



Manual d'autodiagnosi

L'ESTAT DE LES CURES A
LA NOSTRA COOPERATIVA



filalagulla 

Índex

1. Introducció	4
2. Què són les cures	6
3. L'autodiagnosi	10
4. Les àrees de les cures	14
4.1. Les cures, la cohesió i el treball en equip	14
4.2. Les cures i la visió d'un projecte	17
4.3. Les cures, el lideratge i l'ús del poder	20
4.4. Les cures i el conflicte	23
4.5. Les cures, la governança i l'organització interna	26
4.6. Les cures, les dinàmiques de discriminació i la gestió d'agressions	28
4.7. Les cures i els sistemes de retroalimentació	30
4.8. Les cures i la gestió de l'estrès	32
5. Preguntes per a la reflexió	36
5.1. Cohesió i treball en equip	37
5.2. Visió	38
5.3. Lideratge i poder	39
5.4. Conflicte	40
5.5. Governança i organització interna	41
5.6. Agressions i discriminació	42
5.7. Retroalimentació	43
5.8. Estrès	44
5.9. Reflexió general i conclusions finals	45

Introducció

Les cooperatives necessiten seguir caminant per aprofundir en la seva capacitat de generar i promoure major democràcia, benestar i desenvolupament social. Amb aquest manual que presentem, volem ajudar a fer aquest camí amb un pas que té a veure amb mirar cap endins. És un pas de coherència, un pas que vol que ens fem preguntes com ara:

- Més enllà del discurs, quines són les nostres pràctiques?
- Tenim estructures democràtiques; ara bé, tothom se sent lliure de dir la seva?
- I els masclismes, com es manifesten a la nostra cooperativa?
- Quins nivells d'estrès estem disposades a acceptar?
- Podem buscar formes d'organització efectives, rendibles i que cuidin la salut i el benestar de les persones?
- Com són els nostres sistemes de presa de decisions?
- I les nostres relacions de poder formals? I les informals?
- Com resolem els conflictes?

Aquestes són algunes de les preguntes que aquest manual vol ajudar que ens fem. Són qüestions de molta rellevància i tenen respostes complexes i que sovint són a llarg termini...

Però per començar necessitem saber on som, i aquest és l'objectiu d'aquest manual: donar un cop de mà per fer un primer diagnòstic de la situació que teniu a la vostra cooperativa en relació amb les CURES. Aquesta eina vol ser un acompanyament per a la reflexió, que és una primera acció necessària per transformar-nos amb major consciència i profunditat.

Sovint el dia a dia, les urgències, les necessitats de rendibilitat... fan que ens acostumem a formes de funcionament poc reflexives i guiades per la inèrcia. Sembla que els espais d'aturada per pensar-nos i repensar-nos siguin, o bé una pèrdua de temps, o bé un privilegi que no ens podem permetre, perquè hem de treballar per arribar a final de mes. No hi estem d'acord.

Volem posar en qüestió aquestes creences tan esteses i reivindicar que aturar-se ens ajuda a ser més eficaces, a treballar més i millor, a prendre decisions més ben fonamentades i connectades amb el nostre sentit i la nostra direcció, en definitiva, a estalviar-nos temps. A més a més: pot una cooperativa de treball, realment, no fer-se aquestes preguntes? Podem les cooperatives, com a forma d'organització alternativa al capitalisme ferotge, dir que no tenim temps per cuidar-nos? Llavors... què estem fent?

Aquest manual vol ser una guia per donar una ullada cap endins i reflexionar sobre els principals temes associats a les cures, i tenir una primera diagnosi sobre en quin moment estem, on estan les nostres fortaleces i també on estan les nostres principals dificultats. Aquest primer diagnòstic ens ajudarà, doncs, a saber quins són els principals temes que hem d'atendre, per poder així posar fil a l'agulla i començar a resoldre'ls.

Què són “Les cures”?

Les cures tenen a veure amb fer una **mirada cap endins**, que també té conseqüències cap enfora. Impliquen una mirada cap a la vida interna de l'organització que inevitablement també suposa una mirada cap a l'interior de les persones que la formen.

Si l'organització es pregunta com s'està gestionant el poder, o com són les relacions, 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.

“Les cures”, doncs, posen en qüestió ideologies i cultures organitzatives antigues, basades en 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, l'hostilitat o les emocions fortes i l'estrès. Per tant, hem de desenvolupar una millor relació amb aquests aspectes de la realitat organitzativa i humana, o com a mínim, tenir la capacitat de sostenir-los i saber què fer amb ells.

Per altra banda, les cures 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, no només en les estructures formals de la cooperativa, sinó també en la democràcia real i nivells de participació i apropiació del projecte per part de les sòcies.

Un altre aspecte fonamental a cuidar, si realment volem que les cooperatives contribueixin a la justícia i a la cohesió social, és la manera en què les dinàmiques d'opressió social tenen un reflex en la nostra realitat quotidiana. Caldrà per tant treballar per tenir majors quotes de diversitat dins les cooperatives, així com per gestionar les dinàmiques de discriminació que tinguin lloc en el si d'aquestes.

Finalment, les cures 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.

Amb tot, doncs, les cures ens poden ajudar en diferents sentits:

- A escoltar les necessitats de les persones que formen part del projecte i posar-les en diàleg amb les necessitats col·lectives.
- A anar més enllà de la democràcia formal i estatutària i transitar cap a una democràcia interna real, on les persones sentin llibertat i suport per ser.
- A promoure que les organitzacions gestionin les seves dinàmiques de poder per tal que les persones es puguin expressar obertament i amb llibertat.
- A crear lideratges al servei de l'organització, les persones i la societat.
- Empoderar a les persones i donar suport al seu desenvolupament professional i humà.
- A millorar la productivitat i la capacitat creativa i d'innovar de la cooperativa.
- Tenir connexió continuada amb la raó de ser de la cooperativa, amb el seu sentit i lloc en el món. Pensar la cooperativa com a espai portador de sentit individual i col·lectiu.
- Millorar el benestar individual i col·lectiu.
- Prevenir conflictes intractables i certs nivells d'angoixa.
- Transformar els conflictes en aprenentatges i desenvolupament.
- A tenir una visió holística de la persona i l'organització, tot considerant dins la gestió cooperativa la dimensió racional, emocional i espiritual dels éssers vius.
- Millorar la capacitat de cooperar internament, externament i dins el treball en equip.

- A prevenir i gestionar les dinàmiques d'opressió i discriminació com ara el masclisme, el racisme i l'homofòbia.
- A construir un món més habitable

Per tant podem dir que incorporar les cures en la gestió de les cooperatives de treball és un procés que inclou:

- Apropiar-se de la idea i del fet que incloure la perspectiva de les cures 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.
- Un conjunt de decisions polítiques que possibilitin la dedicació d'un espai temporal i físic així com recursos.
- 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.

Àrees de les cures

Per atendre totes aquestes qüestions, hem dividit el treball de les cures en diferents àrees. A l'apartat 4 (Les Àrees de les Cures) hi trobaràs una breu explicació de cadascuna.

1. Les cures i la cohesió i el treball en equip, les emocions
2. Les cures i la visió d'un projecte
3. Les cures i el lideratge i l'ús del poder
4. Les cures i el conflicte
5. Les cures, la governança i l'organització interna
6. Les cures, el masclisme, i les dinàmiques de discriminació en general i la gestió d'agressions: la mirada restaurativa
7. Les cures i els sistemes de retroalimentació
8. Les cures i l'estrès.

L'autodiagnosi

Per poder dur a terme l'autodiagnosi hi ha diferents possibilitats metodològiques que ara us presentarem. Però en tot cas, cal que l'organització es doni un temps i un espai de qualitat per aturar-se i reflexionar. També cal que un equip d'entre dues i quatre persones lideri i cuidi el procés preparant les sessions i facilitant al màxim la participació.

A través de l'autodiagnosi generareu dos tipus d'informacions: quantitatives i qualitatives.

La informació quantitativa i una part de la qualitativa les podeu obtenir si ens sol·liciteu un formulari que les persones membres de la cooperativa estaran convidades a omplir en línia i de forma anònima. Les respostes a aquest formulari us donaran llums i unes bones bases per reflexionar sobre cada una de les àrees de les cures.

Per altra banda, la resta d'informació qualitativa la generareu a través de la reflexió i l'intercanvi col·lectiu al voltant d'unes preguntes sobre cada una de les àrees. Aquestes preguntes les teniu a l'apartat 5 d'aquest document (Preguntes per la Reflexió).

A continuació us presentem algunes possibles **propostes metodològiques** per la dinamització del procés de reflexió que us estem proposant. En tot cas, us recomanem adaptar la metodologia a la vostra realitat i les vostres possibilitats.

Us presentem la proposta en forma de passos perquè sigui fàcil d'entendre la seqüència d'activitats i accions a tirar endavant.

PAS 1: Promoure un acord explícit intern que la cooperativa vol dedicar un temps a reflexionar entorn de l'estat de les cures. Per poder arribar a aquest acord pot ser útil compartir aquest document amb tothom, que la gent en faci una lectura per estar el màxim d'informada de quin tipus de procés es vol tirar endavant i amb quins objectius.

PAS 2: Creació d'una comissió que impulsarà, dinamitzarà i donarà suport al procés de reflexió. Aquesta comissió elaborarà la metodologia, l'escriurà clarament i la presentarà a l'equip. La metodologia ha d'incloure: objectius del procés, accions que es duran a terme, qui farà que, calendari, què s'espera de les persones que participen, i d'altres aspectes que considerin importants per assegurar-se que tothom té la informació i que el procés és transparent.

PAS 3: Decidir si es procedirà a passar el formulari individual i anònim a les membres de la cooperativa. 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 la cooperativa, a vegades doloroses, o difícils de dir... 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, no intentar identificar qui ha dit cada cosa, sinó centrar-se a reconèixer experiències que formen part del camp de la cooperativa i, en tot moment, tenir una actitud de responsabilitat en la realització i en l'anàlisi conjunta dels resultats. En cas que decidiu utilitzar l'eina del formulari, heu de demanar l'enllaç per omplir el qüestionari en línia i rebre els resultats.

PAS 4: Elaborar la metodologia començant per triar entre el format intensiu o fraccionat per part de la comissió. Poden haver-hi diverses opcions a considerar en funció de la mida de l'equip i la seva cultura:

3.1 Opció 1: Format intensiu

Aquesta opció implicaria 2 dies sencers de trobada de tot l'equip (prèvia resposta individual del formulari si s'ha decidit fer-lo). Poden ser seguits o no, però si no són seguits, seria bo que no passi més d'un mes entre una trobada i l'altra, idealment 15 dies.

És interessant veure si podeu buscar un espai bonic, a prop de la natura, lluny de la quotidianitat, que ajudi a promoure una actitud de més distància i perspectiva. Us ajudarà molt a tenir una reflexió de major qualitat.

DIA 1

Donat que hi ha 8 àrees de treball podeu treballar-ne 4 al matí i 4 a la tarda. Podeu fer 4 grups i que cada grup tingui una àrea. Cada grup, amb la base dels resultats dels formularis (si s'han fet) i les preguntes que trobareu a l'apartat 6 (Preguntes per la Reflexió) de cada àrea, reflexionarà i arribarà a unes conclusions que penjarà en un paperògraf de forma molt clara i visible. Podeu donar als grups 2 hores per treballar el tema que els pertoca i fer una pausa. Després, l'estona que quedi al matí, fer-la servir 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, els que ho vulguin, poden afegir reflexions amb post-its als paperògrafs, 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 la cooperativa necessita posar atenció a l'àrea de cohesió i treball en equip per començar. També pot ser un indicador que necessita suport extern.

A la tarda fareu el mateix procés amb els altres 4 temes.

A l'hora de configurar els grups podeu tenir en compte l'interès que té cada persona per cada tema, així com vetllar que cada grup tingui diverses sensibilitats. Els grups poden ser de 2, 3 o més persones. Si en sou moltes, potser podeu fer els 8 temes en paral·lel i deixar la tarda per les presentacions i les conclusions.

DIA 2

Creeu ara grups nous, no cal que en siguin 8, sinó que podeu senzillament crear grups de 4 o 5 persones. Cada grup procedeix a fer el següent exercici:

Després de donar un cop d'ull a les conclusions de les diferents 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 la cooperativa? Escriviu algunes frases.
2. Endreceu per ordre de prioritats la llista de reptes que teniu, de més a menys prioritaris. És fàcil trobar un consens?
3. Descriuiu almenys 3 accions, properes en el temps i que siguin realistes, que voleu tirar endavant per millorar les cures a la vostra cooperativa.
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 consens fins que tinguin 4 o 5 propostes diferents.

Llavors a la tarda, en plenària, 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.

3.2 Opció 2: Format fraccionat

Es tractaria de fer el mateix procediment que hem descrit anteriorment però de forma fraccionada, és a dir, es poden crear grups per cada àrea i donar a les àrees el termini d'un mes per fer el treball equivalent al dia 1, de tal manera que cada grup busca el moment que li val millor per trobar-se.

En tot cas, sí que es requeriria o bé una jornada o bé dues mitges jornades per posar en comú el treball dels grups i fer la part corresponent al dia 2.

3.3 Opció 3: Format parcial

En aquest cas, es tractaria de fer l'autodiagnosi només d'una o algunes àrees que la cooperativa cregui necessari analitzar, es pot fer seguint el mateix procediment assenyalat.

3.4 Per a saber-ne més. Materials de creació pròpia de fil a l'agulla

Eines per habilitats personals i directives

https://www.cooperativest treball.coop/sites/default/files/materials/eines_formacio_habilitats_personals_i_directives.pdf

Guia de gestió de conflictes a les cooperatives

<http://filalagulla.org/2017/10/guia-gestio-conflictes-cooperatives/>

La gestió de reunions: la figura de la facilitadora

<https://www.youtube.com/watch?v=XEN0dYwUAA&feature=youtu.be>

Eines per a la gestió col·lectiva

<http://filalagulla.org/wp-content/uploads/2018/02/manualFacilitacioGrups.pdf>

Per bibliografia i altres materials

<http://filalagulla.org/recursos/>



LES ÀREES DE LES CURES

Les cures, la cohesió i el treball en equip

Objectiu cap al qual volem caminar

- L'equip treballa de forma coordinada i eficaç cap a uns objectius comuns.
- L'equip 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 l'equip genera un espai de seguretat propici per al treball.

Què és la cohesió?

La cohesió d'un equip és fonamental. Té a veure amb la capacitat dels equips 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 cura i condicions.

Els equips 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 equip, posar sobre la taula com van les coses i poder així promoure millores. Espais, en última instància, on promoure la cohesió.

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 estem, com va el treball en equip, quines necessitats no ateses tenim... De totes maneres és molt recomanable crear reunions o moments específics, emmarcats i facilitats per aquest tipus de qüestió.

Les emocions i la cohesió

La capacitat dels equips 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 enrarida, les tensions en l'ambient, sovint amaguen sentiments no expressats que necessiten suport per poder ser portats a la llum.

Els espais informals fora de la feina i la cohesió

L'existència d'espais de trobada fora de les hores i del lloc de treball poden ser també un element que ajudi a la cohesió. Al mateix temps hem d'anar amb compte! No podem deixar a la mercè d'espais informals i fora d'oficina el gruix del treball per la cohesió de l'equip, perquè suposaria considerar-lo menys important o no-feina.

Per altra banda, hi ha experts en desenvolupament organitzacional i treball en equips que consideren contraproductius els espais de trobada informals donat que poden promoure discriminació: potser hi ha persones que no poden assistir per conciliació o perquè tenen altres prioritats, i si en aquests espais es treballen temes o es creen complicitats, certes persones en queden fora.

També és important assenyalar que un equip cohesionat no té per què ser un equip que mantingui relacions d'amistat o fora de la feina. Una cosa pot anar junt amb l'altra o no. Un equip cohesionat necessita tenir entesa a l'hora de treballar, i això implica capacitat de coordinar-se, de comunicar-se en relació amb la feina, certa empatia i/o admiració, o respecte professional mutu.

Proposta de treball: creació d'espais formals per treballar la cohesió

Com dèiem, doncs, cal crear espais formals, planificats i periòdics en els quals l'ordre del dia sigui:

- Una ronda de com estem, s'obre l'espai perquè 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, comunicar a l'equip que penso deixar la cooperativa... per les persones que acaben d'arribar, comentar com els estan anant les primeres setmanes... També po-

dria 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 comparteix 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 estem com a equip? 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 necessita sentir-se vist. Per altra banda, què no està funcionant? En aquest cas anem anotant el que la gent va dient i veient quin tipus de dificultats són (organitzatives, financeres, relacionals...) Com estan les nostres relacions: tenim algun conflicte que volem abordar?
- Abordar un o més dels temes que es plantegen més a fons (en funció del temps que tinguem). En tot cas, s'ha d'anar clarificant en quins espais s'abordaran els problemes que es van plantejant i que no es poden abordar en aquesta reunió.
- Altres aspectes que necessitem plantejar a l'equip.
- Tancament, sempre agraint les aportacions.

Aquestes reunions poden tenir una durada d'entre 1 i 3 hores, en funció del nombre de persones i la periodicitat.

La periodicitat pot ser mensual, trimestral, semestral... Pels equips que treballen braç a braç recomanaríem una reunió mensual. Per tota l'assemblea d'una cooperativa en principi seria suficient fer-ho semestralment o anualment.

És recomanable que l'espai sigui facilitat per una persona que sigui capaç de contenir el que hi surti i donar-li sortida. Pot ser una persona interna o externa.



LES ÀREES DE LES CURES

Les cures i la visió d'un projecte

Objectiu cap al qual volem caminar

- La cooperativa té una visió clara i compartida, que revisa periòdicament i que informa la seva quotidianitat.
- Les visions personals de les persones de la cooperativa ressonen amb la visió col·lectiva i troben la manera d'enriquir-se i alimentar-se mútuament.
- Hi ha dos tipus de visió: la visió personal i la visió col·lectiva o comú.

Visió personal

Ens referim al somni, les expectatives o a la motivació que tenim cada persona en l'àmbit professional, així com la manera en què sintonitza amb la visió de l'organització. És molt important perquè:

- Ens recorda quin és el nostre somni, la nostra motivació professional. Això ens ajuda a estar en contacte amb allò que ens omple, que ens fa sentir persones realitzades i vives, i ens aporta un posicionament i una força que ens ajuda molt a l'hora de poder aportar i relacionar-nos amb l'equip, i també a l'hora d'afrontar dificultats.
- Ens reconnecta amb el sentit, amb el perquè i per a què estem a la cooperativa. A vegades 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.

Visió comuna

Ens referim al futur compartit que volem crear i que sovint conté com a mínim 3 elements claus: la missió (que es refereix al somni alt, el sentit o la direcció de la cooperativa), 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). D'aquesta visió comuna se'n deriva l'estratègia a curt i mitjà termini de les cooperatives.

El procés de reflexió sobre la visió comú contribueix a:

- **Connectar amb el sentit últim i la raó de ser de la cooperativa.** Especialment en moments inicials, moments de canvi o de crisi/conflicte, les organitzacions necessiten espai per tornar a sentir i re-formular el seu sentit. 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.** 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.
- **Visibilitza les tensions o la diversitat relacionada amb la visió que necessitem atendre o debatre.** Sovint, i sobretot al principi de crear un projecte, la il·lusió fa que tinguem tendència a mostrar sobretot allò ens uneix, i a amagar o minimitzar les diferències. Quan donem espai a les diferències podem decidir què en fem de manera més conscient: hi podem aprofundir, les podem debatre, podem arribar a acords i incloure-les a la visió comuna, podem anotar-les com a diferències per atendre en el futur, etc. El fet que es tinguin en compte totes les sensibilitats ja ens ajuda a sentir-nos més part.

Podeu fer una primera sessió per reflexionar i posar en comú la visió personal, i una segona i tercera sessió per reflexionar i compartir la visió comuna. Hi ha moltes maneres diferents de poder treballar amb la visió. Ho podeu fer autogestionadament o amb suport extern.

Per veure possibles metodologies de treball consulteu el [manual](#) que vam fer per la Federació de Cooperatives.

Proposta de treball

Si no teniu una visió comuna clara i compartida, o si detecteu que li falta claredat, o que ningú la recorda, que és molt antiga o que teniu moltes tensions que hi estan relacionades... és important que us hi pugueu enfocar. Les visions, tant personals com col·lectives, estan vives i necessiten anar-se actualitzant cada vegada que notem que és necessari. Acostuma a ser especialment recomanable en els moments inicials, els moments de canvi o creixement de la cooperativa i els moments d'incorporació de noves persones membres.

La nostra proposta és que dediqueu un mínim d'1 a 3 sessions de 3 o 4 hores a reflexionar sobre la visió personal i col·lectiva. Aquest temps és una referència que podeu adaptar a les vostres possibilitats i interessos.



LES ÀREES DE LES CURES

Les cures, el lideratge i l'ús del poder

Objectiu cap al qual volem caminar

- La cooperativa està dotada de lideratges eficients i sostenibles a escala humana, és a dir, lideratges 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 processar-les.
- Les empreses d'avui, i també les empreses cooperatives, 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.

Això requereix lideratges que acompanyin a les persones a brillar, 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 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.

La **capacitat de liderar** ens ve donada per la **capacitat d'incidir** (o poder) que tenim. Per tant, la qualitat del nostre lideratge està marcada per l'**ús efectiu i humà que fem del nostre poder**.

- **Poder social:** estatus social (rang social) i posició (rol dins de l'estructura); pot ser informal o contextual (en funció dels valors del context).
- **Poder històric:** sensació de rang que vas interioritzar en la infància en funció de les experiències que hi vas viure, de com et van tractar, de com et van estimar.
- **Poder personal:** tenir amistats, negociar en un conflicte, lidiar amb les dificultats, promoure els teus propis interessos, estar sostinguda per una sensació de sentit a la vida.
- **Expertesa:** coneixements, habilitats i informació.
- **Poder relacional:** habilitats socials.

Les claus per fer un bon ús del poder són

- **Ampliar la nostra base de poders i adaptar-nos al context:** no som conscients de tots els poders que tenim. Tendim a fer ús d'un o dos poders, en lloc de fer servir el poder més adequat per cada context.
- **Entendre que la nostra "sensació de poder" pot dirigir l'ús del nostre poder:** sovint confonem la nostra sensació de poder amb el poder que realment tenim. No aconseguim veure'ns des de fora, oblidant que sovint els poders que altres veuen en nosaltres són força diferents dels que nosaltres percebem.
- **Desenvolupar l'autoregulació:** les amenaces, l'estrés, i la pressió pot produir estats emocionals i comportaments reactius. Activar-se o ser reactiu és un estat de "baix rang" que pot fàcilment portar-nos a fer un mal ús del nostre poder.

Per altra banda, si les cooperatives pretenen tenir una democràcia interna real i no només la formal que determinen els estatuts, necessita ser conscient de l'existència de dinàmiques de poder complexes. Més enllà de les jerarquies i el repartiment formal de funcions, els grups humans estan també organitzats per dinàmiques informals de poder.

Si no s'atenen aquestes dinàmiques i no se'ls hi posa atenció, poden arribar a malmetre molt el funcionament, la capacitat de treball, les relacions i les persones.

La importància de la formació

El treball amb el lideratge i la gestió de les dinàmiques de poder ha de ser constant, i cal formació per poder realment produir canvis sostinguts en el temps en aquesta matèria.

En primer lloc, es requereix **formació** per totes les persones de la cooperativa, ja que en el centre dels valors cooperatius hi ha la gestió democràtica, i aquesta només és possible realment si, més enllà de la repartició formal del poder a través d'estructures democràtiques, hi ha també un treball més profund de gestió de les dinàmiques de poder informal i els lideratges.

En segon lloc, aquesta formació ha de ser més intensa i profunda per les persones que ostenten càrrecs de més responsabilitat i que inclouen la gestió de persones dins la cooperativa.



LES ÀREES DE LES CURES

Les cures i el conflicte

Objectiu cap al qual volem caminar

- La cooperativa accepta el conflicte com un fenomen inherent als grups humans, entén la seva funció i el seu potencial transformador, i té eines i espais per abordar-los en les seves fases inicials.

Què són els conflictes?

Podem entendre el **conflicte** com:

- El xoc o la tensió entre dues parts, dos punts de vista, dos estils, etc. (quan no ens posem d'acord).
- Un moment d'expressió de la diversitat d'un grup en què les parts viuen a l'altre com una amenaça (vius la diferent opinió, percepció, experiència o existència de l'altre com un impediment per poder fer valer el teu propi punt de vista o la teva necessitat o per poder existir).
- Qualsevol moment d'incomoditat, molèstia o tensió que detectem (sensació de distanciament progressiu amb una persona, símptomes corporals durant la reunió -mals de panxa, parlar entre passadissos d'altres persones, etc.-).
- Un moment de perill i també d'oportunitat.

Els conflictes es perceben com un perill perquè tenim por, entre altres coses, de:

- Fer mal o fer-nos mal.
- De viure una experiència molt dolorosa i traumatitzar-nos.
- De connectar amb moments difícils de la història personal, familiar, col·lectiva, etc.
- Que s'acabi la relació, que alguna cosa es trenqui, que algú se'n vagi, que deixem d'existir com a organització.

Quan els podem gestionar bé, els conflictes són una oportunitat i la via més ràpida per:

- Aprofundir en un tema per ser-ne més conscients.
- Conèixer-nos més com a persones i com a grup (ens ajuden a tenir converses que moltes vegades no són tan fàcils).
- Crear comunitat, cohesió grupal i major sostenibilitat de la cooperativa.
- Potenciar la capacitat creativa d'un equip (que es pugui enriquir de tota la seva diversitat).
- Guanyar consciència i connexió amb el sentit i la raó de ser de la cooperativa.

Què és la gestió de conflictes?

1. 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.

Els conflictes són naturals, inherents, inevitables, formen part de la vida de les persones i de les organitzacions i són una mostra de la seva diversitat i la seva democràcia interna.

Per tant, l'objectiu no és no tenir conflictes sinó tenir interès pels conflictes i pel potencial que poden aportar a l'organització.

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 la cooperativa.

2. TENIR UNA VISIÓ DE PROCÉS

En la nostra cultura, acostumem a entendre els conflictes de forma lineal, per etapes (amb un inici i un final), de forma causal (busquem un culpable, qui ha començat, perquè ens està passant, com si haguéssim fet alguna cosa malament...) i molt enfocats en el resultat (volem tornar a la situació inicial, "tornar a ser amics i amigues").

Una altra manera de veure-ho i que pot ser útil és veure els conflictes des d'una **visió de procés**. Quan ens ho mirem així, no és tan important ni com ha començat el conflicte ni qui l'ha començat. El que pren importància és tot el procés i què en podem aprendre.

Els conflictes existeixen perquè les organitzacions i les persones necessitem ser més conscients d'aspectes de la realitat i de la nostra vida organitzativa que no estem veient. Per tant, la visió de procés ens pot ajudar a estar realment oberts i apreciar les noves informacions que el conflicte ens està aportant.

3. VEURE EL CONFLICTE COM LA TENSÍO ENTRE DOS ROLS

Podem veure el conflicte també 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 és el que en diem la visió sistèmica.

Des d'aquest punt de vista, entenem que **tots els rols són necessaris i importants en una organització 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 organització.**

Per exemple: volem decidir si ens apugem el sou o no, i no ens posem d'acord. Podríem dir que existeixen dos grans rols: el rol que diu que sí, que ens hem d'apujar el sou. I el rol que diu que no, que l'hem de deixar tal com està. El que nosaltres proposem és que els rols s'expressin i dialoguin, o sigui, que puguem desenvolupar tots els arguments a favor i en contra d'apujar-nos el sou així com totes les emocions i les necessitats que hi ha sota de cada posició, fins a arribar allò que és essencialment important de cadascun. Sovint, després d'aquest procés, és més fàcil arribar a un acord que reculli més totes les sensibilitats i maneres de sentir del grup en aquest moment.



LES ÀREES DE LES CURES

Les cures, la governança i l'organització interna

Objectiu cap al qual volem caminar

- La cooperativa té un sistema clar, consensuat i funcional de presa de decisions que promou tant l'eficiència com el sentiment de pertinença.
- La cooperativa té un sistema d'organització interna que promou l'eficàcia, la rendibilitat, la motivació i el desenvolupament de l'empresa i les seves professionals.
- La claredat i el consens en l'estructura organitzativa, així com en el sistema de governança de la cooperativa, són fonamentals.

Ens referim a tenir un organigrama clar, consensuat i per escrit on estiguin ben definits el model de governança i de presa de decisions (qui pren les decisions, quin tipus de decisions, en quins espais i de quina manera) així com els rols i tasques de totes les persones que formen part de l'organització. En les cooperatives és especialment important diferenciar l'espai societari del tècnic, i per tant, tenir clara l'estructura organitzativa i quin tipus de decisions corresponen a quin tipus d'espai.

Quan no tenim claredat sobre com ens organitzem i/o prenem les decisions, 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, ho donem per suposat... i quan no es compleix ens enfadem, ens sentim poc acompanyats o acompanyades, hi ha 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 de caos que pot ser la font de molts conflictes.

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 cooperativa. Són moments en què es poden posar de manifest tensions existents.



LES ÀREES DE LES CURES

Les cures, les dinàmiques de discriminació i la gestió d'agressions: la mirada restaurativa

Objectiu cap al qual volem caminar

- La cooperativa té un compromís explícit de lluita contra la discriminació social tant a dins de la cooperativa com en la seva relació amb l'entorn.
- La cooperativa 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.
- La cooperativa té un enfocament restauratiu davant les agressions i els actes de discriminació que es produeixen en el seu si.

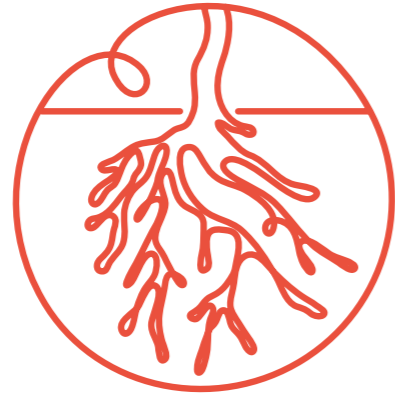
Les diverses desigualtats socials estan presents en el dia a dia de les persones i en els seus contextos. Sovint es tradueixen en actes subtils difícils d'identificar i que passen per desapercibuts o que quan es posen sobre la taula, es neguen.

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. Amb el moviment #MeToo i la nova onada global de lluites feministes s'ha tornat a posar de manifest que el masclisme encara està lluny de ser un tema del passat.

Aquest context social i polític ha donat suport i ha facilitat la legitimitat de qui ha posat sobre la taula estar patint agressions masclistes i hi ha, en l'actualitat, un interès creixent en donar suport a la denúncia i també als processos de gestió de les agressions, tant per la via judicial com des de l'autogestió.

A la mateixa vegada que es posen en marxa més mecanismes educatius, preventius i de gestió de les agressions masclistes, les organitzacions també cal que comencin a atendre altres tipus de discriminacions i desigualtats que són igualment presents en el nostre dia a dia. Per exemple, la manca de presència de persones racialitzades en el món cooperatiu és un fet discriminatori i exigeix a les cooperatives iniciar polítiques de contractació més inclusives, si és que realment volen incidir en l'entorn i contribuir a posar fi a la marginació social.

Per tant cal que les cooperatives 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 possibles danys causats per causa d'accions discriminatòries que pateixin tant persones de l'organització com danys que com a organització infligim als nostres clients o a qualsevol persona del nostre entorn.



LES ÀREES DE LES CURES

Les cures i els sistemes de retroalimentació (feedback)

Objectiu cap al qual volem caminar

- La cooperativa compta amb una cultura oberta al feedback intern i extern.

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 propiciar-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.
- La manca d'eines útils i de qualitat d'avaluació de l'acompliment professional.
- Les poques habilitats personals per mantenir converses delicades, especialment quan en aquestes converses s'hi inclou la crítica.

Per tot això, les cooperatives que volen transformar la seva cultura respecte a la retroalimentació han de fer una aposta clara que inclogui, per una part, la implementació de mecanismes objectius d'avaluació que permetin establir objectius de millora, tant a les persones individualment com a l'organització en general. I per una altra, la creació d'espais que possibilitin una comunicació honesta i rica entre els membres dels equips.

Finalment, també és fonamental que l'organització s'obri al feedback del seu entorn, i per fer-ho ha d'establir mecanismes que possibilitin recollir les impressions que els i les nostres clientes tenen del contacte amb nosaltres. I no només les clientes, sinó també altres organitzacions i persones amb les quals col·laborem o teixim aliances.



LES ÀREES DE LES CURES

Les cures i la gestió de l'estrès

Objectiu cap al qual 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'organització 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, tant en el món empresarial en general com també en el social i cooperatiu.

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 concentració¹ 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...

Si aquest estrès es cronifica, apareix el "burn out" o sensació d'estar cremat o cremada a la feina, que es manifesta en una intensificació dels símptomes anteriors de tal manera que sovint l'única solució per revertir la situació és demanar la baixa.

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

Quan el compromís i l'autogestió poden generar estrès

Moltes persones que treballem en el món social i cooperatiu ens caracteritzem per tenir una forta identificació amb el nostre lloc de treball així com una voluntat de transformació social (som sovint activistes d'aquell tema en el qual també treballem). 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 els altres i el món passen a davant de les nostres necessitats personals i/o familiars.

És responsabilitat de tothom i també de l'organització canviar el sistema de creences en aquest sentit, i promoure una cultura que busqui l'equilibri entre la implicació i el compromís, i la cura de la salut i les necessitats personals.

A més a més, el món cooperatiu es caracteritza també per una cultura de l'autogestió que si bé per una banda contribueix molt a l'empoderament personal i col·lectiu de les persones que hi treballem, per l'altra a vegades fa que assumim més tasques de les que podem, que fem tasques per les quals no tenim prou preparació, que els lideratges no siguin prou clars, que no estigui prou clara la responsabilitat que assumeix cadascú, etc.

Per tal que l'autogestió continuï sent una eina empoderadora és necessari que les persones i les cooperatives siguin més conscients de quins són els límits de l'autogestió, i busquin suport quan el necessiten.

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**. Per tal que això sigui possible, les cooperatives necessiten, abans de res, **deixar de normalitzar i justificar l'estrès que viuen com inevitable, i adoptar el compromís ferm de buscar maneres i fer els canvis necessaris per generar llocs de treball saludables**.

A part de tots els factors vinculats a les cures i nomenats en aquest document, com tenir una visió, una organització i un sistema de governança clars i compartits, on els lideratges estiguin clars i es faci un ús conscient del poder, tenir espais per gestionar les emocions, fomentar la cohesió de l'equip i gestionar els conflictes així com disposar de sistemes de retroalimentació i feedback... **hi ha alguns aspectes més que poden contribuir a reduir l'estrès. Aquests són:**

1. Tenir mecanismes per gestionar les càrregues de treball i la responsabilitat de les persones de l'equip de manera que aquestes siguin sostenibles i no excessives. Això inclou:

- Tenir una eina de mesura i repartiment de les càrregues de feina que faciliti, per una part, que cadascú pugui ser conscient de com està i autogestionar-se, i per una altra, que la persona coordinadora/referent del tema pugui fer seguiment.
- Que hi hagi persones que liderin/ o referents/ o coordinacions que vetllin per la sostenibilitat del volum de feina per tothom.
- 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, ja sigui fent canvis en el lloc de treball o bé donant suport a demanar la baixa si es dona el cas.
- Tenir mecanismes establerts per garantir que les persones estan assumint tasques per les quals estan qualificades.

2. Tenir l'estructura organitzativa necessària

- Tenir l'estructura reproductiva necessària per poder sostenir tota la part productiva. Això vol dir que les tasques gerencials i/o de coordinació estan ben agafades per una o més persones, que tenen el temps suficient per fer-les i el suport necessari per portar-les a terme.
- Dotar l'equip dels recursos humans suficients per desenvolupar els objectius o bé ajustar els objectius a les possibilitats de l'equip.
- Si detecteu mancances en aquest sentit, pot ser útil buscar assessorament extern de professionals que donen suport en l'àmbit organitzatiu.

3. Promoure formacions en gestió de l'estrès

- També ens pot ajudar fer formacions internes sobre tècniques de gestió de l'estrès, relaxació, mindfulness (atenció plena)...

La responsabilitat individual

La gestió de l'estrès té una part també de treball personal. És important que cada persona pugui tenir eines per notar/identificar els senyals o símptomes d'estrès i sobrecàrrega, els hi doni valor, no els normalitzi i aprengui a posar límits.

Sovint hem d'aprendre a posar límits a la nostra pròpia pressió interna: la part de nosaltres que és com un/a cap súper-exigent i perfeccionista que "ens explota" i ens diu que ho hem de fer tot perfecte i per ara mateix....

També hem d'aprendre a posar límits a la pressió externa, la que ens ve dels nostres companys o companyes, de les persones que lideren l'organització, dels clients/es, etc. Sovint és important aprendre a dir no, fins aquí, ara no pot ser....

A vegades, l'estrès també és una manifestació d'altres reptes que tenim a la vida a part de la feina. En aquest cas és important identificar-ho per no sobrecarregar la cooperativa de responsabilitat, i buscar maneres per afrontar els reptes personals que necessitem afrontar.

Preguntes per A la reflexió



5.1.

Cohesió i treball en equip

En cas que hàgiu passat el formulari, responeu aquestes preguntes, en cas que no, passeu directament a la següent bateria de preguntes (PREGUNTES per a la reflexió):

1. Com descriuríeu els resultats del qüestionari? Feu alguns titulars del que reflecteixen.
2. Us sorprèn el resultat?
3. Quins punts forts i quins punts febles apunta? Llisteu-los.

Preguntes per a la reflexió

1. Creieu que l'equip assoleix els seus objectius a temps i en la forma prevista?
2. Com descriuríeu l'ambient de l'equip o equips? (clima de treball, l'existència de subgrups)
3. Existeixen grups d'afinitat? Com funcionen i quin efecte tenen en el conjunt de la cooperativa?
4. Existeix algun espai o moment específicament establert perquè les persones puguin parlar de com estan a l'equip, en relació amb el seu treball i amb la resta de companys/es? Descriuiu aquest espai (freqüència, funcionament...)
5. Hi ha hagut baixes per estrès? Expliqueu si és un fet freqüent i/o les circumstàncies a què s'associa.

Conclusions

A la llum del que heu observat que reflecteixen els formularis i/o les reflexions que heu fet en torn les preguntes:

- Diríeu que la cohesió i el treball en equip és un tema que és un repte o una potencialitat per la vostra cooperativa?
- En cas que sigui una potencialitat, n'ereu conscients? Escriviu algunes frases que ho reflectixin i penseu com ho podríeu visibilitzar més i compartir més.
- En cas que sigui un repte, quins serien els passos que penseu que hauríeu de seguir?



5.2.

Visió

En cas que hàgiu passat el formulari, responeu aquestes preguntes, en cas que no, passeu directament a la següent bateria de preguntes:

1. Com descriuríeu els resultats del qüestionari? Feu alguns titulars del que reflecteixen.
2. Us sorprèn el resultat?
3. Quins punts forts i quins punts febles apunta? Llisteu-los.

Preguntes per a la reflexió

1. Com descriuríeu la visió de la cooperativa? Quins moments heu tingut per definir o actualitzar la visió de la cooperativa?
2. Penseu que és compartida per les persones? O hi ha tensions de fons per diferents visions de cap on ha d'anar? Podríeu nomenar aquestes diferències?
3. Creieu que les persones de la cooperativa són conscients i es pregunten com la seva visió personal encaixa i pot alimentar i alimentar-se de la visió de la cooperativa?

Conclusions

A la llum del que heu observat que reflecteixen els formularis i les reflexions que heu fet en torn les preguntes:

- Diríeu que la visió és un tema que és un repte o una potencialitat per la vostra cooperativa?
- En cas que sigui una potencialitat, n'éreu conscients? Escriviu algunes frases que ho reflecteixin i penseu com ho podríeu visibilitzar més i compartir més.
- En cas que sigui un repte, quins serien els passos que penseu que hauríeu de seguir?



5.3.

Lideratge i poder

En cas que hàgiu passat el formulari, responeu aquestes preguntes, en cas que no, passeu directament a la següent bateria de preguntes:

1. Com descriuríeu els resultats del qüestionari? Feu alguns titulars del que reflecteixen.
2. Us sorprèn el resultat?
3. Quins punts forts i quins punts febles apunta? Llisteu-los.

Preguntes per a la reflexió

1. Les persones membres de la cooperativa han rebut formació sobre lideratge i poder? Creieu que faria falta? Per quins motius?
2. Les persones que lideren, han rebut formació per fer-ho? De quin tipus?
3. Quines són les maneres en què la cooperativa promou el desenvolupament de les persones membres? Quin paper tenen en això les persones que tenen posicions de lideratge?
4. Descriviu l'estil de lideratge a la cooperativa.
5. L'exercici del poder és un tema tabú o difícil de tractar?
6. Com descriuríeu la qualitat de la participació en les reunions? Sempre tenen tendència a parlar unes? És fàcil expressar opinions contràries a les persones que tenen funcions de lideratge o més antiguitat? Com és l'atmosfera?

Conclusions

A la llum del que heu observat que reflecteixen els formularis i les reflexions que heu fet en torn les preguntes:

- Diríeu que el lideratge i el poder són temes que suposen un repte o una potencialitat per la vostra cooperativa?
- En cas que sigui una potencialitat, n'éreu conscients? Escriviu algunes frases que ho reflecteixin i penseu com ho podríeu visibilitzar més i compartir més.
- En cas que sigui un repte, quins serien els passos que penseu que hauríeu de seguir?



5.4. Conflicte

En cas que hàgiu passat el formulari, responeu aquestes preguntes, en cas que no, passeu directament a la següent bateria de preguntes:

1. Com descriuríeu els resultats del qüestionari? Feu alguns titulars del que reflecteixen.
2. Us sorprèn el resultat?
3. Quins punts forts i quins punts febles apunta? Llisteu-los.

Preguntes per a la reflexió

1. Heu rebut formació sobre gestió de conflictes? Quines funcions? (Només algunes persones? Tothom?) En què s'ha reflectit?
2. Com descriuríeu els conflictes de la cooperativa?
3. I la manera habitual de gestionar-los? La cooperativa té mecanismes explícits establerts de gestió de conflictes?
4. Els conflictes que s'han donat en el passat, han aportat una transformació de la cooperativa? Quin tipus de transformacions?
5. A la cooperativa hi ha conflictes latents de llarg termini no tractats? Els podeu llistar i fer explícits? O és fins i tot difícil nomenar-los?
6. Hi ha hagut baixes laborals relacionades amb salut mental que penseu que poden tenir, en part, relació amb conflictes i tensions dins la cooperativa?

Conclusions

A la llum del que heu observat que reflecteixen els formularis i les reflexions que heu fet en torn les preguntes:

- Diríeu que la gestió dels conflictes és un tema que és un repte o una potencialitat per la vostra cooperativa?
- En cas que sigui una potencialitat, n'éreu conscients? Escriviu algunes frases que ho reflecteixin i penseu com ho podríeu visibilitzar més i compartir més.
- En cas que sigui un repte, quins serien els passos que penseu que hauríeu de seguir?



5.5. Governança i organització interna

En cas que hàgiu passat el formulari, responeu aquestes preguntes, en cas que no, passeu directament a la següent bateria de preguntes:

1. Com descriuríeu els resultats del qüestionari? Feu alguns titulars del que reflecteixen.
2. Us sorprèn el resultat?
3. Quins punts forts i quins punts febles apunta? Llisteu-los.

Preguntes per a la reflexió

1. Existeixen documents escrits i accessibles sobre aquests temes?
 - a. El sistema de presa de decisions.
 - b. Les decisions preses.
 - c. L'organigrama.
 - d. Els protocols per passar a formar part o deixar la cooperativa.
2. Quins són els mecanismes de presa de decisions (qui pren quines decisions)? Està ben distingit el cos societari del cos tècnic?
3. I quant a l'organització interna, els sistemes de treball i organització de la feina, estan clarament establerts? Com es gestiona el repartiment de feines?
4. Es donen problemes relacionats amb sobrecàrrega o organització del treball? Com es gestionen?
5. Com descriuríeu les condicions laborals de la cooperativa?

Conclusions

A la llum del que heu observat que reflecteixen els formularis i les reflexions que heu fet en torn les preguntes:

- Diríeu que la governança i l'organització interna és un tema que és un repte o una potencialitat per la vostra cooperativa?
- En cas que sigui una potencialitat, n'éreu conscients? Escriviu algunes frases que ho reflecteixin i penseu com ho podríeu visibilitzar més i compartir més.
- En cas que sigui un repte, quins serien els passos que penseu que hauríeu de seguir?



5.6. Agressions i discriminació

En cas que hàgiu passat el formulari, responeu aquestes preguntes, en cas que no, passeu directament a la següent bateria de preguntes:

1. Com descriuríeu els resultats del qüestionari? Feu alguns titulars del que reflecteixen.
2. Us sorprèn el resultat?
3. Quins punts forts i quins punts febles apunta? Llisteu-los.

Preguntes per a la reflexió

1. Existeix una política de contractació que promou la igualtat d'oportunitats? De quina manera?
2. Existeixen protocols d'actuació davant situacions de discriminació? S'han activat en algun moment?
3. Com és la conciliació laboral de la cooperativa?

Conclusions

A la llum del que heu observat que reflecteixen els formularis i les reflexions que heu fet en torn les preguntes:

- Diríeu que les agressions i la discriminació és un tema que és un repte o una potencialitat per la vostra cooperativa?
- En cas que sigui una potencialitat, n'éreu conscients? Escriviu algunes frases que ho reflectixin i penseu com ho podríeu visibilitzar més i compartir més.
- En cas que sigui un repte, quins serien els passos que penseu que hauríeu de seguir?



5.7. Retroalimentació

En cas que hàgiu passat el formulari, responeu aquestes preguntes, en cas que no, passeu directament a la següent bateria de preguntes:

1. Com descriuríeu els resultats del qüestionari? Feu alguns titulars del que reflecteixen.
2. Us sorprèn el resultat?
3. Quins punts forts i quins punts febles apunta? Llisteu-los.

Preguntes per a la reflexió

1. Com funciona la cooperativa a l'hora d'avaluar la feina i de donar feedback? Disposa d'eines objectives, espais i mecanismes per donar i rebre feedback?
2. El feedback és de dalt a baix, entre iguals, de baix cap a dalt o de totes les maneres (feedback 360°)?
3. Hi ha una cultura organitzativa oberta a l'apreciació i a la crítica? Tenim les habilitats per dir-nos les coses difícils pel que fa a les crítiques i també saber veure, apreciar i agrair les aportacions de tothom?
4. Com funciona la cooperativa a l'hora de conèixer l'opinió de clients i organitzacions del seu voltant?

Conclusions

A la llum del que heu observat que reflecteixen els formularis i les reflexions que heu fet en torn les preguntes:

- Diríeu que la retroalimentació és un tema que és un repte o una potencialitat per la vostra cooperativa?
- En cas que sigui una potencialitat, n'éreu conscients? Escriviu algunes frases que ho reflectixin i penseu com ho podríeu visibilitzar més i compartir més.
- En cas que sigui un repte, quins serien els passos que penseu que hauríeu de seguir?



5.8.

Estrès

En cas que hàgiu passat el formulari, responeu aquestes preguntes, en cas que no, passeu directament a la següent bateria de preguntes:

1. Com descriuríeu els resultats del qüestionari? Feu alguns titulars del que reflecteixen.
2. Us sorprèn el resultat?
3. Quins punts forts i quins punts febles apunta? Llisteu-los.

Preguntes per a la reflexió

1. Com descriuríeu el nivell d'estrès que viviu a la cooperativa? Amb què està relacionat?
2. Heu notat indicadors d'estrès en forma de baixes, absentisme, accidents laborals, conflictes interns o desmotivació?
3. Existeix una persona o un espai on buscar suport en moments de sobrecàrrega?
4. Les persones estan formades per gestionar l'estrès i la pressió interna?
5. A l'equip hi ha persones que presenten símptomes d'estrès?

Conclusions

A la llum del que heu observat que reflecteixen els formularis i les reflexions que heu fet en torn les preguntes:

- Diríeu que l'estrès és un tema que és un repte o una potencialitat per la vostra cooperativa?
- En cas que sigui una potencialitat, n'éreu conscients? Escriviu algunes frases que ho reflectixin i penseu com ho podríeu visibilitzar més i compartir més.
- En cas que sigui un repte, quins serien els passos que penseu que hauríeu de seguir?

5.9.

Reflexió general i conclusions finals

1. Llisteu les àrees de potencialitat i les àrees de repte. Doneu una ullada general a les conclusions. Com descriuríeu el moment en el qual està la cooperativa? Preneu-ne nota.
2. De la llista de reptes que teniu endreceu-los en ordre de prioritat, de més a menys. És fàcil trobar un consens?
3. Descriuiu almenys 3 accions properes en el temps i que siguin realistes que voleu tirar endavant per millorar les cures a la vostra cooperativa.
4. Esteu disposades a invertir temps i recursos econòmics? Més o menys quant de temps i quants recursos?



A **Fil a l'agulla** acompanyem persones i grups en moments de canvi i de crisi. Treballem tenint en compte la dimensió social, psicològica i transpersonal dels processos que les persones, els grups i les organitzacions vivim. La nostra mirada està fortament inspirada i nutrida del treball de processos, els feminismes i els plantejaments restauratius.

Oferim formació, assessoraments, acompanyaments, facilitació i ens adaptem a les necessitats de qui atenem. La nostra és una proposta rigorosa i professional al temps que propera i humana.

