

Il viaggio del Shambhala Process Team: da febbraio 2019 a febbraio 2020
Shambhala Process Team
febbraio 2020

Ringraziamenti: Il PTSC vorrebbe ringraziare tutti i membri del PT – passati e presenti – per aver avuto la volontà di fare un passo verso lo sconosciuto per essere di beneficio alla comunità Shambhala

Contenuti

I.	Introduzione	
II.	Iniziative specifiche del PT emerse dal 1° anno.....	p. 2
III.	Alcuni apprendimenti: Creare spazi che funzionano.....	p. 4
IV.	Cosa sta emergendo, parte 1: Bisogno di iniziare un processo in tutta la comunità.....	p. 5
V.	Cosa sta emergendo, parte 2: potenziali prossimi passi del PT.....	p. 7
VI.	Conclusioni	p. 9
VII.	Appendici:	
	A. Riassunto delle attività dei Gruppi di lavoro del PT.....	p. 10
	B. Scopi strategici del Process Team.....	p. 15
	C. Outline della bozza 2019 del Codice di condotta di Shambhala.....	p. 18
	D. Il lha, nyen, e lu di spazi di lavoro efficienti.....	p. 20
	E. Schemi d'aiuto e difficili all'interno dei gruppi di lavoro del PT.....	p. 22
	F. Impatto delle sfide sull'efficacia generale del Process Team	p. 23

I. Introduzione

Nel 2018, la comunità Shambhala è stata gettata nella crisi. Rapporti di condotta inappropriata su Sakyong Mipham Rinpoche e altri, hanno portato alla dimissione in luglio del Consiglio Kalapa e alla conseguente rinuncia del Sakyong dal ruolo di leadership per due anni. L'uscente Consiglio Kalapa ha riunito e nominato una [Transition Task Force](#) (TTF) per assistere nel riempire il vuoto nella leadership. Il TTF ha agito innanzitutto selezionando e nominando un [Interim Board](#) in ottobre per far fronte alle necessità legali e fiduciarie di Shambhala e in secondo luogo assemblando un [Process Team](#) e uno [Steering Committee](#) fra la fine del 2018 e l'inizio del 2019 per aiutare la comunità a scoprire di cosa c'era bisogno in quel momento. Questo rapporto specifica il lavoro del Shambhala Process Team (PT) dal giorno in cui abbiamo preso il nostro posto durante Shambhala Day, da febbraio 2019 a febbraio 2020.

Il [PT riunisce volontari](#) da tutto il mandala Shambhala con l'aspirazione di aiutare nell'esplorare vie di sostegno per la comunità e di trovare una via per andare avanti. Sin dall'inizio del nostro lavoro insieme, sono state espresse molte visioni diverse e in conflitto fra loro, su cosa doveva o non doveva cambiare in Shambhala, sul significato di "andare avanti" e se e come le nostre relazioni sociali, le nostre pratiche culturali e strutture potevano trasformarsi per essere più in linea con i nostri valori Shambhala-Buddisti. Piuttosto che cercare di emergere con delle *risposte* finali a questi impulsi contraddittori, ci siamo focalizzati sul nostro mandato per sviluppare dei *processi* sani e di sostegno per esplorare collettivamente i cambiamenti necessari. La nostra [PT Mission and Vision Statements](#) (vedi appendice B), sviluppata dal Gruppo di lavoro "Carta", riflette questa enfasi.

Un numero di Gruppi di lavoro del PT (GL) sono stati operativi da maggio 2019, si sono incontrati regolarmente e hanno lavorato insieme sia per sviluppare le relazioni all'interno dei rispettivi gruppi, sia per stabilire e successivamente fare progressi verso il raggiungimento dei loro obiettivi di lavoro. Potete leggere i rapporti bimensili dei [WG reports](#) dell'ultimo anno sul [PT website](#). Nella prossima sessione, evidenzieremo le principali iniziative che sono consolidate durante il nostro mandato.

Le nostre esperienze di lavoro nel PT sono molte diverse tra noi; ma non c'è stata mancanza di cuore e passione, profondo apprendimento e realizzazione, una buona dose di frustrazione e un senso di mutuo rispetto per la bontà fondamentale in ognuno di noi. Offriamo questo documento come manifestazione della nostra auto-riflessione e aspirazione collettiva per la Società Illuminata.

II. Iniziative specifiche del PT emerse dall'anno 1

Se l'Appendice A fornisce un resoconto più completo delle attività del PT nel corso dell'ultimo anno, questo breve sommario evidenzia alcune iniziative specifiche che hanno riunito slancio e energia in questo periodo.

Gruppo di sostegno Codice di Condotta (CCSG)

Il Gruppo di sostegno Codice di Condotta (CCSG), con altri gruppi e altre persone del PT, ha riconosciuto che gli abusi, la condotta inappropriata grave e una mancanza di trasparenza sono successi nella nostra comunità, che le persone sono state ferite e che la fiducia è stata spezzata. Dal maggio 2019 i membri del CCSG si sono dedicati allo sviluppo di una nuova normativa e procedura di Codice di Condotta basata sui principi Shambhala del guerriero. Successivamente hanno proposto al Board una bozza del Codice di Condotta che si applica a chiunque in Shambhala e in cui tutti condividono una responsabilità da sostenere. La struttura della bozza include norme specifiche per persone che occupano posizioni di autorità, per la protezione del bambino, per la condotta sessuale inappropriata e per la discriminazione, come pure un processo sistematico, giusto, trasparente e premuroso per il trattamento dei reclami (vedere Appendice C per un sunto e i principi del Codice di Condotta).

Gruppo di lavoro Theory U

Per sostenere il mandato del PT di iniziare dei processi per la trasformazione e la cura della comunità, un gruppo di membri del PT si sono riuniti per esplorare le opzioni per una metodologia sistematica in cui la sangha potrebbe partecipare. Hanno scelto [Theory U](#), un'approccio basato sulla consapevolezza per un cambiamento trasformativo. In settembre oltre 400 shambhaliani si sono uniti nel corso gratuito ["u.Lab" 1x course](#) per costruire capacità in dialogo, profonda riflessione e un processo decisionale di gruppo inclusivo. Diversi ["Shambhala hubs"](#) spontanei sono emersi e oltre 20 team sono andati avanti con il [u.Lab 2x course](#) dove hanno potuto testare le idee emergenti da applicare a difficoltà specifiche all'interno di Shambhala. Per ampliare l'impatto della Theory U, individui e gruppi nel PT stanno esplorando la fattibilità per incontri regionali come pure per un processo della sangha intera che

potrebbe portare il lavoro dei gruppi di PT in impegno comunitario e permettere a nuove voci, nuova energia e nuovi progetti di emergere.

Il Gruppo di lavoro Questionario

Il Gruppo di lavoro Questionario (SWG) ha lavorato intensamente per diversi mesi con il PT e con il Shambhala Board per sviluppare tre sondaggi comunitari principali. Il [primo sondaggio](#) è stato ricevuto da circa 9'000 attuali membri di Shambhala, di cui 3'150 (35%) hanno completato il questionario. Questo è stato seguito dal [Questionario Cura e Condotta](#) nel luglio 2019, completato da 2'736 persone. L'ultimo questionario comunitario, che è tutt'ora in esame mentre scriviamo questo rapporto, ha invitato tutti gli attuali membri e gli ex-membri a partecipare.

Il Gruppo di lavoro "Carta"

Il Gruppo di lavoro PT "Carta" ha pensato di migliorare la coerenza, l'efficacia e la trasparenza del PT quale insieme attraverso la co-creazione del ["Team Charter"](#) per guidare il PT e i suoi lavori nel loro percorso. Parte di questo sforzo è stato sviluppare un processo per determinare gli scopi strategici, gli obiettivi, che sono stati condivisi con i Gruppi di lavoro del PT. Il Gruppo "Carta" ha poi aiutato a riunire le informazioni da tutto il PT per migliorare la coerenza delle attività del PT e chiarire il suo scopo, i suoi successi e obiettivi futuri (per favore, vedere Appendice B per il Gruppo di lavoro Scopi strategici)

Il Consiglio direttivo del Process Team (PTSC)

Il PTSC ha iniziato a lavorare insieme concentrandosi principalmente nel creare e riunire i "gruppi di lavoro" in quattro aree raccomandate dal TTF (Cura e apprendimento comunitario, Cambiamento culturale, Governance e Costruzione comunitaria). Da metà 2019 un gruppo di lavoro del PT ha identificato l'adozione di ["Theory U"](#) e il PTSC l'ha sostenuta, una metodologia di cambiamento basata sulla consapevolezza con legami con Shambhala, quale metodo per costruire le capacità di impegnare la comunità in processi trasformativi. Il PTSC ha inoltre lavorato per costruire relazioni con il Board e altre entità in Shambhala e ha sviluppato diversi mezzi di comunicazione per la comunità, incluso gli indirizzi email del PT (ProcessTeam@shambhala.info) e il [website](#) dove postiamo le informazioni relative al nostro lavoro incluso le [note degli incontri](#) del PTSC, [aggiornamenti dei Gruppi di lavoro del PT](#), informazioni su [Theory U](#), e [Community Experiences](#).

Il PTSC ha inoltre contattato il Sakyong in dicembre 2019 per richiedere che si impegni con il lavoro del PT visto che sta entrando nel suo processo di riconnessione con la comunità. Il segretario del Sakyong, David Brown, ci ha successivamente risposto dicendo che il Sakyong è grato per il lavoro del PT e per la richiesta del PTSC di aprire un dialogo, e che desidera lavorare attraverso il Shambhala Board sui processi comunitari collettivi.

Questo rapporto è il "progetto finale" del PTSC per l'anno 1, e comprende un sommario del lavoro del PT nel 2019 e le raccomandazione per il prossimo anno. Diversi membri del PTSC si ritireranno e nuove strutture potrebbero essere necessarie per continuare questo lavoro.

Sommario

Questo breve sommario non coglie tutte le attività del PT, ma fornisce esempi di alcune iniziative che sono state compiute nell'ultimo anno. Il nostro lavoro è stato difficile ma ci siamo conosciuti e abbiamo sviluppato una certa fiducia reciproca, abbiamo iniziato diversi progetti creati per coinvolgere la comunità globale nel lavorare verso un cambiamento positivo. Potete leggere un riassunto più completo di queste attività chiave nell'Appendice A. Nelle seguenti sezioni evidenzieremo alcune lezioni che abbiamo imparato e dove il nostro lavoro potrebbe andare avanti da qui in maniera fruttuosa a beneficio della comunità Shambhala.

III. Lezioni chiave: Creare spazi che funzionano

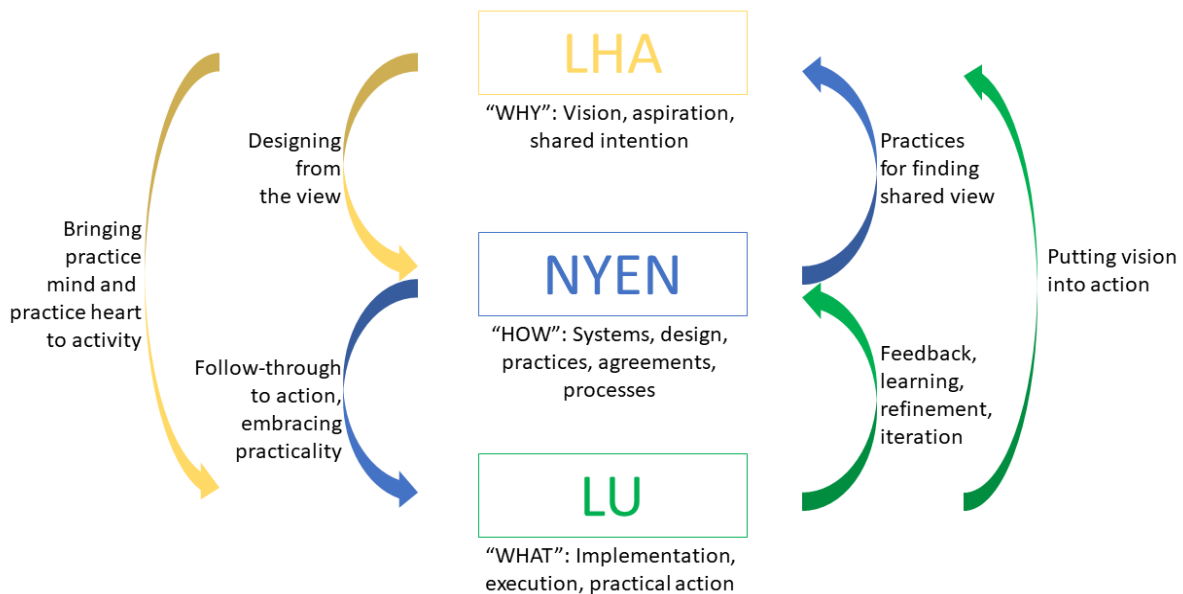
Molte delle nostre lezioni chiave quali membri del PT si sono riferite all'importanza del creare degli spazi di lavoro efficaci o "spazi che funzionano". Uno *spazio di lavoro* in questo contesto si riferisce a qualsiasi progetto, team, gruppo, processo o iniziativa che intende portare un beneficio definito tramite un lavoro che abbia degli output concreti, tipo il leadership team dei Centri Shambhala, un gruppo di volontari che conducono delle raccolte fondi, il Shambhala Board, il Gruppo di lavoro del Process Team o il Process Team stesso.¹

I contorni di uno spazio di lavoro effettivo Shambhala può essere compreso usando i concetti familiari di *lha*, *nyen*, e *lu*:

- *Lha* è lavorare con la visione di spazio o "perchè" esso esiste, incluso una chiara comprensione e descrizione dei bisogni e problemi e i benefici che si aspira portare.
- *Nyen* sono i mezzi abili, "come" uno spazio di lavoro funziona, che significa in accordo con i sistemi definiti, le pratiche, gli accordi e i processi.
- *Lu* è l'azione pratica, "cosa" fa uno spazio di lavoro in ogni specifico momento sulla base della sua visione, della sua struttura, delle sue risorse e delle realtà pratiche che incontra. f

Diagramma di uno spazio di lavoro effettivo in Shambhala

¹ Per maggiori dettagli su questi concetti che si applicano agli spazi di lavoro Shambhala, vedere da Appendice D fino a F.



Basato su questa struttura, vedere Appendice E per una descrizione di schemi utili e difficili così come sono emersi nei Gruppi di lavoro del Process Team, come identificato attraverso i feedback dei membri del Process Team; e vedere Appendice F per un'analisi delle sfide definite che il Process Team nel suo insieme ha affrontato nel nostro primo anno.

Questa struttura inoltre sostiene la strutturazione di un ampio volume di feedback diretti, raccolti dai membri del PT in specifici suggerimenti per il nostro lavoro insieme andando avanti, come presentato nelle sezioni seguenti.

IV. Cosa sta emergendo, parte 1: bisogno di iniziare un processo comunitario a larga scala

Nessuno sa esattamente come il PT e il suo lavoro si manifesterà nell'anno 2. Qualsiasi siano i prossimi passi, ciò che emerge può e dovrebbe essere basato sul nostro apprendimento e esplorazioni attuali in quanto membri del PT, in particolare le loro implicazioni per l'impegno comunitario.

A questo fine, il PTSC ha riunito i pensieri e le visioni dei membri del PT con vari metodi: tre zoom call "tutti-PT", aggiornamenti bi-mensili dei Gruppi di lavoro (GL), zoom call dei coordinatori dei GL, un documento che racchiude le riflessioni dei coordinatori dei GL, scopi strategici inviati dai GL al GL "Carta" e suggerimento da parte di individui e di GL attraverso il website e le email.

Feedback sia da membri del PT che altri membri della comunità hanno ripetutamente enfatizzato il bisogno per il PT di impegnarsi maggiormente con la comunità Shambhala intera. Questo è stato una grande sfida durante il primo anno, dovuto in parte a problemi di potere, di legittimità e trasparenza in relazione alla forma del PT come pure a sfide maggiori per una comunicazione alla sangha intera.

Malgrado queste difficoltà è chiaro che soddisfare la missione del PT di facilitare un cambiamento positivo in Shambhala richiede un processo inclusivo e di tutta la comunità, con l'obiettivo di aiutare tutte le parti a guarire dalle ferite passate, ricostituire la base di fiducia insieme e iniziare a co-creare una comunità Shambhala più forte.

Descrizione generale del processo proposto per la comunità globale

I processi per il coinvolgimento della comunità sono ancora nella fase di progettazione e avranno bisogno probabilmente di prendere diverse forme. Il punto principale è che *abbiamo bisogno di ascoltare le molte voci differenti nella nostra comunità mentre tentiamo di creare un nuovo futuro per Shambhala*. Il processo per coinvolgere i membri della comunità deve essere aperto, genuino e inclusivo, fondato sugli insegnamenti Shambhala di saggezza e compassione e includere le nostre pratiche di presenza mentale e consapevolezza mentre condividiamo i nostri cuori e la nostra mente gli uni con gli altri. Attraverso questo viaggio collaborativo e continuo, possiamo imparare insieme come guidare la nostra comunità quando ci relazioniamo autenticamente con questi temi di condotta, guarigione, riconciliazione, relazioni finanziarie con i centri locali, offerta di pratica e leadership comunitaria.

Struttura potenziale e proposta per processi della comunità globale

Qualsiasi processo nella sangha globale intrapreso per portare guarigione alla comunità richiederà un impegno e delle risorse significative da coloro in Shambhala che detengono il potere decisionale; deve quindi essere dato un mandato e un potere chiaro da parte del Board.

Il processo richiederà coordinazione. Nel mettere insieme un team di coordinazione le seguenti considerazioni sono state suggerite dai membri del PT:

- Assumere almeno un praticante del dharma con abilità nel facilitare un cambiamento comunitario su larga scala
- Incorporare persone con abilità in project management e aspetti tecnici di comunicazioni su base web
- Includere almeno una persona che sia stata coinvolta nell'organizzare e sostenere l'iniziativa Anno 1 Theory U
- Includere almeno una persona del Comitato direttivo del Process Team del 2019 e un'altra persona dal PT
- Assumere un praticante del dharma con analisi narrativa o di scrittura per raccogliere intuizioni significative delle iniziative del mandala globale. Una raccolta accurata della saggezza generata dalle radici potrebbe contribuire a costruire la comunità locale e globale, condividere lezioni imparate e fortificare.
- Sforzarsi per un equilibrio fra un gruppo di grandezza fattibile e l'abilità di rappresentare una varietà delle circoscrizioni (per esempio regionalmente)

Avviare questa iniziativa comunitaria globale richiederà dei facilitatori formati. Più di 400 membri della sangha si sono iscritti nell'u.Lab dell'autunno 2019 (vedi sopra) molte di queste persone come pure persone formate in altri tipi di facilitazione e dialogo (inclusi Shastri e Acharya), potrebbero guidare delle conversazioni locali e regionali con il sostegno del team di coordinazione.

In aggiunta, i membri più attivi del PT hanno imparato di persona la lezione su “Cosa funziona o meno” nel costruire fiducia e collaborare proficuamente con opinioni e località geografiche diverse. Il processo della comunità globale dovrebbe cercare e valorizzare l’input di tutti i membri del PT che desiderano partecipare.

Via consigliata per coinvolgimento comunitario

Consigli specifici per coinvolgere la comunità includono:

- Programmare e pianificare dei ritiri regionali in 4-5 siti (inizialmente) per discutere la bozza di Cura e condotta e altri temi emergenti come riconciliazione, guarigione, cultura, cambiamento e crescita. I ritiri dovrebbero essere il meno costosi possibili e offrire delle scholarship per partecipare.
- Offrire dei seminari online gratuiti o sponsorizzati per coloro che non sono in grado di partecipare a ritiri regionali per offrire una partecipazione in remoto, live via internet.
- Creare un “kit di mezzi” di risorse per i centri locali (per esempio manuale di procedura per comprendere i legami legali e finanziari fra i centri locali e SGS, linee guida per processi decisionali collaborativi e per il mantenimento di dialoghi su temi che influenzano le comunità locali); alcuni di questi hanno iniziato ad essere raccolti sul [PT website](#)
- Stabilire meccanismi di inchiesta e feedback, possibilmente attraverso degli “ambasciatori” comunitari per valutare la salute dei nostri circa 200 centri e gruppi locali; esplorare come possono essere sostenuti per restare vitali; riunire e condividere la loro visione, esperienza e esperimenti con il mandala globale.
- Discutere la possibilità per le assemblee di cittadini Shambhala o Consigli comunitari quale via per espandere il coinvolgimento comunitario con le difficoltà che influenzano la comunità globale e dare degli input.
- Sostenere la comunità nel costruire i mezzi per connettersi gli uni con gli altri attraverso gruppi locali, gruppi di lavoro e individualmente (per esempio, zoom call, website) in modo che le informazioni e le idee possano essere divulgate.
- Fornire un’informazione chiara su come i processi comunitari nutriranno le decisioni del Board e SGS, come pure come i membri della comunità potrebbero unirsi al PT

Iniziative emergenti come veicolo per il processo della comunità globale

Oltre ad altre possibili iniziative, gli sforzi esistenti dei membri del PT e del u.Lab possono servire come mezzo per coinvolgere la comunità, in particolare:

- Introdurre il Codice di Condotta proposto alla comunità attraverso un processo di dialogo; il Gruppo di sostegno del Codice di Condotta (CCSG) e il nuovo direttore di Cura e Condotta comunitaria potrebbero sviluppare dei piani di sviluppo per conversazioni comunitarie con il codice di condotta localmente e determinare i bisogni formativi necessari in relazione al Codice di Condotta
- Coinvolgere la comunità in una robusta conversazione sulle offerte di pratica e educazione, in coordinazione con Charlie Goetzl e Jeff Scott; il sentiero, gli insegnamenti e le pratiche; i Gruppi di lavoro hanno iniziato questo processo

- Esplorare vie per sostenere la salute finanziaria e comunitaria dei centri locali; i gruppi Finanze e Legale hanno iniziato questo processo
- Testare le proposte per “comunità globale” che emergono dalle attività dei Gruppi di lavoro del PZ nel 2019
- Testare le idee che emergono dai gruppi che partecipano attualmente nel n u.Lab 2x

Mentre le idee presentate qui sono ancora solo idee, ci sono molti Shambhaliani dedicati sia nel PT che nella comunità che sono entusiasti alla prospettiva di portare a fruizione queste idee.

V. Ciò che sta emergendo, parte 2: Prossimi passi potenziali del PT

Questa sezione rappresenta una raccolta di raccomandazioni per andare avanti nel prossimo anno riguardo il lavoro del PT – qualsiasi forma questo lavoro possa prendere. E’ importante prendere nota che non c’è un consenso nel PT a riguardo di queste raccomandazioni, vista l’ampia diversità di visione dei membri. Non di meno, qui ci sono state delle tendenze identificabili nei feedback che sono riassunte qui.

Mentre il lavoro iniziato dal PT continua, sarà essenziale stabilire delle condizioni di base:

- Sviluppare una visione condivisa delle problematiche da affrontare all’interno dell’ambito del team
- Determinare come il lavoro verrà coordinato (per esempio con un team direttivo, un “circolo coordinatore” di rappresentanti, o altre forme)
- Sviluppare una visione condivisa del mandato, del ruolo, dell’autorità, della funzione, dello scopo del lavoro, della durata, dei metodi decisionali nei team e fra i team e il suo corpo coordinante
- Raggiungere un accordo formale con il Board su aree e linee di autorità e responsabilità del PT
- Stabilire dei mezzi per comunicare e coordinare regolarmente con il Board e con lo staff di Shambhala Global Services (Direttore operativo o della Cura e Condotta comunitaria) e attraverso i vari gruppi PT, incluso il corpo coordinante (per esempio attraverso degli zoom call trimestrali del PT al completo)
- Creare dei criteri e requisiti per i membri del PT come pure dei processi per le dimissioni e ringraziamenti ai membri che escono e invitare nuovi membri
- Assumere, attraverso la collaborazione con membri dei team esistenti, almeno una posizione di staff pagata per assistere in compiti necessari che richiedono tempo

Continuazione dei Gruppi di lavoro del Process Team

I Gruppi di lavoro del Process Team hanno prodotto degli scopi strategici (vedere Appendice B) e gli obiettivi che descrivono i loro obiettivi per il proseguimento del loro lavoro e le posizioni che devono portare avanti questo lavoro come espresso nel [PT Charter](#).

Valori centrali

C’è un largo accordo nel Process Team che qualsiasi lavoro futuro del PT dovrebbe incorporare la pratiche e i valori centrali del Dharma Shambhala e Buddista. Questi valori includono la gentilezza,

l'onestà, l'umorismo, la trasparenza, la compassione, l'apertura verso, l'apprezzamento per e la volontà di imparare dalle esperienze di persone, voci, visioni e sentieri diversi.

Ruolo e missione

Nonostante le co-create [Dichiarazioni di Missione e Visione del PT](#), rimangono delle dinamiche di tensione fra gli approcci al lavoro del PT che coinvolgono *l'ascolto profondo versus il sostegno*, e fra vedere il PT come fornitore di *processi* (come la Theory U) per un coinvolgimento dell'ampia sangha con le problematiche importanti di Shambhala versus *l'esplorare e sostenere soluzioni* per queste problematiche. Mentre alcuni propongono di dividere il PT in gruppi basati sugli approcci diversi, la maggior parte vorrebbe esplorare ulteriormente e cercare di risolvere questa tensione e cercare una visione condivisa. Lo scopo fondamentale del PT potrebbe essere riesaminato utilmente, dato questo contesto.

Mandato e autorità

C'è un accordo quasi universale in cui la relazione fra il PT, il suo corpo coordinante e il Board, deve essere chiarita e rafforzata. Una comunicazione diretta e frequente è essenziale. Aree chiare di responsabilità e autorità devono essere stabilite per rendere il PT efficace. Allo stesso tempo il PT e il suo corpo coordinante devono essere autorizzati a funzionare indipendentemente dentro queste aree di responsabilità.

Composizione e membri

Un'altra area con dinamiche di tensione è la diversità di visioni del PT quale organizzazione con radici che rappresentano la sangha versus una collezione di esperti per affrontare dei problemi specifici. Gli attuali gruppi di lavoro, basati su aree per tema, hanno emulato il secondo, producendo dei risultati contrastanti. Se alcuni gruppi sono stati produttivi, c'è una percezione comune che il PT ha "lavorato in silos" in modo che troppo spesso si ignora l'interdipendenza dei temi (per esempio, modelli governanti e guarigione), portando coloro fuori dai gruppi a sentire che la loro voce, e ancor meno la voce della comunità, sia ascoltata.

Questa tensione potrebbe essere risolta ripensando a come il lavoro del PT potrebbe essere suddiviso. Una proposta che ha trovato un certo sostegno è di suddividere il lavoro del PT per abilità e funzione piuttosto che per tema; per esempio, suddividere da parte di facilitatori delle discussioni della sangha, ricercatore e "raccoltori" di informazioni, consulenti specialisti, comunicazione, ecc. Ogni gruppo funzionale manterrebbe presente tutti i temi, allineando il suo lavoro su base di accordo per scopo, obiettivi e iniziative in Shambhala. Questa struttura organizzativa potrebbe allora determinare più naturalmente i criteri per l'essere membro di PT e le procedure per invitare nuovi membri, inclusa la possibilità di rappresentanza di centri e gruppi locali.

Governance interna del Process Team

Il ruolo, la composizione e l'autorità del Comitato Direttivo o qualsiasi gruppo di coordinamento centrale futuro rimane un punto di frizione all'interno del PT. Mentre sembra evidente per molti che questa coordinazione sia cruciale fra le varie iniziative, come questa coordinazione si manifesta nell'effettivo

processo decisionale, nel potere e nell'autonomia dei gruppi è meno chiara. (diversi membri hanno affermato che il PT è in questo senso un microcosmo della sangha in generale) Se la "gerarchia naturale" è parte degli insegnamenti e cultura di Shambhala, c'è un disaccordo sul fatto se le pratiche storiche di Shambhala sulla gerarchia e controllo siano praticabili nel contesto del PT. Queste preoccupazioni sono al cuore di come il PT potrebbe funzionare nel prossimo anno.

Trovare un accordo sui processi decisionali è anche un'area di sostanziale difficoltà per il PT, ma è vista ampiamente come essenziale. Ottenere un consenso in una situazione dove le persone mantengono vigorosamente visioni diverse sulla missione e gli obiettivi del PT ha dimostrato di prendere molto tempo o di essere impossibile.

Alcuni suggerimenti offerti da membri del PT per migliorare il lavoro interno del PT includono:

- Costituire un corpo coordinante per il PT, possibilmente fatto di delegati nominati dai e nei gruppi di lavoro. Diversamente l'attuale PTSC, i membri del gruppo coordinante potrebbe essere ruotante. La funzione di questo gruppo coordinante sarebbe di coordinare e non dirigere.
- Tenere delle riunioni o conferenze di persona con l'intero PT per rafforzare e nutrire le relazioni di lavoro che mettano in primo piano il dialogo e l'emergere della saggezza del gruppo e che percorrano un sentiero mediano fra consenso e regola maggioritaria (per esempio, sociocrazia, modelli di accettazione); una volta che è stato stabilito un processo decisionale formale, un'aderenza ragionevole a questo processo dovrebbe essere raggiunta.
- Esplorare meccanismi per input e feedback, basati nel dharma, che permettono alle persone di sentirsi ascoltate e apprezzate, anche se non "l'hanno vinta"
- Sostenersi reciprocamente nell'essere attenti alla tendenza di dominare le conversazioni, i processi e i gruppi di lavoro, con sensibilità verso l'effetto potenzialmente silenziante di tali comportamenti.
- Esaminare e raggiungere un accordo fra i membri di un gruppo su un equilibrio fra confidenzialità e trasparenza nelle deliberazioni.
- Creare dei consigli consultivi o comunità "cassa di risonanza" per ogni gruppo di lavoro che includa rappresentanti di coloro che sono coinvolti in questo lavoro
- Invitare, incoraggiare e promuovere l'impegno e la partecipazione di tutti i membri della sangha nelle discussioni, dei gruppi a tema, e posizioni di autorità, nel futuro.

VI. Conclusioni

Se questo documento è stato redatto inclusivamente, estratto dagli input da tutto il Process Team, non è un documento di "consenso". Alcune visioni di membri del PT, differiscono sostanzialmente da ciò che è condiviso qui. Lavorare con prospettive diverse ha fornito un'incredibile opportunità, di imparare e condividere con la comunità Shambhala come possiamo aprire il nostro cuore e la nostra mente reciprocamente attraversando le differenze. Abbiamo lavorato insieme con incredibile spirito, sforzo e buona fede e siamo fieri dei nostri raggiungimenti. Siamo anche grati per ciò che abbiamo imparato insieme e per i modi in cui nel nostro lavoro giornaliero e settimanale, ci siamo trovati a sperimentare la società illuminata.

Nel prossimo anno, ci impegneremo più profondamente con la comunità Shambhala e aiuteremo a creare degli spazi efficienti per noi per procedere in quanto comunità, nelle sfide che Shambhala affronta. Vi ringraziamo per leggere questo documento e invitiamo e incoraggiamo i vostri feedback e la vostra partecipazione nel nostro proseguire insieme.

Appendix A: Summary of PT Working Group activities

This appendix provides more detail about the key activities undertaken by the Process Team (PT) in its first year. Though there are many other perspectives and experiences that the 80+ members of the PT may hold, we have aspired to capture the key elements in this brief overview. You may find all [WG Updates](#) from 2019 on the [PT website](#), including from working groups not explicitly mentioned here.

Code of Conduct Support Group

Code of Conduct Support Group (CCSG) work is based on an acknowledgment that abuses, serious misconduct and lack of transparency, and misuse of power have occurred in our community, that people have been harmed, and that trust for many has been broken. This was fully reflected in the responses from the community to the 2019 Care and Conduct Survey, which members of our group have been involved in analyzing.

Good conduct is the basis for a good human society. Since May 2019 we have been dedicated to developing a new Code of Conduct Policy and Process based on the Shambhala principles of warriorship. This new Code of Conduct clearly articulates both good conduct and misconduct. It is based on the principles of accountability, transparency, inclusivity, and care, which altogether can provide a path toward restoring and establishing trust, which is the foundation for building a healthy, dignified and vital community.

After a six-month period, while attempting to embody these principles in our own work, the CCSG proposed to the Board a draft Code of Conduct that applies to everyone in Shambhala, and that everyone shares a responsibility to uphold. The draft framework includes specific policies relating to persons holding positions of authority, child protection, sexual misconduct, and discrimination. The process of handling complaints in the new Code of Conduct Process is designed to ensure that it is systematic, fair, transparent and caring. The process also establishes structures that would operate locally, regionally and internationally. It also includes prohibited behaviors that will have consequences for those who violate those behaviors. You can see the complete outline of the new Shambhala Code of Conduct in the appendix.

The CCSG started as a Code of Conduct Task Force within the Process Team and in November was appointed by the Shambhala Board to support the implementation process. Although these draft policies and procedures have clearly not yet been approved by the Board, they have been accepted as a working basis from which to explore community discussion, refinement, implementation and integration. In collaboration with the newly appointed Director of Community Care and Conduct, the CCSG looks forward to discussions with the community and receiving feedback about these proposals in the very near future.

(Please see Appendix C.1 and C.2 for a Table of Contents demonstrating how CoC policy and process documents relate to one another, and a list of principles that have been woven into the CoC)

Theory U Working Group

A group of PT members who are experts in system-wide, transformative change came together to explore how the entire sangha might participate in such a change initiative - as called for in our mandate. After considering possibilities including Participatory Action Research, Appreciative Inquiry, and Future Search, we eventually chose an awareness-based methodology called [Theory U](#). While these approaches share many qualities, we [saw Theory U as particularly helpful and relevant](#). Particularly important is the fact that its values very much align with Shambhala as a contemplative community (in fact, some originated in Shambhala); it complements our existing wisdom practices; and it encourages broad participation and a diversity of viewpoints. In addition, sangha members could be trained through the free introductory [u.Lab course](#) provided by the Presencing Institute, led by a team which includes our own Acharya Arawana Hayashi. We felt that, at the very least, completion of the training would mean that participants could, with support, bring these methods (deep listening, generative dialogue, prototyping, etc.) into their own sanghas, regional meetings, retreats, and so on. However, we also had a longer-term intention - that these trained sangha members could act as facilitators in an eventual, sangha-wide process.

Approximately 400 sangha members (including most PTSC and some PT members) completed the introductory training (u.Lab 1x). Several spontaneous “[Shambhala hubs](#)” emerged, supported by a “Hub Host” team. Enthusiasm, raised lungta, and excitement about the relevance of the training prevail; many have spoken of ways they have put the training to work in their own local context. In addition, over twenty teams are going forward to the [u.Lab 2x course](#) where they will prototype emerging ideas for application to specific challenges within Shambhala. At present, in January 2020, individuals and groups in the PT are working on ways to support participants in the trainings and to widen the scope of our Theory U work. On the latter, we are exploring the feasibility of multiple, regional meetings where participants might widen the range of participation in their prototyping, for example by developing short, non-technical training videos and so on. Last but not least, we are continuing to work on ways to craft a sangha-wide process that is grounded in awareness, embraces deep listening, and centers generative dialogue in order to (a) bring work from PT groups - starting with the new draft Code of Conduct - into a community-wide engagement, and (b) to enable new voices, new energy, and new projects to emerge.

The Survey Working Group

The Survey Working Group (SWG) worked intensively over many months with the Process Team and the Shambhala Board to develop three major community surveys. This work involved troubleshooting the conceptual and technical issues necessitated in constructing such a survey and translating it so that people whose native language is not English could participate. The [initial survey](#) was received by nearly 9,000 current Shambhala Members, of whom 3,150 (35%) completed the survey. This was followed by a [Care and Conduct survey](#) in July 2019, completed by 2,736 people. The latest survey, which is in progress as of this report, explores people’s individual situations, their relationship and experience with their local center, and their relationship and experience with the international Shambhala organization. All current and former community members were invited to participate.

The Charter Working Group

One of the aims of the PT Charter Working Group this year has been to improve the coherence, effectiveness and transparency of the PT as a whole. We have sought to capture shared agreements that could form the basis of a 'Team Charter' to guide the PT and its work moving forward. As part of this effort, we developed a process for determining strategic aims, goals, and objectives, which we shared with the PT working groups. The Charter Group then helped to collect this information from across the PT in order to improve the coherence of PT activities and clarify its purpose, achievements and future objectives (please see Appendix B for WG strategic aims; the PT Charter in its entirety is on our [website](#)).

Dialogic Methods Working Group

The Dialogic Methods WG spent the early months of our tenure developing resources that could be shared with the wider PT and sangha. Our intention was to provide a basic set of principles by which we could express differences, deeply listen to the views of others, and have kindly conversations that open up possibilities rather than closing people down in simplistic, dogmatic, certainties. With a dialogic orientation and methods, we hoped to support peoples' awareness and ability to work from mind and heart and body. Exercises in deep listening, dialog, body work, and storytelling all were explored; short articles and exercises can be found on the PT website (<https://shambhala-process-team.org/dialogue/>).

Governance Models Subgroup (GMS)

Over the past year, the GMS has been on the "descent of the U-curve" in Theory U terms; that is, we have been gathering information in various ways. Some of our actions and achievements, beyond what other WGs have also done, include:

- Collecting a library of texts on governance, from both within and beyond Shambhala
- Clarifying concepts needed as building blocks for a model or models (e.g. "What is Governance," difference between governance and administration, "What is Shambhala," etc.) and pinpointing the agreements and differences in view regarding those concepts among our group members
- Advising the Board on the creation of a Mandala Nominating Group for the recruiting and hiring of new Board members
- Interviewing and collating anonymized interview information of almost 40 people who have held various positions in governance over the years and summarizing the results and emerging trends
- Attempting to establish communication with the Board

We hope to finish the information gathering stage by summarizing a clear overview of what the root texts say about Shambhala Governance, as well as complete additional interviews and distill relevant governance views from the community survey. From here, we hope to use this information to build one or more governance models, invite comments on these from the sangha, and adapt any emerging prototypes to a sangha-broad consensual workable model for the governance of Shambhala. This model would not be presented as definite, but as a work-in-progress to be evaluated and adapted over time.

Culture Change Working Group

The directive of the Culture Change WG (CCWG) was to address the *habitual patterns in our practices and social relations that reproduce domination, inequity, and exclusion based on gender, race, class, sexuality, disability, and other forms of marginalization.*

The CCWG came together as a geographical ensemble of 17 members from Canada, Germany, France, Sweden, New Zealand, Switzerland, the UK, and the United States. From the outset, group members presented a multiplicity of views on what constitutes Shambhala culture, as well as strong, divergent opinions about the relevance of topics the group should explore. More than half of the topics brought forth diverged from those suggested by the Transition Task Force. Progress was impeded by these polarized views, as well as erratic meeting attendance (mostly due to time zones, illness, and work schedules) and the absence of the emergence of a group leader. Without leadership and a common view, this group disbanded in October 2019.

It is clear that the work tasked to the CCWG must continue. The absence of a CCWG has left a void in the mission of the PT and the future of the Shambhala community. Some of the topics that were designated for exploration by this WG have been picked up in the work of other PT working groups, e.g., code of conduct, governance, and dorje kasung. However, without organized, concerted efforts to address the topics intended for the CCWG, many of the problems that existed prior to the start of the crisis will continue unabated. What is needed is a dedicated group of practitioners who are willing to help raise awareness and integrate the topics of power, bias, diversity, inclusion, and accessibility on the path, teachings, and practice.

The Process Team Steering Committee (PTSC)

Since Shambhala Day 2019, the Process Team Steering Committee (PTSC) has done its best to guide the work of the Process Team (PT). This committee, originally consisting of 10 members, was selected by the Transition Task Force (TTF) from among PT applicants. During the first four months of the PT, the PTSC focused on creating and convening “working groups” within which all PT members could participate. These groups were originally designed to emphasize the four topic areas recommended by the TTF (Community Healing and Learning, Culture Change, Governance, and Community Building), but later evolved to include additional subgroups within each of those categories (such as the Code of Conduct, Offerings, Legal and Finance, and Governance Models). Throughout the year, we have worked to build relationships with the Board and other entities within Shambhala.

As the working groups continued to meet, we realized that although progress was being made in general, there was a need for skill-building in dialogue, inclusive group decision making, and prototyping. In May, the PT identified, and the PTSC supported, the adoption of “[Theory U](#)” - an awareness-based change methodology with ties to Shambhala - as one method for building these capacities. Although some members of the PT expressed doubt that Theory U methods and philosophy were consistent with Shambhala's root texts, many felt it was beneficial for members to strengthen skills in dialogue, deep listening, and collective problem solving. The Presencing Institute provides a free [“u.Lab” course](#) accessible from anywhere in the world, and in September, over 400 Shambhalians from

within and outside the PT joined the training; many are continuing their training in Spring 2020 with [u.Lab 2x](#).

In the spirit of our commitment to making our work as transparent as possible, the PTSC developed several means of communication for the community as a starting point, including a PT email address (ProcessTeam@shambhala.info) and [website](#) where we shared our vision, our inspiration, our work, and our progress in an easily accessible format. We also added a [contact form](#) to the website for feedback. We continue to post information regarding our work, and are progressively adding new items of potential interest and benefit to the community, including PTSC [meeting minutes](#), full [updates from the PT Working Groups](#), information on [Theory U](#), and a [Community Experiences](#) feature to share reports from Shambhala Centers and Groups that may provide inspiration or ideas to the rest of us.

Through the course of our work, the PTSC has responded to pointed questions regarding contact between the PT and the Sakyong, specifically whether we did (or would) contact him, either to implore us to request that he return to teaching or to insist that we demand he step down permanently. These contradictory positions evident in the community were also reflected in the PT itself. We did contact the Sakyong twice: first, to express our condolences at the passing of his mother, Lady Konchok; and second, to request that he engage with the PT, in particular in relation to his process of reconnection with the community. We asked him to consider joining us in a constructive, community-led process that could help all parties heal from past harm and repair the ground of trust together. We believe it is part of the PT's mandate to help design this process, in conjunction with the Board, the Sakyong Potrang, and the Shambhala community. The Secretary to the Sakyong, David Brown, subsequently responded by saying that the Sakyong is grateful for the work of the PT and the request by the PTSC to open a dialogue, and that he wishes to work through the Shambhala Board on collective community processes to ensure alignment moving forward.

This report is the “final project” of the PTSC for Year 1, and comprises a summary of the work of the PT in 2019 and recommendations for the next year. We have gathered information from the PT to determine what has worked well, as well as lessons learned, for any potential Year 2 iteration of the PT. Several PTSC members are expected to step down and new structures will be needed in order to continue the work of the PT. Our aspiration is that our reflections will guide the Board and PT toward establishing structures, roles, and activities that can meet our strategic aims (see Appendix B, 3.1).

Appendix B: Process Team Vision, Mission, and Strategic Aims (from the [PT Charter](#))

Vision

Where we hope to see the community several years in the future:

Shambhala as a thriving community, abiding in accord with the wisdom of all humanity and the Shambhala teachings and practices, which continually evolves through gentleness, kindness, fearlessness, and wisdom.

Mission

What we intend to achieve with our day-to-day efforts:

To facilitate a community-wide process that engages the Sangha through dialogue while honouring the fundamental nature of basic goodness and abiding in accord with the Dharma, thereby identifying a path forward for the community that nurtures healing and learning, and respects diversity, inclusion, and cultural differences.

Strategic Aims of the Process Team's Working Groups

This collection of Strategic Aims is understood as a living document and represents the knowledge of the Charter Group as of 13th February 2020.

1. Healing, Learning and Protection

1.1 Healing and Learning Group

- a. To complete a proposal for sharing knowledge and recommendations for providing trauma-informed containers and trauma-trained staff at all kinds of Shambhala programs. This project will include information and recommendations for working with mental health issues that arise during programs.
- b. To develop a plan for disseminating information about Restorative Circles and providing trainings for anyone interested in learning to become a leader of this method.
- c. To continue to support the process of applying the Code of Conduct policies and procedures throughout the community and offer ourselves to the Governing Board and Care and Conduct Committee as supports to this process.
- d. To develop, by listening to the experiences of our members and sanghas, an understanding of a community healing process that we can offer to other communities who are experiencing this type of crisis.

1.2 Dorje Kasung Group

- a. To establish mechanisms for interchange and communication between the Dorje Kasung and the civilian community in order to foster greater mutual understanding and appreciation.
- b. To reach out to those who hold command roles and inquire as to how we might support them through this period of uncertainty and transition, as well as into the future.
- c. To reach out to current Dorje Kasung and inquire as to what could be of support or comfort to them through this period of uncertainty and transition, as well as into the future.
- d. To advocate for and support the development of training within the Dorje Kasung that emphasizes kindness and skillfulness in working with ambiguity and difficulty, based on real-world situations facing the community.

2. Governance

2.1 Charter Group

- a. To prototype participatory means of collaboration and decision-making as an active learning journey within the Process Team.
- b. To improve the coherence, effectiveness and transparency of the Process Team and its work.
- c. To crystallize the wisdom that arises in the Process Team's journey as a way to strengthen and nurture an approach to our work that is in accord with the dharma.
- d. To practice openness, gentleness and kindness in all of our activities.

2.2 Governance Models

- a. To understand Governance as it applies to the Shambhala vision of Enlightened Society and the teachings of the Buddhadharma.
- b. To explore that understanding with the Shambhala community through informative and open dialogues.
- c. and, based on that, to recommend one or more governance structures for the organization going forward.

2.3 Finance & Legal

- a. To offer an environment to engage in dialog around key financial and legal considerations for the various aspects of the Shambhala Organization.
- b. To improve the Financial and Legal arrangements by planning in order to stop running on love, no money, and facing persistent episodes of financial and governance crises by tapping into subject matter experts within Shambhala in the field of non-profit governance, management and financing.
- c. To recognize and invite subject matter stakeholders at all levels including sangha members with financial, legal and non-profit management expertise, to enhance the clarity and coordination in financial and legal planning.
- d. Based on dialog with stakeholders and those with subject matter expertise to develop underlying principles and options for improved financial and legal structures and systems for adoption by the Shambhala International Board.
- e. Based on dialog with stakeholders and those with subject matter expertise, to create a manual for those charged with legal and financial responsibilities for Shambhala entities (e.g., Center directors). The manual would lay out established and acceptable procedures for legal and financial structures and reporting mechanisms as well as suggestions such as Officers and Directors liability insurance.

3. Community Building

3.1 Centre & Group Support

- a. To offer a regular cadence of support for Centre and Group leadership through zoom Director's Cafes.
- b. To improve communication between and throughout the mandala
- c. To invite the Shambhala community into Theory U training and use of its methods to encourage generative dialogue within Centers/Groups in order to bring about the emerging future.
- d. To recognize that communities are transient and develop inter-generational knowledge transfer. That this fragmentation occurs when we don't gather or practice together.
- e. Based on the diverse resources of the community we enrich and learn from each other and new patterns of relating

3.2 Path, Teachings, and Practices

- a. To draw together insights from the community of practitioners and from our practice history, to gain a comprehensive view of the key issues and opportunities for path and practice in Shambhala now.
- b. In accordance with Shambhala path requirements and the vision of Shambhala, to recommend opportunities for best aligning practice and education with shared community values and vision.
- c. To help assist centers and groups in resolving questions and issues on curriculum and teachings, so as to meet community needs.
- d. To work with, support, and facilitate Shambhala's existing practice and education resources and office holders, at both the local and mandala-wide level.

4. Coordination and Support

4.1 Steering Committee

- a. To guide the Shambhala community toward creating a healthy culture and to help repair and restore trust.
- b. To offer a process that facilitates the implementation of the code of conduct in a way that benefits the whole community.
- c. To harvest and report back to the Shambhala community, including Shambhala leadership, the themes and learnings that emerge from surveys and other methods, to help set future priorities for community process.
- d. To offer spaces, processes, and other skillful means that support deep listening and dialogue around topics of importance to the evolution of the Shambhala community.
- e. To actively invite the voices of non-dominant cultures into ongoing dialogue about the future of the Shambhala community to ensure that all voices are included and heard.
- f. To model an approach to governance that emphasizes dialogue and listening as a way to encourage this approach within the wider community.

4.2 Survey Group

- a. To provide the community with the ability to communicate with the PT and the IB through well-designed online surveys.
- b. To improve the community's understanding of itself by reflecting back what is learned through surveys.
- c. To bring the highest professional standards and ethics to the construction and analysis of surveys.

Appendix C: Outline of the Shambhala Code of Conduct

Below is a 'Table of Contents' of the ten Draft documents that altogether comprise the Code of Conduct.

Please note: *These draft documents are not yet released. The next stage is to have conversations with the community and receive their feedback on what is needed in a Code of Conduct.*

(1) Introduction to the Code of Conduct Policy

This provides the context: view, practice, action and result of Shambhala vision.

(2) Shambhala Code of Conduct Policy

This 'core' document includes seven 'red line' behaviors to protect the space for everyone, and to abide by local laws. There are also 17 points on the practice of good conduct to develop virtue, and to manifest dignified communities. These policies apply to everyone, and everyone shares a responsibility to uphold them.

(3) Conduct of Those Holding Positions of Authority or Influence

Makes clear that those holding authority must not misuse the power of their position.

(4) Shambhala Policy to Address Sexual Misconduct

This policy defines sexual misconduct in a clear manner, and defines the principles of consent and mutual respect.

(5) Child Protection Policy

This policy upholds laws concerning children and sets out the conditions by which children in Shambhala can be protected from harm or sexual abuse.

(6) Anti-Discrimination Policy

On the basis of their unique identity, nobody should experience prejudice or be prevented from enjoying the dignity of the Shambhala path.

(7) What to Do if You Have a Concern in Shambhala

Clearly sets out the process and path for those who have a concern or complaint.

(8) When a Formal Complaint Has Been Filed Against You

Clearly sets out the process and path for those who are the subject of a complaint.

(9) Confidentiality Agreement

To protect any party in a Code of Conduct process from having their situation exposed to others inappropriately.

(10) Procedure and Guidance on Addressing Concerns and Complaints in Shambhala

A comprehensive set of procedures for addressing reports of misconduct. These procedures aim to be systematic, consistent, and as fair and kind as possible to everyone involved. The

procedures are designed to: a) empower effective action locally, regionally (4-5 regions across Shambhala), and internationally, b) be internally integrated and c) safeguard against bias or corruption. This document also suggests restorative processes for relating to violations as well as some consequences and protective and rebalancing measures.

Principles in the Code of Conduct

For Shambhala to manifest good human society depends on each individual conducting themselves in accordance with the principles of Shambhala. We acknowledge that we have not 'walked our talk', and the Code of Conduct seeks to restore these Shambhala principles.

Some primary principles woven into the Code of Conduct and their procedures include acknowledging that we all affect each other and depend on each other, and to act in a way that is just and fair. Among the most important principles are those which support mutual trust. These include being inclusive, being open and transparent, being accountable and being kind and caring.

These principles, if applied, also define what is the correct use of power. If we are inclusive, we do not discriminate against others or act in self-interest. If we are open and transparent, we inspire confidence and trust. If we are accountable, we act with integrity. If we are kind and caring, we ensure and protect the well-being of those in our charge.

Another key principle is manifesting confidence, through which we can act in a self-empowered way in order to resolve conflict in local communities. Within the Code of Conduct the integration of activities locally, regionally and internationally reflect mandala principle.

Appendix D: The *lha*, *nyen*, and *lu* of effective working spaces in Shambhala²

Lha is a working space's vision or "**why**" it exists, including a clear understanding and description of the needs and issues it will address and the benefit it aspires to bring. Lha elements of "spaces that work" include the following considerations:

- A working space's vision cannot simply be stated: it must be felt as a shared, heartfelt inspiration. Skillful means exist for developing and maintaining this shared view.
- If a working space carries a vision that is unclear or too broad, it will cycle repeatedly attempting to define that vision. If the cycle is not resolved, the working space will fail.
- A working space must also "walk the talk": both the systems and design it follows (*nyen*), and its members' specific work and interactions (*lu*) must be congruent with its vision.
- To "walk the talk," a working space can "design from the view" in architecting its systems and skillful means, and it can include helpful supports for its members in bringing practice mind and practice heart to their individual work and interactions.

Nyen is skillful means, "**how**" a working space does its work, meaning according to what designed systems, practices, agreements, and processes. Much of the challenge in fostering an effective working space is at this design level: establishing the systems and practices that make its vision achievable in practice. Some elements of the *nyen* of "spaces that work" include the following considerations:

- A working space's stated vision must itself be the result of a well-designed process, so that the vision is clear, appropriately specific, and has members' shared buy-in.
- Structural and material supports must be in place to facilitate the effectiveness of any space, including defined roles, clear boundaries, and defined spheres of empowerment
- A working space must also be oriented to practical action, through effective design in meetings, communications, decision making, and project management.

Both conventional workplaces and social change methodologies have numerous well-designed systems to meet these needs. Wisely selecting from among existing design elements is preferable to improvising.

Lu is practical action, "**what**" a working space does at any given time based on its vision, its design, its resources, and the practical realities it encounters. Success at the *lu* level entails attending to practical realities, such as:

- available and needed resources
- progress through workflows
- changes in the external situation

Shambhala working spaces have at times underappreciated the *lu* element. Practical considerations that should be of concern to all sometimes become the domain of one or a few members, who experience intense burnout. When Shambhala working spaces do embrace *lu*-level practicality, what results is often an intensely rewarding experience of creating enlightened society in a visible, tangible way.

This overview of the *lha*, *nyen*, and *lu* of effective working spaces is not one-directional, but iterative. Sensing the *lu*-level situation in detail is a necessary element in developing general aspirations into a coherent vision (*lha*). Moreover, successfully "Putting vision into action" greatly strengthens further

² You may view the full "Creating Spaces that Work" document, available [here](#).

vision and inspiration (lha). Lastly, practical results and feedback should continually inform the working space's process design (nyen), as well as help refine its delivery of practical outputs into the community (lu).

Appendix E: Helpful and challenging patterns within Process Team Working Groups

Helpful Patterns Within the Process Team Working Groups

Based on feedback from Process Team members, we can identify clear patterns that, when present, have helped Working Groups work effectively:

Lha: The group has a clear purpose, founded in a clear aspiration that all members can feel, identify, and work concretely toward. The group has a culture of “walking the talk”: working to find common ground, respecting the fundamentally good intentions of all members, and so on.

Nyen: The group has some element of overall process design, such as a hoped-for product by a hoped-for deadline, with milestones along the way. The group follows good meeting practices, such as regularly scheduled meetings, clear agendas, and identifying and following up on action steps. The group has ratified decision-making structures that allow at least some decisions to be made without relying on the indefinite full consensus of all members, and empowers some actors to take action within defined parameters.

Lu: The group has members with experience or expertise relevant to the Working Group’s intended output. One or more members are able and willing to contribute large amounts of personal time to follow through on time-intensive workflows.

Challenging Patterns Within the Process Team Working Groups

Process Team feedback has identified these patterns that, when present, have made it difficult for Working Groups to work effectively:

Lha: The group has a vague, poorly specified, or overly ambitious purpose. Design-level (*nyen*) issues reinforce this problem when the group lacks processes for establishing or reestablishing shared vision, and lacks specific members empowered to define or conduct those processes.

Nyen: The group has no overall process design: is not designed toward a clear outcome, on a clear timeline, following a clear set of processes. The group has no defined process for decision making, meaning that it defaults to a full-consensus model that is cumbersome in large groups. The group has no clear sense of empowerment, or of defined roles. What the group is and what it should do is a matter of each member’s opinion, and no member can act without the approval of all others. The group follows no clearly established practices for communications, meetings, or project management.

Lu: The group has done no assessment of what resources are needed to conduct its work. Agreed-upon next steps are executed slowly or not followed up on. Members’ availability is fleeting, and declines over time with attrition and discouragement.

Appendix F: Impact of design challenges on Process Team overall effectiveness

Within the context established in Appendix E, it is possible to articulate key challenges that have confronted the Process Team as a whole during our first year, at the *nyen* or design level.

First, **while the vision of the Process Team was well articulated, we did not have processes for establishing this vision in shared agreement** among our members from the outset. The Transition Task Force clearly articulated the vision of the Process Team as a whole, but early engagement of Process Team members with each other did not include or follow processes designed to create shared buy-in to that vision among all members.

We have struggled because of a lack of cohesive process design. The PT was given a purpose and a one-year initial term, but no actual design - no sense of *how* to fulfill our purpose - meaning that our work proceeded in a less coordinated way as we attempted to design our processes from within.

As a result, **Process Team work has been fragmented and siloed.** We have not proceeded primarily as one coherent, cohesive initiative with multiple facets, but rather as many less coordinated sub-projects. While this has led to positive outcomes in some cases, it has also resulted at times in Process Team working groups following overlapping mandates and duplicating or even impeding one another's efforts in the absence of effective communication or collaboration across spaces.

Relatedly, the Process Team has often experienced an **uncoordinated relationship with Shambhala's other empowerment structures.** The Process Team's design gives us independence from other empowered actors in Shambhala, and these actors have sometimes lacked processes for sharing workflows with the Process Team, or at times even a clear motivation for doing so. Thus, we have again sometimes found ourselves "working in silos" relative to other Shambhala working spaces. The Process Team and these other working spaces are aware of their own mandates and initiatives, but not always of how these intertwine, or how to meaningfully collaborate.