

Farm-Success

training farmers for sustainable succession processes

Obvladovanje konfliktov: Konflikti kot priložnost – kako jih preprečimo, rešujemo in obrnemo v pozitivno smer

Technische
Universität
München



HOF UND
LEBEN



Asociace
soukromého
zemědělství ČR



S podporo
Erasmus+ programa
Evropske unije.

Izvedba tega projekta je financirana s strani Evropske komisije. Vsebina publikacije je izključno odgovornost avtorja in v nobenem primeru ne predstavlja stališč Evropske komisije.
Št. projekta: 2015-1-DE02-KA202-002390

Kazalo

1. Temeljni ustroj konfliktov

2. Znaki konfliktov – kako jih prepoznamo

3. Tipična področja konfliktov v nasledstvenih procesih

4. Vloge v konfliktih

5. Strategije reševanja konfliktov

6. Preventivne aktivnosti

Viri

1. Temeljni ustroj konfliktov

1.1 UVOD

- Konflikti so nekaj normalnega.
- Kjerkoli so ljudje skupaj, bodo vedno na plan udarile razlike, različne ideje in različna videnja.
- Iz teh razlik nastajajo konflikti. Pomembno je vedeti, kako se razvijejo, kako jih lahko obvladujemo in kako jih lahko rešujemo ali celo preprečimo.

Kaj je konflikt?

Konflikt je stanje napetosti ali situacija, v kateri dve ali več oseb nima usklajenih ciljev, vrednot, interesov ali dejavnosti.

Konflikt se zgodi, ko dve ali več oseb zastopa interes izvedbe vzajemno neuskladljivih (morda le na videz neuskladljivih) dejanj in vsaka izmed strani skuša preprečiti drugi, da bi uresničila svojo pobudo (kot nasprotujočo alternativo).

Konflikti so normalna stanja zaradi različnosti človeških stališč in pristopov, ne bi jih smeli razumeti kot odmik od te normalnosti, vendarle pa jih praviloma zaznavamo kot negativen pojav, saj pomenijo motnjo, ki sproža notranje in zunanje pritiske in otežuje vsakodnevni tok aktivnosti.

1. Temeljni ustroj konfliktov

1.2 POJAVNE OBLIKE KONFLIKTOV

Različni pojavi konfliktov:

- Tlenje pod površino
- vs.
- Razcvet konflikta, ki se pokaže v konkretnih besedah in dejanjih
-
- Napetosti med različnimi nagnjenji, potrebami, željami ali interesi ene osebe
- vs.
- Konflikti med dvema ali več posamezniki ali skupinami

Različne oblike konfliktov:

- Cilji kot predmet konfliktov: Nesporazumi glede ciljev, ki naj se dosežejo, ali glede načina, kako naj se dosežejo
- Konflikti glede vrednotenja: Cilji ali pristopi se različno vrednotijo. Obstajajo različni pogledi glede potrebnosti opravljanja nekih nalog
- Konflikti, ki so povezani z distribucijo: Nasprotne pozicije, ki se nanašajo na vprašanja virov, časa, denarja, dostopa do informacij in vpletenih ljudi
- Konflikti, ki zadevajo odnose: Nesporazumi na človeški ravni
- Konflikti vrednot: Ni konsenza glede osnovnih pristopov in vrednot – razlike v osnovnih pogledih in prepričanjih

2. Znaki konfliktov – kako jih prepoznamo

2.1 SIMPTOMI 1

Z namenom preprečevanja in reševanja problemov že v prvi fazi, je le-te treba prepoznati in identificirati kot to, kar pravzaprav so: torej kot konflikte. V nadaljevanju si lahko ogledamo nekaj primerov simptomov, ki so povezani s situacijo, ki kaže na konflikt:

Upiranje:

- pogosta nasprotovanja
- kljubovalni odzivi, taktika zadrževanja ali zavlačevanja
- pretirano poudarjanje razlik
- izpostavljanje težav
- “posredno“ upiranje v obliki nepreprečitve problemov, s katerimi se sooča druga stran, ali izvajanje aktivnosti, ki so moteče za drugo stran
- pogoste pritožbe

Pobeg:

- izogibanje stikom in pogovorom
- pogoste odsotnosti
- zahteve po prerazporeditvah
- prenehanje z delom (lahko tudi konec prijateljstva, odnosov ...)

Trma

- nepopustljivo vztrajanje pri nekem stališču
- trmasto oklepanje prejšnjih pristopov
- vztrajanje pri pedantnem upoštevanju pravil

2. Znaki konfliktov – kako jih prepoznamo

2.2 SYMPTOMI 2

Konformnost:

- “ponavljanje besed drugih”, “pretvarjanje, da je vse v redu”
- zadrževanje dobrih predlogov, preprečevanje posredovanja negativnih sporočil
- nedejavnost pri uvajanju in vključevanju izboljšav

Formalnost:

- formalna vljudnost
- preferenca pisne komunikacije
- oblikovanje formalnih pravil za vse

Pomanjkanje zanimanja:

- opravljanje zgolj tistih nalog, ki jih je treba opraviti
- prelaganje odločitev, zamujanje
- znaki depresije

Sovražnost:

- žaljive, ponižujoče pripombe
- odsotnost priznanja ob dobro izvedenem delu
- opravljanje, intrige, ovajanja, nadlegovanja, kar vse ustvarja nervozo in neprijetno klimo
- vse več napak
- strog kriterij ocenjevanja
- veliko pritožb
- povečanje stroškov

3. Tipična področja konfliktov v nasledstvenih procesih

3.1 PODROČJA KONFLIKTOV 1

Ob nasledstvih se pojavljajo različni izzivi, in to, glede na konkretno situacijo, tudi na različnih področjih. V nadaljevanju prikazujemo nekaj primerov tematik, na katere bi morali biti v smislu preprečevanja konfliktov še posebej pozorni:

Finančni vidiki: vse, kar zadeva finance, je lahko, vsaj potencialno, vir konflikta. V zvezi s tem je treba imeti povsem jasne sporazume in pogodbe, tematiko pa je treba obravnavati z veliko mero pazljivosti in natančnosti. Posebno previdnost kaže posvetiti naslednjim področjem:

- Pokojninsko zavarovanje predhodnika;
- Dodaten prihodek obeh strani (predhodnik in naslednik);
- Plačilo predhodniku po nasledstvu;
- Skrb za predhodnika;
- Kompenzacije ostalim upravičenim dedičem (bratje, sestre);
- Prilagoditev oporoke pogojem nasledstva;
- Obdavčitev nasledstva;
- Pogodbe o lastništvu;
- Pogodba s podjetjem;
- Najemna pogodba;
- Dobra poslovna kondicija za prihodnost.



3. Tipična področja konfliktov v nasledstvenih procesih

3.2 PODROČJA KONFLIKTOV 2

Osebni vidiki: Že če na kmetiji živi in dela več kot ena oseba, lahko osebne razlike predstavljajo izziv. Po drugi strani je podpora družinskih članov in drugega osebja pri vsakodnevnih opravilih na kmetiji še kako dobrodošla. Pa si pogledajmo naslednje osebne vidike:

- Medgeneracijski in znotraj-generacijski konflikti;
- Življenjski pogoji: dovolj prostora, da se lahko človek kam umakne;
- Jasno definirane odgovornosti;
- Možnost integracije drugih oseb (na primer žene naslednika) v poslovanje.

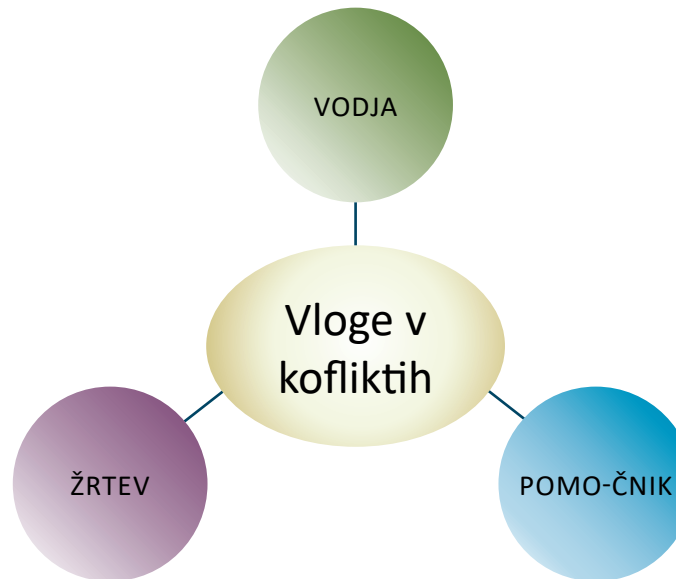
Vodenje poslovanja: V večini primerov predhodnik postavi podjetje in je zelo prepričan v to, kar je naredil in kar še počne. To je lahko sicer dober predpogoj, ki pa lahko pomeni tudi določen izziv:

- Odprtost predhodnika za nove ideje;
- Implementacija novih idej s strani naslednika;
- Načrti za prihodnost;
- Možnosti spremembe pri usmeritvi kmetije;
- Nova področja panog za poslovanje;

4. Vloge v konfliktih

4.1 VLOGE – UVOD

Zdaj, ko se zavedamo relevantnih področij možnih konfliktov v procesih nasledstev, bi se kazalo posvetiti še različnim vlogam. Gre namreč za pomembne vidike konfliktov, ki lahko v vsakem konfliktu odigrajo ključno vlogo. Če poznamo različne vloge in vemo, v kateri smo sami, bomo bolje vedeli, kako se moramo obnašati in na kaj moramo biti še posebej pozorni. V vsakdanji rutini, zlasti pa še v konfliktnih situacijah, se vsak izmed nas nagiba k prevzemanju ene izmed omenjenih vlog, ki se lahko v konfrontacijah tudi spremenijo.



4. Vloge v konfliktih

4.2 VLOGA 1

ŽRTEV:

- Vedenjski vzorec / osebnost:

Odvisnež, nekdo, ki ne zna biti neodvisen, mamin sinko, slabič, hipohonder, izčrpanec, zguba; otrok, ki je ostal sam; žrtev, mučenec, podložnik, nekdo, ki se pretirano prilagaja pravilom in formalnostim.

- Občutja:

Izkoriščanost, odvisnost, brezupnost, žalost, depresija, temačnost, breme, bolečina, omotičnost, samost, osamljenost, strah, občutja krivde, sram.

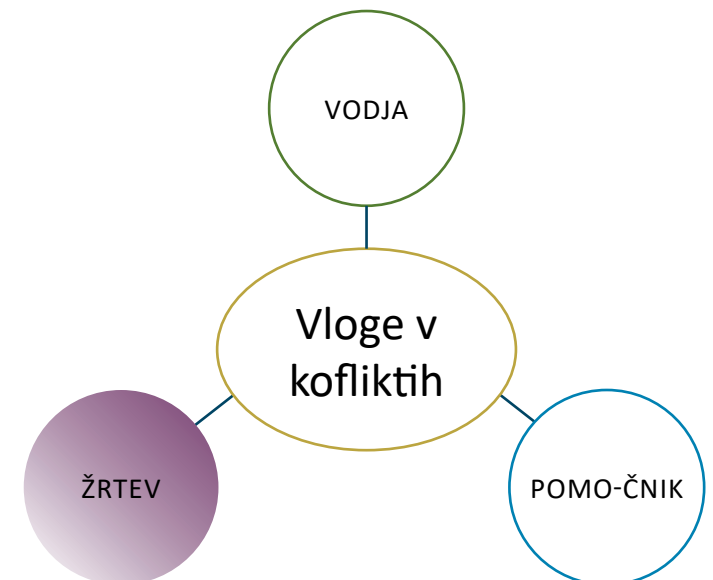
- Glavno gonilo:

Pristajanje na omejitve in dokončnost.

- Obravnava:

Vprašanja: Kako in s čim sem ustvaril situacijo, v kateri sem žrtev? Kaj imam od tega? Bodite aktivni, prevzemite odgovornost zase in za druge, razvijte vedenjske alternative in jih preizkusite. Sprejemajte lastne odločitve. Sprejmite pomoč. Sprijaznite se s strukturami in pravili. Sprejemajte sebe, v odnosih z drugimi pa ne pozabite na digniteto in izkušnje, ki jih imate. Humor. Krepite moč volje. Vzemite usodo v svoje roke in naredite nekaj iz sebe.

Moto: "Slabosti spremenite v prednosti"

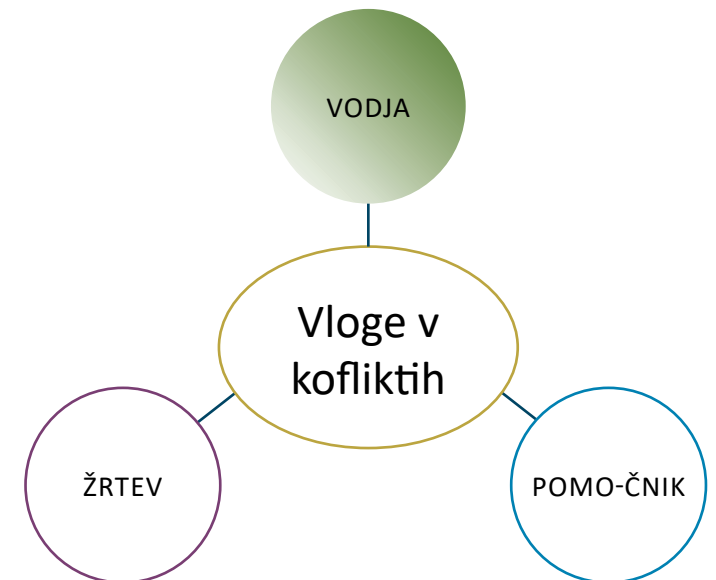


4. Vloge v konfliktih

4.3 VLOGA 2

VODJA:

- Vedenjski vzorci / razcepljena osebnost: sodnik, opazovalec, upornik, perfekcionista, superman, maščevalec, moralizator, mag, modrijan; moto: "Ustrahoval vas bom".
- Občutja: moč, triumf, maščevanje, jeza, morda nezavedni strah (v skladu z načelom: "Napad je najboljša obramba!"), aroganca, nečimrnost, napad, agresivnost
- Glavno gonilo: distanca, red in odličnost, resnica in pravica, idealizem
- Obravnava: Vključitev nevtralnega mediatorja, legitimizacija moči, oproščanje, vrnitev idealov v človeške okvire. Tudi sebi dovoliti, kar se prepoveduje sebi in drugim. Postavitev okvirov. Predanost sprejemanju tako svojih kot pravic drugih. Humor. Vrnitev agresivnosti v okvire izvora. Prenos agresivne energije v simbolično izražanje. Sočutje. Sprejemanje slabosti.



4. Vloge v konfliktih

4.4 VLOGA 3

POMOČNIK:

- Vedenjski vzorci / osebnost:

Izvidnik, pridna hči, žena v vlogi medicinske sestre, preveč zaščitniška mati, negovalec, ovčar, altruist, oseba, ki se da izkoriščati, deloholik.

- Občutja:

Živi ob zavedanju svoje predanosti.

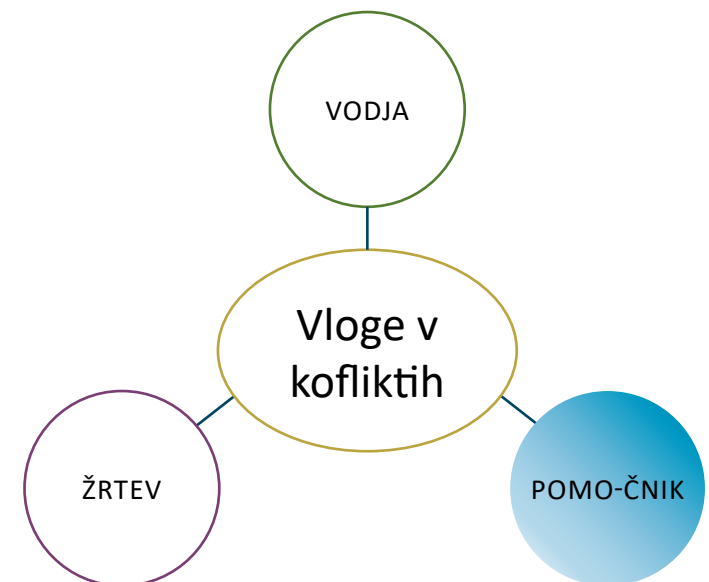
- Osnovna energija:

Ljubezen, stik, bližina.

- Obravnava:

Strpnost. Seznanite se z vsem in prepustite toku dogodkov, da gre svojo pot. Bodi odgovorni do sebe. Dovolite si pomoč in naučite se sprejemati darila, vsaj z enim očesom pa se ozrite tudi po svojih lastnih potrebah in ne mislite le na potrebe drugih. Počakajte, da vas najprej prosijo za pomoč. Poiščite kompenzacijo za dajanje in jemanje. Humor. Delegirajte naloge na druge.

Običajno nobena izmed omenjenih vlog v celoti ne ustreza dejanskemu stanju. A ker zdaj veste, katera vloga je najbližja vašemu vedenju in vaši lastni samoznavi, se lahko naučite, kako prevzeti odgovornost in kako se znajti v takšni vlogi. Na primer, če ste v glavnem žrtev, se naučite, kako se postaviti za svoje pravice in postati pokončna osebnost.



5. Strategije reševanja konfliktov

5.1 TIPI KONFLIKTOV

Da bi lahko reševali konflikte, je pomembno da poznamo osnove različnih pojavov konfliktov in da vemo, kako ravnati, da bi se jim izognili. Če se še enkrat spomnimo vlog, o katerih smo govorili v prejšnjem poglavju, lahko to znanje uporabimo ob obravnavi naslednjih informacij:

Obstajata dve vrsti konfliktov:

PRIKRITI KONFLIKTI

- Oviranje izmenjav informacij in posledična nepotrebna izguba časa
- Neproduktivni odzivi udeležencev (gnili kompromisi, pretirana tekmovalnost, intrige)
- Porast občutkov jeze, ki lahko vodi v razdraženost, permanenten stres in bolezni.

ODPRTI IN ODKRITI KONFLIKTI

- Boljša informiranost vseh vpletenih
- Vodi do izboljšav in inovacij pri predmetu spora in pri samih odnosih
- Vse strani so v taki situaciji manj napete in bolj motivirane za iskanje rešitev.

5. Strategije reševanja konfliktov

5.2 LOČITEV DRUŽINE IN PODJETJA

Glede na to, da govorimo o družinskih podjetjih, je naslednja pomembna stvar ločitev družine in podjetja. So podjetja, ki so kot družine, in so družine, ki so kot podjetja.

Oboje – družine in podjetja – imajo običajno različne potrebe in interese. Na primer, podjetje želi razvijati produkte, ljudje so nadomestljivi. Medtem pa družina v skrbi za blaginjo svojih članov na prvo mesto postavlja ljudi – zamenljive so naloge oz. produkti, ne pa ljudje.

- Ker sta v družinskem podjetju obe plati medsebojno prepleteni, potrebujemo skupno osnovo, na podlagi katere lahko govorimo o različnih temah znotraj okvirov nasledstev. Ta osnova pa je objektivni in realistično usmerjen pogled brez pretirane čustvenosti.
- Priporočljivo je, da se o nasledstvu komunicira in diskutira **že na samem začetku**, in to na način, ki je bil omenjen. Lahko se sicer zazdi, “kot da se pogovarjaš s tujcem”, a gotovo tak pristop pripomore k temu, da se nasledstvo spelje gladko in na produktiven način.
- V drugem koraku je treba rezultate prenesti v zapis oz. neko pisno obliko, s katero bodo jasno definirani. Tudi to se lahko zdi čudno, ker gre vendar za družinske člane, pa vendar, v primeru zapletov in težav imamo vse evidentirano v pisni obliki. Tako ni potrebe, da se v neprijetnih čustvenih okoliščinah o zadevah še kaj diskutira. Seveda je smiselno, da se v primeru nastopa novih okoliščin pisno doseženi sporazumi obnovijo oz. prilagodijo spremenjeni situaciji.



5. Strategije reševanja konfliktov

5.3 DESTRUKTIVNI ODZIVI

Kot v vsaki situaciji so, tudi ko govorimo o konfliktih, dobri ali slabi odzivi. V nadaljevanju si bomo ogledali nekaj primerov destruktivnih odzivov, ki se jim je bolje izogniti:

DESTRUKTIVNI ODZIVI V KONFLIKTIH:

- **Napad:** prisilitev nekoga, da nekaj stori, grožnje v stilu “jaz ali ti” in uporaba moči. Takšna ravnanja lahko na drugi strani sprožijo željo po maščevanju.
- **Podreditev:** predaja in opustitev lastnih ciljev, da bi se izognili nesporazumom oz. jih nekako zgladili in dosegli uskladitev z drugo stranjo. To lahko vodi do frustracije.
- **Omalovaževanje:** gnili kompromisi, vsaka stran opusti svoje prvotne zahteve. Sporazum se doseže na najnižjem skupnem imenovalcu, da se doseže navidezni mir. Občutij udeležencev obeh strani se v vzajemnem smislu ne jemlje resno. Nihče ni zares zadovoljen.
- **Beg:** izogibanje, umik, popolna pasivnost, opustitev dejanj in besed, ki drezajo v latentne konflikte. Takšno obnašanje lahko povzroči nemoč in nas ovira pri zbranosti.



5. Strategije reševanja konfliktov

5.4 POZITIVEN PRISTOP H KONFLIKTOM

Če želimo vzpostaviti stanje, v katerem bi obe strani zmagali, si lahko pomagamo z upoštevanjem naslednjih pravil:

1. Sprejemanje in opazovanje partnerja, s katerim komuniciramo;
2. Sočutno razumevanje, aktivno poslušanje;
3. Jasno in odkrito izražanje svojih občutij;
4. Odprt pristop do uvajanja sprememb, tako na ravni dejstev kot občutij;
5. Vstop v pogajalski proces brez maksimalističnih zahtev.

Obnašanje, ki bo olajšalo konverzacijo:

- Poskusite gledati na probleme partnerja iz njegove perspektive;
- Sprejmite partnerja kot enakovredno osebo;
- Skupaj analizirajte problem;
- Skupaj poiščita rešitve za problem, in to brez vnaprejšnjih predpostavk, čigave ideje so boljše;
- Ponudite pomoč;
- Povejte partnerju, na kakšen način vpliva na vas;
- Osredotočite se na stvari, ki vaju povezujeta;
- Pokažite kooperativnost.

5. Strategije reševanja konfliktov

5.5 REŠEVANJE KONFLIKTOV

Naslednjih šest korakov lahko pripomore k reševanju problemov:

1. Opišite konflikt z različnih vidikov;
2. iščite možne rešitve;
3. ocenite različne rešitve;
4. odločite se za eno ali več rešitev;
5. začnite s postopnimi koraki za realizacijo rešitve;
6. imejte pregled nad procesom reševanja in ga prilagodite novi situaciji.



5. Strategije reševanja konfliktov

5.6 OBVLADOVANJE KONFLIKTOV

V tabeli so prikazane glavne ideje, ki zadevajo vzorce obnašanja, ki vodi do umirjanja situacije, s čimer se povzemajo že omenjene ugotovitve oz. dejstva:

Šest nekontroverznih dejstev	Dopustitev, da drugi konča misel	Prijazno obnašanje
Priznanje napak	Medsebojni pogovor namesto opravljanja	Nasvet od zunaj
Sprejetje dobrih razlogov	Opravičilo	Mediacija
Aktivno poslušanje	Cilji naj ne bodo čustveni	Uravnoteženost dajanja in jemanja

konstruktivnost, umirjanje, spoštljiv odnos, usmerjenost k ciljem

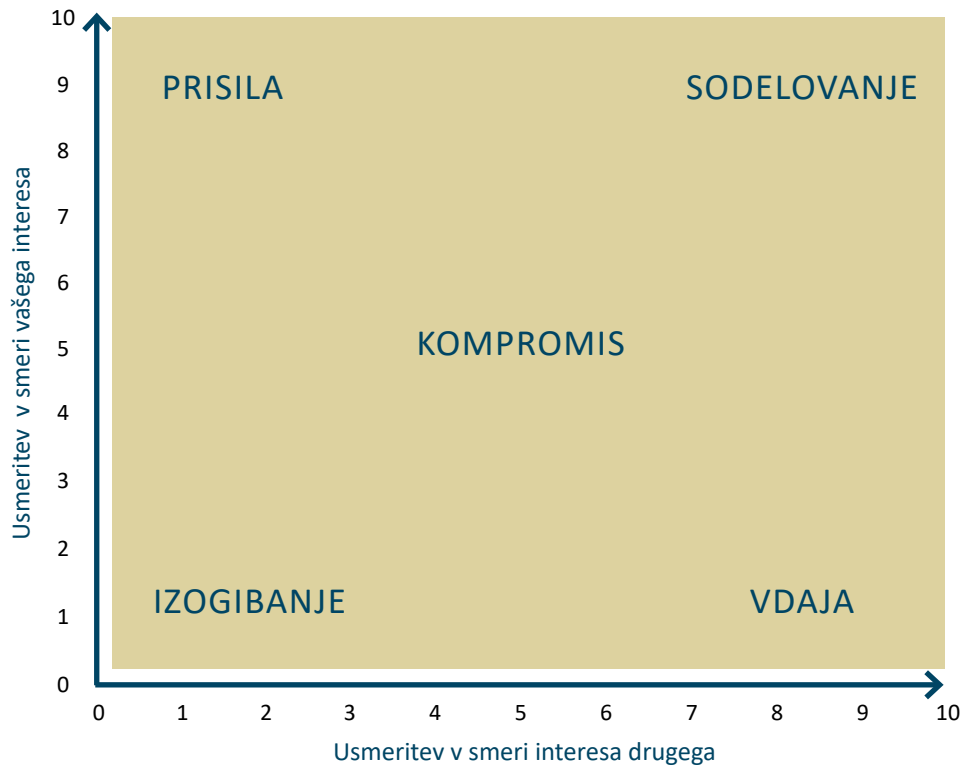
Dajanje časa	Poudarjanje podobnosti	Napad na problem – ne na osebo
Informiranje glede razlogov, ki jih imate za postavljanje vprašanj	Majhni koraki	
Potrditev razumevanja	Fleksibilnost	Uravnoteženost dajanja in jemanja
Ustvarjanje varne postavitve	Spoštovanje	Sporazum glede pravil in struktur
Mislim da morate ...	Distanca	Iz oči v oči

5. Strategije reševanja konfliktov

5.7 FAZE KONFLIKTA

Diagram prikazuje idejo osnovnih problemov, ki vodijo do konfliktov in v naslednjem koraku tudi do različnih vrst rešitev:

THOMASOV MODEL FAZ KONFLIKTA: (Kenneth W. Thomas 1976)



1/1: Izogibanje – Obe strani izgubita.

Možni cilji: izmikanje, prelaganje, preložitvev na kasnejši čas, premestitev, ignoriranje, odhod.

9/1: Prisila -Jaz dobim vse, druga stran ne dobi ničesar.

Prisila v škodo druge strani, tekmovalnost, ki naj vodi v zmago.

1/9: Vdaja - Druga stran dobi vse, jaz ne dobim ničesar. Izogibanje, poravnava, podreditev, dovoljenje vsega, dopustitev zmage nasprotnika.

5/5: Kompromis - Vsaka stran nekaj dobi in nekaj izgubi. Zmerna tekmovalnost in samopotrditev. V ospredje pride interes skupnosti.

9/9: Sodelovanje - Obe strani zmagata. (v idealnem primeru obe strani stoprocentno realizirata svoje interese), volja do sodelovanja in iskanja novih rešitev.

6. Preventivne aktivnosti

6.1 PREPREČITEV KONFLIKTOV

Prvi korak v smeri preprečitve konfliktov je predpostavka, da je vsak konflikt možno rešiti, če se le upošteva interese vseh vpletenih.

K preprečitvi konfliktov pripomorejo naslednji vzorci obnašanja:

- Izogibajmo se nepotrebne pridiganju, grajanju in sodbam
- Sprejmimo in priznajmo lastne napake in slabosti
- Ne nasedajmo na provokacije in “pozive na vojno”
- Partnerja ne zasipavajmo z vedno novimi, spontano nastajajočimi problemi
- Ko se pojavijo problemi, vedno že na začetku upoštevajmo zorni kot partnerja
- Ne odpirajmo starih ran, pustimo jih pri miru
- Še enkrat premislimo o starih in ukoreninjenih predsodkih
- Pristanimo na sporazum o novem začetku na obeh straneh, še preden se pojavijo novi problemi
- Poskusimo bolje obvladovati situacije stresa in pritiskov

6. Preventivne aktivnosti

6.2 ODKLONITEV KONFLIKTOV

Če do sedaj omenjeni vedenjski vzorci niso pomagali pri preprečitvi konflikta, ga bo morda treba preprosto odkloniti.

Da bi konflikt lahko odklonili, se priporočajo naslednji vedenjski vzorci:

- Neposredna komunikacija: Pojasnimo svoj problem na povsem transparenten in avtentičen način.
- Empatija: “Hočem te razumeti, kot hočem razumeti tvoj problem in tvoje razloge za takšno obnašanje”.
- Recimo “ne”: Recimo “ne”, ne da bi pri tem kogarkoli prizadeli ali demotivirali. Ločujmo konflikt in osebo, s katero smo v konfliktu.
- Strpnost: Bodimo strpni do drugačnih mnenj in ne dovolimo, da bi nas razlike vrgle iz ravnotežja. Med črno in belo je še veliko odtenkov sive, da o drugih barvah sploh ne govorimo.
- Vztrajnost: Tolerirajmo napetosti, ki jih ni mogoče razrešiti na kratek rok.

Viri

V večjem delu vsebin tega tečaja se opiramo na vir:

<http://www.seminarhaus-schmiede.de/pdf/konfliktmanagement.pdf>

Developed and published under Creative Commons License by:

Günter W. Remmert M.A., Römerstr. 5, D-54298 Welschbillig Adapted to needs and complemented by Hof und Leben GmbH