

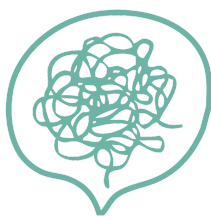


## **PRESA DE DECISIONS, PARTICIPACIÓ, DINÀMIQUES DE PODER I COHESIÓ DE GRUP**

*Seminari de formació en l'escala de provenció amb perspectiva de gènere,  
Escola de Cultura de Pau*

*Document elaborat per Mireia Parera Puigdomènech  
Juny 2021*





## PRESA DE DECISIONS, DINÀMIQUES DE PODER, PARTICIPACIÓ I COHESIÓ DE GRUP <sup>1</sup>

La presa de decisions i més concretament la presa de decisions consensuades, de manera igualitària, participativa i no sexista, és un dels esgalons de l'escala de provenció dels conflictes, definit per l'Escola de Cultura de Pau. L'escala parla de diferents aspectes que s'han de tenir en compte de cara a afavorir la cohesió de grups la creació de comunitats i la cooperació.

En aquest document desglosso més en detall algunes reflexions sobre el paper de la presa de decisions i la participació en la creació de grups i com n'és d'important tenir en compte les dinàmiques de poder.

### La perspectiva de gènere i els feminismes en la participació

Els feminismes i la perspectiva de gènere en la participació ajuda a visibilitzar les diferències de poder i a fer que els espais puguin ser més segurs i igualitaris per tothom.

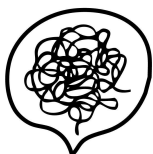
La socialització de gènere ha fet que tradicionalment els espais de participació, els rols de lideratge i els rols de visibilitat pública hagin estat ocupats principalment per homes cis<sup>2</sup>, homes que han crescut amb la pressió d'haver d'aportar, saber i estar a primera línia. Mentre que és comú que moltes dones cis o persones socialitzades com dones, notin que és més difícil aportar la seva veu per creences com "el que jo tinc a dir no és tan important" o "no em se expressar en públic", etc. La socialització i la interiorització de missatges d'aquests tipus, així com la pràctica assembleària i de participació reforça aquesta realitat. Varis estudis<sup>3</sup> mostren, com en espais mixtes, la veu majoritària segueix sent predominantment masculina, els estils més valorats són lineals i més teòrics, les

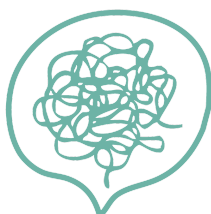
---

<sup>1</sup> Una part del contingut s'ha extret i adaptat del document "Eines per la gestió col.lectiva", escrit per Mireia Parera de Fil a l'agulla. 2018. Es pot consultar el document complet a la web [www.filalagulla.org](http://www.filalagulla.org) a l'apartat de recursos.

<sup>2</sup> Cis gènere es refereix a les persones que s'identifiquen amb el sexe assignat de naixement.

<sup>3</sup> La Comissió d'Economies Feministes de la Xarxa d'Economia Solidària de Catalunya va fer un estudi de les assemblees de participació en base a un qüestionari que es pot veure al document "Eines per la gestió col.lectiva"





veus que més s'escolten són aquelles que ostenten més poder i per tant, de nou, d'homes cis, hi ha situacions de mansplaining<sup>4</sup>, entre altres actituds masculines. Tenir en compte aquesta dimensió en la participació, és reflexionar sobre aquest tipus de coses, veure com ens atravesca i afecta i com fem per canviar certes situacions i comportament excloents i discriminatoris per raó de gènere, raça, classe o qualsevol altre eix d'opressió.

## La presa de decisions

En el procés de construcció de comunitats i de cohesió de grups, la presa de decisions és fonamental, tant en grups d'iguals i horitzontals com en grups amb altres models de governança i organigrames.

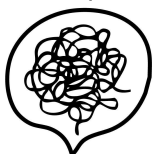
És important perquè és un dels elements que ajuda a sentir-se part i és a través de la presa de decisions que també es construeix la identitat del grup i per tant el sentiment de pertinença.

Constantment els grups estan decidint coses, ja sigui de manera formal o informal. El procés de prendre decisions és talment un procés de construcció de grup i per això és important tenir en compte tot el que incorpora i que realment pugui ser un procés de participació democràtic, inclusiu i que tingui en compte les dinàmiques de poder. Per això prendre decisions formals i més complexes vol dir:

- Que la diversitat d'opinions i experiències es pugui expressar i sigui escoltada i tinguda en compte. Això implica tenir en compte les diferències que es donen pel gènere, la classe, l'origen, la raça, etc. Doncs que la diversitat s'expressi, vol dir que hi ha persones, predominantment homes cis que hauran d'aprendre a callar, per deixar espai a persones noves al grup, dones, migrants, de classe socioeconòmica baixa, sense estudis, etc. I implica també tenir en compte els diferents rols, i per tant les visions més minoritàries, que solen estar representades per persones de sectors més marginats i amb menor presència en el grup i també a nivell social.
- Que hi hagi capacitat per dissentir i donar opinions que aparentment poden semblar contradictòries o que ho són. Per això cal guanyar capacitat de saber que no ho sabem tot i que la nostra opinió i posició

---

<sup>4</sup> Situacions en les que un home cis tracta d'explicar a una dona o persona no binària conceptes que no coneix en primera persona desacreditant a l'altra persona.





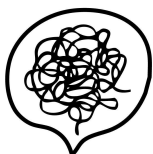
és una més en un conjunt. Des d'una visió de gènere i feminista, aquesta també és una feina que hauran de fer sobretot homes cis i persones amb privilegis com les persones blanques, de classe mitja alta, amb estudis, amb molta experiència en el camp que es parli, etc.

- Que hi hagi espais de debat on reflexionar i conèixer més a fons els diferents punts de vista.
- Que s'aprenqui a cedir per buscar l'entesa
- I s'acabi prenent una decisió seguint un mètode establerts i consensuat pel grup.

#### Passos per a la presa de decisions formals<sup>5</sup>:

1. Definir l'abast de la decisió: saber sobre què s'està decidint i quines implicacions té. Segons l'abast les decisions es poden classificar en: estratègiques, organitzatives i operatives.
2. Identificar qui pren la decisió: entre totes, la comissió, una persona, un grup de persones expertes...
- 3- Com decidirem: unanimitat (el 100% dels vots), consentiment (mètode sociocràtic basat en aconseguir la millor decisió en el moment sense objeccions), consens (procés que diferencia el vot en: recolzar, apartar-se i bloqueig), majoria simple (més vots a favor dels que estan en contra), majoria relativa (ser la opció més votada), majoria qualificada (un mínim de vots superior a un percentatge establert), majoria absoluta (un mínim de la meitat més un dels vots emesos)...
4. Definir criteris que hem de tenir en compte per decidir.
5. Reunir la informació necessària
6. Generar alternatives: veure quines altres possibilitats existeixen.
7. Avaluar alternatives: avaluar els avantatges i inconvenients de les alternatives respecte a la proposta principal.
8. Decidir en base al sistema escollit. Tenir en compte aspectes com qui ho durà a terme, quantes persones hi participaran, quan, com, etc.
9. Executar la decisió
10. Avaluar la decisió

<sup>5</sup> Font Briggs, B. (2000), "Introducción al proceso de consenso". IIFAC





En el procés de presa de decisions, escollir el mètode i el procés més adequat també facilitarà la cohesió. Si es vol que les persones se'n sentin part i les decisions preses es segueixin, en decisions estratègiques i organitzatives serà més recomanable prendre les decisions per mètodes com el consens o el consentiment i dedicar el temps necessari per a prendre la decisió. Doncs sovint es necessita temps per pensar, reflexionar i debatre, abans de decidir res.

En grups amb una estructura jeràrquica és recomanable que les persones amb més poder en l'estructura també tinguin estils de lideratge més democràtics i per tant facin partícips a les persones que lideren. Per exemple, és comú que en una escola sigui el professorat qui posi les normes de funcionament del centre. S'ha demostrat que aquells centres amb models més democràtics que fan participar a l'alumnat en la definició de les normes tenen més èxit en el seu compliment i en la millora del clima del centre.

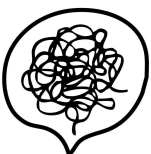
Per això recolzar a les persones a que tinguin el seu propi criteri, autonomia i capacitat de decisió són elements d'empoderament i de benestar que facilita que les persones se sentin més a gust i participin més.

A més a més de saber com prenem les decisions també ens ajudarà, com ja hem dit, ser més conscients de les dinàmiques de poder així com reflexionar sobre la nostra relació amb el lideratge, tant amb la capacitat de liderar com de deixar-nos liderar. I tenir en compte com la dimensió del gènere, raça o classe, entre d'altres ens influeix en això. En quin rol ens és fàcil posar-nos i en quin no i què necessitem treballar i prendre consciència, així com a quins privilegis he de renunciar.

## Les dinàmiques de poder

En totes les relacions humanes hi ha dinàmiques de poder, per això, el poder i el lideratge són temes claus en la gestió d'un grup. Al mateix temps, com que no tenim masses referents positius o bé no són els que més recordem, sovint s'associa poder a un mal ús o fins i tot a l'abús, i això fa que visquem en una relació curiosa amb el poder: en volem i al mateix temps el defugim.

Per poder, entenem la capacitat que tenim de generar un impacte i influir en el nostre entorn. És la capacitat de fer i la llibertat de no fer i no haver-se d'adaptar. Julie Diamond, defineix el poder, utilitzat de manera responsable i eficaç, com



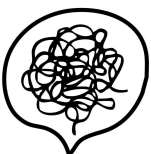


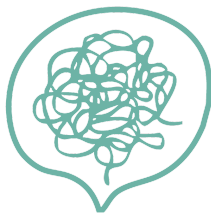
l'habilitat d'impactar i influenciar a través de diversos i imprevisibles contextos amb legitimitat, amb cooperació i acord dels altres implícit o explícit, per un bé comú o més gran.

És un concepte multidimensional i complexe, és a dir, no hi ha una persona que té poder i una altra que no en té de forma estàtica, sinó que les diverses dimensions del poder de cada persona interaccionen constantment i de forma canviant en les nostres relacions i en el funcionament del grup.

Hi ha diferents tipus de poder:

- El **poder extern**: se'ns atorga en virtut de la societat i el context en què vivim.  
Tipus:
  - **Poder sociopolític**: ve definit pel que a nivell global està més valorat, per les normes i valors socials de la cultura occidental majoritària. I té a veure amb aspectes com: la identitat de gènere, la raça, el nivell educatiu, l'edat, la classe socioeconòmica, l'estat de salut físic i mental, la orientació sexual, el lloc de procedència... Així, algú que ha estat educat com a home, és vist com a tal i s'hi identifica, en determinats contextos té més poder per aquest fet que una altra persona amb una altra identitat de gènere. Per exemple, en un grup gran pot tenir més facilitat per dir el que pensa, té més capacitat d'accedir a llocs de lideratge en les jerarquies, etc.
  - **Poder contextual**: és el tipus de poder que es relaciona amb les jerarquies o l'estructura establerta en el grup i amb el què està més valorat a un nivell no tan visible. Per exemple, seria el cas de les persones en rols de coordinació o lideratge, o bé les persones que porten més temps al grup, que coneixen a més gent, que són del lloc, etc.
- El **poder intern**: que cultivem i desenvolupem al llarg de la vida. Tipus:
  - **Poder psicològic**: relacionat amb l'autoestima, la capacitat d'afrontar situacions difícils, les habilitats socials i psicològiques, la capacitat de conèixer i gestionar les emocions, els conflictes, la sensació de confiança i seguretat amb una mateixa, etc.
  - **Poder espiritual**: és el poder i privilegi que ve de la relació i connexió amb alguna cosa més gran, transcendent, ja sigui una creença espiritual, un sentit en la vida, una visió del món, la connexió amb la natura...





I com dèiem abans, és multidimensional i complexe, en cada moment i en cada relació hi ha en joc diferents tipus de poder i la dinàmica pot canviar en un segon. És com si fos una xarxa on s'interseccionen diferents eixos que influencien la nostra manera de relacionar-nos. Això vol dir que tot i que siguis home, altres aspectes com la raça, l'antiguitat en un grup, els teus coneixements, la teva autoestima, etc., interseccionen i afecten de manera diversa en la teva capacitat de parlar en públic i de ser escoltat.

És important tenir en compte que hi ha avantatges i inconvenients en tot, i és interessant estar en contacte amb situacions on tenir poder i on no tenir-ne. Poder transitar entre rols amb poder i sense ens ajuda en el nostre desenvolupament emocional i social, a saber com se senten les altres persones i, per tant, a tenir més eines relacionals. Així augmenta la nostra consciència i la capacitat de fer-ne un bon ús.

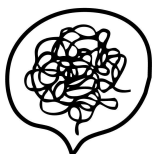
## La percepció del poder

Tendim a identificar-nos amb la falta de poder, doncs és més fàcil reconèixer les capacitats de les altres persones que les pròpies. I, a més, reconèixer els privilegis que tenim ens fa sentir culpables. A vegades no volem sentir-nos diferents a la resta, ni sentir que tenim capacitats i privilegis que les altres no tenen.

Aquest poder percebut és determinant, ja que afecta la manera en la que l'utilitzem. Si no som conscients del poder que tenim i de la nostra capacitat d'impacte, és més fàcil que en fem un mal ús. I això passa molt sovint, doncs quan tenim poder ens oblidem que la resta no, i pensem que és natural, que tothom té la mateixa capacitat que nosaltres per parlar en públic en un grup gran de persones o per viatjar amunt i avall, o per moure's per la ciutat... Un dels grans privilegis de tenir poder és el no haver de patir per un tema, no haver-lo d'estar afrontant cada dia i no ser conscient del patiment de l'altra banda.

Per aquesta raó, és molt important ser conscient, notar i estar en contacte amb el nostre poder. Tots i totes tenim àrees en les que en tenim i àrees en les que no.

Per altra banda, quan diem estar en contacte amb el nostre poder, no vol dir sobreutilitzar-lo, doncs això ens portaria a abusar-ne. Vol dir, notar el poder extern, deixar de banda alguns privilegis, ser-ne conscients d'alguns altres i notar el poder intern, que és transferible a qualsevol situació i context. Vol dir estar en contacte





amb la teva personalitat, amb qui ets, amb les teves capacitats, talents i experiències.

Des dels feminismes, un altre aspecte important en relació al poder, és la importància de renunciar a certs privilegis. Una manera de no fer ús dels privilegis i per tant de fer un bon ús del poder és prenent consciència de la llibertat i facilitat que tens en un grup de parlar, dir el que penses i que s'escolti la teva opinió i aprendre en aquest context a callar més. Aprendre a estar incòmode en el -no dir-, en el -no participar-, per a deixar espai a d'altres persones que també necessiten i volen ser escoltades i tingudes en compte. El que tu no aportis, no pateixis, que tard o d'hora, alguna altra persona del grup ho farà. I si no, potser és que ara no tocava o no era tan important.

## La governança

La governança d'un grup o organització fa referència a com s'organitza internament i la manera d'exercir el poder i el lideratge. Hi ha diversos models, alguns més horitzontals, on l'assemblea (o sigui totes les persones del grup) és la sobirana, i d'altres, més verticals, amb una jerarquia de càrrecs que afecta la presa de decisions. Entre els dos models hi ha també estructures mixtes com el model sociocràtic<sup>6</sup>, i cada un d'ells té les seves potencialitats i reptes.

Quan una estructura organitzativa afecta la participació, hi ha pèrdua de motivació, conflictes... No sempre que això passa s'ha de fer un canvi de model. A vegades l'organització està topant amb altres límits, com la falta de recursos, les dificultats per liderar i acceptar un cert lideratge, etc.

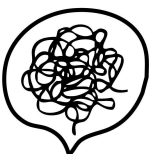
A vegades fer un canvi organitzacional no és tan senzill i fer una reflexió més profunda que ens permeti identificar i ser conscients d'aquells temes que limiten, pot ajudar a gestionar-los i transformar allò que sigui necessari.

## La participació

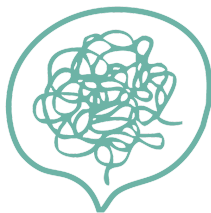
Participar ho podríem entendre com ser part, i per això hem de voler-ho, tenir una motivació, una necessitat, un sentit. I per altra banda hem de tenir la capacitat per a

---

<sup>6</sup> Per a saber més: <https://es.wikipedia.org/wiki/Sociocracia>







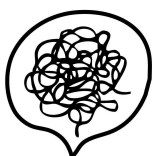
fer-ho, això vol dir tenir la informació, els coneixements i els mitjans necessaris (recursos i el temps), així com també les habilitats.

Participar no vol dir només parlar, també vol dir saber callar perquè altres parlin i el que és més important saber escoltar i aprendre dels altres.

Per tant és interessant conèixer en cada grup què entenem per participació i com facilitar els canals i els mitjans necessaris per afavorir el flux d'informació necessari per participar i com podem cuidar els processos i les relacions per a que les persones se sentin part.

#### Què podem fer si.... algú no participa

- Preguntar-nos què volem dir amb que no participa: què és el que no està fent? I què és el que ens preocupa d'això?
- Preguntar-nos si té la informació, coneixements i mitjans necessaris per fer-ho? Hi ha un espai segur i respectuós per a fer-ho?
- Poder preguntar-li amb curiositat i a soles: com està en el grup, si està participant com vol fer-ho, si necessitaria alguna cosa per estar participant més o d'una altra manera...
- Ser conscient que no tothom se sent igual i que les dinàmiques de rang i les experiències personals fan que a vegades sigui més difícil per algunes persones parlar en públic o callar-se o expressar una emoció o moure's, etc. I per tant ser conscient de quines són les dinàmiques de poder en el grup i si el grup és segur per aquesta persona. Què està fent el grup per a que sigui realment igualitària la participació?
- Nombrar des del principi diferents maneres de (no) participar i estar per donar llibertat als diferents estats.
- Que el grup es doni temps i espais per reflexionar sobre com es comunica i quines són les dinàmiques de participació que tenen, quin és el seu ideal i què podrien fer per caminar cap allà.
- Que les persones que tenen més poder el grup i més capacitat per aportar i dir la seva, aprenguin a callar més i deixar més espai.





## Poder, participació i presa de decisions

El poder, la participació i la presa de decisions són tres elements que s'interrelacionen i són claus en la construcció de grups i cultures no violentes. Hem de tenir en compte:

- Quines són les dinàmiques de poder en relació al gènere i altres eixos moment a moment i com interfereixen en la participació i en la presa de decisions.
- Quina cultura de la participació hi ha al nostre grup i si és la mateixa que la que volem promoure.
- Com s'organitza i funciona internament el nostre grup, quin model de governança té i si és el més apropiat.
- Quines són les decisions que prenem, com les volem prendre i si la gent se sent part d'elles i les segueix.

Són molts elements i tots ells importants. Tanmateix hi ha aspectes més invisibles i per tant més difícils de detectar que tenen a veure amb les estructures de poder informals que afecten molt la dinàmica dels grups. Per això, és molt i molt recomanable tenir espais de treball personal, de treball de grup, de compartir com estem, com vivim el funcionament del grup, etc. Això facilitarà que aquestes dificultats aflorin, que es pugui ser més conscient de les diferències i com afecten i per tant ajudarà a que es facin els canvis necessaris per a una cultura de grup més cooperativa. Però això només podrà passar, si hi ha una cultura compartida de no ser impune davant de comportaments violents. Doncs si es comparteixen situacions que fan mal i no es fa res per resoldre-les, només servirà per mantenir o incrementar el malestar. En aquest sentit recomano conèixer més sobre la mirada restaurativa.

