

EINES PER A LA  
GESTIÓ COL·LECTIVA



filalagulla 

Desembre 2017

**Autoria:**

Mireia Parera Puigdomènech.

**Amb la col·laboració de:**

Neus Andreu Montsech i  
Anna Espadalé Grabulosa

Fil a l'agulla

**Amb el suport de:**



Aquest manual és l'eina de suport a la formació desenvolupada l'any 2017 en un format de 5 càpsules que corresponen a cada un dels 5 capítols. Aquest projecte neix amb la voluntat de donar suport al teixit associatiu i organitzatiu de base de la ciutat de Barcelona, facilitant l'apoderament individual i col·lectiu i la participació des de la perspectiva de la democràcia profunda.

Pretén ser un element de suport per a facilitar la integració de la formació i el traspàs a altres persones que no hi hagin participat. Així com, també pot ser una eina per a qualsevol entitat o associació, que vulgui utilitzar-lo com a material per a l'autoreflexió, l'auto diagnòstic o bé com a suport pels propis processos que estigui vivint.

Moltes gràcies a totes les persones que heu participat en les càpsules formatives. La vostra participació ha enriquit el seu contingut.

## ÍNDEX

**1/ El paper de la facilitació en els processos col·lectius**

**2/ Poder, apoderament i nous estils de lideratge**

**3/ Parlem del que és difícil: gestió de conflictes**

**4/ Comunicació i processos d'indagació col·lectiva**

**5/ Organització interna i tècniques per a les reunions i assemblees**

**6/ Bibliografia**

# 1/ El paper de la facilitació en els processos col·lectius

*“Els somnis porten nous patrons, noves experiències i respostes que no poden ser trobades a través del pensament racional”*

Dawn Menken “Raising parents, raising kids”

## EL GRUP

Un grup és un sistema complex compost per diverses parts interconnectades. Entre els seus elements hi ha una influència mútua, de manera que el canvi experimentat en un d'ells repercuteix i afecta inevitablement a la resta. El grup està format per aspectes mesurables com les persones, els càrrecs, els recursos, els objectius, etc. i per aspectes intangibles com les relacions, els rols i actituds, les emocions i sensacions, les aspiracions i somnis, etc. D'això en diem camp grupal, com aquest conjunt de forces i informació que organitzen el grup en patrons i rols. Com a rols volem dir principalment les actituds, comportaments, qualitats i/o punts de vista que es manifesten en la interacció grupal.

Des d'una altra perspectiva, un grup també es defineix per una visió comuna, amb uns objectius comuns, més o menys compartits i explícits, unes regles de pertinença, més o menys explícites i una identitat col·lectiva, més o menys reconeguda.

Per tant, els aspectes bàsics que tot grup haurà de determinar i anar revisant en la seva història de vida són: identitat del grup, missió i visió comuna, sistema d'organització interna, processos d'entrada i sortida de persones i informació, lideratge i sistema de presa de decisions, participació, cura de les persones i les relacions i gestió de conflictes.

El següent exercici ens ajuda a pensar en aquests temes i fer una anàlisi de com estem en el nostre propi grup.

## EXERCICI: L'AUTODIAGNÒTIC D'UN GRUP

Exercici individual, en parelles o en grup.

1. Pensa en un grup, col·lectiu o organització en la qual pertanyis i contesta:

- a. Missió o visió comuna: teniu una missió clara i compartida per tothom?
- b. Organització i Governança:
  - i. La manera d'organitzar-se és clara i compartida?
  - ii. Els rols i les tasques són clares i conegudes per tothom?
  - iii. El sistema de prendre decisions és clar i compartit?
  - iv. Els espais de reunions i assemblees són eficients i satisfactoris?
- c. Participació: hi ha un nivell satisfactori de participació de tots els membres del grup?
- d. Lideratge:
  - i. Hi ha un nivell satisfactori del lideratge i les dinàmiques de poder en el grup?
  - ii. Hi ha consciència de les estructures de poder invisible?
- e. Gestió emocional i del conflicte:
  - i. Tenim espais, mecanismes i eines?
  - ii. Quina cultura del grup hi ha en relació a això?
  - iii. Identifiques alguna tensió / conflicte recurrent?

2. A nivell personal: com estàs tu en el grup.

- a. Em sento còmode? Sento que les meves aportacions són escoltades?
- b. Em sento amb capacitat i voluntat d'escoltar les aportacions dels i les altres?
- c. Em sento amb llibertat de parlar o no parlar?

## LA IDENTITAT DEL GRUP

Conèixer la identitat del grup, des de la perspectiva del Treball de Processos<sup>1</sup>, és conèixer allò amb el que s'identifica, la descripció de qui som com a grup, que anomenem la identitat primària i també, allò amb el que no s'identifica, la identitat secundària. Aquest concepte ens ajuda a conèixer el grup en una dimensió més profunda, que té en compte els temes i aspectes diversos amb els que estarà lidiament l'organització, ja que allò que anomenem identitat secundària és també allò que ens molesta, allò que és més difícil de dir, de fer, d'aportar, etc.

Per exemple, una associació que es dedica de manera voluntària a la defensa de la natura, pot definir-se com a un grup de persones voluntàries, on tothom és igual i tothom participa per a dur a terme el seu objectiu. El que pot ser més secundari pel grup és la no participació i que hi hagi diversitat de maneres d'estar i participar, amb diferents responsabilitats.

Entendre la identitat des d'aquesta perspectiva, vol dir **respectar i apreciar la identitat primària del grup i al mateix temps, ser conscient que allò que és més secundari serà més difícil de reconèixer i gestionar quan passi dins del propi grup**. Quan en aquest grup

hi hagi un grup de persones que de manera sistemàtica no venen, això pot generar tensió i ser un conflicte, doncs esperàvem d'elles que hi fossin i participessin. Aquest és un bon moment, per conèixer més sobre la identitat del grup, reconèixer el valor de qui participa i fa que l'entitat camini cap al seu objectiu i al mateix temps tenir curiositat per descobrir més sobre el rol de qui no participa, doncs pot ser una oportunitat per aprendre coses noves.

El límit entre una i l'altra ve definit pel sistema de creences del grup, que està influenciat per la cultura de l'entorn i del propi grup. Aquest dóna una estructura i al mateix temps, hi ha moments, en els que pot ser limitant. En aquests moments, és quan pot ser útil, ser-ne conscient per a qüestionar i re-definir, si volem, les nostres pròpies creences. Per això és interessant tenir en compte que **la identitat és un concepte dinàmic i per tant canviant**. Per exemple quan sóc conscient que tinc una creença que diu que "totes les persones d'un grup hem de tenir la mateixa càrrega de feina" és quan es pot decidir si mantenir-la perquè és útil o canviar-la perquè ens limita.

<sup>1</sup>-Perspectiva interdisciplinària desenvolupada per Arnold Mindell als anys 70's.  
[www.trabajodeprocesos.net](http://www.trabajodeprocesos.net)

## LES TRES REALITATS

Un altre concepte bàsic de la manera d'entendre el funcionament dels grups i les relacions, és el de les tres realitats, que coexisteixen al mateix temps.

La realitat consensuada és aquella definida per tot lo tangible i objectiu, allò en el que més fàcilment ens podem posar d'acord. Per exemple en un grup és el que té a veure amb el nombre de persones que el componen, els objectius definits, les accions que fa, la manera d'organitzar-se i prendre les decisions, els càrrecs i funcions, etc.

La realitat dels somnis és subjectiva i intangible. Té a veure amb les experiències subjectives i emocionals, les fantasies, els somnis, quan observem les dinàmiques internes de poder en el grup i allò que està menys i més valorat i la interseccionalitat entre els diferents eixos de poder, quan deixem de veure les persones per passar a veure els rols, etc.

I per últim, la realitat de l'essència, en el que la dualitat desapareix i vivenciem l'experiència de la totalitat, la connexió amb alguna cosa més gran que nosaltres mateixes, quan connectem amb el sentit profund del que estem fent, o bé aquells moments de connexió de grup. Són experiències transcendents que difícilment podem posar en paraules.

En els grups **vivim les experiències des d'aquestes tres realitats i totes són importants i reals.** I com que en la nostra cultura occidental tendim a donar més valor a la rea-

litat consensuada, serà especialment important reconèixer també els altres nivells de realitat. Per exemple, quan hi ha un conflicte, ens podem fixar en els fets, les persones involucrades, les conseqüències, etc. Però també és important conèixer, a nivell de somnis, les experiències subjectives de cadascú, les emocions, saber quins són els rols, etc. Així com notar moments de no conflicte, de desescalada, en el que es nota una connexió que va més enllà de les diferents posicions, un moment d'entesa, on tenir una experiència a nivell essencial.

## LA FACILITACIÓ DE GRUPS

Per a que un grup desenvolupi el seu potencial tenint cura de les persones, les relacions i els processos que es donen, és necessària la facilitació. La facilitació és la mirada, l'actitud, les habilitats i l'eina que es posa al servei dels grups i organitzacions per acompanyar els processos de gestió col·lectiva en els diferents espais de treball i relació.

A vegades aquesta funció es fa a través d'un rol reconegut en una persona. **El seu objectiu és la presa de consciència, el grup és el propi guia del seu procés i la funció, de qui facilita, és acompanyar-lo.**

Facilitar des d'aquesta perspectiva vol dir tenir en compte les tres realitats i nivells d'experiència que hem nombrat abans. Vol dir, ser conscient, donar la benvinguda i apreciar la diversitat de persones i experiències. Vol dir, que tots els rols no

només són necessaris, sinó que necessiten ser reconeguts i interactuar entre ells per tal que la sabiesa del grup sorgeixi. Per exemple, en un grup on hi ha moviment de persones, sol haver qui porta més anys i qui arriba nou o nova. A vegades pot haver dificultats, quan una persona arriba nova i sense reconèixer el que s'ha fet vol canviar totes les coses, qui porta allà temps pot sentir-se malament i tancar-se en banda o dir coses com "això ja ho hem provat i no funciona". Valorar tots els rols, vol dir reconèixer el que cadascú aporta, per exemple l'experiència de qui porta més temps i la frescura de qui

acaba d'arribar i poder dialogar sent també conscients d'això.

Per últim, podem dir que facilitar és també l'art d'estar dins i fora. Quan facilites, encara que siguis extern al grup, també ets part del grup, en el sentit que el camp grupal t'influencia, així com tu també l'afectes. Per aquesta raó, el que et passa i sents quan estàs en un grup és també part del grup i com facilitador/a es tracta de desenvolupar perspectiva per ser capaç de notar el que notes quan estàs "dins" del grup i sortir "fora" per tenir la perspectiva suficient per aportar aquesta informació de manera útil.

### Què podem fer si.... volem incloure el rol de la facilitació en el nostre grup

—○ Preguntar-nos per què, què és el que necessitem? Això ens ajudarà a saber què volem d'aquesta figura, per a poder presentar-ho al grup.

—○ Sovint hi ha certes resistències i pors, és important escoltar-les, reconèixer-les i tenir una conversa, per veure si es poden tenir en compte i de quina manera. Per exemple, podem tenir por a que qui facilita manipuli el grup, certament al ser un rol de poder, a vegades pot imposar la seva visió sense tenir en compte la de la resta. Però també hi ha maneres de cuidar això, per exemple avaluant el rol, o tenint en compte que és un rol i qualsevol participant pot facilitar, etc.

—○ A vegades qui no ho vol és perquè no ho necessita, ja està còmode en el seu lloc i no és conscient que potser tothom no està en la mateixa posició. En aquest cas és important treballar la consciència de rang o poder (veure el següent capítol) i fer una diagnosi de la situació pot ajudar a obrir la mirada (veure exemple en l'últim capítol).

—○ Recordar que com a participants sempre podem aportar des d'aquest rol, encara que hi hagi algú que l'està exercint de manera reconeguda. És una actitud molt útil que necessita moltes persones per a dur-la a terme.

—○ Quan és un rol reconegut, és important reconèixer el poder i l'impacte del rol per a fer-ne un bon ús. I recordar que també el grup com a tal té poder per a dir la seva i pot ajudar a redirigir la situació quan sigui necessari.

—○ Es pot facilitar sent part del grup. Ara bé, és important que qui ho faci sigui conscient dels seus límits i quan pot ser millor que s'aparti per a que algú altre l'ocupi. Per exemple, moments en que ens afecta molt un tema i tenim molta necessitat de dir la nostra, en què tenim una dificultat personal amb algú i això pot interferir, si no ens ho creiem massa....

—○ Cal entrenar-se, es necessita desenvolupar les habilitats i eines necessàries i per això pot ser molt útil la pròpia experiència de vida, fer treball personal i formar-se. Si tenim fluïdesa entre les diferents posicions i rols, això facilita que la gent se senti reconeguda i benvinguda i ajuda a crear un ambient de seguretat.

—○ Com a facilitadors/es hi ha coses que sabem i coses que no, no som perfectes. És interessant ser conscient de l'(auto)exigència que tenim cap a qui facilita. És impossible que una persona sigui conscient de tot el que passa.

El següent exercici és una pràctica útil per a preparar-se com a facilitador/a o participant-facilitador/a en debats que identifiquem que poden ser complexes o difícils en el grup i que hi ha molta diversitat.

## EXERCICI: EXPLORAR LA DIVERSITAT DE ROLS EN UN TEMA

### Exercici en grup

1. Nombreu temes que us agradaria tractar i explorar en el grup. Escolliu-ne un.

Noteu les reaccions que generen els temes que es proposen: silenci, riures, tensió, heu entrat a dins el debat sense ni donar-vos compte ... Si això passa és que aquest tema té energia i interès i segurament hi haurà més diversitat i per tant, més coses per aprendre'n.

2. Identificar els rols: Hi ha dues polaritats principals? Quines són? Què diria cada posició? Quina és la diversitat de veus que hi pot haver en cada posició? Què pot ser més difícil de dir o expressar sobre el tema que heu triat?

3. On estic/ estem: Sobre les diferents veus i posicions que surten noteu quines són més afins a vosaltres i quines no tant. I si hi ha diversitat dins de les persones del grup o compartiu el mateix.

# 2/ Poder, apoderament i nous estils de lideratge

“Quan tots els membres del grup s’adonen del seu poder i del poder de les altres persones es pot donar un canvi de veritat”

Arnold Mindell “Sentados en el fuego”

## EL PODER

En totes les relacions humanes hi ha dinàmiques de poder, per això, el poder i el lideratge són temes claus en la gestió d’un grup. Al mateix temps, com que no tenim masses referents positius o bé no són els que més recordem, sovint s’associa poder a un mal ús o fins i tot a l’abús, i això fa que visquem en una relació curiosa amb el poder: en volem i al mateix temps el defugim.

Per poder, entenem la capacitat que tenim de generar un impacte i influir en el nostre entorn. És la capacitat de fer i la llibertat de no fer i no haver-se d’adaptar. Julie Diamond, defineix **el poder, utilitzat de manera responsable i eficaç, com l’habilitat d’impactar i influenciar a través de diversos i imprevisibles contextos amb legitimitat, amb cooperació i acord dels altres implícit o explícit, per un bé comú o més gran.**

És un concepte multidimensional i complex, és a dir, no hi ha una persona que té poder i una altra que no en té de forma estàtica, sinó que les diverses dimensions del poder de cada persona interaccionen constantment i de forma canviant en les nostres relacions i en el funcionament del grup.

Hi ha diferents tipus de poder:

- El poder extern: se’ns atorga en virtut de la societat i el context en què vivim. Tipus:
  - Poder sociopolític: ve definit pel que a escala global està més valorat, per les normes i valors socials de la cultura occidental majoritària. I té a veure amb

aspectes com: la identitat de gènere, la racialització, el nivell educatiu, l’edat, la classe socioeconòmica, l’estat de salut físic i mental, l’orientació sexual, el lloc de procedència... Així, algú que ha estat educat com a home, és vist com a tal i s’hi identifica, en determinats contextos té més poder per aquest fet que una altra persona amb una altra identitat de gènere. Per exemple en l’espai públic se l’escolta més o té més facilitat per expressar-se, té més capacitat d’accedir a llocs de lideratge en les jerarquies, etc.

- Poder contextual: és el tipus de poder que es relaciona amb les jerarquies o l’estructura establerta en el grup i amb allò que està més valorat a un nivell no tan visible. Per exemple, en una cooperativa de treball, tindria més poder qui té el rol de coordinació i també qui té més experiència o porta més temps.
- El poder intern: que cultivem i desenvolupem al llarg de la vida. Tipus:
  - Poder psicològic: relacionat amb l’autoestima, la capacitat d’afrontar situacions difícils, les habilitats socials i psicològiques, la capacitat de conèixer i gestionar les emocions, els conflictes, la sensació de confiança i seguretat amb una mateixa, etc.
  - Poder espiritual: és el poder i privilegi que ve de la relació i connexió amb quelcom més gran que un/a mateix/a, ja sigui una religió, un sentit en la vida, una visió del món, la natura, l’univers...

I com dèiem abans, és multidimensional i complex, en cada moment i en cada relació està en joc diferents tipus de poder i la dinàmica pot canviar en un segon. És com si fos una xarxa on s'interseccionen diferents eixos que influencien la nostra manera de relacionar-nos. Això vol dir que encara que siguis home, altres aspectes com la racialització, l'antiguitat en un grup, els teus coneixements, la teva autoestima, etc., interseccionen i afecten de manera diversa en la teva capacitat de parlar en públic i de ser escoltat.

És important tenir en compte que hi ha avantatges i inconvenients en tot, i és interessant estar en contacte amb situacions on tenir poder i on no tenir-ne. Poder transitar entre rols amb poder i sense ens ajuda en el nostre desenvolupament emocional i social, a saber com se senten els altres i, per tant, a tenir més eines relacionals. Així augmenta la nostra consciència i la capacitat de fer-ne un bon ús.

## LA PERCEPCIÓ DEL PODER

Tendim a identificar-nos amb la falta de poder, doncs és més fàcil reconèixer les capacitats dels altres que les pròpies. I, a més, reconèixer els privilegis que tenim ens fa sentir culpables. A vegades no volem sentir-nos diferents de la resta, ni sentir que tenim capacitats i privilegis que els altres no tenen.

Aquest poder percebut és determinant, ja que afecta la manera en què l'utilitzem. Si no som conscients del poder que tenim i de la nostra capacitat d'impacte, és més fàcil que en fem

un mal ús. I això passa molt sovint, ja que quan tenim poder ens oblidem que la resta no, i pensem que tothom té la mateixa capacitat que nosaltres per parlar en públic en un grup gran de persones o per viatjar, o per caminar per la ciutat... Un dels grans privilegis de tenir poder és el no haver de patir per un tema, no haver-lo d'estar afrontant cada dia i no ser conscient del patiment de l'altra banda.

Per aquesta raó, és molt important ser conscient, notar i estar en contacte amb el nostre poder. Tots i totes tenim àrees en què en tenim i àrees en què no.

Per altra banda, quan diem estar en contacte amb el nostre poder, no vol dir sobreutilitzar-lo, doncs això ens portaria a abusar-ne. Vol dir, notar el poder extern i fer un bon ús dels privilegis i notar el poder intern, que és transferible a qualsevol situació i context. Vol dir estar en contacte amb la teva personalitat, amb qui ets en cada moment, amb les teves capacitats, talents i experiències.

## CONSCIÈNCIA DE PODER

La manca de consciència de les dinàmiques de poder és un dels motius d'escalada dels conflictes. Per una banda, perquè no es reconeixen els privilegis i, per altra banda, perquè ens identifiquem més fàcilment amb la víctima, amb qui no té poder. I a més costa identificar quan en fem un mal ús, perquè vol dir reconèixer l'impacte sobre l'altre, que a vegades fem mal, inclús, sense tenir-ne la intenció.

**Per tant el repte amb el poder és ser-ne conscient, reconèixer els privilegis quan els tens i fer-ne un bon ús. I quan te n'oblidis, poder reconèixer l'impacte en l'altre i el dany.**

**L'altre repte clau és cultivar el poder personal i apoderar-nos.**

I per últim, recordar que encara que hi hagi un poder extern que ve determinat, no necessàriament hi hem d'estar d'acord. Pel que és també molt important poder qüestionar i canviar les creences d'allò que està més i menys valorat tant a nivell social, com en els nostres propis grups i organitzacions.

## EL PODER EN L'ORGANITZACIÓ

En la realitat consensuada tota organització té una estructura de poder. Aquesta es visibilitza en l'organigrama i el sistema de governança interna, que defineix els càrrecs, les responsabilitats, la distribució de les tasques i com es prenen les decisions. Aquesta estructura pot ser vertical i jeràrquica, horitzontal o un model mixt. És important que sigui clara, consensuada i coneguda per totes les persones que en formen part.

En la realitat dels somnis, tota organització també té una estructura de poder més invisible, que és més dinàmica i fluïda. Per exemple en les reunions hi haurà persones que podran expressar-se i tenir més impacte que d'altres, perquè potser són més expertes en el tema, per l'estil de comunicació, per l'antigui-

tat, pel vincle personal, per la facilitat per parlar en públic, etc.

En tot cas, **fer transparents les normes del joc, compartir la informació i ser conscient de la cultura organitzativa que organitza el que està més valorat i menys, facilita que tothom pugui aportar, l'entrada de noves persones i que totes se'n sentin més part.**



## EXERCICI: EL PODER EN EL MEU GRUP

Exercici individual, en parelles o en grup.

Pensa en un grup / col·lectiu / organització del que ets part i tracta de respondre les següents preguntes:

1. Quina és l'estructura de poder visible i reconegut pel grup?
  - a. Respon a un model horitzontal / vertical / mix? Quina relació té amb la cultura del grup? A quines creences respon?
  - b. El model que heu escollit genera controvèrsia? Si és que sí, a què creus que és degut.
2. A nivell menys visible reflexiona sobre altres tipus de poder:
  - a. Quins són els aspectes més valorats en el teu grup (poder contextual)? Com ho notes? Quins es corresponen amb els valors majoritaris de la nostra societat (poder sociopolític)?
  - b. Detectes alguna/es persona/es que són més líders? En quins aspectes o moments? Destaca algun tipus de poder en concret?
  - c. La relació entre el centre i el marge és estàtica o fluïda? Dit d'una altra manera, sempre són les mateixes persones les que destaquen, se les segueix més, les que estan en una posició de lideratge... o no.
  - d. En parreu d'aquests temes? En feu algun tipus de gestió? Com ho feu? És útil? Per a què?
3. Escull un aspecte que tu tens i et dona poder en el teu grup. Pensa en algun privilegi associat. Com podries utilitzar el teu privilegi en benefici del grup?
4. I ara escull un aspecte en què no, com et fa sentir quan això està present i què t'aporta?

## EL LIDERATGE

**Quan ocupes un càrrec de poder en una organització, igualment t'has de guanyar la teva posició i ser legítim per les altres persones.** Som el o la líder quan la gent ens segueix.

## Què podem fer si.... volem legitimar el poder que tenim i cultivar un estil de lideratge democràtic<sup>2</sup>

—○ No utilitzis el poder fins que el tinguis. L'autoritat és una cosa que es guanya i no ve directament amb la posició, per tant dóna't temps per relacionar-te i fer equip, cuidar el vincle, conèixer a les persones, l'entorn, les necessitats, el què s'ha fet abans, etc.

—○ Comparteix el teu càrrec o rol. Recorda que no ets l'única persona que pot ocupar-lo. Nota quan i com contribueixen les altres persones i valora-ho de manera pública.

—○ Coneix els teus límits i demana ajuda quan la necessitis. Que tinguis aquest encàrrec no vol dir que hagis de saber fer tot en tot moment. Hi ha coses que no sabràs i tindràs mals dies.

—○ Accepta el teu poder i aprecia els teus privilegis. Fixa't quines són les teves capacitats i quin és l'impacte que tens en els altres i com això es relaciona amb el teu rol de lideratge. Això t'ajudarà a fer-ne un ús conscient.

—○ Recorda que més enllà del rol de lideratge, tens una vida personal. Dona't temps per a tu, per a les teves aficions, relacions, etc.

—○ En alguns moments les persones reaccionaran amb el teu rol pel poder que tens. En aquests moments, recorda que té a veure amb el lideratge, no és personal. Prepara't doncs per les crítiques que puguis rebre, fes treball personal i recorda que ets molt més que el rol que ocupes.

—○ Coneix les teves aspiracions més profundes, les creences, valors i visions que guien la teva manera de fer. Això donarà un sentit a la teva manera de liderar. Pensa per què fas el que fas i comunica-ho. Estigues connectat/da amb això i ajuda a fer que les altres persones també es moguin pel que els inspira.

2- Basat en el llibre de Julie Diamond, "Power, a user's guide".

# 3/ Parlem del que és difícil: gestió de conflictes

“El conflicte és la manera més directa de crear comunitat”

Arnold Mindell

## ELS CONFLICTES

Els conflictes són consubstancials a les relacions humanes. En tots els grups hi ha diversitat d'experiències, opinions, vivències, emocions, actituds, habilitats, etc. i quan aquesta diversitat es viu amb tensió, com una amenaça, és quan parlem de conflicte.

Així doncs podem definir conflicte com dos rols o posicions en tensió.

Sovint s'assimila conflicte a les situacions de crisi i escalada de violència. Això, entre altres coses, alimenta una visió negativa del conflicte que fa més difícil abordar-lo.

La proposta és doncs poder fer això conscient: **què ens fa por d'abordar el conflicte en el grup?. Doncs això ens donarà pistes sobre què es necessita perquè les persones se sentin més segures per a poder parlar del que és difícil.**

Gestionar el conflicte, si es fa de manera curosa, pot ajudar-nos a conèixer-nos més, a saber més allò que ens uneix, i allò que ens diferencia i a buscar maneres i espais per posar damunt de la taula les diferències sense que ens cremin. Per tant també pot arribar a ser un procés enriquidor i creatiu, que afavoreixi la cohesió de grup.

I també és important ser conscients de la dimensió més difícil del conflicte: el dolor i el dany, la separació, la renúncia, el trencament, etc. Aquests són aspectes, que sovint estan presents en el conflicte i, precisament per por que això passi, tractem d'evitar-los. Per aquesta raó, gestionar el conflicte és po-

sar atenció també a tot això i atendre, per tant, la dimensió emocional d'aquest.

## GESTIÓ EMOCIONAL

La gestió del conflicte, com dèiem, està lligada a la gestió emocional. En situacions difícils les emocions intenses i menys agradables solen estar presents: desesperança, por, ràbia, tristesa, frustració, etc. **Saber identificar què sentim i donar espai a l'emoció amb curiositat i compassió, sense criticar-la, pot ajudar a desescalar el conflicte.** Si per exemple, arribem a la feina i ens trobem que l'espai de treball està desendreçat i això ens afecta, poder identificar-ho, reconèixer què ens passa i per què i poder-ho expressar, ens ajuda al fet que els altres entenguin quina és la nostra reacció i per tant a poder relacionar-nos amb allò difícil i abordar-ho. Potser aquell dia tens menys tolerància a aquell fet, perquè estàs cansada o bé tens dificultats personals. Reconèixer això també és útil, ja que no cada dia ens sentim igual i tenim el mateix nivell de respecte i tolerància al que ens passa.

Les emocions també es relacionen amb les nostres creences. Sense ser-ne sempre conscients, sovint tenim una idea de com són o han de ser les coses. Aquestes venen determinades per la cultura de la societat, de la nostra pròpia família, del grup concret i influeixen la nostra experiència i la manera de vivenciar-la. A vegades certes creences esdevenen com veus internes que ens critiquen el que estem

vivint, com ho estem vivint i els nostres propis sentiments, per exemple la creença que diu “els conflictes són negatius” o bé “plorar a la feina no és molt professional”. Ser conscient d’aquestes és el primer pas per a transformar-les i canviar-les quan no ens ajuden.

## EL CONFLICTE EN ELS GRUPS

Qualsevol cosa que passa dins d’un grup té a veure amb les persones que el formen i també amb la dinàmica del grup en sí, així com amb el context social i organitzacional que el grup es troba. Com a grup és important ser conscients que la dinàmica de grup en cada moment configura uns rols determinats i que

**un dels típics conflictes que hi ha és quan aquests s’enquisten en les persones i deixem de veure la persona, per només veure el rol.**

Altres conflictes típics seran derivats de la tensió entre rols comuns en els grups, com per exemple la relació entre el rol del nou i l’antic, entre qui ocupa més fàcilment l’espai grupal i qui no (vertebrat per la socialització de gènere), entre diferents estils de lideratge, de comunicació, entre diferències en la implicació, en la manera de fer, en l’expertesa, etc.

I des d’aquesta perspectiva, també cal recordar que **la persona representa un rol en el grup i per tant encara que una persona marxi, el rol que representa es quedarà** i és recomanable processar-lo, dialogar-hi i saber què necessitem aprendre d’aquesta experiència.

### Què podem fer si.... notem un conflicte en un grup

—○ Nota els senyals del conflicte. Conèixer-los és el primer pas per identificar-lo i per tant, per a poder fer alguna cosa. Compartiu aquesta informació amb el grup. Com sabem quan hi ha conflicte, com ho nota cadascú?

—○ Identifica el nivell d’escalada del conflicte. És un moment de crisi? Les parts ja es perceben mútuament com a irreconciliables, el nivell d’estrès i patiment ja està afectant la salut i benestar de les persones de forma intensa? En aquest cas, és molt recomanable buscar suport extern.

—○ És una situació nova, o observes algun patró conegut que es repeteix? Reflexionar sobre el conflicte aporta perspectiva i informació útil.

—○ Quina és la vivència del conflicte en el grup? Hi ha una tendència en la manera de viure i actuar? Quines estratègies són útils i per a què? I què volem transformar?

—○ Tracta d’identificar alguna creença en relació al conflicte. Una manera és pensar en com creus que hauries o hauríeu de gestionar-los. Esteu en “contra” d’alguna reacció o manera d’expressar-se en relació al conflicte? Observa amb curiositat aquestes creences i idees i nomena-les.

—○ Dona espai a les pors. Què podria passar que no volem que passi? Què ens pot ajudar a minimitzar el dany? És el moment i l’espai? Que ens podria facilitar certa sensació de seguretat? Necessitem suport d’una persona externa? Un cop ens hàgim respost aquestes preguntes podem prendre una decisió més conscient de si volem entrar-hi o no.

—○ Dona un espai a les altres emocions. Expressa les emocions i els sentiments completament (ràbia, dolor, etc.) i comunica sobre les teves experiències internes i les teves opinions.

—○ Pregunta’t: Què és el més difícil d’aquest conflicte pel grup i per les persones? Què necessitem/o per estar millor?. El que cadascú necessita pot ser diferent i dóna pistes importants de cara a la restauració de les relacions i la reparació del dany.

—○ Pensa en les estratègies i recursos que teniu al grup. Amb quines eines i habilitats compteu? Teniu alguna estratègia per a gestionar les dificultats i conflictes? Què us ha funcionat? Què no?

—○ Reflexiona en quina és la visió a llarg termini. Com us agradaria que es gestionessin els conflictes i les dificultats en el teu grup? Hi ha alguna cosa que pots fer per a atansar-te cap a aquesta visió que tens? Pensa en el proper pas que podries fer.

## LES FASES DEL CONFLICTE

Entendre les fases del conflicte<sup>3</sup> i poder apreciar que totes elles són importants i són útils, és un altre element clau d'aquesta visió: **el conflicte vist com a procés, en el que les persones i grups transiten per diferents fases.** Reconèixer que les fases no són per sempre ens pot donar perspectiva per abordar el que ens està passant.

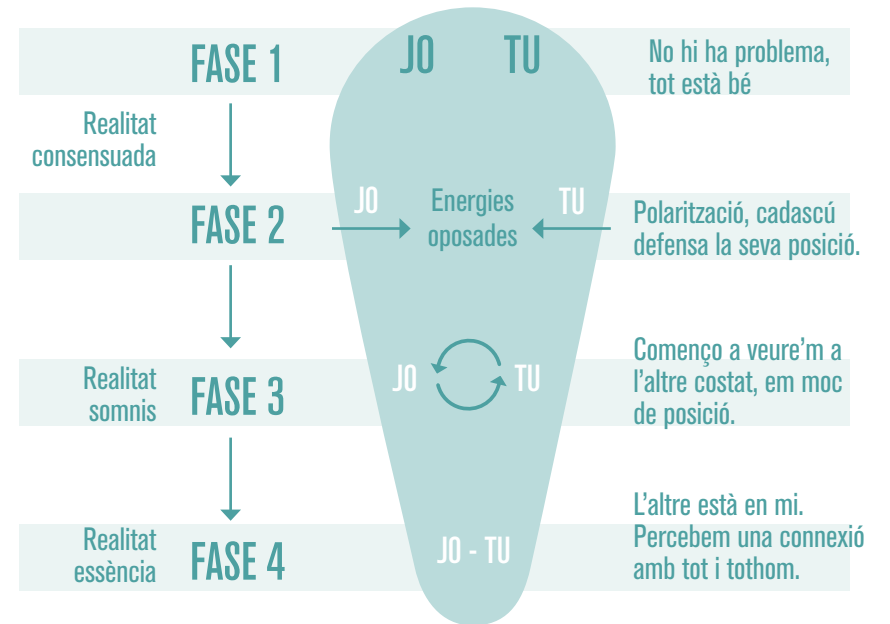
Fase1: Estem bé, no percebem el conflicte, no ens volem enfocar en allò difícil, volem oblidar-ho i disfrutar. Aquesta fase ens permet descobrir i formar una identitat com a “nosaltres”.

Fase 2: Sentim tensió, estem polaritzats/des en un lloc i pensem que l'altre és qui ho està fent malament, qui ens fa mal, qui ens molesta, etc. Estem notant el conflicte. Creem tensió per fer el canvi social i fer visible la diversitat. És crucial per a despertar amb temes socials i de minories. En aquesta fase és important explorar la ràbia i el poder associat, explorar les situacions històriques i abusos passats, així com conèixer a fons cada posició i posicionament.

Fase 3: Canvi de rols i posicions. Tenim interès i curiositat per l'altre, empatitzem amb l'altra posició, començo a veure com jo també sóc una mica l'altre. És la desescalada del conflicte. Quan la gent se sent entesa i està preparada per entendre l'altre costat.

Fase 4: Sensació de distància i perspectiva. La polaritat i tensió desapareix, per a notar com tot està connectat i és part del mateix. Es pot sentir la connexió amb alguna cosa sense temps, poderosa i infinita. Des d'aquesta perspectiva entens que totes les fases són importants, que no hi ha res millor que una altra cosa i que tot canvia.

### Els tres nivells de realitat i les fases <sup>4</sup>



En facilitar des de l'essència es dissol la polarització. Saviesa i actitud d'elderatge

3- Basat en el llibre "Conflict:phases, forums and solutions" d'Arnold Mindell.

4- Font: Leticia Mendoza

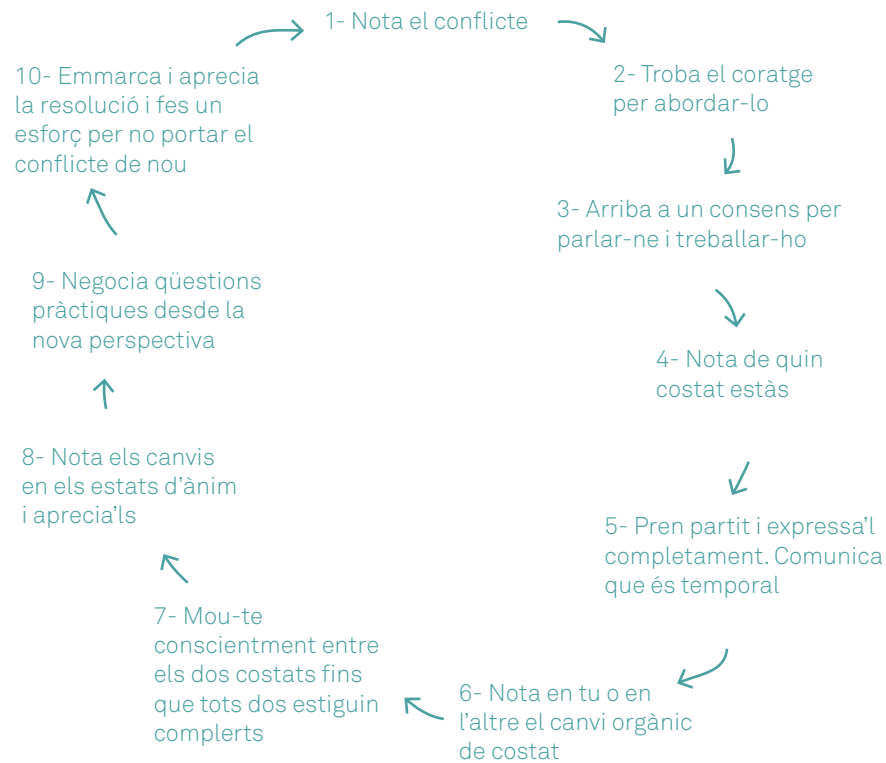
# LA GESTIÓ DEL CONFLICTE

Les solucions són crucials, però sovint no són sostenibles, són temporals i quan el context canvia, les solucions també. Per tant **el que és essencial en el procés de la gestió de conflictes és aprendre a relacio-**

**nar-se entre les persones i entre les diferents parts i rols del conflicte.**

La proposta de gestió dels conflictes és seguir les fases del conflicte i aprendre de cada una d'elles. El següent cicle de gestió de conflictes, així com l'exercici que proposem, us pot ajudar a entendre quina és la pràctica de la gestió de conflictes des del marc del Treball de Processos.

## Cicle bàsic de la gestió de conflictes orientat a processos<sup>5</sup>:



5- Font: IAPOP, <http://www.iapop.com/worldwork/>

## EXERCICI: LA GESTIÓ DEL CONFLICTE: SEGUINT EL CICLE.

### Exercici individual o en parelles

1. Nota un conflicte que tens actualment. Descriu-lo breument.

Recorda que això és temporal i només és una part de tota l'experiència, encara hi ha una altra part per expressar-se!!!

2. Pregunta't si ara mateix vols abordar aquest conflicte. És el moment i l'espai? Hi ha alguna cosa que et fa por, que et costa? Què necessaries per a entrar-hi?

5. Nota quan hi ha un canvi orgànic de lloc, la teva posició comença a perdre força o bé comences a tenir interès i curiositat per l'altre rol. Quan ho notis, canvia de costat i fes el mateix que has fet en el punt anterior.

Si ara no és el teu moment per abordar aquest conflicte, està perfecte. Para't aquí i reflexiona, si vols, què és el que necessites i quin podria ser el següent pas.

Si ara sí és el teu moment, segueix amb l'exercici.

6. Mou-te conscientment pels dos llocs, fins que notis que ja s'han completat i que has expressat tot el que havies d'expressar. Quan notis un canvi, nomena'l i aprecia'l.

3. Torna al conflicte i tracta de reconèixer quins són els dos rols en tensió. Quan descriguis el conflicte i en la manera que ho fas, nota de quin costat estàs. Nota a quin rol dones més èmfasi i amb quina posició estàs més d'acord o tens més afinitat ara mateix.

7. Finalment nota i nomena els moments en què has entès alguna cosa nova, els moments en els quals hi ha hagut un canvi d'estat d'ànim i fixa't en quin és l'aprenentatge. L'objectiu és donar-te compte de coses que no havies vist fins ara i que t'ajudin a saber què necessites i quin podria ser el següent pas.

4. Comença per aquesta posició i expressa-la completament:

- Expressa com et sents
- Quina és la teva posició des d'aquest lloc, pren partit pel teu lloc i defensa'l
- Expressa l'essència del rol i el més difícil de dir des d'aquest costat

# 4/ Comunicació i processos d'indagació col·lectiva

“La incongruència en la comunicació és la mare de la tensió i el conflicte. Les dificultats apareixen perquè les persones i grups ens identifiquem només amb una forma del nostre comportament i neguem l'existència d'altres.”

Arnold Mindell “The leader as a martial artist”

## ELS DOBLES SENYALS

És impossible no comunicar, ens diu la teoria de la comunicació humana de Watzlawick, així doncs tot i que no diem res amb paraules, expressem també amb el cos, la postura, la distància, els gestos, els sons i moviments, en definitiva amb el paral·lenguatge i la comunicació no verbal.

Quan la comunicació no és congruent, el paral·lenguatge o la comunicació no verbal no va en consonància amb el contingut de la conversa o bé el contingut en sí mateix és contradictori. En aquests moments estem enviant dos missatges que conflicten entre ells, i d'això en diem els dobles senyals. Aquests dificulten la comunicació, perquè no sabem a quin dels dos senyals que rebem respondre, tendim a fer més cas del que es diu, però hi ha alguna cosa que ens incomoda, molesta o simplement ens estranya. És com si hi hagués dues converses paral·leles.

Quan això passa, el que és important és **poder aportar consciència sobre l'existència de més d'un missatge i, especialment, d'aquell més difícil d'expressar**, que sovint s'expressa a través del lleguatge no verbal, el que s'anomena com a senyal no intencional. I ajudar a les persones a entendre d'on ve la dificultat per expressar més conscientment certa part del que pensen o senten: va en contra dels seus valors? de com pensen que s'han de sentir? de com els han ensenyat

a comportar-se? de la cultura, de què s'espera del seu gènere? és a dir quins són els límits que tenim en l'àmbit personal, familiar, cultural i grupal que fan que no podem expressar la totalitat de la nostra experiència.

Per exemple, imaginem-nos la típica situació en la qual arriba una persona amb el cap i el cos decaigut i li preguntem “com estàs?” i ens respon un “bé” sec. Nosaltres fem cas a aquest bé que ens diu, però ens quedem pensatius/ves i amb la sensació que alguna cosa no va bé. Fer cas al doble senyal, vol dir notar que la persona està dient que està bé, però que hi ha alguna cosa més que està ocultant, segurament (i no sempre) perquè no n'és del tot conscient o li costa identificar-ho. Això que amaga no vol dir necessàriament que s'hagi de fer explícit, a vegades així està perfecte, però d'altres vegades sí que serà important que en podem ser més conscients i això ens evitarà molts malentesos.

## Què podem fer si.... notem un doble senyal

Els dobles senyals són tímids i quan els assenyaless directament s'amaguen. Així doncs, algunes pistes:

—○ Ser conscient que totes les persones emetem dobles senyals, no és intencionat.

—○ Si t'enfades, reaccions o sents desconfiança al que et diu algú, pregunta't si és com a resposta d'un doble senyal. Potser estàs relacionant-te amb un senyal no intencional. No et criticuis per sentir això. Això et donarà perspectiva per relacionar-te amb la situació concreta.

—○ Si notes un doble senyal, intenta esbrinar de què es tracta posant tu paraules. La resposta de l'altre et dirà si és la direcció correcta i si no és així, hauràs obert un canal per parlar d'allò més difícil. Per exemple, si convides a algú i ella et diu que si que vindrà, però notes que no està del tot convençuda, li pots dir "T'he convidat a sopar i em fa molta il.lusió que vinguis, però també penso que potser avui no és el dia, com ho veus?"

—○ Intentar ser conscient de quina és la creença que fa difícil expressar tot el missatge.

—○ Fer preguntes amb curiositat.

La comunicació és doncs un element clau en les relacions humanes. En comunicar-nos reforcem la nostra identitat i ens coneixem, compartim informació, indaguem, creem col.lectivament i moltes coses més.

## EXERCICI: DOBLES SENYALS<sup>6</sup>

### Exercici en parelles

1. Troba una persona per a fer l'exercici: pots escollir qualsevol persona o, si et ve de gust experimentar més, algú amb qui sentis un lleuger malestar o amb qui evitis tenir relació encara que no sàpigues per què.

2. Ara parlem de la vostra relació, de si us coneixeu o no, de quina va ser la primera impressió, de què compartiu i què us diferencia, del lleuger malestar o incomoditat que experimentes, del que evites, etc. Intenta estar alerta als senyals no intencionals que estàs tenint en la postura corporal, en el moviment, la manera com estàs asseguda, la distància, la sensació corporal, la manera de parlar, el to de veu, etc.

3. Para un moment per connectar amb tu. Si t'ajuda, pots tancar els ulls i moure't una mica de lloc. Com estàs ara mateix? Com et sents? Nota què estaves sentint en relació al tema de conversa, nota com t'estàs percebent a tu mateix/a.

4. Nota si hi ha algun senyal no intencional en la postura, sensació, to de veu, ritme, distància, posició, moviment, etc. i posa-hi consciència sense interpretar-lo. Centra't en aquest, desplega'l i fes-lo més

gran, exagerant-lo. Observa què emergeix, quin és el missatge, si t'adones d'alguna cosa nova o si se'n suggereix una nova forma de relacionar-te.

5. Ara torna a la relació i porta aquesta nova informació. Pot ser parlant-ne o bé incorporar-ho en la teva manera de relacionar-te amb l'altre.

6. Al cap d'una estona, torna a parar. Tanca els ulls de nou i fixa't si ha canviat alguna cosa. Com et sents ara? Ha canviat alguna cosa en tu, en la comunicació entre vosaltres? Alguna cosa en la posició, la postura o altres senyals de la comunicació no verbal? Si és així, nota què és diferent.

7. Finalment reflexioneu un moment sobre què que acaba de passar. Hi ha algun missatge interessant per a la vostra relació? Com ho podries incorporar?

6- Adaptació d'un exercici de Pat Black i Andy Smith. Vegeu: [www.processworkscotland.org.uk](http://www.processworkscotland.org.uk)

## PROCESSOS D'INDAGACIÓ COL·LECTIVA

Després de parlar d'algunes idees claus de la comunicació entre les persones, en aquest apartat fem un salt a la comunicació en grup. Per tal de caminar cap a la visió comuna dels grups són necessaris espais de creació i indagació col·lectiva, ens referim a espais de treball conjunt, on aportar la sabiduria col·lectiva per a sumar els talents, coneixements i habilitats que ens ajudin a fer realitat els nostres somnis.

Per això es fa necessari parlar de participació i de què entenem per participació. Participar ho podríem entendre com ser part, i per això

hem de voler-ho, tenir una motivació, una necessitat, un sentit. I per altra banda hem de tenir la capacitat per a fer-ho, això vol dir tenir la informació, els coneixements i els mitjans necessaris (recursos i el temps), així com les habilitats.

Participar no vol dir només parlar quan estem en un espai d'indagació col·lectiva, també vol dir saber callar perquè altres parlin i el que és més important saber escoltar i aprendre dels altres.

Per tant és interessant conèixer en cada grup què entenem per participació i com facilitar els canals i els mitjans necessaris per afavorir el flux d'informació necessari per participar i com podem cuidar els processos i les relacions perquè les persones se sentin part.

### Què podem fer si.... algú no participa

—○ Preguntar-nos què volem dir amb què no participa: què és el que no està fent? I què és el que ens preocupa d'això?

—○ Preguntar-nos si té la informació, coneixements i mitjans necessaris per fer-ho? Hi ha un espai segur i respectuós per a fer-ho?

—○ Poder preguntar-li amb curiositat i a soles: com està en el grup, si està participant com vol fer-ho, si necessitaria alguna cosa per estar participant més o d'una altra manera...

—○ Ser conscient que no tothom se sent igual i que les dinàmiques de rang i les experiències personals fan que a vegades sigui més difícil per algunes persones parlar en públic o callar o expressar una emoció o moure's, etc.

—○ Anomenar des del principi diferents maneres de (no) participar i estar per donar llibertat als diferents estats.

—○ Que el grup es doni temps i espais per reflexionar sobre com es comunica i quines són les dinàmiques de participació que tenen, quin és el seu ideal i què podrien fer per caminar cap allà.

Per tal de facilitar els processos d'indagació col·lectiva són molt útils les metodologies i tècniques participatives. El que és important a l'hora d'escollir l'eina adequada, és que aquesta ha d'estar al servei del grup i de l'objectiu que es proposi. Per tant s'han d'adaptar al tipus de grup, mida, cultura, intenció de l'espai, etc.

El seu ús en general facilita la participació, que s'expressi més diversitat d'opinions i persones i que es tinguin en compte els diferents estils i ritmes comunicatius. A vegades donar una estructura pot facilitar la participació de qui no se sent tan lliure i per tant pot afavorir que a la llarga se'n senti més part i més còmode.

A més, els espais d'indagació col·lectiva, són espais per a compartir la saviesa grupal, on la intenció és sumar la diversitat i no necessàriament haver d'estar d'acord amb tot el que es diu, sinó més aviat poder aprendre de la diferència i que això sigui un procés enriquidor. Però per

arribar aquí, hem de canviar el xip i per aquest motiu, les tècniques a vegades ens ho poden facilitar.

Cal també tenir en compte que no sempre serà suficient amb les metodologies participatives. De fet en la major part dels casos es fa també necessari fer treball personal i grupal per a conèixer els límits del grup, les dinàmiques de poder, per a escoltar i gestionar els conflictes i cuidar les relacions, tal com hem vist en els anteriors capítols.

Algunes metodologies més conegudes serien la pluja d'idees, els grups de treball i les rondes de paraula. Aquí us en presentem dues més i a la bibliografia trobareu referències d'altres, com els cercles de paraula, l'Espai Obert o el Cafè Diàleg.



## DINÀMICA 1: LA PEIXERA



Aquesta dinàmica és útil per a debatre temes difícils en els quals hi ha gran diversitat d'interessos i opinions, afavorint la conversació i el dinamisme del propi diàleg. Sovint el resultat és una conversa que, amb poc temps, és apassionada, rica, intensa i amb molta participació. A més, com que no tothom pot parlar i el seu lloc pot ser substituït, normalment les persones comuniquen el que volen dir de manera més directa.

Es fan dos cercles de cadires i en el de dins es posen entre 5 i màxim 10 cadires (el nombre dependrà del nombre total de participants), tots dos apuntant cap al centre.

Els participants que vulguin ocuparan les cadires del mig, menys una i la resta s'asseuran al cercle de fora, observant.

Només les persones del cercle de dins poden parlar i només quan hi ha exactament una cadira lliure. En qualsevol moment, una persona observadora pot seure a la cadira lliure. Quan això passa, la discussió es para fins que algun participant es retira voluntàriament i passa a l'àrea dels observadors. Com a observador/a es poden prendre notes i preparar la intervenció per quan arribi el moment, però en cap cas es pot parlar.

També es permet que una persona del cercle del mig peix es retiri en

qualsevol moment, encara que ningú s'hagi assegut a la cadira lliure. En aquest cas, la discussió també es deté fins que un observador entra.

Hi ha una persona facilitadora que es col·loca de peu en algun lloc prop del cercle del mig i el seu treball consisteix en:

- explicar la tècnica i els objectius
- assegurar que tothom entén el tema de debat
- mantenir la discussió en moviment, intervenint si cal per centrar el tema
- assegurar que se segueixen les regles del joc
- prendre notes sobre qualsevol punt interessant que sorgeixi durant la discussió

Una vegada que el tema s'ha explorat prou, o quan el temps per a això s'ha acabat, la persona facilitadora, ja en el cercle gran sense el del mig, presentarà un resum de la discussió i obrirà un espai perquè cada participant pugui afegir o corregir coses, o expressar com se sent després de la dinàmica.

## DINÀMICA 2: ELS 6 BARRETS PER PENSAR



Edward de Bono, escriu un llibre que li dóna nom a la dinàmica, en el que exposa una metodologia per als processos de debat i presa de decisions que té en compte els diferents estils comunicatius i maneres de pensar i ajuda a tenir una mirada més complexa del pensament humà.

És útil perquè dóna valor a aquesta diversitat, entenent que tots aporten i són útils. A més afavoreix la fluïdesa, ja que tenim tendència a utilitzar més uns barrets que un al-

tre i la dinàmica ens pot ajudar a ser més conscients d'això i afavorir també altres maneres de pensar i veure les coses.

Es pot fer servir per avaluar, fer una diagnosi, donar feedback, prendre decisions, fer debats, etc. I no importa el nombre de persones del grup, en cas que sigui molt gran es podria fer la dinàmica de manera simultània amb varis grups.

Barrets:



**Blanc:** és el barret de la informació objectiva, dels fets



**Vermell:** és el barret dels sentiments, les emocions i la intuïció



**Verd:** és el barret de les noves propostes, de la innovació i la creativitat



**Rosa:** és el barret de la crítica centrada en els desavantatges, les carencies i punts de vista no considerats o els factors negatius.



**Groc:** significa aportar la visió optimista, buscar els beneficis i els punts forts de l'anàlisi.



**Blau:** el barret de la facilitació i la mediació, expressa els punts entremig de postures polaritzades, és el barret coordinador dels altres i fa aportacions sobre el procés.

## DINÀMICA 2: ELS 6 BARRETS PER PENSAR



1. S'escull un tema de debat, un tema que preocupa o que es vol avaluar.

2. La persona que ha plantejat el debat o bé, una persona que així ho vulgui, farà d'observadora i escoltarà. També podrà demanar quan ho vulgui que es parli des d'un determinat barret.

3. Es fa una primera ronda en la qual cada persona tindrà un barret repartit aleatòriament i dirà unes frases o preguntes que s'han de correspondre amb la perspectiva que aporta el seu barret. És útil donar-se un temps previ per a pensar des de cada barret. (15 minuts)

4. Un cop feta la primera ronda es deixen els barrets al mig i s'inicia una conversa, procurant fer intervencions curtes (màx. 3 minuts) i agafant cada cop el barret des del qual estem parlant, intentant no barrejar-los. La persona que observa també pot demanar que es parli més des d'un barret determinat (30 minuts)

5. Quan ha passat el temps o hi ha la sensació que la conversa està acabada, s'atura la conversa i es poden fer les següents reflexions:

a. Per a què ens ha servit escoltar i parlar des dels diversos barrets?

b. N'hi ha uns que ens resulten més fàcils d'escoltar/expressar que d'altres?

c. Ens ha ajudat a sentir els que no tenim tanta tendència a escoltar/expressar? En quin sentit?

d. Què ens aporta aquesta dinàmica al tema de debat?

# 5/ Organització interna, presa de decisions i reunions

Un aspecte clau en tot grup de persones que treballen per un objectiu comú és com s'organitzen i prenen les decisions. Hi ha moltes maneres de fer-ho i totes elles tenen el seu sentit i la seva utilitat, el que és cabdal és que aquesta estigui en sintonia amb el moment actual de la nostra organització o grup i amb les necessitats emergents.

## L'ORGANITZACIÓ INTERNA

L'organització interna fa referència a diversos temes i, entre ells, hi ha l'estructura que defineix la divisió del treball i la manera d'exercir el poder i el lideratge. Hi ha diversos models, alguns més horitzontals, on l'assemblea és la sobirana, i d'altres, més verticals, amb una jerarquia de càrrecs que afecta la presa de decisions. Entre els dos models hi ha també estructures mixtes com

el model sociocràtic, i cada un d'ells té les seves potencialitats i reptes.

Quan una estructura organitzativa no funciona podem notar-ho perquè no se segueix el seu funcionament, la gent deixa de venir als espais de reunió, es fa feixuga i no és eficient, hi ha sobrecàrregues de feines, pèrdua de motivació o bé comencem a notar tensions i conflictes que es relacionen amb el càrrec que tenim establert.

No sempre que això passa hem de fer un canvi de model. A vegades l'organització està topant amb altres límits, com la falta de recursos, les dificultats per liderar i acceptar un cert lideratge, etc.

A vegades fer un canvi organitzacional no és tan senzill i fer una reflexió més profunda que ens permeti identificar i ser conscients d'aquells temes que ens limiten, ens pot ajudar a gestionar-los i transformar allò que sigui necessari.

## Què podem fer si.... l'estructura organitzativa no funciona

—○ Fer un bon diagnòstic: què funciona i què no. Veure si hi ha una tendència comuna, temes que es repeteixen. Identificar els motius pels quals no funciona, preguntant i detectant les necessitats que no estan sent ateses. I fer la suma d'allò que funciona i el que no per veure quin canvi es necessita.

—○ Conèixer els límits del grup relacionats amb l'organització: tenim alguna creença que ens està limitant i ens fa difícil plantejar organitzar-nos d'una altra manera? Per exemple, en models horitzontals de poder, pot haver-hi límits a liderar i ser liderat, a diferenciar-se. I en models verticals la dificultat podria ser apreciar el que cadascú aporta i afavorir l'autonomia.

—○ Poder fer conscient les dinàmiques de poder i lideratge que hi ha en el grup. Quin són els lideratges del grup? Quins són reconeguts i quins no? Ens costa liderar? I que ens liderin?

—○ Parlar d'estils de lideratge. Sovint tenim resistència a certs estils de lideratge i això no està necessàriament en contra que hi hagi algú que lideri, per tant és important poder compartir les reticències, pors i límits que tenim en relació a aquest tema.

—○ Crear espais de comunicació i gestió emocional on poder parlar de temes més difícils. Potser ens costa dir a algú que creiem que no està preparada per ocupar un determinat càrrec o bé, dir al grup que volem liderar una àrea. Si és així, pot ser interessant que un cop hem identificat què ens ho fa difícil, després tinguem un espai on comunicar-ho i tenir un diàleg, on escoltar també l'impacte i les reaccions.

—○ I també pot ajudar a cuidar les relacions a nivell més personal. Més enllà del rol formal que tenim en el grup, som persones i aquesta dimensió també és important cuidar-la, ja sigui en espais d'oci i de trobada informals o en els mateixos espais formals.

—○ Demanar ajuda externa i que algú ens assessori. A vegades no en sabem prou, i algú expert en la matèria ens pot fer propostes que nosaltres no coneixem o ens pot ajudar a tenir diàlegs significatius que ens permetin prendre decisions congruents i més sostenibles.

## LA PRESA DE DECISIONS

La presa de decisions és un dels pals de paller de moltes organitzacions i grups. Hi ha conflictes per-

què no està clar qui les pren, es prenen sense que s'hagi acordat com, o bé no s'apliquen ni es segueixen. Posar-se d'acord en com fer-ho és un pas important. I també ajudarà treballar les relacions de poder (vegeu capítol 2).

Passos per a la presa de decisions<sup>7</sup>:

1. Definir l'abast de la decisió: saber sobre què s'està decidint i quines implicacions té. Segons l'abast les decisions es poden classificar en: estratègiques, organitzatives i operatives.
2. Identificar qui pren la decisió: entre totes, la comissió, una persona, un grup d'experts/es...
3. Com decidirem: unanimitat (el 100% dels vots), consentiment (mètode sociocràtic basat en aconseguir la millor decisió en el moment sense objeccions), consens (procés que diferencia el vot en: recolzar, apartar-se i bloqueig), majoria simple (més vots a favor dels que estan en contra), majoria relativa (ser l'opció més votada), majoria qualificada (un mínim de vots superior a un percentatge establert), majoria absoluta (un mínim de la meitat més un dels vots emesos)...
4. Definir criteris que hem de tenir en compte per decidir.
5. Reunir la informació necessària
6. Generar alternatives: veure quines altres possibilitats existeixen.
7. Avaluar alternatives: avaluar els avantatges i inconvenients de les alternatives respecte a la proposta principal.
8. Decidir d'acord amb el sistema escollit. Tenir en compte aspectes com qui ho durà a terme, quantes persones hi participaran, quan, com, etc.
9. Executar la decisió
10. Avaluar la decisió

A més a més de saber com prenem les decisions també ens ajudarà, com ja hem dit, ser més conscients de les dinàmiques de poder així com reflexionar sobre la nostra relació

amb el lideratge, tant amb la capacitat de liderar com de deixar-nos liderar. L'exercici que us proposem us pot ajudar en aquest sentit.

7- Font Bea Briggs.

## EXERCICI: LIDERAR I DEIXAR-SE LIDERAR

Exercici individual.

1. Posa't còmode i relaxa't

2. Recorda un moment en què en un grup o organització has tingut un càrrec o rol de lideratge. I pensa un moment, en el que hagis estat satisfet/a de com el vas dur a terme. Connecta amb les sensacions, com si fos ara aquell moment. Fes un moviment amb una mà de la sensació principal. Repeteix el moviment amb la mà diverses vegades fins que trobis l'essència d'aquest moviment i puguis definir-lo amb una paraula o una frase. Quina és la qualitat principal?

3. I ara deixa anar aquesta experiència i recorda un moment en què vas estar deixant-te portar per algú altre i això fos una experiència positiva. Entra de nou amb aquestes sensacions. I posa-li un altre moviment amb l'altra mà, fins que trobis la qualitat principal.

4- Fes els dos moviments, un amb cada mà i observar-ho. Què et crida l'atenció?

## LES REUNIONS

Les reunions són espais per indagar, gestionar conflictes, compartir, coordinar-se, conèixer-se, fer equip i prendre decisions. Poden tenir diferents objectius i és molt important saber quin és el sentit en cada moment. Així com, cuidar la preparació, informar prèviament dels temes que tractarem i avançar la informació per facilitar la participació.

En les reunions és recomanable que hi hagi la figura de qui facilita, que pot fer tasques com:

- Cuidar el procés per arribar als objectius i proposar mètodes i tècniques per facilitar la participació com: el baròmetre, parla-escolta, sondeig, ronda de paraula, pluja d'idees, treball en grups, reflexió en silenci, etc.

- Facilitar l'expressió de les veus, especialment d'aquelles més difícils de dir

- Estar atent/a a l'atmosfera grupal i nomenar els canvis. Per exemple fer notar al grup quan hi ha un moment de tensió, d'escalada, d'entesa i comprensió, etc.

Les reunions són espais importants, ja que són els espais formals de trobada del grup. Per aquest motiu és important cuidar la participació i facilitar que totes les persones es sentin lliures per escollir com estar-hi i com participar. El següent qüestionari, elaborat per la Comissió d'Economies Feministes de la Xarxa d'Economia Solidària de Catalunya, és una eina per a fer un diagnòstic de la participació en clau de gènere, molt útil per augmentar la consciència i facilitar, per tant, una transformació.

## Qüestionari d'observació de la participació en reunions des de la perspectiva de gènere:

	DONES	HOMES	TOTAL
<b>1. Quantitatiu:</b> <b>Assistents:</b> < 30 anys > 30 anys <b>Nº Intervencions:</b> <b>Repartiment tasques</b> - Proposta ordre del dia - Prendre acta - Facilitació - Recollir torns de paraula - Cura espai (aigües, bolis...) - Responsable execució acords - Altres			
<b>2. Tipus d'intervencions:</b> <b>Llenguatge utilitzat</b> masculí, femení genèric... <b>Tipus intervencions</b> (quantificar i exemples): - Informativa - Propositiva - Presa decisió - Facilitadora - Repetitiva/Insistent - Autoritària - Èmfasi en l'acord - Èmfasi en el desacord - Expressió sentiments - Renúncia al torn de paraula			
<b>3. Actituds:</b> - Interrupcions - Acaparar torn de paraula - Pixades fora de test - Polemitzar - Reconèixer l'altre - Escolta activa - Salts de torns de paraula - Renúncia al torn de paraula			
<b>4. Continguts:</b> - Els diagnòstics sobre la realitat tractada tenen en compte la perspectiva de gènere - Les iniciatives que es plantegen fomenten la igualtat de gènere			

# 6/ Bibliografia

## 1- El paper de la facilitació en els processos col·lectius

- Mindel, A. (2014) Sentados en el fuego Cómo transformar los grandes grupos mediante la diversidad y el conflicto. DDX, Barcelona.
- Mindell, A. (2014) La democracia profunda en los foros abiertos. Pasos prácticos para la prevención y la resolución de conflictos familiares, laborales y mundiales. DDX, Barcelona.
- Mindell, A. (1992). The Leader as Martial Artist: An Introduction to Deep Democracy. San Francisco: Harper San Francisco.
- Leafe Christian, D (2003). Crear una vida juntos. Herramientas prácticas para formar ecoaldeas y comunidades intencionales. Cauac editorial nativa.

## 2- Poder, poderament i nous estils de lideratge

- Diamond, J. (2016). Power: a user's guide. Belly Song Press, Santa Fe, New Mexico.
- Hohler, L. Líderes empoderados. Desarrollo para un liderazgo congruente y eficaz. Grundkraft/changefacilitacion .

## 3- Parlem del que és difícil: gestió de conflictes

- Fil a l'Agulla. La gestió de conflictes a les cooperatives. Federació de cooperatives de Treball de Catalunya: <http://filalagulla.org/recursos>
- Mindell, A. (2017) Conflict: Phases, Forums, and Solutions: For our Dreams and Body, Organizations, Governments, and Planet. World Tao Press.
- Goodbread, J. (2010) Befriending Conflict: How to make conflict safer, more productive, and more fun. Harmonic Processes Inc.

## 4- Comunicació i processos d'indagació col·lectiva

- Costello, B., Wachtel, J. y Wachtel, T. Círculos restaurativos en escuelas: construcción de comunidad y mejora del aprendizaje. IIRP
- De Bono, E. Seis sombreros para pensar.
- Espai Obert: <http://openspaceworld.org/wp2/what-is/espa/>
- Cafè Diàleg: [www.theworldcafe.com](http://www.theworldcafe.com)

## 5- Organització interna, presa de decisions i reunions

- Manual de facilitació per la Plataforma d'Afectats per la Hipoteca: <http://filalagulla.org/recursos>
- Lorenzo Vila, A.R. Martínez López, M. (2005) Asambleas y reuniones. Metodologías de autoorganización. Traficantes de Sueños.
- Briggs, B. (2000), Introducción al proceso de consenso. IIFAC
- Meijer, S., Lindo, P. y Siú, I. (2010) Guía metodológica. Haciendo realidad la equidad en las organizaciones. Propemce

filalagulla 