

LA GESTIÓ DE CONFLICTES A LES COOPERATIVES



Cooperatives de Treball
de Catalunya

Aquesta guia ha estat elaborada
per la cooperativa **Fil a l'agulla**



LA GESTIÓ DE
CONFLICTES
A LES
COOPERATIVES



ÍNDEX

INTRODUCCIÓ	6
1. ELS CONFLICTES: MARC CONCEPTUAL	7
1.1. Què són els conflictes?	7
1.2. Què és la gestió de conflictes?	8
– Tenir interès i deixar de conflictuar amb el conflicte	8
– Tenir una visió de procés	8
– Veure el conflicte com la tensió entre dos rols	9
2. CONFLICTES TÍPICS	10
2.1. Diferents punts de vista en relació amb la visió del projecte	10
2.2. Tensions relacionades amb la governança i l'organització interna	11
2.3. Tensions derivades de la dinàmica del grup (participació, lideratge i poder)	11
2.4. Tensions derivades de la manca d'espais i mecanismes per a la gestió de conflictes	11
3. ASPECTES CLAU EN LA PREVENCIÓ DE CONFLICTES	12
– La creació d'espais per poder treballar el conflicte	12
– Fer un qüestionari d'autodiagnòstic	13
3.1. La visió del projecte	13
– La relació entre els conflictes i la visió personal i col·lectiva	13
– Proposta de treball	14
3.2. La governança i l'organització interna	14
– La relació entre els conflictes i la governança i/o organització	14
– Proposta de treball	15
3.3. Treballar la dinàmica de grup (participació, lideratge i poder)	15
– La relació entre els conflictes i el poder	15
– La consciència del poder i la millora en la gestió de conflictes	17
– Com podem conèixer i ser més conscients del nostre poder	17
– Proposta de treball	18
4. EINES DE GESTIÓ DE CONFLICTES	19
4.1. Creació d'espais per gestionar els conflictes	19
4.2. Cicle bàsic de resolució de conflictes	20
4.3. Gestionar els conflictes com si fossin rols	23
4.4. Identificar quan estem en crisi	24
4.5. Demanar suport o facilitació externa	25
5. BIBLIOGRAFIA I WEBS DE REFERÈNCIA	26
6. ANNEX	27
Annex 1: Qüestionari d'autodiagnòstic.	27
Annex 2: Exercicis per treballar la visió personal i la visió comuna.	30

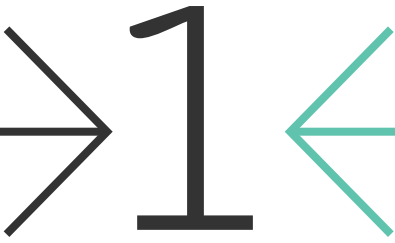
INTRODUCCIÓ

Les cooperatives ens caracteritzem per posar en el centre les persones, així com per promoure formes d'organització més democràtiques i participatives.

Perquè la democràcia vagi més enllà de ser una qüestió d'estructura i sigui una actitud que formi part de la cultura organitzativa, les cooperatives hem de disposar d'eines per gestionar la diversitat d'opinions, posicionaments, experiències... i els conflictes que deriven d'aquesta diversitat. Val a dir que els conflictes són presents a totes les organitzacions (siguin cooperatives o no) i són fruit de les relacions interpersonals. El que sí que és, o ha de ser, característic de les cooperatives és la forma i voluntat de tractar els conflictes.

La no atenció als processos conflictius té conseqüències serioses en la salut i el benestar de les persones i dels equips; fins i tot, a vegades, poden suposar trencaments, separacions i processos molt dolorosos.

Cal, doncs, que les cooperatives guanyem capacitats per gestionar els conflictes de tal manera que es converteixin en oportunitats per enfortir els equips, créixer com a persones i com a organitzacions, desenvolupar-nos i guanyar connexió amb el nostre sentit profund.



ELS CONFLICTES: MARC CONCEPTUAL¹

1.1.

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).
- La diversitat viscuda com una amenaça (vius l'opinió, percepció o experiència de l'altre com un impediment per poder fer valer el teu propi punt de vista o la teva necessitat).
- Qualsevol moment d'incomoditat, molèstia o tensió que detectem –sensació de distanciament progressiu amb una persona, símptomes corporals durant la reunió (mals de panxa, per exemple), parlar entre passadissos d'altres persones, etc.
- Un moment de perill i també d'oportunitat.

Un perill perquè tenim por de:

- Fer, o fer-nos, mal.
- Viure una experiència molt dolorosa i traumatitzar-nos.
- Connectar amb moments difícils de la història personal, familiar, col·lectiva, etc.

1 - El marc amb el qual ens basem és el treball de processos, perspectiva de treball individual, relacional i grupal creada per Arnold Mindell i els seus col·laboradors als anys setanta.

- 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 sobre 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 sostenibilitat de la cooperativa.
- Potenciar la capacitat creativa d'un equip (que es pugui enriquir de tota la diversitat).
- Guanyar consciència i connexió amb el sentit i la raó de ser de la cooperativa.

1.2.

Què és la gestió de conflictes?

Tenir interès i deixar de conflictuar 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 diversitat i la 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.**

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, per què 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"). Aquest enfocament sovint no ens ajuda i ens impedeix realment estar oberts i apreciar les informacions noves que ens està aportant el conflicte.

Una altra manera d'enfocar-ho, i que pot ser útil, és veure els conflictes des d'una **visió de procés**. Quan ens ho mirem així, ni com ha estat ni qui ha començat és tan important. 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.

Veure el conflicte com la tensió 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. D'això en diem *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-ne l'expressió i interacció, o que d'aquesta interacció o diàleg 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 a allò que és essencialment important de cadascun. Sovint, després d'un procés d'aquesta mena, és més fàcil arribar a un acord que reculli més totes les sensibilitats i sentiments del grup en aquest moment.



CONFLICTES TÍPICS

Aquests són alguns dels conflictes que haurem d'afrontar la majoria de cooperatives al llarg de la nostra vida. Tenen a veure amb el tipus de diversitat que engloba, i saber-los ens pot ajudar a ubicar-nos, no sentir-nos tan inadequats (no ens passa només a nosaltres), poder-los identificar amb més facilitat i poder-los gestionar.

Els hem agrupat en els 4 blocs en els quals anirem aprofundint al llarg de la guia. Els dos primers es refereixen a aspectes més organitzatius i els dos últims a aspectes més relacionals i més directament relacionats amb la gestió de conflictes.

2.1.

Diferents punts de vista en relació amb la visió del projecte

- Missió, visió, valors i estratègia.
- Grau de compromís o d'implicació (diversitat de ritmes i càrregues de treball, sobrecàrrega de feina, pressió, estrès).
- Les necessitats personals de conciliació, de formació...
- Les necessitats econòmiques i salarials (necessitat de professionalització i de rendibilitat econòmica en contraposició a la sostenibilitat des del punt de vista humà, diferències salarials en contraposició a igualtat de salaris, etc.).
- Especialització i professionalització en contraposició a familiaritat (“entre totes ho fem tot”).

2.2.

Tensions relacionades amb la governança i l'organització interna

- La manca de claredat de l'estructura de funcionament (organigrama).
- Diversitat en la manera d'enfocar la direcció i gerència de la cooperativa.
- El sistema de presa de decisions no és clar ni compartit.
- La informació no està suficientment compartida.
- La manca de claredat dels rols i les tasques.
- La diferent valoració d'algunes tasques (per exemple, acostumem a valorar més les tasques més productives que les més reproductives).
- Manca de protocols d'incorporació de nous socis.

2.3.

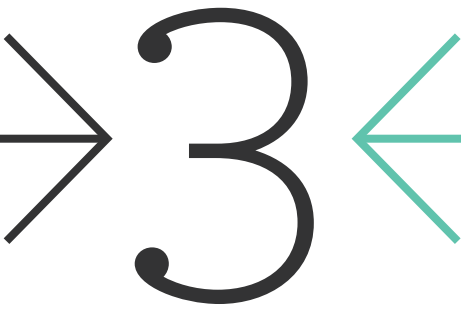
Tensions derivades de la dinàmica del grup (participació, lideratge i poder)

- Diversitat de satisfacció en relació amb la participació i comoditat dins del grup.
- Diversitat d'estils de funcionament i comunicació (racionals davant d'emocionals, ràpids davant més lents, impulsius davant reflexius, etc.).
- Dinàmica entre socis nous i vells.
- Tots som iguals en oposició a les diferències de poder a les estructures més horitzontals.
- Estils de lideratge més directius en contraposició a estils de lideratge més compartits.
- Diversitat de satisfacció en relació amb el lideratge propi i el dels altres.
- La competència en oposició a la cooperació entre persones, grups, equips, àrees...

2.4.

Tensions derivades de la manca d'espais i mecanismes per a la gestió de conflictes

Hi ha hagut un o més conflictes en el passat (com a sòcies, companys i companyes de feina o com a amics i amigues), ens hem enfadat o ens hem fet mal, no n'hem parlat, es van acumulant, la comunicació es deteriora, comença la desconfiança i els problemes del passat continuen afectant les relacions en el present i en el dia a dia de la cooperativa en forma de tensió, fredor, crispació, etc. i no s'està trobant ni l'espai ni la manera de poder-ho abordar.



ASPECTES CLAU EN LA PREVENCIÓ DE CONFLICTES

Com ja hem comentat, doncs, l'objectiu de la gestió de conflictes no és prevenir els conflictes sinó prevenir-ne l'escalada i prevenir els abusos de poder.

Per fer-ho, creiem que és important posar el focus en els aspectes que ens poden ajudar a prevenir-los, com adquirir eines que ens puguin ajudar a abordar-los.

En aquest apartat posarem el focus en els temes en els quals podem fer prevenció i que són els que ja hem anomenat: la visió del projecte; la governança i l'organització interna, i la dinàmica de grup (participació, lideratge i poder).

A continuació s'expliquen la prevenció de conflictes en cadascun d'aquests àmbits i s'apunten una sèrie de recomanacions per poder-los abordar.

Abans, però, us proposem dues accions transversals, necessàries i vàlides per prevenir els conflictes en tots els àmbits.

La creació d'espais per poder treballar el conflicte

Amb això ens referim a establir espais/reunions de 3 o 4 hores mínim 3 vegades l'any i un espai més ampli un cop l'any (dins de les jornades anuals o en el moment que tingueu com a cooperativa de parada i reflexió) per abordar aquestes qüestions.

La metodologia de treball que us proposem, en general, és que hi hagi **una persona o una comissió que lideri aquests temes** i sigui l'encarregada de preparar la sessió i presentar

una proposta en funció del tema a treballar, que faciliti el procés participatiu i els espais de reflexió i compartir, i alhora que s'encarregui de generar un document escrit que reculli el que s'ha parlat i sigui accessible a totes les persones membres de la cooperativa.

Fer un qüestionari d'autodiagnòstic

Per poder identificar quins són els aspectes en els quals necessiteu parar més atenció en cada moment, us pot ser útil fer el qüestionari d'autodiagnòstic que trobareu a l'annex 1.

Aquest qüestionari us pot servir per identificar en quins aspectes necessiteu posar el focus com a cooperativa. Es valoren 4 aspectes bàsics, un dels quals fa referència directa a la gestió de conflictes i la resta, als aspectes bàsics que considerem claus en la prevenció i que es desenvolupen a continuació.

El qüestionari és individual i el podeu contestar tant les persones sòcies com la resta de treballadores i col·laboradores, i us servirà per identificar aquells aspectes que estan menys valorats i en els quals, per tant, necessiteu parar més atenció. Consulteu l'Annex 1 per a més detalls.

3.1. La visió del projecte

La relació entre els conflictes i la visió personal i col·lectiva

Tenir una visió clara i compartida per totes les persones que formen part de la cooperativa, així com que totes les persones sentin que la visió comuna encaixa amb la seva, és fonamental per a la prevenció de conflictes.

Hi ha dos tipus de visió: **la visió personal i la visió col·lectiva o comuna.**

Visió personal

Ens referim al somni, les expectatives o la motivació que tenim cada persona des del punt de vista professional, i a la manera en què sintonitzem amb la visió de l'organització.

Dur a terme un procés de reflexió sobre la visió personal preveu els conflictes en el sentit que:

- **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 realitzats i vius, i ens aporta un posicionament i una força que contribueix a relacionar-nos amb l'equip.
- **Ens reconnecta amb el sentit, amb el perquè i per a què som a la cooperativa.** Unes vegades ens pot servir per refermar el nostre compromís a voler continuar formant-ne part. 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 clau: la missió (que es refereix al somni alt, el sentit o la direcció de la cooperativa), la visió (allò que esperem aconseguir en els propers anys, a mitjà termini) i els valors (els principis fonamentals que inspiren el grup i l'organització). D'aquesta visió comuna es deriva l'estratègia a curt i mitjà termini de les cooperatives.

Dur a terme un procés de reflexió sobre la visió comuna contribueix a la prevenció de conflictes perquè:

- **Promou la cohesió grupal.** Es crea un clima de diàleg i es comparteixen expectatives personals que ajuden que les persones es coneguin més (parlin de somnis, necessitats, pors, expectatives...) i es tinguin més confiança. No saber exactament què espera l'altra persona del projecte, quin objectiu o necessitat té, genera desconfiança i és 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 illusió fa que tinguem tendència a mostrar sobretot allò que 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 del projecte.

Proposta de treball

Si detecteu que falta claredat en la visió o que teniu moltes tensions que hi estan relacionades és important que us hi pugueu enfocar. Les visions, tant les personals com les col·lectives, són 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 nous 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.

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. A l'annex 2 us proposem dos exercicis de referència per treballar la visió personal i la visió comuna.

3.2.

La governança i l'organització interna

La relació entre els conflictes i la governança i/o organització

La claredat i el consens en l'estructura organitzativa, així com en el sistema de governança de la cooperativa, contribueix molt a la prevenció de conflictes.

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, on les pren i de quina manera), així com els rols i les tasques de totes les persones que formen part de l'organització.

Quan no tenim claredat de 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 fet i quan no es compleix ens enfadem, ens sentim poc 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 a prevenir conflictes és la cura en els processos d'entrada de noves persones membres en una cooperativa. Són moments en què es poden posar de manifest tensions existents, ja que la persona nova ens obliga a aclarir el nostre marc de funcionament.

Proposta de treball

Dedicar un espai d'1 a 3 sessions de 3 o 4 hores a definir de forma clara els aspectes següents:

- L'estructura organitzativa (o organigrama).
- Els rols, responsabilitats i tasques de cada persona (saber qui fa què i qui lidera què).
- Els espais de presa de decisions (quines decisions es prendran en cada espai, de quina manera i qui ho farà).
- Els processos d'entrada. A més de poder definir processos estructurats o pensar en possibles idees com tenir un mentor, és recomanable dedicar un espai a poder expressar com ens sentim tant les persones que s'incorporen com les que rebem les noves incorporacions.

Existeix molt de material que us pot ajudar a conèixer amb més detall i concreció com poder treballar cadascun d'aquests aspectes. A la bibliografia us en posem algunes referències.

3.3. Treballar la dinàmica de grup (participació, lideratge i poder)

La relació entre els conflictes i el poder

Sovint, els conflictes provenen de la falta de consciència que tenim sobre el poder que tenim, les dinàmiques de poder que travessen les nostres relacions dins de l'organització i de la falta de connexió amb el nostre propi poder personal.

Què és el poder i quines formes té?

El poder és la capacitat que tenim de generar un impacte i influir en el nostre entorn. Tots i totes tenim poder i tot el que fem impacta en els altres d'una manera més o menys activa.

Hi ha diferents tipus de poder que expliquem a continuació: el poder més extern que se'ns atorga en virtut de la societat i el context en què vivim (el poder sociopolític i posicional) i el poder més intern que cultivem i desenvolupem al llarg de la vida (el poder personal)².

És important tenir en compte que el poder és multidimensional i complex, és a dir, no hi ha una persona que té poder i una altra que no en té de manera estàtica i per sempre, sinó que les diverses dimensions del poder de cada persona (sociopolític, posicional i personal) interaccionen constantment i de forma canviant en les nostres relacions interpersonals i en el funcionament del grup.

Poder sociopolític

És aquell poder que ens assigna la societat d'acord amb la nostra identitat social i d'atributs com la raça, el gènere, l'orientació sexual, la classe, la religió, la nacionalitat, l'ètnia, l'educació, l'estat de salut física i mental, l'aspecte físic, l'edat, la professió. És el que en diem l'estatus social que juga un paper clau, tot i que no és l'únic, a l'hora de determinar les oportunitats que tindrem a la vida.

L'alt poder sociopolític comporta un accés més important als recursos i la informació, així com un més sentit de dret. El baix poder sociopolític sol anar acompanyat de desigualtat, opressió, discriminació, prejudicis i estereotips, etc.

En els darrers 50 anys els moviments en defensa dels drets humans, el moviment feminista, el moviment LGTB, etc. han alterat significativament les normes i l'estatus social. Per tant, tot i que de forma molt més lenta del que ens agradaria, la societat es va transformant i amb ella també canvien les normes i el poder social.

Poder posicional

És el poder que tenim pel paper o rol formal que ocupem en un grup o organització. Depèn del rol que tenim dins de la jerarquia formal, l'antiguitat, l'experiència, l'accés a les persones clau, l'accés a la informació, a les persones que prenen les decisions, etc. La posició és un rol que pertany a l'organització, o sigui, que quan deixem el rol o l'organització, també deixem enrere la posició i el poder associat.

Poder personal

Són els recursos interns que ens ajuden a anar per la vida (des de tenir un sentit a la vida que ens sostingui fins a les estratègies que utilitzem per afrontar els reptes i les situacions difícils, així com la capacitat que tenim per fer i mantenir una xarxa de suport, etc.).

El poder personal té una part innata (referida als trets o tendències de la nostra personalitat) i una part que anem desenvolupant a partir de les experiències que anem vivint

2 - DIAMOND, Julie. *Power: a user's guide*. Belly Song Press, Santa Fe, Nou Mèxic, 2016.

(a partir del suport i l'estimació rebudes a la infància, a partir de les habilitats que hem desenvolupat per haver hagut d'afrontar molts reptes, a partir de pràctiques religioses i espirituals, etc.).

Cada persona és única, així com ho són els poders personals. No depenen de res extern perquè tinguin valor ni es valoren en funció d'una jerarquia o en comparació amb els dels altres. El poder personal és subjectiu, intangible i és una sensació interna. Qualsevol experiència vital, qualsevol tret de la personalitat poden ser una font de poder personal si tenim l'habilitat de desenvolupar-lo i utilitzar-lo al nostre favor. Quan guanyem connexió amb el nostre poder personal, els aspectes socials i posicionals ens afecten menys.

La consciència del poder i la millora en la gestió de conflictes

La manca de consciència de les dinàmiques de poder quan tenim conflictes facilita l'existència de situacions de potencial abús de poder i escala els conflictes, és a dir, s'entra en una dinàmica de polarització i augment de la tensió que pot acabar amb un joc de forces destructiu i generador de dany. És per això que és molt important, per promoure una cultura de cooperació i de democràcia en contraposició a una cultura de competició i de violència, que les persones i les organitzacions dediquem temps a conèixer i comprendre quines són les nostres fonts externes i internes de poder, com operen quan ens relacionem les unes amb les altres, i quin impacte tenen a l'hora de poder expressar-nos i aportar la nostra visió i el nostre sentir en les dinàmiques de la cooperativa.

Com podem conèixer i ser més conscients del nostre poder

En general, tendim a identificar-nos amb no tenir poder perquè recordem més les experiències de la vida en què ens hem sentit malament, hem patit o hem estat víctimes. Aquest fenomen és una de les grans dificultats que podem trobar a l'hora de gestionar conflictes; sovint, tothom s'identifica amb la víctima, tothom s'identifica amb el patiment i ningú no està disposat a reconèixer que ha fet mal.

Ens resulta més difícil identificar-nos amb tenir poder perquè:

- No ens n'adonem (les àrees en què tenim poder són “tan normals per nosaltres” que no som conscients que ho tenim; per exemple, ser blanc, home, heterosexual, etc.).
- Un dels grans privilegis de tenir poder és no haver de patir per un tema, no haver-lo d'estar afrontant cada dia, no ser conscient del patiment de l'altra banda.
- Ens sentim culpables (no volem sentir-nos diferents i intentem amagar i minimitzar els privilegis que tenim).
- Associem tenir poder amb abús de poder, perquè sovint ha estat així en la nostra història personal i col·lectiva.

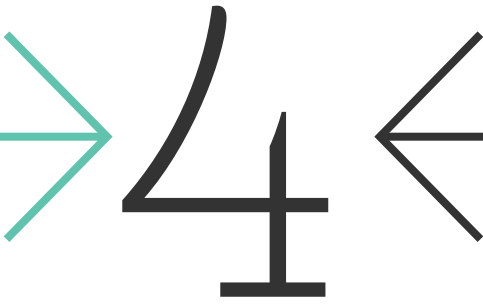
Per tant, una de les tasques preventives més importants és, com ja hem dit, la consciència del poder i les seves dinàmiques.

Proposta de treball

Dedicar d'1 a 3 sessions de 3 o 4 hores a ser més conscients del propi poder i de les dinàmiques existents dins de l'equip.

Possibles exercicis per fer durant les sessions:

- Revisar els diferents tipus de poder i reflexionar de forma individual sobre com ens sentim i com afecta la nostra comoditat i participació dins de la cooperativa (ens resulta còmode i fàcil aportar el nostre punt de vista o ens costa molt poder expressar les nostres opinions o el nostre estil?).
- Posar-se en parelles (amb aquelles persones de l'equip amb qui ens costa més relacionar-nos) o fer-ho directament en grup: compartir la pròpia vivència del poder i ser més conscients de com interactuen els diferents poders de cada persona. Fer-ho ajuda a fer visible i conscient l'estructura de poder més invisible. Exemple: que homes i dones puguin expressar com se senten dins de la cooperativa, que els nous puguin expressar com se senten respecte als vells, que les persones de més edat puguin expressar com se senten respecte als joves, els socis respecte als treballadors, els que parlen més respecte als que parlen menys, etc.).



EINES DE GESTIÓ DE CONFLICTES

4.1.

Creació d'espais per gestionar els conflictes

La primera recomanació per gestionar els conflictes és crear espais específics que contribueixin a:

- Expressar i compartir com estem i com ens sentim.
- Expressar i dialogar sobre les principals tensions i malestars detectats a l'equip (aprendre a parlar del que és difícil i del que ens molesta, gestionar conflictes).
- Poder-nos apreciar i reconèixer de manera precisa i acurada (ens apreciem poc les persones, en general, tant a nosaltres mateixes com a les altres. Sentir-nos apreciades també ajuda a prevenir els conflictes).
- Reconnectar amb el sentit, amb l'anhel, el somni d'allò que estem fent.

Existeixen moltes possibilitats i formats d'espais que es poden crear. Us en diem alguns que acostumen a ser habituals a moltes organitzacions i que tenen en compte la gestió de conflictes perquè us serveixin d'inspiració:

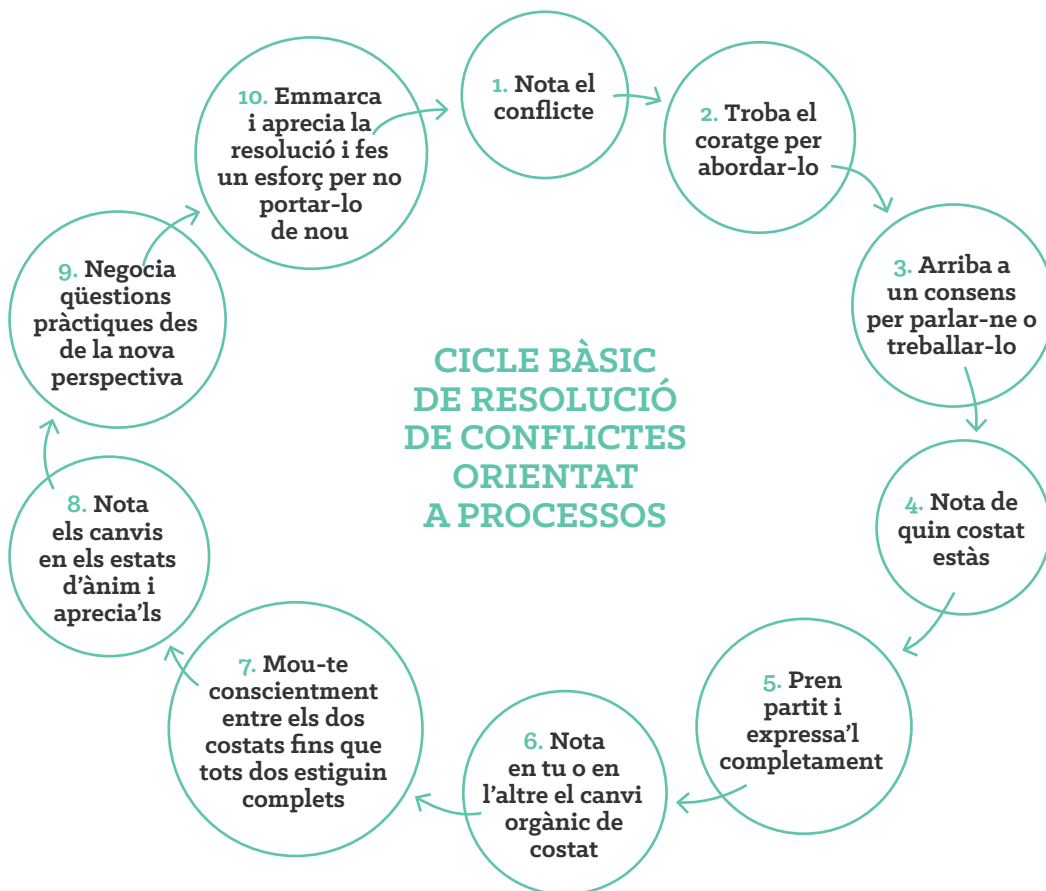
- Espai mensual o bimensual (mínim trimestral) per parlar de com estem i facilitar possibles conflictes seguint els passos del cicle bàsic de resolució de conflictes o gestionant el conflicte com si fossin rols.
- Crear espais extraordinaris quan ho demanin situacions especials (volem dedicar-hi més temps, ha sorgit un conflicte que volem atendre).

- Dedicar l'inici de les reunions a parlar de com estem.
- Fer “cafès” o trobades bilaterals per parlar de com estem sobretot quan amb una persona sentim distància, incomodat o hi ha hagut un conflicte.

Molts d'aquests espais són vàlids tant per a la gestió de conflictes com per a la prevenció, tal com hem vist en el capítol anterior. Així, els mateixos espais habituals per a la prevenció també es poden convertir en espais per a la gestió, per exemple incorporant eines com les que s'apunten a continuació.

4.2. Cicle bàsic de resolució de conflictes³

No és l'objectiu d'aquesta guia explicar amb tota la complexitat els diferents mètodes i eines que conformen tot el cos teòric i pràctic de coneixements i habilitats referents a la gestió de conflictes. L'objectiu és oferir un marc i algunes pistes que us serveixin d'inspiració per començar a caminar. Aquesta és la intenció d'el cicle bàsic de 10 passos que trobareu a continuació:



3 - Extret de www.iapop.com/worldwork

1. Nota el conflicte

Els senyals principals que posen de manifest l'existència d'un conflicte són: tensió, incomoditat, molèstia dins teu o al grup. Les tensions o incomoditats les podem notar, per exemple, si la nostra motivació per anar a la feina o per veure determinada persona disminueix, si tenim la persona o un problema al cap tot el dia i no podem deixar-hi de pensar o si notem símptomes corporals que somatitzen el nostre estat d'ànim.

2. Troba el coratge per abordar-lo

És important entrar en els conflictes de manera conscient. Abans d'entrar-hi, ens podem preguntar: Què ens fa por? Què podria passar que no volem que passi? Què ens pot ajudar a minimitzar el dany? És el moment i l'espai? Què ens podria facilitar certa sensació de seguretat? Necessitem suport d'una persona externa? Un cop ens hàgim respost a aquestes preguntes, podem prendre una decisió més conscient de si volem entrar-hi o no.

Si decidim que no hi volem entrar: és important respectar-ho si no estem preparats per abordar-lo, o bé no en aquest espai i moment, i buscar el que sigui més apropiat. A vegades parlant la gent no s'entén.

Si decidim que sí que hi volem entrar: hi entrem i seguim el tercer pas del cicle.

3. Arriba a un consens per parlar-ne o treballar-lo

Si decidim que sí que hi volem entrar:

- Notar i dir el que passa. Per exemple: “Noto que quan traiem aquest tema augmenta molt la tensió, segurament hi ha molta diversitat d'opinions i maneres de veure'l. Segurament és un tema important i me n'alegro que surti, com en podríem parlar de tal manera que tothom se senti escoltat?”
- Anar a poc a poc. Per exemple: parar i fer un minut de silenci. Posar-se en parelles i expressar què és el que senten. Preguntar-nos per què és un tema tan delicat...
- Demanar permís al grup per enfocar-nos en el moment de tensió i conflicte. Preguntar-nos si tenim les condicions per abordar-ho ara o no, si es fa en el grup, amb un petit grup o entre dues persones, i quan.
- Potenciar l'actitud de benvinguda i curiositat cap al conflicte: recordar al grup que els conflictes són naturals i que poden ser una oportunitat per conèixer-nos més i créixer com a persones i com a grup.

4. Nota de quin costat estàs⁴

Pots notar que estàs en:

- El teu costat: ho notes perquè tens emocions i reaccions al que t'estan dient i tens ganes d'expressar-les i de defensar-te.

4 - Idees extretes del llibre *The leader as a martial artist*, d'Arnold Mindell.

- El de l'altra persona: ho notes perquè et critiques pel que estàs fent, per com estàs actuant, reconeixes el 100% de la crítica, defenses i entens la posició de l'altre...
- En una tercera posició: ho notes perquè no tens gaires reaccions emocionals, et sents més aviat fred, apàtic. Això pot significar que tinguis por d'entrar al conflicte o no notis on estàs de les dues posicions anteriors o bé que, sobre aquest tema, pots entendre els dos costats.

5. Pren partit i expressa'l completament

- El teu costat: expressa les emocions i els sentiments completament (ràbia, dolor, etc.) i comunica a l'altra persona les teves experiències internes i les teves opinions fins que sentis que ho has fet del tot, que has pogut expressar el que és important per a tu d'aquest costat, l'essència.
- El costat de l'altre: intenta posar-te en el lloc de l'altre, imaginar-te els sentiments que està tenint, connecta amb algun moment en què t'hagis sentit així. Només funcionarà si és autèntic. Si no et pots posar al lloc de l'altre de forma congruent (a vegades es pot trigar dies o anys), intenta veure si és que encara estàs de part del teu costat o si t'estàs sentint neutral. Si t'han fet una crítica, et pot ajudar reconèixer almenys un 1% de l'acusació que t'estan fent.
- Si et sents en una tercera posició: si és així, admet-ho o l'altra persona et notarà distant. Si tens por, expressa-la. Si entens les dues parts, pots ajudar a facilitar el conflicte.

6. Nota en tu o en l'altre el canvi orgànic de costat

Habitualment quan expresses un costat completament comences a notar que perd força, que ja no et sents igual i que vols canviar de costat. Quan ho notis, canvia de costat. A vegades passa en el mateix moment, a vegades es necessita temps per poder canviar de costat.

7. Mou-te conscientment entre els dos costats fins que tots dos estiguin complets

La idea és que els dos costats necessiten completar-se. Pot ser que expressem primer un costat i després l'altre, o pot ser que necessitem anar fluïnt entre els diferents costats (o sigui, ens defensem una mica, després podem reconèixer alguna cosa, després notem que volem tornar-nos a defensar i així fins que ens sentim en la tercera posició).

Des d'aquest punt de vista, gestionar els conflictes significa guanyar capacitat de poder fluïr entre els diferents costats.

8. Nota els canvis en els estats d'ànim i aprecia'ls

Quan notis canvis en l'estat d'ànim, digue'ls i aprecia'ls (exemple: ja em noto més tranquil·la, ja no sento enuig, etc.).

9. Negocia qüestions pràctiques des de la nova perspectiva

En aquest punt podem arribar a un consens o prendre una decisió pràctica sobre el tema de què estàvem parlant. Per exemple, tenim un conflicte sobre si tenim un local o no. Hi ha dos rols o dos costats (treballar en un local en contraposició a treballar des de casa i reunir-se puntualment en un espai). Quan hem explorat els dos rols i s'han expressat fins al final, hem estat més conscients de les necessitats de cada part (d'una banda, les necessitats de fer equip i poder compartir més el dia a dia i facilitar les reunions, etc., i per l'altra, les necessitats de poder conciliar amb la família i poder viure on cadascú vol). Tenir la informació dels dos costats ha permès poder prendre una decisió que les tinguí en compte: es buscarà un local i s'establiran uns dies en què es comparteixi l'espai i uns dies en què tothom pot fer teletreball.

10. Emmarca i aprecia la resolució i fes un esforç per no tornar-lo a portar

Notar i anomenar els moments d'acostament, els moments en què hem entès alguna cosa nova, els moments en els quals hi ha assentiment, que l'ambient es relaxa i anomenar quin és l'aprenentatge que tenim. L'objectiu és adonar-nos de coses que no havíem vist fins ara, poder-nos relacionar de manera més autèntica, millorar la qualitat en les relacions i en el grup. Això no té per què voler dir que després de gestionar el conflicte ja ens sentim bé, a gust, com si res no hagués passat. Pot ser que necessitem temps, distància emocional o personal i és important poder-ho respectar.

4.3.

Gestionar els conflictes com si fossin rols

Abans hem dit que podem veure un conflicte com la tensió entre dos rols (posicions, punts de vista, experiències, etc). Quan hi hagi un conflicte entre diferents persones en un grup podem intentar identificar els diferents rols, costats o parts del sistema que hi ha, representar-los entre tots i facilitar-ne el diàleg seguint els mateixos passos del cicle. D'aquesta manera, podem treure pressió a les persones concretes que l'estaven representant en aquell moment i promoure la participació de tothom. Les persones som més que un rol en un moment determinat i es necessiten moltes persones per representar un rol, així que podem convidar tothom a poder-se situar en els diferents rols o costats del conflicte i començar el diàleg.

Sovint, el problema és quan les mateixes persones s'enquisten en determinats rols i no poden fluir o canviar de rol. Quan això passa, la tensió cada vegada augmenta més. Cert nivell de tensió també és necessari, perquè ens pot ajudar a fer més visibles els rols, al mateix temps, si volem desescalar el conflicte, necessitarem guanyar més fluïdesa, més capacitat de canviar de rol.

Què fa que no puguem fluir i canviar de rol?

- No conèixer-se: “no sé què em passa ni com em sento”.
- La història personal: “he viscut situacions en el passat que m'han fet mal o ràbia i encara no les he superades”.

- La tendència a victimitzar-se: “penso que l'altre n'és el responsable; per tant, no em moc i no faig res”.
- La dificultat per expressar certes emocions, sobretot les fortes i les més desagradables (les normes culturals censuren aquest tipus d'emocions): “tinc creences del tipus ‘no està bé sentir això’, ‘expressar aquesta emoció pot fer sentir malament algú’”.
- “M'identifico tant amb el que em diuen que començo a criticar-me per haver tingut aquesta actitud. Sento que ho faig malament, que sóc inadequada i ja no em relaciono amb els altres ni amb el que m'estan dient, ja només em relaciono amb el meu propi crític intern”.

Aquesta gestió de conflictes com si fossin rols es pot dur a terme en el marc general de la creació d'espais per a la gestió de conflictes, així com en combinació amb altres eines com el cicle bàsic de resolució de conflictes.

4.4. Identificar quan estem en crisi

Quan estem en crisi és quan les parts ja es perceben mútuament com a irreconciliables, el nivell d'estrès i patiment ja està afectant la salut i benestar de les persones de forma intensa, així com al seu funcionament laboral. Aquests són moments que poden ser molt dolorosos per a les cooperatives i a vegades poden acabar en trencament, separació, que una persona deixi de ser sòcia, etc. Com més aviat puguem identificar que ens trobem en crisi, més aviat ho podrem gestionar. Pot ser útil també tenir acompanyament en la separació per poder fer un bon tancament i sigui com menys dolorosa possible.

Els senyals que observem en aquests moments de crisi són:

- Tensió generalitzada al grup.
- Cada vegada hi ha més baixes o persones “que peten”.
- Costa mirar-se a la cara, relacionar-se d'una manera distesa.
- Comencen a haver-hi moltes crítiques i comentaris despectius en les reunions i entre passadissos.
- A la mínima que hi ha una interacció, s'escala i augmenta la tensió pujant el to de veu o bé d'altres maneres amb independència del tema que es tracti.
- S'han format bàndols i hi ha molt mala relació entre ells.
- Algunes persones deixen de venir i no és per motius personals.
- Es percep que s'està en bucle, que la situació està encallada i es va generant cada vegada més malestar, desesperança i molt mal ambient de treball.

En aquesta situació, per poder gestionar el conflicte de la manera menys dolorosa possible, us recomanem buscar ajuda externa.

4.5. Demandar suport o facilitació externa

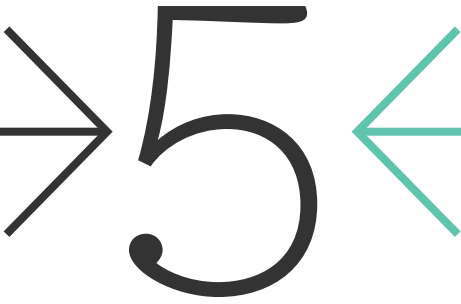
De la mateixa manera que busquem persones que ens assessorin en temes econòmics, empresarials, comercials, de comunicació, etc. és important que, si voleu donar prioritat a les dinàmiques participatives i la democràcia interna, així com a les relacions i el benestar de l'equip, busqueu persones i/o organitzacions que us assessorin, formin i/o acompanyin en la gestió dels conflictes i en tots els aspectes que ajuden a prevenir-los.

Per afavorir la prevenció de conflictes us recomanem:

- Fer formacions internes per a totes les persones sòcies i treballadores en temes relacionats amb: visió, organització i governança, dinàmiques de grup (participació, lideratge i poder) i gestió de conflictes.
- Que algunes persones de l'equip que estiguin interessades en temes de gestió de la diversitat i els conflictes (visió, governança, participació i lideratge, etc.) es formin específicament i així podeu autogestionar-vos progressivament de manera més sostenible.
- Comptar amb un assessorament extern almenys una vegada a l'any, com ho fem amb la resta de temes de la cooperativa, per saber on som en relació amb aquest tema.

En els moments d'escalada del conflicte i de crisi us recomanem:

- Buscar el suport d'una facilitació externa i professional en gestió de conflictes que us pugui aportar més consciència del que està passant i facilitar els propers passos de l'organització.
- Intentar demanar suport al més aviat possible per no continuar fent-vos mal. Com més mal us feu i més tensió i malestar acumuleu, més danyades estaran les relacions i més difícil serà poder-les reparar.
- Buscar suport en qualsevol moment que ho necessiteu. Si tenir suport extern us ajuda a sentir-vos més segures i us facilita poder abordar el conflicte amb més confiança, no dubteu a fer-ho.



BIBLIOGRAFIA I WEBS DE REFERÈNCIA

Visió comúna

- CHRISTIAN, D.L. *Creating a Life Together*. New society Publishers. Canadà (2003).
- SINEK, S. *La clave es el por qué*. Península, Atalaya, 2013.

Participació, lideratge i poder

- DIAMOND, J. *Power: a user's guide*. Belly Song Press, Santa Fe, Nou Mèxic (2016).
- HOHLER, L. *Líderes empoderados. Desarrollo para un liderazgo congruente y eficaz*. Grundkraft/changefacilitcion .
- LORENZO, A.R; MARTÍNEZ, M. *Asambleas y reuniones, metodologías para la autoorganización*. Traficantes de Sueños, 2005.

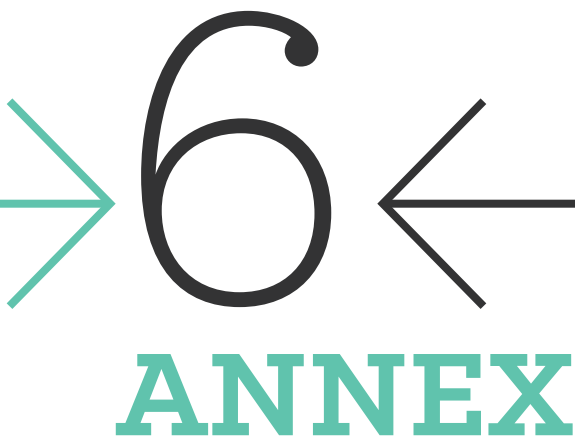
Gestió de conflictes

- MINDELL, A. *The Leader as Martial Artist: An Introduction to Deep Democracy* (1st ed.). San Francisco: Harper San Francisco (1992).
- MINDELL, A. *Sentados en el fuego. Cómo transformar los grandes grupos mediante la diversidad y el conflicto*. DDX, Barcelona (2014).

- MINDELL, A. *La democracia profunda en los foros abiertos. Pasos prácticos para la prevención y la resolución de conflictos familiares, laborales y mundiales*. DDX, Barcelona (2014).
- MINDELL, A. *Conflict: Phases, Forums, and Solutions: For our Dreams and Body, Organizations, Governments, and Planet*. World Tao Press (2017).
- GOODBREAD, J. *Befriending Conflict: How to make conflict safer, more productive, and more fun*. Harmonic Processes Inc. (2010).

Cooperatives que us poden oferir suport extern

A la Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya us podrem informar de les cooperatives que us poden oferir suport extern en la gestió de conflictes en general, així com en aspectes específics: visió del projecte, governança i organització interna i dinàmica de grup (participació, lideratge i poder).



ANNEX

Annex 1: Qüestionari d'autodiagnòstic

Aquest qüestionari us pot servir per poder identificar en quins aspectes necessiteu posar el focus com a cooperativa.

Es valoren 4 aspectes bàsics, un dels quals fa referència directa a la gestió de conflictes i la resta, als aspectes bàsics que considerem claus en la prevenció.

- **Visió del projecte:** es valora si hi ha claredat en la visió i si és compartida, i com se sent cada persona en relació amb aquesta visió.
- **Dinàmica del grup (participació, lideratge i poder):** es valora la satisfacció pel que fa a la participació, la implicació i els lideratges dins la cooperativa, tant en l'àmbit personal com de la resta de persones.
- **Governança i organització:** es valora la satisfacció en relació amb el sistema d'organització i de presa de decisions de la cooperativa
- **La gestió de la diversitat i els conflictes:** es valoren els espais, mecanismes i eines que té la cooperativa a l'hora de gestionar conflictes, així com la satisfacció de com s'estan gestionant. També es pregunta sobre la percepció personal de possibles conflictes latents que necessiten ser tractats i no es tracten.

Funcionament del qüestionari

El qüestionari és individual i el podeu contestar tant les persones sòcies com la resta de treballadores i col·laboradores. En qualsevol cas, us recomanem (a la gerència, la persona o la comissió de persones que lideren aquests temes a la vostra cooperativa) que expliquen l'objectiu i quin serà el procés (potser de moment només ho voleu identificar per decidir un pla d'accions en el futur) i que feu una sessió conjunta per posar en comú els resultats obtinguts i explicar els propers passos.

Els aspectes en els quals necessiteu posar més atenció són aquells en què teniu una puntuació per sota o igual a 3.

Si les valoracions són molt diferents entre els diferents socis o treballadors de la cooperativa, pot ser interessant analitzar-ne els motius (pot ser que estigui relacionat amb les dinàmiques de poder que veurem després).

Resultats i propers passos

En funció del resultat del qüestionari, podeu decidir quins són els àmbits prioritaris a treballar durant l'any. Es poden treballar tots en un any o només alguns en funció de la necessitat i la disponibilitat.

QÜESTIONARI D'AUTODIAGNÒSTIC

Puntua de l'1 al 5, tenint en compte que 1 és totalment en desacord i 5 és totalment d'acord

Visió

Hi ha una visió clara i compartida: 1 2 3 4 5

Em sento en consonància amb la visió: 1 2 3 4 5

Altres comentaris sobre la visió:

Experiència en el funcionament grupal i col·lectiu

Tens experiència de participació en projectes col·lectius:

sí 1 any sí 1-5 sí + de 5 no

**Amb quines capacitats concretes comptes i pots aportar per a la facilitació interna?
Puntua les capacitats següents:**

Preparació i conducció bàsica de reunions (agenda, temps, acta): 1 2 3 4 5

Facilitar el diàleg i la presa de decisions: 1 2 3 4 5

Gestió conflictes grupals i gestió emocional: 1 2 3 4 5

Altres capacitats que poden ser útils per a la facilitació interna:

Organització i governança

L'organigrama és clar i compartit: 1 2 3 4 5

Els rols i les tasques de cadascú són clars i coneguts per tothom: 1 2 3 4 5

Em sento còmode amb la manera com ens organitzem: 1 2 3 4 5

El sistema de presa de decisions és clar i compartit: 1 2 3 4 5

Em sento còmode amb la manera com prenem les decisions: 1 2 3 4 5

Penso que la informació és suficientment compartida: 1 2 3 4 5

Altres comentaris sobre la governança:

Dinàmica del grup

Estic content amb el meu nivell de participació/implicació:	1	2	3	4	5
Estic satisfet amb el nivell de participació/implicació de la resta:	1	2	3	4	5
M'agrada el lideratge ⁵ que aporto:	1	2	3	4	5
M'agraden els lideratges que hi ha dins la cooperativa:	1	2	3	4	5
Em sento còmode dins del grup:	1	2	3	4	5
Sento que les meves aportacions són escoltades:	1	2	3	4	5
Em sento amb la capacitat i voluntat d'escoltar les aportacions dels altres:	1	2	3	4	5
Em sento amb llibertat de parlar:	1	2	3	4	5
Em sento amb llibertat de NO parlar quan no vull o no tinc aportacions ⁶ :	1	2	3	4	5
Altres comentaris sobre la dinàmica de grup:					

Gestió de la diversitat i els conflictes

Estic satisfet amb la manera com hem gestionat fins ara les diferències i els possibles conflictes:	1	2	3	4	5
Sento que tinc suficients eines per gestionar potencials conflictes:	1	2	3	4	5
Sento que el grup pot gestionar els conflictes:	1	2	3	4	5
Tenim espais o mecanismes establerts per gestionar conflictes:	1	2	3	4	5
Hi ha conflictes latents que necessiten ser tractats i no es tracten:	1	2	3	4	5
Altres comentaris sobre la gestió de conflictes:					

5 - Referit a la manera, l'estil o el model de lideratge que s'aporta. Tothom aporta alguna cosa en relació amb el lideratge dels projectes.

6 - A vegades per a algunes persones el que pot resultar difícil és no sentir la pressió d'haver de donar l'opinió perquè creiem que és la nostra responsabilitat i/o que si nosaltres no ho diem no ho farà ningú.

Annex 2:

Exercicis per treballar la visió personal i la visió comúna

Exercici de reflexió sobre la visió personal:⁷

1. En quins moments de la teva vida laboral t'has sentit o et sents viu o viva i donant el millor de tu? (sents entusiasme, claredat, vitalitat).
2. Quines qualitats tens en aquests moments que et fan única?, per quin tipus de món estàs treballant?, quines coses són importants per a tu en les relacions?, i en relació amb el lideratge? (anota paraules, imatges, colors, objectes, moviments, llocs que et vinguin a la ment).
3. Quin va ser el teu primer somni referit a la teva carrera professional, què volies ser de gran?, què era el més especial d'aquestes fantasies?, quina actitud davant de la vida desitjaves? (anota paraules, imatges, colors, objectes, moviments, llocs que et vinguin a la ment).
4. Pensa en la cooperativa de la qual formes part. Quina és la seva visió?, quina és la funció i l'essència dels productes i serveis que ofereix?, quina qualitat hi tenen les relacions personals i col·laboratives?
5. Des de la perspectiva de la teva visió personal pregunta't per què formes part d'aquesta organització?

Feu aquesta reflexió de manera individual i compartiu-la, primer en parelles i després en el gran grup.

Exercici de reflexió sobre la visió comuna: història de futur⁸

La dinàmica es pot adaptar a la mida, tipologia del grup i complexitat del projecte.

1. Intenta identificar les teves necessitats, expectatives i pors respecte del projecte. Escriu-les en paraules clau o frases curtes. Posada en comú.
2. Cada persona, de manera individual, imagina i dibuixa una mica de la seva pròpia visió del projecte grupal, tal com el veu en 1, 5 o 10 anys, segons la tipologia del projecte.
3. Cadascú escolta i observa la visió dels altres, expressada en paraules i en dibuixos o esquemes (el mateix temps per cadascú). Cadascú comenta el que ha vist i escoltat en la visió de l'altre (diu alguna cosa que li agrada i alguna cosa que ha après).
4. Junts desenvolupen una nova visió a partir de les idees i perspectives aportades per cada persona. Fan un pòster per il·lustrar l'essencial de la seva visió, amb tots els elements comuns al centre del pòster i les principals discrepàncies en un costat.
5. Debateu o processar les discrepàncies i intentar arribar a acords (algunes potser són les que ja sabem, d'altres potser no les coneixem).
6. Dedicar algun temps a pensar quins podrien ser els propers passos que hauríem de fer per realitzar la visió comuna. Crear una història del futur imaginant-lo ara que l'heu visionat juntes. Des d'aquí, tractar de respondre a les preguntes següents: com hem arribat fins aquí?, què hem fet perquè tot això hagi succeït? Per torns, cada persona explica la seva història al grup, mentre els altres prenen notes del que s'està dient. Quan tothom ha acabat, intentem descobrir quines activitats i iniciatives estariem d'acord a dur a terme a curt i mitjà termini.
7. Per acabar, cada persona s'imagina duent a terme les accions descrites al pas anterior, parant atenció especial a les imatges i sons que li arriben, i als sentiments que li provoquen. Quan ha pres consciència d'aquestes sensacions, les comenta en el grup.

7 - Adaptació de l'exercici 1: direcció bàsica i visió personal del manual *Líderes empoderados. Desarrollo personal para un liderazgo congruente y eficaz* de Lukas Kohler (Grundkraft).

8 - Exercici proposat per Diana L. Christian a *Creating a Life Together*.

La Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya és l'organització empresarial dedicada a la creació, consolidació i promoció de les cooperatives de treball que, dia a dia, enforteixen l'economia i la societat a partir d'un funcionament democràtic, basat en principis reconeguts internacionalment i centrats en les persones que en formen part.

A Catalunya existeixen unes 3.000 cooperatives de treball que ofereixen productes i serveis en tots els sectors d'activitat econòmica, compromeses amb la generació d'ocupació estable i l'arrelament al territori.



Cooperatives de Treball
de Catalunya

FEDERACIÓ DE COOPERATIVES DE TREBALL DE CATALUNYA

Carrer de Premià, 15, primer pis, 08014 Barcelona, 93 318 81 62

www.cooperativest treball.coop