i tot allò que es veu com profà, impur o degradant. Això pot portar a sentiments intensos de rebuig cap a certes pràctiques (com el sexe promiscu, el consum de drogues, o fins i tot algunes formes d'art o comportament).
1194. Bé, potser calia fer aquest aclariment un xic extens per entendre que la «puresa» també ha de formar part d'una comunitat de Bonvivència. Segur que es podran considerar determinades formes de menjar, de saludar-nos, de relacionar-nos amb els animals o el medi, de mostrar la reverència o agraïment envers persones o actituds especialment dignes, de respectar símbols, objectes o moments, espais i cerimonials de consciència comunitària, cant i dansa ritual, atenció meditativa, cultiu de formes elevades d'art i estètica, i tantes altres coses que conformen la consciència de estar fent bé, de ser nets, purs, sants... pel fet de mantenir pautes i conductes profundament coherents amb el sentir comunitari.
1195. Cada CB haurà de ponderar quina posició adopta respecte aquest fonament moral. Un excés de «santedat» entès com a una rígida ritualització o encarcament de les formes, pot inclinar una CB cap a un model de secta o convent. Un excés de «profanació» entès com a una ridiculització o menysteniment del valor simbòlic i profund de determinades accions o pautes de respecte poden dur la comunitat a la vulgaritat, la banalitat, la futilitat o la insubstancialitat.
1196. Com en tantes altres coses, aquí també caldrà buscar el punt just.

Llibertat

1197. La **llibertat** és un altre dels valors que les ideologies d'esquerra solen col·locar per sota de la cura i la igualtat. No és que la ignorin o menystinguin sinó que entenen que cal limitar la llibertat personal per afavorir el bé general. En realitat, en el cas de les CB tal com jo les concebo, la llibertat és un dels valors més alts, si no el primer.
1198. I és el principal valor perquè cap acció individual o col·lectiva que es faci sense llibertat no té sentit en una comunitat. Justament les comunitats viuen de les iniciatives i les accions espontànies dels seus membres i no pas de les obediències a les obligacions o les imposicions.
1199. El més contrari a una CB és una uniformitat, un ramat, una massa submissa. Per això tot el que aquí es proposa està amarat del sentit de «fes el que pots en funció d'on ets», «escull entre totes les opcions que tinguis», «ajusta el teu compromís a les teves necessitats», «ofereix-te i serveix segons les teves capacitats», «proposa el que trobes a faltar», «apunta't als grups i activitats que creus que et convenen per créixer», etc.
1200. La part conflictiva de la llibertat és el de les restriccions que imposa la societat o la comunitat. És evident que no hi ha llibertat absoluta i que estem sempre condicionats. Saber fins a quin punt una comunitat pot limitar la teva llibertat és un tema delicat. Algunes coses són evidents però altres estan en un llindar de dubte que pot ser molt conflictiu.
1201. Pot una CB imposar determinades normes de conducta social? Quines? Quines obligacions? Quines restriccions o invasions d'intimitat? Està clar que tothom aspira a la llibertat amb les mínimes restriccions però també està clar que n'hi haurà d'haver. Per això aquest tema s'ha de considerar formalment des de cada CB. En parlo més a l'apartat de [Violència i seguretat](#).

Sobre conflictes i transgressions

1202. Crec que per molt que insisteixi no ho faré prou. És molt i molt important que tot el tema dels conflictes, les normes, les transgressions, la justícia, les denúncies, els acusats, les reparacions o sancions i tot el que afecta a aquest apartat estigui absolutament tenyit de l'esperit fraternal d'una comunitat.
1203. En aquests casos de justícia és on més cal recordar i aplicar tot el que hem predicat sobre la cura, la sensibilitat, la compassió, la comunicació no violenta, les relacions autèntiques, la inclusivitat, el treball personal, la vinculació educativa, la cooperació i l'esperit de germanor. Si no és en aquest context de benvolença, la justícia no serà més que un aparell administratiu de control per justificar el poder d'alguns, tal com passa al meu entendre en la justícia dels estats.
1204. La justícia té dues accepcions o significats diferents. En el primer significat, justícia és la virtut que ens empeny a fer el que cal, i això val tant per als individus com per a les societats. Actuem amb justícia quan fem el que és correcte i una societat és justa quan tracta tothom seguint aquest criteri del que és conforme al bé.
1205. No cal dir que aquesta consideració del que és correcte és molt subjectiva i per tant les societats acorden unes normes o lleis per tal de definir què hi entenen per «justícia».
1206. Aleshores, la segona accepció de la paraula justícia és la d'actuar segons aquestes normes o lleis.
1207. Podem dir que som justos si tractem als altres tal com considerem que és la nostra obligació moral (primera accepció). I també podem dir que som justos si complim les normes o lleis (segona accepció).

1208. Amb aquesta distinció es pot donar el cas que el que considerem just a nivell personal no coincideix amb el que les normes diuen. Per exemple, si jo crec que és just ajudar a un immigrant il·legal i ho faig, vaig en contra de la llei que m'ho prohibeix. No seria just respecte a les lleis del meu estat però ho seria respecte les meves pròpies lleis. Aquí tenim un conflicte moral.
1209. A rebufl d'aquesta segona accepció de la paraula justícia com a sinònim del que diuen les lleis apareix un altre significat: justícia és també l'administració de les lleis d'un estat. És el que correspon al ministeri de justícia i als tribunals de justícia en un estat de dret.
1210. En aquest apartat parlaré de la justícia entesa des d'aquesta perspectiva del que ordenen les normes i costums de les institucions i en concret, les normes i costums de les CB.
1211. Tota comunitat que té uns principis ideològics i/o morals requereix uns mecanismes reguladors perquè sempre hi haurà malentesos i conflictes en la convivència.
1212. Així doncs parlaré aquí de conflictes i transgressions. Quina diferència hi ha entre uns i altres?
1213. Entenc que els conflictes són tensions entre persones o grups de persones i les transgressions són tensions, dificultats i discòrdies entre persones o grups de persones i la comunitat representada per les seves normes i reglaments.
1214. Tant en una com en l'altra, les persones són afectades però la diferència essencial és que en els conflictes, en abastar només la dimensió personal, els afectats es poden posar d'acord entre ells per a resoldre-ho sense que ningú més hi hagi d'intervenir i en canvi en les transgressions això no és possible.
1215. Per què no és possible? Doncs perquè una transgressió és una violació, una vulneració o un incompliment a algun acord de la comunitat. I quan això passa, no només és rellevant quines persones estan afectades sinó que cal també veure com repercuteix en l'estructura i el funcionament de la comunitat.
1216. En aquest sentit, quan hi ha un conflicte, els interessats tenen el deure i l'interès de gestionar-lo i poden demanar ajuda o col·laboració d'altres persones i òrgans de la comunitat, si volen.
1217. Quan hi ha una transgressió, la comunitat sencera ha d'estar interessada en gestionar-ho perquè és la seva identitat moral la que està en joc. Si cap persona no troba interessant actuar davant una transgressió vol dir que o bé no hi ha consciència de comunitat o bé la norma infringida no té rellevància ni sentit.
1218. Amb un exemple podem veure la diferència entre el conflicte i la transgressió. Si dues persones discuteixen per un malentès o un desacord i diuen que l'han resolt a la seva manera, sols o amb mediació, ens semblarà bé.
1219. Els conflictes es poden resoldre des dels individus afectats però les transgressions s'han de contestar des de la institució o la CB. Així, si hi ha una transgressió, la comunitat ha d'actuar d'ofici de la manera que consideri però no pot passar-ho per alt.
1220. Dos casos poden exemplificar per què una comunitat no pot obviar una transgressió: El primer cas seria el d'una transgressió que no té cap efecte real atès que ningú no se'n queixa ni se sent perjudicat. Podria ser el cas d'una norma de fer una acta de la reunió o d'exigir un quòrum mínim per a prendre decisions. Podria ser que cap persona de la comunitat pensi que no fer l'acta o votar amb menys quòrum de l'acordat sigui un problema i consideri que el costum i el fluir del dia a dia és més important que aquestes «minúcies legals». Si això fos així, la comunitat té l'obligació de detectar aquestes inconsistències per tal de corregir-les. I es poden corregir de dues maneres: anul·lant el que s'ha fet malament perquè no s'ha seguit la norma o proposant anul·lar la norma que s'ha mostrat innecessària.
1221. En ambdós casos la comunitat és viva i creix amb el conflicte (la transgressió en aquest cas). Si impugna, mostra vitalitat i rigor en la justícia i si proposa anul·lació o canvi de normes, enforteix el cos jurídic intern perquè el manté fresc i adaptat, tot eliminant les rèmores legals innecessàries. Només si ho deixem passar sortim tots perjudicats.
1222. El segon exemple o cas que justifica que una transgressió no pot ser eludida o ignorada és quan, a resulta d'una transgressió, algú surt maltractat i no n'és conscient o no té capacitat de resposta. Per exemple, si una persona o un grup fa *bullying* o menysté algú a l'hora de parlar o participar en activitats i aquesta persona no té la força per oposar-s'hi, cal que la comunitat afronti aquest tema com a propi encara que l'afectat no ho vulgui i cregui que serà pitjor per a ell.
1223. Pot passar en les comunitats amb alta diversitat que els rols de poder exerceixin domini i abús sobre sectors minoritzats o clarament desfavorits. I aquí podem incloure el racisme, el masclisme, l'aporofòbia, la discriminació ètnica, l'edatisme, la xenofòbia o l'aspectisme¹⁸⁸.
1224. Qualsevol transgressió a una persona és un atac a la comunitat i aquesta ha de tenir els mitjans per a protegir-se i

188. L'aspectisme és la discriminació d'una persona a causa del seu aspecte físic.

protegir els seus membres. D'això en parlo al següent apartat. ([Violència i seguretat](#))

Conflictes

1225. Un conflicte és una discrepància que provoca malestar en alguna de les parts que interactuen. Dit d'una altra manera, conflicte és «*la situació en que al menys dues persones tenen diferents punts de vista sobre alguna cosa i al menys una d'elles té una càrrega emocional en l'assumpte*»¹⁸⁹
1226. El conflicte és una situació normal i essencialment humana perquè, de manera inevitable, tots veiem la realitat des de perspectives culturals, evolutives i circumstancials diferents. A més, totes les persones sanes tendeixen a voler ser reconegudes i respectades per la seva forma de veure el món i quan aquestes visions no són compatibles i cada part pretén fer valer el seu dret, apareix el conflicte.
1227. És doncs una mostra de naturalitat i salut social que hi hagi un nivell de conflicte sempre viu en una comunitat. Evidentment, els conflictes poden adquirir proporcions que facin inviable la convivència i en aquest cas podríem dir que la comunitat no ha resultat viable, com alguns organismes no resisteixen l'acció de certs microbis infecciosos que poden ser innocus en altres circumstàncies.
1228. També és un mal símptoma que una comunitat no tingui conflictes o els amagui i visqui en una mena d'aparença idíl·lica reprimint o ignorant allò que incomoda i que ajuda a desenvolupar-nos.
1229. Així doncs, en una CB tendirem a considerar els conflictes entre nosaltres com la normal expressió de les personalitats quan entren en contacte. Ens orientarem a pensar que els conflictes expressen alguna cosa que ens cal treballar i que sorgeixen de necessitats no satisfetes, de malentesos o de diferents percepcions degudes a moments evolutius diferents. No cal percebre darrere cada conflicte malícia ni intenció perversa.
1230. En el manifest pel Convivialisme es diu:
- «Cal fer del conflicte una força de vida i no de mort. I de la rivalitat controlada, un mitjà per afavorir la cooperació i restaurar la confiança. Una arma per conjurar totes les violències destructores.»*¹⁹⁰
1231. El conflicte en una comunitat pot tenir moltes causes. Leafe explica que:
- «El conflicte és un procés multicapa. Superficialment pot semblar que té a veure amb diferències d'ideologia, prioritats i valors, especialment en temes comunitaris tan controvertits com els nens, la comunitat, els requeriments del treball i les mascotes. Però per sota d'aquesta capa, sembla estar relacionat amb la por, la culpa o la rancúnia i, encara més, per sota d'això, amb profunds anhels des de la infància de cobrir necessitats humanes bàsiques: acceptació, aprovació, control, amor, etc.»*¹⁹¹
1232. Aquesta mateixa autora fa un llistat de les fonts del conflicte més freqüents en les comunitats:
- Motius de conflicte estructural:
- 1 Diferències en la visió i els valors.
 - 2 Desequilibris de poder «estructurals»
 - 3 Reunions esgotadores, divisives o infructuoses
 - 4 Falta d'informació crucial
 - 5 Recordar de diferent forma els acords verbals
 - 6 Falta d'acords de comunicació o comportament
 - 7 Falta de processos per a responsabilitats
 - 8 Falta de criteris de participació o de processos de selecció de nous membres
 - 9 Rebre un allau de nous membres
 - 10 Molt moviment d'entrada i sortida de gent
- Diferències en els estils de treball i planificació:
- 11 Processadors vs. Pràctics
 - 12 Planificadors vs. Pràctics
 - 13 Manifestació espiritual vs. Física
 - 14 Diferències en el processament de la informació
 - 15 Diferències en els estils de comunicació.
- Qüestions de veïnatge
- 16 Normes de comportament

189 Definició de Lair Schaubd citada per LEAFE, DIANA: *Crear una vida juntos*. Cauac Editorial Nativa, 2011, p. 258

190 INTERNACIONAL CONVIVIALISTA: *Convivialisme. Per un món postneoliberal. Segon manifest*. Ed. Montaber, 2020, p. 47

191 LEAFE, DIANA: *Crear una vida juntos*. Cauac Editorial Nativa, 2011, p. 258

- 17 Qüestions de límits
- 18 Qüestions de cura i manteniment
- 19 Qüestions de neteja i ordre
- 20 Qüestions d'estil de vida i comportament¹⁹²

1233. I jo encara afegiria els conflictes de consciència que es donen quan les normes o costums de la CB xoquen amb la religió o l'ètica personal fins al punt que ser fidels a la comunitat implica no ser-ho amb un mateix.

1234. En resum, «*tot conflicte és una barreja de components socials, físics, psicològics i espirituals.*»¹⁹³

Prevenició del conflicte

1235. Quan la comunitat flueix de manera amable i voluntariosa, els conflictes tendeixen a reduir-se. És important pensar en tot allò que podem fer per tal de preveure els conflictes.

1236. Crec que la major part de les pràctiques que es poden concretar a partir de les idees guia que orienten una CB són altament preventives del conflicte.

1237. En efecte, si treballem en el creixement personal i practiquem els valors comunitaris, estem enfortint la nostra capacitat de compromís i cooperació amb la comunitat.

1238. Un dels motius més freqüents de conflictes en una comunitat és quan algú no fa allò que ha dit que faria. Aquest és un cas en el que es pot activar un mecanisme de responsabilitat grupal de manera que allò que la gent es compromet a fer no recaigui només damunt una persona sinó que d'alguna manera, tots ens hi sentim implicats.

1239. Algunes de les mesures que proposa Leafe¹⁹⁴ són:

1. Establir acords sobre tasques i fer-ne un seguiment de reunió en reunió.
2. Posar cartells en lloc públics on es visibilitzin les obligacions que la gent contrau i el termini per a acabar-les, tot marcant les que s'han acomplert.
3. Assignar còmplices dels responsables per a supervisar i fer el seguiment del compliment de les obligacions.
4. Agrair a la persona encarregada quan acaba la seva tasca en el temps previst.
5. Demanar públicament a la persona encarregada que ho torni a intentar quan no ha pogut acabar la rasca encomanada.
6. Parlar amb la persona que incompleix fent-li veure clarament les conseqüències de la seva falta.
7. Convocar-la a una comissió de seguiment de tasques per a proposar ajuda o estímuls.
8. Parlar-ne tot el grup en assemblea i proposar mesures correctives
9. ...

Gestió del conflicte¹⁹⁵

1240. És important, a l'hora de gestionar un conflicte, distingir entre problemes i dilemes. Els problemes tenen una solució, els dilemes són pols que s'autorepel·leixen i que ens obliguen a jugar entre les tensions sense poder optar mai per una de les dues perquè necessitem un cert grau de les dues: per exemple: centralització i autonomia; qualitat i quantitat de participació; conformitat i rebel·lia; individualitat i socialització...

1241. Això vol dir que hi ha una franja més o menys àmplia de zones conflictives (les dels dilemes) en les quals no podem aspirar a dissoldre la tensió sinó a sostenir-la de forma amable i constructiva. Ens haurem d'acostumar a viure amb aquestes tensions que ens ofereixen contínues possibilitats d'entesa i progrés.

1242. Una altra cosa són els conflictes «problema», que necessiten una resposta per tal que desapareguin. Caldrà habilitat, estratègies i bona voluntat per a gestionar aquests problemes.

1243. En quasi totes les ordes religioses, de qualsevol religió, hi ha instruccions pràctiques per a evitar que els conflictes creixin i deteriorin els objectius de les comunitats. Solen ser recomanacions d'humilitat pública, d'obediència, de proclamar l'amor i el perdó i, en general, la subordinació de les satisfaccions personals i egoïques a la tasca superior i col·lectiva de reverència a la transcendència.¹⁹⁶

1244. Aquestes mesures preventives són necessàries perquè, tot i que el conflicte és positiu, no tot conflicte és necessari. Totes les actuacions que ens permetin preveure i avortar el conflicte estèril són recomanables.

¹⁹² LEAFE, DIANA: *Ibidem*, p. 264

¹⁹³ MINDELL, ARNOLD: *Sentados en el fuego*. 1995. Edició digital impresa, p. 55

¹⁹⁴ LEAFE, DIANA: *Ibidem*, p. 273-4

¹⁹⁵ Tot aquest apartat està inspirat i en alguns paràgrafs copiat literalment del Document Base que té la Cooperativa de Cohabitatge La Llera, que va sortir de la comunitat El Riu de Girona.

¹⁹⁶ FEISS, HUGH: *Sabiduría monástica*. Ed. Elba, 2022, p. 83

1245. La tasca de la prevenció és fonamental i també ho és la de tractar el conflicte quan apareix. No afrontar un conflicte és perpetuar-lo.
1246. Més enllà de les mesures concretes per a gestionar el conflicte, cal sempre abordar-los de manera constructiva i procurant que les persones que estan en conflicte en surtin satisfetes i que el procés hagi servit per enfortir el grup i afavorir el creixement personal dels implicats.
1247. La forma de tractar un conflicte dependrà de les circumstàncies i de les peculiaritats de les persones implicades. És diferent tractar un conflicte quan els implicats el poden afrontar que quan calen intervencions d'altres. També és diferent quan el conflicte és reconegut o quan no. Igualment, també calen diferents estratègies en conflictes que afecten persones individuals o que afecten a tota la comunitat, en el sentit que alteren el normal funcionament de l'organització.
1248. Hi ha moltes orientacions i tendències a l'hora de gestionar un conflicte i caldrà que les CB les coneguin i puguin optar per les que millor els hi serveixin.
1249. Sempre que es pugui és preferible que la gestió del conflicte, encara que sigui protagonitzada per pocs, sigui transparent per a tothom, ja que els conflictes que afecten directament algunes persones del grup tenen també un impacte en el grup sencer. A més, això ens dona confiança, augmenta el coneixement mutu i ens ofereix pistes sobre maneres diverses d'afrontar els conflictes.
1250. Pel que fa a la gestió de conflictes, una CB pot:

1. Deixar la iniciativa als afectats i no intervenir, tot i que la comunitat estigui pendent i procuri que no s'estanqui el conflicte.

Sense intervenció externa:

2. Demanar a persones properes als afectats que parlin amb els afectats i mirin d'arribar a un acord.
3. Demanar als afectats que donin permís per parlar del seu conflicte en una reunió de grup.
4. Demanar a les persones que estan en el conflicte que designin dos membres de la comunitat per tal que facin mediació.
5. Crear una comissió permanent de benestar, de conflictes, de convivència, de cures o com se'n vulgui dir, que s'encarregui de facilitar la gestió del conflicte pels mitjans que considerin. Aquesta comissió pot estar formada per persones voluntàries, designades o escollides per la comunitat.
6. Crear una comissió per a cada conflicte en particular. Pot estar formada per persones voluntàries, designades o escollides per la comunitat o pels afectats.
7. Fer un simulacre de judici on cada part exposa a un jurat, triat per sorteig entre els membres de la comunitat, els seus arguments, testimonis i propostes de resolució.
8. Presentar el tema a tota la comunitat a través d'un escrit o testimoni filmat o gravat i sotmetre el tema a una votació per part dels membres de la comunitat. El resultat no seria d'obligat compliment però donaria als afectats una opinió més objectiva del tema.
9. Derivar la gestió del conflicte a una comissió específica segons el tema del conflicte. Per exemple, si és un tema econòmic, a la comissió econòmica i si és un tema de hàbits o conductes disruptives, a la de comissió de convivència, etc.
10. Si un conflicte s'estanca i cap de les estratègies no el resol, es pot designar una persona o una comissió (relator, instructor...) que, fins i tot sense l'aprovació o acord dels afectats, pot emprendre accions tendents a la resolució del conflicte. Per exemple: entrevistes personals o de grup, informes d'incidències, informes de proposta de solució, suggeriments per a l'assemblea, propostes de sancions, etc.
11. ...

Amb intervenció externa

12. Buscar la mediació d'equips professionals aliens a la comunitat.
13. Buscar la mediació de persones alienes a la comunitat però designades pels afectats.
14. Buscar l'opinió de membres d'altres CB i molt especialment si són persones que s'han trobat amb casos semblants.
15. Presentar el tema al Chat GPT estudiar les propostes de solució que ofereix.
16. Establir una mena de «tribunal de resolució» o conjunt de persones que estudiant els fets i parlant amb els afectats arribin a una solució considerada justa segons el seu criteri. Aquest tribunal no té finalitat

mediadora sinó resolutòria i s'hauria d'aplicar quan ja s'han esgotat totes les altres vies o quan la resolució del conflicte és urgent i no pot esperar que el procés maduri segons el seu propi ritme.

17. Establir un tribunal de resolució per persones designades pels interessats.
18. Establir un tribunal de resolució per sorteig. (democràcia deliberativa)
19. Considerar el conflicte com una transgressió i passar-lo a la instància que la comunitat tingui per a resoldre transgressions.
20. ...

Transgressions

1251. Transgredir és violar, desobeir una llei, un precepte, una ordre, etc. Per tal que hi hagi transgressió formal hi ha d'haver normes o lleis. Igualment, les normes i les lleis són les que possibiliten les transgressions. Això vol dir que en una societat sense normes ni hi podria haver cap transgressió.
1252. Una transgressió és, d'alguna manera, una infidelitat, una falta a una promesa o a un compromís adquirit.
1253. Les normes són regles de conducta emanades d'un consens, d'una autoritat legitimada o d'una imposició. L'observança de les normes ve garantida pel poder coercitiu de qui l'ha de garantir o de qui l'ha imposat.
1254. Les normes que hem consensuat, acordat o acceptat lliurement suposen una mena de pacte, normalment per afavorir la convivència.
1255. El «pacte social» és un concepte filosòfic i polític que fa referència a un acord hipotètic entre els individus i la societat en la qual viuen. Aquest pacte implica que els individus cedeixen part de la seva llibertat individual a canvi de seguretat, ordre i protecció per part de l'Estat. La idea és que, per viure en una societat organitzada i justa, cal establir unes normes i lleis que tothom ha de seguir.¹⁹⁷
1256. Un pacte voluntari i conscient implica necessàriament un acord o intercanvi de drets i deures favorable a totes les parts que pacten.
1257. Ara bé, pot ser que les normes no siguin pactades sinó imposades, o bé per un tirà o bé per una autoritat que la societat interpreta com a legítima.
1258. En cas que les normes siguin imposades per un tirà, una transgressió pot ser un acte de rebel·lia i estaria èticament justificat ja que no hi ha hagut adhesió voluntària al suposat pacte.
1259. Si la imposició és legítima, la desobediència pot ser també èticament justa tot i que, si s'accepta el sistema legal vigent, cal considerar les formes legals de resistència, objecció i desobediència civil¹⁹⁸. La postura coherent en aquest cas és l'acceptació de les conseqüències legals de la desobediència.
1260. En el cas de les CB, les normes han de ser sempre acceptades després d'un acord conscient i voluntari.
1261. És evident que hi pot haver també normes imposades pels òrgans encarregats de promulgar-les però caldrà sempre una validació de l'assemblea o qualsevol altra forma que la CB acordi sempre que impliqui el coneixement i la consulta a tots els membres.
1262. Les CB no són anòmiques en el sentit que requereixen normes i acords explícits. Això és així perquè la naturalesa ambigua i complexa de l'ideal que es vol assolir admet tantes interpretacions que faria quasi bé impossible que persones crítiques i conscients estiguessin d'acord en tot. De fet, seria fins i tot sospitosos que això passés.
1263. Les normes han de facilitar la gestió de les transgressions que es donen de manera natural ja sigui perquè la mirada crítica i la consciència social de les persones així ho demanin o perquè, com deia Aristòtil, «*sempre hi haurà ciutadans que no es poden unir al projecte de concòrdia*»¹⁹⁹
1264. Necessitem doncs 3 instàncies per a la gestió de les transgressions: Les normes, les instàncies que les garanteixen (la justícia) i les conseqüències o sancions.

197 Aquestes idees van ser defensades per Hobbes, Locke i Rousseau al S.XVIII tot i que hi havia precedents a l'edat mitjana.

198 Xirinacs (2000, p.12) parla dels 5 passos de la desobediència civil. Textualment diu: «Aquesta lluita, en un primer pas, tracta de tocar el cor de l'opositor amb l'oferta pactista de cooperació o col·laboració confiada, amb la possibilitat de dubtar i criticar honestament la pròpia convicció i posició. Un segon pas, el de la denúncia valenta i compromesa, sobreve si, malgrat tots els esforços de comprensió de l'oponent, finalment la nostra consciència ens impedeix seguir col·laborant. El tercer pas, el més conegut de la no violència, és el de no cooperació, la passivitat, les vagues laborals, de fam, d'assistència escolar, etc., la plantada, l'encadenament, no respondre en idioma aliè, prescindir del document d'identitat, aquell suggeriment de Manuel de Pedrolo, a la seva novel·la "Acte de violència": "És molt senzill, resteu tots a casa". Tot i semblar passiva és una actitud molt difícil, sovint heroica i verament eficaç en un món on tot ho fa el poble i on les autoritats només manen. El quart pas possible és, potser el més dur per les seves conseqüències: la desobediència civil. Delinquir deliberadament contra una llei, un reglament o una ordre injusts... i assumir el càstig corresponent. Finalment un sempre possible cinquè pas és el de l'actuació alternativa, "Si no trobes camí, fes-te'l": oposar, costí el que costí, una millor realització a la criticada de l'adversari.»

199 HALL, EDITH: *El camí d'Aristòtil*. Anagrama, 2022, p. 190

Normes

1265. Les normes no són llistes de coses que cal fer o no fer sota l'amenaça d'una sanció. Les normes són la clarificació d'uns valors compartits que s'expressen de la manera menys ambigua possible. Com diu Laloux, impulsor de les empreses TEAL²⁰⁰, de les que parlaré amb més detall en altres llocs,
- «les normes bàsiques detallades de les organitzacions TEAL porten els valors compartits al següent nivell. (...) Aquests documents proporcionen una visió per assolir la creació d'un lloc de treball segur i productiu. Donen a les persones un vocabulari per parlar de relacions sanes que delimiten clarament les conductes recomanades d'aquelles considerades inacceptables.»*²⁰¹
1266. Aquesta consideració feta en un marc empresarial concret és totalment vàlida, al meu entendre, per a les CB. Les normes en una comunitat permeten o haurien de permetre quatre coses:
1. Posar els valors compartits al centre de l'organització
 2. Donar la visió de com volem que la nostra comunitat sigui segura i pràctica
 3. Donar un vocabulari compartit que minimitzi malentesos
 4. Delimitar clarament el que volem del que no volem que passi entre nosaltres
1267. És doncs, molt important tenir normes clares i tenir-les present. Tot esforç per aclarir les normes que ens convenen és altament rendible a la llarga tot i que en el procés moltes persones consideren que és una tasca feixuga i poc motivadora.
1268. També cal tenir clar que unes bones lleis o normes poden ser una gran ajuda però que les normes per elles mateixes no fa a les persones ni a les comunitats bones. Són importants però no definitives.²⁰²
1269. Les normes són el fonament de la llibertat²⁰³ i han d'estar sempre al servei de les persones i no pas les persones al servei de les lleis.²⁰⁴
1270. I quan les normes ens limiten, cal anar més enllà d'elles i no pas en contra. Això vol dir que cal ser creatius i agosarats proposant alternatives de millora i arribant a la desobediència si atempten a la nostra consciència²⁰⁵, tal com he comentat a l'apartat anterior.
1271. Un aspecte important a considerar és que les normes en una comunitat són percebudes com a més positives que en una societat gran perquè l'afectació personal i els seus avantatges són quotidians i directes.
- «La consciència que tenim del que dicten les normes de convivència funciona millor en la proximitat 'aquí i ara', en comunitats petites, però lamentablement tendeix a disminuir amb la distància.»*²⁰⁶
1272. Això ens hauria de motivar a crear i mantenir un cos normatiu no massa extens, democràtic, amable, clar i ajustat a les necessitats de la nostra comunitat.
1273. **Quantes normes?** El tema del nombre de normes que una comunitat necessita té molt a veure amb les peculiaritats de la comunitat, les seves necessitats i també de com es gestiona la incertesa.
1274. És evident que una comunitat de persones que s'avenen fàcilment requerirà menys normes que les que tinguin una gran diversitat. Ara bé, la manera com percebem la inseguretat i la necessitat de regular les conductes i els deures determinen el nombre de normes.
1275. Això té a veure amb la personalitat i la cultura dels membres de la comunitat. Segons Ribas:
- «En països amb un alt índex de control de la incertesa com Japó (té un índex de 92 sobre 100), se senten tan amenaçats per l'ambigüitat, que necessiten mitigar-la d'alguna manera. Un del mecanismes més eficaços per a aquest efecte és la implantació de lleis, normes, reglaments i procediments.»*²⁰⁷
1276. Dos factors que poden explicar el nombre de normes són els paradigmes normatius i les modalitats de raonament.
1277. A nivell general podríem dir que hi ha dos **paradigmes normatius**: a) tot el que no està prohibit està permès i b) tot el que no està permès està prohibit. El primer sol correspondre a societats lliures i democràtiques i el segon a

200 Les organitzacions TEAL són un tipus de model organitzatiu descrit per Frédéric Laloux al seu llibre *Reinventing Organizations* (2014). Aquestes organitzacions es caracteritzen per ser altament evolucionades en termes de consciència col·lectiva i individual, i representen una transició més enllà dels models tradicionals jeràrquics o burocràtics.

201 LALOIX, FREDERIC: *Reinventar las organizaciones*. Ed. Arpa, 2016, p.239

202 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Bones lleis o bones persones? Bones comunitats!» <http://bit.ly/3unkpT5>

203 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «La llibertat exigeix l'acceptació de límits i normes.» <https://bit.ly/3ytxZID>

204 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «No vull un país de persones al servei de bones lleis sinó de lleis al servei de bones persones.» <http://bit.ly/1EF1D7y>

205 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «No hem d'anar contra les lleis sinó més enllà de les lleis» <http://bit.ly/WvC9u5>

206 OBERST, U. I AZCÁRRAGA, J.: *Afán de poder*. Herder, 2023, p. 183

207 RIBAS, SALVADOR: *Directivos sin fronteras*. Ed. Libros de Cabecera, 2023, p. 118

- societats més normativitzades i dictatorials. Les CB han d'estar, per definició, més orientades al primer model i això implica que només posarem una norma quan sigui realment necessari.
1278. També cal considerar que les persones i les cultures tenen diferents enfocaments a l'hora d'afrontar els conflictes perquè hi ha dues **modalitats de raonament**: inductiu i deductiu.
1279. Les cultures o persones inductives tendeixen a crear normes a partir de casos particulars. Cada norma particular serveix com a precedent per a les que són semblants. D'aquesta manera només hi ha norma quan s'ha resolt un conflicte de determinada manera. La norma és *a posteriori* del conflicte. Això passa per exemple a la cultura anglosaxona on els codis legals són una recopilació de sentències particulars. Per això sempre en un judici, busquen els precedents legals que poden exculpar o condemnar.
1280. Per contra, les persones o les cultures deductives tendeixen a partir dels casos generals redactant clarament com hauria de ser la societat. Aleshores, qualsevol conflicte s'estudia a la llum d'aquest principi general. Les normes són *a priori* dels conflictes. Aquest és el cas de les cultures europees occidentals de tradició germànica, francesa o mediterrània.
1281. Una CB haurà d'optar per un dels dos models com a tendència general i en aquest cas, ambdós poden ser vàlids per a tota CB sempre que s'ajusti a les seves necessitats.
1282. També aquest factor influirà en el nombre de normes tot i que no de manera que la modalitat de raonament impliqui una quantitat de normes. Si la comunitat és més deductiva i tendeix a descriure la situació general desitjable, pot ser més detallista i escriure moltes normes o més vague i imprecís i fer-ne poques.
1283. Igualment, una comunitat més inductiva que legisla sobre casos de conflicte resolts, tindrà més o menys normes en funció del nombre de conflictes que tingui.
1284. Cada comunitat haurà de trobar el seu punt just pel que fa al nombre de normes, evitant un codi normatiu excessivament llarg i farragós que costi d'entendre i aplicar i també un codi excessivament simple que deixi massa espai per la ambigüitat, la incertesa i la interpretació.
1285. **Com es redacten?**
1286. D'entrada hauríem de considerar que hi ha ja unes normes establertes en el mateix origen de la constitució de la comunitat. Aquestes normes inherents a la CB són les que hi ha a l'ideari.
1287. Un ideari no és un codi normatiu (tot i que pot incloure normes) però d'ell se'n deriven normes concretes. Així, si l'ideari diu per exemple que la cooperació és un tret essencial, se sobreentén que tots tenim una certa obligació de col·laborar.
1288. També hem de considerar les normes que no cal escriure perquè es consideren de rang superior i són àmpliament acceptades per la comunitat mundial com són els drets humans individuals i col·lectius.
1289. Considero que la norma de ser intolerant amb la intolerància²⁰⁸ està inclosa en aquest conjunt de normes generals no qüestionables.
1290. Si algú consideri que hi ha una cosa intolerable que la comunitat està permetent, ho ha de denunciar, fer propostes de canvi, formar grups d'opinió i tot el que les normes de la comunitat acceptin. Si no aconsegueix que es canviï la norma que ho permet, ho haurà d'acceptar o marxar de la comunitat si afecta la seva consciència.
1291. Una CB mai no podrà votar que les decisions no es prenguin per votació general a l'assemblea.
1292. Tal com s'ha dit a l'apartat de participació democràtica: «El poder es gestiona i s'exerceix tal com vol l'assemblea de tots els membres d'una comunitat.» Si una comunitat traeix aquest principi i permet que persones, grups de persones o òrgans de gestió legislin sense consultar l'assemblea, ja no serà una comunitat sinó una agrupació dictatorial.
1293. A l'hora de redactar les normes de la comunitat, una CB pot:
1. Redactar les normes a mesura que es necessiten i s'aprovaran pel procediment que cada òrgan a què afectin determina²⁰⁹.
 2. Redactar les normes abans de constituir la comunitat i s'aprovaran pel procediment que cada òrgan a què afectin determina.
 3. Crear una comissió «legislativa» que fa propostes a l'assemblea.
 4. Fer un procés participatiu amb l'assemblea per a redactar les normes.
 5. Posar un espai públic (panell, bústia, grup de Telegram, etc.) on les persones puguin fer les aportacions sobre com redactar una norma.

208 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Cal ser intolerants amb la intolerància» <http://bit.ly/1wbsjll>

209 En el cas de normes generals que afecten tota la UB caldrà que siguin aprovades per l'Assemblea de la forma que es decideixi seguint el que expressa l'apartat de presa de decisions.

6. Crear grups d'afectats per determinat conflicte per tal que redactin propostes de normes.
7. Revisar codis normatius d'altres CB o altres associacions semblants i veure si es poden aprofitar els coneixements que l'experiència i la perícia d'altres ens ofereixen.
8. Encarregar a un especialista extern (podria ser el Chat GPT també) que faci un esborrany que després debatrem a l'assemblea.
9. Establir un dies o mesos concrets per estar pendents de valors en concret i de com estan regulats per la nostra normativa. Al final del període fer una reflexió col·lectiva i proposar els canvis que pensem que podrien millorar la convivència.
10. Fer un enquesta anual als membre de la CB per sondejar quines normes troben injustes, obsoletes o inadequades i quines troben a faltar.
11. Crear un grup o comissió de reflexió i de treball sobre les normes de la CB.
12. Crear supervisors de normes en concret que puguin presentar informes a l'assemblea.
13. ...

1294. Com es publiquen

1295. El codi normatiu de la UB és el compendi d'acords permanents que estaran a l'abast de tothom i estaran classificats per tal que sigui fàcil la consulta.
1296. Hi pot haver una exposició pública de les normes que faci de recordatori i actualitzi el que hem acordat respectar entre tots.
1297. Cal que cada CB decideixi de quina manera es recolliran, es guardaran i s'exposaran les normes de la comunitat.
1298. Una CB pot...

1. Designar una comissió com a encarregada de guardar, custodiar, difondre i posar a disposició dels membres, els acords i les normes.
2. Designar una persona que compleixi aquesta funció.
3. Assignar aquesta funció a un càrrec, per exemple el secretari o el president si n'hi ha.
4. Enviar a tots els membres un correu amb els acords a mesura que es vagin generant.
5. Posar-los a un web o grup de Telegram
6. Disposar d'un llibre físic on s'escriuen els acords. Aquest llibre pot estar en un local o ser custodiat per algú.
7. A cada reunió es llegeixen els acords que s'hagin aprovat des de la reunió anterior.
8. No es fa cap difusió dels acords i s'espera de la responsabilitat de cadascú que els recordi o els consulti.
9. Es publiquen en una circular periòdica de la comunitat
10. Es redacten quan s'acaben d'aprovar de manera que tots els membres els escriuen en un quadern personal per a ús privat. (Si no estan presents el dia que es redacten, tenen la responsabilitat d'anotar-los copiant-los d'algú altre)
11. Es fan representacions o sessions de teatralització on s'escenifiquen escenes en les que es posa de relleu l'eficàcia de tenir les normes o la ineficàcia de no tenir-les.
12. ...

Costums

1299. La major part dels acords que tenim assumits en una CB (i en qualsevol altra associació o comunitat) no deriven de consensos explícits o de preses de decisions sinó que són fruit del costum, del que en el marc jurídic té el nom de «dret consuetudinari».
1300. La idea que les pautes de conducta i de relacions que de manera tradicional s'han donat dins una comunitat tenen una força de llei deriva segurament del seu pragmatisme. És impossible regular totes les conductes i relacions i per tant, l'espontaneïtat i el costum, quan funciona i plau a la majoria, esdevé un referent normatiu poderós.
1301. Com diu Pérez Cortés,

«Foucault distingeix entre les normes legals, l'ordenament jurídic, la seva elaboració i execució per part de les autoritats dels estats, d'una banda, i les pràctiques socials, quotidianes i generalitzades, d'una altra. Són aquestes últimes les que configuren l'autèntic camp de forces, encara que les

primeres suposen punts de major densitat de poder.»²¹⁰

1302. Normalment les CB assumeixen gran part del cos de normes habitual de la societat on estan. Tots els temes referents a les normes de cortesia, de vestir, de tractament, de respecte pels béns dels altres, de salutació i comiat, de puntualitat, de correcció lingüística, de gesticulació i lèxic, etc. seran habitualment els mateixos que a la societat.
1303. Algunes pràctiques poden diferir pel fet que les intencions de la comunitat o les peculiars personalitats dels membres més influents poden iniciar pràctiques no estàndards però que satisfacin a la comunitat. Si per exemple a les reunions algú proposa començar amb moments de silenci, fer alguna activitat física de relaxació o donar-se informacions de l'estat d'ànim amb què arribem, això es podria convertir en un costum i no caldria fixar-lo com a norma.
1304. A la llarga aquests hàbits repetits i no qüestionats esdevenen normes pràctiques acceptades per la comunitat com a obligatòries. Aquestes normes poden ser reconegudes pels òrgans de justícia i tenir força legal i en aquest cas parlem pròpiament de dret consuetudinari.
1305. També aquests hàbits poden ser un complement de les normes, especialment en àrees on la legislació escrita pot ser ambigua o insuficient.
1306. Aquestes pràctiques del costum tenen una importància extraordinària a l'hora de considerar la integració de les persones. Algú que accepta les normes no escrites i les practica afirma la seva adhesió a la comunitat i això és vist com a fidelitat i cooperació. De fet la seva acceptació generalitzada pot influir en el comportament de les persones i en la manera com es perceben les normes legals. Té molta força el factor exemplificador i cohesionador de l'observança dels costums que ens són propis.
1307. La part conflictiva o perillosa és el poder que adquireixen a l'hora d'implantar pautes, la facilitat per ser manipulades i el pes d'estancament i paràlisi que poden provocar en moments no convenients.
1308. Un costum sol ser alguna cosa còmode que ningú no qüestiona i que queda fixat com a llei tot i que potser no és el que més ens convé. Això en el millor cas.
1309. En el pitjor cas, algunes persones amb capacitat de lideratge o un carisma especial poden anar fixant costums, aprofitant la seva posició dominant, i després apel·lar al costum o l'hàbit com a referència de norma.
1310. En efecte, un lideratge fort pot imposar pautes de costum si una comunitat és indiferent o adaptativa i això pot ser un problema pel fet que els hàbits o costums socials no se sotmeten a una validació formal.
1311. Per altra banda, el costum té o pot tenir un costat tirànic tal com diu Montaigne:

«Poc a poc i sigil·losament (el costum) estableix en nosaltres el fonament de la seva autoritat; però després d'haver-la mantingut i arrelat amb l'ajuda del temps, mitjançant aquest començament suau i humil, desplega una cara ferotge i tirànica, davant la qual ja no tenim llibertat ni per enlairar els ulls. La veiem violentar constantment les lleis de la naturalesa.»²¹¹

1312. La tradició tot i ser un element de cohesió i d'arrelament en el temps, pot ser un fre a la innovació i el canvi tal com he comentat ja en diversos llocs.

Justícia

1313. Si féssim una comparativa entre un estat de dret i una CB podríem dir que l'apartat anterior, en què he parlat de les normes i de qui i com les fa, es correspon a la tasca del poder legislatiu.
1314. En aquest apartat es desenvolupa el que en un estat seria el poder judicial, aplicat a les CB. La tasca en essència consisteix en dirimir qui té raó o a qui correspon el dret en cas de litigi, conflicte, dubte legal o abús.
1315. En sentit general direm que correspon a la justícia de la CB totes les recriminacions o notificacions de queixa que algú faci a l'òrgan encarregat. Aquest algú pot ser un individu o grup afectat o potser algú que sense ser afectat percep una injustícia, per acció o omissió, i la denuncia.
1316. La denúncia de la injustícia és un deure de tots els membres d'una CB. No necessàriament ha de ser la primera mesura perquè sovint un mateix pot intervenir per mediar en un conflicte, evitar o compensar una injustícia, però si aquesta persisteix o la seva intervenció no afecta les fonts de la injustícia, cal que ho denunciï a l'òrgan o persona corresponent de la CB.

Estils de justícia

1317. Hi ha estils de justícia. Tantes com concepcions de la justícia mateixa.

210 PÉREZ CORTÉS, JUAN CARLOS: Anarquía relacional. Tigre de Paper, 2021, p. 176

211 Citat per WHITE, CURTIS: *Trascendente*. Ediciones La Llave. 2024, p. 26

1318. Alguns models de justícia són: Justícia restaurativa, Justícia retributiva, Justícia distributiva, Justícia procedimental, Justícia compensatòria, Justícia transformativa i Justícia privada.
1319. **Justícia restaurativa:** Aquest tipus de justícia se centra en reparar el dany causat per un delict o conflicte. Implica la participació activa de la víctima, l'ofensor i la comunitat per trobar solucions que promoguin la reparació, la reconciliació i la reintegració de totes les parts implicades. És una forma de justícia especialment adequada per a una CB. Vitale diu:
- «Les pràctiques de justícia restaurativa es basen en una varietat de pràctiques sorgides arreu del món i que predominen en comunitats tradicionals i cohesionades, en les quals cal resoldre els problemes de manera que es fomenti l'estabilitat, la cohesió i l'autosostenibilitat de la comunitat.»*
- 212
1320. **Justícia retributiva:** Es basa en deliberar sobre el culpable i sancionar el delict d'acord amb la gravetat del dany causat, atorgant una mesura de proporcionalitat entre el delict i la penalització. És el model de justícia de la major part dels estats i difícilment aplicable de manera general en una CB.
1321. **Justícia distributiva:** Atent més a les necessitats d'igualtat i de defensa de drets que a la punició. Aquest tipus de justícia se centra en la distribució justa dels recursos i oportunitats dins d'una societat. És un aspecte molt important en una CB perquè la cura i l'atenció integral que volem ens obliga a estar atents a les necessitats i a la redistribució dels recursos. Aquesta categoria de justícia inclou la **justícia compensatòria** que implica compensar els dèficits o mancances que pateixen determinats membres de la comunitat.
1322. **Justícia procedimental:** Es busca garantir que els processos siguin transparents, coherents i justos per a totes les parts implicades. És una qüestió de transparència i honestat en l'aplicació de les normes. Es fixa bàsicament en el bon funcionament dels mecanismes que hem decidit. En una CB aquest aspecte hauria d'estar sota la supervisió de l'assemblea igual que la resta de temes de funcionament intern.
1323. **Justícia transformativa:** Similar a la justícia restaurativa, aquest tipus de justícia se centra en abordar les causes estructurals de la injustícia i la desigualtat. L'objectiu és transformar les relacions socials i les estructures per prevenir futurs conflictes i delictes.
1324. **Justícia privada:** És una varietat de justícia d'arrel llibertària²¹³ o anarquista en la versió ultraliberal que consisteix en promoure la desaparició o minimització de l'estat i cedir la gestió de l'organització social a l'entesa entre particulars que poden estar representats per associacions, corporacions o agents professionals.
1325. Pel que fa a l'estil de justícia de la comunitat, una CB podria:
1. Considerar i decidir quin tipus de justícia resulta més convenient a la seva comunitat.
 2. Deixar que els òrgans encarregats de gestionar les normes i les transgressions optin pel model que considerin millor.
 3. Inhibir-se respecte a la forma de justícia que prefereixen i observar el que per sentit comú els surt de fer.
 4. Optar per la justícia restaurativa en el sentit que tota acció normativa consideri en primer lloc la restauració del dany i la reconciliació de les parts.
 5. Establir codis de justícia retributiva a base de llistats de consideracions que fessin correspondre infraccions amb sancions. Això podria incloure atenuants, agreujants i altres consideracions.
 6. Establir encàrrecs o òrgans encarregats de vetllar per tal que no hi hagi desigualtats entre els membres de la comunitat. També podria informar i suggerir accions compensatòries envers les persones més damnificades.
 7. Establir encàrrecs o òrgans encarregats de vetllar per la correcta execució dels procediments que entre tots hem acordat a l'hora d'aplicar les normes i les sancions.
 8. Establir encàrrecs o òrgans encarregats d'estudiar les causes que provoquen majors injustícies o conflictes dins la comunitat. Podrien presentar informes i propostes per tal de corregir-les.
 9. Inhibir-se de la justícia i permetre que els membres a títol personal resolguin els seus conflictes. Això valdria també per a les transgressions. Quan la comunitat es veïés perjudicada per alguna infracció, caldria que algú assumís la representació de la comunitat i formés un grup que negociaria o gestionaria amb els infractors la solució de la transgressió.
 10. ...

212 VITALE, ALEX S.: *La fi del control policial*. Ed. Tigre de paper, 2021, p. 91

213 Podeu veure una exposició d'aquest model a ROTHBARD, MURRAY N.: *Por una nueva libertad. El manifiesto libertario*. Ed. Grito Sagrado. Versió digital de www.GritoSagrado.com.ar, 1985

Com s'aplica

1326. Començo comentant alguns principis generals que poden orientar la tasca d'exercir la justícia en una CB. Són aspectes generals a tenir en compte que crec que van en la línia dels objectius de les CB.
1327. El primer podria ser el fet de considerar més important **centrar-se en el «com»** resollem el conflicte que en el «per què» ha passat.²¹⁴
1328. El segon que se m'acut és que molt poques vegades aplicar justícia és senzill. Cal **reflexionar** tant com es pugui i atendre tants factors com calgui. Les presses i la improvisació són males companyes de viatge en aquests casos.²¹⁵
1329. Un altre aspecte important és **actuar sobre la base** o la causa del conflicte més que sobre les conseqüències. A l'hora de resoldre el conflicte, si podem corregir allò que l'ha provocat és millor que compensar el que s'ha perdut. Això té molt a veure amb la justícia restaurativa que he comentat abans. Si un membre abusa, roba, distorsiona, menysté o maltracta, és millor atendre les necessitats que provoquen aquestes conductes que no pas establir sancions. Podríem pensar que és millor demanar que faci teràpia que no pas excloure'l de determinades situacions. Millor demanar-li que s'entrevisti amb 10 membres de la comunitat que retirar-li la confiança, per exemple.²¹⁶
1330. És important entendre també que **qui se salta les normes no pot quedar impune**.²¹⁷ N'hem de parlar, ho hem de tractar, ho hem de negociar, gestionar i resoldre però mai passar-ho per alt. Hi ha moltes ocasions d'aprenentatge i millora en cada transgressió: potser la norma és massa rígida, o innecessària, o mal aplicada, o la persona infractora està especialment afeblida davant la norma, o les seves circumstàncies li impedeixen ajustar-s'hi. Segui el que sigui, tractant-ho, avancem.
1331. **L'aplicació de normes ha de ser flexible i personalitzada.** Això vol dir que cada cas es considera únic i cada resposta ha d'estar adaptada a aquest cas concret. Això pot suposar un cert neguit o sensació d'injustícia en persones que degut al seu moment evolutiu pensen que quan diem que la justícia ha de ser igual per a tots volem dir que a igual transgressió, igual sanció. El que volem dir en realitat és que la justícia és igual per a tots quan a tothom per igual se li consideren les circumstàncies i les conveniències personals. La justícia no és igualtat en l'aplicació de les lleis; sovint és el contrari!²¹⁸
1332. La justícia mai **no ha de perdre de vista el més alt objectiu**: la bonvivència i el creixement personal! Cap excés, venjança, càstig exemplar o intimidació legal està justificada mai. I en una CB, menys que mai!
1333. També crec que és molt important evitar els formalismes i la rigidesa procedimental quan parlem de conflictes. Cal situar-nos molt lluny, tant en el fons com en la forma, dels judicis que l'administració de justícia té establerts: fiscals, defensors, jutges, procuradors i altres instruments legals i administratius. En una CB la justícia és una conversa seriosa sobre un problema comú i ens interessa tot el que pot ajudar a resoldre'l, sigui el que sigui. Mindell, quan parla de com en el seu projecte «Treball Global» gestiona els conflictes, diu:

«En el Treball Global no ens agrada la correcció política. Preferim destapar els sentiments. Que la gent digui tot el que ha de dir. Llavors les coses es posen acalorades. Si dediquem la nostra atenció a aquesta calor descobrirem que pot ser transformadora.»²¹⁹

Aquest és el camí de les CB.

1334. Pel que fa al tractament de les transgressions, una CB pot:

1. L'encarregat de la justícia (a l'apartat següent parlo de qui o quins poden ser) indica als afectats (a l'apartat següent indico també qui o quins poden ser) que donin una proposta de resolució que caldrà validar.
2. Demanar a l'afectat que designi persones properes per tal que l'ajudin a presentar una proposta de resolució que caldrà validar.
3. Demanar als afectats que donin permís per parlar del seu conflicte en una reunió de grup i que allà es proposi una solució que caldrà validar.
4. Fer un judici on cada part exposa els seus arguments, testimonis i propostes de resolució i els encarregats de la justícia resolen.
5. Presentar el tema a tota la comunitat a través d'un escrit o testimoni filmat o gravat i demanar a tothom que faci la seva proposta de resolució que, si els afectats l'accepten, caldrà validar.

214 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234 «Buscar la pedra que ens ha foradat el dipòsit no farà que aquest s'ompli de gasolina» <http://bit.ly/1Pbv9rn>

215 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234 «Alguns problemes es resolen reformulant-los continuament» <http://bit.ly/1vHoDVq>

216 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234 «El remei per a una torre que s'inclina és actuar sobre la base, no sobre els pisos.» <https://bit.ly/3Ah0eLT>

217 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234 «Saltar-se les lleis té -i ha de tenir- conseqüències.» <https://bit.ly/3uo2ttg>

218 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234 «Menys igualtat i més justícia! (També en el tema de les dones i els homes)» <http://bit.ly/2m3GQcu>

219 MINDELL, ARNOLD: *Sentados en el fuego*. 1995. Edició digital impresa, p. 25

6. Demanar a un grup de persones en concret que tinguin un especial coneixement o sensibilitat en el tema que es tracta que facin la proposta de resolució.
7. Buscar informació en les legislacions civils per si ens poden donar orientació respecte a la resolució.
8. Buscar en els arxius de la comunitat (si n'hi ha) informació sobre altres casos semblants que hi ha hagut i com s'han resolt per si pot ser d'utilitat l'experiència passada.
9. Presentar el tema al Chat GPT estudiar les propostes de resolució que ofereix.
10. Establir un tribunal de resolució i que dicti un veredicte.
11. ...

Qui i sobre qui

1335. Els temes de la justícia, que són aquells en els que hi ha una denúncia, afecten a totes les persones de la CB. Cada CB pot establir les seves limitacions a l'hora de designar els subjectes de justícia i els encarregats d'administrar-la.

1336. Respecte a qui és subjecte de justícia²²⁰, una CB pot:

1. Designar a tothom sense condicions, subjecte de justícia.
2. Considerar subjecte de justícia només als majors d'edat. En el cas dels menors, les transgressions serien tractades com a conflictes.
3. Considerar que no són subjecte de justícia a determinades persones per raó d'estat de salut mental o altres circumstàncies.
4. Considerar subjecte de justícia a persones que no pertanyen a la CB. S'entén que l'acció es faria sempre sobre actituds o conductes realitzades en el sí de la CB o en alguna de les activitats promogudes per ella.
5. ...

1337. Pel que fa les persones que gestionen la justícia, una CB pot:

1. Establir una Comissió de Governança o de Justícia encarregada de supervisar el compliment de les normes i gestionar les transgressions.
2. Demanar a les persones implicades en la infracció que designin uns membres de la comunitat per tal que gestionin la resolució.
3. Crear una comissió per a cada transgressió en particular. Pot estar formada per persones voluntàries, designades o escollides per la comunitat o pels afectats.
4. Establir un tribunal de resolució per sorteig. (democràcia deliberativa)
5. Sotmetre el tema a una votació per part dels membres de la comunitat. El resultat no seria d'obligat compliment fins que no ho validés l'encarregat de justícia.
6. Sotmetre el tema a una votació per part dels membres de la comunitat. El resultat seria d'obligat compliment.
7. ...

1338. Resumint, els encarregats de resoldre les transgressions poden ser una persona, un grup de persones o la comunitat sencera. Sigui quin sigui el cas, les CB han de deixar ben clar quines són les instàncies que tenen el poder de prendre les decisions definitives i estipular quin marge d'apel·lacions hi ha, si n'hi ha.

1339. A això em refereixo quan parlo de les «validacions». Hi pot haver diferents formes de tramitar o gestionar les transgressions però totes elles han d'acabar en un punt de resolució definitiva que pot ser la ratificació d'un acord entre les parts o d'una decisió de l'òrgan encarregat. Això és la validació.

1340. Un cop validada la decisió pel procediments pactats s'ha de complir per voluntat pròpia o s'ha de forçar pels mecanismes de seguretat que la CB hagi disposat. En parlaré al proper apartat.

Com s'arxiven i es fa el seguiment de les causes de justícia.

1341. Cal que les CB pensin la manera com es farà el seguiment de les decisions que es pren des de la comissió de disciplina o l'òrgan de justícia corresponent.

1342. Qualsevol de les persones o òrgans encarregats d'alguna part del procés de justícia pot assumir aquesta tasca i també ho pot fer una persona que no ha intervingut fins al moment. En tot cas convé que aquesta tasca quedi coberta i que es consignï clarament quan s'ha complert la sanció i si l'acompliment ha sigut ajustat al que s'ha decidit.

1343. En aquest sentit pot ajudar tenir un arxiu de causes que serveixi també com a historial o memorial per tal de

²²⁰ En aquest cas, «subjecte de justícia» vol dir a qui se li pot aplicar el reglament vigent.

revisar com evoluciona la comunitat, consultar les mesures més útils i les més ineficaces i usar els casos com a precedents, si el model de justícia que practica la comunitat ho permet.

Sancions

1344. Les sancions són penalitzacions que s'imposen a determinades persones en determinades situacions per tal d'afavorir o reprimir determinades conductes que per motius d'immaduresa o de consciència no és donen.
1345. Com a éssers socials que som, tots vivim en un món normatiu on se'ns imposen unes obligacions que aspiren, en el millor dels casos, a regular la convivència pel bé comú.
1346. Les persones que entenen i accepten aquestes normes les solen complir de manera voluntària i això els reporta una satisfacció moral que és suficient per a sostenir la seva conducta cívica.
1347. Aquesta acceptació o conformitat amb la norma social és un dels estadis d'evolució moral que s'anomena «estadi convencional» en la terminologia de Kohlberg. Els nens no arriben a aquesta fase fins als 10-13 anys i abans d'això estan el període pre-convencional. En aquest «moment pre-convencional» els nens obeeixen per amenaces o càstigs perquè no tenen la maduresa mental i moral per a entendre el bé comú com superior al bé propi.
1348. Amb tot, moltes persones adultes que ja estan en el període convencional en alguns aspectes, no el tenen integrat encara en altres aspectes i es comporten com a pre-convencionals. En aquests casos, la penalització o la sanció actua en ells com a una motivació.
1349. Aquest és el cas de les persones que alleugeren la velocitat del seu vehicle si veuen l'amenaça d'una sanció però que si no la veuen actuen contra la norma.
1350. Les sancions doncs, tenen un efecte repressor i regulador de conductes per a les persones amb poca maduresa moral o amb una percepció esbiaixada o personalitzada de quan i com s'han de complir les normes.
1351. També cal tenir present que hi ha un estadi d'evolució moral superior al convencional que és el post-convencional en el que les persones fan cas a la seva pròpia consciència fins i tot quan les normes majoritàries li prohibeixen. En aquests casos, les persones poden rebre igualment sancions però les conseqüències són ben diferents. La sanció no és un mal que no s'ha pogut evitar sinó un que no s'ha volgut evitar. La consciència moral està, en aquests casos, per damunt de la llei moral.
1352. Aquest discurs sobre sancions pretén explicar la varietat de situacions i d'efectes que poden tenir les sancions en els membres d'una comunitat.
1353. Els òrgans de justícia poden aplicar sancions a les persones segons els criteris acordats a la comunitat i cal que ho facin sempre amb una mirada positiva sense ànim de venjança ni de perjudici.
1354. Els òrgans de justícia d'una comunitat tenen poder però és molt millor que actuïn des de l'autoritat. Les sancions enteses com a mecanisme per violentar la voluntat de les persones per tal d'ajustar-les a la norma tenen molt menys eficàcia que les que s'implementen amb l'acord i la comprensió dels afectats des de la voluntat de concòrdia i ajuda.²²¹
1355. Quan la resolució d'un conflicte demana actituds correctives per part del grup, una CB pot desplegar un procediment com ara aquest²²²:
1. buscar l'acord dels interessats. De fet, la cosa òptima és que els mateixos afectats proposin les mesures correctives i en cas de no ser acceptades per l'assemblea serà molt convenient que la mateixa assemblea tingui autoritat per a imposar-les. L'autoritat es guanya quan es percep que s'exerceix pel bé de tots i que no hi ha afany de revenja o de càstig. Com la resta de processos, aquest serà també un procés d'aprenentatge.
 2. Les sancions poden ser de molts graus i naturaleses, com ara econòmiques, serveis especials, privació de determinats drets, expulsions temporals... i pot arribar a l'expulsió definitiva.
 3. Les sancions no poden anar contra la lletra ni l'esperit de la comunitat i no poden implicar la pèrdua de drets fonamentals ni la humiliació o el menysteniment de la persona.
 4. L'assemblea (o la persona o comissió en què delegui) és l'encarregada d'aprovar les sancions, supervisar el seu compliment i prendre totes les decisions necessàries fins a tancar l'expedient (o l'història) del conflicte.

221 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234 «Els canvis amb força o amb violència donen resultats diferents.» <https://bit.ly/3P3pVDJ>

222 Es reproduïx aquí l'apartat de disciplina del document base de la Comunitat La Llera 2 de Girona

3.9 Seguretat

1356. La seguretat és una necessitat bàsica. Potser la primera i més important de totes. Necessitem sentir-nos segurs per tal d'explorar les noves possibilitats que la vida ens ofereix.
1357. Amb tot, el tema de la seguretat és un tema incòmode perquè toca aspectes delicats com són la violència, els abusos, el poder, l'ambició, l'instint i altres parts fosques de la nostra naturalesa.
1358. És habitual en els ambients comunitaris i en cercles de solidaritat, cooperació i convivència no esmentar mai el tema de la seguretat o la violència. Ens col·loca en una situació complexa i contradictòria i davant el dilema d'afrontar una tasca feixuga i complexa de clarificació o ignorar el tema, optem per això segon.
1359. Tenim tendència a pensar que amb bona voluntat tot s'arregla i que si som pacífics i bones persones no hi haurà conflictes. Això és una fal·làcia i un engany que sovint amaga la incapacitat d'afrontar la violència i la perversió humana que tots portem d'alguna manera més o menys controlada.
1360. Com afirma White,
- «admirem la violència militar i virtuosa (en especial a les pel·lícules de superherois de Hollywood i en els jocs de tirs de la Xbox), i acceptem la idea que l'èxit a través de la violència sovint és necessari –vegí's l'explotació dels vulnerables per part del colonialisme en nom de «l'interès nacional» i la destrucció de la naturalesa–, tot en nom de la idea de prosperitat del capitalisme corporatiu: el benefici.»*²²³
1361. Cal parlar de violència i protecció perquè és una realitat i ens hem de preparar per afrontar-la dignament.
1362. Molta violència o inseguretat pot quedar avortada abans no esclati si els mecanismes de gestió de conflictes i de transgressions, que hem comentat a l'apartat anterior, funcionen.
1363. Amb tot, la inseguretat és natural i no només té un origen humà. Accidents deguts a determinades circumstàncies socials o naturals poden exigir mesures i accions de protecció i salvament. Parlem-ne, doncs, sense por.
1364. D'entrada diria que estem en un moment paradoxal de la història en què tenim molta més seguretat que en qualsevol altre període però al mateix temps estem més amenaçats per catàstrofes que no podem controlar: guerres, pandèmies, canvi climàtic, contaminació...
1365. Hi ha una psicosis d'inseguretat fruit de múltiples circumstàncies que ara no és el moment d'especificar però que ens afecta de manera clara sobretot per les seves conseqüències. Amb l'estat d'angoixa, eco-ansietat, por i desconfiança amb què vivim s'ha disparat la passivitat, la renúncia a la llibertat, la rendició als poderosos i l'acceptació incondicional de la violència policial i militar com a garants darrers de què no arribi una cosa pitjor.
1366. La inseguretat afecta al nostre interior, a la nostra psicologia, el nostre estat d'ànim personal i també a l'exterior: les nostres relacions amb els veïns, els desconeguts, els que no són dels «nostres», les altres cultures, països, classes socials i tots els marginals perillosos com són els delinqüents, terroristes, abusadors o estafadors.
1367. Hi ha doncs una amenaça a la nostra integritat física i psíquica personal i també a la nostra col·lectivitat.
1368. Per tal de controlar les amenaces, totes les cultures han desenvolupat recursos i estratègies en forma d'institucions socials. Al nostre món contemporani, l'amenaça exterior a un país és la guerra, la invasió o l'opressió i per tal d'evitar-ho s'han constituït els exercits. L'amenaça interior, és a dir, la que ve de membres de la pròpia comunitat en forma d'agressions, robatoris i altres formes de violència, és controlada per la policia.
1369. Exercit i policia són les nostres institucions de seguretat i tenen el privilegi de la violència atès que, segons la teoria del contracte social, en esdevenir socials vam pactar la renúncia a la violència tot cedint-la a l'estat i a canvi se'ns va garantir la seguretat i el respecte als drets individuals.
1370. Costaria poc veure com aquesta narrativa idealitzada amaga una realitat molt més cruel. Els exèrcits no són instruments de defensa sinó forces d'agressió sempre que l'oportunitat ho permet. En la lògica de la competència internacional i en la tradició atàvica d'apoderar-se dels béns dels més febles, que va tenir el seu moment de normalització amb el colonialisme, els exèrcits garanteixen als estats la supremacia en allò que els convé en cada moment. Segurament, només la prudència o la por a ser destruït detura els impulsos de conquesta de les nacions.
1371. Pel que fa a la policia, tradicionalment ha estat l'eina de les classes dominants per a controlar la població. Vitale escriu:

*«La naturalesa fonamental de la llei i de la policia, des dels seus inicis, és ser una eina de gestió de la desigualtat i del manteniment de l'estatu quo. Les reformes de la policia que no abordin directament aquesta realitat estan condemnades a reproduir-la.»*²²⁴

223 WHITE, CURTIS: *Trascendente*. Ediciones La Llave. 2024, p. 58

224 VITALE, ALEX S.: *La fi del control policial*. Ed. Tigre de paper, 2021, p. 27. En aquest llibre trobareu les referències històriques, sociològiques i

1372. El discurs políticament correcte diu que la policia protegeix i serveix. I té raó, però s'oblida de dir que només ho fa al servei dels poderosos. La seva missió primordial és evitar que l'ordre social injust i desigual desaparegui. Això ja era així en temps dels faraons i segueix essent així avui.
1373. La policia ha tingut, de sempre, privilegis legals, socials i materials i en moments de crisi com ara, quan més inestabilitat social hi pot haver, més s'assegura el poder de pagar-los i beneficiar-los perquè saben que són el darrer baluard si mai la població es revolta contra la injustícia.
1374. Hi ha una altra tradició de la policia i l'exèrcit, exemplificada per Plató, que argumenta que hi ha una virtut, que és la ira justa, que es desenvolupa quan l'ànima sensible percep una injustícia i actua amb noblesa i fortalesa. Plató, al llibre VII de la República, explica que hi ha un tipus d'ànima de plata innata en certes persones —els guerrers— que els fa hàbils en l'ús de la força per defensar els febles i aturar els abusos.
1375. El guerrer platònic, doncs, usa la força, no pas la violència. Explico la radical diferència entre ambdues a l'aparat de la «**violència inacceptable**», d'aquest mateix capítol. Les forces d'ordre públic haurien de ser «forces», no «violències d'ordre públic». Malauradament tenim l'experiència de les forces d'ordre practicant la violència i això té la seva explicació. En primer lloc la falta de professionalitat dels policies, segurament vinculada al sou, l'extracció social, formació acadèmica i prestigi del cos en una societat en un moment donat. Però hi ha també la raó superestructural que abans he comentat: Les policies estan més pensades per a mantenir l'estatu quo que no pas la seguretat ciutadana. De fet, és mantenint la seguretat ciutadana com asseguren l'estatu quo.
1376. Aquesta qualitat o virtut de força protectora seria doncs específica dels «guerrers» que, en la versió moderna, estarien representats pels policies i els soldats.²²⁵
1377. La imatge en pel·lícules i llibres de policies i soldats com a herois sacrificats per defensar la justícia i la pàtria està inspirada en aquesta narrativa platònica i per descomptat també el policia de barri, el clàssic *bobby*²²⁶ britànic desarmat o l'agent cívic de moltes ciutats.
1378. Un servidor públic que ajuda a qui ho necessita és una figura noble i desitjable. A vegades haurà de recórrer a la força i caldria que ho fes bé, de forma professional i amb consciència moral i ciutadana avançada. Els policies, jutges i soldats, per les greus conseqüències que deriven de la seva mala praxi, haurien de ser els més preparats entre nosaltres. Malauradament sol ser el contrari.
1379. Evidentment aquest model de policia defensor de la justícia mai no han existit com a classe sinó només com a casos particulars.
1380. Amb tot, em va molt bé recuperar-lo aquí perquè en una CB pot tenir sentit.
1381. Més enllà de si creiem en ànimes amb disposicions innates, com deia Plató, podem considerar que certes persones tenen més desenvolupats certs dons i és de justícia que serveixin a la societat fent allò que millor saben.
1382. De la mateixa manera que acceptarem un bon comptable com a administrador o una persona empàtica com a cuidadora, podem admetre la figura de persones protectores en la nostra comunitat.
1383. No oblidem mai, però, que l'autèntica font de seguretat és una bona comunitat. Pregunta Laloux: «*Podem imaginar una societat on ens sentim segurs no pels bens que hem acumulat, sinó per la confiança en un sòlid teixit de relacions comunitàries, sabent que ens cuidarem uns als altres quan hi hagi necessitat?*»²²⁷ Nosaltres, sí!

La seguretat en una CB

Amenaces

1384. En una comunitat hi poden haver amenaces interiors i exteriors. Algunes poden ser fruit d'accions i altres poden aparèixer per omissió.
1385. Un catàleg ràpid —i sense intenció de ser catastrofista— de les amenaces a una CB pot incloure quatre categories:
1. **Causes ambientals:** Si pensem en amenaces exteriors podem considerar els riscos d'incendi, accident, contaminació i altres situacions de perills quan estem junts en un entorn natural. Aquests mateixos riscos els podem patir si estem en espai interior o local on controlem les causes. Per dir-ho d'alguna manera, una cosa és afrontar un incendi forestal i una altra, un incendi o una intoxicació provocada per un mal ús d'una estufa.

polítiques que expliquen el paper repressor de la policia. Tot i que el llibre es refereix al context cultural d'Usamèrica, els arguments són vàlids per a la nostra societat europea.

225 En la teoria política clàssica, aquest poder executiu de la força pública és independent del poder judicial però en la realitat de les nostres societats democràtiques-liberals, formen un equip ben avingut els policies, els militars i els jutges.

226 Tradicionalment, els "bobbies" han estat vistos com a figures de confiança i protecció a les comunitats britàniques. El seu paper va més enllà de l'aplicació de la llei, ja que també són considerats símbols d'ordre i seguretat.

227 LALOUX, F. 2016, p.442

2. **Causes socials:** Alguns riscos socials que ens poden venir de l'exterior són pressions socials, denúncies, rumors... És evident que l'acció d'una CB no aspira a sobreactuar, fer-se veure ni a provocar conflicte però tampoc es pot permetre renunciar als seus objectius per por al judici social. Amb fermesa i claredat hem de fer el que pensem que hem de fer encara que no sigui comprès o acceptat per la societat. Dins de la pròpia CB poden aparèixer també riscos socials que normalment serien conflictes o transgressions no resoltes. Podem pensar per exemple en desobediència, assetjament, bullying, objecció... Cap d'aquestes coses no és impensable ni està fora de l'àmbit de les conductes humanes. Hem d'assumir que es poden donar dins la nostra comunitat. No tots estem en les mateixes condicions i nivells d'evolució ni tenim la mateixa capacitat d'autocontrol, de gestió emocional o de contenció.
3. **Causes polítiques:** Pot haver conflictes legals o administratius amb les normes i lleis del país o ciutat on estem. La nostra vocació innovadora i radical en el tractament de certs temes pot portar a considerar mesures que no s'ajusten a la llei. Si la justícia ho demana, haurem de superar la llei. Aquesta és una amenaça política externa.
L'amenaça política interna pot venir per la dissidència i l'objecció de consciència de certs sectors o membres de la comunitat. Evidentment, la consciència personal ha de prevaler sempre a l'obligació legal. Això pot comportar transgressions que dificultin el bon funcionament de la CB i convé preveure-ho.
4. **Físiques:** Els membres de la comunitat podem rebre agressions, ser víctimes de robatoris o altres accions físiques que posen en perill la nostra seguretat. Poden venir tant de l'exterior com de persones de la pròpia comunitat. Les destrosses, el malbaratament o la deixadesa en béns i espais de la comunitat poden ser altres amenaces internes.

1386. Totes aquestes amenaces les podem patir per acció o per omissió. Amenaces d'acció són les que he comentat abans i les de passió són les que ens arriben quan no fem res per preveure o impedir un dany potencial.
1387. Així, si no actuem contra els riscos ambientals, si no afrontem les agressions socials i físiques i les repressions polítiques, estem essent tan agressius o amenaçadors per a la comunitat com si fóssim agents actius d'aquestes agressions o amenaces. Sota aquesta mirada, la passivitat, la conformitat i la submissió esdevenen tan culpables com l'agressió, l'opressió o la imposició.

Com ens protegim

1388. És molt important estar atents a la protecció i preservació de persones, béns i valors de la comunitat. Una mirada bonista que només vol veure el que funciona no ajuda a desplegar una CB. Estar atents i actuar davant les accions que ens posen en perill és una mostra de salut col·lectiva.
1389. Cal valorar la importància de posar límits.
«També és rellevant que hi hagi mecanismes i límits clars consensuats. Posar límits com a grup a algunes actituds és de les coses més difícils, i sovint acaben convertint-se en conflictes interpersonals», afirma Parera. I més endavant recorda que «cal entendre que, tot i que ho comuniqui una persona, el límit està legitimat pel grup.»²²⁸
1390. Cal recordar que la pràctica de la protecció implica tota la tasca preventiva de la gestió de conflictes i transgressions pel que respecta a les amenaces internes.
1391. Respecte a com ens protegim de les **amenaces externes**, el més habitual és que la comunitat apliqui els mecanismes socials establerts quan això no impedeix el desplegament d'un valor superior. És a dir, fent el que faríem si no estiguéssim en una CB.
1392. Ens protegim dels perills ambientals externs i interns amb sentit comú i usant els mecanismes d'emergència socials si cal. Recordo que les CB no aspiren a l'aïllament i l'autarquia sinó justament a la integració crítica amb la societat. És normal i necessari usar allò que entre tots hem construït per a protegir-nos com la resta de ciutadania.
1393. Ens podem protegir amb els mecanismes legals i administratius quan sentim una amenaça social o política, si sentim que és oportú i necessari.
1394. Podem apel·lar a la policia i a la justícia quan som agredits perquè malgrat en tinguem una opinió crítica, cal usar amb visió constructiva els serveis de la força pública als que tenim dret, exigint la funció protectora per damunt de la repressora i denunciant-ho quan això no sigui així.
1395. Si pensem en les **amenaces internes**, una CB pot:
1. Constituir una comissió de protecció que informi a l'assemblea i que només actuï quan l'assemblea li

demana. Seria un òrgan de gestió, no d'execució.

2. Formar persones per al desenvolupament de tasques de protecció de manera que coneguin les tècniques de contenció i d'actuació en casos d'emergència.
3. Rebre tots els membres de la comunitat formació sobre contenció i protecció de persones, béns i valors.
4. Establir un protocol d'actuacions referents a la protecció en les situacions d'amenaça que considerin.
5. Assignar la funció protectora a una persona com a referent de seguretat i encarregar-li l'execució de les decisions que impliquen força o coacció legal.²²⁹
6. Assignar la funció protectora a un conjunt o equip de persones com a referent de seguretat i encarregar-li l'execució de les decisions que impliquen força o coacció legal.²³⁰
7. Assignar la funció protectora a tota la comunitat o a tots els membres que puguin complir aquesta funció. En cada cas d'intervenció una selecció de membres, o tots ells, serien els referents de seguretat i encarregats de l'execució de les decisions que impliquen força o coacció legal.²³¹
8. ...

1396. És important recordar aquí que estem parlant de situacions extremes en les quals tots els mecanismes, esforços i estratègies de prevenció, mediació i gestió de conflictes i transgressions han sigut insuficients. És en aquests moments que cal prendre decisions radicals, per desagradables que siguin, tenint en compte que no fer-ho pot perjudicar a persones innocents. Recordo que cal ser intolerant amb la intolerància.

1397. Cal no oblidar mai que com més ben organitzada tinguem la justícia, menys necessitem la força. Com diu Vitale:

*«En lloc de demanar a la policia que resolgui els nostres problemes, hem d'organitzar-nos per crear una justícia real.»*²³²

Consideracions sobre les amenaces internes

1398. Quan he parlat de les amenaces internes he fet esment a alguns aspectes generals. Hi ha, però, consideracions importants sobre com afrontar o gestionar aquestes amenaces.

1399. En concret vull parlar de l'amenaça política que pot suposar una normativa excessivament rígida, l'amenaça social de l'opressió entre nosaltres i de l'amenaça física de l'abús de força i violència en casos extrems.

Normes que paralitzen

1400. Les normes són instruments de concòrdia i d'entesa. Cal que siguin acceptades per la majoria, que siguin de fàcil aplicació i siguin flexibles tal com he comentat a l'apartat corresponent.

1401. És evident que les normes sempre coarten, prohibeixen i limiten accions individuals o de grups però això no hauria de suposar cap inconvenient sempre que allò censurat no atempti a la consciència moral de cadascú.

1402. Més aviat les normes possibiliten el desenvolupament harmònic d'individus i comunitats si estan realment al seu servei i s'orienten als objectius comuns.

1403. Les normes del futbol no impedeixen generar grans jugades o estratègies sinó que més aviat són aquestes normes les que faciliten que es donin. El mateix passa en el context social.

1404. A vegades però, les normes no ajuden sinó que immobilitzen, paralitzen. I això sí que és un greu problema. Si aquesta paràlisi o bloqueig es dona en persones concretes pot generar un conflicte de dèficit (la persona no està prou evolucionada com per acceptar la norma) o de creixement (la persona té una consciència moral que transcendeix la norma)

1405. És aquest segon cas, el de la dissidència ètica, la que cal cuidar molt. Sempre hem d'escoltar les persones que tenen objeccions a les normes perquè segurament mostren esclatxes necessàries en l'evolució moral d'una comunitat.²³³

229 Aquest model es basa en la figura de l'algutzir, l'oficial municipal inferior, executor dels manaments del municipi, de l'alcalde, etc.

230 Aquest model seria més semblant al del cos d'especialistes com ara la policia.

231 Aquest model es fonamenta en la milícia. La milícia és una força armada composta per ciutadans que no formen part d'un exèrcit regular i que té, com a característiques generals la composició ciutadana, sovint sota una estructura organitzativa informal o semi-formal i la defensa local. Les milícies solen ser utilitzades per defensar comunitats locals contra amenaces externes o per mantenir l'ordre intern. Aquest model és vigent encara avui a països com Suïssa i és una aspiració de determinades ideologies libertaristes (que no libertàries) o anarquistes que propugnen la desaparició de l'estat. Podeu veure una defensa argumentada d'un model de defensa civil sense exèrcit al llibre de DAVIDSON, J.D.: «*El individuo soberano*» Bubok Editorial, 2022 (1979)

232 VITALE, ALEX S.: *La fi del control policial*. Ed. Tigre de paper, 2021, p. 69

233 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234 «En una societat injusta recolzar les seves lleis és recolzar la injustícia» <http://bit.ly/2xXZ1dc>

1406. Hi ha una tensió entre lleialtat i dissidència. Moltes vegades la lleialtat frena l'evolució dels individus i dels grups²³⁴.
1407. Aquesta tensió es pot resoldre a favor de l'obligació de la norma, esdevenint conformitat, o bé del sosteniment del propi criteri, derivant en dissidència. Aquestes decisions solen estar molt influïdes per la força de la comunitat. Hi ha comunitats més conservadores en les quals està molt castigada la deslleialtat i d'altres on la discrepància i la desobediència estan ben considerades.
1408. Diu Haidt:
- «Una comuna que valori l'expressió pròpia més que la conformitat i que aprecii més la virtut de la tolerància que la virtut de la lleialtat podria resultar més atractiva a ulls dels forasters, i això podria suposar un avantatge per reclutar nous membres, però tindria un capital moral més baix que una comuna que valorés la conformitat i la lleialtat. La comuna més estricta seria més capaç de suprimir o regular l'egoisme i, per tant, seria més probable que perdurés.» «Les comunitats morals són coses fràgils, difícils de construir i fàcils de destruir.»²³⁵*
1409. Tenim aquí doncs una alternativa gens fàcil. O comunitats robustes i rígides o flexibles però dèbils.
1410. És difícil pensar que es pugui programar una de les dues opcions. Més aviat trobarem una tendència natural fruit de les persones i les circumstàncies de la CB i, amb sort, podrem prendre consciència d'on som, com anem fent les coses, cap on ens anem dirigint... i potser revisar, repensar i corregir si cal.
1411. En tots els casos, sostenir o corregir una direcció en una CB implica decisions operatives recolzades per la força.
1412. Recordo però que ara, aquí, estic parlant de decisions executives que s'han de prendre per a la seguretat i la protecció de la comunitat i no pas de gestions de resolució de conflictes o decisions deliberatives que ja he tractat a l'apartat anterior. Amb això vull dir que malgrat s'ha de tenir màxima consideració a les veus dissidents, cal també fermesa en el compliment de les normes.
1413. Serà una dura prova i un repte majúscul defensar l'acompliment de la norma sense humiliar el desobedient²³⁶. Reprimir-lo serà inevitable, però la humiliació i la submissió ha de ser sempre evitable.

Abusos invisibles

1414. La protecció de les persones en una CB ha de tenir molt presents les violències que no són físiques perquè la seva poca espectacularitat pot fer que passin desapercibudes. Sovint en una comunitat s'imposen pautes o costums que incorporen mecanismes de discriminació o menysteniment que no són conscients.
1415. Al llibre *«Las negociaciones nuestras de cada día»* de C. Coria s'hi llegeix:
- «Hi ha infinitat de violències que són invisibles per als nostres ulls, simplement, perquè no estem acostumats a considerar-les com a tals. Moltes d'aquestes violències s'oculten i s'escuden darrere d'hàbits mai qüestionats, prescripcions socials i inèrcies personals.»²³⁷*
1416. Això pot ser degut a què formen part de les violències estructurals o perquè són compartides pels membres de la CB i, en no tenir referents externs, no es visibilitzen.
1417. Em refereixo a:
1. la violència psicològica o emocional que pot implicar crits, insults i humiliacions en diferents graus.
 2. La manipulació o control mental de persones vulnerables, fer creure a la víctima que està equivocada o boja, etc.
 3. Aïllament: Aïllar la víctima de la vida comunitària, apartant-la expressament o ignorant-la i no facilitar-li la inclusió.
 4. Violència Sexual, com ara l'assetjament, tocaments o qualsevol activitat sexual sense consentiment. Aquí s'inclou la ridiculització, la discriminació, la difamació, els comentaris inapropiats o qualsevol altra actitud que menystingui la dignitat sexual de les persones. També, per descomptat, la violació i la imposició de relacions sexuals contra la seva voluntat.
 5. Violència econòmica: impedir o limitar l'accés als seus propis béns, la discriminació per raó de poder adquisitiu o la marginació, comentaris o qualsevol altra actitud que rebaixi la dignitat de la persona per raó de la seva pobresa o especial situació econòmica. S'inclou en aquest apartat, usar els béns d'una persona sense el seu consentiment manipulant-la o enganyant-la.

234 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234 «La lleialtat frena l'evolució dels individus i dels grups.» <https://bit.ly/2rIHbpi>

235 HAIDT, JONATHAN: *La mente de los justos*. Deusto, 2024, p. 416

236 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234 «Les obligacions no et forcen a fer res que tu no vulguis.» <https://bit.ly/2Zh4KG1>

237 Citat a PÉREZ CORTÉS, JUAN CARLOS: *Anarquía relacional*. Tigre de Paper, 2021, p. 268

6. Violència social: Discriminació: Tracte desigual per raó de raça, sexe, religió, orientació sexual, etc. Bullying: Assetjament repetit. Exclusió Social: Marginalització d'individus o grups de la societat.
7. Violència Institucional: Abús de poder per part de figures d'autoritat dins la CB. També la negligència Institucional que seria la falla en la protecció i cura de les persones que la CB ha acordat cuidar, acompanyar i protegir.
8. Violència Cibernètica que inclouria assetjament a les xarxes i també l'aïllament de les persones que no dominen les tecnologies de la informació i la comunicació, de manera especial en allò que la CB ha decidit gestionar directament i únicament a internet.

1418. Davant aquestes amenaces una CB pot:

1. Desenvolupar programes educatius específics per a la sensibilització i tractament de les violències invisibles.
2. Fer tallers i seminaris sobre aquests temes.
3. Proporcionar materials educatius que fomentin comportaments respectuosos.
4. Establir codis de conducta clars que prohibeixin aquestes violències i assegurin conseqüències per a les infraccions.
5. Fixar procediments de reclamació a través de mecanismes segurs i confidencials perquè les víctimes puguin denunciar abusos sense por a represàlies.
6. Promoure la diversitat i la inclusió dins les CB.
7. Crear una comissió de seguiment de les violències.
8. Oferir suport psicològic i emocional a les víctimes, així com als agressors per ajudar-los a canviar el seu comportament. Poden ser persones de la comunitat o bé professionals externs.
9. Establir la figura del mentor o la persona amb experiència i prestigi que pugui escoltar, guiar i acompanyar les persones objectes d'abusos.
10. Crear un grup de suport intern a la CB per tal que les persones que se senten víctimes puguin rebre ajuda.
11. Organitzar xerrades, jornades o esdeveniment amb la finalitat de donar a conèixer i sensibilitzar la comunitat sobre aquest problema
12. Implementar a la CB iniciatives de prevenció i intervenció que organitzacions especialitzades desenvolupen en altres àmbits.
13. ...

Violència inacceptable

1419. El tema de la violència és delicat perquè sovint es confon amb la força i són dos conceptes radicalment diferents tant en la seva manifestació física (les accions) com en la intencionalitat. Més endavant, en aquest mateix apartat, veurem la forma com es combinen aquestes dues variables.
1420. El recurs a la força física és legítim i necessari. Em ceneixo en aquest apartat, doncs, a la força física tot i que la psicològica, estructural i social té molta incidència en el món actual.
1421. Hi ha un tabú sobre la violència que sovint afecta també a la força amb la que s'ha de reduir, contenir, apartar o immobilitzar algú. El pacifisme extrem que pretén anul·lar tota forma de violència és legítim però no es pot confondre amb la passivitat i la tolerància quan estan en joc drets fonamentals i el respecte a la dignitat humana.
1422. No intervenir físicament en la contenció d'una violència, és també una violència. I certes persones, degut a la seves circumstàncies o moment evolutiu necessiten ser repel·lides i deturades per la força (mai per la violència)
1423. Apel·lar al diàleg, l'entesa, el pacte o la negociació pot tenir una justificació fins a determinats moments del conflicte. Malauradament en alguns casos, cal passar als fets i a la contenció física. Com deia Isaac Asimov, «*La violència és el recurs favorit dels estúpids. Per això és l'única força a la que no podem enfrontar-nos amb intel·ligència.*»
1424. Cal fer un ús adequat de la força física per posar-la al servei de la justícia tal com he comentat abans en parlar de «l'ànima guerrera» segons Plató.
1425. Els guerrers són forts i no pas violents. Dominen l'art de la protecció i abominen de l'agressió. Per això dic que la força exercida per les persones encarregades de la protecció és la més legítima i la violència exercida per aquestes mateixes persones, és la més detestable!²³⁸

238 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234 «La força exercida per la policia és la més legítima i la violència exercida per la policia és la més detestable!»
<https://bit.ly/2qdf9RR>

1426. Amb força o amb violència pots aconseguir canvis. La força és la fermesa, la convicció, la protecció, la voluntat de ser. La violència és l'atac, el domini, l'agressió, la voluntat d'imposar.
1427. Aparentment un mateix resultat es pot obtenir per la força i per la violència, però això és només aparent.
1428. Puc aconseguir que facis el que jo vull amb la força dels arguments o amb la violència de l'amenaça. El resultat semblarà el mateix però no ho és.
1429. Els canvis que la força provoca són estables, s'integren en les persones i deixen la situació en un estat d'equilibri harmònic a punt per a un nou avenç o canvi. La violència, quan aconsegueix el seu objectiu i imposa un canvi, ha de seguir exercint la violència per a mantenir-lo atès que no s'ha assentat ni integrat. La inestabilitat és filla de la violència i acostuma a deixar en l'ambient una hostilitat que es fàcilment desemboca en més violència.
1430. Tenim molts exemples històrics i personals que confirmen aquest fenomen. Amb tot, la força és molt més difícil d'exercir que la violència. La violència és primària i els seus mecanismes són poc subtils. N'hi ha prou amb amenaçar o agredir directament.
1431. La força però ha d'anar revestida de convicció moral i racional. Quan tenim els valors clarament definits adquirim una força moral que ens orienta i encoratja. Si a més podem complementar-la amb la coherència racional, el poder de la força és pràcticament invencible.
1432. L'exercici de la força no és tan tècnic com psicològic. Una persona genera força quan està alineada amb els seus objectius, quan és íntegra, quan se sap digna i està constantment supervisada per la racionalitat crítica.
1433. Podríem dir que com més es coneix a sí mateixa una persona, més forta és. Aleshores els canvis que provoca en el seu entorn són generadors de creixement i aprenentatge.
1434. Aquesta seria la fortalesa desitjable per a tothom, més desitjable encara en les persones d'una CB i imprescindible per aquelles que s'encarreguen de la seguretat i la protecció, si n'hi ha.
1435. Alguns indicadors per a distingir la força i la violència en les accions i en la intenció les tenim al quadre adjunt.

	Força	Violència
Referida a accions	de força defensiva retentiva resistent passiva mantenidora manté límits conté	de violència agressiva incisiva penetrant activa disruptiva traspasa els límits envaeix
Referida a intencions (com a a mitjans)	defensar construir beneficiar preservar asserenar	agredir destruir perjudicar alterar provocar

Taula 7: Comparativa entre força i violència

1436. Crec que és més important la intenció que l'acció en general però molt en particular a les CB. Hem de valorar per les intencions i no tant per les accions.
1437. Donat que accions i intencions són categories diferents, podem trobar les dues modalitats de cada categoria combinades per a donar lloc a quatre tipus d'accions/intencions.
1438. **Acció de força amb intenció violenta:** Exemples: Impedir l'accés d'algú a un servei de la comunitat. Retenir algú per privar-li la llibertat o perjudicar-lo. Tancar algú en un lloc del que no en pot sortir. Segrest amb engany. Tancar la porta de l'ambaixada per evitar que algú s'hi refugii i sigui així detingut per la policia d'un govern tirànic. Aquestes accions es realitzen amb força però la seva intenció és violenta.
1439. **Acció de força amb intenció defensiva:** Exemples: Separar dos que es barallen. Aturar un cop. Postures dissuasòries per evitar possibles conflictes. Treure algú d'un lloc on impedeix un acte legítim. Cordó policial defensiu, ostentació de força policial per a prevenir violència. Aquestes són accions de força amb intenció de

força.

1440. **Acció de violència amb intenció violenta:** Exemples: Atacar algú per prendre-li alguna cosa. Colpejar per venjança. Insultar per a humiliar. Escopir algú per a provocar una baralla. Atracament, violació...
1441. **Acció de violència amb intenció defensiva:** Exemples: Picar algú que s'està barallant amb un altre per evitar la baralla atès que amb la força no ho aconsegueix. Tirar una pedra a algú per a evitar que t'agredeixi. Disparar en defensa pròpia, alliberar hostatges... Aquestes accions són violentes o agressives però tenen una intenció de força i es farien amb força si hi hagués la possibilitat.
1442. La conclusió d'aquest apartat podria ser que la força pot ser legítima però la violència, mai no ho és, o en circumstàncies molt especials i extremes.
1443. Les CB han de tenir el deure sagrat de protegir les persones de totes les formes de violència i no ha de dubtar en usar la força si cal.

Crisi social aguda

1444. El llibre de Servigne, Stevens i Chapelle, «*Otro fin del mundo es posible*» ens proposa ja des del títol una reflexió sobre els estats socials extrems.
1445. No és refereixen necessàriament a situacions catastròfiques o apocalíptiques com la caiguda de meteorits o guerres nuclears o pandèmies exterminadores sinó també a les transformacions progressives de degeneració del medi i de la societat o també, la irrupció calamitosa de noves tecnologies descontrolades.
1446. La hipòtesi del col·lapse està avui ben viva en la ment de la gent de la nostra cultura. Sense voler mirar-ho directament, de reüll veiem l'esvoranc de la fallida col·lectiva. Vivim cada cop més un present superficial, individualista i hedonista perquè el futur es desdibuixa. Som granotes en procés d'ebullició.²³⁹
1447. Tenim l'experiència recent de la COVID-19 i la guerra oberta entre grans potències. El planeta està superant els límits de la sostenibilitat i les perspectives no són pas de millora. Amb aquest panorama sembla prou realista pensar en situacions d'emergència com ja fan alguns governs.
1448. En efecte, els plans de contingència davant catàstrofes en grans àrees estan activats o en procés i una CB, seguint la línia de l'actuació micro, enfront la visió dominant de control macro, ha de prendre posicions al respecte.
1449. Històricament la comunitat ha sigut un refugi. Comunitats ètniques o religioses han sigut fonamentals en moments de crisi per a superar el col·lapse. Penso que hi ha alguna possibilitat que la nostra societat s'esfondri o es paralitzi parcialment o totalment, per un període curt, per llargs espais de temps o definitivament. No és un escenari previsible i no ens ajudarà estressar-nos o caure en la desmoralització però tampoc seria intel·ligent amagar el cap sota l'ala. Cal afrontar la possibilitat.
1450. És normal que davant un panorama tan incert i complex no tinguem massa idea de com reaccionar. Al llibre que he esmentat d'«Una altra fi del món és possible» s'hi llegeix: «*Les tres coses que hem de fer quan ens donen una mala notícia: 1 Deixar de barallar-se amb el problema. 2 Postura pragmàtica i 3 Optar per una acció col·lectiva.*»²⁴⁰
1451. No és un gran manual d'instruccions però és una guia bàsica: pragmatisme i comunitat.
1452. Si mai ens trobem en una situació de crisi social generalitzada, en funció de les limitacions i les necessitats que tinguem, haurem d'improvisar un pla d'acció perquè el que està clar és que en grup podem ajudar-nos millor.
1453. Sempre es diu que la societat és egoista però que quan hi ha una catàstrofe, la gent s'ajuda i es mostra solidària. Això és cert però s'oblida dir que quan les condicions s'agreuenc encara més i l'escassetat o la inseguretat ratlla la supervivència, els humans tornem al paradigma individualista o de supervivència del cercle primer.
1454. Així doncs, sempre és millor afrontar situacions extremes en companyia i si la companyia no és nova sinó que ja té una tradició i una història, les possibilitats de superar la crisi amb èxit, augmenten.
1455. Què pot fer una CB per preveure els efectes d'un col·lapse social?
1. Parlar-ne!
 2. Imaginar les situacions que apareixerien i com ens afectarien: la mobilitat, les comunicacions, la salut, l'alimentació, la cura...

239 En referència a la metàfora de la granota bullida que és una història utilitzada sovint per il·lustrar com les persones poden ser insensibles o no adonar-se de canvis graduals que poden portar conseqüències nefastes, fins que ja és massa tard per reaccionar. Es diu que si poses una granota en una olla amb aigua bullint, la granota saltarà fora immediatament per escapar del perill. Però, si la poses en una olla amb aigua a temperatura ambient i després escalfes l'aigua lentament, la granota no s'adonarà del perill i es quedarà a l'aigua fins que sigui massa tard i acabi morint bullida.

240 SERVIGNE, P., STEVENS, RA. I CHAPELLE, G.: *Otro fin del mundo es posible*. Ed. Arpa. 2018, p. 59

3. Pensar i dissenyar estratègies diverses en funció de les hipòtesis que imaginem.
4. Pensar formes de comunicació no electròniques com ara fixar punts on trobar-se i dies i franges horàries.
5. Les persones que no visquin juntes haurien de disposar de les adreces postals per poder visitar, si es pot, als altres membres.
6. Establir fons de queviures i altres productes de primera necessitat.
7. Fixar cadenes de seguiment dels membres de la comunitat per detectar necessitats.
8. Tenir contactes de persones properes als membres de la comunitat (família, amics, referents...)
9. Pensar plans de supervivència per a diferents hipòtesis i circumstàncies que incloguin allotjament i supervivència.
10. Imaginar la fi del món en comunitat i preveure com voldríem que fos si mai tenim la desgràcia o la sort de trobar-nos-hi.
11. ...

3.10 Temps lliure: Oci i art

1456. Considero el temps lliure com el temps no productiu. Seria el temps de què disposen les societats, els grups i les persones quan ja tenen les necessitats bàsiques cobertes.
1457. Aquest temps es pot ocupar bàsicament en dues activitats: oci i art.
1458. L'oci seria el temps lliure que dediquem a cobrir el dèficit de descans i de distracció després de les activitats productives. L'art pretén cobrir els dèficits de creixement en la gratificació del temps lliure. Quan hem assolit el descans i la distracció necessària i sentim que la nostra ànima anhela alguna cosa més en aquest temps lliure que tenim, estem a la porta d'un altre tipus d'activitat. Sentim que les activitats de distracció poden buscar la bellesa, l'expressió, la manifestació dels sentiments, pensaments, ideals i visions del món.
1459. Tenim ganes de deixar sortir de nosaltres obres que mostren i reflecteixen el que sentim i vivim i aspirem a fer-ho de la forma més bella, més amorosa, més clara. Tot això seria activitat artística.
1460. L'art és una forma de representació que no només reflecteix la realitat externa, sinó que també actua com un canal entre allò visible i allò invisible, entre el personal i l'universal.

Oci

1461. Oci és temps de «no treball», tal com indica, complementàriament, l'etimologia de la paraula «negoci», és a dir: «negar l'oci»
1462. L'oci pot ser reglat o espontani. Quan les societats, grups o persones disposen d'oci, poden organitzar-se per a gaudir-lo o poden disposar del temps al seu antull de manera improvisada. Una cosa és jugar un partit de futbol (que té les seves normes i cal fixar horaris i llocs de trobada) i una altra és passejar pel bosc tot badant un dissabte a la tarda.
1463. L'oci pot també classificar-se en individual i col·lectiu. Gaudir de l'oci en grup no sempre implica normes o acords. La gent es fa d'un club de natació o d'un centre cultural i pot fer-ne us a discreció sense necessitat d'acordar-ho amb altres. Seria l'oci d'una col·lectivitat practicat individualment. Clar que també el club pot organitzar oci reglat.
1464. L'oci sempre té la finalitat del descans i de la distracció, en la modalitat de gaudi.
1465. Cada persona té les seves opcions d'oci favorites. Són les que li aporten més gratificació dins l'àmbit del descans o distracció. El descans seria l'oci passiu i la distracció, l'oci actiu.
1466. Les persones sempre estem encarades al que ens aporta més benestar, i en cada dimensió (física, emociona/social, intel·lectual i espiritual) busquem la més alta gratificació.

- 1 **A nivell físic**, la relaxació, la salut, el confort ambiental, l'equilibri de les funcions biològiques... són factors de descans. L'exercici, menjar, cantar, jugar... són elements de distracció.

El valor absolut i allò que ens dona més plaer en el món físic és el plaer i la bellesa. La percepció de la bellesa és l'indicador de plenitud en aquesta dimensió. Els criteris d'harmonia, proporció, simetria... estan programats en el nostre cervell. Per això, fins i tot un naufrag a qui ofereixen dues cordes igualment segures escull la més bonica.

- 2 **En el nivell emocional/social** la pertinença, l'acollida, el consol, la compassió, la pau ambiental... donen descans i relaxació mentre que la distracció la trobem jugant, parlant banalment, acompanyant-nos, cuidant-nos, relacionant-nos en xarxes socials, resant...

El valor absolut a nivell emocional és la bondat. Tot allò que ens provoca amor, afecte i empatia és desitjable a l'hora de l'oci social. Per això, no ens pot estranyar que a l'hora de decidir activitats d'oci, ja sigui de descans o de distracció, sovint escollim més per raons de companyia que pel contingut de l'activitat en sí.

- 3 Pel que fa al **nivell racional o intel·lectual**, l'oci de descans es pot trobar escoltant de música, en la relaxació mental, badant, divagant... La distracció mental la trobem en la lectura de novel·les, veient sèries, fent sudokus, mirant vídeos, debatent sobre temes...

La Veritat és el valor absolut a nivell racional i els humans la percebem com a claredat mental. Per això tot el que fem en l'oci actiu busca la coherència o la claredat: ens agrada el que entenem, el que quadra en un sudoku, les petites troballes d'una conversa, etc.

- 4 En la **dimensió espiritual** el descans i la distracció es confonen perquè l'experiència espiritual és un estat de consciència diferent a l'ordinari. La contemplació, la meditació, el mindfulness... podrien ser considerades activitats d'oci espiritual només en la mesura que no es consideressin tasques essencials humanes (com ho són les fisiològiques o les socials) i en aquest cas, serien més productives que d'oci.

Amb tot, com que normalment estem més atrapats pel dèficit que pel creixement, no solem considerar la pràctica espiritual com un treball productiu sinó com una mena de luxe o afegitó de qualitat a la nostra vida. Per això potser no està del tot malament parlar d'oci espiritual, entès com a les activitats que fem en el temps lliure i que potser tenen més d'autosatisfacció, d'autoimatge i de confort emocional que no pas del deure i del treball humà de despertar la consciència.

1467. Pel que fa a l'oci en una CB pot:

1. Ignorar el tema i deixar que cada membre el resolgui com vulgui.
2. Oferir opcions de treball i reunió per a planificar i realitzar activitats d'oci.
3. Oferir i procurar materials i instal·lacions per a l'oci.
4. Vincular-se a associacions o grups d'oci de la comunitat veïnal per a oferir o usar els seus serveis d'oci
5. Contractar o acceptar voluntaris experts en la realització d'activitats d'oci de la pròpia CB.
6. Oferir un servei d'assessorament i orientació en oci.
7. Crear una comissió d'oci per a gestionar aquesta necessitat.
8. Programar activitats pròpies d'oci en un calendari (trimestral, semestral, anual...)
9. Crear grups de passejades, coral, tai-txi...
10. Facilitar espais i ambients d'acompanyament i joc on poder simplement xerrar i compartir.
11. Programar audicions de música, o clubs del lectura o cine-fòrums...
12. Fer tallers de mindfulness, meditació...
13. ...

Art

1468. L'art seria la crida d'una activitat que has reconegut com a valuosa tot i que no essencial per viure, a la que vols dedicar l'energia mental i física per tal de produir alguna obra. No és un passatemps per omplir les hores és una resposta a una necessitat. No és fer alguna cosa per cobrir un dèficit (cansament o avoriment) sinó per a realitzar un creixement.

1469. Així com l'oci és la resposta a la necessitat de descans, distracció i estímul, l'art és la resposta a una necessitat de treballar en una cosa concreta que t'omple. L'oci buida, l'art omple. Ambdues coses són necessàries però també ben diferents.

1470. L'experiència artística, com totes les experiències, depèn del nivell d'evolució de la persona. Tothom viu i s'expressa des de la seva visió del món.

1471. Els gustos, els criteris estètics i les finalitats artístiques també depenen del nivell d'evolució²⁴¹. Una persona en el nivell egocèntric/arcaic busca ser vist i reconegut i les seves obres seran expressió d'aquesta necessitat. Des del nivell màgic es valora allò que plau als sentits: ornaments i coses boniques i naïfs. En el nivell mític domina la necessitat de seguretat emocional i per tant expressem allò que ens fa sentir bé. A la fase racional valorem l'eficàcia i en art s'expressa a través de la bellesa de l'intel·lecte: activitat crítica aguda, evocadora, provocadora... La mirada pluralista que valora la sensibilitat i la igualtat per damunt de tot, percep l'art com a activitat que té una finalitat en ella mateixa. Res no és lleig ni maco, tot és valuós en el seu context. L'art de la visió integral expressa la plenitud.

1472. En la seva essència, l'art és un intent de connectar amb alguna cosa més enllà de nosaltres mateixos, però també és una eina fonamental per desenvolupar la nostra capacitat expressiva que es concretarà en formes i missatges racionals, emocionals, socials, espirituals... depenent d'on estiguem desplegats en aquell moment de la nostra vida. L'art pot ser sensitiu, creatiu, intel·lectual o espiritual... i tot a la vegada!

1473. Amb això vull dir que en una CB hi haurà tantes mirades sobre l'art com persones hi hagi. Caldrà obrir el ventall de possibilitats per tal que hi càpiguen totes les opcions. Aquesta és una mirada pluralista que té l'avantatge d'incloure les altres tot i que no pot ser considerada com la «mirada correcta».

1474. El procés artístic és un procés de transformació de la matèria perquè és el que permet que un mot, un tros de fang, uns traços... es converteixin en poesia, en melodia, en escultura o en pintura. En realitat el que transforma la matèria en art és un acte creatiu profund que inclou la visió personal de l'artista, la capacitat de donar forma als materials i la intenció de comunicar, evocar o transformar l'experiència de qui ho percep.

241 Recordem el que he comentat als capítols 1.2 i 3.6 pel que fa als nivells d'evolució.

1475. Les activitats artístiques poden ser individuals o de grup. Cal tenir en compte l'enorme potencial que tenen les activitats artístiques col·lectives que són fonamentals en una CB. Totes les experiències i narratives que tenim de comunitats al llarg del temps han considerat l'art col·lectiu com a element cohesionador de grup.

1476. Ja sigui en els orígens de la humanitat amb les danses i cants tribals com a les formes modernes d'expressió artística, trobem la constant tasca de l'art en harmonitzar i agermanar les comunitats humanes. Diu Haidt:

«Com defensa Ehrenreich, el ball col·lectiu i extàtic és la 'biotecnologia' quasi universal per cohesionar grups»²⁴²

Pensem també, per exemple, en l'experiència dels cantants de gòspel expressada per White:

«El seu cant traspuja misteri. Està aquí. El cor sent aquest esperit circulant a través dels seus membres i estan en el cert: és un esperit que creix, que es vessa i arriba fins a les nostres faldes.»²⁴³

1477. La música coral com a eina de cohesió social i cultural! Com m'agrada aquesta idea que tant van desenvolupar els Cors Clavé a Catalunya. Igualment, la tasca dels castellers requereix treball en equip, confiança i cooperació entre tots els membres de la colla; i a les Festes Majors a molts pobles es realitzen activitats com cercaviles, correfocs, balls i concerts que uneixen la comunitat i celebren la identitat local.

1478. I tantes altres manifestacions culturals i artístiques no productives, en el sentit que no faciliten recursos per a la supervivència biològica, però que mantenen viva l'ànima i el sentit de comunitat.

1479. L'art és doncs inspirador de vida i els artistes fabriquen l'aire que respira l'ànima. Són els pagesos de l'esperit.²⁴⁴

1480. I això ha sigut sempre així: des de les pintures rupestres, passant per l'Antic Egipte on les pintures murals i les escultures en temples i tombes no només eren decoratives, sinó que també connectaven la gent amb la seva cultura i religió, reforçant la identitat comunitària. També a la Grècia Antiga els amfiteatres eren espais comuns on la gent es reunia per gaudir de drames i música, fomentant un sentit d'identitat compartida i memòria col·lectiva. En el Renaixement Italià l'art fomentava l'orgull i la unitat entre els ciutadans. A l'Europa medieval, places i catedrals eren centres de la vida comunitària, adornades amb art que explicava històries de fe i valors comunitaris. I en l'època contemporània l'art es centra en la representació de la vida quotidiana i la crítica social, fugint de l'esteticisme i assolint quotes cada cop més elevades de penetració en els anhels essencialment humans com el sentit, la llibertat o la realitat.²⁴⁵ L'Art Contemporani sovint aborda temes com la política, la identitat, la tecnologia i la globalització. És un mitjà per a la protesta, l'activisme i la reflexió social.

1481. És a dir, l'art té una finalitat social, apart de que pot cobrir anhels expressius i transcendents dels individus.

1482. L'expressió artística en una CB tindrà doncs també aquestes dues variants: serà instrument per a l'expressió personal i eina de cohesió social.

1483. Aquesta segona funció és especialment important i necessària. Igual com en la societat en general, l'art en una CB podrà servir d'expressió col·lectiva, de protesta i activisme, d'inspiració i de conservació cultural i de les tradicions. Recordem que cada CB té la seva pròpia cultura també.

1484. Pel que fa a l'art i a l'activitat artística, les persones podem exercir tres funcions: podem ser usuaris o espectadors de l'art, podem ser promotors i organitzadors d'actes artístics i també podem ser creadors artístics.

1485. Pel que fa a les persones com a usuàries de l'art, una CB pot:

1. Informar i facilitar de les opcions artístiques de la comunitat on està la CB.
2. Organitzar sortides per a esdeveniments artístics.
3. Oferir materials audiovisuals per al gaudi artístic
4. Crear grups de reflexió o de comentari de diferents aspectes de l'art.
5. Organitzar xerrades i conferències per tal d'enriquir les experiències artístiques.
6. Organitzar activitats de presentació o representació d'obres d'art.
7. ...

1486. Dins d'una CB es pot fomentar l'organització d'activitats artístiques fent coses com ara:

1. Oferir activitats artístiques d'elaboració pròpia.
2. Crear grups o comissions que preparin esdeveniments artístics que es poden oferir a membres de la comunitat o de la localitat on està la CB. Podrien ser exposicions, concerts, representacions, mostres...

242 HAIDT, JONATHAN: P. 325

243 WHITE, CURTIS: p: 15

244 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol234: «Els artistes fabriquen l'aire que respira l'ànima. Són els pagesos de l'esperit» (<http://bit.ly/1yL01vr>)

245 Per una bona història d'aquest vincle entre art i societat, podeu consultar els tres volums de Historia Social de la Literatura y el arte d'ARNOLD HAUSER. (DeBolsillo, 2004)

de qualsevol modalitat d'art com ara:

- a. **Pintura:** Oli, aquarel·la, acrílic, fresc, pintura mural, etc.
- b. **Dibuix:** Carbonet, grafit, tinta, pastel, etc.
- c. **Escultura:** Marbre, fusta, bronze, ceràmica, etc.
- d. **Dansa:** Ballet, dansa contemporània, dansa tradicional, jazz, hip-hop, flamenc, salsa, tango, etc.
- e. **Música:** Composició, interpretació instrumental, cant, direcció d'orquestra, etc.
- f. **Teatre:** Actuació, direcció, escenografia, dramaturgia, etc.
- g. **Cinematografia:** Direcció, guió, actuació, edició, fotografia, efectes visuals, etc.
- h. **Fotografia:** Retrat, paisatge, fotoperiodisme, fotografia artística, etc.
- i. **Literatura:** Poesia, narrativa, assaig, dramaturgia, etc.
- j. **Moda:** Disseny de roba, joieria, accessoris, etc.
- k. **Disseny gràfic:** Publicitat, il·lustració, tipografia, etc.
- l. **Artesania:** Ceràmica, treballs en fusta, teixit, encaix, vidre bufat, etc.
- m. **Art digital:** Animació, modelatge 3D, disseny de jocs, art generatiu, etc.
- n. **Cal·ligrafia:** Escriptura artística, lettering, etc.
- o. ...

3. Posar-se en contacte amb organitzacions o associacions locals per a coproduir activitats artístiques.

4. ...

1487. Tenint en compte el potencial creador artístic de totes les persones, una CB podria facilitar-lo i fomentar-lo tot ...

1. Oferint tallers de pintura, dibuix...
2. Creant una orquestra o coral o grup de percussió.
3. Disposant d'espais específics per a la creació artística amb materials i mitjans adequats.
4. Crear grups de dansa.
5. Crear una escola²⁴⁶ d'art amb la seva pròpia dinàmica.
6. Fomentar la creativitat artística amb concursos, mostres, exposicions col·lectives, etc.
7. Crear un grup de teatre.
8. ...

246 L'origen de la paraula «escola» remet a «temps per fer el que vulguis» segons Aristòtil.

3.11 RESUM

Aquest capítol tracta de la necessitat de tota societat —incloses les Comunitats de Bonvivència (CB)— de respondre a un conjunt de necessitats bàsiques humanes. Aquestes necessitats es satisfan a través de nou grans institucions o formes organitzatives que han estat presents, amb variants diverses, al llarg de la història i en gairebé totes les cultures.

Proposo que, en una CB, aquestes institucions poden ser adaptades i redissenyades col·lectivament per tal de cobrir millor les necessitats de les persones i fomentar una convivència més plena, justa i autònoma. Aquest redisseny es fa des d'una lògica comunitària, que no rebutja necessàriament la presència de l'Estat o del mercat, però que pretén desenvolupar estructures pròpies de bonvivència, sota el principi de subsidiarietat.

Les nou institucions o formes organitzatives i els problemes que aborden són:

Política: Qui mana? Qui pren les decisions?

La dimensió política a les CB no es redueix al govern formal o institucionalitzat, sinó que implica tot el conjunt de dinàmiques relacionals que regulen el poder, la presa de decisions i la distribució d'autoritat. Proposa abandonar les jerarquies de domini i apostar per **jerarquies de creixement**, on l'autoritat no es basa en el control, sinó en la capacitat de servei i lideratge positiu.

Introdueixo el concepte de **poder carismàtic**, entès no com a carisma personal sinó com a reconeixement comunitari d'una funció, que pot ser rotativa, compartida o delimitada per responsabilitats clares. També reflexiono sobre les diverses **formes de presa de decisions** dins una CB, posant èmfasi en el consens, la deliberació, el sorteig i altres formes alternatives al vot majoritari, que poden afavorir la inclusió, la corresponsabilitat i la reflexió col·lectiva.

La institució política esdevé, així, el conjunt d'eines i estructures que permeten que una CB s'autogoverni, distribueixi responsabilitats i gestioni els seus afers interns amb justícia i eficàcia.

Econòmica: Com ens repartim la riquesa que generem o acumulem? L'economia d'una CB no és concebuda com un sistema productiu al servei del creixement il·limitat, sinó com una manera col·lectiva de satisfer les necessitats bàsiques i de crear una vida significativa per a tothom. Distingeixo dues necessitats econòmiques fonamentals: **sobreviure** (satisfer necessitats materials) i **donar sentit a la vida** (realització personal i col·lectiva a través del treball).

Analitzo dues formes de treball dins la CB: el treball comunitari no remunerat, orientat al manteniment i cura de la vida col·lectiva, i el treball comunitari remunerat, que pot estar dins o fora del mercat. També proposo una organització del consum basada en la simplicitat voluntària, el repartiment equitatiu, l'ús compartit de béns i la responsabilitat ecològica.

Valoro la propietat comunal com a base de la sobirania econòmica de la CB, tot i que també accepto formes de propietat privada d'ús, sempre que responguin a criteris comunitaris i de justícia. Per a mi, l'economia és una eina per construir vincles, equitat i sostenibilitat.

Família: Com ens reproduïm i assegurem la nostra descendència? Considero la família la cèl·lula bàsica de la nostra societat ara i considero que falta alguna mena d'unitat de cohesió i protecció per a superar les limitacions de les famílies i acollir les persones que no en tenen o la tenen molt desestructurada.

Proposo una nova forma de convivència anomenada Unitat de Bonvivència (UB), que no defineixo per vincles sanguinis, sinó per vincles escollits, estables i compromesos.

Les UB són grups petits (d'entre 4 i 12 persones, idealment) amb qui comparteixo vida quotidiana, cures, recursos i objectius vitals. Aquestes unitats poden incloure infants, persones grans, parelles o individus sense relació prèvia, i ens organitzem per garantir vincles segurs, suport emocional i responsabilitat compartida.

L'objectiu de la UB és oferir una alternativa o un complement a la família, posant al centre les necessitats de creixement, cura i pertinença. També poden ser l'espai on s'eduquen els infants, cuidem les persones vulnerables i treballem l'afectivitat amb maduresa.

Educació: Com transmetem a les generacions venidores el nostre llegat tècnic i cultural? Divideixo l'educació en dues grans dimensions: l'educació instrumental (aprendre a fer) i l'educació finalista o transformadora (aprendre a ser). La primera inclou els coneixements tècnics, habilitats i recursos per moure'ns pel món; la segona treballa la nostra maduresa emocional, la responsabilitat, la consciència crítica i l'espiritualitat.

Proposo una educació comunitària, on cada membre té un paper educador, i on els processos d'aprenentatge són continus, vivencials i adaptats als diferents nivells d'evolució personal. Poso especial èmfasi en l'educació dels infants i adolescents, que haurien de créixer en un entorn ric en valors, referents i espais de diàleg.

L'educació que defenso no té com a objectiu produir ciutadans útils per al sistema, sinó persones lliures, compromeses i amb sentit vital.

Sanitat: Com ens guarim quan emmalaltim i com preservem la nostra salut? Defenso una visió de la cura com una responsabilitat compartida que inclou la dimensió física, emocional, social, intel·lectual i espiritual. No depenem exclusivament del sistema sanitari oficial, sinó que construïm una xarxa de suport comunitari que em permet prevenir, acompanyar i restaurar el benestar propi i de les persones amb qui vivim. Ens comprometem a participar activament en aquesta xarxa curadora, tot oferint i rebent cures. Acceptem que cuidar i deixar-nos cuidar són actes complementaris que reforcen els vincles i milloren la qualitat de vida dins la comunitat.

Religió: Com afrontem el sentit de la vida individual i col·lectiva? Concebo la dimensió espiritual com un espai fonamental per a la recerca de sentit, tant individual com col·lectiva. Sense necessitat d'adherir-nos a una religió concreta, donem valor a les pràctiques que ens connecten amb allò profund, amb el misteri de l'existència, amb la bellesa i amb el servei als altres.

A la CB promovem el respecte mutu entre creences diverses i obrim espais per al silenci, la contemplació, el diàleg filosòfic i les celebracions simbòliques. Entenem que la dimensió espiritual ens dona profunditat, arrelament i direcció vital. 7. Justícia: Com regulo les meves conductes i resolc els conflictes?

Participem activament en la construcció d'un marc de convivència just, que s'orienta a la prevenció, la reparació i la restauració. Acceptem normes consensuades, contribuïm a crear espais de mediació i assumim el compromís d'afrontar els conflictes de manera no violenta.

Ens fem responsables de les nostres accions i ens esforcem per reparar si causem dany. Alhora, confiem en els mecanismes comunitaris per restaurar el vincle i restablir l'equilibri quan es trenca.

Defensa: Com ens protegim dels perills?

No concebo aquesta institució en termes bèl·lics, sinó com a capacitat comunitària de protegir-nos i protegir els altres de situacions de risc, abusos, amenaces o crisis. Dissenyem amb la comunitat protocols de protecció, xarxes d'alerta i espais de seguretat emocional.

Reconeixem que la seguretat no depèn només de murs o normes, sinó del clima de confiança, de la vigilància compartida i de l'atenció a les vulnerabilitats pròpies i alienes.

Oci i cultura: Com gaudeixo del temps lliure i desenvolupo la meva creativitat? Entenc l'oci i la cultura com dimensions essencials del bon viure. Ens reservem temps per descansar, jugar, crear, compartir l'art, participar en festes i rituals, i connectar amb la bellesa. A la CB generem espais on expressar-nos lliurement, on riure i on emocionar-nos amb els altres.

Valorem la cultura viva, participativa, no mercantilitzada, que ens permet créixer estèticament i intel·lectualment, i que reforça els vincles comunitaris.

En definitiva, convido a repensar com (com a persona i com a membre d'una Comunitat de Bonvivència) podem satisfer les nostres necessitats de manera col·lectiva, transformadora i sostenible. Les nou institucions que he descrit no són estructures fixes, sinó àmbits de vida que reinventem i cuidem perquè siguin coherents amb els nostres valors i els del grup amb qui decidim compartir camí.

Aquesta reflexió pretén animar a implicar-se activament en la construcció d'un món on la convivència sigui una forma de créixer, cuidar, estimar i alliberar-nos plegats.

4 CONDICIONS NECESSÀRIES

No ens defineix com a humans el que som sinó el que podem arribar a ser.

1488. Què són les condicions generals necessàries? Allò que no es refereix directament als objectius que busquem però que és imprescindible per tal que es pugui donar el resultat.
1489. La major part dels projectes o plans que fem a la vida inclouen uns aspectes o condicions generals i uns d'específics. El que he dit al capítol 3 es refereix a les condicions específiques.
1490. Per exemple: les condicions específiques que fan d'algú un bon futbolista són la potència de xut amb els peus, el control de pilota, el driblatge, la peculiar visió d'equip que requereix aquest esport i altres coses que només afecten el futbol. Ara bé, un bon futbolista necessita, a més, unes condicions generals atlètiques, intel·ligència motora, visió de jugada i fins i tot qualitats d'empatia, de cooperació, puntualitat, disciplina, respecte, etc. Ja entenem que tot això que anomeno condicions generals les necessiten tots els esportistes, per això en dic «generals». Tot i que no són específiques del futbol, són tan importants o essencials com elles.
1491. El mateix podríem dir de qualsevol activitat o projecte. Hi ha allò específic o concret del que fem i allò general sense el qual no és possible dur a terme el que ens proposem.
1492. En el cas de les comunitats, crec que hi ha unes condicions específiques de les CB, que he analitzat al capítol 3, i unes condicions generals que exposo en aquest capítol 4. Cert que les condicions generals són necessàries en quasi tots els aspectes de la vida però en el cas de les CB, sense elles no és possible ni plantejar-se el projecte.
1493. Així doncs és **específic** de les CB el plantejament alternatiu de la satisfacció de les nostres necessitats individuals i socials i és **general** tot allò que ho facilita encara que no sigui únicament aplicable a les comunitats: la comunicació, la relació humana, el treball en equip, etc.
1494. Un cop aclarit què són les condicions generals necessàries passo a la tercera definició del projecte que engloba i enumera les 7 necessitats que considero imprescindibles.
1495. Tercera definició: **Crear una nova¹ organització² social³ integral⁴ i inclusiva⁵, fonamentada en el treball personal⁶ i de grup⁷**
1496. Necessitem, doncs, enfocar-nos en els conceptes de :
1. **Nova:** Treballar el canvi i la innovació: per què ens costa tant canviar? Quan convé i quan no convé canviar? Canvis formals i de fons; des de dalt i des de baix...
 2. **Organització:** Valors, finalitats clares, ideari, polaritat flexibilitat-rigidesa...
 3. **Social:** Estar en el sistema sense ser del sistema, contracultura, ferment, acció social i cooperació crítica...
 4. **Integral:** Totes les mirades, tots els nivells, totes les dimensions, tot té a veure amb tot...
 5. **Inclusives:** Tothom hi cap, diversitat i els seus límits, pertinença...
 6. **Treball personal:** Cura d'un mateix, autonomia personal, nivell d'evolució, pla de vida, col·laboració i crítica...
 7. **Treball comunitari:** Inclou tant els aspectes relacionals (Comunicació autèntica i relacions genuïnes) com el treball col·lectiu (vinculació educativa, treball d'equip i participació democràtica)
1497. Aquests són els temes que una CB no pot evitar de tenir constantment oberts i sotmesos a revisió, estudi, anàlisi, experimentació i pràctica. Vegem-los un a un.

4.1 Nova

1498. En aquest apartat parlaré del canvi com a procés social, centrant-me en la necessitat del canvi, en les resistències que trobem per a assolir-lo i algunes directrius bàsiques.
1499. Parlo aquí de les dinàmiques de canvi en grups petits com són les CB. La qüestió de com implementar-lo a nivell macro des d'una mirada de les estructures socials ocupa el [capítol 5](#) sencer.

La necessitat del canvi

1500. Ja he explicat al primer capítol la necessitat que tenim ara col·lectivament d'avançar en la via del canvi. Sempre hi ha hagut en totes les societats les dues dinàmiques: la de conservació i la de canvi²⁴⁷. Un equilibri saludable entre les dues forces és molt necessari per a les organitzacions. Amb tot, hi ha moments en la història de les col·lectivitats i de les societats que una de les dues forces pren massa poder i aleshores correm el risc de morir per paràlisi (excés de conservació) o per dissolució (excés de canvi)
1501. La meua anàlisi és que en aquest moment històric a la nostra civilització estem en un excés de conservació i necessitem el canvi urgentment.²⁴⁸
1502. Pot sorprendre que en un moment d'explosió de la tecnologia que està canviant tots els nostres valors i pautes de vida digui que tenim perill de mort per paràlisi però em refereixo bàsicament al canvi social i no al tecnològic. Precisament el canvi tecnològic està al servei de la conservació de les estructures socials que són rígides i inqüestionables. No ens plantejem la propietat privada en economia, ni la parella com a unitat de convivència (amb les seves variants), ni la votació en política, ni la obligatorietat en educació, ni l'existència de forces repressives armades, ni la llei igual per a tothom, etc.
1503. Tot això que implicaria canvis essencials no es contempla i la tecnologia només fa que enfortir aquestes posicions conservadores. Tecnologia pel capitalisme, per a la gestió democràtica tal com la tenim, per a l'educació obligatòria i reproductora tal com ha sigut sempre, per a la repressió i el control i en general per a tot el que ens ha dut fins on som. I precisament són les coses que ens han dut fins on som les que hauríem de plantejar-nos canviar.
1504. Les dues forces socials de la conservació i el canvi, tot i que amb força desigual, perviuen i sembla que sempre hi han sigut com a garants de la vitalitat social. De la mateixa manera que els individus tenim també les dues motivacions (conservació i canvi), impulsades respectivament per les emocions negatives i positives, les que ens retreuen i les que ens eixamplen. Leafé²⁴⁹ les anomena als partidaris del canvi com a «pioners» i «pobladors» als que tendeixen a la conservació donant a entendre que sempre hi ha qui està més interessat en descobrir i qui en arrelar.
1505. Cal respectar l'equilibri entre el nou i el vell, entre el canvi i la conservació, entre l'estabilitat d'allò que veiem com a segur però insuficient i el que considerem arriscat però necessari.
1506. Les organitzacions TEAL²⁵⁰ que propugna Laloux es defineixen com a «*organismes vius en procés de canvi constant*». Les UB aspiren a ser aquests organismes perquè el seu motor és un «propòsit evolutiu», és a dir que s'orienten clarament a créixer, evolucionar, canviar per assolir estadis més avançats.
1507. Les CB són llavors de canvi. La investigació i la promoció de l'experimentació social són la seva essència.
1508. No cal tenir cap interès en ser diferents però tampoc cap por.
1509. I si no ens arrisquem a explorar, haurem d'implorar²⁵¹. Vull dir amb això que si no obrim nous horitzons i noves possibilitats socials al final quedarem en mans del que se'ns imposi i haurem de sotmetre'ns-hi.

La resistència al canvi

1510. Per què costa tant el canvi? Segurament hi ha un factor genètic i social de la nostra espècie que ens ha ensenyat que la repetició d'allò que ha funcionat és una bona estratègia de supervivència. La tradició, el costum, el ritual i totes les manifestacions de devoció pel passat són expressions d'aquesta força imponent.
1511. Per això jo sovint considero la tradició i la cultura com a obstacles per a la llibertat.²⁵²
1512. I aquest poder conservador actua encara avui en aquesta societat conformista i submissa que s'aferra al que té

247 Edward Wilson explica que ja en els grups primitius, els membres «es divideixen fàcilment entre exploradors, proclius al risc, i pares i cuidadors, reacs al risc.» (*El sentido de la existencia humana*, p. 18)

248 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «No facis com ells. No ets ells.» <https://bit.ly/3HUsbuY>

249 LEAFE, DIANA: *Crear una vida juntos*. Cauac Editorial Nativa, 2011, p. 51

250 N'he parlat ja anteriorment a la nota al peu 199. Podeu consultar: LALOIX, FREDERIC: *Reinventar las organizaciones*. Ed. Arpa, 2016

251 CARBO, J.M.: Blog Vol234. «Qui no s'arrisca a explorar, haurà d'implorar.» <https://bit.ly/2yJUVGQ>

252 CARBO, J.M.: Blog Vol234. «La tradició i la cultura són grans obstacles per a la llibertat» <http://bit.ly/2AXACFT>

perquè considera que el canvi sempre ens porta a pitjor. El nostre sistema capitalista ens ensenya la passivitat i la no implicació en els canvis. En paraules de Žižek,

*«la lliçó bàsica de la religió ideal del capitalisme és que no ens hem d'involucrar en la realitat social, que hem d'aprendre a refugiar-nos en la pau interior. No cal que intentem entendre el que passa, només resignem-nos.»*²⁵³

1513. I és que resulta ser relativament fàcil aprendre coses noves però terriblement difícil desaprendre les velles.²⁵⁴

1514. Segons Scharmer les tres veus que frenen el canvi són «la veu del judici, del cinisme i de la por.»²⁵⁵

1515. Un altre motiu pel que ens resistim al canvi és l'anomenat «biaix d'estatus», un biaix cognitiu que ens fa no actuar davant un risc degut a que tenim un mecanisme psicològic de gratificació que fa que sentim la pèrdua amb un grau més alt que el guany. O sigui que és molt més dolorós perdre 10€ que joïós guanyar-los.

1516. Tampoc podem oblidar la pressió social conservadora en moments de crisi. La majoria d'obres literàries o pel·lícules que anuncien apocalipsis de diversa índole traspuen sempre la mateixa lliçó: els que volen canviar el món i fer-lo millor acaben sempre empitjorant-lo. Així «1984», «El món feliç», Matrix... les distopies majorment es presenten com a ben intencionades al principi però sempre acaben malament. La conclusió d'aquest missatge subtilment repetit és que no t'has d'esforçar per canviar res perquè ho acabaràs espatllant més del que ho està.²⁵⁶

Com es fa el canvi

1517. Scharmer²⁵⁷ parla de les tres fases del canvi: ment oberta, cor obert i voluntat oberta. Això vol dir que els canvis s'han de pensar, s'han d'estimar i s'han de voler amb una voluntat activa i no només intencional.

1518. Aquest mateix autor, impulsor de la metodologia anomenada «Teoria U», diu que els canvis que necessitem ara no poden estar inspirats en el passat, en el que sempre hem fet, sinó que cal que ens inspirem en el futur. Hem de saber veure, intuir, captar el que el futur ens està demanant i si som agosarats i ens alliberem de prejudicis podem activar capacitats que ara mateix hem de desplegar per fer els canvis que realment necessitem.²⁵⁸

1519. És per això, pel fet que problemes nous demanen mirades i propostes noves, que cal desplegar la creativitat i arriscar-se a noves iniciatives.²⁵⁹

1520. El repte del canvi personal i social podria exemplificar-se com un procés de 4 passes. El primer seria veure que hi ha una porta, el segon, obrir aquesta porta, el tercer, entrar i el quart obrir els ulls per veure què hi ha.

1. "Veure la porta": això vol dir que veiem que hi ha altres maneres de veure les coses. Però no només com una consideració insubstantial sinó com una descoberta significativa. Com si tancat en una masmorra descobreixes una portella mig amagada sota el banc. Com una oportunitat nova.
2. "Obrir la porta" vol dir atendre a les raons i arguments que hi ha darrera aquella idea nova que potser fins ara consideraves extravagant. Això costa perquè amenaça. Cal saber escoltar idees noves amb la ment oberta i sovint demana acostar-s'hi, interrogar, esbrinar...
3. "Entrar". Entrar equival a encaixar aquella idea nova que estàs considerant en el teu esquema cognitiu. Veuràs que no encaixa i hauràs de fer algunes modificacions de les teves suposicions o premisses. Pots fer que la nova idea hi tingui lloc i veuràs que, sota algunes consideracions, és tan lògica com les que tu sostenies. Naturalment aquest híbrid t'exigirà perdre un xic de coherència però et donarà noves perspectives i majors incomoditats. Això no significa que les acceptem perquè no sabem encara si ens convencen. Només fem la feina de donar-lis l'espai i la coherència possibles.
4. «Obrir el ulls» seria la passa final. És la fase del judici, del criteri, de la valoració. Ara tens dos constructes ideològics sobre aquest tema i evidentment amb el teu antic pensament et sents més còmode però el segon, el nou, potser aporta alguna llum. Hauràs d'acollir o rebutjar aquesta nova manera de considerar la realitat. Cal equanimitat i un cert coratge però ho hem de fer si pretenem seguir evolucionant. També pot ser que un cop considerada la nova idea no vegem que millori significativament la nostra construcció mental del món, però al menys hauríem tingut l'opció de qüestionar-la i ara sabem que el nostre pensament té una certa solidesa i no és només fruit de la comoditat o la por.

253 ŽIŽEK, SLAVOJ: *Hipocresia*. Ed. Godot, 2023, p. 44

254 CARBÓ, J.M.: Blog Vol234. «És relativament fàcil aprendre coses noves però terriblement difícil desaprendre les velles.» <http://bit.ly/10lfYhY>

255 SCHARMER, OTTO: *La teoria U*, Ed. Eleftheria, 2017, pp. 43-44

256 Aquesta idea està extreta del i ben expressada al capítol 8 del llibre de GHODSEE, KRISTEN: *Utopías cotidianas*. Ed. Capitan Swing, 2023 p. 321 i ss.

257 SCHARMER, OTTO: *Ibidem*, Cap. LII

258 SCHARMER, OTTO: *La teoria U*, Ed. Eleftheria, 2017. p. 176 i ss.

259 CARBÓ, J.M.: Blog Vol234. «Problemes nous demanen mirades i propostes noves.» <https://bit.ly/2YRruLL>

1521. I també cal ser molt conscient que hi ha dues menes de canvis: Watzslawitch els anomena «Canvi 1» i «Canvi 2»²⁶⁰. El Canvi 1 és el canvi dins una mateixa categoria, com per exemple: canviar del groc al vermell o de vestir a despullat. El Canvi 2 és el canvi de categoria, de context. Un Canvi 2 seria per exemple passar de menjar peres a ballar sardanes o canviar de groc a margant.
1522. El Canvi 1 pot ser molt radical però també pot ser molt superficial. El Canvi 1 podria ser el canvi lampedussà: «Canviar-ho tot per tal que res no canviï». Aparentment un Canvi 1 que impliqués que ha guanyat les eleccions un partit contrari al que hi havia fins ara o que una persona en lloc de casar-se amb una dona es casi amb dues és un gran canvi però, si ens hi fixem, també pot ser un petit canvi perquè no es toca l'estructura fonamental dels partits polítics o les relacions d'exclusivitat.
1523. Un «Canvi 2» qüestiona no només les jugades sinó el terreny de joc i el reglament. Al futbol, una jugada innovadora o genial seria un Canvi 1 però jugar amb les mans seria un Canvi 2. S'entén que els Canvis 2 poden ser molt més transformadors i jo defenso que ara mateix són els que necessitem²⁶¹.
1524. Com he escrit al capítol 3, totes les institucions necessiten Canvis 2 perquè tot el que conservi l'essència o el fonament que tenen ara ens portarà indefectiblement als mateixos resultats.
1525. Cal tenir present que militar en el canvi suposa acceptar la incertesa.
1526. A l'hora de plantejar-se el posicionament de les CB i les UB davant el canvi, hi ha unes preguntes o temes que convé tenir sempre oberts. També podem articular recursos o estratègies per a mantenir la vigilància sobre els canvis, la seva necessitat i revertir la poderosa força de la inèrcia que ens mena al conformisme, la conservació, la còpia, la repetició o l'aferrament al que sempre hem fet.
1527. Els temes que permanentment han d'estar a consideració capitular²⁶² són:
1. Estem innovant per necessitat o per rutina?
 2. La innovació és autèntica o una modalitat diferent del mateix?
 3. Quins elements de resistència hi ha a la UB o a la CB?
 4. On no ens hem atrevit a considerar el canvi. Per què?
 5. Com es consoliden i mantenen els canvis?
 6. Què fa falta per incorporar canvis?
 7. Quins criteris d'eficàcia han de sostenir el canvi?
 8. Quina energia val la pena invertir en els canvis?
 9. Han valgut la pena els canvis que hem incorporat?
 10. ...
1528. Pel que fa a les estratègies, podem implementar...
1. Reunions monogràfiques sobre la innovació.
 2. Encàrrecs de supervisió del que cal canviar i de consolidació del que hem decidit canviar.
 3. Espai obert a totes les consideracions que es vulguin fer sobre el canvi.
 4. Aplicació parcial (en temps, espais i persones) dels canvis.
 5. Períodes d'experimentació amb revisió final.
 6. Aplicació voluntària d'uns quants dels canvis amb compartició al grup.
 7. Aplicació de canvis i innovacions sustentades per voluntaris fins que no hi hagi acceptació o rebuig del grup.
 8. Tallers de creativitat sobre disseny i aplicacions d'innovacions.
 9. Lectura i estudi permanent de documents sobre experiències punteres en innovació.
 10. Encàrrecs de revisió de literatura, visites i contactes amb llocs on sabem que es fan innovacions.
 11. ...

260 WATZSLAWICK, PAUL: *Cambio*. Ed. Herder, 1976

261 CARBÓ, J.M.: Blog Vol234. «El canvi horitzontal conserva, el vertical transforma» (<http://bit.ly/1CW9iQf>)

262 Prenc aquí en préstec el concepte de «capítol» de les comunitats monàstiques. El capítol és en aquestes comunitats, la reunió on es llegeix cada dia un capítol de l'orde o congregació (a la «sala capitular» a fi de recordar i mantenir viu l'esperit que inspira la comunitat.

4.2 Organització

1529. El que defineix una organització és l'objectiu o la finalitat que persegueix. Aquest és l'eix central, el nucli essencial d'una organització determinada. Suposo que en la definició d'una organització no hi pot faltar la referència als objectius. Les persones s'ajunten i cooperen per a satisfer una necessitat comuna.
1530. El que defineix i preserva aquests objectius és el seu ideari, és a dir, allò que pretén assolir i de la manera que ho vol assumir. L'ideari és també l'indicador de la seva eficàcia, el criteri d'adhesió dels nous membres i el patró d'avaluació interna i externa.
1531. Crec que mai no s'insisteix prou en els objectius col·lectius de les accions humanes. Clarificar què fem junts, per què ho fem i què volem aconseguir ens ajuda a desfer malentesos i a afinar les propostes que fem.
1532. Em trobo sovint en llocs on l'acció es dispersa i es divaga molt pel fet que no s'ha aclarit quin és l'objectiu i no hi ha mecanismes que ho supervisin i controlin.
1533. És evident que no seria desitjable que cada trobada familiar o d'amics o reunions informals haguessin de definir els objectius. Segurament ens trobaríem amb la sorpresa que els assistents tenen objectius diferents i això no ha de suposar cap problema en principi. L'objectiu és irrellevant de manera especial en els casos on la vinculació és afectiva i emocional. Pertànyer, compartir —el que sigui— és ja un fi en ell mateix.
1534. En projectes que s'organitzen al voltant d'idees i no d'afectes, però, remarcar i definir els objectius —les idees que ens apleguen— és fonamental.
1535. Les CB són un projecte ideològic en el sentit que parteixen d'una idea o visió, un horitzó desitjable i uns mitjans o condicions determinats.
1536. Precisament els capítols 2 i 3 s'han dedicat a l'elaboració d'aquestes idees i mitjans per assolir-les.

L'ideari

1537. Crec que les CB han de tenir un ideari on s'exposi clarament l'objectiu i els mitjans que volem fer servir.
1538. Un ideari expressa idees i aquestes són tòxiques quan ens separen i allunyen de la realitat i nutritives quan ens hi vinculen²⁶³. Per això un ideari és primer de tot una visió realista d'on som, una mirada orientada i oberta cap on volem anar i una definició de camins que estem disposats a transitar.
1539. Els ideals són horitzons als que ens dirigim i mai límits que ens posem.
1540. La força i el sentit d'un ideari rau en la fixació i permanència dels objectius últims i la qualitat de revisable de tota la resta.
1541. La idea de sentit és molt important. Sentit de la vida personal i de la vida col·lectiva. Crec que estem en una crisi de sentit atrapats com estem en l'individualisme i el materialisme que ha desacralitzat el més profund en els humans i ens ha aïllat en el consum i el benestar. Necessitem vincles de sentit i un ideari potser aquest vincle.
1542. Hi ha un cert menysteniment popular de les proclames ideològiques perquè se les acusa de generalitzacions benintencionades però inútils. Hem après a valorar més el que es concret, material, improvisat, plaent o beneficiós a curt termini. Entenc aquest desafecte per a les declaracions programàtiques però també em sembla imprescindible afrontar cap tasca comunitària sense definir per què som aquí, on volem anar i com ho volem fer. I això és un ideari.
1543. Leafe, experta en vida comunitària, ens recorda que un dels factors de l'èxit d'una comunitat és «*l'existència, des de l'inici, d'una visió clara, comuna, compartida i escrita*».²⁶⁴
1544. Respecte a l'ideari d'una CB podem dir que...
1. Per tal que sigui un ideari d'una CB tal com la plantejo en aquest escrit, ha de respectar el tret essencial que una CB «és una xarxa de persones que s'ajuden a cobrir i descobrir les seves necessitats de dèficit i de creixement, tant individuals com col·lectives.» La forma com aquest objectiu s'expressi no és rellevant mentre es mantingui en el nucli de tota acció i intenció de la CB.
 2. Cada CB pot establir els continguts específics que hi vol fer constar.
 3. Cada CB pot decidir sobre quin suport l'expressa (escrit, online, transmissió oral, ambigu i no verbal...)
 4. L'ideari ha de redactar-se i corregir-se segons les normes que la pròpia CB decideixi.
 5. L'ideari pot ser minimalista i expressat en termes generals o molt explícit i arribar als detalls executius.

263 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Els ideals són tòxics quan ens separen i allunyen de la realitat i nutritius quan ens hi vinculen.» <https://bit.ly/2LK77O6>

264 PARERA, MIREIA (Coord.): *Teixir comunitats. Invitació per pensar la vida en comú*. Ed. Pol·len, 2023, p. 121

6. El coneixement de l'ideari pot ser exigit als membres de la CB (es pot demanar que demostrin que el coneixen)
 7. L'ideari pot ser recordat i llegit periòdicament
 - a. a cada reunió es llegeix sencer
 - b. a cada reunió es llegeix un punt (model «capítol» dels monestirs)
 - c. es celebren reunions monogràfiques per a recordar i revisar el monogràfic
 - d. hi ha uns encarregats de mantenir la mirada permanentment en l'ideari per a fer notar possibles incoherències entre el que fem i el que hem acordat.
 - e. L'ideari es reparteix imprès entre els membres
 - f. L'ideari està exposat públicament
 - g. ...
 8. Hi pot haver encarregats de la difusió, el recordatori i la gestió de canvi de l'ideari.
 9. L'ideari pot servir com a punt de referència pels moments complicats o ambigus que puguin venir.
 10. Cada CB pot definir quin grau d'acceptació o dissidència admet en els seus membres respecte l'ideari
 11. ...
1545. Hi ha d'haver necessàriament instruments de millora i revisió de l'ideari.
1546. L'ideari no ha de ser un document dogmàtic que no es pugi tocar sinó viu i revisable segons el que estableixi cada CB. S'entendria que una persona abandonés una CB si aquesta introdueix canvis que ell considera que van contra els principis pels quals s'hi va adherir.
1547. L'ideari és instrument al servei de la idea i sempre ha de ser aquesta (l'esperit de la idea) la que ha de dominar per damunt de la lletra de l'ideari.
1548. Tothom ha de poder participar en la confecció i les propostes de modificació de l'ideari.
1549. Cal assegurar-se que quan algú nou discrepa no sigui perquè no ha entès l'ideari.

Un model d'ideari

1550. Transcriu aquí la redacció de l'ideari de la primera CB que conec, que és El Riu de Girona. L'any 2021 es va consensuar la redacció bàsica d'aquest ideari que ha tingut diverses revisions.
1551. Pot servir com a model o referència a l'hora d'elaborar altres idearis.
1552. Aquest ideari està compost per 10 punts (per això es diu «decàleg») agrupats en 4 apartats generals.
1. El primer apartat parla dels objectius o el «què» i inclou el principi de servei que especifica el que volem fer; *el principi d'integralitat* on es concreta l'enfocament que engloba totes les dimensions humanes i el *principi de necessitat essencial*, que és la satisfacció de les nostres necessitats, tant les de dèficit com les de creixement.
 2. El segon apartat tracta de com ho volem fer i inclou els *principis de creativitat*, de *cooperació* i d'*innovació*.
 3. El tercer apartat concreta les característiques que ha de tenir la xarxa o la comunitat. El principi 7 parla de la *universalitat* (comunitat oberta a tothom) i el 8 de la *llibertat de consciència*.
 4. El quart i últim apartat recull les responsabilitats que ha d'assumir qui s'afegeix a la CB. En concret el punt 9 és el *principi d'autoresponsabilitat* i el 10 el *principi de compromís autoassumit*.
1553. Alguns conceptes d'aquest decàleg van dur una forta polèmica o controvèrsia i sovint també van requerir clarificació conceptual. Per això el decàleg té unes notes finals importants per comprendre correctament el contingut. En aquestes notes s'especifica què hi entenem aquí per *servei*, *xarxa*, *camp de possibilitat*, *integralitat*, *nivells d'evolució*, *àmbits de desplegament*, *necessitats bàsiques*, *creativitat*, *instruments de cooperació*, *innovació*, *comunicació autèntica*, *universalitat*, *adscripció ideològica* i *compromís autoassumit*. En aquest document, aquests comentaris figuren com a notes a peu de pàgina.

DECÀLEG DEL RIU DE GIRONA

QUÈ

1. PRINCIPI DE SERVEI²⁶⁵: (Què volem fer?)

²⁶⁵ **Servei:** Aquest principi es refereix a l'objectiu que busquem. S'anomena principi de servei no perquè sigui un servei públic sinó perquè està al servei de les persones integrants i de la societat.

Som un grup de gent que volem formar una nova xarxa²⁶⁶ o organització social que té com a objectiu crear un camp de possibilitats²⁶⁷ per tal que tothom pugui desplegar les seves capacitats i satisfer les seves necessitats.

2. PRINCIPI D'INTEGRITAT²⁶⁸ (O D'INTEGRACIÓ):

(De quines idees partim?)

La ideologia de base és que les persones som éssers evolutius que travessem diferents nivells d'evolució²⁶⁹ i que hem de desplegar-nos a partir del que som i que aquest desplegament es fa millor en comunitat. També creiem que els humans tenim diferents àmbits de desplegament²⁷⁰ (físic, emocional, social, intel·lectual, espiritual...) que cal atendre de manera integral.

3. PRINCIPI DE NECESSITAT ESSENCIAL:

(Quina és la necessitat comuna que hem de satisfer?)

I està al servei de dues necessitats bàsiques: la necessitat de creixement integral que totes les persones tenim encara que no en siguem conscients i la necessitat social d'una nova forma de vincle o xarxa que faciliti i impulsi aquest creixement integral d'allò individual i col·lectiu.

L'evolució i el desenvolupament del món esdevé en dues direccions: de baix a dalt amb la millora i perfeccionament dels individus i de dalt a baix amb les organitzacions o estructures socials que estan al servei d'aquest procés. Com l'arbre que requereix l'energia de baix, de les arrels però també la de dalt, la del cel i el sol per a desplegar-se plenament. Només cuidant les arrels o atenent només les fulles, l'arbre no pot viure ni desplegar-se.

Estem al servei del Riu en el sentit que el nodrim amb la nostra energia oferint allò que podem i volem de la forma que decidim. I el Riu està al nostre servei en la mesura que ens permeti demanar i obtenir allò que podem i volem de la forma que decidim.

266 Xarxa: Entenem per xarxa un vincle mutu de reconeixement i compromís envers l'objectiu. Aquest vincle i aquest compromís, com apunten els apartats 9 i 10, són fixats i actualitzats per cada membre del grup dins els criteris que entre tots acordem i que seran els mínims possible.

D'alguna manera la xarxa o organització pretén instituir una nova forma de vincle entre les persones diferent als vincles de sang, de ciutadania o d'amistat. La seva originalitat rau en el fet que els que ens uneix és el reconeixement de que la nostra necessitat prioritària, el nostre sentit de vida, és el desplegament de totes les nostres capacitats a partir del que som. I a més considerem que això, que tothom ha de procurar des de la seva individualitat, es facilita i accelera quan es fa en col·laboració amb altres que comparteixen l'objectiu.

Cert que cadascú ha de fer el seu procés al seu ritme, segons el seu criteri, les seves circumstàncies, però tots ens reconeixem companys de camí, còmplices.

El fet d'estar inclòs a la xarxa no implica -tot i que no ho impedeix- viure junts, ni ser més amics els uns dels altres del que seríem en circumstàncies normals, ni estar activats i pendents tothora. Justament serà la decisió de cadascú a partir de les nostres motivacions les que ens faran participar més o menys en l'organització i gestió general, acostar-nos o no als altres, participar en projectes, etc.

267 Camp de possibilitats: L'objectiu és facilitar, afavorir i procurar allò que les persones i els grups necessitin per a desplegar els seus projectes de creixement. No és el nostre objectiu crear un grup de meditació si algú el necessita, però sí facilitar que es pugui fer quan es demani. No organitzarem activitats però afavorirem i proveïrem els qui les vulguin organitzar. No oferim productes sinó recursos per tal que cadascú (sol o en grup) se'ls procuri.

El Riu dona suport -en la mesura de les seves possibilitats- a totes les iniciatives que es presentin donant per descomptat i vetllant perquè s'ajustin a l'objectiu general del desplegament integral.

Sempre que ens proposem iniciatives conjuntes cal considerar si no existeixen ja en la societat estructures vàlides que proveeixen aquest servei. No afavoriríem la societat si dupliquéssim innecessàriament les estructures de servei. Només si no existeix en el nostre context o si la nostra orientació pot aportar un plus de servei a la societat tindria sentit dedicar energies a un nou projecte.

Segurament la part més fecunda de la nostra proposta sigui la possibilitat de trobar espais i/o relacions de crítica, de reflexió, d'escolta, d'orientació, fraternitat, complicitat emocional, assessorament especialitzat, companyia, consol, suport tècnic, intel·ligència col·lectiva, energia grupal o comunitat espiritual.

En la mesura que els membres del Riu apostin per provar de satisfer la seva necessitat bàsica de creixement integral s'activaran els recursos i es podrà validar i corregir la seva adequació i disposició.

268 Integritat (integralitat): En aquest context significa que entenem la realitat com una unitat en la que tot està vinculat amb tot (holisme). No podem desvincular cap aspecte o dimensió de la resta d'aspectes. Accions integrals vol dir que estan enfocades a objectius concrets d'àmbits concrets -pot ser un viatge, un projecte social, terapèutic, etc.- però que busquen l'harmonia i la coherència amb la resta de dimensions de la realitat. Així, un viatge, un projecte social o una teràpia, per exemple, sempre mirarà més enllà del turisme, del benestar material o de la satisfacció personal.

269 Nivells d'evolució: Assumim que les persones som éssers evolutius que totes les nostres dimensions es dirigeixen de forma evolutiva a la seva plenitud a través de fases. La nostra biologia (infància, joventut, adultesa, vellesa), llenguatge (pre-lingüístic, lingüístic), intel·ligència (sensoriomotora, pre-operacional, operacions concretes, operacions formals), moral (pre-convencional, convencional, post-convencional) i totes les altres necessiten madurar a través de fases que consoliden els nous estats i els transcendeixen.

Naturalment no tots tenim desenvolupades en la mateixa proporció cada una de les nostres capacitats. Hi ha qui té la intel·ligència molt desenvolupada i la motricitat menys, o l'empatia social molt i l'espiritualitat poc. Molts autors han estudiat amb detall aquestes fases o nivells d'evolució que contempen totes les nostres dimensions i estudien com van desplegant-se a mesura que s'adapten al món tot creant una concepció de la realitat, de la vida i del sentit de l'existència.

Independència de quina de les moltes classificacions que miréssim sobre els nivells d'evolució humana veuríem que està acceptat que a cada nivell d'evolució li correspon una determinada manera de veure el món, les relacions, la veritat, l'autoritat, la família o qualsevol altre constructe biològic o social.

(Aquí podríem citar models i bibliografia de les diferents mirades sobre els nivells d'evolució. No sé si cal fer-ho!)

És aquest nivell d'evolució el que explica que les nostres conductes o reaccions siguin diferents i sovint oposades. Compadir-se i perdonar correspon a un nivell d'evolució i venjar-se o sotmetre, a un altre. Entendre el tot integrat per les seves parts és més evolucionat que entendre només les parts i no veure la globalitat. Els nivells d'evolució no els escollim. Com a màxim podem proposar-nos superar-los. Per això diem que hem d'acceptar cadascú en el seu nivell d'evolució sense jutjar, comparar o valorar el procés que ha seguit per arribar on ara es troba. I acceptar el nivell d'evolució no implica acceptar les conductes que se'n puguin derivar.

La idea és que allò que tots necessitem de manera essencial és créixer i desenvolupar-nos a través de la satisfacció de les nostres necessitats bàsiques²⁷¹ que inclouen les de creixement: aquelles que apareixen quan tenim el mínim vital necessari i que apunten a la plenitud, la saviesa, la justícia, la compassió, etc.

COM

4. PRINCIPI DE CREATIVITAT²⁷²:

«Se hace camino al andar» (És una idea que intenta descobrir noves formes de relació i cooperació)

5. PRINCIPI DE COOPERACIÓ: L'intercanvi i la cooperació són els instruments.²⁷³ Podem oferir el que tenim (des de coses materials fins a habilitats socials, terapèutiques, artístiques, tècniques, de creixement humà, d'inclusió social, etc.) També podem demanar o proposar coses que necessitem ja sigui per a cobrir les nostres necessitats (necessitats de dèficit) o per a desplegar les nostres potencialitats (necessitats de creixement)

6. PRINCIPI D'INNOVACIÓ²⁷⁴: Totes les dinàmiques d'organització, de presa de decisions, de

Un exemple que ens pot ajudar a entendre això seria considerar que convivim en igualtat de drets i deures amb persones de totes les edats. Quan haguéssim de parlar amb nens de 3 anys o adolescents de 16 hauríem de tenir en compte el seu nivell d'evolució perquè d'una altra manera no podríem entendre'ns ni col·laborar. Dons això és el que ens passa en societat. Malgrat tots els adults tenim els mateixos drets, estem en diferents nivells d'evolució perquè moltes persones s'estanquen a un nivell determinat, deixen de créixer o creixen a ritmes lents i per això no ens entenem ja que no compartim les mateixes realitats. Saber-ho ens ajuda a superar-ho. Tots tenim no obstant una zona d'estabilitat que seria com una mitjana de l'evolució de cada un d'aquests aspectes. Normalment creixem amb una certa proporció i només quan algun aspecte queda molt atrofiat o exageradament desenvolupat es produeix una patologia constitutiva.

270 **Àmbits de desplegament:** Són les diverses dimensions o aspectes que ens constitueixen i que hem comentat en parlar de la integralitat. Els experts en distingeixen molts (ètic, social, verbal, intel·lectual...) però nosaltres habitualment o simplifiquem en 4 o 5. Normalment parlem del nivell físic (cos físic), emocional/social (podrien ser dues separades tot i que pertanyen al mateix àmbit que regeix el sistema límbic), racional (pensament, imaginació...) i espiritual (dimensió transcendental)

La mirada integral ens fa enfocar en l'equilibri i harmonia en el desplegament dels diferents àmbits. I també ens ajuda a identificar en quin aspecte estem més estancats o necessitem més estímul. Aquesta seria la feina de la nostra comunitat.

271 **Necessitats bàsiques:** Són les necessitats que hem de cobrir per tal de tenir una vida digna, amb sentit i de qualitat. Aquí cal parlar de dos tipus de necessitats: de dèficit i de creixement.

Normalment es considera que els humans tenim unes necessitats primàries, animals, de supervivència (menjar, dormir, protecció...) sense les quals és difícil (no impossible) motivar-se per a altres coses. Aquestes necessitats s'anomenen de dèficit perquè quan no estan cobertes notem una mancança i ens motiva molt satisfer la necessitat. Un cop satisfeta, estem equilibrats.

Un cop tenim equilibri i benestar bàsic en els humans apareixen altres necessitats: les de creixement. Així com la satisfacció de les necessitats de dèficit ens porta d'estar malament a estar bé, la satisfacció de les necessitats de creixement ens porta d'estar bé a estar millor.

Les necessitats de creixement són les que sentim quan anhelem millorar algun aspecte de la nostra vida, ja sigui la salut, les relacions, el coneixement, la bondat,...

La tasca del creixement conscient implica necessàriament conèixer la jerarquia de necessitats que tenim i revisar-la a la llum de les capacitats més altes que tinguem en cada moment. I aquí és on pot ajudar molt una comunitat diversa i compromesa en aquest mateix objectiu.

Cadascú és responsable del seu creixement i ha de prendre les seves decisions (cosa que fem constantment) però en la mesura que tinguí mirades còmplices i amoroses que l'ajudin pot afinar la qualitat i el ritme del seu desenvolupament.

Així doncs, una necessitat bàsica tant és una de dèficit com una de creixement, perquè ambdues són essencials en els humans. El que passa és que normalment quan tenim necessitats de dèficit no disposem d'energia ni motivació per a considerar les de creixement. Els qui tenen satisfetes les necessitats de dèficit de manera més o menys estable difícilment poden assaborir la plenitud o el sentit de la vida sense afrontar les de creixement.

Al Riu ens proposem ajudar-nos a satisfer totes les necessitat (siguin de dèficit -ajuda, consol, diners, habitatge...- o de creixement -crítica, mestratge, estímul,...-) en la mesura que puguem i se'n sol·liciti. I de la forma que establim a la resta de punts d'aquest decàleg.

272 **Creativitat:** Aquest principi implica la intenció de no subjectar-nos al que ja coneixem. Això vol dir, per un costat, que no ens cal replicar els sistemes i procediments coneguts si realment no els necessitem i, per un altre, que podem crear noves pautes, noves relacions, nous usos, costums, pactes... Evidentment les iniciatives creatives són experimentals i per tant estan sotmeses a febleses i riscos. En no ser conegudes requereixen més energia i estan sotmeses a l'assaig i error. Caldrà ser pacients i constants per a descobrir les formes noves que ens són útils sense menystenir allò que funciona i que està socialment acceptat. Així, per exemple podríem assajar noves formes de comunicació, de prestació de serveis, de compromisos... si els necessitem. També i sobretot cal pensar en els objectius i els procediments generals que han d'anar ajustant-se a les necessitats. Allà on trobem una cosa que volem i que el que coneixem no ens permet arribar-hi és on cal activar aquesta qualitat de la creativitat. Això és fer camí al caminar.

273 **Instruments de cooperació:** La idea general és que tots tenim alguna cosa a oferir i alguna que necessitem. Es tracta de posar en relació aquestes necessitats i recursos per si es poden complementar. Queda clar que són de tot tipus i de tots els àmbits i que l'intercanvi només és idoni quan les dues parts l'accepten. La part més complicada és la part tècnica, la forma com es comunica i es desenvolupa l'intercanvi. Hi ha necessitats de llarga durada (com ara sortir d'una depressió, aprendre un idioma o adquirir un hàbit saludable) i altres que són immediates (com que et deixin una eina, que t'acompanyin a un lloc o t'expliquin una cosa). Caldrà articular instruments per a donar a conèixer els diferents tipus de necessitat i de recursos i per a connectar l'oferta amb la demanda.

Igualment podria ser que en algun moment hi hagués recursos del propi grup (diners, cessions materials, privilegis d'ús...) que calgui gestionar. La gestió seria diferent del simple intercanvi entre dos que només requereix el mutu acord.

274 **Innovació:** El principi d'innovació és diferent del de creativitat perquè es refereix a fer de maneres diferents les coses que tothom fa, mentre la creativitat implica fer coses noves que no es fan. Així, és evident que haurem d'arribar a acords, comunicar-nos, tenir un reglament, un lideratge... coses que tota organització ha de tenir pel sol fet de ser-ho. La innovació implica buscar formes diferents de fer el que s'ha de fer. Clar que això només cal activar-ho quan realment la innovació aporti una millora. Per exemple el nostre sistema de votació per consens sistemàtic és una innovació perquè és una manera diferent d'arribar a però no és un acte creatiu en el sentit que sempre s'ha pres

comunicació, reglamentació, resolució de conflictes, etc. seran abordades a mesura que es presentin i buscarem les formes més innovadores i eficaces sense sentir-nos obligats a repetir models socials establerts. Pel que fa a la relació entre nosaltres, tendirem a la comunicació autèntica²⁷⁵.

CARACTERÍSTIQUES DEL GRUP:

7. PRINCIPI D'UNIVERSALITAT²⁷⁶: La intenció és que el grup es pugui ampliar i que hi hagi gent diversa com la societat mateixa. Tota l'estructura serà orgànica en el sentit que s'anirà adaptant a les necessitats amb creativitat i innovació sense perdre la referència de l'objectiu general.

8. PRINCIPI DE LLIBERTAT DE CONSCIÈNCIA: No tenim adscripció política, religiosa o ideològica.²⁷⁷

RESPONSABILITAT DE LES PERSONES:

9. PRINCIPI D'AUTORESPONSABILITAT: Que cada persona és protagonista i responsable del seu propi creixement i evolució. El grup només t'estimula, suggereix i escolta les teves demandes.

10. PRINCIPI DE COMPROMÍS AUTOASSUMIT²⁷⁸: Cada membre es fixa el seu propi compromís amb el grup, que pot compartir i comentar amb la resta. El grup serà un intercanvi de propostes, idees, demandes, ofertes, iniciatives... que desenvoluparan els que vulguin o ho necessitin però que rebran el suport, la crítica i la confiança del grup.

El grup humà organitzat. Cultura de grup. Model monàstic

1554. Una organització és alguna cosa més que un ideari. L'ideari marca la idea que compartim en general però l'agent és el grup de persones que la formen.

1555. Els grups són un unitat integral, com les persones. Diu Mindella:

*«El «camp» es pot sentir; és hostil o amorós, reprimat o fluid. No només es compon d'estructures obertes, visibles i tangibles, com agendes de reunions, plataformes de partits i debats racionals sinó també de processos emocionals, ocults, invisibles i intangibles, com la gelosia, els prejudicis, el dolor o la ira.»*²⁷⁹

1556. Cal estar molt atents a totes les dimensions del grup. Precisament la cura i atenció a aquesta mirada integral del grup humà que conforma una CB és l'objectiu d'aquest capítol 4.

1557. Sovint parlo de monestirs com a idea inspiradora i crec que és una modalitat de comunitat molt antiga que forma part de les troballes humanes de totes les cultures i tots els temps²⁸⁰. Els monestirs són molt semblants a les CB en el sentit que estan formats per persones sense vinculació biològica sinó ideal (comparteixen la religió o filosofia bàsica), tenen un ideari d'objectius i pràctiques i regulen la convivència sotmetent-la a les finalitats col·lectives.

1558. Les diferències entre la majoria de monestirs i les CB són que en les CB no necessàriament es conviu sota el mateix sostre, no són jeràrquiques, són integrals (mentre que els monestirs solen cenyir-se a objectius espirituals

decisiones. La tensió en aquest punt estarà sempre entre els dos extrems: la incapacitat per una banda de concebre noves maneres de fer les coses i la pulsio, per una altra, de fer-ho tot diferent pel simple plaer de canviar. Caldrà sempre considerar l'eficàcia de la innovació.

275 **Comunicació autèntica**. Aquella que diu directament i clarament el que vol dir sense necessitat d'ajustar-se a formes socials, excuses, justificacions o ambigüitats. Aquesta comunicació només és possible quan tant l'emissor com el receptor assumeixen que tot el que es diu està supeditat a una realitat superior i és que res del contingut no afecta el vincle i el respecte que ens tenim, que hi ha una bona voluntat i que les afectacions emocionals que puguin aparèixer són el preu que paguem amb gust per tal de poder entendre'ns netament.

276 **Universalitat**: La idea és clara però requerirà alguna estratègia o planificació per tal de procurar que la composició del grup tingui un ritme d'adscripcions i una diversitat gradual i gestionada. També caldrà plantejar-se en algun moment les condicions de pertinença i les actuacions i responsabilitats en cas que hi hagi disfuncions orgàniques.

277 **Adscripció ideològica**: Queda clar que adscripció política o religiosa voldria dir que el grup es declara, per exemple, d'esquerreres, anticapitalista o catòlic. Pel que fa a la ideologia, també queda clar que tenim una ideologia i que és una ideologia pròpia. Quan diem que no ens adscriuim a una ideologia no volem dir que no en tenim sinó que no assumim com a grup una autoritat externa a nosaltres mateixos. Potser algú creurà que la nostra manera de veure el món és totalment compatible amb el budisme, l'economia del bé comú o l'existencialisme i això no és cap problema. Ho seria si arribats a un debat, problema o dilema prenguéssim les decisions seguint el criteri d'autoritat del budisme, l'EBC o l'existencialisme.

278 **Compromís autoassumit**. La idea és que pertànyer al Riu és pertànyer a una comunitat o xarxa i no a una empresa o un equip on hi ha unes obligacions d'activitat necessàries. Pertànyer al Riu és com connectar-se a una xarxa. Implica unes possibilitats però no exigeix activació. Pots estar connectat a la xarxa elèctrica i no encendre els llums si no vols. En aquest sentit cadascú usará la seva connexió en la mesura de les seves necessitats i posarà l'energia que vulgui on vulgui quan vulgui sense que això impliqui cap valoració per part de ningú. És evident que el resultat que doni aquest variable flux d'energies aplicades a diferents objectius donarà lloc a diferents accions. En la mesura que la xarxa tingui sentit existirà i deixarà d'existir quan no hi circuli energia, com qualsevol altre organisme.

279 MINDELL, ARNOLD: *Sentados en el fuego*. 1995. Edició digital impresa, p.5

280 Prenc la paraula «monestir» com un genèric. Sota aquest nom s'inclouen tot tipus de comunitats com ara els Ashrams de l'Índia, els Kibbutzim d'Israel, els convents i els cenobis de la tradició cristiana, els Zendo del budisme Zen, els Gompa tibetans, Zāwiyah sufís, temples Shaolin i altres. Cadascuna d'aquestes comunitats té les seves pròpies tradicions i pràctiques, però comparteixen l'objectiu comú de proporcionar un entorn de suport per al creixement espiritual.

o socials) i tenen autonomia plena (no com els monestirs que no solen tenir tenen una regla pròpia i sovint depenen d'altres instàncies externes)

1559. Amb tot, moltes pràctiques són aplicables a les CB i convindria no desaproveitar allò que els humans hem après al llarg de la història.
1560. Diversos ordes monàstics, com els que segueixen la regla de sant Benet, professen els vots de castedat, pobresa i obediència. D'alguna manera entenc que aquests treballs apunten a tres reptes fonamentals en tota comunitat: la castedat, entesa com a puresa o anhel de millora (no només sexual, però sí física, emocional, intel·lectual i espiritual), la pobresa com a símbol de la frugalitat o de la gestió austera dels recursos materials i l'obediència en el sentit d'ajustar-nos a les normes que entre tots hem acordat.
1561. Resumint, crec que el més inspirador que pot tenir per a una CB un monestir és aquest agermanament de persones al voltant d'un ideal o una visió del món (de la realitat) i aquesta voluntat de fer una acció conjunta per a assolir els objectius individuals i col·lectius. Evidentment ni la idea central ni la metodologia tenen res en comú un monestir amb una CB però l'organització com a tal, sí que pot oferir paral·lelismes profitosos.
1562. Per altra banda els humans som éssers culturals en el sentit que la nostra socialització cristal·litza en formes concretes que es mantenen com a element cohesionador i definidor del grup.
1563. La paraula «cultura» té molts significats. És un concepte complex. Els antropòlegs americans Alfred Kroeber y Clyde Kluckhohn van recopilar una llista de 164 definicions de la paraula cultura en un llibre titulat: «*Cultura: una ressenya crítica de conceptes i definicions*», l'any 1952.²⁸¹
1564. La cultura pot ser nacional, estatal, municipal o de qualsevol àmbit on els humans s'apleguin i convisquin. Són les formes compartides de resoldre els problemes. Tots els humans són éssers lingüístics, per exemple i cada idioma o llengua és la resposta cultural a aquesta necessitat de comunicació verbal.
1565. És evident que hi ha una cultura també de barri, de poble o fins i tot de família, de colla d'amics i de parella. Són els acords o les conductes consensuades que permeten el desenvolupament de la finalitat que comparteixen.
1566. Una CB evidentment, també tindrà la seva cultura. I la cultura d'una CB no podrà inventar-se del no-res perquè tots portem la nostra maleta de pautes culturals més generals i tenim diferent adscripció a aquests patrons. Algunes persones atorguen poca importància a les normes culturals de vestir, parlar, conducta sexual o de tracte i altres les consideren sagrades i s'ofenen si senten que no són respectades.
1567. Imagino que tot el procés d'aculturació d'una CB serà un procés magmàtic d'organització i estructuració d'elements molt diferents que aniran apareixent en distints moments, de formes variades i amb tensions previsible.
1568. Dos factors ajudaran a amassar aquests ingredients no sempre fàcilment assimilables. Per una banda si tots prioritzem els objectius per damunt dels mitjans i, per una altra, si tots sabem ser flexibles i confiats.
1569. La cultura d'una CB ha de ser prou reconeixible per tal que la gent hi confiï. Segons Brandt i Eagleman, els humans acostumem a desconfiar de les novetats excessivament trencadores. Necessitem vincles amb el passat abans de llançar-nos al futur. Això vol dir que haurem de conservar formes socialment acceptades i al mateix temps haurem d'incorporar les novetats que volem aportar.
1570. Caldrà estar atents al que cal conservar de la cultura general per tal que la gent no ho senti massa estrany i el que cal donar de novetat pels que l'esperen.
1571. La cultura d'una CB tindrà doncs els factors comuns generals de la societat on estigui (la llengua, la cordialitat, el vestir, el vocabulari, les formes de salutació, participació, acords...) però també incorporarà elements que xoquin amb aquest patró estàndard. Segurament la necessitat d'innovar o de buscar la comunicació autèntica descol·loqui i incomodi a les persones que puguin veure els seus valors, costums i expectatives qüestionades.
1572. Una CB haurà d'aprendre a viure amb la diversitat d'interpretacions culturals i fins i tot amb la diversitat de cultures perquè, tal com comento al punt de la inclusió, hi haurà, o hauria de poder haver, persones de distinta nacionalitat, ètnia, edat, nivell cultural, identitat sexual o qualsevol altra diferència que ens defineixi.
1573. Serà molt interessant observar com es constitueix aquesta nova cultura de grup. Analitzat així, de manera analítica, pot semblar que el procés d'aculturació és molt difícil i no obstant es dona constantment en tots els grups de la nostra societat actual. O sigui que per una banda cal desdramatitzar el tema de la complexitat de la diversitat i per altra convé no oblidar que una CB té una finalitat tan àmplia en la dimensió de profunditat i d'extensió que no ens pot estranyar que el procés sigui més complicat del que seria normal.
1574. Dic això perquè és molt diferent entendre'ns un grup divers que compartim alguna cosa de manera superficial i per poc temps (esperem a la sala d'espera d'urgències d'un hospital, per exemple) i una altra és tenir la voluntat

281 RIBAS, SALVADOR: *Directivos sin fronteras*. Ed. Libros de Cabecera, 2023, p. 29

de trobar-nos en totes les dimensions i en tota la profunditat que puguem amb l'objectiu d'establir una cooperació permanent.

1575. En tot cas, cal que assumim que una CB serà una organització complexa. Esperem que no sigui complicada, però no podem evitar que sigui complexa. Jean-François Zobrist va trobar una metàfora brillant per exemplificar la diferència:

*«Un Boeing 747 és un sistema **complicat**. Hi ha milions de peces que han de treballar al mateix temps sense fissures. Però és possible mapejar-lo per complet; si canviem una de les seves parts hauria de ser possible predir totes les conseqüències. Un plat d'espagueti és un sistema **complex**. Tot i que té amb prou feines una dotzena de 'parts' és virtualment impossible predir què passarà si estirem la punta d'un espagueti que sobresurt del plat.»²⁸²*

1576. De la mateixa manera, la complexitat d'una CB fa que sigui quasi impossible saber què passarà a mesura que anem decidint i actuant en el dia a dia. Convé recordar la fal·làcia del control que ens fa pensar que tenim el poder de predir, controlar i manipular la complexa realitat social i interpersonal en una CB. I això és pot aplicar a totes les organitzacions humanes, però com més obertes, plurals i creatives siguin, més impossible és el control.

282 LALOUX, FREDERIC: *Reinventar las organizaciones*. Ed. Arpa, 2016, p.321

4.3 Socials

1577. Una CB no és una illa. És un ingredient més de la massa social que conforma la humanitat ara mateix. Una CB té una personalitat pròpia, una estructura autònoma, independència ideològica i objectius compatibles amb els anhels humans universals.
1578. Una CB no va contra el sistema ni contra ningú però proposa formes de relació i acció que poden ser alternatives a les estructures socials actuals tal com s'explica en detall a tot el capítol 3. En aquest sentit, ofereixen models diferents per abordar els problemes socials i individuals.
1579. Les CB poden i han de col·laborar amb les institucions socials i les persones individuals. Poden adherir-se a qualsevol iniciativa popular o política però també poden no fer-ho. En ser autònomes, poden decidir la implicació que volen i la forma de fer-ho.
1580. Si una CB decidís fondre's amb una església, partit polític, empresa o institució pública o privada, deixaria de ser una CB. Ha de mantenir sempre, com a tret essencial, la independència i l'autonomia i no pot estar supeditada a cap imposició exterior, ni tan sols legal. Un grup així podria desenvolupar tot el que les CB possibiliten però ja no seria una CB.
1581. En aquest apartat plantejo quina mena de relació poden i han d'establir les CB amb les persones que no en formen part, amb el teixit social i amb les institucions polítiques.
1582. L'enfocament d'aquest apartat és molt genèric. Serveix només per marcar el posicionament bàsic. Els detalls de com es relaciona amb la societat, especialment en els inicis de la seva constitució, és el contingut del capítol 5.
1583. Com ja he dit en parlar de les Unitats de Bonvivència, considero que actualment les persones estem protegides per un primer cercle de suport que solen ser les famílies (els qui en tenen) i més enllà d'això no hi ha cap suport incondicional informal. Si tenim un problema que excedeix l'àmbit familiar hem d'anar a recórrer a les institucions estatals.
1584. Problemes com l'habitatge, la companyia, el suport, els recursos, la pertinença, la socialització, l'afecte, la cura, la mobilitat, la protecció, l'esbarjo o la informació i el coneixement són aspectes que la família o els amics poden atendre. Si fallen, només queda l'estat en allò que es considera primera necessitat. Sovint no inclou el camp afectiu, relacional i social. L'assistència social, la beneficència, la sanitat i l'educació pública cobriran els mínims legals quan puguin, a través de la xarxa de serveis públics que cada cop més es va aprimant i diluint.
1585. És per això que crec que cal organitzar aquestes noves institucions informals de les Comunitats de Bonvivència (o qualsevol altre organització que tingui els mateixos objectius) per tal que tothom disposi, si vol, d'una xarxa de protecció segura basada en la pertinença i l'afecte.
1586. He dit abans que és una institució però no pas una institució oficial. Les comunitats podrien ser institucions segons la definició del diccionari: «*Institució: Categoria social que, apareguda per atendre alguna necessitat bàsica de la societat, assoleix caràcter orgànic i permanent*»
1587. Les CB tenen alguna cosa de contracultura en el sentit que busca formes de relació i pertinença que no són la família, l'amistat, l'afiliació o la ciutadania sinó un nou contracte o pacte informal però profund entre persones que es comprometen a ajudar-se en tots els aspectes de la vida.
1588. Les CB responen a una necessitat actual de formar comunitats compromeses i integrals, d'oferir nous models de convivència i suport i també de fomentar la mida humana en la relació individu-col·lectivitat.
1589. Com intueix Guilly, «*els països occidentals entren en el període de les societats petites.*»²⁸³
1590. També convé considerar que la idea que hi ha darrera les CB és que la societat humana no és una suma d'individus tal com pensa l'utilitarisme de Mill, per exemple, sinó que la unitat bàsica és el grup (la família, la tribu...) com defensava, per exemple Durkheim. En el nostre cas, la CB seria alguna cosa més que una suma de persones unides per interessos, una mena d'usuaris d'un club. Seria una unitat superior als individus que demana un compromís, una fidelitat, una unió més semblant a la família o a una cooperativa on el bé del grup és superior al dels individus. Això quedarà més clar quan parli del treball comunitari.
1591. Aquí trobem l'aplicació social del treball que hem de fer amb l'eix vertical (individual-col·lectiu) que he explicat a [l'apartat corresponent](#):

«Durkheim argumentava que l'homo sapiens era en realitat un homo duplex, un ésser que existeix en dos nivells: com a individu i com a part de la societat. A partir dels seus estudis sobre religió, va concloure que tenim dos grups diferenciats de sentiments socials, un per a cada nivell. El primer conjunt de sentiments vincula cada individu amb els seus conciutadans: es manifesta dins de la

283 GUILLUY, CH.: p. 146

comunitat, en el dia a dia. Inclouen els sentiments d'honor, respecte, afecte i la por que podem sentir uns pels altres. (...) Els segons són les emocions que ens uneixen a l'entitat social en el seu conjunt; aquestes es manifesten principalment en les relacions entre distintes societats, i podrien anomenar-se 'intersocials'. Les primeres ens vinculen uns als altres però no ens treuen autonomia mentre que quan actuo sota la influència de les segones soc part d'un tot, segueixo les seves accions i estic sotmès a les seves influències.»²⁸⁴

Què ofereixen les CB a les persones que en són membres

1592. Les CB haurien d'estar presents a la societat com un recurs més al que accedir per tal de satisfer les necessitats de dèficit i de creixement.
1593. A les persones interessades els ofereix el que vulguin i en puguin treure a partir del que vulguin i puguin donar. És una comunitat, un grup amb vincles afectius, voluntat compartida i afinitat d'objectius. Pertànyer-hi atorga doncs comunió, relació, vincle i també motivació i sentit.
1594. En una CB es pot assolir el sentit de pertinença que es dona sovint en la família, els entorns laborals o l'associacionisme.
1595. Una CB és com un veïnatge o com una petita vila on tots compartim alguna cosa essencial i ens hi impliquem per al bé comú i el benefici recíproc.²⁸⁵
1596. Les virtuts i qualitats que hem de desenvolupar són les essencialment humanes. Ho fem a través de l'enxarxament i de la relació dins la comunitat. Un cop més la metàfora del monestir m'és útil. Ho explica bé Feiss, quan diu:
- «Un monestir s'assembla a una família, però no és una família. Els vincles entre els monjos no són vincles de parentesc. Tampoc són majoritàriament vincles d'amistat estreta. Els religiosos a vegades són amics entre ells, però és més probable que un monjo tingui amics fora del claustre que dins. (...) La comparació més propera als llaços que uneixen una comunitat monàstica probablement es troba entre els veïns, que es porten bé, confien un en l'altre i poden comptar l'un amb l'altre; gent unida per llaços que no s'acostumen a analitzar però que són robusts i resistents»²⁸⁶*
1597. A part del que tothom pot trobar en una CB si s'hi afegeix, també les persones alienes poden rebre els beneficis de les accions, iniciatives, propostes, oferiments i possibilitats que ofereixen i que poden conèixer per mitjà de membres o per notícies que puguin tenir de diferents fonts.

Què ofereixen a la societat

1598. Una CB ofereix models i propostes alternatives a les socials majoritàries, sobretot pel que fa al tractament integral i a la inclusivitat de les persones.
1599. També pot ser un refugi per a descontents.
1600. Pot ser suport pels desvalguts.
1601. Pot ser estímul en la mediocritat, crítica en el conformisme i alternativa en l'insatisfet.
1602. Pot ser cooperador amb les organitzacions i formes socials.
1603. Una CB pot oferir també formes alternatives progressives. Això vol dir que davant determinats reptes no cal optar per una solució radical entre una CB o un altre sistema sinó que es pot combinar l'acció de les CB amb altres models i formes. Per exemple, una CB segurament no podria oferir solució a una atac d'apendicitis però podria assolir la cura del postoperatori. No pot oferir un judici legal a uns litigants però pot mediar entre elles. Potser no pot donar una renda bàsica però pot oferir suport continu dins la comunitat. Potser no pot organitzar uns estudis reglats oficials però pot donar formació per a poder presentar-se a convocatòries lliures, etc.
1604. No cal excloure l'ús dels serveis públics o dels recursos del sistema però cal fer una anàlisi crítica i mirar de proposar altres formes de satisfer les necessitats que aquests serveis ofereixen si pensem que podem fer-ho d'una forma més harmònica amb els nostres ideals. Possiblement en alguns casos puguem trobar formes més econòmiques i més humanes —en el sentit de més amoroses i atentes a la personalització i a la comunitat— de cobrir necessitats socials.
1605. Cal tenir en compte que ja hi ha a la nostra societat moltes alternatives als serveis estandarditzats. Hi ha, per exemple, la propietat privada i la propietat amb dret d'ús; la democràcia representativa i la jerarquia de

²⁸⁴ HAIDT, JONATHAN: *La mente de los justos*. Deusto, 2024 pp. 326-327.

²⁸⁵ CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «El dia que gastem tanta energia pel drets de tots com la que gastem pels drets dels nostres, el món estarà salvat» <http://bit.ly/2srQHik>

²⁸⁶ FEISS, HUGH: *Sabiduría monástica*. Ed. Elba, 2022, p. 81

creixement²⁸⁷, la família i la UB, l'educació formal i la vital, la violència i la força, el dret i la justícia, el sistema de salut i la cura, l'oci de mercat i el cultural. Les CB, optant pels models alternatius, difonen i posen a l'abast de la gent altres formes d'organització social descentralitzades, cooperadores i integrals.

1606. També una CB pot ser un facilitador entre l'individu i l'estructura social. La CB pot orientar, acompanyar, suggerir a les persones en les seves relacions amb els serveis de l'estat i amb les institucions amb les que es relaciona.
1607. Una CB pot ser un model nou o un camp d'aprenentatge per a accions socials que confiïn en les xarxes de mida òptima amb gestió horitzontal i intel·ligència col·lectiva.
1608. Tot i que jo no en soc partidari, les CB podrien col·laborar formalment amb els ajuntaments i altres organismes oficials. Podrien rebre ajudes i subvencions. Penso que aquí hi ha un gran perill de perdre la independència i l'autonomia que són trets bàsics, però si una CB ho decideix, caldrà veure el resultat.
1609. L'ús d'eines de les grans corporacions com ara Google, Telegram, OpenAI i altres sotmeten les CB a un control i unes dependències que poden limitar les seves capacitats.
1610. Per això tot el que una CB pugui fer al marge de l'administració de l'estat i de les corporacions serà un avantatge per al seu desenvolupament.
1611. Segons Habermas, hi ha el món de la vida i el món de les institucions. La vida seria la comunitat i les institucions, l'estat. El perill és que el primer acabi sent colonitzat pel segon.²⁸⁸ Això que Habermas temia, ara és més evident que mai i per això les CB han d'estar ben alerta.

Quina mena d'organització és una CB

1612. Una CB és un tipus nou d'organització social per les seves característiques. Possiblement sigui un model nou i en aquest sentit potser convé distingir-lo de la resta d'organitzacions socials.
1613. La seva originalitat no és un valor. No busca ser diferent o únic sinó servir a l'objectiu universal de cooperació entre persones que aspiren a la vida bona tot desplegant les seves capacitats, acceptant el moment i circumstàncies de tothom.
1614. En una mirada ràpida podríem dir que una CB...
1. S'assembla a una **família** per l'abast integral però se'n diferencia per l'opcionalitat (pots escollir pertànyer a una CB però no a la teva família)
 2. S'assembla a un **club** perquè reuneix a persones amb interessos o ideologies comuns però se'n diferencia per la naturalesa dels objectius (els objectius d'un club són secundaris en la vida d'una persona i els d'una CB són essencials)
 3. S'assembla a una **associació** perquè té com ella uns fins comuns però se'n diferencia perquè els fins no són sectorials (Una associació es circumscriu en l'àmbit culturals, solidaris, educatius, etc. i una CB abasta tot el que afecta a la vida humana).
 4. Té alguna cosa semblant a un **partit polític** pel fet que aspira a influir en la societat però se'n diferencia per la manca d'ambició pel poder, la renúncia a participar en la política institucional (de forma sistemàtica i programàtica) i l'organització no jeràrquica (en el sentit de flexible, fluïda i canviant)
 5. S'assembla a una **ONG** perquè té objectius solidaris i humanitaris però se'n diferencia perquè no està vinculada legalment a l'administració de l'estat.
 6. S'assembla a una **cooperativa** perquè, com elles, aplega persones que s'uneixen de forma voluntària per satisfer les necessitats i les aspiracions econòmiques, socials i culturals en comú però se'n diferencia perquè no és una empresa.
 7. Comparteix amb una **església o organització religiosa** la inquietud per la transcendència i la dimensió espiritual però no té doctrina, dogma ni dimensió sagrada.
 8. És com un **moviment social** perquè, com el feminisme o l'ecologisme, busca un canvi social però no té motivacions en circumstàncies històriques sinó en el reconeixement de l'essència humana.
 9. S'assembla a una **universitat o institució** perquè és una comunitat d'aprenentatge i recerca però se'n diferencia perquè no imparteix coneixement ni expedeix titulacions sinó que fomenta l'aprenentatge de tots entre tots.
 10. S'assembla a una **organització empresarial** en què es dedica a la producció o prestació de béns i serveis que són demandats per la gent però se'n diferencia en el fet que no busca guanys econòmics.

287 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «La competició és bona quan ens ajuda a créixer i dolenta quan busquem el domini.» <https://bit.ly/2Z2xEYD>

288 Citat per JEFFRIES, STUART: *Gran Hotel Abismo*. Biografia coral de la Escuela de Frankfurt. Ed. Turner Noema, 2018, p. 417

11. No són tampoc **grups comunitaris** del tipus de les xarxes veïnals o agrupacions locals tot i que tenen en comú la recerca del bé comú. Es diferencien d'ells en l'objectiu d'atendre a les persones individualment també, en totes les seves dimensions.
12. S'assembla a una **fundació** perquè també té la finalitat de l'interès general però se'n diferencia perquè no parteix d'una aportació de béns, diners o drets per a la realització de les seves activitats.
13. Evidentment una CB no és **una milícia ni un cos de seguretat** encara que pugui oferir protecció i seguretat. Aquesta funció és una de les possibilitats però en cap cas constitueix la seva raó de ser.
14. Tampoc és una **secta** encara que hi ha qui s'ho pregunta. Segurament el que fa sospitosa una CB és la seva vocació d'universalitat, la seva aposta per una cosmovisió on tot hi estigui integrat. D'alguna manera una CB obliga als seus membres a considerar tots els aspectes de la seva vida i de la societat. Aquest anhel, que resulta singular en un món d'especialistes i on les accions són sectorials i individuals, el comparteixen les CB amb les religions i les sectes, que també defensen una cosmovisió. La diferència però és la manca de cos doctrinal, l'absència del poder carismàtic d'un líder i la invitació constant a la crítica, el dubte i la innovació.

1615. **Relacions entre les CB: xarxa de CB.**

1616. En el model ideal de desplegament de les CB puc imaginar l'aparició d'una xarxa de Comunitats de Bonvivència que podrien molt bé cooperar i compartir coneixement i experiència.
1617. Com ja s'ha dit en altres llocs, seria molt favorable l'aparició de CB en cada poble o ciutat. Les CB són més eficaces com més locals són.
1618. Una xarxa de CB pot donar molt potencial a les comunitats perquè hi podria haver intercanvi de persones²⁸⁹, compartició de models, formes de lideratge i altres innovacions que es vagin produint a les CB. La xarxa de CB hauria de ser un focus potent i dinàmic d'innovació social obert a tota la societat. El seu estatus i la llibertat ideològica i administrativa permetria molts experiments i assajos que, d'una altra forma, no serien possibles.
1619. Tampoc seria descartable que hi hagués alguna instància coordinadora general per a les funcions que el conjunt de CB associades decideixin, com per exemple l'emmagatzematge, distribució i transport de reserves per a casos de crisi, o la facilitació d'iniciatives o empreses conjuntes, o la supervisió i auditoria de les CB que vulguin, o els tribunals o consells assessors i decisoris, sempre que les CB les acceptin...
1620. Fins i tot una unitat de diverses CB podria tenir un consell consultiu o executiu per a causes comunes.
1621. Tota aquesta xarxa hauria de ser d'iniciativa pròpia, no centralitzada i en cap cas obligatòria per a les altres CB.
1622. Cal tenir present que una CB no és una marca ni hi ha un registre o una propietat intel·lectual de manera que ningú pot dir que una CB no és una CB per la forma en què es gestiona i coordina. Només podríem dir-ho si no persegueix els objectius de les CB.
1623. En cas que hi hagi conflictes d'identitat, cooperació i coordinació, com molt probablement hi hauria, caldrà aprofitar aquesta circumstància per a aprendre i treballar units.
1624. En realitat no hi ha cap interès en definir de forma rígida una CB. Les idees generals d'aquest treball ofereixen un perfil prou vague com perquè moltes formes diferents de CB se sentin CB. No hi fa res que hi hagi diferents definicions o formes de concebre les CB perquè, tal com passa amb l'amistat o l'amor, la seva indefinició no impedeix que els qui senten amics o amants en tinguin dubtes. El mateix passaria amb les CB.
1625. Sabem que els individus influeixen el grup i que el grup influeix els individus.²⁹⁰ És una fèrtil col·laboració que es retroalimenta.

²⁸⁹ Els monestirs portaven gent d'una província a una altra segons les necessitats cosa que també podrien fer les CB.

²⁹⁰ CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Els individus determinen com és la societat i la societat determina com són els individus»
<http://bit.ly/1McJDv>

4.4 Integrals

1626. El qualificatiu d'«integral» s'ha d'entendre aquí en el sentit literal que segons el diccionari és «que comprèn o abasta tots els elements o aspectes d'alguna cosa». En el nostre cas, tots els elements o aspectes de l'ésser humà.
1627. Una CB no pot deixar de considerar cap aspecte o dimensió humana perquè el treball personal i social requereix l'atenció a totes parts i al tot que formen.
1628. A les CB, doncs s'ha de poder parlar de tot i atendre totes les necessitats. Respecte a aquesta feina hi ha diferents fronts que cal considerar.
1629. El primer és saber quines són les dimensions humanes; reconèixer-les o descobrir-les.
1630. En segon lloc cal entendre que n'hi ha de més importants que altres en funció del moment i nivell d'evolució de cada persona i de cada societat. Com he dit en altres llocs²⁹¹, les necessitats i els nivells d'evolució estan jerarquitzats per la seva qualitat i quantitat.
1631. La tercera cosa podria ser tenir una intuïció o una valoració personal —millor si es considerada en grup o amb un suport extern— de quines són les necessitats que he cobrir amb prioritat a altres.
1632. Després caldria tenir o fer un pla o proposta d'acció per a assolir el creixement en aquells aspectes que he detectat com a prioritaris i finalment, el seguiment i avaluació del que anem fent. Tot això pot ser fet en la intimitat de cadascú o en grup formal o informal; pot ser fet de forma estructurada o totalment improvisada; es pot fer de tantes maneres com persones hi ha, però el que cal que hi hagi sempre és aquesta intencionalitat i voluntat d'esdevenir cada cop més plenament humans tot ampliant les nostres potencialitats.
1633. Tenim doncs la necessitat de discernir aquests reptes fonamentals i, al mateix temps, tractar-los tots alhora. No podem centrar-nos en un aspecte i oblidar-ne d'altres de la mateixa categoria.
1634. El que diu Diamond referint-se a la civilització és aplicable a l'individu:
*«El problema més important és el nostre enfocament erroni, que intenta identificar el problema més important.»*²⁹²
1635. És això! Cal tenir present que tots els problemes essencials són igualment importants i si algun dels importants no es resol, tots els altres resolts, no serveixen per a res. Pensem per exemple en un pont construït en arcades. Reparar un arc afeblit servirà de poc si no ens adonem de que n'hi ha d'altres enderrocats o a punt de ser-ho.
1636. El que hi ha darrera la mirada integral és la visió holística de la realitat que ens impedeix veure el món a trossos o per seccions. Tot el que existeix forma una unitat com totes les ciències van evidenciant. Això no vol dir que no puguem treballar en aspectes concrets sinó que, en fer-ho, hem de tenir present com encaixa i harmonitza amb la resta d'elements. Hem d'enlairar la mirada a la totalitat per veure la unitat i hem d'abaixar la mirada a les parts per veure com aquesta unitat es concreta en cada aspecte que considerem.²⁹³
1637. Crec que tota aquesta proposta de les CB està farcida de la idea de la integració i per tant potser resulta fins i tot sobrer parlar-ne més.
1638. Crec que n'hi haurà prou fent un breu resum de les perspectives que podem considerar i de les seves diverses modalitats, que tal integrar.
1. Les dimensions humanes: biològica, emocional, social, intel·lectual i espiritual
 2. Projeccions: interior i exterior; individual i col·lectiu
 3. Àmbits: jo, nosaltres, tots, tot²⁹⁴
 4. Nivells d'evolució: de primer grau i de segon grau²⁹⁵
 5. Línies evolutives o de desplegament: cognitiva, emocional o afectiva, moral, interpersonal, espiritual, somàtica, consciència del jo, estètica. (cada una d'aquestes línies té el seu propi procés de desenvolupament. Cal estar amatents a totes les línies.)
 6. Moments personals i històrics (integració de les experiències que hem anat acumulant al llarg del temps)
 7. Passat i futur: integració del que hem viscut amb el que volem viure.
 8. Salut mental: reconèixer i treballar les nostres ombres, neurosis i patologies en el grau que sigui.

291 (He parlat dels nivells d'evolució als apartats «[Som éssers evolutius](#)» del capítol 2 i «[Nivells d'evolució](#)» del capítol 3.6.)

292 DIAMOND, JARED: *Colapso*. Ed. Debate, 2021, p. 645

293 Són les dues mirades «de dalt a baix» i «de baix a dalt» que en la filosofia sempre s'han donat. Dels principis a la concreció com defensen els idealistes i racionalistes i de la concreció als principis com treballen els materialistes i empiristes. Una bona explicació d'aquestes dues vies la podeu trobar al capítol XI del llibre de Wilber «Sexo, ecología y espiritualidad».

294 Aquestes tres modalitats són les que figuren al quadre de l'apartat sobre la bona vida del [punt 2.2](#).

295 Vegeu l'apartat «[educar per créixer](#)»

9. Global i local: integració del que tenim més a prop amb el que és més global.
 10. Dualitats pròpies de la naturalesa de la ment humana: autonomia/dependència, rebel·lia/submissió, conservació/canvi, obligació/devoció, altruisme/egoisme, cos/ment, bé/mal, llibertat/responsabilitat, esperança/desesperança, vida/mort, immanència/transcendència, ordre/caos, desig/realitat, veritat/falsedat, etc.
1639. Una Comunitat integral no té per què treballar-ho tot però res no pot quedar descartat de ser treballat. I treballar no vols dir només exercitar o aplicar-se en ser, sinó també en considerar, parlar, fer present i fomentar aquestes visions de la realitat que hem d'acabar inserint en la cosmovisió.
1640. Tal com diu Mumford:
- «En lloc de partir d'una concepció de l'home com a entitat completa que interactua amb una comunitat completa, es probable que partim de l'home com un ser parcial en una comunitat parcial i, abans no ens n'adonem, la part ocupa com per art de màgia el lloc del tot»²⁹⁶.*
- Això és el que volem evitar.
1641. I és en aquest mateix llibre de Mumford, una història de les utopies, on he llegit l'argument més potent a favor de la utopia integral. Parla del fetixisme utòpic per referir-se a les visions de les causes revolucionàries o reformistes que es centren en algun aspecte (materialisme, espiritualisme, feminisme, racisme...) oblidant el tot que conforma la realitat humana.
1642. Per això, en aquesta identitat integral del les CB hi ha l'antídot a qualsevol visió messiànica, sectària o doctrinària. Mentre l'home pugui pensar, una CB serà un refugi pel pensament lliure; mentre puguem criticar, les CB seran la casa de la crítica; mentre puguem dubtar, resistir, estimar o gaudir, les CB seran seu del dubte, la resistència, l'amor i el gaudi. I això ho podem dir de qualsevol altra aspiració humana.
1643. Les Comunitats de Bonvivència seran integrals o no seran.

296 MUMFORD, LEWIS: *Historia de las utopías*. Pepitas de Calabaza Ed. 2015, p. 223

4.5 Inclusive

1644. Una comunitat inclusiva és una comunitat que s'adapta per tal que totes les persones en puguin formar part de manera plena.
1645. La diversitat és consubstancial als humans i la nostra individualitat radical ens fa clarament distints en quasi tots els aspectes. Amb tot, hi ha una base comuna a la humanitat i és allà on cal remetre'ns per tal d'assolir una base segura a l'hora de fer una comunitat de bonvivència.
1646. Ja s'haurà vist a aquestes alçades que la base comuna humana, o el que jo en diria l'essència de l'home, és el treball humà entès com la tasca de desplegar al màxim les nostres potencialitats, en tots els àmbits i en totes les dimensions.
1647. «Incloure», en una CB, vol dir aplegar en la comunitat qualsevol persona que comparteixi els objectius. I «aplegar» s'ha d'entendre en el sentit més ampli: acollir, rebre, atendre i, en definitiva, qualsevol cosa que no forci a qui s'hi ha adherit a marxar.
1648. Quan algú està en una CB i no en marxa o marxa per pròpia voluntat, podem dir que està o ha estat inclòs: que pertany o ha pertanyut.
1649. Ara bé, si algú expressa incomoditat, pressió, rebuig o alguna mena de tracte que li fa impossible restar a la comunitat, malgrat no discrepa dels seus objectius, podem dir que la inclusió no ha reeixit.
1650. Com en tantes altres coses de les CB, les modalitats d'inclusió i acollida, són múltiples. No cal que totes les persones s'hi adaptin de la mateixa manera. Només cal que trobin la seva forma de pertànyer i no se sentin forçades a fer el que no volen fer ni estar on no volen estar.
1651. Evidentment no tot és permès en una CB i cal saber que hi ha unes condicions irrenunciables. Si aquestes condicions no són acceptades, no podem parlar de falta d'inclusió o rebuig sinó d'inadequació d'una persona a una situació donada. Diríem que s'ha equivocat apuntant-se a una CB.
1652. Si algú pretén que li tallin els cabells a la peixateria no podrà dir que no ha sigut acollit sinó que ha escollit malament el lloc on satisfer la seva necessitat.
1653. Si algú es vol fer soci del Girona Club de Futbol perquè li agrada el futbol i se sent de Girona serà benvingut al club i fins i tot si algú diu que no li agrada el futbol, que prefereix el Barça, que considera que tot està malament en el Girona C.F. i que els seus dirigents són uns babaus, no hi ha cap inconvenient per admetre'l i, evidentment, cap motiu per fer-lo fora. Cap condició de pertinença a un club esportiu et demana que tinguis determinades emocions. Ara bé, si tu pretens no pagar la quota o entrar al camp a mig partit per ajudar al teu equip, segurament serà motiu d'expulsió.
1654. De la mateixa manera, cap membre d'una comunitat no pot ser recriminat per les seves preferències, opinions, costums o valors sempre que admeti que la seva obligació és desplegar totes les seves capacitats i que això ho ha de fer amb la comunitat, que té el dret i el deure de col·laborar amb ell en aquesta tasca.
1655. De quina manera, en quin moment, amb quines condicions o amb quines prioritats vol encara aquesta tasca serà una qüestió personal, però si renega de la crítica a les seves idees i actituds (crítica no vol dir abandonar les idees sinó sotmetre-les a examen), no està disposat a col·laborar amb la comunitat o a fer canvis en la seva vida, aleshores això l'invalida com a membre d'una CB i caldrà que l'abandoni.
1656. L'èxit d'una comunitat inclusiva o acollidora és que fomenta que cada persona sigui cada cop més ella mateixa, que vagi adquirint l'autonomia per a prendre decisions sobre la seva vida i la tasca de la seva vida.
1657. Si algú o en alguna CB s'arribés a considerar que hi ha certes coses, siguin rituals, idees, exercicis o pràctiques, que són necessàries per a tothom, aleshores estaríem segurs que no som inclusius i acollidors.
1658. Incloure no és assimilar. Incloure és donar espai per tal que el nou membre trobi el seu lloc on aprendre el que ignora i ensenyar el que ja sap. Incloure no és uniformar, igualar, equiparar o homogeneïtzar. Incloure és admirar la meravellosa diversitat amb què els humans ens despleguem i aprofitar-ho.

La diversitat

1659. Una comunitat diversa ofereix més capacitat d'aprenentatge i més riquesa en els enfocaments teòrics i pràctics del que es proposa. És doncs un capital molt valuós.
1660. D'alguna manera les CB seguirien el model dels falansteris de Fourier²⁹⁷ de qui O'Brien diu:

«La necessitat d'oposar-se a la homogeneïtzació i d'incloure poblacions diverses dins de cada

²⁹⁷ Charles Fourier (1772-1837) va ser un filòsof i economista utòpic francès que va proposar un sistema social basat en falansteris, comunitats cooperatives autosuficients, per harmonitzar el treball, les passions humanes i la convivència.

*comuna és paral·lela a la visió de la falange de Fourier, que prospera gràcies a l'harmonia de tots els tipus de personalitat possibles. Com en el cas de les comunes, Fourier no defensa una comunitat d'afinitat basada en l'avaluació de les persones, sinó una forma social universal a l'abast de tothom.»*²⁹⁸

1661. Una CB hauria de poder acollir la mateixa diversitat que té la societat en la que està implantada.

1662. Crec que l'homogeneïtat ens estabilitza i estanca però la diferència ens estimula i empeny.²⁹⁹

1663. A l'hora de considerar els tipus de diversitat que pot acollir una CB, podem considerar la diversitat...

1. per nivell evolutiu (instintiu, màgic, egoic, mític, lògic, integral...)
2. per cultura (idioma, ètnia, nacionalitat, cultura familiar...)
3. per religió (confessional, ateu, agnòstic, mític, supersticions-arcaic...)
4. per circumstàncies personals (sort, enamorament, augment d'estatus, èxit...)
5. per edat (nadons, infants, adolescents, joves, adults, madur, vell...)
6. per sexe (segons s'identifiqui)
7. per personalitat (tipus d'eneagrama, reconegut o definit per ell...)
8. per nivell intel·lectual (nivell d'estudis reglats)
9. per estat de salut (graus de dependència, hàbits saludables, malalties cròniques...)
10. per estatus social i econòmic... (classe social, nivell econòmic...)
11. per estatus professional o laboral (funcionaris, professions liberals, treballadors manuals...)
12. per posició de poder (carisma, autoestima, capacitat d'elecció, empoderament personal...)
13. ...

Diversitat per nivell d'evolució

1664. De totes les diversitats possibles, una destaca per damunt de les altres i esdevé la clau de volta de la inclusió i del treball amb la diversitat: la diversitat de nivells evolutius.

1665. La diversitat de nivells evolutius és invisible perquè molta gent ignora que existeix. Entenem que les persones estem a la infància, adolescència, adultesa... però no veiem que també estem en una determinada edat de maduresa evolutiva que no té gaire a veure amb l'edat cronològica.

1666. Això és el que la fa invisible, el desconeixement de la seva existència. La ignorància de no saber-nos permanentment evolutius ens mata perquè ens estanca en qualsevol estadi que considerem bo i allà ens paralitzem! Homes i pobles.³⁰⁰

1667. Podem veure i classificar la gent per la seva edat però no per la seva maduresa evolutiva. Amb tot, aquesta existeix i és més important que la cronològica. Una persona és major d'edat als 18 anys i no un dia abans i pot conduir, votar o fer gestions administratives que un menor no pot fer. Hi ha criteris semblants per als vells però no hi ha cap criteri que discrimini les persones pel seu nivell evolutiu.

1668. El fet és que el nivell d'evolució del que ja hem parlat sovint³⁰¹ es dona de forma automàtica fins a un cert punt a partir del qual aquest procés pot quedar estancat o evolucionar molt lentament.

1669. Això dependrà de l'ambient, l'educació, les circumstàncies i la pròpia voluntat o interès del subjecte per evolucionar. Per créixer biològicament no cal cap esforç o intenció però per créixer plenament en totes les dimensions, sí que cal un treball i una voluntat.

1670. La conflictivitat que té aquest factor és que les persones que, tot i ser adultes per edat cronològica però egocèntriques per immaduresa, per exemple, tenen els mateixos drets que els que han evolucionat més i per tant tenen el mateix poder de decisió i a vegades més.

1671. Seria com si en una escola tinguessin el mateix poder els nens de pàrvuls, els adolescents i els mestres perquè només es considerés el fet de pertànyer a l'escola. Doncs això ens passa a la nostra societat. Només es considera l'edat cronològica sense atendre a la maduresa o evolució de la gent. És normal que sigui així perquè qualsevol altre manera de regular aquests nivells de maduresa segurament seria conflictiva i polèmica. I ho seria

298 O'BRIEN, M.E.: *L'abolició de la família. El capitalisme i la comunització de les cures*. Ed. Tigre de Paper, 2023, p. 282

299 CARBÓ, JOSEP M.: Vol 234: «Allò igual t'estabilitza; allò diferent t'empeny.» (<http://bit.ly/1STYqaZ>) i «La igualtat... aquesta maledicció!» <http://bit.ly/2tYzuPV>

300 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «La ignorància de no saber-nos permanentment evolutius ens mata perquè ens estanca en qualsevol estadi que considerem bo i allà ens podrim! Homes i pobles.» <https://bit.ly/2IWuJgW>

301 He parlat dels nivells d'evolució als apartats «[Som éssers evolutius](#)» del capítol 2 i «[Nivells d'evolució](#)» del capítol 3.6.

precisament perquè el nivell d'evolució mitjà de la nostra societat està ara mateix centrat en els nivells mític i racional.

1672. Amb tot, ignorar que hi ha aquesta gradació de capacitats i moments evolutius, tot igualant els drets pel sol fet de tenir 18 anys em sembla també perillós. Això que en la societat és quasi impossible d'arreglar o de considerar, en una comunitat podria ser relativament senzill perquè, com ja explico en altres llocs, les comunitats poden ser molt més àgils a l'hora d'entendre els lideratges, els drets, les capacitats, etc.
1673. Un altre aspecte a considerar és el fet que aquesta classificació de la gent entre diferents nivells d'evolució no podrà ser mai superada. Mai arribarem a que tothom tingui el mateix nivell d'evolució. Sempre hi haurà gent en diferents nivells d'evolució com sempre hi haurà gent adolescent, jove o vells.
1674. Encara que les persones evolucionin, sempre en neixen de nous que han de començar de zero i per tant han de passar per totes les etapes evolutives. Aspirar a tenir una societat de gent madura i pacífica, per exemple és una fantasia, igual que ho seria aspirar a tenir una societat on tothom fos adult i no hi hagués nens ni adolescents.
1675. Al màxim que pot aspirar una societat és a que els processos d'evolució siguin àgils, durin el que han de durar i no hi hagi estancaments. Això també ho pot facilitar millor una comunitat petita que una societat gran.
1676. Així doncs tenim el fet que en una comunitat hi haurà persones en diferents moments d'evolució i tindran desitjos, necessitats, ideals, aspiracions, visions del món, relacions i tot el que és humà, ajustat al seu nivell maduratiu.
1677. Tots ells veuen claríssim el món tal com el conceben però ignoren que això és així perquè estan en un determinat moment evolutiu. Com els escaladors que a mitja ascensió veuen el que hi ha per sota seu i alguna cosa del que hi ha per damunt. L'escalador sap que al cap d'un altre tram d'escalada, la vista s'amplia per sota i albira pics nous per damunt que no podia veure quan era més avall. Els humans, però no som conscients d'aquest fenomen a mesura que evolucionem i tenim tendència a creure que el que sabem ara és la veritat absoluta. El nen creu conèixer el món tal com és i també ho creu l'adolescent que ja no recorda quan era nen. I també ho creu l'adult que ara ja renega de la visió adolescent que tenia abans i creu haver arribat a un coneixement veritable.
1678. Això vol dir que les persones estem sempre segures de saber com és la realitat però veiem coses ben diferents perquè estem en diferents nivells d'evolució. El que algú veu com un acte malintencionat un altre ho veu com una mostra d'ignorància i encara un altre ho pot veure com un simple fet no qualificable. Tot depèn del nivell d'evolució.
1679. Tots però, estiguin en el nivell que estiguin, defensen a mort la seva visió i són coherents i honestos amb la seva pròpia versió de la realitat³⁰². Per això és tan difícil la diversitat, perquè les diferents postures quan entren en conflicte no es poden catalogar entre les bones i males postures sinó que tothom té raó des del seu punt de vista. Veiem els problemes i les seves solucions en funció del nivell d'evolució en què ens trobem.³⁰³
1680. Ens agrada poder criticar i desqualificar els que no pensen com nosaltres però en realitat tothom fa el millor que sap amb la informació i el moment evolutiu que viu. El mal és el bé que fan els que estan en altres nivells d'evolució moral.³⁰⁴
1681. Cal tenir molt en compte aquest factors que ajuda a entendre la major part dels conflictes que tenim els humans.
1682. Farem un pas important en el tractament de la diversitat de cares a la inclusió i a l'acolliment de les persones si podem entendre i assumir aquesta realitat evolutiva humana. És evident que hi ha persones que, pel seu moment evolutiu, no poden admetre això i per tant aquí hi ha un factor de dificultat més. Una comunitat tal com la penso haurà de ser especialista en atendre amb la màxima amplitud de possibilitats i de propostes les diferents necessitats de les persones en nivells d'evolució no compatibles.
1683. Podríem dir que el pecat original és la ignorància de no saber-nos evolutius.³⁰⁵
1684. D'entrada, assumir el fet que som evolutius ens donaria algun avantatge perquè implica:
1. acceptar que les intencions, accions, opinions, coneixements, emocions, relacions, valors i judicis que fem han de ser valorats en funció del nivell d'evolució de cada persona en cada moment.
 2. Que no hi ha, per tant, un criteri únic per a valorar les obres i el pensament de la gent. Tot judici s'ha de fer referit al moment evolutiu de la persona i les seves circumstàncies.

302 Aquí cal fer esment de que segons la major part de les teories dels nivells d'evolució, hi ha alguns moments en què les persones poden accedir a estadis més elevats en els que són conscients d'aquest ofuscament que tots tenim i aleshores admeten les realitats dels altres sense desqualificar-ne cap. Són els nivells de segon grau que diu Wilber tal com he comentat a l'apartat «Nivells d'evolució» del capítol 3.6.

303 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Veiem els problemes i les seves solucions en funció del nivell d'evolució en què ens trobem.» <https://bit.ly/2EE16tM>

304 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «El mal és el bé que fan els que estan en altres nivells d'evolució moral.» <https://bit.ly/2KxtctQ>

305 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «El pecat original és la ignorància de no saber-nos evolutius.» <https://bit.ly/2AAEyLh>

3. Que podem fer valoracions sobre les situacions, les circumstàncies, la utilitat, la conveniència... però no sobre la bondat o maldat dels fets i opinions.
4. Que també podem expressar els efectes de les coses en nosaltres amb respecte i assumint que són les nostres vivències.
5. Que sabem que bàsicament totes les persones oscil·lem entre els estats egoic, emocional/social, racional/mental i espiritual³⁰⁶.
6. Tot i que solem estar més o menys centrats en un d'aquests estadis, tots tenim moments de retrocés o enlairament en estats menys o més evolucionats.
7. Cal ser conscients de l'estat en què estem i mirar com fer-ho per a evolucionar amb l'ajuda dels altres.
8. Des d'aquest punt de vista no existeix la igualtat humana atès que tots estem en diferents nivells d'evolució. Considerar que tots estem igual és un fre per a l'evolució i un factor d'estancament en la dinàmica social. Això no afecta la dignitat de tots i a la igualtat en els drets fonamentals bàsics. Ajuda a entendre i a posicionar-nos en el treball conjunt.
9. Podem afavorir o frenar l'evolució individual.
10. Millorem més quan ho fem col·lectivament.

1685. Entendre aquests principis ens col·locaria en una posició molt favorable per al desplegament d'una comunitat inclusiva.

Diversitat cultural: cultures i subcultures³⁰⁷

1686. Considerem també que cada persona té uns trets de temperament que hereta de la família i uns de caràcter que és forja al llarg de la seva vida, molt influïts per l'entorn. La família i les relacions socials perfilen la nostra personalitat.
1687. Aquest paquet de trets individuals es desenvolupa en un entorn cultural que el condiciona de manera quasi definitiva. Per això les persones hem de ser compreses per la nostra cultura i la nostra personalitat. És evident que la cultura té també diverses esferes d'influència: jo pertanyo a la cultura occidental, a la nacional catalana, a la gironina i també a la de la meua família en concret, que és una barreja de totes.
1688. La suma de com som, de com ens afecten tots els factors de diversitat, de com ens ha tractat la vida, de com ens limita o potencia el nostre ADN, de com ens hem vinculat o no amb la nostra cultura... dona com a resultat els individus inclassificables que som.
1689. La personalitat individual es modela i es desenvolupa a través de la influència de la cultura, incloent-hi valors, normes, creences i pràctiques socials.
1690. Tal com he comentat abans, a l'hora de considerar la influència que exerceixen els grups socials en les personalitats podem diferenciar factors culturals amplis (de societat occidental o de país) o més específics com la cultura laboral d'on treballem, de la família, fins i tot del grup d'amics o del poble si som d'una vila petita.
1691. En els àmbits culturals més petits també podem considerar l'esperit del grup que és com l'estat d'ànim del grup. Mentre les pautes culturals d'un petit grup poden ser molt estables i tenir el pes de la tradició o el costum, l'estat d'ànim del grup pot ser molt variable perquè els conflictes, èxits o proves que sotmeten la família, l'empresa o la colla d'amics poden alterar de manera important l'estat d'ànim col·lectiu en un moment determinat.
1692. És evident doncs que els factors culturals marquen també les nostres actituds, accions i valors. Segons la cultura a la que pertanyem estarem més oberts a la crítica o menys, serem més planificadors o més improvisadors, més competitius o més col·laboradors, etc.
1693. Llegint sobre estratègies empresarials en el món global³⁰⁸ em vaig fer molt conscient de la conflictivitat que implica desconèixer la cultura dels altres i del biaix que tenim de considerar les pautes culturals pròpies com a les úniques «normals» i fins i tot, correctes.
1694. A mesura que estudiava el tema veia que molts dels conflictes interculturals, que com a exemples explicaven aquests autors, jo els havia tingut amb persones de la meua pròpia cultura.
1695. És evident que tinc problemes amb la gent que arriba tard perquè a mi m'agrada la puntualitat. Això passa entre francesos i mexicans. Tinc problemes amb la gent que no diu les coses clares i sempre deixa insinuacions. Això

306 Són els que en l'apartat «Nivells d'evolució» del capítol 3.6 hem anomenat «Déus de poder», «Ordre mític», «Assoliment científic» i «El jo sensible».

307 Aclareixo que en aquest context la paraula «cultura» o «subcultura» es refereix al conjunt de pràctiques i valors que mantenen els membres d'un grup, fruit normalment de l'aprenentatge de la tradició, i que tenen la finalitat de cohesionar i donar sentit als individus al temps que regulen la forma com es resolen els problemes col·lectius.

308 Interessants els llibres d'Erin Meyer (El mapa cultural), Salvador Ribas (Directivos sin fronteras) i de Meyer i Hastings (Aquí no hay reglas)

passa entre xinesos i canadencs. Tinc problemes amb la gent jeràrquica perquè jo soc igualitari, però aquest conflicte el tenen també els suecs amb els russos. I així podria citar moltes altres diferències.

1696. Igual com passa amb la gent que no entén ni accepta la diversitat cultural, em passa a mi amb la gent que no és com jo. Tendeixo a pensar que els altres ho fan malament i procuro imposar la meua manera. Això és un greu error, tant de judici com estratègic.

1697. M'equivoco quan considero que arribar aviat és millor que tard o quan jutjo que les decisions s'han de prendre col·lectivament i no pas delegar-les a l'autoritat. Fins i tot quan ho escric se'm fa difícil dir que l'estructura horitzontal no és millor que la vertical, però amb la mirada cultural es veu clar.

1698. Tot això ho dic perquè penso que hi ha molta diversitat que hem d'aprendre a valorar i a tractar perquè és font de molts conflictes. Evidentment, també és font de moltes oportunitats.

1699. Al llibre d'Erin Meyer es treballen 8 trets que diferencien les cultures, que jo aplico aquí per diferenciar les persones. Aquests trets estan definits per una posició dins una escala de dos postures extremes en vuit aspectes rellevants de les relacions. Són:

1. Comunicació: Context baix (comunicació precisa, simple i clara) / context alt (comunicació sofisticada amb matisos i capes d'interpretació)
2. Avaluació: Feedback negatiu directe (crítica franca, sincera, sense embuts) / Feedback negatiu indirecte (crítica amb cura, subtil i diplomàtica)
3. Persuasió: Basada en aplicacions (comencem pels fets i les experiències i acabem amb les teories) / Basada en els principis (comencem pels conceptes i teories i acabem en els fets)
4. Lideratge: Igualitari (distància entre el cap i el subordinat, curta) / jeràrquic (distància entre el cap i el subordinat, àmplia)
5. Decisió: Consensuada (la decisió la pren el grup per acord unànime) / de dalt abaix (el cap pren les decisions)
6. Confiança: Basada en tasques (confiança per compliment de compromisos) / Basada en relacions (confiança per relació interpersonal)
7. Desacord: Orientat a la confrontació (el desacord i el debat és bo per a l'equip) / Defuig la confrontació (el desacord i el debat són negatius per a l'organització)
8. Planificació: Temps lineal (Les etapes es planifiquen i duen a terme en el moment precís en la durada pactada) / Temps flexible (Les etapes s'aborden amb flexibilitat i fluïdesa, segueixen un ordre propi i duren el que calgui)

1700. És evident que totes les persones estem en algun punt d'aquesta gradació entre formes de fer. En una organització trobarem persones molestes per una crítica que han rebut i que qui l'ha formulat l'ha fet com una aportació valuosa i valenta. Hi haurà també qui doni voltes per insinuar un fet rellevant mirant de ser delicat i de no ofendre ningú mentre que altres el consideraran diletant, insegur i poc de fiar per no dir les coses clares. Trobarem persones que consideren que una estona de relax i de «perdre el temps» en una reunió tot posant-nos al dia de coses personals és intolerable perquè treu rendibilitat a la reunió i altres que consideraran que aquesta estona de contacte humà és la millor inversió que es pot fer per tal que el grup esdevingui eficaç. Hi ha gent que es desespera quan les activitats no es concreten i perioditzen i també qui se sent tan encotillat i atrapat en la programació que se sent equiparat a un esclau o un robot. En fi, que la diversitat humana ens presenta aquestes oposicions i si volem tractar la diversitat ho hem de saber.

1701. Convé saber allò que ens fa diferents i buscar estratègies per a afrontar-ho.

Quina diversitat podem assumir i com

1702. Aquesta és una de les preguntes que trobo més difícils d'abordar. Normalment els grups formals, com la família o l'empresa, tenen patrons conductuals i subculturals propis que s'imposen per la força del costum i de l'autoritat. Aquests patrons o costums ja defineixen la diversitat possible normalment perquè està definida per endavant.

1703. Els grups espontanis, com els amics o les colles d'esbarjo, tenen mecanismes naturals d'atracció i rebuig que fan que la diversitat no sigui massa accentuada i en redueixi la conflictivitat. Qui s'hi sent bé s'hi queda i qui no hi està a gust, marxa.

1704. Una CB no és ni un grup formal en el sentit que no té una estructura legal i tampoc és un grup informal perquè té un objectiu clar i és fàcil posicionar-se respecte a participar-hi o no.

1705. Vist així, una CB podria ser, en teoria, el grup més divers de la societat. Hi cap tothom que comparteixi l'anhel de desenvolupar al màxim les seves capacitats i jo afirmo que, si s'explica bé i al nivell de cada individu, tothom del

món vol tenir una vida millor i sap (potser inconscientment) que això només s'aconsegueix perfeccionant les potencialitats que té i amb l'ajuda dels altres.

1706. O sigui que molta gent, independentment del seu nivell d'evolució, econòmic o de qualsevol altre tipus pot ser d'una CB. Tothom està on està i tothom vol millorar. No importa on ets, només importa que vols progressar.
1707. Sota aquest principi una persona analfabeta i una de superdotada tenen el mateix objectiu: progressar. I el mateix podem dir d'un fanàtic o un relativista, d'un ateu o un creient, d'un negacionista o un científic, d'un anarquista o un populista, d'un ric o un pobre, d'un home o una dona, un jove o un vell, un nadiu o un nouvingut... amb tots els estadis intermedis que hi pugui haver entre aquestes polaritats. Tothom hi és benvingut perquè l'únic que importa és que compartim l'objectiu.
1708. Tots iguals en el «què» i tots diferents en el «com».
1709. L'únic criteri d'exclusió seria no compartir l'objectiu últim de la CB, però si no comparteix l'objectiu, quin sentit té que s'hi acosti? Només el malentès o el desconeixement. I aquest seria un tema a treballar.
1710. En teoria doncs en una CB podríem trobar gent tan diversa com si conforméssim un grup escollint a l'atzar un número de persones per sorteig sobre el cens.
1711. Imaginant aquesta diversitat, qui pot imaginar que s'hi pugui fer un treball eficaç en un grup així? Jo no! Imagino malentesos per llenguatge, desconfiances, sospites per interpretacions sobre quins valors hi ha darrera cada acció i moltes coses més. No hi ha al món grups així. I quan hi són no són grups sinó simples estructures socials com quan es compon un jurat popular o quan anaves a la mili.
1712. A més, cal saber que els humans «*confiem i cooperem amb més naturalitat i facilitat amb persones que s'assemblen i ens recorden a nosaltres mateixos.*»³⁰⁹
1713. Amb això vull dir que no contemplo la possibilitat que una CB es pugui desenvolupar amb una gran diversitat. Hi hauria d'haver una certa homogeneïtat per tal que el treball sigui eficaç. Caldria considerar una franja àmplia de diversitat però no pas una franja infinita.
1714. Si consideressin la gent com a simple usuària, potser seria possible acollir tothom com es pot fer en una sala d'urgències d'un hospital, però en un projecte on cal deliberar, planificar, organitzar-se, compartir i treballar junts amb lideratges fluids o col·lectius crec que cal assegurar uns marges limitats de diversitat.
1715. Per posar un exemple, si la diversitat possible en una societat va del 0 al 10, potser les CB s'haurien d'organitzar agafant forquilles de 4 o 5 graus. Per exemple, persones que divergeixen en els graus 0-4 o 3-7 o 5-9 o alguna mena de forquilla que garanteixi una entesa capaç de consolidar el projecte i incloure tothom de la franja.
1716. Si agafem el tema econòmic, per exemple, seria difícil consolidar un grup de gent molt rica i molt pobre. O si agafem el nivell cultural, seria complex avenir-se persones analfabetes i doctorats i el mateix podem dir dels extrems en els altres factors de diversitat.
1717. Crec que les CB adoptaran certes pautes col·lectives que ja cridaran les persones més afins. Caldria en tot cas ampliar al màxim la franja de diversitat possible per tal de fer-la com més inclusiva millor.
1718. Tampoc cal que hi hagi una tria rigorosa de membres perquè és ben possible la inclusió d'un nombre de persones que no estiguin en la franja mitjana de la comunitat, però si són moltes, tot el grup pot quedar desequilibrat i es pot perdre la cohesió. Hi ha un límit en la capacitat d'inclusió i cada comunitat l'ha de descobrir i ha de preveure els riscos de sobrepassar-lo.
1719. Vull dir que si en una CB de majoria de classe mitjana hi ha un 2-3%, per dir un número, de persones immigrades acabades d'arribar al país, és perfectament possible la inclusió però si aquest percentatge arribés, per exemple al 30% és evident que la dinàmica del grup canviaria i segurament no seria possible dur a terme l'objectiu. No vull pas dir que no fos interessant de viure aquesta experiència ni que no en pugui sortir una gran tasca de cooperació i de suport però crec que l'objectiu de la CB quedaria clarament compromès.
1720. Crec que aquesta és una visió realista tot i que pot semblar decebedora.
1721. En resum, penso que una CB ha d'acollir totes les persones que comparteixen l'objectiu sempre que es mantingui la proporció de diversitat que cada CB decideixi.
1722. En la literatura sobre comunitats hi ha múltiples consideracions sobre la diversitat i els seus valors. També sovint s'explica quin és el perfil desitjable de les persones que hem d'acollir. Per exemple Leafe en el seu llibre «*Crear una vida juntos*» diu els criteris per saber qui encaixa en una comunitat són: 1. Algú que no ho necessita. 2. Algú amb un sentit sa d'ell mateix. 3. Algú que està obert a altres punts de vista i es capaç d'escollar-los. 4. Algú amb un sentiment de connexió amb la gent i interès en el benestar dels altres. 5. Algú disposat a complir els acords

309. Com ho demostren els estudis fets per Kinzler, Dupoux i Spelke citats per HAIDT, JONATHAN a la pàgina 305 del seu llibre.

grupals. 6. Algú amb voluntat de parlar clar. 7. Algú disposat a guardar silenci i escoltar.³¹⁰

1723. És evident que aquestes condicions, tot i no ser extraordinàries, marquen un nivell de maduresa personal que ni de bon tros podem demanar a tothom. Una CB no és un lloc per a esperits selectes ni un refugi per a les elits socials. És un lloc per a tothom que vulgui tenir una vida millor i estigui disposat a treballar amb altres per fer-ho.

1724. La diversitat ens ofereix oportunitats i reptes. Hi ha un vessant conflictiu i un de productiu. Mindell ens recorda:

«Si un grup resol amb èxit els seus problemes de diversitat, es tractarà sens dubte d'una comunitat pròspera i amb futur. Si no ho fa, falla en el nivell espiritual més profund de tota comunitat, es fa insostenible en ella mateixa i poc pot fer pel món al seu voltant.»³¹¹

Així doncs encarar els reptes de la diversitat és una tasca fonamental per a una CB.

1725. Davant el tema de la diversitat, una CB pot...

1. Limitar la diversitat. Això crec que és necessari quan es constata que hi ha una massa crítica de gent que queda molt lluny de la cultura del grup o bé quan hi ha persones amb situacions especialment conflictives.
2. Mesurar la força que té una comunitat per assumir gent diversa. Referint-se a persones amb situacions complexes, Leafe diu:

«A vegades una gran comunitat antiga i sòlida pot fer-se càrrec de gent difícil o ferida sense que això causi gaire dany. Després de tot, un roure adult pot aguantar l'envestida d'un camió. Però no assumiu aquest repte si el vostre grup és petit o molt recent. Només sou una planta de planter, no pas un roure, i encara massa vulnerables.»³¹²

3. Crear una comissió o encarregats de supervisar el tema de la diversitat.
4. Fer reunions específiques per atendre aquest tema.
4. Fixar indicadors de referència com ara quantitat i qualitat de conflictes, o graus de participació o de qualsevol altre criteri indicador de massa diversitat.
5. Treballar de forma constant l'encaix amb sessions especials d'inclusió. Convé que no cansin ni suposin una dedicació excessiva. La inclusió no hauria de ser el principal objectiu d'una CB sinó una condició desitjable.
6. Posar mentors a les persones amb més dificultat d'inclusió per tal que tinguin un suport personalitzat.
7. Crear un grup de suport de voluntaris als que es puguin dirigir les persones que tinguin problemes amb la diversitat excessiva.
8. Fixar compromisos obligatoris. *«Si la porta és massa àmplia la gent tendeix a no comprometre's ni a valorar el que s'hi fa. Cal una exigència o compromís.»³¹³*
9. Fomentar la relació de persones de la CB escollides per sorteig per tal de forçar el vincle i la coneixença. Per exemple podrien ser trobades de 2 hores de 3 persones escollides a l'atzar.
10. Preveure ingressos de persones a la comunitat per fases de manera que hi hagi períodes d'adaptació i també d'avaluació.
11. Donar autonomia màxima per tal que cadascú trobi la forma com adapta la seva pràctica de vida a la cultura de la CB. Seria com si diguéssim a la gent: «Aprèn a cuinar per a tu. Nosaltres t'ensenyem a cuinar però no ho fem per tu. Compte amb el que et convé i el que t'agrada. Per al que et convé et pot ajudar la comunitat. Si ets immadur, necessites models d'autoritat en qui confiar.»
12. Atendre de forma especial a les persones d'altres cultures i de minories perquè la seva tasca d'inclusió és especialment feixuga i cal molta acceptació mútua. Al llibre «Teixint comunitats», Nontoko Charity Sedibe, una dona negra que col·labora escrivint el capítol 3.10, el tanca amb aquestes paraules:

«Ah! Una última cosa: l'estrès que suposa la manca d'accés i les experiències quotidianes de racisme obert o encobert i micro-agressions (que no són tan micro) fan que acudir i participar en la comunitat o a espais blancs sigui difícil. Hem de dedicar les nostres energies a tirar endavant, utilitzem la nostra energia per sobreviure. Quan utilitzem tota la nostra energia per sobreviure a espais blancs, tenim menys energia per fer les coses que volem fer, i tendim a mostrar només una part de nosaltres, o simplement no hi acudim. Això sovint

310 LEAFE, DIANA: *Crear una vida juntos*. Cauac Editorial Nativa, 2011, p. 282

311 MINDELL, ARNOLD: *Sentados en el fuego*. 1995. Edició digital impresa, p. 6

312 MIDELL, ARNOLD: *Ibidem*, p. 285

313 MIDELL, ARNOLD: *Ibidem*, p. 281

s'interpreta com mandra o manca d'interès quan, de fet, pot ser depressió o simplement cansament. Com diu una amiga: «la gent blanca és esgotadora». La supremacia blanca, colonial, patriarcal i la cultura capitalista creen burnout i fatiga. Com més em guareixo, per tal de preservar el meu benestar mental, més es redueixen els meus cercles de gent blanca.»³¹⁴

- Aquest al·legat que no és sinó una descarnada súplica a deixar de sotmetre a pressió les persones que pertanyen a minories. Fa referència a dones negres en societats blanques, però el que diu és igualment vàlid per a qualsevol col·lectiu o persona que senti la violència de la discriminació o del rebuig, ja siguin pobres, malalts mentals, discapacitats, minories ètniques, vells o persones marginals. Totes elles tenen dret a deixar de seguir les recomanacions de la «societat normal» i fer el seu refugi amb persones com elles o prendre la distància que necessitin per a preservar la seva energia per a la pura supervivència. Cal que ho tinguem en compte a les CB.
13. Ser acceptants i comprensius quan les persones s'agrupen per afinitats en formes que fins i tot poden semblar poc obertes a la diversitat i la barreja. Cal entendre que estar en zones de baixa inclusió requereix més suport emocional i grupal. No pressionar i respectar els refugis emocionals dels grups més tancats és donar oportunitat al procés d'obertura natural que una exigència d'inclusió podria estroncar.
 14. Respectar el procés de cadascú. Acceptar allà on està per anar avançant segons les seves possibilitats. Cal ser tolerants i pacients amb les persones que estan en altres moments evolutius o que practiquen altres creences. *«El Logos ensenya als humans de distintes formes segons les seves capacitats; alguns han de ser alimentats amb llet, altres amb carn forta»* deia Plotí³¹⁵
 15. Explicar i concretar molt tot el que fem i volem fer. Parlar en molts registres i oferir les idees des de prismes de valors diferents. Dir les coses des de la teoria i també posar exemples pràctics. Parlar de la obligació i el compromís però també de la personalització i l'adaptació. Parlar dels beneficis individuals però també dels del grup. Atendre a raons i també als sentiments. Remarcant l'ordre i l'autoritat i també l'autonomia i la desobediència. En resum, presentar les idees sota tots els focus de manera que ningú no es quedi sense un ganxo o una entrada disponible des del lloc, moment i cultura que té ara. Els grups de gran diversitat cultural necessiten processos de context baix³¹⁶.
 16. Cultivar amb militància la cultura pròpia del grup tot respectant i mantenint allò que per costum i consens s'ha anat consolidant. Defensar un tipus de formes, de llengua, de rituals propis que donin seguretat i sentit de pertinença. Això permetrà que les adaptacions diverses que cadascú faci siguin matisos i no afectin la personalitat del grup. Un grup amb caràcter és més permissiu que un grup insegur i fluctuant.
 17. Prendre decisions valentes i decidides evitant el relativisme. No parlo de rigidesa o dogmatisme sinó de postures decidides que no eviten el conflicte ni permeten el diletantisme i la indefinició ideològica. Fa temps vaig escriure: *«Una visió excessivament omnicomprendensiva i antijeràrquica dificulta la convivència perquè porta a l'equívoc de què totes les postures i visions són igualment vàlides i això no és així.»*³¹⁷ A dia d'avui continuo mantenint aquesta postura.
 18. Permetre o fomentar subgrups de major afinitat per tal que hi hagi cohesió en la proximitat i una obertura col·lectiva a tota la CB. Vull dir que si hi ha persones que tenen una determinada condició i prefereixen treballar o estar més juntes elles, caldria permetre-ho per tal que un cop agafada la confiança hi hagi un procés d'obertura. Cal estar amatents a que no succeeixi el fenomen contrari que seria un tancament i distanciament de la resta. Caldria fer un seguiment.
 19. Recordar constantment que en una CB el tractament de la diversitat no és una finalitat en ella mateixa sinó un instrument per a assolir l'objectiu de la CB. Si cal optar entre accions que respecten la diversitat però van contra els objectius de la CB (com podria ser, per exemple, permetre pràctiques o reunions religioses, esotèriques o paracientífiques que no admeten el dubte o el qüestionament) cal decantar-se per l'objectiu de la CB i prohibir aquests actes.
 20. Situar el tema de la diversitat en el context històric que vivim. Per exemple quan Sáez Mateu diu:

314 PARERA, MIREIA (Coord.): *Teixir comunitats. Invitació per pensar la vida en comú*. Ed. Pol·len, 2023, p. 293-4

315 Citat per WILBER, KEN: *En busca de la totalidad*, Ed. Kairós, 2025, p. 465

316 Erin Meyer defineix el context baix com aquell en que «la bona comunicació és precisa, simple i clara. Els missatges s'expressen i entenen al peu de la lletra. La repetició és apreciada si contribueix a aclarir la comunicació.» MEYER, ERIN: *El mapa cultural*. Ed. Península, 2024, p. 52

317 CARBÓ, JOSEP M.: Vol 234: «L'èxit de la societat oberta dependrà de com siguin de compatibles l'apertura del que hi són i la dels que hi entren.» <https://bit.ly/3ad6GsF>

«L'horitzó polític –i també moral–del progressisme il·lustrat [la modernitat] és la igualtat; el del postmodernisme tardà, la diferència³¹⁸» està indicant que ara mateix la societat està més interessada en marcar diferències identitàries que a valorar la igualtat. Això no té per què ser dolent però en la mesura que desplaça el focus de la diversitat d'allò que tenim tots en comú a allò que ens diferencia, està obstaculitzant la feina de les CB. Convé mantenir l'atenció alerta als discursos dominants i valorar els efectes que (buscats o no) se'n deriven.

21. Considerar que «*quan desenvolupi una relació amb algú amb menys poder que jo en algun eix com ara l'econòmic, el reconeixement social, el professional, l'edat, la nacionalitat o la racialització, el gènere, la història personal, la maduresa, la necessitat d'afecte o qualsevol altre, o una combinació de diverses dimensions, és fonamental que presti una especial atenció i intenti actuar amb una enorme sensibilitat i consideració.*»³¹⁹
22. «*Crear espais conscients per a cada persona de les diferents etapes de "digestió" del col·lapse; espais per compartir experiències i sensacions, sense judicis ni justificacions. Perquè el que fa patir és sentir-se aïllat i incomprès, no ser escoltat mai. Si aquesta frustració persisteix en les seves formes més extremes, la persona pot arribar a la violència, el sabotatge o l'autodestrucció.*»³²⁰ Tot i que aquesta proposta està pensada per a una situació de col·lapse social o mediambiental, pot servir com a eina de tractament de la inclusió.
23. ...

318 SÁEZ MATEU, FERRAN: *La fi del progressisme il·lustrat*. Pòrtic, 2024, p. 74

319 PÉREZ CORTÉS, JUAN CARLOS: *Anarquia relacional*. Tigre de Paper, 2021, p. 185

320 SERVIGNE, P., STEVENS, RA. I CHAPELLE, G.: *Otro fin del mundo es posible*. Ed. Arpa. 2018, p. 225

4.6 Treball personal³²¹

Què és?

1726. Hi ha en la naturalesa humana una força interior intencional que ens empeny a ser. En els éssers vius no humans, aquesta força vital és automàtica i es desplega amb tot el seu potencial quan les condicions ambientals són òptimes i no hi ha alteracions genètiques.
1727. En els humans, aquesta força de creixement biològic és insuficient per donar-nos plenitud perquè som éssers autoconscients i podem sotmetre a la nostra consideració el que la naturalesa ens ha donat i podem també crear models de realitats noves que entenem com a millors. D'aquesta manera ens projectem en un futur millor i empesos pel desig emocional i per la imaginació racional, actuem i farcim la vida amb projectes de millora.
1728. Hi ha doncs un primer impuls biològic que compartim amb els animals i plantes però també un anhel emocional i una visió intel·lectual que condiciona la nostra vida. El plaer, la felicitat o benestar i la claredat mental són els indicadors biològic, emocional i intel·lectual de què anem bé.
1729. Amb tot, el desplegament d'aquestes dimensions és insuficient per a donar sentit a la vida perquè ens falta el treball de conèixer-nos a nosaltres mateixos, d'aprofundir en la nostra essència, d'assolir la plenitud que ens dona el desplegament de la nostra dimensió transcendental o espiritual, tal com he comentat en parlar de la [transcendència](#) al capítol 3.
1730. Aquest impuls cap a la millora o el perfeccionament que tots sentim per poc que l'escoltem, és l'objecte del treball personal. Spinoza l'anomenava **conatus** i ha rebut molts altres noms al llarg de la història perquè és conegut de sempre³²².
1731. Tal com explica Castany, Spinoza defineix així el *conatus*...

«és l'esforç que cada cosa realitza no sols per protegir-se sinó també per incrementar el seu poder vital.»

I afegeix:

«És una pista de ball (la vida) en la que abunden les piruetes i les trepitjades. Quan aquests encontres augmenten el nostre poder d'existir, ens sentim elevats en un sentiment d'alegria, mentre que quan disminueixen la nostra capacitat d'actual, ens sentim envaïts per un sentiment de tristesa. L'alegria és, doncs, el pas d'una menor a una major perfecció, perquè com més augmenten les nostres potències, més perfectes som, ja que el nostre compliment o acabament és tenir el poder d'expandir-nos.»³²³

1732. En paraules de Mònica Cavallé:

«"El més gran servei que qualsevol ésser humà pot fer als seus germans és alçar-se al més elevat del seu propi ser" (Henry David Thoreau) En altres paraules, el millor servei que podem fer és ser més.

És propi de la vida -dèiem- voler viure, buscar més vida, una vida plena. Tot tendeix a l'increment vital, al desenvolupament. En l'ésser humà, aquest increment vital té un reflex subjectiu: l'alegria; i l'alegria en tots els nivells: corporal, psíquic o anímic (mental-afectiu) i espiritual. Hi ha alegria quan la vida se sent incrementada.

Així mateix, allà on hi ha una potencialitat que vol desplegar-se a través de nosaltres, una possibilitat latent polsant per manifestar-se, l'experimentem subjectivament com a desig, anhel, aspiració.»³²⁴

1733. És impossible no afrontar la tasca humana de respondre al *conatus* o l'impuls de millora. Podem negar-la, oblidar-nos-en, odiar-la, projectar-la, insensibilitzar-nos-en o donar-la per evident, però no podem evitar-la.
1734. Aquesta feina personal de fer-nos càrrec de nosaltres mateixos, de conèixer-nos a nosaltres mateixos, de recordar-nos a nosaltres mateixos, és el que aquí anomeno «treball personal».
1735. Consisteix en ser el teu propi autor, construir la teva vida, afrontar els reptes que vas trobant. Consisteix a conrear *«les qualitats essencials que tots tenim dins: amor i alegria incondicionals, intel·ligència i consciència plena,*

321 CARBÓ, JOSEP M.: Vol 234: «Malament si no comences a canviar el món per canviar-te a tu mateix però malament també si no passes d'aquí.» <https://bit.ly/2ZRKcK>

322 Henri Bergson parla de l'Impuls vital (élan vital), Arthur Schopenhauer, de la Voluntat de viure (Wille zum Leben), Friedrich Nietzsche de la Voluntat de poder (Wille zur Macht), Antonio Damasio anomena Autoconservació, Instint de supervivència i Homeòstasi a aquesta força de vida que subjau en tot ésser biològic i Humberto Maturana i Francisco Varela parles de l'Autopoiesi per referir-se al mateix fenomen. Tots aquests conceptes són diferents formes de designar la crida de la vida a la realització dels individus.

323 CASTANY, BERNAT: *Una filosofia del miedo*. Ed. Anagrama, 2022, pp. 169-170

324 CAVALLÉ, MÓNICA: *El coraje de ser*. Ed. Kairós, 2023, pp. 300-301

*energia i voluntat essencials»*³²⁵

1736. Des que naixem estem immersos en aquesta tasca però quan som petits no tenim encara prou criteri per a discernir què som ni què volem ser. Poc a poc, transitant per diferents nivells d'evolució, anem madurant i assumint autonomia.
1737. Sovint però ens acomodem i deixem de dissenyar per passar a copiar, imitar o obeir. En aquest punt el procés d'evolució s'estanca.
1738. Doncs bé, tal com he dit, el treball personal³²⁶ és la tasca d'assumir el deure humà de desplegar-nos en totes les nostres dimensions canalitzant aquest *conatus* envers la plenitud. Pel sol fet d'estar vius ja estem en un punt d'aquest procés. Tenim unes rutines, uns hàbits, unes creences i unes idees que ens fan actuar com ho fem. Estem en algun moment d'aquest procés d'evolució.
1739. Tots estem en el nivell evolutiu que estem. No hi ha res a retreure'ns. No importa quin sigui aquest nivell, ni com hi hàgim arribat, ni com de contents o enfadats estem. Només importa si estem treballant per avançar.
1740. Tots sabem que podem millorar i totes anhelem fer-ho. Hi ha qui ho discuteix o ho nega però jo crec que és perquè ens malentenem. L'evidència és que tothom es mou, actua i decideix pensant que, fent-ho, estarà més bé que si no ho fa.
1741. No és el nivell d'evolució en què es troba, ni la seva honestedat o coherència el que dona valor a una persona sinó el seu saber i voluntat de transcendir aquest nivell.³²⁷
1742. A vegades parlo amb persones que em diuen «jo no vull créixer, ni evolucionar, ni millorar... jo vull estar bé» o «estar tranquil» o «que em deixin en pau» o «ser ric» o «ser feliç» o fins i tot «morir-me d'un cop!» Segui el que sigui el que la gent digui que vol, anuncia el que ell creu que és millor.
1743. Hi ha un estancament quan no assumim o no som conscients de la tasca humana i no som conscients que «*la principal causa del patiment humà és tota la llum que en nosaltres ha sigut reprimida, no expressada.*»³²⁸
1744. He dit que tots estem en un determinat nivell d'evolució³²⁹. Aquest fet no té massa importància. No es tracta d'estar en un determinat lloc sinó d'avançar, evolucionar i aquesta és la tasca o treball personal.

Aspectes a tenir en compte a l'hora d'encarar el treball personal.

1745. El treball personal és una tasca individual i col·lectiva alhora perquè la naturalesa humana té aquestes dues dimensions i res no pot ser complet en un humà si no es fonamenta en la seva individualitat i la seva comunitat.
1746. No hi ha una manera de fer aquest treball personal sinó tantes com persones hi ha. En totes, però, cal un compromís personal i un suport col·lectiu.
1747. A l'hora de considerar aquest treball crec que és important reflexionar sobre el propi procés de creixement personal, sobre les creences que potencien o limiten aquesta feina, sobre la funció de l'intel·lecte per a dirigir o supervisar el treball i sobre el caràcter de la nostra voluntat per encarar el repte, superar les dificultats, refer-se dels fracassos. També cal perseverar en l'adversitat i en la perillosa complaença del conformisme.

El procés

1748. El treball personal és un procés que segueix unes fases determinades però que adopta una forma diferent en cada persona. Com la nostra fesomia que sempre inclou nas, ulls i boca però la configuració del rostre és original en cada u de nosaltres.
1749. He parlat amb detall de les fases del procés de creixement o de desplegament a l'apartat «[El trànsit d'un nivell d'evolució a un altre](#)» dins el capítol de l'educació.
1750. El resum seria que el procés evolutiu es mou per un desequilibri de la situació en què estem (desassimilació), li segueix una reconfiguració (assimilació) que porta a una estabilitat temporal (acomodació). Aleshores, si la persona està atenta i treballa, entra de nou en crisi de desassimilació i es reinicia el procés.
1751. Un exemple seria l'adolescent o la persona que està en la fase de l'ordre mític, marcada per la convicció d'una veritat absoluta que ell coneix i que li dona gran confort emocional i seguretat. Si es mostra crític i obert, es fàcil que trobi incoherències en la seva visió del món i comenci a desassimilar-se d'aquesta forma de concebre la

325 CAVALLÉ, MÓNICA, *Ibidem*, p.326

326 El treball individual es pot anomenar de moltes maneres: Desenvolupament personal, Autoajuda, Millora personal, Desenvolupament humà, Creixement interior, Autoconeixement, Autorerealització, Transformació personal, etc. No permetem que el nom ens confongui.

327 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «No és el nivell d'evolució en què es troba, ni la seva honestedat o coherència, el que dona valor a una persona sinó el seu saber i voluntat de transcendir aquest nivell.» <https://bit.ly/2HwDwEX>

328 CAVALLÉ, M.: *El coraje de ser*, Ed. Kairós, 2023, p. 325

329 He parlat dels nivells d'evolució als apartats «[Som éssers evolutius](#)» del capítol 2 i «[Nivells d'evolució](#)» del capítol 3.6.

realitat. És una fase crítica de vulnerabilitat per la feblesa de la idea dominant que fins aquell moment el protegia. De manera natural, es va acostant a plantejaments més racionals i relativistes. Quan ja els va assimilant, entra en una fase també crítica i vulnerable però no per la feblesa de la estructura que ha abandonat sinó per la fragilitat i poca solidesa que veu de moment en la nova fase en què ha entrat: la fase racional. Si continua el seu procés, s'anirà afermant en posicions cada cop més sòlides del paradigma racional, acomodant-se a aquesta nova cosmovisió. Si persevera en el creixement, entrarà de nou en crisi quan vegi que el paradigma racional no explica de forma coherent el món i la realitat. Aleshores entrarà en una nova fase de desassimilació i el procés continua.³³⁰

Creences

1752. D'una forma un xic dispersa i sense intenció de fer una relació completa, comento aquí algunes idees o creences que ens poden ajudar en el procés de creixement o treball personal.
1753. No ens defineix com a humans el que som sinó el que podem arribar a ser.³³¹
1754. Som éssers en evolució constant, llançats a la millora continuada. No som un producte acabat que ha de preservar les qualitats originals sinó perfectibles i oberts al canvi.³³²
1755. Som el fruit de tot el que hem viscut. En cada moment de la vida hem fet el millor que hem sabut amb el coneixement que teníem i atenent al nivell d'evolució en què estàvem. Ara mateix, estem limitats i capacitats degut al moment evolutiu que vivim. Cal ser-ne conscients i viure'ns com a moviment continu, com a ascensió voluntària.³³³
1756. No hi ha desplegament humà parcial; ha de ser integral. Cal atendre a totes les dimensions humanes i si bé es normal que dispensem més energia allà on tenim majors mancances, no per això cal oblidar l'evolució de les altres dimensions.³³⁴
1757. L'amor propi entès com a amor sa a nosaltres mateixos és imprescindible. Sempre hem de treballar a favor nostre i a mesura que evolucionem ens anem adonant que el nostre bé passa pel bé dels qui estimem, després pel bé de tothom i finalment pel bé de l'univers sencer.³³⁵

L'intel·lecte

1758. No tot és racional en el treball personal però la dimensió intel·lectual és molt important perquè clarifica fins i mitjans i perquè gràcies a la racionalitat crítica³³⁶ podem avançar tot superant els estancaments de la rigidesa mental i la comoditat emocional-social.
1759. I és que no hi ha acció més radical i transformadora que la de canviar les teves idees.³³⁷
1760. L'exercici de la racionalitat i de la lògica no és automàtic ni natural. A partir de determinats processos simples i espontanis, cal treballar-la, estudiar-la i practicar-la per convertir-la en un instrument eficaç. La funció principal de la racionalitat és l'anàlisi de fins i la planificació de mitjans.
1761. La crítica és precisament aquesta capacitat de qüestionar premisses, d'enfrontar idees i fets amb patrons o models tot comparant i valorant com s'hi ajusten o no.
1762. Si creixes i evoluciones sense qüestionar la realitat en la que creixes i evoluciones, t'estanques i et degrades en la teva autocomplaença.³³⁸ Perquè la crítica et permet posar-te a examen i plantejar-te les teves opcions. El que penses, el que creus, el que fas... tot pot ser qüestionat de manera sana a fi de refinar, flexibilitzar i ajustar els teus plantejaments.³³⁹
1763. Pel que fa al raonament o activitat lògica és un pur joc de regles i sistemes conceptuals que requereixen habilitat i rigor. Tenir raons o raó no implica en cap cas tenir la veritat.³⁴⁰

330 La majoria de les doctrines o filosofies sapiencials detecten aquestes fases en el desplegament humà. Per exemple en el budisme trobem Hinayana (Vehicle Petit), Mahayana (Vehicle Gran) i Vajrayana (Vehicle de Diamant); en el misticisme cristià, obaudiens (escolta), metanoia (canvi) i conversatio (conversió); a la religió islàmica, Islam (Submissió), Iman (Fe) i Ihsan (Excel·lència Espiritual).

331 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «No ens defineix com a humans el que som sinó el que podem arribar a ser.» <https://bit.ly/3vIvRiO>

332 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «No som àngels caiguts, som humans en elevació» <http://bit.ly/3tAtGWJ>

333 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «La majoria de les nostres creences bàsiques són fruit de l'estadi concret de desenvolupament humà en què estem» <https://bit.ly/30dwCLF>

334 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Cuidem-nos del tot en tot» <http://bit.ly/2ANfQo9>

335 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Tots som egoistes... afortunadament!» <http://bit.ly/1O6w6lf>

336 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «A favor dels ganivets i de la intel·ligència crítica» <http://bit.ly/1MLGAYp>

337 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «No hi ha acció més radical i transformadora que la de canviar les teves idees.» <https://bit.ly/3P9rmR5>

338 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Si creixes i evoluciones sense qüestionar la realitat en la que creixes i evoluciones, t'estanques i et degrades en la teva autocomplaença.» <https://bit.ly/2xbhMHg>

339 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Si no pots trobar una raó en contra del que penses tens un problema greu. I nosaltres, que vivim amb tu, un altre!» <http://bit.ly/1R4sqno>

340 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Pots tenir tota la raó i cap veritat.» <https://bit.ly/2yWYTsq>

1764. El treball emocional es fa també, en gran part, amb el pensament perquè moltes de les nostres reaccions emocionals responen a idees o pensaments que tenim com ha explicat l'estoïcisme. Si podem controlar aquestes idees o pensaments, podem gestionar les passions o estats emocionals incontrolats.³⁴¹

Caràcter

1765. El caràcter expressa la nostra personalitat ètica. Forgem el nostre caràcter amb la voluntat i les decisions que prenem seguint les directrius morals que tenim.

1766. De fet el sentiment moral és de base emocional i la construcció del caràcter té molt a veure amb la disciplina, la força de voluntat, la virtut³⁴² i la disciplina.

1767. Un excés de rigidesa en el caràcter o una virtut aïllada de la reflexió i la crítica ens pot dur al fanatisme i a l'absolutisme. Per això és tan convenient que el desplegament de les nostres qualitats sigui integral.³⁴³

1768. Hi ha virtuts masculines i femenines. Cal cultivar-les totes de manera equilibrada, no només per al necessari equilibri que dèiem sinó perquè la nostra societat està clarament esbiaixada cap a les masculines atès que el patriarcat és el sistema dominant i necessitem corregir aquesta limitació.³⁴⁴

1769. Una personalitat o un caràcter ben constituït no ha de ser necessàriament un caràcter o personalitat forta. La vulnerabilitat i la feblesa són connaturals en nosaltres.

1770. Acceptar la vulnerabilitat i la feblesa humana és un acte de reconciliació amb tota la humanitat. Hauríem de permetre que la nostra ànima sortís del forat fosc on ha reclòs les emocions més vergonyoses i les més grans frustracions. Caldria abandonar les cuirasses i caretes amb que aparentem una falsa fortalesa. Aquest seria un pas transcendent en la nostra evolució.

1771. Cal molta força per a acceptar la feblesa, molta grandesa per a assumir la nostra petitesa, molt abandó i rendició per a aconseguir l'autonomia i el poder.³⁴⁵

1772. Que la fermesa del caràcter no es confongui tampoc amb rigidesa. A vegades mantenim actituds, posicions i reaccions per coherència amb el que creiem ser o per un sentit limitat d'honestedat. La coherència és una presó quan ens obliga, reprimeix o ofega. L'honestedat no té mèrit quan obeeix a principis morals inqüestionats.³⁴⁶

Treball personal i la comunitat

1773. El treball personal no es pot fer sense el suport i la col·laboració dels altres. La gent de la nostra comunitat, els amics, familiars i persones de confiança poden ajudar-nos molt perquè veuen coses de nosaltres que nosaltres mateixos no veiem.

1774. Recordo que les CB són per a les persones que tenen consciència de que hi ha una tasca humana a fer que consisteix en ser cada cop més plenament humans, sigui el que sigui el que això vulgui dir.

1775. Però a més de ser conscients d'aquesta necessitat, cal que comparteixin la idea que el treball humà es fa més bé en grup i amb implicació i ajuda mútua.

1776. Per això les CB tenen com a objectiu el treball individual i el col·lectiu, les dues dimensions humanes. Aquí parlo de com l'acció col·lectiva o comunitària pot ajudar el nostre treball personal.

1777. El grup ens pot ajudar a analitzar com vivim aquest procés de creixement personal i ens pot donar idees, forces i suport per a perseverar en la tasca humana.

1778. Les persones que estan en una CB assumeixen que aquesta tasca és fonamental i s'hi comprometen en la mesura que poden i volen.

1779. Algunes de les qüestions que tenen a veure amb el treball personal en comunitat són:

1780. **Un o molts?** No necessitem un mestre o guia que marqui el camí sinó mil ulls coordinats que ens doni la mirada necessària.³⁴⁷

1781. **Solitud o companyia?** Treball personal no implica solitud però tampoc la descarta; més aviat sembla que és necessària. Cal que la companyia i el suport tinguin el lloc just que permeti l'autonomia i la llibertat de les

341 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «El treball emocional es fa amb el pensament!» <https://bit.ly/2KgmeHo>

342 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Tot el que necessites és virtut.» <https://bit.ly/3hGrUQE>

343 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Recepta per a esdevenir fanàtic: relaciona't només amb gent que pensa com tu.» <https://bit.ly/3QPvgAf>

344 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Les virtuts femenines ens poden i ens han de salvar de les limitacions de les masculines, dominants fins ara.» <https://bit.ly/3Kr7MPc>

345 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Negar la nostra vulnerabilitat i feblesa és negar el nostre poder i la nostra fortalesa.» <https://bit.ly/39jNmHo>

346 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «L'honestedat i la coherència estan sobrevalorades.» <https://bit.ly/2GMb2V1>

347 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «No necessitem una visió il·luminada que ens guïi. Necessitem mil ulls coordinats que ens doni la mirada necessària.» <http://bit.ly/3pXgJVw>

persones per a decidir el seu procés.³⁴⁸

1782. **Fidelitat o canvi?** La dialèctica d'una vida conscient oscil·la entre dues polaritats: la fidelitat al que som i l'obertura al canvi. Això té dimensions individuals i col·lectives. Podem sentir-nos tant atrapats per la fidelitat com perduts pel canvi. Igualment, podem perdre'ns o estancar-nos en una fidelitat caducada i avançar acceptant un canvi transformador. Hi ha dons una tensió en nosaltres mateixos i en la comunitat quan les fidelitats paralitzen o quan els canvis desestabilitzen. «La tensió entre fidelitat i canvi apareix en quasi totes les relacions humanes significatives» diu Feiss.³⁴⁹
1783. Quan tinguem el coratge de ser deslleials i infidels als nostres, conquerirem nous espais de llibertat i creixement.³⁵⁰
1784. **Autonomia o connexió?** Hem de ser autònoms o codependents? Seguir el nostre criteri o atendre l'opinió dels altres? Cal preservar en la nostra convicció o cedir en allò no essencial per adaptar-nos? Doncs per a mi, la màxima autonomia i independència personal s'aconsegueix amb la màxima connexió i identificació amb els altres.³⁵¹
1785. **Harmonia o veritat?** Aquest és un altre gran repte. Sovint quan la comunitat es troba per parlar del creixement personal pot trobar diferents sensibilitats respecte els comentaris personals o la crítica. És complicat saber quan s'ha de fer prevaler l'harmonia per damunt de la veritat o l'opinió descarnada. Per descomptat que sempre cal parlar amb respecte i consideració però també cal fer-ho amb claredat perquè sovint els missatges matisats, quan es dirigeixen a persones que estan poc obertes a rebre'ls acaba essent estèril perquè els afectats no es donen per al·ludits. Potser hi ha moments en que és millor dir clarament una opinió encara que suposi tensió o incomoditat sobretot si tenim en compte que tot això es dona en un grup de persones que han escollit pertànyer a una comunitat de creixement. Perquè a vegades el creixement fa mal i la contemporització o la subtileza es mostra inoperant.
1786. No podem descartar que cada persona necessiti un tractament diferent i que no hi hagi una norma general. De fet Ribas en el seu llibre on estudia diferències culturals entre els treballadors d'empreses, observa que hi ha cultures més inclinades a l'harmonia encara que no hi hagi tanta sinceritat i altres que prefereixen la veritat dita clarament.³⁵²
1787. **Respecte o indiferència?** Som molt respectuosos amb les vides dels altres. És una gran virtut ser discrets, distants i neutrals respecte les vides que viuen les persones que ens envolten. Això també pot tenir la seva cara fosca que no és altra que la indiferència, la por al conflicte, a la violència que ens pot suposar rebre l'obertura de les persones que pateixen o a compartir la intimitat quan veiem que els altres ho necessiten però nosaltres no ho volem.
1788. Per això crec que l'"autisme" mútuament respectat que professem socialment dificulta el nostre creixement i evolució.³⁵³
1789. Recordem que tot allò que veiem en els altres podria estar en nosaltres. Aquest és el gran potencial de creixement que té l'efecte mirall quan els altres ens reflecteixen els nostres propis defectes i només notem com ens assenyalen a nosaltres per la insistència i passió que posem en rebutjar-los o criticar-los en els altres.³⁵⁴
1790. **Treball de crítica:**
1791. Evidentment, una de les coses que més ens pot ajudar és la crítica que ens fan els altres quan aquesta crítica ve de l'amor i per tant, s'encara a la nostra millora.
1792. Hi ha grans beneficis en escoltar una crítica negativa encara que faci mal si ens arriba en un moment que podem rebre-la.
1793. Vaig llegir això un cop i no recordo on però em sembla molt encertat: Les tres lleis de la crítica: 1. Què sigui exagerada o hostil no vol dir que no contingui veritat. 2. Què sigui amable i ponderada no vol dir que sigui certa. 3. Sigui com sigui, pot ser una projecció de qui crítica i aquest fet no impedeix que pugui ser encertada
1794. Leafé comenta que hi ha maneres de saber quan una crítica és encertada. Diu:

348 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «"Si no ets lleial estàs sol a la terra" Però la solitud és necessària també...» (<http://bit.ly/1kZnHn4>)

349 FEISS, HUGH: *Sabiduria monàstica*. Ed. Elba, 2022, p. 210

350 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Quan tinguem el coratge de ser deslleials i infidels als nostres, conquerirem nous espais de llibertat i creixement» <http://bit.ly/29GzGcQ>

351 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «La màxima autonomia i independència personal s'aconsegueix amb la màxima connexió i identificació amb el món.» <https://bit.ly/2N4Dfv4>

352 RIBAS, SALVADOR: *Directivos sin fronteras*. Ed. Libros de Cabecera, 2023, p. 88

353 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «L'autisme mútuament respectat que professem impedeix el nostre creixement i evolució.» <https://bit.ly/2L7jJfE>

354 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Tot allò que veus en els altres podria estar en tu.» <https://bit.ly/33Ek5y5>

«La introspecció, observació pròpia i qualsevol tècnica de consciència d'un mateix, que inclou demanar una orientació interna, poden ajudar-nos a avaluar el grau de veracitat. Fins i tot podeu preguntar directament a altres membres de la comunitat.»³⁵⁵

1795 .A l'hora de potenciar i facilitar el treball personal dels seus membres, una CB pot:

1. Formar un grup permanent obert i a disposició de tots els membres que es reuneix periòdicament per treballar d'aquest tema. L'assistència seria opcional i no caldria compromís. (Al Riu existeix l'anomenat «Grup de Creixement»³⁵⁶ que té aquesta finalitat.)
2. Crear petits grups estables amb compromís que es reuneixen periòdicament per treballar conjuntament en aquest tema.³⁵⁷
3. Tractar en sessions monogràfiques diferents aspectes del creixement personal com ara l'atenció al cos, a les relacions, a les idees, etc.
4. Incorporar com a un element implícit en tot el que es fa a la CB la conveniència que es faci notar en qualsevol moment l'oportunitat de millora. Això vol dir, per exemple, que si estem fent una reunió o una festa i apareix un element que pot donar pistes per a la millora personal, és adequat i necessari que es digui. Si algú està excessivament relaxat o hiperactiu o monopolitzant la conversa o repenjan-se en les tasques comunitàries, és acceptable i desitjable que es digui, des de l'amor, i de la manera que millor es consideri ja sigui privadament o en públic.
5. Revisar periòdicament quines accions estan fent els membres de millora personal. En què treballen, com ho fan, etc.
6. Oferir informació i contactes de serveis professionals per a les persones que vulguin i necessitin treballar aspectes de la seva millora personal.
7. Acostumar-nos a compartir en diverses circumstàncies què estem encarant en aquests moments del nostre treball personal. Per exemple, podem fer una roda ràpida abans de començar a dinar o en acabar una reunió.
8. Fer tallers i pràctiques sobre donar i rebre crítica atès que aquest és un element essencial per al creixement personal en comunitat.³⁵⁸ Potser caldria posar una atenció especial a la crítica progressiva, tal com l'explica Meyer:
«Ofereix els teus comentaris a poc a poc, espaiant-los en el temps per tal que penetrin lentament. Doneu el feed-back gradualment. Això no significa repetir un missatge directe una i altra vegada fins a l'afartament, sinó fer petites referències als canvis que s'han d'introduir amb amabilitat i crear de manera progressiva una panoràmica clara d'allò que s'ha de fer d'una altra manera.»³⁵⁹
9. Treballar i estudiar les modalitats personals de donar i rebre crítica per tal de poder personalitzar les intervencions que fem quan ens ajudem a créixer. Amb això vull dir que és evident que en funció de la personalitat i el moment de cadascú hi ha unes estratègies o formes de crítica més adequades que altres. Saber quines són i identificar quines necessitem pot ser molt útil a l'hora de fer-nos costat en aquest procés de creixement. Meyer comenta també, per exemple, la importància dels intensificadors i els atenuadors a l'hora de donar feed-back.³⁶⁰
10. Recordar constantment que el treball personal és un pilar essencial en la comunitat i que sense aquest treball no és possible que la comunitat prosperi. Recordar també que el compromís d'apuntar-se a una CB inclou explícitament el compromís d'assumir de forma activa la direcció del propi procés de creixement.
11. ...

355 LEAFE, DIANA: *Crear una vida juntos*. Cauac Editorial Nativa, 2011, p. 269.

356 El «Grup de Creixement» és de fet un grup institucional de la Comunitat del Riu. Això vol dir que no sorgeix de la iniciativa d'algunes persones interessades com ho són la majoria de les altres activitats que es fan, sinó que hi ha una voluntat general de preservar i mantenir aquest servei per a tothom que ho necessiti. El grup és obert a tothom i no hi ha cap compromís d'assistència. La periodicitat és mensual.

357 A la comunitat del Riu hi ha un grup com aquest. També Schamer comenta abastament l'anomenat «El Cercle de les Set», un grup de dones que practiquen aquest treball compartint els silencis i l'escolta. (Scharmer, p.146 i ss.)

358 Vegeu el que proposa LEAFE sobre aquest aspecte a les pàgines 268-9 del seu llibre: *Crear una vida juntos*. Cauac Editorial Nativa, 2011

359 MEYER, ERIN: *El mapa cultural*. Ed. Península, 2024, p. 100

360 MEYER, ERIN: *Ibidem*, p. 79

4.7 Treball comunitari

1796. L'altra condició per constituir una comunitat de bonvivència és la d'estar disposats a aprofundir en el treball col·lectiu. No és només que l'hem de fer aquest treball sinó que l'hem d'examinar, aprendre, experimentar, desenvolupar i implementar.
1797. Els 5 aspectes del treball comunitari que considero aquí són la comunicació autèntica, les relacions genuïnes, la vinculació educativa, la cooperació o col·laboració i la participació democràtica.

Comunicació autèntica o comunicació de persones autèntiques

1798. El tema de la comunicació és un gran tema. He de reconèixer que hi tinc una especial relació i no pas de confiança. Crec que és una dimensió humana molt potent però també molt equívoca.
1799. D'entrada acostumo a distingir entre la comunicació pràctica i l'expressiva. La pràctica, que anomeno «passa'm la sal», és aquella en que el que dius demana una resposta que pot ser avaluada com a indicador d'eficàcia. Si a mig dinar et demano la sal i em contestes «dos quarts de tres», sabré que la comunicació no ha sigut bona. Però si em poses el saler a l'abast, sabré que ens hem entès.
1800. La comunicació expressiva és la que fem servir per a comunicar pensaments, idees, emocions, estats d'ànim, experiències, etc. És altament equívoca i mai no hi ha manera de comprovar si ens han entès. Tendeixo a pensar que mai no ens entenen de la mateixa manera que voldríem ser entesos.
1801. Amb aquesta distinció només vull fer notar que cal ser curosos en la comunicació pràctica i tolerants i generosos amb l'expressiva.
1802. Molts malentesos es deriven de la comunicació expressiva i penso que no hi hem de fiar massa esperances. Potser, si hem de fer un esforç, ha de ser més en acceptar que en entendre. Diria que els humans som bàsicament *inentenibles*.
1803. Hi ha uns indicadors de la qualitat de la comunicació com ara la claredat del missatge (estructura, precisió, concisió...), la comprensió i recepció (feedback, escolta activa...), l'eficàcia en la transmissió (canal adequat, temps, oportunitat...), la qualitat de la relació comunicativa (empatia, respecte, confiança...), impacte i efectivitat (objectiu aconseguit, acció...), la coherència i moltes altres.
1804. En aquest apartat no m'interessen tant les consideracions sociolingüístiques, semiòtiques o de filosofia del llenguatge com la capacitat de connexió profunda entre persones d'una comunitat a través de l'ús del llenguatge, ja sigui pel seu bon ús o per l'omissió, però sobretot per la intenció o pel «des d'on» es comunica.³⁶¹
1805. «Comunicació autèntica» inclou, per a mi, tot el cos de creences, acords i valors que fan que quan ens comuniquem estiguem més atents a la connexió profunda i essencial entre els que es comuniquen que no pas al contingut o la forma del missatge.
1806. Així doncs, comunicació autèntica no equival a comunicació verdadera sinó a comunicació que, expressi el que expressi, sempre inclou acceptació i reconeixement de la voluntat de compartir des de l'autenticitat.
1807. Comunicació autèntica no és doncs que expliqui el que realment penso sinó que digui el que digui (encara que no sigui el que penso o no ho digui de la manera correcta) dic el que expressa com estic ara des de la consciència o voluntat de ser autèntic, és a dir de no enviar falsos missatges, ocultar el que soc o aparentar el que no soc. Això vol dir que hem d'admetre que la persona que es comunica ho fa des del seu moment personal, des de les seves idees, amb el seu llenguatge i amb l'expressió emocional que viu però sempre amb netedat d'intenció i connexió amb ell mateix. Com més alineat estigui el seu missatge amb el seu voler ser autèntic, més autèntica serà la comunicació i tindrà poca importància el contingut, la forma o l'adequació social.
1808. Això no vol pas dir que no hàgim de posar interès en la precisió, la correcció o la conveniència de determinada comunicació.
1809. Deia Aristòtil que la comunicació afectiva ha de tenir en compte el públic, la brevetat i la claredat.³⁶² També els filòsofs medievals i moderns han fet les seves aportacions i el segle XX es pot quasi qualificar com el segle de la filosofia del llenguatge (Saussure, Wittgenstein, Habermas, Derrida, Foucault...) Per decantació històrica, tots els estudis del llenguatge i la comunicació han anat aportant models i sistemes d'anàlisi de la comunicació.
1810. Algunes d'aquestes tècniques són l'Assertivitat comunicativa, lectura del llenguatge corporal i paraverbal, l'escolta activa, el feedback constructiu o la Comunicació no violenta (CNV).

³⁶¹ És precisament per aquest caràcter intencional o de tendència pel que al decàleg de la CB «El Riu» es diu «Tendrem a la comunicació autèntica». La tendència és la línia de direcció que marca la pràctica de la comunicació quan es concep com un treball que anem aprenent a fer entre tots. No marquem uns resultats observables sinó una tendència o aproximació.

³⁶² HALL, EDITH: *El camí d'Aristòtil*. Anagrama, 2022, p. 106

1811. Precisament aquesta última, desenvolupada per Marshall Rosenberg³⁶³, promou l'empatia i l'expressió clara i em pot servir com a exemple d'una de les múltiples eines d'anàlisi que podem usar per afinar la nostra comunicació i fer-la més autèntica, en el sentit que aquí explico.

1812. La Comunicació No Violenta (CNV) es basa en:

1. Observació: Centrar-se en els fets sense judicis.
2. Sentiments: Expressar com et sents davant d'aquests fets.
3. Necessitats: Identificar les necessitats que motiven aquests sentiments.
4. Petició: Formular una petició clara i concreta.

1813. En el seu llibre, Rosenberg fa una detallada exposició dels automatismes que ens porten a comunicacions equívokes i ens dona pistes per a connectar el que observem, sentim, necessitem i diem.

Importància i dificultat de la comunicació

1814. La importància que té la comunicació en una comunitat és fàcil d'endevinar. Esdevé un factor clau tant en l'èxit com en el fracàs del que es proposa aquesta comunitat. En aquest sentit és molt important afinar modes, formes i continguts però ho és encara més assegurar l'essència de la comunicació autèntica que és que les persones que la practiquen anhel·len i es comprometen a fer-ho des de l'autenticitat.

1815. És un únic punt el que interessa aquí: centrar-nos en l'autenticitat o acceptació del que som quan ens comuniquem. Una comunicació autèntica no fa referència a la comunicació sinó a qui comunica. La comunicació autèntica és la comunicació que practiquen les persones quan són autèntiques. I això no afecta a res del contingut o la forma com es comuniquen.

1816. Conèixer les dificultats de la comunicació en els seus aspectes formals i de contingut és també important perquè sovint es frivolitza amb la idea que comunicar és fàcil i senzill. Molta gent diu que cal «parlar clar» donant per suposat que la claredat és assequible, que hem de dir «sempre la veritat» com si aquesta fos evident, que «parlant la gent s'entén» o que «abans s'agafa a un mentider que a un coix» deixant entendre que podem saber les intencions de qui parla.

1817. Tot això té a veure amb el fet que la comunicació no és només responsabilitat de l'emissor ja que el receptor quasi sempre interpreta els missatges segons el seu context. És a dir que sovint entenem el que volem entendre. (O el que podem entendre)³⁶⁴

1818. Una altra dificultat ve del fet que estem en nivells d'evolució diferents, pertanyem a cultures diferents, a entorns lingüístics diferents i sobretot a mons diferents. En cada una d'aquestes situacions les paraules i el llenguatge en general té un significat diferent. És adequat posar-se al nivell de qui vols que t'entengui i per tant has de dir coses d'una manera a una persona i, la mateixa cosa, d'una altra manera a una altra. Igual com faríem si haguéssim de comunicar-nos amb un nen, amb un adult o amb una persona discapacitada.³⁶⁵

1819. Una comunicació que busqués la precisió i l'exactitud no podria evitar haver de fer exegesi o hermenèutica tothora. Afortunadament sabem que la comunicació verbal és aproximativa i que el gruix de la comunicació ve de l'entorn socioafectiu, de la comunicació no verbal i dels continguts implícits.

1820. Amb tot, el consell d'assegurar-nos que quan parlem d'un tema estem usant el mateix significat per a les paraules clau, pot evitar més d'un malentès.³⁶⁶

1821. És evident que si hem de fer un esforç massa gran per entendre'ns, la comunicació ja no surt rendible. De fet, massa sovint la comunicació no té una finalitat comunicativa sinó simplement socialitzadora, psicològica o aclaridora per a nosaltres mateixos.

1822. Vull dir que a vegades parlem perquè hem de parlar («Bon dia, fa bon temps» diem a l'ascensor sense cap voluntat comunicativa sinó simplement amb l'afany de ser amables). També a vegades parlem per desfogar-nos, per deixar sortir el que pensem o el que ens neguiteja. No cal prendre's massa seriosament el que es diu en aquests casos.

1823. Penso també que quasi tota la comunicació expressiva té la finalitat de sentir-nos a nosaltres mateixos explicar-nos el món per tal de fer-lo coherent, familiar i refermar una visió estable de la realitat. És com si el missatge que surt de la nostra boca anés dirigit només a la nostra orella. L'interlocutor és només l'excusa per a parlar. Això explica per què tan sovint no escoltem els altres o per què mentre algú parla nosaltres ja estem pensant la

363 ROSENBERG, MARSHALL: *Comunicación No Violenta: un lenguaje de vida*. Gran Aldea Editores, 2013

364 CARBÓ, J.M.: Blog Vol 234: «Entenem el que volem entendre. (O el que podem entendre)» <https://bit.ly/2MXn4A1>

365 CARBÓ, J.M.: Blog Vol 234: «Si tu ho veus verd i ell groc, si vols que t'entengui, explica-li blau» <http://bit.ly/1s5Trva>

366 CARBÓ, J.M.: Blog Vol 234: «Tots els il·lites bitllen. I si vols entendre faràs el que hauries de fer sempre: esbrinar significats!» <http://bit.ly/1okStEj>

resposta.

1824. Igualment massa sovint la comunicació està al servei de l'estatus social i ens veiem impel·lits a dir certes coses de determinada manera perquè tenim una posició en el grup que ho demana si volem mantenir el nostre rol de poder, d'acceptació o del que sigui que tenim assignat.
1825. Amb això vull dir que la comunicació té múltiples funcions i nivells interpretatius. Convé no posar massa transcendència en el que diem i centrar-nos més en captar el que la persona que parla viu i experimenta mentre parla. Això és fonamental quan el que comunica es mostra autèntic.³⁶⁷
1826. A vegades només podem aspirar a entendre per què no ens podem entendre³⁶⁸
1827. Dos casos particulars que presenten oportunitats per a reflexionar i treballar la comunicació autèntica són els que anomeno «voler i poder» i «veritat i mentida».

Voler i poder

1828. Fem servir moltes vegades el verb «poder» quan en realitat volem dir «voler». Sobretot en la seva versió negativa. Diem «no puc» quan volem dir «no vull». Ho fem perquè socialment les nostres «no accions» queden justificades quan tenim obligacions superiors. Si em convides a jugar a cartes i jo et dic que no puc perquè he de cuidar el meu fill petit, normalment queda explicada la meua prioritat.
1829. Els valors prioritaris en el nostre món són la salut, la feina i la família. Tothom entendrà que no t'impliquis, participis o et comprometis en alguna causa si dius que no pots perquè no et trobes bé, has de treballar o atendre la família.
1830. En realitat no hauríem de dir «no puc» sinó «no vull» perquè «poder», en el sentit de ser físicament capaç de fer-ho, podem. No volem fer-ho perquè tenim una altra prioritat de rang superior.
1831. Una comunicació autèntica podria assajar, fins on sigui possible, expressar les nostres prioritats i opcions, dient clarament que «no volem» i no pas que «no podem».
1832. Clar que queda malament dir: «no accepto la teua invitació a fer un cafè perquè no vull» però aquesta és la realitat. Aquesta voluntat de no acceptar la invitació té una justificació que solem afegir: «és que he de treballar» o «he de cuidar la nena malalta»... independentment de si és veritat o mentida, aquesta explicació justifica socialment els nostres actes i sobre tot les nostres omissions.
1833. És una vaselina social com tantes altres aquesta justificació estàndard de dir «no puc» quan en realitat «no vull»³⁶⁹ i segurament té sentit en un context ampli però em plantejo si en el sí d'una CB no ens podríem permetre avançar en expressar-nos més autènticament.
1834. Crec que els avantatges d'aquest esforç de clarificació són que ens fem conscients nosaltres mateixos de les nostres opcions i decisions i podem assumir les conseqüències de fer-les i també que els altres van coneixent les nostres prioritats i poden respectar-nos-les.
1835. És clar que això no està a l'abast de tothom però tothom pot fer alguna passa en aquest procés. Potser les dues coses que ens podem plantejar són: deixar clar que quan dic «no puc» vull dir que prefereixo una altra cosa i també, en la mesura del possible, poder mostrar les nostres preferències sense haver de donar explicacions ni justificar-les.
1836. Si per exemple tenim una reunió el dia 3 i tenim una altra prioritat (hem quedat amb uns amics, tenim mandra, volem aprofitar per fer la neteja del traster...) podem dir «no vindré» o «tinc altres prioritats» o fins i tot si és el cas «no em motiva aquesta reunió», o el que sigui menys «no puc».
1837. A continuació, la situació queda ben acollida quan el grup o l'interlocutor no demana explicacions i accepta plenament la lliure decisió i expressió de l'altre.
1838. Ens podem preguntar quin sentit té aquesta complexitat quan el més fàcil és seguir dient «no puc» quan «no vull». Segurament és un esforç i incomoditat que no ens ve de gust però ens hem de plantejar en una comunitat de creixement si podem usar formes de comunicació autèntica que ens ajudin a fer-nos conscients de les tries i decisions que prenem i fer-nos-en responsables mentre la comunitat aprèn a respectar i acollir totes les opcions possibles sense crítica ni censura.
1839. Com passa en tants altres casos, aquest procés l'ha de fer cada persona i cada grup en particular en funció de les necessitats, capacitats i moment evolutiu.

367 CARBÓ, J.M.: Blog Vol 234: «Si penséssim no ens enfadaríem amb la gent. I per això no volem pensar.» <https://bit.ly/2JC07A0>

368 CARBÓ, J.M.: Blog Vol 234: «A vegades només podem aspirar a entendre per què no ens podem entendre» <http://bit.ly/2yByYs4>

369 No sé si cal aclarir que hi ha un «no puc» que es refereix a no poder físicament fer una cosa. Per exemple, si caic a un pou i dic «no puc sortir». Aquest cas no és però el d'algué que davant un semàfor vermell diu «no puc passar» o que si li demanen una acció contra la seva consciència diu «no ho puc fer». El cotxe pot físicament arrancar i passar el semàfor vermell i jo puc físicament fer l'acció que rebutjo. El que passa és que en ambdós casos, «no vull» fer-les per imperatius morals i potser ens ajuda aquesta clarificació.

1840. Quan demanem a algú si vol fer-nos un favor, hauríem de preguntar si vol i pot fer-nos-el. És així perquè si només em diu «no puc» no sabré si en realitat vol dir no «no vull» per això dic que necessito el verb «poder» que és la unió de «poder» i «voler».³⁷⁰

La veritat i la mentida

«La sinceritat, entesa com la necessitat de compartir els aspectes importants —tot el que implica les persones involucrades en una relació— és un valor. Però la imposició coercitiva d'un règim de transparència en l'àmbit relacional suposa l'obligació de renunciar a la sobirania i la privacitat personal.»³⁷¹

1841. Aquest és un altre dels grans temes de la comunicació autèntica. Normalment s'entén que som autèntics quan diem la veritat però això implica que hi ha una veritat i que tots coneixem aquesta veritat i que tots la podem dir i que tots som lliures per escollir si volem o no volem dir-la.

1842. Massa suposicions al meu entendre. El tema de «dir la veritat» és molt complex i té un enfocament metafísic molt profund i també un marc interpretatiu psicològic i antropològic de gran abast.

1843. Clar que es pot trivialitzar i reduir a consensos socials però això està només a l'abast de les persones amb un determinat nivell d'evolució. Per a les persones egocèntriques la veritat és el que els protegeix; per als que estan al nivell etnocèntric o d'ordre mític, la veritat és absoluta i ells la tenen; pels qui estan al nivell de l'assoliment científic, la veritat és el que la raó i l'experimentació pot demostrar i pels qui estan en el «jo sensible» la veritat és la intuïció que sobrepassa qualsevol altre criteri.

1844. Així s'entreveu ja la complexitat de relacionar-nos persones que estem en diferent moment evolutiu respecte a la veritat. No és només el contingut d'aquesta veritat que cadascú interpretarà segons el seu moment, sinó també el criteri moral que l'obliga, o no, a dir la veritat de la forma com la veu.

1845. Perquè també les persones estem en diferents nivells d'evolució moral i per a alguns és obligat dir la veritat sempre i per a altres només quan és útil socialment i per a altres quan els afavoreix i encara per a alguns altres quan intueixen que l'han de dir.

1846. És evident a la llum d'això que en una comunitat no hi pot haver imperatius respecte aquest tema. No podem exigir-nos dir la veritat perquè no compartim el que és i tampoc sentim la mateixa obligació moral a seguir aquesta norma.

1847. S'entreveuen conflictes quan algunes persones sentin que han sigut enganyades o que se'ls ha ocultat la veritat i no estic dient que estigui justificat o que estigui bé; només dic que davant cada cas d'insinceritat hi pot haver justificacions per a alguns i censura per a altres.

1848. Seria extraordinari que poguéssim entendre'ns en alguns principis bàsics pel que fa a la comunicació de la veritat però això no és possible pel motiu que he dit abans. En determinats moments evolutius no es pot concebre que la veritat sigui relativa o que la meua veritat sigui qüestionable. Aquest és un punt que mereix molta atenció.

1849. Una proposta del marc bàsic que podríem cultivar en la mesura del possible (o un possible horitzó al que hem de tendir) podria ser:

1. La veritat com una convenció humana
2. La veritat ens arriba a través del filtre del nostre moment evolutiu.
3. El llenguatge no té la capacitat de transmetre fidelment la veritat.
4. La mentida pot ser socialment necessària³⁷²

1850. El que és important a l'hora dir o no la veritat és la intenció. Si per error anuncio com a falsa una cosa vertadera, dic veritat o mentida? Doncs segurament dependrà de la intenció. Hem de posar l'èmfasi en la voluntat de bé quan ens comuniquem i només hem d'estar alerta quan falla aquesta intenció i no pas quan el contingut ens sembla que no és verdader.

1851. Per altra banda una cosa és la veritat i una altra la sinceritat. La veritat remet als fets i la sinceritat al sentir o pensar sobre aquesta veritat. Soc sincer quan el que dic respon al que penso i sento. En aquest sentit podria ser sincer i dir mentida perquè puc pensar una cosa que no és certa i no saber-ho.

1852. Bandejat el tema de la veritat que ningú no té en aquest nivell que estem parlant i que és subjectiva³⁷³ quedaria

370 CARBÓ, J.M.: Blog Vol 234: «Necessito el verb "poder" que és la unió de "poder" i "voler"» <https://bit.ly/3kRSg12>

371 PÉREZ CORTÉS, JUAN CARLOS: Anarquía relacional. Tigre de Paper, 2021, p. 171

372 Idees inspirades en el llibre de Nietzsche «El bé i el mal en sentit extramoral», una obra que anticipa en molts sentits idees fonamentals del postmodernisme.

373 Aquestes veritats subjectives són totes les que defensem mentre estem en els nivells d'evolució de primer grau que és quan ens sentim identificats amb les nostres posicions evolutives. En la consciència de segon grau, desidentificats del jo personal, la Veritat amb majúscula és el que som i no suposa cap mena de conflicte en tot el que estem parlant. «Hi ha una Veritat però moltes veritats. Petit catàleg de veritats.»

considerar la sinceritat. Hi ha qui sent l'obligació moral de la sinceritat, qui no ha arribat encara a assolir aquest deure moral i qui l'ha superat i practica la sinceritat amb estratègia. Dir o no dir el que sentim o pensem, ocultar o no mostrar el que sentim o pensem, filtrar o modular l'expressió del que sentim o pensem, ser descarnadament sincers en l'expressió del que sentim o pensem... totes són opcions vàlides segons el criteri personal que caldria que es regís sempre pel principi de l'autenticitat que és una posició interior de coherència que no es manifesta ni pot ser jutjada des de fora. Aquí hi ha un aprenentatge de respecte, atenció, honestat personal i coratge que hem de practicar entre tots.

1853. De fet «*la sinceritat al 100% no és la forma de comunicació més segura amb els éssers emocionals*» per dir-ho a la manera com ho diu el robot Tars a la pel·lícula «*Interestel·lar*»³⁷⁴.
1854. També crec que no cal ser transparents. De fet penso que no seria bo no tenir la nostra pròpia intimitat. Jo, per res del món voldria una vida en la que no tingués res a ocultar.
1855. Per tant sempre cal preservar el dret al silenci. En totes les activitats, propostes, treballs i experiències és sagrat el dret a participar o callar. Mai no pot ser criticat que algú s'inhibeixi de parlar i tampoc pot ser jutjada la sinceritat d'algú per molts motius que tingués per fer-ho.
1856. A més, com diu Pérez Cortés, «*...l'exercici de la sinceritat, com el de la llibertat, pot no tenir sempre conseqüències justes quan es juga en un camp amb marcats gradients de privilegi, poder, capacitats i control.*»³⁷⁵
1857. Dono per fer que sovint ens expressem de la forma socialment correcta i personalment convenient dient i ocultant el que considerem i comunicant-nos amb les formes que ens són pròpies. Això implica estils de comunicació que no són iguals. Cal acceptar la gestió personal que fa cada persona de la veritat i la mentida, de la sinceritat i l'ocultació. I podem fer-ho perquè darrere aquesta pràctica hi ha sempre el compromís de revisar el que fem a la llum del que tots volem: el creixement com a individus i com a grup.
1858. El capgròs més evolucionat sap menys que la granota més primitiva.
1859. Procuro ser el màxim d'honest amb la gent. Per això els dic que de tant en tant els enganyaré i això és exactament el que faig...! Soc responsable del que se'n derivi.
1860. El fet d'estar en diferents moments evolutius i situacions personals fa que a vegades sembli que enganyem o mentim. Sembla que anem en direccions contràries però és perquè partim de diferents punts cap al mateix objectiu.
1861. En la comunicació autèntica la confiança és fonamental. Cal confiar en la bona intenció de l'altre. Si no és així, ni la comunicació, ni la relació, ni la cooperació no tindran sentit.
1862. Un dels indicadors de la confiança és no sentir la necessitat de jutjar o demanar explicacions quan els altres es comuniquen amb nosaltres de maneres que no ens agraden. Una cosa és demanar a algú un per què sobre una cosa que no entenem amb l'ànim de comprendre i una altra demanar una explicació a una acció que no ens agrada amb l'ànim de jutjar-la, recriminar-la o canviar-la.³⁷⁶
1863. Hi ha encara el tema de la transparència que algunes persones consideren un deure o un senyal de confiança. Passa amb la transparència el mateix que amb les altres formes de relació social com el compromís, la confiança i la sinceritat. Cal que s'ajusti a les necessitats i possibilitats de les persones afectades i mai no admet una regla fixa de validesa universal. Tots estem on estem i podem i volem fer coses diferents perquè el nostre camí ho demana.
1864. Els nivells de transparència o visibilitat en una CB es poden anar adequant a les necessitats, sempre que aquesta transparència sigui genuïnament voluntària i no obligada o imposada.

Comunicació autèntica en grup

1865. Tot el que he comentat fins ara estava pensat per ser aplicat en una comunicació de tu a tu o en contextos informals. Quan estem en grups formals, crec que també valen les consideracions anteriors. Podria afegir però algunes coses més.

Els 4 camps de converses segons Scharmer

1866. Tota la Teoria U d'Otto Scharmer és una innovadora aposta per a liderar els canvis organitzatius «des del futur», tal com ell diu, o sigui a partir del que anem descobrint que passa a mesura que avancem. No tenim una idea preconcebuda que portem a terme tal com una empresa constructora edifica seguint uns plànols, sinó que a

<https://bit.ly/2ANUrhk>

374 CARBÓ, J.M.: Blog Vol 234: «La sinceritat al 100% no és la forma de comunicació més segura amb els éssers emocionals. Paraula de robot.» <http://bit.ly/2rvTFT4>

375 PÉREZ CORTÉS, JUAN CARLOS: Anarquia relacional. Tigre de Paper, 2021, p. 147

376 CARBÓ, J.M.: Blog Vol 234: «-Vindràs? -No. -Val. (Què bé quan és així de senzill...)» <https://bit.ly/3nIO1xX> / «No vull més explicacions que les que em vulguis donar. I sovint, ni aquestes!» <http://bit.ly/2Dtc5p7> / «Qui necessita explicacions d'una persona que estima?» <http://bit.ly/2wi33sP>

mesura que treballem analitzem el que va sorgint i el que ens convida a fer.

1867. El paper de la conversa grupal en aquesta visió és fonamental. Per això l'exposo aquí. De fet aquest apartat és el meu resum del Capítol 16 del llibre de Scharmer.³⁷⁷

1868. Tot i ser una tècnica o estratègia d'implementació d'innovacions, comento aquesta aportació en l'apartat de comunicació autèntica perquè el model de Scharmer dona per descomptat que hi ha una intenció d'autenticitat i de treball comunicatiu —que ells anomena «acció conversacional»— que és imprescindible per a dur a terme els objectius que proposa.

1869. Les converses són eines clau per a la transformació personal i col·lectiva segons Scharmer. Identifica diferents tipus de converses que són essencials per navegar el procés de canvi:

1. Converses de descàrrega: Reprodueixen patrons i idees conegudes, mantenint l'estatus quo. Són les converses més superficials que es donen en moment de baixa intimitat i molt formals. Aquí la gent expressa el que els altres esperen o volen sentir. Superar aquest moment implica entrar en un altre camp o fase.
2. Converses de debat: Generen polarització, però poden revelar tensions i diferències crucials. Aquí les persones s'expressen des de la seva visió personal i hi ha intercanvi de punts de vista divergents. Les persones són el seu punt de vista, el que diuen és l'autèntica subjectivitat. Aquest seria un camp més adaptatiu on fem compatibles les diferents visions de la realitat que hi ha al grup.
3. Converses de diàleg: Fomenten una escolta profunda i una exploració conjunta de noves perspectives. En aquesta fase hi ha indagació reflexiva i les persones parlen des del veure's elles mateixes com a part del grup. En la mesura que indaguem en els punts de vista particulars podem canviar el nostre punt de vista.³⁷⁸
4. Converses generatives: Permeten la creació de noves realitats i idees innovadores. Aquí hi ha una emergència essencial perquè parlem ja des del que està canviant o emergint. Estem cocreant alguna cosa nova i vivim ja la presència d'un futur que s'està generant.

1870. Aquests quatre camps o fases de la comunicació grupal autèntica evolucionen o es despleguen a mesura que el grup com a tal té consciència del que fa i d'on està.

1871. Scharmer marca la importància en tot aquest procés de la presència. Aquesta qualitat de consciència de l'ara en un grup és fonamental per permetre l'evolució del treball col·lectiu. En la mesura que puguem hem d'implicar-nos en aquest estat de *presenciació* que per a qui resulti complicat d'entendre pot servir aquest llistat d'actituds que denoten que no la tenim:

No estem presents quan en la conversa...

- repetim mecànicament patrons del passat;
- silenciïm altres punts de vista;
- culpem els altres;
- ens absentem amb arrogància;
- ocultem informació o sembrem intriga innecessària;
- assetgem o intimidem algú,
- etc.

1872. Scharmer proposa un enfocament estructurat per a les converses transformadores: Co-iniciar: Crear un espai segur on les persones puguin compartir les seves intencions profundes. Co-sensar: Explorar conjuntament la realitat tal com és, sense judicis. Co-crear: Desenvolupar idees i accions concretes basades en les intuïcions compartides. Co-evolucionar: Iterar i millorar constantment les accions mitjançant la retroalimentació i l'aprenentatge continu.

1873. Les barreres a les converses transformadores poden venir de bloquejos com ara judicis prematurs, egos rígids o dinàmiques de poder desequilibrades.

1874. Superar aquestes barreres implica fomentar la confiança, la vulnerabilitat i la voluntat de desaprendre.

1875. En tot aquest capítol es veu com les converses generatives no són simplement fenòmens comunicatius sinó també

377 SCHARMER, O.C.: «La teoria U» Ed. Eleftheria, 2017 (2009), pp: 255-282

378 En aquesta capacitat de sortir del propi lloc i posar-nos en la posició dels altres hi ha la possibilitat d'entesa. De fet, mirant els nostres propis arguments i considerant les nostres fixacions podem entendre millor com ens veuen els altres. Els altres són un mirall de les nostres mancances o encerts. CARBÓ, JOSEP M. : Blog Vol 234; «Ens ataquen amb els mateixos arguments amb què els ataquem! Ens entendran quan els entenguem.» <https://bit.ly/2VtORc0>

accions efectives ja que no es tracta només de parlar, sinó d'integrar els resultats de les converses en pràctiques concretes. Aquestes accions conversacionals ajuden a traduir idees en realitats.

Aprendre a callar

1876. «*Que el més difícil de dir sigui dit i escoltat*». Així descriu Mireia Parera l'objectiu d'una bona comunicació de grup. I concreta:

*«Per tant, és necessari tenir en compte les diferències de poder que fa que a a algunes persones els pugi ser més difícil parlar o costi més escolar-les. Això implica tenir en compte el gènere, la classe, l'origen, la raça, la salut física i mental, etc. El fet que la diversitat s'expressi vol dir que hi ha persones, predominantment homes cisgènere —o persones blanques de classe alta— que hauran d'aprendre a callar per deixar espai a altres persones del grup.»*³⁷⁹

1877. És evident que el tema de la comunicació de grup té molt a veure amb els lideratges personals, el caràcter, l'estructura de funcionament, la cultura del grup, les metodologies, els estatus, etc. I de manera especial el tema del poder: Com diu Pérez Cortés:

*«Qualsevol model relacional que es consideri ètic ha de considerar des de la seva base una anàlisi de les relacions de poder i propostes encaminades a canviar-les.»*³⁸⁰

1878. És un autèntic repte que cal assumir des de la ideologia (l'ideari), els òrgans i funcions (capítol 6), la inclusivitat (apartat 4.5), el treball en equip i el treball personal.

1879. Cal que siguem amatents i treballem intencionalment per tal d'escoltar totes les veus, fins i tot les més apagades i les més febles, i per això cal que tots ajustem els nostres automatismes de proacció i passivitat per tal d'aprofitar les aportacions de tothom.

1880. Saber parlar amb empatia, saber escoltar, saber esperar, saber sostenir els silencis, saber tallar el que no s'escau, saber convidar les paraules tímides, saber llegir el que no s'ha dit explícitament, saber interpretar el que es vol dir, saber sostenir l'atenció, saber perdonar, saber contradir amb amor, saber acollir el que no ens agrada o no compartim, saber cedir el nostre temps, saber aclarir, saber recolzar el que neix i ens convé, saber vorejar el que ens entrebanca i no necessitem, saber els nostres noms, saber mirar-nos als ulls, saber trobar les paraules adequades, saber sintetitzar, saber no repetir, saber argumentar, saber ser equànimes sense deixar de ser nosaltres, saber disculpar-nos, saber posar límits amb tendresa i fermesa, saber sostenir la intenció i recuperar-la quan ens adonem que l'hem perdut, saber quan cal parlar i sobretot, quan cal callar. Tot això és el nostre currículum de comunicació autèntica en grup.

Pactes de comunicació.

1881. Leafe parla de «relacions sostenibles» per referir-se a la comunicació eficaç en comunitat. Presenta algunes tècniques com ara parlar amb més consciència, crear acords de comunicació, rondes de sentir-nos³⁸¹, cercles per compartir³⁸² i altres.

1882. Els pactes de comunicació són acords que Leafe proposa establir entre els membres del grup sobretot en els casos en que hi ha molta diversitat per origen, cultura, estatus socioeconòmic... S'especifiquen els acords i si cal s'escriuen els comportaments explícits.

*«Per exemple, ¿es considera intervenir abans que algú no hagi acabat com una interrupció irrespectuosa o una conversa animada normal? ¿Es considera anar directament al gra respectuós amb el temps dels altres o brusc i prepotent? ¿Us importa que usem paraules malsonants, renecs o expressions d'enfadament explícitament sexuals o les considereu fora de lloc? ¿Es considera amistós i crea intimitat preguntar pels assumptes romàntics, sexuals, financers o de salut als altres, o com una invasió a la privacitat?»*³⁸³

1883. Totes aquestes qüestions tenen la seva importància i sovint són font de conflictes i malentesos³⁸⁴. Clar que haver d'acordar cada paraula o expressió correcta no és possible ni desitjable però cal estar atents a acordar aquelles coses que es van repetint i que si les aclarim poden facilitar molt les relacions ja que creen hàbits col·lectius que a

379 PARERA, M.: P. 148

380 PÉREZ CORTÉS, JUAN CARLOS: p. 47

381 «Totes les persones en cercle expliquen el que està succeint a les seves vides en aquest moment, els seus sentiments al respecte i potser fins i tot les seves esperances i somnis. Ningú interromp o respon; no es compadeix, critica o ofereix consell. Habitualment hi ha un temps límit per persona, com ara cinc o deu minuts.» LEAFE, DIANA: *Crear una vida juntos*, Cauac Editorial Nativa, 2011, p. 257

382 «Sessions en les que la gent comparteix el que creu vertader i s'escolta profundament. (...) el propòsit no és resoldre problemes o prendre decisions sinó explorar els temes i aprendre junts, compartir històries personals i acostar-se als demès o escoltar la veritat, el dolor, o l'alegria de cada u respecte als assumptes comunitaris.» LEAFE, DIANA: *Ibidem*, p. 257

383 LEAFE, DIANA: *Ibidem*, p. 257

384 A la CB del Riu hi ha una mena de pacte no formalitzat que permet que tot pugui ser preguntat amb respecte i, evidentment, entén que no hi ha cap obligació de respondre.

la llarga configuren la cultura del grup.

1884. Hi ha diverses sensibilitats respecte la necessitat de reglamentar conductes. És tot un art trobar el nivell just de reglamentació, prou ampli com perquè ningú no se senti encotillat i prou concret com per oferir un espai de trobada segur. D'això he parlat a l'apartat 3.8 sobre [normes i conflictes](#).

Importància del feedback

1885. El tema del feedback és el tema del retorn que donem als altres quan expliquen o presenten el que pensen, senten o han fet. Normalment és necessari en tasques i empreses però també ho exigeix una comunicació àmplia i fluïda en un grup intencional com ho són les CB.

1886. En el món de les noves empreses o empreses TEAL³⁸⁵ que propugna Laloux, el feedback esdevé més una indagació sobre allò que no va prou bé que no pas uns judicis de valor o qualificacions sobre tasques o processos.

1887. El canvi és radical respecte la dinàmica de l'empresa clàssica. D'entrada assumim una actitud de confiança amorosa allà on de normal els equips de treball actuarien amb por o judici. Quan una cosa no funciona o quan els processos s'estanquen o van en direccions que no volem, hi ha la tendència a buscar culpables i responsables per a demanar responsabilitats. Això crea un marc de relacions tens i competitiu que no afavoreix aquesta actitud de confiança que dèiem.

1888. Per contra en el model de Laloux cada avaluació o revisió d'aspectes insatisfactoris esdevé una conversa oberta en un ambient de confiança on cada participant parla des del jo i no tant des del rol. I a més, ho fa contextualitzant la situació amb una mirada més personal, fent servir relats, celebrant èxits i explorant els aprenentatges que hi ha darrere els nostres fracassos.³⁸⁶

1889. Una CB ha de ser capaç de revisar i comentar allò que no va bé però si pot mantenir una comunicació autèntica en el sentit que aquí explico, ho farà dins aquest marc de confiança i amb l'aportació de totes les dimensions que intervenen en el tema, tant les personals com les col·lectives.

La comunicació intercultural

1890. Ja he comentat en un altre lloc que les diferències culturals les veig sovint reproduïdes en les relacions interpersonals encara que sigui en persones de la mateixa cultura. Llegint els malentesos i les estratègies que les empreses han de desplegar per a superar-los quan treballen juntes persones de diferents cultures, veig que necessitem els mateixos recursos a les CB.

1891. Cada persona té un perfil «cultural» propi i, tal com he explicat a l'apartat «[diversitat cultural](#)» del capítol 4.5, podem identificar alguns factors que dificulten l'entesa i la cooperació entre les persones dins d'una comunitat. En concret, el tema de la comunicació és força evident.

1892. Hi ha molts motius pels quals persones que es comuniquen no s'entenen per raó de cultura o subcultura: els valors de grup, la càrrega de significat dels mots que usen, els contextos en què es donen aquestes comunicacions, els estatus dels parlants, les barreres idiomàtiques —en cas que tinguin llengües maternes diferents— i altres. Els experts en senyalen una que sembla força important: la qualitat de comunicar-se de forma directa o indirecta.

1893. En la comunicació directa —o de context baix, com ho diu Meyer— els missatges es transmeten de la manera més clara i explícita possible, sense estalviar detalls. Cal usar la paraula precisa en cada moment i ser molt específic. Els assumptes delicats es tracten obertament i sense embuts. En aquest cas, el receptor no cal que faci cap esforç interpretatiu perquè el significat de les paraules i oracions és literal.

1894. Per contra la comunicació indirecta —de context alt— el parlant pot, i a vegades ha de transmetre els missatges de forma velada i implícita, sobretot si es tracta d'un tema delicat. Ribas ho expressa així:

«Aquí fins i tot els silencis parlen. El llenguatge corporal, l'expressió facial i el to de veu introdueixen uns matisos essencials per a la comprensió del missatge. És per això que el receptor ha d'estar molt atent i llegir els missatges entre línies.»³⁸⁷

1895. Doncs bé, aquesta diferència d'estil comunicatiu pot portar molts conflictes en una comunitat perquè hi ha qui percep la comunicació directa com a insolent, prepotent i fins i tot ofensiva. Per altra banda les persones que tenen estils de comunicació indirecta poden ser vistos com diletants, dispersos, poc clars i fins i tot entabanadors o farsants.

1896. No cal dir que cal estar molt atent a aquesta diversitat d'estils.

1897. Respecte al tema de la comunicació autèntica una CB podria:

385 N'he parlat ja anteriorment a la nota al peu 199. Podeu consultar: LALOUX, FREDERIC: *Reinventar las organizaciones*. Ed. Arpa, 2016

386 LALOUX, FREDERIC: *Ibidem*, pp.284-289

387 RIBAS, SALVADOR: *Directivos sin fronteras*. Ed. Libros de Cabecera, 2023, p. 89

1. Recordar constantment les limitacions de la comunicació i que no tot pot ser expressat.
2. Buscar maneres alternatives a la comunicació oral (gestual, emocional, simbòlica...) quan s'endevina que aquesta no és prou bona.
3. Assumir que per molt bé que ens expressem no podem ser compresos al 100%
4. Fer sessions de formació sobre la qualitat de la comunicació.
5. Remarcar i recordar sempre que algú parla que sintonitzi amb la seva autenticitat
6. Remarcar i recordar als oients que cal estar atents al fons i a la càrrega que porta el missatge més enllà de la forma i les paraules.
7. Esforçar-nos en no jutjar algú quan pensem que no diu la veritat perquè sabem que no hi ha una veritat a dir.
8. Connectar amb la intenció de qui parla tot buscant la sinceritat que expressa. En alguns casos podem expressar quan no ens arriba aquesta sinceritat.
9. Esforçar-nos en comunicar-nos formalment bé usant les estructures lingüístiques i la precisió lèxica tant com puguem. Ens podem ajudar a corregir i a millorar.
10. Arribar a consensos sobre determinats termes o conceptes bàsics. Hi ha paraules que tenen diferent significat per a diferents persones i convé que al menys mentre mantenim una conversa, puguem entendre'ns. Per exemple les paraules «veritat», «amistat», «amor», «necessitat», «dependència»...
11. Adoptar els principis de la CNV. (Comunicació No Violenta)
12. Fer grups de treball per a llegir o comentar aspectes de la comunicació.
13. Practicar aspectes de la Comunicació No Violenta en els nostres actes.
14. Esforçar-nos i corregir-nos entre nosaltres quan emetem judicis en lloc d'expressar fets.
15. Ajudar-nos a expressar els sentiments que hi ha darrere els nostres judicis.
16. Expressar i ajudar-nos a expressar les necessitats que detectem gràcies al que sentim.
17. Expressar o aprendre a expressar clarament el que necessitem.
18. Ajudar-nos a veure quan la nostra comunicació no s'ajusta al destinatari pel motiu que sigui.
19. Ajudar-nos a veure quins valors i prioritats hi ha darrere els nostres «no puc».
20. Cooperar per expressar de la forma més genuïna possible el que pensem i sentim.
21. Acostumar-nos a substituir el «no puc» pel «no ho faré» o «tinc altres prioritats».
22. Incorporar el verb «poder»
23. Acceptar que tothom expressa una versió de la realitat quan es comunica.
24. Acceptar que cada persona està en un moment evolutiu diferent i té diferents valors i possibilitats en la comunicació.
25. No exigir transparència
26. Preservar el dret al silenci.
27. Procurar establir una confiança profunda entre els membres de la CB. Això implica la capacitat de no demanar explicacions i la de no donar-les encara que ens les demanin sense que això alteri en res la relació.
28. Practicar el pas de les converses superficials a les més personals.
29. Fomentar el diàleg en converses generatives
30. Treballar l'empatia en la comunicació
31. Treballar l'escolta activa.
32. Treballar els mecanismes d'espera en la conversa (torns de paraula, evitar la immediatesa en la resposta, cedir la paraula a qui tingui una millor posició en el debat en aquell moment, etc.)
33. Treballar tallar el que no s'escau.
34. Treballar l'estímul a la comunicació entre les persones tímides o reservades sense forçar.
35. Treballar la lectura del context, de la comunicació no verbal i de tot allò que no s'ha dit explícitament.
36. Treballar l'atenció en el context comunicatiu.
37. Treballar la resposta emocional davant comunicacions incòmodes.

38. Treballar la controvèrsia i la disputa.
39. Treballar la claredat en la comunicació.
40. Treballar l'acollida i el recolzament del que neix i ens convé en una conversa.
41. Treballar l'evitació de situacions conflictives no necessàries.
42. Treballar les actituds empàtiques no verbals (saber els nostres noms, mirar-nos als ulls, actitud corporal...)
43. Treballar el lèxic específic dels temes que parlem amb més freqüència.
44. Treballar les intervencions de durada justa sense repeticions ni excessos.
45. Treballar l'argumentació lògica.
46. Treballar l'equanimitat sense deixar de ser nosaltres mateixos.
47. Treballar el saber posar límits amb tendresa i fermesa.
48. Treballar el centrament en la intenció justa quan ens comuniquem.
49. Treballar el saber callar i, sobretot, quan cal callar.
50. Establir pactes de comunicació sobre temes i formes.
51. Practicar el feedback i la crítica constructiva.
52. Crear un equip de persones atentes als temes comunicatius durant un temps o en unes determinades activitats.
53. ...

1898. La diversitat de propostes del llistat anterior fa que calguin moltes metodologies i que per tant, tinguem molta creativitat i imaginació a l'hora de posar-les en pràctica. Així, quan es diu «treballar», vol dir prendre alguna decisió dins la CB respecte al tema.

1899. Algunes de les propostes de treball més generals i aplicables són:

1. Acordar que ens donem el permís o que ens imposem el deure de dir personalment als membres que ho permetin tot allò que observem que poden millorar en la comunicació autèntica, en qualsevol moment del dia.
2. Incorporar pràctiques concretes sobre algun d'aquestes aspectes, de forma habitual i continuada en les reunions o trobades.
3. Incorporar pràctiques concretes sobre algun d'aquestes aspectes de manera explícita, com un treball, en algunes parts de les nostres trobades o reunions.
4. Fer activitats específiques i monogràfiques sobre algun d'aquests aspectes: cursos, xerrades, debats, tallers...
5. Buscar assessorament especialitzat per treballar algun d'aquests aspectes.
6. ...

Relacions genuïnes

1900. És evident que la forma com ens relacionem és un factor determinant a l'hora de considerar els projectes col·lectius. Sempre ho són, però en un projecte com una CB, les relacions són mitjà i fi alhora. Són instruments i productes alhora. Són causa i conseqüència del que fem, matèria i forma conjuntament.

1901. Les relacions en una comunitat s'han de treballar per tal que siguin cada cop més genuïnes. Genuí vol dir autèntic, vertader, original, real. És evident que mai no ho són del tot perquè la nostra immaduresa i els condicionants socials forcen una certa artificiositat a les relacions. Cal fer segons què per quedar bé i quedar bé és un valor que aporta també convivència. És un tema complex i no ajuda gaire aspirar a la simplicitat de dir que tothom qui no manté relacions genuïnes és per falta de virtut.

1902. En aquest apartat parlaré de les relacions classificant-les en estructurades i no estructurades (o normatives i autogestionades) i marcant, en cada cas, quins avenços i treballs podem esperar en una CB.

Relacions estructurades i no estructurades (normativitat i autogestió)

1903. Les **relacions estructurades** o normatives són les que es realitzen en un marc explícit de drets i deures amb compromisos que assumeixen totes les parts. Exemples d'aquestes relacions són les dels empleats d'una empresa amb els seus empresaris, dels matrimonis, dels membres d'un club o associació, dels socis d'una entitat, etc.

1904. Les relacions estructurades encara es poden distingir per si es donen en contextos opcionals o imposats. Els

casaments, ocupacions professionals o pertinença a associacions acostumen a ser voluntàries, però la pertinença a una família, ajuntament, estat o l'espècie humana, no són optatives i per tant impliquen uns compromisos que no som lliures d'escollir ni tampoc de rebutjar.

1905. En aquestes relacions és molt important treballar i atendre a com es compleixen els deures, com es respecten els pactes i com s'afronten les obligacions que no plauen.
1906. Les relacions estructurades o normatives són com etiquetes que defineixen i marquen límits i capacitats en les relacions. Són packs prefixats d'expectatives, privilegis i limitacions que aporten seguretat per l'accés a la normalitat que donen.
1907. Per altra banda hem de considerar **les relacions no estructurades** o espontànies que són totes les que es donen de forma natural sense que hi hagi necessitat de pactes o acords explícits ni compromisos.
1908. Exemples de relacions no estructurades són les que tenim amb els veïns, amb els amics, «els coneguts i saludats» —que deia Pla— amb els qui ens trobem a espais públics, les de «compromís social» (asseguts a la mateixa taula en un casament, per exemple) i altres.
1909. El factor més important a l'hora de valorar aquest tipus de relacions és la claredat amb què els qui es relacionen entenen els objectius de la relació i l'eficàcia amb que s'esmercen a concretar-la.
1910. Aquí incloc l'amistat, el festeig, la relació sexoafectiva (entesa com a amistat amb sexe i sense obligacions o compromisos formals) i també la relació entre membres d'una comunitat, que com intentaré explicar després, són d'un tipus específic. Aquestes relacions no inclouen compromisos exigibles formalment (potser sí, moralment) i normalment tenen uns límits difusos perquè no hi ha cap document o acord explícit que marqui drets i deures com passa en les relacions estructurades.
1911. És evident que aquestes relacions poden implicar compromisos però són autogestionats, és a dir els defineixen els propis subjectes de la relació i no pas els imposa una etiqueta o forma externa igual per a tothom. Com en les relacions normatives.
1912. Així doncs, la diferència clara entre les relacions estructurades i les que no ho són és que les primeres defineixen clarament els drets i deures de les persones que participen d'aquella relació mentre que en les no estructurades, aquest delimitació és borrosa, inexistent o inventada. Per això hi ha tants conflictes o malentesos en l'amistat, el festeig, les relacions sexoafectives... També hi ha molts malentesos en les relacions estructurades però sempre pots recórrer als jutjats de família, penals, administratius... perquè hi ha una declaració formal i explícita del que has de fer i pots esperar d'aquella relació.
1913. Les relacions normatives o estructurades tenen molts avantatges com ara que queda clar el marc de drets i deures i ofereix una estructura rígida però segura del que podem fer i no fer i del que podem esperar i no esperar.
1914. Cal dir també que les relacions estructurades sempre impliquen algun tipus de relació no estructurada mentre que les no estructurades es poden donar al marge de les estructurades. Vull dir que si pertany a una comunitat de veïns o a un gimnàs, saps els drets i deures (o els pots saber, o els hauries de saber) però al mateix temps tindràs relacions i vincles personals de diferent qualitat amb els altres socis del gimnàs o membres de la comunitat de propietaris. En canvi es poden donar relacions d'amistat i vincles de diversa índole entre persones que no comparteixen cap estructura formal de relació.
1915. Una CB s'ha de plantejar els models relacionals i fins i tot considerar la conveniència o possibilitat de transitar d'un esquema normatiu a una dinàmica d'autogestió col·lectiva canalitzada a través d'una xarxa de vincles.

Indicadors de qualitat específics i generals

1916. A l'hora de valorar la qualitat d'una relació cal considerar un aspecte específic i un de general de la relació.
1917. L'**aspecte específic** ve donat pel context en que es dona la relació. Cal mirar si és eficaç, en el sentit de si assoleix o s'orienta al seu objectiu.
1918. Així, una bona relació en un servei tècnic mirarà factors d'eficàcia i en l'àmbit familiar o d'amistat buscarà el suport i la confiança. Objectius diferents marquen indicadors de qualitat diferents.
1919. A l'hora de valorar la qualitat de les relacions atenent als aspectes específics hem de comparar el que fem amb el que hem de fer, és a dir, la nostra pràctica amb els nostres objectius.
1920. En el cas de les CB diríem que una bona relació és aquella que fomenta, promou, facilita i persisteix en l'objectiu d'ajudar-nos a descobrir i cobrir totes les necessitats de dèficit i creixement.
1921. En les CB, tal com jo ho veig, ens hem de relacionar de manera que fomentem el que ens aplega perquè això és el que és específic d'una comunitat de bonvivència. Això implica desenvolupar de manera intencional com a mínim els 7 apartats d'aquest capítol 4. És a dir, ens hem de relacionar ajudant-nos a innovar, a organitzar-nos seguint un ideari, a vincular-nos amb la societat, a treballar tots els aspectes o dimensions humanes, a incloure tot tipus de

persones, a treballar-nos personalment i a aprendre les habilitats socials (comunicació, relació, vinculació educativa, cooperació i participació democràtica).

1922. Pel que fa a la valoració de la qualitat de les relacions en el seu **aspecte general**, hem d'examinar tot allò que es inherent a una bona relació humana, sigui quin sigui el context i l'objectiu del lloc on es desenvolupa la relació.

1923. Les condicions o indicadors d'una bona relació humana són l'empatia, la cordialitat, l'adequació, la generositat, l'honestetat... i tot allò que en general en la societat on estem es valora com a desitjable quan ens relacionem.

1924. Aquest tema, el de les qualitats generals que ha de tenir una bona relació humana, està molt estudiat i podem trobar múltiples definicions i llistats de requeriments. Preguntada la intel·ligència artificial al respecte, em fa una proposta que crec que la majoria acceptarem. Diu que una bona relació humana demana:

1. **Confiança mútua:** La confiança és la base de qualsevol relació de qualitat. Aquesta confiança es construeix amb el temps i requereix transparència, sinceritat i coherència en les accions.
2. **Respecte:** El respecte per les necessitats, els límits i les opinions de l'altre és fonamental. Una relació saludable reconeix les diferències i promou la igualtat entre les parts.
3. **Comunicació oberta:** Una comunicació clara, honesta i respectuosa és essencial per resoldre problemes i evitar malentesos. Es tracta d'escoltar activament i expressar els propis sentiments i necessitats de manera assertiva.
4. **Empatia:** Posar-se en el lloc de l'altre ajuda a comprendre les seves emocions i perspectives, afavorint un vincle més profund i una connexió emocional.
5. **Compromís:** Per mantenir una relació de qualitat, cal dedicació i voluntat per part de totes dues persones per fer-la funcionar, especialment davant els conflictes o reptes.
6. **Suport mutu:** En una relació saludable, les persones es donen suport en els bons i mals moments, compartint èxits i fracassos sense judici, creant així un espai de seguretat emocional.
7. **Autenticitat:** Ser un mateix i permetre que l'altra persona també ho sigui és clau. Això significa que no hi ha necessitat de fingir o canviar qui som per agradar l'altre.
8. **Equilibri i reciprocitat:** Les relacions saludables es basen en l'intercanvi equitatiu d'esforç, afecte i atenció. Quan una relació és descompensada, pot generar frustració o ressentiment.
9. **Perdó i tolerància:** Totes les persones cometten errors. Poder perdonar, demanar disculpes i superar els conflictes és essencial per mantenir una relació forta a llarg termini.
10. **Espai personal:** Mantenir la pròpia individualitat i donar espai a l'altre per fer el mateix és fonamental. Les relacions sanes no han de ser absorbents ni ofegar la llibertat de l'altre.

1925. Repeteixo que aquestes qualitats són desitjables en totes les relacions humanes independentment de quin sigui l'objectiu i finalitat d'aquesta relació.

1926. Per això ambdós indicadors, els específics i els generals, són igualment necessaris perquè, un bon treballador, en el sentit d'eficaç tècnicament, que sigui esquerp o insensible no diríem que té una bona relació amb els clients i, igualment, si és molt amable i afectuós però ineficaç tècnicament, tampoc direm que manté una bona relació.

Vocabulari sobre les relacions. Aclariments conceptuals i terminològics

1927. Hi ha moltes paraules per a expressar tipus de relacions i no sempre són clares i distintes perquè tampoc ho són les relacions en sí.

1928. Per això intentar descriure una relació i fixar-ne els límits i les pautes és ridícul. Amb tot, necessitem un cert aclariment perquè si no es donen molts malentesos. S'ha de llegir aquesta meua proposta de terminologia com un plantejament general que orienta i situa en un horitzó o núvol de referència més que una classificació discreta i taxonòmica del que són les relacions. Cada cas particular de relacions són ajustaments, concrecions i fins i tot versions innovadores d'un patró general.

1929. Normalment quan es parla de la relació que mantenen les persones podem dir que tenen un vincle, un aferrament, una connexió, una unió, un lligam, una amistat, una coneixença, etc.

1930. En diferents contextos aquestes paraules tenen distinta significació i càrrega. En aquest escrit cal entendre les paraules que es refereixen a les relacions seguint aquestes definicions que són pròpies i que intento justificar.

1931. Parlo de **lligams** per³⁸⁸ referir-me a les relacions estructurades o contractuals. En aquest sentit podria dir que són lligams les relacions laborals, familiars, matrimonials³⁸⁹, administratives, legals, comercials... En totes elles hi ha

388 CARBO, J.M.: Blog Vol 234: Un lligam no és un vincle i un vincle no és una unió. <http://bit.ly/1ULIyk>

389 Aquí incloc les relacions de parella no formalitzada legalment o relacions poliamoroses perquè les entenc com a pactes de drets i deures explícitament especificats, encara que aquests pactes no siguin legals en el sentit que no estan regulats per lleis i normalment no poden ser

un component de compromís i contracte que pot ser denunciado si no es compleix. Per això hi ha els jutjats.

1932. Entenc per **vinde** la relació espontània i no contractual que té una certa continuïtat. Els vincles es caracteritzen pel grau de compromís moral o connexió emocional que es dona. Si hi ha implicació moral o emocional les persones treballen per la relació i la valoren.

1933. El **vinde segur** és una apropiació que faig jo del terme que he vist definit o usat en altres llocs amb un altre sentit. Jo aquí l'uso per a expressar el vinde que tenen les persones que pertanyen a una CB. Què té de diferent un «vinde» d'un «vinde segur» segons la meua proposta? Ambdues són modalitats de relacions no estructurades o autogestionades en el sentit que no tenen compromís contractual o marcat per normes i etiquetes. La diferència és que en un vinde segur la vinculació no és espontània i emocional com passa amb l'amistat o el festeig sinó que és fruit d'un acte de voluntat conscient, voluntari i racional. Les persones d'una CB volen relacionar-se amb vinde segur i això vol dir que assumeixen la voluntat de treballar la seva relació per tal de millorar-la i millorar-se tot afrontant els reptes en les dificultats i aprofundint les possibilitats, sempre que sigui possible. Un vinde segur és doncs una relació que s'explicita com a voluntat de treballar-la per tal d'aprofundir-la i estendre-la al màxim possible; la seva prioritat no és el benestar emocional sinó la voluntat racional de vincular-se per a desenvolupar-se.

1934. El model que més s'assembla al vinde segur dels que conec és el de l'anarquisme relacional que en paraules d'Andie Nordgren,

*«tenen com a objectiu crear una comunitat basada en la voluntarietat, l'afecte, la comunicació i la no obligació. No vull que ningú faci coses que no desitja fer ni que deixi de fer coses que desitja fer a conseqüència de les meves demandes explícites o implícites.»*³⁹⁰

1935. L'**aferrament** és una relació de dependència de la que no podem separar-nos-en. Malgrat la dependència té molt mala premsa, tots som dependents uns dels altres i en algunes fases de la vida (infància, moments d'extrema vulnerabilitat, vellesa...) és imprescindible i saludable. Aquí consideraré com a aferrament qualsevol relació del tipus que sigui que impliqui necessàriament dependència, ja sigui psicològica o social.

1936. La **unió** és, en el meu vocabulari, la més alta expressió de coneixement entre persones i no es pot considerar ni tan sols com a relació perquè és un estat de fusió extàtic que, un cop s'ha donat, no es pot desconèixer. És fruit de la saviesa i de l'amor i acostuma a ser integral en el sentit que abraça totes les dimensions. Té una connotació espiritual o transcendent tal com jo l'entenc.

1937. La **connexió** és, més que un tipus de relació, una qualitat de les relacions. L'entenc com el reconeixement que es dona entre persones iguals. Aquest «iguals» es pot referir a qualsevol cosa: potser dues persones són iguals pel que fa als gustos musicals i connecten en això, o pot ser que siguin iguals en pobresa o anhels polítics o el que sigui i en aquest espai es troben i reconeixen.

1938. **Coneguts, veïns o companys**: Hi ha relacions que es donen quan coincidim amb persones en llocs circumstancials com quan anem a una festa o acte públic o quan els coneixem de vista o quan compartim algun interès. En aquests casos no hi sol haver implicació (en el sentit de treballar per la relació), sinó que simplement es dona una simpatia superficial o connivència interessada. Els qui treballen al mateix lloc, per exemple, són companys; els qui viuen al mateix bloc o barri són veïns. Els que coincideixen als mateixos espais comuns però no passen del mutu reconeixement, en podem dir «coneguts».

L'estrany cas dels «vincles segurs»

1939. Com ja he dit en parlar d'aquest tipus de relació, «vinde segur» és una apropiació per expressar el tipus particular de relació que s'estableix entre membres d'una CB. Per què és o ha de ser tan peculiar aquesta relació? Aquí intento explicar-ho.

1940. En una CB les persones que en formen part tenen dos tipus de relacions: les estructurades que venen fixades per les normes i el marc de drets i deures que té la comunitat i també les no estructurades que són les que estableixen personalment i espontàniament amb les altres persones i grups.

1941. Pel que fa a les primeres no cal que en parlem aquí perquè ja està molt comentat en el tema de les comunitats dels capítol 2, als apartats 3.2 sobre política, 3.8 sobre normes. En tots aquests llocs de forma específica, i en altres de forma referenciada, parlo de com cada comunitat ha de ser autònoma i ha de fixar precisament aquest codi de drets i deures que són d'obligat compliment i que determinen com seran les relacions estructurades en aquesta comunitat.

1942. Per exemple una comunitat pot establir que cal assistir a determinats actes o participar en alguns projectes o

objecte de reclamacions als tribunals.

390 Citat per PÉREZ CORTÉS, JUAN CARLOS: Anarquía relacional. Tigre de Paper, 2021, p. 151

pagar alguna quota i de totes aquestes obligacions se'ns derivaran unes determinades relacions entre els seus membres. Aquestes relacions, estructurades, només fixen el què i no pas el com. Queda clar què has de fer però no diu res de la forma com et relaciones amb els que cooperen amb tu. Pots ser esquerp, amable, proper, callat o crític. Això normalment forma part de la personalitat de la gent i no pas del que es proposa una empresa.

1943. El tema d'aquestes relacions no estructurades és més complex que el de les estructurades i de fet és l'únic objectiu d'aquest apartat sobre les relacions genuïnes. En la majoria de les associacions, empreses, clubs o institucions no es diu res de la relació no estructurada que has de tenir amb els altres. Si et fas d'un gimnàs o d'un associació política no et diran quina relació has de tenir amb els altres mentre compleixis els codis o reglaments. No et diran que has de ser amic dels altres o que t'han de caure bé o que hi has de fer un cafè de tant en tant.
1944. Com a màxim algunes associacions i organitzacions tenen suggeriments o ideals que voldrien aconseguir però no els especifiquen en el reglament.
1945. Un cas particular és el dels codis ètics dels partits, empreses i institucions. Aquí hi ha una normativa sobre certs límits pel que fa a la relació no estructurada. Amb tot, fixem-nos que redactar un codi ètic no és més que passar una relació no estructurada a estructurada i per tant continua sense haver-hi recomanacions pel que a les relacions informals i espontànies.
1946. La pregunta o la qüestió que plantejo aquí és si les relacions espontànies (així en diré a partir d'ara a les no estructurades) i que jo anomeno «vincles segurs» que es donen en una CB han de tenir la mateixa qualitat de naturalitat, improvisació i lleugeresa que aporten les altres relacions no estructurades com l'amistat, per exemple.
1947. Vull dir que dos amics no tenen codis pactats i segurament valoren aquesta capacitat de fluir en la relació com un valor. En efecte, l'amistat és lliure, espontània i no té un horitzó o un fi que cal aconseguir, un ideal a assolir. Els amics no defineixen el tipus de relació ideal que voldrien tenir per a després ajudar-se mútuament a assolir-lo.
1948. Això és així en les relacions espontànies de base emocional com són el festeig, les relacions sexoafectives o l'amistat. En aquestes relacions el que es busca és el benestar o el confort emocional. De fet els amics o amants es beneeixen mútuament quan constaten el plaer i gaudi emocional que els aporta la relació.
1949. Això podria passar també i passarà segur en una CB perquè les relacions espontànies que es donen entre els seus membres poden derivar fàcilment en amistat o relacions afectives de divers abast.
1950. Fins aquí es diria que no hi ha qüestió o problema, però en el cas d'un CB es dona un fet peculiar i distintiu i és que una de les normes o obligacions és la recerca del màxim desplegament de les nostres capacitats i les relacions espontànies són una de les nostres capacitats. I també l'hem de potenciar i desplegar. I això no ho podem fer si mantenim les nostres relacions en un àmbit de complaença, de confort emocional lluny de la tensió del creixement i del conflicte.
1951. I així veiem que hi ha dos tipus de motivació per a establir vincles amb els altres, les emocionals o anímiques i les racionals o basades en idees sobre el que volem i que són les que jo anomeno «vincles segurs». Les relacions en una CB són d'aquest segon tipus perquè les persones no hi accedeixen (o no hauria de ser aquest el principal motiu) per assolir benestar, socialitzar-se, entretenir-se o sentir-se útil, sinó per a treballar en el màxim desplegament de les seves capacitats treballant-se personalment i en comunitat.
1952. I aquesta és una diferència essencial que situa les relacions espontànies en l'àmbit del compromís personalment assumit i voluntari més que en el del benestar com sol passar amb les relacions espontànies en general.
1953. Els membres d'una CB tenen el deure de aprofundir en les seves relacions espontànies de manera que siguin la millor expressió de les seves capacitats. Això implica mirar fins on estem estancats, tenim prejudicis, actituds defensives, conservadores o hostils i veure si aquest estat on estem pot ser millorat. És a dir, el motor que impulsa aquests vincles segurs és el treball que volem fer amb les relacions. La motivació bàsica és el creixement.
1954. És evident que no hi ha un model de relació espontània que valgui per a tothom. Es tracta simplement de què cadascú examini els espais de millora en aquest àmbit. Segur que les nostres actituds actuals en les relacions espontànies són fruit de la nostra història i també podem veure el caràcter protector i necessari de certes limitacions que tenim però aquesta comprensió d'on som no ens ha d'impedir veure on hem d'anar.
1955. Per això crec que hauríem de treballar i desplegar estratègies de millora en les relacions espontànies (vincles segurs) de manera que tendeixin a la «relació genuïna».
1956. Segons el diccionari una cosa genuïna és aquella que és el que sembla, que no es falsa, que és autèntica. Aplicat a les relacions aquesta paraula ens remet a la sinceritat, l'empatia, l'absència d'hipocresia, etc.
1957. Ara bé, no és tan senzill de desplegar una relació genuïna com de definir-la. A vegades es considera genuïna una relació si es diu tot a la cara, si no s'amaga res, si ens mostrem espontanis sense filtres, però això jo ho qüestiono.
1958. Prefereixo fixar la genuïnitat d'una relació en la intenció de les persones més que en els fets o aparences que

sempre són interpretables.

- 1959 .La intenció d'una acció només la coneix qui l'executa i per això no podem ser jutges de les intencions o propòsits dels altres.
- 1960 .Caldrà assumir que en el vincle segur tots tenim l'obligació de treballar les nostres relacions de manera que siguin cada cop més genuïnes a partir d'on estem, amb els recursos que tenim i atenent a les circumstàncies que vivim. I un dels recursos importants que tenim és l'ajuda dels membres de la comunitat.
- 1961 .Tots hem d'assumir algunes premisses: actuem de bona fe, ens estimem com sabem, estem oberts a ser qüestionats en la nostra relació i estem oberts a la crítica (donar-la i rebre-la) de manera amorosa.

Aspectes importants en les relacions genuïnes

- 1962 .Alguns aspectes importants a considerar a l'hora de treballar les nostres relacions són la distància social, la dependència, l'empatia, l'afectivitat i les relacions entre subgrups. Recordem que el treball o l'esforç de millora en la relació no és una característica més que es dona en un vincle segur sinó la seva essència. Això la diferencia de les altres relacions no estructurades que tenim amb la gent com l'amistat o les relacions sexoafectives que poden incloure elements d'auto-millora però no els exigeixen essencialment.
- 1963 .Parlem ara d'aquests aspectes importants en els vincles segurs que per definició aspiren a ser relacions genuïnes.

Distància social

- 1964 .Tota relació marca una distància. La distància és curta quan la relació és intensa i de proximitat o intimitat i llarga quan s'allunya d'això.
- 1965 .Normalment es creu que una distància curta és un bon indicador i és possible que ho sigui en les relacions entre grups cohesionats però en una comunitat àmplia hem de pensar que no podem aspirar a tenir una relació estreta amb tothom.
- 1966 .De fet és molt saludable que les relacions s'articulin de forma particular en cada cas trobant la distància justa que cada persona vol mantenir amb els altres atenent només a quin serà el lloc adequat per afavorir al màxim la meua capacitat de millora.
- 1967 .La comunitat ha de respectar les distàncies que els membres volen establir entre ells i els canvis que vulguin fer. Només poden ser qüestionats si els membres donen permís i qui ho fa atén només a la millora que pot suposar per a les persones implicades.
- 1968 .També cal que es treballi la gelosia, la pressió del grup sobre les persones, el respecte a la intimitat de cada relació que s'estableix i l'absència de tafaneries o curiositat innecessària.
- 1969 .Al seu llibre «*Anarquisme relacional*», Pérez Cortés descriu amb precisió, al meu entendre, el que podria ser un model d'actitud davant les asimetries en les relacions. Diu:

«Crec, a més, no caure en el desànim quan m'adono que no tracto a totes les persones de la meua xarxa per igual, perquè no es tracta d'això. Ni de passar-hi la mateixa quantitat de temps, ni de sentir que se m'accelera el pols per igual, ni d'equilibrar cap altre tret de les relacions. Igualar no és la qüestió. L'objectiu és que no hi hagi privilegis que cosifiquen, que estableixin jerarquies de drets, que converteixin unes persones en autoritat i d'altres en comparses. Si ric més amb una persona que amb una altra, res no ho canviarà i intentar controlar-ho és una aspiració sens dubte problemàtica que no té a veure amb l'anarquia relacional. Si prefereixo anar al cinema, o follar, amb una persona més que amb una altra, això no té res de dolent ni m'ha de fer sentir culpable, faltaria més. Si tinc graus d'intimitat diferents, desitjos diferents, maneres diverses de gaudir, és lògic. A més, tot això pot variar amb el temps. Sense drames, sense cismes, sense fractures, sense allunyaments artificials.»³⁹¹

- 1970 .Potser no és tan important està a prop de la gent que estimem com estar a la distància justa.³⁹²

Dependència

- 1971 .El tema de la dependència és un altre dels grans aspectes a treballar en les relacions espontànies. Tots som dependents en alguna mesura per la nostra naturalesa social i està bé entendre-ho i acceptar-ho. El rebuig a tot allò que signifiqui dependre dels altres em sembla tan negatiu com l'excés de dependència.
- 1972 .Convé que siguem autònoms i que no carreguem damunt els altres les coses que nosaltres podem fer³⁹³ però també convé que demanem ajuda quan la necessitem.
- 1973 .En una CB s'haurà de treballar molt el tema de la dependència i també el de la incapacitat de demanar ajuda o

391 PÉREZ CORTÉS, JUAN CARLOS: *Anarquía relacional*. Tigre de Paper, 2021, p. 311

392 JOSEP M. CARBÓ: Blog Vol 234: «Jo no vull estar a prop de la gent que estimo. Vull estar a la distància justa.» <https://bit.ly/3OMiu3X>

393 JOSEP M. CARBÓ: Blog Vol 234: «La cosa més bonica que puc dir a algú a qui estimo és "no et necessito" <http://bit.ly/1FkQhZk>

acceptar-la quan ens l'ofereixen. En tots dos casos el nostre orgull està en joc i aquest tema toca de ple al nostre desenvolupament personal.

1974. A vegades podem necessitar que ens ajudin deixant-nos sols.³⁹⁴

1975. Una manera de formalitzar la dependència és transformar una relació no estructurada en estructurada: quan passem de festejar a casar-nos o d'amics a socis, o de compartir pis a ser-ne copropietaris. Això dona seguretat però treu espontaneïtat.

1976. Ja he comentat que les relacions estructurades són absolutament necessàries, també en una CB. Un altre tema seria discernir si hi ha d'haver moltes o poques clàusules en el nostre contracte.

1977. En les relacions no estructurades, la independència és un valor per ell mateix tot i que no garanteixi res en la relació.

1978. Quan en una relació espontània exigim, forcem, imposem, obliguem o posem expectatives que vivim com a drets l'estem matant. No l'acceptem tal com és i serà (lliure), sinó que la volem controlar. Aquesta és segurament una necessitat de la nostra inseguretat.

1979. Podria dir: «*No demanis res al teu amic: accepta'l tal com és i gaudeix de la seva pura expressió. No us prometeu amb la parella; no exigiu als socis, no us comprometeu amb els parents... Cada vincle de contrapartides és una punyalada a la llibertat i a la vida d'aquella relació. Segurament la relació sobreviurà, però no viurà! No es desplegarà, no s'acomplirà...*»³⁹⁵

1980. Aquesta acceptació plena de la llibertat de l'altre és la pedra de toc per a una relació amorosa.

Relacions afectives

1981. Ara considero l'aspecte de les relacions que ve marcat pels afectes, l'atractiu personal, els sentiments que es despleguen entre les persones i que condicionen els nostres impulsos i les reaccions a l'hora de interactuar.

1982. És evident que la simpatia mútua i l'atracció personal, i també la sexual, no pot ser controlada forçada o manipulada. Sol ser un fenomen multifactorial de difícil explicació que defineix l'espontaneïtat i naturalitat amb què vivim el tracte amb els altres.

1983. La relació entre els membres de les CB i UB no tenen per què ser amistoses i bones. Poden ser tenses i conflictives sempre que les aprofitem per al creixement amb respecte, confiança i actitud de millora. Els altres són el nostre mirall.

1984. Una de les modalitats de la relació afectiva és la relació amorosa que defineixo com a relació afectiva positiva en el sentit que els qui la professen experimenten un desig de bé pels altres. L'amistat, la parella, les relacions sexo-afectives, les familiars... són exemples de relacions amoroses. Aquí eixampla un xic el concepte de relació amorosa que socialment està limitat a les relacions sexo-afectives o paternofilials.

1985. L'amor és un concepte excessivament ampli al meu entendre a l'hora d'explicar o definir relacions humanes. Hi ha massa modalitats d'amor i massa interpretacions o objectes d'amor. De fet, tot pot ser estimat, des de la llengua, al país, a Déu, als amics, als animals, a les obres d'art, a la parella... I hi ha tantes maneres d'estimar que no podem estar segurs d'on limita aquest concepte. Hi ha qui identifica l'amor amb el sexe, o amb el control, o amb l'harmonia, o amb el romanticisme, o amb la família... En fi, tants caps tants barrets. Per això em resulta difícil usar aquesta paraula per a alguna cosa més que per a indicar una relació de benvolença molt genèrica.

1986. L'amor, però és la gran paraula de les comunitats. Perquè en les comunitats se suposa que volem afavorir-nos uns als altres i això és estimar-se.

1987. Xirinacs parla de l'amor com l'eix central de la seva concepció de les comunitats humanes. Al capítol «Les comunitats són amoroses» de la seva obra «Cent passes d'una via d'humanitat» es llegeix:

*«Una comunitat que no arrenca d'una profunda actitud d'amor mutu mai no prosperarà. La guerra total i absoluta és el retorn a la barbàrie. L'amor és l'aire que cal a la comunitat per a respirar. No cal esmentar-lo continuament. Però cal alimentar-lo amb obres i de veritat. No cal endolcir superficialment la comunicació. Pot ser tan dura, tan espontània com calgui. Però l'amor, que ha de ser latent, implícit, ha de ser sempre retrobable i renaixent com a la darrera rereguarda de la comunitat.»*³⁹⁶

1988. I Ulisses Escorihuela a «Teixint comunitats» ens recorda que

*«...no hi pot haver una comunitat sostenible en el temps sense l'ingredient de l'amor.»*³⁹⁷

394 JOSEP M. CARBÓ: Blog Vol 234: «Et necessito! Ajuda'm! Deixa'm sol!» <https://bit.ly/3olcd2O>

395 JOSEP M. CARBÓ: Blog Vol 234: «Si ho vols viu, no ho lliguis! (Sobre relacions i altres animals) <https://bit.ly/2jRI6zQ>

396 XIRINACS, LLUIS MARIA. M.: *Document sobre assemblees*. https://drive.google.com/file/d/1sb0utH4Rsi7vnnvby1d01oacW4w7mg_YR/view

397 Ulisses Escorihuela, citat a ATERA, MIREIA (Coord.): *Teixir comunitats. Invitació per pensar la vida en comú*. Ed. Pol-len, 2023, p. 136

1989 .Ja he comentat que l'amor és un tema massa ampli i ambigu com per poder dibuixar un únic perfil o patró de conducta amorosa. Amb tot, aquí he de fer-ho per tal que quedi clar què seria per a mi una comunitat amorosa o on les relacions tendeixin a l'amor.

1990 .Segueixo el model filosòfic que la Mònica Cavallé presenta als seus llibres «El arte de ser» i «El coraje de ser».

1991 .Estimar és un gran treball personal i comunitari. Estimem els altres com ens estimem a nosaltres i de fet els altres són molt sovint el nostre mirall. Allò que ens plau o rebutgem dels altres és, molt freqüentment, el reflex en els altres de les nostres parts més intenses.

1992 .En paraules de Mònica Cavallé:

«Una mesura molt fiable del nostre desenvolupament personal, de la nostra maduresa interior, és precisament la nostra capacitat d'estimar i la qualitat de les nostres relacions: que no tenim por a la intimitat ni por a sentir, que estem disposats a establir relacions significatives i profundes, que tenim la capacitat d'obrir-nos amb vulnerabilitat, de donar i rebre, de compartir, confiar, comprometre'ns i entregar-nos.»³⁹⁸

1993 .Cinc actituds que cimenten una bona relació afectiva o amorosa són³⁹⁹:

1. La disposició a veure els altres com són realment. Sovint no ho podem fer perquè jutgem i qualifiquem la gent des dels nostres prejudicis o influïts per les accions que rebem d'ells. Necessitem l'actitud de voler superar les afeccions interessades i de centrar-nos en el que sabem profundament: que tothom és digne, valuós en ell mateix i que tot el que fa ho fa a partir del que sap, de la seva circumstància i de les seves capacitats. Hem de voler entendre o acceptar que la gent fa el millor que sap i això no implica que ho aprofitem o que pensem que està bé. Aquesta acceptació essencial del que som més enllà del que aparentem o fem és la primera premissa de l'amor.
2. La comprensió de què l'amor no exigeix res. És important entendre que l'amor ens permet demanar però no exigir. No tenim cap dret adquirit pel fet d'estimar o ser estimats. Els drets o exigències només es poden considerar en les relacions estructurades.
3. La comprensió de què estimar és deixar ser. Cal acceptar la gent com és i no intentar canviar-la. Podem qüestionar, preguntar, suggerir o aconsellar si ens ho demanen però no podem establir una manera correcta de ser, de sentir, de pensar o relacionar-nos. Estimar és acceptar l'altre tal com és, amb els seus defectes, virtuts i possibilitats de millora. Laboa canta una preciosa cançó titulada Txoria Txori que diu, referint-se a un ocell: «Si li haguera tallat les ales / Hauria arribar a ser meu / No s'hauria escapat / Però així / Hauria deixat de ser ocell / i jo / El que estimava era l'ocell» Doncs això: quan forcem algú a no ser ell mateix, perd tot l'interès que tenia per a nosaltres perquè ja no és ell.
4. La determinació a responsabilitzar-nos de les nostres ferides i buits afectius i trobar en nosaltres la font de l'amor. Molt important que en les relacions amoroses estiguem connectats amb la nostra pròpia font d'amor i coneixement. Cal que cadascú arrel·li en el seu fonament essencial per tal que després puguem caminar junts i ajudar-nos des de la nostra pròpia autonomia. Podem donar-nos suport i ajudar-nos però no podem ni hem de suplir la connexió interior que tothom ha de tenir amb la pròpia vida i amb sentit de la nostra vida.
5. La disposició a relacionar-nos i comunicar-nos amb vulnerabilitat. Poder despullar-nos amb confiança i mostrar les nostres debilitats i vulnerabilitats ens fa autèntics i oberts al creixement perquè deixem de protegir-nos, fingir o emascarar el que ens pesa. Com més oberts i amatents estiguem a l'altre més clarament ens arribarà el que necessitem.

La relació de parella

1994 .Tot i que aquí no tocaria parlar de les relacions de parella perquè les considero relacions estructurades, crec que convé fer-hi un esment perquè és la relació amorosa per antonomàsia.

1995 .En efecte, la relació de parella és una de les relacions amoroses més acceptades per la nostra societat tot i que, en la nostra forma actual, no té tanta tradició o antiguitat com pensem i, per descomptat, no te validesa universal.⁴⁰⁰

1996 .A l'apartat de les Unitats de Bonvivència he comentat l'obra d'O'Brien i Ghodsee on s'explica clarament el procés evolutiu de la família i de la parella monògama. En múltiples obres de ciència ficció també s'especula amb la innovació en el tema de la família i la parella.⁴⁰¹

398 *El coraje de ser*. Ed. Kairós, 2023, p. 357

399 CAVALLÉ, MÓNICA: *Ibidem*, pp. 358-371

400 «La immensa majoria —el 72%— de les 1170 societats estudiades al cèlebre atlas etnogràfic de Murdock eren polígames». SAEZ MATEU, F. P. 16

401 Per exemple a la novel·la «Els desposseïts» s'expliquen altres modalitats de relació i família que no són la parella que es donen en el planeta

1997. Les nostra mirada ha de ser crítica sigui quin sigui el tipus de relació que practiquem i sempre hem d'estar atents a les zones de millora potencial. En el cas de la parella convé pensar també en els vincles que té amb el patriarcat, la propietat privada i el sistema capitalista. Cal pensar també en les dificultats que presenta pel creixement personal sense menystenir la força que pot tenir per a fomentar-lo.
1998. Per descomptat que la mateixa actitud d'atenció crítica que hem de tenir en la relació de parella l'hem de tenir també en qualsevol altre relació que mantinguem. Ho he especificat aquí perquè la parella és de les formes menys qüestionades i més defensades pel sistema social que tenim. Encara que es permetin i afavoreixin moltes variants que poden fer pensar que evolucionem, (relacions obertes, múltiples, poliamoroses...) la fixació per la propietat de l'altre, expressat en formes d'exclusivitat i prioritat és dominant.
1999. En una CB hi haurà tota mena de relacions i segurament també parelles en diferents formats. No es tracta en absolut d'opinar sobre quina és més convenient perquè això pertany al domini de la llibertat individual.
2000. En tot cas hem de poder dir que la millor relació amorosa que es pot tenir (i també la millor relació en general) és aquella que es practica amb llibertat. Llibertat per estimar com volem i també per a canviar, modificar, experimentar o crear modalitats de relació si pensem que poden ser més nutritives.
2001. I aquesta és també una dimensió de les CB, la de laboratori o espai de llibertat per a assajar formes noves i millors d'estimar-nos, ser amics o companys.

La relació d'amistat

2002. És també una forma sana i valorada de relació i és d'esperar que hi haurà molta amistat en una CB. L'amistat té també graus, modalitats i formes.
2003. Aristòtil distingeix tres tipus d'amistat segons la motivació que uneix les persones: 1. Amistat per utilitat: es basa en el benefici mutu; dura mentre cada part hi guanyi alguna cosa. 2. Amistat per plaer: es forma quan els individus es troben en una activitat o experiència agradable, com les amistats entre joves. 3. Amistat de virtut (o perfecta): la més noble, fonamentada en l'admiració de les virtuts de l'altre. Aquí, els amics es preocupen pel benestar mutu més que per guanys o plaer.
2004. Doncs bé, a risc de semblar massa ambiciós, pretenc que en els vincles segurs es puguin donar els tres tipus d'amistat: que siguem útils els uns pels altres en la tasca de polir-nos i millorar-nos, que aquest treball sigui plaent al cor, a la ment i a l'ànima i que ens preocupem pel benestar mutu.
2005. Dins una CB hi haurà ben segur molts cercles i grups d'amistat amb diferents intensitat i vincles entre ells. El tema dels grupets o de les amistats o relacions preferents no ha de ser cap problema més enllà del que ho pot ser qualsevol altre característica de les relacions.
2006. No podem ni hem de forçar relacions ni entre persones ni entre grups. Cada individu i cada grup té la seva pròpia dinàmica i l'únic indicador comú és l'essencial de vetllar per la llibertat per assolir cada cop més, més graus de genuïnitat.
2007. En tot cas, tal i com comenta Mireia Parera:

«Si hi ha grupets d'afinitat, és important que aquests no siguin coalicions que generen distàncies i ressentiments entre les persones, i que sàpiguen obrir-se a la resta de persones i relacionar-se amb tothom.»⁴⁰²

2008. Fetes aquestes consideracions i aclariments crec que una CB pot elaborar alguna mena d'horitzó ideal pel que fa a les relacions personals no estructurades. Suposo que cada CB hauria d'anar definint com podria reflexionar-se i practicar aquesta millora.
2009. M'atreveixo a proposar-ne una que parteix de la premissa de la llibertat i el respecte. L'anomeno «Si coincidim, bé i si no, també bé»,

«Si coincidim bé i si no, també bé»

2010. Aquesta frase enuncia un ideal al que dirigir-se. Es tractaria bàsicament de connectar-nos amb les persones en circumstàncies, moments i accions on coincidim, cosa molt senzilla de fer i que normalment ja fem per sentit comú. La part complexa de la meua proposta és la segona: «allà on no coincidim, també bé».
2011. Això ja resulta més complex i requereix un treball personal i de relació que és l'essència del vincle segur.
2012. Que dues persones vulguin anar al cinema quan totes dues en tenen ganes, no té res de particular. Segurament la realització d'activitats conjuntes referma el vincle que tenen. El repte és mantenir la mateixa relació o vinculació amorosa o amistosa si una proposa anar al cine i l'altra no vol.

Anarres, una mena de laboratori, no del tot reeixit, d'alternativa al sistema capitalista. LE GUIN, U.K., 2022, p.274 i ss.

402 PARERA, .M. (Coordinació) p. 131

2013. Potser us semblarà un exemple massa obvi però heu de pensar en situacions on hi pugui haver més complexitat i conflictivitat. Per exemple: què passa si convido algú al cinema i em diu repetidament que no? Puc sostenir el mateix vincle? Què passa si demano un favor important per a mi i em diuen que no? Què passa si no responc a una expectativa que se m'ha projectat, si per exemple no vull compartir un àpat comunitari o no vull ajudar a determinada persona o em mostro clarament egoista i interessat? Podem esperar que això i altres coses de major impacte emocional no alterin el vincle que tenim els membres de la comunitat?
2014. Segurament no és realista esperar que les nostres relacions no vinguin marcades per les reaccions que tenim quan ens relacionem. Som éssers emocionals i la nostra simpatia o antipatia flueix cap a les relacions que ens donen més autoestima, valor i apreciació. I això és així per naturalesa social humana.
2015. Aleshores, com puc proposar treballar de manera que si no coincidim (fins i tot en coses gruyxudes) seguim mantenint el mateix vincle?
2016. La resposta per a mi és parar esment un cop més en la idea central d'aquest capítol: el vincle segur és una relació en la que els que ens uneix no és necessàriament la simpatia o la conveniència sinó la voluntat ferma i decidida de fer de la nostra relació un camp de treball de millora personal i comunitària.
2017. Des d'aquesta posició es pot veure com tot allò que apareix quan hi ha malentesos, discòrdies, frustracions o conflictes no és tant motiu d'allunyament i frontera com un material de treball i d'acceptació. Aquest esforç de treball no el demanarà el cor, que normalment es vol apartar del malestar, però ho demanarà el cap perquè entén que és el repte que ha assumit la persona i ho vol fer i necessita fer-ho per tal d'avançar i millorar.
2018. Per a mi és evident que una relació sana i madura entre dues persones només es pot donar en la intersecció dels seus interessos.⁴⁰³ I precisament perquè totes les persones d'una CB tenen interès en les relacions genuïnes, la intersecció inevitable serà desitjada més enllà que sigui agradable o no.
2019. Si seguíssim la inspiració d'aquesta relació desitjable de «si coincidim, bé i si no, també bé» podríem viure un tipus de relació que a mi em sembla molt genuïna i autèntica.
2020. En algun moment vaig escriure pensant en això que hi ha una llei de l'amistat que podríem enunciar com «Amb mi tens algun avantatge i sense mi cap inconvenient», volent dir que pots comptar amb mi sempre que no depenguis de mi. Escribia en una entrada al blog:
- «Aquest comptar amb algú però no dependre d'ell em sembla exquisit. Saber que pots obtenir de l'altre coses que demanes sense que suposi una obligació o un compromís és un regal per a l'esperit. Si no t'ho dona no perds res perquè no ho esperes com un dret; i si t'ho dona és una benedicció perquè ve de la part més genuïna i autèntica de l'altre. Compto amb tu però no depenc de tu.»⁴⁰⁴*
2021. Tinc l'esperança que si ens ensinistréssim en la relació del «si coincidim...» trobaríem molt espai per demanar, negar, ser espontanis, sincers i comprensius, cosa que en les relacions estàndard resulta prou complicat.

Com treballar les relacions genuïnes en una CB

2022. A l'hora de facilitar les relacions genuïnes una CB podria:

1. Definir un model de relacions genuïnes que volem o la direcció desitjable per a acostar-nos-hi.
2. Crear grups d'estudi per aprofundir en les relacions genuïnes.
3. Incorporar en cada acte o reunió un supervisor o observador que vetlli per allò que es podria millorar respecte a les relacions genuïnes.
4. Fer tallers de pràctica en la relació genuïna.
5. Tenir un memorial de situacions on s'ha donat conflictivitat en les relacions per falta d'autenticitat per poder-ne parlar si mai ho vol la comunitat.
6. Obrir espais experimentals per a provar com seria una situació de relacions genuïnes. Podria ser, per exemple, durant un sopar, o una excursió... Aquí es convidaria la gent a saltar els filtres que posem normalment en la relació, dins, és clar, del respecte.
7. Buscar exemples en la literatura, l'art, la filosofia o la vida quotidiana on es vegi l'aplicació d'una relació genuïna i les seves conseqüències.
8. Estudiar com altres comunitats o grups han afrontat el tema de l'autenticitat en les relacions.
9. Fer debats entre persones que tinguin punt de vista oposats en determinats aspectes de les relacions.

403 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Una relació sana i madura entre dues persones només es pot donar en la intersecció dels seus interessos.» <https://bit.ly/2D8KDzG>

404 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Amb mi tens algun avantatge; sense mi, cap inconvenient» <https://bit.ly/3xVtfjd>

10. Buscar exemples que trobem inspiradors i que puguem imitar.
11. Forçar-nos, en la mesura del possible, a canviar els nostres acompanyants habituals per tal de practicar amb diferents persones la relació genuïna.
12. Practicar la relació genuïna en debats amb temes que creïn controvèrsia.
13. Fer pràctiques d'identificar on tenim personalment més dificultats per a desplegar les relacions genuïnes.
14. Practicar fent demandes difícils de ser ateses (o no tant difícils) i sostenir les negatives amoroses amb normalitat
15. Practicar el demanar allò que normalment no ens atrevim a demanar
16. ...

Vinculació educativa o vinculació pel creixement

2023. Educar per aprendre i educar per créixer són coses diferents. Tal com he explicat, aprendre ens dur a noves habilitats i competències i créixer ens porta a noves visions de la realitat.
2024. Per a l'aprenentatge, la psicologia i la pedagogia són molt útils, però per al creixement crec que la cosa és diferent.
2025. Com a processos educatius que són tenen coses en comú tot i que el més rellevant són les diferències.
2026. Cal entendre que quan passes d'un nivell d'evolució a un altre varien els posicionament morals, les perspectives cognitives, les percepcions de la veritat, la posició del «jo» en el món i altres aspectes essencials. Aquests aspectes ho inclouen tot de manera que afecten tot l'ésser i estan directament influïts per tota la resta de l'estructura de la personalitat. Això fa que el procés evolutiu de la maduració sigui continu i no es puguin aïllar ni identificar aprenentatges significatius o essencials. En definitiva, que no tenim ni podem tenir (ni ens cal tenir) cap control sobre el procés d'aprendre a créixer.
2027. Cada persona és responsable del seu creixement i només podem afavorir i estimular aquest creixement. No hi ha per tant, avaluacions, programes, exercicis, exàmens, lliçons magistrals o recuperacions.
2028. La vinculació educativa és la relació que estableixen els membres d'una CB (o altres persones) quan mútuament s'eduquen per créixer.
2029. La relació que es dona en aquesta vinculació educativa que aquí explico no és la d'un expert instruint a un ignorant sinó la relació d'ajuda mútua entre persones que tenen consciència i acceptació del compromís que han adquirit en la tasca de millorar-se uns als altres de la millor manera que saben.
2030. Repetim-ho: Tots ens eduquem a tots. Tots som aprenents i mestres.⁴⁰⁵
2031. Qualsevol situació quotidiana pot ser educativa en aquest sentit.
2032. El més important de la relació educativa és que tingui la intenció d'ajudar i es faci amb amor.
2033. També convé que es tingui en compte la personalitat, el caràcter, la cultura i la circumstància de la persona amb qui actues.
2034. Així doncs, l'educació pel creixement demana que siguem conscients que aquest és un deure essencial en una CB i per tant no és opcional (encara que cal respectar els moments i ritmes de cadascú)
2035. Cal que estiguem atents a les situacions i persones especials pel valor afegit que aporta la visió d'altres perspectives sovint disruptives o qüestionadores.⁴⁰⁶
2036. Tres maneres generals i eficaces de facilitar l'educació pel creixement, que són especialment indicades per a una CB, són la imitació, l'autoritat o mestratge i la cultura de grup.

Imitació

2037. La imitació és el mecanisme bàsic de l'aprenentatge. Els nens petits i també els adults aprenem moltes coses imitant models o referents.
2038. També a les CB hem d'esperar que la màxima expressió de transmissió dels valors i estils de vida que volem assolir vingui de la imitació natural i espontània que fem uns dels altres a mesura que afinem la nostra capacitat i intenció d'auto-educar-nos.
2039. Seria normal que les pautes col·lectives consolidades fossin imitades per les persones que no les tenen assolides.
2040. Igualment, moltes conductes individuals poden ser també referents a imitar sense que tinguin la intenció explícita de ser directament educatives.

405 CARBO, J.M.: Blog Vol 234. «Ningú no em pot ensenyar res però jo puc aprendre de tothom» <http://bit.ly/1ILv4vP>

406 CARBO, J.M.: Blog Vol 234. «Diuen que fa falta tota la tribu per a educar un nen, però a vegades un nen sol pot educar tota una tribu.» <https://bit.ly/3ykcudm>

Autoritat o mestratge

2041. L'autoritat, tal com he comentat a l'[apartat on l'he distingit del poder](#), és una font d'educació perquè el seu modelatge i la seva capacitat de transmetre valors té una alta capacitat inspiradora.
2042. Igualment, les persones amb autoritat solen rebre consultes sobre dubtes o conflictes que la gent té.
2043. L'autoritat no ha de dictar càtedra ni ha de ser l'àrbitre de les relacions educatives. No té més poder que els altres en la relació educativa mútua tal com la presento aquí. Parlo només del tema educatiu, de la relació o vinculació de millora mútua. És evident que una autoritat en informàtica tindrà propostes millors que un llegir però això no vol dir que tingui més poder a l'hora de fixar un pla per millorar les nostres capacitats informàtiques. Igualment, una persona que sigui una autoritat en temes de teràpia no hauria de ser qui decideix el tractament que mereix la seva patologia.
2044. La persona amb autoritat és la que no la fa valer ni la demostra. L'autoritat li donen els altres.
2045. Tots podem tenir autoritat en diferents àmbits i, en la mesura que aquesta autoritat sigui reconeguda, rebrem demandes d'ajuda o d'aprenentatge que aprofitarem per millorar-nos nosaltres mateixos.

La cultura del grup com a factor educatiu

2046. Cada grup té la seva cultura, les seves normes, els seus hàbits i valors.
2047. Aquesta cultura de grup predisposa als membres a aprendre les pautes i conductes que la conserven. Tal com diu Mercier,
- «la comunitat és una escola on tots aprenem de tots i on les pautes culturals bones es difonen com a models a seguir creant un hàbitat o esfera de creixement.»⁴⁰⁷*
2048. Sens dubte la cultura de grup és la força més poderosa a l'hora d'aprendre el que necessitem.
2049. El risc més important de la cultura de grup és la conformitat que demana. Això pot fer que els membres del grup creguin que allò que sempre fem és el que sempre hem de fer.
2050. En aquest sentit, tant important és la conservació del que és valuós com la crítica del que, potser, no ho és tant.
2051. L'actitud atenta del grup sobre ell mateix fomentant la revisió i anàlisi del que anem fent pot ser una gran eina per evitar l'encarcament paralitzador i la disbaixa dissolvent. Per això una CB té tants mecanismes de crítica, revisió i relació educativa.
2052. Aspectes fonamentals que una CB ha de procurar cuidar i preservar en la cultura de la comunitat per tal que la vinculació educativa sigui eficaç són l'ajuda mútua, la confiança i la crítica.
2053. L'**ajuda mútua** és una premissa en les CB. Cal que cada CB especifiqui i modelitzi què hi entén per ajuda mútua i com la implementa. Cal concretar els grans conceptes de manera que acabin esdevenint pautes culturals de les organitzacions i d'aquesta manera, formant patrimoni de la comunitat, ajudi els membres a ajustar-s'hi de forma crítica i solidària.
2054. La **confiança** és una qualitat de la relació molt especial a l'hora de fixar pautes de conducta en una comunitat.
2055. La confiança ensenya a confiar. *«Dit amb altres paraules, la confiança es produeix en xarxa i més fàcilment si les persones es coneixen bé.»⁴⁰⁸*
2056. **Crítica** és l'actitud mental de comparar el que és amb el que volem que sigui. La crítica implica tenir clar què vols i veure clar el que està passant per tal de poder comparar-ho.
2057. Una cosa és la crítica i una altra la manifestació o expressió d'aquesta crítica. La forma i oportunitat de la crítica és un tema de relacions humanes més que de cultura de grup.
2058. L'esperit crític ha de ser una pauta de la comunitat de manera que quan no hi és es trobi a faltar i quan apareix se la celebra encara que molesti. Perquè hem de recordar que una idea que no exigeix ser revisada i millorada no és una bona idea.⁴⁰⁹

Com ens eduquem en créixer?

2059. Atenent el fet que tots som educadors i educats i que no tenim una formació tècnica específica, hem d'apel·lar a un esperit d'ajuda mútua en forma d'intervencions oportunes i amoroses quan suggerim, recomanem, preguntem, corregim, indiquem o mostrem actituds que creiem millorables en els altres.⁴¹⁰

407 MERCIER, HUGO.: *No hemos sido engañados*. Shackleton Books, 2023, p. 288

408 GUILLUY, Ch.: *No society*, Ed. Taurus 2023, p. 138

409 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Una idea que no exigeix ser revisada i millorada no és una bona idea» <https://bit.ly/3yv76Uw>

410 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Llet pels nadons, farinetes pels infants i sòlids pels més grans. Perquè en cada fase necessites coses diferents.» <https://bit.ly/3abBM3Q>

- 2060 .De la mateixa manera caldrà que estiguem oberts i receptius a les indicacions que ens arribin de la comunitat.
- 2061 .Cal respectar els límits d'intervenció que les persones expressin pel que fa als temes, llocs, maneres o persones.
- 2062 .També cal ser respectuós i acceptant amb el nivell evolutiu i moment personal de cada persona.
- 2063 .Amb interès i motivació podem anar coneixent diverses modalitats de dir les coses (o callar-les) i també conèixer les persones per tal de donar i rebre de manera personalitzada les ajudes necessàries.
- 2064 .A l'hora d'ajudar-nos a aprendre a créixer, en una CB podem...
1. Formar grups amb diferents formats especialment dedicats a aquesta tasca.
 2. Formar parelles o grups específics per a ajudar-nos en l'assoliment d'algun aprenentatge de creixement concret.
 3. Designar persones o equips especialment atentes a la cura dels aprenentatges de creixement.
 4. Organitzar cursos o sessions sobre els mapes dels nivells d'evolució per tal de saber on som i cap on hem de transitar.
 5. Pensar activitats o jocs creatius que mobilitzin la nostra percepció sobre el procés evolutiu personal, els reptes i dificultats.
 6. Proposar models a imitar.
 7. Proposar i estudiar diferents propostes de treball per a afavorir el creixement. HI ha d'haver diversitat de metodologies, mètodes, formes de treball...
 8. Crear una «casa d'estudis» a l'estil dels ordes religiosos.⁴¹¹
 9. Donar una informació explícita sobre un aspecte a millorar. (Ex.: «Penso que podries ser més puntual»)
 10. Fer suggeriments de millora o de revisió. (Ex.: «Crec que hauries de treballar el tema de la participació en el grup»)
 11. Fer notar aspectes i situacions que poden ser revisables. (Ex.: «Abans de començar la reunió penso que hauríem de ser conscients de la importància de seguir les directrius dels encarregats.»)
 12. Recordar o mostrar actituds o accions que no són coherents amb les opinions i criteris de la persona. (Ex: «Veig que compres sovint productes envasats amb plàstic i se'm fa estrany amb la teva mentalitat ecològica.»)
 13. Suggestir lectures o documentació sobre aspectes que pensem que li poden servir en aquesta tasca de la millora personal. (Ex: «Et passo aquest vídeo sobre l'empatia amb la gent gran. Potser t'ajuda.»)
 14. Participar en reunions que tenen finalitat educativa (per exemple els [Grups de Creixement](#))
 15. Fixar en les reunions o actes, moments o intervencions de reflexió crítica sobre aspectes concrets.
 16. Participar en tallers o sessions de revisió d'aspectes concrets.
 17. Criticar-nos mútuament (amb consentiment i formes consensuades)
 18. Estimular-nos tot fent preguntes sobre aspectes que veiem millorables dels altres.
 19. Especificar les formes, moments i situacions en què podem ser criticats, qüestionats o estimulats. Cal tenir en compte que no tots som igual ni tenim la mateixa receptivitat. Això dependrà de les circumstàncies personals, del moment evolutiu i la personalitat. El que no podem deixar de fer és recordar-nos la necessitat d'aquest treball personal de creixement de forma no invasiva, exigent i oportuna. Corregim-nos amorosament.
 20. Recordar-nos que cal que acceptem el moment o nivell on estem sense jutjar-nos i que, amb la mateixa claredat, acceptem que tenim el deure d'evolucionar.
 21. Recordar-nos que no hi ha un llistó o objectiu al que cal arribar sinó que cadascú té l'obligació d'aprendre tant com pugui en tots els aspectes. Atenció al cos en un entorn físic, a les emocions en un entorn emocional, a les idees en un entorn intel·lectual i a l'esperit en un entorn de recerca i acceptació.
 22. ...

Cooperació

- 2065 .En aquest apartat parlo més de com treballen els grups petits i al següent veurem l'organització de les comunitats més grans (recordem que les CB poden tenir un límit aproximat de 150 persones)
- 2066 .Tant si parlem del treball col·lectiu en petit grup com en gran comunitat, la base o fonament del que ens convé

⁴¹¹ FEISS, HUGH: Sabiduría monástica. Ed. Elba, 2022, p. 19

rau en la nostra dimensió social, en la nostra naturalesa gregària i associativa.

2067. La sociabilitat és essencial en els humans. Ens unim per sobreviure i això implica col·laborar o unir els nostres esforços en un objectiu comú.
2068. Wilson opina que la competència afavoreix la selecció individual i que la cooperació, la de grup.⁴¹² D'alguna manera competim per ser millors que els altres membres del nostre grup i col·laborem per fer que el nostre grup sigui millor que els altres. *Millor*, en aquest cas, vol dir tenir més possibilitats de supervivència.
2069. Al seu llibre «*La conquista social de la tierra*»⁴¹³ defensa la teoria que som cooperadors només quan el treball en equip ens proporciona algun avantatge evolutiu. En cas contrari esdevenim egoistes. Teoria discutible però que podria casar amb la hipòtesi que som egoistes quan tenim les necessitats de dèficit cobertes i no ens adonem que les de creixement són tan necessàries com les de dèficit i que només es poden desenvolupar en grup.
2070. Amb tot, és evident que som éssers cooperatius i, segons Haidt, «*som els campions mundials de la cooperació no relacionada amb el parentesc*» gràcies als sistemes de responsabilitat formal i informal.⁴¹⁴
2071. L'altruisme i la cooperació, més que una virtut, és una reeixida estratègia evolutiva.⁴¹⁵ Preocupar-se pels altres i procurar el seu bé, que és la definició d'altruisme, és el fonament de la cooperació. A mesura que assolim la consciència que no som només individus sinó també comunitat, veiem com el bé que reben els altres el rebem també nosaltres. Protegir-nos, consolar-nos, cuidar-nos o ser-nos fidels són accions bidireccionals: beneficien els altres mentre enforteixen el grup i per tant ens beneficien a nosaltres.⁴¹⁶
2072. Tal com hem vist al punt 3.8 en parlar dels [fonaments morals](#) o matrius ètiques, la consciència que tinguem de ser no només individus sinó també comunitat explica els valors, les normes i el sentit de justícia d'un grup.
2073. Kropotkin⁴¹⁷ va documentar com les espècies amb més èxit són aquelles que cooperen amb més eficàcia i també va estudiar com l'ajuda mútua és una norma universal en els humans. És per tant la cooperació allò que ens fa humans i, d'alguna manera, el que ens permet sobreviure en la lluita de l'evolució.
2074. En una CB és improbable que la cooperació ens ajudi a sobreviure (tot i que no és descartable) però és igualment imprescindible treballar de forma intensa i conscient ens els objectius comuns.
2075. Normalment la cooperació se sol oposar a la competició. Ambdues poden ser necessàries sobretot si tenim en compte la competència que hem anomenat «de creixement»⁴¹⁸ a l'apartat de [les jerarquies](#).
2076. Amb tot, tinc per evident que el passat és la competició i el futur passa necessàriament per la cooperació.⁴¹⁹

Les Comunitats de Bonvivència com a grups intencionals

2077. Una CB és un grup intencional i això vol dir que no s'hi pertany per defecte sinó per opció personal. Aquesta característica no és insignificant perquè quan pertanyem a un grup sense haver-ho escollit (família, municipi, país, religió...) normalment els rols estan ja molt fixats i hi ha una gran força de conformitat i lleialtat al grup assentada per la tradició.
2078. Una CB serà forçosament nova, jove, feble en història i tradició i això implica una gran possibilitat d'incidència per part dels individus en la comunitat, cosa que té molt potencial, tant positiu com negatiu.
2079. Per altra banda, els rols, normes, tradicions, rituals i referències de conservació seran tendres i fràgils. Caldrà un treball per consolidar-los i caldrà també que aquest treball no s'identifiqui amb immobilitat, conservacionisme o estancament perquè és precisament en la direcció contrària que volem anar.
2080. Els grups intencionals com les CB es construeixen a base de coneixement mutu. Cal exercitar aquest coneixement a partir de treballar la nostra visió del món i de la nostra visió de la vida comunitària a la que aspirem.⁴²⁰
2081. Un grup intencional jove ha d'anar marcant personalitat pròpia i això ho ha de fer en tots els àmbits, però té una gran importància la forma com es concep a ell mateix i la forma com treballa en equip.

412 WILSON, EDWARD O.: *El sentido de la existencia humana*. Gedisa, 2016, p. 20

413 WILSON, EDWARD O.: *La conquista social de la tierra*. Debolsillo, 2015

414 HAIDT, JONATHAN: *La mente de los justos*. Deusto, 2024, p. 119

415 CARBÓ, JOSEP M.: Vol 234: «L'altruisme, més que una virtut, és una reeixida estratègia evolutiva.» <http://bit.ly/29NpZJu>

416 Hem de distingir doncs, dos tipus de cooperació: la cooperació altruista i l'estratègica. Quan treballem amb els altres per aconseguir més benefici pel grup que per a nosaltres, cooperem altruistament i quan col·laborem perquè així ens resulta més fàcil aconseguir el nostre benefici personal, cooperem estratègicament. HAIDT, JONATHAN: p. 275.

417 KROPOTKIN, P. ALEKSEEVICH: «El apoyo mútuo» i «Fijaos en la naturaleza» Ambdós llibres són de l'Editorial Pepitas de Calabaza i el primer es centra en la cooperació humana i el segon en molt altres exemples de la naturalesa.

418 CARBÓ, JOSEP M.: Vol 234: «La competició és bona quan ens ajuda a créixer i dolenta quan busquem el domini.» <https://bit.ly/2Z2xEYD>

419 CARBÓ, JOSEP M.: Vol 234: «El passat és la competició; el futur, la cooperació.» <http://bit.ly/21c5ilr>

420 Al llibre de LEAFE, C.D: «Crear una vida juntos» hi ha un seguit d'exercicis contrastats que ajuden a compartir visió comunitària. A les pàgines 70 i següents.

Treball en equip

2082. La cooperació no consisteix només en treball d'equip, però el treball en equip és fonamental dins una CB.
2083. Les formes concretes com es poden organitzar les funcions i els òrgans és el tema al que he dedicat la totalitat del capítol 6 i per tant aquí no entraré en aspectes tècnics sinó ideològics.
2084. Com treballa un equip? Quina mena de pensament genera un grup i com el podem posar al servei dels nostres objectius? Quin estil i quina organització defineixen els equips? Aquestes i altres qüestions són les que analitzo a continuació.
2085. El principi general és que cada grup d'una CB té poder per contestar aquestes preguntes però també penso que hi ha un vector d'intenció quan treballem en equip que no es pot ignorar. És una orientació àmplia i oberta a concrecions però que en essència ens mena cap a l'autonomia, el pensament col·lectiu, un estil definit, l'autogestió i la idoneïtat natural (no forçada).

Com treballa un equip

Autonomia

2086. Els equips a les CB han de tenir plena autonomia. De la mateixa manera que les CB són autònomes i es poden desplegar de moltes maneres diferents conservant la seva essència, també els equips han de ser capaços de trobar les formes més adequades de treballar preservant els objectius i finalitats.
2087. No hi hauria un model únic de treball en equip però el fet de pertànyer a una CB determinada ja indica uns valors i un camp moral que no es pot superar, com per exemple la inclusivitat, la participació democràtica, les relacions genuïnes i en general tot allò del que parlo en aquest capítol.
2088. Una CB podria:
1. No parlar del tema de l'autonomia dels equips, donar-la per descomptada i treure el tema quan algú percebi que hi ha un possible conflicte.
 2. Donar autonomia total als seus equips (Per exemple: «trebal·leu com vulgueu»)
 3. Donar autonomia parcial als equips (definint les limitacions) (Per exemple: «trebal·leu com vulgueu però heu de presentar les actes de les reunions que feu»)
 4. Donar autonomia durant un temps per fer-ne una avaluació en acabar el període (Per exemple: «Teniu plena autonomia durant aquest semestre i en acabar ho replantegem»)
 5. Donar més o menys autonomia als equips en funció de l'exposició que facin del seu projecte. (Per exemple: «Us concedim plena autonomia en aquest equip perquè la proposta que feu és complicada i important per a nosaltres i pensem que aquest marge ampli de llibertat us pot ajudar»)
 6. Donar poder a un o uns membres per a decidir en quins aspectes poden ser autònoms i en quins no. (Per exemple: «En Pere i la Luisa seran els encarregats d'arbitrar si accepten o no les propostes innovadores i creatives que sorgeixin a l'equip»)
 7. Donar autonomia al grup però exigir alguna mena de consens formal entre els membres de l'equip sobre aquesta autonomia. (Per exemple: «Podeu aplicar les innovacions i excepcions organitzatives que necessiteu sempre i quan arribeu a un consens tots els membres de l'equip»)
 8. Donar autonomia en allò que s'ha informat i s'ha acceptat per part dels òrgans corresponents de la CB. (Per exemple: «Quan tingueu alguna proposta d'innovació radical o d'excepció justificada de les nostres normes, l'heu de presentar a l'assemblea per tal que l'aprovi»)
 9. ...

Pensament col·lectiu

2089. Un equip cohesionat té una ment pròpia⁴²¹, una ment col·lectiva que supera les individualitats. N'he parlat al llarg del llibre en diverses ocasions i crec que hem de ser conscients d'aquest fenomen emergent de la intel·ligència col·lectiva que ens ha de portar al pensament comunitari.
2090. Els membres d'una CB, units com neurones en un cervell, generen idees, emocions, pensaments i imaginacions que els individus sols no poden concebre.

«Una neurona en ells mateixa no és particularment intel·ligent. Per si juntes moltes neurones de la manera correcta obtenen un cervell; obtenen un sistema emergent que és molt més intel·ligent i més flexible. De la mateixa manera, cada raonador individual fa molt bé una cosa: trobar evidències per recolzar la posició que ja té; en general per raons intuïtives. (...) Però si juntes les persones de la

421 CARBÓ, JOSEP M.: Vol 234: «Si cada ésser humà és la neurona d'un cervell, què pensa aquest cervell? <http://bit.ly/1LX9vri>

manera correcta, de forma que algunes puguin utilitzar la seva capacitat de raonament per refutar les afirmacions dels altres, i que totes aquestes persones sentin que existeix un vincle comú o un destí compartit que els permeti interactuar civilitzadament, es pot crear un grup que acabi produint un bon raonament com una propietat emergent del sistema social. Per això és tan important que hi hagi diversitat intel·lectual i ideològica dins de qualsevol grup o institució l'objectiu del qual sigui trobar la veritat o generar bones polítiques públiques.»⁴²²

2091. La intel·ligència col·lectiva requereix unes actituds fonamentals per part de les intel·ligències particulars.
2092. En concret cal que tinguin consciència de xarxa i entenguin la força de la connectivitat. Això implica una tendència a abandonar el protagonisme egocèntric, a assumir limitacions inconscients, confiar en el factor creatiu col·lectiu, que sovint no es mostra de la manera i en el moment que voldríem o esperem, i també saber col·locar-nos en el lloc adequat dins la xarxa i amb l'actitud més avançada que coneguem.
2093. La renúncia a l'egocentrisme és la voluntat de posar el teu esforç al servei de l'equip i no de la teva persona. Això vol dir que actuarem a favor del bé de l'equip encara que vagi en contra dels nostres interessos particulars.
2094. L'assumpció de limitacions inconscients és l'aportació que hem de fer per anar en contra de les nostres evidències particulars quan tot l'equip ens hi convida. Això vol dir que hem d'estar oberts a considerar que per molt clara que veiem una cosa, hi pot haver factors que se'ns escapin i que ens mantinguin en l'error. La suspensió de pressió sobre el grup a favor de la nostra postura pot ser una resposta intel·ligent i prudent. Evidentment això no vol pas dir que el grup sempre tingui raó sobre les postures personals. És evident, i històricament demostrable, que individus que s'han oposat a les visions majoritàries han estat més encertats que tot el grup. Amb tot, cal fer una aposta per donar confiança al grup fins i tot amb el risc d'equivocar-nos. Hi ha avantatges i inconvenients a les resistències a la majoria i caldrà saber ponderar-les.
2095. També hem de pensar que sovint un grup o un equip assumeix millor els seus errors després d'un procés de maduració i experiència en el que no s'ha vist forçat a justificar-se i endurir-se en el seu posicionament. Una actitud col·lectiva d'acceptació escèptica de certes idees és més eficaç que una defensa aferrissada i radical davant els qüestionaments.
2096. Hem d'acceptar també un factor màgic que es produeix en grup i que no per molt comú és menys admirable: el grup genera significats nous a partir d'unitats insignificants. Com una paraula es capaç de donar sentit a un grup de lletres que per elles mateixes no diuen res, un grup pot construir entitats superiors amb elements d'entitats simples.
2097. Pel que fa a col·locar-se en el lloc adequat, aquí faig referència al que hem comentat a l'apartat de [la comunicació autèntica en grup](#) en parlar de la visió de Scharmer. La *presenciació* és, segons ell, aquesta actitud de veure's com a grup mateix més que no pas com a individu dins el grup. La *presenciació* és un moviment del punt de consciència que ens enlaira fins a percebre'ns com a un membre més del grup i des d'aquesta visió o estat de presència, participar amb naturalitat.
2098. La intel·ligència col·lectiva requereix un fonament emocional intens. Així com en la intel·ligència individual podem distingir la intel·ligència racional de l'emocional, en la intel·ligència col·lectiva, aquesta diferenciació no té massa sentit. Som intel·lectualment emocionals perquè som emocionalment intel·ligents.
2099. Hi ha múltiples formes d'aprofitar la intel·ligència col·lectiva i plasmar-la en pautes d'organització, de gestió, de resolució de problemes i conflictes, etc. Aquí hem de ser també creatius i agosarats per a implementar noves formes de cooperació. Moltes de les propostes que s'apunten en aquest llibre tenen la premissa que només són possibles des d'un pensament comunitari usant la intel·ligència col·lectiva.⁴²³
2100. Pel que fa a la forma de fomentar el pensament col·lectiu, no he trobat tècniques específiques però sí moltes referències a actituds, processos, pautes, orientacions o regles que el poden afavorir.
2101. Crec que la intel·ligència col·lectiva és encara més desconeguda que la personal i per això no hi ha tècniques per fer-la aparèixer. Sembla que és una qualitat emergent que en determinades condicions apareix i en determinades condicions és percebuda pels qui la comparteixen.
2102. Per això un equip de treball d'una CB, si vol potenciar la intel·ligència col·lectiva, pot...
1. Fer treball d'estudi sobre què és i com funciona la intel·ligència col·lectiva
 2. Fomentar la comunicació oberta: fer que els membres de l'equip se sentin còmodes compartint les seves idees i opinions.
 3. Reunions regulars que provoquin interaccions complexes entre els membres.
 4. Crear ambients de treball acollidors i desregulats.
 5. Fomentar o provocar la diversitat de pensament.

422 HAIDT, JONATHAN: *La mente de los justos*. Deusto, 2024, pp. 139-140

423 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «No és comptant opinions que obtenim força d'un grup sinó activant la intel·ligència col·lectiva amb tecnologia social i valors. <https://bit.ly/2MSRnsV>»

6. Fer que els equips estiguin formats per persones amb diferents habilitats, experiències i perspectives.
7. Fer pràctiques de treballar en grups petits, compartir responsabilitats i col·laborar en la resolució de problemes. (Encara que sigui amb problemes inventats)
8. Fomentar i impulsar una cultura de l'aprenentatge continu. Tot conflicte esdevé un repte pel grup.
9. Potenciar les eines tecnològiques com ara plataformes de col·laboració en línia, eines de gestió de projectes i aplicacions de comunicació.
10. Practicar el feedback constructiu que pot ajudar els membres de l'equip a aprendre dels seus errors i a millorar contínuament.
11. Treballar molt l'establiment d'objectius clars per tal d'assegurar-se que tots els membres de l'equip entenguin els objectius comuns i treballin junts per assolir-los.
12. Practicar la consciència personal durant el treball en equip.
13. Treballar la posició de l'observador extern que percep les relacions amb més objectivitat.
14. Seguir un procés ben definit de desplegament de les capacitats dels equips com ara el que proposa Scharmer amb la seva «Teoria U»⁴²⁴
15. Practicar la intuïció col·lectiva per tal de percebre el que va apareixent de la normalitat i que ens passa desapercebut.
16. Practicar meditació col·lectiva intencional o no.
17. Practicar exercicis de sincronització mental i física: recitar sèries numèriques, per exemple, de forma col·lectiva o practicar moviments rítmics i sincrònics.
18. ...

Estil definit

2103. Tenir un estil definit és un factor d'optimització en un equip. Hi ha molts estils de treball en equip i sovint tenen a veure amb la cultura i la ideologia dels qui en formen part.
2104. També és freqüent que l'estil d'un grup no sigui intencional sinó que es dona per fet i s'assumeix sense ni tan sols consciència de la seva existència.
2105. Per exemple, hi ha grups que tenen clar que sense un principi o un objectiu ben definit no poden desenvolupar les seves estratègies de treball. Si no sabem què hem de fer, com podem planificar? Aquest seria el seu plantejament. Amb tot, hi ha altres grups que no requereixen plantejaments teòrics previs per posar-se a treballar. Tenen una visió vaga, borrosa i emboirada del que volen però intueixen una direcció. Això és suficient per posar-se a treballar i entenen que a mesura que aconsegueixin resultats s'anirà definint l'objectiu.
2106. En una CB això pot passar. Hi pot haver persones que s'ajuntin per a reflexionar i meditar sobre tots els aspectes de funcionament i organització d'una CB i no emprenguin cap acció fins que no tenen clar el que volen i altres grups de persones que amb un anhel fort però molt divers de fer comunitat, es llancen a actuar confiant que ja s'aniran concretant les finalitats.
2107. De fet, aquest factor d'estil de treball és força cultural ja que hi ha societats que inicien la cooperació a partir de fets o afirmacions particulars i van desplegant els seus projectes tractant el temes pràctics i evitant els debats teòrics i altres que parteixen de la teoria o conceptes complexos abans de passar a l'acció.⁴²⁵

Vector individualisme vs. Col·lectivisme

2108. Aquest és un altre dels factors que defineixen un estil d'equip. És evident que vivim en una societat individualista en la qual es percep com a normal que tothom treballi per a ell i per als seus. La lluita entre individus per a aconseguir millores individuals fa que s'ignori l'interès de la comunitat que és invisible dins el nostre món perquè la societat és només una conjunt d'individus. Amb tot, la major part de la humanitat viu en societats col·lectivistes en les quals les persones s'integren en grups forts o cohesionats que es protegeixen mútuament tota la vida.⁴²⁶

424 Consta de 5 fases:

Co-Iniciar: Aquesta fase implica reunir un grup divers de persones per explorar el context i identificar els reptes i oportunitats. Es tracta de crear un espai segur per a la conversa i la col·laboració.

Co-Sentir: En aquesta fase, els participants s'endinsen en el context, escoltant profundament i empatitzant amb les perspectives dels altres. L'objectiu és comprendre les necessitats i aspiracions de les persones implicades.

Presencing: Aquesta és la fase central de la Teoria U, on els participants es connecten amb el seu jo més profund i amb el futur emergent. Es tracta de deixar anar les velles formes de pensar i obrir-se a noves possibilitats.

Co-Crear: En aquesta fase, els participants comencen a prototipar i experimentar amb noves idees i solucions. Es tracta de posar en pràctica les intuïcions i visions emergents.

Co-Evolucionar: Finalment, els participants implementen les solucions i aprenen de l'experiència. Es tracta de continuar adaptant-se i evolucionant en resposta als canvis i aprenentatges.

425 Això ho explica bé MEYER al capítol 3 del seu llibre. MEYER, ERIN: *El mapa cultural*. Ed. Península, 2024

426 RIBAS, SALVADOR: *Directivos sin fronteras*. Ed. Libros de Cabecera, 2023, pp.: 68-72

2109. Una CB estarà en algun punt d'aquesta gradació entre la primacia del que és individual i el que és col·lectiu. D'alguna manera, els valors de l'individualisme els tenim ja assumits i consolidats. Ens convé fer aquí passes valents envers el col·lectivisme.⁴²⁷
2110. Les CB haurien de tendir a ser grups amb una forta vinculació i lleialtat, compromesos amb els projectes comuns i que es reparteixen tant com poden les càrregues, els beneficis, les despeses, els ingressos, els guanys, les pèrdues... de tot el que produeixen i consumeixen a nivell material, emocional, social, intel·lectual i espiritual.
2111. Respecte a l'estil de treball d'un equip, es podria:
1. Para atenció en les pautes que constitueixen de manera natural un estil o cultura de grup. Fer-se'n conscients.
 2. Pensar quin estil d'equip ens agradaria tenir i planificar accions per a acostar-nos-hi.
 3. Buscar indicadors d'estil d'equip i posicionar-nos per tal de definir-nos.
 4. Plantejar qüestions concretes que defineixen un estil i veure si les rutines de l'equip despleguen un model satisfactori per a tots respecte a aquests indicadors.
 5. Marcar aspectes no desitjats dels nostre estil de treball.
 6. Estudiar els estils d'equip que hi ha i veure si trobem un model al que tendir.
 7. Designar un líder o un equip i donar-li l'encàrrec de fixar un estil en l'equip.
 8. Pensar quines necessitats individuals o d'equip no estan satisfetes i plantejar-se si un canvi en l'estil de treball les podria satisfer. (Per exemple, un grup amb un estil molt col·lectivista podria detectar necessitat d'autonomia d'alguns dels seus membres i això podria facilitar la transició a un estil de treball mixt en el qual les aportacions individuals i col·lectives es complementessin)
 9. ...

Autogestió⁴²⁸

2112. És l'autonomia portada a l'execució de plans. Cal que els grups estableixin els seus propis criteris i regles de funcionament.
2113. Per posar un exemple, els equips de treball de Buurtzorg⁴²⁹ un dels equips capdavaners en l'autogestió dins el nou horitzó de les empreses TEAL⁴³⁰ defineixen clarament les seves regles. Algunes d'elles són: No tenir més de 12 membres. Si s'arriba a aquest número, es divideix el grup. Els equips deleguen les tasques en els seus membres tenint en compte no concretar massa tasques en una mateixa persona perquè facilitaria la jerarquia tradicional. A més de les reunions dels equips cal planificar reunions amb orientadors i assessors externs. Els membres de l'equip s'avaluen mútuament entre ells un cop l'any amb els criteris que ells mateixos han definit.⁴³¹
2114. O, en una altra empresa, s'acorda que

«... cada cop que algú ensopega amb un problema o amb una oportunitat i succeeix cada dia, s'apunta en un llibre de registres. Qualsevol es pot oferir voluntari per abordar un tema, només ha d'anotar les seves inicials al costat del tema al llibre de registres.» «...una persona s'encarrega de llegir els registres de tant en tant i, si troba assumptes que porten oberts més de tres mesos, es recorda a la persona que va firmar que es va comprometre a fer-se'n càrrec»⁴³²

2115. Algunes empreses o organitzacions admeten la creació espontània de grups amb la pròpia organització i finalitats. Sempre cal informar si fan coses que afecten a tothom.
2116. Aquestes són algunes de les coses que a tall d'exemple ens indiquen el gran d'autogestió que poden tenir els equips. A les CB, es poden aplicar, inventar i organitzar tantes propostes i de tantes formes com la CB permeti.

Idoneïtat

2117. Un tema important en el treball en equips és el de quines persones s'encarreguen de quines feines. Aquest és un tema que té molt a veure amb el lideratge natural, amb l'eficàcia i amb la participació.
2118. En ser les CB organitzacions horitzontals sense jerarquia de poder, no hi ha nomenaments de càrrecs⁴³³ per part

427 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol234. «El campió d'un castell no és l'enxaneta.» <https://bit.ly/39Ns7M2>

428 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol234. «Estem cedint massa poder!» <https://bit.ly/2UAty9P>

429 Buurtzorg Nederland es una organització holandesa d'atenció sanitària en la que equips d'infermeres presten atenció domiciliària en totes les competències de la seva professió.

430 N'he parlat ja anteriorment a la nota al peu 199. Podeu consultar: LALOUX, FREDERIC: *Reinventar las organizaciones*. Ed. Arpa, 2016

431 LALOUX, FREDERIC: *Ibidem*, p.124-5

432 LALOUX, FREDERIC: *Ibidem*, p.147 Estratègies de la fàbrica FAVI, citades al llibre

433 Recordem que a les CB no hi ha càrrecs sinó encàrrecs. Un càrrec seria una funció que algú ocupa i que si l'abandona, l'ha de cobrir algú altre. Un encàrrec és una tasca que es delega en una persona en nom del grup i que té una finalitat i una temporalitat. Ningú no és propietari d'aquell encàrrec sinó un gestor o un delegat per a executar-lo.

de directius. A les CB s'han de definir les necessitats i s'han de cobrir de la manera que elles mateixes decideixin.

2119. Algunes qüestions interessants són si tothom serveix per a tot, si algú ha d'encarregar-se d'alguna cosa amb l'únic argument que ho vol fer, si hi ha d'haver supervisió i control dels encàrrecs que els membres assumeixen, si la gestió d'encàrrecs individuals és convenient o caldria formar parelles o equips.
2120. És evident que no tothom té les mateixes capacitats a l'hora de desenvolupar una tasca en un equip i això s'ha de respectar. Per tant és inapropiat demanar o exigir a tothom el mateix desenvolupament de tasques. Per exemple, a vegades es proposa que les reunions les portin diferents persones seguint un ordre rotatori.
2121. Tot i que s'entén el sentit d'inclusió i participació que al mateix temps evita l'entronització de determinades persones en determinats llocs de poder, cal pensar que no tothom vol ni pot exercir totes les tasques.
2122. Cal convidar les persones a la participació i animar-les a prendre responsabilitats col·lectives perquè augmenta la cohesió del grup i fa que les experiències de gestió siguin compartides però cal també respectar que les persones no vulguin exercir determinades funcions.
2123. El que és important és que es convidi tothom a participar i que es faciliti l'aprenentatge i la confiança dels qui no es veuen prou segurs.
2124. El que seria ideal, i que és cap on crec que s'hauria d'anar, és a deixar que cada membre de l'equip ocupi de manera natural el lloc que intueix que li és més propici i des del qual serveix millor al grup. Trobar el lloc idoni per a cada membre del grup és el repte definitiu en la gestió d'equips.⁴³⁴
2125. I cal tenir en compte que hem d'acceptar que cada persona pot fer certes coses però no totes.⁴³⁵
2126. Pensant en trobar el lloc idoni de cada membre dins el grup, es poden desplegar algunes estratègies com ara...
1. Fer que tots els encàrrecs siguin rotatoris i tothom passi per totes les funcions de gestió.
 2. Deixar que la gent s'ofereixi per a desenvolupar determinades tasques de gestió.
 3. Fixar uns encarregats de recolzar els que els volen iniciar en la tasca de gestionar certes funcions.
 4. Planificar plans de formació per al desenvolupament de les tasques de gestió de grups
 5. Demanar el compromís de tothom a assumir alguna tasca de gestió per a la que es vegi preparat.
 6. Exigir condicions per al desplegament de tasques de gestió de grup (per exemple, haver fet cursos de formació o tenir experiència o rebre l'aprovació del grup.)
 7. No fixar cap criteri a l'hora de dirigir un grup i esperar que de forma espontània s'organitzi la gestió i el desplegament de l'activitat de l'equip.
 8. Establir responsabilitats per sorteig i deixar que cadascú gestioni el que li ha tocat com millor cregui.
 9. Nomenar dos responsables per a cada encàrrec.
 10. Designar un responsable per a encarregar-se de dirigir l'equip durant el desenvolupament d'un projecte.
 11. ...

Cooperació espontània

2127. Fins ara he parlat de la cooperació en equip però hi ha també la cooperació espontània.
2128. Podem cooperar sense que les nostres accions coincideixin en un espai i un temps determinat. La cooperació àmplia, difusa o espontània es dona quan es prepara un entorn o espai de cooperació i es facilita l'accés a aquest espai.
2129. Exemples d'aquest tipus de cooperació són la disponibilitat de mitjans per a la satisfacció de necessitats o la disposició i actitud d'obertura a demandes concretes.
2130. Si pensem en algú que disposa d'un local, terreny o espai i el posa a disposició dels veïns, podem dir que hi ha una cooperació espontània en el sentit que es dona en el moment que algú requereix un servei i se'l troba sense necessitat d'una acció determinada en un moment concret. El mateix passa si decidim anunciar que estem disposats a compartir cotxe per a desplaçaments, que tenim una biblioteca al servei de qui la vulgui consultar o si m'ofereixo per comprar alguna cosa per a algú quan vagi al mercat.
2131. Aquestes cooperacions espontànies són normals en totes les famílies, veïnats i petites comunitats. En una CB també es donarien sense cap necessitat de preveure-ho.
2132. El que sí poden fer les CB és organitzar aquests espais de cooperació espontània per tal de facilitar-los.

434 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol234. «Cadascú al seu lloc, fent el que millor sap fer.» <http://bit.ly/2yPSmRD>

435 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol234. «Que es pugui fer no vol dir que jo ho pugui fer. Que s'hagi de fer no vol dir que jo ho hagi de fer.» (<http://bit.ly/1uv8C4m>)

2133. En aquest sentit una CB podria:

1. Oferir i demanar informacions concretes (per exemple anunciant espectacles, xerrades i actes culturals)
2. Oferir i demanar serveis generals (serveis que tothom pot fer com ara anar a comprar o portar algú a un lloc)
3. Oferir i demanar serveis específics professionals (com ara cures d'infermeria, serveis informàtics, reparacions domèstiques...)
4. Oferir o demanar consells o ajuda.
5. Oferir o demanar companyia
6. Oferir o demanar classes d'art (música, dibuix, dansa...)
7. Oferir o demanar classes d'idiomes
8. Oferir o demanar classes d'aspectes tecnològics (informàtica, electricitat, motor...)
9. Oferir o demanar serveis de coses quotidianes (cosir, cuinar, netejar...)
10. Oferir o demanar diners
11. Oferir o demanar béns materials (mobles, vehicles, electrodomèstics, roba...)
12. ...

2134. Aquestes ofertes i demandes, que estructurin d'alguna manera la cooperació espontània, es poden vehicular de diferents maneres. Sempre caldria que les persones poguessin expressar el que necessiten i el que ofereixen. La manera de fer-ho podria ser:

1. Disposant cartells o panells a la paret o en espais comuns
2. Grups d'alguna xarxa social⁴³⁶
3. Disposant d'una pàgina web centralitzada
4. Posant unes persones encarregades de rebre i distribuir demandes i ofertes
5. Enviant regularment circulars als membres de la CB amb l'actualització d'ofertes i demandes.
6. ...

2135. Per descomptat que aquestes demandes i ofertes públiques dels membres de les CB s'han de fer en cas que les persones estiguin disposades a donar el servei o a rebre'l de forma indiscriminada. En cas que es requereixi l'atenció d'alguna persona en concret, per raó de la confiança personal o professional, caldria que s'entenguessin personalment de la forma natural com es dona la cooperació entre amics en totes les comunitats.

Participació democràtica

2136. El tema de la participació democràtica es refereix a una modalitat concreta de cooperació que és la que es dona quan es prenen iniciatives i decisions. Aquest és l'àmbit de la gestió del poder en el sentit ampli, és a dir de la capacitat de decisió i d'acció dins d'un grup.

2137. En totes les organitzacions hi ha d'haver aquesta cooperació per gestionar el poder i la capacitat d'acció.

2138. Quasi totes les constitucions i regles dels ordes religiosos exigeixen als seus membres la implicació en l'acció col·lectiva als monestirs.⁴³⁷

2139. En una CB hi haurà d'haver estructures polítiques que són les que hem comentat a l'apartat de la política del capítol 3. Són les eines de què disposa una organització per a enfocar la seva acció. Seria el volant i tot el sistema de direcció en un cotxe. A tot això en dic política.

2140. Una altra cosa és com s'usen aquestes estructures polítiques. Amb les mateixes estructures es poden fer coses molt diferents com s'evidencia quan un sistema polític democràtic permet polítiques de dretes o d'esquerres o quan amb el mateix volant es pot dirigir el cotxe a destins ben diferents. A aquesta gestió de la política o ús de les estructures en dic governança i és del que parlaré en aquest apartat.

2141. La participació democràtica és una forma de governança i en concret la que jo propugno per a les CB.

2142. En funció de com sigui la participació (fàcil, complicada, favorable, odiada, alta o baixa...) i de com sigui la democràcia (popular, igualitària, elitista, representativa, deliberativa...) tindrem un tipus o altra de governança.

⁴³⁶ A la comunitat del Riu de Girona hi ha dos grups de Telegram: un per a informacions de les coses que la gent considera interessants i un altre per a l'intercanvi de béns i serveis entre nosaltres.

⁴³⁷ FEISS, HUGH: Sabiduría monástica. Ed. Elba, 2022, p. 33

Participació

2143. No tothom té la mateixa disposició, capacitat i voluntat de participar en la seva comunitat. Distingiré aquí tres tipus de membres d'una associació o comunitat: les persones actives i determinants que porten iniciatives, promouen opinions i lideren algun aspecte col·lectiu; les que participen ocasionalment en funció del tema, la circumstància o l'ocasió i les passives que no acostumen a fer-se notar i tenen poca participació pública.
2144. Cal tenir en compte aquesta disparitat de participació sense fer-ne cap judici. Recordem que tothom està on està i que cal respectar totes les opcions i postures, també pel que fa a la participació.
2145. Respecte a les persones actives, podem distingir dues modalitats d'aquesta participació: la que es fa dins els mecanismes regulars polítics de l'organització (com quan ets el president, o encarregat d'una comissió normativament constituïda) i la que s'exerceix de manera informal al marge de les estructures (com quan ets un líder carismàtic, un militant d'algun aspecte o un influenciador a l'ombra)
2146. Les persones que tenen aquest paper actiu dins el grup són els que anomeno líders i la funció que exerceixen, el lideratge.

Líders

2147. En aquest apartat no tractaré la psicologia del líder, ni les tècniques de lideratge que no són diferents en una CB que en la resta d'organitzacions. Parlaré dels tipus de líders i sobretot, de la funció del lideratge en una CB.
2148. Hi ha dos tipus de lideratge: el formal i l'informal, tal com he comentat abans. En la definició de líder del diccionari l'equipara a «cap» o «dirigent». En aquest sentit tan líder seria algú que té carisma i que de forma natural ocupa llocs de poder com el que per pressió externa o assignació rotatòria li ha tocat ser-ne.
2149. En una CB convé però distingir clarament el líder carismàtic del líder funcional o designat. També podem considerar el líder tradicional consensual.
2150. Un **líder carismàtic** és algú que lidera per la capacitat que té de conduir els altres i d'inspirar-los sense emprar la coacció ni els incentius materials. És a dir que només per la força de la personalitat, la persona carismàtica té la virtut d'inclinar i menar la gent cap on vol.
2151. Algunes de les persones que tenen carisma, però no totes, opten per ocupar els llocs orgànics de les associacions o comunitats. Ho solen aconseguir pel seu poder d'influència. Amb tot, la capacitat de convèncer o la possessió d'un magnetisme especial no fa a aquestes persones millors per a prendre decisions en nom de tot el grup. Recordem que el líder, tot i que ho pot fer, no és l'encarregat de fixar objectius sinó d'estimular a assolir-los.
2152. Sol passar que els líders carismàtics, empoderats per la cessió de voluntat que reben dels altres, tinguin més marge a l'hora de ser perdonats pels seus errors o que fins i tot convencin els altres de no cometre'n. També disposen de més recursos humans de persones fidels que els recolzen, ja sigui per convicció o perquè es beneficien de la seva proximitat al líder.
2153. El **líder funcional** és aquella persona que ha estat designada per ser dirigent però no a partir de la seva iniciativa sinó que ho accepta com a conseqüència de la demanda del grup o per algun pacte de rotació o sorteig a l'hora d'exercir un càrrec.
2154. Hi ha encara el **líder consensual** o tradicional que seria aquella persona que sense cap mèrit ni cap carisma especial ocupa el lideratge pel sol fet que tradicionalment la seva «família» o el seu «grup d'influència» l'ha exercit. Normalment la passivitat de la gent i el conformisme conservador fa que les persones optin per polítiques de continuïtat (sobretot en temps de crisi) i prefereixin boig conegut a savi per conèixer. Per això tantes persones, en el món de la política o de les organitzacions ostenten càrrecs sense altres mèrits que pertànyer a l'àmbit del poder (formal o informal)
2155. Ser de determinats partits polítics en municipis o països o de determinades tendències ideològiques en organitzacions garanteixen la pertinença a la «classe dominant» que es concreta en el lideratge. I les persones que estan en aquesta òrbita saben que sense esforç ni mèrit seran acceptades com a líders.
2156. D'aquest tipus de lideratge en dic consensual perquè hi ha una mena de consens no explícit o inconscient en acceptar que el poder l'ocupin aquestes persones.
2157. Pel que fa al líder carismàtic, n'he parlat abastament a l'apartat «[Poder carismàtic per damunt del poder formal](#)».

Lideratge horitzontal i repartit en una CB

2158. Fins ara he parlat de figures líders, és a dir persones individuals que lideren, però en una CB, el model bàsic és el lideratge horitzontal i repartit.
2159. Què vol dir això? Doncs que no hi ha líders sinó una gestió col·lectiva del lideratge.
2160. La funció del lideratge és la protagonista i ha de ser coberta entre tots en funció de les possibilitats i capacitats de cada membre.

2161. A les CB s'opta per un model de lideratge més carismàtic que formal en els àmbits petits, tal com veurem més endavant. Els lideratges carismàtics de petites esferes de gestió són la base del lideratge horitzontal repartit.
2162. Aquest és un model més orgànic que mecànic; més fluid que fix; més líquid que sòlid; més exigent que exigent.
2163. Les petites esferes de gestió que he comentat són els àmbits de l'acció social que es centren en un tema, habilitat o encàrrec.
2164. Exemples d'esferes podrien ser: reclutar, motivar, formar, avaluar, dirigir, comunicar, gestionar projectes, dur reunions, negociar, convèncer, apaivagar, ... Cada una d'aquestes tasques pot tenir líders que s'ocupin d'aquesta petita esfera que s'activen quan la seva funció és necessària.
2165. Així doncs, el que seria desitjable és que davant cada necessitat nova que aparegués, les persones amb més carisma per a exercir aquella funció s'oferissin i, de manera natural, fossin acceptades per a liderar aquell aspecte.
2166. Com més compenetrats estiguessin els membres de la comunitat més fluïda seria aquesta dansa de prendre i deixar les responsabilitats a mesura que apareixen, es gestionen i desapareixen.
2167. Clar que aquesta fluïdesa pot no ser senzilla i caldria una pràctica intensa per tal de coordinar-se i aprendre aquest nou model de lideratge.
2168. Per això és tan important dedicar temps i energia a la gestió de la governança. Robertson ens recorda:
- «Si no es posa una atenció especial i no es manté un espai clar per a la governança, és tan fàcil deixar-se atrapar en les operacions quotidianes que la governança simplement no es produeix, i per tant, l'organització continua amb els mateixos vells patrons. Les reunions de governança realitzades amb regularitat poden canviar aquests patrons i millorar espectacularment la claredat i l'agilitat organitzatives.»*⁴³⁸
2169. En efecte, venint d'un model històricament individualista pel que fa al lideratge, amb devoció per persones concretes que encarnen el poder, la major part de la gent segueix pensant que han de ser persones inspirades les que han de dirigir la comunitat: com nous Moisès duent-nos a la terra promesa.
2170. Crec que estem en un període històric que ha demostrat ja l'obsolescència del lideratge personal i necessita urgentment l'emergència dels lideratges col·lectius i repartits.
2171. Considero que la complexitat de les nostres societats excedeix amb molt el que l'estructura rígida i mecànica del lideratge individual pot assolir.
2172. Hem d'afavorir l'aparició d'una facultat col·lectiva emergent que és aquesta cogestió en el lideratge. Segurament hem de provocar un fenomen com el que va possibilitat que una agrupació de neurones simples acabessin construint xarxes neuronals complexes. El cervell, la forma més eficaç de gestionar un organisme complex, no té una neurona líder.⁴³⁹ O com l'aparició de la sociabilitat dels ruscós o formiguers que a partir d'individus evolucionen a societats. Les formigues *dorylus* estan ben organitzades però no tenen líders tampoc.⁴⁴⁰
2173. Tindrem dues resistències ferotges a l'aparició d'aquest nou estil de lideratge que necessitem: per una banda la dels líders personals i els seus adlèters que no volen perdre el privilegi de tenir el poder per carisma o tradició i per una altra, el conformisme social dels molts que creuen que els humans som ingovernables sense algú amb aspecte de fort i segur que ens prometi fortalesa i seguretat.
2174. Pel que fa a l'interès dels líders per perpetuar el seu poder, hem de considerar que històricament les societats que estan en relativa harmonia amb l'entorn i sense conflictes amb els veïns tenen una tendència a reprimir els individus que es volen autoproclamar líders. Haidt rastreja l'etnografia de cultures diverses i troba majoritàriament aquest mecanisme d'autoregulació que fa que les poblacions en períodes de pau, rebutgen, aïllen i fins tot maten aquells que es volen imposar sobre els altres.
2175. Ara bé, en períodes de guerra o de crisi, la comunitat demana i exigeix líders perquè això uneix les forces per afrontar reptes comuns.
2176. Diu Haidt:
- «No és un trencaclosques entendre per què algú vol liderar. El vertader enigma és saber per què les persones estan disposades a ser les seguidors. (...) Desenvolupem la capacitat de reunir líders quan el nostre grup està amenaçat o competeix amb altres grups.»*⁴⁴¹
2177. Precisament perquè les CB no competeixen entre elles ni amb la societat, no necessitem lideratges personals. El

438 ROBERTSON, BRIAN: *Holocràcia*. Ed. Empresa Activa, 2015, p.90

439 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: « El cervell, la forma més eficaç de gestionar un organisme complex, no té una neurona líder.» <https://bit.ly/3y1Ynrs>

440 WILSON, EDWARD O: *El sentido de la existencia humana*. Gedisa, 2016, p. 73

441 HAIDT, JONATHAN: *La mente de los justos*. Deusto, 2024, p. 343

lideratge horitzontal, que necessita temps i pràctica, pot florir en entorns de relativa pau i benestar com el que tenim ara en aquest moment històric. El lideratge horitzontal i repartit té actualment una oportunitat única d'arrelar en la pràctica social.

2178. Les CB però, estan cridades a provar nous models i si no es fa per vocació s'haurà de fer per obligació atès que els lideratges personals estan condemnats a decebre. Ho dic perquè quan la gent descarrega la seva responsabilitat en els seus representants o persones amb poder, es desvincula de l'acció i resta a l'espera de l'èxit improbable —i en aquest cas s'atribueix el mèrit de recolzar el líder— o, quan arriba el fracàs, se sent lliure per culpabilitzar i eludir la seva responsabilitat.
2179. El lideratge col·lectiu és un art que demana sensibilitat per detectar les necessitats, les pròpies aptituds i les circumstància precises per a assumir el lideratge carismàtic en allò que el tenim. No cal que siguin coses de envergadura o transcendents sinó les petites necessitats que com a àtoms d'una molècula, configuren el total d'un projecte, una acció o una organització.
2180. Així, una comissió de cures, per posar un exemple, pot cogestionar-se amb lideratge carismàtic horitzontal si hi ha les persones que detecten les necessitats d'aquesta comissió i les cobreixen: algunes proposen i organitzen les reunions; altres detecten i presenten les necessitats que la gent de la comunitat té; altres busquen i procuren remeis, propostes i estratègies de solució; altres proveeixen diners o mitjans materials per a satisfer aquestes necessitats... i entre tots, de forma natural i fluïda fan que la comissió compleixi el seu objectiu.
2181. La dificultat està en la falta de sincronia probable en l'aparició d'aquests lideratges carismàtics. Potser algunes coses importants no trobaran ningú que de forma espontània en detecti la necessitat o, si la detecta algú, potser no la pot cobrir. En qualsevol cas, liderar aquesta exposició de l'evidència de mancances també pot ser una funció a cobrir que pot ajudar a tot l'equip.
2182. Els riscos a evitar són l'excés de protagonisme per part de determinades persones que senten l'anhel de liderar i no esperar i la manca de protagonisme per part d'aquelles altres que senten l'anhel de seguir i esperar que altres actuïn.
2183. Recordem un cop més, tot i que ja s'ha dit, que el lideratge no és per marcar finalitats sinó per facilitar mitjans i estimular l'acció. Les finalitats i objectius estan ja definits per l'ideari i la feina de la funció de lideratge és activar, posar energia i direcció a les accions que en conjunt creiem que ens duren als nostres objectius.
2184. A la llum d'aquest enfocament, penso que les CB han d'assumir que no són jeràrquiques sinó que cooperen en xarxa.
2185. Han d'assumir també que les feines s'han de diversificar i que cadascú s'ha d'ocupar d'allò pel que té un do especial (carisma o destresa) o d'allò que vol aprendre a desenvolupar.
2186. Cada CB haurà de decidir fins a quin punt pot forçar o obligar als membres a implicar-se en la funció de lideratge. Si una comunitat no té energia de lideratge per a moure el que li convé, s'haurà de plantejar mesures de pressió o estratègies de paciència i confiança sense presses.
2187. Una alta diversitat dificulta la participació en una comunitat. Això cal tenir-ho present. En paraules de Putnam,
*«La diversitat no sembla desencadenar la divisió a l'endogrup o a l'exogrup, sinó l'anòmia o aïllament social. En llenguatge col·loquial, les persones que viuen en entorns ètnicament diversos sembla que intenten 'passar desapercbudes', és a dir, es recreen com una tortuga.»*⁴⁴²
2188. Igualment, en funció de les qualitats mitjanes de les comunitats, els lideratges podran ser horitzontals o no tant, més directius o menys, més carismàtics o menys.
2189. Com dic en tantes ocasions, no importa on som o en quin moment evolutiu estem sinó quant avancem a partir d'allà on estem.
2190. Respecte al lideratge horitzontal i repartit una CB pot:
1. Aplicar el principi de subsidiarietat pel qual allò que pot ser resolt al nivell inferior d'una CB no ho hagi de ser decidit des de dalt.
 2. Fixar límits d'allò que una estructura de base pot decidir i allò que requereix l'aprovació de l'assemblea o instàncies superiors.
 3. Fixar limitacions a l'hora d'acaparar determinades persones massa funcions.
 4. Obligar que els encàrrecs no els faci una sola persona.
 5. Fer formació per a determinades funcions de lideratge.

442 Citat per HAIDT, JONATHAN: *La mente de los justos*. Deusto, 2024, p. 436

6. Establir criteris o condicions per a poder liderar determinats encàrrecs. (Formació, aprovació del grup, designació per part d'un òrgan superior,...)
7. Establir un sistema rotatori obligatori per a tothom en algunes o en totes les funcions d'un equip.
8. Fer tallers per a descobrir els nostres dons i aspectes carismàtics.
9. Fer formació en lideratge horitzontal.
10. Donar llibertat a tothom per prendre les iniciatives que vulgui.
11. Permetre les iniciatives prèvia consulta a algú més.
12. Permetre iniciatives sempre que es presentin com a propostes de més d'una persona.
13. Permetre iniciatives sempre que s'hagi parlat amb algun membre que no hi estigui d'acord.
14. ...

Democràcia

2191. L'arrel etimològica i ideològica de la democràcia és que el poder rau en la sobirania popular, és a dir que és la ciutadania qui diu qui i com mana en una societat. En el cas d'una CB això és un principi inqüestionable. El poder es gestiona i s'exerceix tal com vol l'assemblea de tots els membres d'una comunitat.
2192. Aquest seria el principi fonamental. Amb tot, aquest principi no és tan senzill o obvi com pot semblar. Pot una assemblea delegar el seu poder en una sola persona si ho decideix de forma «legal»? Això ja obre una altre debat.
2193. Segurament hi ha d'haver alguns principis inamovibles que ni tan sols l'assemblea pot canviar. No és possible dissoldre una societat però sí una comunitat intencional.
2194. Segurament si una assemblea de membres d'una CB decidís alguna cosa contrària als principis essencials de la CB, aquesta deixaria d'existir encara que se'n mantinguessin les formes.
2195. El sistema democràtic d'una CB no pot doncs anar contra els seus principis essencials. Si una CB acceptés la tirania, la discriminació o negués l'ajuda mútua, ja no seria una CB per molt que ho haguessin decidit els seus membres.
2196. Això no seria una mala democràcia sinó una manca de democràcia ja que els drets i deures fonamentals que especifica l'ideari no serien considerats.
2197. Una mala democràcia seria aquella en la que la CB estigués dirigida per persones i òrgans que no segueixen les directius de la majoria de membres.
2198. I és que en democràcia hi ha un poder per damunt de tots i del que tots en depenen: la sobirania popular. Oblidar això és oblidar la democràcia.⁴⁴³ La sobirania popular a les CB és la reunió de tots els membres.
2199. Les limitacions de la democràcia a escala social poden quedar molt minimitzades en una comunitat més petita. Al mateix temps, també la corrupció, la manipulació i l'abús de poder són especialment fàcils en comunitats petites.
2200. Les CB hauran de pensar bé com gestionar els mecanismes democràtics i per això caldrà tenir una bona consciència política i fer un debat permanent sobre el poder en totes les seves formes.
2201. Com diu Laloux⁴⁴⁴ en parlar de l'autogestió, la pregunta no ha de ser com ens repartim el poder de forma igualitària sinó com podem esdevenir tots poderosos segons les nostres possibilitats.
2202. Cal pensar per exemple que molts mecanismes democràtics que tenim molt assumits no poden fonamentar el seu valor en la tradició o l'eficàcia. Que una cosa funcioni no vol dir que sigui bona.⁴⁴⁵ Per exemple, les votacions a mà alçada i recomptes per majoria estan molt implementades perquè són ràpides i clares i tothom dona per descomptat que són eficaces. Una anàlisi detallada d'aquest mecanisme, com el que hem fet a l'apartat de la [presa de decisions](#), revela que es pot millorar molt.
2203. Segurament la democràcia seria una bona eina si la sabéssim fer anar.⁴⁴⁶ N'hauem d'aprendre en comunitat. Algunes de les seves limitacions són que dona el mateix pes de decisió a totes les persones i això, malgrat que salva un aspecte de dignitat i valor personal, resta qualitat a les decisions. Les persones estem en diferents nivells evolutius i també tenim diferent capacitat de gestionar la informació, les emocions i les pressions de grup.
2204. Cal recordar també que no tenim dret a decidir-ho tot.⁴⁴⁷ Tal com he comentat abans, la democràcia està supeditada a principis ètics superiors que, en el cas de les comunitats intencionals com les CB, estan clarificats per

443 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «En democràcia hi ha un poder per damunt de tots i del que tots en depenen: la sobirania popular. Oblidar això és oblidar la democràcia» <https://bit.ly/30osSsN>

444 LALOUX, FREDERIC: *Reinventar las organizaciones*. Ed. Arpa, 2016, p.218

445 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Que funcioni no vol dir que sigui bo» <http://bit.ly/1ExefSA>

446 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Democràcia, quina bona eina si la sabéssim fer anar...!» <http://bit.ly/1xJ1FP>

447 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «No tenim dret a decidir... -ho tot!» <http://scur.cat/9DJGFH>

endavant a l'ideari i tothom pot i l'ha de conèixer abans d'incorporar-s'hi.

2205 .Que una opinió sigui majoritària no vol dir que sigui vertadera. Que siguem molts no vol dir que ho fem millor. Que tots hi estiguem d'acord no vol dir que l'encertem.⁴⁴⁸

2206 .La democràcia que m'agradaria que es fomentés a les CB es podria qualificar com a personalitzada i creativa.

2207 .Pot semblar estrany que parli de personalització en un sistema de governança on se suposa que els drets i deures han de ser els mateixos per a tothom. La igualtat, ¿no exigeix uniformitat? ¿Com s'entén que es pugui personalitzar allò que és comú a tots?

2208 .Segur que després d'una primera impressió el lector ja endevina que no és tan contradictori parlar de personalització en la democràcia perquè de fet la igualtat no implica identitat. Tots tenim dret a la llibertat però personalitzem la seva aplicació. El mateix cal dir dels deures. Tots tenim el deure de contribuir però cadascú des de la seva condició de possibilitat.

2209 .Tampoc sembla massa escaient parlar de creativitat en democràcia perquè més aviat el que pretén la democràcia és clarificar i mostrar pautes consensuades de gestió del poder. Això vol dir que quan trobem maneres vàlides tenim la tendència a consolidar-les tal com he comentat abans. És un gran avantatge però també una gran limitació.

2210 .Per això convé ser creatius en democràcia també sense anar contra el seu principi fonamental: el poder de la gent.

2211 .Parlem doncs de personalització i creativitat en democràcia.

Personalització

2212 .Els membres d'una CB quan participen en una democràcia personalitzada assumeixen l'autogestió personal. Això vol dir que cadascú ha de treballar i participar segons la seva necessitat i les seves possibilitats. Hi ha d'haver un relativisme generalitzat i una acceptació màxima de les diferències.

2213 .Això pot portar conflictes però convindrà encarar-los abans de renunciar a aquesta personalització de drets i deures no fonamentals.

2214 .Tots necessitem participar i cooperar però cadascú des de la seva posició personal, des de les seves necessitats i des del seu moment evolutiu.⁴⁴⁹ Per això convé estar molt atents als compromisos i les demandes que es facin als membres d'una CB. Caldrà la dosi justa de confiança i d'estímul per tal que tothom aconsegueixi la posició òptima en la que més pot rebre i més pot donar.

2215 .Perquè allò que a una persona li convé, a una altra li fa mal. Allò que algú sent com a imprescindible, a l'altre li sobra. Allò que per a tu és fàcil, per a mi és impossible. Allò que em recomanes em resulta un despropòsit. El teu consell dona per descomptat que soc com tu. La teva exigència no veu la meua feblesa.⁴⁵⁰

2216 .Cal anar també molt en compte amb la necessitat que els membres d'una CB poden sentir de la comunitat o de ser acceptats. Això és molt humà i pot generar dinàmiques de poder i manipulació. Convindria que els membres d'una CB fossin lliures per a no dependre del grup i no tinguessin dificultats per abandonar la comunitat si no hi troben sentit. Si algú es queda submisament per por a la solitud o per dependència podria no estar treballant a favor del seu desplegament integral.

2217 .Amb això vull dir que una comunitat serà tan democràtica com lliures siguin els seus membres. Persones dependents o servils afebleixen la democràcia. És una feina de la comunitat acceptar aquestes persones tot estimulant la seva autonomia perquè com més evolucionin les mentalitats polítiques dels membres més força tindrà la nostra democràcia.⁴⁵¹

Creativitat

2218 .La creativitat és necessària però perillosa en política. El mateix passa en economia que hi ha qui de la corrupció en diu «comptabilitat creativa».

2219 .Com ja he dit abans, la democràcia ha de tenir una fonament essencial inamovible i per a això es va instituir: per a facilitar pautes permanents de governabilitat paritària.

2220 .Hi ha, per tant el deure de vetllar molt prioritàriament l'essència de la democràcia que és assegurar que el poder s'exerceixi d'acord amb la voluntat dels membres de la comunitat.

2221 .Preservant aquest principi, la democràcia ha de mirar d'ajustar-se a les condicions i necessitats de cada situació i

448 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Que siguem molts no vol dir que ho fem millor. (Contra la massa) <http://bit.ly/1E6KNyt>

449 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Jo necessito més aigua que tu, però no necessito més l'aigua que tu.» <https://bit.ly/2OzPNcz>

450 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «El meu gat s'entesta a recomanar-me que mengi canaris...» <http://bit.ly/2qR2l6B>

451 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Em necessites, et posseeixo...» <https://bit.ly/3bhisT2> i «Si no ets capaç de trencar un jurament o faltar a una promesa sagrada... estàs mort!» <http://bit.ly/1n4pB78>

d'aquí en deriva la necessitat de ser creatius i innovadors.

2222. Justament una CB és un bon espai per a assajar i avaluar innovacions democràtiques pel que fa a la forma de prendre decisions, de dur a terme projectes, de repartir els encàrrecs i en general tot allò que fa referència a la governança.
2223. A l'apartat de política del capítol 3 i al capítol 6 hi ha moltes propostes creatives i agosarades d'afrontar els reptes de la gestió del poder i de l'organització.
2224. Aquí només toca recordar que la democràcia està al servei de la gent i no a la inversa. Això vol dir que no hem de restar atrapats en rigideses administratives o legalistes i hem de ser capaços de provar encara que les provatures no reïxin.
2225. Quan les formes innovadores no donen solució a problemes que tenim plantejats, hi ha la tendència i el perill de creure que el fracàs de la novetat confirma la validesa del mètode antic i això sabem que no és així.⁴⁵² Cal certa perseverança, paciència i convicció per no rendir-se a formes tradicionals i caduques de política clàssica que només se sustenten amb l'únic argument que no hi ha res millor. D'això és tracta, de trobar maneres millors encara que suposin un extra d'esforç, de generositat i d'imaginació.
2226. La relació entre la ideologia i la gestió és de fi i mitjans. Els mitjans estan al servei d'un fi. Si no aconseguim un objectiu amb els mitjans que tenim, hem de canviar aquests mitjans.
2227. Les formes de governança estan doncs al servei de la democràcia que és el poder de la gent. Hem de canviar les formes però no pas l'objectiu. A mi em sembla que en general a la nostra societat la democràcia no s'entén com a poder de la gent sinó com a gestió del poder a favor dels de sempre (les classes privilegiades).
2228. A les CB canviem el sentit de la paraula democràcia per donar-li la significació primigènia i també volem canviar les formes de gestionar-la (governança) perquè nous objectius demanen nous mètodes.
2229. Per això si només canviem les formes però no canviem el significat de la paraula democràcia, retornant-li el sentit original, no estem fent res útil i fins i tot pot ser contraproductiu.
2230. Serà inútil perquè tots els canvis en les tecnologies (noves i velles), en les formes d'organització (democràtiques o autocràtiques) i en les estratègies de vinculació (liberals o dogmàtiques) són irrellevants si serveixen a la mateixa idea caduca.⁴⁵³ Pensem per exemple en la religió o el capitalisme i veurem que mentre no es canvia la ideologia, totes les tecnologies, formes i estratègies són vàlides per a defensar la fe o el consum.
2231. Un altre repte que presenta la creativitat és el de resistir la temptació d'imitar. Sovint coneixem experiències o propostes que ens semblen interessants i creiem que aplicant-les al nostre projecte tindran el mateix resultat que en el lloc original. L'experiència diu que no és així. Hi ha un munt de circumstàncies diferents que fan de cada organització una entitat original i única. El deure de la creativitat és justament entendre quines adaptacions, correccions, ampliacions i innovacions hem d'introduir a una proposta atractiva per tal de fer-la eficaç en el nostre cas.
2232. És molt important que les CB forgin un cos de valors propi que, a partir dels valors essencials, complementi la seva pràctica i li doni personalitat. Això és fer-se a un mateix, un lema i un repte que demana creativitat i coratge.⁴⁵⁴

452 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Descobrir que allò nou és fals no implica que allò vell sigui vertader.» <http://bit.ly/1jOqkI8>

453 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «No es pot fer res nou amb materials, tecnologia i idees velles. Ni en el món físic, ni en el psíquic, ni en el social.» <https://bit.ly/3OAAb7a>

454 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Fer-se a un mateix consisteix en crear els propis valors i no en copiar models.» <http://bit.ly/37B8MOZ>

4.8 RESUM

En aquest capítol reflexiono sobre els set aspectes que hem de treballar en una CB per a dur-la a terme. Són condicions necessàries, no exclusives de les CB, però que sense elles, no podem assolir l'objectiu:

1. Nova: Veig el canvi com a procés social necessari, especialment dins les comunitats de bonvivència (CB). Parteixo de la idea que la societat actual pateix un excés de conservació disfressat de canvi tecnològic, que en realitat reforça estructures rígides. El veritable canvi que necessitem és social i estructural.

Reivindico la tensió constant entre conservació i canvi com a força vital, però denuncio l'hegemonia del conservadorisme i la por a explorar noves formes de vida col·lectiva. Les CB i les UB poden ser espais pioners, laboratoris d'experimentació que no han de voler ser diferents per sistema, però tampoc poden tenir por de ser-ho.

Exploro també les resistències al canvi: la tradició, la cultura, els biaixos cognitius com el d'estatus, i les veus del judici, el cinisme i la por. I proposo una manera de fer el canvi: des d'una obertura mental, emocional i de voluntat, escoltant el que el futur ens demana i no només repetint el passat.

Diferencio dos tipus de canvi: el **Canvi 1**, que és dins d'un mateix sistema, i el **Canvi 2**, que transforma les regles del joc. És aquest segon el que considero urgent i vital avui.

Finalment, proposo preguntes per mantenir viva la reflexió sobre el canvi i suggereixo estratègies concretes per sostenir-lo i consolidar-lo dins les organitzacions que aspiren a ser vives, evolutives i conscients del seu propòsit.

2. Organització: Una organització es defineix essencialment pels objectius comuns que persegueix. És aquesta finalitat compartida la que dóna sentit a la seva existència i estructura. En el cas de les Comunitats de Bonvivència (CB), cal explicitar aquests objectius mitjançant un ideari, que no només aclareixi què volem assolir sinó també com ho volem fer. Aquest ideari ha de ser realista, viu i revisable, i ha de vincular-nos al sentit personal i col·lectiu que compartim.

Sense objectius clars, les accions es dispersen i es desvien del camí. En els projectes afectius, la finalitat pot ser només el vincle; però en projectes ideològics, com les CB, l'objectiu ha de ser clar i compartit. Per això, l'ideari no és una declaració decorativa sinó un instrument fonamental de cohesió, orientació i revisió.

L'ideari d'una CB ha d'expressar la seva essència: una xarxa de persones que s'ajuden a satisfer les seves necessitats de dèficit i de creixement. Aquest ideari pot prendre múltiples formes, ser més o menys explícit, ser revisat col·lectivament, i pot ser recordat regularment per mantenir-ne viu l'esperit. És clau que tothom el conegui i hi pugui participar activament.

Com a exemple pràctic, presento el decàleg d'«El Riu de Girona», que concreta en 10 principis agrupats en 4 àmbits: el què, el com, les característiques del grup i les responsabilitats dels membres. Aquest decàleg busca integrar el servei, la integralitat, la cooperació, la innovació, la llibertat de consciència i el compromís personal amb un esperit de comunitat i evolució personal.

Finalment, introdueixo la idea que una organització és més que un ideari: és també un grup humà amb una cultura pròpia, amb emocions, rituals, estructures i processos invisibles que cal tenir presents. En aquest sentit, proposo el model monàstic com a inspiració, no pel seu contingut religiós o jeràrquic, sinó per la seva capacitat de construir comunitats centrades en un ideal compartit, amb vincles profunds i pràctiques compartides. Les CB poden aprendre molt d'aquesta tradició per crear una cultura pròpia que sigui coherent, evolutiva i significativa.

3. Social: Les CB s'inscriuen dins la societat i quin paper poden jugar en relació amb les institucions i la resta de persones. Les CB no són una illa ni un gueto; són un element actiu dins la societat, amb autonomia, independència i una proposta alternativa d'organització i convivència.

Les CB no lluiten contra el sistema però sí que ofereixen models diferents per abordar les necessitats humanes — tant individuals com col·lectives— des d'una lògica de pertinença, afecte i suport mutu. Això les converteix en possibles institucions socials informals capaces d'atendre aspectes que sovint queden desatesos per l'estat o els entorns familiars.

El seu valor rau a oferir una forma de vida integral, alternativa, i en xarxa. No són famílies, ni clubs, ni esglésies, ni partits, però tenen elements en comú amb moltes d'aquestes formes col·lectives, tot i que sempre des d'una llibertat escollida, sense dogma ni jerarquia fixa.

Poden beneficiar tant els seus membres com la societat en general: des de ser refugi i suport, fins a esdevenir espais d'innovació social i crítica constructiva. També poden col·laborar amb institucions, però han de preservar la seva independència per no perdre la seva raó de ser.

Finalment, imagino que el seu desplegament pot conduir a una xarxa viva i descentralitzada de CB que comparteixin experiències, models i capacitats, i que contribueixin a un canvi social fonamentat en la cura, la cooperació i el desenvolupament integral de les persones.

4. Integral: Defenso una visió integral de les Comunitats de Bonvivència (CB), entenent la integració com l'atenció a totes les dimensions i necessitats humanes, des de la biològica fins a l'espiritual, i a tots els nivells i contextos (individual, col·lectiu, local, global, històric...). Afirmo que res pot quedar exclòs i que la mirada integral és la vacuna contra tota parcialitat ideològica o doctrinària. La CB esdevé així un espai de llibertat, crítica i plenitud humana.

5. Inclusiva: Una comunitat de bonvivència ha de ser inclusiva o, senzillament, no serà una CB. Quan parlo d'inclusió no em refereixo només a permetre que la gent entri, sinó a garantir que totes les persones puguin trobar-hi el seu lloc, a la seva manera i segons les seves possibilitats i voluntats. Tots som radicalment diferents, però alhora compartim una essència humana que ens hauria de permetre conviure: la capacitat de desplegar les nostres potencialitats.

Incloure vol dir acollir, escoltar, no forçar ningú a marxar. Si algú s'hi sent còmode i no marxa per causes alienes als objectius comuns, vol dir que hi pertany. La diversitat no s'ha d'eliminar ni homogeneïtzar, sinó reconèixer, acompanyar i celebrar. I això, per descomptat, implica tenir clars uns límits que no són negociables: si algú no assumeix els objectius bàsics d'una CB, senzillament, no és una qüestió d'exclusió, sinó d'inadequació.

6. Treball personal: El treball personal és el pilar fonamental d'una CB. No n'hi ha prou amb la bona voluntat o les bones estructures; sense persones compromeses amb el seu propi creixement, la comunitat no prospera. Aquesta tasca no és només individual, també és col·lectiva perquè l'ésser humà és relacional. La força interior que ens empeny a créixer —el que Spinoza anomenava *conatus*, o el que d'altres han anomenat impuls vital, voluntat de viure o autopoiesi— és coneguda i fonamental.

Cadascú ha de fer aquest treball a la seva manera, però sempre amb intencionalitat i constància. No és una feina lineal ni fàcil, i sovint cal revisar creences, reforçar la voluntat, sostenir-se en la dificultat i compartir el procés amb els altres. La crítica constructiva —ben donada i ben rebuda— és una eina essencial. Per això proposo pràctiques concretes: tallers, rodes de paraula, feedback gradual... Tots aquests recursos poden ajudar-nos a acompanyar-nos millor i créixer plegats.

7. Treball comunitari: La CB no només es fonamenta en el treball individual, sinó que requereix un treball col·lectiu profund, sistemàtic i compromès. Aquest treball comunitari l'he estructurat en cinc dimensions fonamentals:

7.1 Comunicació autèntica: La comunicació és un terreny complex. Hi tinc una relació de desconfiança perquè, tot i ser una eina potent, també és molt equívoca. Distingeixo entre comunicació pràctica (eficaç i funcional) i expressiva (emocional i ambigua). Amb la pràctica hem de ser curosos; amb l'expressiva, pacients i generosos. Acceptar que mai no serem del tot entesos ens pot ajudar a viure millor la relació.

La comunicació autèntica demana claredat, empatia, oportunitat, coherència i respecte. Cal treballar-la a través de pràctiques concretes: observació, feedback, pactes comunicatius, tallers, etc. Les CB poden incorporar aquests elements a les trobades i fer de la comunicació una eina conscient, no automàtica.

7.2 Relacions genuïnes: Les relacions són centrals en una CB: són mitjà i finalitat. Sovint hi ha un cert maquillatge social que ens impedeix ser autèntics, però en una CB hem d'aspirar a relacions més veritables. No es tracta de ser perfectes, sinó de treballar per apropar-nos-hi.

Distingeixo entre relacions estructurades (amb drets i deures definits, com en matrimonis o associacions) i no estructurades (autogestionades, com en l'amistat o les comunitats voluntàries). A les CB es poden donar totes dues, però cal aprendre a conviure-hi amb consciència, valorant la llibertat i la responsabilitat que comporten. Per això cal fer pràctiques, debats, tallers i accions concretes per facilitar relacions més genuïnes.

7.3 Vinculació educativa: Educar per aprendre pot donar habilitats, però educar per créixer ens transforma la mirada. Això vol dir que l'aprenentatge evolutiu no pot ser dirigit ni avaluat; només pot ser estimulat.

La vinculació educativa és la relació que s'estableix entre persones que es comprometen mútuament a ajudar-se a créixer. No hi ha mestres i alumnes, sinó companys de camí. I no hi ha plans ni programes, sinó disponibilitat, sensibilitat i respecte profund per l'evolució de l'altre.

7.4 Cooperació i col·laboració: Treballar junts és essencial, però no sempre és fàcil. La cooperació no ha de dependre d'una jerarquia rígida, sinó d'una xarxa fluida i dinàmica on les responsabilitats s'assumeixen com encàrrecs, no com càrrecs. A les CB, la cooperació s'ha de construir des de l'autogestió, el lideratge natural i el reconeixement de les capacitats. S'ha d'evitar acumular tasques en una sola persona i promoure la creació de grups espontanis per abordar problemes i projectes. Tot això demana confiança, claredat i una cultura organitzativa que estigui al servei del bé comú.

7.5 Participació democràtica: La democràcia, entesa com el poder del poble, ha d'estar al servei de les persones. A les CB tenim l'oportunitat de reinventar la governança i posar-la realment al servei del bé comú. Això exigeix creativitat, audàcia i paciència, perquè les formes innovadores sovint fracassen abans de consolidar-se.

Rebutjo les rigideses formals i aposto per una democràcia viva, flexible i adaptada a cada situació. La participació ha de ser un exercici real, no un formalisme, i cal mantenir viu el debat entre ideologia i gestió. Els mitjans han de servir el

fi i no al revés.

5 CREAR I IMPLEMENTAR UNA CB

La solució als problemes generals des de sempre: Canvis radicals a petita escala amb possibilitat de replicació.

2233. Tal com he escrit a la introducció, aquest capítol pretén defensar que el canvi que necessitem exigeix una nova institució social que cal redescobrir o inventar, ja que actualment no existeix. Aquesta institució nova i dinamitzadora actuaria directament sobre els individus, sobre les institucions i sobre la societat en general.
2234. Però, intentar crear una nova forma de relacionar-nos, crear nous contractes fraternals d'ajuda mútua d'un àmbit integral, establir xarxes de gent diversa per a funcions que la societat no contempla, és difícil.
2235. Cert que hi ha hagut molts experiments al llarg del temps i de la geografia però la singularitat de les CB fa que quasi bé cap de les estratègies que han seguit altres models sigui aplicable al nostre cas.
2236. No volem fer (necessàriament) una comunitat d'habitatge com les comunes hippies, ni comunitats centrades en un interès concret com les comunitats religioses o ètniques, ni comunitats apartades de la societat com les eco-viles, ni agrupacions legals, socials, veïnals o lúdiques. Pretenem fer comunitats integrals, inserides en la societat civil, orientades al creixement personal i col·lectiu, amb afany d'innovació i buscant models de transformació replicables. Tot això amb un plantejament d'autogestió, diversitat i buscant models alternatius a petita escala per a la solució dels grans reptes que tots els humans tenim.
2237. Vull dir que aquesta tasca de crear una cosa nova a nivell social ens demana confiança, creativitat i coratge.
2238. Per encarar aquest repte majúscul cal ser conscients de quins són els obstacles que hem d'afrontar, quina és la naturalesa de la resposta que donem al repte, quines són les estratègies per a assolir-lo i quins els recursos necessaris. D'això tracta aquest capítol.

5.1 Quins obstacles trobem?

2239. El primer obstacle, tot i que no és el principal, és el de les respostes insuficients i perverses que la majoria donem a l'emergència social i mediambiental, tot i conèixer cada cop més la seva gravetat i amenaça.
2240. Les principals respostes inoperants, en la meua opinió, són:
- Resistència a actuar per por de perdre els nostres privilegis i perdre el que ara tenim.
 - Negació de la realitat: negacionisme. Incapaços d'afrontar els problemes decidim negar-los. Amagar el cap sota l'ala.
 - Romandre passiu i sense fer res tot i justificant aquest posicionament amb arguments com ara:
 - «No deu ser tan greu perquè ningú al meu costat sembla preocupar-se»
 - «Passen coses terribles, sí, però passen lluny d'aquí. Aquí encara estem prou bé!»
 - «És veritat que estem en una crisi molt gran però jo ara tinc altres prioritats perquè tinc problemes a la feina, amb la família, etc. Ja me'n ocuparé quan tingui això més resolt.»
 - «No serveix de res preocupar-me perquè igualment no puc fer res. Això em supera. Canviem de tema.»
 - «Realment crec que no es pot fer res, ni jo ni ningú. La situació és irreversible.»
 - «Compto que la ciència ja inventarà alguna cosa perquè crec que els científics i savis estan ja treballant per donar resposta als problemes greus que tenim!»
 - «Segur que acabarà passant que algú hi posarà remei. Sempre ha sigut així al llarg de la història i ara estem en un període de crisi més.»
 - Accions socials, parcials i simbòliques amb els recursos del sistema: ONG, manifestacions, campanyes, mecenatges...
2241. Amb tot, el principal obstacle que dificulta el canvi i que fomenta les actituds que he comentat abans és, al meu entendre, el pes i la força colossal que té la tradició i el costum en una societat històricament estable i consolidada com la nostra. Això ho he comentat a l'apartat 1.1.
2242. També en algun lloc he dit que crec que aquesta força conservadora que ens ha sigut favorable en grans períodes de la nostra lluita per sobreviure, ara és un obstacle que pot impedir la transformació que necessitem.
2243. Les idees transformadores són sovint titllades de subversives o fantasioses. L'anarquista Emma Goldman, ja al 1911, avisava:

«Tots els intents audaçs de dur a terme un canvi profund en les condicions existents, totes les nobles

concepcions d'unes possibilitats noves per a l'espècie humana, han sigut titllats d'utòpics.»⁴⁵⁵

2244. Sigui com sigui, el repte es planteja en l'actual sistema capitalista en la seva fase neoliberal i per tant els obstacles venen dels problemes estructurals que aquest sistema planteja.

2245. A més, tinguem en compte les especials dificultats que troben les persones que volen obrir camí amb propostes que són innovadores i poc conegudes. Cal una tasca de difusió quasi missionera i, segons el projecte o la dimensió que es vulgui abastar, cal tractar amb molts agents diferents, amb moltes resistències. Mireia Parera, parlant de la dificultat per difondre el model de les cooperatives d'habitatge en cessió d'ús, diu:

«Fan un esforç (les persones que difonen la idea) molt gran d'obrir via, d'obrir camí, i, per tant, de donar a conèixer el model i les seves possibilitats. Ser pioneres implica converses i més converses amb administracions locals, entitats financeres, i amb altres recursos públics i privats. És tot més difícil, perquè està tot per fer i, en conseqüència, implica molta més feina; i, sobretot, moltes més traves i obstacles a superar.»⁴⁵⁶

2246. Els més rellevants d'aquests obstacles que el sistema posa als canvis transformadors són la uniformització i la massificació que ens ha imposat, l'individualisme i la divisió que genera, la submissió i la conformitat que promou i l'omnipotència i absolutisme dels estats moderns.

Uniformització i massificació.

2247. Quan parlo amb la gent de comunitats de bonvivència, sovint constato la desorientació i l'estranyesa davant una proposta original i diferent (tot i que no tant diferent: recordem que és «el que hem fet sempre...»). Sento com si les persones identifiquessin el clixé sobre la realitat social que tenim amb la realitat mateixa. Com si família només pogués ser el que ara entenem per família, economia són diners, salut són metges i educació escoles.

2248. És molt difícil que la gent s'obri a la possibilitat de pensar noves formes de créixer en grups petits de vinculació afectiva o d'educar-se en sistemes d'acompanyament, o de gestionar la riquesa amb solidaritat i amb nous conceptes de propietat. D'entrada em diuen que això no pot ser i enumeren els múltiples mals que s'esdevindrien. Quan comento la possibilitat de fer-ho poc a poc, al nostre ritme i en petita comunitat, em somriuen amb tendresa i intueixo la seva indulgència davant la meua candidesa.

2249. El que més costa d'entendre és el poder de la unió tot i que la societat va plena de reivindicacions i al·legats a favor de fer fronts comuns. Ens podem unir per manifestar-nos per la independència o queixar-nos de la recollida d'escombraries, o per exigir amb el sindicat una reforma laboral. Tot el que sigui sectorial i tingui objectius mesurables està ben vist però quan la proposta és integral i afecta a la persona sencera, tot sembla més complex i impossible.

2250. Crec que és la sacralització de la individualitat que s'ha generalitzat i que paradoxalment ens ha uniformat. Tots volem ser lliures, autònoms i amos de les nostres vides i de les nostres propietats però cedim la llibertat als models imposats i cedim l'autonomia als costums i hàbits col·lectius.

2251. La globalització i la mundialització ens han uniformat. Els models són cada cop més universals. Les aspiracions també. Tots hem de voler diners, salut i amor i en les formes que ens les proposa el sistema.

2252. La idea de crear models de vida i comunitats de valors ètics diferents sembla surrealista.

2253. El model de les comunitats de mida humana amb vinculació afectiva, que tan presents eren al nostre món fa cent anys, han desaparegut de la realitat i de l'imaginari col·lectiu. Com diu Azcárraga,

«El capitalisme, a més de ser una arma de destrucció ecològica massiva, ha sigut des dels seus inicis una destructora de comunitats.»⁴⁵⁷

Individualisme i divisió

2254. L'exaltació de l'individu, que ha esdevingut rei de la creació, ha anat parella a la reducció de la comunitat i del que és col·lectiu. Tot el sistema econòmic i polític ha afavorit l'individualisme. No és d'estranyar que els enemics ideològics del capitalisme tinguin noms tan potents a nivell humà com ara socialisme (defensa de la societat), comunisme (defensa del que és comú), anarquisme (defensa de l'autogestió), cooperativisme (defensa de la cooperació)...

2255. L'individualisme és la via a la felicitat, diu la doctrina del capitalisme. Segons Rubin, el discurs científic que acompanya el neoliberalisme és:

«La felicitat com a concepte científic i mesurable; com a alguna cosa purament individualista

455 Citat per GHODSEE, KRISTEN: *Utopías cotidianas*. Ed. Capitan Swing, 2023, p.30

456 PARERA, MIREIA (Coord.): *Teixir comunitats. Invitació per pensar la vida en comú*. Ed. Pol·len, 2023, p. 85

457 OBERST, U. I AZCÁRRAGA, J.: *Afán de poder*. Herder, 2023, p. 111

i centrada en un mateix; com un procés continu i insaciable de creixement; com a meta més important a perseguir a la vida i, per últim, com a criteri més rellevant per decidir sobre el valor de la pròpia biografia i la mida dels propis èxits i fracassos.»⁴⁵⁸

2256. El sistema de justícia dominant és la meritocràcia i el món laboral, una selva on cadascú ha de procurar no ser devorat mentre explota als altres.
2257. Els signes d'estatus són les propietats i la seva exhibició. Això fa que els individus tinguin molta més tendència a tancar-se en ells que no pas a obrir-se als altres.
2258. Segurament el sistema econòmic i polític ha anat filtrant formes de vida cada cop més centrades en els èxits personals i familiars i en l'orgull de pertinença a les grans comunitats com l'estat.
2259. Ghodsee ho explica així:

«A les elits polítiques i econòmiques els hi resulta més fàcil dividir la gent corrent si els recursos essencials, com l'habitatge, la sanitat i l'educació, es tornen escassos per falta de finançament públic. Quan tot el món està esgotat pel tràfec diari a què estem sotmesos per cobrir les necessitats bàsiques, la gent tendeix a veure els altres com a possibles competidors i rebutja les oportunitats de col·laborar que podrien fer que el sistema funcionés millor per a tots. En mantenir l'atenció centrada en les nostres famílies individuals, també passem per alt les possibilitats que ofereixen certs serveis públics que millorarien tant les nostres vides com les dels nostres fills.»⁴⁵⁹

Submissió i conformitat

2260. Sabem que els estats de benestar i estabilitat són difícils i altament desitjables. Per això, quan un individu o una societat experimenta un període de bonança té la tendència a mantenir-s'hi. La bonança sovint és només un mal més petit en comparació al mal major habitual.
2261. La nostra civilització ha viscut un període de progrés econòmic i de benestar físic com poques vegades hi ha hagut al llarg de la història. No té res d'estrany que ens aterri qualsevol canvi radical perquè pensem que segurament serà a pitjor. En aquests casos, la submissió i la conformitat són actituds coherents.
2262. Les premisses que governen el nostre món econòmic semblen garantir la nostra seguretat. Per això ens aferrem al guany econòmic, a l'individualisme i al sistema tal com està. Yayo Herrero fa notar que:

«La submissió és el mecanisme d'adaptació a la por. El capitalisme, el major fonamentalisme religiós, estableix un dogma inviolable: el benefici és sagrat. Això és el que ha de sobreviure per força. Sota la llei del creixement continu i l'imperatiu de sacrificar-ho tot per aconseguir-lo, s'assumeix que l'única font de protecció i seguretat és la bonança dels mercats i la fortalesa de les forces de seguretat que el mantenen dret.»⁴⁶⁰

2263. HI ha la idea que si alguna cosa grossa ha de canviar al nostre món ha de venir de l'experiència concreta del patiment i les injustícies en els temes que ens afecten en el dia a dia com ara l'habitatge, la feina, etc. Aquest podria ser motor del canvi i no pas les visions abstractes d'una futura societat millor, com ara un comunisme humanista o alguna utopia madura i probable.
2264. Ara bé, la diferència entre les antigues comunitats a les que estem acostumats (família, empresa, barri...) i les noves comunitats digitals o utòpiques és que les primeres són assignades i les segones han de ser elegides. I en això divergeixen les dues opcions. Sempre tindrà més força una comunitat coneguda a la que pertànyer sense haver de fer res que accedir a una de nova i desconeguda a la que t'hi has de comprometre i per la que has de treballar.
2265. Žižek afirma que les comunitats no elegides són superiors a les elegides perquè ens situen en mons reals mentre que les elegides ens remeten al «mite ideològic de l'individu preexistent a la vida comunitària que és lliure d'elegir-la.»⁴⁶¹
2266. Les CB doncs tenen molt difícil competir amb les comunitats existents. No només hem de superar els recels i escepticismes sinó que hem de convèncer que l'esforç i el compromís aportarà la mateixa seguretat que atorga ara mateix la submissió i el conformisme.
2267. Un altre dels factors que contribueix a la paràlisi o conformitat social és la concepció de la llibertat, tan glorificada, com a «llibertat de», més que no pas com a «llibertat per a». La diferència no és menor. Entre la llibertat negativa que és llibertat de fer coses conegudes (reunir-se, expressar-se, crear empreses, etc.) i la llibertat positiva que és llibertat per a crear coses noves, hi ha un abisme. La primera aspira a no rebre prohibicions i poder per tant fer el

458 CABANES, E. I ILLOUZ, E.: *Happycracia*, Ed. Paidós, 2021, p. 152

459 GHODSEE, KRISTEN: *Utopías cotidianas*. Ed. Capitan Swing, 2023, p. 47

460 Citat per HERRERO, YAYO: *Ausencias y extravíos*. Ed. Escritos Contextatarios, 2021, p. 44

461 ŽIŽEK, SLAVOJ: *Hipocresía*. Ed. Godot, 2023, p. 71

que sempre s'ha pogut o volgut fer. La segona, la llibertat positiva pretén crear noves llibertats i noves formes de fer i pensar. És la llibertat transformadora, mentre que la «llibertat de» és alliberadora. Amb la llibertat negativa podem passar d'estar malament a estar bé i amb la positiva, passem d'estar bé a estar millor. És fàcil entendre que les CB necessiten llibertat positiva, creativa, innovadora, que obri camins més que no pas absència de restriccions.

2268. I com que la nostra societat idealitza la «llibertat de», la gent aspira al que és conegut més que no pas a atrevir-se a somniar i imaginar el que desconeixem encara però que necessitem.

2269. I per acabar amb els factors que ens menen a la submissió, crec que hem de fer referència al poder omnipotent dels estats que cada cop regulen més la vida de les persones.

2270. Hi ha un control total de la població per part dels governs que han convençut la ciutadania que han de delegar en ells, no només la representació de la seva voluntat sinó la gestió de la seva felicitat⁴⁶².

2271. L'estat ens diu com hem de menjar, dormir, viure, cuidar la salut, circular, treballar o morir-nos. Aquesta poder tan absolut sobre la ment de la ciutadania castra la possibilitat de pensar el canvi i la transformació.

2272. Actualment l'estat té un competidor que són les corporacions tecnològiques que tenen el mateix objectiu: exercir més control sobre la població adormida i rendida al que hi ha.

462 CARBÓ, JOSEP M.: «Pensant que l'estat ens protegia dels perills no vam saber veure que el perill era l'estat.» <https://bit.ly/2FtbTe9>

5.2 Quina és la naturalesa de la idea que defenso

Algunes visions del canvi social radical

2273. Les propostes per provocar canvis radicals en les societats són diverses però totes oscil·len en l'eix transició-ruptura⁴⁶³.
2274. La transició és un model que pressuposa el canvi gradual (intencionat o natural) d'un estat a un altre a través de petites modificacions o adaptacions. Molts canvis transcendents s'han produït al món amb aquest model, la majoria propiciats per moviments socials de mirada llarga o per la pròpia dinàmica evolutiva de les societats humanes que van travessant diferents nivells d'evolució col·lectiva (com he comentat al llarg d'aquesta obra basant-me en les idees de Wilber)
2275. La ruptura és un canvi radical traumàtic que estronca una determinada situació i la reverteix en algun dels seus aspectes essencials de manera que un cop succeït ja no és la mateixa cosa. Parlaríem d'una revolució sagnant com la soviètica o la francesa o d'un canvi de règim com la descomposició de la URSS.
2276. Les visions de Marx i Engels no inclouen les utopies perquè, tal com explica O'Brien, el futur només pot sorgir a través de la dinàmica mateixa de la lluita i no pas seguint un full de ruta teòric⁴⁶⁴.
2277. Al magazine digital 15/15\15, Ferran Puig Vilar escriu un article⁴⁶⁵ on exposa les 4 solucions més comunes actualment per a plantejar un canvi social profund.
2278. La primera seria fer la revolució. La segona, l'estratègia gramsciana⁴⁶⁶ d'aconseguir la hegemonia cultural; la tercera seria l'estratègia simbiòtica que consisteix a intervenir l'estat o l'administració per tal de convèncer el poder, des de dins. La quarta seria la seva proposta que anomena «intersticial» i que es basa en aprofitar les esclatxes i esquerdes del sistema amb l'objectiu d'ampliar-les i provocar la ruptura.
2279. Al següent apartat parlo de la proposta que faig per a les CB i ja avanço que és una proposta de transició, en la línia de la «guerra de posicions» de Gramsci. Aquestes propostes d'evolució progressiva són contestades pels pensadors i activistes revolucionaris per lentes i inoperants a la llarga. Els acceleracionistes⁴⁶⁷ William i Srnicek, per exemple critiquen aquestes propostes que per a ells són «*política popular de caràcter local, d'acció directa i incansable horitzontalitat*», en el sentit que mai no arriben al fons de la qüestió. En el seu manifest sobre l'acceleracionisme afirmen que els reformadors o partidaris de les transicions lentes...

*«...es donen per satisfets establint petits espais temporals de relacions socials no capitalistes defugint els problemes reals que comporta el fet d'haver de lluitar contra enemics intrínsecament no locals, abstractes i profundament arrelats e la nostra infraestructura quotidiana. El fracàs d'aquestes polítiques és la crònica d'una mort anunciada.»*⁴⁶⁸

Una proposta per a les CB

2280. No renego de la utopia. Vull l'eutopia també! No soc marxista però comparteixo l'anàlisi dialèctic de la història. No soc anarquista però defenso l'autogestió. No soc llibertari però crec que han de ser possibles societats no sotmeses als estats. No soc comunista però crec que la justícia exigeix de cadascú segons les seves possibilitats i que cal oferir a cadascú segons les seves necessitats. No soc reformista però tampoc crec que els canvis radicals es puguin produir de forma immediata i, si això passa, no crec que sigui bo.
2281. Tampoc penso que hàgim de deixar la iniciativa als poder públics. Com es diu al llibre «*Otro fin del mundo es posible*»: «*En aquest context problemàtic (davant el col·lapse), ni l'estat ni, menys encara, les multinacionals no poden constituir-se en aliats fiables per a la recerca de formes no opressives de societat.*»⁴⁶⁹
2282. Penso que els grans canvis són fruit de processos lents, de maduracions llargues que es van donant per acumulació de consciència en les poblacions i que quan arriben a una massa crítica canvien els patrons de normalitat. Tot això ho hem vist quan he explicat els canvis en els nivells d'evolució individual i el mateix es pot dir pels canvis en l'evolució col·lectiva.
2283. El procés que permetria passar de la situació actual a una societat on les comunitats s'haguessin instaurat de

463 En la terminologia de Gramsci, la ruptura seria «guerra de moviments» i la transició, «guerra de posicions». Antonio Gramsci (1891-1937) fou un filòsof, polític i escriptor italià, conegut per les seves aportacions al marxisme, especialment el concepte d'hegemonia cultural, i com a fundador del Partit Comunista Italià.

464 O'BRIEN, M.E.: *L'abolició de la família. El capitalisme i la comunització de les cures*. Ed. Tigre de Paper, 2023, p. 236

465 «*Mesorreligión para una acción intersticial con sentido*» Ferran Puig Vilar, 2024-02-01 (<https://www.15-15-15.org/webzine/2024/02/01/mesorreligion-para-una-accion-intersticial-con-sentido/>)

466 Gramsci creia que per transformar la societat, era essencial construir una base cultural i ideològica sòlida que permetés el canvi polític.

467 L'acceleracionisme és una teoria política i social que proposa accelerar els processos del capitalisme per tal de superar-lo i generar un canvi social radical.

468 WILLIAMS, ALEX i SRNICEK, NICK: *Manifiesto por una política aceleracionista*. 2013, p. 5

469 SERVIGNE, P., STEVENS, RA. I CHAPPELLE, G.: *Otro fin del mundo es posible*. Ed. Arpa. 2018, p. 131

forma general, oferint cures i suport per cobrir les necessitats de dèficit i de creixement, ha de ser un procés creatiu, evolucionat, dual (individual i col·lectiu alhora), anarquista, resistent, revolucionari, estratègic i compatible-gradual.

2284. Ha de ser **creatiu** perquè no tenim models d'èxit per a tasques com aquesta.

2285. Ha de ser **evolucionat** perquè ha de sortir de capacitats adquirides per maduresa i creixement.⁴⁷⁰

2286. Ha de ser **dual** perquè, com vinc dient, si no es combina la dimensió individual i col·lectiva el canvi és parcial.

2287. Ha de ser **anarquista** perquè s'ha de fer des de grups autogestionats i compromesos en la solidaritat. Aquesta autogestió tan necessària és ben epicúria en el sentit que som una comunitat d'amics reunits en un jardí fet per nosaltres mateixos.

2288. Parlant de com una proposta anarquista podria transformar la societat, Graeber diu:

«Existeix una solució, que és acceptar que les formes anarquistes d'organització no s'assemblen en res a un Estat, que implicarien una incommensurable varietat de comunitats, associacions, xarxes i projectes, a qualsevol escala concebible, sobreposant-se i creuant-se de totes les formes imaginables i probablement, de moltes que no podem ni tan sols imaginar. Algunes serien locals, altres globals. Potser l'única cosa que tindrien en comú seria el fet de no tenir res a veure amb l'ús de les armes ni amb manar als altres callar i obeir. I, atès que els anarquistes no busquen prendre el poder en un territori nacional, el procés de substitució d'un sistema per un altre no adoptaria la forma d'un cataclisme revolucionari sobtat com la Presa de la Bastilla o l'assalt al Palau d'Hivern, sinó que seria necessàriament gradual, la creació de formes alternatives d'organitzacions a escala mundials, de noves formes de comunicació, de nous sistemes per organitzar la vida menys alienats que farien que les formes de vida actual ens semblessin, finalment, estúpids i innecessaris. Això significaria, al mateix temps, que existeixen nombrosos exemples d'anarquisme viable: quasi totes les formes d'organització en disposen d'algun en la mesura que no han sigut imposades per una autoritat superior, des de les bandes klezmer fins al servei internacional de correus.»⁴⁷¹

2289. I en aquest context, les CB encaixen com anell al dit!

2290. L'anarquisme postula també la superació de l'estat. No és aquest un objectiu directe però segurament acabaria essent una conseqüència o efecte secundari de la implementació radical del model descentralitzat i autogestionari que propugnem. Defensar el sistema no és un deure quan el sistema no defensa les persones.⁴⁷²

2291. Ha de ser **resistent** perquè rebrà, en el millor dels casos, molta resistència per part del sistema i del conformisme de la massa. Si comença el procés entrarem en el que s'anomena un estat «liminal»⁴⁷³ o de transició que té riscos com comenta Pérez Cortés:

«Aquesta situació d'estadi liminal no té una resolució fàcil, perquè el punt de destinació no està ben definit mitjançant normes i convencions culturals, i pot generar una sensació enquistada d'indefinió. La impressió és que mai se sent que he arribat on vull arribar perquè no sé com és aquest lloc. Em sembla que estic sempre buscant i no gaudeixo del que he aconseguit.»⁴⁷⁴

2292. **Revolucionari**: Constituir una CB és una acció revolucionària segons el concepte de David Graeber:

«Una acció revolucionària és qualsevol acció col·lectiva que rebutgi, i per tant confronti, qualsevol forma de poder o de dominació i en fer-ho, reconstitueixi les relacions socials sota aquesta nova perspectiva, fins i tot dins la col·lectivitat.»⁴⁷⁵

2293. I aquest paràgraf segueix amb una explicació que podria ser la definició antropològica d'una CB o, d'haver-ho llegit abans, la font d'inspiració més directa d'aquesta idea. Quan posa un exemple del que seria una acció revolucionària escriu:

«Per exemple, els intents de crear comunitats autònomes enfront el poder (emprant la definició de Castoriadis: aquelles que es constitueixen a sí mateixes, creen les seves pròpies normes o principis d'acció col·lectivament i les reexaminen de forma contínua) serien, per definició, actes

470 CARBÓ, JOSEP M.: Si no ens en sortim, no és perquè ens oprimeixen sinó perquè no hem crescut prou encara.» <https://bit.ly/2KSiyCe>

471 GRAEBER, DAVID: *Fragmentos de antropología anarquista*. Virus Editorial, 2019, pp. 65-66

472 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «No hem de fer cap sacrifici per salvar el sistema quan el sistema no està al nostre servei» <https://bit.ly/3t4a4vd>

473 En antropologia, la liminalitat (de la paraula llatina *limen*, que significa "un llindar") és la qualitat d'ambigüitat o desorientació que té lloc en l'etapa intermèdia dels rituals. En el nostre cas, indica els estadis intermedis entre l'*estatus quo* i el canvi que persegüim.

474 PÉREZ CORTÉS, JUAN CARLOS: *Anarquía relacional*. Tigre de Paper, 2021, p. 164

475 GRAEBER, DAVID: *Ibidem*, p.72

revolucionaris.»⁴⁷⁶

2294. **Estratègica:** En el sentit que no ha d'avançar amb confrontació ni violència (ni tan sols simbòlica) sinó que s'ha d'anar infiltrant poc a poc en el teixit social de forma imperceptible amb l'única força de la convicció i l'experiència. Encara Graeber:

«La forma més efectiva d'oposar-se al capitalisme i a l'estat liberal no és a través de la confrontació directa, sinó del que Paolo Virno anomena «retirada emprendedora», una desafecció en massa protagonitzada pels qui desitgen crear noves formes de comunitat.»⁴⁷⁷

I més endavant:

«A vegades el millor és simular que res no ha canviat, permetre que els representants estatals mantinguin la dignitat, fins i tot presentar-se als seus despatxos, omplir els seus formularis i, a partir d'aquest moment, ignorar-los completament.»⁴⁷⁸

2295. **Compatible i gradual:** Això vol dir que per transitar al nou model de societat caldrà una proposta alternativa que sigui compatible amb l'estat actual de coses però que permeti que el flux d'energia vagi passant d'un model a l'altre a mesura que l'alternativa és possible, desitjable i més eficaç.

2296. La compatibilitat, en aquest cas, vol dir que els dos models o maneres de conviure es puguin donar al mateix temps i als mateixos llocs. Que puguin conviure sense ofegar-se mútuament com podria passar amb models de negoci de gestió pública/privada, o com la compatibilitat entre comerç just i comerç capitalista, o sanitat pública i privada...

2297. El problema evident és que el model capitalista de gestió privada no busca el servei sinó el guany i per això està obligat a créixer indefinidament. Això, a més de ser una contradicció destructora pel planeta i la societat, fa que els models capitalistes siguin bel·ligerants amb les propostes alternatives perquè hi veuen sempre un enemic en forma de competència hostil ja que ocupa espais de negoci i poder.

2298. La manera que el sistema capitalista o l'ordre neoliberal no ataquï les propostes transformadores ha de ser que aquestes passin desapercbedes i això fa que el treball esdevingui quasi una activitat subversiva o que cal mantenir amb discreció.

2299. Per això també penso que si les CB busquen l'aixopluc o el suport de les institucions estatals o comercials, estan perdudes perquè voldrà dir que assumeixen la seva supervisió i control. En aquest cas, una CB subvencionada per l'ajuntament o per l'estat seria com un sindicat subvencionat per una patronal.

2300. No podem esperar de l'estat facilitats o permisos per a organitzar estils de vida que escapin a la seva organització mafiosa de control de la violència i del relat.

2301. Estem construint un món nou dins la closca del vell no pas per a aïllar-nos sinó per a fecundar-lo i renovar-lo.

«Mauss creia que el socialisme mai no podria construir-se per decret estatal, sinó que era un procés gradual, que es desenvolupava des de la base; que era possible crear una nova societat fonamentada en l'ajuda mútua i l'autoorganització en el sí de la vella.»⁴⁷⁹

Aquesta és la bella vella idea que sostinc.

2302. I per acabar amb una nota més d'optimisme, reproduïxo el pensament de White al respecte:

«Però, siguem sincers, l'única manera de que visquem de forma diferent arribarà quan deixem de viure segons la lògica del diner. Per sort, és possible, perquè ja ho estem fent en formes que disten molt de ser clandestines. Ja vivim entre la generositat i l'amistat en llocs on es cultiven les virtuts casolanes i de profund coneixement—no només als sanghas⁴⁸⁰, sinó també en pobles petits, en certes comunitats, comunes, eco-aldees, cooperatives laborals i qualsevol altre sistema que ens puguem inventar. En el futur proper, la presència de cultures tan intrínsecament enfrontades serà essencial per a la supervivència de qualsevol forma de vida. Seran el que Thich Naht Hahn anomenà 'comunitats de resistència'»⁴⁸¹

476 GRAEBER. DAVID: *Ibidem*, p. 73

477 GRAEBER. DAVID: *Ibidem*, p. 94

478 GRAEBER. DAVID: *Fragmentos de antropología anarquista*. Virus Editorial, 2019, p. 97

479 GRAEBER. DAVID: *Ibidem*, p. 33

480 En el context del budisme, fa referència a la comunitat de persones que caminen junts cap a l'alliberament o la il·luminació.

481 WHITE, CURTIS: *Trascendente*. Ediciones La Llave. 2024, p. 127

5.3 Estratègies bàsiques

2303. Aquesta proposta de procés de canvi gradual i radical requereix, ara i aquí, d'unes estratègies bàsiques, que permeten fer aquest procés i d'unes altres estratègies més concretes, que permeten implementar les CB.

2304. Les bàsiques serien, segons el meu criteri:

Estratègia de l'equilibri entre la conservació i el canvi⁴⁸²

2305. Aquest equilibri difícil entre el canvi que volem i la conservació que necessitem demana un afinament constant de la intenció i de les accions que fem. Res totalment nou no té possibilitats ni res totalment vell en té tampoc.

2306. Deia Goethe que només hi ha dos llegats que podem deixar als nostres fills: les arrels i les ales. Conservació i canvi!

2307. Les CB viuran processos diferents perquè els seus components tindran anhels i necessitats diferents. En funció del nivell d'evolució que estiguin, de la cultura del grup i d'altres condicionants el full de ruta haurà de ser diferent. Si necessiten seguretat, lideratge, veritat... hi haurà un camí més lent cap a l'autonomia i l'autogestió. Si hi ha un excés de pressa, de canvi i de rebuig al passat, hi haurà un camí més inconsistent i improvisat.

2308. Així doncs, segons quin sigui el tipus de necessitats dominant en una CB marcarà el vector prioritari: si hem d'atendre necessitats de dèficit serem més conservadors i si hem d'atendre les de creixement serem més progressistes i favorables als canvis. Tot i que això no és així sempre, hi ha un biaix perceptiu que ens ho fa creure.

2309. He parlat tot el llibre d'aquesta tensió o dialèctica entre el esdevenir que ens estira i el passat que ens ancora. «*Al llarg de l'evolució, el cervell ha assolit un compromís entre l'exploració i l'aprofitament que manté l'equilibri entre la flexibilitat i el rigor.*»⁴⁸³ (N'he parlat a la família i també a l'apartat del canvi.)

2310. «Allò que s'enfoca en el que funciona pot acabar avorrint, però si ens apartem massa de la zona de confort, potser ens trobarem amb que ningú no ens acompanya.»⁴⁸⁴

2311. Brandt afirma que l'equilibri perfecte entre familiaritat i novetat és difícil i sembla més aviat una qüestió de màrqueting. Els autors d'un manual sobre les innovacions tanquen un dels seus principals capítols amb aquest paràgraf:

*«Com hem vist, a l'hora de generar creacions útils ens trobem amb un reiterat problema: mai no saps el que el món necessita ni com ho rebrà. La persona que simplement retoca una mica el que ja hi ha pot ser que no doni cap pas endavant, mentre que la persona que sempre somnia amb màquines del temps i estadis submarins potser mai no acabarà de desenvolupar les competències per posar en pràctica les seves idees. En lloc de romandre a una distància fixa, l'estratègia òptima consisteix en generar una varietat d'idees, algunes de les quals es quedaran prop del niu i altres volaran molt més enllà.»*⁴⁸⁵

Estratègia del deure

2312. El canvi radical és inimaginable, assenyala Žižek. Però ho hem d'intentar perquè les amenaces ecològiques, biogenètiques i de control digital són massa potents per a esperar sense reaccionar. «*La tasca és impossible però més necessària que mai*»⁴⁸⁶, conclou.

2313. Hi ha un deure que és més estratègic que moral. No és tant el que cal sinó el que convé si volem tenir èxit. Estem fent un experiment i sabem que hi ha moltes possibilitats de no sortir-nos-en. Amb tot, estem obligats a provar-ho perquè qualsevol tasca reeixida exigeix la prova de l'acció i la concreció. Com diu Carbonell:

*«La capacitat d'experimentar per aconseguir millores en l'adaptació dels humans és un deure, és una obligació pròpia d'una espècie que ja fa molt temps que utilitza la intel·ligència operativa per superar la selecció natural.»*⁴⁸⁷ I aquí estem!

2314. Žižek acaba el llibre dient que hem de recolzar les postures que defensen el canvi radical tot i que «*Hem de saber que en definitiva fracassaran i esperem que d'aquests fracassos sorgeixi alguna cosa nova.*»⁴⁸⁸

Estratègia del coratge i la radicalitat

2315. Soc conscient de la dificultat que comporta una aposta que pretén ser radical sense ser destructiva, que vol ser

482 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Tot és un joc d'equilibris que es desequilibren i desequilibris que s'equilibren...» <https://bit.ly/3laVvxb>

483 BRANDT, ANTHONY i EAGLEMAN, DAVID: *La especie desbocada*. Ed. Anagrama, 2022, p. 30

484 BRANDT, ANTHONY i EAGLEMAN, DAVID: *Ibidem*, p. 135

485 BRANDT, ANTHONY i EAGLEMAN, DAVID: *Ibidem*, p. 185

486 ŽIŽEK, SLAVOJ: *Problemas en el paraíso. Del fin de la historia al fin del capitalismo*. Anagrama, 2016, p.87

487 CARBONELL, EUDALD i SALA, ROBERT: *Encara no som humans*. Ed. Empúries, 2002, p.26

488 ŽIŽEK, SLAVOJ: *Hipocresía*. Ed. Godot, 2023, p. 87

trencadora sense ser traumàtica, que vol transformar sense deformar... La via del radicalisme sense contemplacions ni matisos té alguna cosa de lluminosa i també de desesperada. Saber acceptar els processos de canvi naturals sense convertir-nos en passius i pusil·lànimes, és la lliçó de l'evolució.

2316. La larva es transforma poc a poc però radicalment. El fetus no contempla l'estabilitat sinó el canvi permanent per a ser constantment ell mateix que es percep, a mesura que passen els 9 mesos, com a igual i diferent cada dia.

2317. Per això opino que evolució sense ruptura no és progrés!⁴⁸⁹

2318. Les idees transformadores no són pomades, són tascons que esberlen la fusta de la normalitat a cops de martell.⁴⁹⁰

2319. Hi ha doncs una necessitat de coratge confiat i de risc assumit en tirar endavant una proposta com aquesta.

2320. Hem de recordar però, que no és la renúncia a les coses petites la que ens dona la gran cosa. Més aviat és la troballa de la gran cosa la que fa que abandonis les petites.⁴⁹¹ Hem d'apostar fort si volem guanyar molt. Hi ha un risc però també hi ha un gran risc en no fer res.⁴⁹²

2321. Vam passar una pandèmia i vam acceptar grans sacrificis i canvis per que tot quedés tal com estava o pitjor. Per què no podem acceptar ara també grans sacrificis i canvis radicals per a provar una cosa nova?⁴⁹³

2322. Al 2016 en una entrada al meu blog titulat «Quants patiments i esforços contra natura devien fer els primers peixos que van sortir de l'aigua...» escrivia:

«Em sembla que hi ha por, neguit davant els canvis que no acabem d'entendre i que no podem assumir. Davant la sensació d'impotència sempre és millor recloure's en un món estable i etern que guarda la veritat i que ens espera com un pare espera el retorn a casa del fill pròdig.

No em sorprèn aquesta actitud però la considero poc justificada. Crec que al llarg de l'evolució moltes vegades hem estat en moments crítics i la temptació de tornar enrere ens deu haver atrapat. Però també sovint l'única sortida és endavant, cap el desconegut, cap el risc, tot transcendent (que no negant) el que hem après i inventant nous camins allà on tots els itineraris que coneixem desapareixen.

I quan m'argumenten que en la natura hi ha un ordre suprem que cal respectar i obeir, que la vida té unes lleis immutables o que l'home ha sotmetre's a la seva naturalesa, penso que sort n'hem tingut dels peixos que van desobeir els seus conservadors líders i van optar per una cosa tan antinatural, agosarada i vanitosa com viure fora l'aigua! D'aquell gest contra tot el conegut i raonable van evolucionar els rèptils, els mamífers i nosaltres els humans.»⁴⁹⁴

Estratègia de la persistència

2323. La nostra major debilitat és renunciar. El camí més segur a l'èxit és intentar-ho un cop més.

2324. Resistència a la frustració és una qualitat necessària per emprendre aquesta acció de les CB. Caldrà una gran confiança i una persistència que només la convicció i el suport mutu que ens donem podrà aconseguir. No ens ha de desanimar no veure fruits de manera immediata perquè sovint les coses evolucionen amb una dinàmica que els és pròpia i els qui estan massa a prop no ho veuen amb prou perspectiva.

2325. Els fracassos mai no són definitius i com deis Rosa Luxemburg: «*De derrota en derrota fins a la victòria final*». Però recordem que les noves idees només arrelen on es tolera el fracàs.

2326. Sovint per esfondrar una paret o esquerdar la clova d'un ou des de dins com fa el pollet, calen múltiples intents aparentment innocus però que per efectes acumulats, tot i que invisibles, afebleixen l'estructura i obren escletxes de possibilitats. Aleshores, amb factors favorables, aquestes escletxes esdevenen obertures i finalment trencaments que donen pas a una nova realitat.

2327. L'estratègia de la persistència no consisteix només en repetir una única opció sinó en desplegar alternatives creatives per assolir el mateix fi d'altres maneres.

2328. La imaginació és de gran ajuda i el coratge de les accions ingènues també poden obrir possibilitats.⁴⁹⁵

489 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Evolució sense ruptura no és progrés!» <https://bit.ly/2TjDAKx>

490 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Les idees transformadores no són pomades, són tascons que esberlen la fusta de la normalitat a cops de martell.» <https://bit.ly/2VspHly>

491 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «No és la renúncia a les coses petites la que ens dona la gran cosa. Més aviat és la troballa de la gran cosa la que fa que abandonis les petites.» <https://bit.ly/2MzVgRY>

492 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Les millors ales són unes bones mans!» <http://bit.ly/1y3LZ64>

493 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Ara que estem disposats a acceptar tants canvis i transformacions radicals per por, podríem assajar canvis i transformacions radicals per coratge!» <https://bit.ly/3aoaHp7>

494 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Quants patiments i esforços contra natura devien fer els primers peixos que van sortir de l'aigua...» <http://bit.ly/1IRunm2>

495 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Això no va bé. Jo ho veig però no sé què fer. Només sé imaginar...» <http://bit.ly/3r7nPru>

2329. Recordem també que en tot laboratori de recerca i en tota tasca de resolució de problemes, la fase de proves fallides és necessària i sovint fecunda encara que no ho sembli. Els intents per instaurar CB poden necessitar moltes provatures no reeixides abans no qualli una forma d'èxit. I si l'èxit no arriba, no hem de dubtar que l'experiència viscuda a nivell individual hagi sigut productiva i que l'experiència col·lectiva d'alguna manera s'hagi incorporat al coneixement humà donant pistes als que segueixen el camí.
2330. També sovint passa que buscant per un camí trobem altres objectius que no havíem ni somniat, com quan Colom buscant l'Índia va trobar Amèrica.
2331. En definitiva cal persistir en créixer a partir d'on som que és l'únic objectiu vàlid per a tota organització popular⁴⁹⁶ i per descomptat, també per a les CB.
2332. Mentrestant, mentre no trobem encara la via segura, cal persistir, sostenint la voluntat i esvaint la ignorància.⁴⁹⁷
2333. I dins del camp de la persistència, hi ha la crítica i autocrítica. Hem de ser molt insistents en la revisió avaliativa (sobretot qualitativa) del que va bé i del que no hi va. Convé practicar la crítica positiva i la negativa. Cal criticar el més elemental i el més secundari. No convé donar res per segur o immutable, sobretot en els aspectes d'estratègia.

Estratègia de la confiança

2334. Confiar és una estratègia més que una virtut: Esperar amb fermesa i seguretat —que és la definició de confiança—, és alguna cosa més que una fortalesa de caràcter; és atorgar al projecte on treballes un espai d'estabilitat i de protecció per tal que allò que pugui passar passi i allò que passi arrelhi, es fonamenti i pugui créixer. Per això dic que és una estratègia.
2335. Els canvis socials radicals han passat al llarg de la història. Aquest és un fet. Eudald Carbonell ens recorda que:
- «El foc va tardar dos-cents mil anys a ser socialitzat; l'agricultura, uns quants mil·lennis; la ceràmica, quinze mil anys. Així podríem recordar tots els processos de socialització de què hem parlat i de tots els que no hem comentat. L'extensió de la farmadèria⁴⁹⁸ i de l'agricultura genètica pot ser, en canvi, immediata.»⁴⁹⁹*
2336. I el mateix es pot dir i pensar dels canvis socials i civilitzatoris.
2337. Una llavor és clarament una idea⁵⁰⁰. Fixem-nos que una idea és exactament aquesta informació que conté la llavor. És una informació que organitza la matèria! La idea de cadira és la que empeny a l'artesà a prendre la fusta, treballar-la i acoblar-la fins a construir el moble seguint la imatge mental (la informació) de la idea. La idea es serveix de diferents elements per a materialitzar-se. Així com la llavor selecciona els minerals de la terra i les altres substàncies que necessita, la idea selecciona els elements eficients (els artesans) i els materials (fusta, claus,...) per a combinar-los fins a aparèixer al món dels sentits com un objecte: en aquest cas una cadira.
2338. I aquest procés, en formes més complicades, es repeteix en tots els àmbits. Idees de comunisme, de progrés, de família, d'informàtica, de guany, de futbol, d'amor, de... tot el que vulgueu... també la idea de la comunitat de bonvivència, funcionen exactament de la mateixa manera. Són informacions que esperen i demanen ser encarnades, materialitzades, baixades de vibració fins a prendre lloc en el món ordinari. Això Plató ho va explicar meravellosament. La confiança és aquest coneixement!
2339. Hi ha dues mirades sobre allò que és bo i desitjable. Una és la nostàlgia que situa el món millor en el passat i l'altra és la confiança que el situa en el futur. Nosaltres estem per a aquesta segona via. El paradís és davant nostre; no pas darrera...⁵⁰¹

Estratègia de l'obertura

2340. L'obertura al futur és una posició estratègica. Hi ha moltes maneres de col·locar-se davant el canvi i també davant la desorientació, el col·lapse o la incertesa. Les postures poden ser defensives, resistents, passives, imprudents, desesperades, ingènues... Totes oscil·len en algun grau entre l'acceptació resignada d'un mal que ens arriba i l'acció innovadora per a construir un bé futur possible.
2341. El futur ens espera i Scharmer parla sovint de liderar el futur inspirats pel que va emergint més que pel que ha

496 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Créixer a partir d'on som que és l'únic objectiu vàlid per a tota organització popular» <https://bit.ly/2WOU1pl>

497 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Què fer quan volem fer i no sabem què fer? Doncs sostenir la voluntat i esvair la ignorància!» <http://bit.ly/2nOqVBJ>

498 Aprofitament industrial de la capacitat per modificar i clonar éssers vius genèticament idèntics de manera que s'uniran l'ADN d'espècies que fins ara no es podien unir de manera natural.

499 CARBONELL, EUDALD I SALA, ROBERT: *Encara no som humans*. Ed. Empúries, 2002, p.173

500 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Una llavor és una idea» <http://bit.ly/1jGnffo>

501 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «El paradís és davant nostre; no pas darrera...» <https://bit.ly/3adQVlq>

passat. Aquesta és l'actitud de l'obertura al que ens ve més que una protecció o resistència.

2342. Cal estar atents a les dinàmiques evolutives cada cop més ràpides, tot fugint de modes passatgeres, per anar incorporant a les onades del passat la força i la fluïdesa del futur.
2343. Si la força conservadora i autoprotectora d'un fetus no es transforma en obertura al canvi quan s'acosta el part, tot l'embaràs fracassa⁵⁰². Ens acostem al part com a societat i hem d'encarar-lo amb intel·ligència i coratge.
2344. Hem d'obrir-nos a nous plantejaments, sobretot en els grans sistemes estructurals, com per exemple els models de parcel·lació o la jerarquització. El futur segurament ens demana més inclusió i no tanta segmentació i especialització de serveis, tasques, departaments... Segurament també hem de llegir i interpretar com un signe del temps la demanda de més autogestió i menys control i centralització jeràrquica.
2345. Aquests seran el tipus de temes on les CB podran i hauran de fer propostes per sondejar què és viable i què no en el viatge al futur proper.

Estratègia del canvi petit

2346. Els petits canvis són poderosos. Gent petita en llocs petits fent coses grans. Pensament global, acció local. Aquestes i altres frases per l'estil són els eslògans de l'estratègia del canvi petit.
2347. Coses petites fetes amb persistència tenen grans efectes. Introduir una mínima modificació en la trajectòria d'un mòbil acaba provocant una gran desviació al cap d'un llarg itinerari. Per això són tan importants els detalls.
2348. La unitat bàsica d'acció al món són les persones. Persones fent millors coses donen com a resultat un món millor⁵⁰³. Ningú no pot desestimar la importància de la seva acció col·lectiva perquè sabem com d'estretament lligat està tot en els organismes. Una cèl·lula que es desenvolupa malament pot reproduir una cadena de mitosis descontrolades que originen el càncer.
2349. El canvi petit pot tenir conseqüències grans. Cal que s'assoleixin masses crítiques abans no es consolidin canvis estructurals generals. Però sempre que hi ha hagut transformacions, s'han donat aquestes masses crítiques i la salvació del món dependrà, ara mateix, de si assolim la massa crítica de persones amb un alt nivell d'evolució abans del col·lapse⁵⁰⁴.
2350. El treball de guerrilla, la resistència sobre el territori i la contínua hostilitat al conformisme⁵⁰⁵ poden ser eines especialment eficaces en el canvi petit. Guerrilla entesa com a acció a petita escala, despertadora de la consciència en els escenaris propers i quotidians. Hem de ser difusors de nous models d'organització social sobretot en aquests moments en què no hi ha esperança ni visió de futur optimista.
2351. L'estratègia del canvi petit inclou el modelatge entès com a la construcció d'un model experimental que s'aplica i se supervisa per tal de veure com funciona, quines limitacions té i com podem millorar-lo. Un cop es consideren operatius, es repeteixen en totes circumstàncies possibles amb les adequacions convenients.
2352. Aquests models serien les primeres proves pilot de les CB que caldria seguir amb atenció. La premissa de la que deriva aquesta proposta és que la solució als problemes generals són canvis radicals a petita escala amb possibilitat de replicació.⁵⁰⁶
2353. Ja s'entén que, aquí, canvi radical no equival a trencament sinó a canvis essencials en la concepció de les solucions que serien alternatives diferents al que tenim però que poden conviure amb el model actual sense generar fricció ni oposició.
2354. Serien models alternatius que es posen a disposició de qui vulgui adherir-s'hi.
2355. El desenvolupament dels grans sistemes naturals i socials està vinculat al correcte funcionament dels seus components. Un sistema nerviós amb neurones malaltes, no pot funcionar. Una democràcia amb persones poc participatives o poc crítiques, tampoc.
2356. Per això, la primera intervenció és millorar els components bàsics d'un sistema i, en el cas de la crisi social que tenim, el que convé és redefinir i reconceptualitzar les comunitats bàsiques que són l'encaix entre els individus i els grans sistemes socials.
2357. Les CB són aquest esglaó o enllaç i estic convençut que, en la mesura que les CB prenguin protagonisme, el teixit

502 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Si la força conservadora i autoprotectora d'un fetus no es transforma en obertura al canvi quan s'acosta el part, tot l'embaràs fracassa» <https://bit.ly/3IP1WX7>

503 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Un món millor és un món amb millors persones fent millors coses.» <https://bit.ly/3eSmXm4>

504 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «La salvació del món dependrà de si assolim la massa crítica de persones amb un alt nivell d'evolució abans del col·lapse.» <https://bit.ly/32To0vQ>

505 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «L'exèrcit dels adormidors es combat amb la guerrilla dels despertadors» <http://bit.ly/1WQprjJ>

506 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «La solució als problemes generals des de sempre: Canvis radicals a petita escala amb possibilitat de replicació.» <https://bit.ly/3j6u0du>

social millorarà.

2358. No crec en solucions globals implementades des de dalt perquè això suposaria que tots els ciutadans estan al mateix nivell d'evolució i per tant, preparats per a assumir i col·laborar amb igualtat en les mesures que s'imposarien.
2359. Si el govern dictamina que cal estalviar energia i obliga a restriccions de mobilitat, per posar un exemple, això suposarà un seguit de reaccions diverses i contràries per part de les persones que estan en diferents moments de creixement.
- Els egocèntrics faran trampes i se les empescaran per a obtenir privilegis ni que sigui amb corrupcions de les que s'enorgulliran en privat entre els seus.
 - Els etnocèntrics es dividiran entre els partidaris del govern que el defensaran a capa i espasa i els contraris que veuran una conspiració o una oportunitat per part dels polítics d'aprofitar-se de la situació. Uns se sentiran obligats a col·laborar i els altres a boicotejar. (Recordem el que va passar amb la pandèmia de la COVID-19)
 - Els mundicèntrics racionals miraran si la mesura té coherència i faran cas dels experts científics. Segons quins científics consultin, trobaran diferents motivacions per a seguir les directrius del govern o no.
 - Els pluralistes assumiran que tothom ha de fer el que li sembli millor segons els seu criteri i no jutjaran ningú per les seves decisions, excepte els que vulguin imposar la seva opinió.
2360. I això passa amb tots els temes quan la solució als grans problemes ve dictada per una autoritat centralitzada. Tenim ja l'experiència que les mesures globals no funcionen perquè ni l'ONU atura guerres, ni l'OMS atén la salut de tothom, ni el FMI vetlla pel benestar de tots els països, ni...
2361. Més aviat, l'experiència que tots tenim és que els qui han creat el problema —o no han fet res per evitar-lo—, es proposen com els únics que el poden arreglar. Només la ingenuïtat interessada d'una població submissa pot acceptar l'absurd que suposa pensar, per exemple, que qui viu de fabricar armes anhela la pau mundial.
2362. Els qui han creat el problema estan en una nivell de consciència des del qual no es pot donar solució. Cal una nova consciència més elevada que no tenim.
2363. I la manera de procurar que la consciència evolucioni i es doni el progrés personal que permet a la societat avançar és viure enxarxats en grups que practiquen el creixement personal i comunitari de manera intencional i intensiva fent-ne un estil de vida.
2364. Això no suposa un gran repte perquè tothom té la motivació de viure millor i treballar amb els altres per a avançar en el seu nivell d'evolució. És la tasca més genuïnament humana i la més satisfactòria. No cal que la gent tingui una gran teoria ni cal fer grans explicacions. Com que tothom està en el nivell d'evolució que està, tothom trobarà la seva justificació per a pertànyer a una comunitat.
- Els egocèntrics buscaran el seu benefici personal i estarà bé que el trobin perquè així estaran en contacte amb persones d'altres nivells i podran veure altres models i trobar situacions que els ajudi a superar el seu estadi.
 - Els etnocèntrics buscaran relacions de proximitat afectiva i vincles d'amistat i compromís i estarà bé perquè podran viure plenament la comunitat mentre comparteixen visions diferents i superiors.
 - Els mundicèntrics participaran amb la intenció de col·laborar en un projecte racional progressista i humanista que busca la fraternitat humana.
 - Els pluralistes aprovaran l'acceptació de les CB de la diversitat de la gent i valoraran el treball no jeràrquic i igualitari, posant l'accent en les oportunitats que tindran de desenvolupar pràctiques no sexistes, ni racistes ni aspectistes.
2365. Amb això vull dir que a les CB tothom hi troba el seu lloc i la seva possibilitat de creixement a partir d'on està. No hi ha més obligació que voler treballar el desenvolupament personal i social.
2366. Per això les CB crec que sanarien les persones i els hi donarien un lloc on desplegar les seves capacitats. D'aquesta manera es crearien cèl·lules socials generadores que possibilitarien una millora general.
2367. Dic que les CB serien cèl·lules generadores perquè tenen un propòsit, un sentit i una finalitat i precisament això és el que crec que els individus i la societat troba a faltar ara. Els objectius comuns que se'ns proposen actualment són la felicitat per damunt de tot, entesa com a la gratificació immediata i renovada constantment. Aquest model, que ja he criticat en altres llocs d'aquesta mateixa obra, és un producte del capitalisme que, tot i que entronca amb alguna part del nostre sistema límbic, està desvinculat del nostre profund anhel espiritual.
2368. A les CB s'hi trobaria de manera natural el sentit de la vida que sempre és créixer, evolucionar, desenvolupar-se... (diguem-li com vulguem) i que s'expressa en cada nivell d'evolució de manera diferent.

2369. Hi ha gent que vol plaer constant; altres, benestar emocional; altres, posició social; altres, estímuls intel·lectuals; altres la cura de l'ànima... tots hi caben i tots tenen la mateixa feina: progressar a partir d'on estan. I això es fa molt millor en comunitat que sols.
2370. I atès que el procés de desenvolupament és peculiar i original en cada persona i que totes han de passar pels mateixos estadis, no podem aspirar a estar tots al mateix nivell d'evolució. Cada nen que creix ha de passar per la infància i l'adolescència per arribar a ser adult. No tindria sentit dictar normes a tothom (inclosos nens i adolescents) per tal que siguin adults! Només cal recolzar amb saviesa i amor el moment de cadascú i avivar el desig de creixement (les CB ho farien bé perquè ho tenen gravat a foc a la porta d'entrada).
2371. Després només cal confiar que les persones van avançant evitant al màxim els entrebancs. No podem fer créixer tothom de la mateixa manera ni a la mateixa velocitat però podem oferir el màxim que puguem a tothom i evitar al màxim els obstacles i les zones d'estancament.
2372. El grup petit pot oferir tot això. La gran societat, no.

Estratègia de la planificació i el pensament racional

2373. Pensar, pensar i pensar. Aquesta és una bona estratègia al meu entendre. Sé que actualment no està massa ben vist apel·lar a la raó perquè es considera massa fred, massa orientat a l'eficàcia i poc atent amb la vida emocional i els anhels espirituals. Amb tot, la raó pràctica és absolutament necessària no només per a proporcionar els mitjans sinó també per a definir els objectius.
2374. «Què passa?» i «què hem de fer?» són les preguntes primeres. Després vindrà el com i amb qui.⁵⁰⁷ En efecte, la pregunta sobre el «què» és la més important. Quin és el diagnòstic, quina la realitat a la que ens afrontem. Després vindrà la pregunta ètica: «què hem de fer» i només després d'aquestes reflexions arribarem a les preguntes pràctiques. Començar a la inversa pot ser una bona estratègia per a improvisar o per desplegar habilitats però no pas per a assolir un objectiu.
2375. A l'hora de planificar convé també tenir un model, la idea⁵⁰⁸ del que volem. Cal una aproximació del que considerarem com a model desitjable i hi hauria d'haver un consens dins les CB sobre el que no pot faltar en el disseny.
2376. Les peces del model han de ser compatibles i estar articulades per relacions de coherència. No podem, per exemple, aspirar al lideratge compartit i escollir un president. No podem exigir els mateixos compromisos a tothom i defensar la inclusió de la diversitat.⁵⁰⁹
2377. Com ja he dit, sempre m'ha semblat que no hi ha res més pràctic que una bona teoria⁵¹⁰ perquè si no saps on vas, sempre arribes a un altre lloc⁵¹¹.
2378. Ara bé, el pensament racional ha d'estar subordinat a l'objectiu. De res no serveix fer una bona feina, eficaç, ràpida i funcional si no va en la línia del volem. Conduir bé no és garantia d'arribar on volem anar. En aquest sentit podria ser que una CB treballés molt i estigués orgullosa de la bona feina que fa, de les múltiples activitats que desenvolupen i de la bona entesa i funcionament que té però que no estigués acostant-se a l'objectiu. Aquest és un parany freqüent: si una cosa ens va bé la mantenim encara que no serveixi als objectius que perseguim. Pot ser una estratègia de paciència o confiança però si no hi ha una vigilància permanent i crítica, la comunitat acaba no tenint sentit o perdent la seva identitat.⁵¹²
2379. Al final, el que dona consistència al que fem no és l'energia que hi esmercem, ni l'habilitat amb què fem les coses, ni l'èxit d'acceptació, ni el grau de satisfacció que tenim fent-ho. El que realment importa és si estem fent el que volem fer.⁵¹³
2380. Pensar, planificar, criticar i revisar racionalment els plans és una bona estratègia. Molta gent pensa que xerrar durant hores sense arribar a cap conclusió és una pèrdua de temps, però Brandt i Eagleman, dos experts en creativitat no tenen cap dubte:

«Generar idees i llançar-les quasi totes a la paperera pot semblar un malbaratament, però està en

507 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «"Què passa?" i "què hem de fer?" són les preguntes primeres. Després vindrà el com i amb qui.» <https://bit.ly/2yjjwnG>

508 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Una idea és un virus» <http://bit.ly/1leiDsy>

509 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Tenim totes les peces però ens falta el model!» <http://bit.ly/1YssjHY>

510 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «No hi ha res més pràctic que una bona teoria» <http://bit.ly/1EgrXH6>

511 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Si no saps on vas sempre arribes a un altre lloc» <http://bit.ly/1wH82hU>

512 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «L'autopista és segura, ràpida i fàcil, però segur que porta a on vols anar?» <http://bit.ly/1kbEMXs> i «Pots valorar un camí per si és pla, agradable o ben fet, però el millor és considerar si du on tu vols anar.» <https://bit.ly/2Co1M7y>

513 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «No n'hi ha prou amb fer el bé. S'ha de fer bé!» <https://bit.ly/2OL3Qv9> i «Que una persona doni la vida per a una idea no atorga cap valor afegit a la idea» <http://bit.ly/1lufS4X>

l'essència del procés creatiu. En un món en el que el temps és or, el repte és que les hores que passem fent esbossos o esprement-nos el cervell no es considera productivitat perduda.»⁵¹⁴

Estratègia de l'oportunitat i la compatibilitat

2381. L'estratègia de l'oportunitat consisteix en aprofitar el moment oportú i també en aprofitar i confluir amb les iniciatives que van en la mateixa direcció.
2382. La situació mundial és força inquietant, el neguit social augmenta i la sensació que estem afrontant reptes grans amb mentalitat i eines petites és cada cop més evident.
2383. Això pot ser un factor que apropi la gent a les propostes de les CB⁵¹⁵. Les CB no t'obliguen a sortir del sistema ja que són compatibles però et donen l'oportunitat d'ajuntar-te amb persones que comparteixen les teves inquietuds i també et permeten experimentar a petita escala, opcions alternatives.
2384. Al llibre Bolo-Bolo es diu:
- «Els BOLOS⁵¹⁶ s'insereixen en el context de les institucions socials com un nou element a partir del qual aquestes poden ser transformades, redimensionades i recombinades.»⁵¹⁷*
2385. Les CB actuen com a laboratoris socials que faciliten la creativitat i la innovació en moltes aspectes que el sistema cobreix malament (la cura i la companyia, per exemple) i en els que pot ser necessari un complement de qualitat (com per exemple, un aval econòmic en una compra o un assessorament en cas de separació).
2386. Les CB juguen doncs en un espai intermedi entre l'autonomia i la dependència d'allò que el sistema ofereix.
2387. També podem recolzar propostes que són del sistema però que poden acostar-nos al nostre ideal. Per exemple, nosaltres voldríem que no hi hagués riquesa particular però podríem recolzar que es limités la riquesa individual dins el sistema capitalista com propugna l'EBC⁵¹⁸ i el Convivialisme:
- «... via la instauració d'una renda mínima i un patrimoni màxim.»⁵¹⁹ «posant fora de la llei tant la misèria com l'extrema riquesa»⁵²⁰ «marcar un límit superior als ingressos que una persona pot rebre per la seva feina en relació amb la resta d'empleats de la mateixa societat.»⁵²¹*
2388. Podem també recolzar i cooperar amb les iniciatives socials que remen en la mateixa direcció que nosaltres augmentant així l'eficàcia dels nostres propòsits. Cada CB hauria de pensar fins a quin punt es compromet en determinats moviments polítics o socials tot vetllant de no perdre l'autonomia i la independència ideològica.
2389. La compatibilitat amb el sistema ha de permetre conviure amb ell, aprofitant el que ofereix, però evitant el perill de la dependència i de la publicitat que acabi convertint les CB en elements que reforcin el sistema.
2390. Aprofitar-se del que ofereix el sistema no és parasitisme. Les persones que formen part de les CB han participat durant tota la seva vida, treballant, pagant impostos, col·laborant en les associacions, cuidant la família i respectant les lleis... Tot el que ofereix la societat ho hem pagat també els que formem part de les CB i tenim per tant dret a ser-ne beneficiaris com els altres.
2391. El fet que optem per models alternatius no ens treu cap dret social dels que hem ajudat a conquerir i a consolidar per a tothom.

Estratègia del realisme

2392. El gran perill de les propostes eutòpiques és que siguin utòpiques i es desarrelin de la realitat. La utopia d'un cavall no pot ser esdevenir persona sinó esdevenir el millor cavall possible.⁵²² Doncs igualment, l'ideal d'una CB no és convertir aquest món en el paradís terrenal sinó acostar-nos a la millor bonvivència que siguem capaços.
2393. Per això cal tenir molt en compte el que som i on estem. Som persones limitades i condicionades. Tenim les nostres ombres i traumes. Estem malejats per la vida i les experiències mal resoltes. Tot això està en nosaltres,

514 BRANDT, ANTHONY i EAGLEMAN, DAVID: *La especie desbocada*. Ed. Anagrama, 2022, p. 218

515 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «El fracàs de les nostres institucions socials és una molt bona notícia perquè ens empeny cap a la sortida del laberint.» <http://bit.ly/2j8mgbh>

516 Els bolos, segons aquest llibre són petites comunitats autònomes en les que es basaria la societat alternativa que proposa.

517 PM: *Bolo'Bolo*. Dossier Esprit68 (Format digital), p. 8

518 Al capítol 4 del llibre de l'Economia del Bé Comú es defensa la limitació relativa de la desigualtat d'ingressos, la limitació del dret d'apropiació dels béns privats, la limitació de la mida dels béns de l'empresa en propietat privada exclusiva i la limitació del dret d'herència. FELBER, CHRISTIAN.: *L'economia del bé comú*. Ed. Miret, 2014, p. 102

519 INTERNACIONAL CONVIVIALISTA: *Convivialisme. Per un món postneoliberal. Segon manifest*. Ed. Montaber, 2020, p. 63

520 INTERNACIONAL CONVIVIALISTA: *Convivialisme. Per un món postneoliberal. Segon manifest*. Ed. Montaber, 2020, p. 75

521 INTERNACIONAL CONVIVIALISTA: *Ibidem*, p. 89

522 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «La utopia d'un cavall no pot ser esdevenir persona sinó esdevenir el millor cavall possible» <https://bit.ly/3ycK0kx>

juntament amb els nostres valors positius. Ara però, convé recordar que som imperfectes per naturalesa i que hem d'acceptar les flaqueses i debilitats que ens són inherents.

2394. Estem, a més, immersos en una societat i també hem d'assumir el masclisme, racisme, aspectisme i tot el que el patriarcat capitalista ha incorporat per contagi en les nostres relacions.

2395. El sistema social ens controla de formes subtils i barroeres i determina amb gran mesura com potenciem o ofeguem les nostres capacitats.⁵²³

2396. Aquest pensament està molt present en la major part de les comunitats religioses i també en molts àmbits de teràpia però el que és important és quin tractament donem a la nostra imperfecció. Una cosa és justificar tot el que ens limita queixant-nos i declarant-nos víctimes dels altres o del sistema i una altra ben diferent és assumir que tot el que em passa o no em passa depèn de mi. Els dos extrems són igualment perversos. Ni som pecadors culpables ni víctimes innocents.

2397. És important determinar com tractem les nostres imperfeccions i sempre hem de ser capaços de veure la part d'oportunitat per créixer que ens donen els problemes.

Estratègia de la saviesa i l'amor

2398. Consisteix en estar atents en tot moment a les dues dinàmiques que impulsen tot el que és bo en els humans: la saviesa i l'amor.

2399. Saviesa és el coneixement del que és important i en una CB convé que després de recordar què és important per als individus (desplegament de totes les nostres capacitats) pensem també què és important per a la comunitat. (Desplegament de totes les nostres capacitats col·lectives)

2400. L'amor és la força que uneix i és la segona premissa d'una estratègia ben orientada. L'amor té una expressió i vivència diferents per cada persona en funció del nivell d'evolució en què es troba. Sempre és, però benvolença per als altres i bonvivència per a la comunitat.

2401. La saviesa orienta i l'amor activa. La saviesa il·lumina i l'amor genera. La saviesa és el volant i l'amor, el motor.⁵²⁴ La saviesa ens ajuda a veure què és el més important i l'amor ens porta a concretar-jo junts.

2402. L'estratègia és una acció planificada orientada a uns fins. En aquest sentit la saviesa i l'amor no semblen accions concretes. Són però, accions necessàries que no poden ser planificades però tampoc poden ser oblidades. L'acció estratègica oportuna seria considerar en tots els àmbits si estem sent fidels a la saviesa i a l'amor.⁵²⁵

Estratègia de proximitat

2403. Treballar amb la mirada posada en el més proper és una estratègia transversal en el projecte de les CB. Tota la proposta regalima fixació per incidir en el quotidià i proper.

2404. Quan he parlat del canvi petit també m'hi he referit. La idea és que els temes d'abast mundial ens sobrepassen i tenen tendència a fer-nos sentir inútils, inoperants. Quan la situació és propera i requereix coses que podem fer, ens sentim molt més motivats.

2405. Diu Bruno Latour⁵²⁶ que

«el lector haurà notat que les emocions no són les mateixes quan li demanen defensar la naturalesa —en aquest cas badalla de tedi— o defensar el seu territori —aleshores, en canvi, es mobilitza d'immediat—.»

2406. Les CB tenen vocació local, arrelament en l'entorn més proper. Centrades en les necessitats concretes, però alineades amb les grans propostes globals.

2407. Sovint tinc la sensació que estem centrats en els temes del món, en les coses llunyanes (Ucraïna, Orient Mitjà, Àfrica, canvi climàtic...) per tal de no veure el que hem de canviar aquí. Ens apuntem, en el millor dels casos, a ser activistes per canviar el món llunyà per tal de no haver de canviar el món proper.

2408. I és que si el dolor o la injustícia llunyana són dures, molt pitjor és imaginar que nosaltres deixem d'estar tan bé com estem. Toquem coses de lluny per no haver de tocar coses de prop. I aquest «lluny» i «a prop» no és tant en la distància en l'espai com la distància en la profunditat. Toquem coses superficials sense anar al profund. Ens plantegem el repartiment de la riquesa però no la propietat privada. Critiquem els polítics però no el sistema de partits. Estem contra la manipulació dels mitjans, però seguim volent sortir allà per criticar-los. Volem la igualtat

523 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «No controlem els sistemes; ells ens controlen a nosaltres.» <https://bit.ly/3pwOYVV>

524 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Volant i motor.» <https://bit.ly/3mWChI3>

525 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Prefereixo el goig a la glòria!» <https://bit.ly/2PRtZgd>

526 LATOUR, BRUNO: *Dónde aterrizar*. Ed. Taurus, 2019, p.22

de gènere però sense tocar l'estructura familiar... És a dir, en el que és general ens posicionem però en el que és particular ens inhibim.

2409. I és justament el particular el que hem de canviar: les estructures de poder i domini que hem assumit i que no som capaços ni d'identificar.
2410. És veritat que les grans estructures de poder expliquen la majoria dels mals que patim com a societat però també és veritat que, si fem cas a l'estratègia del canvi petit, hem de començar a practicar modalitats de gestió local alternatives. Almenys algú ha de començar encara que fracassi.
2411. Hem de començar a canviar-nos nosaltres compartint els nostres diners i propietats, hem d'establir relacions lliures i autèntiques, hem de pensar críticament i conjuntament, hem de cuidar-nos físicament, no només de paraula, hem de decidir què volem fer sense mirar si ens ho deixaran fer, hem de parlar-nos clarament, hem d'expressar el que sentim uns per als altres, hem d'aprendre a demanar-nos el que necessitem.
2412. Això sembla un llistat de coses impossibles i fins i tot no desitjables, però almenys n'hauríem de parlar. I això no ho podem fer en un món com el que tenim. Això només ho podem fer, crec, en un laboratori o espai d'assaig social que permeti la gosadia i el fracàs amb garanties de respecte. Això ho podria fer una CB. Una comunitat que es plantegi profundament les arrels de la paràlisi i la injustícia que tots veiem però que al mateix temps actuï per a dinamitzar els brots verds i les noves formes de bonvivència.⁵²⁷
2413. Els grans mals del món es poden afrontar amb els petits béns de la comunitat. No podem evitar la fam al món però podem fer qui ningú de la comunitat passi gana.

Estratègia de la flexibilitat estratègica

2414. La capacitat d'adaptar-se, de crear, d'innovar, de planificar, de prioritzar, de valorar, de permetre o d'obligar... Totes aquestes capacitats poden ser eines estratègiques en el sentit que poden ser aplicades en moments determinats per aconseguir fins determinats.
2415. Precisament perquè cap d'aquests recursos pot ser aplicat sempre com un imperatiu sinó que cal ponderar el moment i la manera de fer-ho és pel que necessitem l'estratègia de la flexibilitat estratègica.
2416. Cal que les CB tinguin una gran capacitat per dilucidar fins a quin punt els recursos i propostes s'han de mantenir tal com estan planificats. A vegades la circumstància fa dubtar que estiguem ben enfocats. Davant el dubte, la rigidesa dogmàtica pot fixar-nos en un camí equivocat.
2417. Clar que també podria ser que la persistència en una directriu que havíem vist clara ens permeti superar un impàs en el qual hem estat temptats de frenar.
2418. Per altra banda, canviar els plans quan les coses no surten a la primera pot ser un gran error. I al mateix temps, tenir la flexibilitat i l'agilitat per a canviar la planificació pot ser una solució perfecte.
2419. Posades així les coses, és evident que res no resulta sempre bo ni sempre dolent. Precisament aquest és el repte de la flexibilitat estratègica.
2420. Massa sovint les organitzacions s'han centrat en costums o tradicions estratègiques amb l'únic argument que així és com s'ha fet sempre. A vegades el pes de la història ens dona seguretat però al mateix temps aquest pes ens pot impedir fer un salt a una nova estratègia perquè el moment ho demana.
2421. Parlant de les organitzacions de l'esquerra alternativa, Williams i Srnicek diuen:
- «La idolatria de l'horitzontalitat, la inclusió i l'obertura que practica gran part de l'esquerra radical fixa les bases de la ineficàcia. El secretisme, la verticalitat i l'exclusió també hi caben el l'acció política efectiva (no com a eines úniques, òbviament).»⁵²⁸*
2422. Qualsevol idolatria és mala consellera a l'hora de fer estratègia. Caldrà coratge per fer coses que potser no són massa fàcils d'entendre o d'acceptar però convé no tancar cap porta. Potser si som purs en la nostra metodologia perdrem algun avantatge. Convé guardar l'exigència de puresa per als fins i potser no tant per a les estratègies.
2423. Hi ha molts camins per arribar a la muntanya i alguns d'ells sembla ben bé que s'allunyen del cim al que volem anar. Pot passar però, que fem marrada per retrocedir fins a un port més accessible i així arribar abans o així arribar tots, o així arribar segurs...
2424. El mateix passa en el procés de constitució de les CB. Hi pot haver moltes maneres d'implementar-les i algunes poden semblar poc adequades. Potser algunes comencen a partir d'un programa de centre cívic municipal i sembla que això contradiu la llibertat radical i la independència dels òrgans oficials.

527 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Tinc la sospita que ens fan mirar lluny per tal que no qüestionem des d'on mirem.» <https://bit.ly/3X00HeZ>

528 WILLIAMS, ALEX i SRNICEK, NICK: *Manifiesto por una política aceleracionista*, 2013, p. 8

2425. Potser altres CB sorgeixen a partir d'associacions ja existents, ja sigui com a seccions o integrant l'associació sencera. Potser altres comencen com a trobades d'esplai, o com a grups d'amics o com a experiments universitaris, o com a... Potser moltes vegades costarà veure el perfil i la fesomia de les CB sota aquestes iniciatives però l'important és l'evolució que prenguin.
2426. Evidentment tampoc importa si acaben sent CB o altres coses. L'important és que la gent formi comunitats de creixement personal i col·lectiu.

Estratègia de la visibilització

2427. Una CB es pot plantejar fer publicitat, anunciar-se al diari o apuntar-se a actes socials per donar-se visibilitat. No hi ha problema si això és el que consideren necessari.
2428. L'estratègia de la discreció, de la marginalitat i l'escassa presència pública també és vàlida al meu entendre.
2429. En tot cas les CB han de pensar en aquest tema perquè de la forma com es presenti en societat en dependrà la imatge i l'eficàcia del grup.
2430. A mi em dona la sensació que la proposta de les CB és trencadora i subversiva. No ho és en la forma però crec que ho és en el fons. Apunta al cor del sistema proposant reinventar les institucions tal com les tenim. Volen sacsejar la política, la família, l'economia, la justícia... Necessàriament si les CB tenen algun èxit, hauran de ser perseguides o prohibides.
2431. Per això crec que d'entrada, la discreció és millor que la publicitat. Amb tot, la publicitat i la visibilitat pot també fer abaixar la guàrdia del sistema perquè quan l'*estatus quo* veu grups alternatius que se sumen a les institucions estatals (usen serveis públics, demanen subvencions, escriuen als diaris i fan xerrades als òrgans ordinaris de cultura...) se sent tranquil i fins i tot agraeix poder exhibir la tolerància amb la dissidència.
2432. Si aquesta compatibilitat amb el sistema no implica l'assumpció de la ideologia del sistema, podria estar justificada tal com he comentat abans en parlar de la flexibilitat estratègica. Hem de tenir en compte, però que si juguem el joc del sistema, hi ha moltes possibilitats que acabem formant part del sistema. I no volem formar part del sistema: volem estar en la societat oferint alternatives al sistema.
2433. Compte doncs amb el «Duck Test» que diu: «Si camina com un ànec, neda com un ànec i té cua com un ànec, probablement sigui un ànec.» No fos cas que si una CB té socis com una ONG, rep subvencions com una ONG, s'uneix a l'assemblea de les ONG's, probablement acabi sent una ONG, i no té res de dolent ser una ONG. Simplement que una ONG no és una Comunitat de Bonvivència que és el que nosaltres volem ser.
2434. O sigui que jo intueixo que és millor que la implantació de les CB estigui més a prop de la clandestinitat que de la publicitat. No pas una clandestinitat necessàriament il·legal (tot i que tampoc ho podem descartar tal com he comentat en parlar de justícia) però potser sí una estratègia de camuflatge per tal de no ser confosos ni identificats amb el que no som.
2435. I el que som s'ha d'explicar persona per persona perquè és complex entendre el sentit profund de les CB. En parlaré d'aquí poc.
2436. La cosa seria estar en el sistema sense ser del sistema:
- «El 1504 el muftí d'Orà va dictar una fàtua que permetia l'obediència exterior: «reverencieu», va escriure «els ídols que ells reverencien, però adreceu la vostra intenció a Al·là [...]. Si us obliguen a beure vi, ho podeu fer, però no deixeu que la vostra intenció sigui fer-ne cap ús[...]; si us forcen a menjar porc, mengeu-ne, però que el vostre cor el rebutgi.» Dit d'una altra manera, feu servir aquesta obediència per mantenir les autoritats en la ignorància.»⁵²⁹*
2437. Quantes vegades i en quantes ocasions al llarg de la història recomanacions com aquesta han servit per a sobreviure, per a implementar-se o per a adaptar-se. Clar que també aquesta supervivència, implementació i adaptació poden estar al servei del fanatisme i de la intolerància. Aquesta és la força ambivalent d'una estratègia.

529 BURKE, PETER: *La ignorància: una història global*. Ed. Arcadia, 2024, pp. 103-104

5.4 Estratègies concretes

Les tres vies

2438. Per tal crear o implementar una CB se m'acut que hi ha només 3 camins:
2439. **El primer** seria descobrir que ja existeixen comunitats de bonvivència i adherir-se a una d'elles. No em consta que hi hagi actualment, al menys a Catalunya, cap CB en el sentit que nosaltres les definim: xarxes de persones que s'uneixen per a descobrir i cobrir totes les seves necessitats de dèficit i de creixement, individuals i col·lectives. Que ho facin des de la visió integral, de forma autogestionada i amb inclusivitat, fomentant el treball personal i col·lectiu.
2440. Haurien de ser entitats sense finalitat política, econòmica, social, ideològica o religiosa. No vull dir que no treballin aquests temes sinó que no estiguin supeditades a objectius d'aquests tipus. L'objectiu últim és el desplegament individual i col·lectiu a partir de la situació on cada u està i amb el procés personalitzat que les persones decideixin. En la línia del que explico en aquest llibre.
2441. Amb tot, si algú en coneix alguna o alguna mena d'agrupació que ofereixi les mateixes prestacions, seria una molt bona idea adherir-s'hi i col·laborar activament en el seu desenvolupament i manteniment.
2442. **La segona via** seria la d'unir-se a alguna entitat, del tipus que sigui, i fer propostes per tal que s'alinei amb els objectius i finalitats de les CB. Això implicaria que els objectius específics del grup deixarien de ser prioritàriament els que tenien abans i passarien a ser el més integrals de les CB. Se suposa que no perdrien en absolut l'orientació a cobrir les necessitats que van fer que es creessin (empreses, cooperatives, associacions...) però hi afegirien tots els altres objectius fins a completar un treball o una finalitat integral i completa.
2443. Sembla que aquesta possibilitat és força inviable i difícil en la pràctica perquè resulta complicat imaginar com una associació o grup de persones que s'uneixen per a una finalitat acaben ampliant el seu camp d'acció per a assolir el desplegament integral en tots els àmbits i dimensions humanes.
2444. Tot i que això és força impensable en la realitat social actual, al meu cap no li sembla gens extraordinari. Fins i tot diria que és el procés normal que haurien de seguir totes les entitats i associacions d'una societat que evoluciona envers la integració de tots els seus aspectes.
2445. Diria que ja hi ha moltes associacions o grups als que no se'ls fa estranya una proposta com la de les CB. Al menys jo tinc l'experiència de parlar amb gent i sentir com em diuen que ells ja ho fan això. Quan anem més a fons potser no és del tot la idea de les CB però tant li fa. L'important és estar alineat amb l'objectiu i desplegar-se. Al fi i al cap la idea de les CB no és tancada ni rígida i pot prendre moltes modalitats de funcionament (no pas de finalitat)
2446. D'alguna manera aquest procés d'anar treballant globalment ja va passant poc a poc. Cada cop és menys inusual veure com associacions dedicades als negocis treballen aspectes de cooperació o d'ecologia. Grups d'esplai s'obren a activitats socials. Entitats veïnals ofereixen actes culturals o accions polítiques.
2447. És a dir, la lògica del món interconnectat ens permet pensar els grups com cada cop menys específics i més oberts a la globalitat de tot el que és progrés o millora personal i social.
2448. Per això no veuria gens estrany que qualsevol associació o grup de persones creat per a finalitats específiques evolucioni cap a comunitats integrals amb vocació d'inclusió i obertes a tot el que es percebi com a motor de creixement i aprenentatge.
2449. Quasi tots els sectors empresarials i culturals tenen una secció (formal o informal) de persones amb la mirada posada en els aspectes més innovadors del desenvolupament humà. I no em refereixo als plans d'I+D que són purament tecnològics sinó a les línies més sensibles respecte els grans problemes humans com la consciència, la justícia o l'ecologia.
2450. Cada cop més les escoles progressistes atenen no només els coneixements sinó les emocions, la salut, l'espiritualitat o la sociabilitat. No és estrany que els hospitals punters entenguin la necessitat de treballar l'empatia i la comunicació amb els pacients, el sentit, la intenció i els ànims amb què cal afrontar les malalties. Les empreses capdavanteres en innovació econòmica entenen el valor de tractar la cooperació, la dignitat, la transparència en tots els seus «stakeholders» (parts interessades) com ho fan, per exemple, les empreses adscrites a l'Economia del Bé Comú⁵³⁰

530 L'Economia del Bé Comú propugna el Balanç del Bé Comú com a eina per avaluar el bé social que generen les empreses i associacions. Es mesura quantitativament com es tracta la dignitat humana, la cooperació, la sostenibilitat ecològica i la transparència i participació democràtica en els proveïdors, finançadors, treballadors, clients i comunitat on està inserida l'empresa o associació. Més informació a www.ebcgirona.cat

2451. També esglésies, partits polítics, associacions de veïns, clubs esportius, agrupacions culturals o artístiques van ampliant la mirada més enllà del que els defineix per abastar totes les dimensions que conceben del desplegament humà. Aquesta tasca, com he dit, la lideren petits sectors dins les entitats que formen l'avançada del creixement social i que van obrint camí cap una integració de totes les dimensions.
2452. Potser algun dia només hi haurà comunitats de bonvivència (o com es diguin llavors) tot i que la majoria tindran un camp propi de treball però sense oblidar mai la resta d'aspectes que ens ajuden a desplegar-nos en totes les dimensions.
2453. Poc importarà si es diran comunitats de bonvivència o qualsevol altre nom. L'important és que tinguin el mateix objectiu general d'ajudar-se uns als altres a cobrir necessitats i desplegar capacitats en tots els àmbits. Sense oblidar mai l'acció col·lectiva i el desplegament integral.
2454. En aquest sentit, la segona via no és instaurar una CB de bell nou sinó «bonvivenciar» les comunitats o grups que ja existeixen, tot plantejant la necessitat de no restringir ni censurar cap iniciativa que pugui aportar creixement al grup.
2455. **La tercer via** és la de crear del no-res una CB o crear-la seguint els models i experiències d'altres que s'hagin pogut crear del no-res.
2456. És en aquesta tercera opció on necessitem les estratègies concretes per a implementar CB. Recordem que parteixo de la hipòtesi de que no existeixen tal com les concepem i volem implantar-les. Com ho podem fer?
2457. Considerem 3 factors: el primer és qui inicia el procés, qui encén la metxa. El segon és com es va consolidant un grup que cristal·litzi en accions concretes de manera que puguem dir que ja tenim una CB. I el tercer és com accedeixen i es vinculen els nous membres; com s'hi van incorporant progressivament les persones (i també com en van sortint, si els plau) per tal de crear la massa crítica que permeti garantir la continuïtat.

Qui comença

2458. Jo diria que una CB comença el dia que algunes persones es reuneixen amb la intenció d'afrontar els reptes i assolir els objectius que tenen les CB.
2459. Un dels caldos de cultiu més fecunds solen ser les converses on apareixen queixes sobre el mal funcionament del món. Ja sigui per criticar la guerra, la contaminació o la insolidaritat, és freqüent que les persones en xerrades de bar, a la sobretaula el dia de Nadal o en qualsevol altre moment comparteixin la preocupació, i sovint també l'angoixa, davant el panorama mundial que se'ns ofereix.
2460. Aquestes converses solen ser molt crítiques però poc constructives en el sentit que no hi ha propostes alternatives. La gent considera complex i difícil trobar una via de resposta als grans reptes. Sovint es comenta la magnitud de la tasca i la petitesa del nostre poder. Es critiquen les institucions polítiques i les castes econòmiques i també s'hi fan referències continuades a les minories de poderosos que ens manipulen com volen per assolir el poder i l'acumulació de riquesa.
2461. Això dona lloc a tot tipus de teories socials, conspiratives, polítiques... i deixen poc espai per a les propostes que podrien canviar aquesta situació que no ens agrada.
2462. Doncs bé, crec que moltes persones arriben a aquest punt de consciència que els fa sentir incòmodes per ser només capaços de criticar i no construir. Sovint també hi ha una profunda sensació de derrota en les petites i persistents accions de revolta o protesta com són les manifestacions, els manifestos, la militància en organitzacions sectorials, etc. Tot això sense comptar la gran part de població que ni tan sols entra en les converses sobre l'estat del món i menys encara sobre les accions de millora.
2463. Quan una CB comença, sempre hi ha alguna persona o alguna mena de grup de persones que han passat per aquest itinerari possibilista i decebedor.
2464. Considero que una CB podria començar quan...
1. Una persona individual proposa a un grup de persones que comparteixen el mateix neguit una trobada per parlar del tema. El tema és: «Què podem fer davant la situació actual per a revertir la degradació general que tots veiem?»
 2. Aquesta mateixa proposta podria sortir en una reunió o trobada d'un grup ja constituït. Vull dir un grup d'amics, o un club de lectura, o uns veïns a la reunió d'escala... és a dir un lloc que no està pensat d'entrada per a tractar aquest tema.
 3. Podria sortir la iniciativa de grups dins d'agrupacions més generals. Potser una comissió d'un partit polític, o una formació dins una ONG, o un taller en un grup d'alumnes de secundària... Un exemple d'això podrien ser els «Grups promotors de la democràcia»⁵³¹ que en Xirinacs va planejar per a difondre

531 XIRINACS, LLUIS MARIA. M.: *Document sobre assemblees*, p. 27

la seva ideologia. Copiant el seu esquema es podrien constituir Grups promotors de comunitats»

4. Comissions delegades per organismes o empreses. Tampoc podem descartar, tot i que ho trobo força impensable, que organismes oficials, nacionals o locals, i també empreses amb consciència social, encarreguin a un grup de persones la tasca de sondejar o iniciar aquesta mena de xarxes integrals de la que parlo en aquesta obra. No és el mateix cas que la proposta anterior perquè en aquest cas el grup rep un encàrrec mentre que la proposta anterior considerava que era el propi grup el qui prenia la iniciativa.
5. Assemblees d'associacions o organismes. Una CB també podria sorgir d'una assemblea de manera que veient la necessitat d'abordar el tema es plantegés la proposta per tractar-la la mateixa assemblea.
6. I se m'acut que podria començar també una CB arrel d'algun curs, xerrada o trobada formativa o d'acció. El fet que cada cop més s'intueix que tot està interrelacionat i que no podem tractar un problema en particular sense considerar la globalitat fa que moltes persones actives socialment o políticament entenguin que no hi ha cap vessant de l'acció humana que no tingui a veure amb una altra.
7. ...

Com ho iniciem

2465. El com s'inicia un procés com aquest és determinant. Se m'acut que no cal tenir una planificació tipus empresarial per a iniciar una CB. No cal fixar objectius, procediments, fases, avaluacions, etc. tot i que també pot funcionar.
2466. El més probable però és que la primera cohesió es produeixi al voltant d'un grup de persones que es troben per parlar o per realitzar alguna acció.
2467. Parlar és per a mi un element essencial i la literatura que he anat llegint em confirma que calen moltes hores de debats, moltes hores de giragonses, anades i tornades a llocs comuns, vies mortes, definicions i distincions subtils... que molt sovint són vistes com a pèrdues de temps o com a passatemps de gent que s'avorreix. Però jo crec que no, que és la via més eficaç. Un dels meus lemes és «La cosa més pràctica és una bona teoria».
2468. Crec en el poder i la força del pensament del grup, de la intel·ligència col·lectiva i de la capacitat creadora de les voluntats que s'alineen per posar-se al servei d'alguna cosa més gran que elles mateixes.⁵³²
2469. La segona manera d'iniciar una comunitat pot ser a través d'un grup d'acció, és a dir persones que es troben per a realitzar una tasca social, mediambiental o política que els motiva. (Estem suposant que aquesta iniciativa apareix com a resposta a la necessitat que senten de fer alguna cosa per a millorar la situació local/mundial) Sigui com sigui, si aquesta acció no va més enllà i no es planteja esdevenir alguna cosa més, tampoc serà una llavor de comunitat. I si s'ho planteja, haurà necessàriament de passar per la fase de parlar, parlar i parlar.
2470. Quan aquestes persones es reuneixin per mirar de gestar alguna concreció, poden:
1. Compartir les preocupacions que tenen.
 2. Convocar una trobada posterior on convidin amics i coneguts per compartir on estan i el que volen.
 3. Crear un grup per internet per compartir aquesta idea i generar debat.
 4. Considerar fer trobades periòdiques per a seguir xerrant fins que trobin alguna proposta concreta o esgotin la seva fe o la seva creativitat.
 5. També es poden trobar per escoltar persones que tenen propostes o idees.
 6. També per a comentar lectures de llibres sobre el tema o compartir sessions de cinema o de vídeos amb xerrades escaients.
 7. Consolidar un grup fidel de persones que es comprometen a treballar activament en una proposta. Poden fer-ho durant un període de temps determinat, per exemple un any, i també poden fixar una mena de guió sobre el que volen tractar i les condicions que volen garantir.
 8. Informar-se del que hi ha. Estudiar les formes organitzatives existents que ens poden acostar a la idea de les CB. Iniciatives semblants en tots els àmbits, geografies i èpoques. Sovint pensem que som molt originals però quasi tot està ja inventat en el tema de les comunitats. Potser l'única cosa que trobo a faltar i que només actualment som capaços d'aconseguir, són les comunitats integrals de creixement o les Comunitats Deliberadament Evolutives.
 9. Visitar i parlar amb gent que ja té comunitat. Visitar comunitats parcials: convents, eco-aldees, comunitats ideològiques, grups i associacions integrals...
 10. Escriure una idea del que imaginem que podríem fer i després la compartim amb el grup com si fos un document de treball inicial. Un cop vaig fer aquest exercici de pensar com podria començar una CB a

532 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Unim-nos contra la ignorància, la indiferència i la passivitat!» <https://bit.ly/3vUtYfn>

partir del que soc capaç d'imaginar al respecte i em va sortir això:

«La meua imaginació em porta cap aquí:

Imagino que persones normals i corrents es reuneixen i parlen.

Tenen en comú que volen orientar el món cap a un model determinat i creuen en el poder de la ment col·lectiva per a generar idees i iniciatives.

Es reuneixen periòdicament i s'escolten.

Fan reunions en les que cada u xerra durant uns deu minuts sobre el que creu i vol.

Tothom l'escolta amb respecte, presència, obertura mental i agraïment.

Saben que si generen una idea serà una llavor llançada al vent que pot germinar o no, però no els importa.

Saben que una frase vulgar pronunciada per una persona qualsevol del grup pot engendrar en la ment de l'altre un procés creatiu o un insight fecund.

Saben que aquestes trobades generen moviment a l'interior de cada persona segons els seus principis i models.

Creuen que pot sortir alguna proposta col·lectiva que pot ser estudiada i aplicada.

Es comprometen a perseverar perquè saben que cal persistir per a trobar.

No es posen altres objectius, terminis i condicions que els que pacten entre tots.

S'organitzen de forma autònoma i autogestionada. Troben en les dificultats l'estímul de superació.

Veuen com una gran riquesa la diversitat ideològica, psicològica, moral i política de la gent del grup.

Revisen el sentit del que fan a cada sessió.

Entenen que el temps del lideratge individual està morint i que en cal un de nou.

Saben que no hi ha canvi social si no hi ha canvi personal. Si, dalt del tren, ens posem tots a caminar en sentit contrari a la seva marxa, no canviem el seu rumb.⁵³³

Saben que volen caminar, més que no pas arribar a un lloc, perquè potser el món que volem i desitgem no és més que un món viscut a cada moment per gent conscient i implicada.

Tot això imagino i més.»⁵³⁴

11. ...

2471. La forma més natural, i penso que més eficient, de reunir gent per parlar de les CB (de les maneres que he apuntat al punt anterior o altres) és convocar-es formalment o informalment a partir de la coneixença, l'amistat o la informació sobre l'interès compartit. Crec que reunir persones a través dels vincles de confiança és una bona manera. N'hi pot haver d'altres, com per exemple:

1. Reunir un parell de persones interessades i demana'ls-hi que cadascuna d'elles en convidi a una altra.
2. Convocar xerrades per explicar el model a centres cívics, ateneus popular, o associacions culturals i en finalitzar donar dades d'una trobada propera.
3. Fer cursos sobre el poder de les comunitats integrals, ja sigui centrats en les CB o en les possibilitats d'ampliar les comunitats o associacions actuals al model de comunitats integrals o CDE (Comunitats Deliberadament Evolutives)
4. Fer convocatòries públiques als mitjans de comunicació (o enviaments de missatges/emails generalitzats) citant a la gent un dia i hora determinats per a constituir un grup.
5. ...

Com es vincula la nova gent

2472. Per a formar una CB o qualsevol comunitat semblant hi ha dos motivacions bàsiques: les emocionals i les racionals. Les emocionals busquen el benestar i les racionals els assoliments o objectius. Tot i que les dues motivacions estan sempre presents, cal posar atenció en quina té la primacia sobre l'altra.

2473. Hi ha qui pensa en una comunitat com a un espai per a aconseguir benestar, companyia, amor i crear un clima emocional positiu.

533 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Si, dalt del tren, ens posem tots a caminar en sentit contrari a la seva marxa, no canviem el seu rumb.» <https://bit.ly/2SWIFZf>

534 CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Això no va bé. Jo ho veig però no sé què fer. Només sé imaginar...» <http://bit.ly/3r7nPru>

2474. Altres persones veuen una comunitat com a un lloc on poden aconseguir una finalitat que saben que necessiten i que no poden aconseguir per ells mateixos.
2475. Les persones amb motivació emocional no s'apunten a un grup si no hi ha els seus amics, coneguts o persones que els facin sentir bé, encara que el pla d'acció sigui magnífic. Les persones amb motivació racional no s'apunten si no hi ha accions concretes i directes per aconseguir els objectius encara que hi hagi molt bon rotllo i tothom sigui amic.
2476. Posant l'exemple d'un gimnàs, hi ha persones que s'apunten perquè hi van amb colla i hi troben bon ambient encara que la qualitat de les màquines, instal·lacions i del personal no sigui òptim. Altres persones, motivades per una finalitat racional (aprimar-se, muscular, manteniment...) van al gimnàs més eficient encara que l'ambient sigui fred i la relació emocional no passi de cordial o correcta.
2477. Clar que sempre és millor que les dues coses es donin juntes i de fet, sol passar això. Aquí només he volgut separar les motivacions, no tant perquè siguin dues opcions excloents com per assenyalar el factor dominant que opera en les eleccions que fem.
2478. Diu l'economista Iannaccone referint-se a les adhesions que la gent fa en qüestions de religió:
«És típic que la creença sigui posterior a la implicació. Els vincles forts atreuen la gent als grups religiosos, però les creences fortes es desenvolupen amb més lentitud, si és que arriben a desenvolupar-se»⁵³⁵
2479. D'alguna manera, el que ve a dir aquesta cita és que els vincles forts exerceixen un atractiu immediat mentre que les conviccions o creences (la idea de les CB no deixa de ser una creença) evolucionen molt més lentament. Hem d'estar preparats doncs, per a una cursa llarga.
2480. Seria desitjable que a les CB (i en tots els llocs) hi hagués bon ambient i eficàcia. L'important aquí és veure quina de les dues motivacions és la més forta.
2481. A mi em sembla que és evident que la família i els amics són comunitats afectives orientades al benestar i que les empreses i les comunitats de veïns, per exemple, són racionals o orientades a fins.
2482. Al meu entendre les CB són més com les empreses o sigui que parteixen de motivacions racionals. Les persones s'hi haurien d'acostar per la finalitat o l'objectiu més que per aconseguir benestar o relacionar-se.
2483. Possiblement per això les CB no tindran atractiu immediat. L'objectiu (cobrir i descobrir les necessitats de dèficit i de creixement, individuals i col·lectives) no és intuïtiu ni sembla necessari, dit així, o al menys no promet cap gratificació o resultat concret. Ja coneixem la força del que és concret i la debilitat del que és genèric.
2484. Potser podríem desplegar estratègies per a mostrar les coses concretes que les persones poden obtenir i aportar a les CB i avançaríem en el tema de la motivació i l'atractiu.
2485. Pot resultar sorprenent que digui que l'objectiu no és el benestar emocional en les CB però crec que cal remarcar-ho. El benestar emocional ha de ser una conseqüència, si es dona, i no pas un objectiu. L'objectiu és desplegar les nostres capacitats.
2486. Les persones que s'adhereixen a una CB ho haurien de fer per la necessitat que senten de créixer i millorar. És evident que tothom ho valora en funció del seu moment personal i si alguna persona està sola, o mancada d'afecte, és lògic que prioritzi la socialització però això es donarà com a conseqüència de l'objectiu general i no pas com una finalitat en ella mateixa. Per dir-ho clar, una CB no és un club d'esplai sinó més aviat com una empresa on s'ofereix un servei. De fet, el servei més important a la vida: viure amb plenitud!
2487. Si t'apuntes a l'empresa ha de ser perquè n'obtiens un benefici que en aquest cas seria l'oportunitat de créixer integralment en grup. Això implicarà un compromís i una formalitat com ho implica qualsevol altre pla d'actuació que et plantegis.
2488. Si vas a treballar, no ho faràs per socialitzar però si socialitzes, molt millor.
2489. Si t'apuntes al gimnàs per aprimar-te, no t'importarà massa si el teu amic, que no ho necessita, no hi va.
2490. Si t'apuntes a una escola d'idiomes, voldràs aprendre l'idioma i si has de compartir aula amb altres alumnes que no et cauen especialment bé, això no serà un problema encara que preferiries que sí ho fessin.
2491. Per algun motiu la gent entén aquests arguments però quan parlo de les comunitats, té tendència a pensar que el primer de tot és el confort emocional. I no, el primer de tot és el treball personal i col·lectiu, que si es dona en un ambient emocionalment favorable millor, però si no es dona, no deixarem de treballar en aquest objectiu.
2492. Costa entendre l'objectiu de les CB perquè crec que no hi ha cap altre projecte que tingui l'objectiu del desplegament integral de totes les dimensions, totes les capacitats, tant individuals com col·lectives, tant interiors

535 MERCIER, HUGO.: *No hemos sido engañados*. Shackleton Books, 2023, p. 149

com d'acció externa. Per això cal explicar-ho bé.

2493. Les comunitats dels amics i de la família, no requereixen cap explicació perquè només demanen adhesió emocional i perquè cobreixen la necessitat bàsica de la pertinença.
2494. Cal recordar que les agrupacions o col·lectivitats que treballen per cobrir dèficits com ara la família, el veïnatge o els amics són molt buscades i acceptades. Les de creixement, però no són vistes com a necessàries.
2495. I aquest és un dels problemes més greus que tenim ara, la no percepció o coneixement de la nostra capacitat evolutiva, del nostre deure, diria jo, de desplegar-se. La gent entén que ha de cuidar la salut, l'alimentació, els fills, els amics, el treball, l'economia... però quan es proposa una comunitat per a col·laborar en assolir-los tots, els costa d'entendre i valorar.
2496. Les CB crec que estan a la base de totes les nostres necessitats (perquè no hi ha res que no hi càpiga) i també estan a la cúspide de les nostres possibilitats (perquè t'ajuden a veure i a desplegar allò que no coneixes de tu mateix i t'ofereixen els mitjans per a assolir-ho)
2497. Amb tot, les adhesions a una CB no vindran per la conversió o la predicació. Vindran del sentit que adquireixen en les persones que les coneguin. Una CB no és com la família o amics que resulten òbvies sinó que són una institució que cal descobrir i esbrinar la seva dimensió i possibilitats.
2498. Les comunitats que cobreixen dèficits com la família o les comunitats religioses o grups d'esplai solen agrupar els seus components a partir de la vinculació emocional forta més que no pas per comprensió dels objectius. Diu Mercier:

«La conversió religiosa està lluny de ser fruit de gestes de persuasió massiva d'uns predicadors; amb poques excepcions obeeix a l'existència prèvia de relacions personals fortes. Els amics recluten els amics, les famílies afegeixen famílies al ramat.»⁵³⁶

2499. Per contra, les comunitats de creixement o les integrals que cobreixen totes les necessitats, requereixen més temps i explicació ja que demanen un compromís per convicció i ningú no està disposat a donar si no entén el que rebrà.

2500. A l'hora de considerar la incorporació i la vinculació de nous membres a una CB es pot...

1. Usar la tecnologia d'internet i de mòbil per a oferir informació i permetre la interacció dels membres de la CB. Algunes trobades o participacions poden fer-se online.
2. Oferir l'entrada i la sortida de la CB lliurement sense cap condició ni restricció.
3. Demanar un mínim coneixement a qui demana entrar. Això es pot fer a través d'una xerrada informativa o alguna altra condició.
4. Acceptar només les persones que vinguin avalades per algú de la comunitat, ja sigui perquè les coneix o perquè s'hi ha relacionat per a informar-la.
5. Posar períodes de prova abans de l'acceptació definitiva.
6. Fer una incorporació progressiva i lenta com per exemple anar obrint les diferents possibilitats de participació a mesura que la persona nova es consolida en el grup. O bé restringint la capacitat d'ocupar encàrrecs, o de prendre segons quines iniciatives.
7. Exigir un compromís igual per a tothom. (Aquí cal tenir en compte que el coneixement i acceptació dels objectius de la CB no són una condició optativa sinó obligatòria, és a dir s'ha de donar per segura)
8. Exigir un compromís personalitzat.
9. Les persones es poden incorporar en qualsevol moment.
10. Hi ha uns períodes especials per a l'acceptació de nous membres. Podria ser durant una cerimònia anual o semestral on s'aprofitaria també per acomiadar i agrair els que surten.
11. Fer l'accés digital de manera que hi hagi un formulari on apuntar-se.
12. Establir vincles i compromisos a través de xarxes socials. (Telegram, WhatsApp, etc.)
13. Establir maneres d'accedir a tota la informació que hi hagi a les xarxes de forma no digital. Cal considerar que algunes persones poden no poder o no voler estar a internet i han de tenir dret a participar i estar al cas. Algunes opcions serien:
 - a. Les persones sense internet tenen un encarregat que els informa per telèfon o personalment del que cal.
 - b. Hi ha unes trobades setmanals on les persones sense internet reben la informació.

536 MERCIER, HUGO.: *No hemos sido engañados*. Shackleton Books, 2023, p. 151

- c. Es fan circulars en paper i s'envien per correu ordinari.
 - d. Es posen les actualitzacions de les informacions en un panell on el grup es reuneix habitualment.
 - e. ...
14. També cal considerar el tema de la mobilitat. És possible que algunes persones visquin lluny o tinguin dificultat per moure's. En aquests casos cal tenir prevista alguna manera de solucionar-ho. Per exemple es pot demanar encarregats de recollir i portar les persones que no tenen mitjans. Aquests encàrrecs poden durar el temps que considerin els voluntaris. També es pot oferir el pagament d'un transport públic, taxi o qualsevol altra manera de desplaçar-se. En qualsevol cas convé que ningú no es quedi sense participar en una CB per dificultats en la mobilitat.
15. ...

5.5 RESUM

Aquest capítol neix del convenciment que el canvi que necessitem —profund i estructural— només pot venir d'una nova institució social: les Comunitats de Bonvivència (CB). Aquestes comunitats no són versions millorades d'allò que ja tenim, sinó una proposta diferent, integral i valenta que vol incidir en tots els nivells: personal, institucional i social. Les CB neixen de la voluntat d'oferir respostes integrals a les necessitats humanes i de fer-ho en xarxa, amb diversitat, autogestió i orientació transformadora. No parlo de refugis ni d'utopies allunyades, sinó d'iniciatives replicables que poden actuar com a ferment d'un nou estat del món.

Per començar, hem de ser clars: no és fàcil. Ens trobem amb obstacles molt poderosos. El més evident és la resistència de la gent a actuar per por de perdre privilegis o simplement per conformisme. D'altres neguen els problemes o s'instal·len en una passivitat justificada. També són limitades, encara que benintencionades, les accions socials simbòliques que no qüestionen el sistema.

El gran obstacle, però, és el pes de la tradició i el costum, que ens manté aferrats a un model caduc. Les propostes innovadores, com les CB, sovint són titllades d'utòpiques. Vivim en un context de massificació, individualisme i uniformització cultural. La societat ha oblidat el poder de la comunitat i la força del vincle. L'exaltació de l'individu ens ha allunyat del col·lectiu i l'Estat exerceix un control creixent que ofega l'autonomia ciutadana.

Davant aquest panorama, proposo un canvi que no sigui ni una ruptura revolucionària ni una simple reforma. És un canvi per transició, com diria Gramsci, una «guerra de posicions» que es construeix des de dins del sistema, però que busca sortir-ne.

No sóc marxista, però comparteixo l'anàlisi històrica. No sóc anarquista, però defenso l'autogestió. No sóc reformista, però crec que els canvis profunds no poden ser sobtats. Les CB són, per a mi, una proposta gradual, creativa i evolutiva que neix del desig de viure millor i d'ajudar els altres a fer-ho. Aquesta proposta pot créixer des de baix, com una llavor que, si es cuida, pot germinar i transformar la societat.

Aquest procés ha de tenir una sèrie de característiques fonamentals: Creatiu, perquè no tenim models clars a seguir.

- Evolucionat, perquè sorgeix d'una maduresa personal i col·lectiva.
- Dual, perquè combina treball individual i transformació comunitària.
- Anarquista, entès com a horitzontal, autogestionat i no violent.
- Resistent, perquè sabem que rebrà incomprensió i atacs.
- Revolucionari, no en el sentit clàssic, sinó en el sentit de crear una nova realitat a través de relacions i estructures noves.
- Estratègic, perquè cal avançar amb intel·ligència, no amb confrontació directa.
- Compatible i gradual, perquè hem de conviure amb el vell sistema mentre preparem el nou.

Estratègies bàsiques

- Equilibri entre canvi i conservació: Cal respectar les arrels, però no quedar-hi encallats. El vell pot oferir estabilitat, però el nou aporta sentit i vitalitat. Hem de saber què conservar, què transformar i què deixar anar.
- El deure com a motor: No és només una responsabilitat moral; és una necessitat evolutiva. Tenim el deure de contribuir a una humanitat més justa i més conscient.
- Coratge i radicalitat: Cal tenir valor per qüestionar-ho tot, però també seny per no destruir el que encara pot servir. Ser radicals en el fons, no en les formes.
- Persistència: Fracassarem moltes vegades, però el que compta és mantenir-nos fidels a l'objectiu, aprenent de cada pas. Les CB no neixen perfectes: es construeixen caminant.

- **Confiança:** Cal confiar en el projecte, en els altres i en nosaltres mateixos. La confiança crea arrelament, vincle, continuïtat.
- **Apertura:** Estem parint un nou món, i això demana obertura a allò desconegut. Cal escoltar el futur, no només repetir el passat.
- **Canvi petit:** No esperem grans revolucions. El canvi comença petit, local, quotidià. Actuar allà on som, amb el que tenim, amb qui som.
- **Planificació i racionalitat:** La inspiració és clau, però calen eines de diagnòstic, seguiment i avaluació. Dissenyar amb intenció, revisar amb humilitat.
- **Oportunitat i compatibilitat:** El sistema actual col·lapsa: aquí hi ha l'oportunitat. Podem conviure amb el vell mentre creem el nou, fent que convisquin temporalment.
- **Realisme:** No podem construir una CB des d'una visió idealitzada de la realitat. Cal partir del que som: humans amb mancances, incoherències i condicions socials molt arrelades. El realisme no és pessimisme, sinó claredat per fer possible el canvi des de la imperfecció compartida.
- **Saviesa i amor:** La saviesa orienta i l'amor impulsa. Tota acció comunitària ha de sorgir d'aquesta doble força. Si pensem amb claredat i actuem amb afecte, estem sembrant bonvivència. Sense aquestes dues guies, la comunitat perd el sentit i l'ànima.
- **Proximitat:** El canvi real sorgeix del que tenim a mà. És a la quotidianitat on podem transformar relacions, cuidar persones i fer créixer alternatives. L'afany de canviar el món no pot substituir la responsabilitat d'actuar al nostre entorn immediat.
- **Flexibilitat estratègica:** No hi ha camins únics ni fórmules fixes. La CB ha de saber adaptar-se a les circumstàncies, revisar mètodes i buscar noves formes. L'estratègia ha de ser fluida, perquè el món canvia i nosaltres també. La rigidesa és enemiga del procés.
- **Visibilització:** Fer-se visible pot obrir portes, però també generar rebuig. Cal discernir quan mostrar-se i quan preservar-se. La visibilitat no ha de traïr l'essència. El reconeixement extern és útil si no desvia del propòsit intern.

Estratègies concretes:

Per crear o implementar una Comunitat de Bonvivència (CB), veig tres camins possibles:

1. **Adherir-se a una CB existent:** La via més senzilla seria sumar-se a una CB ja formada. Però no en conec cap que compleixi plenament la definició que en faig: xarxes de persones orientades a cobrir totes les seves necessitats, de forma integral, autogestionada i inclusiva. Si algú en coneix alguna que s'hi apropi, crec que val molt la pena implicar-s'hi.
2. **Transformar una entitat ja existent:** Una altra opció és impulsar des de dins d'una entitat ja formada —escola, cooperativa, associació, etc.— una ampliació cap a una finalitat més integral. Tot i que sembli poc realista, crec que moltes organitzacions ja estan en aquest camí. Aquesta transformació, que anomeno bonvivenciar, busca fer que grups especialitzats ampliïn la seva mirada per incloure el desenvolupament humà complet.
3. **Crear una CB des de zero:** La via més clara és començar una CB des del no-res. Per això cal tenir en compte tres factors clau:
 - **Qui la impulsa:** Una Comunitat de Base (CB) neix quan un grup de persones es cansa de criticar el món sense proposar alternatives. Les xerrades de bar sobre guerres o injustícies són el caldo de cultiu, però sovint generen desànim. La gent sent que el poder individual és minso davant dels reptes globals, i això genera frustració. Algunes persones, però, fan el salt: passen de la queixa a la intenció d'actuar. Aquest és el moment fundacional: quan s'adonen que cal construir allò que falta.
 - **Com es consolida un primer nucli actiu:** No cal un pla empresarial amb objectius SMART. La CB pren forma de dues maneres:
 - Parlant molt (tot i que sovint sembla que perdem el temps). Les hores de debat, les definicions subtils, les discussions i precisions ideològiques i conceptuals són el combustible.
 - Actuant directament (però sense quedar-se només en l'acció). Si un grup es reuneix per fer una tasca social però no evoluciona cap a una visió més ampla, no és una CB. L'acció ha d'anar acompanyada de diàleg profund.

L'element central és la intel·ligència col·lectiva: ments i voluntats alineades per a alguna cosa més gran que elles mateixes.

- Com es facilita l'entrada i sortida de nous membres per garantir continuïtat. Hi ha dues motivacions clau per

accedir a una CB: a) Emocional: Cercar benestar, companyia (com qui va al gimnàs per l'ambient) i b) Racional: Assolir objectius (com qui hi va per aprimar-se).

Les CB són com empreses, no com clubs d'esplai. L'objectiu principal: El desplegament integral de capacitats individuals i col·lectives. El benestar emocional és una conseqüència, no la meta.

La gent entén les comunitats que cobreixen dèficits (família, amics), però no les de creixement. Les CB no són intuïtives com una família; cal descobrir-ne el valor. Les adhesions no són per persuasió, sinó per comprensió gradual.

6 FUNCIONS I ÒRGANS

Quan les finalitats no són nobles, uns bons mitjans són una desgràcia

2501. M'agradaria que les cultures de les CB s'inspirassin en una visió semblant a la de Laloux. Sota aquest model, una CB seria com detalla aquesta descripció:

«Són ecosistemes complexos, participatius, interconnectats i interdependents que estan en contínua evolució com els ecosistemes de la naturalesa. Les formes es regeixen per la necessitat. Les funcions es prenen, es deixen anar i s'intercanvien amb fluïdesa. El poder es distribueix. Les decisions es prenen allà on les coses sorgeixen. Les innovacions poden brollar de qualsevol lloc. Les reunions es realitzen quan són necessàries. Els equips operatius temporals es creen espontàniament i es dissolen ràpidament.»⁵³⁷

2502. Si comparem una organització amb un organisme, veurem que ambdós tenen òrgans i funcions. La llei evolutiva diu que «la funció crea l'òrgan» i aquesta llei hauria de servir també per a les organitzacions socials com ara una CB. Això vol dir que no s'haurien de crear òrgans o estructures organitzatives abans no apareguin les funcions o necessitats. No posarem un secretari si no tenim la necessitat de les funcions que creiem que ha de fer.

2503. D'entrada jo diria que no ha de ser imprescindible que es defineixin funcions i òrgans a la manera tradicional de les organitzacions clàssiques. Hem d'estar oberts a noves formes encara no descobertes o popularitzades de funcionament. Seria bonic trobar nous camins per arribar on volem i així superar els obstacles d'aquells que ja coneixem. Amb tot, si la novetat ha de suposar més esforç que el que ja coneixem, és savi aprofitar el que hem après amb el temps. Crec, doncs, que és molt improbable que un organisme com la CB no acabi trobant a faltar la definició de funcions i òrgans.

2504. El procés normal podria ser que en un moment donat ens adonem que algunes necessitats bàsiques del grup que ningú no ha qüestionat i ni tan sols ens hem adonat que hi són, es fan evidents i s'observa que recauen sempre en les mateixes persones. Aleshores cal plantejar-se la necessitat de crear l'òrgan corresponent que li doni eficàcia i fluïdesa.

2505. Per exemple: podria ser que el grup es va reunint regularment amb una normalitat fluida en un lloc habitual. Sense que els assistents se n'adonin, algú no designat i de forma natural sol recordar als altres el dia i l'hora que han quedat i potser fins i tot ha reservat el local o ha preparat un llistat de temes per parlar. Aleshores el grup es pot fer conscient d'aquest treball previ i pot veure amb preocupació (si qui ho fa sempre té tendència a protagonitzar i liderar el grup) o amb compassió (si aquesta consciència fa evident que el protagonista assumeix sempre una gran càrrega de feina altruista) aquesta circumstància. Aleshores, potser és el moment de plantejar-se la creació d'un «òrgan preparador» de les trobades.

2506. Pot ser que hi hagi una fase en què s'ha detectat o definit clarament una funció però no hi ha un òrgan clarament estructurat per a dur-la a terme. Laloux comenta que en una empresa TEAL...⁵³⁸

«Per a cada funció, cadascú especifica què fa, quina autoritat considera que hauria de tenir (actuar, aconsellar, decidir o una combinació de totes), quins indicadors l'ajudaran a entendre si està fent un bon treball i quines millores espera realitzar respecte a aquests indicadors»⁵³⁹

2507. I és que les empreses TEAL posen molt l'accent en les funcions i no tant en els òrgans. Es dona molta iniciativa a les persones per a desenvolupar tasques quan veuen que són necessàries i es confia molt en la dinàmica d'autoregulació dins la xarxa de relacions. «Tot el que funcionava es conservava i el que no es descartava»⁵⁴⁰ comenta un treballador.

2508. I encara, comentant la forma com anaven sorgint funcions, Laloux recorda:

«Quan algú detecta una necessitat nova simplement proposa una funció i a les reunions de governança o d'organització es consideren les propostes de noves funcions o d'anul·lació d'altres que es veuen inoperants.»⁵⁴¹

2509. Cada funció implica una autoritat:

«Quan desenvolupes una funció, adquireixes l'autoritat per dur a terme qualsevol acció que consideris útil per expressar el propòsit d'aquesta funció o dinamitzar una de les seves obligacions,

537 LALOUX, FREDERIC: *Reinventar las organizaciones*. Ed. Arpa, 2016, p.216

538 Empreses TEAL, tal com he comentat en altres llocs, són empreses que tenen un model d'organització fonamentat en els estadis d'evolució personal més elevats segons la taxonomia de les visions jeràrquiques del creixement com les de Bech i Cowan o de Ken Wilber.

539 LALOUX, FREDERIC: *Ibidem*, p.188

540 LALOUX, FREDERIC: *Ibidem*, p.192

541 LALOUX, FREDERIC: *Ibidem*, p.193

a més del que puguis amb els recursos que tens disponibles, sempre que no violis el camp d'una altra funció.»⁵⁴²

2510. La creació d'un òrgan quan hi ha una funció és molt important per diversos motius. Un d'ells és que despersonalitza la funció evitant que el caràcter i carisma d'una persona defineixi el model a seguir. Un segon motiu és que la tasca pot quedar més repartida i la càrrega més distribuïda. Un tercer motiu és que amb un òrgan és més probable que s'instal·li un mètode fruit del consens i evitem interpretacions personals de les funcions. Encara un altre motiu és que s'evita l'apropiació de funcions per part de persones determinades, normalment més disponibles. La descentralització de funcions és una tasca imprescindible en el procés de creació i desplegament d'una CB. Per últim també podem considerar l'avantatge que un òrgan afavoreix la flexibilitat i que hi hagi més gent que passi per diferents responsabilitats amb la qual cosa es veuen més models diferents de gestió.
2511. Tornant al símil biològic, les funcions d'un organisme són, per exemple, la respiració, la locomoció o la digestió i en els organismes més primitius amb prou feina estan suficientment diferenciades aquestes funcions. En els organismes més complexos estan totalment diversificades i s'han constituït uns òrgans específics per a realitzar aquestes funcions: pulmons, múscles, estómac,...
2512. En una organització social hi ha també funcions cada cop més diferenciades a mesura que la complexitat dels objectius i dels mitjans augmenten i uns òrgans que estructurin i pauten la realització d'aquestes funcions.
2513. Per això en una CB hem de pensar en les [funcions organitzatives](#) que són bàsicament la gestió i l'execució i en els [òrgans estructurals](#), que podem dividir entre imprescindibles i optatius.
2514. Pel que fa a les funcions, les dues més importants que té una organització social són les de gestionar la informació i la d'executar les decisions que ens prenen. La funció gestora i l'executiva són, doncs, les dues cames sobre les quals camina una organització. Com més evolucionada sigui més ben definides i diferenciades tindrà aquestes funcions.
2515. La funció gestora en una organització com la CB és convenient fer-la de forma col·legiada en reunions de persones amb la mateixa capacitat decisòria i de participació, si estan en les mateixes de condicions.
2516. La funció executiva es fa per delegació en persones encarregades, sigui a títol individual, sigui en equips.
2517. Així doncs, les funcions són la gestió que es fa en reunions ([reunions de gestió](#)) i les execucions o realitzacions pràctiques que es fan a través de persones encarregades ([encàrrecs d'execució](#)) tal com ho explico als apartats corresponents.
2518. Aquestes funcions poden generar els òrgans corresponents que són estructures fixes que permeten i sustenten la gestió.⁵⁴³
2519. Cal deixar clar també que aquí parlo només de les estructures formals. Hi ha també les estructures informals «*en el sentit que la interacció entre les persones també crea una cultura i manera de fer en el grup que influeix a l'organització interna, la presa de decisions i el poder.*»⁵⁴⁴
2520. Els òrgans que es poden generar per a realitzar les funcions d'una CB són de dos tipus: [els necessaris i imprescindibles](#), sense els quals una CB no pot funcionar i els [optatius o voluntaris](#).
2521. Una comunitat de bonvivència, recordem-ho, és una xarxa de persones que volen desplegar al màxim les capacitats individuals i col·lectives. Hi ha doncs necessàriament funcions de comunicació (si no, no seria una xarxa), de treball personal i de treball col·lectiu. Els òrgans que cobreixen aquestes funcions són els de [comunicació](#), el [Gran Grup](#) (com a òrgan del treball col·lectiu) i el [grup de creixement](#) (com a òrgan del treball personal)
2522. Aquests són els òrgans necessaris i imprescindibles que cap CB pot deixar de tenir.
2523. Pel que fa als òrgans optatius, poden ser d'iniciativa col·lectiva, com quan tot el grup en assemblea decideix que hi hagi un o uns òrgans de gestió (p.e.: comissions de convivència, d'economia, de cures, etc.) o també poden ser d'iniciativa particular, com quan un grup de persones organitzen una activitat (grup de música, grup de cohabitatge, grup d'idees inspiradores, etc.)

542 ROBERTSON, BRIAN: *Holocràcia*. Ed. Empresa Activa, 2015, p.92

543 Un article clarificador sobre la necessitat de les estructures i el seu poder és «La tirania de la falta de estructures» de Jo Freeman, un article que resumeix perfectament el contingut en el titular.

544 PARERA, MIREIA (Coord.): *Teixir comunitats. Invitació per pensar la vida en comú*. Ed. Pol·len, 2023, p. 145

ESQUEMA DE FUNCIONS I ÒRGANS:

- FUNCIONS
 - DE GESTIÓ (REUNIONS)
 - D'EXECUCIÓ (ENCÀRRECS)
- ÒRGANS
 - ESTRUCTURES BÀSIQUES (COMUNICACIÓ, GRAN GRUP I GRUP DE CREIXEMENT)
 - OPTATIVES
 - * D'INICIATIVA COL·LECTIVA (COMISSIONS)
 - * D'INICIATIVA PARTICULAR (GRUPS)

Taula 8: Esquema de funcions i òrgans

2524. Pel que fa al funcionament d'aquests òrgans, crec que seria molt interessant veure de quina forma es van auto-organitzant en funció de les necessitats i possibilitats. Normalment estem acostumats al fet que els òrgans de les empreses o institucions estiguin molt reglamentats i normativitzats. Això no té per què ser així o almenys no té per què ser així d'entrada. De la mateixa manera que un òrgan apareix quan una funció es mostra com a indispensable i la seva constitució millora l'eficàcia de l'organisme, les normes o reglaments també poden aparèixer quan la seva implantació superi l'anarquia, el caos o els riscos de caure sota un poder personal.
2525. Per això crec que els òrgans, en el seu inici, només haurien de tenir molt clares les funcions que han d'exercir. A partir d'aquí poden organitzar-se com millor considerin sempre que no vagin contra algun principi fonamental de la CB i, per tant hi hagi un lloc i un moment per a preguntar, qüestionar, supervisar o impugnar la metodologia dels òrgans si cal.
2526. Els òrgans imprescindibles (els institucionals, és a dir, Gran Grup, Grup de Creixement i Comunicació) vindrien a ser les «estructures d'estat» en el sentit que són les que garanteixen que el funcionament de la CB sigui possible.
2527. Un altre tema és el de com les CB poden constituir una xarxa per a reforçar-se entre elles i articular una acció d'abast territorial i social més ampli. Aquesta funció de coordinació i cooperació, si sorgís, requeriria l'aparició d'uns òrgans específics.
2528. Aquest òrgans haurien de treballar perquè es constituís un banc de coneixements que anem adquirint a mesura que treballem i avancem. Convé que els que venen al darrere puguin aprofitar el que hem après i no hagin de seguir necessàriament o per ignorància per on nosaltres ens hem equivocat.
2529. Per això no seria d'estranyar que, pel que fa a òrgans i funcions, les CB d'un territori determinat acabessin tenint un bagatge de recursos i d'estructura bàsica d'organització que s'ha demostrat útil i que podria servir com a mode predeterminat en el moment d'iniciat una nova CB.
2530. És a dir, que una nova CB podria començar de zero o instal·lar-se el pack bàsic de funcionament, com quan en un mòbil s'instal·len les aplicacions i les configuracions per defecte. Després ja les pots anar actualitzant o ajustant a les teves necessitats.
2531. Si una CB comença de zero, és molt probable que l'estructura organitzativa depengui dels costums, pautes i valors espontanis dels primers que s'hi posen. Això pot ser interessant pel que té d'improvisació, naturalitat i flexibilitat però pot tenir els contravalors del domini de líders, la manca d'eficàcia i la dificultat de coordinació. I encara una cosa pitjor pot ser que acabem consensuant una organització o estructura que en lloc de servir als objectius estigui al servei dels nostres interessos personals. De fet, el marxisme psicològic seria la màxima de Marx que diu que la infraestructura determina la superestructura, aplicada a l'àmbit d'una comunitat.⁵⁴⁵
2532. Aquest perill que he comentat abans, de confondre la funció amb la persona, l'apunta Laloux, també:
- «Cal distingir clarament la persona de la funció. Les funcions són la unitat organitzativa i les persones simplement s'ocupen d'aquestes funcions.»⁵⁴⁶*
2533. En canvi si la CB instal·la, per dir-ho així, una programació organitzativa bàsica, té la feina més fàcil i pot garantir millor que no estigui esbiaixada per les peculiaritats dels qui primer la formen.

⁵⁴⁵ CARBÓ, JOSEP M.: Blog Vol 234: «Marxisme psicològic: les teves accions determinen la teva ideologia» <http://bit.ly/2q4zXMEYER>, ERIN: *EI mapa cultural*. Ed. Península, 2024NV

⁵⁴⁶ LALOUX, FREDERIC: *Reinventar las organizaciones*. Ed. Arpa, 2016, p. 193

6.1 Funcions organitzatives

2534. Les funcions organitzatives són les diverses maneres com funcionen els òrgans. Bàsicament en una CB hi pot haver **les reunions** i els **encàrrecs** perquè el que fem per organitzar-nos és trobar-nos els afectats (reunir-nos) i prendre decisions i encomanar-les a algú (encarregar-les).

Reunions (funcions gestores)

2535. **Les reunions** són trobades de persones amb un objectiu específic.

2536. Una reunió doncs, és un grup de persones juntes en un espai i un temps per a assolir una finalitat. Una reunió pot constar de diversos mòduls o unitats d'acció tal com explico a l'apartat dels [mòduls](#). Si una reunió fos una frase, els mòduls serien les paraules. Si fos una pel·lícula, les escenes serien els mòduls.

2537. Les reunions poden ser per treballar en diferents dimensions: reunions per fer un treball físic, com ara collir llenya, cuinar o construir un mur; poden ser reunions per fer treball emocional o social, com ara dinàmiques de grup, assemblees emocionals o sociodrames; també poden ser de tipus intel·lectual que són aquelles en què les persones treballen amb la ment i la paraula per a elaborar idees i poden ser, també, de tipus espiritual o contemplatiu com les meditacions guiades o col·lectives.

2538. En tot aquest apartat faré referència a les reunions de tipus intel·lectual malgrat moltes de les coses que aquí s'exposen poden ser aplicades als altres tipus de reunions.

2539. Les reunions poden ser informals sense (o amb la mínima) coordinació, però sovint pot ser convenient que hi hagi un equip de facilitadors amb una funció d'autoritat. Els participants haurien d'assumir que els aspectes discutibles d'organització i funcionament durant la reunió seran decidits per aquest equip. És clar que acceptar l'autoritat no implica que aquesta tingui raó. Les decisions poden ser errònies però cal respectar-les tal com passa amb l'àrbitre en un partit de qualsevol esport.

2540. Les reunions institucionals que estan ja contemplades en el funcionament d'un òrgan seran convocades pels responsables. Aquestes reunions periòdiques podran ser, per defecte, en dies fixats (cada dimecres, cada segon dissabte de mes, p.e.) i no es canviarà el dia per a afavorir la presència d'algú, a no ser que hi hagi un consens entre tots els convocats.

2541. Hi pot haver també reunions espontànies i improvisades que qualsevol persona pot convocar. Els acords d'aquestes reunions no són vinculants pels qui no hi han assistit. Hi ha més detalls a l'apartat de [presa de decisions](#).

2542. Dins aquest apartat de les reunions, parlaré de la planificació, la tipologia de reunions, les actituds adequades, les estratègies, els rols, els mòduls i la forma com es desenvolupen.

A. Planificació

2543. Tot i que segons Laloux «*en les estructures autogestionades, les reunions i les funcions sorgeixen de manera espontània i subsisteixen en la mesura que afegeixen valor a l'ecosistema*», crec que cada organització haurà de saber trobar el punt just d'equilibri entre una planificació més tirant a rígida i concreta o una de més laxa i oberta. Això dependrà molt del grau de satisfacció dels afectats i de l'eficàcia que tingui cada funcionament. És molt important que a l'hora d'avaluar o comentar les reunions es consideri aquest llinar de planificació, rols i estructura per tal d'anar consolidant una pràctica satisfactòria i eficient.

2544. Quan es prepara una reunió pot ser molt convenient tenir pensada l'estructura i això es pot fer amb l'eina dels [mòduls](#) o qualsevol altra. Si es pensa en mòduls, cal planificar el desenvolupament de la sessió en funció dels objectius. Després caldrà ordenar i seqüenciar els mòduls per fer-ne un guió.

2545. Aquest guió pot ser explícit o simplement parlat i compartit pels facilitadors abans de començar la reunió. Dependrà de cada circumstància que hi hagi una rigidesa o una major flexibilitat, un detall o no del que es pensa fer i un seguiment o no, durant la sessió.

2546. Una reunió sol constar de diversos mòduls però també pot estar constituïda per un sol mòdul.

2547. Sempre cal que l'estructura estigui al servei del grup i no pas al contrari. Això vol dir que, si es preveu una determinada necessitat, caldrà reconfigurar la dinàmica en funció del que estigui passant o de les urgències o circumstàncies no previstes. Sovint caldrà improvisar i reconstruir l'esquema de la reunió i també la temporització. Aquesta tasca correspon a l'equip facilitador.

2548. Pel que fa als temes que cal tractar és molt convenient tenir clars quins són i amb quines estratègies o mòduls es pensen tractar i també una temporització aproximada. Correspon als facilitadors procurar que la reunió s'ajusti en la mesura del possible a allò que s'ha planificat.

2549. També és important que s'anuncii amb temps la convocatòria de la reunió de la manera que s'hagi acordat i que

s'informi els assistents de l'ordre del dia, la metodologia i la temporització. Tenir un ordre del dia i seguir-lo és una mostra de respecte pels que assisteixen a la reunió, ja que la seva presència indica conformitat i confiança en el que s'ha proposat i fer una altra cosa podria ser considerat un frau o una pèrdua de temps.

2550. Segurament ajuda tenir molt clar qui, quan, a qui i com es fa arribar la convocatòria de la reunió als convidats. I també, per descomptat quin és el contingut que ha de tenir la convocatòria. Aquests aspectes poden estar ja acordats i protocol·litzats o bé poden quedar a discreció dels encarregats de la reunió. En tot cas convé que se sàpiga quin és el procediment.

2551. També es poden contemplar les reunions informals en les quals no hi ha ordre del dia previst.

2552. Una opció que practiquen algunes organitzacions i que pot anar bé per a determinades reunions és la d'elaborar l'ordre del dia a l'inici de la reunió i fer la planificació conjuntament. Això té l'avantatge de poder tractar els temes que més preocupen o urgeixen als assistents. Caldrà considerar en cada cas aquestes opcions.

2553. Així doncs una convocatòria hauria d'incloure:

1. Dia i hora d'inici i d'acabament de la reunió.
2. Lloc.
3. Naturalesa de la reunió i mòduls o apartats que hi haurà. Això inclou els temes de debat o estudi.
4. Equip facilitador.
5. Altres rols, si n'hi ha.
6. Altres especificacions si calen.

2554. Pel que fa als acords que es prenen a les reunions, cal que quedi molt clar quin és l'abast, quins compromisos impliquen i on quedaran enregistrats de manera que tothom pugui consultar-los.

2555. Els acords quedaran reflectits a l'acta de la reunió, en cas que es decideixi fer així. El secretari és la persona encarregada de què hi hagi una acta o un llistat d'acords segons què s'hagi decidit en començar la reunió. No cal que el redactor sigui el mateix secretari. Pot ser molt convenient que abans d'acabar la reunió es llegeixin els acords a què s'ha arribat. Si no hi ha impugnacions, queden com a definitius.

2556. Avaluació de les reunions: Els objectius de les reunions haurien de ser avaluables. Donat que cada grup té una dinàmica pròpia i que de manera orgànica ha d'anar buscant el seu propi procediment, crec que pot ser de molta utilitat que abans d'acabar cada reunió hi hagi un moment de reflexió avaluativa. Durant un espai de temps en silenci podem sentir i reflexionar sobre com ens hem sentit durant la reunió, sobre quina opinió tenim respecte a la consecució dels objectius i també sobre quines coses podríem millorar i quines han funcionat especialment bé.

2557. Podem compartir-ho i així anar consolidant pautes que ens satisfan i evitant les que no ens siguin operatives.

2558. És important que els facilitadors prevegin aquest espai d'avaluació i en controlin el temps i la dinàmica. No es tracta tant de fer un debat com de copsar les diferents impressions dels assistents.

2559. L'avaluació pot, i segurament seria bo que inclogués una valoració de la tasca del facilitador i de les intervencions dels assistents. Els aspectes emocionals, formals, operatius i relacionals han de ser tinguts en compte a l'hora d'avaluar les reunions.

B. Tipus de reunions

2560. Les reunions tenen o han de tenir un objectiu ben definit. L'estructura i el funcionament del grup ha d'estar al servei d'aquests objectius. Això vol dir que els assistents, la configuració dels mòduls, els procediments, la facilitació i els rols que s'hi despleguin han d'estar pensats per a aquells objectius concrets en la mesura del possible. Tot això correspon als responsables de la reunió que són els convocants.

2561. Les reunions poden ser periòdiques i previstes en un calendari o bé espontànies. Les periòdiques ho seran per acord del mateix grup i per tant ja hi haurà responsables de convocatòria i de planificació. Pel que fa a les espontànies, cal preveure qui, com i quan les pot convocar.

2562. Les reunions poden ser de gestió, de formació, d'informació, d'avaluació, consultives, decisòries, relacionals...

2563. Les **reunions de gestió** es convoquen per resoldre problemes, organitzar projectes i preparar activitats. En general la gestió és tot allò que requereix l'articulació de mitjans orientats a un fi. La pregunta central és «quina és la qüestió a resoldre?» i el tipus d'intel·ligència que requereix és la convergent.

2564. La intel·ligència convergent és la que fa convergir tots els mitjans cap al fi que volem. En oposició a aquesta intel·ligència convergent hi ha la divergent que el que fa és considerar tots els aspectes que les dades que tenim oblidem i que passen desapercebudes. Els problemes que requereixen intel·ligència convergent solen ser els problemes lògics o tècnics que busquen l'eficàcia i el control o prevenció del que s'esdevindrà. Exemples de problemes convergents són la realització d'un projecte amb un pressupost determinat o la construcció d'un edifici amb màxima eficiència energètica. Per contra, problemes divergents són més de caràcter humanístic i busquen més la interpretació o comprensió que la predicció. Exemples d'això podrien ser el debat sobre un aspecte ètic o

la conveniència o no de fer un determinat projecte a la llum de diversos valors o criteris. Els problemes en què s'usa la intel·ligència convergent solen «convergir» en una solució òptima mentre que els divergents solen «divergir» en una pluralitat d'opcions molt més àmplia que les aportades a l'inici.

2565. Les **reunions de formació** poden ser útils per a presentar una tècnica específica com ara aprendre a usar un nou programari o un instrument. També per a aportar coneixement general o facilitar la maduració dels participants com quan organitzem clubs de lectura, debats filosòfics o conferències especialitzades d'algun tema. També poden ser reunions de dinàmica de grups, o per a presentar i intercanviar experiències i coneixements. Solen girar al voltant d'un centre d'interès i normalment hi predomina la intel·ligència divergent.
2566. **Reunions informatives** són les que giren al voltant d'un [mòdul informatiu](#) que n'és la columna vertebral i que sol anar acompanyada de [mòduls de presentació](#) i pot incloure en menor mesura altres mòduls.
2567. Les **reunions d'avaluació** se centren un [mòdul decisor](#) i solen servir per a valorar processos i/o productes en funció de determinats criteris. La pregunta que intenten resoldre és «convé o no convé?» o «Va sortir bé o no?» La intel·ligència que més ens ajuda en aquestes reunions és la intel·ligència crítica que compara, qüestiona i valora. També aquí caldrà completar la planificació de la reunió amb els mòduls que necessitem per tal de donar un determinat ambient i facilitar les actituds de col·laboració. [Mòduls de presentació](#), d'[informació](#), de [debat](#) i [decisor](#) poden ser necessaris en aquests tipus de reunions.
2568. **Reunions consultives**: S'articulen entorn d'un [mòdul consultiu](#) i pretenen sondejar el posicionament del grup davant una qüestió per tal de veure alternatives, el grau d'acceptació o rebuig, l'estat d'ànim... En aquestes reunions és molt important facilitar l'expressió i les valoracions dels assistents. La intel·ligència expressiva és fonamental i per això pot ser molt necessari incloure mòduls de [presentació](#), [informals](#) com ara de dinàmica de grups o de lliure expressió, jocs per a relaxar l'ambient i per a facilitar les opinions a través de recursos expressius o dramàtics que defugin del monopoli de l'expressió verbal i racional.
2569. Les **reunions decisòries** se centrarien en un [mòdul decisor](#) i serveixen per a prendre decisions col·lectives.
2570. **Reunions relacionals**: La seva finalitat és crear relacions de major familiaritat i cordialitat. Pot afavorir el relaxament ambiental i en les relacions, la proximitat emocional i la facilitació de la comunicació. També ajuden a la creació d'un ambient cooperatiu. Faciliten l'obertura, proximitat i fluïdesa emocional dins el grup. La intel·ligència que convé desplegar en aquestes reunions és la intel·ligència emocional.

C. Actituds adequades: servei i aprenentatge

2571. Cal tenir molt present, i recordar-ho si cal a l'inici, que una reunió és un treball d'equip. L'actitud dels participants ha de ser la del col·laborador que es posa a disposició del grup i aporta la seva intel·ligència i coneixements per configurar una xarxa d'intel·ligència col·lectiva.
2572. És totalment inadequat, i correspon als facilitadors evitar-ho, que els membres posin el grup al seu servei acaparant l'atenció o centrant el tema en els aspectes que ell valora, domina o interessa. Tampoc es pot permetre que hi hagi contaminació emocional fent, per exemple, de casos o circumstàncies personals el focus d'atenció.
2573. També cal preveure les possibles manipulacions o jocs de poder que hi pugui haver. En cas que hi hagi algunes tensions, ja sigui pels continguts dels temes tractats o per conflictes interpersonals aliens a la reunió, convé desplegar estratègies de pacificació i de centrament del tema que, naturalment, seran diferents segons sigui una de les dues circumstàncies comentades.
2574. Tinguem en compte que una CB és essencialment una comunitat d'aprenentatge i per tant tot allò que fem i tot allò que ens passa, sigui conflictiu o exitós, ha d'estar també al servei del creixement personal. Si tenim problemes, els hem d'aprofitar per aprendre a superar-los i, si tenim fluïdesa, hem de captar-ne els factors facilitadors.
2575. Això implica que a vegades caldrà compaginar l'eficàcia a curt termini d'allò que estem fent amb l'aprenentatge a llarg termini d'allò que ens convé. Per això, encara que en una reunió hàgim de decidir una cosa amb una certa urgència, no podem excloure estones o activitats de reflexió o d'aprenentatge que la situació ens facilita.
2576. La participació en una reunió és un dels principals serveis que un assistent fa al grup. Amb tot, la participació hauria de ser quasi sempre voluntària. A vegades les persones que callen i escolten sense intervenir capten més informació i detalls que els participants actius. Aleshores, en un comentari breu es pot aportar més que en una disquisició perllongada. També pot ser que allò que s'ha après o captat en el silenci receptiu pugui ser aprofitat fora de les reunions.
2577. Estimular la participació vol dir, doncs, convidar els assistents a opinar en una roda o en una conversa. Els suggeriments de participació, en cas que es facin, mai no haurien de ser imperatius o deixar entendre que es falta a algun costum dins la reunió. La gent s'ha de sentir ben còmoda per tal de participar o no segons el seu parer.
2578. A les reunions tots hauríem d'estar oberts a què algú ens assenyali alguna limitació en els aspectes formals. El

facilitador regula aquestes intervencions —que sempre es faran «des del jo»— si no són fluides i acceptades. Per això, quan algú vulgui opinar sobre les actituds o intervencions dels altres, hauria de demanar permís a l'afectat i esperar el seu consentiment.

2579. El feedback que ens donem entre nosaltres és fonamental per desenvolupar els nostres processos d'aprenentatge. Laloux diu:

«Potser a nivell egoic ens sentim recelosos davant el feedback, però som éssers relacionals i la valoració honesta ens motiva. He vist com «embogien» algunes organitzacions en les que mai s'intercanvia feedback. La gent jutja els altres a les seves espatlles i llavors es pregunta nerviosa què estaran dient els altres quan ells no estan presents. En llocs com aquests, cada paraula, cada silenci, cada cella arrugada s'escodrinya a la recerca de judicis silenciosos.»⁵⁴⁷

2580. Resumint, la dimensió didàctica de les reunions fa de cada trobada un aprenentatge col·lectiu pel que fa a la gestió del grup, l'empatia, l'escolta activa, la participació respectuosa, la rigorositat argumentativa, l'oportunitat de la participació, el lloc de l'espontaneïtat, la concentració, etc.

D. Estratègies per a la paraula i el diàleg

2581. Molt recomanables és també que ens acostumem a parlar des del «jo» en el sentit d'expressar en tot moment i sentir autènticament que els nostres judicis són opinions i no fets inqüestionables. No cal dir que les actituds de respecte, cordialitat, empatia, correcció formal en el llenguatge, les formes, el vestit, la postura i els hàbits ajuden molt al desenvolupament amable i eficaç d'una reunió.
2582. El llenguatge ha de ser, en la mesura del possible, concís i convé evitar allargar els parlaments ja sigui repetint, posant exemples, recordant vivències o fent perífrasis del que es vol dir.
2583. L'expressió concisa i ajustada no és només un recurs que ajuda a la fluïdesa i eficàcia de les reunions sinó que sovint també ajuda a qui parla atès que l'obliga a centrar-se en el que és essencial del que ens vol comunicar i li evita divagar en coses que no concerneixen encara que ell hi trobi gust espaïant-se.
2584. El fil i el ritme de la conversa són també importants.
2585. Algunes **estratègies** que poden ajudar a l'expressió i a la participació són, per exemple:

D1. Les rondes

2586. Començar les reunions amb rondes de paraula pot ser una bona opció. Si les persones no es coneixen, es pot proposar una ronda de presentació precisant (o no) allò que es podria dir. Per exemple: «podem dir el nostre nom, alguna cosa peculiar que penseu que us defineix i un parell d'informacions sobre aspectes socials (família, treball, aficions...)» o bé «Podem dir el nostre nom i allò que pensem que ens donarà a conèixer.»
2587. Les rondes comencen per qui voluntàriament s'ofereix a fer-ho i a partir d'ell, seguint un ordre correlatiu, anem participant tots els que vulguem. Naturalment podem no participar dient simplement «passo», per exemple. També es pot deixar que l'ordre de participació sigui espontani i la gent vagi parlant quan vulgui.
2588. Les rondes es poden fer en qualsevol moment de la reunió. Al principi de la reunió, en un punt que estiguem estancats, en un moment que necessitem serenar o en acabar.
2589. Al principi, quan ens coneixem, podem fer una ronda d'actualització, ja sigui deixant l'expressió lliure a cadascú perquè digui el que vulgui o bé donant una orientació tipus: «què ens ha passat de rellevant aquest mes?» o «què esperes (o què tems, què desitges, que no vols veure, què odies) d'aquesta reunió?» o «com et sents avui (o ara)?», etc.
2590. Les rondes també es poden fer completant la frase que algú inicia. Tothom la comença igual però la tanca a la seva manera.
2591. A les rondes que es fan en moments d'estancament o de tensió es pot demanar (en obert o demanant que es completi una frase) a la gent que digui què creu que hem de fer o que descrigui el que està passant (sense opinar) o que valori des de la subjectivitat sense necessitat de referir-se als fets, o...
2592. En finalitzar la reunió, una paraula o frase que expressi alguna cosa (en obert o amb l'acabament d'una frase) pot ser molt confortable i ajuda a formalitzar el tancament.
2593. Quan es faci una roda d'opinions sobre temes que demanen reflexió, es pot deixar un parell de minuts en silenci per tal que tothom pugui pensar la seva aportació. Això evita la precipitació en les opinions. Després, tota la roda d'opinions és més fluida.

D2. Estratègies d'informació dels assistents

2594. Pot passar que massa atents al que estem dient o per no assabentar-nos-en ens fem pesats, ens repetim,

⁵⁴⁷ LALOUX, FREDERIC: *Reinventar las organizaciones*. Ed. Arpa, 2016, p. 203

divaguem, sortim del tema i cometem altres distorsions quan parlem en una reunió. Si bé els facilitadors són els responsables de corregir i regular aquestes disfuncions, a vegades no són tan evidents o compartides. Penso que és important que els qui parlen puguin tenir una informació sobre el que estan pensant o sentint els seus oients. Per això estaria bé establir el costum de practicar un codi de gestos senzills i discrets que es puguin orientar el parlant.

2595. Si, per exemple, ajuntar i separant les puntes dels dits de la mà evocant una boca que parla significa que ens estem allargant massa i aquest gest el veiem en una majoria de persones, podem copsar el sentit de l'audiència. Això no vol dir que hàgim de corregir la nostra actitud si els facilitadors no ho demanen, però ens donen opinió que podem fer servir de cara a millorar les nostres habilitats comunicatives.
2596. Es poden inventar gestos compartits per a informacions del tipus «això ja s'ha dit», «et repeteixes», «m'avorreixo», «hi estic d'acord», «explica-ho millor», etc. No cal dir que els efectes còmics que es produeixen al principi poden quedar superats amb normalitat i aportar informació útil per a ser més eficaços en les reunions.

D3. Els torns de paraula

2597. En reunions on uns pocs acaparen molt podríem atorgar un nombre de torns de paraula a cadascú i no se'n repartirien més fins que no s'haguessin esgotat. Per exemple, diem que tothom té tres torns de paraula (podríem repartir tres cigrons a cadascú) i cada cop que algú parla posa un cigró davant seu. Quan et quedes sense cigrons et quedes sense paraula i no pots tornar a parlar fins que no es fa un nou repartiment de paraules. També es pot permetre que algú et cedeixi els seus torns (cigrons). Aquesta tècnica pot ser desaconsellable en moltes ocasions perquè trenca el principi de voluntarietat en la participació i hi pot haver gent que se senti molesta per haver de parlar. Cal tenir-ho en compte.
2598. També es pot arbitrar, durant la reunió o durant una estona de la mateixa que, qui té la paraula la cedeixi a qui vulgui sense que necessàriament hagi de ser qui abans l'hagi demanat. Es pot escollir a qui donar la paraula per l'interès que es té en escoltar la persona convidada. Fins i tot es podria passar la paraula a algú que no l'hagi demanat, amb el benentès que no està obligat a prendre-la. Pot, però, passar-la a qui vulgui.
2599. Un objecte de paraula que actua de tòtem o de símbol de poder sobre la paraula pot ser també una eina útil en alguns casos. Qui té l'objecte pot parlar i els altres no. Es pot sol·licitar l'objecte però com en el punt anterior, és potestat de qui el té cedir-lo o no.
2600. Respecte al temps de les intervencions, cal procurar que no siguin massa llargues. L'equip facilitador ha d'estar atent a aquest aspecte i si cal, establir alguna mena de límit. Dos minuts sol ser un temps suficient per a exposar una idea dins d'un diàleg. No tenim per costum intervenir quan algú s'allarga massa però seria convenient que els facilitadors (que per això reben aquest nom) ho fessin. Tenen la potestat per avisar, aconsellar i fins i tot limitar el temps d'intervenció en bé de la majoria.
2601. Pel que fa a l'ordre de les intervencions, és costum que s'intervingui pel mateix ordre en què es demana la paraula. Ja hem vist però que hi pot haver altres sistemes. Un dels inconvenients d'aquest mètode d'ordre cronològic és que a vegades es triga tant a poder parlar que, quan ens toca, allò que volem dir ja no està dins la conversa. Amb tot, solem dir-ho i així el fil general es va desviant i es van obrint diverses vies de diàleg. Això només es pot arreglar amb autodisciplina o amb una intervenció decidida dels facilitadors.
2602. Una de les possibles estratègies per minimitzar aquest inconvenient és el que anomenem «la cullerada» que és un gest diferenciat del que es fa quan es demana la paraula. Normalment es demana la paraula aixecant la mà o fent un gest perceptible per al moderador. La «cullerada» es podria demanar posant la mà en forma de cullera i com agafant a l'aire alguna cosa. Això és com dir que es vol posar cullerada a la conversa. I una cullerada en una conversa és una intervenció menor (no més de 20 segons o els que acordem) que només pretén preguntar, aclarir o matisar alguna cosa. Les cullerades passen per davant dels torns de paraula i no solen significar un gran inconvenient ni pel que fa al fil de la conversa ni per als qui estan esperant el torn perquè dura molt poc.

D4. Estratègies de centrament i concentració

2603. Estratègies per a centrar-nos en el que fem i no divagar poden ser:

1. Acabar cada participació en la reunió amb una frase simple que resumeixi el que vol dir. Ex.: «En resum, crec que la proposta de la Isabel és inviable.»
2. Dir, abans de començar a parlar, l'enunciat d'allò que dirà. Ex.: «No veig clar pagar per aquest servei.» (És evident que aquest enunciat inicial també podria ser el resum però sovint la gent acaba dient coses que no pensava dir quan inicia el seu torn de paraula. Per això aquesta tècnica ajuda a cenyir-se al guió del que volia dir i evita aquest problema)
3. Dir, abans de començar a parlar, quin lloc ocupa el que dirà en l'esquema de la conversa. Per exemple: «Ara posaré una objecció al que ha dit en Lluís» (Aquí no s'anuncia el contingut del que es dirà sinó el

- vincle amb el fil que s'està seguint a la reunió.)
4. Repetir, abans de parlar, el que s'ha dit a la darrera aportació. (Això evita que la gent parli sense garantir que ha seguit el fil de la conversa)
 5. Deixar 3 segons de silenci entre una participació i una altra. Això talla molt la fluïdesa però dona calma cosa que a vegades és prioritària.
 6. Altres que puguem conèixer o improvisar.

D5. Estratègies de participació

2604. Algunes estratègies que poden facilitar la participació:

1. A vegades el problema no és l'excés de participació sinó la manca de participació. Algunes estratègies per a fomentar-les poden ser, per exemple, rondes ràpides en què s'acaba una frase, es diu una paraula, un nom, o una idea amb espontaneïtat i agilitat, sense necessitat que sigui reflexionada o justificada. És de l'estil de la «pluja d'idees» on el que compta és el material que sorgeix lliurement encara que aparentment no tingui res a veure amb el que estem dient.
2. L'ús de paraules o idees simbòliques és també molt potent per a facilitar la participació i mostrar el que la inhibició oculta. Si diem, per exemple, que cadascú digui amb quin animal s'identifica pel paper que fa a la reunió, possiblement sortirà informació rellevant. Podem jugar a identificar els participants, els problemes, els dubtes, les dificultats, les solucions, els reptes, els projectes, etc. amb elements d'una classe que siguin prou distints per mostrar una altra mirada o perspectiva sobre ells. Per exemple, podem dir: «Si aquest problema que tenim fos un músic dins una orquestra, quin seria?», o «Si la manca d'idees que patim fos un paisatge, quin seria?» o «Si les persones que estan en el projecte però no intervien fossin un aliment, quin serien?». Així, projectant els elements en contextos simbòlics, podem trobar escletxes per avançar quan ens bloquegem.
3. També podem recórrer a estratègies no verbals com ara dibuixos en una pissarra que simbolitzin on som, què falta, què hem de fer o el que necessitem i després comentar-los.
4. També poden ser representacions gestuals o mímiques que simbolitzin el que estem afrontant.
5. Una altra estratègia que permet facilitar la participació sobretot quan la reunió és nombrosa, consisteix a dividir els participants en dos grups. Físicament, si es pot, convé que formin dos cercles concèntrics o dues zones en una sala, de manera que quedin clarament diferenciats els qui fan la reunió i els que observen. Perquè d'això va aquesta tècnica. Mig grup treballa i l'altre mig observa. Dos són els beneficis d'aquest exercici: augmenta la fluïdesa de la conversa perquè a menor nombre de gent més temps per persona i més familiaritat i també perquè els observadors poden fer-se conscients dels múltiples errors, vicis, encerts, abusos o actituds facilitadores que es despleguen de manera inconscient al llarg d'una reunió. A l'apartat del [rol de l'observador](#) s'hi comenta alguna cosa més.
6. Es pot dividir el grup en diversos subgrups en un moment donat, per tal que la comunicació sigui més fàcil, directa i abundant. Després es pot compartir el que s'ha dit als subgrups.
7. Important també és convidar a determinades persones a parlar de manera explícita. Sovint per motiu de cultura (com explica Meyer⁵⁴⁸), o de formació acadèmica, o de caràcter, hi ha persones que s'inhibeixen de participar. Convidar-les a fer-ho pot aportar molt bon material.
8. ...

E. Rols

2605. Les diferents tasques i funcions es realitzen entre totes les persones del grup atenent a les diferents habilitats, preferències i disponibilitats. Amb tot, és molt convenient que hi hagi rotacions per tal de fer relleus, evitar estancaments i monopolis i així donar la possibilitat d'aprendre i experimentar diferents estils de gestió.

E1. Moderador, coordinador, facilitador

2606. El facilitador o equip facilitador és l'encarregat que les reunions es realitzin seguint els criteris i objectius que ens hem marcat.

2607. «La tasca del facilitador no és eliminar l'ús de rang i de poder, sinó adonar-se'n i fer-los explícits per tal que tothom els vegi.»⁵⁴⁹

2608. La facilitació la fan millor dues persones. Una seria la principal i l'altra, l'auxiliar. L'auxiliar pot seure al costat del facilitador principal i aportar allò que observa o considera. Dues persones veuen millor que una sola. Com en tants equips arbitral, la bona sintonia entre ambdues ajuda molt al bon desenvolupament de la funció.

548 MEYER, ERIN: *El mapa cultural*. Ed. Península, 2024. Per exemple, a la pàgina 15 explica com les persones de cultures orientals no solen participar en converses o debats amb occidentals perquè a orient és costum que hi hagi un petit espai de silenci entre una intervenció i una altra. Això es considera una invitació a parlar i els occidentals no deixen mai aquests intervals de silenci sinó que més aviat s'atropellen per prendre la paraula. El resultat és que els orientals no participen.

549 MINDELL, ARNOLD: *Sentados en el fuego*. 1995. Edició digital impresa, p. 11

2609. El facilitador té l'autoritat per a prendre les decisions durant la reunió. Regula, dona paraules, resol temes dubtosos, vigila els temps, mira que es compleixin els objectius tractant els temes que toquen i no altres, a no ser que sigui estrictament necessari. És un àrbitre que té una autoritat delegada i acceptada per tots la qual cosa no vol dir que tingui raó en les seves decisions sinó que la seva opinió tindrà rang d'autoritat en els moments d'incertesa.
2610. El moderador o facilitador acostumarà a ser qui ha convocat la reunió o algú que ell hagi proposat. A l'inici de la trobada es pot, però, decidir que la condueixi una altra persona si té el consens del grup.
2611. El facilitador és el responsable de certificar que les decisions preses a la reunió s'han pres d'acord a allò que tenim establert i que es donin a conèixer de la manera fixada. Per això ha d'assegurar-se que el secretari o qui prengui nota de les decisions les llegeixi abans d'acabar la reunió i també que es difonguin segons els criteris del grup.
2612. A l'inici de la reunió es pot proposar que la reunió no tingui facilitador i es sotmetrà a votació.
2613. En resum doncs, les **principals funcions** de l'equip facilitadors són: (no cal que les faci totes; només les que s'han acordat)
1. Convocar segons el procediment la reunió (si s'ha acordat que ho faci ell)
 2. Marcar l'inici i la fi de la reunió. Considero que la puntualitat és molt bon criteri perquè és una mostra de respecte pel temps de la gent.⁵⁵⁰
 3. Planificar amb anterioritat el seu desenvolupament. Fixar els mòduls, si cal.
 4. Presentar el pla de la reunió, els temes i la temporització.
 5. Donar paraules si cal.
 6. Controlar i ajustar el temps de les intervencions tot evitant la repetició o redundància i la divagació o l'allunyament del tema que estem tractant.
 7. Dinamitzar els debats.
 8. Ajustar les aportacions i el treball col·lectiu als objectius de la reunió.
 9. Gestionar la resolució dels conflictes que puguin aparèixer.
 10. Garantir que es llegeixin els acords abans d'acabar la reunió i hi hagi acord general.
 11. Assegurar-se que les decisions es publiquin segons el criteri que tingui el grup (si en té)
 12. Allò que se li encomani a l'inici de la reunió.
2614. No tothom és idoni per a facilitar una reunió i crec que no convé forçar ningú a fer-ho. A vegades cal limitar a algú que ho vol fer si es percep que no hi té prou traça.
2615. Sabem que la CB és una comunitat d'aprenentatge i per tant quasi tothom que vulgui aprendre a ser facilitador ho pot fer. Possiblement podria començar fent d'auxiliar i després de les seves primeres sessions, atendre als comentaris que puguin i vulguin fer els que han participat.
2616. Cal que l'equip facilitador tingui les seves estratègies per a gestionar les reunions.
2617. El facilitador ha d'assumir l'autoritat delegada que li han donat els assistents. El seu poder deriva de la confiança que li hem donat i hem de respectar les decisions que prengui encara que no ens semblin del tot justes, de la mateixa manera com els jugadors d'un esport han de respectar els àrbitres.
2618. Els facilitadors poden ostentar algun símbol de la seva tasca, com ara una gorra o un objecte vistós davant seu, per tal de fer evident que la seva autoritat no ve d'ell sinó del grup que ha delegat en ell, però que en un altre moment pot recaure en una altra persona.
2619. Cal que els facilitadors siguin rigorosos en la gestió dels egos i no permetin els abusos de poder dels qui tenen més prestigi, caràcter, carisma, xerrameca, influència o poder.
2620. Els facilitadors poden i han de fer advertències quan algú fa intervencions no adequades. Poden fer avisos (com les targetes grogues al futbol) i poden també impedir de participar a algú si no canvia la seva actitud o fins i tot demanar-li que surti de la reunió.
2621. Tots els assistents han de donar suport als facilitadors en cas de conflicte i no poden permetre el qüestionament de la seva autoritat. Si realment no estan encertats, poden ser recusats per a altres reunions i també poden fer la crítica en acabar la reunió.
2622. Robertson diu:
- «La teva responsabilitat (com a facilitador) no consisteix en donar suport o cuidar les persones; consisteix en protegir el procés, que al seu torn permet que aquestes es cuidin a elles mateixes. La funció d'orientador requereix que anul·lis el teu instint de ser educat o amable i que tallis la gent*

⁵⁵⁰ Cal considerar també que hi ha persones que per cultura o tradició perceben el temps amb més laxitud. En aquests casos, caldria arbitrar mesures adequades com ara convocar la reunió un quart abans o bé començar-la un quart després, per exemple.

quan parla fora del torn; no immediatament després que hagin expressat les seves opinions, sinó inclús quan comencen a agafar aire per fer-ho. Et sembla groller? Ho és, però és necessari.»⁵⁵¹

E2. Observador

2623. La figura de l'observador serveix per incorporar una mirada sobre la reunió que no estigui massa implicada en el que està passant. L'observador es designa prèviament i la seva tasca és aplicar una visió general del que està passant: qui parla més i com afecta els altres, si hi ha agressivitat, distracció, protagonismes excessius, debats estèrils, cansament, avorriment, detalls que poden ser percebuts per l'observació atenta de les expressions i gestos dels assistents, etc.
2624. L'observador no participa en la reunió perquè la seva implicació en els temes li trauria atenció en l'observació.
2625. L'observador pot ser temporal. Per exemple es pot designar un observador per a cada mitja hora o una hora.
2626. Convé que tothom passi per aquest paper perquè permet aprendre a fixar-se en allò que sovint no veiem quan estem immersos en una reunió.
2627. En finalitzar el seu torn, l'observador ho indica al facilitador i aquest, tan bon pugui, convé que li doni la paraula per tal que expressi, amb brevetat i concisió el que ha observat. No cal entrar en comentaris ni debats. La reunió hauria de seguir amb normalitat si no apareix res que, a criteri del facilitador, obligui a incorporar com a tema de la reunió.
2628. Excepcionalment l'observador pot interrompre la conversa però convé que només ho faci quan és imprescindible per tal de no frenar la dinàmica de la reunió. Amb tot, la seva intervenció pot evitar que la reunió naufragui. (El moderador també pot intervenir a requeriment d'algué que no sigui l'observador).
2629. En cas de prendre alguna decisió, és preferible que l'observador s'abstingui de participar per tal de no perdre el seu rol i també perquè no haurà pogut estar del tot amatent al contingut. Pot delegar el seu vot i també si el grup hi està d'acord, pot participar activament en la decisió votant o mostrant la seva posició al respecte.

E3. Secretari

2630. El secretari és un simple registrador o notari de què passa a la reunió.
2631. La figura del secretari és optativa i voluntària. Com en el cas dels facilitadors, no tothom ho pot fer.
2632. Convé que abans de la reunió quedi clar si quedaran registrades les participacions o només les decisions.
2633. Abans d'acabar la reunió és convenient que el secretari llegeixi els acords, si n'hi ha, per tal de constatar que ningú no hi té cap objecció.
2634. El secretari és també l'encarregat de difondre a qui correspongui i amb els procediments que s'hagin acordat, les actes o els acords de la reunió.

E4. Assistent

2635. Els assistents a les reunions són les persones convocades i que volen i poden assistir.
2636. Hi pot haver assistents no convocats i convocats no assistents.
2637. Respecte als primers, caldria que a la convocatòria s'especifiqués si s'admeten o no persones no convocades i en quines condicions. Considero que l'assistència d'observadors (que poden tenir limitada la participació) és un indicador de la claredat i transparència d'una organització.
2638. L'acceptació d'assistents no convocats pot ser total o limitada a algun condicionant, com per exemple, convidats per convocats, amb determinats perfils o capacitats, a antics membres, etc.
2639. Pel que fa als convocats no assistents, cal cenyir-se als criteris de quòrum necessari per a la realització de la reunió, que caldria que s'especifiqués a la convocatòria.
2640. Pot ser també que hi hagi reunions amb assistència obligatòria si així s'acorda.
2641. Les persones assistents a les reunions o activitats han de conèixer les condicions sota les quals participen i també la cultura participativa. Un cop conegudes, la seva participació implica acceptació.
2642. Pel que fa a les condicions dels assistents, cal que quedi clar en quines condicions participen. Pot ser una participació de ple dret, amb veu però sense vot, com a observador sense cap participació, per delegació o delegant a altres persones.
2643. Pel que fa a la delegació de vot en cas de decidir alguna cosa, podeu veure l'apartat [presa de decisions](#).
2644. Si la delegació és per a opinar o per presentar alguna idea o projecte, no cal cap mena de formalitat.
2645. La selecció dels participants en una reunió és també una qüestió important. Sovint ja queda clar qui ha d'estar convocat a una reunió. Per exemple quan es fa una reunió d'una comissió, es dona per descomptat que els

551 ROBERTSON, BRIAN: *Holocràcia*. Ed. Empresa Activa, 2015, p.122

membres d'aquesta comissió han de rebre la convocatòria. Cal considerar també que segons el tema o la circumstància es pugui convocar a persones determinades per les especials característiques que puguin reunir. Potser la seva expertesa, veterania, ascendent o alguna qualitat específica pot fer recomanable ser convocat a criteri dels qui preparen la reunió.

E5. Altres rols

2646. Controlador del temps: Pot ser una persona que es dedica específicament a controlar el temps que es dedica a cada tema i a vetllar per tal que tot transcorri segons el previst. Aquest paper pot fer-lo també l'auxiliar si n'hi ha. El control del temps també pot ser per controlar la durada de les intervencions si s'acorda que aquestes no excedeixin de determinat temps.
2647. Supervisor d'objectius: Controla que el debat no es desviï del que estava previst. Sovint passa que les converses deriven en temes aliens al que s'havia programat i només algú especialment atent a aquest aspecte ho pot percebre i compartir-ho tot dient-ho al grup o als facilitadors.
2648. Controlador de biaixos: Kahneman⁵⁵² parla del «destructor de biaixos» una persona especialitzada en detectar els biaixos cognitius més freqüents i que en una reunió pot ser l'encarregat de fer-los evidents.
2649. Els tres rols precedents poden recaure en l'observador o la persona que ajudi al moderador. Ells formen l'equip facilitador.
2650. Podem pensar tants rols com considerem necessaris sempre que estiguin al servei d'alguna finalitat que no acabem d'aconseguir. Descarregar els facilitadors d'algunes tasques pot ser una forma de cogestionar la reunió i de facilitar la feina del facilitador.

F. Mòduls

2651. Un mòdul és una activitat del grup en què hi ha ben definits un objectiu i un mode d'estar. Per objectiu entenc una cosa que hem d'assolir i per «mode d'estar» hi entenc un conjunt de normes o directrius que cal respectar al llarg d'aquell mòdul. Aquestes normes només vigeixen durant el mòdul i se suposa que estan al servei de l'eficàcia del mòdul.
2652. La nostra activitat diària individual o en grup sol tenir una certa uniformitat temporal que va canviant a mesura que la circumstància o la tasca que fem evoluciona. Quan estem treballant a l'hort en grup o ens reunim per preparar un sopar anem passant de moments informals i improductius a moments de treball concentrat i seguit, pausat i dirigit per algú que hi entén, per exemple. Aquests trànsits entre diferents moments de les nostres ocupacions solen fluir fàcilment sota el ritme de l'energia que generem entre tots. Normalment no fem esment d'aquests diferents moments en la tasca. Treballem, parem per esmorzar, després opinem o valorem el que fem i després seguim treballant de forma inconscient i automàtica.
2653. Quan una tasca té un requeriment d'eficàcia i es considera que cal una intenció expressa per a assolir el que ens proposem, necessita una planificació o guiatge. És el que fa un capatàs en una obra, un director en un assaig d'una companyia de teatre o un caporal en una brigada de bombers.
2654. En aquestes circumstàncies de planificació sí que cal distingir els diferents moments d'activitat perquè cada modalitat d'acció demana una disciplina, ordre o intenció diferent. Podem tolerar relaxació a l'hora de començar una reunió però no pas si sona l'alarma al parc de bombers. Podem permetre la desconexió d'algú en un moment creatiu però no pas en un moment en què ens calgui donar el cop de rem tots a la una. Podem ignorar la verborrea mentre collim cireres però no pas quan estem escoltant la proposta d'algú. En fi, dic això per justificar que en activitats col·lectives que demanen eficàcia cal identificar i definir bé límits i possibilitats de cada una d'aquestes unitats d'acció que anomenem mòduls.
2655. Hi ha doncs mòduls informals i formals, de silenci i de xivarri, reflexius i decisoris, etc. Els mòduls tenen una estructura més aviat rígida en el sentit que estan ben definits i acotats pel que fa als objectius, l'organització jeràrquica, les accions que s'esperen i les que no, la durada, etc.
2656. I és una norma d'eficàcia que els qui participen en diferents activitats i mòduls coneguin i respectin els valors, costums i pràctiques que hi ha associades. Normalment d'això se n'encarrega el responsable que informa o corregeix els qui no operen en concordança al grup. La manera com els responsables fan aquesta tasca varia molt i pot anar des del «*laissez faire*» volgut o impotent fins a la direcció més despòtica.
2657. Defenso un lideratge col·lectiu i per tant el mínim personalisme possible i per això crec que no hi ha d'haver figures amb estatus d'autoritat sinó que aquesta ha d'estar repartida i gestionada de formes que comentaré en [un altre apartat](#).
2658. Una de les maneres d'evitar la necessitat de lideratges personals forts és que els participants en les activitats i

552 KAHNEMAN, DANIEL.: *Ruido*. Ed. Debate, 2021, p. 268

mòduls estiguin informats i formats en la participació de forma que tot sigui fàcil i gestionat pel grup. Massa sovint les nostres reunions són pèrdues de temps perquè no hi ha una direcció eficaç ni una explicitació del que cal fer i com en cada mòdul.

2659. Sé que hi ha gent que quan es parla d'aquests temes defugen de la necessitat de certa rigidesa en el funcionament dels equips. La rigidesa, entesa com un acord sobre objectius i mitjans amb mecanismes de control, és necessària sempre que volem assolir objectius en un marc temporal. Contràriament al que pot semblar, la rigidesa en els mòduls és el que facilita l'agilitat o flexibilitat de l'estructura. Una estructura orgànica ha de tenir una certa rigidesa en els seus components i una gran flexibilitat en les articulacions. Amb plastilina no farem un esquelet però amb ossos durs i tendons flexibles es poden constituir les estructures esquelètiques d'alguns organismes.
2660. Així doncs, concebo els mòduls com períodes de temps en què diverses persones comparteixen objectius i modes de fer. Una classe d'una hora i mitja en una universitat pot estar constituïda per diversos mòduls: una presentació personal, una exposició, un debat, una ronda de preguntes i una avaluació final, per exemple. Una consulta mèdica pot tenir el mòdul de presentació, el d'exploració, el de presentació de propostes i el de deliberació. Un taller de cuina pot incorporar un mòdul de presentació de les persones, un d'informació d'objectius i mètodes, un de treball, un de descans, un de neteja i un d'avaluació. I així amb tot el que fem.
2661. Com ja he dit en la nostra vida quotidiana, afortunadament no ens cal estar pendants de tot això perquè l'espontaneïtat i la naturalitat amb què fem les coses ho fa innecessari quasi sempre. Ara bé quan cal ajuntar diverses persones amb diferents qualitats i actituds per fer determinades coses en un temps concret, cal una certa planificació. No negaré que hi pot haver equips que puguin treballar de forma totalment informal i eficaç. En aquests casos, crec que és millor no intervenir i deixar que la naturalitat els guïi. Això té el perill que el benestar que es genera els faci oblidar els objectius que els apleguen i aquest mateix benestar els pot fer abaixar l'exigència.
2662. Això no és greu i si l'objectiu del grup és un objectiu subliminar, és a dir, que el que es diu que es vol fer i el que realment es vol fer és diferent i tothom ho sap. Un exemple seria un grup de jubilats que tenen com a objectiu anar d'excursió els dijous. Sembla que l'objectiu és fer l'excursió però en realitat és trobar-se i xerrar. En aquests casos, la rigidesa és innecessària perquè l'objectiu (anar d'excursió) és un objectiu «fals». L'autèntic objectiu, el subliminar i ocult, és xerrar i passar-s'ho bé i això ho faran igual tan si plou i s'han de quedar al bar com si a mig camí decideixen aturar-se i tornar enrere.
2663. Per contra, moltes activitats de les organitzacions que requereixen productes tangibles en temps determinats com són les empreses, les associacions o els organismes oficials no es poden permetre tenir objectius subliminars o ocults i requereixen una exigència i un control per a ser operatives i assolir les seves finalitats.
2664. Massa sovint aquesta falta de rigor de certs grups porta a la ineficàcia i se sol justificar apel·lant a altres necessitats més primàries però que no són les que el grup ha de cobrir. Així, per exemple si un claustre de professors que té previst parlar de 5 coses no n'aborda cap perquè comencen un quart tard, ja que la gent necessita relaxació sortint de l'aula, després hi ha una catarsi emocional que tots acullen i finalment algú amb moltes ganes acapara la resta del temps perquè té una urgència no resolta, això és una mostra clara d'ineficàcia i d'inadequació de l'estructura a la finalitat. No es nega que hi hagi beneficis emocionals i socials que a la llarga poden repercutir en el bon funcionament però si aquesta és la necessitat, cal preveure-la i arbitrar mitjans per a cobrir-la alhora que es desenvolupen les funcions requerides a través de les reunions formals, per assolir els objectius.
2665. Com que considero que les CB han de ser comunitats inclusives he de pensar en què moltes activitats es faran en equips o grups de persones que no tindran afinitat especial o homogeneïtat en les actituds i capacitats. Per això crec que l'estructura ens pot ajudar molt i que cal fer un esforç per ser estructurats i diligents sense perdre mai de vista la dimensió humana i el benestar del grup.
2666. Alguns dels òrgans de funcionament o instruments col·lectius que tenim per a desenvolupar les nostres activitats són les reunions de treball, les activitats programades, els encàrrecs, els equips de treball, les assemblees i les comissions. Cada una d'aquestes activitats pot i ha d'incorporar els mòduls que millor s'ajustin a la finalitat i circumstància del grup.
2667. Quan els grups són estables és una pràctica molt convenient l'anàlisi i consens sobre quin model de funcionament s'ajusta millor a la composició i objectius del grup. Cal personalitzar, si es pot, el format de les activitats atès que no totes les plantilles o models són vàlids per a tothom.
2668. Una bona manera de fer-ho és experimentar diferents formats de reunions proposades per diferents membres de l'equip i analitzar, en finalitzar, quins s'ajusten millor als paràmetres d'eficàcia i benestar. És evident que els criteris d'eficàcia deriven dels objectius inicials i del grau d'assoliment final. Els de benestar són més subjectius i cal

ponderar-los qualitativament considerant que en activitats productives i organitzatives el benestar és un mitjà necessari per al fi que és la consecució dels objectius i no pas una finalitat en ell mateix. Una CB treballa la cohesió i el creixement emocional i afectiu des de tots els àmbits tot i que pot organitzar activitats específiques per a aquesta necessitat tal com s'explica a l'[apartat de cures](#).

2669. Hi ha diferents tipus de mòduls o unitats d'acció dins les reunions. Com hem dit, una reunió sol constar de diferents mòduls que s'articulen en funció de les necessitats i possibilitats del grup i sota la gestió i guiatge del facilitador. La manera com s'encadenen i acoblen els diferents mòduls al llarg d'una reunió pot ser més o menys rígida i donar lloc a reunions més mecàniques i robòtiques, en el sentit que de forma brusca i clara es tanquen per donar lloc a un nou mòdul, o poden ser més orgàniques en les quals els diferents moments o mòduls s'ajusten fluidament. Això dependrà en gran part de la constitució del grup, de l'habilitat del facilitador i de les urgències o requeriments d'eficàcia de la reunió. Hi ha persones clarament favorables a cada una d'aquestes dues modalitats (mecànica i orgànica) i senten una certa incomoditat quan participen de reunions que no responen al seu model. Amb tot, cal buscar un punt òptim d'acoblament per tal que tots ens sentim prou còmodes per participar amb profit i benestar.

2670. Alguns dels mòduls més freqüents a les reunions són els informatius, consultius, decisoris, de presentació, d'avaluació, informals, de debat i de centrament.

F1. Mòdul informatiu

2671. Una persona o un equip informa el grup sobre un aspecte concret.

2672. Cal informar clarament de quina és la finalitat d'aquesta informació i la seva transcendència.

2673. La presentació de la informació pot estar subjecte a un format estàndard que s'ha acordat o pot ser lliure.

2674. Cal especificar abans de començar si es pot interrompre l'exposició per a aclariments o cal esperar al final de la presentació.

2675. Es pot considerar un apartat de preguntes finals per a aclarir el que no ha quedat prou entès.

F2. Mòdul consultiu

2676. Una persona o un equip fa una consulta al grup. Exposa clarament quina és la cosa que se sotmet a la consideració del grup tot aclarint que no es prendran decisions en aquest mòdul.

2677. La consulta pot estar enfocada a buscar solucions o respostes a problemes o circumstàncies determinades o també pot orientar-se a saber quina valoració fa l'equip d'una o diverses respostes que qui presenta la consulta exposa.

2678. La consulta la pot fer qualsevol persona en nom del grup que té el problema o bé la pot fer el responsable de prendre la decisió que, abans de prendre-la, vol conèixer l'opinió del grup. Queda clar que encara que hi hagi unanimitat en el grup respecte a una determinada forma de resoldre un conflicte, això no obliga els responsables de prendre la decisió a seguir aquest criteri.

2679. Una modalitat per a desenvolupar el mòdul consultiu pot ser començar per una roda d'opinions de tots els que vulguin. Pot ser una roda de preguntes per a aclarir les propostes o qüestionar premisses assumides i no explicitades. També pot ser una roda d'opinions valoratives inicials. Després del debat és molt possible que la nostra postura canviï.

2680. Convé que en tot moment el facilitador del mòdul tingui ben present quina és la finalitat de la consulta per tal que no derivem les valoracions del que ens convé cap al que és fàcil o sabem fer. Per exemple si es tracta d'un conflicte interpersonal que hem de resoldre cal no perdre de vista els valors de la CB i evitar fer veure que no passa res o solucionar-ho amb una resposta automàtica normativa.

2681. El mòdul consultiu pot acabar amb una recopilació de les postures que han sortit i el grau d'adhesió que s'ha percebut en cada una d'elles.

F3. Mòdul decisor

2682. En un mòdul decisor el grup pren una decisió seguint les directrius que a tal efecte ha determinat una CB. Això està exposat a l'[apartat de presa de decisions](#).

2683. Els mòduls decisoris poden estar programats per endavant o poden improvisar-se si al llarg d'una activitat apareix la necessitat de prendre una decisió.

2684. Abans de prendre una decisió convé que el facilitador expliciti clarament el que es decideix, el context, el motiu i les conseqüències que es poden derivar d'aquesta decisió. Tots els membres del grup poden participar en aquest aclariment de circumstàncies abans de passar a la decisió.

2685. Cal també que s'expliqui clarament el procediment per a prendre la decisió que té establert el grup i s'aclareixin els dubtes si n'hi ha.

2686. També convé que es declari formalment i clarament el resultat de la decisió. Quan hi ha secretari i acta, el secretari podria llegir com a reflectit l'acord a l'acta.

2687. Hi ha múltiples maneres de prendre decisions i convé conèixer-les per tal d'escollir la que millor s'ajusta als nostres objectius i valors. Hi ha una breu explicació dels diferents mètodes a l'apartat de «[la presa de decisions](#)».

F4. Mòdul de presentació

2688. Un mòdul de presentació és un moment en què els assistents es presenten al grup. L'objectiu és essencialment emocional/social en el sentit que pretén establir vincles de familiaritat i empatia que facilitin el que es farà a continuació. Normalment aquests mòduls es desenvolupen a l'inici de la sessió.

2689. Si els assistents són desconeguts o hi ha algun desconegut convé que, a més del nom, es digui alguna qualitat que l'interessat consideri significativa per a qui el coneix per primer cop.

2690. El mòdul de presentació es pot fer també en grups on tothom es coneix i consisteix en informar-nos breument sobre quin és el nostre estat d'ànim en el moment actual. Aquesta presentació pot tenir l'abast que cadascú consideri, ja que pot anar des de la valoració del seu moment vital més general fins a la manera com afronta la trobada o activitat en què està.

2691. Una forma de fer-ho és amb una roda on cadascú té un temps prèviament delimitat per a presentar-se.

2692. La presentació, com totes les participacions, és sempre voluntària. Si algú no vol participar d'aquest mòdul pot simplement dir el seu nom i «passo» o «no vull dir res ara».

2693. Algunes formes de fer un presentació són:

1. Dir tres paraules que t'identifiquen (o expressen com estàs avui)
2. Posar un context i dir qui o què series tu en aquest context. Per exemple: «si fóssim animals, jo seria un gat», «si fos una pel·lícula, avui seria «Terminator», etc.
3. Acabar la frase: «Soc el/la que...»
4. Dir un objecte de la sala que t'identifica, tot dient per què: «Soc la grapadora, que busca unir les idees del grup» o «soc la làmpada que vol donar llum quan se li demana», etc.
5. Dir tres coses que no ets gens: «Jo no soc pessimista, ni pacient ni alegre» per exemple.
6. Dir com penses que és el que tens a la teva dreta i deixar que l'afectat et corregeixi o confirmi.
7. Dir quin personatge històric series ara mateix: «Ara mateix soc Galileu perquè sento que les meves idees no són acceptades», per exemple. O «ara mateix soc un com un explorador en territori desconegut»
8. Fer un gest que t'identifiqui. Per exemple somriure si ets complaent, fugir si sempre vols evitar conflictes, etc.
9. Explicar alguna anècdota de la teva vida que et defineix.
10. Dir una cosa bona i una de dolenta que t'ha passat recentment
11. ...

F5. Mòdul d'avaluació

2694. Serveix per a avaluar una reunió, mòdul o qualsevol activitat que el grup desenvolupi i algú vulgui valorar-ne el resultat en funció de determinats criteris.

2695. L'avaluació requereix necessàriament uns objectius i uns indicadors d'èxit. L'anàlisi dels objectius i dels indicadors no és una finalitat d'aquest mòdul. Aquí simplement es recorda quins són o eren. El que cal fer ara és simplement assumir-los i sotmetre a consideració fins a quin punt s'han donat els indicadors i per tant, s'han assolit els objectius.

2696. Normalment aquest tipus de valoració és qualitativa però pot ser també quantitativa tot atorgant notes numèriques que ens ajudin a fixar un determinat nivell d'assoliment i després poder perfilar-lo amb el debat o el diàleg.

2697. El mòdul d'avaluació ha de portar incorporats suggeriments de millora per a una propera situació de la mateixa naturalesa. Avaluem per saber com millorar.

2698. Es poden avaluar diferents aspectes. Crec que és molt important avaluar els rols que hi ha durant l'activitat, el benestar, l'eficàcia i les circumstàncies (el dia, lloc, hora, distribució de l'espai i del temps)

2699. L'avaluació hauria de quedar consignada a l'acta, si n'hi ha, per tal de crear costum de millora.

2700. Algunes maneres ràpides d'avaluar són:

1. Aixecar els dits d'una mà per indicar una puntuació de 0 a 5.
2. Apuntar en un paper una crítica anònima

3. Dir tres paraules avaluatives.
4. Dir una frase simbòlica posant un context. Per exemple: «Si això que hem fet fos un viatge, hauria sigut el viatge a la lluna»
5. Representar amb un dibuix en un paper la valoració que fem de l'activitat i comentar-la.
6. Representar corporalment com avalués l'activitat. Pot ser un gest, una seqüència, un moviment...
7. Dir una cosa positiva i una de negativa de l'activitat.
8. Posar una cara trista, seriosa o alegre en funció de la valoració que fas.
9. Posar la ma sobre la taula indicant un 0 i aixecar-la fins al nivell que denota la teva valoració, imaginant que el màxim seria el braç ben enlairat representant el 10.
10. Fer parelles i valorar conjuntament tot compartint al grup.
11. Cadascú fa una valoració i la resta dels membres posen nota a l'acord o desacord que tenen. Per exemple, si jo dic: «Això ha sigut un desastre», la resta aixeca 0 dits per indicar absolut desacord, 5 per un acord total i la resta per estats intermedis.
12. Redactar entre tots una frase que reculli l'opinió del grup sobre l'avaluació d'aquella activitat.
13. ...

F6. Mòdul informal

2701. Un mòdul informal és un mòdul sense forma ni estructura. Un moment en què no hi ha cap rigidesa ni cap norma més enllà de la cordialitat social.
2702. Els mòduls informals poden servir per esponjar moments de reunions o activitats molt denses o molt estructurades. També poden servir per a desbloquejar procediments que s'han enrarit per males praxis o per manca de consolidació d'hàbits en els períodes en què encara no hem assumit la disciplina de grup.
2703. Moltes persones se senten incòmodes en estructures rígides i els mòduls se'ls fan feixucs i bloquejadors. Convé tenir-ho en compte i en segons quines circumstàncies es pot oferir passar a un mòdul informal d'un temps que determini el facilitador.
2704. El mòdul informal pot defugir el tractament de les qüestions que es plantegen a la reunió o activitat. Això seria com un descans o relaxament que ens permet esplaïar-nos en altres àmbits. També es pot, però seguir tractant els temes que tractàvem però des d'una estructura molt més oberta.
2705. Es pot fer tot aixecant-nos o movent-nos, sortint del lloc on estem o prenent alguna cosa per esbargir-nos.

F7. Mòdul de debat

2706. Un mòdul de debat és un moment per a plantejar-se coses amb l'ànim d'informar-nos, aprendre, analitzar, qüestionar, explicar o conceptualitzar algun tema, postura vital o plantejament social.
2707. Els mòduls de debat parteixen d'una pregunta o un tema que cal explicitar al principi. Poden iniciar-se amb una roda de participació en què cadascú diu el que pensa sobre el tema.
2708. El debat es desenvolupa seguint la dinàmica que el facilitador determina i que explica a l'inici de la sessió. Podem veure les diferents formes o modes de gestionar un debat a l'apartat d'estratègies per a la paraula i el diàleg..

F8. Mòdul de Centrament

2709. El mòdul de centrament serveix per a alinear la consciència en el present, en el que estem fent o estem a punt de fer i enfocar la nostra intenció al servei del grup.
2710. Es pot fer deixant uns moments de silenci precedits d'alguna orientació o no. També es pot fer amb alguna música suggeridora.
2711. El mòdul de centrament també es pot fer en qualsevol moment al llarg d'una activitat. Pot ser molt útil en moments de tensió o de gran intensitat emocional. També abans de la presa de decisions.
2712. El mòdul de centrament pot ser dirigit per algú tot indicant determinades accions que cal fer.

G. Desenvolupament de la reunió

2713. La reunió s'hauria de desenvolupar, en la mesura del possible, seguint la planificació anunciada. Aquesta tasca correspon a l'equip facilitador. És clar que hi pot haver improvisacions, urgències o imprevistos, però convé que no ens desviem de l'objectiu pel qual ens hem reunit i que fem la feina que ens hem proposat. Això prestigia les reunions que tan sovint són viscudes com a inútils o pèrdues de temps.

G1. Alguns elements que no haurien de faltar mai

2714. **a. Uns moments de centrament** o silenci abans de començar. Després de les salutacions informals d'entrada, el conductor o facilitador convida els assistents a uns moments de silenci per a centrar-nos en el que anem a fer.

2715. **b. Recordatori de l'objectiu de la reunió:** Abans d'entrar en els temes de la reunió, pot ser convenient recordar l'objectiu general d'aquestes reunions. No em refereixo als punts que surten a l'ordre del dia sinó a l'objectiu que justifica que fem aquests tipus de reunions. Pot ser que la reunió sigui de treball, de revisió de vida, assemblea, de coneixement, de dinàmica de grups, d'estudi, etc. És important que sapiguem on som i ho recordem en començar. Sovint passa que els assistents no saben o no recorden el sentit últim de la reunió i això fa que desviem les energies. Si la reunió és d'estudi, no podem treure temes personals i si és una assemblea, no podem plantejar problemes d'una comissió, per exemple. Si la reunió és per conèixer-nos o per fer comunitat, convé ser flexibles, donar temps, respectar els ritmes i necessitats de la gent, però si la reunió és per a planificar una activitat o dur a terme una tasca, convé no perdre'ns en aspectes de reflexió filosòfica, per posar un altre exemple.
2716. Una estratègia per a clarificar l'objectiu d'aquest tipus de reunions que anem a fer és que algú digui en veu alta quin és per a ell aquest sentit últim. No es tracta d'obrir un debat perquè segurament ocuparia tota la reunió sinó que podem constatar que no tots hi estem del tot d'acord i això ajuda a formalitzar i redactar una declaració d'objectius. Al cap d'un temps, aquesta redacció que tots consensuem, podem llegir-la a l'inici de la reunió i així de forma àgil podem satisfer sense conflicte aquest requisit del recordatori d'objectius.⁵⁵³
2717. **c. Recordatori dels mecanismes de funcionament:** Aquí cal recordar que els facilitadors tenen l'autoritat per a aturar paraules, regular la participació, decidir imprevistos i en general tot allò que té a veure amb el funcionament de la dinàmica de la reunió. Convé que l'autoritat del facilitador sigui reconeguda i recolzada de la manera com s'ha comentat a l'apartat sobre la [funció dels facilitadors](#).
2718. **d. Lectura de l'ordre del dia i de la temporització prevista.**
2719. **e. Desenvolupament dels temes.** Cada tema es pot desenvolupar seguint un mòdul concret que s'ajusti a l'objectiu que tractem en aquell apartat.
2720. **f. Avaluació i tancament de la reunió.** Un cop s'ha acabat la reunió i si no hi ha hagut temps per tractar tots els temes però es vol donar per acabada, cal preveure un temps de tranquil·litat per a tancar la reunió. Aquest espai final pot tenir tres parts: una primera ronda on qui vulgui manifesta amb una paraula o una frase (no un discurs) com se'n va de la reunió. Aquí pot expressar el grau de satisfacció personal de la trobada. Després es pot fer una altra ronda on s'avalua el funcionament de la reunió: aspectes formals, temporització, facilitació, paraules, presa de decisions, etc. Convindria que a més d'expressar una opinió es poguessin aportar propostes de millora que el secretari documentaria i posaria a disposició dels facilitadors de la pròxima reunió.
2721. És possible que calgui un minut de reflexió abans de passar a l'avaluació. Així s'evita que la gent improvisi o s'allargui en divagacions mentre intenta sentir o pensar què vol dir.

G2. Aspectes formals d'espai i temps

2722. Cal tenir en compte l'espai on es desenvolupen les reunions. Els ambients més o menys càlids en sentit ambiental i decoratiu, més o menys lluminosos o més o menys airejats, poden tenir importància en el desenvolupament de la reunió.
2723. El tema del mobiliari també és important i la disposició dels participants cal que s'adeqüi a la finalitat de la reunió. Si hi ha materials audiovisuals, cal que estiguin preparats abans i que la visió sigui còmoda. Tot i que la gent s'asseu i es col·loca a les reunions de manera espontània i natural, cal que l'observador posi esment en els aspectes estructurals de l'espai, mobiliari, materials i condicions ambientals perquè sovint passen desapercebuts i tenen molta importància.
2724. A vegades es demana o es suggereix als participants que no ocupin sempre els mateixos llocs ni s'asseguin al costat de les mateixes persones per l'efecte de fixació i rigidesa que impliquen.
2725. Una estratègia per a fer-nos conscients de la importància d'aquests factors pot ser demanar canvis de lloc a mitja reunió. El canvi de perspectiva de l'espai afecta inconscientment la percepció dels temes que tractem.
2726. Pel que fa al temps, sóc molt partidari de la puntualitat britànica tot i que si es decideix que no sigui així convé avisar-ho abans. Es pot anunciar, per exemple, «la reunió començarà a les X més o menys» o «pels volts de les X» o «quan hi hagi prou gent»...
2727. Els facilitadors indiquen l'inici i el final de les reunions. Crec que és molt inconvenient que una reunió es dilueixi mentre la gent va marxant a poc a poc i alguns encara intervenen o acaben de tancar temes. La reunió hauria d'acabar amb una formulació explícita i després d'un espai de silenci i centrament.
2728. La puntualitat dels assistents és també important. Quan les persones arriben o marxen fora de les hores fixades

⁵⁵³ En el grup de «La Barca» que és una UB dins la CB del Riu, tenim acordat que abans de cada trobada llegim aquest text: *“Serem cordials, afables i crítics, oberts al canvi, acatarem les indicacions dels encarregats i serem respectuosos amb el procés i el moment personal de cadascú. Respectarem el dret a la privacitat i confidencialitat dels temes personals que es parlin”*. Aquesta frase ha estat consensuada al llarg del 3 anys que fa que ens reunim mensualment i ha sofert diverses variacions i reformulacions.

cal que ho facin amb discreció i sense interrompre el discurs ni alterar l'ambient que s'ha creat. No cal que saludem en veu alta per a donar la benvinguda o el comiat als qui no poden seguir l'horari previst. Un cop això se sap, no és violent ni representa una manca d'afabilitat.

2729. A vegades la gent troba a faltar un espai distès de contacte social i humà quan ens trobem abans de començar la reunió. Si això és necessari, es pot incloure aquest espai dins la temporització de la reunió o bé es pot anunciar a la convocatòria que el local estarà obert un quart o vint minuts abans i que els qui vulguin fer aquesta estona de contacte informal previ poden presentar-se un quart abans.

2730. Les normes de comportament durant les reunions són totalment culturals. Hi ha lloc on no és permès parlar amb el veí mentre algú parla, no pots atendre una trucada telefònica ni sortir de la sala perquè ja hi haurà previstes unes pautes per a aquests menesters. En altres cultures amb una concepció del temps més lineal, és normal que no se segueixi l'ordre del dia ni la temporització perquè es prioritza l'actualitat més immediata. Està ben vist si surts de la sala o comentes la reunió amb els col·legues del costat mentre aquesta es desenvolupa. Les interrupcions i els canvis de guió són freqüents i normals. Una CB tindrà una cultura pròpia que s'haurà forjat en el gresol de la diversitat dels seus membres. Amb tot, convé fer explícites les normes culturals de comportament durant la reunió, sobretot per informar a les persones noves que s'incorporen.

Encàrrecs (funcions d'execució)

2731. Les responsabilitats o feines que s'encomanen a persones concretes són «encàrrecs» en el sentit que són demandes o serveis que es demanen a algú o a alguns pel bé del grup. No hi ha càrrecs entesos com a llocs de poder que ocupen persones diferents.

2732. Es poden donar o fer encàrrecs a les persones per decisió de tota la UB o del grup en concret que fa l'encàrrec o a partir de la proposta de la mateixa persona que s'ofereix per fer un encàrrec. Per exemple si algú proposa organitzar un debat sobre un tema i s'ofereix per encarregar-se'n.

2733. Aquests encàrrecs que un mateix s'ofereix per fer poden requerir o no l'aprovació d'altres instàncies.

2734. Hi haurà els encàrrecs que siguin necessaris a criteri dels grups o òrgans corresponents. S'elegiran segons la forma arbitrada de presa de decisions.

2735. Els encàrrecs solen ser tasques delegades per qüestió d'eficàcia o de facilitat operativa. Que un grup encarregui la celebració d'un acte o l'elaboració d'un projecte a unes poques persones pot ser una manera eficaç d'afrontar les tasques. Que un encarregat demani a algú que es responsabilitzi d'una tasca concreta d'una àrea de gestió general que té ell, pot ser també una forma simple, distribuïda i cooperativa de dur a terme aquesta tasca. Per exemple, un grup o una persona encarregada del web pot encarregar a algú que actualitzi el calendari en línia.

2736. Tots els òrgans i totes les persones encarregades poden fer encàrrecs que hauran de ser explícitament acceptats pels afectats i aprovats per qui correspongui quan així es decideixi.

2737. Les persones que fan un encàrrec i el que el reben farien bé d'assegurar-se que tenen clares les concrecions de l'encàrrec, és a dir, que s'han especificat tots els elements de l'encàrrec.

2738. Quan es fa un encàrrec cal precisar la persona o persones encarregades, la tasca que s'encarrega, la temporització, els mitjans (si cal) i l'avaluació.

A. Persona o persones encarregades

2739. Els encàrrecs es poden fer a una o diverses persones segons l'abast de l'encàrrec o altres circumstàncies. Al meu entendre, la majoria de tasques les poden fer dues o tres persones i crec que hauria de ser poc usual l'encàrrec individual, almenys per a les tasques de més responsabilitat i transcendència.

2740. També pot donar-se el cas que una tasca s'encarregui a un òrgan. Per exemple es pot encarregar a la comissió de cures l'atenció a uns casos determinats. No és el mateix un encàrrec permanent a un òrgan, que seria una delegació d'una funció de manera fixa, que un encàrrec puntual. Dir que la comissió de cures assumirà l'acollida de nous casos no és un encàrrec sinó una funció. Si demanem que en una trobada concreta la comissió de cures atengui uns casos especials, estaríem davant d'un encàrrec.

2741. Les persones encarregades formen un equip i convé que es coordinin i acordin el que van decidint. També es poden repartir les funcions o tasques.

2742. Pot considerar-se el fet que hi hagi un encarregat primer o major i un auxiliar. Si hi ha un encarregat primer, cal tenir en compte que en cas de dubtes o d'incidències, cal preguntar-li a ell quina és la decisió al respecte. Si els dos encarregats tenen el mateix rang, qualsevol dels dos pot respondre en nom dels encarregats.

B. Les tasques

2743. Les tasques encarregades poden ser des de gestions puntuals (com ara pagar un rebut o fer una acta d'una reunió) fins a coses més importants com ara presentar informes en casos de conflictes o preparar i dirigir Grans

Grups.

2744. Les tasques poden ser també puntuals o periòdiques. Per exemple podem encarregar la realització d'un cartell per anunciar un acte o bé encarregar tot el disseny de comunicació d'un any o d'un tipus determinat d'acció.
2745. Les tasques encarregades poden ser accions o suports. Les accions són tasques d'execució com ara realitzar una reunió o coordinar una estada de cap de setmana. Les tasques de suport són de supervisió, de cura, de posar atenció en aspectes concrets. Per exemple, supervisar les paraules d'una reunió, o vetllar per l'atenció dels nouvinguts en un acte.
2746. Molts encàrrecs poden ser compromisos que alguns membres assumeixen durant un temps i poden ser realitzats sense que impliqui pertànyer a un òrgan. Per exemple hi pot haver l'encarregat d'actualitzar un calendari online de les activitats de la CB, o de penjar les actes, o de fer-les, o de preveure els espais de les reunions, o de portar el registre de membres, o del disseny gràfic del web, o de tenir actualitzats els acords, o d'enviar convocatòries, o de donar suport als qui no tenen facilitat informàtica, o de mantenir informats als qui no estan a la xarxa habitual o qualsevol altre compromís.
2747. Convé que quedi molt clar què s'espera de l'encàrrec. En aquest sentit caldria, en la mesura del possible, que es formulés de forma operativa, o sigui que allò que s'encarrega pugui ser observat de forma objectiva. Un bon encàrrec diria alguna cosa així com ara: «organitzar una trobada de les persones noves per a resoldre els dubtes que tinguin, abans d'acabar el mes», o «vetllar perquè les persones que no entenen el català puguin seguir la reunió». En el primer cas, a final de mes podrem saber si l'encàrrec s'ha assolit i en el segon, només cal preguntar als que no entenen el català si han seguit bé la reunió.
2748. Ha de quedar clar que els encarregats tenen l'autoritat per a decidir allò que afecta l'encàrrec, sempre dins els valors i normes generals. Per exemple si es preveu que hi haurà poc quòrum en una reunió, els encarregats poden plantejar-se totes les alternatives que se'ls acudeixi: anul·lar-la, passar-la a un altre dia, preguntar què vol fer la gent, fer-la amb un quòrum mínim... i poden decidir-ho perquè tenen l'autoritat delegada per fer-ho. A l'avaluació ja es parlarà si s'ha resolt bé o no el tema segons els afectats. L'única restricció és la que imposen altres acords d'àmbit superior. Per exemple si hi hagués un acord general de no fer reunions on hi assisteixen només dues persones, els encarregats no podrien decidir fer-les.
2749. Un encàrrec podria ser supervisar els encàrrecs i els compromisos recordant els qui no compleixen.⁵⁵⁴

C. Temporitzaació

2750. Cada encàrrec ha de tenir un termini temporal per ser fet. Normalment s'hauria d'especificar en fer l'encàrrec de manera que qui el rep sàpiga què s'espera en aquest sentit.
2751. L'encarregat pot negociar o proposar canvis en els terminis si en el transcurs de l'encàrrec apareixen dificultats no previstes.
2752. En els encàrrecs periòdics o permanents, cal fixar molt clarament el temps màxim que es pot ostentar aquest encàrrec. Es tracta per damunt de tot que els encàrrecs no es converteixin en càrrecs. Per això, si una persona és molt idònia per a uns encàrrecs determinats, convé que hi hagi sempre una segona opció de manera que es puguin anar alternant.
2753. Una persona o persones encarregades poden renunciar al seu encàrrec pels motius que considerin, informant qui els ha fet l'encàrrec.
2754. Igualment els que fan l'encàrrec poden retirar-lo. Seria bo que s'expliquessin els motius tant de la retirada com de la dimissió.

D. Els mitjans

2755. El més desitjable seria que no s'especifiqués res respecte als mitjans a emprar per fer un encàrrec perquè donem per descomptat que compartim els valors i les prioritats. Amb tot, pot ser que convingui precisar alguna cosa pel que fa als mitjans atès que qui encarrega pot conèixer circumstàncies que l'encarregat desconeix. Per exemple, si la comissió de governança encarrega una reunió, pot demanar que es convoquin a determinades persones perquè així s'ha decidit a la comissió a la qual l'encarregat no ha assistit.

E. L'avaluació:

2756. En acabar un encàrrec cal que hi hagi una avaluació del grau de satisfacció per part de tots respecte a l'encàrrec i de les coses que es poden millorar en el futur. Aquesta avaluació no cal que sigui formal; pot consistir en un intercanvi d'impressions. A vegades pot ser útil deixar reflectides les conclusions d'una avaluació d'un encàrrec.

554 LEAFE, DIANA: *Crear una vida juntos*. Cauac Editorial Nativa, 2011, p. 42

6.2 Òrgans estructurals

2757. Les estructures fonamentals o unitats d'organització d'una CB poden ser, com he dit, de dos tipus: les bàsiques i les optatives.
2758. Les bàsiques són les que requereixen tota l'atenció i dedicació de la CB perquè si no hi són o no funcionen, tota la comunitat està compromesa.
2759. Imaginem que els membres d'una comunitat no es poden comunicar o ho fan malament. Això impedeix la funció bàsica de la cooperació, la relació, l'entesa, la governança, etc. Tampoc pot faltar l'assemblea general o Gran Grup perquè la comunitat funcionaria a cops d'improvisació o aniria quedant sota la influència d'una persona o grup de persones i això evitaria la condició fonamental de la cogestió i la participació democràtica. Tampoc és imaginable una CB sense un grup on els membres puguin promoure, reflexionar, compartir i treballar el creixement personal perquè com s'ha repetit sobradament, només amb el treball personal i de grup alhora, és possible dur a terme el projecte bàsic de les CB.
2760. Les optatives són les que no tenen la condició d'imprescindibles. Poden ser-hi o no ser-hi en una comunitat. Podem perfectament imaginar una CB sense una comissió de relacions exteriors o de cures o de convivència... perquè es pot suposar que la imaginació i la creativitat proveeixen de formes alternatives per a realitzar aquestes funcions, que sí són necessàries. Que es faci a través de comissions o una altra estructura, és un tema secundari.
2761. Algunes estructures optatives poden i haurien de ser proposades per tota la comunitat, és a dir aprovades a l'assemblea. Són aquelles que es constitueixen per a gestionar la comunitat i que per tant afecten tots els membres. Per això, si es decideix crear comissions de gestió, hauria de ser sota l'aprovació del Gran Grup.
2762. Altres estructures optatives són els grups d'activitat que sorgeixen en funció de les necessitats, gustos o preferències dels membres. Aquests grups poden ser de qualsevol temàtica com ara una coral, un grup de manteniment, una celebració nadalenca...
2763. Aquests òrgans són molt autònoms i descentralitzats cosa que dona lloc a la diversitat estructural que és un dels principals reptes de les organitzacions que tendeixen a la rigidesa. Seria desitjable veure molta creativitat compartida a l'hora de posar en marxa un òrgan estructural.
2764. Pel que a l'avaluació dels òrgans estructurals cal tenir present que cada un d'ells pot fixar els seus criteris però que és convenient que siguin coneguts.
2765. Algunes idees interessants per l'avaluació d'aquests òrgans són les propostes de Laloux sobre Equips o grups de treball que auditen altres grups de treball⁵⁵⁵ i també la idea de permetre que els membres canviïn d'equip si no els agrada com funcionen. Això dona uns indicadors de benestar o sentit.⁵⁵⁶

Estructures bàsiques

Gran Grup

2766. El Gran Grup o assemblea és la reunió de tots els components d'una CB i és un espai especialment pensat per a determinades informacions i decisions que afecten tota la CB. El Gran Grup segueix la idea general que l'assemblea és l'òrgan màxim de decisió i també sol ser el lloc on es fan els debats que afecten els aspectes generals de l'organització.
2767. Amb tot, crec que cal decidir a partir de quin nombre de persones aquesta estructura és viable. Amb un nombre gran de persones el debat, el diàleg, la participació, l'autonomia i fins i tot la informació esdevé complicada, manipulable i molt limitada.
2768. Això no vol pas dir que tot s'hagi de decidir o debatre en Gran Grup sinó que si s'acorda, per exemple, delegar una decisió o debatre en comissions un tema, la decisió ha de ser del Gran Grup.
2769. Crec que el número màxim podria ser pels volts de 30 o 40 persones, però cal que l'organització decideixi aquest límit i la forma de desenvolupar el Gran Grup sense excloure ningú però evitant debats i decisions en massa que són poc operatius i molt susceptibles de ser manipulats.
2770. En el cas de l'assemblea i amb independència de les funcions que se li hagin assignat, cal preveure .
1. Qui pot assistir. Hi pot haver assemblees obertes, parcialment obertes (només a alguns convidats) o tancades només per als membres.
 2. Amb quins drets i deures assisteixen els autoritzats
 3. Qui pot convocar

⁵⁵⁵ Inspirat en LALOUX, FREDERIC: *Reinventar las organizaciones*. Ed. Arpa, 2016, p.153

⁵⁵⁶ Inspirat en LALOUX, FREDERIC: *Ibidem*, p.155

4. Quin quòrum mínim és necessari en cas que n'hi hagi algun
 5. Com es comunica la convocatòria i l'ordre del dia
 6. Qui condueix l'assemblea
2771. La Comissió de Governança (CG a partir d'ara) podria ser l'encarregada de vetllar pel compliment dels acords que es prenguin respecte a aquests aspectes. Si no és ella, cal pensar si cal aquesta funció i qui la farà.
2772. L'assemblea es reunirà amb la periodicitat que ella mateixa determini. Pot fixar calendari o improvisar les reunions però sempre cal que quedi clar quin és el procediment per convocar una reunió de Gran Grup.
2773. La CB s'ha de plantejar qui forma part del Gran Grup. Podria fixar per exemple que fossin tots els membres de la CB majors d'edat i aquells que la CG valori en cada cas. Evidentment hi pot haver altres criteris però convé que aquest punt estigui previst per evitar haver de debatre-ho en el mateix moment. També seria convenient que s'especifiqués en cada convocatòria qui són els convocats.
2774. Tant les persones particulars com les comissions poden fer propostes de temes a tractar a l'assemblea presentant-ho a la CG, o qui s'hagi designat per a aquesta funció, que valorarà la seva conveniència i oportunitat de posar-les a l'ordre del dia.
2775. La CG, o qui s'hagi designat per a aquesta funció, gestiona les assemblees i s'ha d'encarregar de tot el que afecta aquesta reunió (convocatòria, ordre del dia, dinamització, acta, informació d'acord, etc.)

Grup de Desenvolupament humà

2776. Els grup de creixement, de desenvolupament humà o com es vulgui dir, és l'encarregat de garantir que els serveis que essencialment ofereix una CB estigui a l'abast de tothom. Així, atès que un objectiu d'una CB és el desplegament integral de totes les capacitats, hi ha d'haver un grup específic de creixement o de revisió o examen de vida que garanteixi que els membres es puguin plantejar i qüestionar aquests aspectes.
2777. Si viure fos un esport, una CB seria un club esportiu. En un club esportiu hi ha d'haver els elements suficients perquè, quan algú vulgui practicar esport, els trobi. Un grup de reflexió i anàlisi de vida seria com una consulta mèdica a la qual els usuaris poden assistir per sondejar el seu estat de forma i veure quina pràctica els convé.
2778. Per això defenso que hi ha d'haver grups permanents de suport al desplegament personal a disposició de qui els pugui necessitar. Són estructures bàsiques i essencials que cal preveure i que no poden quedar a mercè de la voluntarietat. El que és essencial és que totes les persones d'una CB disposin d'un servei d'acollida i acompanyament per a analitzar el seu compromís i vincle amb l'objectiu últim d'una CB: el desplegament de totes les capacitats humanes.
2779. El Grup de Desenvolupament Humà tindrà el seu propi funcionament com una comissió o un grup i estarà sotmès, com totes les propostes, al Gran Grup.
2780. Grups de comunicació
2781. Els grups de comunicació són els encarregats de facilitar la coneixença, la coordinació, la transmissió de la informació i l'intercanvi d'idees entre els membres d'una CB.
2782. Una CB s'ha de plantejar de quina manera vincularà als seus membres i tenint en compte que una CB no és una comunitat de convivència i que la gent pot viure lluny una de l'altra, convé establir canals «oficials» per dir-ho d'alguna manera.
2783. La comunicació en una CB serveix per a:
1. compartir els acords i propostes.
 2. Convocar reunions o activitats.
 3. Sondejar propostes.
 4. Prendre decisions.
 5. Connectar els membres entre ells
 6. Informar de les activitats de les comissions i els grups
 7. Compartir idees,
 8. Compartir anhels,
 9. Compartir estats d'ànim,
 10. Compartir informacions que es consideren interessants,
 11. Compartir informacions personals,
 12. Fer demandes de suport,
 13. Fer oferiment de tasques,

14. Qüestionar aspectes de la CB,
15. Centralitzar els acords i la documentació de la comunitat,
16. ...

2784. La manera de fer-ho dependrà de cada comunitat. Algunes possibilitats són:

1. Usar una xarxa social com WhatsApp o Telegram
2. Usar un web propi i penjar-hi les informacions.
3. Enviar mails per a cada informació o paquet d'informacions rellevants.
4. Establir nuclis de difusió (grups de 5 o 6 persones que depenen d'una que els informa) Aquests informadors dels nuclis reben les informacions i les retransmeten.
5. Tenir un panell a la paret d'un local comú i penjar-hi les informacions.
6. Trucar als membres quan hi ha una informació important.
7. Fer un butlletí imprès i repartir-lo per correu.
8. Crear la figura o la comissió de comunicació que s'encarrega de fer arribar la informació a tothom de la manera que cregui més oportuna, tenint en compte els mitjans que cada membre de la comunitat té. Seria com el pregoner de poble o el carter que busca els destinataris de la informació i els hi transmet.
9. Aquesta feina de pregoner o carter també la podria desenvolupar qui genera la informació.
10. Establir una cadena d'informadors. Tothom sap de qui rep la informació i a qui li ha de transmetre. Pot triar com fer-ho però té l'obligació de fer-ho.
11. Fixar un dia a la setmana per trobar-se en un lloc i compartir totes les informacions de la CB. Hi podrien assistir els membres, els «carters», o qualsevol persona que tingui l'obligació de transmetre informació.
12. ...

Estructures optatives

D'iniciativa general: Grups específics o Comissions

2785. Les comissions són òrgans encarregats de funcions específiques.

2786. Aquests encàrrecs els reben de l'Assemblea General o Gran Grup que és la que té capacitat per decidir crear òrgans de gestió.

2787. Cada comissió s'organitza internament com vol.

2788. Les comissions han de poder respondre, a qui ho vulgui saber, quan es reuneix, qui hi pot assistir, quins temes es tractaran, qui porta la sessió, l'ordre del dia, el lloc de la reunió i les especificitats d'organització i funcionament que han escollit que inclogui criteris per pertànyer-hi i per deixar de pertànyer-hi.

2789. També és molt convenient que les decisions que afecten tota la CB quedin consignades en algun lloc i hi hagi algú encarregat de recordar-les quan sigui convenient.

2790. Les comissions tenen total autonomia per relacionar-se amb la resta de comissions i amb els membres, dins el marc general de la CB.

2791. Algunes de les funcions d'una comissió són:

1. Debatre i clarificar els aspectes que té encarregats.
2. Plantejar el seu funcionament i organització: qui fa què i com.
3. Rebre idees, suggeriments i encàrrecs.
4. Analitzar l'estat de la qüestió (del seu àmbit) i fer una valoració per compartir.
5. Fer propostes d'implantació o canvi a la CB dels aspectes que s'ocupa.
6. Planificar accions concretes o plans periòdics.
7. Realitzar accions concretes o programes.
8. Avaluar el seu funcionament
9. ...

2792. Per respectar el principi de transparència, les reunions de les comissions estan obertes a tothom. El dret de veu i vot està supeditat al que cada comissió en cada moment decideixi.

2793. Les comissions hauran de poder respondre quan algú els requereixi sobre aspectes d'organització. Això vol dir que si hi ha una gestió molt descentralitzada o anàrquica que pot ser molt eficaç i convenient, ha de preveure que aquest sistema no impedeixi als altres membres d'estar informats o de participar.

2794. Pot ser molt convenient pensar una manera de canalitzar i centralitzar la comissió com ara un grup de Telegram.

També poden tenir presència pròpia a un web col·lectiu.

2795. Caldria també que la comissió establis un sistema d'avaluació externa (informe al Gran Grup un cop l'any, per exemple) i un procediment d'entrada i sortida de membres.

2796. Les dues funcions d'una comissió, com de tots els òrgans, són planificar i executar, és a dir fer reunions i encàrrecs. Per a dur-les a terme pot ser útil mirar les recomanacions en l'apartat de [Funcions organitzatives](#). Cal tenir compte en treballar sense anar contra cap principi general de la CB.

2797. Es poden organitzar tantes comissions com facin falta i es pot cedir tanta autonomia com es vulgui.

2798. Algunes de les funcions que més poden merèixer o requerir una comissió són les cures, la governança, l'economia, les comunicacions interna i externa, l'acollida, la intendència, la gestió de conflictes, el compliment de les normes, la participació, la transparència, la dinamització interna, etc.

2799. Convé que aquestes idees que són les primeres que ens venen a la ment quan pensem en comissions no impedeixin la creació de comissions per a funcions noves que poden anar sorgint sense que la necessitat d'innovar imposi o forci a fer comissions de manera artificial i no necessària. Els òrgans han d'aparèixer quan hi ha una funció que es mostra com a necessària.

2800. Algunes idees per a certes comissions són:

Comissió de Governança (CG)

1. La comissió de governança tindrà les funcions que se li encarreguin i de manera especial
2. Recordar i fer complir els acords
3. Atendre les sol·licituds d'assemblees i de temes d'assemblees que plantegin els membres.
4. Gestionar la planificació i execució de les assemblees.
5. Considerar les noves funcions que cal incorporar o eliminar les no operatives.
6. ...

Comissió d'Economia (CE)

2801. Encarregada dels aspectes econòmics i financers. (Crèdits, subvencions, estats de comptes, ...)

Comissió de Comunicació Interna i Externa:

1. S'encarrega de gestionar la informació per tal que arribi a tothom.
2. La informació estarà a un lloc accessible a tothom, classificada i arxivada en diferents carpetes, en el format que es decideixi, que gestionarà la comissió i caldrà preveure els sistemes d'informació consulta urgents que no poden esperar convocatòries d'assemblees. Per exemple grups de Telegram.
3. La comissió també s'encarrega de les relacions externes (informació a les xarxes, amb altres grups i institucions, imatge pública, etc.)
4. També coordina els contactes de la UB amb la societat i la participació en les activitats conjuntes que es puguin organitzar.

Comissió de Cures

2802. Encarregada de tot allò que, de forma transversal, està implicat en el sosteniment i desplegament de les condicions que faciliten i afavoreixen l'estil de vida tal com el volem.

D'iniciativa particular: Grups d'activitat

2803. Els equips d'activitats voluntàries són òrgans que agrupen persones per a la realització d'alguna proposta que han decidit i que han organitzat seguint els seus propis criteris, condicions i finalitats.

2804. Les activitats doncs, no responen a necessitats generals de la CB sinó a interessos particulars i ocasionals d'alguns dels seus membres.

2805. Les activitats poden demanar el suport i la participació de persones que no estiguin interessades directament en l'activitat però que poden oferir un servei determinat en un moment donat. Per exemple, una activitat de muntar un taller pot demanar un administrador comptable que gestioni l'economia del taller sense que ell estigui interessat en l'activitat. El que hi ha darrere aquest enfocament és que la CB és un camp de possibilitats i que tothom que tingui una necessitat o iniciativa pot demanar el suport de la resta de la CB.

2806. Les activitats no són reunions de treball i per tant tenen una dinàmica pròpia. Una sessió de dinàmica de grups, per exemple, una excursió, una meditació, una assemblea emocional, una xerrada o un cine-fòrum, són activitats.

2807. Les activitats es regeixen pel que proposen els organitzadors o per l'acord dels participants. Poden tenir aspectes organitzatius com les reunions de treball però no tenen un objectiu d'abast general i, tot i que es pot fer si es considera necessari, no cal compartir la informació del que s'ha fet.

2808. Qualsevol persona que senti la necessitat d'organitzar una activitat o projecte ho pot fer.

2809. Pot fer la proposta pels canals acordats (grup de Telegram, per exemple) i ajudaria que especifiqués 1. el nom de

l'activitat. 2. Breu descripció dels objectius i altres aspectes importants com ara el funcionament de l'activitat. 3. El nom del responsable/s. 4. El dia, hora, lloc i periodicitat. 5. Nombre mínim de participants. 6. Darrer dia per a apuntar-se.

2810 .Si l'activitat tira endavant, els responsables en són els coordinadors i encarregats amb les funcions i limitacions que afecten totes les activitats.

2811 .Es pot demanar l'ajuda de tota la UB i tots estem compromesos a ajudar en el que puguem.

2812 .Es pot organitzar una activitat per a grups restringits o particulars de persones sempre que això no suposi una marginació o discriminació arbitrària.

6.3 Recursos

Diners

²⁸¹³ .El tema dels diners o el finançament que poden requerir certes activitats o funcions ha d'estar contemplat en el plantejament general. Tot i que pot ser original i propi, ha de ser coherent i estar emparat pels criteris generals de la CB.

Altres temes referits als recursos

²⁸¹⁴ .Pel que fa a altres aspectes dels recursos materials com ara la propietat comuna, la seu en cas que n'hi hagi, les cessions o donacions, cal que segueixin les directrius de l'apartat [Unitats de Bonvivència](#).

6.4 RESUM

En aquest capítol he volgut compartir una visió sobre com les comunitats de bonvivència (CB) poden estructurar-se funcionalment, inspirant-me en models com el de Laloux. Parteixo de la idea que una CB hauria de funcionar com un ecosistema viu, on les funcions i els òrgans apareixen de manera orgànica segons les necessitats que sorgeixen, no com a imposicions estructurals des del principi.

Defenso que «la funció crea l'òrgan», i que les estructures no s'han de construir si abans no s'ha detectat una necessitat clara. Això ens obliga a estar amatents a les dinàmiques informals i als rols que les persones assumeixen espontàniament, per tal de poder institucionalitzar-los quan sigui pertinent, evitant així sobrecàrregues o personalismes.

La distinció entre funcions i òrgans és clau: les primeres responen a necessitats reals (gestió i execució, principalment), i els segons són les estructures que les sostenen.

Dins d'una CB, hi ha òrgans imprescindibles (comunicació, Gran Grup i grup de creixement) i optatius, que poden sorgir per iniciativa col·lectiva o particular. Aquesta flexibilitat permet adaptar-se millor a les circumstàncies, tot mantenint una coherència amb els valors fonamentals de la CB.

He detallat com poden funcionar les reunions (com a espais de gestió col·lectiva), les actituds i rols que hi intervenen, les estratègies per fomentar la participació i la comunicació, i la importància de la planificació i de l'avaluació. També he introduït el concepte de mòdul, com a unitat d'acció ben definida dins les activitats col·lectives.

Finalment, proposo que, per facilitar la tasca a les noves CB, es podria comptar amb un “pack bàsic de funcionament”, un conjunt de funcions i òrgans mínims provats i útils que serveixin com a punt de partida, evitant així repetir errors ja coneguts.

Amb tot plegat, aquest capítol vol ser una invitació a construir organitzacions vives, adaptables i al servei de les persones i del seu desenvolupament col·lectiu.

7 CONCLUSIONS

Arribo al final d'aquest llibre amb una sensació ambivalent. D'una banda, el pes de la complexitat de la proposta. Sé que el que aquí plantejo no és fàcil. No és una recepta senzilla ni una fórmula màgica. Les Comunitats de Bonvivència (CB) no són una solució automàtica a res. Són, tan sols —i això ja és molt—, una possibilitat. Una hipòtesi viva, una eina a disposició de qui vulgui emprendre el camí del creixement compartit. De l'altra, però, em queda també una sensació de confiança. Perquè crec que aquesta proposta no neix només d'una teoria, sinó d'una experiència humana universal: la necessitat de viure amb sentit, en relació i en plenitud.

Durant aquest trajecte, he intentat mostrar que les CB no són ni un ideal abstracte ni una utopia fora d'abast. Són una resposta concreta i pràctica a una realitat que ens interpel·la. Vivim temps difícils, sí, però també temps plens de possibilitat. La crisi sistèmica —ecològica, social, emocional, espiritual— no és només una amenaça. És una crida a reinventar-nos. I la proposta de bonvivència no vol ser una fugida del món, sinó una immersió conscient en aquest món per transformar-lo des de la base.

Hem de recordar que tota gran transformació social ha començat per un petit grup de persones que han viscut d'una altra manera. I aquest és el repte i la promesa de les CB: constituir nuclis de vida en què es practiqui, en temps real, una altra manera d'estar al món. No com a excepcions heroiques, sinó com a alternatives inspiradores i replicables. Al llarg del llibre, he volgut deixar clar que la bonvivència va molt més enllà de la mera convivència. Conviure vol dir no fer-se mal, tolerar, acceptar l'altre. Bonviure és anar més enllà: és ajudar-nos a ser millors, a créixer, a desplegar les nostres potencialitats. És un compromís actiu amb la vida pròpia i amb la dels altres.

Aquest compromís implica una manera d'entendre l'humà com a éssers integrals i evolutius. Som cossos, però també emocions, pensament i esperit. I cadascuna d'aquestes dimensions demana ser acollida, cuidada, estimulada. Les CB volen ser espais on aquest desplegament sigui possible: no només espais de protecció, sinó també d'horitzó; no només refugis, sinó trampolins.

He insistit, també, que les CB no són espais homogènics ni tancats. Al contrari: han de ser inclusives, diverses, flexibles. L'única condició per formar-ne part és l'obertura a la transformació i el desig de créixer. Cal compartir un compromís: el d'acompanyar-se mútuament en el camí de la plenitud.

Aquest compromís no és fàcil però és gratificant. Ens ajuda a mirar-nos a nosaltres mateixos amb honestedat. Escoltar els altres amb respecte. Afrontar conflictes. Acceptar límits. Canviar hàbits. Però també, i sobretot, suposa descobrir una nova font d'energia vital: la força que neix quan vivim amb sentit, amb propòsit i amb vincles reals dins la comunitat.

Una de les coses que he après escrivint aquest llibre és que la bonvivència no es pot imposar ni organitzar des de fora. No és una estructura que es pugui copiar i enganxar. És un procés viu, que neix del context, de les persones, de les circumstàncies. Cada CB serà diferent. I això no només és inevitable, sinó desitjable.

Per això he volgut oferir una proposta oberta. Amb idees, marcs, estratègies i exemples, sí, però sense dogmes. El més important no és seguir instruccions o directrius, sinó captar l'esperit: el desig d'una vida més plena, compartida, justa i significativa. El que cal és posar les persones i la comunitat en els focus de l'el·lipsi de la vida.

Aquest llibre és només una invitació. Una brúixola, potser. Però el camí l'ha de fer cadascú, amb els altres. A pas lent o decidit. Amb dubtes o amb entusiasme. Amb errors, segurament. Però sempre amb la convicció que viure millor és possible i necessari i que arriscar-se a fer-ho, encara que surti malament, és millor que no fer-ho.

Què espero o què busco amb aquest llibre? Doncs deixar constància de les meves reflexions i conclusions sobre un tema que fa anys m'ha atrapat i al que m'aferro com a una de les poques coses que se m'acudeixen que es poden fer per a sentir-me útil.

M'agradaria que aquest text remogués, que encengués preguntes, que provoqués converses. Que fes néixer el desig d'intentar-ho.

El futur no està escrit. I, si no volem que ens sigui imposat, hem de començar a escriure'l nosaltres mateixos. Amb petites accions. Amb nous vincles. Amb comunitats arrelades i valentes. Amb CB que no siguin només projectes de resistència, sinó de resiliència creativa i de regeneració vital.

Hem de passar de la crítica a la proposta, de la queixa a la creació.

I per fer això, no cal esperar grans oportunitats. Cal començar aquí i ara. Allà on som. Amb el que tenim. Amb qui tenim al costat.

No tinc cap dubte que el món pot canviar. De fet canvia constantment fem el que fem. Però el canvi no vindrà de dalt. Vindrà de baix, del que és petit, del que és proper, d'aquells espais on la vida real es troba amb la vida desitjada. I on persones normals decideixen fer coses extraordinàries: viure en comunitat, créixer junts, cuidar-se, pensar-se, estimar-se, sostenir-se.

Les Comunitats de Bonvivència no són la meta. Són un mitjà. Una eina. Una via per assolir l'objectiu més antic i més universal de tots: viure bé i fer possible que tothom ho pugui fer.

Els nostres ideals s'assoleixen quan formem la idea del que volem, la sostenim amb constància i convicció a la nostra

ment i confiem en la seva pròpia força, de la mateixa manera que el jardiner planta la llavor, confia en el seu potencial i és limita a cuidar l'entorn, perquè en realitat és l'única cosa que pot fer.

Així, poc a poc, sostenint la idea al cap i al cor, amb el fer del dia a dia, els nostres anhels es van materialitzant i acaben essent reals.

A mi, sense anar més lluny, això m'ha passat amb un surrealista i inexplicable desig que fa temps que sostinc: escriure un llibre que acabi amb la paraula tonyina.

8 BIBLIOGRAFIA EMPRADA

- ADLER, ALFRED: *El sentido de la vida*. Luis Miracle, Editor, 1948 (1926)
- BRANDT, ANTHONY i EAGLEMAN, DAVID: *La especie desbocada*. Ed. Anagrama, 2022 (2017)
- BREGMAN, R.: *La humanitat: una història d'esperança*. Ed. Empúries, 2021 (2019)
- BURKE, PETER: *La ignorancia: una historia global*. Ed. Arcadia, 2024 (2023)
- CABANES, E. I ILLOUZ, E.: *Happycracia*, Ed. Paidós, 2021
- CARBONELL, EUDALD i SALA, ROBERT: *Encara no som humans*. Ed. Empúries, 2002
- CASTANY, BERNAT: *Una filosofía del miedo*. Ed. Anagrama, 2022
- CAVALLÉ, MÓNICA: *El arte de ser*. Ed. Kairós, 2017
- CAVALLÉ, MÓNICA: *El coraje de ser*. Ed. Kairós, 2023
- DAMASIO, ANTONIO: *El extraño orden de las cosas*. Ed. Planeta, 2018
- DAVIDSON, J.D.: *El individuo soberano*. Bubok Editorial, 2022 (1979)
- DIAMOND, JARED: *Colapso*. Ed. Debate, 2021 (2005)
- EHRENREICH, BARBARA: *Sonríe o muere: la trampa del pensamiento positivo*. Ed. Turner, 2019
- FEISS, HUGH: *Sabiduría monástica*. Ed. Elba, 2022
- FELBER, CHRISTIAN.: *L'economia del bé comú*. Ed. Miret, 2014
- FERN, JESSICA: *Una red segura*. Continta Me Tienes, 2022
- FREEMAN, JO: La tiranía de la falta de estructuras. Forum de Política Feminista, 2003 <https://www.caladona.org/wp-content/pujats/2010/06/la-tiranía-de-la-falta-de-estructuras.pdf>
- FREUD, SIGMUND: *Psicología de las masas y análisis del yo*. Amorrortu, 2016 (1921)
- GHODSEE, KRISTEN: *Utopías cotidianas*. Ed. Capitan Swing, 2023
- GOLEMAN, DANIEL: *Focus: Desenvolupar l'atenció per aconseguir l'excel·lència*. Kairós, 2014
- GRAEBER. DAVID: «En deuda: Una historia alternativa de la economía» Ariel, 2014
- GRAEBER. DAVID: *Fragmentos de antropología anarquista*. Virus Editorial, 2019
- GUILLUY, Ch.: *No society*, Ed. Taurus 2023 (2019)
- HAIDT, JONATHAN: *La mente de los justos*. Deusto, 2024 (2012)
- HALL, EDITH: *El camí d'Aristòtil*. Anagrama, 2022
- HARI, JOHANN: *El valor de la atención*. Ed. Península, 2023 (2022)
- HAYEK, F.A.: *La fatal arrogancia*. Unión Editorial. 2022 (1988)
- HERRERO, YAYO: *Ausencias y extravíos*. Ed. Escritos Contextatarios, 2021
- INTERNACIONAL CONVIVIALISTA: *Convivialisme. Per un món postneoliberal. Segon manifest*. Ed. Montaber, 2020
- JEFFRIES, STUART: *Gran Hotel Abismo*. Biografía coral de la Escuela de Frankfurt. Ed. Turner Noema, 2018 (2016)
- KAHNEMAN, DANIEL.: *Ruido*. Ed. Debate, 2021
- KOHLBERG, LAWRENCE: *Psicología del desarrollo moral*. Ed. Desclée De Brouwer, 1992 (1971)
- KOLK, BESSEL VAN DER: *El cuerpo lleva la cuenta*. Ed. Elephtheria, 2020
- KOLK, BESSEL VAN DER: *El cuerpo lleva la cuenta*. Ed. Elephtheria, 2020 (2014)
- KROPOTKIN, P. ALEKSEEVICH: *El apoyo mutuo*. www.librodot.com (1902)
- KROPOTKIN, P. ALEKSEEVICH: *Fijaos en la naturaleza*. Ed. Pepitas de Calabaza, 2021
- LALOUX, FREDERIC: *Reinventar las organizaciones*. Ed. Arpa, 2016
- LATOUR, BRUNO: *Dónde aterrizar*. Ed. Taurus, 2019
- LE GUIN, URSULA K.: *Els desposseïts*, Raig Verd Editorial, 2022 (1974)
- LEAFE, DIANA: *Crear una vida juntos*. Cauac Editorial Nativa, 2011 (2003)
- MASLOW, ABRAHAM.: *El hombre autorealizado*. Kairós, 1973 (1962)
- MERCIER, HUGO.: *No hemos sido engañados*. Shackleton Books, 2023

MEYER, ERIN: *El mapa cultural*. Ed. Península, 2024 (2014)

MINDELL, ARNOLD: *Sentados en el fuego*. 1995. Edició digital impresa.

MUMFORD, LEWIS: *Historia de las utopías*. Pepitas de Calabaza Ed. 2015

NELSON, JOHN, E.: *Más allá de la dualidad*. Ed.: La Liebre de Marzo, 2001

NICOLELIS, MIGUEL: *El verdadero creador de todo*. Paidós 2022 (2020)

NIETZSCHE, FRIEDRICH: *Sobre verdad y mentira en sentido extramoral y otros fragmentos de filosofía del conocimiento*. Ed. Tecnos, 2012 («Sobre veritat i mentida en sentit extramoral» va ser escrit al 1873 i editat el 1903 per primer cop)

O'BRIEN, M.E.: *L'abolició de la família. El capitalisme i la comunització de les cures*. Ed. Tigre de Paper, 2023

OBERST, U. I AZCÁRRAGA, J.: *Afán de poder*. Herder, 2023

PARERA, MIREIA (Coord.): *Teixir comunitats. Invitació per pensar la vida en comú*. Ed. Pol·len, 2023

PÉREZ CORTÉS, JUAN CARLOS: *Anarquía relacional*. Tigre de Paper, 2021 (2020)

PICO DELLA MIRANDOLA: *Discurso sobre la dignitat humana*. Arpa Editores, 2020 (1486)

PIKETTY, THOMAS: *Una breu història de la igualtat*. Edicions 62, 2021,

PINK, D.H.: *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva*. Planeta, 2010

PM: *Bolo'Bolo*. Dossier Esprit68 (Format digital)

REYBROUCK, DAVID VAN: *Contra las elecciones*, Ed. Taurus, 2017 (2013)

RIBAS, SALVADOR: *Directivos sin fronteras*. Ed. Libros de Cabecera, 2023

ROBERTSON, BRIAN: *Holocràcia*. Ed. Empresa Activa, 2015

ROSENBERG, MARSHALL: *Comunicación No Violenta: un lenguaje de vida*. Gran Aldea Editores, 2013 (2006)

ROTHBARD, MURRAY N.: *Por una nueva libertad. El manifiesto libertario*. Ed. Grito Sagrado. Versió digital de www.GritoSagrado.com.ar, 1985 (1973)

SÁEZ MATEU, FERRAN: *La fi del progressisme il·lustrat*. Pòrtic, 2024

SCHARMER, OTTO.: *La teoría U*, Ed. Eleftheria, 2017 (2009)

SERVIGNE, P., STEVENS, RA. I CHAPPELLE, G.: *Otro fin del mundo es posible*. Ed. Arpa. 2018.

SIGMAN, MARIANO: *El poder de las palabras*. Ed. Debate, 2022

SLOTTERDIJK, P.: *Estrés y libertad*. Ed. Godot, 2017 (2011)

SUNSTEIN, C.R. I THALER, R.H.: *Un pequeño empujón*. Ed.Taurus, 2021 (2009)

VITALE, ALEX S.: *La fi del control policial*. Ed. Tigre de paper, 2021 (2017)

WATZSLAWICK, PAUL: *Cambio*. Ed. Herder, 1976

WHITE, CURTIS: *Trascendente*. Ediciones La Llave. 2024 (2023)

WILBER, KEN: *Sexo, ecología y espiritualidad*. Ed. Gaia, 2020 (1995 / Revisada 2005)

WILBER, KEN: *En busca de la totalidad*, Ed. Kairós, 2025 (2024)

WILLIAMS, ALEX I SRNICEK, NICK: *Manifiesto por una política aceleracionista*. (2013)
<https://syntheticedifice.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/08/manifiesto-aceleracionista1.pdf>

WILSON, EDWARD O: *El sentido de la existencia humana*. Gedisa, 2016 (2014)

WILSON, EDWARD O.: *La conquista social de la tierra*. Debolsillo, 2015

XIRINACS, LLUIS MARIA. M.: *Document sobre assemblees*.
https://drive.google.com/file/d/1sb0utH4Rsi7vnnvby1d01oacW4w7mg_YR/view

ZELDIN, THEODORE: *Historia íntima de la humanidad*. Plataforma Editorial, 2017

ŽIŽEK, SLAVOJ: *Problemas en el paraíso. Del fin de la historia al fin del capitalismo*. Anagrama, 2016 (2014)

ŽIŽEK, SLAVOJ: *Hipocresía*. Ed. Godot, 2023

NOTES: