

"Viatjant per l'invisible". Una experiència col·lectiva de canvi organitzacional per a la transformació feminista

"A journey through the unseen". A collective
experience in organisational change for
feminist transformation

María Viadero Acha¹

ORCID: 0000-0002-7845-4649

Per citar: Viadero Acha, M. (2020). "Viatjant per l'invisible". Una experiència col·lectiva de canvi organitzacional per a la transformació feminista. *Revista de Treball Social*, 219, 157-173. DOI: 10.32061/RTS2020.219.08

Resum

Us proposem un viatge per l'invisible. Un viatge que pretén que les nostres organitzacions canviïn per poder ser útils a la transformació, inexcusablement feminista, necessària en totes les persones, organitzacions i contextos. Us proposem un viatge que es nodreix de les llicons col·lectives analitzades des de l'estratègia de canvi organitzacional en pro de l'equitat de gènere. En les línies següents compartim la nostra experiència individual i col·lectiva, amb l'objectiu de continuar aprenent i compartint amb altres persones, els encerts i les dificultats d'aquestes experiències i per continuar construint alternatives possibles que des de la nostra quotidianitat organitzativa tenen l'oportunitat de canviar el món.

Paraules clau: Organització, gènere, feminisme, cultura, transformació.

Abstract

We are offering you a journey through the unseen. It is a journey that seeks to change our organisations to enable them to be instrumental in the transformation that is unavoidably feminist and necessary for every

¹ Treballadora social i sociòloga. Investigadora feminista i responsable de gènere a Mugarik Gabe. maria@mugarikgabe.org

person, organisation and context. We are proposing a journey that is fuelled by the collective lessons analysed from the organisational change strategy in pursuit of gender equality. In the following lines we will share our individual and collective experience, with the aim of continuing to learn and share with others the successes and difficulties of these experiences and to continue creating potential alternatives which, on the basis of our everyday organisational life, have the potential to change the world.

Keywords: Organisation, gender, feminism, culture, transformation.

Us volem explicar un viatge, un viatge organitzatiu, de molts anys i amb moltes experiències acumulades, que en els últims temps s'ha convertit en un viatge també amb altres organitzacions. Un viatge que aposta per promoure la nostra organització com un instrument i una pràctica diària en la transformació feminista. Un viatge per l'invisible.

Per poder compartir aquest viatge, necessitem explicar-vos alguna cosa de nosaltres i la nostra història, perquè pensem que és important situar els nostres coneixements i experiències en el seu context.

Un llarg viatge fins al canvi organitzacional en pro de l'equitat de gènere

Mugarik Gabe som una organització feminista, ecologista, d'esquerres, internacionalista, solidària i amb desitjos de ser cada vegada més horitzontal. Una organització no governamental basca de cooperació al desenvolupament, nascuda el 1987. Mantenim una estructura assembleària per a la presa de decisions, amb una assemblea formada actualment per 16 persones contractades en tres territoris i sempre oberta a la participació d'activistes.

En aquesta aposta per aportar elements per a la construcció de societats més justes des d'una anàlisi feminista, des que vam començar, els nostres enfocaments i estratègies han anat evolucionant, en la mesura en què hem anat aprofundint i adquirint experiències i aprenentatges.

Vam començar amb una aposta més centrada en la realitat de les dones, clau en l'establiment d'aliances amb organitzacions de dones i feministes d'Amèrica Llatina i en la visibilització de la vulneració dels drets de les dones, però sense aprofundir en les causes estructurals d'aquesta desigualtat. Més endavant, juntament amb els canvis internacionals, avançem en l'enfocament de gènere en el desenvolupament (GED), centrant les anàlisis en les relacions de poder entre dones i homes² i en les accions que cal impulsar per trencar aquestes relacions de privilegi i opressió com a causa de la vulneració de drets que les dones troben en tots els àmbits de la vida.

Des d'aquest enfocament GED, la combinació de l'estratègia de transversalització en tota la nostra feina (processos de cooperació a Amèrica Llatina i d'educació a Euskal Herria) i del desenvolupament d'accions específiques per a l'empoderament de les dones, va fer possible una consciència més estructural d'aquestes desigualtats i de la necessitat de construir processos de denúncia i generar alternatives que abastessin tota la nostra tasca. Volem destacar l'encert que ha suposat treballar contra les violències masclistes com a línia específica, reforçant la incorporació d'anà-

2 La comprensió i el significat dels conceptes dona i home han anat evolucionant amb els nostres aprenentatges. Avui dia els entenem de manera àmplia, en un ventall que inclou les persones trans i no-binàries. Són debats en construcció en el mateix moviment feminista, dels quals continuem aprenent, per trencar amb dicotomies que generin privilegi i exclusió.

lisis feministes en la nostra feina. Com a element negatiu, l'estratègia de transversalitat en alguns casos ha suposat una tecnificació que generava la pèrdua del seu caràcter transformador (centrant-nos més en les eines que en els objectius) i una evaporació que implicava desenvolupar accions sense claredat de l'impacte que tenia en la pràctica.

Encara que no és senzill separar per fases l'evolució d'aquestes estratègies, perquè es van encavalcant i combinant, els passos següents es van centrar en la recerca d'una coherència interna. Vam aprendre que no era possible canviar els nostres contextos sense canviar la nostra manera de relacionar-nos i de funcionar. Vam detectar que en la nostra pròpia organització es reproduïen dinàmiques sexistes i vam decidir avançar en aquesta línia, apostant per incorporar a l'organització la perspectiva de gènere en elements com els acords laborals, la manera de participar i prendre decisions o els posicionaments i les estratègies organitzatives. Aquesta fase ha estat clau per promoure un canvi més global, que afectés no només el que fèiem de manera pública, sinó que també comportés una revisió personal i organitzativa. Però no sempre ha estat fàcil mantenir aquest equilibri entre l'aposta per transformar-nos internament i la nostra tasca pública: en alguns moments vam caure en un *meliquisme* excessiu, que va fer que els canvis organitzatius que dúiem a terme no estiguessin prou connectats amb les transformacions que preteníem promoure en el context.

En els últims anys, i gràcies a l'acompanyament de Natalia Navarro, vam apostar per l'estratègia de canvi organitzacional en pro de l'equitat de gènere, que ha estat la guia d'aquest viatge per l'invisible i que ens ha ajudat a trobar aquest equilibri entre el canvi dins i fora.

L'estratègia de canvi organitzacional en pro de l'equitat de gènere té com a objectiu crear organitzacions que siguin capaces de promoure la transformació social necessària per assolir l'equitat de gènere. Organitzacions que donin resposta a les demandes feministes i que siguin capaces de donar una bona sacsejada al patriarcat on més mal li faci. Aquesta estratègia ha quedat definida en el vídeo³ que vam elaborar en el nostre viatge per l'invisible, per la necessitat de comptar amb eines creatives i amb humor per explicar el canvi organitzacional, que no sempre és fàcil de comprendre.

Aquesta estratègia es nodreix dels avenços de les reflexions feministes entorn de la teoria organitzacional. Autores com Joan Acker revelen que les organitzacions no som neutrals i assumeixen *casualment* valors associats a un model masculí hegemònic de treballador, on la cultura de l'assoliment, la jerarquia, la productivitat, la disponibilitat, el presencialisme, l'individualisme, entre d'altres, són elements protagonistes. D'aquesta autora, un aprenentatge clau per al nostre procés va ser la revisió de les desigualtats de gènere sobre la base de les pràctiques i processos generitzants.

3 Video disponible en: <https://www.mugarikgabe.org/viajandoporloinvisible/el-viaje-y-su-guia/>

Els processos generitzants són en què s'articulen i es doten de significat l'element femení i el masculí i tot allò que passa a ser considerat com a propi de l'un o l'altre, de manera que el valor, les oportunitats i les limitacions vinculades de cadascun són diferents i jerarquitzades, i arran d'això en determinats aspectes el marge d'acció de l'element femení és més petit que el del masculí i viceversa. Sense deixar mai de tenir en compte que globalment l'element femení surt molt més mal parat (Navarro, 2007).

En la nostra experiència, l'anàlisi de la realitat revisant les relacions de poder en la participació, la presa de decisions, l'assignació de tasques i responsabilitats, etc., basant-nos en les categories dona/home, continua sent útil per detectar desigualtats, però en aquest procés avancem en el concepte de pràctiques i processos generitzants per comprendre que aquestes desigualtats van més enllà de la lògica dona/home i que es reprodueixen en les persones, les relacions, les pràctiques, els procediments i les estructures. Parlem de la construcció del masculí i el femení que valora més l'element masculí (i no només dels homes), que genera privilegi i subordinació. Aquest enfocament ens ajuda a entendre com el canvi no és només necessari en les persones, sinó també en les organitzacions. Vam aprendre que aquestes relacions de subordinació també les trobàvem en alguns dels següents elements:

- Com es distribueix el poder i els privilegis, els recursos i els espais, en la construcció dels models de presa de decisions i participació.
- Què es valora en les nostres organitzacions: qui són les nostres heroïnes o referents, quin tipus de valors i pràctiques representen i com es connecta amb la construcció i valoració dels elements masculí i femení.
- Com són les nostres condicions laborals, quin model de treball promou "qui treballa millor" i com es connecta amb models que posin la vida i les cures al centre de les pràctiques i de les nostres agendes.

Reprement el que diu Natalia Navarro (2017):

Es tractaria d'entendre les dinàmiques organitzacionals de manera més àmplia que considerant homes i dones com a categories monolítiques, deixant enrere definicions de gènere com a atribut i passant-ho a interpretar com un verb. No som un gènere o un altre, sinó que "fem el gènere", el generitzem. És així que podem comprendre els processos quotidians de producció dels privilegis i la subordinació que es donen en les organitzacions.

Les estructures de les organitzacions, les relacions que s'hi donen, el control de processos de treball, els sistemes d'atribució de valor, la delimitació de prioritats i l'assignació de responsabilitats, es veuen afectades per símbols i processos d'identificació de gènere, així com per les desigualtats materials i de poder entre persones que són llegides com a dones i com a homes.

En tota aquesta construcció és clau la nostra cultura organitzacional, la seva estructura profunda: els pilars, les creences compartides, el que es valora, els nostres referents, el que "és"; més enllà de la missió oficial, l'invisible. Històricament, ens hem centrat molt més a treballar i analitzar les nostres polítiques, estructures i productes, i ens hem oblidat de la cultura organitzacional, sense la qual és impossible abordar un canvi real a les organitzacions.

La revisió de la nostra organització des d'aquest marc no ha estat una tasca fàcil. Des d'aquest marc teòric, comencem detectant desigualtats per després establir mesures de canvi. Mesures amb una visió integral feminista, que trenqui amb la lògica fora-dins i que promogui organitzacions com a eina de canvi social. Amb aquest enfocament vam treballar la proposta del treball en equip no-patriarcal (Mugarik Gabe, 2013) i vam enfortir l'aposta per la coherència organitzativa.

"Viatjant per l'invisible"

Un viatge col·lectiu que aposta per les pràctiques quotidianes

Els viatges per al canvi organitzacional a Mugarik Gabe han estat diversos, així com diverses han estat les estratègies per anar avançant en aquesta aposta de canvi organitzacional feminista. Viatges amb processos formatius col·lectius, diagnòstics organitzatius, polítiques i estratègies específiques, accions innovadores, entre altres propostes (Mugarik Gabe, 2019).

Després de tots aquests viatges, teníem clar que a la nostra organització l'estratègia de canvi organitzacional en pro de l'equitat de gènere havia arribat per quedar-se, però estàvem encallades i necessitàvem buscar altres formes de continuar avançant. Vam detectar la dificultat de comptar amb experiències pràctiques i també la necessitat de treballar col·lectivament amb altres entitats que estiguessin implicades en aquesta mena de processos. És d'aquestes necessitats que sorgeix el procés de "Viatjant per l'invisible".

Aquest procés de construcció col·lectiva es va iniciar el 2015 i va finalitzar la seva fase de feina més pública el 2019. Va començar amb una etapa d'identificació conjunta de les dificultats i els reptes més grans de les organitzacions a l'hora d'avançar en processos de canvi organitzacional en pro de l'equitat de gènere, d'on van sorgir els tres eixos prioritaris de treball: la gestió dels poders, els models de treball i la gestió dels conflictes i les cures. Aquests eixos estan interconnectats i, encara que no abasten la totalitat d'elements organitzatius en aquesta mena de processos, els vam entendre com a prioritaris i on més dificultats trobàvem.

Una aventura cap a la transformació feminista

Un dels elements més valorats d'aquest procés ha estat la construcció de l'imaginari dels viatges invisibles. L'ús de metàfores ens ha

permès connectar amb noves formes de treball i sortir dels motlles habituals. Aquest imaginari ha fomentat la creació de propostes més creatives i innovadores i ens ha fet capaces de mirar-nos des d'altres llocs i amb noves perspectives.

L'imaginari del viatge per l'invisible també ha estat una manera de cuidar el procés, dotar-lo d'un caràcter que promogués la capacitat de somiar, de volar, d'arribar a altres llocs i de donar-nos temps per aconseguir-ho. Encara que en algun moment l'ús excessiu de metàfores ens pogués dificultar la difusió dels continguts del procés de manera senzilla.

Vam triar els viatges per l'invisible com a proposta per a les organitzacions per buscar noves rutes transformadores, nous camins per on aventurar-nos amb il·lusió. Els vam definir com a invisibles perquè si bé els processos de canvi organitzacional són presents en tot el que fem, habitualment tenim dificultats per identificar-los i abordar-los, i moltes vegades fan referència a elements que no són apreciables a simple vista, com els valors, les creences o les relacions de poder.

Des d'aquest imaginari, anomenem els tres eixos de treball:

- viatges per l'aire: la gestió dels poders
- viatges per la terra: els models de treball
- viatges per les profunditats: les cures i els conflictes

Les pioneres, les viatgeres i la tripulació del viatge

Vam investigar sobre bones pràctiques i vam posar-nos en contacte amb dues organitzacions, a les quals anomenem "pioneres", per cadascun dels àmbits seleccionats. Vam decidir parlar de pioneres perquè la paraula ens evoca aquelles dones que es van atrevir a transgredir l'ordre preestablert amb nous experiments, llocs o gestes, i que en molts casos la història ha mantingut ocultes.

Vam seleccionar sis experiències d'organitzacions diverses però que tenen en comú l'experiència en processos de canvi organitzacional i el fet d'haver dut a terme una anàlisi feminista d'aquestes experiències i dels canvis que han provocat en les seves organitzacions:⁴

- Lakabe: experiències i reflexions sobre la gestió dels poders en espais assemblearis.
- Altekio: experimentant rols i tasques en les figures de lideratge.
- ColaBoraBora: planificacions més diverses i distribuïdes.
- Iniciativa Mesoamericana de Defensoras: models d'avaluació per a un activisme feminista i sostenible.
- Colectivo Cala: prevenció i regulació de conflictes i estructures per a la participació.
- Iacta: les cures en les estructures organitzatives.

Un cop identificades les bones pràctiques de les pioneres, vam decidir treballar noves idees sobre la base de l'experimentació. Volíem continuar avançant en la construcció col·lectiva i posar en pràctica aquestes

4 Més informació a: <http://www.mugarikgabe.org/viajandoporloinvisible/las-pioneras/>

propostes, fer-ho conjuntament, de manera que poguéssim compartir les dificultats i avenços que poguessin aparèixer en el procés, per anar construint aprenentatges col·lectius.

Vam materialitzar la proposta a través de cinc organitzacions basques que es van comprometre a posar en pràctica una d'aquestes bones pràctiques en les seves organitzacions durant un any. Així doncs, ens vam convertir en les "viatgeres": Hegoa, Joxemi Zumalabe Fundazioa, Setem Hego Haizea, ESK i Mugarik Gabe.

Durant l'any d'experimentació, vam generar espais de treball per donar suport a l'impuls de la bona pràctica en cada organització i per anar identificant possibles dificultats. També vam comptar amb el suport de Incyde per al desenvolupament d'un "oasi" on les organitzacions tinguessin temps per aturar-se i revisar el desenvolupament del viatge i per anar construint un relat col·lectiu d'aquests viatges. En tot el procés, Natalia Navarro, Incyde i Mugarik Gabe vam ser la "tripulació" que acompanyava les viatgeres.

Després d'aquest any d'experimentació de bones pràctiques, vam fer una trobada d'intercanvi d'experiències i construcció col·lectiva sobre la base dels aprenentatges de totes nosaltres: pioneres, viatgeres i tripulació. Des de l'inici, vam tenir clar que part del viatge és l'aventura de construir juntes noves maneres de fer, fer valdre també altres formes de coneixement que es construeixen des de la pràctica, i que demanen equivocar-nos i plantejar estratègies i accions que potser no ens serveixen en aquell moment concret però que són part de l'aprenentatge col·lectiu. Tant els avenços com les dificultats amb què s'han trobat les unes i les altres han estat clau per construir eines per a totes.

Una guia per no perdre's i un necesser per portar sempre a sobre

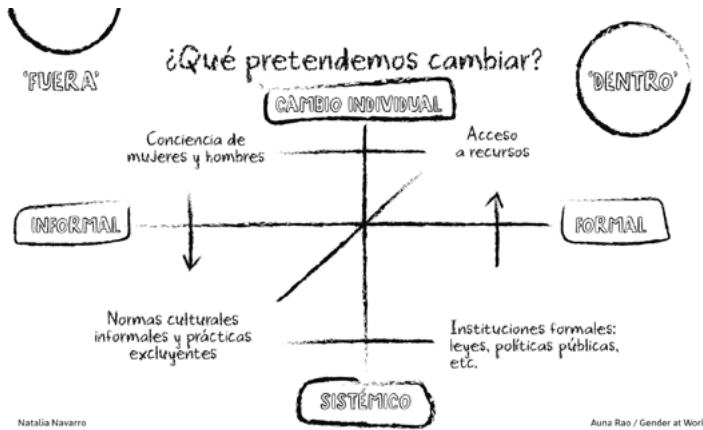
Aquests aprenentatges s'han concretat en una "guia de viatge" (en format web) i un "necesser de viatge" (amb materials relacionats amb cadascuna de les excursions proposades), com a instruments per promoure l'impuls de processos de canvi organitzacional feminista en altres entitats. Pretenem generar un coneixement que, igual que s'ha construït col·lectivament, es comparteixi col·lectivament; és per això que tot el web s'ha dissenyat en format amb llicència *creative commons*, amb la idea que tothom pugui adaptar les eines a les seves organitzacions i continuar aprenent d'altres experiències.

El web manté el format de les guies de viatge, amb múltiples continguts: l'explicació de les fases del viatge, materials audiovisuals de les participants, les eines construïdes i una gran quantitat de recomanacions i suports. Sempre reforçant la idea de la importància del procés, entès a mitjà o llarg termini i no proposant accions puntuals i aïllades en el temps.

Entre la diversitat de continguts, volem compartir la importància donada a l'enfocament de canvi organitzacional en pro de l'equitat de gènere i a l'anàlisi del caràcter transformador dels nostres viatges amb una mirada feminista. Aquest punt ha estat valorat per totes les viatgeres

com l'element de més dificultat. Per això, durant el procés ens ha estat útil l'esquema següent proposat per Natalia Navarro com a "brúixola" per ajudar-nos en aquesta tasca.

Figura 1. La brúixola



Font: Gràfic elaborat per Natalia Navarro en representació del Gender Analytical Framework de la xarxa internacional feminista Gender at Work <https://genderatwork.org/analytical-framework/>

Aquesta brúixola pretén analitzar el caràcter transformador dels canvis proposats, dels nostres viatges, posant un èmfasi especial en l'anàlisi feminista, des de la complexitat dels processos de canvi organitzacional reflectits en els eixos de canvi i les relacions entre si. Ens planteja la importància de generar canvis en els quatre quadrants proposats i en els seus diferents plans: individual/col·lectiu, objectiu/subjectiu i formal/informal. Tot això amb la claredat de comprendre el canvi organitzacional en pro de l'equitat de gènere com a canvis organitzatius amb pretensions de canvi social i feminista.

A més a més d'aquests elements més centrats en el procés i els seus impactes, un altre apartat clau de la nostra guia de viatge són les excursions, eines concretes per promoure aquests canvis organitzacionals feministes en les nostres entitats. Són fruit de les experiències i els aprenentatges de les organitzacions participants i poden ser útils per continuar experimentant noves formes més feministes de transformar les nostres organitzacions.

Les sis excursions proposen experiències per treballar la rotació dels lideratges i un altre tipus de rols, la inclusió de les emocions en els processos de presa de decisions o propostes per a la gestió dels processos de planificació i de gestió dels conflictes dins de les organitzacions.

En alguns moments hem tingut por de proposar eines que es fessin servir com si fos una "recepta universal", per la qual cosa, entre altres elements, cada excursió inclou pistes sobre el seu potencial de transformació feminista, la ruta bàsica per treballar a mitjà/llarg termini i alguns suports per poder gaudir-ne al llarg de tot el recorregut organitzatiu. La nostra proposta és cobrir tot el trajecte que es planteja, amb una perspectiva feminista des de la decisió de començar el procés fins a l'avaluació final.

Tot i les dificultats amb què també s'han trobat, tant les organitzacions participants en els diferents rols –pioneres, viatgeres i tripulació– com altres entitats han valorat aquest procés com una experiència que ha aportat molts elements en la construcció de processos de canvi organitzacional en pro de l'equitat de gènere, i han destacat l'aposta per la construcció col·lectiva des de l'experimentació, la cura dels elements creatius i la sistematització i col·lectivització dels aprenentatges.

El viatge per l'invisible de Mugarik Gabe

L'aposta pel consens

Mugarik Gabe hem estat acompanyants del procés d'altres col·lectius, però també hem estat una de les organitzacions que ha format part de "Viatjant per l'invisible".

En el nostre cas, hem donat continuïtat al nostre propi viatge, centrant-nos a incorporar una perspectiva feminista en la presa de decisions, concretament en l'espai de l'assemblea, seguint l'experiència pionera de Lakabe.

A Mugarik Gabe, com a organització assembleària, hem aprofitat aquesta excursió per reprendre el significat del consens per a l'organització i per explorar les formes d'arribar-hi en les nostres assemblees. El consens com una de les formes en els processos de presa de decisions que permet donar veu i escoltar les parts, avançant en la presa de decisions des d'un lloc en el qual hi siguin totes incloses. Hem anat veient les maneres de posicionar-nos davant els diferents debats, la importància de la facilitació, així com la definició d'aquells temes en els quals per a nosaltres és imprescindible arribar al consens i altres en els quals ens sentim còmodes amb altres formes de discussió (delegació a altres espais, votacions...).

La facilitació de les assemblees

A més d'aprofundir en el significat del consens, aprofitant l'experiència de Lakabe també l'hem enfortit a través de la figura de la facilitació i amb l'abordatge de les emocions en l'espai de l'assemblea.

La incorporació en la presa de decisions de la figura de facilitació ha estat valuosa per acompanyar les decisions, evitant relacions desiguals de poder, definint metodologies participatives i promovent un espai agradable, d'empoderament i construcció col·lectiva.

Aquesta facilitació s'ha concretat en una facilitació principal, formada per un equip de 3 facilitadores, que s'han format en més profunditat i compta amb un espai propi de contrast i aprenentatge. L'aposta per generar equip pretén superar lògiques d'individualisme heroic, propiciant dinàmiques més col·lectives.

Aquest equip es complementa amb la figura de la facilitació de suport, encarregada de prendre nota dels torns de paraula i de fer costat a la facilitadora principal en la preparació i el desenvolupament de l'assemblea. Aquesta facilitació de suport és rotativa per compartir responsabilitats i aprendre conjuntament.

Mitjançant aquestes accions pretenem promoure estructures més horitzontals i empoderadores per a totes les persones i continuar aprofundint en una anàlisi feminista de la gestió dels poders visibles i invisibles en l'organització, que es fan més evidents en la presa de decisions, els lideratges, els models de comunicació i participació i la distribució de rols, entre altres.

Aquest procés se suma a altres decisions prèvies que han traçat un camí previ, insuficient però els aprenentatges del qual hem incorporat:

- Rotació de rols de moderació (gestió dels torns de paraula) i acta, per promoure un reconeixement de tots els rols i assumir-los conjuntament.
- Recollida de les intervencions (demanades i no demanades) durant l'assemblea, com a mecanisme d'autocorrecció en el repartiment de la paraula. En un procés previ detectem una participació proporcionalment menor de les dones en l'assemblea, entre altres elements de desigualtat. Recollir les intervencions de cada participant en l'assemblea i fer-les públiques en les actes és un mecanisme per equilibrar aquestes intervencions. Ha estat útil però es mantenen altres dinàmiques més profundes que hem de continuar treballant.

Les emocions i l'impacte que tenen en la presa de decisions

A més de la facilitació, hem fet visibles les emocions com a part del procés de presa de decisions. Per això hem inclòs dinàmiques de començament i final de les assemblees que posen de manifest la seva presència, cosa que permet comprendre millor les diferents maneres de comunicació davant les diferents opinions.

Hem incorporat rondes emocionals, amb targetes com a suport, amb l'objectiu de conèixer com arribem a les assemblees i com ens sentim en relació amb els temes que cal abordar, ja que aquestes emocions sens dubte influeixen en els processos de presa de decisions. Evidenciar la seva presència permet superar la visió patriarcal que separa les emocions de la raó i relega les primeres a l'àmbit privat i íntim. Ha estat un procés d'empoderament en la gestió emocional i de ruptura amb la idea dicotòmica de l'element emocional com a aliè als espais laborals i de presa de decisions. Les emocions sempre han estat presents en les organitzacions però no

s'han fet visibles, en un esquema que en reproduïx la infravaloració com a element tradicionalment femení.

El repte no és només visibilitzar-les, sinó també preparar les nostres organitzacions per identificar-les i cuidar-les, establint procediments estables per a la seva gestió. A més, si s'hi aprofundeix analitzant-les des d'una perspectiva de gènere, es poden detectar jerarquies en el reconeixement de l'expressió de les unes sobre les altres; per exemple, més tolerància i facilitat en la gestió d'emocions associades al femení com el plor, enfront d'altres com la ira o la ràbia. També, en aquesta gestió, haurem de cuidar les expectatives o fins i tot l'ús instrumental que se'n fa.

El fet de posar sobre la taula com ens sentim en relació amb les qüestions organitzatives ens dona molta informació sobre la manera com ens afecten les decisions o els temes que s'han d'abordar, identificant les inquietuds, les pors, les resistències, així com les seves causes.

Dinàmiques, com les rondes emocionals, són cada vegada més habituals i això ens parla d'un canvi en la mena d'organitzacions de les quals volem formar part. Però és important no perdre de vista el seu objectiu i vigilar que no es converteixi en una activitat obligatòria o mecànica, perquè d'aquesta manera perdria el sentit.

En tot el nostre viatge per l'invisible una eina vital per enfortir i assentar tot el procés ha estat comptar amb espais formatius col·lectius, concretament sobre les emocions, la facilitació de grups i la comunicació no-violenta.

Aquest procés ha estat molt ben valorat a Mugarik Gabe i s'ha institucionalitzat la incorporació en les nostres assemblees tant de les rondes emocionals com de la facilitació, com a elements que poden afavorir l'eliminació de pràctiques patriarcalcs en els nostres espais de presa de decisions.

Alguns dels aprenentatges del procés

Compartim amb vosaltres alguns dels aprenentatges principals de "Viatjant per l'invisible" i del procés complet de canvi organitzacional en pro de l'equitat de gènere, ja que estan estretament vinculats l'un amb l'altre.

Una organització oberta al canvi

En la nostra història i en l'actualitat, apostem clarament i tenim el compromís col·lectiu per continuar avançant en aquesta línia de transformació organitzacional, a vegades amb incerteses i per descomptat amb visions diverses, però aquest element d'aposta i obertura al canvi tant a escala individual com col·lectiva ha estat important. Així, generem organitzacions que també es transformen amb els somnis dels qui en formem part.

Feministes presents

En tot aquest procés, les feministes han estat sempre presents en diferents espais, però acompanyant-nos sempre, formant part de Mugarik Gabe o participant en processos organitzatius. Les sòcies feministes d'Amèrica Llatina, així com les aliades i col·lectius feministes a Euskal Herria i a l'Estat, han estat font d'aprenentatge, d'intercanvi d'experiències i de construcció col·lectiva. La presència de dones feministes a l'organització ha estat una base que ha generat i després ha sostingut aquest procés. A més, el fet de comptar amb expertes feministes ha estat clau per desembussar, aportar nous elements i acompanyar aquest procés. En aquest sentit, cal destacar Norma Vázquez, que ens va fer el nostre primer diagnòstic de gènere organitzatiu, i Natalia Navarro, que ha estat amb nosaltres els últims 8 anys del procés de canvi organitzacional. I també les Dignas i a la Iniciativa Mesoamericana de Defensoras de Drets Humans, que han format part del viatge per l'invisible des del Salvador i Mèxic.

Processos participatius i públics

Hem d'apostar per processos participatius, tant en la presa de decisions com en la formació i altres accions clau. Processos col·lectius que generin més apropiació i més aprenentatge i que defensin valors més horitzontals, construeixin l'organització des d'una altra mirada i generin una assumpció de l'equitat de gènere com a element propi, des de l'àmbit individual fins al col·lectiu. Aquesta aposta no ha de ser únicament per als nostres processos organitzatius, sinó que, igual que les altres transformacions que plantegem, també han de reflectir-se en les nostres pràctiques més públiques, promovent processos participatius juntament amb el moviment feminista i amb altres organitzacions en tot allò que fem, com ha estat en aquest viatge per l'invisible.

A més, hem d'apostar per sistematitzar totes aquestes pràctiques com a manera de compartir els aprenentatges de processos complexos per a totes les organitzacions i com a forma de transparència amb altres agents i contextos en què ens trobem.

Processos creatius i innovadors

"Viatjant per l'invisible" també ha estat una aposta per processos innovadors, que provoquen més incertesa, però que sens dubte són necessaris i ens obren les possibilitats per al canvi des de les mateixes metodologies i maneres de fer. Innovadors en l'aposta col·lectiva des de l'inici, en el seu imaginari i en la generació d'eines. Així, hem imaginat i creat diversitat de productes (il·lustracions, vídeos, materials...; des d'un vídeo fet amb molt d'humor, fins a un necesser de viatge), tot això com a excuses per continuar avançant i acompanyant aquests viatges.

Però sobretot, innovadors en l'abordatge d'elements considerats propis de l'àmbit privat de les organitzacions que, com ha passat històrica-

ment amb les qüestions femenines, han estat infravalorats i invisibilitzats. Àmbits, que no sols hem de fer visibles, sinó que hem d'involucrar en els processos de canvi social, entenent-los com a públics i prioritaris.

Definir i col·lectivitzar les nostres apostes polítiques

Ens toca continuar debatent, posant-nos d'acord, definir el que volem i difondre-ho com a aposta organitzativa. Que es faci una aposta política clara i decidida, així com sustentada en els drets de les dones, l'equitat de gènere i les agendes feministes. Que aquesta voluntat de canvi l'assumeixi col·lectivament el gruix del personal, de manera que sigui una meta institucional i no només el sumatori d'algunes metes individuals de la gent que treballa en l'organització.

Aquesta voluntat s'ha de concretar en una presa de decisions estratègiques i no en activitats aïllades, políticament correctes o per complir l'expedient marcat per agents externs. Han de definir-se fulls de ruta on l'aposta feminista sigui prioritària, a més d'estar reflectida en documents organitzatius que conegui tota l'organització, i s'ha d'institucionalitzar mitjançant apostes concretes a les quals destinem recursos i temps. A més, el seguiment i l'avaluació que se'n faci seran presents en tot el procés, com a forma d'aprenentatge, millora contínua i donant resposta a les resistències i possibles conflictes.

Els recursos: persones, temps i formació

Amb la mirada posada al llarg termini, un dels nostres primers aprenentatges va ser que els canvis transformadors requereixen temps, canvis profunds en les persones i en les mateixes organitzacions. Per això, tenir recursos és imprescindible; en aquest sentit, el temps de l'organització i de totes les persones que en formen part és de vital importància perquè el col·lectiu pugui implicar-s'hi realment. També cal comptar amb estructures específiques i espais de formació i debat col·lectius, on generar consensos, aprofundir en els nostres discursos i argumentaris i generar unes bases d'acord des d'on continuar avançant.

Abordar les dificultats i resistències

Ningú va dir que això seria fàcil. Entre les dificultats del procés, podríem assenyalar, entre d'altres:

- La falta de recursos, sobretot en contextos de més precarietat. Parlem de fons i pressupostos específics, però sobretot del temps de les persones, per acompanyar i participar en el procés.
- La comprensió de conceptes nous, que qüestionen la nostra manera d'entendre el món i ens proposen noves anàlisis en l'àmbit organitzatiu, que haurien d'implicar també un qüestionament individual. Són un exemple d'això les reflexions sobre

les pràctiques i els procediments generitzants. En aquesta línia, recordem el "quequeig organitzacional" que Natalia Navarro assenyalava com a indicador d'avanç: a vegades quequegem amb els nous conceptes, però és part del procés d'aprenentatge i apropiació.

- Una de les dificultats més gran amb què hem topat és el risc de perdre de vista la perspectiva feminista quan abordem altres categories o propostes àmplies. A vegades, treballant plantejaments com l'horitzontalitat, el consens o el treball en equip, podem pensar que com que es tracta de models més igualitaris seran feministes per si mateixos, però la nostra experiència ens diu que és important tenir la nostra brúixola sempre a mà per valorar si estem aconseguint canvis en la construcció d'organitzacions més feministes.

Tal com planteja Natalia Navarro (2017, p. 17), "tota iniciativa de canvi comporta resistències, implícites o explícites, conscients o inconscients, individuals, col·lectives o inherents al funcionament organitzacional", i en el nostre procés també ens les hem trobat:

- És dolorós trobar-se amb la reproducció de pràctiques sexistes i patriarcals en les nostres organitzacions i reconèixer aquests privilegis i opressions, sobretot en organitzacions que se suposa que són solidàries i igualitàries per se. Això pot generar una negació dels poders existents, així com una manca d'autocrítica i de justícia social.
- Trobar-nos amb privilegis, pràctiques i procediments generitzants no és senzill i una resistència clara serà no abordar-los, per la por del conflicte o del canvi.
- Una altra forma serà quedar-se només amb la qüestió tècnica, formal, políticament correcta, obligatòria o fàcil, entenent que no implicarà canvis estructurals i sí que complirà amb l'expedient.
- Suggestir que aquests processos "ens ocupen molt més temps que altres temes", reproduint la consideració de l'aposta feminista com un "tema" i no com una base comuna a tot el que fem.
- Plantejar que aquesta aposta feminista és important i definir estratègies o polítiques específiques que a l'hora de posar en pràctica no compten amb recursos o hi ha altres punts més urgents que cal abordar.
- Definir estratègies o polítiques que són sumatoris d'accions que no generen canvis transformadors o que no compten amb una avaluació consistent.

És important ser conscients de les nostres resistències, detectar-les, fer-les visibles i definir mesures per al seu abordatge. En qualsevol cas, posar-les sobre la taula pot arribar a ser un indicador de canvi. Si no hi ha cap mena de resistència, podria ser que el que estem fent, que hauria

de remoure la nostra manera convencional d'entendre les nostres vides i organitzacions, no està generant els canvis que esperem. La incomoditat és, per tant, indicador de canvi.

La cultura organitzacional

Hem pres consciència que no es pot canviar l'organització sense passar per la cultura organitzacional. Podem canviar protocols, documents o llenguatges, però si no canviem els valors organitzatius que constitueixen les arrels de l'organització, la seva estructura profunda i el que impregna la nostra quotidianitat, no podrem aconseguir organitzacions més feministes. El que es considera valuós, important, diu de la nostra cultura organitzacional i està ple de valors sexistes i heteropatriarcals que ens toca detectar i anar canviant per nous valors, creences, símbols i referents igualitaris i feministes.

Canvis individuals, organitzatius i de context

Els processos de canvi organitzacional en pro de l'equitat de gènere impliquen canvis tant en les persones i en les mateixes organitzacions, com en el context en què ens trobem. No serveix fer canvis només en un dels tres àmbits. Hi ha hagut situacions en les quals hem canviat les nostres accions públiques, altres moments en què miràvem com era el nostre organigrama i les seves relacions de poder, i altres en què passem per la reflexió i el canvi personal, però entesos de forma aïllada no eren suficients. Tot forma part d'un procés, s'hi pot posar èmfasis i fases diferents, però hem d'aconseguir canvis transformadors que siguin integrals.

Perspectiva interseccional

Aquest procés inevitablement es creua amb altres elements que hem de tenir en compte: edat, capacitats, orientació i identitats sexuals, origen... són anàlisis que hem d'incorporar de manera interseccional en el nostre procés i per a nosaltres està sent un repte que no sempre és fàcil d'abordar. És responsabilitat nostra complicar els discursos que fem i creuar anàlisis feministes amb altres sistemes d'opressió (racisme, capitalisme, colonialisme, adultisme...), i que això es reflecteixi en les nostres pràctiques i a l'hora de prendre decisions.

Un procés que no s'acaba mai

Amb tots els seus avenços i dificultats, tenim clar que es tracta d'una aposta organitzativa imprescindible en tota organització social o entitat que advoqui per valors relacionats amb la igualtat, i, específicament, en totes les organitzacions i moviments socials la missió de les quals és treballar per fer societats més justes i igualitàries. Aquest procés no és una cosa puntual, sinó un continuïum, un estar sempre alerta i innovant amb

formes de relació dins de l'organització, generant complicitats amb unes altres, així com prenent decisions i revisant els avenços i les resistències que es vagin produint.

Canvi transformador que mereix l'alegria

Després d'aquests anys de procés, tenim encara més clar que val la pena, o com diria Amaia Pérez Orozco, que val l'alegria! I no sols això, sinó que és de justícia. Tota aquesta construcció és una oportunitat, que passa no només per les nostres idees i pensaments, sinó també per les nostres emocions i per les nostres pràctiques. Ens toca anar combinant, agitant la coctelera que barreja totes aquestes oportunitats de continuar construint models transformadors i, evidentment, feministes, des de la il·lusió i la motivació.

Així doncs, veniu amb nosaltres de viatge per l'invisible?

Referències bibliogràfiques

- Mugarik Gabe. (2013). El trabajo en equipo no patriarcal. Herramienta de cambio hacia organizaciones con una apuesta feminista de transformación social. Recuperat de: https://www.mugarikgabe.org/wp-content/uploads/2015/04/trabajo_en_equipo_no_patriarcal.pdf
- Mugarik Gabe. (2019). Avanzando en espiral hacia una organización feminista. Cambio organizacional pro equidad de género de Mugarik Gabe 2000-2019. Recuperat de: <https://www.mugarikgabe.org/wp-content/uploads/2020/01/HaciaUnaOrganizacionFeminista.Mugarik.pdf>
- Mugarik Gabe. (2019). *Viajando por lo Invisible*. Recuperat de: <https://www.mugarikgabe.org/viajandoporloinvisible/>
- Navarro Oliván, N. (2007). *Desigualdades de género en las organizaciones: procesos de cambio organizacional pro equidad*. San Salvador: PNUD.
- Navarro Oliván, N. (2017). En las organizaciones también queremos bailar. Cambio organizacional pro equidad de género (ponència inaugural). En *Viajando por lo invisible: Intercambio de prácticas no patriarcales para cambiar el mundo desde nuestras organizaciones* (Bilbao, 30 març 2017). Recuperat de: www.mugarikgabe.org/viajandoporloinvisible/wp-content/uploads/2018/12/Natalia-Navarro-Queremos-bailar.pdf