

# Perspectiva feminista i ètica de la cura

Guia d'autodiagnosi  
per a organitzacions

<b>Valors hegemònics</b>	<b>Conflictes, relacions i emocions</b>	<b>Discriminació, assetjament laboral i assetjament sexual i per raó de sexe</b>
<b>Organització dels treballs i les tasques</b>	<b>Conciliació, coresponsabilitat i organització dels temps</b>	<b>Participació i democràcia</b>



**Sembrant cures per cultivar canvis**

Autoria: Lafede.cat – Organitzacions per a la Justícia Global

Amb la col·laboració de l'Esberla i l'Observatori IQ

Lafede.cat és una entitat de segon nivell que agrupa 117 organitzacions que treballen per la pau, els Drets Humans i la cooperació internacional.

Edició, maquetació i revisió lingüística: L'Apòstrof, SCCL

Desembre de 2018

Aquesta guia està subjecta a la llicència de Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada 3.0 de Creative Commons. Si voleu veure una còpia d'aquesta llicència, accediu a o envieu una carta sol·licitant-la a Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View.

# Sumari

<b>1.</b>	Glossari	4
<b>2.</b>	Com s'ha fet	8
<b>3.</b>	Com fer servir aquesta guia	11
<b>4.</b>	Valors hegemònics	13
<b>5.</b>	Conflictes, relacions i emocions	19
<b>6.</b>	Participació i democràcia	25
<b>7.</b>	Organització dels treballs i les tasques	31
<b>8.</b>	Conciliació, corresponsabilitat i organització dels temps	36
<b>9.</b>	Discriminació, assetjament laboral i assetjament sexual i per raó de sexe	42
<b>10.</b>	Bibliografia	49

# 1. GLOSSARI

---

Aquest glossari és un recull de termes que s'utilitzen al llarg dels diversos eixos de treball que aborda la guia. També serveixen per comprendre la perspectiva conceptual des de la qual s'ha treballat la temàtica de cada eix. Per això, els conceptes que hi apareixen fan referència a la perspectiva feminista i l'ètica de la cura al món del treball i les relacions laborals, a l'àmbit organitzatiu, o l'àmbit de la cooperació al desenvolupament i l'educació per la pau i els Drets Humans, àmbits de treball de Lafede.cat.

## Perspectiva feminista i ètica de la cura

**Androcentrisme:** biaix de valors, metodologies o coneixements que consideren que els homes i allò considerat masculí és el que importa i té més valor. És l'acceptació d'allò masculí com a allò neutre. Sovint, l'autonomia és un valor atribuït a la masculinitat i, per tant, esdevé androcèntric en desdibuixar la interdependència de les persones al llarg dels diferents moments del cicle vital o per necessitats relacionals.

**Desigualtat:** no disposar de drets o oportunitats equivalents.

**Discriminació:** actitud que comporta actituds i accions d'intolerància i rebuig cap a grups sencers de població que es perceben de manera homogènia, fet que desemboca en processos de marginació i exclusió social. La discriminació prové dels estereotips i dels prejudicis. Inclou des d'actituds molt subtils, aparentment inofensives, fins a l'assetjament continuat o la violència.

**Equitat de gènere:** obtenció, per part de les dones, d'oportunitats equivalents a les dels homes, tenint present les posicions desiguals de què parteixen les dones.

**Ètica de la cura:** va més enllà de la norma institucionalitzada i abstracta en què es basa l'ètica de la justícia, i incorpora una mirada contextual, immersa en els detalls de les situacions, persones, temps i espais, tot pivotant al voltant del concepte de «responsabilitat», sorgida de la consciència de formar part d'una xarxa de relacions d'interdependència.

**Expressió de gènere:** manera en què una persona expressa el seu gènere, independentment de la seva identitat de gènere. Una persona pot sentir-se dona (identitat de gènere), però expressar-se de manera masculina (expressió de gènere), o al revés.

**Feminisme descolonial:** planteja una crítica a la manera com el feminisme occidental i eurocèntric, blanc i de classe mitjana, ha plantejat la igualtat i l'emancipació de les dones o les sexualitats i gèneres no binaris. Els feminismes descoloniais posen al centre la intersecció entre les opressions i els conflictes de sexe/gènere, classe i ètnia, relacionant-los amb les institucions i categories culturals imposades pel colonialisme i neocolonialisme, entre les quals el mateix feminisme.

**Feminismes:** diverses teories i pràctiques polítiques que parteixen del rebuig a la situació de desavantatge passada i present de les dones com a grup social. Es tracta d'un pensament i d'una pràctica de caràcter crític i plural. Els diferents feminismes es determinen per la manera com es defineix aquest

desavantatge (opressió, desigualtat, manca de llibertat, entre d'altres).

**Gènere:** significat social del sexe. Construcció cultural, social i econòmica que configura les relacions socials i de poder entre dues categories, homes i dones, i la identitat d'aquestes.

**Heteropatriarcat:** sistema que atribueix la màxima autoritat moral, social i política a l'home, adult, heterossexual i cap de família, establint una jerarquia de sexe, edat i opció sexual. Un dels pilars del sistema heteropatriarcal ha estat el model de família nuclear, sorgit i fomentat arran del capitalisme industrial.

**Identitat de gènere:** autoidentificació, sensació íntima, encarnada i tangible de ser home, dona o una altra categoria no binària, i pot no correspondre amb el sexe biològic.

**Igualtat d'oportunitats:** equivalència en l'accés a recursos, drets i deures.

**Interseccionalitat:** té en compte els diversos eixos d'opressió que poden patir les dones entenent que l'opressió final no és la suma de tots els eixos d'opressió existents, sinó que suposa un eix d'opressió diferent.

**Masclisme:** conjunt d'actituds, idees i pràctiques que atribueixen superioritat als homes respecte a les dones.

**Perspectiva de gènere/feminista:** consideració de dones i homes com si les seves necessitats i expectatives fossin igualment valuoses.

**Sexe:** conjunt de característiques biològiques dels nostres cossos que ens permeten identificar-nos com a mascles o femelles: els òrgans genitals interns i externs, les característiques sexuals secundàries, els cromosomes i la predominança d'unes o altres hormones (testosterona o estrògens). La construcció binària del sexe en tant que dues categories inamovibles és fruit de la nostra cultura, ja que el sexe de la població és un continuïum.

**Sexisme:** discriminació o desigualtat per raó de sexe o gènere de la persona que la pateix.

## Treball(s)

**Capitalisme:** sistema econòmic, polític, social i cultural en què els mitjans de producció són privats, i té per objectiu la generació i acumulació de bene-

ficis econòmics de qui deté aquests mitjans. Aquest sistema només és possible gràcies a l'explotació del treball de les persones assalariades i l'externalització dels treballs i costos de reproducció de la vida a l'àmbit de la llar.

**Càrrega total de treball:** suma de les hores de treball tenint en compte tots els tipus de treballs i tasques, fent èmfasi especial a incloure al càlcul les tasques reproductives i de cura. Sovint s'utilitza per calcular les diferències entre les hores de treball d'homes i dones.

**Conciliació i corresponsabilitat:** la conciliació és el terme que fem servir per parlar de l'organització dels temps de treball en relació amb els temps per a la vida familiar o domèstica i personal. Algunes teòriques han superat el concepte de conciliació substituint-lo pel de corresponsabilitat. Amb aquest canvi, les tasques de cura deixen de ser problemes individuals o domèstics per passar a ser problemes socials, que han d'enfrontar-se en un marc igualitari i on totes les parts han d'assumir la seva part de responsabilitat social, tant els homes i les dones com les empreses i l'administració.

**Crisi de cures i cadenes globals de cures:** a causa dels canvis socials de les últimes dècades, als països del nord global la reproducció de la vida s'ha fet insostenible i no ha estat assumida per l'Estat ni pel mercat. Una de les respostes que s'han donat és l'externalització de les tasques de cura a altres dones (d'altres edats i sense càrregues familiars) o a persones migrades del sud global, que ahora estan deixant d'assumir les tasques de cura de persones als seus països d'origen, tasques que queden relegades a altres dones, creant el que s'ha anomenat cadenes globals de cures.

**Distribució equitativa de les tasques:** repartiment igualitari, quant a temps, benestar i valor social atribuït, de les diverses tasques per la sostenibilitat de la vida i el sosteniment de qualsevol organització o sistema.

**Divisió sexual del treball:** assignació de funcions socials i treballs segons els rols de gènere que s'atribueixen a les persones en funció del seu sexe.

**Sostenibilitat de la vida:** concepte introduït per l'economia feminista que reivindica que les vides humanes dignes de ser viscudes haurien de ser l'objectiu principal del sistema econòmic, produint un desplaçament del benefici econòmic com a interès principal de l'economia actual. En aquest sentit, el concepte de sostenibilitat de la vida implica també

reconèixer quins són els treballs i els temps per a les tasques domèstiques i de cura per tal que siguin comptabilitzades en l'economia formal.

**Tipus de treballs:** diferenciem entre el treball remunerat i el treball no remunerat i entre el treball productiu i el treball reproductiu, que també podem anomenar treball domèstic i de cures. Dins la teoria feminista hi ha molta polèmica sobre què inclou cadascun d'aquests treballs, el que és innegable és la jerarquització que s'estableix del treball remunerat i productiu per sobre del treball no remunerat i reproductiu.

**Treball de cura/reproductiu:** sèrie d'activitats destinades a atendre la cura (pròpia, de la llar o la família) i a cobrir la gestió i el manteniment de les infraestructures per tenir-ne cura. Bona part d'aquest treball reproductiu no es remunera, és majoritàriament femení i no està inscrit dins la lògica mercantil. És un treball que no està reconegut com a tal per l'actual organització social.

**Usos socials del temps:** el treball remunerat és el que organitza els temps socials, és a dir, el temps que destinem a fer totes les activitats quotidianes. L'organització social dels temps actualment exclou, invisibilitza i dificulta la realització de les tasques del treball domèstic i de cures, necessàries per al sosteniment de la vida.

## Organitzacions

**Canvi organitzacional pro equitat de gènere:** metodologia que parteix de la investigació-acció per tal de revisar el funcionament de les organitzacions, identificar els aspectes que es considera que propicien les inequitats i proposar «experiments» de transformació. La metodologia COpEQ, en tant que procés de diagnosi i aprenentatge col·lectiu, busca i promou la representació de la multiplicitat de visions i la sensibilitat de les entitats; la captació real, significativa i propera de les construccions de les desigualtats a les organitzacions; la identificació dels obstacles que poden impedir el canvi (estructures, rutines, creences...); el disseny i la planificació col·lectiva de canvis, i l'apropiació personal i la identificació amb els canvis que es proposen.

**Cultura de les organitzacions:** conjunt de valors i símbols que s'activen, es negocien, transgredeixen... entre els diferents grups d'una organització.

**Democràcia i presa de decisions:** els models de participació defineixen les possibilitats d'accés a la informació i a la presa de decisions, i tenen efectes de gènere diferenciats.

**Democràcia profunda:** és aquella que té en compte aspectes marginats socialment com els sentiments, les emocions, les necessitats, la inclusió i la sostenibilitat de les organitzacions.

**Estructura de les organitzacions:** tots aquells procediments formals i informals de gestió de les relacions, la presa de decisions, la distribució de tasques i responsabilitats i els canals d'informació en el si d'una organització.

**Expressions de poder:** les relacions de poder poden expressar-se de la manera següent: «poder sobre», «poder per», «poder amb» i «poder des de l'interior».

**Lideratges:** processos de conducció i guiatge per transformar la realitat i fer realitat projectes i visions. En el seu exercici, l'ús que es fa del poder, així com l'entramat de rangs i privilegis en què s'emmarca, són fonamentals. Un mal ús fa mal a les persones del nostre entorn i desmotiva els equips i col·lectius. Enfoquem el lideratge des d'una vessant múltiple, horitzontal, creativa, eficient, democràtica, sostenible i, evidentment, més curosa.

**Mecanismes de gestió de conflictes:** aquelles eines, dinàmiques o espais formals o informals d'abordatge dels malestars, dels conflictes, de les relacions i les persones involucrades.

**Privilegis:** avantatge excepcional concedit a algú, alliberant-lo d'una càrrega. Cal veure qui obté aquest tracte de favor, en quins casos i per quins motius.

**Rang:** entès com la suma de privilegis, és una dinàmica, conscient i inconscient, externa i interna, per la qual ens mesurem, identifiquem o separem d'altres persones; depèn de la interacció entre les persones i els grups, és un procés fluid on el poder canvia.

**Relacions de poder:** entenent el poder com una xarxa de relacions múltiples, les relacions de poder entre dones i homes es configuren mitjançant la construcció social de la identitat de gènere (diferent socialització, divisió sexual del treball, diferents itineraris sexuals...) i de les pràctiques de dominació o submissió. Aquestes pràctiques, mitjançant diferents estratègies, s'insereixen o resisteixen en els cossos a través de la violència simbòlica, estructural i relacional.

# Cooperació al desenvolupament, educació per la pau i els Drets Humans

**Comunicació No Violenta:** model de comunicació que té per objectiu que les persones es comuniquin entre si i amb si mateixes de manera empàtica i eficient. La CNV emfatitza la importància d'expressar amb claredat les observacions d'allò que conflictua, els sentiments que se'n deriven, les necessitats no satisfetes i les peticions de transformació, evitant el judici de valors, l'acusació, les amenaces, la coerció, la culpa i la vergonya. El principi fonamental de la CNV és que les pròpies necessitats no es resolguin a costa de frustrar o impedir les necessitats de les altres persones.

**Cultura de la pau:** defensa la no acceptació de la violència en cap cas en la mesura que s'entén com una vulneració de drets. L'ús de la violència és incoherent amb el discurs i el treball de construcció d'unes societats justes i en pau, ja que la superació de les violències en les seves diferents vessants és una expressió de la transformació social.

**Dones en el Desenvolupament (DED):** és el paradigma segons el qual es considera les dones aïlladament; cal establir accions específiques destinades a aquest col·lectiu, però no al seu apoderament.

**Drets Humans:** la defensa pels Drets Humans implica la defensa dels drets individuals i col·lectius amb una clara orientació al benestar de les persones i dels pobles, garantint la no discriminació. Han de ser una eina de transformació de les relacions de poder existents.

**Gènere en el Desenvolupament (GED):** és el paradigma que posa l'accent en les relacions de poder desiguals i de subordinació que frenen un desenvolupament i una participació igualitària entre dones i homes i utilitza l'apoderament com a estratègia per promoure l'equitat.

**Justícia global:** té com a objectiu la transformació de les relacions de poder que generen desigualtats arreu, mitjançant —entre d'altres— la redistribució dels béns i l'educació per una ciutadania global.

**Mainstreaming de gènere:** és l'estratègia, inclosa al paradigma GED, que reclama la transversalització de

l'equitat no només en qualsevol actuació de cooperació al desenvolupament, sinó també en el si de les organitzacions que les han de promoure, en tant que aquestes produeixen i reproduïxen desigualtats. Una de les crítiques que es fa a aquest paradigma és el fet de diluir les responsabilitats de les diferents àrees a l'hora d'incorporar la perspectiva de gènere en les seves accions. Fruit de la incorporació del *mainstreaming* de gènere, el gènere s'ha incorporat com a categoria tècnica «obligada», oblidant el seu aspecte d'incidència política.

**Provençió de conflictes:** en el context de la cultura de pau, *provenir* vol dir proveir a les persones i als grups de les aptituds necessàries per afrontar un conflicte. La provençió es diferencia de la prevençió de conflictes en el fet que el seu objectiu no és evitar el conflicte, sinó aprendre com afrontar-lo. La provençió s'ha de treballar de forma gradual, des dels aspectes més superficials fins als més profunds d'un mateix i de la relació amb les altres persones: coneixença d'una mateixa i de les altres persones, estima, confiança, comunicació i cooperació.



## 2. COM S'HA FET

### 2.1 Procés participatiu de 'Sembrant cures per cultivar canvis'

La *Guia d'autodiagnosi per a organitzacions socials* és resultat del procés participatiu «Sembrant cures per cultivar canvis», impulsat per Lafede.cat, amb l'objectiu d'incorporar la perspectiva feminista i l'ètica de la cura a les entitats federades i a Lafede.cat mateix.

El concepte d'ètica de la cura, desenvolupat per la filòsofa i psicòloga Carol Gilligan, defineix les persones com a interdependents des del punt de vista de les necessitats materials, emocionals i relacionals. En la línia de moltes propostes sorgides des del moviment feminista, l'ètica de la cura reclama posar la **sostenibilitat de la vida i del planeta al centre de tots els processos socials, comunitaris, econòmics i polítics**.

L'origen del procés «Sembrant cures per cultivar canvis» el trobem en el Pla de treball de 2016-2017, on Lafede.cat i les entitats federades es plantegen adaptar la seva cultura organitzativa a **l'enfocament feminista i a l'ètica de la cura. El treball s'estableix a través** d'un procés d'aprenentatge col·lectiu en què les entitats puguin compartir experiències, reflexionar i identificar propostes i recomanacions per abordar les desigualtats de gènere de manera integral i així **transformar les organitzacions des del punt de vista estructural, cultural i relacional**.

Impulsat per la Comissió de feminismes de Lafede.cat, el procés «Sembrant cures per cultivar canvis» persegueix els objectius següents:

- Detectar i fer visibles les desigualtats estructurals de gènere en el si de les entitats i de Lafede.cat.
- Fomentar l'ètica de la cura i la perspectiva i les pràctiques feministes en l'organització i cultura internes de Lafede.cat i de les seves entitats.
- Sensibilitzar i apoderar tots els agents de les entitats federades i Lafede.cat per fomentar el canvi organitzacional amb perspectiva feminista i des de l'ètica de la cura.

El procés participatiu es divideix en tres fases:

- **1a fase (2017)**. Es fa una **diagnosi introductòria** per copsar l'estat de les entitats federades i de la

Lafede.cat, així com per mapejar les desigualtats de gènere des del punt de vista estructural. La diagnosi es difon entre les entitats.

En aquesta fase, també es fa una **investigació-acció participativa** a partir de càpsules temàtiques organitzades en tallers participatius; qüestionaris que les entitats han de respondre de manera col·lectiva, i entrevistes personals a diferents agents de Lafede.cat. L'objectiu de les càpsules és sensibilitzar les entitats i les persones participants, fer-les reflexionar i participar de l'elaboració de la guia.

La primera fase es tanca amb l'elaboració de la **Guia d'autodiagnosi**, una eina pensada perquè les entitats puguin canviar, de manera autònoma, la seva cultura organitzativa (discurs i pràctiques). La guia està estructurada en sis eixos temàtics, cadascun dels quals incorpora una descripció, un qüestionari d'autodiagnosi, exercicis de grup i consells per a la transformació de l'entitat.

- **2a fase (2018)**. Es fa la **revisió i validació** de la guia. A partir de sis tallers, les entitats posen en pràctica la guia i proposen els canvis i les millores necessaris; també es facilita un espai on compartir les experiències i bones pràctiques en relació amb els processos interns de cada organització.
- **3a fase (2019)**. Es **comparteix el procés «Sembrant cures per cultivar canvis» i la guia** amb entitats de l'entorn i entitats feministes, amb l'objectiu de generar sinergies en relació amb la incorporació de l'ètica de la cura a les organitzacions socials. També s'ofereix **assessorament i suport a les entitats** que vulguin posar en pràctica la guia.

En aquest procés ens acompanyen dues consultories: **l'Observatori IQ i L'Esberla**.

- **L'Observatori IQ** és una entitat sense ànim de lucre que vol contribuir a la innovació social en favor de l'equitat de gènere. Duen a terme diagnòstics i plans d'acció per a l'equitat, proposen indicadors i fan formació en aquest àmbit. Ho fan posant èmfasi a la comunicació i la visualització de la informació amb què treballen.





- **L'Esberla** és una cooperativa d'iniciativa social i sense ànim de lucre que dissenya, gestiona i facilita serveis d'educació, formació i participació comunitària en els àmbits del feminisme i la igualtat de gènere, la participació, la cultura de pau i l'educació emocional.



Un dels objectius del procés participatiu ha estat sensibilitzar i apoderar tots els agents de les entitats federades i Lafede.cat per fomentar el canvi organitzacional amb perspectiva feminista i des de l'ètica de la cura.

## 2.2 Apunts metodològics

Compartim en aquest espai alguns detalls sobre la metodologia emprada al llarg de les diferents fases del procés «Sembrant cures per cultivar canvis».

Pel que fa als **tallers participatius**, han perseguit els objectius següents:

- Sensibilitzar sobre la importància de la incorporació de la perspectiva feminista i l'ètica de la cura.
- Visibilitzar totes les experiències i veus.
- Diagnosticar de manera participativa l'estat de l'ètica de la cura i la perspectiva feminista.
- Identificar indicadors per a la guia i les recomanacions.
- Detectar les necessitats de les entitats en relació amb l'ús de la guia.

S'han fet 5 sessions, de 2,5 hores cadascuna, on s'han treballat les temàtiques següents:

- Sessió 1: L'ètica de la cura a les organitzacions de Lafede.cat. Què és? Què en sabem? Què fem?
- Sessió 2: Jo (no) cuido. Tu (no) cuides. Nosaltres (no) cuidem. Efectes relacionals quotidians de la cura o no cura vers les persones de les organitzacions.
- Sessió 3: La meva organització és masculista? Efectes de l'estructura, la cultura organitzacional i els lideratges en la participació, l'equitat i la inclusió.
- Sessió 4: Posem la cura en acció! Mecanismes, accions i pràctiques per transversalitzar l'ètica de la cura.
- Sessió 5: I després, què? Avaluació de les pràctiques de cures i mecanismes per garantir la seva continuïtat i sostenibilitat.

La **recollida d'informació** sobre el grau d'incorporació de la perspectiva de gènere i l'ètica de la cura s'ha fet a partir de diversos instruments:

- Molta informació s'obté en els tallers participatius, a través del debat i l'intercanvi entre persones de diverses entitats sobre les problemàtiques i dificultats que es troben en el seu dia a dia.
- Per recollir altres informacions i tenir coneixement sobre aspectes sobre els quals no s'ha pogut aprofundir en els tallers, es fan qüestionaris a les entitats; una part d'aquests s'han de respondre de forma individual i una altra, de forma col·lectiva.
- Es fan tres entrevistes personals a persones rellevants en l'impuls i l'aposta pel projecte.

El **qüestionari** es planteja amb la voluntat d'obtenir informació respecte a la tipologia de les organitzacions i informació de les persones que formen part de les entitats a títol individual per tal copsar informacions delicades de caràcter personal que les persones es poden atrevir a exposar a través d'un qüestionari anònim, però que és molt difícil que apareguin en una sessió grupal.

Les preguntes del qüestionari fan referència tant a aspectes de presència i representació de les dones a l'entitat i als espais de responsabilitat que ocupen, com als sous i les remuneracions de l'equip tècnic de cada entitat. Aquestes preguntes són de resposta conjunta per a totes les persones de l'entitat, ja que fan referència a qüestions quantitatives i formals. Per altra banda, també es planteja una bateria de preguntes que fan referència a aspectes subjectius sobre els diversos eixos treballats a la guia.

S'obtenen respostes de 26 entitats i 72 persones. Recollim tot seguit alguns resultats:

De mitjana, les entitats que responen al qüestionari estan formades:

- Per un 43% d'homes i un 57% de dones a les juntes
- Per un 39% d'homes i un 61% de dones a l'equip tècnic
- Per un 44% d'homes i un 56% de dones al personal voluntari

Les dades mostren com les entitats estan formades majoritàriament per dones. Tot i que totes les formes de relació amb l'entitat (com a membre de la junta, del personal tècnic o del personal voluntari) són pràcticament paritàries, cal destacar, però, que es tracta de la mitjana de les respostes, i aquestes dades no impliquen que la paritat sigui present a totes les entitats analitzades per separat.

Pel que fa a la presència d'homes i dones als càrrecs de responsabilitat, a partir de l'enquesta es detecta que, de mitjana, el 38,5% de les persones que ocupen càrrecs de responsabilitat són homes davant del 61,5% de dones. Aquesta dada mostra que a la Lafede.cat i a les entitats que en formen part les dones no estan infrarepresentades als càrrecs de responsabilitat, tal com passa a molts altres sectors socials o professionals.

Finalment, pel que fa a les categories professionals i als sous, són qüestions que s'han plantejat al qüestionari, però els resultats no permeten mostrar si hi ha algun tipus de bretxa salarial de gènere, o si el sostre de vidre és una problemàtica habitual entre les entitats.

La resta d'informació que s'ha extret del qüestionari fa referència a qüestions relacionades amb els eixos que es treballen en aquesta guia, i per tant, els resultats es mostren a l'apartat de «Situació de les entitats» de cadascun dels eixos treballats.

Pel que fa a les **entrevistes**, se n'han fet tres. Les persones entrevistades han estat escollides per la seva posició de lideratge dins Lafede.cat o dins el sector i són: Míriam Acebillo, presidenta de Lafede.cat (2013-2017); Susana Agüera, tècnica de projectes d'Enginyeria Sense Fronteres, i David Bondia, de l'Institut dels Drets Humans de Catalunya (IDHC). Totes elles són persones representatives dels diversos àmbits de treball de Lafede.cat (pau, drets humans i desenvolupament).

La informació extreta d'aquestes entrevistes fa referència a les mancances detectades i les possibilitats de millora de cadascun dels àmbits treballats i està inclosa a l'apartat «Situació de les entitats» de cadascun dels eixos.

La recollida d'informació s'ha fet a través de tallers participatius, de qüestionaris a les entitats i d'entrevistes a persones rellevants de Lafede.cat o del sector.

## **3. COM FER SERVIR AQUESTA GUIA**

---

Aquesta guia està organitzada en sis eixos, que es poden treballar de manera independent, en paral·lel, un darrere l'altre o de manera aleatòria:

- 1. Valors hegemònics**
- 2. Conflictes, relacions i emocions**
- 3. Participació i democràcia**
- 4. Organització dels treballs i les tasques**
- 5. Conciliació i corresponsabilitat**
- 6. Assetjament sexual i per raó de sexe**

Sigueu membres de la junta, part de l'equip tècnic o persones voluntàries de l'entitat, podeu utilitzar aquesta guia per diagnosticar la vostra organització, individualment o en col·lectiu, i facilitar la reflexió conjunta al voltant d'aquests temes.

Cadascun dels eixos conté els apartats següents:

- 1. Descripció:** breu explicació de l'àmbit de treball en qüestió i la importància de mirar-lo des d'una perspectiva de gènere i de l'ètica de la cura.
- 2. Situació de l'entitat:** retrat de la situació en què es troben les entitats de Lafede.cat respecte a cada eix. No es tracta d'una anàlisi representativa, però sí significativa.
- 3. Avís per a navegants:** alertes útils a l'hora de treballar cadascun dels eixos, amb l'objectiu de tenir en compte la perspectiva feminista i l'ètica de la cura, així com d'adequar-se a les particularitats de cada entitat i/o persona que faci l'autodiagnosi.
- 4. Preguntes d'autodiagnosi:** preguntes per prendre consciència de l'estat en què es troba l'entitat respecte a l'eix a treballar. N'hi ha que són de percepció individual i n'hi ha que són objectives.
- 5. Resultats de l'autodiagnosi:** en funció de les respostes de l'autodiagnosi, s'han perfilat quatre possibles escenaris de l'estat de l'organització en relació amb el tema que es treballa. La idea no és donar un retrat objectiu, sinó apuntar idees que ajudin les entitats a conèixer en quin punt es troben i què poden fer per millorar. Dins dels resultats, s'inclouen **consells per a la transformació de les entitats:** un conjunt de suggeriments i actuacions recomanades per incorporar progressivament l'ètica de la cura i la perspectiva feminista a les entitats. Estan ordenats en funció de la seva aplicació a curt, mitjà o llarg termini.
- 6. Exercici de grup:** breu dinàmica per guiar la reflexió i facilitar l'anàlisi col·lectiva de cada eix.
- 7. Recursos:** inclou informació en forma de guies, manuals, enllaços de bones pràctiques, etc. que us poden ajudar a treballar amb més profunditat algun aspecte concret.

Aquesta guia pot ser llegida i treballada individualment o en grup, però us recomanem:

1. Llegir la descripció i la situació de l'entitat de manera individual per tal que tot l'equip tingui clar quins conceptes i problemàtiques aborda cada eix i la perspectiva des d'on serà abordat.
2. Respondre el qüestionari d'autodiagnosi de manera individual, i compartir-ne els resultats.
3. Fer l'exercici de reflexió grupal. Per fer-lo, us recomanem destinar un temps de qualitat, d'unes dues hores aproximadament, en què ningú no hagi de rebre trucades o ser interromput. És recomanable que una o dues persones prenguin el

rol de dinamitzadores i facilitadores de la dinàmica. Aquest rol implica tenir cura de les persones i les relacions, garantir el temps de la dinàmica, facilitar que es puguin expressar totes les veus —fins i tot aquelles més difícils o que costin més d'expressar—, vetllar perquè regni en tot moment l'escolta empàtica i el no judici, i posar consciència sobre el que va passant al grup (moments de tensió, de tristesa, d'ús inconscient del poder i privilegis, persones que no parlen...).

4. Posar en comú els resultats de l'autodiagnosi individual i les reflexions suscitades per l'exercici de grup. És normal que durant aquesta posada en comú apareguin idees d'accions per transformar allò diagnosticat, i que això generi malestar. Per tal que no es perdin i això generi més frustració en el grup, és important anar-les recollint i, fins i tot, calendaritzant. Us podeu descarregar aquest document per recollir-les, calendaritzar-les i assignar-los un responsable que us pot ser d'utilitat.

Al final de cada eix, trobareu un apartat anomenat «Recursos» amb materials (guies, manuals, enllaços a exemples de bones pràctiques...) i informació sobre entitats que us poden ajudar a treballar cadascun de les qüestions amb més profunditat o en algun aspecte concret.

Desitgem que aquest sigui l'inici d'un camí curós, ple de curiositat i ganes de transformar la vostra entitat per incorporar-hi l'ètica de la cura i la perspectiva feminista.

Podeu utilitzar aquesta guia per diagnosticar la vostra organització, individualment o en col·lectiu, i facilitar la reflexió conjunta al voltant dels sis eixos que es treballen.

# 4. VALORS HEGEMÒNICS

## 4.1 Descripció

La cultura organitzativa d'una entitat és una part sovint molt oblidada, però cabdal per al manteniment d'unes relacions i estructures de poder androcèntriques i poc curoses amb les persones que en formen part.

Per cultura organitzacional, ens referim a aquells **significats, maneres d'entendre, viure i veure els esdeveniments i activitats** que comparteixen aquells que estan en una organització. La cultura organitzacional és un fenomen molt poc explícit, i la podem entreveure en aquelles maneres de fer i relacionar-se informalment, les formes en què es manifesta i s'exerceix el poder, els hàbits i les inèrcies, les bromes que són acceptables i les que no, l'ambient, allò de què es pot parlar o no, els valors predominants, la jerarquia de valoració d'habilitats i capacitats, etc.; és, en definitiva, el conjunt de creences compartides que estableixen el que és «normal» i legítim, i el que no.

Tenint en compte que vivim en una societat patriarcal, és molt probable que la cultura organitzacional de les entitats, si no han fet un treball de revisió i transformació, estigui impregnada de **valors androcèntrics** com la producció, l'èxit, l'eficàcia, la invisibilització de les emocions i els conflictes, el poder jeràrquic, l'autonomia, el compromís i la devoció exclusiva per l'objectiu de l'entitat, etc. Això pot comportar que moltes persones que no comparteixen aquesta significació de les activitats i maneres de fer que es desenvolupen a l'entitat no se sentin incloses, no facin comunitat, siguin assenyalades, desvaloritzades i deslegitimades.

Tenint en compte que vivim en una societat patriarcal, és molt probable que la cultura organitzacional de les entitats estigui impregnada de valors androcèntrics com la producció, l'èxit, l'eficàcia,

la invisibilització de les emocions i els conflictes, el poder jeràrquic...

## 4.2 Situació de les entitats

Fruit dels tallers de diagnosi participativa, les enquestes i les entrevistes, s'ha posat de manifest que la cultura organitzativa i els valors de les entitats estan en un moment de força tensió.

Pel que fa a la percepció, cal assenyalar que la incorporació de la perspectiva feminista i de l'ètica de la cura té bona puntuació, però varia molt en funció de si la resposta és d'un home o una dona, tingui el càrrec que tingui. Quan es preguntava a l'enquesta, les dones responien amb un 3,92 davant d'un 4,31 de mitjana dels homes,<sup>1</sup> una diferència que s'accentuava quan es preguntava per la incorporació de l'ètica feminista i la perspectiva de la cura en accions i projectes de l'entitat, en què aquesta diferència augmentava 0,56 punts (de 3,82 les dones a 4,38 els homes).

Respecte a la tensió comentada, per una banda trobem que les entitats estan inserides en unes lògiques burocràtiques força industrialitzades, fruit dels tempos i la idiosincràsia que estableix l'administració pública, de la qual es depèn en gran mesura per a la supervivència econòmica de les entitats. Aquestes forces externes imposen **uns valors productius i burocràtics** i contribueixen al seu manteniment, sobretot en el si dels equips tècnics i les juntes, en els quals, per exemple, es valoren més els resultats que els processos.

Per altra banda, en el si de les entitats hem detectat que **predominen els valors del compromís i la implicació amb l'objectiu de l'entitat**, la qual cosa a vegades desemboca en un activisme pràcticament obligatori que dificulta, des del punt de vista ètic i moral, la conciliació amb altres esferes de la vida.

<sup>1</sup> Podeu consultar l'univers de la mostra a l'apartat «Com s'ha fet», subapartat «Apunts metodològics».

En tercer lloc, hem detectat que moltes entitats valoren i troben molt important –segons el discurs que no sempre es correspon amb les seves pràctiques habituals– posar la cura de les persones, l'espai i el medi ambient al centre de les entitats, sobretot dels equips tècnics, malgrat que això no es vegi reflectit, per exemple, en els criteris de selecció de personal –que encara es guien per valors productivistes–, l'elaboració i l'avaluació de projectes, la realització de pressupostos interns amb perspectiva de gènere i ètica de la cura o la incorporació en els documents de funcionament i regulació interna. En aquest sentit, hem identificat una **tensió latent entre els valors productius i els valors de cura de les persones que sovint desemboca en frustració** per part dels equips tècnics, que són els que suporten principalment aquesta pressió.

### 4.3 Avis per a navegants

- Transformar els valors i la cultura organitzativa d'una entitat és una tasca que requereix grans dosis de reflexió i revisió interna. Els mecanismes artificials de transformació de les relacions i els elements simbòlics que visibilitzin els valors als quals l'entitat dona importància són de gran ajuda.
- Tingueu en compte que els valors productivistes i androcèntrics que voleu transformar no formen part només de la vostra entitat, sinó de tota la societat. En voler transformar-los internament, esteu fent front a uns valors fortament arrelats, per la qual cosa trobareu resistències i caldrà gestionar la frustració d'uns canvis lents i dels quals costarà percebre els resultats.
- Per transformar els valors d'una entitat, cal el compromís de tots els membres, però sobretot d'aquelles persones que tenen càrrecs de direcció o coordinació i que marquen les línies polítiques de l'entitat.
- Per transformar els valors i la cultura, no n'hi ha prou amb la voluntat. Cal destinar-hi temps i recursos (humans, materials, econòmics...) per transformar també el seu manteniment estructural i relacional.
- Cal vigilar de no perdre els valors atribuïts a cadascuna de les entitats, cal revisar-los, renovar-los i defensar-los per no oblidar-los i perdre de vista l'essència de l'entitat que representen.

## 4.4 Preguntes d'autodiagnosi

### 1. Considereu que els valors i les maneres de fer que més es valoren a la vostra entitat tenen en compte la cura i la igualtat de gènere?

- A:** Sí, tant en el seu funcionament intern com en el posicionament polític extern l'entitat exposa i valora l'ètica de la cura i la igualtat de gènere. En fa bandera, fa incidència de cara enfora i de cara endins, i vetlla per aplicar-les entre els seus treballadors i treballadores i persones voluntàries en el seu dia a dia mitjançant formacions internes, revisió crítica de les condicions de treball i voluntariat, mecanismes de participació i divisió de les tasques i els treballs.
- B:** Hi ha molta voluntat i intenció de fer-ho, però el ritme i les urgències del dia a dia ens impedeixen fer transformacions significatives. Tot i així, des dels càrrecs de coordinació i la junta es procura cuidar molt tant el personal tècnic com el voluntariat, preguntant-los com estan, cuidant l'espai i els moments que passen a l'entitat.
- C:** Sempre que aquesta cura i igualtat serveixi perquè tot vagi millor, siguem més eficients, organitzats i democràtics, l'entitat l'aplica en el seu funcionament.
- D:** Els valors de l'entitat, tant en el seu funcionament intern com en el que predica, estan lluny de l'ètica de la cura, el feminisme i la igualtat de gènere. L'important és limitar-se a portar a terme les tasques productives.

### 2. En moments informals...

- A:** Sempre hi ha una actitud de cura, respecte, compartir inquietuds, preocupar-se per l'altre i donar suport, compartir les alegries i fer bromes sanes.
- B:** Hi ha un ambient distès, compartim anècdotes del dia a dia i fem bromes sanes sobre la feina.
- C:** No tenim gaires moments informals. Quan els tenim, potser parlem del dia a dia o del que passa al món. A vegades, també és l'espai on es fan petits grups i apareix el remoreig.
- D:** Hi ha un ambient tens i hostil. No tothom parla amb tothom, hi ha silencis incòmodes, es fan petits grups i apareix el remoreig i la crítica.

### 3. Com es posiciona públicament la vostra entitat respecte a la cura i la igualtat de gènere?

- A:** L'ètica de la cura, el feminisme i la igualtat de gènere es té present en tota la comunicació externa de l'entitat. Tenim un manual d'estil i una eina de



revisió de textos, imatges, campanyes... A més, fa incidència pública al carrer i les institucions en aquest sentit.

- B:** Les persones encarregades de la comunicació estan sensibilitzades amb aquestes qüestions i les tenen presents a l'hora d'elaborar les campanyes. Hi ha veus dins l'entitat que apunten que seria interessant fer incidència política en aquest sentit.
- C:** L'entitat no té presents ni l'ètica de la cura, ni el feminisme ni la igualtat de gènere en la seva comunicació externa. Però darrerament comencen a aparèixer veus dins l'entitat que assenyalen que hauríem de tenir presents aquestes qüestions en les comunicacions externes de l'entitat.
- D:** L'entitat no té presents ni l'ètica de la cura, ni el feminisme ni la igualtat de gènere en la seva comunicació externa, ni pretén fer-ho a curt termini. Fins i tot alguna vegada hem rebut crítiques per fer una comunicació sexista.

#### **4. Com es posiciona internament la vostra entitat respecte a la cura i la igualtat de gènere? (de cara endins: lavabos, espai de treball, cura de l'espai...)**

- A:** L'entitat té engegades diverses campanyes internes sobre l'aplicació del feminisme i l'ètica de la cura a l'espai de treball, als lavabos, etc. impulsades per una comissió centrada en aquesta qüestió. Per altra banda, es percep en l'ambient que les persones viuen i respecten els missatges d'aquestes campanyes, i l'entitat fa accions formatives i de transformació organitzacional.
- B:** L'entitat té engegada alguna campanya interna sobre aquests temes, més o menys informal, impulsada per un grup de gent sensibilitzada en aquesta qüestió. Malauradament, però, el dia a dia impedeix que el discurs es pugui portar a la pràctica.
- C:** L'entitat no té engegada cap campanya interna sobre aquests temes, més o menys informal. No hi ha cap comissió o grup que abordi aquestes qüestions, i quan algú ho ha proposat han aparegut resistències, bromes i comentaris.
- D:** L'entitat no té engegada cap campanya interna sobre aquests temes, i malgrat que hi ha mals-tars ningú no s'ha vist amb cor de fer la proposta.

#### **5. Consideres que hi ha coherència entre els valors i la cultura que promou públicament l'entitat i les pràctiques internes?**

- A:** Totalment. Precisament perquè de cara endins s'aplica l'ètica de la cura i la perspectiva feminista, considero que els valors que transmetem de cara enfora tenen legitimitat i efecte.
- B:** Considero que els valors i la cultura que promovem públicament són una declaració d'intencions que, si tinguéssim recursos suficients, podríem aplicar com diem. Encara ens queda feina per fer.
- C:** Els valors i la cultura que promovem no s'apliquen internament. Però això no genera gaire malestar.
- D:** Hi ha una distància abismal entre els valors que es promouen i la realitat de les persones treballadores, així com de les voluntàries. I això genera força malestar i desarrelament.



## 4.5 Resultats de l'autodiagnosi

	Resultat	Consells per a la transformació de les entitats
Majoria de A	La vostra entitat expressa i transmet en l'ambient i les normes no escrites l'ètica de la cura, el feminisme i la igualtat de gènere. A més, ho reforça amb mecanismes de comunicació interna i externa, i en campanyes d'incidència. Felicitats!	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realitzeu una campanya externa d'incidència perquè les administracions incorporin l'ètica de la cura i la perspectiva feminista en el seu funcionament i en aquelles activitats que afectin entitats com la vostra (formulacions, subvencions, etc.).</li> <li>• Incorporeu, en les convocatòries laborals, convenis de col·laboració i tria de proveïdors, criteris perquè les persones o entitats amb les quals trebal·leu també tinguin incorporades la perspectiva feminista i l'ètica de la cura –o estiguin treballant per incorporar-les.</li> <li>• Allò que comuniquem ens defineix! Elaboreu un llibre d'estil sobre la comunicació interna i externa que sigui inclusiva i no androcèntrica, tant visual com escrita.</li> </ul>
Majoria de B	La vostra entitat està convençuda de l'ètica de la cura, el feminisme i la igualtat de gènere pel que fa a idees, però cal que això es transmeti encara a la manera de fer, l'ambient i les normes no escrites; cal el que s'anomena «aposta política», que sigui una prioritat per a tothom. La comunicació interna i externa és una bona eina, però cal continuar treballant en les relacions i el funcionament intern!	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifiqueu i reviseu les maneres d'organitzar-vos, funcionar i treballar (tant de tècnics, voluntàries i membres de junta), i pregunteu-vos per les normes no escrites que estableixen i legitimen. Poseu sobre la taula si tothom se sent a gust.</li> <li>• Identifiqueu i reviseu els tipus de lideratges que hi ha a l'entitat, els valors que promouen, la manera de treballar, intervenir, incidir que proposen. Pregunteu-vos si contribueixen a incorporar la perspectiva feminista i l'ètica de la cura, si tothom se sent inclosa i acollida per part seva.</li> <li>• Realitzeu una campanya interna de sensibilització i formació perquè tots els agents incorporin la perspectiva feminista i l'ètica de la cura en el seu funcionament.</li> </ul>
Majoria de C	La vostra entitat no està convençuda de la importància d'aplicar l'ètica de la cura, el feminisme i la igualtat de gènere. Malgrat tot, comencen a aparèixer algunes veus sensibles al tema a les quals caldria donar suport i legitimitat perquè puguin exposar en primera persona els seus malestars i necessitats. El primer pas és prendre consciència com a entitat i poder-ne parlar!	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifiqueu i reviseu allò que l'entitat transmet amb l'ús de l'espai, ja sigui de treball, de reunions, de voluntariat, etc. Pregunteu-vos si tothom se sent a gust i inclòs amb els valors que transmet.</li> <li>• Identifiqueu i reviseu com són els espais d'informalitat, per petits que siguin. Fixeu-vos si els temes de conversa, bromes, informació que es comparteix contribueixen a crear un espai inclusiu, segur i curós.</li> </ul>
Majoria de D	La vostra entitat es mostra contrària a l'ètica de la cura, el feminisme i la igualtat de gènere, malgrat que no ho expressi de forma explícita. Pot ser que es visqui mal ambient, tensions i malestars als quals caldria donar espais d'escolta, diàleg i responsabilització.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifiqueu i reviseu allò que l'entitat transmet a través de mitjans gràfics presents a projectes, difusió, publicitat, grafisme intern... Vetlleu perquè siguin imatges inclusives i diverses, que no transmetin sexisme i/o discriminació. Aproveiteu-ho per fer un recull de principis sobre com comunicar de manera no sexista!</li> </ul>

## 4.6 Exercici de grup

**Activitat:** Descobrint els valors i la cultura hegemònica de l'entitat

**Material:** element de suport visual (adjunt), fulls, retoladors de colors

**Temps:** 2 h

### Objectius

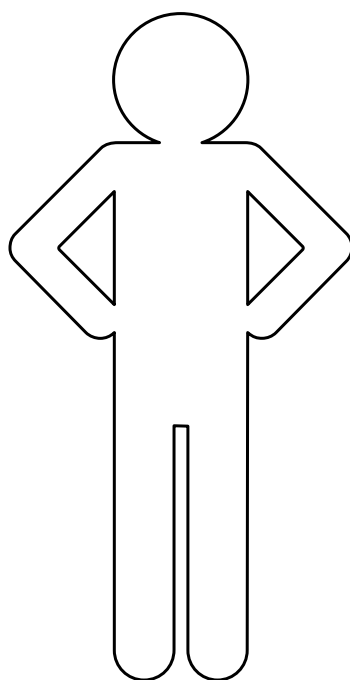
- Prendre consciència dels valors hegemònics no explícits de l'entitat.
- Analitzar-ne les implicacions des d'una perspectiva de gènere i de l'ètica de la cura.
- Identificar malestars, desigualtats i exclusions que generen.
- A partir del coneixement adquirit, situar l'horitzó de valors vers els quals volem caminar.

### Desenvolupament

1. Dividir l'equip en grups de 3-4 persones. Cada grup, ha de fer un dibuix sobre un agent de l'entitat: l'activista / membre de junta / membre de l'equip tècnic prototípic de l'entitat. Els dibuixos han de reflectir què fan, què els preocupa, quins horaris tenen, quines són les seves motivacions a l'entitat, com vesteixen, amb qui es relacionen, les seves responsabilitats...
2. Un cop fets els dibuixos, es posen en comú i col·lectivament se n'extreuen els valors que encarnen i se'n fa una llista (per exemple: productivitat, eficiència, solidaritat...). En acabat, proveu d'analitzar-los des d'una perspectiva de gènere i de l'ètica de la cura. Les preguntes següents us poden ajudar:
  - Què aporta aquest valor a l'entitat?
  - Són valors tradicionalment considerats femenins o masculins?
  - Es poden incloure en una lògica productivista o de cura de les persones?
3. Es tornen a ajuntar els petits grups inicials i cada persona comparteix què li genera aquests valors en el si de l'entitat: si ens hi sentim còmodes i/o incloses, si ens generen malestars, patiments, etc. i cap a on es vol avançar. De tot el que s'hagi compartit, cada grup ha de fer un petit recull dels valors hegemònics identificats i el que generen, de la manera que vulgui: un dibuix, un eslògan, un soroll, un moviment...
4. En assemblea plenària, es posa en comú el treball dels grups, es reflexiona i s'estableix quins valors volem potenciar i com, i quins volem limitar i com.

### Consells per a la facilitació

- Es recomana que una persona guii l'exercici i faciliti els debats.
- És important crear un ambient d'escolta empàtica i no judici per tal que totes les persones se sentin a gust i en seguretat per expressar-se. Tingueu present que l'objectiu no és arribar a consensos, sinó facilitar l'expressió de les vivències de cadascú.
- Exploreu amb curiositat i afecte totes les aportacions.
- Quan alguna aportació conflictuï algú, demaneu de centrar-vos en aquest petit conflicte: pregunteu què sent cada part i què costa d'escoltar de l'altra. Recordeu: tots els sentiments i emocions són legítims.
- És important que els valors es puguin identificar com a tradicionalment femenins o masculins (encara que el grup pensi que els valors no haurien d'estar generitzats), sense que això generi judici moral, per tal de veure si responen a una lògica productivista i de sacrifici, o de cures i atenció a les persones.



## 4.7 Recursos

- *Traçant vides dignes: cap a una economia feminista. Guia de recursos per aplicar la mirada feminista de l'economia als espais associatius.* Matriu, Consell Nacional de la Joventut de Catalunya, 2016.  
[https://www.cnjc.cat/sites/default/files/u89/tracant\\_vides\\_dignes\\_cap\\_a\\_una\\_economia\\_feminista.pdf](https://www.cnjc.cat/sites/default/files/u89/tracant_vides_dignes_cap_a_una_economia_feminista.pdf)

- *Desigualdades de género en las organizaciones: procesos de cambio organizacional pro equidad.* Natalia Navarro, PNUD, 2007.  
<https://gaurkoemakumeak.files.wordpress.com/2012/02/gc3a9nero-y-cambio-organizacional-2007.pdf>

- Entitats:
  - Matriu
  - Fil a l'Agulla
  - L'Esberla
  - Candela

# 5. CONFLICTES, RELACIONS I EMOCIONS

## 5.1 Descripció

**Els conflictes es troben a l'ordre del dia de les entitats i grups, i són un dels elements que més malestar generen. El fet de rebutjar-los, negar-los o enfocar-los des d'una lògica de «jo guanyo - tu perds», com tant sovint passa en la nostra cultura, fa que aquests vagin creant una tensió invisible, escalin amb facilitat, i esclatin de manera violenta i inesperada.**

Des de la perspectiva de la cultura de pau i l'ètica de la cura, **els conflictes i l'expressió de malestars són vistos com a oportunitats de creixement del grup**, d'aprofundiment sa en les relacions, i de creació de comunitats més honestes i curoses. Alhora, si no es gestionen bé i a temps, tenint en compte les relacions de poder en els quals s'emmarquen, **també poden ser un perill, i generar danys i abusos.**

Per tal de gestionar-los bé, és important que cadascú pugui identificar les emocions que se li generen, que està fortament condicionada per la socialització de gènere que cadascú ha rebut. Mentre que a les dones se'ls permet expressar la vulnerabilitat i la cura, els homes tenen més legitimada l'expressió de la ràbia o la desconexió emocional i l'establiment de límits. Aquest fet genera maneres diferents de viure i aproximar-se als conflictes, que cal tenir en compte i començar a transformar.

Des de la perspectiva de la cultura de pau i l'ètica de la cura, els conflictes i l'expressió de malestars són vistos com a oportunitats de creixement del grup, d'aprofundiment sa en les relacions, i de creació de comunitats més honestes i curoses.

## 5.2 Situació de les entitats

Arran dels tallers participatius i l'enquesta inicial del projecte «Sembrant cures per cultivar canvis», hem observat que en moltes entitats de Lafede.cat, sobretot entre els equips tècnics, **els ràpids i atapeïts tempos de feina dificulten l'abordatge curós dels conflictes o l'establiment d'espais de seguretat on poder expressar les emocions de les persones en relació amb la seva activitat a l'entitat**; a l'enquesta, de fet, la diferència de percepció entre els equips tècnics i la resta d'agents era de 6 punts.<sup>2</sup> Alhora, una visió «productivista» de les entitats i l'existència de relacions de poder en el si d'aquestes (entre treballadores i coordinadores, entre junta i equip tècnic, per motius d'edat o gènere) dificulta que això es doni també entre els membres de les juntes i els equips de voluntaris i voluntàries. En aquest sentit, els homes juntistes valoraven molt pitjor la possibilitat d'expressar les emocions i abordar els conflictes de manera curosa que no pas les dones juntistes (les dones ho valoraven amb un 4,45 i els homes amb un 3,78). **Aquest fet es pot interpretar que, a causa de no disposar de mecanismes o espais que facilitin un abordatge curós dels conflictes, aquest depèn de les habilitats de cadascú, apreses segons la socialització de gènere.**

Malgrat la bona puntuació obtinguda, però, en els espais participatius i les entrevistes s'ha expressat la necessitat i l'interès per abordar els conflictes d'una manera més curosa, així com que s'habilitin espais de cura per als grups, més enllà de «comissions festives o lúdiques». En referència a aquestes reflexions, han sorgit necessitats formatives vers la facilitació de grups i la prevenció de conflictes, així com la necessitat de detectar quan es necessita ajuda o suport extern per a una facilitació.

## 5.3 Avís per a navegants

- Si teniu persones de l'entitat que actualment estan a l'estranger en projectes de cooperació, també és

<sup>2</sup> Podeu consultar l'univers de la mostra a l'apartat «Com s'ha fet», subapartat «Apunts metodològics».

important incloure'ls en aquestes dinàmiques de cura i abordatge dels conflictes, ja que sovint la distància dificulta la comunicació i amplifica les emocions negatives.

- Si et trobes en una posició de poder o privilegi a l'entitat (pel teu càrrec, gènere, edat, experiència...), i obres la porta a l'expressió de les emocions i els malestars, tingues present que pots rebre opinions sobre el teu lideratge que no t'agradin. T'animem a prendre consciència dels teus privilegis i a tenir una actitud de curiositat vers les experiències dels altres cap al teu rol.
- Hi ha emocions que, en els contextos laborals o activistes, poden resultar difícils d'expressar (per exemple, la tristesa, la saturació, la confusió...), ja que no formen part d'allò quotidià i normalitzat.
- Per tot això, és important que si decidim crear un espai com aquest, sapiguem que hi podem destinar temps necessari, crear un ambient d'escolta activa i respecte, i tenir curiositat i afecte per les veus de les altres persones.

## 5.4 Preguntes d'autodiagnosi

### 1. L'entitat té en compte la salut emocional dels agents que en formen part?

- A:** Molt! Tenim una comissió/grup de treball que vetlla per la cura del grup i les persones. A més, a l'inici de la jornada i de cada reunió —ja sigui de l'equip tècnic, la junta o el voluntariat— fem una «roda emocional» per saber com estem i poder respectar al màxim l'estat emocional de cadascú. Quan hi ha conflictes, destinem el temps que calgui a resoldre'ls, i ho fem mitjançant eines de facilitació i de la cultura de pau.
- B:** Força. Tenim una comissió/grup de treball de cura i cohesió, que organitza trobades d'oci fora del temps de treball i/o voluntariat. A més, a l'inici de les reunions —ja sigui de l'equip tècnic, la junta o el voluntariat— fem una «roda emocional» per saber com estem i poder respectar al màxim l'estat emocional de cadascú.
- C:** Una mica, sempre que no impliqui perdre gaire temps. De tant en tant, fem trobades de cohesió fora del temps de treball i/o voluntariat.
- D:** L'objectiu de l'entitat no és cuidar la salut emocional dels seus membres, sinó desenvolupar projectes del seu àmbit.

### 2. Hi ha espais de relació i cohesió informals?

- A:** Sí. I sobretot els potenciem quan arriba gent nova, per tal d'anar-nos coneixent, crear vincles i augmentar la confiança. Procurem que siguin fora de l'oficina, en un ambient distès.
- B:** Sí, un cop al trimestre fem un sopar/dinar d'equip.
- C:** Sí, a final de curs fem un sopar/dinar d'equip.
- D:** No.

### 3. Et resulta fàcil expressar les teves emocions i malestars respecte a l'entitat o els seus membres en els òrgans de decisió?

- A:** Sí. Tenim espais pensats per fer-ho de manera segura i acollidora: a les reunions sempre comencem fent una «roda emocional», i com a mínim un cop al trimestre fem una trobada per revisar com estem i com ens sentim dins l'entitat. La junta i la direcció estan molt obertes a les nostres necessitats com a treballadores i/o voluntàries.
- B:** Sí. A les reunions, tot i que no sempre fem una «roda emocional» a l'inici, podem expressar com estem de manera tranquil·la. La junta i la direcció estan obertes a parlar del que calgui.
- C:** És difícil introduir aquests punts a les reunions i quan es fa es viu de manera força incòmoda. La junta i la direcció t'escolten, però sempre van molt enfeinades.
- D:** No. D'això sempre es parla en petit grup o directament amb qui tinguis el problema. I si és una cosa estructural, es parla amb junta o direcció, però no estan gaire obertes a parlar.

### 4. Com es viuen els conflictes a la vostra entitat?

- A:** Són vistos com una oportunitat de millora i creixement per al grup. Tothom veu la necessitat d'abordar-los en un ambient acollidor i neutre, fora de l'oficina, i gestionar-los de manera curosa.
- B:** Hi ha voluntat d'abordar-los amb el màxim respecte possible.
- C:** Es veuen com un impediment a la productivitat, i per això no s'aborden.
- D:** Els conflictes es viuen molt malament i tothom els evita, perquè quan apareixen, com que fa tant temps que estan soterrats, esclaten amb força.

### 5. L'entitat té en compte que els conflictes són importants, i els dona l'espai, el temps i els recursos necessaris perquè es puguin abordar?

- A:** Els petits conflictes s'intenten resoldre al moment o amb el menor temps possible, en un espai tran-

quil i aplicant la comunicació no violenta. Quan hi ha un conflicte gran, es busca un espai i un moment fora de les oficines i l'horari laboral (en el cas del personal tècnic) per abordar-lo i, si cal, es compta amb una facilitació externa.

**B:** Els petits conflictes es resolen al moment, parlant amb les persones afectades. Quan hi ha un conflicte gran, es fan reunions d'equip en un horari que vagi bé a tothom, i s'apliquen tècniques de facilitació i de comunicació no violenta.

**C:** Els conflictes petits es resolen parlant amb les persones afectades, tot fent un cafè després de la feina o trobades de voluntàries. Els conflictes grans s'aborden en reunions d'equip en un horari que vagi bé a tothom.

**D:** Els conflictes, grans i petits, s'aborden, si es pot, parlant amb les persones afectades, tot fent un cafè o una cervesa.

## 5.5 Resultats de l'autodiagnosi

	Resultat	Consells per a la transformació de les entitats
<b>Majoria de A</b>	Sou una entitat que té molt presents els conflictes com a espai de creixement del grup i les persones que en formen part. La vostra aplicació de l'ètica de la cura passa per posar les emocions, necessitats i vulnerabilitats al centre, tot fomentant la interdependència i la creació de vincles. Estigueu atentes a anar revisant la inclusió i comoditat dels mecanismes que useu i les relacions de poder que es van transformant en el si de la vostra entitat. I, sobretot, assegureu el relleu d'aquestes pràctiques i maneres de fer.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar assemblees emocionals periòdiques incorporades al funcionament de l'entitat. Un cop al trimestre —o més sovint, si es vol— pot ser molt desitjable tenir un espai fora del lloc de treball o reunions per revisar com estan les persones del grup, les relacions de poder que hi ha, els mals i les desigualtats; i, conjuntament, reparar o establir mecanismes per reparar les situacions que, posteriorment, caldrà avaluar.</li> <li>• Elaborar un decàleg, propi de cada entitat, amb indicacions sobre com han de ser les reunions, com s'han de preparar, quins rols s'hi han de donar i quines respostes col·lectives establir davant dels conflictes que hi puguin aparèixer.</li> </ul>
<b>Majoria de B</b>	Com a entitat, teniu molt present la necessitat d'abordar els conflictes de la millor manera possible, i fomentar la cura i cohesió dels equips. Us animem a continuar treballant en aquesta direcció, facilitant la formació en facilitació de grups i comunicació no violenta entre les persones treballadores i voluntàries.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una comissió o un grup de treball que vetlli per la cura interna de les persones membres de l'entitat, que prepari i faciliti les reunions de seguiment emocional que s'hagin establert, que impulsi la formació en aquest sentit i que sigui el vehicle mitjançant el qual s'aborden els conflictes.</li> <li>• Comptar amb facilitacions externes quan un conflicte estigui molt encallat. A vegades, un grup està tan polaritzat que pot ser molt difícil abordar un conflicte de manera segura i curosa; comptar amb facilitacions externes pot ser molt beneficiós.</li> </ul>
<b>Majoria de C</b>	Sou una entitat que prioritzeu molt l'eficàcia, la productivitat i la racionalitat. Això està bé, però també pot invisibilitzar molts mals i relacions de poder que impedeixen el lliure desenvolupament i el benestar de les persones dels equips. Us recomanem treballar la cohesió i creació de vincles, així com la creació d'una comissió que vetlli per abordar curosament els conflictes, i promoció la formació en aquest àmbit.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formació en comunicació no violenta i facilitació de grups. Tenir les eines i un marc comú per comunicar-nos d'una manera no violenta i saber com facilitar els conflictes permetrà que tothom conegui les regles del joc i se senti més còmode i segur en aquest àmbit.</li> <li>• Comptar amb facilitacions externes quan un conflicte estigui molt encallat. A vegades, un grup està tan polaritzat que pot ser molt difícil abordar un conflicte de manera segura i curosa; comptar amb facilitacions externes pot ser molt beneficiós.</li> </ul>

### Majoria de D

La salut emocional del grup està fortament en risc, i això us pot posar en una situació molt delicada com a grup en què qualsevol conflicte pot fer esclatar el funcionament intern, la convivència i les persones que en formen part. Us recomanem que comenceu a treballar per fomentar la coneixença i cohesió dels membres del grup i, si cal, tingueu present la possibilitat de fer una facilitació externa en el cas dels conflictes que estiguin molt escalats.

- Establir moments informals de cohesió fora de l'espai de treball. Conèixer les persones de l'equip en un entorn de relació que no sigui el laboral o de voluntariat permet fer créixer els vincles i els lligams, i separar entre la persona i el rol que exerceix.
- Incorporar les rondes emocionals com a primers punts dels ordres del dia de les reunions. Explicar com estem i venim a una reunió facilita que els altres contextualitzin el nostre estat, l'acullin i el respectin. Alerta! Un cop feta la ronda emocional, cal que tinguem en compte tot el que hem dit i no ens n'oblidem com si es tractés d'un punt més a l'ordre del dia.



## 5.6 Exercici de grup

**Activitat:** Què passa amb les emocions a la nostra entitat?

**Material:** element de suport visual (adjunt), notes adhesives, retoladors de colors

**Temps:** 2 h 30 min

### Objectius

- Prendre consciència de la relació de l'entitat amb l'expressió de les emocions i l'impacte que això té sobre el benestar de les persones.
- Plantejar què necessitaríem les persones que formem part de l'entitat en relació amb l'expressió de les emocions perquè millori el benestar col·lectiu.
- Identificar els obstacles que impedeixen aquesta millora.

### Desenvolupament

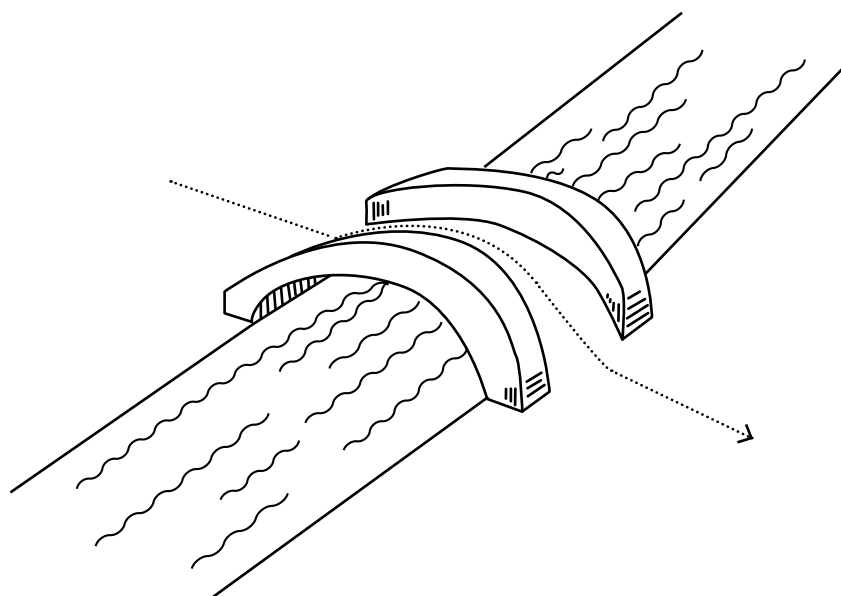
1. Col·loquem, on tothom el pugui veure, l'element de suport visual que acompanya aquest exercici (un pont amb un riu que passa per sota).
2. De manera individual i anònima, respondre les preguntes següents i apuntar les reflexions en notes adhesives:
  - Com em relaciono jo amb les emocions? De les quatre emocions bàsiques (alegria, tristesa, ràbia i por), amb quines em sento més identificada? Quines em són més difícils de sentir o de veure com les senten els altres?
  - Com han estat tractades aquestes emocions als diferents espais de socialització que he viscut? I en la societat en general? Com m'ha afectat això?
  - I en la meua entitat? Com es relaciona amb les emocions? Quines sento que estan més permeses i quines menys?
  - Quin és el sistema de creences de la meua entitat en relació amb les emocions? Què hi té a veure amb la nostra història col·lectiva, és a dir, amb el tractament de les emocions en la nostra societat?
3. A mesura que les persones vagin acabant, aniran enganxant les seves notes adhesives a la part esquerra del pont, el «present». Agraïm-nos la feina feta.
4. Ara, en grups de 2-3 persones, compartim com ha anat la primera part de l'exercici i plantegem les necessitats individuals de cadascú respecte a l'expressió de les emocions a l'entitat.
5. Ho compartim en grup gran i n'apuntem els titulars a la dreta del pont, el «futur».
6. De nou, en grups petits, identifiquem els obstacles que trobem a l'entitat per donar resposta a aquestes necessitats.
7. Ho compartim en gran grup i ho anem apuntant a l'aigua. És important que s'apunten tots els obstacles que es detecten, ja que són fruit de totes les percepcions individuals i cal acollir-los.
8. Debatem, obertament, sobre què es podria fer per superar els obstacles i, a mesura que es consensui alguna idea, l'anem apuntant al pont.

\* Aquestes preguntes són una adaptació d'un exercici de la guia «Tenim la salut en ment», elaborada per Fil a l'Agulla i editada pel Consell Nacional de la Joventut de Catalunya.

### Consells per a la facilitació

- Per fer aquest exercici, es recomana crear un ambient d'escolta empàtica i sense fer judicis per tal que totes les persones se sentin a gust i en seguretat per expressar-se.
- És recomanable establir la figura de facilitador o facilitadora per tal de recollir tot el que surt i es garanteixi el ritme de l'activitat, així com la inclusió de totes les veus.
- És important que en el moment de compartir les emocions, la resta de persones no intervingui. És només un moment d'escolta profunda.
- Per tal d'ajudar a fer emergir les emocions i necessitats, i ampliar-ne el ventall, pot ser d'ajuda tenir una llista feta prèviament.

### Element de suport visual



## 5.7 Recursos

- *Tenim la salut en ment. Guia de recursos de salut emocional als espais associatius.* Fil a l'Agulla, Consell Nacional de la Joventut de Catalunya, 2016.  
[https://www.cnjc.cat/sites/default/files/u89/guia\\_associativament.pdf](https://www.cnjc.cat/sites/default/files/u89/guia_associativament.pdf)
- Marshall B. Rosenberg, Ph. D. *Comunicación no violenta: un lenguaje de vida.* Buenos Aires: Gran Aldea Editores - GAE, 2013.  
<http://bit.ly/2QOhmSR>
- “Konekta” (cartes de sentiments i necessitats):  
<http://simple.cat/producte/konekta-amb-cartes/?lang=ca>
- Entitats:
  - Fil a l'Agulla
  - Matriu
  - Cúrcuma

# 6. PARTICIPACIÓ I DEMOCRÀCIA

## 6.1 Descripció

En una entitat, tingui la forma jurídica que tingui, hi ha molts canals de comunicació i fòrums de participació. I, per altra banda, també **hi ha moltes maneres de participar** (pràcticament tantes com persones formen l'entitat): des d'estar asseguda i anar fent que sí amb el cap, fins a acaparar els torns de paraula; des de buscar maneres horitzontals i de consens, fins a fer-ho de manera jerarquitzada i opaca.

Però sovint, a moltes organitzacions, **es tendeix a valorar com a vàlides o desitjables aquelles maneres de participar que són més eficaces i ordenades** (decisions unilaterals, assemblees en què ja està tot treballat i elaborat, grups de treball que tiren pel dret) i amb un patró molt homogeni i androcèntric de participació (defensar l'opinió de manera ràpida, amb fermesa i coherència, parlant alt i clar, «batallant» per defensar la nostra opinió...). Aquest fenomen **deixa de banda les diferents necessitats participatives** de les persones que formen part de l'entitat, que es veuen obligades a adaptar-s'hi i, en cas que això no sigui possible, la seva veu es veu relegada a un segon terme.

Mes enllà de les necessitats o voluntat individual de participar, **podem repensar com de democràtica volem que sigui l'entitat** de la qual formem part i establir mecanismes perquè aquells que vulguin participar activament puguin fer-ho sense trobar-hi barreres.

En aquest apartat, abordarem el grau d'inclusió de les nostres maneres de participar, tant pel que fa a les formes, com a continguts i formats.

**A moltes organitzacions, es tendeix a valorar com a vàlides o desitjables aquelles maneres de participar que són més eficaces i ordenades i amb un patró molt**

**homogeni i androcèntric de participació (defensar l'opinió de manera ràpida, amb fermesa i coherència, parlant alt i clar...).**

## 6.2 Situació de les entitats

Arran del procés de diagnosi participatiu «Sembrant cures per cultivar canvis», **hem detectat un conjunt de malestars derivats del poc qüestionament dels models de participació** (la puntuació mitjana dels quals és un 3,69 a l'enquesta, sense diferències significatives entre dones i homes),<sup>3</sup> **sobretot per part dels equips tècnics**: la desigual distribució dels temps d'intervenció a les reunions; la desigual legitimitat que es dona a l'opinió d'homes i dones (o maneres que s'adapten o no al patró androcèntric); la limitació que suposa per a moltes persones el fet que els principals espais de debat i decisió siguin orals (fet que implica dominar unes determinades habilitats i intel·ligències); una circulació intermitent o desigual de la informació; la situació de desemparament i desinformació en què es troben les persones que s'acaben d'incorporar (no conèixer debats previs, relacions de poder o dinàmiques establertes, fet que els redueix la capacitat de participar plenament i en igualtat de condicions); la desigual participació d'homes i dones en actes públics, i la invisibilització, poc reconeixement i desigual distribució de les tasques invisibles que permeten una participació de qualitat (facilitació dels debats i conflictes, tasques prèvies com la preparació de l'espai o l'ordre del dia, la cohesió i cura dels equips o la celebració dels petits èxits quotidians).

<sup>3</sup> Podeu consultar l'univers de la mostra a l'apartat «Com s'ha fet», subapartat «Apunts metodològics».

## 6.3 Avís per a navegants

- Atenció! Transformar la participació no solament vol dir transformar les persones que participen perquè s'adaptin als models existents, també vol dir transformar els mecanismes, espais i fòrums de decisió perquè aquests s'adaptin a les necessitats de les persones.
- Poden sortir veus que argumentin que treballar la participació i democratitzar l'entitat pot ser beneficiós per millorar l'eficàcia del funcionament de l'entitat. Aquest, però, no és l'objectiu d'aquesta tasca, ja que la voluntat de construir una entitat cent per cent participativa respon exclusivament a millorar les condicions les persones que hi participen i a millorar el funcionament dels equips, o, dit en altres paraules, posar al centre a les persones i la sostenibilitat de la vida.
- Obrir-se a noves maneres de participar vol dir obrir-se a noves maneres de comunicar. Això suposarà, sobretot si tens un patró de comunicació hegemònic, desaprendre molts patrons establerts i treballar les resistències pròpies cap a maneres no hegemòniques.
- Canviar els models de participació pot suposar incloure aspectes del grup que potser fins ara no eren visibles, com les emocions, els conflictes, etc. És important que estigieu disposades a sostenir les situacions que apareguin, donar suport a qui ho necessiti o modificar els ordres del dia si és necessari.
- Després de l'autodiagnosi, com a entitat potser decidiu crear mecanismes artificials (repartir rols, usar dinàmiques participatives, etc.) per augmentar la democratització de la presa de decisions. A l'inici se us pot fer estrany, però proveu-ho, expliqueu com us heu sentit i analitzeu els resultats abans de descartar-ho.
- Si la vostra aposta per l'augment de la democratització implica més tasques per als membres dels equips (passar un ordre del dia elaborat, establir els rols de padrinatge, etc.), assegureu-vos que aquestes tasques estiguin reconegudes i distribuïdes de manera equitativa.

## 6.4 Preguntes d'autodiagnosi

### 1. Als espais de participació de la vostra entitat sents que pots expressar la teva opinió lliurement?

A: Sí, sense cap problema. Tothom té una actitud de respecte i escolta activa, tenim mecanismes

per facilitar els moments de desacord i gestionar les relacions de poder amb consciència i cura, i tothom té la informació sobre el que es parlarà.

B: Sí, força. En general tothom té una actitud de respecte i escolta activa i, malgrat que no tothom estigui d'acord amb el que es discuteix, hi ha voluntat de consens. Quan es pot, tothom té accés a la informació sobre el que es parlarà.

C: A vegades em costa expressar les meves opinions pel que pensaran de mi. Tothom va a aquests espais amb les idees molt formades i amb ganes d'anar per feina. Si no ho demano, no tinc accés a la informació del que es parlarà.

D: Se'm fa força difícil expressar la meva opinió. No tothom té la mateixa informació, i hi ha persones o grups que venen amb les decisions pràcticament preses.

### 2. Consideres que la teva veu és escoltada i les teves opinions valorades en igualtat de condicions que la resta de les persones?

A: Sí. Hem treballat molt què és el que pot impedir que això passi i hem establert mecanismes per assegurar la qualitat de la participació: durant les reunions tenim un rol de facilitadora i fem dinàmiques per recollir totes les opinions.

B: Força. A la meua entitat, s'escolten totes les opinions, tot i que a les persones amb més rang (per rol, edat, experiència, gènere, estudis...) se'ls valora més l'opinió.

C: No sempre. A vegades he de repetir la meua opinió força vegades perquè es discuteixi —i això a vegades em cansa i deixo de dir-la—, i a vegades la meua idea no ha entrat al debat fins que algú amb un rang superior al meu (per rol, edat, experiència, gènere, estudis...) l'ha incorporat.

D: No. A la meua entitat només s'escolten i es valoren les veus i opinions d'un determinat grup de persones.

### 3. Quan vas entrar a l'entitat consideres que vas poder participar en igualtat de condicions als espais de presa de decisió amb facilitat?

A: Sí. La meua entitat disposa de mecanismes per facilitar la incorporació de les persones noves (documentació específica, formació, persona de referència...).

B: Sí, força. Sempre hi ha algú que, amb bona voluntat, dona un cop de mà a les persones noves perquè estiguin al corrent de tot.

C: Em va costar força temps incorporar-me a les dinàmiques de participació i als debats. Em van dir que no em preocupés, que ja ho aniria agafant.

D: Durant els primers mesos no m'assabentava de res i ningú no em va facilitar la meua incorporació.

#### 4. Què prioritza la vostra entitat en la comunicació i participació interna?

A: Facilitar el màxim d'informació amb la màxima eficàcia possible, i recollir l'opinió de tothom per tal de prendre les decisions de manera consensuada, tot acollint les aportacions més crítiques.

B: Facilitar el màxim d'informació possible amb la màxima eficàcia possible, i consensuar les decisions sempre que es pugui.

C: Facilitar la informació més rellevant i recollir l'opinió dels seus membres sempre que es pugui.

D: Comunicar la informació més rellevant.

#### 5. Com són els mecanismes i canals de comunicació de la vostra entitat?

A: Quan funcionem per representació, sempre dupliquem els càrrecs. I quan funcionem per participació directa, tenim mecanismes àgils i inclusius amb totes les maneres de participar (dinàmiques, rols...) i necessitats prèviament recollides. També disposem de mecanismes per recollir les opinions de les persones que no podran assistir. En tots els casos, tothom pot consultar la documentació generada *on-line*.

B: Tenim espais de representació i espais de participació directa. Es procura que siguin espais inclusius i, per a la gent que no pot assistir, es ge-

neren, si es pot, altres espais per recollir les seves opinions i que estiguin al corrent de les decisions preses.

C: Funcionem per representació. Si algú no pot assistir, té el deure de fer arribar la seva opinió. D'aquests espais es comunica la informació més rellevant que en surti en un document *on-line*.

D: Funcionem per representació. Si algú no pot assistir pot fer arribar la seva opinió, però si no ho fa, no s'hi compta. Cada representant és responsable de fer arribar la informació que consideri al grup de persones que representa.

#### 6. Creus que pots participar als diferents nivells de presa de decisions de la vostra entitat?

A: Tant el personal de la junta, el personal tècnic com el personal voluntari pot aportar la seva opinió, i que aquesta es té en compte a tots els nivells de presa de decisió de la meua entitat.

B: Algunes persones tenen accés a tots els nivells de presa de decisió, però no són totes. Tenir accés o no a determinats espais de decisió depèn de la posició que s'ocupa a l'entitat (personal de la junta, personal tècnic o personal voluntari).

C: Algunes persones tenen accés a tots els nivells de presa de decisió però no són totes. Tenir accés o no a determinats espais de decisió depèn dels rols interns i les avinences o desavinences entre grups de persones, ja que algunes decisions es prenen en espais informals.

D: Només una proporció molt petita de les persones que formen part de l'entitat tenen la possibilitat de participar en els diversos nivells de presa de decisió.

## 6.5 Resultats de l'autodiagnosi

	Resultat	Consells per a la transformació de les entitats
Majoria de A	En l'àmbit de la participació i la presa de decisions, la vostra entitat és molt conscient sobre les desigualtats i relacions de poder que es creen fruit del gènere i altres eixos de discriminació com poden ser l'edat, els estudis, l'experiència, l'antiguitat, la conciliació familiar, etc. I el que és millor, hi posa remei i ho revisa de tant en tant per adaptar-se a les necessitats de les persones participants, incloure a tothom i construir un funcionament democràtic de qualitat.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Planificar l'entrada de nous membres als equips i acompanyar-los en la seva incorporació mitjançant un sistema de mentoria o padrinatge.</li><li>• Repensar tots els actes de l'entitat, tant interns com externs, per tal que tinguin un format inclussiu a totes les maneres de participar.</li></ul>

<p><b>Majoria de B</b></p>	<p>En l'àmbit de la participació i la presa de decisions, la vostra entitat és força conscient de les desigualtats que poden generar diferents circumstàncies personals, i tothom té bona voluntat i compromís per incloure a tothom i adaptar-se a les seves necessitats. Però, alerta!, la bona voluntat no és suficient. Cal establir mecanismes que permetin mantenir-la en el temps, fins i tot quan les persones actuals hagin deixat l'entitat.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un cop al trimestre, mesurar el nombre i temps d'intervenció en funció de diverses variables de les quals es vulgui analitzar el seu impacte en la participació i presa de decisions (gènere, edat, jerarquia, antiguitat...).</li> <li>• Un cop al trimestre, fer reunió de valoració de l'estat de la participació i la democràcia a l'entitat. Pot ser interessant que aquest espai estigui facilitat i guiat per una persona externa per tal que tothom pugui expressar-se amb seguretat i comoditat.</li> </ul>
<p><b>Majoria de C</b></p>	<p>A la vostra entitat hi ha poca consciència que hi ha aspectes estructurals que poden dificultar la participació en igualtat de condicions, com poden ser el gènere, els estudis, l'experiència, l'antiguitat, la conciliació familiar... Aquesta manca de consciència fa que es responsabilitzi de la inclusió i participació en igualtat de condicions les persones que pateixen aquestes discriminacions o dificultats, que no sempre es troben legitimades, segures o tenen prou suport per fer-ho. Això pot generar una participació poc democràtica i generar força malestars.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar mecanismes i/o dinàmiques de participació horitzontal i en petits grups per al debat i la presa de decisions.</li> <li>• Establir rols de facilitació de la reunió o assemblea (persones que faciliten, que vetllen per l'ordre del dia, pel temps, pels torns de paraula, per passar l'acta; persones encarregades de l'espai, de cuidar les persones...).</li> </ul>
<p><b>Majoria de D</b></p>	<p>La participació i presa de decisions de la vostra entitat és poc inclusiva i democràtica. Això provoca que hi hagi desigualtats tant en la participació com en els seus resultats a favor de qui té més privilegis dins l'entitat, tot generant malestar i desarrelament en les altres persones. Cal posar-se les piles per començar a transformar aquestes dinàmiques.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establir com a punt inicial a totes les reunions una «ronda emocional» o «ronda meteorològica», per compartir i detectar malestars i benestars.</li> <li>• Enviar prèviament a la reunió o assemblea un ordre del dia amb els punts a tractar, el tipus de punt que es tracta (informatius, introducció de propostes, discussió i presa de decisions...), els objectius de cada punt i la temporització, així com la informació necessària perquè tothom pugui opinar sobre cada tema en igualtat de condicions. Cal fer-ho amb temps perquè tothom es pugui preparar la seva opinió o argumentació.</li> <li>• Posteriorment a l'assemblea o reunió, cal enviar l'acta perquè tothom, hagi vingut o no, pugui fer un seguiment de les decisions preses.</li> <li>• Establir l'hora d'inici i final de la reunió per tal que tothom pugui organitzar-se les altres esferes de la vida amb les quals vulgui o necessiti conciliar. En cas de conflicte amb l'horari de les reunions, cal alternar-nos.</li> </ul>



## 6.6 Exercici de grup

**Activitat:** La participació i la democràcia puguen a l'escenari

**Material:** element de suport visual (adjunt), fulls, retoladors de colors

**Temps:** 2 h

### Objectius

- Prendre consciència de l'estat actual de la participació i la democràcia a l'entitat.
- Prendre consciència de les característiques i/o condicions que penalitzen la participació.

### Desenvolupament

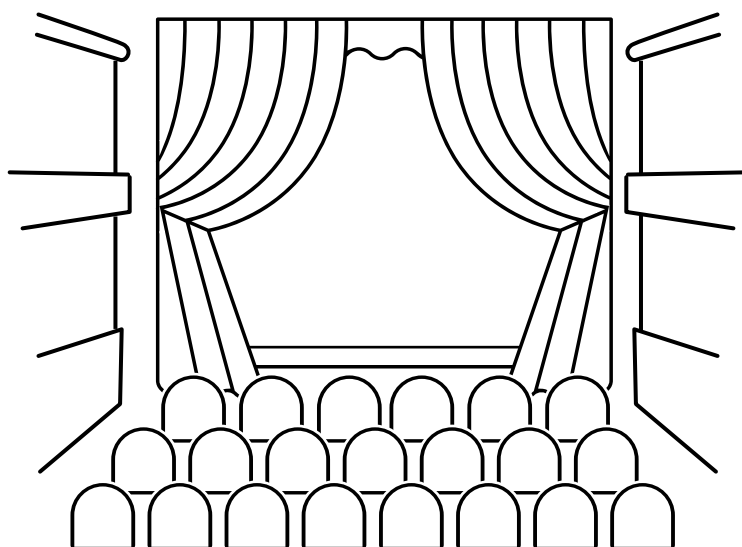
1. Cadascú escriu, en una nota adhesiva, el seu rol a l'entitat, el seu gènere, la seva edat, les seves necessitats de conciliació, la seva seguretat a l'hora de parlar en públic i allò que considera que afecta positivament o negativament la seva participació a l'entitat.
2. A l'element visual de suport, hi ha representat un teatre. Cadascú ha de posar la seva nota adhesiva allà on considera que està respecte a la participació: a l'escenari (el centre de l'activitat), a la platea (com a espectadores privilegiades), als balcons (mirant-s'ho de reüll), al galliner (ben lluny i amb molt xivarri), caminant pel passadís (anant cap a una altra banda)... Us animem a fer servir les metàfores que més útils us siguin per representar les vostres sensacions.
3. Observar la imatge final i, en grups de tres o quatre persones, comentar:
  - Què ens ha sorprès i què no ens ha sorprès
  - Si ens trobem a gust al lloc on som; si es troben a gust les altres persones
  - Quines característiques comparteixen les persones que es troben als mateixos llocs del teatre
  - Quines característiques o condicions faciliten o dificulten la participació
  - Què ens remou d'aquesta fotografia
4. En acabat, es desfan els grups i se'n refan de nous, procurant no repetir persones, i es treballa:
  - Què podríem canviar a l'entitat (en els mecanismes de participació, horaris, espais..., no en les persones!) per facilitar la igualtat en la participació.
5. Posada en comú.

### Consells per a la facilitació

- Per tal de poder treure suc a l'exercici es recomana que algú el faciliti, sense participar-hi.
- És important crear un entorn de confiança i seguretat, tot introduint el grup a la dinàmica i al clima que es vol crear. Recalqueu que cadascú és lliure d'expressar allò que vulgui i també de no expressar o compartir res.
- Feu èmfasi en el fet que cadascú exposarà com se sent, que tots els sentiments són legítims i que això no es pot sotmetre a judici.
- Per a moltes persones, potser aquest és el primer espai on exposen les seves sensacions respecte al grup i l'entitat, i quan s'està en posició de vulnerabilitat no sempre és fàcil exposar-se. Prengueu consciència dels diferents rangs i cuideu aquelles persones que en tinguin menys.
- Les notes adhesives es poden moure de lloc, així que aprofiteu aquesta característica si, en funció dels espais de participació que analitzeu, la vostra posició canvia de lloc.



## Element de suport visual



## 6.7 Recursos

- *Manual de facilitación para la Plataforma de Afectados/das por la Hipoteca*. PAH, 2014.  
<http://www.facilitacion.org/wp-content/uploads/2014/09/ManualPAH-Cast.pdf>
- MINDELL, Arnold. *La democracia profunda de los foros abiertos*. 2015. (llibre)
- Entitats:
  - Fil a l'Agulla
  - Matriu
  - L'Esberla

# 7. ORGANITZACIÓ DELS TREBALLS I LES TASQUES

## 7.1 Descripció

De què parlem quan parlem de l'organització dels treballs i de les tasques? Parlem de **ser conscients de totes les tasques que desenvolupem en el si de l'entitat: quines són, qui les fa, com estan reconegudes i què comporten en termes de malestar o benestar**. Pot semblar que és una obvietat tenir present de quins treballs som responsables, però **hi ha tota una sèrie d'activitats visibles o invisibles a les quals no s'atorga cap tipus de valor** (cuidar l'espai i les persones, agafar el telèfon, obrir o tancar la porta...), com si portar-les a terme no impliqués cap tipus d'esforç i, per tant, no estan explicitades ni remunerades directament en un lloc de treball.

**Els treballs i les tasques que desenvolupem a les entitats estan organitzats per una jerarquia androcèntrica que atorga un determinat valor i reconeixement a cada tasca:** les associades als rols tradicionalment assignats als homes (sovint, clarament productives) són molt visibles i ben valorades, i les associades als rols tradicionalment assignats a les dones (aquelles de caire més reproductiu, que possibiliten el benestar i la sostenibilitat de l'entitat) són les més invisibilitzades i les que queden en pitjor posició.

El valor i reconeixement que donem a totes les tasques que són necessàries per al funcionament d'una entitat – ja siguin productives o reproductives –, així com la distribució interna que en fem, **afecten de manera clara en el benestar o malestar de les persones, la seva autoestima i reconeixement dins l'entitat, així com el seu desenvolupament professional**.

**Hi ha tota una sèrie d'activitats visibles o invisibles a les quals no s'atorga cap tipus de valor (cuidar l'espai i les persones, agafar el telèfon, obrir o**

**tancar la porta...), com si portar-les a terme no impliqués cap tipus d'esforç.**

## 7.2 Situació de les entitats

A partir de la informació obtinguda a les enquestes, entrevistes i tallers, a Lafede.cat i les entitats que en formen part **el repartiment equitatiu de tasques no és en si mateix un problema que es detecti com a una prioritat a treballar; tot i així, sí que s'evidencien alguns malestans relacionats**.

A partir de l'enquesta, s'observa una contradicció: davant l'afirmació «sents que es valora i es reconeix la teva feina» les respostes són majoritàriament positives, ja que la resposta mitjana és de 4,2 punts sobre 5;<sup>4</sup> en aquesta valoració, a més, no es detecten diferències significatives entre les valoracions que fan els homes i les que fan les dones o la posició en l'entitat (membre de la junta, personal tècnic o voluntariat). D'altra banda, però, davant l'afirmació «l'entitat vetlla per una distribució equitativa de les tasques reproductives i de cura necessàries per al funcionament de l'entitat», l'avaluació que se'n fa no és tan positiva, ja que rep una valoració mitjana de 3,5 punts de mitjana sobre 5. Així doncs, el que es percep és que **hi ha molt marge de millora en el repartiment equitatiu de les tasques reproductives i de cura, malgrat que s'atorga reconeixement a les feines que desenvolupa cadascú quan les tasques estan clarament assignades**.

A part de les percepcions individuals extretes del qüestionari, a partir de les entrevistes i els tallers participatius, **es detecta que la major part del personal tècnic suporta un volum molt elevat de treball i que un repartiment no equitatiu genera malestans en les persones que assumeixen aquestes tasques**.

<sup>4</sup> Podeu consultar l'univers de la mostra a l'apartat «Com s'ha fet», subapartat «Apunts metodològics».

## 7.3 Avís per a navegants

- No totes les tasques poden ser equitatives, ja que fer-ho tot de manera compartida pot fer molt feixuc el procés i pot provocar una pèrdua de temps i esforços. Però sí que poden ser reconegudes i agraïdes.
- No és suficient fer una llista de totes les tasques que es desenvolupen a l'entitat (productives i reproductives) i tenir-les presents, també cal reorganitzar-les de manera equitativa i tenint en compte les especificitats de rol, coneixements i necessitats de cada persona.
- A l'hora de redistribuir les tasques és important tenir en compte la càrrega total de treball de cada persona (tenint en compte tasques productives i reproductives), així com el pes de les tasques que assumeix. Alhora, si com a entitat volem apostar políticament per un model de distribució equitativa de les tasques, cal que tothom –de manera fixa o rotativa– assumeixi tasques reproductives.

## 7.4 Preguntes d'autodiagnosi

Alerta! En funció de si responen persones de la junta, personal tècnic o personal voluntari, les respostes i les percepcions seran diferents. Responen les qüestions per a l'autoavaluació des de posicions diferents i refieu-vos de la que doni una resposta més negativa, ja que si hi ha una sola persona que detecta aquest aspecte com a problemàtic és motiu suficient per intentar posar-hi remei!

### 1. Qui fa les següents feines de manera habitual? La neteja de l'espai; prendre acta de les reunions; preguntar com està l'equip o tenir cura del benestar de les persones que formen part de l'entitat; respondre el telèfon o fer les tasques de secretaria, en el cas que no estiguin atribuïdes a algun lloc de treball?

- A: Totes aquestes tasques les fem entre totes les persones de l'equip, i ho tenim establert a la relació de les tasques associades a cada lloc de treball.
- B: Intentem repartir aquestes tasques entre totes les persones de l'equip, tot i que no tenim una relació de tasques associades a cada lloc de treball. En alguna ocasió, sí que hem detectat que hi havia persones que estaven assumint més tasques que d'altres i això estava generant malestar.
- C: Algunes d'aquestes tasques sempre recauen sobre les mateixes persones, i això genera un malestar manifest.

D: No teníem constància que hi hagués persones que s'encarreguessin d'aquestes tasques.

### 2. Es detecta malestar entre l'equip perquè hi ha una sèrie de tasques que sempre recauen sobre les mateixes persones?

- A: No es detecta malestar per aquest tema, perquè ja l'hem parlat i treballat molt i quan detectem un mínim malestar, ja tenim mecanismes per posar-hi remei.
- B: No es detecten malestres de manera habitual o continuada, però puntualment algú apunta al repartiment poc equitatiu d'aquest tipus de tasques.
- C: El malestar per aquesta qüestió és conegut per tot l'equip, però no es modifica aquesta dinàmica.
- D: El malestar per aquesta qüestió és conegut només per una part de l'equip. Alhora, hi ha la voluntat expressa de no repartir equitativament aquestes tasques per part de la persona o l'equip que atribueix les tasques.

### 3. Les tasques invisibles s'inclouen en la relació de tasques que es detallen a les ofertes de treball d'aquell lloc de feina?

- A: Sí, sempre que redactem una oferta de feina o detallem les tasques de cada lloc de treball, s'hi inclouen les tasques tradicionalment invisibilitzades.
- B: Tenim presents les tasques invisibles que porta a terme cada persona de l'equip i això fa que redistribuïm les tasques en alguns moments concrets de molta feina per repartir-la de manera més equitativa, però encara no les hem inclòs mai en les ofertes de feina o en la relació de tasques de cada lloc de treball.
- C: Només tenim presents algunes tasques invisibles que porten a terme algunes persones de l'equip i tampoc no hem inclòs mai aquestes tasques en les ofertes de feina o en la relació de tasques de cada lloc de treball.
- D: No havíem pensat que hi havia tasques que no estaven incloses en la relació de feines de cada lloc de treball.

### 4. Les tasques reproductives s'inclouen en la relació de tasques que es detallen a les ofertes de treball d'aquell lloc de feina?

- A: Sí, sempre que redactem una oferta de feina o detallem les tasques de cada lloc de treball, s'hi inclouen les tasques reproductives.

**B:** Tenim presents les tasques reproductives que porta a terme cada persona de l'equip i això fa que redistribuim les tasques en alguns moments concrets de molta feina per repartir-la de manera més equitativa, però encara no les hem inclòs mai en les ofertes de feina o en la relació de tasques de cada lloc de treball.

**C:** Només tenim presents algunes tasques reproductives que porten a terme algunes persones de l'equip i tampoc no hem inclòs mai aquestes tasques en les ofertes de feina o en la relació de tasques de cada lloc de treball.

**D:** No havíem pensat que hi havia tasques que no estaven incloses en la relació de feines de cada lloc de treball.

## 7.5 Resultats de l'autodiagnosi

	Resultat	Consells per a la transformació de les entitats
Majoria de A	La vostra entitat fa temps que treballa per incorporar l'ètica de la cura a l'organització i ja s'ocupa de fer visibles i reconèixer les tasques reproductives i tradicionalment invisibilitzades. Aquest treball s'ha traduït en més benestar entre l'equip.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si l'organització és prou gran, es poden establir clàusules per tal que cadascuna de les categories professionals (cadascun dels tipus de llocs de treball) siguin paritaris.</li> <li>• Detallar les tasques reproductives i invisibles de cada lloc de treball.</li> </ul>
Majoria de B	La vostra entitat ja és conscient que hi ha algunes tasques que no es tenen presents a l'hora de repartir la feina, però encara no s'hi ha donat una resposta formal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduir les tasques invisibles i les tasques reproductives a la relació de tasques de cada lloc de treball, en tant que tasques transversals que ha de realitzar per tothom (per exemple: tenir cura de l'espai, assumir tasques rotatives reproductives com agafar el telèfon, obrir la porta...).</li> <li>• Cal establir torns rotatoris per a les tasques reproductives i de cures en el si de l'entitat.</li> </ul>
Majoria de C	La vostra entitat ha començat a ser conscient que hi ha tasques que no es tenen en compte i que sempre recauen sobre les mateixes persones, però encara no s'ha plantejat modificar aquesta problemàtica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cal identificar i revisar el conjunt de tasques que fan que l'organització funcioni quotidianament. Identificar quines d'aquestes són visibles, invisibles, més o menys reconegudes i com estan distribuïdes. Posar sobre la taula els malestars que això pugui generar i les necessitats de cada persona respecte a la distribució actual.</li> <li>• Organitzar una jornada interna de cura de l'espai, l'entorn i les persones per decidir mitjançant la pràctica com volem que sigui aquesta cura quotidiana i com volem distribuir les tasques que se'n deriven (per exemple: qui regarà les plantes).</li> </ul>
Majoria de D	La vostra entitat no havia pensat mai que hi podia haver aquesta problemàtica, tot i que sí que es detectava malestar entre membres de l'equip per l'assumpció desigual de determinades feines.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar (o exigir formacions com a requisit d'accés) en clau de gènere tot el personal tècnic per tal que siguin sensibles i proactius a treballar per l'equitat en el repartiment de tasques.</li> <li>• Formar els membres de la junta i persones voluntàries de llarga durada en clau de gènere per tal que siguin sensibles i proactives a treballar per l'equitat en el repartiment de tasques.</li> </ul>

## 7.6 Exercici de grup

**Activitat:** De l'iceberg a l'engranatge: visibilitzant les tasques que fan possible la sostenibilitat de l'entitat.

**Material:** element de suport visual (adjunt), notes adhesives, retoladors de colors

**Temps:** 2 h

### Objectius

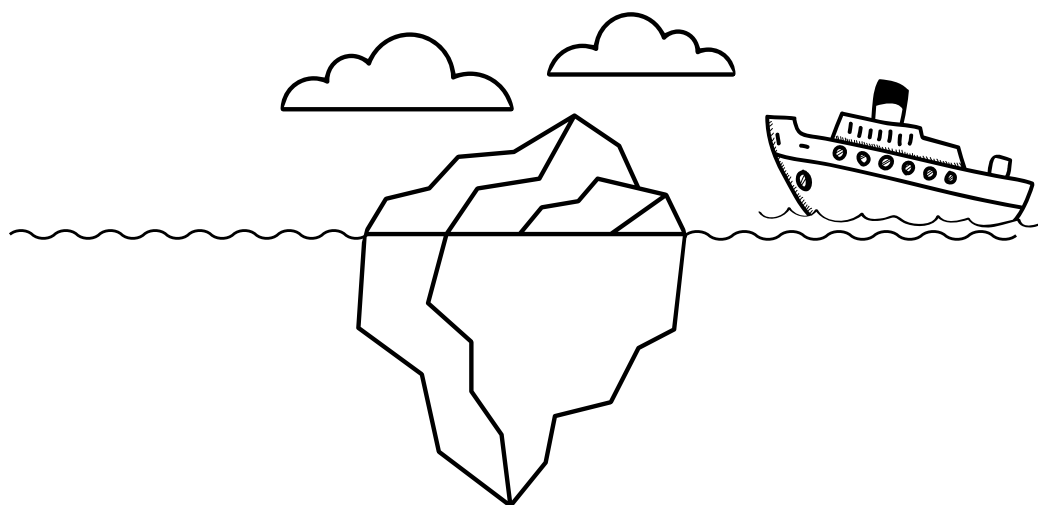
- Visibilitzar les tasques productives i les reproductives que fan possible la sostenibilitat de l'entitat.
- Visibilitzar quines d'aquestes són visibles i quines invisibles, i com estan distribuïdes.
- Detectar els malestars i les desigualtats derivades de l'actual distribució i reconeixement.

### Desenvolupament

1. Col·lectivament, enumereu i escriviu en notes adhesives totes les tasques que es fan a l'entitat. Us pot ajudar començar per aquelles productives i més evidents, i continuar per les reproductives, quotidianes i, aparentment, poc significatives.
2. A la part visible del dibuix de l'iceberg de l'element visual de suport, situeu aquelles tasques que considereu que tenen visibilitat i reconeixement. A la part invisible, situeu aquelles que considereu que són poc visibles i reconegudes. Mentre ho feu, apunteu al costat de cada tasca qui l'acostuma a fer i si li agrada o no fer-la.
3. A partir de la imatge resultant, en petits grups o en plenària en funció del nombre de persones que sigueu, comenteu quines són les persones que porten a terme les tasques més desagrades, més pesades i més invisibilitzades.
4. De nou col·lectivament, torneu a apuntar totes les tasques en notes adhesives. Ara haureu de dibuixar un nou repartiment ideal de tasques a partir de la primera roda d'engranatge dibuixada per tal de mostrar la interrelació entre elles. Apunteu també el nom de les persones que les fan.
5. Aquest dibuix del repartiment ideal de tasques el podeu penjar a un lloc visible de l'entitat, ja que representa el reconeixement de la feina de tot l'equip i la importància de totes les tasques per assolir els objectius de l'entitat sumant els esforços de tothom.

### Consells per a la facilitació

- Com que sovint els treballs invisibles són menys reconeguts o no són considerats «treball», pot ser que les persones que els duen a terme no els reconeguin com a tal, o els costi explicitar que ho fan perquè sembli que busquin un reconeixement. És important que quan la facilitadora detecti això, animi i reforci les persones que estan visibilitzant aquests treballs, tot apreciand-ne la importància.
- Fent aquest exercici, poden donar-se situacions de presa de consciència acompanyades de ràbia i sentiment d'injustícia per part de les persones que més desenvolupen tasques invisibilitzades i reproductives. És important acompanyar aquests moments des de la cura i facilitar-ne l'expressió. Alhora, caldrà tenir en compte que això potser fa emergir reaccions a les persones que no desenvolupen aquestes tasques i que potser es poden sentir atacades.
- Per conduir el diàleg, pot ajudar recordar els passos de la comunicació no violenta (descriure la situació sense jutjar, descriure els sentiments propis i fer una petició) i animar les persones que estan expressant-se a fer-ho.



## 7.7 Recursos

- *Guia per a la incorporació de polítiques d'igualtat de gènere a les PIMES.* Fundació Surt. Fons Social Europeu, Unió Europea.

[http://www.surt.org/accions/guia\\_delta\\_igualtat\\_pimes.pdf](http://www.surt.org/accions/guia_delta_igualtat_pimes.pdf)

- *Trabajos: empleos, cuidados y división sexual del trabajo. Guía didáctica de ciudadanía con perspectiva de género.*

[http://www.fuhem.es/proyecto\\_igualdad/pdf/cap\\_3.pdf](http://www.fuhem.es/proyecto_igualdad/pdf/cap_3.pdf)

- Entitats:

- Associació Institut Quotidiana (iQ)
- Cooperativa Pandora Mirabilia
- Cooperació

# 8. CONCILIACIÓ, CORRESPONSABILITAT I ORGANITZACIÓ DELS TEMPS

---

## 8.1 Descripció

**Davant la centralitat del temps de treball productiu i remunerat** que impera en la nostra societat, **la conciliació és un concepte que fa referència al fet de reorganitzar aquests temps i activitats en relació amb els temps de la vida quotidiana** (i les seves necessitats i anhels vinculats a la família, a la comunitat o al desenvolupament personal, com poden ser l'oci, el descans, la participació política o l'activitat associativa, entre d'altres) **per tal de fer vides més sostenibles i vivibles.**

Ha passat, però, que **aquest concepte s'ha tendit a relacionar únicament amb la necessitat individual de determinades persones, majoritàriament les dones, de fer compatibles les responsabilitats laborals amb les responsabilitats del treball domèstic i de cura.** Malgrat que el dret a conciliar per motius familiars (maternitat i paternitat, lactància i cura d'una persona dependent) és un dret garantit per a tot el personal treballador de qualsevol organització que apliqui el conveni d'Acció i Intervenció Social, al llarg dels últims anys **les mesures de conciliació han estat dirigides exclusivament a les dones, o s'ha facilitat que sol·licitin acollir-s'hi.**

Per transformar aquesta situació i **redistribuir les tasques domèstiques i de cures, tot facilitant la incorporació dels homes en aquesta esfera, ha aparegut el concepte de corresponsabilitat** per tal de superar la concepció individual de la conciliació i emfatitzar la necessitat de **fer corresponsable tota la societat de tots els treballs que fan possible la vida en un marc d'igualtat entre dones i homes.** Aquesta perspectiva pretén visibilitzar, reconèixer i redistribuir de manera equitativa les tasques reproductives, tot atorgant-hi valor social.

**El concepte de corresponsabilitat vol facilitar la incorporació**

**dels homes en les tasques domèstiques i de cures per superar la concepció individual de la conciliació i fer corresponsable la societat dels treballs que fan possible la vida.**

## 8.2 Situació de les entitats

La conciliació o la corresponsabilitat, és a dir, la possibilitat de gestionar el temps per poder desenvolupar totes les activitats que constitueixen una vida plena, **preocupa a gran part de les persones treballadores, voluntàries i membres de junta, especialment les dones dels equips tècnics, de Lafede.cat i de les entitats que en formen part.**

En analitzar i contrastar la informació resultant del qüestionari anònim realitzat a l'inici del procés amb els resultats dels tallers participatius i les entrevistes, observem que, **si bé majoritàriament les entitats faciliten mecanismes de conciliació de la vida laboral amb la personal i familiar** –sobretot la possibilitat de flexibilitzar l'horari i la recuperació d'hores extres–, **aquestes no sempre generen el benestar esperat.**

En aquest sentit, han aparegut dos conflictes rellevants. En primer lloc, el generat pels **horaris de les reunions, les formacions o els actes de l'entitat.** La necessitat de fer compatibles els horaris dels membres de la junta, el voluntariat i l'equip tècnic implica fer algunes reunions fora de l'horari laboral d'aquests últims –moltes vegades, donant per descomptat l'assumpció de les corresponents tasques tècniques per part de les persones que no tenen responsabilitats familiars, fet que genera malestar i sensació de greuge comparatiu a les persones tèc-



niques sense responsabilitats familiars (que poden tenir altres responsabilitats i compromisos d'un altre caire). Per tant, **si bé en la majoria dels casos l'horari d'aquestes activitats es considera pactat entre tots els agents, i malgrat la possibilitat de flexibilitzar l'horari d'acord amb aquestes modificacions, això no determina que permetin conciliar satisfactòriament o que no s'estigui exclòent, voluntàriament o involuntària, algun col·lectiu amb característiques determinades.**

En segon lloc, s'ha evidenciat que el volum de feina assumit pel personal tècnic, en conjunció amb la **rigidesa dels terminis i els temps de l'administració**, impliquen no poder acabar les tasques en la jornada laboral estipulada i haver de fer força **hores extres en períodes de temps intensius, fet que genera angoixes, tensió i dificultats per a la conciliació.**

A partir d'aquestes dades s'observa, doncs, que la conciliació és un àmbit més conegut, debatut i treballat que d'altres en el si de les entitats de Lafede.cat, sobretot entre els equips tècnics, que, malgrat la voluntat i els avenços fets —que es reflecteixen en la bona qualificació que es dedueix al qüestionari—, encara queda molta feina per fer, tal com queda palès a partir de la informació extreta dels tallers participatius.

### 8.3 Avís per a navegants

- Alerta! Actualment la conciliació penalitza les persones que l'exerceixen, ja que poden deixar de participar en espais de presa de decisions i/o la seva promoció dins l'entitat es pot veure limitada.
- Perquè totes les persones puguin conciliar, cal tenir en compte les diferents circumstàncies de tothom que forma part de l'entitat: membres de la junta, personal tècnic i personal voluntari. En aquest sentit, caldrà que tots i totes exposin les seves necessitats i cedeixin per poder millorar les condicions de tot l'equip. Procureu que no siguin sempre les mateixes persones les que cedeixen, perquè és un fet que crema i desvincula.
- Millorar la conciliació de tots els agents que formen part d'una entitat implica el suport i el compromís de les persones als càrrecs de responsabilitat o que tenen poder de decisió sobre les condicions laborals. Si desenvolupes alguna d'aquestes funcions, assegura't de conèixer les necessitats de conciliació personal de les persones que estan al teu càrrec i tingues-ho en compte alhora de planificar reunions i puntes de feina.

- Tenir presents les necessitats de temps de totes les persones fa incrementar la satisfacció i el benestar de tots els participants, i això vol dir treballar més a gust i millor, fet que repercuteix directament en els resultats i la sostenibilitat del conjunt de l'entitat.
- Que l'entitat assumeixi la seva corresponsabilitat en la cura pot costar diners, però té un impacte directe en l'erradicació de les desigualtats de gènere i en la sostenibilitat de la vida.
- La flexibilitat com a mesura de conciliació, lligada a la responsabilitat per tirar endavant la feina, pot implicar una càrrega i un resultat contraindicat per introduir l'ètica de la cura si es tradueix a estar disponible 24 hores o a no tenir uns horaris que et permetin organitzar les rutines pròpies o les de persones al càrrec (infants, persones grans...).
- No oblidem que el voluntariat, malgrat dedicar-se a les tasques de l'entitat en el seu temps lliure perquè ho vol, també ha de poder conciliar i que això no afecti el seu vincle o poder d'incidència a l'entitat.

### 8.4 Preguntes d'autodiagnosi

Cal estar alerta! En funció de si responen persones de la junta, personal tècnic o personal voluntari, les respostes i les percepcions seran diferents. Responen les qüestions per a l'autoavaluació des de posicions diferents i refieu-vos de la que doni una resposta més negativa, ja que, si hi ha una sola persona que detecta aquest aspecte com a problemàtic, és motiu suficient per intentar posar-hi remei.

#### 1. Quan faltes a una reunió, a un acte o a una jornada organitzada per la vostra entitat per motius personals o familiars...

- A: Marxo molt tranquil·la, sabent que la meva opinió es tindrà en compte i que posteriorment em faran un bon traspàs de la informació per tal que em senti vinculada a les decisions preses, o el contingut de l'acte o la jornada.
- B: Marxo tranquil·la, perquè els meus companys i les meves companyes ho entenen, i sé que després tindrà una acta on trobar-ho tot.
- C: Marxo una mica inquieta, perquè potser pensen que m'estic escapolint. Alhora patiré, perquè després els hauré de perseguir per saber què es va parlar o què es va fer.
- D: Marxo intranquil·la i em sento una mica culpable, perquè penso que és la meva responsabilitat assistir a aquests actes i saber què passa. Després no m'acabarà d'arribar bé la informació sobre el

que es va parlar o fer, i això repercutirà negativament en la meua feina.

## **2. Les reunions, els actes o les jornades són dins l'horari laboral de l'equip tècnic?**

- A:** Sí, intentem que sempre sigui així.
- B:** Majoritàriament sí, tot i que algunes reunions impliquen desplaçaments llargs i les persones que hi assisteixen han de passar la nit fora de casa.
- C:** Només a vegades, perquè per a la nostra entitat és molt complicat fer coincidir els horaris de les persones de la junta, del personal tècnic i del personal voluntari.
- D:** En la majoria de casos no, ja que no havíem pensat que l'horari de les reunions podia tenir un impacte en la vida personal de l'equip.

## **3. Hi ha alguna persona o col·lectiu que no pugui assistir a les reunions d'equip, o a alguna activitat important per a l'entitat de manera continuada?**

- A:** No, la major part de l'entitat pot assistir a les reunions i pot desenvolupar les seves activitats dins l'organització sense que això els produeixi estrès en la seva vida personal o en àmbits de la seva vida quotidiana.
- B:** No, la major part de l'entitat pot assistir a les reunions i desenvolupa les activitats dins l'organització, però a vegades això genera un malestar en algunes persones a causa de la dificultat per conciliar les tasques de l'entitat amb la vida personal.
- C:** Sí, hi ha un col·lectiu determinat de persones que formen part de l'entitat que no pot assistir a algunes activitats o tasques de l'entitat, i això provoca un greuge per a aquestes o per a les persones que assumeixen aquestes tasques.
- D:** Sí, hi ha un col·lectiu determinat de persones que formen part de l'entitat que no pot assistir a algunes activitats o tasques de l'entitat i això provoca un greuge per a aquestes o per a les persones que assumeixen aquestes tasques, la qual cosa provoca un malestar insostenible fins al punt de l'abandó d'aquestes persones de l'entitat.

## **4. Les persones que s'acullen al seu dret a conciliar (per motius de paternitat o maternitat, per cura de persones grans o per altres motius) pateixen un empitjorament de la seva posició tècnica o política dins l'entitat?**

- A:** No, les persones que concilien, quan es reincorporen al seu lloc de treball o càrrec, recuperen la posició (formal i informal) en el si de l'entitat.

**B:** Les persones que concilien, quan es reincorporen al seu lloc de treball o càrrec, recuperen la posició que tenien abans del període de conciliació, però reconeixen que han perdut possibilitats de promoció durant la seva absència o reducció de jornada o implicació.

**C:** Les persones que concilien manifesten la pèrdua de possibilitats de promoció i de reconeixement de la seva tasca dins l'entitat.

**D:** Sí, tothom reconeix que les persones que concilien perden possibilitats de promoció i de reconeixement de la seva tasca dins l'entitat.

## **5. Més enllà del dret a conciliar de les persones treballadores, l'entitat intenta assumir la seva corresponsabilitat en la cura o en la tasca de facilitar la corresponsabilitat de tots els treballs entre totes les persones?**

- A:** Sí, l'entitat compta amb servei de cura de criatures per al seu personal i per a les persones voluntàries, o ofereix altres mesures *kidsfriendly*.
- B:** Sí, l'entitat assumeix que ha de tenir cura de les persones que la integren, tot i que les seves possibilitats econòmiques no permeten oferir serveis massa amplis.
- C:** L'entitat no ofereix cap facilitat per a la conciliació de les persones que la integren, més enllà del que estableix la llei.
- D:** L'entitat no s'ha plantejat mai que ha de ser corresponsable de la cura de les persones que la integren.

## **6. Quan alguna persona falta al seu lloc de treball o a activitats de l'entitat per motius de conciliació, com s'assegura la continuïtat de les seves tasques i responsabilitats?**

- A:** L'entitat organitza el treball i els projectes de tal manera que s'intenta que ningú no sigui indispensable (treballem per equips, parelles, etc.); així, si una persona falta, les tasques i responsabilitats queden a càrrec de la persona o l'equip amb qui les compartia. Tot i així, sempre es valora el fet de contractar una persona per substituir la que falta.
- B:** Per a totes les absències, l'entitat contracta una persona per substituir la persona que falta; d'aquesta manera, les tasques i els projectes que aquesta persona portava no s'aturen o recauen sobre les altres persones de l'equip, tot augmentant les seves responsabilitats i càrregues de treball de manera sobtada. No totes les absències, però, són igual de senzilles de substituir.

**C:** Per a les absències de llarga durada, l'entitat contracta una persona per substituir la persona que falta. Per a absències més curtes, l'entitat redistribueix les tasques i els projectes que no es poden aturar entre la resta de l'equip, tot augmentant la seva càrrega de treball.

**D:** L'entitat no té un protocol o una manera de funcionar establerta per a aquests casos. En funció de la persona que falta i els projectes o tasques que desenvolupés, aquestes s'aturen o es redistribueixen per sorteig.

## 8.5 Resultats de l'autodiagnosi

	Resultat	Consells per a la transformació de les entitats
Majoria de A	Aneu molt bé! Teniu la conciliació i la corresponsabilitat molt integrades en el si de la vostra entitat: és una característica que us defineix. Tot i així, no us relaxeu i continueu vetllant pel reconeixement i la reorganització equitativa de totes les tasques entre totes les persones per assegurar que compliu les vostres responsabilitats com a entitat.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establir una persona de referència i/o reunions periòdiques amb les persones que concilien per assegurar que mantenen la seva posició i les seves opcions de promoció a l'entitat, ja siguin tècniques, membres de la junta o voluntàries.</li> <li>• Fer campanyes d'incidència perquè les administracions estableixin uns ritmes de presentació de subvencions curosos amb els equips tècnics de les entitats i els seus ritmes de treball.</li> </ul>
Majoria de B	La vostra entitat ha fet passes cap a la conciliació, però encara no garanteix que no tingui repercussions per a les persones que s'hi acullen ni assegura la corresponsabilitat. Seguiu treballant per millorar, que segur que hi guanyareu en qualitat de vida i benestar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar espais de cura per a criatures i altres persones dependents a l'espai de treball i activitats de l'entitat.</li> <li>• Establir el treball per parelles o equips per tal que ningú no tingui la pressió de ser indispensable.</li> <li>• Pla consensuat i consentit per a les conciliacions de llarga durada: pacte entre la persona que agafarà el permís i la resta de l'equip per determinar qui assumirà les tasques de la persona que no estarà disponible durant alguns mesos. Així s'assegura que ningú no haurà d'assumir tasques sobrevingudes i la planificació ajuda molt a poder fer compatible la vida laboral amb la resta d'àmbits de la vida quotidiana.</li> </ul>
Majoria de C	La vostra entitat ha començat a implementar mesures de conciliació, tot i que encara queda molta feina per fer. A continuació, us proposem un seguit de mesures que us poden ajudar!	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usar eines 2.0 perquè la informació de reunions, actes o jornades estigui a l'abast de tothom amb el màxim detall possible.</li> <li>• Alternar els dies i horaris de les reunions i/o incorporar l'ús de videoconferències a les reunions per a aquelles persones que estiguin lluny o tenint cura dels seus familiars.</li> <li>• Modificar les condicions del conveni laboral atenent al màxim les necessitats de l'equip tècnic.</li> </ul>
Majoria de D	La vostra entitat no ha pensat mai en què implica conciliar, en el malestar que genera no fer-ho o en la necessitat de tenir una activitat compatible amb la resta d'àmbits de la vida. No passa res, mai no és tard per posar-s'hi! No ho deixeu passar, que hi podeu guanyar molt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposar, recollir i fer seguiment de les necessitats de conciliació personal de totes les persones que formen part de la quotidianitat de l'entitat. En funció de la dimensió de l'entitat, això es pot fer en una reunió a la tornada de les vacances majoritàries o mitjançant una enquesta virtual.</li> </ul>

## 8.6 Exercici de grup

**Activitat:** Parlem de temps, per unes vides més sostenibles.

**Material:** element de suport visual (adjunt), retoladors de colors

**Temps:** 2 h

### Objectius

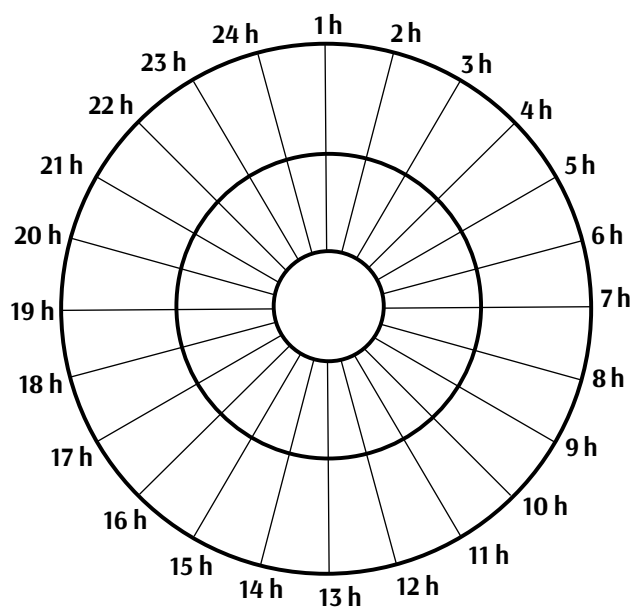
- Prendre consciència de l'actual distribució d'hores de la jornada laboral individual i els malestars que genera.
- Analitzar la influència de l'organització del temps de treball remunerat en la distribució d'hores de la jornada de vida.
- Posar en comú horitzons de conciliació amb la vida personal i línies vermelles.

### Desenvolupament

1. De manera individual, omple la circumferència exterior del rellotge de 24 hores de l'element de suport visual (adjunt) amb les activitats que fas un dia laborable normal: dormir, preparar àpats, fer feines domèstiques i de cures, menjar, descansar, tenir temps lliure, treballar, desplaçar-te... Si ho pots fer amb colors, per tal que es vegi la diferència entre activitats, molt millor!
2. A continuació, a la circumferència interior, omple les activitats que t'agradaria fer en un dia laborable ideal. Pinta les activitats del mateix color que al punt anterior.
3. Ara posa un gomet o punt vermell sobre aquells moments de la circumferència interior que a tu personalment et generen malestar o que t'agradaria fer diferent (per exemple, fer una reunió de feina a mitja tarda, haver de córrer al matí per deixar la criatura a l'escola i arribar a la feina puntual, haver de destinar una hora al vespre a fer-te el tàper de l'endemà, etc.), i un punt o gomet verd sobre aquells moments o activitats que et generen més benestar.
4. Col·lectivament, poseu tots els rellotges de manera que tothom els pugui veure, i comenteu:
  - Quins gomets, verds i vermells, tenen a veure amb l'entitat?
  - Totes les persones han assenyalat els mateixos punts conflictius o de benestar? Parleu de les similituds i diferències! Hi ha alguna diferència entre dones i homes? I entre edats? I entre persones amb responsabilitats familiars o no?
  - Celebreu totes aquelles mesures que ja estiguen fent per millorar o assegurar la conciliació amb la vida personal!
5. Reflexioneu i penseu mesures que podríeu emprendre per transformar els moments o les activitats que generen malestar a les persones de l'entitat.

### Consells per a la facilitació

Tenim tan integrada la cultura del treball que, fent aquest exercici, pot costar que les persones se sentin legitimades per expressar les seves necessitats i desitjos reals respecte al temps per por a ser llegides com a egoistes o poc compromeses amb l'entitat. És important que la facilitadora recordi que aquest exercici és important per visibilitzar necessitats i desitjos respecte a la conciliació entre la vida personal i laboral, perquè es coneguin, reconeguin i, sempre que hi hagi la possibilitat, transformar dinàmiques organitzatives que n'impedeixen la satisfacció.



## 8.7 Recursos

- CLEMENTE, Susana; GARCÍA, Andrea; SALOBRAL, Nieves. *Estrategias y políticas de conciliación en las empresas de economía social, favorecedoras de la igualdad de oportunidades laborales entre mujeres y hombres. Diagnóstico participativo*. 2012.  
[http://www.economiasolidaria.org/files/guia\\_conciliacion.pdf](http://www.economiasolidaria.org/files/guia_conciliacion.pdf)
- *Mesures, recursos i bones pràctiques sobre gestió democràtica, transparència, igualtat de gènere i conciliació a les cooperatives de treball*. Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya, 2016.  
[http://www.cooperativest treball.coop/sites/default/files/materials/d\\_2n\\_inf\\_mrbb\\_gdtgc.pdf](http://www.cooperativest treball.coop/sites/default/files/materials/d_2n_inf_mrbb_gdtgc.pdf)
- *50 bones pràctiques en els nous usos socials del temps a l'administració local i a l'empresa*. Diputació de Barcelona, 2006.  
<https://www1.diba.cat/uliep/pdf/49857.pdf>
- Entitats:
  - Associació Institut Quotidiana (iQ)
  - Fundació Maria Aurèlia Capmany
  - Cooperativa Pandora Mirabilia
  - Fundació Surt

# 9. DISCRIMINACIÓ, ASSETJAMENT LABORAL I ASSETJAMENT SEXUAL I PER RAÓ DE SEXE

## 9.1 Descripció

La **discriminació és una conducta que comporta actituds i accions d'intolerància i rebuig cap a grups sencers de població que es perceben de manera homogènia, fet que desemboca en processos de marginació i exclusió social.** La discriminació prové dels estereotips (penso, per exemple, que em robarà) i dels prejudicis (sento, per exemple, por). La discriminació inclou des d'actituds molt subtils, aparentment inofensives, fins a l'assetjament continuat o la violència.<sup>5</sup>

**L'assetjament laboral o mobbing és l'assetjament continuat de caràcter psicològic per part de persones de l'entorn laboral.** Cal tenir present que, en el cas de **Lafede.cat** i les entitats que la formen, les relacions que s'estableixen entre les persones d'una mateixa entitat no sempre estan marcades per una relació laboral a través d'un contracte de treball (penseu en les persones voluntàries o membres de la junta), però aquestes relacions sí que podrien constituir assetjament, ja que l'entorn ho determina.

**L'assetjament sexual és “qualsevol comportament verbal, no verbal o físic no desitjat d'índole sexual que tingui com a objectiu o produeixi l'efecte d'atemptar contra la dignitat d'una persona o de crear-li un entorn intimidatori, hostil, degradant, humiliant o ofensiu”.** Per altra banda, l'assetjament per raó de sexe es defineix com un “comportament no desitjat relacionat amb el sexe o el gènere d'una persona en ocasió de l'accés al treball remunerat, la promoció en el lloc de treball, l'ocupació o la formació, que tingui com a objectiu o produeixi l'efecte d'atemptar contra la dignitat de la persona i de crear-li un entorn intimidador, hostil, humiliant o ofensiu”.<sup>6</sup>

El que cal tenir present a partir d'aquestes dues definicions és que l'assetjament és un comportament no

desitjat i que això sempre és una percepció subjectiva de la persona receptora d'aquestes actituds. **Cal posar de manifest també la importància de les relacions de poder entre les diferents persones entre les quals es poden donar relacions de discriminació o assetjament,** ja que les estructures organitzatives més jeràrquiques acostumen a ser espais on es donen més assetjaments.

**La discriminació inclou des d'actituds molt subtils, aparentment inofensives, fins a l'assetjament continuat o la violència**

## 9.2 Situació de les entitats

Aquesta temàtica no s'ha abordat en les dinàmiques dels tallers participatius. Tot i així, fruit de les enquestes, **sí que s'ha detectat l'assetjament sexual, l'assetjament per raó de sexe o el mobbing com a problemàtiques existents a Lafede.cat i a les entitats que en formen part.**

A partir del qüestionari es detecta que, davant la pregunta “L'entitat disposa de mecanismes de denúncia per a casos d'assetjament sexual o per raó de sexe?”, pràcticament el 39% de les persones que han respost l'enquesta responen afirmativament aquesta qüestió. Si ens fixem en el percentatge de respostes afirmatives entre homes, dones i persones que no se senten incloses en aquestes categories, s'observa que el 51% dels homes consideren que l'entitat disposa de mecanismes de denúncia, el 75% dels altres respon afirmativament, i només ho fa de la mateixa manera el 38% de les dones. **Aquestes dades no ens permeten conèixer amb precisió quin percentatge d'entitats que formen part de Lafede.cat disposen de mecanismes de denúncia contra casos d'assetjament sexual o per raó de sexe, però**

<sup>5</sup> En aquest eix no s'aprofundirà en la gestió de la violència, sinó en la discriminació i l'assetjament en una fase prèvia.

<sup>6</sup> Definicions extretes de la Llei 3/2007, de 22 de març, per a la igualtat efectiva entre dones i homes.



## permeten copsar com les dones perceben menys protecció davant d'hipotètics casos d'assetjament.

Sorprenentment, davant de la qüestió “Creus que aquests mecanismes són els adequats per la resolució dels casos d'assetjament sexual i per raó de sexe?”, el percentatge de respostes afirmatives és superior que en la qüestió comentada anteriorment, amb un 57% d'afirmacions entre les persones que han respost. Això implica que hi ha persones que han respost que la seva entitat no disposa de mecanismes, però que després han declarat que aquests mecanismes són adequats. D'aquesta dada, se'n desprèn que aquestes persones no troben necessaris aquests mecanismes.

Deixant de banda la qüestió específica de l'assetjament sexual i per raó de sexe, i fixant-nos en l'assetjament laboral o el *mobbing*, s'observa que, davant la pregunta “L'entitat disposa de mecanismes de denúncia per casos d'assetjament laboral o *mobbing*?”, les respostes són similars a les obtingudes anteriorment, tot i que amb un percentatge de resposta afirmativa (1,5 punts) lleugerament inferior. En aquest cas, les més crítiques tornen a ser les dones, amb només un 38% de respostes afirmatives, i el personal tècnic, amb un 26% de respostes en positiu.

Finalment, **a la qüestió referida a l'adequació dels mecanismes de resolució de casos d'assetjament laboral o *mobbing***, es repeteixen les tendències observades anteriorment; per una banda, hi ha un percentatge més elevat de respostes afirmatives referents a aquesta pregunta que a l'anterior, fet que mostra que **els mecanismes de resolució d'aquesta problemàtica no es detecten com a necessaris, tot i que les dones i el personal tècnic són els qui més opinen que els mecanismes dels quals es disposa no són adequats**: les dones en un 54% dels casos i el personal tècnic, en un 56%.

### 9.3 Avís per a navegants

- Cal preguntar-nos si la composició i les dinàmiques internes de la nostra entitat faciliten la discriminació de determinats perfils de persones.
- Hem de tenir present que cap de nosaltres ens salvem de tenir prejudicis, ja que vivim en una societat que els utilitza pel seu funcionament.
- En un grup, sempre es donen relacions de poder que poden ser per raó de classe, de gènere, d'ètnia, etc. i que poden desembocar en situacions de discriminació.

- Els casos de discriminació o assetjament poden desembocar en situacions molt complicades de resoldre. Sempre és més senzill i efectiu prevenir que no pas reparar les conseqüències d'aquestes dinàmiques.

A l'hora d'abordar un cas de discriminació, d'assetjament laboral o d'assetjament sexual o per raó de sexe, cal tenir molt present quina posició prenem respecte al conflicte, i això implica tenir en compte certes qüestions abans d'abordar la problemàtica:

- Cal tenir present que sovint la jerarquia juga un paper important en aquests conflictes; no és el mateix l'assetjament per part d'una persona del mateix rang que per part d'una persona en una posició de rang superior, i les possibilitats de donar-hi resposta tampoc no són les mateixes en un cas i l'altre.
- Gestionar aquestes situacions en les entitats petites és molt més complicat que en entitats grans. Cal ser molt curosos i evitar la rumorologia per estalviar malentesos, tensions innecessàries i respectar la intimitat de les persones implicades.
- No sempre tenim les eines per resoldre aquest tipus de problemàtiques. És important pensar a demanar ajuda a persones externes que són professionals en aquesta matèria.

### 9.4 Preguntes d'autodiagnosi

Preguntes per respondre de manera col·lectiva com a entitat:

#### 1. T'has sentit mai discriminat o discriminada per alguna raó?

- A: No, no m'hi he sentit mai, i penso que l'entitat vetlla perquè tothom se senti a gust.
- B: No, no m'hi he sentit mai, tot i que penso que des de l'entitat no es vigila si hi ha algú que es pot sentir així.
- C: Sí, alguna vegada m'hi he sentit.
- D: Sí, sentir-me discriminat o discriminada per algun motiu és habitual en el meu dia a dia a l'entitat.

#### 2. Com has reaccionat en ser conscient que s'està discriminant una persona de l'equip?

- A: Hi ha un protocol per donar resposta als casos de discriminació, i totes les persones de l'equip estem atentes que no es donin aquestes situacions.
- B: No tenim cap protocol, però totes les persones de l'equip estem atentes que no es donin aquestes situacions.



**C:** No en tenim cap protocol, i en funció de la sensibilitat de cadascú s'intenta ajudar en la resolució del conflicte o no.

**D:** No hi ha protocol, i les persones de l'equip acostumem a no intercedir en el conflicte per les possibles conseqüències que això pot tenir en el nostre dia a dia a l'entitat.

### **3. Tens la sensació que alguna vegada algú s'ha comportat amb tu o amb alguna altra persona d'alguna de les maneres següents:**

- Has sentit que la teva feina no té valor o que sempre està mal feta? O has vist que li ho feien sentir a algú altre?
- T'has sentit desplaçat, menystingut o que l'entitat és un espai hostil per a tu a causa de desavinences amb alguna persona de l'equip? O has vist que li ho feien sentir a algú altre?

**A:** No, no m'ha passat mai, ni he vist que això passés a la meva entitat.

**B:** Sí, m'he sentit com es descriu en alguna d'aquestes situacions, o conec alguna persona que s'hi ha sentit. S'ha explicat, i la persona assetjada ha sentit que l'entitat li donava suport i li plantejava solucions.

**C:** Sí, m'he sentit com es descriu en alguna d'aquestes situacions, o conec alguna persona que s'hi ha sentit. S'ha explicat, però la persona assetjada no ha sentit que l'entitat li donés suport o li plantejés solucions.

**D:** Sí, conec alguna persona que s'ha sentit com es descriu en alguna d'aquestes situacions, però l'entitat no li ha ofert suport ni solucions, i la persona assetjada ha acabat marxant de l'entitat.

### **4. Com a entitat, teniu algun mecanisme perquè les persones de l'equip puguin comunicar que han patit algun tipus d'assetjament laboral?**

**A:** Sí, tenim un mecanisme establert i conegut per tothom sobre com s'ha de procedir a comunicar aquestes situacions. Aquest mecanisme és l'adequat i sabem, per experiència, que funciona bé.

**B:** Sí, tenim un mecanisme establert i conegut per tothom sobre com s'ha de procedir a comunicar aquestes situacions. No sabem si és un mecanisme adequat, perquè no l'hem posat mai en pràctica.

**C:** Sí, tenim un mecanisme, però és antic i no és conegut per tothom.

**D:** No, no tenim cap mecanisme per comunicar-ho.

### **5. Tens la sensació que alguna vegada algú s'ha comportat amb tu o amb alguna altra persona d'alguna de les maneres següents:**

- Has sentit que et miraven, o miraven algú, de manera lasciva?
- T'has sentit, o has vist que feien sentir a algú altre, desplaçat o menystingut com a conseqüència de la teva, o la seva, opció sexual o identitat de gènere?
- T'has sentit, o has vist que feien sentir a algú altre, desplaçat, menystingut o que l'entitat era un espai hostil perquè feien acudits sobre la teva sexualitat o la teva opció sexual?

**A:** Sí, m'he sentit com es descriu en alguna d'aquestes situacions, o conec alguna persona que s'hi ha sentit. S'ha explicat, i la persona assetjada ha sentit que l'entitat li donava suport i li plantejava solucions.

**B:** No m'he sentit com es descriu en alguna d'aquestes situacions, ni conec cap persona que s'hi hagi sentit. No ens hem trobat en cap situació així a la nostra entitat.

**C:** Sí, m'he sentit com es descriu en alguna d'aquestes situacions, o conec alguna persona que s'hi ha sentit. S'ha explicat, però la persona assetjada no ha sentit que l'entitat li donés suport o li plantejés solucions.

**D:** Sí, m'he sentit com es descriu en alguna d'aquestes situacions, o conec alguna persona que s'hi ha sentit, però no s'ha explicat perquè no creia que l'entitat tingues la voluntat de donar-li suport o oferir-li solucions, o ho ha explicat i l'entitat no ha ofert suport ni solucions, i la persona assetjada ha acabat marxant de l'entitat.

### **6. Com a entitat, teniu algun mecanisme perquè les persones de l'equip puguin comunicar que han patit algun tipus d'assetjament sexual o per raó de sexe?**

**A:** Sí, tenim un mecanisme establert i conegut per tothom sobre com s'ha de procedir a comunicar aquestes situacions. Aquest mecanisme és l'adequat i sabem, per experiència, que funciona bé.

**B:** Sí, tenim un mecanisme establert i conegut per tothom sobre com s'ha de procedir a comunicar aquestes situacions. No sabem si és un mecanisme adequat, perquè no l'hem posat mai en pràctica.

**C:** Sí, tenim un mecanisme, però és antic i no és conegut per tothom.

**D:** No, no tenim cap mecanisme per comunicar-ho.

## 9.5. Resultats de l'autodiagnosi

	Resultat	Consells per a la transformació de les entitats
Majoria de A	La vostra entitat té present els riscos i les dificultats que poden provocar la discriminació, l'assetjament sexual, l'assetjament per raó de sexe o l'assetjament laboral. Per aquest motiu, disposa de mecanismes de prevenció i té la voluntat de gestionar el conflicte de la millor manera possible en cas que fes falta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No deixeu de tenir presents els mecanismes de prevenció i podeu seguir endavant per treballar l'empatia i entendre les discriminacions que poden arribar a patir totes les persones de l'equip.</li> </ul>
Majoria de B	La vostra entitat té la voluntat de donar la resposta adequada en cas de trobar-se en una situació de discriminació, d'assetjament sexual, d'assetjament per raó de sexe o d'assetjament laboral, però encara no disposa dels mecanismes de prevenció per tal d'evitar-los, ni de mecanismes per donar-hi resposta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cal disposar de protocols d'actuació per donar resposta a aquestes situacions. Aquests protocols han de ser clars, efectius i coneguts per totes les persones de l'entitat.</li> </ul>
Majoria de C	La vostra entitat no ha abordat encara aquestes problemàtiques. No ha establert mecanismes de prevenció ni ha plantejat possibles respostes. Cal que us poseu a treballar en aquesta línia, ja que tenir un bon clima de treball és un dels aspectes més ben valorats per la major part dels equips.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cal que poseu en marxa mecanismes de prevenció i començar a treballar en la sensibilització i en la creació de protocols per poder donar resposta a aquestes possibles situacions.</li> <li>• Donar a conèixer la tolerància zero de l'entitat amb aquestes actituds, i que aquesta posició sigui coneguda per tothom, és una estratègia de sensibilització i prevenció per l'entitat.</li> </ul>
Majoria de D	La vostra entitat no disposa de mecanismes de prevenció ni de resposta per a casos de discriminació, d'assetjament laboral, sexual o per raó de sexe. Tot i així, s'han donat aquestes problemàtiques, i la gestió que se n'ha fet no ha estat satisfactòria o en alguns casos ha estat, fins i tot, contraproductiu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Malauradament sabeu que si aquests conflictes no es gestionen de manera adequada el malestar que generen fa insostenible el funcionament normal de l'entitat. Cal que treballeu per aplicar mecanismes de prevenció i sensibilització i que disposeu d'eines per gestionar-lo.</li> </ul>

- **Per a la prevenció:**

Mostrar de manera explícita el rebuig de l'entitat davant d'aquestes actituds, de manera que aconseguixi ser un aspecte identificatiu de l'entitat.

En casos d'assetjament sexual, assetjament per raó de sexe o assetjament laboral, l'entitat ha de ser implacable en les mesures que apliqui. Si l'entitat tira endavant una resposta ferma en la condemna d'aquestes actituds, està determinant quina serà sempre la seva resposta.

Una entitat transparent i horitzontal en la seva organització dificulta l'aparició de casos de discriminació o assetjament.

- **Per abordar un cas concret d'assetjament sexual, assetjament per raó de sexe o assetjament laboral:**

– Cal confiar en la veracitat del relat de la persona agredida. Recordeu que, segons la llei, és la persona agredida la que determina si aquella situació l'ha incomodat o no. No confiar en la percepció de la persona agredida pot suposar l'enquistament del conflicte, i, en el pitjor dels casos, l'abandonament d'aquesta persona de l'entitat.

- Cal assegurar espais de confort i seguretat per a la persona assetjada. Cal que senti que té la confiança de l'equip, que no està sent jutjada i que pot trobar-hi una resposta.
- Cal establir si hi haurà una comissió encarregada de gestionar el conflicte. Segurament, les persones que el gestionin no seran neutres, tindran les seves pròpies opinions sobre la persona assetjadora i l'assetjada, i és important tenir-ho en compte, ja que això pot tenir conseqüències directes en la manera com es desenvolupa la resolució.

## 9.6 Exercici de grup

**Activitat:** La casa de la discriminació

**Material:** element de suport visual (adjunt), notes adhesives, retoladors de colors

**Temps:** 2 h

### Objectius

- Prendre consciència de les discriminacions que poden donar-se a l'entitat.
- Facilitar un espai on poder fer aflorar les relacions de poder.

### Desenvolupament

1. L'element visual de suport d'aquest exercici és una casa i, com a tota casa, hi ha diferents elements, espais... més o menys importants, centrals, valorats, oblidats... com passa amb les persones en una entitat.
2. De manera individual, cadascú ha de reflexionar sobre el lloc que considera que ocupa a aquesta casa. Potser és un moble, una eina, un espai, un racó.... Pensa en quin és el teu lloc o objecte, quines característiques té, com es relaciona amb els altres elements de la casa, amb quins es relaciona bé i amb quins no tant, etc.
3. En gran grup, compartir –sempre que vingui de gust– amb quin element s'ha identificat cadascú i per què. Per fer-ho de manera curiosa i respectuosa, us recomanem fer un cercle de paraula: un cercle de paraula és una dinàmica per escoltar-se de manera profunda. Hi haurà un objecte que s'anirà passant de persona a persona, qui el tingui és l'única persona que podrà parlar. A aquesta, s'afegeixen tres indicacions més que s'hauran de fer explícites abans de començar: parlar des del cor (fer intervencions breus i sense elaborar prèviament el que es voldrà dir), escoltar des del cor (quan no tinguem l'objecte, només escoltarem a qui parli, i no el podem interrompre) i mantenir la confidencialitat del que es parla al cercle.

### Consells per a la facilitació

- L'objectiu d'aquesta dinàmica és, únicament, poder-se expressar i ser escoltat. Si després d'una primera ronda es vol fer una segona, aquesta pot servir perquè les persones prenguin responsabilitats d'allò que les afecta.
- En un cercle de paraula, es diuen i es visibilitzen coses que poden generar reacció o ganes de donar resposta a la resta de participants. És important que la facilitadora mantingui les dinàmiques pactades de no parlar si no es té l'objecte per tal de garantir la cura de qui parla. Pot ser interessant comunicar a les participants que si en algun moment, mentre escolten les altres persones, se'ls remouen coses o tenen ganes de dir coses, es fixin i analitzin què els passa i què els fa reaccionar així, però que no intervinguin.
- Pot passar també que les persones s'emocionin mentre parlen, perquè porten experiències personals de dolor. Cal legitimar sempre les seves emocions, acompanyar-les des de la presència i agrair la valentia d'explicar coses que potser són difícils de dir. És important també anomenar que potser no són les úniques a qui els ha passat allò que expliquen, i que hem connectat o ens hem vist afectades pel que ha dit.
- Cal tenir present que sovint és més fàcil identificar-se amb una situació de rang baix que de rang alt, i persones que potser tenen molts privilegis es porten, a l'exercici, en una situació de poc poder. Això pot fer reaccionar les persones que realment tenen poc poder a l'entitat, i crear un clima de tensió. És important que la facilitadora, alhora que dona suport a la persona que ha parlat, posi consciència des d'on es parla i que, segurament, hi ha persones amb menys capacitat d'incidència sobre, per exemple, el seu lloc de treball o sobre l'entitat; o amb una posició social i estructural més baixa, a les quals potser els està fent reaccionar la manera com s'està portant aquesta persona.

## Element de suport visual



## 9.7 Recursos

- “Llei 17/2015, de 21 de juliol, d’igualtat efectiva de dones i homes”. *Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya*.  
<http://portaldogc.gencat.cat/utillsEADOP/PDF/6919/1436051.pdf>
- “Llei 11/2014, del 10 d’octubre, per a garantir els drets de lesbianes, gais, bisexuals, transgènere i intersexuals i per a eradicar l’homofòbia, la bifòbia i la transfòbia”. *Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya*.  
<http://portaldogc.gencat.cat/utillsEADOP/PDF/6730/1376345.pdf>
- “Llei 3/2007, de 22 de març, per a la igualtat efectiva entre dones i homes”. Col·lecció quaderns de legislació 75.  
[http://justicia.gencat.cat/web/.content/documents/arxius/llei\\_igualtat\\_homes\\_dones\\_75.pdf](http://justicia.gencat.cat/web/.content/documents/arxius/llei_igualtat_homes_dones_75.pdf)
- *Guia per al disseny i la implantació d’un pla d’igualtat d’oportunitats a les empreses*. Generalitat de Catalunya, Institut Català de les Dones, 2006.  
[http://dones.gencat.cat/web/.content/03\\_ambits/docs/publicacions\\_eines04.pdf](http://dones.gencat.cat/web/.content/03_ambits/docs/publicacions_eines04.pdf)
- *Manual sobre la incorporació de la perspectiva de gènere i mesures d’igualtat per a entitats*. Centre per a la Igualtat i Recursos per a Dones, 2017.  
[http://xarxanet.org/sites/default/files/tj\\_incorporacio\\_perspectiva\\_genere.pdf](http://xarxanet.org/sites/default/files/tj_incorporacio_perspectiva_genere.pdf)
- *Protocol per a la prevenció i abordatge de l’assetjament sexual i per raó de sexe a l’empresa*. Consell de Relacions Laborals de Catalunya.  
[http://treball.gencat.cat/web/.content/13\\_-\\_consell\\_relacions\\_laborals/documents/04\\_-\\_recursos/publicacions/protocol\\_assetjament/Protocol-per-a-la-prevencio-i-abordatge-de-lassetjament-sexual-i-per-rao-de-sexe-a-lempresa\\_DEF.pdf](http://treball.gencat.cat/web/.content/13_-_consell_relacions_laborals/documents/04_-_recursos/publicacions/protocol_assetjament/Protocol-per-a-la-prevencio-i-abordatge-de-lassetjament-sexual-i-per-rao-de-sexe-a-lempresa_DEF.pdf)
- *Guia d’elaboració del protocol per a la prevenció i abordatge de l’assetjament sexual i per raó de sexe a l’empresa*. Consell de Relacions Laborals de Catalunya, 2017.  
[http://treball.gencat.cat/web/.content/13\\_-\\_consell\\_relacions\\_laborals/documents/04\\_-\\_recursos/publicacions/Decaleg\\_i\\_guia\\_assetjament/Guia/Guia\\_Protocol\\_Assetjament\\_CAT\\_Interactiu\\_DEF.pdf](http://treball.gencat.cat/web/.content/13_-_consell_relacions_laborals/documents/04_-_recursos/publicacions/Decaleg_i_guia_assetjament/Guia/Guia_Protocol_Assetjament_CAT_Interactiu_DEF.pdf)
- Entitats:
  - Almena Cooperativa Feminista
  - Irídia, centre per la defensa dels drets humans
  - Connexus, atenció, formació i investigació psicosocials
  - Fundació Surt
  - Projecte Ella

# 10. BIBLIOGRAFIA

- ESCODA, M. “El repte de la conciliació de la vida laboral, familiar”, a *Butlletí d'Actualitat Jurídica i Sindical* de CCOO-CERES, núm. 11. Barcelona, 2015.
- CARRASCO, C. (ed.) *Con voz propia. La economía feminista como apuesta terórica y política*. Madrid: La oveja roja, 2014.
- CARRASQUER, P. “El redescubrimiento del trabajo de cuidados: algunas reflexiones desde la sociología”, a *Cuadernos de relaciones laborales*, vol. 31, núm 1, pàg. 91-113, 2013.
- CARRASQUER, P.; TORNOS, T.; TEJERO, E.; ROMERO, A. “El trabajo reproductivo”, a *Papers*, núm. 55, pàg. 95-114, 1998.
- CASCON, F. “Apuntes sobre educar en y para el conflicto y la convicencia”, a *Andalucía Educativa*, núm. 55, 2006.
- Directrius d'equitat entre les dones i els homes de la cooperació al desenvolupament de la Generalitat de Catalunya*. Generalitat de Catalunya, Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament, 2010.
- Guia pràctica per a l'agent antirumors. Com combatre els rumors i estereotips sobre la diversitat cultural a Barcelona*. Programa BCN Interculturalitat, Ajuntament de Barcelona, 2016.
- MINDELL, A. *La democracia profunda en los foros abiertos. Pasos prácticos para la prevención y resolución de conflictos familiares, laborales y mundiales*. Madrid: DDeXpresiones, 2015.
- NAVARRO, N. *Desigualdades de género en las organizaciones: procesos de cambio organizacional pro equidad*. Programa de les Nacions Unides per al Desenvolupament, 2007.
- Pla director de cooperació al desenvolupament 2015-2018*. Generalitat de Catalunya, Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament, 2015.
- ROSENBERG, M. *Comunicación no violenta, un lenguaje de vida*. Camarones: Gran Aldea Editores, 2000.
- RUBIO, A. “Discriminació”, a BODELÓN, E.; DE LA FUENTE, M. (coords.). *Diccionari - Mapa de Recursos Dona i Àmbit Local*, Pub. electrònica, Projecte CIP, ICPS, Barcelona, 2007.
- TORNOS, T.; CARRASQUER, P.; PARELLA, S.; RECIO, C. “L'emergència del factor temps en l'anàlisi del treball i el benestar”, a *Les dones i el treball a Catalunya: mites i certeses*. Barcelona: Institut Català de les Dones, 2007.
- VERCAUTEREN, D. *et al. Micropolíticas de los grupos: para una ecología de las prácticas colectivas*. Madrid: Traficantes de sueños, 2010.

