

A collage of hands holding colorful threads, symbolizing community and collaboration. The hands are of various skin tones and are holding threads in shades of orange, green, red, and blue. The threads are intertwined, creating a complex web of connections. The background is white.

GESTIÓ DEMOCRÀTICA I CURES

Manual per al Tercer Sector

filalagulla 

Autoria col·lectiva: Anna Espadalé, Núria Danés, Blanca Fariña, Mireia Parera i Noemí Canelles

Realitzat per:



Disseny i maquetació: Gerard Casadevall Bach

Reconeixement – No Comercial – Compartir Igual (by-nc-sa): No es permet un ús comercial de l'obra original ni de les possibles obres derivades, la distribució de les quals s'ha de fer amb una llicència igual a la que regula l'obra original.



Sota el marc del projecte singulars, amb el suport de:



1. Introducció

2. Com utilitzar aquest manual
3. Què són les Cures al Tercer Sector?
4. Les diferents àrees a cuidar
5. Proposta de treball



En els darrers anys, hi ha hagut un creixent interès en la incorporació de models de gestió democràtica i el reconeixement de les cures a les organitzacions. Aquest interès ha anat de la mà d'una major consciència en el món de les organitzacions i del tercer sector de l'existència dels riscos psicosocials que poden afectar la salut física, mental i emocional de les persones que treballen en l'atenció a altres persones. Aquests enfocaments busquen construir entorns més equitatius, participatius i sostenibles i crear organitzacions més humanes i responsables, que reconeguin la importància tant del treball productiu com del treball de cura i es valori i promogui el benestar i la cura de les persones i l'organització.

I després d'un temps fent acompanyaments a moltes entitats, volem compartir els nostres aprenentatges en aquest nou Manual de cures i gestió democràtica pensat pel món del Tercer Sector, és a dir, aquell sector que desenvolupa la seva activitat amb una orientació cap a la transformació social i ho fa sense afany de lucre.

Aquest nou Manual per al Tercer Sector compta amb la pràctica adquirida amb els anteriors: el Manual d'autodiagnosi, l'estat de les cures a la nostra cooperativa, el Manual de cures al món educatiu i el Manual de Cures a les comunitats.

1. Introducció

2. Com utilitzar aquest manual
3. Què són les Cures al Tercer Sector?
4. Les diferents àrees a cuidar
5. Proposta de treball

El fet de disposar d'un manual (un "mapa" per comprendre cap on pot anar una organització que vol aprofundir en les cures) i una eina d'autodiagnosi (una proposta per "sondejar" on en quin punt està l'organització, quins punts forts i quins reptes té), ens ha permès aprofundir en una metodologia que és útil per les organitzacions. Amb el temps hem pogut veure les valoracions que les organitzacions fan de la nostra feina, els resultats que aquesta ha tingut, els canvis que hem pogut impulsar, i això fa que arribem a aquesta nova proposta de Manual amb la confiança renovada.

En aquest procés de pensar les cures i la gestió democràtica hem comptat amb diferents suports d'institucions que han cregut en la proposta. Aquest Manual compta amb el suport del Projecte Singulars del Servei Públic d'Ocupació de Catalunya.

Així, si sou una associació, fundació, organització del Tercer Sector i teniu davant aquest text, us convidem a endinsar-vos en les reflexions i les propostes d'aquest Manual. Què hi trobareu?

En una primera part fem algunes reflexions sobre el context específic de les entitats del Tercer Sector, i sobre el que són les cures en aquest tipus d'organització. A continuació expliquem quines són les àrees de les cures, tots aquells temes sobre els que volem posar atenció quan decidim "posar les cures al centre". I per últim,

trobareu una Proposta de treball, de manera que pugueu aplicar aquestes reflexions a la vostra entitat. En aquest sentit, el Manual va associat a una Eina d'autodiagnosi que podeu utilitzar per copsar en quin punt esteu, quines de les àrees de cures teniu més treballades i en quines podeu aprofundir. El Manual i l'Eina estan pensats per oferir pistes i propostes per acostar-vos al vostre objectiu.

L'autoria del document és col·lectiva: hi hem participat les sòcies i treballadores de Fil a l'agulla que al llarg dels anys hem estat acompanyant organitzacions i aprofundint en el tema de les cures i la gestió democràtica: l'Anna Espadalé, la Núria Danés, la Blanca Fariña, la Mireia Parera i la Noemí Canelles. Cal agrair també la confiança i el suport de les nombroses organitzacions de tot tipus que ens han permès ser testimonis de la seva transformació per esdevenir organitzacions més "curoses". A més, en el cas concret de l'Eina que acompanya aquest Manual, hem rebut els valuosos comentaris de la Fundació Germina, la Fundació Surt, l'Ateneu Popular 9 Barris, la Fundació Benestar i Família, l'Associació Punt de Referència, la Fundació Nazaret, l'Ateneu Alt Urgell, la Federació de Salut Mental i la Fundació Bayt Al Thaqafa. Moltes gràcies per l'interès i el suport.

Us agraïm també a vosaltres la vostra curiositat per aquest tema: la vostra feina és molt important i us volem acompanyar a fer-la més sostenible.

1. Introducció

2. Com utilitzar aquest manual

3. Què són les Cures al Tercer Sector?

4. Les diferents àrees a cuidar

5. Proposta de treball

Aquest manual es pot utilitzar de diferents maneres, depenent de les necessitats de qui ho llegeix.

- En primer lloc, i amb la seva lectura, **el manual us permetrà introduir-vos en el concepte de cures i gestió democràtica i tenir una visió del tipus de treball que impliquen a les entitats del Tercer Sector**. Potser pertanyeu a una entitat o n'esteu creant una i us interessa trobar pistes per tenir més present el tema de les cures i la gestió democràtica. Us pot ajudar el fet de llegir el capítol sobre les cures al Tercer Sector, i el capítol que està relacionat amb les àrees de les cures, que són 10 àmbits temàtics que, des de la nostra experiència, estan relacionats amb la cura de les persones i de l'entitat:

1. Les cures i la visió

2. Les cures, la cohesió i el treball en equip

3. Les cures i l'organització interna

4. Les cures, l'economia i els recursos

5. Les cures, el lideratge i les dinàmiques de poder

6. Les cures i els conflictes

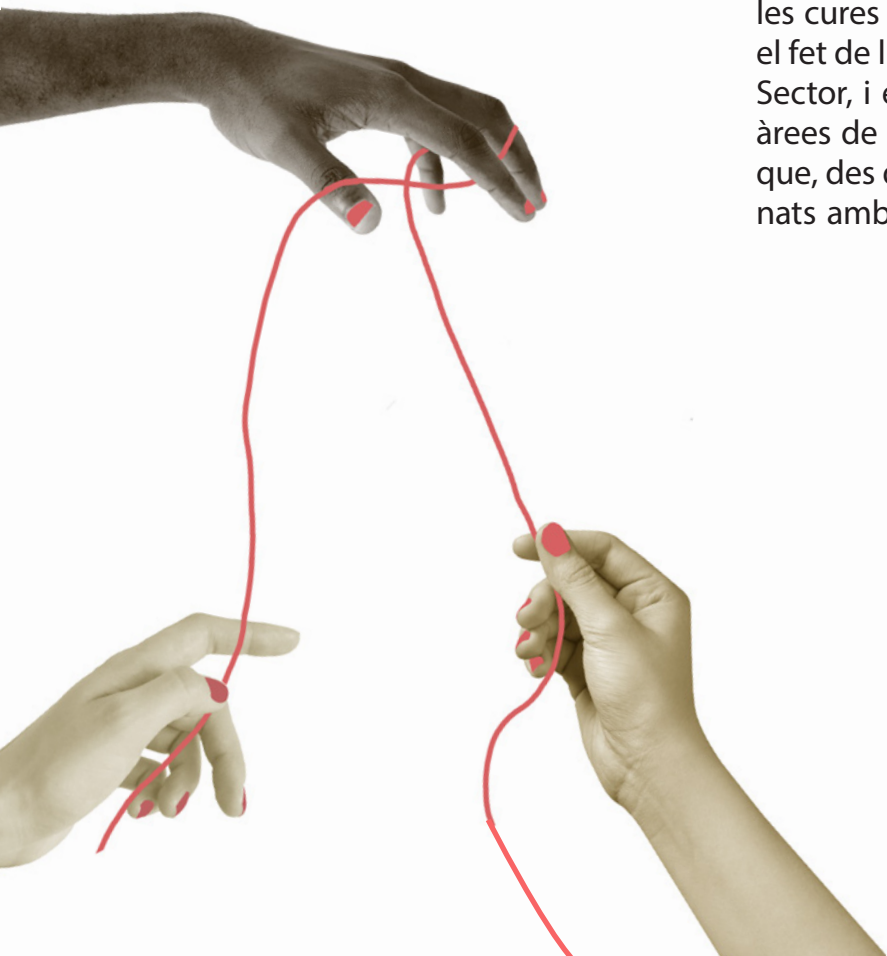
7. Les cures, la diversitat i les discriminacions

8. Les cures i la retroalimentació

9. Les cures i l'estrès

10. Les cures i la relació amb l'entorn

- Una segona possibilitat, i és una invitació que us fem, és que utilitzeu aquest manual per fer una primera **diagnosi de la situació de l'entitat en relació amb les cures i la gestió democràtica**. Això passa per temes tan diversos com l'estat del grup en sentit ampli, la manera en què s'acompanyen els conflictes, com es visibilitza i treballen les relacions de poder, com es cuida el benestar de les persones, la comunicació, la relació amb l'entorn... Per això, una vegada detallat en què es concreten les cures, es proposa una **eina d'auto-**



1. Introducció

2. Com utilitzar aquest manual

3. Què són les Cures al Tercer Sector?

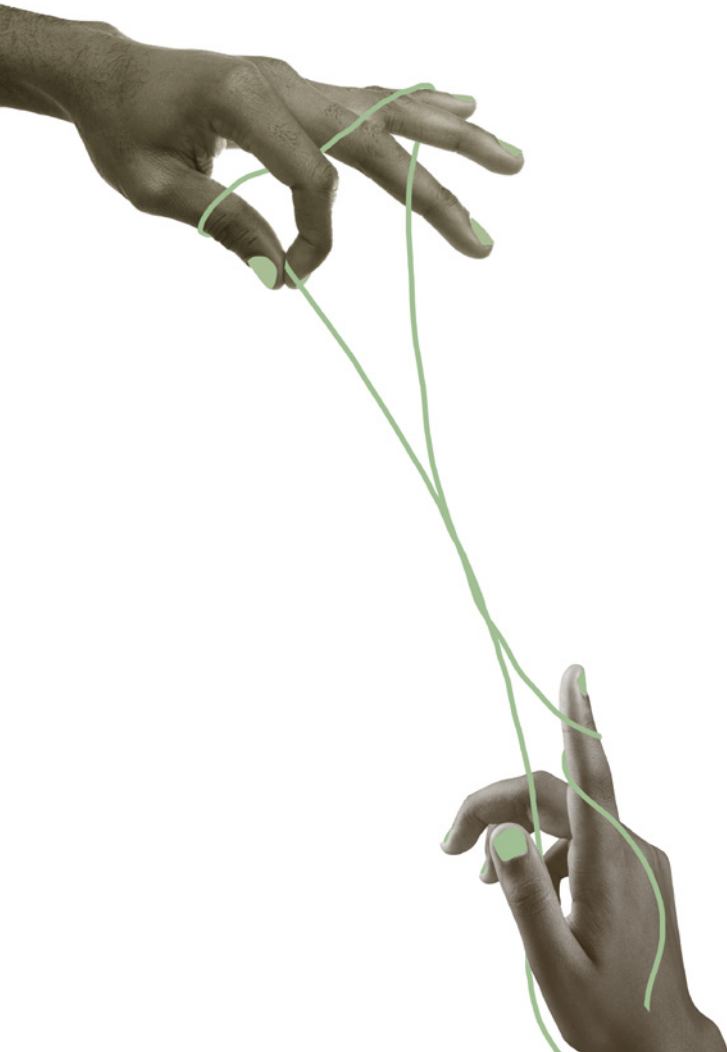
4. Les diferents àrees a cuidar

5. Proposta de treball

diagnosi lligada a aquest manual. L'eina d'autodiagnosi és un qüestionari en línia pensat per a que responguin les persones de l'entitat. Ens podeu demanar l'eina escrivint a Fil a l'agulla, i us fem arribar un enllaç. Una vegada tothom ha respost, es generen uns resultats que serveixen per identificar les fortaleses de l'entitat i també per veure on estan les principals dificultats i reptes, i, per tant, els espais d'aprenentatge i desenvolupament. El manual inclou una Proposta de treball amb els resultats, per tal que com a entitat pugueu elaborar una anàlisi pel vostre compte sobre com estan les cures. Amb aquesta eina es vol afavorir la reflexió, que és una primera acció necessària per cuidar-se i passar a l'acció per transformar-se amb major consciència i profunditat. Trobareu més informació concreta per utilitzar l'eina d'autodiagnosi al final del manual, al capítol Proposta de treball

- Tant el manual com l'eina d'autodiagnosi estan pensats per oferir un seguit de **pistes per pensar quines accions es poden posar en marxa** per acostar-se més al tipus de d'entitat que es desitja en relació a les cures. La Proposta de treball que trobareu al final del manual poden ajudar a definir les necessitats. A més, en cadascuna de les àrees de les cures, es poden descobrir idees per crear mecanismes que promoguin el benestar humà i del projecte i que faciliti una cultura més curosa. Esperem que hi aconseguïu idees útils per la vostra situació.

1. Introducció
2. Com utilitzar aquest manual
3. Què són les Cures al Tercer Sector?
4. Les diferents àrees a cuidar
5. Proposta de treball



El Tercer Sector constitueix un espai d'acció social caracteritzat per una enorme diversitat:

- Diversitat quant a fórmules jurídiques: hi trobem fundacions, associacions de més petites a més grans, a vegades de segon nivell en forma de federacions, organitzacions no governamentals, empreses d'inserció...
- Diversitat quant a l'abast territorial: des d'entitats amb nombroses delegacions fins organitzacions locals d'un sol territori.
- Diversitat quant al tema de treball: dins la voluntat de transformació social hi trobem focus molt diferents, com la cooperació internacional, l'exclusió social, l'atenció a les diferents etapes de la vida, o a persones afectades per diferents realitats (salut mental, diversitat funcional, migracions...).
- Diversitat quant a la motivació que impulsa les entitats: des d'organitzacions amb una vocació política, fins aquelles que han sorgit d'un entorn religiós, passant per les que han nascut de les persones afectades per un determinat tema o les seves famílies.
- Diversitat quant al tarannà organitzatiu: des de més formals i estructurades fins

aquelles més informals o en forma de xarxa. I algunes entitats que tendeixen cap una estructura autogestionada.

- Diversitat en quan al tamany

A més, també tenen una peculiaritat que aporta major complexitat, compten amb diversitat de persones que hi col·laboren o en són part, com a voluntàries, com a usuàries, com a treballadores, en rols polítics i de visió estratègica.

Dins aquesta varietat pot fer-se difícil trobar una única Proposta de treball al voltant de les cures i la gestió democràtica, i possiblement cadascuna de les entitats podria fer-se la pregunta de què vol dir tenir cura en el seu context. Nosaltres identifiquem alguns trets comuns en les organitzacions amb les que treballem:

- El primer és la importància del propòsit, o la missió — segons la terminologia que vulguem utilitzar — que impulsa l'organització. El somni que hi ha davall de cada entitat, allò que va impulsar la seva creació, allò que li dóna sentit... és un element molt potent al Tercer Sector, ja que sol anar lligat a un anhel de transformació social molt gran.

Això, des del punt de vista de les cures i la gestió democràtica, pot ser una gran riquesa i també pot portar-nos a contextos de molt malestar.

1. Introducció
2. Com utilitzar aquest manual
3. Què són les Cures al Tercer Sector?
4. Les diferents àrees a cuidar
5. Proposta de treball

En el sentit positiu, la força de les missions i propòsits del Tercer Sector constitueixen un motor important per les organitzacions i per les persones. La gent se sol sentir vinculada als objectius de les entitats, i això és una font d'il·lusió i de creativitat. Però per un altra part, la urgència o la magnitud d'aquests somnis pot ser també un element de pressió per les persones que de manera voluntària o professional dediquen el seu temps a les organitzacions. Pot portar a jornades extenuants, a no posar límits a la feina, a acceptar condicions poc sostenibles... I tot plegat pot afectar a moltes de les àrees de cures que veurem: l'organització interna, l'estrès que acceptem com normal, els ritmes de treball, etc. Per tant, aquesta característica del Tercer Sector convindrà tenir-la molt present en el treball de cures, ja que els propòsits i els somnis que impulsen les entitats poden ser a l'hora una riquesa i un factor de pressió.

- Un segon aspecte que caracteritza les entitats del Tercer Sector és la seva complexitat organitzativa. Es tracta d'organitzacions que solen tenir un equip tècnic, un òrgan de govern, a vegades un equip directiu, a vegades diferents àrees, seus, projectes... i unes persones usuàries, amb més o menys grau de participació. Els òrgans de govern són diferents segons la forma jurídica de l'entitat, i ens podem trobar que hi ha una junta en el cas de les associacions, o un patronat en el cas de les fundacions, o una coordinadora en altres organitzacions, etc. A

part dels òrgans que determina cada fórmula jurídica, hi trobem també diversitat de termes, com per exemple el fet que algunes fundacions ja no parlen de patronat sinó de matronat. A més, moltes organitzacions també tenen persones associades d'alguna manera a l'entitat, o persones voluntàries que sense formar part de l'equip tècnic, desenvolupen tasques diverses. A vegades a aquestes persones no se'ls anomena voluntàries, sinó activistes. Tot aquest conjunt d'agents, la manera com s'organitzen i la manera com es relacionen quotidianament és un afegit de complexitat que no tenen altres organitzacions. Per tant és molt necessari que al parlar de cures, no parlem de l'organització com un sol ens del qual les persones formen part. Es tracta més aviat d'un conglomerat de grups que convergeixen en un grup més gran, que és l'entitat.

Per això, al indagar sobre com són les cures i la gestió democràtica en l'àmbit organitzacional, també ens hem de preguntar per com és la relació entre l'equip tècnic i la junta, o entre les persones voluntàries i l'equip tècnic, etc. No es tracta només de com està la persona al seu àmbit, sinó que hem d'afegir com es relacionen els àmbits en el sí de l'organització, i quins efectes té això en el benestar de les persones i en el funcionament organitzatiu. És tracta per tant d'afegir un nou nivell d'anàlisi en la vida de l'organització.

1. Introducció
2. Com utilitzar aquest manual
3. Què són les Cures al Tercer Sector?
4. Les diferents àrees a cuidar
5. Proposta de treball

- Per últim, una tercera característica important del Tercer Sector és la relació que les entitats solen establir amb l'administració. És cert que hi poden haver entitats amb més grau d'independència de fons públics, però en general, moltes entitats reben fons públics per desenvolupar la seva acció, i ofereixen serveis que l'administració externalitza però que constitueixen serveis públics. Això vol dir que les entitats han d'adaptar-se de moltes maneres als ritmes, estàndards i requisits de les administracions. Aquesta dependència pot generar dinàmiques internes molt intenses: problemes econòmics davant els tempos de pagament de les administracions, pics de treball en moments de presentació de subvencions i justificacions, condicions d'instabilitat i incertesa per les persones que treballen a l'entitat, i un llarg etcètera d'efectes del treball amb les administracions.

Tot això fa que per a les organitzacions del Tercer Sector sigui especialment important la incorporació de les cures i la gestió democràtica. Si les organitzacions volen mantenir la seva acció de manera eficient, sense que els equips es cremin pel camí, la cura de les persones que en formen part és un element imprescindible. I al igual que en qualsevol tipus d'organització, les cures implicaran una mirada cap endins, cap a la vida interna de l'entitat, i això té conseqüències cap enfora, i també implica una mirada cap a les persones que formen l'organització.

Segons la nostra manera d'entendre les cures, aquesta mirada cap endins implicarà fer-nos preguntes sobre com es gestiona el poder, com són les relacions entre les persones i entre els diferents àmbits (junta, equip, voluntariat...). Això acabarà desembocant en la necessitat que les persones que en formen part es preguntin la relació que tenen amb el poder o quines dinàmiques relacionals estableixen a la feina. Des d'aquesta perspectiva, el desenvolupament de l'organització i el desenvolupament de les persones són una sola cosa que està en interrelació, en interdependència... l'organització no creix si les persones no creixen, les persones no creixen si l'organització no creix. En aquest sentit cal aclarir que la nostra proposta de cures no prioritza les persones per damunt de l'organització. No és una cosa o l'altra, sinó que han d'anar de la mà. El fet de posar atenció al benestar de les persones no pot anar en detriment de les necessitats organitzatives, o de la voluntat de desenvolupar una entitat eficient. Precisament una entitat eficient, capaç de complir la seva missió i de garantir la seva rendibilitat, pot oferir molta "cura" a les persones que la formen. Per tant la sostenibilitat de les entitats passa per aquest ball entre les necessitats de l'organització i les de les persones que la formen.

1. Introducció
2. Com utilitzar aquest manual
3. Què són les Cures al Tercer Sector?
4. Les diferents àrees a cuidar
5. Proposta de treball

La mirada de les cures i la gestió democràtica pot posar en qüestió la cultura organitzativa. En moltes organitzacions poden xocar amb un model enfocat bàsicament en la productivitat i racionalitat, i en canvi suposen la incorporació de la subjectivitat i el món emocional, així com actituds d'obertura i curiositat cap a fenòmens no necessàriament agradables com ara el conflicte, la discrepància, el dolor i l'estrès. A les entitats del Tercer Sector, a més, parlar de cures pot qüestionar la idea que tot ha de girar entorn les necessitats de les persones usuàries. Sense qüestionar la seva centralitat, les cures posaran també sobre la taula les necessitats de les persones que formen l'equip, la junta, o que són voluntàries, activistes, etc, així com les de la pròpia organització.

Per altra banda, les cures i la gestió democràtica també impliquen un qüestionament i un re-aprenentatge d'aspectes com ara el lideratge i les dinàmiques de poder, de tal manera que la gestió democràtica es faci realitat i es reflecteixi en els nivells de participació i apropiació del projecte per part del conjunt de l'entitat: persones sòcies, equip tècnic, voluntariat, etc. El lideratge pot ser a més un tema complex al Tercer Sector, tenint en compte els aspectes esmentats anteriorment. La claredat en les esferes de decisió, l'atenció a les dinàmiques de poder informal o les relacions entre els diferents àmbits poden ser temes molt importants sobre el qual les entitats necessiten reflexionar.

Un altre aspecte fonamental a cuidar, si realment volem que el Tercer Sector contribueixi a la justícia i a la cohesió social, és la manera en què les dinàmiques d'opressió social tenen un reflex en la realitat quotidiana de les entitats. Sovint, pel fet de treballar per col·lectius socialment exclosos, pot donar la sensació que les entitats són espais diversos i lliures de discriminacions. Però són també moltes les dinàmiques socials de discriminació que es poden reproduir dins les entitats, en forma de paternalisme, assistencialisme o dinàmiques subtils d'exclusió que no permeten l'apoderament de totes les persones.

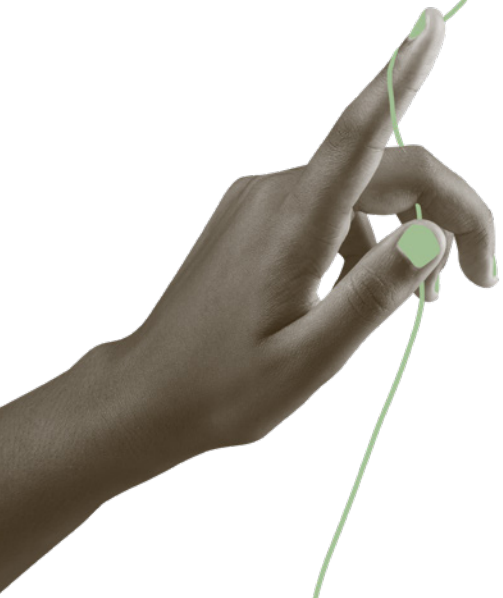
Finalment, les cures i la gestió democràtica suposen també una mirada cap al sentit profund de l'organització i la seva funció social. Això significa tenir claredat i connexió quotidiana amb la visió, i que aquesta sigui clara i compartida.

Per una entitat del Tercer Sector, el fet d'incorporar les cures i la gestió democràtica és un procés de treball que té tres requisits:

- Apropiar-se de la idea i del fet que incloure la perspectiva de les cures i la gestió democràtica implica un canvi cultural que posarà en qüestió alguns dels sistemes de creences i els valors de l'organització i de les persones que la formen, i això és un gran repte.

1. Introducció
2. Com utilitzar aquest manual
3. Què són les Cures al Tercer Sector?
4. Les diferents àrees a cuidar
5. Proposta de treball

- Caldrà prendre un conjunt de decisions polítiques que possibilitin la dedicació d'un espai temporal i físic així com recursos. Per això és precís que la iniciativa de treballar les cures i la gestió democràtica compti amb el suport de la junta, patronat / matronat, o òrgan de govern.
- És necessari un procés informatiu i d'adquisició d'eines per tal de poder-ho fer. Donat que aquest és un tema nou, sobre el qual hi ha pocs referents, en la majoria dels casos es necessita també suport extern i formació.



1. Introducció
2. Com utilitzar aquest manual
3. Què són les Cures al Tercer Sector?

4. Les diferents àrees a cuidar

- **LES CURES I LA VISIÓ**
- Les cures, la cohesió i el treball en equip
- Les cures i l'organització interna
- Les cures, l'economia i els recursos
- Les cures, el lideratge i les dinàmiques de poder
- Les cures i els conflictes
- Les cures, la diversitat i les discriminacions
- Les cures i la retroalimentació
- Les cures i l'estrès
- Les cures i la relació amb l'entorn

5. Proposta de treball

OBJECTIUS CAP ALS QUALS VOLEM CAMINAR:

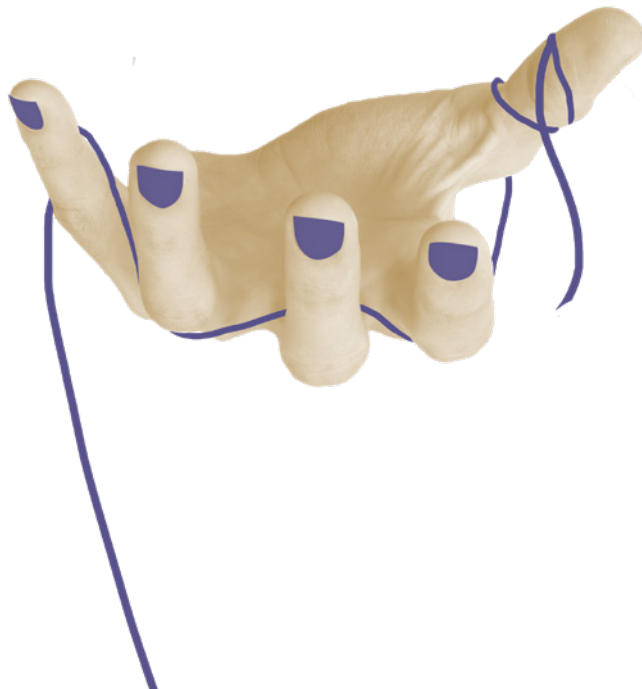
- L'entitat té una visió clara i compartida, que revisa periòdicament i que informa la seva quotidianitat.
- L'entitat és clara amb els seus propòsits i comprova, en els processos de contractació i de seguiment, l'encaix amb les visions de les persones de l'entitat.
- La visió de l'organització incorpora elements de les cures i la gestió democràtica

LA VISIÓ O EL PROPÒSIT D'UNA ORGANITZACIÓ:

Ens referim al futur compartit que volem crear, i conté diferents elements. Algunes organitzacions parlen de la missió (que es refereix al somni alt, el sentit o la direcció de l'entitat), la visió (allò que esperem aconseguir en els pròxims anys, a mitjà termini) i els valors (els principis fonamentals que inspiren el grup i l'organització). Altres organitzacions parlen del propòsit evolutiu, entès com el sentit que guia l'acció de l'organització, i de pensament estratègic, entès com les fites cap on camina l'entitat junt amb les accions concretes que permeten arribar a aquestes fites. Sigui quina sigui la terminologia de l'organització, la visió o el propòsit inclou la manera en que es relacionen el present i el futur, i d'ella se'n deriva l'estratègia a curt i mitjà termini de l'entitat.

En les entitats del Tercer Sector, qui ha de vetllar per la claredat i l'impuls de la visió o el propòsit és la Junta, Patronat / Matronat, o l'òrgan polític corresponent. A partir del lideratge polític, la visió o propòsit ha de treballar-se conjuntament amb els òrgans directius o de gestió, i amb la resta de l'organització (equip tècnic, voluntariat, i persones usuàries).

És molt important l'alineació entre els òrgans polítics i tècnics al voltant de la visió.



1. Introducció
2. Com utilitzar aquest manual
3. Què són les Cures al Tercer Sector?

4. Les diferents àrees a cuidar

- **LES CURES I LA VISIÓ**
- Les cures, la cohesió i el treball en equip
- Les cures i l'organització interna
- Les cures, l'economia i els recursos
- Les cures, el lideratge i les dinàmiques de poder
- Les cures i els conflictes
- Les cures, la diversitat i les discriminacions
- Les cures i la retroalimentació
- Les cures i l'estrès
- Les cures i la relació amb l'entorn

5. Proposta de treball

El procés de reflexió sobre la visió comú contribueix a:

- Connectar amb el sentit últim i la raó de ser de l'entitat. Especialment en moments inicials, moments de canvi, de creixement o de crisi, les organitzacions necessiten espai per tornar a sentir i connectar amb el seu sentit, i, si es necessita, re-formular-lo. Enmig dels canvis constants del món que ens envolta i la velocitat dels temps, aturar-se i tornar a aprendre el "per a què" de la nostra tasca és ineludible.
- Promoure la cohesió grupal i el sentit de pertinença. Es crea un clima de diàleg i de compartir de manera més personal i això ajuda que les persones es coneguin més (parlin de somnis, necessitats, pors, expectatives) i es tinguin més confiança. El no saber exactament què espera l'altra persona del projecte, quin objectiu o necessitat té... genera desconfiança i està a l'arrel de molts conflictes. Permet que les persones estiguin més alineades amb l'entitat i que, per tant, se'n sentin més part.
- Visibilitza les tensions o la diversitat relacionada amb la visió que necessitem atendre o debatre. A vegades la visió s'ha creat en un moment concret, i la realitat de l'entitat ha incorporat noves persones,

nous equips... I aquestes no han viscut el moment de creació. La visió els ve donada i el fet de no haver dedicat un espai a conèixer-la els fa no tenir-la present o inclús que treballin amb una idea de visió diferent. Un altra tensió possible és el fet de viure de manera contradictòria la visió i el dia a dia, els valors teòrics i la pràctica. El fet de tenir espais de reflexió comuna pot ajudar a identificar aquestes tensions i veure quin tipus de treball es necessita fer.

ENCAIX ENTRE LA VISIÓ PERSONAL I EL PROPÒSIT DE L'ORGANITZACIÓ:

Amb visió personal ens referim al somni, les expectatives o a la motivació que tenim cada persona a l'hora de vincular-nos amb una entitat. En el cas de les entitats del Tercer Sector, les visions poden partir de motivacions molt diferents. Algunes persones parteixen d'un somni professional, i en formen part perquè volen treballar en un àmbit o entitat específica. Altres persones poden haver estat les creadores de l'entitat, i és el seu somni el que va cristal·litzar en la constitució d'una associació o d'un altre tipus d'organització. Altres tenen aquestes mateixes motivacions però les canalitzen de manera voluntària en l'entitat. També hi pot haver persones o familiars afectades per una situació concreta, i en aquest cas, la seva visió passa per la necessitat d'actuació davant una discriminació, o una injustícia... Totes aquestes moti-

1. Introducció
2. Com utilitzar aquest manual
3. Què són les Cures al Tercer Sector?

4. Les diferents àrees a cuidar

- **LES CURES I LA VISIÓ**
- Les cures, la cohesió i el treball en equip
- Les cures i l'organització interna
- Les cures, l'economia i els recursos
- Les cures, el lideratge i les dinàmiques de poder
- Les cures i els conflictes
- Les cures, la diversitat i les discriminacions
- Les cures i la retroalimentació
- Les cures i l'estrès
- Les cures i la relació amb l'entorn

5. Proposta de treball

vacions que hi ha sota la nostra visió poden ser molt poderoses.

QUÈ ÉS IMPORTANT QUE TINGUI EN COMPTE L'ENTITAT?

Un primer aspecte serà el procés de selecció de les persones. Quanta més claredat tingui l'entitat en relació a les motivacions de les persones, més podrà valorar si hi ha un encaix i una sinèrgia amb el camí de l'entitat.

Això també és vàlid per als processos de seguiment. Saber si les persones contractades ressonen amb la visió de l'entitat pot ajudar a identificar tensions de visió i poder revisar si la relació té sentit.

En aquests dos moments, l'entitat hauria de ser especialment clara amb relació a la seva visió, els valors que vol promoure, el seu propòsit. Aquesta claredat pot evitar molts malentesos en relació al que s'espera de les persones, a la implicació, a les motivacions que s'esperen, per no donar res per fet.

Aquesta claredat també és necessària per part de les persones que formen part de les entitats. A vegades, la reflexió sobre per què estem en una entitat, ens pot servir per refermar el nostre compromís de voler continuar formant-ne part.

En d'altres, ens pot ajudar a ser més conscients que necessitem sortir i buscar altres maneres de realitzar la nostra visió personal.

QUINS SENYALS ENS INDIQUEN QUE LA VISIÓ D'UNA ENTITAT NECESSITA ATENCIÓ?

Segons la proposta de Frederic Laloux al voltant del propòsit de les organitzacions, aquest propòsit ha d'estar en diàleg amb el món i el context, moment a moment. Així, és important que a l'hora de definir la visió, les organitzacions no es pensin de manera estàtica o aïllada, sinó en diàleg amb el que el moment històric, el context social, l'emergència ecosocial ens està demanant... Segons aquesta idea, no hauríem d'esperar un senyal concret per donar espai a les reflexions sobre la visió. Hauria de ser un procés continu.

Igualment, senyalem alguns moments importants o alguns indicis que cal posar atenció a la visió i a l'estratègia:

- **Quan notem que la visió no és compartida.** És molt important que l'equip tècnic i la junta o el patronat coincideixin en la visió, de manera que no estiguin treballant en direccions diferents. És la junta o el patronat qui té la responsabilitat de marcar cap on va

1. Introducció
2. Com utilitzar aquest manual
3. Què són les Cures al Tercer Sector?

4. Les diferents àrees a cuidar

- **LES CURES I LA VISIÓ**
- Les cures, la cohesió i el treball en equip
- Les cures i l'organització interna
- Les cures, l'economia i els recursos
- Les cures, el lideratge i les dinàmiques de poder
- Les cures i els conflictes
- Les cures, la diversitat i les discriminacions
- Les cures i la retroalimentació
- Les cures i l'estrès
- Les cures i la relació amb l'entorn

5. Proposta de treball

l'entitat, però això no vol dir que no sigui necessari garantir l'escolta i el debat, per tal que tothom se'n pugui apropiat. La participació en l'elaboració de la visió pot dependre molt del tipus d'organització i de la seva cultura, i no hi ha una única recepta per tenir aquest tipus de debat, però com més participada sigui més fàcilment les persones se'n sentiran part. Com a primer pas cal identificar si hi ha tensions d'aquest tipus i, per tant, si la visió és prou compartida.

- A vegades pot passar que les discrepàncies estiguin dins un mateix sector, com dins del patronat, o de la junta. En aquest cas és igualment important tenir un espai de treball en relació al que està passant, perquè probablement l'organització sencera estigui percebent aquesta manca de claredat.
- **Quan hi ha una tensió de visions continuada en el temps** i no es troba un acord, pot conduir a una escissió dins l'entitat. Aquests moments solen ser dolorosos i és recomanable comptar amb l'ajuda externa per facilitar que la separació sigui el menys feridora possible.
- **Quan notem discrepàncies en l'estratègia.** Altres vegades està clar cap on va l'entitat, i la visió és compartida, però

hi ha discrepàncies en relació al "com", en relació a l'estratègia. No es posa en qüestió la fita, però sí la manera d'arribar-hi. O ens trobem amb visions molt ideals però amb dificultats d'aterrar a la pràctica de l'organització. Això pot tenir moltes implicacions en el dia a dia, en el sentit que falten pistes, pautes... sobre la manera de treballar. És important que les reflexions sobre la visió incloguin elements de pensament estratègic, i aportin informació per les decisions quotidianes. Per això cal analitzar de quina manera les decisions quotidianes estan alineades o no amb la visió: el tipus d'encàrrec o de projecte que agafem; el tipus de subvenció a la que ens presentem; els criteris de contractació de les persones; les accions a les que es dedica més energia i més recursos... Són molts els aspectes que haurien de ser congruents amb la visió de fons de l'entitat.

- **Quan entren persones noves.** Un moment que necessita especial cura, en relació a la visió, és l'entrada de persones noves. Les persones necessiten familiaritzar-se amb la visió de l'organització de la qual passen a formar part, i per tant cal que hi hagi espais on se'ls fa partícips, se'ls explica, es comprova el seu encaix...

1. Introducció
2. Com utilitzar aquest manual
3. Què són les Cures al Tercer Sector?

4. Les diferents àrees a cuidar

- **LES CURES I LA VISIÓ**
- Les cures, la cohesió i el treball en equip
- Les cures i l'organització interna
- Les cures, l'economia i els recursos
- Les cures, el lideratge i les dinàmiques de poder
- Les cures i els conflictes
- Les cures, la diversitat i les discriminacions
- Les cures i la retroalimentació
- Les cures i l'estrès
- Les cures i la relació amb l'entorn

5. Proposta de treball

- **Quan hi ha un creixement ràpid de les entitats.** A vegades les entitats creixen, assumeixen nous projectes, i no hi ha hagut una reflexió prèvia de com i cap on es vol créixer. S'incorporen serveis, persones noves, i no han tingut un procés progressiu d'apropiació de la visió, i això té un efecte considerable quan passa a una escala més gran.

A part d'aquests indicis, la història de les entitats també aporta molta informació sobre els moments que han estat decisius per les visions: si hi ha hagut escissions o sortides de persones importants, si en un moment donat ha canviat l'orientació... Per exemple, entitats que han tingut un origen religiós o polític, i després s'han professionalitzat i han necessitat pensar en el seu propòsit. Aquests moments inclouen pistes importants per entendre aspectes que l'entitat necessita escoltar i tenir en compte.

Les visions estan vives i necessiten anar-se actualitzant cada vegada que notem que és necessari.

LA VISIÓ EN LA QUOTIDIANEITAT

A més dels moments de revisió de les entitats, és imprescindible que la visió tingui un paper molt important en el dia a dia. Qui ha de guiar i "manar" la nostra organització és la seva missió i la seva visió. Tothom a l'organització i, espe-

cialment les persones que lideren, han d'estar al servei i sintonitzades amb la visió.

Per una part, ens ha d'ajudar a prendre decisions quotidianes, com poden ser:

- A què es dedicarà l'entitat: quin tipus de projecte vol dur a terme i com ho vol fer.
- Per a quines persones és l'entitat: a qui ofereix serveis o projectes.
- De quina manera l'entitat té cura de les persones que la formen: les persones que són usuàries, l'equip tècnic, les persones voluntàries si n'hi ha...
- Què no serà responsabilitat de l'entitat.
- Com es relacionarà l'entitat amb l'entorn social, natural o humà.

I per últim, ens pot ser molt útil pensar eines per connectar amb la visió en el dia a dia: la tècnica de la cadira buida, meditacions, visualitzacions, tècniques d'indagació grupals...¹. Dedicar espais quotidians per preguntar-se quins principis i objectius ens guien.

¹ Veure Laloux, Frederic, *Reinventar las organizaciones*, Editorial Arpa Editores. 2016.

1. Introducció
2. Com utilitzar aquest manual
3. Què són les Cures al Tercer Sector?

4. Les diferents àrees a cuidar

- Les cures i la visió
- **LES CURES, LA COHESIÓ I EL TREBALL EN EQUIP**
- Les cures i l'organització interna
- Les cures, l'economia i els recursos
- Les cures, el lideratge i les dinàmiques de poder
- Les cures i els conflictes
- Les cures, la diversitat i les discriminacions
- Les cures i la retroalimentació
- Les cures i l'estrès
- Les cures i la relació amb l'entorn

5. Proposta de treball

OBJECTIUS CAP ALS QUALS

VOLEM CAMINAR:

- El conjunt de l'entitat treballa de forma coordinada i eficaç cap a uns objectius comuns.
- Existeixen uns espais i una cultura organitzativa que garanteix que les diferents parts (junta o patronat, equip tècnic, etc.) es relacionin entre elles i se sentin part de l'organització.
- L'organització és capaç de lidiar amb la diferència, la tensió i el conflicte mantenint la connexió entre les persones i amb el seu objectiu.
- L'ambient dins de cada grup (patronat o junta, equip tècnic, voluntariat, usuàries...) i entre els diferents grups genera un espai de seguretat propici per al treball.

Parlar de cohesió vol dir endinsar-nos en la reflexió sobre l'atmosfera de l'entitat, la seva cultura col·lectiva i com es fomenta el vincle i el sentiment de pertinença. Aquests aspectes són més senzills de copsar quan parlem d'un únic grup, com l'equip tècnic, els membres del patronat, els membres d'un projecte concret... En el cas de les entitats del Tercer Sector, ens hem de fixar, a més a més, en com són les relacions i l'atmosfera entre els diferents agents que formen part de l'organització: entre junta i equip tècnic, entre els diferents projectes, entre voluntariat i les altres parts de l'organització, les diferents delegacions territorials del territori... No es tracta només de fomentar un sentit de pertinença a un espai concret, sinó de garantir que la gent se sent també part de l'organització sencera. Així, en aquesta àrea ens fixarem en el vessant col·lectiu sempre en relació a aquests dos nivells: dins del propi grup de referència, i entre els diferents sectors de l'organització.

LA COHESIÓ DINS EL GRUP DE REFERÈNCIA

La cohesió d'un grup és fonamental. Té a veure amb la capacitat d'assolir objectius i de treballar conjuntament de forma satisfactòria. Té components que no són necessàriament immediats, sinó que es construeixen al llarg del temps com ara les complicitats, la confiança o l'entesa. Es tracta de fenòmens que requereixen temps i també de cura i condicions.



1. Introducció
2. Com utilitzar aquest manual
3. Què són les Cures al Tercer Sector?

4. Les diferents àrees a cuidar

- Les cures i la visió
- **LES CURES, LA COHESIÓ I EL TREBALL EN EQUIP**
- Les cures i l'organització interna
- Les cures, l'economia i els recursos
- Les cures, el lideratge i les dinàmiques de poder
- Les cures i els conflictes
- Les cures, la diversitat i les discriminacions
- Les cures i la retroalimentació
- Les cures i l'estrès
- Les cures i la relació amb l'entorn

5. Proposta de treball

Les diferents àrees, tant si pensem en una junta, o en un equip de treball, o en l'equip d'un projecte concret, necessiten dotar-se d'espais i actituds propícies per promoure el coneixement mutu, la capacitat de dissentir, l'expressió de sentiments i sensacions... Espais per compartir de forma franca i honesta. Espais per reflexionar sobre el mateix grup, posar sobre la taula com van les coses i poder així promoure millores. Espais, en última instància, on promoure la cohesió i el sentiment de pertinença.

A vegades les mateixes reunions de treball ja són espais que ens permeten parlar de qüestions que van més enllà de les operativitats o temes tècnics i tenen a veure amb com va el treball conjunt, quines necessitats no ateses tenim... De totes maneres pot ser recomanable crear reunions o moments específics, emmarcats i facilitats per aquest tipus de qüestió.

LA COHESIÓ A L'ENTITAT

El cultiu d'espais segurs i cohesionats no es pot limitar a la pròpia àrea on una persona pertany (bé sigui membre de la junta o del patronat, part de l'equip tècnic, o que formi part del voluntariat si l'organització en té). Hi ha vegades en què les persones se senten molt part del seu àmbit, però poc part de l'organització. Per això un gran repte de les entitats del tercer sector és la cohesió a nivell d'entitat.

Quines senyals ens indiquen que cal treballar la cohesió a aquest nivell? Per exemple, quan hi ha divisions molt marcades entre els diferents equips o projectes o la gent percep blocs com "els de dalt" i "els de baix". També quan hi ha dinàmiques de competència o de poder entre diferents sectors (diferents equips o projectes...) o quan la resta d'equips o delegacions per territori, etc. es perceben com quelcom llunyà. El llenguatge ajuda sovint a identificar aquestes diferències.

Per facilitar aquest tipus de cohesió pot ser interessant tenir espais de tota l'entitat. En aquests es poden tractar temes com la visió i l'estratègia, fer formacions sobre temes transversals, espais per compartir eines i coneixements entre diferents delegacions o àrees, espais de coneixença entre les àrees per conèixer més sobre els projectes i les persones, espais de treball sobre algun repte compartit, espais de celebració, etc.

I també pot ajudar tenir espais de coordinació i treball compartit entre les persones responsables de les diferents àrees o delegacions, i que aquestes, trasmetin la visió compartida a les persones dels seus equips.

Promoure la cohesió també és un tema cultural que es pot promoure des dels lideratges. És molt diferent parlar de nosaltres com a equip tècnic, que de nosaltres com a totes les

1. Introducció
2. Com utilitzar aquest manual
3. Què són les cures al tercer sector?

4. Les diferents àrees a cuidar

- Les cures i la visió
- **LES CURES, LA COHESIÓ I EL TREBALL EN EQUIP**
- Les cures i l'organització interna
- Les cures, l'economia i els recursos
- Les cures, el lideratge i les dinàmiques de poder
- Les cures i els conflictes
- Les cures, la diversitat i les discriminacions
- Les cures i la retroalimentació
- Les cures i l'estrès
- Les cures i la relació amb l'entorn

5. Proposta de treball

persones que són part de l'entitat. Per això, fer esforços en comunicar el tipus de cultura que volem, també ajuda a connectar amb aquest sentit de pertinença a la organització.

ELS ESPAIS FORMALS DE COHESIÓ

Les organitzacions necessiten espais formals on poder cultivar les relacions i abordar els diferents temes que facilitin el treball en equip.

La capacitat dels grups d'incloure també en les seves converses els aspectes emocionals de la seva experiència, de forma conscient i facilitada, és una de les claus per millorar i mantenir el bon ambient en els equips. Les atmosferes enrarides, les tensions en l'ambient, sovint amaguen sentiments no expressats que necessiten suport per poder ser portats a la llum. I precisament aquests espais són una estratègia magnífica per evitar aquest tipus d'atmosferes i ambients de treball poc col·laboratius. Quins obstacles dificulten els espais formals de cohesió?

- Quan pensem en els espais d'equip, a vegades pensem que cal dedicar-los a aspectes "productius", tot assumint que parlar del processus, de com funcionem i el moment en què cada persona es troba en relació a la feina i en relació a l'equip, no és productiu. Aquesta creença fa que no li dediquem espai a aquests temes.

- La creença que parlar de com estem és psicologitzar o terapeutitzar l'espai laboral. Abordar com ens sentim amb les càrregues de feina, amb les dinàmiques relacionals, o quins temes ens estan afectant en el treball, no és "fer teràpia", sinó que hauria de formar part del dia a dia, sempre des del respecte cap als aspectes que les persones decideixen compartir.
- A vegades els espais com a entitat són pocs i molt llunyans en el temps, i és difícil generar cohesió quan no existeix l'oportunitat.
- Altres vegades, aquests espais com a entitat es dediquen a temes formatius, avaluatius... hi ha una agenda plena per aquella jornada i no es dona un espai per parlar realment de com està cadascun dels sectors: com està la junta o l'equip o el voluntariat en un moment determinat? quins són els reptes o els temes als que estan dedicant més energia? quins esdeveniments els hi han afectat?... És molt important tenir moments col·lectius centrats en la formació i l'avaluació, però cal que els espais de cohesió tinguin també certa intencionalitat, i això vol dir reservar un temps i preveure una dinàmica de treball específica

1. Introducció
2. Com utilitzar aquest manual
3. Què són les Cures al Tercer Sector?

4. Les diferents àrees a cuidar

- Les cures i la visió
- **LES CURES, LA COHESIÓ I EL TREBALL EN EQUIP**
- Les cures i l'organització interna
- Les cures, l'economia i els recursos
- Les cures, el lideratge i les dinàmiques de poder
- Les cures i els conflictes
- Les cures, la diversitat i les discriminacions
- Les cures i la retroalimentació
- Les cures i l'estrès
- Les cures i la relació amb l'entorn

5. Proposta de treball

- També succeeix que l'espai per fer cohesió és un espai excessivament informal: una paella, unes cafés ... Sense treure-li el valor a aquestes maneres de trobar-nos i celebrar, és important no deixar a la improvisació el fet de fer equip. Entre la formalitat d'una xerrada i la informalitat d'un dinar hi poden haver espais on intencionadament ens trobem i aprofundim en els temes que ens afecten.

Un espai per compartir com estem i com millorar el treball en equip el podem fer si la cultura organitzativa és coherent amb aquesta manera de fer i si hi ha les condicions a l'equip per fer-ho. Si no hi ha conflictes enquistats, atmosferes enrarides ni actituds comunicatives feridores o si hi són, les persones tenen interès de gestionar-ho i se senten segures per fer-ho. Tampoc seria prudencial fer-lo si des dels lideratges no hi ha intenció de fer res amb el que surt, ni d'entomar les crítiques o canviar les coses. Si es fes, podria ser útil per alguns objectius, però a la llarga, si quan surten els reptes que tenim, no se'n parla en profunditat i qui té més capacitat de fer alguna cosa no en fa res, això pot augmentar la tensió, enquistar els conflictes i fer que siguin més difícils de gestionar.

En aquests casos, quan no hi ha les condicions per poder tenir converses honestes i constructives, pot ser més útil fer un espai formatiu, donar eines i treballar més la dinàmica interna i

les habilitats que es necessiten per caminar cap a tenir més permís per propiciar espais de treball d'aquest tipus.

PROPOSTA DE TREBALL

La proposta és poder dedicar reunions específiques o espais a les reunions amb diferents objectius i escollir moment a moment, quina de les següents propostes és més adequada i fa més sentit. Entenent que són objectius complementaris, i que en una mateixa reunió pots atendre'n un o més d'un:

- Coneixença entre les persones. Que les persones es coneguin, sàpiguen més sobre què és allò únic que aporta cadascú a l'entitat, que les fa especials i importants o simplement poder saber qui són, quines motivacions tenen, què fan a l'entitat, o inclús aspectes més personals, com per exemple les aficions. També hi ha dinàmiques com per exemple els rols de Belbin que serveix per saber més quin rol juga cada persona a l'equip i com complementar-se.
- Com estan les persones. Que la gent posi al dia a l'equip d'en quin moment es troba. Això pot significar parlar de com estic en relació amb la meva càrrega de feina, el meu nivell de motivació amb les tasques, com em sento en relació a l'entitat,

1. Introducció
2. Com utilitzar aquest manual
3. Què són les Cures al Tercer Sector?

4. Les diferents àrees a cuidar

- Les cures i la visió
- **LES CURES, LA COHESIÓ I EL TREBALL EN EQUIP**
- Les cures i l'organització interna
- Les cures, l'economia i els recursos
- Les cures, el lideratge i les dinàmiques de poder
- Les cures i els conflictes
- Les cures, la diversitat i les discriminacions
- Les cures i la retroalimentació
- Les cures i l'estrès
- Les cures i la relació amb l'entorn

5. Proposta de treball

com està sent el procés d'entrada o de reincorporació... També podria incloure qüestions més personals, anunciar un embaràs a l'equip, o la mort d'un familiar, o una malaltia, o que estem passant un mal moment per això o allò... Es tracta d'un espai obert on cada persona pugui compartir d'un minut a màxim 3 o 4 minuts de forma lliure allò que en aquell moment vol compartir amb l'equip. La clau aquí és: ningú ha de compartir allò que no vulgui compartir, ningú ha de deixar de compartir allò que vulgui compartir.

- Com funciona el treball en equip, com a àrea, com a organització. Aquí ja ens centrem més en com va el treball en equip. Què està funcionant? És important aturar-nos a apreciar, nomenar, especificar i felicitar personalment per allò que va bé, de forma que ens assegurem que l'equip és conscient de les seves capacitats i de les aportacions que està fent. L'equip, l'àrea i la organització necessita sentir-se vist. Per altra banda, què necessita millorar? Es pot pensar en temes com les reunions, la comunicació, el desenvolupament de les tasques i les funcions, el treball col·laboratiu, el seguiment de projectes... En aquest punt és rellevant que tot allò que surti s'escolti i sigui recollit per part de qui té el rol de lideratge assignat i es

faci un retorn de com s'anirà treballant per a superar els obstacles i dificultats. Quan es fan reunions d'aquest tipus, i una vegada i una altra s'anomenen les mateixes dificultats, això pot ser altament desmotivador i desesperançador. Pot comportar que ja no tinguem ganes de compartir res, doncs perdem l'esperança de creure que les coses poden canviar. Per això, és important ser conscients de què podem canviar i què no, i que qui té més capacitat de transformar les coses, estigui amb la disponibilitat per escoltar i emprendre els canvis de millora que es necessita.

- Les relacions entre les persones. Un altre objectiu pot ser treballar les relacions dins de l'equip, àrea o organització. Per això, es pot fer treball 1 a 1, convidant a que parlin entre elles a partir d'unes preguntes, un exercici o alguna dinàmica. O bé fer exercicis del tipus donar-se feedback les unes a les altres, començant amb què aprecien de l'altre persona i, si fa sentit, parlar també dels reptes que veuen. Aquest tipus de dinàmica sol ser més senzilla quan comença cadascú donant la seva opinió sobre ella mateixa i en tot cas la resta ho complementen. I per a fer-les, és important verificar que les persones estan obertes al feedback i que

1. Introducció
2. Com utilitzar aquest manual
3. Què són les Cures al Tercer Sector?

4. Les diferents àrees a cuidar

- Les cures i la visió
- **LES CURES, LA COHESIÓ I EL TREBALL EN EQUIP**
- Les cures i l'organització interna
- Les cures, l'economia i els recursos
- Les cures, el lideratge i les dinàmiques de poder
- Les cures i els conflictes
- Les cures, la diversitat i les discriminacions
- Les cures i la retroalimentació
- Les cures i l'estrès
- Les cures i la relació amb l'entorn

5. Proposta de treball

una dinàmica així no farà empitjorar les relacions, per tant que hi ha una obertura i una mínima entesa i proximitat entre les persones.

- Les relacions entre els equips, les àrees o delegacions territorials. A vegades l'objectiu té més a veure en treballar les relacions entre dues àrees, poder saber com estem, què funciona i què no, com són els canals comunicatius, si estem treballant en la mateixa direcció, etc.
- Eines formatives per millorar la comunicació i el treball en equip. Les eines per com dur a terme reunions o com comunicar-se en moments difícils poden ser molt útils per afavorir la cohesió i el treball en equip. A vegades, les coses no funcionen bé, simplement per desconeixement, perquè no tenim eines a l'abast per fer que les coses siguin d'una altre manera.
- Espai de connexió amb la organització. Una altre via pot ser tenir espais en els que treballar sobre la visió, missió o valors de la organització, o per aprofundir en algun aspecte de la seva cultura, o treballar algun tema estratègic, o algun altre tipus de repte o inquietud. Tenir un espai amb tota l'entitat per compartir, reflexionar i potenciar la creativitat amb tothom és

una oportunitat perfecte per a que les persones connectin amb el sentit del que fan i facilita que se'n sentin part.

- Espais de celebració. I per últim, espais on cultivar el vincle i la relació entre les persones a través de l'apreci i la celebració. Poder reconèixer la participació, la implicació, l'esforç, els avenços i la feina realitzada. I també espais on simplement reunir-se al voltant d'una activitat social, tipus un dinar, una festa o un acte social.

La periodicitat depèn de les necessitats de l'equip i de l'entitat. Però si recomanem tenir en compte aquest tipus d'espais i planificar prèviament, cada quan fa sentit i anar-ho revisant.

També pot ser recomanable, que aquest tipus d'espais siguin facilitats per algú, ja sigui de l'entitat o de fora, que ajudi a complir amb els objectius i faciliti que les persones puguin expressar-se en un marc de seguretat, llibertat i respecte.

1. Introducció
2. Com utilitzar aquest manual
3. Què són les Cures al Tercer Sector?

4. Les diferents àrees a cuidar

- Les cures i la visió
- Les cures, la cohesió i el treball en equip
- **LES CURES I L'ORGANITZACIÓ INTERNA**
- Les cures, l'economia i els recursos
- Les cures, el lideratge i les dinàmiques de poder
- Les cures i els conflictes
- Les cures, la diversitat i les discriminacions
- Les cures i la retroalimentació
- Les cures i l'estrès
- Les cures i la relació amb l'entorn

5. Proposta de treball



OBJECTIUS CAP ALS QUALS VOLEM CAMINAR:

- Existeix claredat i congruència en l'estructura organitzativa de l'entitat.
- L'entitat té un sistema d'organització interna que promou l'eficàcia, la rendibilitat, la motivació i el desenvolupament de la pròpia entitat i les seves professionals.
- L'entitat té un sistema clar, consensuat i funcional de presa de decisions que promou tant l'eficiència com el sentiment de pertinença.
- L'entitat promou la participació de les persones que en són part.

El funcionament eficient de les organitzacions és un element important per garantir la cura de les persones i de la sostenibilitat de l'entitat. Aquesta eficiència del model organitzatiu comença per la pròpia fórmula jurídica escollida, que hauria de respondre a les necessitats de l'entitat. Bé sigui una associació, una fundació, una federació d'entitats... És important que cada organització sigui conscient de la manera en que la seva fórmula jurídica s'adequa als seus objectius i també als seus principis i valors.

LA CLAREDAT DEL MODEL ORGANITZATIU

Els sistemes d'organització i de presa de decisions d'una organització són una peça clau pel seu funcionament. Per una banda determinen qui fa què, com es prenen les decisions i quin és el grau d'implicació i de participació de les persones membres. Per altra banda, regulen les normes de funcionament conjuntes, les condicions laborals dels equips i processos tan importants com el d'entrada i sortida de nous membres o persones treballadores.

Per això és important crear marcs organitzatius que siguin clars i transparents, que responguin a les necessitats de l'organització i que promoguin l'empoderament de les persones que en formen part.

1. Introducció
2. Com utilitzar aquest manual
3. Què són les Cures al Tercer Sector?

4. Les diferents àrees a cuidar

- Les cures i la visió
- Les cures, la cohesió i el treball en equip
- **LES CURES I L'ORGANITZACIÓ INTERNA**
- Les cures, l'economia i els recursos
- Les cures, el lideratge i les dinàmiques de poder
- Les cures i els conflictes
- Les cures, la diversitat i les discriminacions
- Les cures i la retroalimentació
- Les cures i l'estrès
- Les cures i la relació amb l'entorn

5. Proposta de treball

Aquesta necessitat de claredat afecta a diferents aspectes de la vida organitzativa:

- La presa de decisions
- L'accés a la informació
- Les funcions de cada persona i el repartiment de tasques
- Les entrades i sortides de l'organització
- La participació en l'entitat des de les diferents posicions

Quan no tenim claredat s'acostuma a generar molta confusió: no sabem a qui adreçar-nos per reportar o demanar suport, esperem que algú ho faci sense haver-ho clarificat... i quan no es compleix hi ha malestar i tasques que es deixen de fer perquè no tenen responsable, els processos de treball es tornen ineficients, feixucs i poc resolutius, hi ha insatisfacció en relació amb la participació i l'ús del poder...i es crea un ambient que pot ser la font de molts conflictes.

Per tant un primer requisit per les entitats del Tercer Sector serà aclarir quines funcions té l'espai de govern (el patronat si és una fundació, la junta si és una associació, o l'espai que s'ha decidit que marca la política de l'entitat...) i quines funcions té l'equip directiu, l'equip pro-

fessional o d'altres persones implicades, si és el cas.

Serà important també, que quan hi hagi multiplicitat de rols (per exemple, una persona treballadora que forma part de l'òrgan de decisió política) hi hagi molta consciència i claredat sobre el lloc des d'on parla en cada moment.

Aclarir quan i on es prenen les decisions, però també el tipus de decisions que pren cadascú. Des de Fil a l'agulla animem a considerar la importància d'escoltar la diversitat d'opinions abans de prendre decisions, especialment aquelles rellevants que implicaran i afectaran a tota l'entitat. Però això no vol dir necessàriament decidir-ho tot entre tothom. Es tracta de buscar estratègies per conèixer la diversitat d'opinions i considerar-les en el debat. I ser transparents i clares sobre el procés i comunicar-ho. En moltes ocasions, els malestars responen a no entendre com s'han pres certes decisions i què s'ha tingut en compte.

Per tot això ajuda:

- Clarificar els rols i funcions i el tipus de decisions que pren l'equip tècnic i la junta o patronat.
- Establir el marge de decisió i participació en el procés de certes decisions que tenen tant les persones sòcies i voluntàries, com qualsevol altre persona o àrea de l'entitat.

1. Introducció
2. Com utilitzar aquest manual
3. Què són les Cures al Tercer Sector?

4. Les diferents àrees a cuidar

- Les cures i la visió
- Les cures, la cohesió i el treball en equip
- **LES CURES I L'ORGANITZACIÓ INTERNA**
- Les cures, l'economia i els recursos
- Les cures, el lideratge i les dinàmiques de poder
- Les cures i els conflictes
- Les cures, la diversitat i les discriminacions
- Les cures i la retroalimentació
- Les cures i l'estrès
- Les cures i la relació amb l'entorn

5. Proposta de treball

- Assegurar que cada sector disposa de la informació necessària per prendre les decisions que ha de prendre.

L'ENTRADA I SORTIDA DE PERSONES

Un altre aspecte organitzatiu a tenir en compte i que contribueix molt al benestar és la cura en els processos d'entrada i de sortida de membres d'una entitat. Tant si es tracta de persones que comencen a treballar o a participar, es fan sòcies o assumeixen funcions en un patronat.

El mateix passa amb la sortida de persones. Hi ha entitats on la temporalitat dels equips és prou important com per tenir en compte les necessitats de qui se'n va i de qui es queda.

Per tot això és important preveure mecanismes d'acompanyament per les persones que s'incorporin: la manera en que se'ls hi traslladarà la informació i se les anirà fent partícips de la cultura organitzativa, si es preveuen figures de mentoratge, o en quins espais es valorarà l'encaix i les diferents necessitats formatives de les noves persones.

També en casos de sortides és interessant veure quines necessitats té l'entitat. No es tracta només del funcionament pràctic i el traspàs de la informació necessària perquè la següent persona pugui treballar. A vegades hi ha sortides més difícils i pot ser interessant donar espais on

processar aquestes pèrdues i fer el dol. També és important conèixer els motius pels quals les persones marxen de l'entitat, doncs és informació molt valuosa per la pròpia organització.

LES PARTICIPACIÓ DE LES PERSONES SÒCIES O VOLUNTÀRIES

A moltes entitats del Tercer Sector, les persones sòcies, voluntàries o activistes poden ser un agent molt important. No oblidem que moltes d'aquestes entitats neixen per la voluntat de persones o familiars de persones afectades per situacions socials de vulnerabilitat. Aquesta empenta de les persones constitueix un element important per les entitats i cal considerar com s'integra dins de l'estructura organitzativa.

S'haurà de veure quin tipus d'implicació i participació s'espera en cadascun dels casos. Quina és l'expectativa que es té com a entitat, i poder comunicar-ho a les persones, quan faci falta, estalviarà molts malentesos. És també important establir de quina manera s'escolta el voluntariat. Saber amb qui es poden coordinar i quins mecanismes existeixen per valorar la relació de voluntariat.

Són nombroses les entitats on les persones voluntàries es posen al servei de les directrius polítiques i tècniques de l'entitat, però també ho són aquelles que advoquen pels equips pro-

1. Introducció
2. Com utilitzar aquest manual
3. Què són les Cures al Tercer Sector?

4. Les diferents àrees a cuidar

- Les cures i la visió
- Les cures, la cohesió i el treball en equip
- **LES CURES I L'ORGANITZACIÓ INTERNA**
- Les cures, l'economia i els recursos
- Les cures, el lideratge i les dinàmiques de poder
- Les cures i els conflictes
- Les cures, la diversitat i les discriminacions
- Les cures i la retroalimentació
- Les cures i l'estrès
- Les cures i la relació amb l'entorn

5. Proposta de treball

fessionals al servei d'aquestes voluntàries. En aquest sentit, una vegada més, es torna clau la claredat en els rols, les funcions, i la capacitat d'incidència de cadascú d'ells.

LA PARTICIPACIÓ

La participació ha de ser un mitjà de l'organització i de les persones per estar més a prop de la seva visió. Ajuda a les persones a sentir-se part de l'entitat, a apropiarse de la seva visió i és un element de motivació. Però és important que es faci des del sentit, doncs en cas contrari pot ser un factor generador de malestar.

Aquesta té sentit, quan es vol, hi ha una motivació, una necessitat i, a més, hi ha la capacitat de fer-ho, això vol dir tenir la informació, els coneixements i els mitjans necessaris (recursos i el temps), així com també les habilitats i capacitats.

La participació implica involucrar les persones en els processos i també incorporar la diversitat de veus i visions. Hi ha diferents nivells de participació en funció de si t'impliques totalment, si ho fas puntualment o bé si no pots, però vols seguir amb la informació, per a que quan tinguis la capacitat i la intenció, poder-ho fer. Depenent de rol de la persona a l'entitat, del moment personal i de la funció de l'àrea a la que pertany, el tipus de participació pot ser un o un altre. I segons la temàtica que es treballi, la ne-

cessitat de participació també pot variar. Quan es treballen aspectes que impliquen i afecten a tothom, com per exemple qüestions estratègiques, és quan també és més interessant comptar amb la participació de més persones, doncs això facilita el procés d'apropiació. En tot cas, és útil tenir en compte que la garantia de la participació resideix en la capacitat que les persones, àrees o entitats membres puguin fluir entre aquests diferents nivells, comptant com a element clau l'accés a la informació per tal de fer-ho efectiu.

Per tot això és important que l'entitat es qüestionin quin tipus de participació vol i espera de les persones, àrees, delegacions i per a què. I que es facin els canals i els mitjans necessaris per afavorir el flux d'informació necessari per participar. Quan l'entitat és gran o compta amb delegacions repartides pel territori i no tot pot trobar-se presencialment tant com voldria, poden ser útils conèixer tècniques i metodologies participatives per a grups grans o, inclús, per a formats no presencials.

1. Introducció
2. Com utilitzar aquest manual
3. Què són les Cures al Tercer Sector?

4. Les diferents àrees a cuidar

- Les cures i la visió
- Les cures, la cohesió i el treball en equip
- Les cures i l'organització interna
- **LES CURES, L'ECONOMIA I ELS RECURSOS**
- Les cures, el lideratge i les dinàmiques de poder
- Les cures i els conflictes
- Les cures, la diversitat i les discriminacions
- Les cures i la retroalimentació
- Les cures i l'estrès
- Les cures i la relació amb l'entorn

5. Proposta de treball

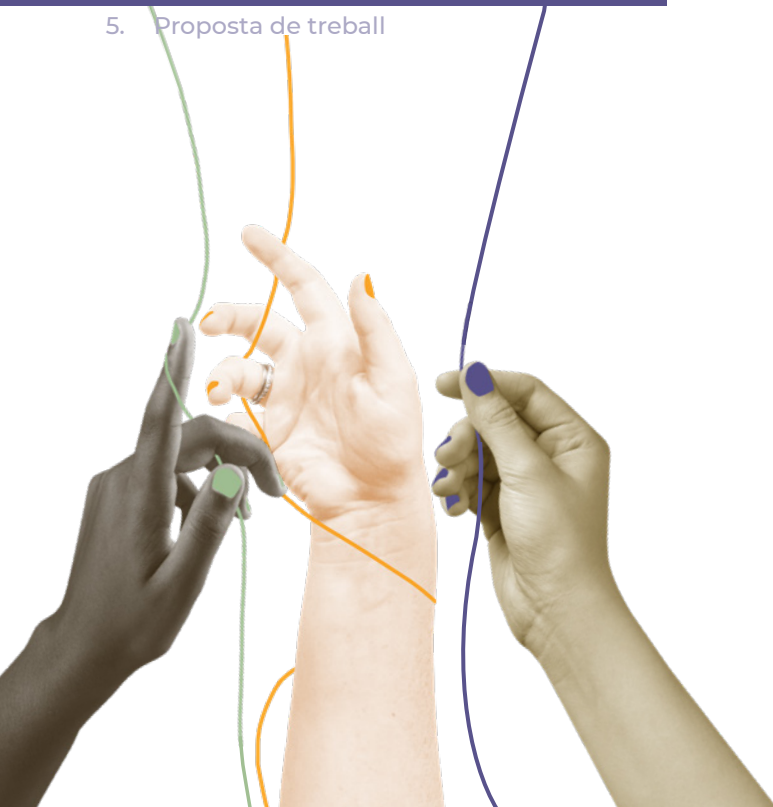
OBJECTIUS CAP ALS QUALS VOLEM CAMINAR:

- El funcionament econòmic és clar i funcional
- El repartiment de tasques és clar i té en compte la diversitat de situacions i moments de l'entitat i les persones
- En el repartiment de tasques es consideren i valoren totes les tasques necessàries per a la cura de l'entitat

Tenir en compte l'economia és tenir en compte tots els recursos que es necessiten per aconseguir satisfer les necessitats de l'entitat. I això passa per béns materials i també per serveis, tasques, activitats, etc. No és només una qüestió de diners, sinó també del temps i les aportacions que són necessàries pel funcionament de l'entitat. Moltes d'aquestes aportacions són a vegades poc visibles, perquè sovint les entitats estan focalitzades en els aspectes productius (fer aquella tasca que té encomanada de cara a les persones usuàries) i no tant en els aspectes reproductius (tot allò que garanteix el funcionament de l'entitat). Això no vol dir que els aspectes reproductius no estiguin presents tot el temps, perquè calen tasques concretes, esforç, compromís... per tirar endavant l'entitat. Aquests són aspectes que cal fer visibles i que cal dimensionar, i no sempre és fàcil.

DEFINICIÓ DE LA IMPLICACIÓ

El focus de les entitats del Tercer Sector en col·lectius exclosos, o en la transformació de les condicions socials, fa que sovint existeixin moltes creences al voltant de la implicació que es demana a les persones que formen part de l'entitat. Cal tenir en compte, a més, que l'origen de moltes entitats és l'esforç de persones que han fet seva la causa i han dedicat molt temps i recursos per crear i fer funcionar l'entitat. Tot això pot crear una cultura que, més enllà de



1. Introducció
2. Com utilitzar aquest manual
3. Què són les Cures al Tercer Sector?

4. Les diferents àrees a cuidar

- Les cures i la visió
- Les cures, la cohesió i el treball en equip
- Les cures i l'organització interna
- **LES CURES, L'ECONOMIA I ELS RECURSOS**
- Les cures, el lideratge i les dinàmiques de poder
- Les cures i els conflictes
- Les cures, la diversitat i les discriminacions
- Les cures i la retroalimentació
- Les cures i l'estrès
- Les cures i la relació amb l'entorn

5. Proposta de treball

l'aportació professional, demana "implicació", sense molta claredat al voltant del que això vol dir.

Aquesta realitat es fa més complexa tenint en compte que a moltes entitats coexisteixen les persones que fan la seva tasca de manera remunerada i com a part de la seva activitat professional, junt amb d'altres que fan la seva aportació de manera voluntària. I no només perquè formin part del voluntariat de l'entitat. A vegades la junta o el patronat realitzen funcions importants pel desenvolupament de l'entitat i ho fan sense remuneració. La barreja d'activisme i activitat professional fa que calgui anar especialment amb compte amb aquests temes, i cal molta claredat en relació al que s'espera de cada sector. Si no és així, especialment el sector tècnic pot tenir la percepció que se li demana una "implicació" que va més enllà de les hores laborables, de manera poc explícita.

Per tot això convé que l'entitat tingui clar que necessita pel seu funcionament i què se li demana a les persones, tant si són tasques productives com reproductives o de caire polític o activista.

LES FONTS D'INGRESSOS

Un element que pot dificultar el funcionament econòmic de l'entitat és la fragilitat de les fonts

d'ingressos de moltes entitats del Tercer Sector. En aquest sentit la implicació de les persones de forma voluntària i l'activisme és una manera de compensar això.

Quan la principal font d'ingressos són les subvencions, les entitats solen quedar a mercè dels tempos i el funcionament de les administracions, i això no sempre garanteix estabilitat econòmica.

Una de les esferes on això es trasllada és en les condicions laborals de l'equip tècnic. L'equip tècnic té reconegut el temps de dedicació i els coneixements que aporta? Se li aplica el conveni salarial que es correspon amb la seva activitat? És la inestabilitat laboral un factor d'estrès per les persones?

I més enllà de l'equip, l'entitat pot veure compromesa la seva missió si es veu obligada a funcionar només amb les lògiques de l'administració.

Tenir una bona situació econòmica, en molts casos, és un repte complicat d'assolir.

1. Introducció
2. Com utilitzar aquest manual
3. Què són les Cures al Tercer Sector?

4. Les diferents àrees a cuidar

- Les cures i la visió
- Les cures, la cohesió i el treball en equip
- Les cures i l'organització interna
- Les cures, l'economia i els recursos
- **LES CURES, EL LIDERATGE I LES DINÀMIQUES DE PODER**
- Les cures i els conflictes
- Les cures, la diversitat i les discriminacions
- Les cures i la retroalimentació
- Les cures i l'estrès
- Les cures i la relació amb l'entorn

5. Proposta de treball

OBJECTIUS CAP ALS QUALS VOLEM CAMINAR:

- L'organització està dotada de lideratges eficients que promouen el desenvolupament de l'organització i l'apoderament de les persones, al mateix temps que garanteixen l'assoliment dels objectius que s'han marcat.
- L'organització reconeix l'existència de poder formal i informal, és conscient del seu dinamisme i de la seva complexitat, té eines per tractar les dificultats que se'n deriven i gestionar-les.
- Les entitats del Tercer Sector, necessiten dotar-se de cultures i sistemes de funcionament que possibilitin que la gent millori la seva capacitat d'aportar i tregui el millor d'ella mateixa.

El lideratge constitueix un aspecte important de les cures i la gestió democràtica a una organització. La capacitat de liderar ens ve donada per la capacitat d'incidir (o impactar) que tenim. Per tant, la qualitat del nostre lideratge està marcada per l'ús efectiu i humà que fem del nostre poder. Aquesta capacitat no és només restringida a les persones amb una funció directiva, o de coordinació, etc. sinó que totes les persones tenim aquesta capacitat d'incidència dins les organitzacions, i el que cal és ser-ne conscients. El lideratge de les persones amb funcions directives i la capacitat d'incidència de totes les persones de l'organització són per tant dos esferes que cal atendre.

ELS AGENTS AMB RESPONSABILITATS DE LIDERATGE

Els rols de lideratge a les entitats del Tercer Sector poden estar repartides de diferents maneres entre l'equip tècnic i l'òrgan de govern, que pot ser la junta, o el patronat / matronat, o l'òrgan amb responsabilitats directives que hi hagi establert. En termes polítics, és a dir, de marcar la direcció i l'estratègia de l'entitat i de mantenir la representació externa, és la junta o patronat / matronat qui hauria d'exercir aquesta responsabilitat. En algunes entitats també hi té molt pes l'assemblea de persones associades, que és qui determina la direcció política.

1. Introducció
2. Com utilitzar aquest manual
3. Què són les Cures al Tercer Sector?

4. Les diferents àrees a cuidar

- Les cures i la visió
- Les cures, la cohesió i el treball en equip
- Les cures i l'organització interna
- Les cures, l'economia i els recursos
- **LES CURES, EL LIDERATGE I LES DINÀMIQUES DE PODER**
- Les cures i els conflictes
- Les cures, la diversitat i les discriminacions
- Les cures i la retroalimentació
- Les cures i l'estrès
- Les cures i la relació amb l'entorn

5. Proposta de treball

A part del lideratge polític, a les entitats hi sol haver un lideratge tècnic en base al coneixement metodològic i al funcionament quotidià, en base a l'expertesa tècnica. Aquest lideratge tècnic pot adoptar diferents formes i denominacions segons l'entitat – gestora, equip directiu, coordinació, caps d'àrea... – i també pot passar que sigui un equip o una sola persona amb aquestes funcions.

Les relacions entre els dos estaments, el de govern i el tècnic, poden ser una font de malestar quan no hi ha claredat en relació a les esferes que lidera cadascú. L'equip tècnic pot sentir ingerència per part de la junta quan aquesta agafa funcions que no li pertoca; o hi pot haver un buit de poder en el sentit que la junta o patronat no està marcant les directrius necessàries en relació a la visió de l'organització, i llavors acaba sent l'equip tècnic qui fa aquesta funció per damunt del seu encàrrec... Són moltes les situacions diverses que es poden donar. L'element en comú és necessitat de claredat sobre qui lidera què.

Per això és necessari saber que les funcions de lideratge que li pertocuen a l'òrgan de govern, sigui la junta o patronat / patronat, estan agafades. Un tipus important de tasques, que a vegades queda desatès, és tot allò relacionat amb els recursos humans

i les condicions laborals. Aquest tema és crucial des del punt de vista de les cures i la gestió democràtica i és precís que l'òrgan de govern hagi determinat una política clara.

El lideratge dins l'estament tècnic també pot ser complex. Les persones amb aquesta funció es troben enmig de la junta o patronat / patronat i les persones treballadores, i això pot suposar tensions. És important que aquestes persones sentin que tenen el suport necessari per exercir aquesta tasca de lideratge. En organitzacions més grans, on són diversos els equips tècnics, o projectes, o delegacions, també poden donar-se dinàmiques de competència entre les persones que lideren cada esfera, o tensions entre elles.

Alguns elements que poden ajudar en aquest sentit, a part de l'esmentada claredat de les responsabilitats, són els següents:

- La formació de les persones que lideren. Calen lideratges que acompanyin a les persones a treure el millor d'elles mateixes, lideratges que combinin la seva capacitat de visionar, tenir direcció clara i capacitat de prendre i executar decisions, amb una actitud oberta, d'escolta i curiositat cap al feedback de l'entorn. Lideratges que no tinguin por a prendre l'espai ni a deixar-lo per altres quan és el moment. Ser

1. Introducció
2. Com utilitzar aquest manual
3. Què són les Cures al Tercer Sector?

4. Les diferents àrees a cuidar

- Les cures i la visió
- Les cures, la cohesió i el treball en equip
- Les cures i l'organització interna
- Les cures, l'economia i els recursos
- **LES CURES, EL LIDERATGE I LES DINÀMIQUES DE PODER**
- Les cures i els conflictes
- Les cures, la diversitat i les discriminacions
- Les cures i la retroalimentació
- Les cures i l'estrès
- Les cures i la relació amb l'entorn

5. Proposta de treball

capaç de poder liderar així, desplegant actituds i habilitats tan diferents com ara la capacitat directiva, l'escolta, l'empatia, la determinació... és una tasca que no s'aprèn sola i que requereix, doncs, formació i molt de treball personal.

- L'existència d'espais de coordinació entre junta o patronat / matronat i les persones que lideren l'equip tècnic. Cal assegurar que els dos espais de lideratge s'alineen i van en la mateixa direcció, i per això cal un diàleg fluid entre els dos sectors.

L'APODERAMENT INDIVIDUAL

Les entitats necessiten també que totes les persones, independentment de les posicions que ocupin a l'organització, puguin desplegar el seu potencial, créixer professionalment o en les seves habilitats i fer créixer la capacitat d'incidència de l'organització. Això passa per l'apoderament personal.

Alguns senyals importants de l'apoderament de les persones els podem veure a les reunions, si la gent és participativa o si sempre parlen les mateixes persones; si les persones senten que poden dissentir o expressar opinions diferents; si senten que tenen prou marge d'actuació com per desplegar les seves capacitats...

Una part d'aquest empoderament passa per l'estil de lideratge de les persones que coordinen o dirigeixen. Hi ha lideratges que empoderen i també lideratges que generen dependència. Però també passa per la consciència dels múltiples aspectes que incideixen en el poder personal.

El poder és complex i multidimensional i depèn de cada relació i context. Hi ha diversos tipus de poder:

- Poder social: relacionat amb l'estatus social i tots aquells aspectes que donen poder a escala social (en relació amb el gènere, raça, classe, la preferència sexual, diversitat funcional i mental, salut, ...). Per molt que una entitat vulgui evitar les diferències de poder d'aquest tipus, els processos de discriminació són inconscients i acaben reflectint-se a la vida de les organitzacions (posem més èmfasi en aquest aspecte a l'àrea de discriminacions).
- Poder contextual: ha de veure amb les posicions que s'ocupen dins de l'organització o amb allò que està més valorat al grup, tot i que no sigui visible ni tothom hi estigui d'acord. Per exemple, les persones que ocupen certs rols poden tenir més informació i coneixements del desenvolupament de l'entitat i, per tant, també més capacitat d'influència.

1. Introducció
2. Com utilitzar aquest manual
3. Què són les Cures al Tercer Sector?

4. Les diferents àrees a cuidar

- Les cures i la visió
- Les cures, la cohesió i el treball en equip
- Les cures i l'organització interna
- Les cures, l'economia i els recursos
- **LES CURES, EL LIDERATGE I LES DINÀMIQUES DE PODER**
- Les cures i els conflictes
- Les cures, la diversitat i les discriminacions
- Les cures i la retroalimentació
- Les cures i l'estrès
- Les cures i la relació amb l'entorn

5. Proposta de treball

I també té a veure amb qüestions com l'antiguitat, o l'experiència en professional, les relacions d'afinitat que tens dins de l'entitat, entre d'altres.

- Poder personal: és un tipus de poder que es cultiva i es pot desenvolupar i no depèn només de factors externs. Té a veure amb aspectes com la capacitat d'estar bé amb una mateixa, de confiar en el teu criteri, ser capaç de bregar amb les dificultats, promoure els teus propis interessos, estar sostinguda per una sensació de sentit a la vida, tenir habilitats per gestionar un conflicte, etc. I aspectes més relacionals com tenir habilitats socials, ser capaç d'expressar el que sents, tenir amistats a l'entitat o vincles de suport rellevants, etc.

Per tant, encara que una persona no tingui una responsabilitat de lideratge concreta, té capacitat d'incidència en l'organització en base a aquests tipus de poder esmentats. De fet és habitual que en organitzacions on no existeixen estructures de poder formal molt marcades, les dinàmiques de poder informal es facin més fortes. D'aquí la importància de conèixer les dinàmiques de poder de les organitzacions, per poder fer-ne un ús més responsable, i per conèixer millor quins són els aspectes que faciliten la participació i l'apoderament dins l'entitat i quins són els factors que ho dificulten.

LES RELACIONS DE PODER INFORMALS

Una de les dinàmiques de poder més habituals a les entitats és la que es dona entre les persones antigues i les noves. No estem dient que aquestes dinàmiques no hagin d'existir, perquè és natural que a la gent que porta més temps li costi menys dir segons què o que coneguin més el funcionament de certes coses. Però sí que cal ser conscients d'aquestes dinàmiques i saber identificar quan això té un impacte negatiu. L'ideal seria que es pugui tenir en compte els punts de vista que hi pot haver des de cada lloc. A vegades, arriba algú nou i fa una proposta que ja s'ha fet abans i s'ha provat i no ha funcionat. Si davant d'aquesta situació només es rep un "això ja ho hem provat i no funciona" una vegada i una altra, la persona deixarà de fer aportacions. És important que les persones que porten més temps estiguin realment obertes a les aportacions, sense que això vulgui dir desconnectar-se de la visió de l'entitat ni que s'ha de dir que sí a tot. I tot i que es digui que no a la proposta concreta, es pot estar oberta a què la persona proposi i fer-li notar això.

De la mateixa manera, és important que una persona que arriba a una entitat de nou, pugui reconèixer tota la feina feta prèviament, tota la trajectòria, amb els seus èxits i els seus reptes. Si aquesta arriba sense tenir interès ni apreciar el que s'ha fet fins ara i el que és la l'entitat avui

1. Introducció
2. Com utilitzar aquest manual
3. Què són les Cures al Tercer Sector?

4. Les diferents àrees a cuidar

- Les cures i la visió
- Les cures, la cohesió i el treball en equip
- Les cures i l'organització interna
- Les cures, l'economia i els recursos
- **LES CURES, EL LIDERATGE I LES DINÀMIQUES DE PODER**
- Les cures i els conflictes
- Les cures, la diversitat i les discriminacions
- Les cures i la retroalimentació
- Les cures i l'estrès
- Les cures i la relació amb l'entorn

5. Proposta de treball

en dia, és natural que pugui trobar reaccions i resistències a aquesta actitud.

Per altra banda, hi pot haver una dificultat extra per les persones fundadores o més històriques. Pot passar que qui crea una entitat s'aferra més a la visió i la manera de fer "històrica", que li sigui difícil obrir-se a les noves aportacions. Pot ser útil partir de la idea que l'entitat és un ésser amb vida pròpia, i des d'aquí veure què fa sentir per la ella, i no només per les persones que hi habiten.

També podem mirar la diferència de poder entre àrees, delegacions territorials, etc. Si una delegació territorial compta amb més recursos, compta amb més poder i capacitat d'influència i això és interessant tenir-ho en compte quan s'han de traçar estratègies comunes o s'ha de treballar en equip, per a que aquesta diferència no tingui un impacte negatiu. I el mateix pot passar amb les àrees, segons la temàtica que treballin i com de valorada estigui aquesta a nivell social i dins l'entitat.

1. Introducció
2. Com utilitzar aquest manual
3. Què són les Cures al Tercer Sector?

4. Les diferents àrees a cuidar

- Les cures i la visió
- Les cures, la cohesió i el treball en equip
- Les cures i l'organització interna
- Les cures, l'economia i els recursos
- Les cures, el lideratge i les dinàmiques de poder
- **LES CURES I ELS CONFLICTES**
- Les cures, la diversitat i les discriminacions
- Les cures i la retroalimentació
- Les cures i l'estrès
- Les cures i la relació amb l'entorn

5. Proposta de treball

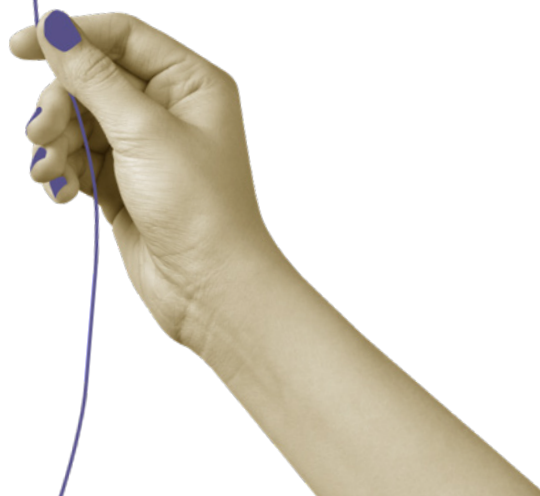
OBJECTIUS CAP ALS QUALS VOLEM CAMINAR:

- L'entitat accepta el conflicte com un fenomen inherent als grups humans, i entén la seva funció i el seu potencial transformador.
- Existeixen mecanismes de gestió de conflictes per abordar-los i evitar la seva escalada.
- Els conflictes no es queden en estat latent, sense abordar, i aquells que venen del passat tenen un tancament efectiu.
- Hi ha un aprenentatge dels conflictes que fa que hi hagi canvis i se n'evitin de nous.

Els conflictes estan presents en la vida de qualsevol organització, tant si parlem d'entitats del Tercer Sector com d'altres grups i col·lectius. Amb els conflictes, es posa de manifest la diversitat i la seva gestió pot marcar el camí de desenvolupament de l'entitat. Ens fan atendre amb més atenció els temes que no estan resolts i que sovint necessiten que se'n parli per entendre's, conèixer-se més i a vegades prendre decisions que ajudin l'entitat a avançar.

L'objectiu no és no tenir conflictes, sinó tenir interès pels conflictes i pel potencial que poden aportar. Això representa un canvi cultural, un compromís amb la creació d'espais i la dotació d'eines i recursos per poder atendre els conflictes en el dia a dia de l'entitat. Per tant, és saludable saber que hi haurà dificultats, perquè això ajudarà l'entitat a estar més oberta i preparada pel conflicte. Per facilitar això, la formació i l'acompanyament extern pot ser molt recomanable.

Al mateix temps, sí que hi ha conflictes que es poden evitar si es treballen totes les àrees de cures que s'exposen en aquest manual. I també és i ha de ser evitable la violència i l'escalada del conflicte. Atendre les diferents àrees i atendre també els malestars, ens pot ajudar a prevenir problemes intractables. Això vol dir que ens interessa aprendre a estar més còmodes amb



1. Introducció
2. Com utilitzar aquest manual
3. Què són les Cures al Tercer Sector?

4. Les diferents àrees a cuidar

- Les cures i la visió
- Les cures, la cohesió i el treball en equip
- Les cures i l'organització interna
- Les cures, l'economia i els recursos
- Les cures, el lideratge i les dinàmiques de poder
- **LES CURES I ELS CONFLICTES**
- Les cures, la diversitat i les discriminacions
- Les cures i la retroalimentació
- Les cures i l'estrès
- Les cures i la relació amb l'entorn

5. Proposta de treball

la incomoditat, tenir més curiositat cap al que està passant i transformar els conflictes en aprenentatges, com actituds que ens ajudaran en general per fer front als conflictes.

En aquest bloc, per tant, ens interessa posar el focus en alguns aspectes importants:

- Els mecanismes i les eines per gestionar els conflictes². Si existeixen espais establerts, si les persones estan formades, si hi ha claredat quant al que cal fer, si existeixen eines concretes per a gestionar-los, etc.
- La cultura de l'entitat en relació amb el conflicte. Si hi ha tendència a evitar-los o a no manifestar-los, si el pes dels conflictes del passat encara està present a les relacions i a l'ambient de l'entitat, si hi ha temes recurrents que generen conflicte...

Podem entendre el conflicte el xoc o la tensió entre dues o més visions, punts de vista o estils de comunicació. La diversitat s'expressa i es posa de manifest de manera constant. Hi ha moments, on això no va a més. Hi ha moments en que les dues parts aconseguen escoltar-se, tenir-se en compte, valorar-se, entendre el que cada un dels punts de vista aporta, reconèixer l'impacte, el dany si n'hi ha, etc. Però

hi ha altres moments on aquesta diversitat es viu com una amenaça, com un impediment per poder fer valer el propi punt de vista o necessitat. O una visió s'imposa sobre l'altra, una d'elles s'enretira amb malestar, etc. En aquests casos, el conflicte pot continuar de forma latent i pot manifestar-se en altres situacions. Això es nota amb la incomoditat, la sensació de distanciament progressiu amb una persona, símptomes corporals durant la trobada amb l'altra com mals de panxa, quan es parla entre passadissos d'altres persones, quan faci el que faci una altra persona ja es té un prejudici negatiu, etc.

Hi ha alguns altres fets que no són necessàriament conflictes, però que necessitem atendre. Un d'ells són els malentesos en la comunicació. Quan s'aclareix el malentès ens adonem que no hi havia dos posicions o dos visions, sinó que no ens havíem entès. Un altra situació que és diferent dels conflictes són les discriminacions o les agressions, que es donen quan una persona exerceix violència o micro-violència per motius relacionats amb els eixos estructurals d'opressió: el racisme, el masclisme, el classisme... etc. Abordem més aquesta situació en l'àrea relacionada amb la diversitat, però és important que distingim aquestes agressions de conflictes perquè tenen arrels i efectes diferents, i no poden quedar impunes a les organitzacions.

² A la web de Perviure podeu trobar una proposta per la gestió de conflictes a comunitats, on també hi podeu trobar elements útils per entitats, i ha estat elaborada per Fil a l'agulla: [Guia-Protocol-conflict-es_completa.pdf](https://perviure.org/Guia-Protocol-conflict-es_completa.pdf) (perviure.org)

1. Introducció
2. Com utilitzar aquest manual
3. Què són les Cures al Tercer Sector?

4. Les diferents àrees a cuidar

- Les cures i la visió
- Les cures, la cohesió i el treball en equip
- Les cures i l'organització interna
- Les cures, l'economia i els recursos
- Les cures, el lideratge i les dinàmiques de poder
- **LES CURES I ELS CONFLICTES**
- Les cures, la diversitat i les discriminacions
- Les cures i la retroalimentació
- Les cures i l'estrès
- Les cures i la relació amb l'entorn

5. Proposta de treball

Un altra situació específica són els problemes disciplinaris, l'incompliment de les normes internes per part d'alguna persona. Convé tenir en compte quan el trasfons d'un conflicte és aquest. I en aquests casos és important entendre què fa que algú no estigui complint una norma, si això posa de manifest que hi ha una necessitat de revisar-la, si hi ha una dificultat d'encaix de la persona en el lloc de feina o l'entitat, si desconeixia la norma, etc. Saber el per què s'incompleix, donarà pistes sobre l'acompanyament que necessita la situació.

A vegades els conflictes poden presentar-se com conflictes relacionals entre les persones no vinculats amb l'organització. Però hi ha moltes altres vegades en que fins i tot els conflictes relacionals poden tenir que veure amb aspectes de l'entitat, i posen de manifest temes que no estan prou parlats, que no han quedat prou clars, i que per tant és interessant indagar-hi.

TENIR INTERÈS I DEIXAR DE “TENIR CONFLICTES” AMB EL CONFLICTE

Sovint evitem els conflictes, els neguem o, quan en tenim, creiem que no ens haurien d'estar passant, que estem fent alguna cosa malament, etc. Com dèiem abans, els conflictes són inevitables, formen part de la vida de les persones i de les entitats, i són una mostra de la seva diversitat interna.

Per tant, l'objectiu no és no tenir conflictes sinó tenir interès pels conflictes i pel potencial que poden aportar. Una de les coses que ho pot facilitar, és entendre que el conflicte assenyalava quines són les àrees de desenvolupament i aprenentatge de l'entitat i quins poden ser aquells temes que necessiten diàleg, i en alguns casos, prendre decisions per facilitar un major benestar.

EL CONFLICTE COM A FONT D'INFORMACIÓ ³

Els conflictes, com dèiem, són una font d'informació. En alguns casos apunten qüestions sobre les quals no hi ha un acord, o en les que hi ha diferents interpretacions d'un acord. Per exemple, un tema de conflicte a les entitats pot ser el repartiment de tasques quan hi ha pics de feina. Algunes persones poden tenir més la tendència d'agafar més feina de la que els hi pertoca, i d'altres tendeixen a agafar només les seves tasques. A vegades l'entitat no ha pres decisions sobre com procedir, i això genera tensions perquè la gestió del pic de feina acaba depenent del tarannà de cada persona i es produeix conflicte entre elles. D'altres veiem que els conflictes tenen que veure amb la visió, amb

³ Per a saber més, us recomanem la lectura de “La gestió de conflictes a les cooperatives”, que trobareu a la web de Fil a l'agulla. La guia està aplicada a cooperatives laborals, tanmateix us pot ser molt útil a les entitats del Tercer Sector per a conèixer exemples de conflictes típics i tenir algunes eines més per com abordar-los: Guia per a la gestió de conflictes a les cooperatives - Fil a l'agulla (filalagulla.org)

1. Introducció
2. Com utilitzar aquest manual
3. Què són les Cures al Tercer Sector?

4. Les diferents àrees a cuidar

- Les cures i la visió
- Les cures, la cohesió i el treball en equip
- Les cures i l'organització interna
- Les cures, l'economia i els recursos
- Les cures, el lideratge i les dinàmiques de poder
- **LES CURES I ELS CONFLICTES**
- Les cures, la diversitat i les discriminacions
- Les cures i la retroalimentació
- Les cures i l'estrès
- Les cures i la relació amb l'entorn

5. Proposta de treball

que diferents àrees, delegacions o des de diferents posicions, com per exemple entre equip directiu i Junta, hi ha percepcions diferents en relació a l'estratègia i no hi ha del tot entesa o capacitat de propiciar un diàleg que porti a una visió compartida. En totes aquestes situacions, el conflicte apunta a temes que potser estan poc clars o que necessiten debat.

En aquest sentit, és interessant tenir interès per aquells moments en els quals es poden manifestar els conflictes. Per exemple, les situacions en què hi ha una escissió, o en què les persones marxen de l'entitat malament. Aquests moments contenen molta informació sobre quins són els punts calents a l'entitat, i saber què hi ha al darrere de les sortides, pot ajudar a l'entitat a definir-se i clarificar o cuidar més allò que s'hagi posat de manifest. Saber si hi ha temes recurrents que generen tensió pot apuntar a debats necessaris per l'entitat. Altres conflictes importants la gestió de les càrregues de feina, els conflictes pel lideratge, els poders informals, o la participació...

La nostra recomanació, com ja hem dit anteriorment, és posar atenció als temes que hi ha davall, portar-los a l'entitat i que aquesta pugui prendre les decisions escaients.

CONÈIXER MÉS SOBRE CADASCUN DELS ROLS EN EL CONFLICTE I QUÈ ÉS EL QUE APORTA CADA PUNT DE VISTA

També es pot veure el conflicte com la tensió entre dos rols (ens referim a dues posicions, punts de vista o experiències diverses davant d'un tema) que van més enllà de les persones que els estan representant en un moment determinat. Això té que veure amb la visió sistèmica. Des d'aquest punt de vista, entenem que tots els rols són necessaris i importants en una entitat i que l'objectiu és poder facilitar la seva expressió i interacció. De la seva interacció o diàleg en sortiran els propers passos que necessitem fer com a entitat.

PROMOURE L'ABORDATGE DE LES TENSIONS EN LES RELACIONS

En la gestió de conflictes tenim expertesa en una tècnica: evitar-los. Això pot ser útil, quan parlar-ne encara genera més malestar. Però també pot ser insuficient, si amb el temps i la distància no és suficient per fer net. Per això animem a sostenir la incomoditat i anar a parlar directament amb la persona amb la qual existeix una pertorbació sempre que sigui possible. Recomanem recordar explícitament en els espais de treball que els conflictes i les tensions dins l'entitat són inherents a la feina (i a les relacions en general) i que són benvinguts, tot i que sabem que poden generar incomoditat. És útil animar a les persones a parlar de les incomoditats que vagin sortint, i explicitar que es vol promoure una cultura on les dificultats es puguin parlar de cara.

1. Introducció
2. Com utilitzar aquest manual
3. Què són les Cures al Tercer Sector?

4. Les diferents àrees a cuidar

- Les cures i la visió
- Les cures, la cohesió i el treball en equip
- Les cures i l'organització interna
- Les cures, l'economia i els recursos
- Les cures, el lideratge i les dinàmiques de poder
- **LES CURES I ELS CONFLICTES**
- Les cures, la diversitat i les discriminacions
- Les cures i la retroalimentació
- Les cures i l'estrès
- Les cures i la relació amb l'entorn

5. Proposta de treball

Pot ser útil establir mecanismes de suport pels moments en que les persones, o els equips necessitin més suport per gestionar els seus conflictes. Cal que, quan les persones es trobin amb necessitats de suport, hi hagi una persona o referent a qui recórrer. També pot ser útil determinar com s'abordaran possibles conflictes entre l'equip tècnic i la junta o patronat. És important que tothom tingui clar a qui pot demanar suport.

Quan la tensió és molt alta i l'entitat no troba la manera de gestionar la situació, pot ser recomanable demanar suport extern.



1. Introducció
2. Com utilitzar aquest manual
3. Què són les Cures al Tercer Sector?

4. Les diferents àrees a cuidar

- Les cures i la visió
- Les cures, la cohesió i el treball en equip
- Les cures i l'organització interna
- Les cures, l'economia i els recursos
- Les cures, el lideratge i les dinàmiques de poder
- Les cures i els conflictes
- **LES CURES, LA DIVERSITAT I LES DISCRIMINACIONS**
- Les cures i la retroalimentació
- Les cures i l'estrès
- Les cures i la relació amb l'entorn

5. Proposta de treball

OBJECTIUS CAP ALS QUALS VOLEM CAMINAR:

- L'entitat té un compromís explícit de lluita contra la discriminació social tant a dins de l'organització com en la seva relació amb l'entorn.
- L'entitat és conscient que les dinàmiques de discriminació social poden també donar-se de forma explícita o subtil dins l'organització i que cal dotar-se de la sensibilitat i establir mecanismes per identificar-les i combatre-les.
- L'entitat té un enfocament restauratiu davant la gestió de les agressions i els actes de discriminació que es produeixen en el seu si.

Les diverses desigualtats socials estan presents en el dia a dia de les persones i en els seus contextos. Sovint es tradueixen en actes subtils difícils d'identificar i que passen per desapercebuts o que quan es posen sobre la taula, es neguen.

Això és el que ha passat molt de temps amb les agressions i els actes de discriminació sexista, i s'ha titllat a les dones o persones que els han posat sobre la taula d'histèriques o exagerades... acusant-les d'estar ancorades en el passat i no veure que ara aquest problema ja no hi és.

Un procés igualment complex és el del racisme, on sovint aquest és negat o minimitzat. Han fet falta moviments socials i denúncies per generar més sensibilitat cap el tema. I es repeteix també per altres discriminacions relacionades amb el capacitisme, el classisme, etc.

Com a societat disposem cada vegada de més mecanismes educatius, preventius i de gestió de les agressions de tot tipus, i les organitzacions també cal que comencin a atendre altres tipus de discriminacions i desigualtats que són igualment presents en el nostre dia a dia.



1. Introducció
2. Com utilitzar aquest manual
3. Què són les Cures al Tercer Sector?

4. Les diferents àrees a cuidar

- Les cures i la visió
- Les cures, la cohesió i el treball en equip
- Les cures i l'organització interna
- Les cures, l'economia i els recursos
- Les cures, el lideratge i les dinàmiques de poder
- Les cures i els conflictes
- **LES CURES, LA DIVERSITAT I LES DISCRIMINACIONS**
- Les cures i la retroalimentació
- Les cures i l'estrès
- Les cures i la relació amb l'entorn

5. Proposta de treball

LA RESPONSABILITAT DE LES ENTITATS DEL TERCER SECTOR EN L'ABORDATGE DE LES DISCRIMINACIONS

Si és important que qualsevol organització generi un ambient de sensibilitat cap a les discriminacions, encara ho és més en el Tercer Sector, en tant que sovint treballa amb col·lectius vulnerables o marginalitzats socialment. Malgrat existeixi una voluntat de treballar les discriminacions – de fet moltes entitats han nascut amb aquest propòsit – la força de les dinàmiques estructurals fa que ens trobem en un context abonat per la reproducció de les discriminacions, per exemple en forma de paternalisme o de dinàmiques desempoderadores.

Veiem aquesta necessitat per exemple quan es treballa amb la diversitat intel·lectual o la salut mental, àmbits on les dinàmiques de capacitisme i discapacitisme poden restar agència a les persones que es beneficien de l'acció de les entitats. O quan es treballa amb el col·lectiu gitano o amb altres col·lectius marginalitzats per racisme, sense una formació que posi consciència en la força de les dinàmiques d'anti-gitanisme, i de racisme en general, de la nostra societat. En molts casos, a les entitats del Tercer Sector serà necessari posar consciència en les dinàmiques de poder subjacents a les relacions entre el personal de l'entitat i les per-

sones usuàries. La formació en dinàmiques de poder, consciència de privilegis i gestió de les discriminacions amb una mirada restaurativa és crucial en aquest camí de presa de consciència.

EL TREBALL AMB LA CULTURA

Igual que amb les altres àrees de cures a les entitats del Tercer Sector, serà crucial la cultura que tenim al voltant d'aquests temes, i el fet de tenir mecanismes per la gestió. Ambdós elements són clau.

Per la part de la cultura, caldrà posar atenció a si tenim formació sobre aquests temes, si tenim un sistema de creences que no normalitza les microviolències, si sabem detectar-les i si tenim una cultura de no impunitat davant d'aquestes situacions.

A nivell preventiu, podem tenir cura de la diversitat interna i escoltar les persones que, per cert part d'un col·lectiu social minoritzat, ens poden estar assenyalant aspectes importants que des del privilegi no veiem.

Una altra manera d'abordar-ho és establir un protocol intern que doni unes pautes sobre com actuar en cas que hi hagi una situació de discriminació o agressió en el sí de l'Entitat. Poder fer el procés de pensar i dissenyar el protocol amb les persones de l'entitat,

1. Introducció
2. Com utilitzar aquest manual
3. Què són les Cures al Tercer Sector?

4. Les diferents àrees a cuidar

- Les cures i la visió
- Les cures, la cohesió i el treball en equip
- Les cures i l'organització interna
- Les cures, l'economia i els recursos
- Les cures, el lideratge i les dinàmiques de poder
- Les cures i els conflictes
- **LES CURES, LA DIVERSITAT I LES DISCRIMINACIONS**
- Les cures i la retroalimentació
- Les cures i l'estrès
- Les cures i la relació amb l'entorn

5. Proposta de treball

pot ajudar a establir un tipus de cultura que faciliti la detecció i la gestió d'aquestes situacions.

Per tant com a mecanisme, serà imprescindible haver establert què fer quan hi ha una agressió, en quin espai i de quina manera s'abordarà. El simple fet de preveure aquests mecanismes, o de crear un protocol, constitueixen oportunitats molt valuoses per reflexionar sobre aquests temes, i esdevenir així moments d'enfortiment col·lectiu.

Serà útil que l'abordatge de les agressions tingui un espai, i que la seva gestió es realitzi des d'una perspectiva restaurativa⁴, que posi al centre les necessitats de la persona agredida i que tingui en compte la responsabilitat col·lectiva. En aquest sentit, més enllà de les persones afectades directament, l'entitat també ho pateix i també n'és responsable. El fet que hi hagi una agressió del tipus que sigui, afecta també a les altres persones i a tota l'entitat. I també l'entitat n'és corresponsable, perquè d'alguna manera, el seu funcionament ha permès que es produeixi l'agressió. Per tant l'entitat ha de tenir un paper actiu a l'hora d'afavorir la gestió i la reparació.

⁴ A la web de Fil a l'agulla podeu trobar llibres i material de referència per conèixer més la mirada restaurativa i algunes pràctiques com el Cercle de Paraula.

LA DIVERSITAT INTERNA DE L'ENTITAT

Un altre punt que caldrà atendre és el grau de diversitat de l'entitat. Sovint veiem que les entitats aspiren a ser diverses i inclusives, però el tipus de persona que formen l'equip o la junta no reflecteixen la diversitat de la societat o la diversitat de persones amb les que treballa, i més aviat estan formades per persones amb un mateix patró: per exemple persones amb cert nivell d'estudis, amb una certa edat, blanques, paies, amb salut,... Hi ha manca de presència de perfils diversos a moltes organitzacions, per això és un repte fer polítiques de contractació més inclusives, si és que realment volen incidir en l'entorn i contribuir a posar fi a la marginació social.

Si això passa, i els equips i òrgans directius de les entitats són poc diversos, és interessant que l'organització pugui tenir curiositat pels processos que hi ha davall d'aquesta mancança, per poder decidir com es presenta al món o com realitza els processos d'entrada. Cal que les entitats reflexionin i estableixin polítiques socialment responsables pel que fa a la contractació, a la seva comunicació, a la gestió dels recursos humans... Polítiques que garanteixin la igualtat d'oportunitats i la reparació dels

1. Introducció
2. Com utilitzar aquest manual
3. Què són les Cures al Tercer Sector?

4. Les diferents àrees a cuidar

- Les cures i la visió
- Les cures, la cohesió i el treball en equip
- Les cures i l'organització interna
- Les cures, l'economia i els recursos
- Les cures, el lideratge i les dinàmiques de poder
- Les cures i els conflictes
- **LES CURES, LA DIVERSITAT I LES DISCRIMINACIONS**
- Les cures i la retroalimentació
- Les cures i l'estrès
- Les cures i la relació amb l'entorn

5. Proposta de treball

possibles danys causats per causa d'acions discriminatòries que pateixin tant persones de l'organització com danys que com a organització infligim a les persones usuàries o a qualsevol persona del nostre entorn.

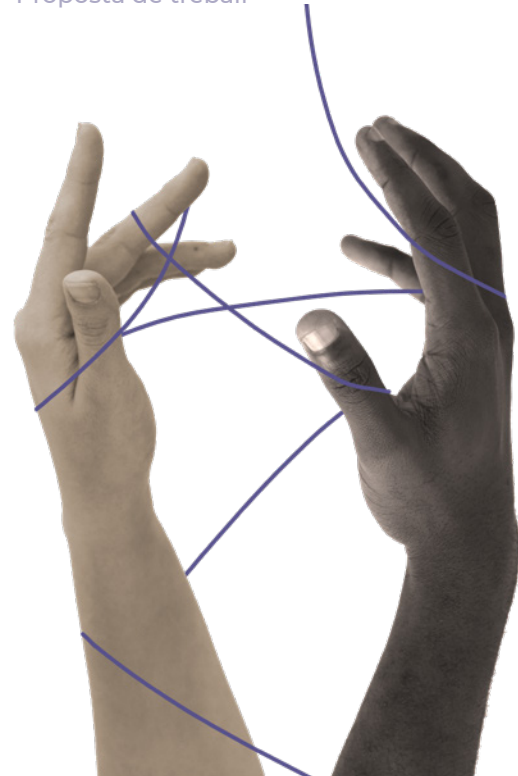


1. Introducció
2. Com utilitzar aquest manual
3. Què són les Cures al Tercer Sector?

4. Les diferents àrees a cuidar

- Les cures i la visió
- Les cures, la cohesió i el treball en equip
- Les cures i l'organització interna
- Les cures, l'economia i els recursos
- Les cures, el lideratge i les dinàmiques de poder
- Les cures i els conflictes
- Les cures, la diversitat i les discriminacions
- **LES CURES I LA RETROALIMENTACIÓ**
- Les cures i l'estrès
- Les cures i la relació amb l'entorn

5. Proposta de treball



OBJECTIUS CAP ALS QUALS VOLEM CAMINAR:

- L'entitat compta amb una cultura oberta al feedback intern i extern.
- L'entitat reflexiona sobre el seu estil comunicatiu i promou actituds comunicatives curoses.

Els sistemes creixen i es desenvolupen si la informació que contenen flueix, és a dir, si la informació és comunicada i escoltada. Quan la cultura és la de callar, de silenciar, de no permetre certes converses, o senzillament no propietar-les, perdem contínuament oportunitats de créixer i desenvolupar-nos com a persones i professionals, i òbviament també com a organitzacions. Les dificultats que tenen les organitzacions per establir cultures obertes a la retroalimentació estan associades a:

- La falta de costum i de cultura. La mala relació que tenim amb l'error en la nostra societat i el poc hàbit d'apreciar-nos i de ser explícites amb allò que funciona, no ajuden a facilitar l'existència d'una comunicació honesta i ajustada a la realitat, capaç d'apreciar els encerts i de fer notar els errors i les coses a millorar de forma constructiva.
- Les poques habilitats personals per mantenir converses delicades, especialment quan en aquestes converses s'hi inclou la crítica.
- La manca d'eines i mecanismes útils i de qualitat d'avaluació de l'acompliment professional.

1. Introducció
2. Com utilitzar aquest manual
3. Què són les Cures al Tercer Sector?

4. Les diferents àrees a cuidar

- Les cures i la visió
- Les cures, la cohesió i el treball en equip
- Les cures i l'organització interna
- Les cures, l'economia i els recursos
- Les cures, el lideratge i les dinàmiques de poder
- Les cures i els conflictes
- Les cures, la diversitat i les discriminacions
- **LES CURES I LA RETROALIMENTACIÓ**
- Les cures i l'estrès
- Les cures i la relació amb l'entorn

5. Proposta de treball

CULTURA COMUNICATIVA

Una primera necessitat de les entitats i de qual-sevol organització és la promoció d'un estil comunicatiu directe i curós. Quan les coses no es diuen entre les persones afectades, o quan es diuen a terceres persones en forma de xafarde-ria, quan la crítica no és directa, quan les coses es callen fins que esclaten... s'està generant una atmosfera enrarida que afecta el conjunt de l'entitat. Per això és útil haver parlat de la cultura comunicatiu que es vol afavorir i posar límits a conductes i comportaments feridors. La responsabilitat de promoure aquest estil recau en totes les persones i passa per:

- Saber dir allò que és important i saber callar allò que realment no afavorirà ningú.
- Dir les coses de manera clara, respectuosa i honesta.
- Fer-nos càrrec de l'impacte que les nostres paraules i la manera en què les diem té en les altres persones.
- Prendre responsabilitat pel malestar que generem i buscar maneres de canviar tot allò que es pugui i faci sentir.
- Tenir interès i empatia a l'hora de rebre el que l'altra ens ha de dir.

- Apreciar i agrair el feedback.

Aquestes actituds a la comunicació necessiten fomentar-se de manera conscient i col·lectiva. I les persones que estan en rols de lideratge poden afavorir-ho si ho modelen amb la seva actitud i estil comunicatiu.

ESPAIS I MECANISMES DE RETROALIMENTACIÓ

Les entitats que volen transformar la seva cultura respecte a la retroalimentació i el feedback, a més de generar una cultura comunicativa curiosa, necessiten espais de feedback específics: espais on les persones treballadores poden rebre feedback de les persones referents; espais de feedback entre iguals, on les persones de l'equip poden valorar les accions i la feina feta; espais de feedback entre l'equip tècnic, equip directiu i la junta o patronat / matronat, on poder valorar l'acció de cada esfera, les relacions entre els tres estaments; espais amb el voluntariat on poder fer reflexions i avaluacions conjuntes sobre el seu rol; espais amb les figures de lideratge per a donar feedback en relació a l'exercici del seu poder... Les maneres poden ser diverses, però la necessitat de fons és la de garantir que existeixen espais on valorar la feina. Perquè el fet de no tenir aquestes valoracions té riscos majors: deixar a les persones sense referències clares del que s'espera d'elles, o deixar que l'avaluació es faci de manera més in-

1. Introducció
2. Com utilitzar aquest manual
3. Què són les Cures al Tercer Sector?

4. Les diferents àrees a cuidar

- Les cures i la visió
- Les cures, la cohesió i el treball en equip
- Les cures i l'organització interna
- Les cures, l'economia i els recursos
- Les cures, el lideratge i les dinàmiques de poder
- Les cures i els conflictes
- Les cures, la diversitat i les discriminacions
- **LES CURES I LA RETROALIMENTACIÓ**
- Les cures i l'estrès
- Les cures i la relació amb l'entorn

5. Proposta de treball

conscient o poc curosa (perquè sense un mínim d'objectivació, la valoració del treball que fa l'entitat es deixa en mans de la subjectivitat).

El tipus de feedback que necessiten les entitats va en dues direccions. Per una part, feedback de desenvolupament, és a dir, tota la informació que necessiten rebre les persones per a desenvolupar-se a nivell professional i inevitablement també personal, amb informació sobre la manera de treballar, de relacionar-se amb la resta de l'equip, de comunicar-se, sobre les habilitats personals, l'exercici del poder... I, per un altra part, feedback avaluatiu, en el sentit de generar informació per tal de valorar si una persona té en un moment determinat les capacitats per afrontar un encàrrec i una posició dins l'entitat, per canviar el seu rol, promocionar-se internament... Aquest tipus de feedback ha de formar part d'una aposta de les entitats per desenvolupar mecanismes objectius d'avaluació que permetin establir objectius de millora, tant a les persones individualment com a l'organització en general.

Al món empresarial són coneguts els sistemes de feedback 360°, en el sentit que busquen que persones en diferents posicions puguin donar el seu punt de vista al voltant del treball de les persones. És per això que en aquesta valoració s'hi poden incloure a referents, iguals, la pròpia persona avaluada i també persones usuàries. És fonamental que l'entitat s'obri al feedback del

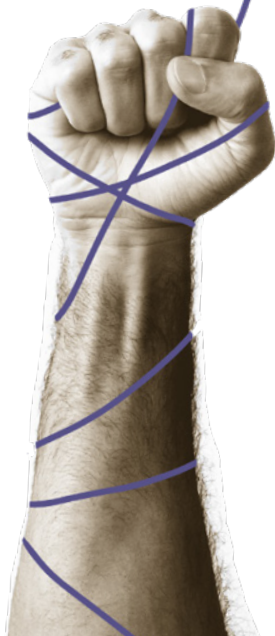
seu entorn, i per fer-ho ha d'establir mecanismes que possibilitin recollir les impressions de les persones usuàries. Degut a la desigualtat de poder comentada anteriorment, és especialment important desenvolupar sistemes per recollir la seva veu sense condicionants, de manera que les persones usuàries puguin donar un feedback honest sobre els serveis, relacions i manera de treballar de l'entitat. I no només les usuàries, sinó també altres organitzacions i persones amb les quals l'entitat col·labora o teixeix aliances.

1. Introducció
2. Com utilitzar aquest manual
3. Què són les Cures al Tercer Sector?

4. Les diferents àrees a cuidar

- Les cures i la visió
- Les cures, la cohesió i el treball en equip
- Les cures i l'organització interna
- Les cures, l'economia i els recursos
- Les cures, el lideratge i les dinàmiques de poder
- Les cures i els conflictes
- Les cures, la diversitat i les discriminacions
- Les cures i la retroalimentació
- **LES CURES I L'ESTRÈS**
- Les cures i la relació amb l'entorn

5. Proposta de treball



OBJECTIUS CAP ALS QUALS VOLEM CAMINAR:

- Les persones de l'equip tenen una sensació de tenir energia, el seu rendiment laboral és òptim i tenen sentiments positius i motivació en relació amb la feina.
- L'entitat fomenta i té mecanismes perquè les càrregues de treball i els nivells d'estrès siguin sostenibles per tot l'equip.
- L'equip és capaç de lidiar amb la pressió interna i externa.
- Les persones de l'equip són capaces de comunicar i buscar suport quan se senten sobrecarregades.

QUÈ ÉS L'ESTRÈS LABORAL?

Un dels aspectes que més afecta el benestar laboral és l'estrès. És tan habitual que fins i tot l'Organització Internacional del Treball l'ha catalogat com l'epidèmia del segle XXI. Aquesta dada és impactant i al mateix temps ens informa de fins a quin punt està present i normalitzat.

L'OMS defineix l'estrès com un conjunt de reaccions fisiològiques que preparen l'organisme per l'acció. Un grau d'estrès moderat i acotat en el temps és positiu perquè ens prepara per afrontar els reptes, fa augmentar la nostra capacitat d'atenció i concentració⁵ i ens ajuda a millorar el rendiment i aconseguir els nostres objectius. Quan aquest estrès supera un cert nivell, únic i diferent per cada persona, comencem a experimentar els efectes contraris i és llavors quan l'estrès comença a ser negatiu i perjudicial per a la salut física i mental.

Quan això passa, els símptomes que experimentem són: tensió muscular, mal de cap, irritabilitat, nerviosisme, ganes de plorar, ansietat, alteracions en el son, en el menjar, problemes gastrointestinals, problemes cardiovasculars (taquicàrdia, tensió alta), pèrdua d'autoestima, desesperança, desmotivació, esgotament, falta d'energia, fatiga, dificultat per desconnectar...

⁵ Andrés Martín Asuero. Con Rumbo propio. Disfruta de la vida sin estrés.

1. Introducció
2. Com utilitzar aquest manual
3. Què són les Cures al Tercer Sector?

4. Les diferents àrees a cuidar

- Les cures i la visió
- Les cures, la cohesió i el treball en equip
- Les cures i l'organització interna
- Les cures, l'economia i els recursos
- Les cures, el lideratge i les dinàmiques de poder
- Les cures i els conflictes
- Les cures, la diversitat i les discriminacions
- Les cures i la retroalimentació
- **LES CURES I L'ESTRÈS**
- Les cures i la relació amb l'entorn

5. Proposta de treball

Si aquest estrès es cronifica, apareix el “burn-out” o sensació d'estar cremat o cremada a la feina. Els símptomes del burnout són: esgotament emocional i/o físic, pèrdua d'interès i/o motivació per la feina, sensació d'incompetència i baixa realització personal, negativisme i distanciament. Sovint l'única solució per revertir la situació de burnout és parar i demanar la baixa.

LA RESPONSABILITAT DE L'ORGANITZACIÓ

Una organització humana i que cuida és, doncs, aquella que fomenta que l'equip estigui sota uns nivells de pressió i d'estrès sostenibles perquè és conscient que això pot afectar la salut de les persones que hi treballen i la qualitat de la feina.

Una manera de començar a fer-ho pot ser realitzant una bona avaluació dels factors de risc psicosocials de l'organització (que és un requisit legal) i, a partir dels resultats, poder planificar mesures que contribueixin a prevenir-ne els riscos. Veureu que aquests factors de risc tenen a veure amb molts dels temes que nosaltres exposem en les diferents àrees d'aquest manual.

A més d'aquesta avaluació i, per seguir aprofundint en la gestió de l'estrès, us proposem alguns aspectes que podeu tenir en compte:

1. Prendre consciència de quina és la cultura de l'entitat o l'organització en relació al treball i l'estrès i quina volem promoure.

Moltes organitzacions del tercer sector han nascut de l'activisme, de la voluntat de transformació social, de donar suport i atenció a col·lectius marginalitzats, de promoure drets, de lluitar contra les desigualtats, de donar suport a familiars, etc. Per una banda això és molt positiu perquè facilita el compromís, la motivació i la connexió amb el sentit. Però per una altra, i tal com diuen els estudis, hem de ser conscients que també pot ser un factor de risc, ja que pot dificultar la capacitat de posar límits perquè les necessitats dels altres passen sempre davant de les nostres necessitats personals i/o familiars.

En aquest sentit recomanem que les organitzacions reflexioneu sobre quin és el vostre sistema de creences i quina cultura promoueu en relació a la feina i l'estrès. Heu normalitzat que hi hagi persones estressades? Quin model transmeteu les persones que lidereu? Si la coordinació o la direcció sempre està estressada, fa moltes hores extres, no prioritza la vida personal, etc. aquest és el model que està promovent de forma inconscient en el seu equip.

En aquest sentit us recomanem que pugueu tenir una conversa sobre el tema amb l'equip de coordinació i direcció per reflexionar sobre el tema i tenir un posicionament comú sobre la

1. Introducció
2. Com utilitzar aquest manual
3. Què són les Cures al Tercer Sector?

4. Les diferents àrees a cuidar

- Les cures i la visió
- Les cures, la cohesió i el treball en equip
- Les cures i l'organització interna
- Les cures, l'economia i els recursos
- Les cures, el lideratge i les dinàmiques de poder
- Les cures i els conflictes
- Les cures, la diversitat i les discriminacions
- Les cures i la retroalimentació
- **LES CURES I L'ESTRÈS**
- Les cures i la relació amb l'entorn

5. Proposta de treball

cultura de cures i de gestió de l'estrès que voleu promoure.

2. Tenir mecanismes per gestionar les càrregues de treball i la responsabilitat de les persones de l'equip.

Alguns mecanismes que us poden ajudar en aquesta gestió són:

- Que el nombre de persones treballadores que formen part de l'organització estigui ben dimensionat i s'ajusti a les necessitats dels diferents projectes. Quan això no és possible és important que les persones de l'equip tinguin el suport de la direcció i/o la coordinació per establir prioritats i delimitar juntes que podem fer ara, que deixarem per més endavant, etc. Això pot ajudar a l'equip a sentir-se més legitimades per posar límits.
- Tenir eines objectives de registre d'hores i/o gestió de projectes que ens ajudin a ser més conscients de les hores treballades i en què les hem dedicat
- Tenir espais periòdics de seguiment amb les persones referents, les coordinacions o el conjunt de l'equip per revisar com està cadascú a nivell de volum de feina i anar-ho ajustant de manera que pugui ser més sostenible

- Tenir mecanismes de suport clars que facilitin que, quan alguna persona es comenci a sentir sobrecarregada o tingui símptomes d'estrès, tingui un espai o una persona de referència on poder-ho canalitzar i el suport per poder-ho gestionar.

- Tenir mecanismes establerts per garantir que les persones estan assumint tasques per les quals estan qualificades o el nivell de repte que poden assumir en cada moment.

3. Que les persones que lideren tinguin espai i eines per acompanyar l'equip

Per poder fer un bon seguiment del nivell d'estrès dels equips és necessari que les persones que lideren i fan seguiment de persones sentin que això forma part del seu rol i busquin el temps i l'espai necessaris per poder-ho prioritzar. Una eina que pot ajudar és generar espais periòdics de seguiment individual amb les persones de l'equip per poder anar revisant com està cadascú a nivell d'estrès, quins són els factors estressants, quins suport fan falta, etc. Els factors estressants poden ser diversos. A vegades pot ser un tema de sobrecàrrega però hi pot haver molts altres factors a tenir en compte: el nivell de repte, la necessitat de suport tècnic, conflictes a l'equip, dificultats en el treball a l'equip, discriminació, manca de

1. Introducció
2. Com utilitzar aquest manual
3. Què són les Cures al Tercer Sector?

4. Les diferents àrees a cuidar

- Les cures i la visió
- Les cures, la cohesió i el treball en equip
- Les cures i l'organització interna
- Les cures, l'economia i els recursos
- Les cures, el lideratge i les dinàmiques de poder
- Les cures i els conflictes
- Les cures, la diversitat i les discriminacions
- Les cures i la retroalimentació
- **LES CURES I L'ESTRÈS**
- Les cures i la relació amb l'entorn

5. Proposta de treball

claredat del rol, etc. També pot ser molt útil poder-ho parlar en les reunions i/o en espais grupals i generar una cultura de suport mutu amb les persones de l'equip.

4. Fer formacions en gestió de l'estrès

Una manera de donar suport a l'equip en la gestió de l'estrès és proporcionar formació. Es poden fer formacions internes sobre tècniques de gestió de l'estrès, organització i gestió del temps, relaxació, mindfulness (atenció plena), etc. O bé, sessions individuals de coaching o de suport a persones que ho necessiten.

5. Tenir en compte la resta d'àrees de les cures d'aquest manual.

La resta de factors que poden generar estrès de forma especial a les organitzacions del tercer sector tenen a veure amb la resta d'àrees de les cures que hem nombrat en aquest manual:

- **L'acció i el propòsit:** Algunes organitzacions del tercer sector experimenten molt de creixement en poc temps que implica la creació de nous projectes, serveis, etc sense tenir suficientment en compte cap on es vol créixer i que la manera de fer-ho sigui sostenible per tothom. Quan el creixement no està prou planificat pot convertir-se en una gran font d'estrès.

- **Cohesió i treball en equip:** Sovint, en les organitzacions del tercer sector hi ha un factor que dificulta el treball en equip i que pot ser molt generador d'estrès per les persones de l'equip i són els canvis, les rotacions, la inestabilitat. En algunes entitats les condicions laborals són precàries o insuficientment bones mentre el nivell de responsabilitat i de càrrega de feina és molt alt per la qual cosa moltes persones acaben optant per canviar de feina i es fa difícil comptar amb equips estables durant un cert període de temps. Això implica un estrès afegit per les persones que lideren i per les persones que es queden en els equips que poden viure períodes llargs de sobrecàrrega.

- **Gestió de conflictes.** Un dels temes que genera més estrès a la feina és quan hi ha molts conflictes no atesos o conflictes acumulats del passat. Poder tenir una cultura i uns mecanismes de gestió de conflictes ens ajudarà a guanyar benestar i també a reduir els nivells d'estrès.

- **Governança i organització interna:** l'ambigüitat de rol i la sobrecàrrega de rol són dos dels grans potencials estressors a les organitzacions. En les organitzacions del tercer sector és especialment rellevant

1. Introducció
2. Com utilitzar aquest manual
3. Què són les Cures al Tercer Sector?

4. Les diferents àrees a cuidar

- Les cures i la visió
- Les cures, la cohesió i el treball en equip
- Les cures i l'organització interna
- Les cures, l'economia i els recursos
- Les cures, el lideratge i les dinàmiques de poder
- Les cures i els conflictes
- Les cures, la diversitat i les discriminacions
- Les cures i la retroalimentació
- **LES CURES I L'ESTRÈS**
- Les cures i la relació amb l'entorn

5. Proposta de treball

posar atenció en aportar claredat a la complexitat organitzativa que ja hem nombrat.

- Gestió de la discriminació: La discriminació sigui del tipus que sigui genera molt d'estrès. Les persones que formen part de col·lectiu oprimit socialment han de viure amb uns nivells d'estrès més elevats degut a la discriminació social que quotidianament viuen. Si les organitzacions del tercer sector volen ser congruents amb el seu propòsit necessiten ser molt conscients d'això i treballar les dinàmiques de discriminació tant a dins com en relació a les persones destinatàries dels seus serveis.
- La comunicació i la cultura del feedback: els espais de feedback són molt importants per ajustar les expectatives internes. Quan no tenim suficient feedback de les persones referents no sabem si és suficient el que fem i això pot provocar que la pressió interna s'activi amb més força (haig de fer més, no és suficient, no ho faig prou bé, etc.). En molts equips que treballen en el tercer sector notem que hi ha un alt grau d'exigència interna i un sentiment constant de que no estan fent prou. És natural perquè la pressió externa que reben a vegades de les persones destinatàries és molt forta

(moltes necessitats bàsiques per atendre, molta desigualtat i molta injustícia). Aprendre a gestionar aquesta pressió no és només un tema personal. És important que l'organització i els lideratges modelin i hi donin suport.

- Economia: Segons com sigui l'estabilitat econòmica de l'entitat i les seves fonts d'ingressos, l'entitat pot veure's immersa en dinàmiques més precàries quant a condicions laborals, estabilitat de l'equip, etc. La dificultat de contractar més persones o de disposar de més temps per fer les tasques, fa que la gestió sostenible de les càrregues de feina pugui esdevenir complicada. Aquest és un tema especialment sensible en les organitzacions que sovint és un gran generador d'estrès per tothom.

LA RESPONSABILITAT INDIVIDUAL

La gestió de l'estrès té també una part de responsabilitat personal. Algunes eines que poden ser útils per les persones de les organitzacions del tercer sector són:

- Prendre consciència de quina és la pròpia cultura en relació a l'estrès. Quin és el teu sistema de creences? Penses que l'estrès és inevitable?

1. Introducció
2. Com utilitzar aquest manual
3. Què són les Cures al Tercer Sector?

4. Les diferents àrees a cuidar

- Les cures i la visió
- Les cures, la cohesió i el treball en equip
- Les cures i l'organització interna
- Les cures, l'economia i els recursos
- Les cures, el lideratge i les dinàmiques de poder
- Les cures i els conflictes
- Les cures, la diversitat i les discriminacions
- Les cures i la retroalimentació
- **LES CURES I L'ESTRÈS**
- Les cures i la relació amb l'entorn

5. Proposta de treball

- Identificar els senyals o símptomes d'estrès. Sovint no els coneixem perquè estem molt desconnectades del cos. Com més notem quins són i més aviat els notem més aviat podrem parar, veure d'on vénen (quins són els estressors) i decidir què podem fer. Per exemple, em genera estrès veure que tinc moltes persones en llista d'espera, que no podré donar hores fins no sé quin dia, que tinc moltes tasques a la meua llista, que haig de fer un informe, etc. Si ho puc identificar puc parar un moment i veure de quina manera ho puc gestionar perquè sigui més sostenible, demanar suport, etc. A vegades, podem notar que tenim símptomes de burnout. En aquest cas serà important donar-nos permís per agafar la baixa ja que si no estem bé no podem treballar i fer-ho vol dir cuidar-nos a nosaltres, cuidar l'equip i cuidar les persones a qui atenem.
- Identificar i posar límits a la pressió interna. Sovint hem d'aprendre a posar límits a la nostra pròpia pressió interna, la part de nosaltres que és súper-exigent i perfeccionista, que sempre ens demana més i ens diu que hem de fer més, que hem de buscar un recurs més per aquella persona, que podem fer més, que no en sabem prou, etc.
- Cuidar-se dins i fora la feina. Cadascú necessita trobar recursos per poder baixar els nivells d'estrès (fer esport, menjar bé, dormir, passejar el gos, caminar, fer ganxet, ceràmica, ioga, pilates, quedar amb amistosats, anar al parc amb els fills i filles, etc.). També és molt important poder-ho fer dins de les hores de feina: aixecar-se de tant en tant, parar i connectar amb el cos, respirar, beure aigua, caminar, notar com estem... i tornar-s'hi a posar amb més consciència.
- Eines d'organització i gestió del temps: dedicar temps a organitzar, planificar, mesurar o avaluar la gestió del temps, distingir allò que és important d'allò que és urgent, establir prioritats i saber delegar, mantenir a ratlla els lladres del temps (trucades, correus, missatges, etc.) i consultar-los només en períodes de temps concret, decidir quan vols la porta oberta o tancada i comunicar-ho (no hem d'estar disponibles totes les hores per tothom).
- Posar límits a la pressió externa que ens ve dels nostres companys o companyes, de les persones que lideren l'entitat, de les persones usuàries, etc. Sovint és important aprendre a dir NO, fins aquí, en aquest moment no pot ser...i poder-ho comunicar de forma honesta, clara i transparent. En general, les persones

1. Introducció
2. Com utilitzar aquest manual
3. Què són les Cures al Tercer Sector?

4. Les diferents àrees a cuidar

- Les cures i la visió
- Les cures, la cohesió i el treball en equip
- Les cures i l'organització interna
- Les cures, l'economia i els recursos
- Les cures, el lideratge i les dinàmiques de poder
- Les cures i els conflictes
- Les cures, la diversitat i les discriminacions
- Les cures i la retroalimentació
- **LES CURES I L'ESTRÈS**
- Les cures i la relació amb l'entorn

5. Proposta de treball

acceptem millor els límits quan els entenem i quan ens sentim vistos i sabem que, encara que no pugui ser ara, s'escolten les nostres necessitats i es busca la manera i el moment de poder-les atendre.

- Notar quan som nosaltres que exercim pressió. A vegades som nosaltres qui exercim pressió sobre els altres, sobre companyes, sobre l'equip, sobre els lideratges, sobre les persones destinatàries, etc. És important ser-ne conscient, notar, preguntar: t'estic generant pressió? És especialment important que ho tinguin en compte les persones que lideren equips o tenen rols de poder formal perquè tenen més capacitat d'impactar i pot ser més difícil per la resta donar-los feedback o posar-los-hi límits.
- No sobrecarregar l'organització. A vegades, l'estrès també és una manifestació d'altres reptes que tenim a la vida a part de la feina i que provenen de la nostra vida personal (estrès per temes familiars, de parella o de vincles, temes de conciliació, temes econòmics, de salut, d'altres espais o entitats en les quals participem). En aquest cas és important identificar-ho per no sobrecarregar l'entitat de responsabilitat i buscar maneres per afrontar els reptes personals que necessitem afrontar.

1. Introducció
2. Com utilitzar aquest manual
3. Què són les Cures al Tercer Sector?

4. Les diferents àrees a cuidar

- Les cures i la visió
- Les cures, la cohesió i el treball en equip
- Les cures i l'organització interna
- Les cures, l'economia i els recursos
- Les cures, el lideratge i les dinàmiques de poder
- Les cures i els conflictes
- Les cures, la diversitat i les discriminacions
- Les cures i la retroalimentació
- Les cures i l'estrès
- **LES CURES I LA RELACIÓ AMB L'ENTORN**

5. Proposta de treball



OBJECTIUS CAP ALS QUALS VOLEM CAMINAR:

- L'entitat té claredat en la relació que vol amb les persones i organitzacions de l'entorn amb les que té vincles
- El projecte de l'entitat està arrelat al territori humà, social, natural i econòmic
- L'entitat té en consideració aspectes de sostenibilitat ambiental
- Existeixen mecanismes de cura de l'entorn natural i físic
- Existeixen mecanismes de cura de l'entorn social

En els darrers anys ha crescut la consciència que les organitzacions no són ens aïllats que es poden pensar de manera independent. Al contrari, formen part d'un territori social, natural i físic del qual també cal tenir cura. El context de crisi eco-social i posterior a la pandèmia viscuda ha fet més visible la necessitat de considerar les entitats en relació amb l'entorn, amb l'ecosistema del qual formen part, amb el planeta. I també tenir en compte que són part d'un sistema social i humà més ampli, que estan ubicades en un territori que té la seva gent, relacions, cultura, etc., i on existeixen altres organitzacions, administracions i xarxes.

És important reflexionar sobre el tipus de relació que es vol tenir amb l'entorn i que l'entitat estigui arrelada al territori. Això no passa d'un dia per l'altre. Aquest sentiment de pertinença, aquest arrelament, també es cultiva. Una entitat arrelada al territori és una organització que coneix i estima l'entorn, que sap què en treu i què hi aporta, que coneix quin lloc ocupa en la comunitat o el context més ampli.

Des d'aquesta mirada sistèmica, ens hem de preguntar: Com són les nostres relacions? I, sobretot: Quina és la relació que volem tenir? Com a punt de partida, us proposem aquestes cinc qüestions de reflexió:

1. Explorar la qualitat de les relacions que tenim amb el nostre entorn humà, social,

1. Introducció
2. Com utilitzar aquest manual
3. Què són les Cures al Tercer Sector?

4. Les diferents àrees a cuidar

- Les cures i la visió
- Les cures, la cohesió i el treball en equip
- Les cures i l'organització interna
- Les cures, l'economia i els recursos
- Les cures, el lideratge i les dinàmiques de poder
- Les cures i els conflictes
- Les cures, la diversitat i les discriminacions
- Les cures i la retroalimentació
- Les cures i l'estrès
- **LES CURES I LA RELACIÓ AMB L'ENTORN**

5. Proposta de treball

neutral, territorial, etc. És de respecte, interès, curiositat, col·laboració o cooperació, competitiva, d'aliances?

2. Prendre consciència de quin és el nostre rang o posició. Si som grans, establim relacions que tinguin en compte les organitzacions més petites de l'entorn més proper?
3. Analitzar el grau d'implicació amb els agents del territori on estem situades: des del comerç del barri, passant per les entitats amb què podem establir aliances o cooperar.
4. Comprendre quina és la relació que tenim amb el nostre entorn natural i com la volem transformar: conèixer l'impacte de la nostra activitat i millorar si escau la sostenibilitat social i ambiental dels projectes (anàlisi de la nostra petjada ecològica)... Existeixen accions i propostes?
5. Fer una mirada decolonial i anticapitalista sobre la nostra lògica de funcionament com a organització: observar si estem reproduint la colonialitat i alimentant les dinàmiques de competència, dominació

LA CURA DE L'ENTORN SOCIAL PROPER

Un indicador de cura és el fet de tenir una relació de respecte i d'interès mutu amb el territori on es troba l'entitat. Tenir curiositat pel barri, poble, territori..., tant a nivell d'altres entitats o organitzacions, com a nivell de veïnatge en relació a les persones properes. Aquest interès per l'entorn humà es pot concretar també amb accions de col·laboració amb el veïnatge, la creació de xarxes amb altres entitats, la col·laboració en espais de participació. També pot ser interessant plantejar-se si hi ha activitats relacionades amb la celebració, com festes locals, o amb accions de suport mutu... que es poden cultivar i afavorir. Tot plegat fa que les entitats, més enllà del tema que treballen, siguin significatives pel territori on estan ubicades.

També es pot fer un mapa i identificar totes les entitats, organitzacions, empreses amb qui hi ha relació i estudiar el tipus de relació existent i la que es desitjaria, per caminar cap a estratègies més basades en la intercooperació, la col·laboració, l'aliança, el respecte i l'interès mutu.

Quan en un mateix territori conviuen entitats grans i petites que es dediquen al mateix àmbit, pot passar que, sense ser-ne massa conscient, la més gran vagi captant els recursos sense tenir en compte l'impacte per la resta. Al ser més gran, té més capacitat per accedir a més recursos. Això genera impacte i si volem caminar cap a estratègies més col·laboratives, pot ser inter-

1. Introducció
2. Com utilitzar aquest manual
3. Què són les Cures al Tercer Sector?

4. Les diferents àrees a cuidar

- Les cures i la visió
- Les cures, la cohesió i el treball en equip
- Les cures i l'organització interna
- Les cures, l'economia i els recursos
- Les cures, el lideratge i les dinàmiques de poder
- Les cures i els conflictes
- Les cures, la diversitat i les discriminacions
- Les cures i la retroalimentació
- Les cures i l'estrès
- **LES CURES I LA RELACIÓ AMB L'ENTORN**

5. Proposta de treball

essant dialogar i si es pot i fa sentit, traçar estratègies conjuntes per repartir els recursos que hi ha al territori. En alguns casos, això pot derivar en repartir-se zones, àmbits, etc.

I per últim, quan arribes a un entorn, un territori o un àmbit nou és molt important presentar-se, explicar qui sou i d'on veniu, què us ha portat aquí, i tenir curiositat per les que ja hi són i per les històries del lloc. Respectar i apreciar la cultura i manera de fer del lloc, les persones i les entitats que ja hi són. Observar com funciona la xarxa abans de proposar activament. Hi ha comunitats petites amb molta obertura i desitjoses d'acollir noves persones, projectes i propostes i altres amb desconfiança i recel, no pas sense motius, cap al qui ve de fora.

LA CURA DE L'ENTORN NATURAL

La gran varietat de temes que es treballen des del Tercer Sector fa que no hi hagi el mateix interès, per part de les entitats en la qüestió mediambiental. L'actual moment de crisi eco-social a escala planetària fa que, en els darrers anys, sigui ja imprescindible començar a tenir un posicionament i una estratègia sobre la manera en que les entitats volen enfrontar aquesta realitat. Des d'una visió ecofeminista tenim un posicionament clar: la cura del medi ambient i de l'entorn natural és bàsica. La manera en que això es fa i en què es pot materialitzar, és quelcom que cada entitat ha de determinar. Però

una manera pot ser estudiar la petjada ecològica, per prendre més consciència de l'impacte ambiental de l'entitat i així saber quin tipus d'accions pot tenir més sentit emprendre.

En aquesta àrea, pot ser que l'entitat consideri l'ecologisme com un dels seus valors o que no sigui així però tingui unes pràctiques que sí que ho són. El que ens sembla essencial és que com a entitat es reflexioni sobre la relació que es vol amb l'entorn natural i, per tant, com pot cuidar-lo. I que això es reflecteixi en la seva pràctica.

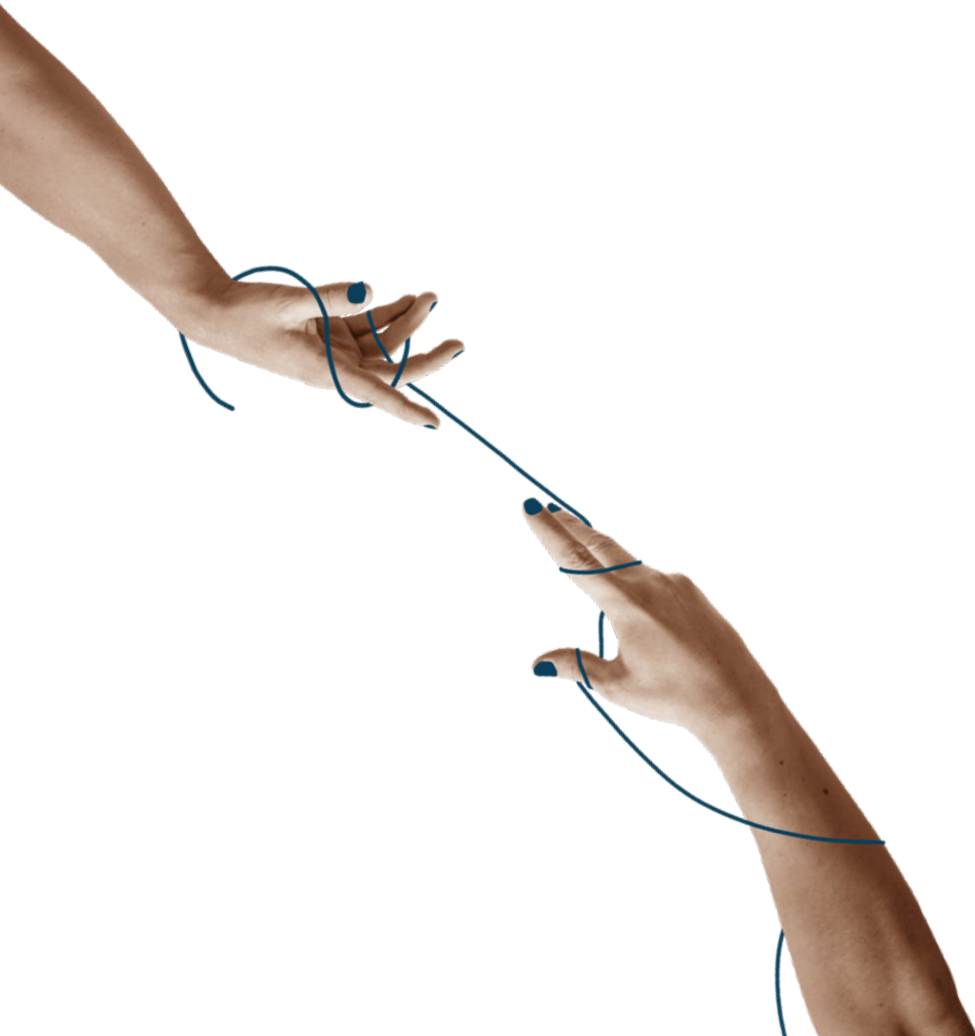
1. Introducció
2. Com utilitzar aquest manual
3. Què són les Cures al Tercer Sector?
4. Les Diferents àrees a cuidar

5. Proposta de treball

Fins ara hem vist com entenem les cures i la gestió democràtica a les entitats del Tercer Sector i hem proposat unes àrees de cures que pensem que poden ajudar a materialitzar-les. Ara us proposem aterrar aquestes idees a la vostra entitat, per això us proposem un procés de treball que implica:

- La realització de l'autodiagnosi.
- La creació d'espais de treball amb els resultats de l'autodiagnosi, per tal de generar reflexions i propostes d'incorporació de les cures i la gestió democràtica.

Com hem dit a l'inici, l'eina d'autodiagnosi és un qüestionari en línia que omplen les persones de l'entitat. En principi està pensada per les persones de l'equip de professionals, la junta, patronat, matronat o altres òrgans de govern, i les persones voluntàries si així ho decideix (aquest col·lectiu pot ser opcional, depenent del paper que considereu que té a l'entitat); no està pensada per les persones usuàries, ja que el mecanisme hauria de ser diferent. Podeu demanar l'eina a Fil a l'agulla mitjançant aquesta adreça de correu: info@filalagulla.org i on indiqueu la voluntat de fer l'autodiagnosi, el nombre de persones que contestaran els qüestionaris i la data prevista en què tindreu els qüestionaris omplerts. Una vegada arribada aquesta data, des de Fil a l'agulla us fem arribar un arxiu amb



1. Introducció
2. Com utilitzar aquest manual
3. Què són les Cures al Tercer Sector?
4. Les Diferents àrees a cuidar

5. Proposta de treball

el buidatge de les vostres respostes als qüestionaris i amb un full d'instruccions per ajudar-vos a interpretar els resultats. Amb aquests resultats podeu passar a tenir els espais de treball i reflexió. Aquests tràmits no tenen cap cost econòmic per l'entitat⁶.

Com fer l'autodiagnosi de cures a l'entitat. Instruccions pel conjunt de l'entitat.

PAS 1. El primer requisit és que heu de promoure un acord explícit intern que l'entitat vol dedicar un temps a reflexionar sobre l'estat de les cures. Per fer aquest pas, és necessari que la junta, patronat, matronat o altre òrgan de govern, estigui d'acord amb iniciar aquest procés de reflexió. Potser que decidiu que aquest òrgan no participa a la diagnosi, i la centreu en l'equip tècnic, però en qualsevol cas, sí que cal un cert grau de consens entre tots els estaments per iniciar l'autodiagnosi. En aquest sentit, l'ok de la junta o patronat és imprescindible.

A més, cal tenir en compte el moment de l'entitat, per tal de prendre aquesta decisió. Per exemple, si esteu en un moment de crisi o si hi ha molts malestars, potser us podeu plantejar fer la reflexió de manera acompanyada i l'eina d'au-

todiagnosi seria un suport i font d'informació per les persones que acompanyin l'entitat. Heu de tenir en compte que els resultats dels qüestionaris, si feu l'autodiagnosi de manera autogestionada, els reben les persones de l'entitat. I potser no tothom se sent amb la mateixa llibertat per expressar segons què o quan es llegeixi potser pot revifar la tensió i el malestar. Llavors cal tenir en compte que per realitzar el procés de manera col·lectiva cal un mínim de cohesió i de ganes d'aprendre. Si aquesta condició no es dona, podeu plantejar-ho de manera facilitada o buscar un moment més adequat.

Per poder arribar a l'acord de fer l'autodiagnosi pot ser útil compartir el Manual amb tothom, que la gent en faci una lectura per estar informada de quin tipus de procés es vol tirar endavant i amb quins objectius. En definitiva, heu d'estar d'acord en dur a terme aquest procés.

Pas 2. En algunes ocasions, les entitats tenen creada un grup de treball relacionat amb aquests temes. Aquest grup pot ser l'encarregat d'impulsar i donar suport a aquest procés de reflexió. Aquest elaborarà la Proposta de treball per tota l'entitat, que inclogui quins són els objectius d'aquest procés, què s'espera de cadascú o altres aspectes que calgui considerar per tal que el procés sigui transparent.

⁶ Si voleu rebre un altre tipus d'acompanyament per realitzar aquesta diagnosi, com el fet de rebre un informe elaborat per Fil a l'agulla, o tenir un retorn dels resultats facilitat per nosaltres, podeu consultar els nostres serveis en aquest sentit. Però si voleu realitzar l'autodiagnosi i el procés de reflexió de manera autogestionada, es tracta d'una eina gratuïta.

1. Introducció
2. Com utilitzar aquest manual
3. Què són les Cures al Tercer Sector?
4. Les Diferents àrees a cuidar

5. Proposta de treball

PAS 3. Una vegada hàgiu decidit això, podeu passar el qüestionari de manera individual i anònima a cada persona de l'equip tècnic, de l'òrgan de govern i, si ho decidiu així, del voluntariat.

PAS 4. Pensar de quina manera aneu a fer el treball de reflexió, una vegada rebeu els resultats: si dedicareu una jornada, o si ho anireu treballant en successives trobades... Teniu en compte que necessitareu prou temps per elaborar els resultats de totes les àrees. Us suggerim entre 2 i 3 dies de treball.

Una vegada heu arribat a aquest acord com a entitat, us diem també les instruccions per omplir el qüestionari a escala individual.

FER L'AUTODIAGNOSI DE CURES A L'ENTITAT. INSTRUCCIONS PER LES PERSONES.

Si estàs llegint aquesta part del Manual és perquè pertany a una entitat i heu decidit observar com esteu amb les cures i la gestió democràtica. Per fer això hem dissenyat una "Eina d'autodiagnosi". És un qüestionari en línia que heu d'omplir totes les persones de l'entitat (o potser una part), de manera individual i anònima, i amb el qual obtindreu uns resultats. Aquests resultats (un informe escrit o un arxiu amb la informació recollida, segons l'opció

que trieu⁷) us han de servir per tenir un procés de reflexió col·lectiva, de manera que pugueu identificar els vostres punts forts i els temes que podeu continuar treballant si així ho decidiu. Però primer us volem explicar com heu d'utilitzar l'Eina d'autodiagnosi. És molt important que llegiu aquest document abans d'omplir el qüestionari.

Abans de començar, cal tenir en compte el següent:

- El més bàsic que heu de tenir en compte com a entitat és que fer el qüestionari us pot aportar informació molt valuosa per la vostra reflexió, però també implica certs riscos. Les persones que el responen ho fan de manera anònima i poden expressar vivències personals al voltant de l'entitat, a vegades doloroses, o difícils de dir... També pot passar que hi hagi diversitat de respostes, i hi hagi persones que se sorprenguin de veure el que pensa la resta. És per això que recomanem tenir també certa "cura" en la utilització dels qüestionaris, per tal que no es converteixin en arma llancívola. Per exemple, en tot el procés de reflexió, serà important no intentar identificar qui ha dit cada cosa, sinó centrar-se a reconèixer

⁷ Hi ha l'opció de fer aquest procés d'autodiagnosi acompanyat per Fil a l'agulla, per això cal consultar les tarifes a info@filalagulla.org. És en aquest cas, quan presentem un informe escrit que facilita la lectura i entesa dels resultats.

1. Introducció
2. Com utilitzar aquest manual
3. Què són les Cures al Tercer Sector?
4. Les Diferents àrees a cuidar

5. Proposta de treball

experiències que formen part de l'entitat i, en tot moment, tenir una actitud de responsabilitat en la realització i en l'anàlisi conjunta dels resultats.

QUÈ HAS DE TENIR EN COMPTE A ESCALA PERSONAL QUAN OMLIS EL QÜESTIONARI:

Per començar has de saber que aquesta és una eina que "remou". Et farà pensar coses que t'han passat, o que han passat a l'entitat, et plantejarà preguntes que potser no t'has fet... Et donem algunes pistes que et poden ajudar:

- Dona't temps i un context tranquil per contestar. A la major part de persones els costa entre 20 i 30 minuts de respondre, així que preveu aquest temps per tu. Necessitaràs pensar amb calma.
- Tingues molt present que no hi ha respostes correctes ni incorrectes. Les teves percepcions ajuden a fer una foto de grup i pots contestar com vulguis.
- Tingues també present que el que tu contestis serà utilitzat posteriorment en el procés de reflexió. Vol dir que altres persones podran llegir el que has escrit, en el cas de fer la diagnosi de manera autogestionada. Encara que el qüestionari sigui anònim, això pot fer que hi hagi certa

possibilitat d'identificar qui diu què. Per això volem que en siguis conscient i que puguis decidir el que vols escriure. Si se't fa molt difícil escriure les teves opinions, pot ser un senyal per transmetre a l'entitat, per plantejar-vos la possibilitat de tenir suport extern en el retorn dels resultats.

- El qüestionari està dividit en 10 apartats que es corresponen amb les 10 àrees de cures. Les àrees que trobaràs són:
 - Les cures i la visió
 - Les cures, la cohesió i el treball en equip
 - Les cures i l'organització interna
 - Les cures, l'economia i els recursos
 - Les cures, el lideratge i les dinàmiques de poder
 - Les cures i els conflictes
 - Les cures, la diversitat i les discriminacions
 - Les cures i la retroalimentació
 - Les cures i l'estrès
 - Les cures i la relació amb l'entorn
- Et recomanem llegir el Manual prèviament. Pensa que et pot ser útil per a respondre

1. Introducció
2. Com utilitzar aquest manual
3. Què són les Cures al Tercer Sector?
4. Les Diferents àrees a cuidar

5. Proposta de treball

algunes preguntes on surtin conceptes que et puguin ser confosos. Si no disposes de temps per llegir-lo completament, pots consultar les àrees on tinguis dubtes i et serà més fàcil contestar.

- A les preguntes de resposta numèrica et deixem una opció per posar “no pertinent” si aquest tema no té sentit al vostre tipus d’entitat. Et suggerim que només triïs aquesta opció quan sigui imprescindible. Obtenim més informació si contestes numèricament a la pregunta.
- Al final del qüestionari també tindràs una pregunta oberta per dir el que t’hagi quedat pendent, o si vols fer algun comentari del global.
- Cal que contestis pensant en el moment actual de l’entitat. Però si tens necessitat de parlar del passat i dels canvis, pots utilitzar les preguntes obertes per fer-ho.
- També cal que contestis pensant en tu, no en el que creus que pensa la majoria. Es tracta de la teva perspectiva.
- No et prenguis el qüestionari només com un recull de què no funciona, perquè el que funciona també ha de quedar reflectit. Per això és important que et sentis lliure de posar la valoració numèrica que vulguis o d’explicar el que opines,

ja que com et dèiem al principi, no hi ha respostes correctes ni incorrectes. El més important és tenir una foto que reflecteixi el que penseu i sentiu les persones que formeu l’entitat.

- Si se’t fa difícil de contestar perquè et fa por com pugui ser rebut, planteja’t comunicar-ho a la comissió o a les persones encarregades del procés de reflexió. És un aspecte a tenir en compte en el procés que heu iniciat, i potser és un senyal que necessiteu suport per abordar-lo.

UNA VEGADA COMPLETAT... QUÈ PASSARÀ?

Segons l’opció que hàgiu triat, rebreu els vostres resultats per utilitzar-los en el procés de reflexió intern vostre. Potser esteu fent aquest qüestionari en el marc d’un acompanyament, potser el feu servir de manera autogestionada. En aquest cas també rebreu un full per ajudar-vos a “interpretar” els resultats.

Només us volem recordar que aquesta és una eina per ajudar a mirar com esteu de manera col·lectiva. Sabem que mirar certes coses pot fer mal, o que a vegades podeu sentir que hi ha un llistó molt alt a on arribar... però també sabem per experiència que el qüestionari ajuda a fer valdre el que heu aconseguit, i a identificar els punts forts. Des d’aquest esperit de reconeixement i de curiositat, us desitgem molta sort en la reflexió.

1. Introducció
2. Com utilitzar aquest manual
3. Què són les Cures al Tercer Sector?
4. Les Diferents àrees a cuidar

5. Proposta de treball

LA CREACIÓ D'ESP AIS DE TREBALL PER REFLEXIONAR SOBRE ELS RESULTATS

Una vegada realitzats els qüestionaris i rebuts els resultats, és el moment de tenir espais de treball i reflexió. Tant si decidiu fer-ho de manera intensiva, dedicant 2 o 3 dies a la reflexió, com si decidiu fer-ho de manera esglaonada, necessitareu reservar un temps específic, sense interrupcions i amb les millors condicions possibles per centrar-vos en aquesta tasca. Si decidiu fer-ho esglaonadament, seria positiu no deixar passar més d'un mes entre una trobada i l'altra, per no perdre el fil.

Donat que hi ha 10 àrees de treball podeu distribuir les 10 àrees en el temps de què disposeu per treballar. Per exemple 2 àrees al matí i 3 a la tarda, o 2 al matí i 2 a la tarda... fins que repartiu les 10 àrees. També segons el nombre de persones que sigueu, podeu decidir fer-ho totes les persones la mateixa àrea, o dividir-vos en grups, i que cada grup tingui una àrea. Podeu treballar en paral·lel i dedicar un al final de la jornada per compartir les conclusions.

Cada grup, o l'entitat sencera, farà el següent treball amb els resultats de cada àrea. El grup disposarà de les respostes als qüestionaris, les llegirà, i es farà les següents preguntes:

1. Com descriuríeu els resultats del qüestionari per aquesta àrea concreta? Feu alguns titulars del que reflecteixen.
2. Us sorprèn el resultat?
3. Quins punts forts i quins punts febles apunta? Llisteu-los.
4. Diríeu que el tema d'aquesta àrea és un punt que és un repte o una potencialitat per la vostra entitat?
5. En cas que sigui una potencialitat, n'èreu conscients? Escriviu algunes frases que ho reflecteixin i penseu com ho podríeu visibilitzar més i compartir més.
6. En cas que sigui un repte, quins serien els passos que penseu que hauríeu de seguir? (Tingueu en compte que la mateixa formulació de les preguntes i el manual us ofereixen pistes de possibles accions per millorar cada àrea).

Heu de fer aquest treball per cadascuna de les àrees. Després, dedicar una estona per compartir les conclusions de cada grup i deixar un espai perquè les persones posin gomets: un gomet verd si estan d'acord amb les conclusions, groc si en part si en part no, i vermell si no hi estan d'acord. També, les persones que ho vulguin, poden afegir reflexions amb post-its als

1. Introducció
2. Com utilitzar aquest manual
3. Què són les Cures al Tercer Sector?
4. Les Diferents àrees a cuidar

5. Proposta de treball

papelògrafs, per tal de complementar o contradir les reflexions. No obrireu un debat, però a través dels gomets i els post-its, sí que tindreu un feedback del grup que us ajudarà a saber quin nivell de consens hi ha en relació amb les conclusions presentades.

Si hi ha alguna àrea en la qual és molt difícil arribar a un consens mínim, es pot crear un grup de treball per tal que segueixi treballant i integri les aportacions que ha fet la gent, i torni a presentar una altra proposta de conclusions. Això es pot fer durant la jornada o més endavant, en funció de com vagi pel que fa al temps. Si costa trobar consensos de manera general, llavors això ja seria un indicador que l'entitat necessita posar atenció en alguna de les àrees. També pot ser un indicador que necessita suport extern.

Una vegada fet tot el procés al final dels dies que hàgiu destinat a treballar, o en el dia final, us proposem el següent per treure les conclusions finals: Després de donar un cop d'ull a les conclusions de totes les àrees:

1. Llisteu les àrees de potencialitat i les àrees de repte que identifiqueu. Doneu una ullada general a les conclusions. Com descriuríeu el moment en el qual està l'entitat? Escriviu algunes frases.

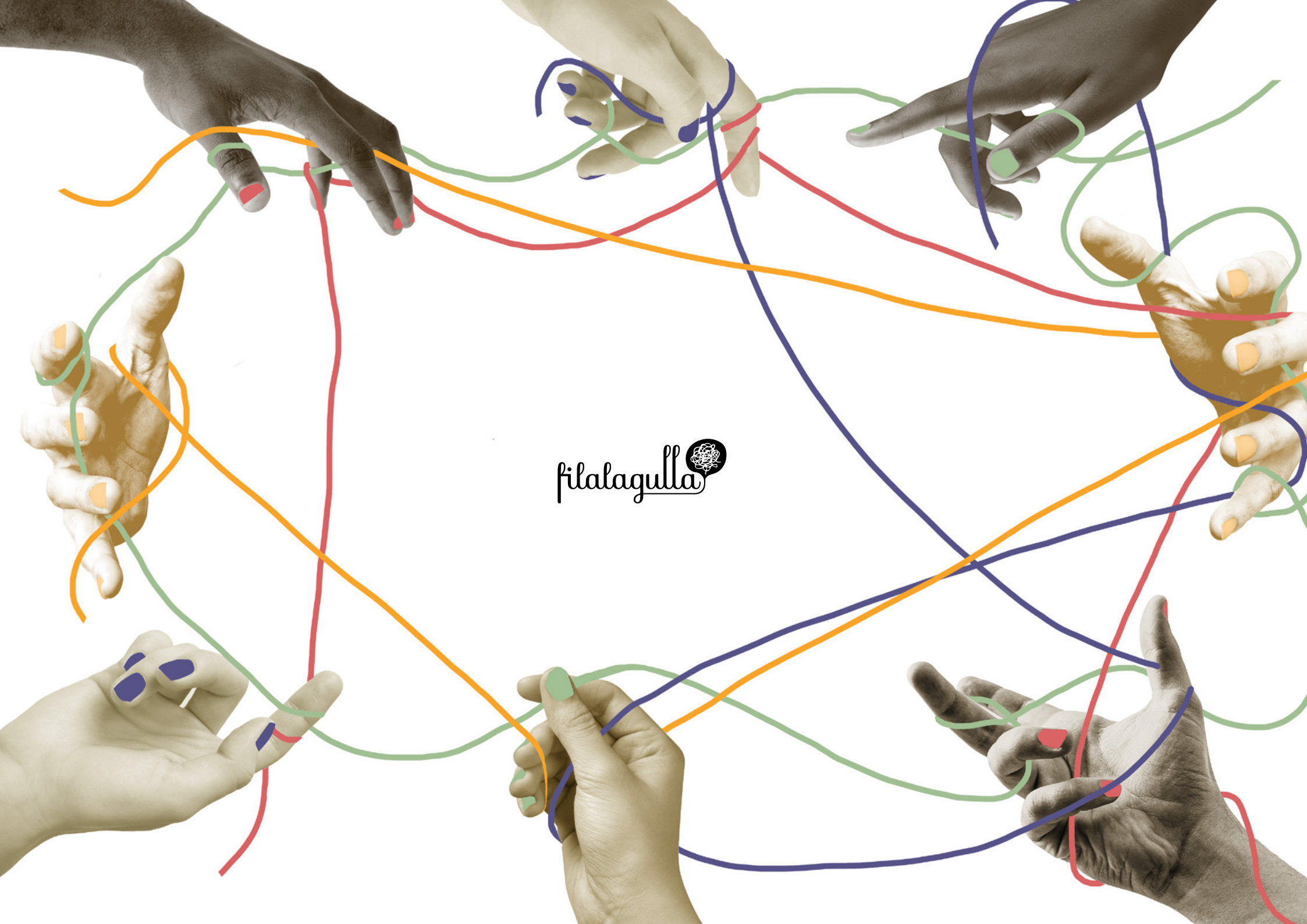
2. Endreceu per ordre de prioritats la llista de reptes que teniu, de més a menys prioritaris. Podeu fer que cadascú posi la seva prioritat i veure què surt o bé provar de posar-se d'acord en l'ordre de prioritats.

3. Descriviu almenys 3 accions, properes en el temps i que siguin realistes, que voleu tirar endavant per millorar les cures i la gestió democràtica a la vostra entitat.

4. Esteu disposades a invertir temps i recursos econòmics? Més o menys quant de temps i quants recursos?

Depèn de quantes sigueu podeu llavors fer que els grups es reunixin de dos en dos, per tal que comparteixin i busquin el consens fins que tingueu 4 o 5 propostes diferents. Llavors a la plenària final compartiu les reflexions dels diferents grups, i busqueu un consens sobretot en relació amb l'ordre de prioritats dels reptes que heu identificat i les tres properes accions a realitzar.

Amb això podeu ja tenir una autodiagnosi i un primer petit pla d'acció per posar fil a l'agulla a la qüestió de les cures i la gestió democràtica.



filalagulla 