

FEM-HO JUNTES!

Caixa d'eines per a la transició organitzativa feminista

Fem-ho juntes! és un projecte de La ciutat invisible, SCCL



Disseny de continguts: Elba Mansilla
Redacció: Mercè Esteban, Elba Mansilla i Ana Muñoz
Selecció de metodologia: Elba Mansilla i Ana Muñoz
Edició gràfica i disseny: La Pera Comunicació SCCL
Impressió: Descontrol SCCL

Amb el suport de:



Context	4
Per què una caixa d'eines?	5
Mirades feministes sobre l'economia	6
Combatre la invisibilitat	8
Lideratges col·lectius i feministes	9
La potència transformadora del dia a dia	11
El procés	12
Per on comencem?	13
Itineraris que suggerim Algunes recomanacions abans de començar... per a un procés amb diferents parades	
Repositori de recursos i referències bibliogràfiques	14

Context

A Catalunya, són nombroses les entitats que estan impulsant pràctiques i processos de transformació feminista per repensar la seva coherència i organització interna de dalt abaix, i, alhora, fer front a les necessitats i desitjos de sostenibilitat vital i econòmica individual i col·lectiva.

Algunes entitats, com les cooperatives Fil a l'agulla i Cúrcuma, han sigut pioneres a traccionar, desenvolupar i impulsar la visió i metodologia del Treball de Processos i el desenvolupament organitzacional a casa nostra. Gràcies a elles s'està impulsant una cultura organitzativa corresponsable que s'acosta a la vida en col·lectiu reconeixent la diversitat de dimensions que la conformen -personal, relacional, organitzativa i econòmic-; afirma la vulnerabilitat de la vida i la necessitat de donar centralitat a la cura; i visibilitza la diversitat de necessitats i visions de les persones que formen un grup. El Treball de Processos representa avui un instrument fonamental en la vida col·lectiva per plantejar qüestions relatives a la prevenció i resolució de conflictes, i abordar les relacions de poder i estils de lideratge en els grups humans.

En aquest context, a l'actualitat són nombroses les entitats que estan impulsant i compartint els processos de transició feminista que estan vivint i conduint a les seves organitzacions; de vegades acompanyades per entitats que els faciliten el camí, d'altres, autogestionant elles mateixes el procés de transició. Al juliol de 2019, LaFede.cat va organitzar la jornada «Replantegem les cures en les organitzacions. Posem la vida al centre» on s'obria un espai per presentar tot un seguit d'eines d'autodiagnosi, pràctiques transformadores i processos feministes de les entitats socials. Una jornada que es concebia com un punt on compartir i generar sinergies entre les entitats participants que estan liderant processos amb objectius diversos com fer visibles les desigualtats de gènere al si de les entitats, abordar les relacions de poder dins les organitzacions per raó de sexe, veterania o rang; incorporar la perspectiva feminista de manera transversal a l'estructura o elaborar protocols d'atenció en situacions d'assetjament sexual i violències masclistes.

Per què una caixa d'eines?

Aquesta petita caixa d'eines és filla d'aquest context i inquietud i vol contribuir a generar materials que ajudin a enriquir aquesta encara incipient tradició de la cultura organitzativa corresponsable. Com a sòcies i treballadores de La Ciutat Invisible, i activistes feministes en diferents espais col·lectius, aquest document recull alguns dels instruments que nosaltres mateixes hem emprat i ens han ajudat en la difícil tasca d'engegar, sostenir i fer créixer la cooperativa de la qual formem part, i alguns materials que hem creat, compartit i descobert a partir de les sessions formatives en matèria de sostenibilitats d'equips que impartim a Coòpolis-Ateneu Cooperatiu de Barcelona i en diferents entorns docents i col·lectius on hem col·laborat.

Per nosaltres, ser una entitat feminista no només fa referència a les nostres accions, discursos i posicionaments públics, sinó també a qüestionar i transformar els procediments i relacions organitzatives dels nostres col·lectius. Implica, d'una banda, reconèixer la vulnerabilitat de la vida i la relació d'interdependència que existeix entre les persones com a característica intrínseca a la natura humana, però alhora desenvolupar mecanismes que permetin intervenir sobre l'organització quotidiana a les entitats, incorporant la perspectiva de la sostenibilitat. Perquè posar la vida al centre és precisament això.

Mirades feministes sobre l'economia

Des dels anys 70 del segle XX la crítica feminista a l'economia ha denunciat que tant la concepció d'allò que entenem per economia, com la forma d'organització del treball remunerat està centrada en l'experiència d'un subjecte masculí independent i autosuficient, sempre actiu en el mercat laboral, que mai es posa malalt ni té problemes de mobilitat i està lliure de responsabilitats de cures sobre ningú, ni tan sols sobre ell mateix.

L'anomenat «homo economicus» és el miratge entorn al qual s'ha organitzat un mercat de treball remunerat que, en el millor dels casos, es distingeix per una jornada laboral de 8 hores i un escàs mes de vacances pagades; característiques absolutament irreconciliables amb la intensitat i la rigidesa dels temps de cures que demanen la criança d'infants, la cura de malalts i l'atenció a persones adultes en situació de dependència. I és que sota aquest prisma d'autosuficiència d'un sector masculinitzat de la població que es reconeix com la mesura de totes les coses, la vulnerabilitat i la interdependència ni es reconeixen ni es valoren.

Així doncs, els homes s'insereixen al mercat de treball en condicions de

privilegi construïts socialment en un sistema sexe-gènere que delega en les dones la responsabilitat de la reproducció social. Aquesta realitat es fa evident en dades tan flagrants com que les dones dediquen el doble d'hores setmanals que els homes a la llar i la família, són les cuidadores principals en tots els moments del cicle vital o treballen a temps parcial tres vegades més que els homes. Com afirma sarcàsticament l'economista feminista Cristina Carrasco¹, és la “mà invisible” de les llars qui resol els problemes de sosteniment de la vida humana a les nostres societats.

Des de l'Economia Feminista no només es reivindiquen la vulnerabilitat de la vida com a condició intrínseca a la naturalesa humana i la relació d'interdependència com un vincle essencial per a la producció i manteniment de la vida entre generacions. L'ecofeminista Yayo Herrero² afirma que cal visibilitzar i donar valor al treball domèstic, reproductiu i de cures com a base de tota economia, ja que sense aquest no existirien persones productores ni consumidores; perquè són

¹ Carrasco, C (2003) *La sostenibilidad de la vida humana: ¿Un asunto de mujeres?* Veraz Comunicación, Portoalegre.

² Herrero, Y (2016) *Una mirada para cambiar la película: ecología, ecofeminismo y sostenibilidad.* Ediciones Dyskolo. Arxiu digital.

una conjunt de béns, treballs i processos materials i immaterials fonamentals per al benestar i són una feina que exigeix de temps, energia i coneixement.

Com a societat, hem d'ampliar necessàriament la noció de treball més enllà de l'ocupació, i concebre dins del terme el conjunt de processos que sostenen la vida. Cal, a més a més, una reorganització profunda i el repartiment equitatiu d'aquestes tasques per situar el benestar social en el centre.

L'anomenat paradigma de sostenibilitat de la vida neix, per tant, com una proposta teòrica



i pràctica que defensa una concepció de l'economia entesa com l'activitat que, impulsada des de diversitat d'agents, proveeix de manera sostenible les bases materials per al desenvolupament personal, social i ambiental de les persones i comunitats al territori.

Al mateix temps, desenvolupa una cultura organitzativa que incorpora el principi d'equitat per intervenir sobre la diversitat de factors generadors de desigualtats, i reconeix la centralitat de la cura no només com una necessitat de les persones en relació a la seva vida privada, sinó també com una necessitat per al sosteniment dels propis projectes i equips de treball.

I és precisament en aquest nivell -la sostenibilitat col·lectiva- on ubiquem alguns dels aspectes millor valorats en les relacions laborals practicades a les entitats del Mercat Social Català: l'adaptabilitat dels horaris, les possibilitats de conciliació, l'autonomia per organitzar-se la feina, el suport de les companyes, la satisfacció global per ser membre de l'organització, el grau de democràcia interna, les oportunitat de formació i creixement personal i la forma de resolució de conflictes.³

³ Consulteu els resultats de l'*Informe Mercat Social Català* de la XES del 2010 a 2017.

Combatre la invisibilitat

L'any 2003, mitjançant la revista Ekintza Zuzena, arribava als Centres Socials Okupats -la nostra primera escola de feminisme i autogestió- un text que tingué un gran impacte: «La tirania de la falta de estructures». Al document, l'advocada i activista feminista nordamericana Joe Freeman planteja la necessitat de formalitzar les relacions de poder i autoritat en els grups assemblearis, traient-les de la invisibilitat i sotmetent-les a control democràtic. Freeman considera que la invisibilitat és un factor que facilita l'activació de dinàmiques regressives com l'amiguisme o el masclisme, i proposa els següents eixos d'intervenció per a la democratització: distribuir l'autoritat, difondre la informació per facilitar la presa de decisions, capacitar el major nombre de persones i augmentar el grau de coneixement sobre l'organització.

El pla d'actuació que proposa Freeman és molt senzill. Per començar, només cal formular tres preguntes bàsiques:

Quins són els espais de presa de decisió?

Quines són les vies d'accés a la informació, i els canals de transmissió i comunicació?

Amb quins criteris es distribueixen les responsabilitats i tasques?

Entorn a aquests tres àmbits estratègics fonamentals -la informació, la decisió i la distribució-, s'aconsegueixen visibilitzar les relacions de poder dins de les organitzacions, i crear-les amb factors generadors de desigualtat com poden ser, entre d'altres, el sexe-gènere, la veterania dins l'organització, el rang i les capacitats.

La proposta de treball que defensem en aquesta guia vol començar des d'aquest nivell primari: reflexionant sobre el grau de democràcia interna als projectes col·lectius en relació als canals d'informació, els espais de presa de decisió i els circuits de distribució de responsabilitats i tasques.

Lideratges col·lectius i feministes

Una altra de les qüestions més problemàtiques en la vida col·lectiva és la relativa als lideratges: els models d'autoritat, l'acollida de persones que arriben als col·lectius, i l'acompanyament en la seva sortida; les dificultats per a una participació continuada per a les persones amb responsabilitats de cures, els suports i estructures que es faciliten per ser més inclusives, i els espais de creixement i desenvolupament personal i grupal que generem, entre d'altres.

En aquest apartat ens agradarà formular-nos les següents preguntes:

Quins són els estils i formes de lideratge que valorem positivament en els projectes col·lectius?

Quines són les característiques transformadores que presenten?

Quins recursos físics i relacionals creem que ens permeten avançar cap a models organitzatius transformadors?

Per a la construcció de noves formes de lideratge Marcela Lagarde⁴ proposa la necessitat de fer una triple ruptura que ens permeti avançar.

En primer lloc, cal una ruptura ètica amb la tradició que entén el lideratge com quelcom heroic, perquè està directament

relacionat amb la cultura del sacrifici i el risc amb què estem construïdes les persones en el nostre procés de socialització, que presenta una marcada codificació de gènere.

En segon lloc, cal trencar amb la tradició patriarcal del martiri femení, associat intrínsecament al dolor, el patiment, la pèrdua, la renúncia i el dany. El martiri no implica acumulació de poder, sinó endurança i sacrifici.

La tercera ruptura és de tradició moderna i és recolza en la figura de la superwoman: una figura de lideratge omnipotent, capaç d'assumir una doble, o fins i tot triple, càrrega de treball: el remunerat, el reproductiu i l'activista.

En contraposició a aquests estils de lideratge, Lagarde defineix algunes de les característiques pròpies d'estils no autoritaris i amb sentit de cura, maneres que promouen:

La confiança en una mateixa

La sororitat, combatent el masclisme i la misogínia

La solidaritat i l'empatia

El reconeixement de la diferència i la pràctica dels principis d'equitat i igualtat

⁴ Lagarde, M (2000) *Claves feministas para liderazgos entrañables*. Managua, Punto de Encuentro.

Així, a nivell individual i col·lectiu, dins de les organitzacions hauríem d'aprendre a desenvolupar les següents capacitats:

- Aprendre a representar els **propis interessos**, sent alhora **empàtiques i adaptatives** a les perspectives dels altres.

- Desenvolupar **capacitat argumentativa**, aprenent a nombrar, defensar i raonar les nostres idees, necessitats i perspectives. Hem d'aprendre i formar-nos per tenir -i socialitzar- la capacitat de tenir discurs, coneixements i arguments sòlids.

- Ser **reactives**, atrevint-nos a experimentar i inventar per vèncer les inèrcies de les pràctiques tradicionals i desenvolupar **noves estratègies**, propostes i perspectives.

- **Expressar emocions**, acollir i incorporar en la quotidianitat la **diversitat** de llenguatges, sabers i capacitats d'expressió presents als nostres col·lectius.

- Aprendre a **dissentir i negociar**, superant la lògica de l'adversari. Desenvolupar la capacitat d'escoltar els diferents punts de vista, acollir els malestars i neguits, acostumar-se a incomodar i nombrar allò difícil. Aprendre, també a arribar a **acords parcials**, sense cercar afinitats totals.

- **Posar límits**, aprenent a dir que no, assumint les nostres limitacions i posant les nostres condicions.

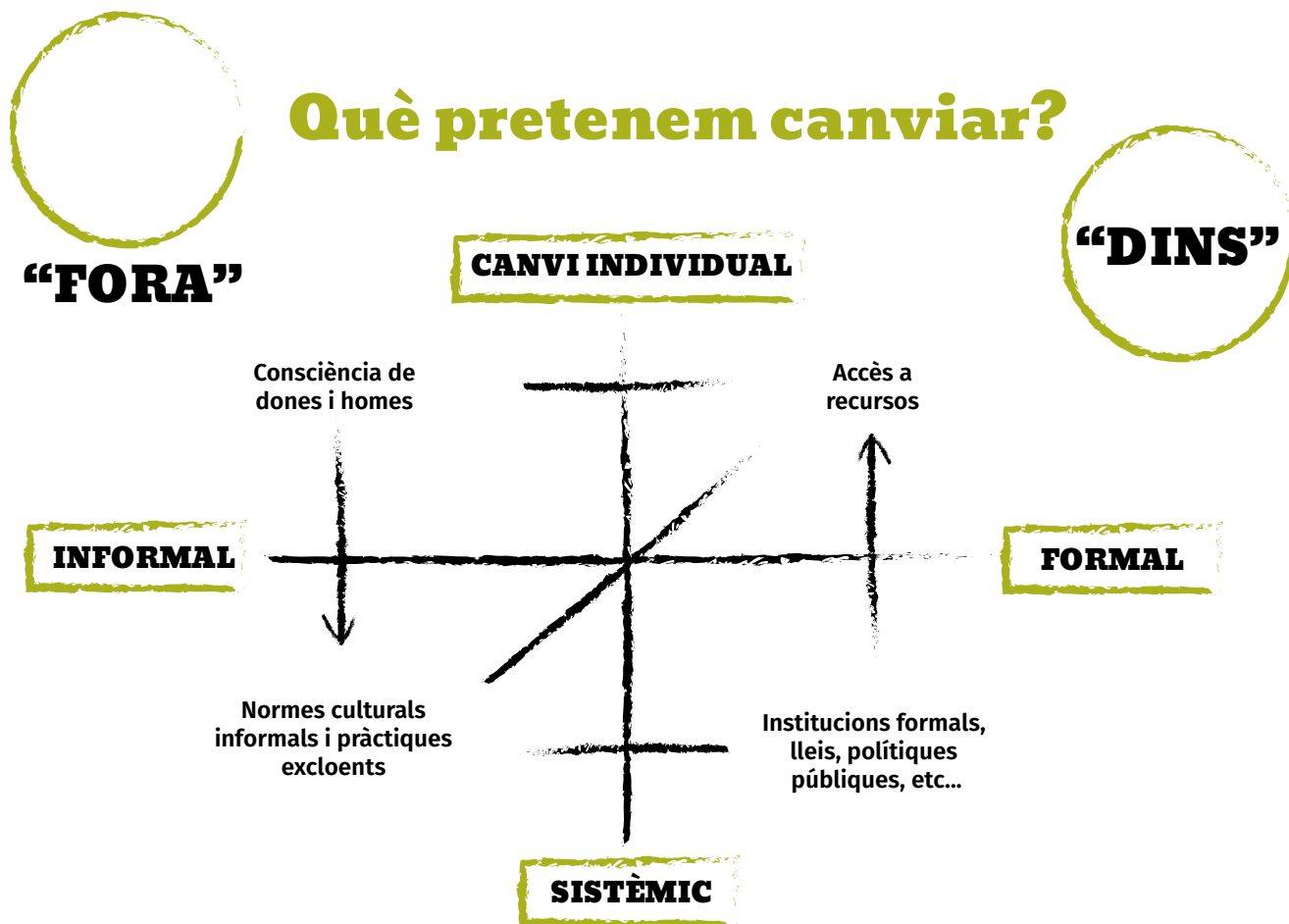
Lagarde fa un esforç de definició ètica, política i filosòfica dels principis, valors i característiques que han de presentar els lideratges entranyables. Però lluny de plantejament utòpics, defensa la necessitat de desenvolupar una proposta política real i tangible -tòpica- aterrada al dia a dia, a l'aquí i a l'ara.



La potència transformadora del dia a dia

L'ONG de cooperació per al desenvolupament Mugarik Gabe, que es defineix com assembleària, feminista, ecologista, d'esquerres, internacionalista, solidària i horitzontal, va publicar a principis de 2019 la guia «Viajando por lo invisible» on recull el procés viscut i compartit de cinc organitzacions basques per impulsar la transició organitzativa pro-egalitat de gènere als seus projectes.

Del seu procés i relat, ens sembla especialment destacable la voluntat de Mugarik Gabe per definir els àmbits d'intervenció, emfasitzant en la importància de prendre consciència de la necessitat impostergable d'engegar canvis organitzatius interns, però anant molt en compte a no caure en dinàmiques autoreferencials que s'instal·lin el col·lectiu en un processisme paralitzador i autocentrat que descuidin l'acció externa.



Els quadrants que proposen orienten les accions i processos de canvi sobre quatre dimensions:

- **Incrementar el grau de consciència** entorn a les desigualtats de gènere: com es produeixen, quines són les causes, com podem eliminar-les.

- Implica una **redistribució** en l'accés i el control de recursos, tangibles o intangibles, a l'organització: coneixements, formació, responsabilitats, participació, incidència, informació, temps, dedicacions, etc.

- Afecta a la **cultura organitzacional**, mitjançant el qüestionament de les pràctiques vigents i la incorporació de noves propostes relacionades amb els valors, les creences compartides, els símbols, etc.

- Elevant els **processos de canvi** a nivell institucional-societari, per garantir l'acompliment del procés de transició: revisar les decisions compartides, modificar procediments, transformar estructures...

Del procés recollit a **«Viajando por lo invisible»** en destaquem una reflexió: l'experiència viscuda revela que els canvis que resulten més fàcils d'implementar -i acceptar- són els de naturalesa més tècnica, relatius a les eines i procediments per fer les coses de manera diferent. Uns canvis que no necessàriament suposen ni una revisió en les prioritats de l'organització, ni un compromís ferm amb la promoció de l'equitat i la diversitat. Alerten que els canvis més profunds, que afecten les creences compartides i els comportaments individuals i grupals, no són automàtics: demanen un treball a mig i llarg termini. En qualsevol cas, les petites modificacions de les rutines del dia a dia fan que, a poc a poc, i de manera col·lectiva, es produeixin transformacions més profundes.

El procés

Per on comencem?

Per tal d'avançar cap a models d'organitzacions socials que posin la vida i les persones al centre cal posar la lupa al dia a dia, reconeixent-ne les rutines on s'hi aferren comportaments que no deixen lloc a la sostenibilitat col·lectiva.

Els mecanismes que podem articular per a fer possible aquesta mirada interna passen per definir un imaginari de principis i valors que inspirin el nostre model organitzatiu. I, des d'una perspectiva de procés, diagnosticar internament el model organitzatiu de la nostra entitat, fet que permetrà fer aflorar tot allò que la rutina invisibilitza, abordant les dificultats i les males praxis que entorpeixen la sostenibilitat, però també reconeixent-ne les bones pràctiques.

Per a què el treball d'autodiagnosi sigui profitós, caldrà que totes les veus siguin escoltades, només així el resultat serà complert i recollirà la diversitat de mirades i situacions dels i les integrants que en formen part.

Investigar, generar, incorporar i formar-se per incorporar eines i instruments farà possible acompanyar el discurs teòric d'una pràctica diària que doni lloc als canvis quotidians, necessaris per a generar estructures organitzatives equitatives i diverses més troncal i no quedar-nos així en transformacions poc substancials.

Itineraris que suggerim

Inicialment proposem fer una autodiagnosi per conèixer l'estat actual de l'organització a partir dels instruments que proposem a la caixa d'eines.

En funció de les necessitats detectades hem separat les eines per àmbits d'actuació, que són les següents:

1

Distribució dels treballs i les responsabilitats: com es visibilitzen i reconeixen els diferents treballs i tasques als nostres col·lectius?

Les iniciatives d'ESSC han pres consciència i han generat eines per valorar i avaluar si les iniciatives solidàries caminen cap a un canvi de model que influeix en les pràctiques quotidianes en relació a la redistribució de tasques i la visibilització i reconeixement de totes elles, que tenen una repercussió directa en la democratització col·lectiva.

3

Responsabilitat vers la cura i l'autocura: Com ens corresponsabilitzem amb les cures?

Les eines que es plantegen en aquest àmbit acompanyen a pensar sobre les visions compartides, a prendre consciència de la noció de vida digna que compartim dins del col·lectiu i facilita l'anàlisi per veure si l'organització del grup hi respon.

Algunes recomanacions abans de començar

Es tracta d'una carrera de fons en la qual cal prioritzar, fent parades per agafar perspectiva del procés, i reconèixer i celebrar els avenços. El camí cap a la sostenibilitat col·lectiva necessita que hi dediquem temps!

No tinguem pressa!

2

Relacions de poder: Com es gestiona el poder i les emocions per prevenir els conflictes?

Llistem un seguit d'instruments que ens permeten reflexionar sobre la gestió grupal del poder per tal d'avançar cap a lideratges col·lectius, fent dels lideratges entranyables dels que parla Largade una nova cultura que arraconi les velles maneres de fer, partint del consens des del reconeixement de les veus que construeixen el "nosaltres".

4

Informació i transparència: Com garantim el correcte accés i flux d'informació?

Les eines que proposem fan de mirall al grup en relació a les pràctiques vinculades amb la comunicació, la transparència i l'accés a la informació, ingredients necessaris per a garantir una comunicació fluida pròpia d'organitzacions obertes, flexibles i que s'allunyen de formes comunicatives jeràrquiques i obscures.

.. per a un procés amb diferents parades

Algunes entitats van recollint i sistematitzant els resultats del seu procés en un document de regulació de la vida interna. Al món cooperatiu, aquest document s'anomena Reglament de Règim Intern. Aquest text, com el procés de transició cap a la sostenibilitat, ha de ser viu, revisable i canviant, participat el major nombre de persones de l'organització i accessible per a la seva lectura. Recomanem anar recollint els avenços del vostre procés en diferents versions, per donar testimoni i oficialitat als resultats del vostre camí.

Repositori de recursos i referències bibliogràfiques

Carrasco, C (2003) **La sostenibilitat de la vida humana: ¿Un asunto de mujeres?** Veraz Comunicaçao, Portoalegre.

Cembranos, F y Medina, JA (2011) **Grupos inteligentes: teoria y práctica del trabajo en equipo.** Editorial Popular, Madrid.

Clemente, S; García, A, y Salobral, N (2012) **Estrategias y políticas de conciliación en las empresas de economía social.** Andaira SCP y Pandora Mirabilia, SCP, Madrid.

Colaborabora (2016) **#Kooptel: ¿y si nos ponemos a cooperar?** Autoedición, Bilbao.

Colaborabora (2018) **Soste[VIDA]bilidad: guía de trucos y remedios para un emprendimiento que ponga la vida en el centro.** Autoedición, Bilbao.

Comissió d'economia feministes / Xarxa d'economia Social i Solidària (XES). **Eina d'observació de gènere.** Arxiu digital i aplicatiu online disponible a: <http://xes.cat/comissions/economies-feministes/eina-observacio-genera/>

Consell de la Joventut de Barcelona (2016) **Guia d'autodiagnosi de gènere per entitats Re-generem-nos.** CJB, Barcelona.

Fil a l'agulla (2016) **Guia de recursos de salut emocional als espais associatius.** CNJ, Barcelona.

Associació Matriu (2016) **Traçant vides dignes: cap a una economia feminista.** Consell Nacional de la Joventut de Catalunya, Barcelona.

Dones directives i Professionals de l'Acció Social (DdIPAS) (2018) **Guia de gestió del canvi pel foment de l'equitat de gènere al Tercer Sector Social de Catalunya.** LaConfe/DdIPAS, Barcelona.

Ecologistas en Acción (2018) **Patriarcalistest: una herramienta colectiva para las dolencias de género.** Arxiu digital disponible online a: <https://www.ecologistasenaccion.org/wp-content/uploads/2018/09/patriarcalistest.pdf>

Fil a l'agulla (2016) **La gestió de conflictes a les cooperatives.** Barcelona, Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya.

Ferrer, S i Gutiérrez, E (2004) **Gestió positiva del conflictes les associacions.** Torre Jussana, Barcelona.

Ferrieu-Geffroy, S i Geffroy, P (2016) **Cuaderno de ejercicios para comunicarse con serenidad.** Malinka.

Freeman, J (2003) **La tiranía de la falta de estructuras.** Forum de Política Feminista/Mujeres en red. Arxiu digital.

Fundación Joxemi Zumalabe (2014) **Piedra que rueda no cria musgo: reflexiones sobre horizontalidad y militancia.** Autoedición, Donostia.

Herrero, Y (2016) **Una mirada para cambiar la pel·lícula: ecología, ecofeminismo y sostenibilidad.** Arxiu digital, Ediciones Dyskolo.

Lafede.cat (2018) **Guia d'autodiagnosi per introduir la perspectiva feminista i l'ètica de la cura.** Autoedició.

Lagarde, M (2000) **Claves feministas para liderazgos entrañables.** Punto de Encuentro, Managua.

Mansilla, E (2017) *"Paradigmes organitzatius solidaris: Una aportació feminista des de la teoria i les pràctiques"* a **Esmolen les eines. Debats de l'economia solidària per la Transformació Social.** Pol·len Edicions, Tigre de Paper i Icària Editorial. Barcelona.

Mugarik Gabe (2013) **El trabajo en equipo no patriarcal.** Autoedición, Gasteiz.

Mugarik Gabe (2019) **Viajando por lo invisible: cambio organizacional para la transición feminista.** Autoedició, Euskal Herria.

Ortiz, P (inèdita) **Los cuidados en la ESS. El timón de la empresa sostenible.** Germinando Espacio Agroecológico.

Ras, P (2014) **Cuaderno de ejercicios de gestión de conflictos.** Terapias Verdes, Barcelona.

Rosenberg, MB (2011) **Resolver los conflictos con la Comunicación NoViolenta.** Editorial Acanto, Barcelona.

Van Stappen, A (2014) **Cuaderno de ejercicios de Comunicación NoViolenta.** Terapias Verdes, Barcelona.

Vercauteren, D y Müller, T y Crabbé, O (2010) **Micropolíticas de los grupos: para una ecología de las prácticas colectiva.** Traficantes de sueños, Madrid.

Xarxa d'Economia Solidària de Catalunya (2010-2017) **Informe Mercat Social Català.** Barcelona, XES.

