

ERAKUNDEAREN KULTURAREN ALDAKETA, IKUSPEGI FEMINISTATIK AZTERTUTA: premisak, printzipioak eta aldaketarako gako praktiko batzuk



BERDINTASUNA + IGUALDAD

BIZKAIAKO FORU ALDUNDIAK SUSTATUTAKO EMAKUMEEN
ETA GIZONEN ARTEKO BERDINTASUNERAKO EKIMENAK
INICIATIVAS PARA LA IGUALDAD DE MUJERES Y HOMBRRES
APOYADAS POR LA DIPUTACIÓN FORAL DE BIZKAIA



Generoko Aholkularitza
Consultoría de Género
EDE



BERDINTASUNA + IGUALDAD

BIZKAIKO FORU ALDUNDIAK SUSTATUTAKO EMAKUMEEN
ETA GIZONEN ARTEKO BERDINTASUNERAKO EKIMENAK
INICIATIVAS PARA LA IGUALDAD DE MUJERES Y HOMBRES
APOYADAS POR LA DIPUTACIÓN FORAL DE BIZKAIA

Emakumeen eta gizonen arteko berdintasunaren arloan proiektu eraldatzaileak egiteko Bizkaiko Foru Aldundiak emandako dirulaguntzaren esparruan prestatutako materiala

AURKIBIDEA

1. Sarrera	1
2. Hurbilketa esparrua: kontzeptuetatik balioetara	4
2.1. Zer da erakundearen kultura edo erakunde baten alderdi kulturala?	4
2.2. Zer esan nahi du erakundearen kultura begirada eraldatzailetik eta ikuspegi feministarekin lantzeak?	6
2.3. Zer balio eta printzipio feministak gida dezakete aldaketa kulturala?	10
3. Praktikarako elementuak: abiapuntua, egin daitezkeen ibilbide posibleak eta eragiteko prozesu giltzarriak	14
3.1. Abiapuntuko zer elementuk errazten dute erakundearen kultura berrietara mugitzea?	14
3.2. Imajina dezakegu ibilbide estandar bat erakundearen kultura aldatzeko prozesuak aktibatzeke orduan? Eta bidean zaindu beharreko elementuak?	19
3.3. Badago eragin beharreko prozesu giltzarriak, kultura eraldatzaile eta feministetara mugitzeko orduan? Inpaktu nabarmena sortzen duen detonatzaileak?	22
4. Bibliografia	34



1. SARRERA

Gizarteak gero eta aldakorragoak dira, eta erronka berriak, ziurgabetasunak edo logika eraldatzaileak dituzte. Ondorioz, erakundearen kultura eta gobernantza-eredu arinagoetara mugitu behar dute erakundeek, ingurune aldakorretara errazago moldatu ahal izateko. Bide horretan, ez diete uko egin behar euren balioei eta gizarteari egiten dioten ekarpenari. Aldi berean, erakunde sozial gisa dugun izateko arrazoiarekin koherenteak izan nahi badugu, oinarrian ditugun printzipioen artean egon behar du begirada feministak. Izan ere, erakunde sozialak garen heinean, gure misioa eta egiteko modua gidatzen duten elementuak dira berdintasuna, elkartasuna, pertsonak edo justizia soziala.

Zalantzarik gabe, erakunde batek bere esentzian eta egiteko moduetan aldaketa nabarmenak txertatu nahi baditu, lehendabizi, zer eraldaketa kultural mota nahi duen galdetu behar dio bere buruari. Erabaki horretan, erantzuna marka dezaketen elementu garrantzitsuak izan daitezke honako elementu hauek: erakundearen historia, oinarrian dituen balioak, neurria edo egiten duen jarduera mota, egindako ibilbidea, aldaketarekiko konpromisoak edo begirada berriak aztertzeak erakundean sor dezakeen inpaktua, beste gauza batzuen artean. Hurrengo pausoa aurrera egitea, arakatzea eta helburu horren bila sakontzea izango da.

Dokumentu honetan zehar, eta imajinatzen eta proposatzen dugun erakundearen eraldaketaren oinarri gisa, pertsonak eta bizitza erdigunean jartzen dituzten erakundearen alde egiten dugu: lan egiteko modu autonomoagoak dituztenak, malguak, autogestio handiagoa dutenak, kolaboratiboak, ongizatea sustatzen dutenak, erantzunkideak eta demokratikoak. Enpatia duten erakundeak, barruan zein kanpoan zaintzaren etika dutenak, eta lidergoen eta gobernantza kolaboratiboen alde egiten dutenak.

Eta, bereziki, erakundearen aldaketa begirada feminista batetik egiteko apustua egiten duten erakundeak. Horretarako, historian zehar genero-desberdintasuna eta beste diskriminatzeko modu batzuk iraunarazi dituzten egiturak, praktikak eta balioak eraldatu behar dira. Sakon aldatu behar dira erakundeko botere-harremanak, politikak eta praktikak.

Erakunde batek aldatzea erabakitzen badu, aldaketak inpaktua izango du haren barne-garapenean, baina baita kanpoan garatzen duen jardueran ere. Erakunde bat osatzen duten pertsonen arteko bizikidetzaren eta kanpoko munduarekin erlazionatzeko moduaren erreferentzia esparrua da erakundearen kultura. Kultura-aldaketak aldatu egiten ditu erakunde- eta gobernantza-ereduak. Era berean, erakunde batek gainerako gizarte-eragileekin dituen portaerak arautzen dituen nortasun publikoaren adierazpen bat da erakundearen kultura. Funtsezkoa da barrukoaren eta kanpokoaren arteko koherentzia.



Gainera, koherentzia hori lortzeko, askotariko gizarte-eragileen arteko sareko lanaren begirada sistemikoa txertatu behar da, sinergiak sortzeko, balioa eskaintzeko eta inpaktua handitzeko. Trantsizio ekologikoa, eraldaketa digitala, genero-berdintasuna, kohesio soziala eta lurralde-kohesioa posible izan daitezen, gizarte-eragileen arteko indarrak batu behar dira; hori da modu bakarra.

Begirada feministatik, ezinbestekoa da erakundearen egiturak eta lan-prozesuak birpentsatzea, eredu horizontalagoak eta kolaboratiboagoak lortze aldera. Azken finean, ezin dugu ahaztu gure erakundeak egiturazko desberdintasun-sistema eta -testuinguru batean sortu direla eta horren parte direla, eta, hortaz, desberdintasunek iraun egiten dutela eta errepikatu egiten direla. Desberdintasun horiek iraunarazten dituzten botere-harremanek, emakumeen eta gizonen arteko desberdintasunek eta balioen eta sinesmenen sistema zorrotzagoek zeharkatzen dituzte erakundeak.

Erakundearen kultura feminista bultzatzeko, konpromiso sakona eta egituratua behar da, honakoak sustatuko dituenak: genero-berdintasuna, justizia soziala eta emakumeen eta diskriminazioak jasaten dituzten beste kolektibo batzuen aurkako diskriminazio eta indarkeria mota guztiak ezabatzea.

EDE Fundazioak ibilbide luzea du berdintasunaren eta indarkeria matxistaren arloan. Hasieratik, apustu argia egin du erakundearen barruan emakumeen eta gizonen arteko berdintasuna bultzatzeko (berdintasun-planak, berdintasunerako ekintzak sustatzen dituzten barne-taldeak, erakunde gisa konpromiso sozialak bere gain hartzea...), eta kanpora begirako ekintzak, proiektuak eta ikerketa-zerbitzuak, aholkularitza, prestakuntza eta esku-hartzea egiten ditu; era berean, erakunde eta administrazio publikoekin lan egiten du, aipatutako gaiarekin lotuta.

Gainera, erakundeei laguntzen diegu aldaketara bideratutako garapena eta bultzada hobetzen, eta horrek giltzarriak eskaintzen dizkigu, esperientzian eta eremuaren ezagutzan oinarrituta. Zentzu horretan, erakundeei eskaintzen diegun aholkularitzari edo ibilbide luzeko lidergo-programei esker, erakundeen beharrak, zailtasunak eta agertokiak ezagutu ditzakegu. Horiek kontuan hartzea garrantzitsua da inpaktua izango duten ibilbide luzeko aldaketei aurre egiteko.

Beste erakunde sozial askok bezala, genero-berdintasuna, sentsibilizazioa edo emakumeen parte-hartzea bultzatzen dituzten prozesuak, praktikak, ekintzak edo agendak jarri ditugu martxan. Hala ere, oraindik ere beharrezkoa da erakundeetan aldaketa sakonak egitea, egitura eta prozesu ukigarriak eta ukiezinak, formalak eta informalak, iraultzeko.





Guk hasi dugu gure bidaia. Aldaketa esanguratsuak bilatzen dituzten eraldaketak arakatzen hasi gara, erakundearen paradigma demokratikoagoetan eta printzipio feministetan oinarrituta. Horretarako, beharrezkoa da oinarriak, botere-egiturak eta balio hegemonikoak iraultzea eta horietan sakontzea. Baina kultura inklusiboagoa, ekitatiboagoa eta errespetutsuagoa eraikitzea da helburua; ez soilik emakumeentzat, baizik eta pertsona guztientzat, justizia sozialaren eta generoaren ikuspegitik.

Dokumentu honen helburua ez da jarraitu beharreko bidea erakustea. Guk oraindik ez dugu bide hori deskubritu, ezta bertatik igaro ere. Hori dela eta, euren barne-erlaketan dagoeneko bide luzeagoa egin duten horietatik edan dugu, eta eredutzat hartu ditugu. Zentzu horretan, ekonomia sozialeko erakundeak erreferente garrantzitsuak¹ dira. Dena den, egina dugun bidean oinarrituta, leihoak ireki ditugu eta intuizioz arakatzen hasi gara, gure errealitate konkretutik. Eta, hortik, interesgarriak izan daitezkeen giltzarri batzuk parteka ditzakegu. Hori da, behintzat, dokumentu honen helburua.

Ez da dokumentu itxi bat, ezta jarraitu beharreko dogma bat ere. Gure asmoa giltzarri orokor batzuk ematea da, erakundearen aldaketaren gaineko hausnarketa bultzatzeko, ikuspegi feministatik; batzuetan, praktikan oinarrituta, eta, beste batzuetan, teorian. Dokumentu hau esku artean duenak aldaketa horretan sakontzeko interesa senti dezala, eta gure lehenengo hurbilketak mota horretako prozesuak hasten lagun dezala.

Gure nahia sakon arakatzea da, eraldaketaren bila. Eta, bidean, sareak eta harremanak eraiki nahi ditugu erakunde bizigarrietara gehien hurbildu diren horiekin, zentzurik zabalenean. Bidea egiteko dugu oraindik, baina, zalantzarik gabe, oso garrantzitsua iruditzen zaigu ikasteko eta ekintza kolektiborako. Bitartean, hurrengo orrialdeetan, arakatzen laguntzen duten eta horretarako gonbita luzatzen duten gako batzuk eskaintzen dizkizugu.

Dokumentu honetan askotariko osagaiak topatuko dituzu erakundearen aldaketa eraldatzaileak ulertzen eta bideratzen laguntzeko, ikuspegi feministatik. Zehazki, gai hauek lantzen dira:

HURBILKETA ESPARRUA:

- Erakundearen kultura edo hura bereizten duten elementuak zer diren ulertzen laguntzeko ideia orokorrak ematen ditugu, modu sintetikoan.
- Aldaketa kultural eraldatzailetzat zer ulertzen dugun azaltzen dugu, ikuspegi feminista batetik.
- Feminismoa sostengatzen duten eta erakundearen aldaketa gidatzeko esanguratsuak diren premisa eta printzipio giltzarrietako batzuk nabarmentzen ditugu.

PRAKTIKARAKO ELEMENTUAK

- Erakundearen kultura berrietara mugitzea errazten duten hasierako elementu batzuk aipatuko ditugu. Bideari ekin aurretik berrikusi beharreko giltzarriak dira.
- Prozesu mota hauek hasteko orduan erabilgarri izan daitezkeen ibilbide bat proposatzen dugu, baina ez da beharrezkoa beti pauso horiei jarraitzea.
- Ikuspegi feminista batetik eraldaketarako bidean lanean hasteko prozesu giltzarri edo detonatzaile batzuk adieraziko ditugu.



¹ Euskadin, ekonomia sozialeko erakundeek bide ukaezina egin dute. Ez genuke gai honetan lan eta ekarpen nabarmena egin duten erakunde batzuk aipatu eta beste batzuk aipatu gabe utzi nahi. Dena den, erakunde horietako batzuek sortutako bibliografia jasota dago dokumentu honen amaieran.

2. HURBILKETA ESPARRUA: KONTZEPTUETATIK BALIOETARA

2.1. Zer da erakundearen kultura edo erakunde baten alderdi kulturala?

“Helburu baten eta ondare baten artean dabilzan pertsonen komunitatea da enpresa (...). Bide horretan, pertsonak eta horiek erlazionatzeko duten moduak (bezeroekin edo hornitzaileekin) egiteko modu jakin bat zehazten du. Bide berdingabea. Bide berdingabe hori da haren kultura. Eta kultura horrek, erakundearen eragiketen eta narratiben mamia denez, arrakastarako gaitasuna eta porrotari aurre egiteko modua baldintzatzen ditu. Kultura hori xehetasunetan ikusten da, egin beharrekoa eta egin behar ez dena egiteko moduan, botere-harremanen adierazpenean, eguneroko adierazpenetan, emozioen trazabilitatean... (...) Komunitate bizi bat da, irakasten ez diren baina kutsaduraren bidez ikasten diren kodeak ezartzen dituen. Lurpeko eraikuntza historikoa da, erakunde bakoitzean natural edo arraro gisa ikusten diren **portaeren uholde bat**”².

Erakunde bat bereizten eta gidatzen duten **balioen, sinesmenen, arauen, jarrearen, portaeren eta praktiken multzo bat** da erakundearen kultura. Erakunde batean dauden pertsonak partekatzen dituzten esanahiak, ulertzeko moduak, bizitzeko moduak eta jarduerak bizitzeko eta ikusteko moduak dira; «normala» eta legitimoa zer den eta zer ez den ezartzen duten sinesmen partekatuen multzoa.

Erakunde baten DNA edo nortasuna da, eta eragina du kideek elkarren artean eta kanpokoekin harremanak izateko, erabakiak hartzeko, arazoak konpontzeko eta helburuak lortzeko duten moduan. Fenomeno hori, orokorrean, ez da oso esplizitua. Erakundearen barneko egiteko modu eta erlazionatzeko modu ugaritan dago, bai formaletan, bai informaletan: lan-ohiturak, gure egiteko moduaren oinarrian dauden balioak, boterea adierazteko eta ezartzeko moduak, laneko giroa, iruzkin onargarriak edo onartezinak, trebetasunen eta gaitasunen balorazio-hierarkia...

“Erakundeak sistema bizi eta sozialak dira, eta lortu beharreko xede eta helburu batzuk dituzte. Eta bertako banakoen eta taldeen artean sortzen diren harremanak ez dira kasualitatearen emaitza, enpresa bakoitzak modu jakin batzuk baititu (balioak, sinesmenak, portaerak...). «Arau kulturalak» dei geniezaieke modu horiei. **Erakunde baten zatirik garbiena eta egiazkoena** osatzen dute horiek, kopiatu ezin dena”³.

Erakunde bat osatzen duten pertsonen arteko **bizikidetzaren** eta kanpoko munduarekin erlazionatzeko moduaren **erreferentzia esparrua** da erakundearen kultura. Aldatu nahi diren alderdien kulturak eta eraldaketak nola funtzionatzen duen ohartzeak inpaktu zuzena du pertsonengan eta horien arteko harremanetan, eta zalantzan jartzen dira honakoak, beste gauza batzuen artean: parte izatearen sentimendua, botere eremuak, harreman-ereduak, pertsonen zaintza, lidergo-ereduak, ekoizteko moduak, parte-hartzea, etab. Kultura-aldaketak aldatu egiten ditu antolaketa- eta gobernantza-ereduak, une horretako egoerei eta beharrei hobeto erantzuteko.

Era berean, erakunde batek gainerako gizarte-eragileekin dituen portaerak arautzen dituen **nortasun publikoaren adierazpen** bat da erakundearen kultura. Zentzu horretan, erakunde sozialak erreferenteak eta inspiratzaileak dira ingurukoentzat, eta aldaketak sustatzen dituzte gizartean, politikan eta ekonomian. Barruan aldaketa hori lortzeko interpelatzen diren lehenak dira, euren jardueraren bidez aldaketa kanpora eramanez ahal izateko.

² Ayerza, J.M., Escorihuela, “Uli”, Mancisidor J. *El método Fábrica*. Cómo abordar la transición cultural de las organizaciones. 2024

³ Ayerza, J.M., Escorihuela, “Uli”, Mancisidor J. *El método Fábrica*. Cómo abordar la transición cultural de las organizaciones. 2024

Puntu honetara iritsita, erakundearen kulturaren gaineko argibide zehatzago batzuk ematea komeni da. Dokumentu honetan zehar “erakundearen kultura” terminoa erabiliko dugu, singularrean, baina “erakundearen alderdi kulturala” terminoa ere egokia dela uste dugu.

Erakunde bat, normalean, kulturen multzo batek osatzen du; ez du kultura bakar batek osatzen, baina egon liteke joera menderatzaile bat. Erakundeetan hainbat kultura egon daitezke aldi berean eta erakundearen bizitzan zehar. Kultura horiek “tentsioan” mantentzen dira etengabe, eta erakundearen esentzia naturala da hori: izateko eta ulertzeko modu batzuen eta besteen arteko borroka (ez da zentzu peioratiboan ulertu behar da). Hori dela eta, “erakundearen alderdi kulturala” terminoa izan liteke egokia, baina erakundearen kultura terminoa erabiliko dugu dokumentuan zehar, irakurmena sinplifikatzeko eta izaera orokorragoa duten gai batzuetan arreta jarri ahal izateko.

Definizioarekin aurrera eginez, **erakundearen kulturaren osagai giltzarri** batzuk aipatu behar dira. Jarraian laburtuko ditugu:



Balioak eta sinesmenak

Erakundearentzat garrantzitsuak diren funtsezko ideiak dira; erakundearen eta bertako kideen portaera gidatzen duten oinarritzko printzipioak. Erakunde batean lan egiten duten pertsonen erabakiak eta portaerak gidatzen dituzte balioak, eta esparru bat eskaintzen dute erakundearen testuinguruan “egokia” edo “desegokia” zer den zehazteko. Balioen adibideak: zintzotasuna, berrikuntza, erantzukizun soziala edo zerbitzuaren bikaintasuna.



Arauek eta portaerak

Erakundeko kideen jarduteko moduari buruzko idatzi gabeko arauak edo espektatibak dira. Hainbat egoeratan pertsonen nola jokatzeari espero den definitzen dute arauak, komunikatzeko modua edota arazoak konpontzeko modua barne. Bistako portaerak arau horiek islatzen dituzten, eta barne har dezakete janzteko modua zein taldean lan egiteko modua. Diskurtso formal eta informaletan adierazten diren sinesmenen sistemak, balioak eta eredu mentalak izan daitezke.



Errituak eta zeremoniak

Erakundearen kultura eta balioak indartzen dituzten praktika errepikakorak dira (ohiko ekitaldiak eta jarduerak). Barne har ditzakete honelako ekitaldiak: lorpenen ospakizunak, aldian behingo bilerak, trebakuntzak, langileen aitortzak edo gizarte-jarduerak. Erakundearen kultura sendotzen eta enpresaren barruan bizirik mantentzen laguntzen dute erritu horiek.



Sinboloak eta hizkuntza

Erakundearen kultura ordezkatzeko elementu bisualak eta fisikoak dira sinboloak. Sinboloak barne hartzen dituzte logotipoak, leloak, bulegoak, lanerako espazioaren antolaketa eta dekorazioa, janzteko modua, eta abar. Elementu horiek erakundearen kulturari buruzko mezuak komunikatzen dituzte. Hizkuntzaz ari garenean, erakundearen barruan erabiltzen diren hizkuntza espezifikoak eta terminoak ari gara; baliteke horiek ez ohikoak izatea erakundetik kanpo. Barne hartzen ditu erabiltzen diren termino espezifikoak, komunikazioaren tonua...



Istoriak eta mitoak

Erakundearen barruan partekatzen diren kontakizunak. Sarritan, irakaspen moralak izaten dituzte, edo balioen eta portaeren adibide izaten dira.



Egiturak eta politikak

Erakundearen egiturak, politikek eta prozedurek ere eragiten diote kulturari. Erakundeak oso hierarkikoak eta burokratikoak direnean, adibidez, kultura zurrunagoa eta formalagoa izan ohi da. Aldiz, erakunde lauago eta horizontalagoen kasuan, kultura kolaboratibagoa eta malguagoa izan ohi da.



Lidergoa

Lidergo-estiloak inpaktu handia du erakundearen kulturaren. Liderrek kultura moldatzen eta indartzen dute, haien portaeraren, balioen eta erabakien bidez. Langileekiko elkarrikeria, gardentasuna eta ahalduntzea sustatzen duten liderrek kultura irekiagoa eta parte-hartzaileagoa sortzen dute.

Erakundearen kulturak **erakunde osoan du eragina**: portaeretan (pertsonen enpresaren barruan nola jokatzeko duten, arazoak nola konpontzen dituzten eta erabakiak nola hartzen dituzten baldintzatzen du); laneko giroan (kultura positibo batek handitu egin dezake langileen asebetetze maila; aldiz, kultura toxiko batek estres eta txandakatzeko maila altuak ekar ditzake); errendimenduan (faktore erabakigarria izan daiteke erakundearen produktibitatean, berrikuntzan eta errendimendu orokorrean; balioak eta ikuspegi komun bat partekatzen dituzten lantaldeak eraginkorragoak eta kolaboratiboak izan ohi dira); edo kanpo-harremanetan (enpresak kanpoan duen irudiari eragiten dio, eta, hortaz, bezeroek, hornitzaileek eta langile posibleek enpresaz duten pertzepzioari eragiten dio).

Erakundearen kultura motak askotarikoak izan daitezke, eta guztiek, modu batean edo bestean, erakundea eraikitzen dute. Mota batzuk aipatuko ditugu, sakontzeko asmorik gabe: boterearen kultura, egitura hierarkiko sendo batean oinarritzen da, boterea pertsona gutxi batzuek dute eta erabakiak modu bertikalean hartzen dira; rolen boterea, argi zehaztutako roletan antolatzen da, garrantzitsua da prozedurak eta arauak jarraitzea, eta lehentasuna ematen zaio egonkortasunari; zereginaren kultura, arazoak konpontzera eta emaitzak lortzera bideratuta dago, eta erakunde malguagoak eta biziagoak dira. Fokua pertsonengan jartzen duen kultura ere badago; bertan, harremanak, elkarlana eta garapen pertsonal eta profesionala baloratzen dira, hortaz, laneko giro positiboa eta motibatzailea bultzatzen du. Bestetik, berrikuntzaren eta moldagarritasunaren kultura irekita dago aldatetari, esperimentazioari eta sormenari. Kultura hori duten erakundeek hobetzeko, berritzeko eta etengabe aldatzen ari den ingurune batera egokitzeko modu berriak bilatzen dituzte uneoro.

Erakundearen kultura aldatzea edo indartzea **prozesu konplexua da, baina funtsezkoa** da epe luzean arrakasta izateko, pertsonen ongizatea hobetzeko eta testuinguru sozial aldakorretan garatzeko. Balio partekatuak islatzen dituen, langileen ongizatea sustatzen duen eta helburu estrategikoekin lerrokatuta dagoen lan-ingurune bat sortzean, erakundeek euren jarduerak hobetu dezakete, talentua atxiki dezakete, bertako pertsonen artean asebetetze maila handiagoa sor dezakete eta berdintzaileagoak izan daitezke.

Urteetan zehar, asko hausnartu da **erakundea aldatzeko ereduak** buruz⁴. Lan honen helburua ez da eredu horietan sakontzea, baina egia da aldaketa-prozesuan erakundeak gidatzeko balio dutela. Eredu bakoitzak alderdi batean edo bestean jartzen du aldatetaren fokua: lidergoa, aldaketa arrakastatsurako giltzarri gisa; aldaketa indibiduala, erakundearen eraldaketa lortzeko; hainbat elementu lerrokatzea, erakundeek funtziona dezaten; aldaketa-prozesuan igarotzen diren etapa emozionalak; autogestioa, aldatetaren elementu gisa, etab.

Zalantzarik gabe, erakundearen aldatetaren gaineko ikuspegiak inspiratzaileak dira, eta gure erakundeak eraldatzeko orduan interesgarriak diren fokuek eta giltzarriek zer bilakaera izan duten erakusten dute.

2.2. Zer esan nahi du erakundearen kultura begirada eraldatzailetik eta ikuspegi feministarekin lantzeak?

Aipatu dugun moduan, erakundearen kulturaren eredu ugari daude, baita eraldaketa mota ugari ere. Ziur asko, hainbat erakunde motaren nahasketa bat izango dira gure erakundeak, neurri handiagoan edo txikiagoan (fokua eraginkortasunean, berrikuntzan, pertsonengan... jarrita). Hortaz, erakunde bakoitzak topatu beharko ditu nahi duen helmugara iristeko giltzarriak, erakundearen abiapuntua eta helburuak kontuan hartuta.

Egiazko eraldaketan alde egiten duten paradigma berriek **sistema bizi** gisa ulertzen diren erakundeen alde egiten dute. Horiek etengabe aldatzen eta egokitzen dira, inguruari erantzuteko, plan estrategiko finko bati jarraitu beharrean. Erakunde horiek gai dira inguruko beharretara eta etorkizuneko ekarpenetara egokitzeko, erakundea osatzen duten pertsonen beti ezagutzen eta sentitzen ez dituzten adierazpenei lotu beharrean.

⁴ Esanguratsuenetako batzuk: Kotterren 8 Etapako Eredua, ADKAR Eredua, Lewinen Aldaketa Eredua, McKinseyren 7S Eredua, Eraldaketa Biziaren Eredua, John Fisherren Aldaketa Kudeatzeko Eredua, Christensenen Berrikuntza Disruptiboaren Eredua...

Horretarako nortasunari buruz, egiteko eta erlazionatzeko moduei buruz, gizarteari egiten dion ekarpenari buruz eta, funtsean, denboran zehar aldatzen den xede batekin jarraitzeko moduari buruz hausnartu behar da. Erakundearen helburuak alde batera uzten ditu metrika tradizionalak, hala nola errentagarritasuna edo hazkundera, eta langileei, gizarteari eta planeta osoari mesede egingo dien misio handiago baten alde egiten da. Aldaketa etengabeko prozesu bat dela ulertzen da, eta erakundeak bere inguruarekin batera egin behar duela aurrera; hortaz, ekarpenaren eta trantsendentziaren ideia daude.

Puntu honetara iritsita, oso garrantzitsua da geure buruari galdetzea ea **zertarako aldatu edo eraldatu nahi ditugun** gure erakundeak. Erakunde baten zentzua gizartea aldatzen laguntzea da; bereziki, erakunde sozialen kasuan (erakunde bakoitzak bere xedearen, misioaren, jarduera-sektorearen... arabera ekarpena egiten du). Inpaktu soziala, baldintzen hobekuntza, aldaketa soziala eta/edo aldaketa politikoa eragitea da erakundeen izateko arrazoiak.

Ikuspegi feministatik, ez da nahikoa erakundearen barne-aldaketa bat bilatzea. Aldaketa hori, zalantzarik gabe, beharrezkoa da. Baina **erakundearen balioek esplizituki heldu behar diete** laneko eta gizarteko dinamikak moldatzen dituzten **kanpoko botere-egiturei** (patriarkatua, kapitalismoa, zaintzaren antolaketa soziala...). Hortaz, erakundeari berari zuzenean eragiten dioten aldaketez gain, kanpoan ere eragin behar da, erakundearen barruan garatzen diren praktika feministen bidez edo erakundeak izan dezakeen eragin politikoaren bidez.

Funtsean, genero-berdintasuna eta justizia soziala sustatu nahi dira, eta desagerrarazi egin nahi dira emakumeen edo desberdintasunak jasaten dituzten beste pertsona batzuen aurkako diskriminazio eta indarkeria mota guztiak. Erakunde demokratikoagoak, bizigarriagoak, arlo pertsonalari eta kolektiboari arreta jartzen diotenak, edo bizitzaren jasagarritasuna bilatzen dutenak, zentzurik zabalenean, gizarte osoari eragiten dion barne-aldaketa baten bidez.

Erakundearen barne-eraldaketaren nahia eta sinesmena da, hortaz, barne-hobekuntzak gehiago eta hobeto laguntzen duela gizartea aldatzen eta gure xede edo misioa betetzen. Gainera, koherentsiak ere elementu traktorea izan behar du. Ez luke zentzurik izango gizartean aldaketak egin nahi izateak eta, aldi berean, erakundearen barruan aldaketa horiek ez partekatzeak edo erakundearen izateko eta jokatzeko moduan ez izlatzeak.

Abiapuntua hori izanik, kanpoan aldaketak sortu nahi dituzten barne-aldaketa horiek nolakoak izan daitezkeen eta erakunde horiek nolakoak izan daitezkeen sakonduko dugu orain.

Euren egiturak hobetu nahi dituzten erakundeak dira, hierarkizazioak saihestuz eta sistema fluidoagoen alde eginez; **sistema fluido horietan banatu egiten dira agintea eta erabakiak hartzeko gaitasuna**, eta adimen kolektiboa aprobetxatzen dute. Autogestiotik eta autonomiatik lan egiten duten taldeak eta unitateak, antolatzeaskatasuna dutenak. Taldeek elkarlanean hartzen dituzte erabakiak, erantzukizun partekatua bultzatuz.

Funtsean, pertsonak eta erakundearen helburua lerrokatuago egotea bilatzen duten erakundeak dira; demokratikoagoak eta horizontalagoak dira, lidergo kolaboratiboen eta pertsonen parte-hartzearen bidez; botere-desberdintasunak sortzen dituzten hierarkia zurrunk hausten dituzte; egiteko modu malguagoak eta autonomoagoak dituzte; elkarrekiko konfiantza, ahalduz eta gardentasunean oinarritutako harremanak bultzatzen dituzte; on egiten diote pertsonen motibazioari, talentuari eta osotasunari; eta giza ongizatea zein erakundearen iraunkortasuna dituzte helburu.

Horrek ez du esan nahi lantaldearen barruan pertsona guztiak berdinak direnik, baina pertsona bakoitzak lekua du modu osasungarrian garatzeko, eta konfiantzak ordezkatzeko du kontrola. Elkarrekiko konfiantza edo komunikazio osasungarria elementu giltzarriak dira. Pertsonak helburu partekatuari lagundu nahi diotela eta horretarako euren jarduera garatu nahi dutela sinesten da, eta iritzia eta sentimenduak libreki adierazi ahal izateko komunikatzeko moduak bilatzen dira. Erakunde horietan, pertsonak erakundearen barruan diren modukoak izatea sustatzen da, bai alderdi profesionalen, bai alderdi pertsonalean.

Bertan, **pertsonak osorik erakuts dezakete euren burua**, eta euren emozioak, sormena, ahulguneak eta indarguneak adieraz ditzakete. Ongizate integrala bultzatzen da, eta, horretarako, zalantzarik gabe, beharrezkoa da laneko giroa segurua eta konfiantzan oinarritua izatea. Erakundeak gai dira pertsonen potentziala eta talentua aprobetxatzeko; hala, bakoitzak bere motibazioak eta interesak topatu ahal izateko formulak bultzatzen dituzte.

Erakundearen kultura ezberdina izan dezaketen erakundearen ereduez ari gara, baina, ikuspegi feministarekin lerrokatu gabe, diskriminazioak eta eredu androzentrikoak iraunarazten jarrai dezakete. Izan ere, beste agertoki batzuetara mugitzeak, berez, ez du esan nahi lehendik zeuden desberdintasunak gainditu direnik.

Zentzu horretan, erakundearen kultura feminista batek feminismoaren balioak eta printzipioak txertatu nahi ditu egiturari, politikari, harremanari eta lan-praktikari. Ikuspegi feminista batetik, funtsezkoa da erakundearen balioen, arauen, politiken eta praktiken eraldaketa sakonagoa bilatzea, baita desberdintasunak mantentzen dituzten egiturazko botere-harremanak eta ohiko lan-harremanak sakon aldatu nahi izatea ere.

Horretarako, beharrezkoa da, gure erakundeek **desberdintasunak** iraunarazten dituztela onartzea, eta erakundearen kultura bera botere-harreman eta **BOTERE-EGITURA** androzentrikoak mantentzeko elementu bat dela onartzea; botere-harreman eta -egitura horiek, batzuetan, ez dira oso arduratsuak izaten erakundea osatzen duten pertsonekin.

Egiaz, erakunde sozialen kasuan, berdintasunaren arloan egin dugun ibilbidea eta justizia sozialarekin dugun konpromisoa direla eta, gure apustuak berdinzaleagoak eta integratzaileagoak dira. Dena den, **botere-dinamika tradizionalak** hierarkikoak eta patriarkalak izan ohi dira, eta dinamika horiek **eraldatzea** erronka handia da oraindik ere gure erakundeetan. “Gure egiturak horizontalagoak dira eta ez dira horren hierarkikoak, baina oraindik ere harreman heteropatriarkalean oinarritzen dira. Egitura horiek aldatu ezean eta arlo pribatuan eskurik hartu ezean, gizonak eta emakumeak bizitzari eusteko dugun erantzukizuna onartuz, potentzial hori guztia tranpa bat bilaka daiteke emakumeentzat”⁵.

Pertsona guztien ahotsak entzuten diren eta lidergo eta gobernantza kolaboratiboak dituzten erakunde horizontalagoen alde egitea elementu eraldatzailea da. Izan ere, ahots batzuk entzutea zailagoa izaten da (emakumeenak, talde jakin batzuenak...). Ikuspegi feministatik, **generoak, arrazak, klaseak edo beste erreprezio mota batzuek eragina dute** boterea eskuratzeko orduan eta erakunde baten barruan parte hartzeko orduan. Hori dela eta, funtsezkoa da intersekzio horiek pertsonen laneko bizitzari nola eragiten dioten ikusaraztea, eta errealitate horietara egokitzen diren politikak diseinatzea.

Lehendik dauden genero-desberdintasunak argi eta garbi adierazten ez baditugu eta horiei **aurre egiteko mekanismoak** proposatzen ez baditugu, neutraltasuna sor dezakegu. Horrek, praktikan, dinamika patriarkalak iraunarazi ditzake, zuzenean aurre egin beharrean. Adibidez, berdintasun-politika espezifikorik gabe, emakumeak egiturazko oztopoak izaten jarraitu lezakete lidergo-postuak izateko orduan, nahiz eta erakunde eraldatzaileak izan, dagoeneko esan dugun moduan.

Berdintasunaren, aniztasunaren, inklusioaren, justizia sozialaren edo parte hartzen duten pertsona guztien ongizatearen **BALIOAK**, beste askoren artean, feminismoaren parte dira, eta, ziur asko, gure erakundearen parte ere bai. Hala ere, erakunde sozialak **ez daude babestuta balio androzentrikoen aurrean**: eraginkortasuna, arrakasta, emozioak adierazteko eta harreman osasungarriak eraikitzeke utzikeria, produktibitatea xede bakar gisa, harreman-sistema hierarkikoak... Balioen eta ikuspegiaren arteko borroka hori presente dago gure egiteko moduetan eta erakundeak gidatzeko moduetan.

⁵ REAS Euskadi. Genero-berdintasuna. Ekonomia solidarioko erakundeentzako pistak (2020). Hemen eskuratu daiteke: <https://reaseuskadi.eus/wp-content/uploads/Genero-Berdintasuna-DEF-julio21.pdf>

Alderdi emozionalari eta harremanen alderdiari pisua ematea ere proposamen eraldatzaileen parte da. Horiek bat datoz feminismoaren aldarrikapen historikoekin, honako balioetan jartzen baitute arreta: zaintza, enpatia, komunikazioa eta interdependentzia. Horiei ez zaie balio handirik eman patriarkatuak menderatutako erakundearen kulturetan. Tradizioz genero “maskulinoarekin” lotu izan den ikuspegi lehiakorra haustea eta erakundea osatzen duten pertsonak osotasunez adieraz daitezzen baimentzea da helburua, emozioak, intuizioak eta ahultasunak barne hartuta. Era berean, pertsonak eta bizitza erdigunean jartzean datza; erantzunkideak izatea edo elkar zaintzeko eta errespetatzeko moduak sortzea, zaintzaren etikan oinarrituta, bai barne-harremanetan, bai kanpo-harremanetan.

Zentzu horretan, **bizitzaren jasangarritasuna** kontzeptuak ere zipriztindu behar ditu erakundeak; bereziki, ekonomia feministak eta eko-feminismoak garatu izan dute kontzeptu hori. Erdigunean bizitzaren ugalketa jartzea esan nahi du, ez kapitalaren ugalketa. Egungo sisteman, zaintza (gehienbat, emakumeek garatzen dute) ikusezina da, kapitala sortzea helburu duen sistemaren aurrean. Sistema zaintzari esker sostengatzen dela eta zaintzaren balioa gizakiaren biziraupenerako ezinbestekoa dela ulertzeak beste paradigma batean kokatzen gaitu. Hala, erakunde sozialek politika erantzunkideak garatzen jakin behar dute, baina agertoki berriak eta apustu politikoak garatzen ere. Aldi berean, zaintza lurraldera eta mundu osora ere hedatzen da. Hortaz, bizitzaren jasangarritasuna lotuta dago planetaren jasangarritasunarekin.

Funtsean, banakako interesen gainetik ongizate kolektiboa bilatzeari lehentasuna ematea da. Erakunde gisa helburu gorenago bat lortzea, eta jasangarritasuna, ingurunearen zaintza eta ongizate soziala sustatzea, oinarritzko helburu gisa.

PROZESUAK, PRAKTIKAK ETA EGITEKO MODUAK ere beste ikuspegi batetik berrikusi behar dira. Lan egiteko modu **autonomoago, malguago eta kolaboratzaileagoen** alde egiten duten eta **personen ongizatea sustatzen** duten erakundeez ari gara. Adibidez, antolaketa-eredu gisa autogestioaren alde egiten duten erakundeak eta, gainera, egitura bertikalak hautsi eta eredu horizontalagoak eta lidergo kolaboratiboak sortzen dituztenak.

Nolanahi ere, harremanak demokratizatzeaz, lidergo partekatuak sortzeaz eta autogestioa bultzatzeaz hitz egiten dugunean, funtsezkoa da egiturazko desberdintasunez ez ahaztea. Lidergo kolaboratiboan eta autogestioan oinarritutako eredu batean, emakumeak zaintzarekin lotutako roletan **sozializatzeak** edo gatazka jakin batzuk saihesteak iraunarazi egin ditzake karga desberdinak, edo ezkutatu egin ditzake genero-mandatuarekin lotutako dinamikak.

Era berean, funtsezkoa da **lan egiteko modu, sinesmen, balio... batzuk nola pribilegiatzen eta legitimatzen diren** eta beste batzuk nola alboratzen diren aztertzea. “Erakundeak aldatzea da gure nahia. Ez zaigu horrenbeste interesatzen emakumeen eta gizonen portaeren arteko aldeak aztertzea; aldiz, portaera, praktika eta harreman horiek testuinguru bakoitzean maskulinoari eta femeninoari ematen dioten esanahian eta balio zehatzean jarri nahi dugu arreta. Hau da, lan egiteko modu, sinesmen, balio... batzuk nola pribilegiatzen eta legitimatzen diren eta beste batzuk nola alboratzen diren aztertu nahi dugu”⁶.

⁶ Navarro, N. (2011). Instituzioen kulturari buruzko nazioarteko hirugarren mintegia. Mexikoko Estatu Batuetako Emakumeen Institutu Nazionala. Ponentzia.

2.3. Zer balio eta printzipio feministak gida dezakete aldaketa kulturala?

Erakundearen kulturari begirada feministarekin heltzeko, feminismoaren oinarrian dauden premisa eta printzipio batzuetatik abiatu behar da. Atal honetan, balio eta printzipio feministetan oinarritutako erakunde-aldaketa gidatu beharko luketen ezaugarri garrantzitsuetako batzuk jaso ditugu, alderdi kontzeptualetik. Oinarri feminista garrantzitsuenetako batzuk identifikatzen eta aldaketa kulturalarekin lotuta azaltzen saiatu gara; hala ere, esan bezala, ez dira oinarri bakarrak⁷.



Esparru ideologiko feminista eta pentsamendu kritikoa

Esparru ideologikoak erakunde gisa definitzen gaitu; nor garen, zer egiten dugun eta nola egiten dugun definitzen du. Erakundearen misioak, ikuspegiak eta balioek **lerrokatuta egon behar dute ikuspegi feministarekin**, eskubide-berdintasuna defendatzearekin eta pribilegioak erauztearekin. Hori dela eta, eraldaketara eta justizia sozialera bideratu behar dugu.

Zentzu horretan, erakunde gisa dugun helburuak, ezinbestean, lotuta egon behar du genero-desberdintasuna eta beste zapalkuntza mota batzuk iraunarazten dituzten **egitura sozial, politiko, kultural eta ekonomikoak** zalantzan jarri, aztertu eta **eraldatzearekin**. Egitura patriarkalak eta pribilegio-sistemak zalantzan jarri eta hierarkiak kendu behar dira.

Gainera, aldaketa gidatzen duen ikuspegi partekatu batean oinarritu behar du eraldaketa kultural feministak. Ikuspegi horrek inklusiboa izan behar du, eta **modu kolektiboan eraiki** behar da, erakundeko edo komunitateko pertsona guztien parte-hartzearekin.



Eraldaketa eraldaketa, justizia sozialarekiko eta eragin politikoarekiko konpromisoa

Ikuspegi feministak gizartea eraldatu nahi du. Analisi moraletik harago doa; hala, gizarte justuago eta ekitatiboago baterantz **aldatzeko konpromisoa** hartzean datza. Modu horretan, erakunde feminista bat ez da mugatzen erakundearen edo komunitatearen barruan gertatzen den horretara, eta haren izateko eta jarduteko arazoak barne hartu behar du justizia sozialarekiko konpromisoa. Erakundeek gizarte justuagoetara aldatzea bilatu eta eragin behar dute, euren funtzionatzeko eraren bidez, egiten dituzten ekintzen bidez eta ingurunean sortzen duten inpaktuen bidez.

Aldi berean, oso garrantzitsua da erakundeek politikan eragitea ere, erakundearen lanaren eta jardueraz harago. Jarduketa, portaera, jarrera eta erabaki publikoetan presio egiteko edo eragiteko gaitasuna da, eraldaketa soziala bultzatzeko helburuz. Horretarako, berdintasun-politika publikoetan eragiteko lan egin behar da, ikuspegi feministak bultzatu eta borroka hori aldarrikatu behar da, desberdintasun-esparruak gizartean bistaratu behar dira, emakumeen behar praktikoak eta estrategikoak defendatu behar dira...



Botere-egiturak, egitura deszentralizatuak eta lidergo kolaboratiboa eraldatzea

Feminismoa ezartzen duten erakundeek zalantzan jarri eta eraldatu egin nahi dituzte genero-berdintasuna eta beste jazarpen mota batzuk iraunarazten dituzten botere-egiturak, erakundea pertsona guztientzat ekitatiboagoa eta irisgarriagoa izango dela bermatzeko. Horretarako, aztertu eta aldatu egin behar dira martxan dauden botere-ardatzak (generoa, adina, izaera...), zalantzan jarri behar dira erakunde tradizioaletan gailendu diren arau patriarkalak eta hierarkikoak, eta sustatu egin behar dira elkarlanean oinarritutako laneko kultura, elkarrekiko errespetua edo boterearen birbanaketa ekitatiboa.

⁷ Badakigu begirada feministak zabalak edo askotarikoak izan daitezkeela. Testuan zehar singularrean erabili dugu feminista terminoa (ikuspegi-kategoria politiko eta akademiko gisa ulertuta, bere barneko aniztasun eta konplexutasun guztia barne), baina, ikuspegi sozialago batetik edo ikuspegi aplikatutik begiratuta, feministak terminoa erabili beharko litzateke, pluralean.

Boterea birbanatzeko, aurre egin behar zaie erabakiak hartzeko gaitasuna gutxi batzuen eskuetan (orokorrean, gizonak) uzten duten hierarkia tradizionalari. Horretarako, hierarkia zurrunka eta lidergo-praktika autoritarioak desegin behar dira, eta erabakiak modu partekatuan hartzen diren lidergo-eredu kolaboratibo, inklusibo eta horizontalagoen alde egin behar da.

Era berean, espazioak aztertu eta birpentsatu behar dira: botere-espazioetako presentzia; nork, nola eta noiz hitz egiten duen; pribilegiatzen diren eta ezkututzen diren balioak; emakumeen hitzari ematen zaion balioa... Eta, azkenik, boterea birbanatu egin behar da. Hortaz, emakumeek eta beste talde batzuek parte hartzeko modua duten eta erabakiak hartzen parte har dezaketen espazioen alde egin behar da.

Ikuspegi feminista batetik, **lidergo partekaturako** formulak bilatu behar dira, erabakiak modu partekatuan hartu ahal izateko, bai erakundearen martxa eta zeregina markatzen duten erabaki mailetan, bai jardura bultzatzen duten lantaldeetan. Horretarako, egitura horizontalagoak sortu behar dira, desberdintasunak errepikatzen dituzten edo ahotsak baliogabetzen dituzten hierarkiak desagiteko. Era berean, entzutea eta erabakiak modu partekatuan hartzeko aukera sustatzen dituzten lan egiteko moduak sortu behar dira.

Garrantzitsua da erakundearen praktikak emakumeen ahotsak entzuteko eta hedatzeko diseinaturik egotea, emakumeek erabakiguneetan edo erakundeko hainbat mailatan parte-hartze bera izan dezaten bermatzea (bai kuantitatiboki, bai kualitatiboki), edo hainbat profiletako pertsonen parte hartzeko eta iritzia emateko moduak bilatzea.

Gainera, emakumeek lidergo-funtzioetan edo erabakiak hartzeko postuetan duten ordezkaritza berrikusi behar da, eta liderrek inklusioa, enpatia, entzutea eta parte-hartzea sustatzen dituztela bermatu behar da. Lidergo kolektiboago baten eta horren indibidualista ez den baten alde egiten da. Hala, pertsona guztien ekarpenak baloratzen dira eta kultura kolaboratiboa sustatzen da. Zentzu horretan, oso garrantzitsua da genero-sentsibiltatea izatea eta ekitatearen sustatzaile aktiboak izatea, boterea erabiltzean praktika sexistak saiheste aldera.

Botereari dagokionez, ez da nahikoa erakundearen egitura formalei edo laneko espazio zehaztuei arreta jartzea. Horrez gain, **botere-harreman informalek** aztertu behar dira eta horietan eragin behar da, edo ikusgarritasun publikoa nola banatzen den egiaztatu behar da, esaterako.

“ Zaintzaren kultura

Ikuspegi feministatik, erakundeek eraldatu egin behar dute gizarteak zaintza-lanak ulertzeko, antolatzeko eta banatzeko duen moduan. Hala, bizitzaren iraunkortasunean zaintza-lanek duten garrantzia bistaratu behar da, lanaren banaketa sexualean gertatzen diren desberdintasunak desagerrarazi behar dira edo zaintza-lanak modu kolektiboan birbanatzea onartu behar da. Gizarte-eredu erantzunkidea, non pertsona guztiek zaindu dezaketen eta guztiek jaso dezaketen zaintza, non zaintza-lana duin egiten den. Hortaz, erakundeek **ikuspegi horretatik lan egin behar dute, erakundearen xedea edozein izanik ere**. Horixe da erakundearen kanpoan landu beharreko aldetaketa.

Barnetik begiratuta, zaintzaren kulturak esparru oso zabala eta askotarikoa har dezake barne. Bereziki, **emozioak eta pertsonen zaintza** baloratzen dituen erakundearen kulturari jarri behar zaio arreta, hau da, lan-harremanak humanizatzen dituzten printzipio feministak txertatzen dituenari. Emozioak onartzea ikuspegi feministaren elementu giltzarri bat da. Hala, pertsonak euren osotasunean (alderdi arrazionala, emozionala, pertsonala, profesionala...) ager daitezkeen erakundearen alde egiten du. Azken finean, gure bizitzako momentuek eta aldarteek modu intrintsekoan gurutzatzen gaituzte, eta horrek gure portaera eta gure harremanak baldintzatzen ditu.

Era berean, garrantzitsua da pertsonen euren osasun mentala eta emozionala zaindu ahal izateko espazioak edo formulak sortzea. Baina, horrez gain, egiturara eta kudeaketara zabaldu behar da begirada: atsedenaldiak sustatzea, malgutasuna, ginkargak identifikatzeko formulak, eta abar.

Gainera, garrantzitsua da **zaintzak barne hartzen dituen egitekoak ikusaraztea**, egiten diren zaintza-eraketak ikusaraztea eta hortaz arduratzen diren pertsonen balioa ematea. Zentzu horretan, garrantzitsua da erakundearen zaintza “arduratzeko” zeregina emakumeen gain bakarrik ez erortzea.

Kontziliazioa ere lotu daiteke gai honekin. Ikuspegi feministatik, zabaldu egin behar dira kontziliazioaren kontzeptua eta neurri estandarrik.



Ikuspegi inklusiboa eta interseksionala

Inklusioaren edo aniztasunaren gisako balioak dituzte erakundeek. Baina, ikuspegi inklusibo baten alde egiteko, balio etiko eta politikoetan oinarritutako praktikak sortu behar dira, eta askotariko zapalkuntzak aintzat hartzen dituzten esparru teorikoak aplikatu behar dira.

Erakundeek kontuan hartu behar dituzte **pertsonen heterogeneotasuna** eta diskriminazio-egoeretan eta aukera-faltetan elkarri eragiten dioten eta elkarrekin gurutzatzen diren askotariko faktoreak (adina, arraza, orientazio sexuala, desgaitasuna...). Emakumeek ez dute diskriminazioa modu berean bizitzen, generoak eta beste presio-ardatz batzuek elkarri eragiten diotelako. Ikuspegi interseksionalak ikuspegia zabaltzen du, eta aukera ematen du giza esperientziak modu osoagoan eta testuinguruaren arabera ulertzeko.

Garrantzitsua da erakundeak ikuspegi honetatik aztertzea, eta erakundearen **kanpora begirako jarduerak zein barneko politika eta praktikak** aniztasun hori onartzea eta lantzea. Era berean, garrantzitsua da pertsona guztiak ordezkaturata eta seguru sentituko diren ingurune bat sortzea, pertsona horien nortasuna edozein izanik ere.



Aliantzak erakunde feministekin eta agenda feministarekin lerrokatzea

Elkarlana eta elkarri laguntzea feminismoaren ezaugarriak dira. Esperientziak, ikaskuntzak eta jardunbide egokiak trukatzeko helburuz **kolektibo eta erakunde feministekin kolaboratzeak** erakundeak aberasten du eta kolektibo horiek ahalduntzeko eta horiei balioa emateko apustu bat da, baita elkarrengandik ikastea bultzatzeko modu bat ere. Beste ekintza batzuen artean, barne hartzen du gertuko harremanak izatea, erakunde feministen kanpaina edo egitasmoak babestea... Era berean, funtsezkoa da agenda feministarekin lerrokatuta egotea, puri-purian dauden gaien gaineko eztabaidak eta jarrerak ezagutzea edo inguruko egitasmoak babestea.

Erakunde feminista batek, barne-dinamikak eraldatzeaz gain, kanpoan ere kolaboratu behar du, justizia soziala eta generoarekin lotutako justizia sustatzeko. Hori dela eta, garrantzitsuak dira erakunde batek ingurukoekin (banatzaileak, beste erakunde kolaboratzaile batzuk...) ezartzen dituen harremanak, **gertukoak eta errespetuzkoak**; eta horiek ikuspegi feminista partekatzen dutela ziurtatzea ere garrantzitsua da. Era berean, aholkulariak edo genero-ikuspegian adituak diren pertsonak izatea ere garrantzitsua da, erakundearen kulturen aldaketak ezartzeko orduan aholkuak emateko eta laguntzeko.



Indarkeria matxista desagerraraztea eta espazio seguruak sortzea

Feminismoaren premisetako bat da indarkeria matxista desagerraraztea; borrokarik garrantzitsuenetako bat da. Erakunde baten izateko arrazoi batzuek horixe izan behar du, indarkeria mota horiek desagerraraztea, hau da, garatzen dugun jardueraren bidez aldaketa sozial bat eragitea. Erakunde gisa egiten ditugun ekintzek (zerbitzuak, programak, jarduerak) indarkeria matxista desagerrarazten lagundu behar dute. Gainera, erakundeak indarkeria matxistarekiko zero tolerantziaren gainean duen jarrera politikoak argia eta esplizitua izan behar du.

Barne mailan, erakunde feministak batek proaktiboa izan behar du erakundearen esparruan **indarkeria matxista** oro prebenitzeko eta **desagerrarazteko** orduan. Sexu-jazarpena eta larderia edo sexu-askatasunaren eta integritate moralaren aurkako beste edozein jarrera prebenitzeko eta zigortzeko politikak existitu behar dira. Horretarako, era berean, salaketa jartzeko mekanismo seguruak, konfidentzialak eta irisgarriak izan behar dira, non biktimari sinesgarritasuna ematen zaion eta ez den bere aurkako errepresaliarik hartzen.

Gainera, funtsezkoa da sortzen diren laneko espazioetan emakumeak **seguru, errespetatuta eta** diskriminaziotik edo indarkeriatik **libre** sentitzea. Lan-ingurune errespetutsuak, eta matxistak ez direnak. Horretarako, ohiko sexismoa desagerrarazi behar da. Praktika eta iruzkin sexistak identifikatu eta erauzi behar dira, baita kaltegabeak edo "erakundearen kulturaren" parte direla ematen duten horiek ere. Esaterako, txantxak, genero-estereotipoak eta balioa kentzeko modu sotilak.

Horrez gain, laguntza-sareak sor daitezke erakundearen barruan, esperientziak partekatzeko eta diskriminazio- edo indarkeria-egoeretan elkarri laguntzeko.



Erantzukizun etikoa ingurukoekin eta bizitzarekin

Epigrafe honek alderdi ugariaren nahasketa bat jaso dezake, baina, batez ere, horietako batzuei jarri nahi diegu arreta.

Feminismoa sustatzen dugun erakunde gisa, oso garrantzitsua da **gure inguruan**, hainbat arlotan (ekonomian, ingurumenean, gizartean...), **sortzen dugun inpaktua** (positiboa edo negatiboa) **kontuan hartzea** eta ingurunearekiko eta pertsonetikiko jasagarritasuna eta erantzukizuna sustatzea. Gainera, nahiz eta agerikoa den erakundeek euren jasagarritasun ekonomikoa zaindu behar dutela, era berean, garrantzitsua da gure erakundeetan monetarioak ez diren beste inpaktu batzuk izan ditzaketen jardueren balioa ematea, errentagarritasun ekonomikorik sortu ez arren edo ekarpen txikiak egiten duten balioak izan arren.

Aldi berean, **ekonomia solidarioak** bultzatu daitezke, lankidetzan, elkartasunean, elkarrekikotasunean, autogestioan edo jasagarritasunean oinarritutako ekonomia motak sortuz, eredu tradizionalak hausteko eta ongizate kolektiboa lehenesteko, kapitalaren metaketa lehenetsi beharrean. Ildo horretatik, tokiko ekonomiari eta gertuko inguruneari laguntzea da beste giltzarri bat, ingurumen-justiziako eta justizia sozialeko irizpideetan oinarrituta.

Bestetik, **komunitatearen barruan harreman-sare bat** sortzea da ingurune hurbila bultzatzeko modu bat. Komunitateko interes-taldeekin harremana izatea, erantzukizun edo ekintza partekatuak bultzatzeko edo elkar ahalduztzeko. Ahotsa ematea, arazo konplexuak elkarrekin konpontzea eta ikaskuntza partekatuak sortzea. Era berean, pertsona guztiek laguntza emozionala, materiala eta soziala jaso dezaketen espazio gisa ulertu behar da komunitatea, modu horretan, zaintza-sare komunitarioak sortzeko.

Interrelazio horietan funtsezkoa da **ikuspegia partekatzea**, balioak partekatzen ditugun horiekin aliantzak ezartzea eta gure begirada feminista polinizatzea. Erakunde batean harreman ugari sortzen dira (hornitzaileekin, erakunde kolaboratzaileekin, administrazioarekin, boluntarioekin...). Garrantzitsua da horiekin lerrokatuta egotea ikuspegi feministatik, edo ikuspegi horretara gerturatzeko aldaketak eragitea.

Gainera, aurreko atalean aipatu dugun moduan, garrantzitsua da beste ikuspegi batzuekin bat egitea, hala nola **bizitzaren jasagarritasunarekin**; bizitza jarri behar da erakundearen eta gizarte osoaren erdigunean, eta ez kapitala. Sistemari eusten dion oinarri gisa ulertu behar dira zaintza-lanak (gehienetan emakumeek egiten dituzte gizartean). Hori dela eta, erakunde sozialek politika erantzunkideak garatu behar dituzte, baina agertoki eta apustu politiko berriak ere bai. Gainera, bizitzaren jasagarritasuna lotuta dago planetaren jasagarritasunarekin.

3. PRAKTIKARAKO ELEMENTUAK: ABIAPUNTUA, EGIN DAITEZKEEN IBILBIDE POSIBLEAK ETA ERAGITEKO PROZESU GILTZARRIAK

3.1. Abiapuntuko zer elementuk errazten dute erakundearen kultura berrietara mugitzea?

Erakundeen funtzionatzeko eta bizitzeko modu berrietan sakontzeko, garrantzitsua da hasierako premisa eta **aurrebaldintza** batzuk izatea, nahi dugun habitaterako bidea errazten lagunduko baitigute horiek. Lortu nahi den helburua lortzea erraztu dezaketen hasierako agertokiak edo egoerak dira.

Aldaketarako bidea ez da egun batetik bestera egiten; ez da gaur hartu eta bihar aktiba dezakegun erabaki bat. Orokorrean, dagoeneko pauso batzuk eman ditugun **bide baten fruitua** izaten da; agian helmuga edo helburu zehatzik gabe egindako bidea da, baina aurrez ereindakoa; esplizituki edo inplizituki; sistematikoki edo intuitiboki.

Aldaketarako ekintza ez du beti arrazoi esplizitu edo bakar batek eragiten. Egiaz, aldaketa-prozesuak askotariko faktore ugari eragin ditzakete: aldaketa kulturalak egiteko nahia eragiten duen lidergo-aldaketa bat; sentitutako beharrak edo indartu nahi diren balioak (pertsonen arteko lotura edo konpromisoa handitzea, parte-hartzea sustatzea, desberdintasunak desagerraraztea...); inguruaren eta kanpoko errealitatearen analisia; hausturak, porrotak edo barneko desorekak; erakundeko pertsonen belaunaldiak edo ezaugarriak aldatu izana; beste errealitate edo egiteko modu batzuekin harremana... Hori dela eta, “aldaketaz” hitz egiten dugunean, modu batera edo bestera hasita dagoen prozesu gisa ulertu behar da.

Gainera, aldaketez hitz egitean ez gara aldaketa drastikoez ari, dagoeneko sisteman dagoen autobehaketarako eta autoerregulaziorako gaitasuna aktibatzeaz baizik. Kontua ez da aurrekoaren guztiz aurkakoak diren arauak edo egiturak ezartzea ere, sistema bere erritmo eta behar propioen arabera loratu eta garatu dadin **behar diren baldintzak sortzea** baizik.

Baliteke pausoa ematen dugunean hemen deskribatutako osagai guztiak ez izatea. Gainera, **erakunde bakoitza bakarra da**, eta behar ezberdinak izan ditzakete. Horrek ez dio baliorik kentzen ekintzari. Orokorrean, aurrera egiteko beharrezko aurrebaldintzak betetzen diren, helmuga ikusten dugun eta uneak eta giroak bidaiaren alde egiten duten erabakitzea da garrantzitsuena.

Epigrafe honetan, erakundearen kultura-aldaketa eraldatzailleetan eta feministetan sakondu aurretik beharrezkoak izan daitezkeen hasierako elementu batzuk nabarmendu nahi izan ditugu. Hasierako aurrebaldintza horiek kontuan hartu behar dira, aldaketa sakon eta iraunkorren garapenari laguntzen diotelako.



EREITEKO GILTZARRIAK





Erakundearen kulturen aldaketa esanguratsuak egin nahi izateko, **konpromisoa eta borondatea** izan behar dituzte erakundearen liderrek eta erakundea osatzen duen pertsonak. Gure egiteko moduen edo ikuspegi eraldatzaileen aurrean irekita egon behar du oinarriak.

Modu berriak arakatzeko nahia eta hau guztia garatu ahal izateko apustua, pazientzia eta iraunkortasunean oinarrituta.

Abiapuntu hori funtsezkoa da; ez du axola gero aldaketa horiek nola garatzen diren, zer sakontasunekin edo zer formulatik abiatuta. Motibazio hori ez da bat-batean agertzen. Identifikatutako beharren, gure erakundea hobetzeko interesaren edo beste egiteko modu batzuk arakatzeko une apropos baten ondorio izan ohi da. Dena den, aldaketa hori eragiten duen detonatzaile bat egon ohi da. Aldaketa gidatzen duen eta aldaketari zentzua ematen dion arrazoi bat.

Gainera, garrantzitsua da kontzientzia hartzen joatea, baina baita horren arabera jokatzeko ere; hau da, **diskurtsoaren eta ekintzaren artean koherentzia** mantentzea.



Berdintasun arloan bidea egina izatea eta denboran zehar landutako **sentsibilitatea** izatea oinarri garrantzitsua da aldaketei aurre egiteko, honakoak behar direnean: botere-egiturak berrikusi eta aldatzea, desberdintasunak antzematea eta modu justuagoen eta horren diskriminatzaileak ez direnen alde egitea, berdintasunari edo indarkeria matxistari dagokienez.

Erakunde sozialek barne-ibilbidea izaten dute berdintasunaren lanketan (berdintasun-planak, erakundeko baldintzak hobetzeko ekintza espezifikoak, protokoloen garapena, prestakuntzak eta sentsibilizazio-ekintzak...). Badirudi oinarri hori beharrezkoa dela **aldaketa sakonagoak** egiteko; horren ukigarriak ez diren aldaketak; erresistentzia gehiago sor ditzaketenak; alderdi formala eta informala zeharkatzen dituztenak; egiturak, prozesuak eta harremanak ukitu ditzaketenak; eta balioetan, sinesmenetan, arauetan edo portaeretan eragin nahi dutenak.



Erakunde bakoitza bakarra da, bere historiarekin, bere balioekin, bere helburuekin edo antolatzeke eta funtzionatzeko bere moduekin. Aldi berean, erakundea igarotzen ari den unea, aldaketaren aldeko apustuak edo beste egiteko modu batzuetara igarotzeko behar den energiarekin lerrokatuta egotea dira eman ditzakegun pausoak edo bidaiaren erritmoa baldintzatzen dituzten puntu garrantzitsu batzuk. Era berean, erakunde handi bat eta txiki bat ezberdinak dira parte-hartzea bultzatzeko orduan, antolaketa-egiturak eraikitzeke orduan, barruan eta kanpoan komunikatzeko orduan... Boluntarioak izatea, pertsonen militantzia maila edo garatzen den jardura bera ere baldintzatzaileak dira. Erakundeen arteko ezberdintasunen adibide batzuk baino ez dira horiek.

Funtsezkoa da gure lurra ezagutzea eta formula estandarrik ez dagoela onartzea. **Erakunde bakoitzak bere bidea eta erritmoa markatu behar ditu**, eta bilatzen duen kultura eta hura modu progresiboan finkatzeko modua definitu behar ditu.



SASOI
ALDAKETA

BIDEA DENBORA ETA KLIMA EGOKIA BEHAR DITUEN IBILALDI
BATEN GISA BIZITZEA

Erakundearen aldaketa eraldatzaileak eta feministak **pixkanakako prozesuak dira, denbora behar dutenak**; iraupen-lasterketak dira, eta pekin, gora-beherekin, lorpen eta atzerapenekin, zalantzekin, kontraesanekin, erresistentziekin, aurrerapenekin, ospakizunekin, zorte-dosiekin...

Portaerak, egiteko moduak, erlazionatzeko moduak, antolatzeko moduak... modu indibidualean eta kolektiboan berrikusteko, konpromisoa eta **epe luzeko emaitzak** behar dira. Bide horretan, ziur asko, batzuetan azkar egingo dugu aurrera; beste batzuetan, berriz, gelditu egin beharko dugu, perspektiba hartu, unea aukeratu edo barruko zein kanpoko agertokiak aprobetxatu.

Prozesu horiek **presazkoa eta garrantzitsua** zer den birpentsatzera behartzen gaituzte. Izan ere, oreka topatu behar da erakundeak bere jardura garatzeko behar duen denboraren eta erakundearen logika birbideratzeko espazioei eta prozesuei denbora eskaintzearen artean.

Erakundeko giroa ere garrantzitsua da. Garrantzitsua da hausnartzeko, autokritika egiteko, gure buruari entzuteko edo kolektiboki eraikitzeke prest egotea, hainbat begirada eta ikuspegitatik.



UREZTATZE ONA

ALDAKETA BULTZATZEKO BALIABIDEAK IZATEA

Erakunde bat aurrerapen jakin batzuk egiteko konprometituta eta prest dagoenean, **baliabide ekonomikoetan eta giza baliabideetan** inbertitu beharko duela onartu behar da.

Oinarrian parte-hartzea, horizontaltasuna eta eraikuntza kolektiboa dituzten eraldaketak nahi baditugu, helburu horretarako bidean osagai horiek jarri behar ditugu martxan. Hortaz, **horretarako baldintzak sortu** behar dira, denbora eskaini behar zaio nola edo noiz pentsatzeari, erabakiak hartzeko prozesua ireki behar da, eta, horretarako, ongi informatu eta komunikatu behar da... Formula horiek guztiek denbora eta dirua behar dituzte, baina, luzera, emaitzak eta ikaskuntzek konpentsatu egiten dute.

Era berean, aipatu beharrekoa da prozesu horien emaitzak epe luzera lortzen direla eta beti ez dela erraza izaten emaitzak ohiko adierazleen bidez neurtzea edo kuantifikatzea. **Prozesuan ikaskuntzak sortzen** ditugula pentsatu behar dugu, eta, ikaskuntza horietan oinarrituta, modu batera edo bestera aldaketak sortzen direla; aldaketak ez dira beti ukigarriak izaten.



LOREZAINAK

PROZESUAREN PERTSONA TRAKTOREAK

Garrantzitsua da aldaketa motibazioarekin eta iraunkortasunez bultzatzeko gai diren pertsona traktoreak izatea. Horrelako aldaketek inaktua izan behar dute erakundeetan lan egiten dugunongan; hortaz, funtsean, pertsona guztiek sortzen dugu aldaketa eta horren parte izan behar dugu.

Dena den, balio handia du **aldaketaren eragileak** izateak: hainbat arrazoi medio (interesa, talentua, ikuspegi kritikoa, ezagutza, erabakitzeke gaitasuna...), energia emateko eta ekintza bultzatzeko gai diren pertsonak.

Aldaketaren eragile horiek ez dute zertan rol formal bat izan behar erakundearen barruan. Batzuetan, mugimendua sortzeko “berezko” gaitasuna duten pertsonak izan daitezke; ikuspegi informalago batetik uler daitezkeen pertsonak.

Gainera, batez ere erakundearen barruko pertsonen hitz egiten dugun arren, kanpo-eragileen aldetik ere etor daiteke trakzio hori (adituak, euren esperientziatik abiatuta aberastu gaitzaketen erakundeak, aholkularitza espezializatuak...).

Hala ere, ez dugu ahaztu behar **pertsona guztiak parte hartu** behar dutela prozesu horietan; erakundea osatzen duten pertsona guztiengan eragin behar da, modu batera edo bestera.



ZERUA ETA LURRA

BARNEKO ETA KANPOKO ALDAKETAK SORTZEA, ETA GURE
ERAKUNDEA ALDAKETAREN GIZARTE ERAGILE GISA BALORATZEA

Erakundearen aldaketa eraldatzaileek eta feministek erakundeari eragin nahi diote, baina, ezinbestean, **garatzen dugun jardueran eta sortzen ditugun harremanetan ere sortu behar dituzte aldaketak**, eraldaketa soziala lortzeko.

Erakundearen kulturak barnetik aldatzen gaitu, eta kanpoko munduarekin jartzen gaitu harremanetan. Funtsezkoa da barrukoaren eta kanpokoaren arteko koherentzia.

Gainera, ikuspegi feminista batetik, ez da nahikoa pertsonen arteko harremanak edo erakundeko dinamikak eraldatzearekin; izan ere, **beharrezkoa da eraldaketa sozial eta politiko zabalago bat** ere.

Egiten dugun jarduera, eskaintzen ditugun zerbitzuak, sortzen ditugun erlazionatzeko moduak, ezartzen ditugun mugak edo beste batzuekin ikasteko eta ezagutza transferitzeko egiten ditugun apustuak dira kanpoan inpaktua eragiteko bideak. Era berean, erakundearen barne-aldaketan arreta jartzeaz gain, beharrezkoa da laneko eta gizarteko dinamikak moldatzen dituzten **kanpoko botere-egiturei modu esplizituan heltzea**.

Logikoa den moduan, prozesu honetan beharrezkoa izango da gure erakundearen jatorriko arrazoia ez galtzea eta gure izateko arrazoia eta ikuspegi feminista bateratzen jakitea.



IZAKI BIZIDUNAK

ERAKUNDEAK IZAKI BIZIDUN GISA ULERTZEA

Erakundeak izaki bizidun gisa ulertzea da premisa garrantzitsu bat. Erakundeek euren anatomia dute (euren zatiak), baina baita euren fisiologia ere (erakundearen barruko interakzioa eta partekatutako funtzioak). Aldaketa sakona egiteak horretan guztian eragin behar dela esan nahi du; eta, ahal den neurrian, modu organikoan.

Erakundearen kultura eraldatzeko balioetan, sinesmenetan, arauetan, jarreretan, portaeretan eta praktiketan eragin behar bada, **bat etorri behar dute egituretan, prozesuetan eta pertsonengan sortzen ditugun inpaktuek**.

Aldi berean, edozein aldaketak beste aldaketa batzuk eragiten dituela pentsatu behar dugu, eta gure ekintzak batzuetan aurreikusteko modukoak izan daitezkeela, baina ez beti.

Prest egon behar dugu espero gabeko inpaktuetarako, eta **ekintza txikiek ere aldaketa garrantzitsuak eragin ditzaketela** ulertu behar dugu. Zentzu horretan, gure erakundeak baldintza honetan zein txarretan bizirauteko gai direla sinetsi behar dugu, sistema bizi naturalak bezala.



Ezin dugu ukatu gure **inguruko testuinguruak** aldakorrek direnik; inguruko beharrak aldatu eta dibertsifikatu egiten dira, eta, neurri batean, testuinguru politikoak eta sozialak baldintzatzen dute zer egiten dugun edo nola egiten dugun, baita erakundearen aldaketak zer ikuspegirekin egiten ditugun ere. Prozesuak aldatu nahi izatetik, erakundearen kultura eraldatzen saiatzera igaro gara. Emakumeek erabakiguneetan duten parte-hartzeari dagokionez berdintasuna hobetu nahi izatetik, botere-egiturak eta harreman formalak eta informalak, ukigarriak eta ukiezinak, ere aldatu nahi ditugu orain.

Horretarako gure **inguruneari eta haren aldaketei behatu** behar diegu, barneko eraldaketa zein eraldaketa soziala aberasten dituzten paradigma edo ikuspegi berriei. Aldi berean, ez gara gure kabuz funtzionatzen dugun erakunde isolatuak; **ekosistema aldakor horren parte gara**, non beste eragile batzuk ere presente dauden, eta garrantzitsua da bidea horiekin partekatzea.

3.2. Imajina dezakegu ibilbide estandar bat erakundearen kultura aldatzeko prozesuak aktibatzeko orduan? Eta bidean zaindu beharreko elementuak?

Atal honetan, gure helburua ez da erakundearen aldaketa eraldatzailerik eta feminista baterako prozesua marka dezaketen urratsak sakon aztertzea, baina, gutxienez, **ibilbidea marka lezaketen pauso orokor batzuk** aipatu nahiko genituzke; bide-orri labur bat, erakunde batzuentzat lagungarria izan litekeena.

Erakunde bakoitza ezberdina da, eta gure erakundeetan ongien funtziona dezaketen giltzarriak ezagutzea eta identifikatzea da garrantzitsua, baita egin beharreko ibilbideari dagokionez ere. Gainera, prozesuak ez dira beti linealak izaten eta kontuan hartu behar dira aurreko atalean aipatutako elementuak, abiapuntuko agertokiari dagozkionak. Hortaz, baliteke ibilbide estandar bat ez egotea.

Nolanahi ere, **ibilbide edo bide** bat eskaintzen dugu, logika sekuentzialean oinarrituta egin dezakegun bidearen gaineko ideia bat egiteko balio diezagukeena. Hala ere, ez dugu ahaztu behar **prozesu hauek ez direla linealak**. Askotan, gauza beraren gainean eman behar dira pausoak, baina beste sakontasun edo aurrerapen maila batetik; edo hainbat dimentsiori heldu behar zaie, beti berdina izan arren, heldutasun maila ezberdinetan. Batzuetan espiralean egiten dugu aurrera, eta beste batzuetan aurreko mailetara egiten dugu atzera.

Dena den, bide bati jarraitzea bezain baliozkoa izan daiteke beste egiteko modu batzuei jarraitzea, pausoak tartekatzea, gure erakundearekin zerikusi handiagoa duten beste logika batzuk aukeratzea, begirada kaordikoak⁸ konbinatzea edo gure erakundeen uneak edo zirkunstantziak aprobetxatzea erakundearen aldaketan begirada feminista txertatzeko.

Gure esperientziak erakusten digunez, dagoeneko eginda dagoen eta nahi dugun agertokira gerturatzen gaituen bidea aprobetxatzea —nahiz eta ez izan ildo horretatik aldaketa kulturalak eragiteko nahitik planifikatua edo diseinatua, edo ez behintzat modu sistematikoan— edo erakundearen bizitzako momentu jakin batzuk aprobetxatzea ere izan daiteke bidea egiteko eta aldaketak sortzeko modua; erakunderen egiturari, prozesuei eta pertsonari eragiten diete aldaketa horiek.

⁸ Kaosaren eta ordenaren arteko oreka dinamiko batean funtzionatzea da. Kaosarekin (moldakortasuna, deszentralizazioa, sormena, aniztasuna...) eta ordenarekin (egiturak, arauak...) lotutako elementuak konbinatzean aurrera egin dezaketen sistemak, erakundeak edo egiturak dira.



ALDAKETARANTZ JOATEKO IBILBIDE ORIENTAGARRIA

Aurrerapausoak eta
zailtasunak neurtzea,
doiketak egitea edo
arrakastak ospatzea, eta
aitortzea

Erakundearen kulturaren
trazabilitatea identifikatzea,
aldaketaren agertokia definitzea

Egungo erakundearen
kultura
diagnostikatzea edo
ebaluatzea

Etorkizun hurbila
identifikatzea, aldaketa
bultzaz dezaketen
prozesu giltzarriak

Planifikatzea eta
ekintzara
pasatzea

1 Erakundearen kulturaren trazabilitatea identifikatzea, aldaketaren agertokia definitzea

Erakundearen zer kultura nahi dugu? Zer balio eta portaera sustatu nahi ditugu? Zer ikuspegitan eta ballotan oinarrituta? Zer paradigma partekatzen ditugu, eta zein ez? Zer printzipiotan oinarritzen dira? Balio feministetan oinarritzen dira? Lortu nahi den kultura lerrokatuta dago erakundearen ikuspegiarekin, xedearekin edo helburuekin? Gure helburua berrikusteko beharra dugu?

2 Egungo erakundearen kultura diagnostikatzea edo ebaluatzea

Zein da gure abiapuntua, nahi dugun aldaketarekiko? Zer erakunde mota gara? Zein da gure historia? Zer mugarrak markatzen gaituzte gure kulturari eta begirada feministari dagokienez (egitura, harremanak, estrategia...)? Zer balio gailentzen dira gaur egun? Zer balio eta praktika feminista ditugu? Zein dira indarguneak eta mantendu beharreko alderdiak? Eta alderdi gatazkatsuak, korapiloak, erresistentziak edo zailtasunak? Egungo kulturaren zein alderdi aldatu behar dira? Nola hautematen da egungo erakundearen kultura? Eta agertoki berriak? Aldaketak zer inpaktu izan dezake gure helburuan?

3 Etorkizun hurbila identifikatzea, aldaketa bultzaz dezaketen prozesu giltzarriak

Zein izan daitezke aldaketarako detonatzailer nagusiak? Zer prozesu zehatzen gainean has gaitzke lanean, aldaketa aktibatzeke? Zer neurritan daude lerrokatuta erakundearen kultura feminista batekin? Zergatik horiek, eta ez beste batzuk? Zer garrantzi dute? Zer sor dezakete? Eragin dezakete aldaketarik beste esparru batzuetan? Zer irabazi edo galdu dezakegu aldaketarekin? Nola aurre egin galerei? Ba al dakigu zer galtzeko ez gauden prest? Gauza ballotsuak eta esanguratsuak irabazten ditugu?

4 Planifikatzea eta ekintzara pasatzea

Nola joka dezakegu aldaketa hasteko garrantzitsutzat jotzen diren alderdiekin? Zer ekintza eta neurri jakin aplikatu daitezke? Zer alderdi daude gure esku, eta zein ez? Nola erantzun diegu aurreikusitako edo aurreikusi gabeko egoerei? Zer aldaketa mota dira (politika eta praktikan, erakundearen egitura, harremanetan...)? Eragiten diete espazio formalei eta informalei?

5 Aurrerapausoak eta zailtasunak neurtzea, doiketak egitea edo arrakastak ospatzea, eta aitortzea

Helburua lortzen ari gara? Nola hautematen dira kulturaren egindako aldaketak? Lerrokatuta al daude aldaketak eta lortu nahi den kulturaren balioak? Kultura hau inpaktua izaten ari da (pertsonengan, inguruan, gurekin erlazionatzen diren eragileengan...)? Zein dira zailtasunak eta erresistentziak? Nola birbideratu? Zer arrakasta ospa ditzakegu? Zer edo nor aitortu daitezke? Pertsonak kultura berriaren parte sentitzen dira eta bertan eragiten duten pertzepzioa dute?

Aurrez aipatu dugun moduan, konpromisoa garrantzitsua da prozesua benetan gerta dadin. Baina, batez ere, prozesuaz arduratuko diren pertsona zehatzek egon behar dute; horiek arduratuko dira orientazioak markatzeaz eta aldaketarako ekintzak aktibatzeaz. Eraldaketarako ekintzez zuzenean arduratuko den pertsonarik gabe, ez da posible aldaketak egitea.

Bestetik, bide honetan beharrezkoa izango da elementu batzuen garrantzia kontuan hartzea; **prozesuaren zeharkako giltzarriak** izan behar dute elementu horiek. Azken finean, erakunde eraldatzailerak eta feministak bihurtu nahi badugu, beharrezkoa da gure prozesuak eta ibilbidea bat etortzea lortu nahi dugun kulturarekin. Batzuk nabarmenduko ditugu:

ALDAKETARANTZ JOATEKO IBILBIDE ORIENTAGARRIA

Prestakuntza eta sentsibilizazioa.

Funtsezkoa da etengabeko prestakuntzan inbertitzea, erakunde pertsona guztiak (euren generoa edo posizioa edozein izanik ere) sentsibilizatzeko eta horiek erakundearen eraldaketan modu aktiboan parte hartzeko, erakundeak kultura ekitatiboagoa lor dezan. Eraldaketak zeharkakoa izan behar du, eta erakundearen maila guztiak hartu behar ditu barne. Trebakuntza-programak eskaini behar dira, erakunde-ereduen edo erakundearen kultura-ereduen gainean hausnartzeko; era berean, gai hauen gaineko prestakuntza eta sentsibilizazioa eskaini behar dira: genero-berdintasuna, feminismoa, indarkeria matxista, genero-rolak eta estereotipoak, egitura patriarkalak, lidergo eraldatzaileak, botere-egiturak...

Pertsonen parte-hartzea eta etengabeko informazioa

Mota honetako erakunde aldaketetan lidergo-funtzioak dituztenen konpromisoa behar da. Era berean, erakunde askotariko pertsonak ere parte hartu behar dute, baldin eta euren ikuspegiagatik, talentuagatik, interesagatik, erabakiak hartzeko gaitasunagatik... pieza garrantzitsuak badira. Baina, batez ere, prozesu parte-hartzaileak izan behar dute, eta ahalik eta pertsona gehienek parte hartu behar dute, euren ikuspegitik eta sentipenetatik hausnartzeko, ikaskuntzak partekatzeko eta aldaketaren eragile aktibo polinizatzaileak izan daitezken. Iritziak, kezak, iradokizunak, begirada berriak... partekatu ahal izateko espazioak sortu behar dira. Espazio horiek, aldi berean, konpromisoa eta lotura indartzen dituzte. Era berean, funtsezkoa da helburua eta balioak partekatzea. Helburuei, aurrerapenei edo zailtasunei, desiraturako agertokiei, lan-prozesuari eta abarri buruzko informazioa partekatzeak inplikazioari eta parte-hartzeari laguntzen die.

Aliantzak bilatzea

Dagoeneko antzeko aldaketak egin dituztenekin aliantzak bilatzea elementu garrantzitsua izan daiteke. Egiteko modu berrietara mugitzen joan direnei entzutea, haiek ongi eta gaizki egindakoez ikastea, arrakasta izateko giltzarrik garrantzitsuenak ezagutzea, hausnarketa partekatzea, elkarrekin ikastea... Baina, gainera, prozesua hasten ari direnekin aliantzak sor daitezke, bizipenak, kezak, arrakastak eta abar partekatzeko. Bidea "bakarrik" ez egiteko modu bat da, eta beste batzuk aldi berean egiten ari diren prozesuan eta haien motibazioan laguntza bilatzeko modu bat.

Komunikazio gardena eta komunikatzeko modu enpatikoak

Horrelako prozesuetan, informazioak eta komunikazioak arina, egiazkoa eta gardena izan behar du. Gehien inplikaturako pertsonekin zein erakunde gainerako pertsonekin. Etengabeko komunikazioak (bileren, buletinen... bidez) erraztu egiten du ikuspegiak, aurrerapenak eta garatutako prozesuak ezagutzea, eta garrantzia ematen dio prozesuari. Atzeraelikadura-kanalak ere tresna onak dira; bertan, antzematen dituen aldaketak, identifikatutako hobekuntzak... adieraz ditzake jendeak. Baina, gainera, prozesuaren gaineko barne-komunikazioaz gain, sortzen diren komunikatzeko moduetan jarri behar da arreta. Komunikazio enpatiko eta egiazko bati buruz ari gara; modu librean adierazteko eta elkarriketa ez-bortitzak izateko aukera ematen digun komunikazio batez. Komunikazio mota horretan garrantzitsua da nola komunikatzen garen, norik komunikatzen duen eta abar aztertzea.

Metodologia inklusiboak

Erakunde aldatzeko prozesuek denbora behar dute. Bidaia horretan, hausnarketak eta lanketak sakonak, gogoetatsuak edo emozionalak izan daitezke. Hortaz, gomendagarria da espazio eta metodologia dinamikoak, parte-hartzaileak eta berritzaileak sortzea, ekarpenak egitea errazteko. Gainera, espazio horiek, berez, sentsibilizatzeko eta aldaketa sortzeko espazioak dira, hortaz, zaintzea komeni da. Lan egiteko modu batzuek erresistentzia eragin dezakete, edo eman dezake ez dutela lortzen helburu jakin bat. Hori dela eta, garrantzitsua da laneko metodologiaren eta dinamiken balioa azaltzea.

Gardentasuna, kontuak ematea

Prozesu hauetan konpromiso bat behar da kontuak emateko. Genero-berdintasunaren eta justizia sozialaren helburuak betetzeaz arduratu behar dugula esan nahi du horrek. Zentzu horretan, kontuak ematea erraz dezakete honakoek: gardentasuna; neurraketa-adierazleak izatea; erabakiak hartzeko prozesuen, politiken eta prozeduren zehaztasuna. Beharrezkoa da ebaluazio-mekanismoak ezartzea, aurrerapena neurtu ahal izateko eta beharren arabera estrategiak doitu ahal izateko. Zuhurrak izatea eta etengabe ebaluatzea erakundearen barruan boterea eta genero-harremanak nola kudeatzen diren: politikak berrikustea, benetan genero-berdintasuna sustatzen dutela ziurtatzeko; gure ekintzen inpartua neurtuko duten metrikak ezartzea eta emaitzen arabera doitzeko; aldi behin auditoretzak egitea, helburuak betetzen ari diren edo balio feministekin koherentzia mantentzen dugun ebaluatzeko; atzeraelikadura, eta funtzionatzen ari ez diren praktikak doitzeko...

Zaintza eta autozaintza

Prozesu horiek geldoak eta nekagarriak izan daitezke; etapa batzuk biziagoak izango dira, eta, beste batzuk, lasaiagoak. Barnetik eragin diezagukete, eta aldatu egin ditzakete gure egiteko modua edo lana ikusteko modua, pertsonekin ditugun harremanak edo, are, erakundearekin dugun lotura. Hori kontuan izatea eta parte-hartze handiena duten pertsonak eta erakunde osoa zaintzea praktika feministarako ariketa ona da. Geure burua zaintzea, gure mugak ikustea, une jakin batzuetan gelditzea erabakitzea edo gure sentimenduak adieraztea ere, beste gauza batzuen artean, erakundera praktika eraldatzaileak eramatea da. Hori bezain garrantzitsua da zaintzaren erantzukizun plurala eskatzea. Eta, zentzu horretan, zaintzaren erantzukizunak hainbat mailari eragiten die: instituzionala, sozio-kolektiboa eta indibiduala.

3.3. Badago eragin beharreko prozesu giltzarriak, kultura eraldatzaile eta feministetara mugitzeko orduan? Inpaktu nabarmena sortzen duen detonatzailerik?

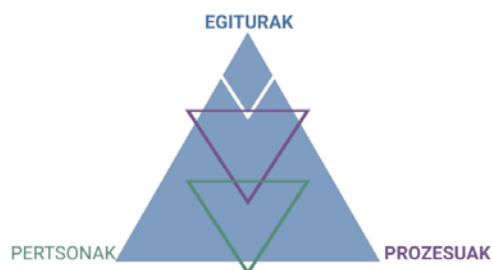
Erakundearen kulturaren trazabilitatea (helmuga) identifikatu ondoren eta egungo kultura diagnostikatu edo ebaluatu ondoren, etorkizun berria identifikatzeko unea da, hau da, aldaketa bultzatzeko zer prozesu giltzarri eragin behar zaien identifikatzeko unea.

Aktibatu beharreko prozesu giltzarriak zein izan daitezkeen erabakitzea ez da beti erraza izaten. Aipatu bezala, erakunde bakoitzak **bere bidea** egin behar du eta aldaketarako zer prozesu edo ardatzi eragin behar dion identifikatu behar du. Erakunde bakoitzean giltzarriak izan daitezkeen detonatzaileak markatzen dituzten faktore ugari daude, hala nola erakunde bakoitzaren abiapuntua, erakundea zer momentutan dagoen, gidatzen gaituen xedea, gure erakundearen jarduera mota edo tamaina, berdintasun arloan egin dugun lana, orain arteko erakundeko aldaketak, ezarritako helburua eta abar.

Gure erakundearen diagnostikoa egin ondoren, honako hau da pausorik garrantzitsuenetako bat: **aldaketa egiteko zer prozesu edo elementuri eragin erabakitzea**. Alderdi, egitura, harreman, praktika, politika, arau, egiteko modu, sinesmen edo ohitura guztiei arreta jartzea ezinezkoa izango litzateke eta, ziur asko, alferrikakoa. Hori dela eta, aukeratu egin behar da, gure errealitate konketuaren arabera. Eta begirada jartzen dugun eta esku hartzea erabakitzen dugun alderdi horrek erakundeko beste esparru batzuetan ere aldaketak eragingo dituela sinetsi behar dugu. Azken finean, erakunde bakoitzak bere kultura definitu eta finkatu behar du, bere balioak, historia eta etorkizuneko helburua ongien jasotzen dituen. Hortaz, eragin beharreko alderdiak bakarrak eta benetakoak dira.

Aldaketa-prozesu posibleekin aurrera egin aurretik, geldialdi bat egin behar da eta aldaketarako sarbideak izan daitezkeen erakundeko sektoreetan sakondu behar da. Erakundeei euren aldaketa-prozesuetan laguntzen diegunean, erakundearen kulturaren aldaketa bat bultzatzeko orduan begiratu beharreko hiru sektore identifikatzen ditugu: **egiturak, prozesuak eta pertsonak**.

Bektore horiek **harreman estua** dute euren artean, eta elkarri eragin diezaioke. Adibidez, egitura malguei esker, prozesuak aldaketara egokitu daitezke eta pertsonak modu kolaboratiboagoan eta eraginkorragoan lan egin dezakete. Ongi diseinatutako prozesuei esker, errazagoa da pertsonen euren lana eraginkortasunez eta ongi egitea, egitura egoki baten barruan. Motibatuta dauden pertsonen ahalbidetzen dute prozesuak gauzatzea eta etengabeko hobekuntza; hala, erakundearen egituraren bilakaera bultzatzen dute. Hortaz, elkarren mendeko sektoreak dira, eta, ongi kudeatzen badira, erakunde biziak, berritzaileak eta arrakastara bideratuak sortzen dituzte.



EGITUREK hainbat alderdi hartzen dituzte barne, hala nola erakundearen egitura, erakundearen organigrama, erakundearen diseinua edo kudeaketa-prozesu formalak. Egituraren parte dira barneko politika, arau edo prozedurak (hautaketa-prozesuak, plan estrategikoak, kontziliazio-politikak, harreraplanak, ordainsari-politikak, barne-prozedurarako gidak...): kudeaketa ekonomikoko sistema; parte hartzeko kanal formalak; komunikazio korporatiboak; erabakiak hartzeko espazio formalak; lantaldeen egiturak; ospakizun eta aitortza formalak... Baina, erakundearen egitura osatzen du, era berean, erakundearen barruko askotariko rol eta ardura-postuek jokatzeko duten moduak eta euren artean elkarri eragiteko duten moduak ere. Erakundearen elementu horiek aldatuz gero, aldaketa kulturalak eragin litzakete.

Egituraren eta pertsonen arteko interakzio-edukiak dira **PROZESUAK**. Espazio horretan, erakundearen edukiaren funtsari heltzen zaio, erakundearen xedearekin eta helburuarekin benetan (ez modu deklaratiiboan) lotuta dagoen horri, modu praktikoa egiten denari, pertsonentzat eta pertsonen "gertatzen" zaien horri, gizartearentzat eta gizarteari "gertatzen" zaien horri. Erakundea osatzen duten pertsonen arteko interakzio-prozesuak dira. Interakzio-testuinguru horrek garrantzi handia du gure funtzionatzeko moduan; izan ere, eragina du pertsonen ongizatean, eraginkortasunean... Egituraren azpian dauden alderdi ikusezinoak eta ukiezinoak dira. Adibidez: pertsonen artean erlazionatzeko modua, erabakiak hartzeko modua, alderdi formalean eta informalean boterea banatzeko modua, harremanak eta komunikatzeko moduak, lanerako moduak, gatazkei aurre egiteko modua... Askotan, erakundearen kulturari buruzko informazio askoz ere gehiago ematen digute alderdi horiek (adibidez, erakunde bati estatusa zerk ematen dion edo leialtasunek nola funtzionatzen duten jakiteak askoz ere informazio gehiago eman dezakete antolaketa-diseinuak baino). Hori dela eta, prozesu horiek inpaktu zuzenagoa izan dezakete erakundearen kulturaren eta, aldi berean, aldaketak eragin ditzakete alderdi formalean.

PERTSONAK ere aldaketaren sektore garrantzitsua dira. Erakundearen kultura nabarmen alda daiteke pertsonak eta/edo lantaldeak aldaketaren eragile gisa ikusten baditugu. Horretarako, ahalguneak egin behar dira; haien beharrei erantzun behar zaie; diren bezalakoak izaten eta haien emozioak, sormena, ahulguneak eta indarguneak adierazten utzi behar zaie; motibazioa bultzatu behar da; kontzientzia eta sentsibilizazioa sortu behar da; talentuak bultzatu behar dira...

Bektore horiek osatzen dituzten edozein elementuri eraginez gero, aldaketa bat sor daiteke erakundearen kulturean. Gainera, baten bat aktibatzeak inpaktua izan dezake besteengan, eta esperotako edo espero gabeko aldaketak eragin ditzake. Bektore guztiak garrantzitsuak eta ezinbestekoak dira, eta **logika tridimentsional eta poliedriko batetik aztertu** behar dira. Dena den, prozesuei begiratzea da abiapunturik gomendagarriena. Hortik hasita, gero, egiturari edo pertsoneri eragitea beharrezkoa den ikusiko da.

Eraldaketa ez dute soilik eragiten gainazalean gertatzen diren aldaketek (tresnak, prozesu formalak, egiturak...). Aldaketa sakonagoa prozesuen azpian dagoenari (batzuetan ukiezina edo informala izaten da) heltzean; harremanei, pentsamoldeari, balioei... eragiten diegunean; erakundea osatzen duten pertsonen ideiak eta portaerak ukitzen ditugunean.

Elkarren artean lotuta dauden hainbat bektore daudela kontuan hartuta, posible da gure kultura eraldatzeko oso garrantzitsuak izan daitezkeen **prozesu edo palanka giltzarri** batzuk izatea (nahiz eta, esan bezala, erakunde bakoitza bakarra den eta aktibatu daitezkeen detonatzaileak desberdinak izan). Detonatzaileez ari gara, hau da, erakunde batean aldaketa bat bultzatzeko edo aldaketa bat behar dela agerian uzteko gerta daitezkeen zirkunstantzietan. Detonatzaile horiek amaigabeak izan daitezke, eta oso espezifikoak erakunde bakoitzaren kasuan. Batzuk bakarrik aukeratu ditugu, esanguratsuak direlako, eta lotuta daudelako ikus daitezkeen erakundeko espazioekin. Detonatzaileak espazio zehatzetan gerta daitezke, eta espazio horietan esku hartu beharko da. Baina, beste batzuetan, gerta daiteke detonatzaileak leku jakin batean gertatzen diren sintomak izatea, nahiz eta jatorria sistemaren beste zati batzuetan izan.

Aldaketarako eta, aldi berean, modu tangentsialean beste aldaketa batzuk sortzeko garrantzitsutzat jo ditugun detonatzaileak edo palankak oso lotuta daude **ikuspegi feminista batetik** erakunde baten kulturak izan behar dituen **balioekin**. Ikuspegi feministatik erakundearen aldaketa bat egiteko garrantzitsuak diren ekintzak nabarmendu nahi izan ditugu, baina, aktibatu nahi den prozesu giltzarria edo detonatzailea edozein izanik ere, genero-azterketa bat egin behar da beti, eta martxan jarri behar dira praktika feministak.

Aktibatzen dugun prozesu bakar bat ere ez da neutroa generoari dagokionez eta pertsonen interseksionalitateari dagokionez, hortaz, edozein ekintza bideratzeko orduan, genero-azterketa eta ikuspegi feminista izan behar dira kontuan. Zentzu horretan, garrantzitsua da desberdintasun batzuk zer sotiltasunez gertatzen diren aztertzea; hori da desberdintasunak detektatzeko eta esku hartzeko modu bakarra. Geure burua beste modu batera berregiteak, aldatzeak, erresistentziak sor ditzake. Dena den, harremanak, egiteko moduak, portaerak, balioak eta abar aldatzeko orduan, beharrezkoa da banakoek eta kolektiboak prozesua zalanztan jartzea.

Jarraian, aldaketarako giltzarriak izan daitezkeen detonatzaile batzuk eskaintzen ditugu. Erakunde batzuek beste foku batzuen gainean lan egin beharko dute, edo baliteke batzuk dagoeneko landuta izatea. Era berean, baliteke hemen proposatzen diren detonatzaileetako batzuk bakarrik aktibatzeko erabakia hartzea. Edonola ere, gida gisa balio izatea espero dugu.

HELBURUA
ETA XEDEA
FORMULATZEA

ERALDAKETA
SOZIALA

BOTERE
HARREMANAK

LIDERGOA ETA
ERABAKIAK
HARTZEA

ERAKUNDEAREN
EGITURA ETA
LANERAKO ETA
FUNTZIONATZEKO
EREDUAK

INDARKERIA
MATXISTA

HELBURUA

Helburu ebolutibo bat sortzea, erakundeko pertsonen gehiago partekatzen dutena eta jatorrian existitzen ez ziren baina errealitate berriaren parte diren ikuspegiak eta printzipioak barne hartzen dituena (feminismoa, jasangarritasun ekologikoa...).

Zer berrikusi behar da?

Gure erakundea gidatzen duen helburua eta haren xedea egon ohi dira erakundearen jatorrian. Erakundea zertarako (eta norentzat) existitzen den adierazten du xedeak. Helburua lotuta dago erakundearen jatorriko arrazoiekin, erakundea sortzeko nahiarekin edo beharrarekin. Baina, era berean, lotuta dago denboran zehar izan duen egokitzapenarekin eta bilakaerarekin, eta, hortaz, erakundea norabide horretan eguneratzen eta egokitzen joan direnekin.

Dena den, askotan, erakundean lan egiten duten pertsonen ez dituzte adierazpen horiek ezagutzen, ez sentitzen. Batzuetan, autokontserbaziorako modu bat da, eta ez helburu kolektibo bat. Inguruneari edo pertsonen barneko motibazioei egokitzeko gaitasuna izateak, gure helburua egokituz edo moldatuz, eragina du erakundearen kulturean. Partekatutako balioak eta erakundearen kultura lotuta daude helburuaren zentzuarekin, eta batasun-sentimendua eragiten dute gure erakundean.

Etengabeko berrikuspen eta doiketa horrek, era berean, erraztu egiten du gure erakundearen xedea eta hasierako balioak markatu zirenean kontuan hartu ez ziren balioak eta helburuak txertatzen. Feminismoak eskaintzen digun ikaskuntzak aberastu egin dezake helburu hori, eta honakoekin lotutako ikuspegiak eskaini ditzake: zaintzaren etika, jasangarritasun erantzunkidea eta demokratikoa, interrelazio eta konexio komunitarioa, bizitzaren kontzeptua erdigunean eta planetaren jasangarritasuna pertsonen arteko erlazioan...

Zer etorkizun bilatzen da?

Esanahian eta helburuan sakondu behar da, egokituz eta egungo zein etorkizuneko agertokiez jabetuz, baita erakundeko pertsonen motibazioez eta potentzialaz ere. Helburu kolektiboagoa sortu behar da, eta aukera berriak arakatu behar dira, ikuspegi eta printzipio berriak ezarriz. Estimuluak hauteman eta horien aurrean erreakzionatu behar da, errealitate berrira eta gure barneko potentzialera egokituta. Horrek ez du esan nahi norabidea aldatu behar denik, bide berriak eta ezberdinak sortu behar direla baizik; helmuga berrietara iritsi eta gure helburua hobetu. “Sistema biziak berezko gaitasuna dute inguruko aldaketak antzemateko eta barrutik egokitzeko”⁹.

Gainera, ikuspegi feminista batetik, gure helburuak, ezinbestean, lotuta egon behar du genero-desberdintasuna eta beste zapalkuntza mota batzuk iraunarazten dituzten egitura sozial, politiko, kultural eta ekonomikoak zalantzan jarri, aztertu eta eraldatzearekin.

⁹ Ayerza, J.M., Escorihuela, “Uli”, Mancisidor J. *El método Fábrica*. Cómo abordar la transición cultural de las organizaciones. 2024

Zer galdera egin ditzakegu?

SINESMEN indibidualekin eta kolektiboekin lotuta (diskurtsoak, interpretazioak, istorioak eta mitoak...)	PORTAERA indibidual eta kolektiboekin lotuta (usadioak, ohiturak, praktika, jarrerak...)	SINBOLO, LENGOAIA EDO ERRITUEKIN lotuta
• Helburu partekatu bat sortzea bideragarria iruditzen zaigu? • Benetan sinesten dugu berdintasunean eta feminismoan, aktibismotik eta diskurtsoaz harago? • Nola interpretatzen dugu gure erakundeak berdintasun arloan egiten duen lana?	• Helburu partekatu bat betetzeko formulak aktibatzen dira? • Erakundeko pertsonen helburua partekatzen dute? Helburu partekatu bat sortzeko prest gaude? • Pertsonen eta erakundearen helburuak bateragarriak dira? • Gure erakundearen helburuen artean al daude emakumeen eta gizonen arteko berdintasuna bilatzea edo egitura patriarkalak zalantzan jartzea? • Erakunde gisa, badugu berdintasunarekin dugun konpromisoa eta sistema zapaltzaileak zalantzan jartzen ditugula islatzen duten jarrera edo praktikarik? • Berdintasunarekiko ditugun portaerak bat al datoz gure balio eta diskurtsoekin?	• Zer errituk lotzen gaituzte erakundearen helburuarekin? Zer analisi feminista egin dezakegu? • Gure jardueraren zer momentuk lotzen gaituzte erakundearen helburuarekin edo xedearekin? Zer analisi feminista egin dezakegu? • Zer esku-hartzek lotzen gaituzte erakundearen helburuarekin edo xedearekin? Zer analisi feminista egin dezakegu? • Zer kanpo-harremank lotzen gaituzte erakundearen helburuarekin edo xedearekin? Zer analisi feminista egin dezakegu? • Zer adostasunek edo desadostasunek (gatazkak, barne-tentsioak...) lotzen gaituzte erakundearen helburuarekin edo xedearekin? • Zer ospakizunek lotzen gaituzte erakundearen helburuarekin edo xedearekin? Zer analisi feminista egin dezakegu? • Erakundearen zer istorioek lotzen gaituzte erakundearen helburuarekin edo xedearekin? Zer analisi feminista egin dezakegu?

ERALDAKETA SOZIALA

HELBURUA

Berdintasunean oinarritutako aldaketa eta hobekuntza soziala erraztea, botere-egitura patriarkalak zalantzan jartzen dituen eta erakundearen jardueraren bidez eta eragin politikoaren bidez inpaktua sorten duen begirada feminista batek bultzatuta.

Zer berrikusi behar da?

Gizartean eta politikan eragiteko gaitasuna da erakunde sozialen ezaugarrietako bat. Hortaz, gai izan behar dute emakumeak diskriminatzen dituzten gizarteko desberdintasunak modu aktiboan zalantzan jartzeko. Berrikusi beharreko giltzarri garrantzitsua da zentzu horretan eragiteko dugun benetako gaitasuna, hau da, gure jarduerarekin berdintasuna eta feminismoa bultzatzeko orduan dugun inpaktua. Era berean, androzentrismoa edo patriarkatua zalantzan jartzeko orduan edo mugimendu feministen egitasmoak babesteko orduan dugun eragin politikoa.

Giltzarria da gure erakundeari begirada feminista batetik begiratzea eta horren arabera aldatzea. Baina, era berean, garrantzitsua da gure gizartea eraldatzeko ahaleginak begirada feminista izatea, eta kanpoan inpaktua sortzea, barne-aldaketaz harago. Gure gizartean garatzen diren aldaketak, aurrerapenak eta begiradak txertatzeko gai izan behar dugu, eta errealitatea ikusteko eta ulertzeko modu berrietara egokitzeko gai ere bai.

Modu asko daude hori lortzeko, baina arreta berezia merezi dute eguneroko jardueran ezartzen ditugun harremanek edo mugimendu sozialekin sortzen ditugun aliantzek, baita harreman horiek ezartzeko orduan erabiltzen ditugun irizpideek ere.

Zer etorkizun bilatzen da?

Hortaz, gizarteko desberdintasunak edo egitura patriarkalak desagerrarazteko prozesuan inpaktua sortu nahi dugu, eta gizarte berdinzale eta inklusiboagoetara gerturatzen gaituzten balio feministak bultzatu nahi ditugu: bizitzaren jasagarritasuna, zaintzaren etika...

Zer galdera egin ditzakegu?

SINESMEN indibidualekin eta kolektiboekin lotuta (diskurtsoak, interpretazioak, istorioak eta mitoak...)	PORTAERA indibidual eta kolektiboekin lotuta (usadioak, ohiturak, praktikak, jarrerak...)	SINBOLO, LENGOAIA EDO ERRITUEKIN lotuta
• Gure gizarteko egitura diskriminatzaileetan inpaktua eta aldaketa sortzen duten erakundeak al gara? • Gure erakundeak aldaketan zer eragin sozial duela uste dugu?	• Zer praktika konkretu sortzen ditugu desberdintasunak hobetzeko eta desagerrarazteko? • Zein da gure intzidentzia maila? Zertan hezurmamitzen da?	• Gure erakundearen zer ekintza sinbolikok islatzen du gure inpaktu soziala?

BOTERE HARREMANAK

HELBURUA

Botere-egitura eta harreman hierarkiko eta androzentrikoak desagerraraztea, boterea modu ekitatiboagoan birbanatuz eta emakumeen eta gizonen arteko botere-harremanei arreta berezia jarritz, baita harremanetan eragiten duten beste pribilegio eta estatus mota batzuei ere.

Zer berrikusi behar da?

Erakunde sozialak ez daude babestuta sistema eta logika nagusi eta hegemonikoen aurrean. Gure erakundeetan ere topa daitezke egitura hierarkiko, zurrun eta androzentrikoak, baita botere-harreman ez oso horizontalak eta errespetugabeak ere. “Boterea norbaiten gain”, batzuetan, presenteago egoten da “boterea elkarrekin” baino; ez diskurtsoetan, baina bai praktikan eta jarreretan.

Botere-ardatz batzuk formalak dira, eta erabakiak hartzeko egiturei lotuta daude. Baina, gainera, badira egitura formaletatik kanpo edo modu hautemanezinean boterea erabiltzeko moduak (adibidez, informazioa kontrolatzea). Botere ezkutuaz ere hitz egin dezakegu; “esanahiak moldatzeko gaitasuna da; hala, beste pertsona batzuek esanahi horiek barneratzen dituztenean, dinamika sozialen gainean duten ikuspegia eta interpretazioa konfiguratzen dute eta, hortaz, parte hartzeko oztopo psikologikoa eta ideologikoa da. Pertsona batzuek (edo barneratutako arau sozialek) erakundean dugun lekua ulertzeko dugun moduan duten eragina da”¹⁰.

¹⁰ REAS Euskadi eta Alboan (2020). *Genero-berdintasuna. Ekonomia solidarioko erakundeentzako pistak*. Hemen eskuragarri: <https://reaseuskadi.eus/wp-content/uploads/Genero-Berdintasuna-DEF-julio21.pdf>

Botereaz hitz egitean, egiturei begiratu diezaiekegu, baina oso garrantzitsua da egituren azpian dagoen horri begiratzea, eta eraikitzen diren botere-harremanak ikustea. Batzuetan, egokiagoa da begirada egituretan ez zentratzea. Izan ere, boterea (edo botereak, hainbat eta askotarikoak izan daitezke eta) benetan nondik maneiatzen den bilatzea zaildu dezake. Benetako boterea eta haren erabilera hainbat modutan gauzatzen dira edo gauzatu daitezke erakunde osoan zehar, erakundearen antolaketa-egitura edozein izanik ere: agerian edo ezkutuan, formalki edo informalki, fokalizatuta edo hedatuta.

Pertsona batzuek beste batzuek baino zilegitasun handiagoa izan dezakete partekatzen ditugun laneko espazioetan, hierarkiagatik, antzinatasunagatik, konfiantzagatik edo beste edozein arrazoiengatik. Hortaz, boterea non dagoen begiratu behar da (formalki zein informalki), gure erakundearen estatusa zerk ematen duen (ibilbidea, liderraren rola izatea, adina...) edo nola banatuta dagoen aztertu behar da, botereak ematen dituen pribilegioak ezagutu behar dira, botere-harremanetan sortzen diren desberdintasunei arreta jarri behar zaie, agintea nori ematen zaion (esleituta edo merezi duelako) identifikatu behar da, bakoitzak zeren edo noren gainean eragiten duen behatu behar da, edo martxan dauden botere-ardatzak zehaztu behar dira (generoa, adina, arraza, identitatea, nortasuna...), beste gauza batzuen artean.

Emakumeen eta gizonen arteko botere-ardatzari dagokienez, gogoratu beharrekoa da genero-identitatearen eraikuntza sozialaren bidez (sozializazio ezberdina, lanaren banaketa sexuala, ibilbide sexual ezberdinak...) eta menderatze- eta azpiratze-praktiken bidez eraikitzen direla emakumeen eta gizonen arteko botere-harremanak. Indarkeria sinbolikoak, egiturazkoak eta erlazionalak iraunarazi egiten dituzte harreman horiek.

Bestetik, aipatu beharrekoa da harremanetan eta komunikazioan modu askotan erabil daitezkeela, eta sentitzen duguna adierazteko edo erakusteko (edo ez adierazteko eta ez erakusteko) dugun moduak baldintzatu egin dezake komunikazioaren fluxu hori. Aldi berean, ez da ahaztu behar komunikazioan menderatze maskulinoa gertatu ohi dela (bilera formaletan zein informaletan), baita mansplaining-egoerak ere (gizon batek emakume bati azaltzen dienez emakumeak dagoeneko ulertzen edo badakien zerbait, modu etorkorrean eta paternalistan, eta emakumeak hori ez dakiela auresuposatuz, justifikaziorik gabe).

Zer etorkizun bilatzen da?

Genero-desberdintasuna eta beste zapalkuntza mota batzuk iraunarazten dituzten antolaketa-egiturak edo botere-harremanak zalantzan jartzea eta eraldatzea giltzarria da erakundearen kultura aldatzeko, pertsona guztientzat ekitatiboagoa eta irisgarriagoa izango dela bermatzeko. Botere-harremanak agerian jartzea ere giltzarria da (estatusa zerk ematen duen, pribilegioak nork dituen, eragiteko boterea nork duen, leialtasun-sistema nolakoa den...).

Giltzarria da pertsona guztien hitzei autoritatea ematea, bakoitzak bere begiradatik edo bere roletik badituelako partekatzeko ideiak eta ezagutzak. Iritziak eta inpresioak modu seguruan eta horizontalean partekatzeko espazioak erraztu behar dira.

Garrantzitsua da erakundearen praktikak emakumeen ahotsak entzuteko eta hedatzeko diseinatuta egotea, emakumeek erabakiguneetan edo erakundeko hainbat mailatan parte-hartze bera izan dezaten bermatzea (bai kuantitatiboki, bai kualitatiboki), edo hainbat profiletako pertsonen parte hartzeko eta iritzia emateko moduak bilatzea. Boterearen banaketa ekitatibora hurbiltzea da kontua.

Era berean, arreta jarri behar zaie eta heldu egin behar zaie desberdintasunak sortzen dituzten, balioa gutxitzen duten edo esleitutako edo merezi gabeko pribilegioetan oinarritzen diren botere-harremanei. Garrantzitsua da erlazionatzeko dugun modua aldatzea eta portaera ekitatiboak sustatzea. Harreman berdinzaleak bilatu behar dira, zaintza kolektiboa sustatu behar da edo genero-desberdintasuna eta beste zapalkuntza mota batzuk iraunarazten dituzten botere-egiturak eraldatu behar dira. Era berean, erakunde tradizionalak menderatu izan dituzten arau patriarkalak eta hierarkikoak zalantzan jarri behar dira.

Zer galdera egin ditzakegu?

SINESMEN indibidualekin eta kolektiboekin lotuta (diskurtsoak, interpretazioak, istorioak eta mitoak...)	PORTAERA indibidual eta kolektiboekin lotuta (usadioak, ohiturak, praktika, jarrerak...)	SINBOLO, LENGOAIA EDO ERRITUEKIN lotuta
• Onartzen ditugu erakundearen oraingo egiturak? Partekatzen ditugu? • Gure erakundeak egitura zurrunk eta harreman androzentrikoak dituela uste dugu? • Botere-dinamika androzentrikoak daude? • Gure erakundea "boterea norbaiten gain" ala "boterea elkarrekin" formulaz oinarritzen dela uste dugu? • Ikusten dugu praktika patriarkalik? Badugu edo erabiltzen dugu praktika patriarkalik (gizonek zein emakumeek)?	• Gure erakundean bada botere mota edo portaera androzentrikorik, edo errespetuzkoa edo osasungarria ez den harremanik? • Botere-hierarkietan, nolakoak dira harremanetan oinarritutako praktikak? • Badago botere ezkurik edo botere mota ikusezinik (eragiteko boterea, erabakitze boterea...)? Zertan ikusten da? Zer ezaugarri du? • Non edo nola ikusten dugu botere informala? • Gure erakundean zerk ematen ditu estatusa eta pribilegioak? • Instantzia formalek nori ematen diote autoritatea? Eta instantzia informalek (harremanak...)? Zer aitortzen da autoritate hori emateko? • Zein dira gure erakundeetako botere-ardatzak? Nola hezurmamitzen dira? • Zalantzan jartzen ditugu desberdintasunak sortzen dituzten praktika hierarkikoak? • Emakume eta gizonek presentzia bera al dute hitz egiteko espazioetan? • Emakumeen ahotsa baliogabetzen da? • Espazio formaletan gizonek hitz egiten dute gehien? • Gizonak eta emakumeak ezberdin adierazten eta komunikatzen dira gure erakundean?	• Onartzen ditugu erakundearen oraingo egiturak? Partekatzen ditugu? • Gure erakundeak egitura zurrunk eta harreman androzentrikoak dituela uste dugu? • Botere-dinamika androzentrikoak daude? • Gure erakundea "boterea norbaiten gain" ala "boterea elkarrekin" formulaz oinarritzen dela uste dugu? • Ikusten dugu praktika patriarkalik? Badugu edo erabiltzen dugu praktika patriarkalik (gizonek zein emakumeek)?

¹¹ Pribilegioez hitz egitean, zentzurik zabalenean egiten dugu. Adibidez: pertsonak nahi duena bakarrik egitea; modu librean funtzionatzea, kontuak eman gabe eta inork kontuak eskatzea onartu gabe; erakundean partekatutako edo adostutako irizpideak ez onartzea; existitzen diren edo beti gailendu behar diren interes bakarrak interes indibidualak/pertsonalak izan behar direla sentitzea.

HELBURUA

Lidergo partekatuak lortzea eta erabakiak modu horizontalean hartzea; "lidergoa elkarrekin" ereduaren oinarritutako beste lidergo mota batzuk praktikara eramatea; boterea erabiltzean praktika sexistak saihestea; ahots guztiak barne hartzen saiatzea.

Zer berrikusi behar da?

Lidergo-estiloak inpaktu handia du erakundearen kulturaren. Liderrek kultura moldatzen eta indartzen dute, haien portaeraren, balioen eta erabakien bidez. Lidergo hierarkikoek (zurrinak eta androzentrikoak) edo genero maskulinoaren estereotipoarekin lotutako eredu autoritarioek erakundearen kultura indibidualagoa eta urrunagoa indartzen dute. Erabakiak modu indibidualean eta hierarkikoan hartzen dira, inposatuta eta ia partekatu gabe.

Elkarriketa, gardentasuna eta ahalduntzea sustatzen dituzten lidergoek, berriz, kultura irekiagoa eta parte-hartzaileagoa sortzen dute; hala, aukera handiagoa ematen dute harreman osasuntsuak sortzeko eta erabakiak elkarrekin hartzeko.

Bestetik, gatazken kudeaketa ere alderdi garrantzitsua da lantalde osasuntsuagoak eta kohesionatuagoak bilatzeko orduan, ustekabeen leher daitezkeen tentsio ikusezinak saihestuz. Erakundearen bizitzaren parte da gatazka, eta gatazkei modu eraikitzailean aurre egiteak mesede egiten die funtzionamendu- eta harreman-eredu osasuntsuagoi. Errespetuan oinarritutako komunikazioa, epairik gabea, enpatikoa eta komunikazio ez bortitzaren bidezkoa.

Zentzu horretan, beharrezkoa da gatazkek kudeatzeko mekanismoak izatea eta pertsonak euren artean eta euren buruekin modu enpatikoan eta eraginkorrean komunikatzea bilatzen duen komunikazio ez bortitzean hezteak (gatazka, sortzen diren sentimenduak, beharrak eta eraldaketarako eskaerak erakutsi ahal izatea). Botere-harremanen esparruan, kalteak eta gehiegikeriak eragin ditzake haserreak eta gatazkek ez kudeatzeak.

Ez da ahaztu behar gatazketara nola hurbiltzen garen eta gatazkek nola bizi ditugun marka dezakeela sozializazioak. Emakumeek baimen sozial handiagoa dute euren emozionalitatea eta zaurgarritasuna adierazteko. Aldiz, gizonen kasuan, legitimatutako dago deskonexio emozionala edo amorraren gisako sentimenduak adieraztea. Gatazkei genero-azterketa horretatik heltzea pauso garrantzitsua da.

Zer etorkizun bilatzen da?

Lidergo eraldatzaile eta feministen alde egiten badugu, lidergo partekatuak izan behar du helburua. Lidergo partekatuetan, erabakiak elkarrekin hartzen dira, modu horizontalean eta demokratikoan. Erabakiak modu horretan hartuta, elkarlanerako lantaldeak sortzen dira eta pertsonen autoerrealizazioari laguntzen zaio.

Lidergo eraldatzaileek helburu partekatua dute eta parte-hartzea sortzen dute, enpatiaren, entzutearen, pertsonak zaintzearen eta pertsonen arteko harremanen bidez. Horretarako, buru irekia behar da, ahultasunak onartu behar dira, indarguneak ezagutu behar dira, norbera eta gainerakoak zaindu behar dira, aurreiritziak berrikusi behar dira, gure praktikaren baitako forma diskriminatzaileak identifikatu behar dira, pribilegioez ohartu behar dugu, pertsona guztien inklusioa bultzatu behar da, erabakiak modu gardenean hartu behar dira eta atzeraelikadura behar da, beste gauza batzuen artean.

Lidergo feministak lidergo kolektiboa behar du, arazoak egiturazkoak direlako, eta ez indibidualak; eta pertsonak ahaldundu nahi dituelako, boterea partekatuta (boterea elkarrekin eredu, boterea norbaiten gain ereduaren orde). Gainera, garrantzitsua da genero-sentsibilitatea izatea eta ekitatea modu aktiboan sustatzea, boterea erabiltzean praktika sexistak saihesteko edo emakumeen ahotsa ikusezin bihurtzea saihesteko.

Emakumeen lidergoa bultzatze aldera, beharrezkoa da eragina duten eta hura garatzea saihesten duten genero-mandatuak bistaratzea (liderrak izateko erreparatuak, iruzurtiaren sindromea, arrakasta ez horrenbeste bilatzea, jarraitzeko ereduen falta...), eta, hala, emakumeak erabakiguneetan kokatuko dituzten formulak bultzatzea.

Zer galdera egin ditzakegu?

SINESMEN indibidualekin eta kolektiboekin lotuta (diskurtsoak, interpretazioak, istorioak eta mitoak...).	PORTAERA indibidual eta kolektiboekin lotuta (usadioak, ohiturak, praktika, jarrerak...).	SINBOLO, LENGOAIA EDO ERRITUEKIN lotuta
• Zer diskurtso dugu lidergo motei buruz? • Nolakoak dira erakundeko lidergoak, edo nola funtzionatzen dute? • Nolakoak uste dugu izan behar duela lidergo batek, edo zer funtzio izan behar ditu? • Zer erreferente ditugu liderrei buruz eta lidergoaren ezaugarriei buruz hitz egiteko orduan? • Zertan pentsatu behar dugu, lidergo konkretuetan ala lidergoaren funtzionamenduetan? • Zer sinesmen edo mito existitzen dira lidergo feministari edo emakumeen lidergoari dagokionez? • Emakumeen lidergoaz fidatzen gara? • Erabakiak hartzen dituzten lanpostuetan emakumeen presentzia egon dadin apustu egiten da diskurtsoetan? • Eta zer mito existitzen dira emakumeen lidergoaren gainean? Eta gizonen lidergoaren gainean?	• Erakundearen diskurtsoa bat dator aplikatzen diren lidergoarekin eta lidergo-praktikekin? • Zer lidergo mota eta lidergoaren zer balio sustatzen ditu gure erakundeak? • Lideratzean, entzuten ditugu beste pertsonen iritziak? • Gure lantaldeetako pertsonen buruz hitz egiten dugu? • Fidatzen gara euren erabakitzeko gaitasunaz eta autonomiaz? • Informazioa partekatzean gardenak gara? • Gure iritzia gailentzen da beste pertsona batzuen iritzia aurretik? • Lantaldeetako pertsonen ahalgintza bultzatzen dugu, euren autonomia eta kudeatzeko gaitasuna garatu ditzaten? • Elkarriketarako espazioak sortzen ditugu? Elkarriketarako espazio seguruak eta konfiantzazkoak dira? • Pertsonen autoerrealizazioa bilatzen dugu? Euren osotasuna bultzatzen dugu? • Emozioak erakusteko aukera ematen dugu? • Euren ahultasunak garatzen eta euren indarguneak bultzatzen laguntzen diegu pertsonen? • Bilera batean, berdin entzuten zaie emakumeei eta gizonei? Eta beste intersektionalitate batzuek gurutzatutako pertsonen (adina, arraza...)? • Emakumeen gaitasunez fidatzen gara eta modu berean errespetatzen ditugu euren erabakiak? • Zein da ardura-postuak edo erabakitzeko gaitasuna duten emakumeen bolumena? • Emakumeek badute goi-kargurik gure erakundeetan?	• Bada lengoaia espliziturik emakumeen lidergoan? Eta gizonenean? • Bada ardura-postuetan edo erabakiak hartzeko postuetan emakumeak egotea sustatzen duen sinbolorik?

ERAKUNDEAREN EGITURA ETA LANERAKO ETA FUNTZIONATZEKO EREDUAK

HELBURUA

Erabakiak modu partekatuan hartzea eta jardueraren arintasuna errazten duten erakunde-egiturak sortzea, eta, aldi berean, honelako lanerako funtzionamenduak bultzatzea: kolaboratiboak, baterako erabakiak hartzea irekiak, pertsonak ahalgintzen dituztenak, hurbileko harreman irekietan oinarritutako edo jardueraren oinarrian dauden askotariko zereginak bistaratzen dituztenak.

Zer berrikusi behar da?

Antolaketa-egiturek, lidergo motak edo erabakiak hartzeko moduak baldintzatu egiten dute erakundearen kultura, baita gure lan- eta funtzionamendu-ereduek ere. Erakundeek egitura oso hierarkikoak eta burokratikoak dituztenean, adibidez, kultura zurrunagoa eta formalagoa izan ohi da. Aldiz, erakunde lauago eta horizontalagoen kasuan, kultura kolaboratiboagoa eta malguagoa izan ohi da.

Gure erakundeen funtzionamendua eta lanerako moduak, batzuetan, eredu androzentrikoetan oinarritzen dira, eta honelako balioetan: eraginkortasuna, produktibitatea, errentagarritasuna, indibidualismoa, merituak... Eredu horiei lotuta egon ohi dira funtzionamendu hierarkikoenak, zereginak inposatzen dituztenak, kontrastatzen ez dutenak, “balio txikikotzat” jotzen diren lanak ezkutatzen dituztenak, aitortzarik egiten ez dutenak... Jasangarritasuna beharrezkoa da erakundeak funtziona dezan (eta horregatik begiratu behar zaio alderdi ekonomikoari edo eraginkortasunari), baina ezinbestekoa da begirada horiei dagokien balioa ematea eta beste begirada batzuekin orekatzea edo osatzea (harremanak, zaintza, sormena, berrikuntza...).

Garrantzitsua da honakoei begiratzea: egunerokoa nola funtzionatzen dugun, zereginak nola banatzen diren, zeri ematen zaion balioa eta zeri ez, gure lankideekin nola eta nondik erlazionatzen garen... Era berean, gure lan egiteko moduek eta erabakiak hartzeko moduak sortzen duten ahalduz indibiduala eta kolektiboa neurtu behar dira, eta horrek pertsonengan duen inpaktua edo egiten dugun jarduerarentzako zer onura duen ere neurtu behar da.

Laneko espazioetan, harremanak eta komunikazioa ez dira beti osasuntsuak izaten. Erakunde gisa balio jakin batzuk sustatu arren, eguneroko praktikek erlazionatzeko modu ez oso begirunetsuetara eraman gaitzakete: pertsona batzuen ahotsa balio gabetzea, emozionalitatea aintzat ez hartzea edo oso emankorrak ez diren komunikazioetan oinarritzea.

Zer etorkizun bilatzen da?

Egitura piramidaletatik gehien urruntzen diren erakundeek gaitasun handiagoa dute errealitate aldakorretara egokitzeko eta lantaldeetan eta pertsonetan oinarritutako aldaketak egiteko (eta ez horrenbeste erakunde zuzendarietan oinarrituak). Egitura zenbat eta horizontalagoa izan, orduan eta errazagoa da pertsona gehiagok parte hartzea, ahots berriak entzutea... Antolatzeke beste modu batzuk edo erabakitzeko modu zabalagoak sortzen diren heinean, erakundearen kultura eraldatu egiten da. Puntu hori lotuta dago aurrez aurkeztu dugun *Lidergoa eta erabakiak hartzea* atalarekin.

Honako elementuak txertatu behar dira lantaldeen lanerako eta funtzionamendurako ereduetan: taldeko lana, lankidetzak eta elkarlana, parte hartzeko espazioak sortzea, erabakiak denek artean hartzea, emozioak eta aldarreak errespetatzea, komunikazio begirunetsua, ezagutza partekatzea... Egiteko moduen, bileren edo eskaintzen ditugun zerbitzuen eraginkortasuna ez da erabiltzen dugun denboraren edo eskuratzen dugun irabaziaren araberakoa bakarrik; izan ere, aztertu egin behar dira banaka eta kolektiboki eskuratzen dugun potentziala, gure harremanen kalitatea eta berotasuna, edo arazoei heltzeko erabakitzen dugun modua ere.

Zaintzaren etikan oinarrituta, honakoa sustatzen da: lantaldeetako pertsonen errespetuan eta zaintzan oinarritutako jarrera izatea, kezkak partekatzea, beste pertsona batzuek arduratzea edo elkarri laguntzea, poztasunak partekatzea.

Aldi berean, hausnarketarako eta banakako zein taldeko ahalduz laneko espazioez hitz egiten dugu; espazio horietan ikaskuntzak bultzatzen dira, eta modu kolektiboan eraikitzen da jardura. Zentzu horretan, espazioa ematea eta laguntzea da ahalduz, oreka bat bilatzeko helburuz. Pertsonen egiteko espazioa dutela sentitu behar dute, gainbegiratu edo zaindu egiten dituztela sentitu gabe; era berean, euren kabuz eta euren autonomia garatuz ikasteko espazio bat dutela sentitu behar dute. Aldi berean, babestuta sentitu behar dira, paternalismorik gabe, elkarri lagunduz, sare ikusezin baten antzera. Garrantzitsua da pertsona guztien ekarpenak ikusarazten saiatzea, eta, bereziki, emakumeenak. Izan ere, modu horretan, emakumeak aintzat hartzen laguntzen dugu.

Erlazionatzeko modu eraginkorrak eta afektiboak lortzen dituzten erakundeak prestatuago daude barne-erlaldaketa baterako. Komunikazio horizontalagoak eta hurbilagoak arakatzek (emozionalitateari balioa ematea, errespetatzea edo enpatia sortzea, iritzia eta aurreiritzietan ez oinarritzea) erraztu egiten du pertsonen asebetetze pertsonala lortzea eta euren ahultasun eta bertuteekin agertzea, bete-betean.

Baldintzatzailerik gabe hitz egitea garrantzitsua da; bereziki, adierazteko gaitasuna gehien mugatu zaien kolektiboentzat edo euren iritzia gutxiesten den sozializazioetatik datozen kolektiboentzat.

Era berean, zereginak aitortu behar dira, baita ezkutuen daudenak baina lantaldeen jarduera sostengatzen dutenak ere. Egiten ditugun zereginak hierarkizatuta daude, eta batzuek besteek baino balio eta aitortza handiagoa jasotzen dute. Askotan, tradizioz emakumeei esleitu izan zaizkien rolek lotuta daude gehien ezkututzen diren zereginak (erreproduktiboak, ongizateari laguntzen diotenak...). Hortaz, garrantzitsua da arretaz aztertzea zer zeregin egiten ditugun, nork egiten dituen, zer balio ematen zaizen...

Zer galdera egin ditzakegu?

SINESMEN indibidualekin eta kolektiboekin lotuta (diskurtsoak, interpretazioak, istorioak eta mitoak...)	PORTAERA indibidual eta kolektiboekin lotuta (usadioak, ohiturak, praktika, jarrerak...)	SINBOLO, LENGOAIA EDO ERRITUEKIN lotuta
• Sinesten dugu egitura kolaboratiboagoetan eta erabakiak modu partekatuan hartzean? • Zein dira gaur egun ditugun egituretara garamatzaten arrazoiak? • Zer mito, sinesmen edo baliok indartzen dituzte egitura horiek? • Zein dira gure produktibitate-ereduak? • Zer balio lehenetsi behar dira jardueran (eraginkortasuna, produktibitatea, zaintza...)? • Gure erakundean zer pisu dute eraginkortasunak, produktibitateak...? • Ematen al diegu baliorik erakunde barruan egiten diren askotariko zereginei? • Zer lan iruditzen zaizkigu garrantzitsuenak? Zergatik? Nork egiten ditu? • Zer istorio edo mitok indartzen dute lan-eredu androzentrikoen balioa? • Komunikatzeko modu batzuk lehenesten dira beste batzuen aurretik? • Komunikazioan, emozionalitatea ala ebazpenaren eraginkortasuna lehenesten da? • Erakunde komunikatiboak gara?	• Zer lan egiteko modu gailentzen dira gure erakundean? • Zer laneko funtzionamendu bultzatzen ditugu gure egiteko, lanerako eta erlazionatzeko moduekin? • Zer baliotan oinarritzen dira egiteko modu horiek? • Zer sortzen dute egiteko modu horiek (pertsonek arteko harremanetan, harreman profesionaletan, erabakiak hartzeko moduan, aitortzeko moduetan...)? • Asertiboki komunikatzen eta erlazionatzen gara? Emozionaliki? Afektiboki? • Erlazionatzeko eta komunikatzeko zer modu ez oso osasuntsu daude gure erakundean? • Libreki adieraz gaitezke? • Badago "betoa" duen hizketagairik? Nolakoa da emakumeen eta gizonen arteko komunikazioa?	• Zein eta nolakoak dira sartzeko errituak? Edo igarotzeko edo berritzekoak? Edo haustekoak? • Zer helarazten dute edo helarazi nahi dute (balioekin, erabakiak hartzearekin, boterearekin... lotuta)? • Komunikazioa ez-sexista da? Emakumeek eta gizonek berdin erabiltzen dute?

HELBURUA

Gure erakundeetako indarkeria matxista esplizitu edo inplizitu oro desagerraraztea, indarkeria mota edo haren intentsitatea edozein izanik ere.

Zer berrikusi behar da?

Gure erakundeak ez daude indarkeria matxistatik libre. Indarkeria hori modu askotara gerta daiteke eta, gure iruditeriak, batez ere, indarkeria fisikora bagaramatza ere (bereziki, bikotekidearen edo bikotekide ohiaren aldetik, edo familia barruko harremanetan), badira beste mota batzuk ere, lan-harremanetan gerta daitezkeenak; horiek, batzuetan, ez dira horren bistakoak izaten. Indarkeria eta jazarpena modu esplizituan adieraz daitezke, baina modu oso sotilean ere bai.

Sexu-jazarpena¹² edo sexuagatiko jazarpena¹³ dira lan-ingurunean gehien ikusten diren motetako batzuk. Horien gaineko neurriak jartzen hasi dira erakundeak, protokoloen eta jarduketa espezifikoaren bidez. Botere-harremanek funtsezko egitekoa dute jazarpen mota horietan, eta esan daiteke antolaketa-egitura hierarkikoetan iragazkorragoak direla.

Baina, aldi berean, garrantzitsua da boterearen erabilera eta portaera sotilagoi eta ohikoagoi, intentsitate txikiagoko indarkeriei, arreta jartzea; batzuetan hertsatzaileak izaten dira, edo ezkutuak: emakumeak gutxienesten, kontrola hartzea, esplotazio emozionala, paternalismoa, balioa kentzea, emakumeak gutxienesten dituzten txisteak, emakumeen arazoak ohiz kanpokoak direla uste izatea, piropo iraingarriak...

Zer etorkizun bilatzen da?

Indarkeria mota horiek desagerrarazteko, erakunde gisa eraldatu eta handitu behar dugu, eta tolerantziarik eza agertu behar dugu indarkeria mota ororen aurrean, baina, batez ere, botere-harreman ezberdinen sistema baten esparruan emakumeen aurka erabiltzen den indarkeriaren aurrean.

Zer galdera egin ditzakegu?

SINESMEN indibidualekin eta kolektiboekin lotuta (diskurtsoak, interpretazioak, istorioak eta mitoak...)	PORTAERA indibidual eta kolektiboekin lotuta (usadioak, ohiturak, praktika, jarrerak...)	SINBOLO, LENGOAIA EDO ERRITUEKIN lotuta
• Zer ulertzen dugu indarkeria matxistatzat? Gizonek eta emakumeek gauza bera ulertzen al dute? • Gure erakundearen indarkeria matxistatik ez dagoela uste dugu? • Zer pisu ematen diegu indarkeria matxista sotilenei?	• Indarkeriak identifikatzeko gai gara? Bereziki, sotilena? • Indarkeriari aurre egiten diegu? Nola? • Emakumei sinesgarritasuna ematen diegu? • Gure erakundeetan ba al da desagerrarazteko zaila den praktika matxistatik? • Ba al da beharrezkoa ez den kontaktu fisikorik, emakumeen baimenik gabe egiten denik? • Gertatzen al da xantaia-egoerarik, pribilegioak edo botereak baldintzatuta?	• Erakundeko zer erritu edo sinbolok iraunarazi dezakete indarkeriaren tolerantzia?

¹² Pertsona baten duintasunaren aurka egiteko helburua edo ondorioa duen sexu-izaerako edozein jokabide, hitzekoa edo fisikoa, bereziki larderiazkoa, iraingarria edo laidogarria den ingurunea sortzen denean.

¹³ Pertsona baten sexuarekin edo generoarekin lotuta dagoen eta desiratzen ez den portaera oro, ordaindutako lan bat eskuratzean, lanpostu-igoera bat lortzean, lanean edo ikasketetan; pertsona horren duintasunari eraso egitea edo ingurune beldurgarri, oldarkor, umiliagarri edo iraingarri bat sortzea da aipatutako portaeraren helburua.

4. BIBLIOGRAFIA

Ayerza, J.M., Escorihuela, "Uli", Mancisidor J. *El método Fábrica*. Cómo abordar la transición cultural de las organizaciones. 2024

Laloux, F. *Reinventar las organizaciones. La guía práctica ilustrada del libro que ha revolucionado el management*. 2016.

Navarro, N. *Desigualdades de género en las organizaciones: procesos de cambio organizacional pro equidad*. Nazio Batuen Garapenerako Programa, 2007.

Maicas Pérez, M., Boni Aristizábal, A. eta Fernández-Baldor Martínez, A. (2024). Investigación Acción Feminista para la (re)construcción de organizaciones habitables. *Prisma Social: gizarte-ikerketako aldizkaria*, 44, 307-330. Hemen eskuratu daiteke: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9288735>

Mugarik Gabe (2019). *Antolakunde feminista baterantz espiralean aurrera egiten. Mugarik Gabe genero-ekitatearen aldeko antolakunde-aldaketaren prozesuaren sistematizazioa 2000-2019*. Hemen eskuragarri: <https://www.mugarikgabe.org/wp-content/uploads/2020/01/AntolakundeFeministaBatetarantz.pdf>

REAS (2022). *La Economía Social y Solidaria enseña el corazón: Buenas prácticas de las organizaciones para una Economía Solidaria y Feminista*. Ikusi erakundeak aldatzeko prozesuak 21. orrialdean eta hurrengoetan. Hemen eskuratu daiteke: <https://reasnet.com/intranet/wp-content/uploads/bp-attachments/15316/REAS-Red-Buenas-practicas-organizaciones-para-una-EC-Solidaria-y-Fem.pdf>

REAS Euskadi eta Alboan (2020). *Genero-berdintasuna. Ekonomia solidarioko erakundeentzako pistak*. Hemen eskuragarri: <https://reaseuskadi.eus/wp-content/uploads/Genero-Berdintasuna-DEF-julio21.pdf>

REAS Euskadi eta Alboan (2024). *Erakunde bizigarriak eraikitzea. Gure erakundeak eraldatzeko proposamen ekofeministak*. Hemen eskuragarri: <https://organizacionesecofeministas.com/>

Madrilgo GGKE-en sarea (2018). *Procesos de transformación feminista en ONGD ¿Cómo abordarlos?* Hemen eskuragarri: <https://redongdmad.org/wp-content/uploads/2016/10/MANUAL-GENERO-PAJARES.L.-2019.pdf>

Setem, Mugarik Gabe, REAS-Euskadi eta Colectiva XXK (2022). *Política laboral feminista. Relatoría del proceso*. Hemen eskuragarri: <https://reaseuskadi.eus/wp-content/uploads/publicacion-politica-laboral-feminista.pdf>

L'ESBERLA. El rusc. Transitant cap a una mirada feminista de les organitzacions. Hemen eskuragarri: <https://esberla.coop/el-rusc-diagnosi-interna-per-transitar-cap-a-una-mirada-feminista-de-lesberla/>

LA FEDE.CAT - ORGANITZACIONS PER A LA JUSTÍCIA GLOBAL, EN COLABORACIÓN CON L'ESBERLA Y OBSERVATORI IQ. *Perspectiva feminista y ética del cuidado: Guía de autodiagnos para organizaciones*. Bartzelona: lafedec.cat, 2018, 52. or.

MATRIU. *Traçant vides dignes: cap a una economia feminista. Guia de recursos per aplicar la mirada feminista de l'economia als espais associatius*. Hemen eskuratu daiteke: https://cnjc.cat/storage/app/media/recursos/tracant_vides_dignes_cap_a_una_economia_feminista_0.p