

Farm-Success

training farmers for sustainable succession processes

Gestione dei conflitti: I conflitti come opportunità - come prevenirli, risolverli e usarli in modo positivo

Technische
Universität
München



HOF UND
LEBEN



Asociace
soukromého
zemědělství ČR



Con il sostegno del
Programma Erasmus+
dell'Unione europea

Il presente progetto è finanziato con il sostegno della Commissione europea. L'autore è il solo responsabile di questa pubblicazione e la Commissione declina ogni responsabilità sull'uso che potrà essere fatto delle informazioni in essa contenute.
Progetto n°: 2015-1-DE02-KA202-002390

Indice

1. Le strutture principali dei conflitti

2. I segni dei conflitti – come riconoscere i conflitti

3. Gli ambiti tipici di conflitto nei processi di successione

4. I ruoli nei conflitti

5. Strategie per risolvere i conflitti

6. Azioni preventive

Bibliografia

1. Le strutture principali dei conflitti

1.1 INTRODUZIONE

- I conflitti sono una cosa abbastanza normale!
- Dove le persone vivono insieme, ci saranno sempre delle differenze, delle idee e delle percezioni diverse.
- Da queste differenze nascono i conflitti. È importante sapere come nascono, come gestirli e come risolverli o persino prevenirli.

Che cosa sono i conflitti?

Un conflitto è uno stato di tensione, una situazione tra due o più parti in contrasto a causa di obiettivi, valori, interessi o azioni incompatibili.

Un conflitto si verifica quando due o più parti rappresentano comportamenti reciprocamente incompatibili (o apparentemente incompatibili) e ciascuna parte cerca di impedire all'altra di realizzare l'alternativa contrapposta.

I conflitti sono normali situazioni di vita che nascono dalla diversità degli atteggiamenti umani. I conflitti non sono eccezionali. Tuttavia, di solito sono visti in modo negativo in quanto rappresentano spesso turbative che causano una tensione interna ed esterna e dunque disturbano il modo quotidiano di procedere.

1. Le strutture principali dei conflitti

1.2 FORME E MANIFESTAZIONI DEI CONFLITTI

Differenti manifestazioni di conflitto::

- Covare sotto la cenere
contro
- Mostrarsi con parole e azioni concrete
- Tensione tra le differenti inclinazioni, bisogni, desideri e interessi di una persona
contro
- Tra due o più individui o gruppi

Differenti forme di conflitto:

- Obiettivi contrastanti: Disaccordi sull'obiettivo da raggiungere o sulle modalità di attuazione.
- Conflitto di valutazione: Gli obiettivi o le strategie vengono valutati in modo diverso. Opinioni contrastanti sulla necessità dell'operazione.
- Conflitto di distribuzione: Posizioni opposte riguardo alle risorse, tempo, denaro, accesso alle informazioni e persone coinvolte.
- Conflitto nelle relazioni: Problemi a livello umano.
- Conflitto di valori: Nessun consenso su atteggiamenti e valori di base – le convinzioni e i principi di base divergono.

2.1 segni dei conflitti – come riconoscere i conflitti

2.1 SINTOMI 1

Per prevenire e risolvere i problemi, un primo passo è riconoscerli e identificarli come conflitto. Qui troverai alcuni sintomi che si manifestano quando ci sono dei conflitti:

Resistenza:

- Frequente contrasto
- Reazioni provocatorie, ostacoli o tattiche dilatorie
- Esagerazione delle differenze
- Sottolineare le difficoltà
- Resistenza “indiretta” sotto forma di non evitare che l’altro abbia problemi o disturbando l’altra persona
- Frequenti lamentele

Fuga:

- Evitare i contatti, le conversazioni
- Alto assenteismo
- Voler essere trasferito
- Risoluzione (del lavoro, dell’amicizia, della relazione, ...)

Testardaggine:

- Aggrapparsi al proprio punto di vista
- Ostinata adesione alle strategie precedenti
- Rispetto pignolo dei regolamenti

2.1 segni dei conflitti – come riconoscere i conflitti

2.2 SINTOMI 2

Conformità:

- «Fare eco alle parole di qualcuno», “fingere che tutto vada bene”
- Tenere per sé i buoni suggerimenti ed anche tacere i messaggi negativi
- Non introdurre/attuare miglioramenti

Formalità:

- Particolare cortesia
- Enfasi sulla comunicazione scritta
- Formulazione di regolamenti formali per tutti

Mancanza di interesse:

- Fare solo ciò che è necessario
- Rinviare le decisioni, arrivare troppo tardi
- Segni di depressione

Ostilità:

- Commenti dannosi e degradanti
- Non riconoscere le buone prestazioni
- Creare un clima irritato attraverso pettegolezzi, intrighi, delazioni, bullismo
- Altre mancanze
- Elevato livello di commissione
- Elevato livello di rimostranze
- Forte aumento dei costi

3. Gli ambiti tipici di conflitto nei processi di successione

3.1 AMBITI DI CONFLITTO 1

Le successioni tendono ad essere accompagnate da problemi di natura differente. A seconda della situazione, vari aspetti possono diventare impegnativi. Qui troverai alcune questioni che dovrebbero essere tenute in considerazione per evitarvi i conflitti:

Aspetti finanziari: tutti gli aspetti relativi all'argomento "finanze" tendono a contenere un potenziale di conflitto. Assicuratevi di prendere accordi chiari sotto ogni punto di vista e sii molto sensibile all'argomento. Soprattutto, prova ad affrontare i seguenti aspetti:

- Assicurazione di vecchiaia del predecessore;
- Entrate aggiuntive di entrambe le parti (predecessore e successore);
- Pagamenti al predecessore dopo la successione;
- Cura del predecessore;
- Compensazione degli eredi/fratelli;
- Adattamento delle ultime volontà e del testamento alla successione;
- Imposte di successione;
- Accordo sulla proprietà;
- Accordo d'impresa;
- Contratto di locazione;
- Adeguatezza dell'impresa al futuro..



3. Gli ambiti tipici di conflitto nei processi di successione

3.2 AMBITI DI CONFLITTO 2

Aspetti personali: se in azienda vive e lavora più di una persona, le differenze personali possono essere un problema. D'altra parte, per il lavoro quotidiano, può essere molto utile avere il supporto di familiari e di altre persone. Dai uno sguardo ai seguenti aspetti personali:

- Conflitti intergenerazionali e intragenerazionali;
- Situazione abitativa: sufficienti spazi liberi in cui ritirarsi;
- Responsabilità definite in modo chiaro;
- Possibilità di integrare altre persone (come la moglie del successore) nell'impresa.

Direzione dell'impresa: nella maggior parte dei casi, il predecessore ha creato l'azienda ed è molto convinto di ciò che sta facendo. Questo può essere un buon presupposto, ma può anche rappresentare una sfida.

- Apertura del predecessore ad adattarsi a nuove idee;
- Implementazione di nuove idee da parte del successore;
- Piani per il futuro;
- Possibilità di cambiare l'orientamento della fattoria;
- Nuovi rami/settori aziendali.

4. I ruoli nei conflitti

4.1 RUOLI – INTRODUZIONE

Ora che sei consapevole di quali sono gli ambiti di conflitto importanti nei processi di successione, passiamo ai diversi ruoli. Anche questi sono aspetti importanti dei conflitti e possono avere un parte importante in un conflitto. Se conosci i diversi ruoli e il ruolo che stai interpretando, sai meglio come comportarti e cosa tenere d'occhio. Nella routine quotidiana e specialmente nelle situazioni di conflitto, ciascuno tende ad assumere uno dei ruoli seguenti: negli scontri questi ruoli possono cambiare:



4. I ruoli nei conflitti

4.2 RUOLO 1

LA VITTIMA:

- Modelli comportamentali/personalità:

Dipendenza, mancanza di indipendenza, cocco di mamma, smidollato, ipocondriaco, fannullone, perdente;

Bambino che è lasciato solo; sacrificio, martire, succube, adeguamento esagerato alle regole e alle formalità.

- Sentimenti:

Essere sfruttato, dipendenza, disperazione, tristezza, depressione, oscurità, pesantezza, dolore, svenimento, essere solo, solitudine, paura, sensi di colpa, vergogna.

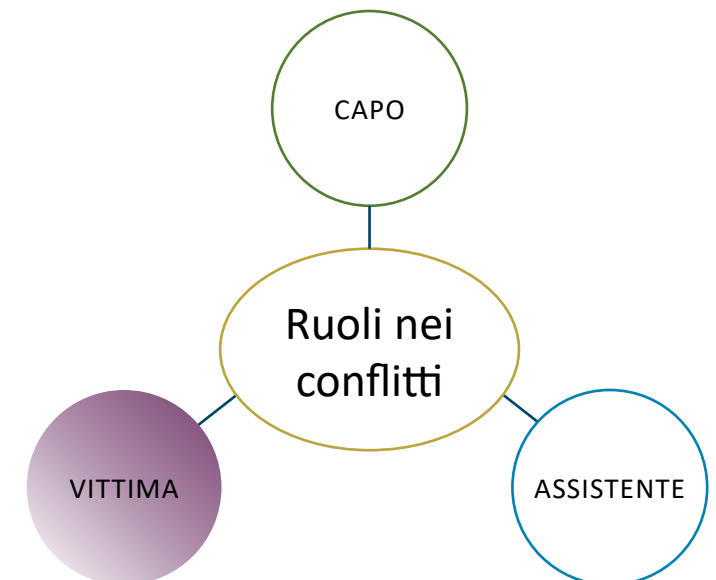
- Pulsione principale:

Lasciarsi prendere dai propri limiti e dalla propria limitatezza.

- Gestione:

Domande: Come e perché ho contribuito a diventare una vittima? Che profitto ne ottengo? Sii attivo, prenditi la responsabilità di te stesso e degli altri, sviluppa alternative comportamentali e provalle. Prendi le tue decisioni. Fatti aiutare. Accettazione di strutture e regole. Dignità ed esperienza con gli altri e accettazione di se stessi. Umorismo. Sviluppo della forza di volontà. Prendi il destino nelle tue mani e fanne qualcosa.

Motto: “Sviluppa punti di forza dalle tue debolezze”.



4. I ruoli nei conflitti

4.3 RUOLO 2

IL CAPO:

- Modelli comportamentali/personalità:

Giudice, osservatore, ribelle, perfezionista, superuomo, vendicatore, moralizzatore, stregone, saccente; slogan: “Ti intimidirò”.

- Sentimenti:

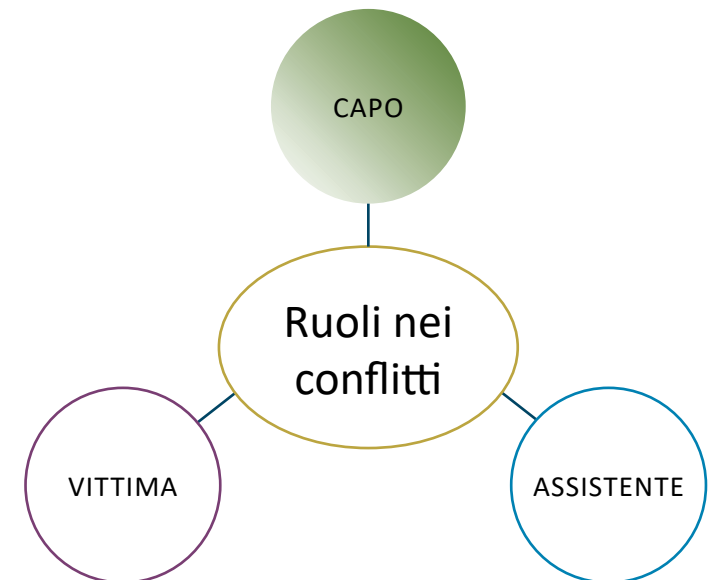
Potere, trionfo, vendetta, rabbia, forse paura inconscia (secondo il detto: “L’attacco è la migliore forma di difesa!”), arroganza, vanità, aggressione, aggressività.

- Pulsione principale:

Distanza, ordine e distinzione, verità e giustizia, idealismo.

- Gestione:

Coinvolgimento di un mediatore neutrale, legittimazione del potere, perdono, umanizzazione degli ideali. Permettere a te stesso ciò che proibisci agli altri e te stesso. Definisci un quadro. Impegno per i diritti propri e altrui. Umore. Restituisci l’aggressività alla sua origine. Passaggio dall’energia aggressiva all’espressione simbolica. Empatia. Ammissione dei punti di debolezza.



4. I ruoli nei conflitti

4.4 RUOLO 3

L'ASSISTENTE:

- Modelli comportamentali/personalità:

Scout, Buona Figlia, Moglie-infermiera, madre iperprotettiva, premuroso, pastore, altruista, autosfruttamento, maniaco del lavoro.

- Sentimenti:

Vive del riconoscimento del suo impegno

- Energia di base:

Amore, contatto e prossimità.

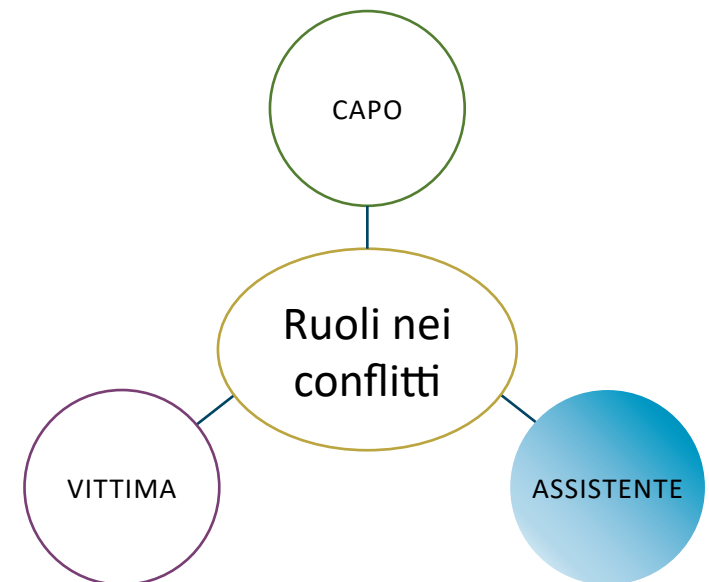
- Gestione:

Pazienza. Impara a non sapere tutto e lascia andare le cose. Sii responsabile di te stesso. Lasciati aiutare e impara ad accettare i regali, abbi un occhio anche per i tuoi bisogni – non solo per i bisogni degli altri. Aspetta finché non ti viene chiesto aiuto. Cerca una compensazione tra dare e avere. Umore.

Delega dei compiti

agli altri.

Di solito, nessuno di questi ruoli si adatta perfettamente - ma dal momento che ora sai quale ruolo si adatta meglio al tuo comportamento e alla tua percezione di te stesso, puoi imparare ad assumerti la responsabilità di imparare come gestire quel ruolo. Ad esempio, se sei principalmente una "vittima", impara come difendere i tuoi diritti e diventare una personalità eretta.



5. Strategie per risolvere i conflitti

5.1 TIPI DI CONFLITTO

Per risolvere i conflitti è importante conoscere le caratteristiche essenziali delle diverse manifestazioni dei conflitti, come agire e cosa evitare. Tieni a mente i ruoli del capitolo precedente e applica questa conoscenza alle seguenti informazioni:

Esistono due tipi di conflitti:

CONFLITTI OCCULTI

- Impediscono lo scambio di informazioni e costano tempo.
- Portano a reazioni improduttive dei partecipanti (pessimi compromessi, competizione esagerata, intrighi).
- Aumentano la rabbia, il che può portare a irritabilità, stress persistente e malattia.

CONFLITTI APERTI E LEALI

- Migliorano l'informazione delle persone coinvolte.
- Portano a miglioramenti e innovazioni nel caso in questione e nelle relazioni.
- Fanno sentire le parti più rilassate e più motivate.

5. Strategie per risolvere i conflitti

5.2 SEPARAZIONE TRA FAMIGLIA E IMPRESA

Considerando il fatto che stiamo parlando di fattorie familiari, un altro punto importante è la separazione tra la famiglia e gli affari. Esistono aziende che sono come famiglie e famiglie che sono come aziende. Entrambe, famiglie e imprese, di solito hanno esigenze e interessi diversi. Ad esempio, l'azienda vuole sviluppare i prodotti e aumentare il reddito, le persone sono sostituibili. Invece la famiglia cerca di aumentare il benessere dei suoi membri e le attività possono essere sostituite - ma non le persone.

- Poiché in un'azienda familiare queste due entità sono mescolate, abbiamo bisogno di una base comune per parlare dei differenti argomenti relativi alla successione. Questa base è una visione obiettiva e realistica priva di troppa emotività.
- Si raccomanda di comunicare e discutere della successione all'inizio nel modo in cui è stato appena menzionato. Questo può "sembrare come se si stesse parlando con degli estranei", ma è utile per passare attraverso la successione in modo armonioso e allo stesso tempo produttivo.
- Un secondo passo è quello di annotare tutti i risultati per fissarli - questo sembrerà pure una cosa strana da fare con dei parenti, ma se incorrerai in problemi e in situazioni difficili, avrai annotato tutto e non ci sarà bisogno di discutere in quella situazione emotiva. Naturalmente, ha senso aggiornare questi accordi di tanto in tanto, se si verificano nuove circostanze.



5. Strategie per risolvere i conflitti

5.3 REAZIONI DISTRUTTIVE

Come in ogni situazione, ci sono buone e cattive reazioni - anche nei conflitti. Qui imparerai di alcune reazioni distruttive che dovresti evitare:

REAZIONI DISTRUTTIVE NEI CONFLITTI:

- **Attacco:** costringere qualcuno a fare qualcosa, “Io o Te”, minacce e uso del potere. Queste procedure possono innescare un desiderio di vendetta.
- **Sottomissione:** arrendersi, abbandonare i propri obiettivi, non sollevare divergenze, attenuarle, armonizzarle. Questo può portare a frustrazione.
- **Sminuimento:** pessimi compromessi, tutti rinunciano alle loro richieste iniziali. L'accordo è fatto solo sul minimo comune denominatore al fine di avere pace e tranquillità. I sentimenti dei partecipanti non sono presi sul serio. Nessuno è veramente soddisfatto.
- **Fuga:** evitare, ritirarsi, non fare nulla, non rimestare conflitti latenti. Questo comportamento può causare impotenza e distrazione.



5. Strategie per risolvere i conflitti

5.4 APPROCCIO POSITIVO AI CONFLITTI

Conoscere i seguenti principi ti sarà d'aiuto per raggiungere una situazione vantaggiosa per tutti:

1. Accetta e guarda il tuo interlocutore.
2. Comprensione empatica, ascolto attivo.
3. Esprimi i sentimenti in modo chiaro e onesto.
4. Mostra apertura mentale ai cambiamenti di fatti e sentimenti.
5. Entra nella conversazione senza postulazioni massime.

Comportamento che faciliterà la conversazione:

- Prova a guardare il/i problema/i del tuo interlocutore dal suo punto di vista;
- Vedi il tuo interlocutore come un tuo pari;
- Analizzate insieme il problema;
- Cercate di trovare insieme delle soluzioni ai problemi, senza assumere che le tue idee siano le migliori;
- Offrire aiuto;
- Comunica all'interlocutore l'effetto che ha su di te;
- Poni l'accento sulle cose che vi uniscono;
- Mostra un atteggiamento cooperativo.

5. Strategie per risolvere i conflitti

5.5 RISOLVERE I CONFLITTI

Per risolvere un problema, 6 sono i passi considerati utili:

1. Descrivere il conflitto da diverse prospettive;
2. Cercare le soluzioni possibili;
3. Valutare le diverse soluzioni;
4. Decidere per una o più soluzioni;
5. Iniziare ad implementare le soluzioni passo dopo passo;
6. Continuare a rivedere il processo di soluzione e adattarlo alla nuova situazione;



5. Strategie per risolvere i conflitti

5.6 GESTIONE DEL CONFLITTO

Al fine di riassumere le informazioni di cui sopra, la tabella che segue ti mostra le idee principali riguardanti il comportamento distensivo:

Fissare i fatti incontrovertibili	Lasciare finire l'altra persona	Comportamento educato
Ammettere gli errori	Parlare l'uno con l'altro invece che uno dell'altro	Consulenza esterna
Accettare i buoni motivi	Scusarsi	Mediazione
Ascolto attivo	Oggettivo – NON emozionale	Equilibrio tra dare e averer

costruttivo, distensivo, rispettoso, orientato a raggiungere l'obiettivo

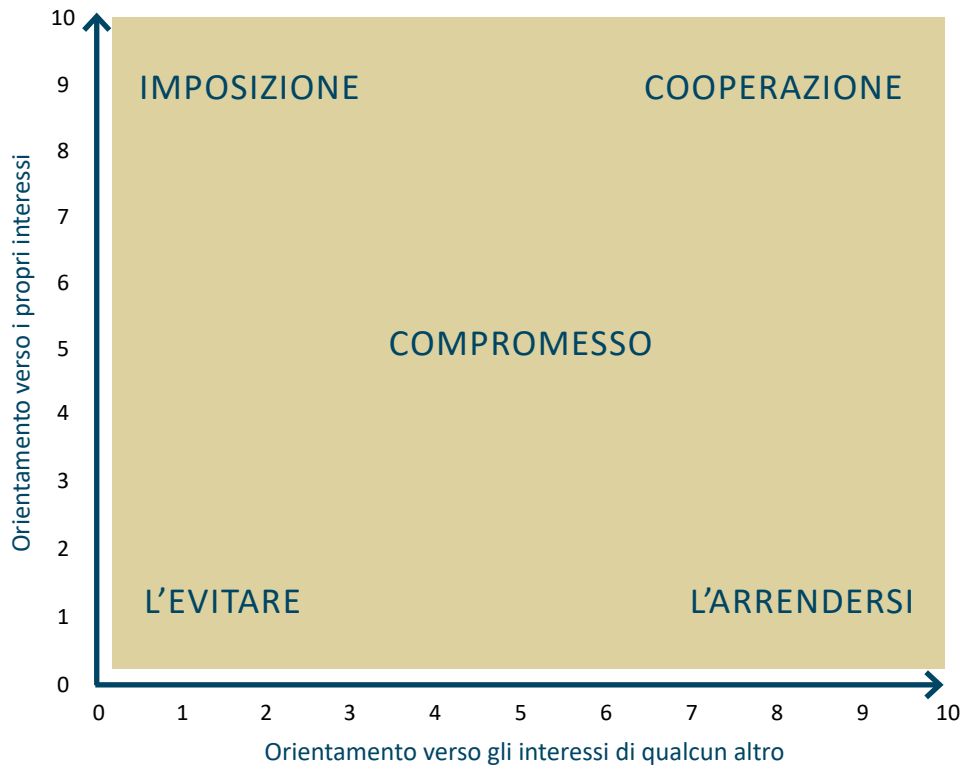
Dare tempo	Sottolineare le somiglianze	Attaccare il problema – non la persona
Informare circa la motivazione delle proprie domande	Piccoli passi	
Confermare di aver capito	Flessibilità	Equilibrio tra dare e avere
Creare un ambiente sicuro	Rispetto	Accordarsi su regole e strutture
Io penso... che tu devi...	Distanza	All'altezza degli occhi

5. Strategie per risolvere i conflitti

5.7 LE FASI DEL CONFLITTO

Per avere un'idea tangibile dei principali problemi che portano a conflitti e quindi, in una fase successiva, ai differenti tipi di soluzione, dai un'occhiata al seguente diagramma:

THOMAS MODEL OF CONFLICT STAGES: (Kenneth W. Thomas 1976)



1/1: L'evitare – Entrambe le parti perdono.

Obiettivi possibili: evitare, rinviare, trasferire, ignorare, uscire.

9/1: Imposizione - lo ottengo tutto, l'altra parte non ottiene nulla.

Imposizione a spese dell'altra parte, competere, vincere.

1/9: L'arrendersi - L'altra parte ottiene tutto, io non ottengo niente.

Evitare, adeguamento, subordinazione, permettere tutto, lasciare vincere la controparte.

5/5: Compromesso - Entrambe le parti vincono e perdono qualcosa. Moderata competizione e autoaffermazione, punti in comune in primo piano.

9/9: Cooperazione - entrambe le parti vincono.

Ciascuno vince (nel caso ideale, entrambe le parti possono realizzare il 100% dei loro interessi), volontà di cooperare, trovare nuove soluzioni.

6. Azioni preventive

6.1 PREVENIRE I CONFLITTI

Il primo passo per prevenire i conflitti è assumere che ogni conflitto può essere risolto se la soluzione include un vantaggio per entrambe le parti.

Per prevenire i conflitti, sono utili i seguenti comportamenti:

- Evitare letture, correzioni e giudizi non necessari.
- Imparare a non negare i propri errori e le proprie debolezze.
- Non accettare provocazioni e “dichiarazioni di guerra”.
- Non affrontare l’altro con nuovi problemi spontaneamente.
- Se emergono problemi, considerare sempre, sin dall’inizio, la prospettiva dell’interlocutore.
- Non riaprire vecchie ferite, bensì lasciarle in pace.
- Rivedere i vecchi e radicati giudizi che avete l’uno contro l’altro.
- Concordare un nuovo inizio da entrambe le parti prima ancora che si manifesti un nuovo problema.
- Lavorare su come affrontare meglio le situazioni di stress e di pressione.

6. Azioni preventive

6.2 RIDURRE I CONFLITTI

Se i comportamenti sopra esposti non sono stati d'aiuto per prevenire i conflitti, può essere necessario ridurli.

Al fine di ridurre i conflitti, sono utili alcuni comportamenti generali:

- Comunicazione diretta: Spiega i tuoi problemi in modo trasparente e autentico
- Empatia: “Voglio capire te e i tuoi problemi e perché ti comporti in questo modo.”
- Dire di no: Dire di no senza ferire e demotivare l'altra persona. Mantieni separate la persona e il conflitto.
- Tolleranza: Sii tollerante verso le altre opinioni e non lasciare che le differenze ti facciano perdere l'equilibrio. Tra il nero e il bianco ci sono sempre molte sfumature di grigio – per non parlare di tutti i colori.
- Resistenza: Tollera le tensioni che non possono essere risolte immediatamente..

Bibliografia

La struttura principale di questo corso è stata presa da:

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

Sviluppato e pubblicato sotto licenza Creative Commons da:

Günter W. Remmert M.A., Römerstr. 5, D-54298 Welschbillig

Adattato alle esigenze e integrato da Hof und Leben GmbH