Empoderament col·lectiu per a l'autogestió de conflictes a la XES

No esperis a tenir
un conflicte per llegir
aquest document

Xarxa d'Economia Solidària

Barcelona, gener de 2025

Coordinació: Grup de treball de facilitació i cures de la XES

L'han elaborat: Mireia Zabala i Guitart (Cos cooperativa de salut), Irene Moreno i Ortega (El Camino del Elder), Anna Duch i Larena (Barabara Educació) i Judit Quintana i Lliró (equip tècnic XES)

Edició i revisió lingüística: L'Apòstrof

Maquetació: La Pera

Està publicat sota la següent llicència d'ús Creative Commons: CC-BY-SA 4.0 Reconeixement – Compartir Igual (by-sa), que permet compartir, copiar i redistribuir el material en qualsevol mitjà o format, així com adaptar, remesclar, transformar i crear a partir del material, sempre que se'n reconegui l'autoria i s'utilitzi la mateixa llicència d'ús.

Amb el suport de:

Ajuntament de Barcelona

Generalitat de Catalunya
Departament d'Igualtat i Feminisme

Índex

A. Introducció 4

B. Marc de la proposta 5

1. Paraigües ideològics 5
2. La cultura de la provenció 6
3. Continguts d'observació 7
   - 3.1. Identificar 7
   - 3.2. Entendre 8
     - 3.2.1 Aspectes formals del conflicte en l'organització 8
     - 3.2.2 Aspectes transversals del conflicte en l'organització 8
     - 3.2.3. Dimensions presents al conflicte en l'organització 10

C. Caixa d'eines per abordar el conflicte 11

4. Identificar 12
   - 4.1 Els símptomes i el malestar 12
   - 4.2 Les persones afectades dins del conflicte 12
   - 4.3 L' evolució del conflicte i el moment grupal 13
     - 4.3.1. Evolució del conflicte 13
     - 4.3.2. El moment grupal 14
5. Entendre 15
   - 5.1 Aspectes formals del conflicte en l'organització 15
   - 5.2 Aspectes transversals del conflicte en l'organització 17
   - 5.3 Dimensions presents al conflicte en l'organització 18
6. Autogestió de l'abordatge 19
   - 6.1. Com abordar el conflicte segons els símptomes, el malestar i les persones afectades 19
   - 6.2 Com abordar el conflicte segons l'evolució del conflicte 19
   - 6.3 Com abordar el conflicte segons la fase on es troba el grup 20
   - 6.4 Treballar la dimensió estratègica 21
   - 6.5 Treballar la dimensió organitzativa 22
   - 6.6 Treballar la dimensió operativa 24
   - 6.7 Treballar la diversitat i les relacions de poder 26
   - 6.8 Treballar la comunicació i la socioafectivitat 29
   - 6.9 Treballar les dimensions del conflicte 31
7. Suport extern en conflictes 32

D. Bibliografia i altres recursos 33

A. Introducció

Aquest document neix de la voluntat de facilitar l'abordatge dels conflictes a tots els espais de la Xarxa d'Economia Solidària (XES). Com a organització participativa i democràtica que som, els conflictes són part de la nostra naturalesa i és una responsabilitat compartida tenir eines per atendre'ls i prevenir-los. D'aquesta manera, podrem cuidar millor les persones i tirar endavant més bé els nostres projectes.

A qui va dirigit?

Aquesta eina està enfocada a millorar la prevenció i l'abordatge dels conflictes que es puguin donar dins els diversos espais de la XES: comissions, xarxes locals, sectorials, grups de treball o altres grups interns de l'organització. Així que, si participeu en algun d'aquests espais, aquest document us pot ser útil, tant individualment com grupalment. També és un material de referència per a la persona de l'equip tècnic vinculada al vostre grup. No està pensat per a conflictes entre aquests grups o amb agents externs, tot i que el coneixement i els recursos que aporta poden ser útils per a moltes altres circumstàncies.

Què hi trobareu?

Proposem alguns recursos per integrar la diferència dins dels grups i per preparar-nos perquè els conflictes que sorgeixin puguin enriquir el col·lectiu. Hi trobarem eines per mirar què està passant i poder acompanyar els conflictes de manera autogestionada. Aquestes propostes no creen un procés lineal, sinó un conjunt de recursos i suggeriments que poden ser útils segons el moment i la voluntat de cada grup. En definitiva, no teniu a les mans una vareta màgica, però sí una eina per mirar els conflictes i algunes recomanacions per millorar els espais dins la XES.

Entreu i construïu el vostre camí!

B. Marc de la proposta

1_PARAIGÜES IDEOLÒGICS

Ens situem dins del marc de referència **feminista i interseccional** on l'aposta per la igualtat és clara. Entenem que, davant d'un conflicte, hi ha persones amb poder diferent per raó de gènere, classe social, edat... i caldrà ser-ne conscient i tenir-ho en compte a l'hora de gestionar-lo per minimitzar les desigualtats existents i els malestars que se'n deriven. La mirada feminista també posa al centre a les persones en totes les seves dimensions (sentir, pensar i fer) i prioritza i valora les cures, des de l'autocura de nosaltres mateixes a la cura del col·lectiu. Aquesta perspectiva ens apropa a una societat més justa i igualitària.

El segon marc de referència és la **cultura de pau**, que planteja continguts teòrics, valors, actituds i pràctiques amb l'objectiu de disminuir qualsevol mena de violència i fomentar la justícia social. Des d'aquesta mirada, el conflicte és inherent a les relacions humanes i cal entendre'l com una oportunitat de creixement i canvi per avançar cap a unes relacions més saludables i equitatives.

I finalment, el document també pivota sobre la idea de **l'empoderament** i **l'autoresponsabilització** col·lectiva davant dels conflictes. És important que ens apropiem dels processos i ens fem càrrec de tot allò que ens pertoca, individualment i col·lectivament. Ser conscient del poder que tenim i de la nostra capacitat de decisió ens enforteix i ens capacita.

2_LA CULTURA DE LA PROVENCIÓ

Sovint abordem les tensions quan es tornen ineludibles: quan el conflicte està molt escalat, quan ja ens hem fet mal o quan la comunicació s'ha tornat molt difícil. Quan un conflicte està molt escalat i ja fa temps que ens estem fent mal, és molt difícil desfer el nus i que el clima del grup torni a ser el mateix.

Evitar els conflictes tampoc no és la solució, ja que perdem oportunitats de conèixer-nos millor, descobrir les nostres diferències i aprendre'n. Fer com si la tensió no existís tampoc no fa que desaparegui. Encara que vulguem tenir bon ambient sempre, tard o d'hora apareixerà alguna cosa que generarà tensió a algú.

Quina és la proposta? Reconèixer la tensió quan apareix, expressar-la i abordar-la grupalment per cuidar les persones involucrades.

Cultivar una cultura favorable a la diferència, al dissens, al *feedback*, a la tensió i al conflicte és el que anomenem provenció.

Sabem que no sempre estarem d'acord (som diferents, tenim recorreguts diferents, visions diferents) i la tensió apareixerà en forma de diferència dins l'equip o a conseqüència d'una demanda o input extern. Està molt bé que aparegui, ens ajuda a créixer com a equip, abordar reptes i escoltar i integrar la diversitat. Alhora la tensió i el conflicte generen tensió i dolor, i no són fàcils de sostenir; per tant, ens hem de preparar per quan això passi. És més fàcil treballar amb el semàfor en verd o quan l'ambre comença a parpellejar.

A l'apartat 6. Autogestió de l'abordatge, proposem un seguit de recursos per treballar la provenció i cultivar una cultura que naturalitzi, disminueixi l'aparició dels conflictes i ens ajudi a abordar-los.

3_CONTINGUTS D'OBSERVACIÓ

3.1. IDENTIFICAR

El primer pas és detectar quan hi ha un conflicte. Aquest el podem entendre obertament com una divergència en què hi ha una contraposició d'interessos o necessitats entre dues o més parts, o bé com una situació de malestar dins del grup. En ambdues situacions, serà important arremangar-nos plegades per resoldre-ho.

A l'hora d'identificar un malestar, ens pot servir observar:

SÍMPTOMA:

és la manera com s'expressa el conflicte i sol estar associat a malestar (lleu, moderat o greu). El símptoma (o símptomes) pot ser psicològic (ex., queixa en sentir-se poc valorades pel col·lectiu), social (ex., discussions continuades, hi ha qui evita participar en determinats espais) o físic (ex., ens agafa mal de cap a les reunions, hi ha un nombre important de baixes...).

QUI S'HI VEU AFECTADA:

els símptomes i malestars poden afectar una persona (ex., em sento incòmoda amb l'elecció d'aquest projecte), diverses (ex., les persones que venen a les reunions pateixen que altres persones no participin) o a tot el grup (ex., no aconseguim prendre una decisió i el tema s'obre a cada reunió). Encara que afecti només una persona, el conflicte segueix sent del grup i l'hem d'atendre.

EVOLUCIÓ:

el conflicte sol començar amb una certa incomoditat (ex., hi ha alguna cosa en la manera d'expressar-se d'algú que m'incomoda) i va escalant en forma de petits incidents (ex., quan intervinc en una conversa, aquesta persona em talla) i malentesos (ex., estic a la defensiva amb aquesta persona pressuposant que li caic malament i em bloquejarà qualsevol argument que jo aporti) fins a arribar a una situació de tensió sostinguda (ex., em poso tensa si escriu un correu dient que vindrà a la reunió) que acaba en una crisi (ex., en una reunió aquesta persona diu alguna cosa a algú altre i jo intervinc, i comencem totes dues una discussió forta).

L'evolució de qualsevol grup també ens porta a etapes comunicatives on la tensió i el conflicte són habituals: en un primer moment grupal, o quan hi ha moltes entrades i sortides, ens estem coneixent i "enamorant", i les converses que tenim són superficials, no ens atrevim a aportar opinions diferents de les de la majoria. En una segona etapa, amb més confiança, mostrem la diferència i apareixen polaritats, tensió i conflicte. Si som capaces, passarem a una etapa més reflexiva, on parlarem de les històries que hi ha darrere els arguments, podrem empatitzar amb les altres posicions i madurar com a grup. No es tracta d'una evolució lineal, naturalment un grup es va movent d'una fase a una altra.

A l'apartat 4. Identificar, dins de Caixa d'eines per abordar el conflicte, us proposarem com podeu posar la mirada en aquests aspectes en el vostre cas.

3.2. ENTENDRE

Després d'haver identificat que hi ha un conflicte, arriba el moment d'analitzar-lo. Hi ha moltes maneres i aspectes a observar en un conflicte o malestar. En funció de què observem i com ho fem, se'ns obren diferents estratègies per abordar-lo.

En aquest apartat, us proposem diversos aspectes a observar en un conflicte (els formals i els transversals), i en el següent, Caixa d'eines per abordar el conflicte, trobareu estratègies per analitzar-lo i abordar-lo.

3.2.1 Aspectes formals del conflicte en l'organització

DIMENSIÓ ESTRATÈGICA: tot allò que fa referència a la identitat del grup. És a dir, els valors i el propòsit (visió i missió) del grup. També és on queden definides les estratègies i objectius a llarg termini. Per exemple, a la XES comptem amb un pla estratègic que recull gran part d'aquesta dimensió. Cada espai de participació defineix la seva dimensió estratègica en aquest marc i l'adapta a la realitat del seu espai.

DIMENSIÓ ORGANITZATIVA: tot el que té a veure amb l'estructura interna del col·lectiu (organigrama, rols i responsabilitats...), processos de presa de decisions i coordinació (intercanvi d'informació, reunions...), i els recursos necessaris (nombre de persones per implementar l'estratègia, recursos econòmics...).

DIMENSIÓ OPERATIVA: tot allò que es refereix a l'execució diària de les tasques i processos per aconseguir els objectius del grup de treball, sectorial o comissió (tasques concretes, calendaris d'execució, pla de treball...).

3.2.2 Aspectes transversals del conflicte en l'organització

DIVERSITAT, INTERSECCIONALITAT I RELACIONS DE PODER

Les persones som diverses, tant en característiques físiques i psicològiques o de caràcter, coneixements, habilitats i talents, històries viscudes, etc., com en els múltiples eixos identitaris amb els quals ens definim (edat, capacitats, sexe, orientació sexual, identitat i expressió de gènere, ètnia o identitat racial, nivell socioeconòmic, situació familiar, creences religioses, etc.). En el moment que entrem a treballar en un col·lectiu, apareixen i se sumen altres categories a aquests eixos, com el rol formal que tenim al grup, el recorregut i l'antiguitat dins l'entitat, i altres categories específiques relacionades amb l'objecte del grup en qüestió.

Totes les persones som fruit d'una combinació única que ens situa al món i ens construeix com a persones diverses en societats plurals. Aquesta combinació conté característiques que ens enduem a tots els espais on ens relacionem, i d'altres que depenen de cada espai social concret.

Des del punt de vista social i cultural, hi ha algunes característiques que són millor valorades que d'altres i ens atorguen privilegis per defecte que obtenim pel sol fet de tenir aquesta característica, mentre que hi ha certes característiques que generen discriminació, una discriminació que es multiplica com més categories d'opressió ens identifiquen.

Aquests privilegis o manca de privilegis fa que algunes persones tinguin més oportunitats d'intervenir al grup, fa que les seves propostes siguin millor o pitjor valorades, tenen més o menys accés als recursos grupals i, el que és més important, poden o no expressar-se com són en llibertat i comoditat. Aquestes forces tenen una gran influència en els nostres conflictes, sobretot si les mantenim invisibles.

Aquests privilegis i discriminacions van sempre lligats entre si. Quan algú gaudeix d'un privilegi, algú altre patirà una opressió.

Tots els espais socials estan sotmesos a aquestes forces de l'inconscient col·lectiu, també els espais de la XES. Si volem crear espais realment inclusius, participatius i amables necessitem posar consciència a aquesta realitat invisible i generar mecanismes per contrarestar-la.

A l'apartat 5.2 Aspectes transversals del conflicte en l'organització, trobareu alguns exercicis per detectar què és el que cal treballar en el vostre grup en aquests aspectes.

B. Marc de la proposta

COMUNICACIÓ

La comunicació i l'estil que té un grup a l'hora de comunicar-se és clau. La comunicació pot ser positiva i curosa o negativa i violenta. Entenem per comunicació positiva aquella comunicació verbal i no verbal que promou un ambient respectuós, comprensiu i de cura, amb l'ús de l'empatia, claredat, mirada constructiva i escolta activa, assertivitat, col·laboració i apreciació de la diversitat (valoració de les diferències culturals, d'opinió i d'experiència).

També és sabut que dins d'un grup és impossible no comunicar. Així com ens comuniquem de forma verbal, també ho fem de forma no verbal, és a dir, amb el cos, amb els gestos de la cara... Comuniquem quan parlem i quan no ho fem; comuniquem amb la nostra acció, però també amb la nostra inacció. I ambdues formes de comunicar-nos tenen impacte en nosaltres mateixes i en les altres persones.

Dins l'àmbit de la comunicació, també cal observar allò que comuniquem de manera explícita, el que comuniquem de manera implícita (amb indirectes o segones intencions...) i el que mantenim en "secret". Dins dels grups, sovint hi ha "allò que no es diu o no es pot dir", que en alguns casos serveix per protegir-nos, però en molts d'altres es pot acabar expressant amb malestars i símptomes en les persones.

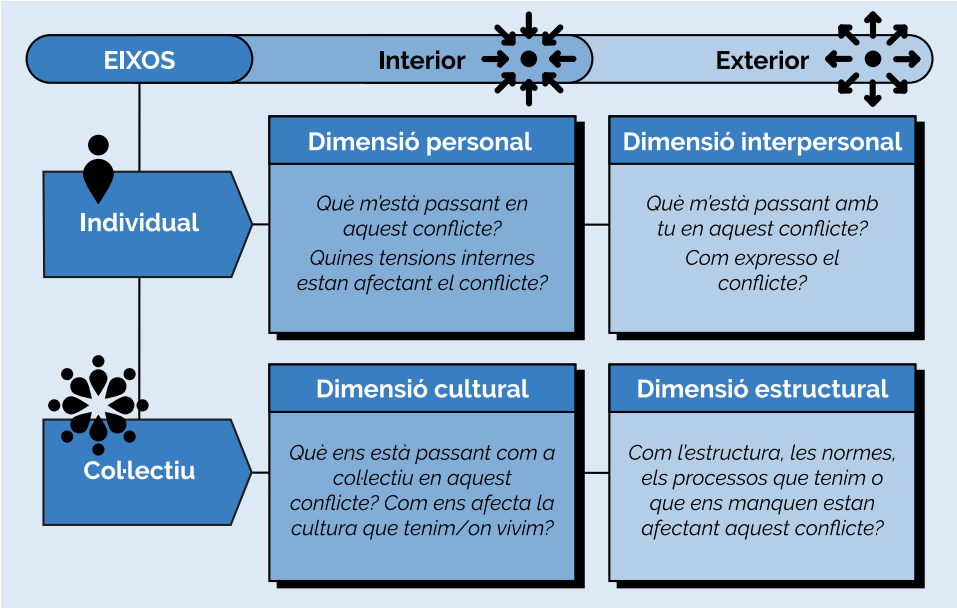
DIMENSIÓ SOCIOAFECTIVA

La dimensió socioafectiva inclou tot allò que sentim i expressem en relació amb la nostra vivència emocional i social.

Vivència emocional. Som éssers emocionals i socials: les coses que succeeixen i les relacions que mantenim ens provoquen emocions i ens afecten, molts cops més enllà del moment concret on les vivim. De vegades, allò que sentim contribueix al nostre benestar i al propòsit del grup on estem (ex., si ens sentim alineades amb allò que estem fent, ens sentim motivades i hi posem energia) i de vegades pot afectar-nos en forma de cansament, desmotivació o enuig. Com a col·lectiu, hem de buscar un equilibri entre acollir les emocions i vivències individuals i treballar per assolir els nostres objectius, però també com a persones que participem del col·lectiu hem de treballar per autoresponsabilitzar-nos d'allò que ens passa i alhora portar allò que creiem que és important per al grup.

Vivència social. En qualsevol espai col·lectiu, hi ha persones que ens agraden més i amb qui connectem millor i d'altres amb qui no tant. Normalment, amb aquelles persones que ens agraden més, establim vincles més profunds, que poden anar des de fer la birra plegades després de la reunió fins a explicar-li com m'he sentit quan una altra persona del grup ha dit alguna cosa. És un procés completament natural; no hem de crear vincles d'amistat amb tothom, però és important tenir en compte que aquesta xarxa d'afinitats té una influència important en el grup i pot contribuir a generar i escalar conflictes: generant circuits paral·lels per on circula més informació i es prenen decisions sense estar tot el grup present, afavorint que hi hagi persones que se sentin soles al grup i acabin marxant, etc. Hem de treballar per augmentar la cohesió generant espais per coneixe'ns millor, mirant de cuidar les persones amb els vincles més febles (persones més tímides o que acaben d'aterrar a la comissió), etc.

3.2.3. Dimensions presents al conflicte en l'organització



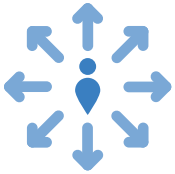
Taula 1. Aproximació integral al conflicte
Font: El Camino del Elder, adaptació de la teoria integral de Ken Wilber

Dimensió personal. Què m'està passant en aquest conflicte?

Qualsevol persona involucrada en un conflicte pot estar vivint tensions internes que poden afegir tensió al conflicte.

Aquestes tensions internes solen ser causades per una manca de claredat sobre quines són les pròpies necessitats o per no tenir-les cobertes, o bé per estar duent a terme una tasca amb la qual no està còmoda o no li agrada, o per sentir que, a causa de la direcció, maneres de fer, etc. del col·lectiu on participa està renunciant a certs valors identitaris o hi està anant en contra.

Dimensió interpersonal. Què em passa amb tu en aquest conflicte?



Les diferències d'estils o opinions que tenim amb les altres poden fer que sentim amenaçades les nostres necessitats, valors o la nostra identitat. Pot ser que tinguem estils de comunicació diferents i que això ens faci difícil comunicar-nos, o bé que tinguem una història prèvia amb la persona o amb el tipus de conflicte que s'està donant que ens fa estar més reactives.

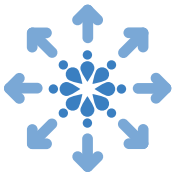
Dimensió cultural. Quines tensions culturals estem reproduint en aquest conflicte?

Tot conflicte està influït per la cultura on succeeix: la cultura de la comissió o grup de treball, la cultura de la XES i també la cultura del territori i del moment social on vivim. La cultura es manifesta inconscientment en la nostra manera de relacionar-nos, de comunicar-nos, de gestionar un conflicte, i també apareix en forma d'estereotips, prejudicis i pensament binari (nosaltres ho fem així i no això).

Pot ser que les persones involucrades en un conflicte estiguin representant o donant veu a rols o posicions del grup o socials que van més enllà de les pròpies persones que les representen. Els rols són punts de vista diversos respecte a un tema sobre el qual no tenim un consens com a grup (perquè no n'hem parlat o no hem arribat a acords) o sobre un tema complex que no té solució o, com a mínim, no una de senzilla.

El conflicte, encara que estigui expressat només per algunes persones, és una tensió no resolta de tot el grup.

Dimensió estructural. Quins aspectes formals estan afegint tensió al conflicte?



La dimensió estructural del conflicte correspon a tots els aspectes formals de l'organització d'un grup (estratègia, com organitzem la feina, quins protocols tenim, etc.) i la trobareu desenvolupada a l'apartat 3.2.1. Aspectes formals del conflicte en l'organització.

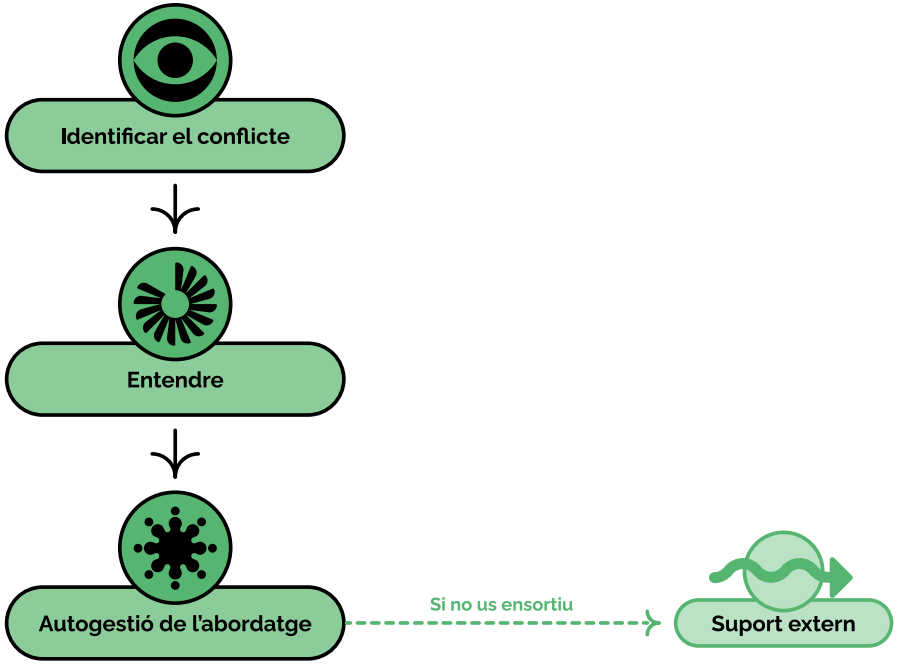
C. Caixa d'eines per abordar el conflicte

A continuació, trobareu un conjunt d'eines per fer una primera anàlisi del conflicte o malestar que hi ha al vostre grup i propostes per abordar-lo. També us servirà per detectar aspectes que poden arribar a generar conflictes al vostre espai de la XES i veure com es poden començar a atendre.

Les dues primeres parts, identificar (detectar) i entendre (analitzar) **el conflicte**, les podeu fer servir de manera individual o col·lectiva. Si opteu per la primera opció, us recomanem que també porteu els resultats de la reflexió individual a una conversa grupal. En cas que creieu tenir molt identificat el conflicte, us animem a no saltar-vos la part "Identificar", ja que hi ha molts aspectes que, encara que no siguin tan visibles, poden estar afegint tensió.

La tercera part, autogestió de l'abordatge, conté recomanacions i eines concretes per abordar els aspectes que hagueu treballat a les dues primeres parts.

A banda, si identifiqueu que es tracta d'una **situació de violència masclista**, us convidem a adreçar-vos al protocol específic de la XES per a aquest tipus de casos.



4_IDENTIFICAR

4.1 ELS SÍMPTOMES I EL MALESTAR

Identificar els símptomes (psicològics, físics i socials) del malestar ajuda a prendre consciència del conflicte i visibilitzar-lo. Un cop identificat, aquest és el primer graó i pas necessari per observar el grau de complexitat. Com més complexitat, més quantitat de recursos haurem de dedicar.

Quin és el símptoma?

→ **PSICOLÒGIC:** sensació d'estar malament, queixar-se tota l'estona, sentir-se poc valorada o poc reconeguda, tenir poc clar què s'ha de fer, sentir por...

→ **SOCIAL:** falta d'assistència a les reunions, poca participació, clima molt tens, rotació permanent de l'equip...

→ **FÍSIC:** tenir mal de cap, no poder dormir, tenir massa nervis quan s'ha d'intervenir, emmalaltir, agafar la baixa...

Cal valorar també el grau del malestar. No tots els conflictes provoquen el mateix grau de patiment. És diferent si aquest és lleu, moderat o greu. Aquesta observació serà sobretot subjectiva (i no cal arribar a un consens), malgrat que sovint tinguem opcions d'objectivar-ho (insomni, nombre de persones de baixa...). Com més greu sigui, més espai, temps i recursos hi haurem de destinar.

Quin és el grau d'intensitat del malestar?

LLEU: subjectivament se sent un patiment lleu, i sol passar en moments puntuals.

MODERAT: subjectivament se sent patiment, i sol passar de tant en tant.

GREU: subjectivament se sent molt patiment, i sol ser molt sovint.

4.2 LES PERSONES AFECTADES DINS DEL CONFLICTE

És important conèixer quines són les persones afectades pel conflicte, les directes (aquelles visiblement afectades) i les indirectes (aquelles que no hi participen directament però sí que se senten afectades o aquelles que hi contribueixen opinant, silenciant, donant suport...). En un grup, és molt difícil no participar dels conflictes, perquè tant l'acció com la inacció tenen conseqüències. Saber veure el paper i el grau de participació que tenim totes és fonamental. Encara que el conflicte ens sembli que està situat en un grup molt petit de persones, recomanem abordar-lo com si fos col·lectiu. Com més persones afectades hi hagi, més complexa és la gestió del conflicte. Apareixen més variables i sensibilitats.

Qui i quantes persones es veuen afectada dins del conflicte de manera directa i indirecta?

S'identificaran les persones afectades activament dins del conflicte (les més visibles) i les que hi participen de manera indirecta (les més invisibles), ja sigui potenciant-lo, minimitzant-lo o patint-lo. En la gestió del conflicte, caldrà tenir-les en compte a totes.

El grau de malestar és diferent entre unes i altres?

Que s'identifiqui diverses persones que participen en un conflicte no vol dir que el patiment sigui el mateix per a tothom. Caldrà estar atentes i ser curoses sobretot amb les persones que manifesten un patiment agut.

Quin grau de poder tenen les diferents persones que participen en el conflicte?

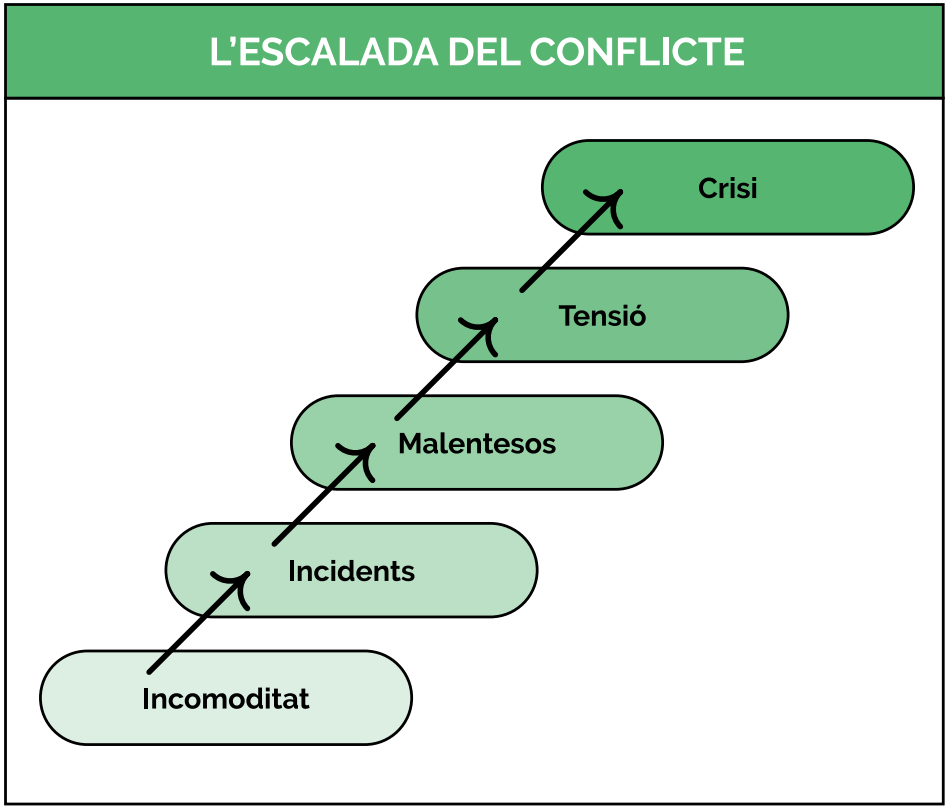
A l'hora d'identificar el conflicte, també és important observar quin grau de poder tenen les persones que hi participen. Això ens permet entendre les responsabilitats (com més poder, més responsabilitat), les aliances i les forces de les posicions/posicionaments que hi ha dins del grup.

4.3 L' EVOLUCIÓ DEL CONFLICTE I EL MOMENT GRUPAL

4.3.1. Evolució del conflicte

Els primers moments del conflicte solen manifestar-se amb tensions molt subtils i fàcilment abordables i, si no hi fem res, va escalant fins a uns nivells de gran tensió i fins i tot violència. Conèixer el grau d'evolució d'un conflicte ens permet escollir les estratègies més adequades per abordar-lo.

1. **No hi ha conflicte**. Estem en un bon moment com a grup, no hi ha cap tensió.
2. **Incomoditat**. Intuïm que hi ha alguna cosa que no rutlla, però no en podem identificar la causa.
3. **Incidents**. Han succeït petits incidents que no ens semblen importants, però que quan passen ens deixen una sensació d'inquietud, preocupació o irritabilitat. Aquesta sensació, però, dura poc temps i tendim a oblidar-la (ex., algú interromp algú altre durant una reunió).
4. **Malentesos**. A partir de l'acumulació d'incidents, comencem a crear-nos pel·lícules mentals sobre el que hauria o no hauria de passar, que no contrastem amb l'altre o amb el grup. Quan passa alguna cosa que reforça la nostra pel·lícula, aquesta es fa més gran i més certa (ex., "m'imaginava que en aquesta reunió faríem el pla de treball de l'any que ve, perquè normalment en fem en aquestes dates, però ningú ho ha proposat. Començo a pensar que ningú ha dit res perquè esperen que me n'encarregui jo").
5. **Tensió**. Estem en tensió permanent amb l'altre o amb el grup, tensió que està present en totes les interaccions. La tensió es manifesta a través d'actituds negatives, opinions i conductes que tenen com a objectiu fer mal a l'altre (ex., crítiques directes o indirectes, boicotejar propostes de l'altre, silenci davant de preguntes o propostes, sarcasme, etc.).
6. **Crisi**. El conflicte es fa aparent, les emocions reprimides esclaten i s'alliberen amb força i la violència verbal (o física) pot fer acte de presència. Pot esclatar en una crisi puntual o convertir-se en la tònica de l'espai col·lectiu amb discussions fortes i obertes.



A l'apartat 6.2 Com abordar el conflicte segons l'evolució del conflicte?, podreu veure recomanacions que us poden servir per a cada fase o graó.

4.3.2. El moment grupal

En quin moment estem com a grup i com pot afectar la nostra manera d'abordar el conflicte? Els grups van transitant entre aquests diferents moments durant la seva història, més enllà de si hi ha o no hi ha conflictes. No es tracta d'un ordre preestablert, i com a grup podem moure'ns entre fases en funció del context i les necessitats internes.

FASE 1. Tot està bé. Hi ha bon ambient. En aquesta fase, no es percep que hi hagi conflicte o bé es percep certa tensió, però no estem preparades o no trobem la manera de comunicar-ho o abordar-ho com a grup. Ens relacionem des de la superficialitat i valorem la cortesia, sense establir diàlegs profunds.

FASE 2. La tensió és evident. La diferència i la tensió existeix i s'expressa. Defensem la nostra posició i opinió i necessitem que s'escolti. Neguem altres possibilitats, mirades, versions.

FASE 3. Podem empatitzar amb l'altra part o posició. Podem reflexionar i dialogar sobre allò que ens passa (quina tensió sentim, per què la sentim, quina història hi ha al darrere...) i també estem obertes a escoltar què hi ha darrere de l'altra posició. Podem entendre que som diverses i sostenir-ho.

FASE 4. Més enllà dels conflictes, som. En aquesta fase, sentim que formem part d'alguna cosa més gran que nosaltres i les nostres diversitats, i estem connectades amb allò. Pot ser el propòsit del grup, pot ser la XES i allò que volem aconseguir juntes. Abordem les diferències com a oportunitats d'integrar aquesta diversitat i créixer.

A l'apartat 6.2 Com abordar el conflicte segons l'evolució del conflicte?, trobareu estratègies per abordar el conflicte segons la fase on heu identificat que es troba el grup.

5_ENTENDRE

Aquest apartat té per objectiu fer una anàlisi del grup per esbrinar quines poden ser les causes i els punts clau per abordar el conflicte. També per conèixer quins aspectes del grup tenen marge de millora, i així treballar des de la provenció i minimitzar l'aparició de conflictes.

Podeu utilitzar aquesta eina d'anàlisi individualment (una persona d'un espai de la XES vol analitzar el seu grup) o col·lectiva (tot el grup decideix fer l'anàlisi conjuntament o de manera individual amb posada en comú posterior). Us recomanem que la imprimiu per poder-la omplir i que faciliteu l'anonimat, que pot aportar més sinceritat en les respostes. També podeu convertir-la en una enquesta en línia i passar l'enllaç a totes les persones del grup.

Us recomanem tenir a mà l'apartat "B. Marc de la proposta" per facilitar l'entesa de les afirmacions de les graelles.

Per saber què abordar i què no, els colors us poden servir com a primera ullada intuïtiva. Si en alguna de les respostes a les preguntes heu marcat alguna casella taronja, feu un cop d'ull a les recomanacions genèriques de provenció de l'apartat 6. Autogestió de l'abordatge. Si teniu diverses caselles taronges o alguna de vermella, mireu les recomanacions per a la gestió de tensions, ja que és urgent que com a grup abordeu aquest tema.

5.1 ASPECTES FORMALS DEL CONFLICTE EN L'ORGANITZACIÓ

Valoreu cadascuna de les afirmacions de l'1 al 10 (1 = gens i 10 = molt)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DIMENSIÓ ESTRATÈGICA (TOT ALLÒ QUE FA REFERÈNCIA A LA IDENTITAT)										
Els valors i propòsit amb els quals es treballen són clars i explícits										
Els valors i propòsit del grup són compartits per totes les persones que en formem part										
Periòdicament es revisen conjuntament els valors i propòsit, sobretot quan hi ha noves incorporacions										
El grup disposa d'objectius a mitjà i llarg termini consensuats										
Hi ha un pla estratègic en què ha participat el grup										
El pla estratègic és útil i se segueix										
Els objectius estratègics del grup es revisen i consensuen periòdicament										

Podeu trobar recomanacions per millorar aquests aspectes a l'apartat 6.4. Treballar la dimensió estratègica

C. Caixa d'eines per abordar el conflicte

DIMENSIÓ ORGANITZATIVA (TOT ALLÒ QUE FA REFERÈNCIA A L'ESTRUCTURA)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
L'estructura/organigrama del grup està ben definida										
Els rols i funcions de totes les persones són clares										
El sistema de presa de decisions és clar i compartit										
Totes les persones tenen accés a la informació que necessiten										
La informació important arriba pels canals establerts										
Els espais de reunió/coordinació són suficients (ni pocs ni massa)										
Es tenen els recursos humans que calen per dur a terme els objectius										
Es tenen els recursos tècnics que calen per dur a terme els objectius										
Es tenen els recursos econòmics que calen per dur a terme els objectius										

Podeu trobar recomanacions per millorar aquests aspectes a 6.5. Treballar la dimensió organitzativa

DIMENSIÓ OPERATIVA (TOT ALLÒ QUE FA REFERÈNCIA A L'EXECUCIÓ DIÀRIA)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Totes les persones tenen tasques assignades i les coneixen										
Totes les persones desenvolupen correctament les seves funcions i tasques assignades										
Totes les persones estan satisfetes amb les tasques que han de desenvolupar										
El grup disposa d'un pla de treball concret i se segueix correctament										
El grup disposa d'un calendari d'execució i se segueix										
Les reunions són eficients										
Les reunions estan preparades (a tothom li arriba la convocatòria, hi ha una agenda, els temes arriben treballats...)										
Les reunions són participatives (tothom pot participar, es cuida l'ocupació de la paraula...)										
Les reunions són "cuidades" (amb rols definits i rotació d'aquests: prendre acta, facilitar, vetllar pel focus, fomentar la participació, etc.)										
Es disposa de sistemes d'avaluació de processos i rols de treball										

Podeu trobar recomanacions per millorar aquests aspectes a 6.6 Treballar la dimensió operativa

5.2 ASPECTES TRANSVERSALS DEL CONFLICTE EN L'ORGANITZACIÓ

Valoreu cadascuna de les afirmacions de l'1 al 10 (1 = gens i 10 = molt)

DIVERSITATS I RELACIONS DE PODER	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El grup és conscient de les diversitats existents										
El grup acull les diversitats existents										
El grup afavoreix la participació de totes les persones										
El poder dins del grup està equilibrat										
Hi ha mecanismes per atendre i contrarestar les diferències de poder										
El grup sent que exerceix un lideratge col·lectiu / està satisfet amb la gestió que es fa del poder										
Les persones del grup que tenen més poder en fan un ús responsable i conscient										
Les tasques reproductives es visibilitzen i es valoren										
Les tasques reproductives i productives es reparteixen de manera equitativa i sense biaix de gènere										
Els rols i tasques dins del grup es van revisant de manera periòdica										

Pots trobar recomanacions per millorar aquests aspectes a 6.7 Treballar la diversitat i les relacions de poder

COMUNICACIÓ I SOCIOAFECTIVITAT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Al grup hi ha un bon clima de treball										
L'estil de comunicació del grup és positiu i promou un ambient respectuós, comprensiu i de cura										
Hi ha espais socioafectius per dialogar sobre com se sent la gent										
Les divergències s'escolten i s'acullen										
Hi ha espais i mecanismes per abordar els conflictes										
Totes les persones se senten còmodes al grup										
Hi ha definit un protocol d'acollida a les persones noves										
Hi ha definit un protocol per acompanyar la sortida de persones del grup										
El grup utilitza un llenguatge inclusiu										

Pots trobar recomanacions per millorar aquests aspectes a 6.8 Treballar la comunicació i la sociafectivitat

5.3 DIMENSIONS PRESENTS AL CONFLICTE EN L'ORGANITZACIÓ

Valoreu cadascuna de les afirmacions de l'1 al 10 (1 = gens i 10 = molt)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DIMENSIÓ PERSONAL (QUÈ M'ESTÀ PASSANT EN AQUEST CONFLICTE?)										
Les persones involucrades se senten tranquilles i còmodes amb la situació										
Les persones involucrades senten que tenen cobertes les seves necessitats personals respecte al grup										
DIMENSIÓ INTERPERSONAL (QUÈ EM PASSA AMB TU EN AQUEST CONFLICTE?)										
La comunicació entre les parts és fluida, s'entenen i empatitzen entre elles										
Les diferències existents es viuen com una oportunitat i no com una amenaça										
DIMENSIÓ CULTURAL (QUINES TENSIONS EN LES MANERES DE FER ESTEM REPRODUINT EN AQUEST CONFLICTE?)										
La tensió existent és exclusiva de les persones participants, no està relacionada amb la cultura del grup, de la XES o de la cultura dominant										
Les persones que expressen el conflicte ho fan exclusivament com a individus, sense estar representant tensions grupals o socials no resoltes o de difícil resolució										
DIMENSIÓ INTERPERSONAL (QUÈ EM PASSA AMB TU EN AQUEST CONFLICTE?)										
Aquesta dimensió està vinculada a l'apartat 3.2.1. Aspectes formals del conflicte en l'organització. Si detecteu àrees de millora en l'apartat 2.1, sabreu que la dimensió estructural està influint en el conflicte.										

Pots trobar recomanacions per millorar aquests aspectes a 6.9Treballar les dimensions del conflicte

6_AUTOGESTIÓ DE L'ABORDATGE

En els apartats anteriors de la Caixa d'eines haureu passat pels exercicis d'identificar i d'entendre la situació del vostre grup ara mateix. A continuació, fem algunes recomanacions i proposem eines per a cadascun d'aquests aspectes en què heu anat posant la mirada. Són orientacions que poden ajudar tant en la provenció com en l'abordatge dels conflictes.

Sabem que no hi ha receptes úniques, ni en aquest document pretenem recollir tots els recursos existents, però sí oferir un punt de partida perquè com a grup pugueu explorar i definir l'abordatge que més us encaixi en cada moment.

Recordem que abans de decidir abordar un conflicte, caldria parlar en grup sobre si voleu i podeu fer-ho; així que les mesures per l'abordatge només s'haurien de prendre si hi ha acord. I aprofitem també per recordar que és important atendre un conflicte encara que una sola persona el visqui com a tensió, ja que es tracta d'una responsabilitat compartida.

6.1. COM ABORDAR EL CONFLICTE SEGONS ELS SÍMPTOMES, EL MALESTAR I LES PERSONES AFECTADES

Com més complex sigui el símptoma, com més intens sigui el malestar i com més persones afectades hi hagi, més espai, temps i recursos haureu de destinar a l'abordatge del conflicte. Si el conflicte ha escalat massa, pot ser que no puguem autogestionar-nos i necessitem ajuda externa.

6.2 COM ABORDAR EL CONFLICTE SEGONS L'EVOLUCIÓ DEL CONFLICTE

1 **No hi ha conflicte.** Quan no hi ha conflicte, és un bon moment per treballar la provenció. Quins aspectes no tenim treballats o, tal com els tenim organitzats, poden acabar generant tensions? Com podem millorar la nostra manera de treballar, organitzar-nos o relacionar-nos?

2 **Incomoditat**. Quan apareix la incomoditat és el moment de preguntar-nos: podem fer res amb aquesta sensació d'incomoditat? És un bon moment per comentar la nostra sensació al grup i veure si algú més ho percep i esbrinar juntes què està passant i no estem veient.

3 **Incidents**. Encara que els nostres pensaments ens diguin: "bah, no passa res, no és prou greu per parlar-ho", els incidents són un bon punt de partida. Són fets concrets que podem exposar sense gaire càrrega emocional i ens poden ajudar a crear acords i posar límits necessaris perquè la tensió no escali més.

4 **Malentesos**. Els malentesos succeeixen quan no tenim una comunicació suficient o prou clara, o perquè no volem veure que som persones diferents i funcionem amb estructures mentals diferents. Si comencem a estar enfadades perquè no s'estan complint les nostres expectatives, és el darrer moment en què serà més o menys fàcil treballar el conflicte: é s el moment de dir-ho, aclarir expectatives, explorar la nostra diversitat i, si cal, generar acords que ens ajudin a integrar-la.

5 **Tensió**. En aquest nivell la relació és ja difícil i haurem d'abordar-la dedicant espai, temps i, probablement, el suport d'algú amb coneixements en l'acompanyament de conflictes. Qui està sentint aquest nivell de tensió probablement també haurà de fer un treball personal on explorar i treballar amb la seva tensió.

6 **Crisi**. Quan arribem aquí el conflicte ja està molt escalat i és difícil de gestionar perquè les persones involucrades estan patint molt. En aquest nivell, és imprescindible el suport extern, i no és una garantia de resolució.

> A l'apartat 7. Suport extern en conflictes, trobarem algunes sòcies de la XES a qui podem dirigir-nos si optem per l'acompanyament extern.

6.3 COM ABORDAR EL CONFLICTE SEGONS LA FASE ON ES TROBA EL GRUP

FASE 1. TOT ESTÀ BÉ

Quan el grup no percep cap tensió o quan el grup no vol o no pot entrar a verbalitzar les tensions, és el moment de treballar la creació d'espais segurs i acords grupals que ens permetin explorar com estem més enllà de la superfície.

FASE 2. LA TENSIÓ ÉS EVIDENT

En aquesta fase hem de poder parlar de què ens està passant, ja que necessitem expressió i escolta. És important no voler sortir de seguida d'aquesta fase, encara que no sigui agradable. La tensió existeix i mereix un espai, mereix ser expressada. Aquí podem desplegar amb tots els seus matisos la diferència que fa emergir la tensió. Per cuidar al màxim l'expressió de la tensió, podem crear acords que ens ajudin a sostenir-la en un espai segur per a totes les persones (ex., no permetre crits, insults o altres formes de violència verbal o física, donar-nos permís per sortir de la sala a respirar i tornar, acordar que comencem i acabem juntes –o sigui, podem sortir de la sala, però ens comprometem a tornar a entrar-hi i tancar totes, etc.).

FASE 3. PODEM EMPATITZAR AMB L'ALTRA PART O POSICIÓ

Aquesta fase és el moment per reflexionar sobre què ens estava passant (explorar i explicar la història que hi ha darrere de la posició que hem defensat) i escoltar i acollir què hi ha darrere de l'altra posició. Podem entendre la diversitat i acollir-la, i començar a generar acords que ens permetin integrar-la i aprofitar el conflicte com a oportunitat de millora.

FASE 4. MÉS ENLLÀ DELS CONFLICTES, SOM

Resolt el conflicte, deixem anar les posicions per observar des de fora la tensió i acceptar-la com a part de la vida. Som més que aquella tensió, som un col·lectiu amb un propòsit. En aquesta fase, sentim que formem part d'alguna cosa més gran que nosaltres, i estem connectades amb allò.

6.4 TREBALLAR LA DIMENSIÓ ESTRATÈGICA

Recomanacions genèriques per a la provenció

- Definir el propòsit o visió del grup: quins són els valors que el defineixen, quina finalitat/missió tenim, com l'acomplim dins del marc de la XES, i fer-ho d'una manera participada. El pla estratègic de la XES especifica un propòsit com a organització; us pot inspirar per aterrar-lo al vostre espai de participació.
- Compartir-lo amb les noves incorporacions que arriben.
- Revisar el propòsit cada cert temps per adaptar-lo als canvis i incorporar la mirada de les noves incorporacions.
- Definir els objectius a mitjà i llarg termini del grup i disposar d'un pla estratègic que ens ajudi a complir-los. Podeu prendre com a guia el pla estratègic de la XES.
- Fer seguiment periòdic de l'estratègia i el pla de treball anual i ajustar-lo a la realitat canviant. Per exemple, podeu revisar com aneu avançant un cop al trimestre.

Abordatge de tensions

Algunes tensions que poden sorgir a la dimensió estratègica són:

No existeix un propòsit comú (visió, missió, valors) definit

Se segueixen visions individuals i no sembla que treballem cap a una direcció comuna. Apareixen tensions per les diferències de visions existents o existeix un desalineament amb el propòsit comú (no tothom se'l sent propi, no tothom hi està d'acord ni treballa per complir-lo).

Què podem fer?

- Si no tenim un propòsit comú definit, és el moment de definir-lo i escriure'l.
- Si el tenim però no tothom se'l sent propi o hi conviuen diferents interpretacions, podem revisar-lo i treballar l'alineament a partir de preguntes com:
  - Com de compartit sentim el propòsit?
  - En una escala de 0 a 10, com d'alineada em sento respecte al propòsit?
  - Què m' ajudaria a sentir-m'hi alineada?

Frustració per no assolir objectius estratègics que ens hem proposat

Què podem fer?

- Revisar si tenim un pla estratègic realista o hi ha barreres que ens impedeixen seguir-lo.
- Compartir com ens sentim respecte a no estar assolint els objectius estratègics que ens havíem marcat.
- Repensar i revisar l'estratègia de l'organització: en funció d'un context social, aliances, canvis interns...

Recursos externs per treballar la part estratègica

La gestió de conflictes a les cooperatives -FCTC. A la pàgina 14 trobareu una proposta de treball per abordar la visió personal i la visió comuna.

Eines d'anàlisi empresarial - XTEC: Hi trobareu l'explicació de com utilitzar diversos mètodes d'anàlisi estratègica (DAFO, PESTEL, POTTER, CAME).

6.5 TREBALLAR LA DIMENSIÓ ORGANITZATIVA

Recomanacions genèriques per a la provenció

- Dibuixar l'estructura organitzativa del grup amb els rols existents, funcions, tasques i responsabilitats (qui fa què).
- Comprovar que l'estructura de funcions i responsabilitats respon a l'estratègia que tenim,
- Observar que totes tenim els rols i funcions que necessitem i que aquests estan funcionant.
- Per a cada rol existent, definir: descriptor del rol (per a què existeix), principals responsabilitats, habilitats i competències necessàries, durada del rol i sistema d'avaluació del rol (com se li donarà feedback i com se'n revisarà el funcionament i les necessitats de la persona que l'ocupa) (vegeu recursos externs: descriptor de rol).
- Definir/revisar els processos interns del grup:

→ Model de governança i mètodes de presa de decisions que utilitzem.

→ Gestió de la informació (com ens arriba la informació, com circula dins del grup, com la compartim amb altres grups o persones).

Estructura de reunions: cada quan tenim reunió, horaris i participació, tipus de reunions (organitzatives, operatives, de coordinació, de gestió d'emocions i abordatge de tensions, d'innovació...).

→ Sistema per abordar les tensions: en tenim? està funcionant?

→ Acollida/Sortida de membres: com acollim els nous membres?, com acomiadem les persones que marxen del grup?

→ Revisar, ajustar o garantir els recursos existents (humans, tècnics, econòmics) per treballar en els objectius que ens hem marcat.

Gestió de tensions

Algunes tensions que poden sorgir a la dimensió organitzativa són:

L'organigrama no és clar o està obsolet

- Què podem fer?

Cercar un espai per definir-lo entre totes i valorar si s'ha d'actualitzar, establint les funcions de totes les unitats/rols. També cal aclarir quines persones es responsabilitzen dels diferents espais, i qui en forma part.

Les funcions no són clares o no estan ben definides/assignades

- Què podem fer?

Cercar un espai per definir-les entre totes i vetllar per una assignació equitativa que tingui en compte el biaix de gènere (funcions productives-reproductives, visibles-invisibles...).

Es prenen decisions en espais informals o no totes n'estem assabentades

- Què podem fer?

Formalitzar els espais de presa de decisió i garantir que totes hi tinguem accés. És important conèixer els punts que es tractaran a la reunió amb antelació i arribar-hi ben informades. També vetllarem per escoltar totes les veus utilitzant estratègies de discriminació positiva, si fos convenient.

C. Caixa d'eines per abordar el conflicte

Dificultats en la comunicació i el traspàs d'informació

- Què podem fer?

Definir millor els processos d'intercanvi d'informació amb la formalització d'espais (trucades, correus, reunions bilaterals, grupals, assemblees) on es defineix el tipus d'informació compartida i la finalitat (reunions de treball, per compartir informació, per prendre decisions, per coordinar-se...). Haurà de ser clar, i cal que es programin les reunions o trobades.

Posar consciència en el foment d'una comunicació més positiva i curosa que tingui en compte donar veu a les persones que disposen menys privilegis.

Tensions en el desequilibri de les expectatives/ objectius a assolir i els recursos existents

Quan hi ha un gran desajust entre les expectatives organitzatives (massa altes) i els recursos existents (massa poc).

- Què podem fer?

Cal evitar individualitzar les dificultats en funció de les capacitats personals i assumir el repte col·lectivament. Un reajustament a temps és imprescindible per evitar la sobrecàrrega de feina i la desafecció amb el projecte comú.

Recursos externs per treballar la dimensió organitzativa

- Traçant vides dignes: cap a una economia feminista - Matriu i Consell Nacional de la Joventut de Catalunya: a la pàgina 24 trobareu l'activitat "Nocions de vida" que us permetrà prendre consciència de la noció de vida que compartim dins del col·lectiu i analitzar si l'organització interna del grup hi respon.
- La gestió de conflictes a les cooperatives - FCTC: a la pàgina 15 trobareu una proposta de treball per treballar sobre la governança i l'organització interna.
- Guía Toma decisiones - Altekio: us pot ajudar revisar com prenem les decisions.
- Introcucción al proceso de consenso - Beatrice Briggs: manual de reunions efectives i introducció al consens que us permetrà treballar: acords bàsics, rols de suport a les reunions o elaboració de propostes. També té una guia per facilitar reunions.
- Dinàmica de presa de decisions en equips: elecció sense candidatura - El Camino del Elder: hi trobareu una guia per elaborar un "descriptor de rol".

6.6 TREBALLAR LA DIMENSIÓ OPERATIVA

Recomanacions genèriques per a la provenció

- Revisar el repartiment de tasques, equilibrar i distribuir càrregues i funcions en funció de disponibilitat, coneixements, experiència, motivació...
- Assegurar-nos que tenim definit: pla de treball, calendari compartit, tipologia de reunions i cronograma d'execució. Si no els tenim definits, hem de definir-los.
- Facilitar reunions eficients i cuidades mitjançant: ordre del dia compartit amb antelació, preparació prèvia dels diferents punts a tractar, definir l'hora en què comença i acaba la reunió i establir rols, si escau (qui dinamitza la reunió, qui pren paraules, qui pren acta...).
- Facilitar la participació de totes les persones i un equilibri equitatiu del poder dins dels espais de presa de decisions i de coordinació mitjançant contenció conscient de qui més parla per oferir espai a qui més li costa, i facilitació de metodologies participatives (treball previ en petits grups...).
- Definir un calendari de revisió, avaluació i feedback d'alguns processos de grup: funcions (rols) i tasques, funcionament de les reunions, pla de treball del grup i participació dins l'operativa del grup. Si es detecta alguna millora, vegeu l'apartat 6.6 Treballar la dimensió operativa.

Gestió de tensions

Algunes tensions que poden sorgir a la dimensió operativa són:

Hi ha tasques que es queden sense fer

- Què podem fer?

Explorar el motiu:

- Manca de recursos → Explorar i definir recursos existents, revisar els objectius i ajustar-los als recursos disponibles. Establir prioritats per evitar que l'urgent passi per davant de l'important.
- Ningú ho té com a tasca → Revisar funcions, responsabilitats i tasques.

Desequilibri de càrregues en les tasques i malestar associat

- Què podem fer?
  - hi ha persones que no tenen tasques assignades perquè s'han incorporat fa poc (o no tant) al grup.
  - desequilibris en tipus de tasques (productives/reproductives, visibles/invisibles).
  - desequilibris en l'estatus/valoració de les tasques realitzades (hi ha tasques que se'ls atorga un gran valor i d'altres que no).
  - desequilibris en la distribució desigual de tasques per raó de gènere, raça i altres eixos identitaris i culturals.
  - desequilibris en la distribució desigual de tasques per altres fonts d'estatus contextuals: antiguitat al grup o a la XES, contactes, coneixements, habilitats, etc.

No s'avaluen les tasques

- Què podem fer?

Cercar formes creatives i constructives per avaluar de forma periòdica la realització de les tasques: quins han estat els resultats i com ha estat el procés. Tindrem en compte la motivació de les persones que les fan (els agrada?, se senten sobrecarregades?...).

Cal evitar avaluar únicament les tasques visibles o, fins i tot, les realitzades per una part de l'equip. A vegades, les tasques executades per persones de més rang no s'avaluen.

Us pot ajudar l'apartat 6.7 Treballar la diversitat i les relacions de poder.

Incomoditat amb les tasques assignades

Quan això no està relacionat amb el desequilibri: fa molt temps que les fan i volen canviar, ja no estan motivades o estan motivades però no saben com fer-les...

- Què podem fer?

Obrir un espai de diàleg sobre funcions i tasques on cadascú pugui compartir com s'hi sent, recollir com a grup el *feedback* (retroalimentació) i fer canvis corresponents.

Les reunions són poc eficients

Podria ser per algun d'aquests motius: n'hi ha massa o massa poques, no estan ben preparades (no arriba la convocatòria, no és possible afegir temes, l'ordre del dia està massa ple...), són poc participatives o massa llargues, les persones del grup arriben tard o no venen.

- Què podem fer?
  - Obrir un espai per expressar i compartir malestars i dificultats.
  - Definir 4-5 acords grupals de com volem que siguin les nostres reunions (puntualitat, equilibri en la paraula, mirada positiva, s'acull la diversitat i el dissens, etc.).
  - Estructurar les reunions: calendari, horaris, qui i com es farà la convocatòria, quins rols volem que cuidin la reunió, qui i com es distribuiran i si seran rotatius, com prioritzarem els temes si en tenim massa, quins tipus de reunions volem tenir (estratègiques, operatives, de cures), qui ha de participar-hi, com assegurarem la participació, etc.

Recursos externs per treballar la dimensió operativa

- Perspectiva feminista i ètica de la cura - LaFede.cat: a la pàgina 33 trobareu l'activitat "De l'iceberg a l'engranatge" que us permetrà visibilitzar les tasques que fan possible la sostenibilitat de l'entitat.
- Soste[VIDA]bilidada. Guía de trucos y remedios para un emprendimiento que ponga la vida en el centro - ColaBoraBora i la Quinta Ola: a la pàgina 70 trobareu l'eina "Els equalitzadors" que us permetrà parlar clarament sobre aspectes intangibles, intentant objectivar-los, identificant punts d'acord i desacord i traient espais de negociació i confluència.
- Introducción al proceso de consenso - Beatrice Briggs: manual de reunions efectives i introducció al consens que us permetrà treballar acords bàsics, rols de suport a les reunions o elaboració de propostes. També té una guia per facilitar reunions.
- Matriu d'Eisenhower: urgència versus importància: activitat que us ajudarà a prioritzar tasques.

6.7 TREBALLAR LA DIVERSITAT I LES RELACIONS DE PODER

Recomanacions genèriques per a la provenció

- Formar-se com a grup en poder i privilegis per augmentar la consciència grupal. Podem fer-ho llegint alguna de les referències que se citen en aquest document, compartint coneixements entre el mateix grup o cercant altres vies.
- Explorar, visibilitzar i, si ho veieu, registrar les diversitats existents al grup a l'entorn d'eixos identitaris, coneixements i experiències, habilitats i talents, motivacions i interessos.
  - Dialogar i definir acords per promoure l'expressió i l'acollida de la diversitat. Per exemple:
  - A les reunions es poden incloure acords tipus: fins que no hagi parlat tothom, ningú repeteix torn de paraula.
- Podem ordenar el torn de paraula tenint en compte la interseccionalitat.
- Incorporar el rol de facilitació a les reunions o altres mecanismes com dinàmiques de treball o de conversa que promoguin i ajudin a equilibrar la participació i l'expressió de la diversitat.
- Explorar el poder dins del grup, l'equilibri, l'ús i abús que se'n fa, i definir, implementar i revisar mecanismes de correcció i reequilibri.
- Incorporar la reflexió sobre el poder al grup, espais de retroalimentació sobre l'ús del poder i de reflexió individual al calendari de reunions del grup.
- Visibilitzar quines tasques reproductives estan presents al grup, qui i com es realitzen i reequilibrar-les, revisar-les cada cert temps.

C. Caixa d'eines per abordar el conflicte

Gestió de tensions

Algunes tensions que poden sorgir entorn de la diversitat i les relacions de poder són:

El grup no coneix les diversitats existents, no les aprofita i/o no les està acollint i tenint en compte

Ja sigui en la seva operativa habitual, puntualment en algun projecte o, en general, en la seva manera d'organitzar-se, i això genera malestar o tensions. Apareixen tensions per qüestions com: s'assignen tasques a persones no motivades, sense capacitat o no s'assignen a les persones adequades; no s'engeguen projectes que poden ser molt potents perquè no es coneixen els talents, les motivacions o l'experiència de les persones del grup; alguna persona sent que no és tinguda en compte en algun tema o per qüestions més generals (horaris de reunions i conciliació, accessibilitat i processos del grup, ús del llenguatge, entre d'altres).

- Què podem fer?
  - Obrir espais de diàleg per expressar malestars.
  - Explorar i mapar diversitats existents dins del grup i necessitats i motivacions específiques.
  - Establir acords per incorporar i acollir les diversitats existents als processos i espais grupals.

Manca de consciència de les diferències de poder i privilegis, amb els conseqüents abusos i malestars

- Què podem fer?
  - Formar-nos com a grup en temes de poder i privilegis (llegint, fent una sessió amb una persona externa o interna per abordar el tema...).
  - Obrir espais de diàleg i feedback per recollir malestars.
  - Establir acords i mecanismes de reparació de danys i correcció de processos.

Abusos de poder després d'haver treballat la consciència del poder i haver generat mecanismes per reequilibrar

- Què podem fer?
  - Obrir espais de diàleg i retroalimentació per tal de recollir malestars i reparar el dolor generat.
  - Revisar mecanismes i incorporar-ne d'altres.
  - Establir compromisos de reparació i correcció per part de les persones abusadores, tant grupals com compromisos individuals de revisió i treball personal.

Les tasques reproductives són invisibles

És a dir, es fan, però no es tenen en compte en el pla de treball, ni se'n parla; d'aquesta manera, augmenta la càrrega de tot el grup o d'algunes persones en particular.

- Què podem fer?
  - Obrir espais de diàleg per expressar els malestars i visibilitzar tasques reproductives, qui les fa i reparar el dany.
  - Incorporar tasques reproductives en el pla de treball del grup, crear acords per visibilitzar-les i distribuir-les equitativament.

Les tasques reproductives no estan repartides equitativament

- Què podem fer?
  - Obrir espais de diàleg per expressar els malestars i els desequilibris existents.
  - Revisar mecanismes existents o crear acords i mecanismes nous per atendre els desequilibris.

Recursos externs per treballar la diversitat i les relacions de poder

- Reunions roDONES - XES: es tracta d'una eina molt completa en què trobareu preguntes crítiques i lectures interessants que us permetran reflexionar sobre aspectes com la representació externa del grup, la visibilització de les tasques reproductives, l'apropiació d'idees i l'acaparament de la paraula o les interrupcions.
- Eina d'observació de gènere - XES: la Comissió d'Economies Feministes de la XES posa a l'abast d'entitats i organitzacions una eina d'observació de gènere que pretén ajudar a situar en clau de gènere les relacions que s'estableixen a les reunions, actes i esdeveniments.
- Eines per a la gestió col·lectiva - Fil a l'agulla: a la pàgina 17 trobareu l'exercici "El poder en el meu grup" que us permetrà fer una mirada al poder visible i menys visible del grup.
- Soste[VIDA]bilidada. Guia de trucos y remedios para un emprendimiento que ponga la vida en el centro - ColaBoraBora i la Quinta Ola: a la pàgina 74 teniu l'eina "OrgiZonta" que us pot ser útil per reflexionar i mesurar el grau d'horitzontalitat versus verticalitat de la cultura organitzacional i empresarial i transitar cap a espais més horitzontals.
- Perspectiva feminista i ètica de la cura - LaFede.cat: a la pàgina 47 trobareu l'activitat "La casa de la discriminació" que resulta molt útil per prendre consciència de les discriminacions que poden donar-se al grup i facilitar un espai on fer aflorar les relacions de poder.
- Autocuidado y cuidado colectivo en nuestras organizaciones - Mugarik Gabe: a la pàgina 20 trobareu l'experiment "Sentirs" que té per objectiu fer visibles les emocions, en tota la seva diversitat, en la gestió dels poders i en la presa de decisions.
- La gestió de conflictes a les cooperatives - Fil a l'agulla (FCTC): a la pàgina 18 teniu una proposta de treball que proposa dedicar d'1 a 3 sessions de 3 o 4 hores a ser més conscients del propi poder i de les dinàmiques existents dins de l'equip.
- Paseo privilegio • Recetas para el bienestar: proposta de treball per explorar i reflexionar sobre els privilegis.

6.8 TREBALLAR LA COMUNICACIÓ I LA SOCIOAFECTIVITAT

Recomanacions genèriques per a la provenció

- Dedicar temps a conèixer-nos i generar confiança.
- Promoure espais informals més enllà de l'abast del grup (prendre alguna cosa abans o després de les nostres trobades, participar en esdeveniments de la XES o externs conjuntament, fer alguna activitat compartida...).
- Dedicar temps a celebrar les fites aconseguides.
- Dedicar espais formals a la gestió d'emocions i tensions i a la retroalimentació. Poden ser espais que creem exclusivament per treballar-les o espais que formin part habitual de l'ordre del dia de les reunions; per exemple, a l'inici de la reunió incloure una ronda de "com arribem" i al final una de "com marxem". D'aquesta manera, estem permetent a les persones expressar què està present emocionalment, alhora que ens dona una imatge de quina energia té avui el grup per treballar i una mica de retroalimentació de com ha anat la reunió, i es pot dedicar la resta de la reunió a aspectes operatius o organitzatius. Així mateix, les persones se senten cuidades i escoltades, i el grup també atén el seu objectiu d'avançar amb la feina.
- Definir uns acords grupals que incloguin la diversitat d'expressions i estils, la benvinguda al dissens i a la tensió, l'ús del llenguatge inclusiu i altres ítems que el grup consideri que promouen un espai segur i còmode per a totes les participants.
- Definir protocols d'acompanyament a l'entrada i sortida del grup.
- Promoure la facilitació de les reunions per garantir la participació i la comunicació sana entre les persones del grup.
- Promoure espais segurs i de cura per a l'expressió de les emocions.

Gestió de tensions

Algunes tensions que poden sorgir entorn de la comunicació i socioafectivitat són:

Les persones que s'incorporen al grup se senten desubicades i no senten que puguin aportar

- Què podem fer?
  - Establir un protocol d'acollida que inclogui una explicació sobre la missió, visió i els objectius del grup, el seu funcionament i acords..., així com també aquella part més informal o de cures.
  - Decidir qui assumeix el rol d'acollir una persona quan s'incorpora al grup.

Hi ha persones que marxen del grup o que aporten poc o malament perquè no se senten a gust

- Què podem fer?
  - Generar espais per parlar de les emocions.
  - Reconèixer que com a grup no hem atès les emocions i buscar la manera d'integrar-les en la dinàmica del grup.
  - Generar espais informals que permetin generar vincles més forts entre les persones del grup.

En moments de crisi o de molta feina, hi ha persones del grup que es cremen

- Què podem fer?
  - Establir prioritats i deixar anar el que és urgent però no important.
  - Revisar el repartiment de tasques.
  - Revisar el calendari d'organització i ser realistes amb les dates de termini que ens marquem.
  - Celebrar els èxits.
  - Generar espais per parlar de les emocions.

C. Caixa d'eines per abordar el conflicte

El to de veu que utilitzen algunes persones o que s'utilitzen en alguns moments del grup és alt

Això genera que altres persones no se sentin a gust, no participin o fins i tot marxin de l'espai

- Què podem fer?
  - Definir uns acords grupals que incloguin la diversitat d'expressions i estils, la benvinguda al dissens i a la tensió, l'ús del llenguatge inclusiu, i altres ítems que el grup consideri que promouen un espai segur i còmode per a totes les participants.
  - Generar espais per parlar de com ens fa sentir l'estil de comunicació que tenim al grup.
  - Practicar l'assertivitat.

Recursos externs per treballar la comunicació i la sociafectivitat

- Eines per a la gestió col·lectiva - Fil a l'agulla: a la pàgina 33 trobareu la dinàmica "La Peixera" que us permetrà debatre temes difícils en els quals hi ha gran diversitat d'interessos i opinions.
- Soste[VIDA]bilidada. Guia de trucos y remedios para un emprendimiento que ponga la vida en el centro - ColaBoraBora i la Quinta Ola: a la pàgina 46 teniu l'eina "El diván afectuoso" que us pot ser útil per verbalitzar, compartir, alliberar-se i donar espai a situacions que ens incomoden, preocupen o estan sent perjudicials.
- Autocuidado y cuidado colectivo en nuestras organizaciones - Mugarik Gabe:
  - A la pàgina 20 trobareu l'experiment "Sentirs" que té per objectiu fer visibles les emocions, en tota la seva diversitat, en la gestió dels poders i en la presa de decisions.
  - A la pàgina 8 trobareu l'experiment "El cos col·lectiu" que us permetrà fer un salt emocional des de com ens trobem individualment a com estem col·lectivament.
  - A la pàgina 13 trobareu l'experiment "La comunicació empàtica" que té per objectiu la millora de les nostres habilitats comunicatives i la seva aplicació als nostres espais col·lectius.
- Dinàmica "Compartir". Gestió emocional col·lectiva.

6.9 TREBALLAR LES DIMENSIONS DEL CONFLICTE

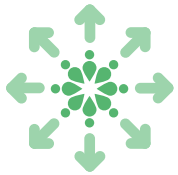
Recomanacions genèriques per a la provenció

DIMENSIÓ PERSONAL: incloure espais d'autoconnexió i autoreflexió per promoure la connexió interna amb les pròpies necessitats i emocions (ex.: un minut de meditació o respiració conscient a l'inici de la reunió, fer un check in i check out (una ronda de com estem) a l'inici i final de les reunions. Vegeu 6.8 Treballar la comunicació i la sociafectivitat - Provenció o altres.

DIMENSIÓ INTERPERSONAL: vegeu 6.8 Treballar la comunicació i la sociafectivitat - Provenció.

DIMENSIÓ CULTURAL:

- Reflexionar i treballar per guanyar consciència de com el context i la cultura ens afecta com a persones i com a grup.
- Treballar el poder amb perspectiva interseccional. Vegeu 6.7 Treballar la diversitat i les relacions de poder.



DIMENSIÓ ESTRUCTURAL: treballar els aspectes estructurals i productius del grup. Vegeu 6.7 Treballar la dimensió estratègica, 3.2.2 Aspectes transversals del conflicte en l'organització i 3.2.3 Dimensions presents al conflicte en l'organització.

Gestió de tensions

Algunes tensions que poden sorgir entorn de les dimensions del conflicte són:

- **DIMENSIÓ PERSONAL**
  - Si veiem que algú del grup es bloqueja, està visiblement afectada, incòmoda o molt reactiva en un moment determinat, podem oferir-li escolta individual per ajudar-la a explorar què li pot estar passant i què necessita.
  - Si una persona demana al grup que atengui certs aspectes que identifiqueu com a necessitats personals que el grup no ha de cobrir, podem parlar amb ella i explorar plegades a quines necessitats respon la seva demanda i què ha de cobrir el grup i què no.
- **DIMENSIÓ INTERPERSONAL:** vegeu 6.8 Treballar la comunicació i la sociafectivitat.
- **DIMENSIÓ CULTURAL:** vegeu 6.7 Treballar la diversitat i les relacions de poder.
- **DIMENSIÓ ESTRUCTURAL:** vegeu 6.4 Treballar la dimensió estratègica, 6.5 Treballar la dimensió organitzativa i 6.6 Treballar la dimensió operativa.

Recursos externs per treballar les dimensions del conflicte

Vegeu els recursos dels apartats 6.7 Treballar la diversitat i les relacions de poder, 6.8 Treballar la comunicació i la sociafectivitat, 6.4 Treballar la dimensió estratègica, 6.5 Treballar la dimensió organitzativa i 6.6 Treballar la dimensió operativa.

7_SUPORT EXTERN EN CONFLICTES

Quan les tensions al nostre espai d'activisme a la XES hagin escalat i percebem que hi ha molt patiment o quan no ens veiem amb la capacitat d'autogestionar el conflicte, recomanem que demaneu suport per no continuar acumulant malestar. La persona tècnica de referència del grup és l'encarregada de veure les possibilitats i gestionar la sol·licitud d'aquest acompanyament en la mesura que les circumstàncies ho facin possible.

Aquí deixem un recull de sòcies de la XES que ofereixen suport a l'hora de gestionar conflictes:

- Cooperativa Etcèteres
- COS cooperativa de salut
- El camino del Elder
- Fil a l'agulla
- Hobest
- L'Esberla
- Nus - Processos socials i creatius
- Resilience Earth

D. Bibliografia i altres recursos

ColaBoraBora i la Quinta Ola (2018). *Soste[VIDA]bilidada. Guia de trucos y remedios para un emprendimiento que ponga la vida en el centro*. ColaBoraBora i la Quinta Ola, Bilbao

Cornelius, Helena i Faire, Shoshana (2010). *Tú ganas / yo gano.Todos podemos ganar. Cómo resolver conflictos creativamente*. Gaia Ediciones

Crenshaw, Kimberlé (2001). *Interseccionalidad*. Espasa Libros

De Bono, Edward (2012). *Seis sombreros para pensar*. Espasa Libros

Diamond, Julie (2022). *El Poder. Una guía de uso*. Turner publicaciones

Ditmar, Vivian (2018). *Emociones y sentimientos. Manual de uso*. Edition Est i Ahó Ediciones Colaborativas

Escorihuela, José Luis. *Aproximación integral del conflicto*. El Camino del Elder.

Fil a l'agulla (2017). *La gestió de conflictes a les cooperatives*. Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya, Barcelona

Lafede.cat; L'Esberla i Observatori IQ (2018). *Perspectiva feminista i ètica de la cura. Guia d'autodiagnosi per a organitzacions*. Lafede.cat. Barcelona

Matriu (2016). *Traçant vides dignes: cap a una economia feminista. Guia de recursos per aplicar la mirada feminista de l'economia als espais associatius*. Consell Nacional de la Joventut de Catalunya, Barcelona

Mindell, A. (2023) *El conflicte: Fases, fòrums i solucions*. Neret edicions

Parera, Mireia; Andreu, Neus i Espadalé Anna (2017). *Eines per a la gestió col·lectiva*. Fil a l'agulla, Barcelona

Parera, Mireia (coord.). *Teixir comunitats, invitació per a pensar la vida en comú*. Fil a l'agulla i Pol·len Edicions. Barcelona

Mugarik Gabe (2019). *Autocuidado y cuidado colectivo en nuestras organizaciones*. Mugarik Gabe, País Basc

Porta, Marta. *Recursos para facilitar*

Rosenberg, Marshall (2013). *Comunicación no violenta. Un lenguaje de vida*. Gran Aldea Editores

Scharmer, Otto. (2015). *Teoría U. Liderar desde el futuro a medida que emerge*. Cap.16. Acciones conversacionales. Ed. Eleftheria

xes