



MODUL 2b

Dejavniki, ki zavirajo uspešno sodelovanje

Zaviralni dejavniki; slabosti/ tveganja

Pregled

Ta modul opredeljuje tiste vidike, ki lahko, če jih ne upoštevamo v zgodnjih fazah, povzročajo težave pri vzpostavljanju uspešnega sistema sodelovanja. Vidiki, kot so izbira partnerjev, pomanjkanje preglednosti, pomanjkanje pravičnosti, pomanjkanje zaupanja med partnerji ali pomanjkanje notranjega regulativnega okvira lahko uničijo vse dobre.

Učni cilji (zanje/veščine/načela)

Znanje

- Opozoriti na tiste vidike, ki lahko oslabijo proces sodelovanja.
- Postaviti temelje za zdrav razvoj odnosov na podlagi medsebojnega zaupanja, skupnih ciljev, formalnih okvirjev, ki bodo zmanjšali negotovost med partnerji.

Veščine

- Zavedati se pomembnosti komunikacije in socialnih veščin.
- Vodstvene sposobnosti kot ključ za vodenje procesa sodelovanja.

Odnos

- Domneva, da uspeh posameznika prispeva k skupnemu uspehu.
- Pripravljenost biti transparenten pri upravljanju z informacijami in fair pri razdelitvi rezultatov.
- Sprejemanje odgovornosti.

Kazalo

1. Zgodnja faza.
2. Formalnosti.
3. Postavitev pravil.
4. Zaupanje med partnerji.
5. Drugi ključni dejavniki sodelovanja.
6. Strategije, znanja, veščine in stališča.
7. Slabosti/Tveganja.

Uvod

Vsako sodelovanje, ne glede na področje, ne more biti učinkovito, če ne obstaja pripravljenost akterjev, da se prostovoljno dogovorijo in najdejo rešitve.

Da bi razumeli, kako so akterji sistema sodelovanja povezani, ga mnogi strokovnjaki in raziskovalci utemeljujejo na socialnem konstruktivizmu: akterji sistema sodelovanja s svojimi interakcijami dajejo pomen svojim zaznavam, vtisom, izkušnjam in osebnim preferencam, ki določajo njegovo odprtost do delitve. virov.

V tem smislu je treba od začetka spodbujati spremembe v dojemaju, pravilih in vrednotah akterjev v zvezi s samim sistemom sodelovanja in drugimi akterji, s spodbujanjem začetnega obnašanja, ki je naklonjeno sodelovanju, in krepitvi zaupanja med akterji.

K sodelovanju bodo udeleženci pristopili zaradi potrebe po izboljšanju položaja, v katerega posegajo, in številne debate se bodo vrtele okoli tega, kaj je mogoče storiti. Vendar bo v ozadju visoka stopnja negotovosti in nezaupanja glede rezultatov, tveganj in koristi sodelovanja ter ravnanja partnerjev.

V tem modulu bomo predstavili tiste dejavnike, ki lahko ustvarijo negotovost in nestabilnost v pobudi za sodelovanje, in na drugi strani vidike, ki zagotavljajo uspeh sporazumov o sodelovanju.

1.2 Kaj vzpodbujati

V tej prvi fazi in vsaj med pogajanjimi o strukturi sodelovanja je lahko zelo koristno **sodelovanje in svetovanje zunanjega subjekta**, ki prevzame komunikacijske in upravljalne funkcije, namesto da to vlogo prevzame nekdo znotraj sistema in s tem ustvari neravnovesja moči v občutljivem trenutku dogovarjanja.

V vsakem primeru so **najbolj potrebne zmogljivosti** za funkcijo kordinacije:

Volja	<ul style="list-style-type: none">• Zavezanost skupni viziji in procesom pogajanj, ki kažejo proaktivno vedenje, iščejo stike in omogočajo srečanja ter izmenjavo informacij med akterji
Kredibilnost	<ul style="list-style-type: none">• Informiranje o namenih in zmožnost za pogajanja med različnimi akterji, ne da bi pričakoval takojšnje koristi
Enaka obravnava	<ul style="list-style-type: none">• Ceniti je potrebno raznolikost akterjev in spoštovanje interesov akterjev z manj pogajalske moči, spodbujamo demokratične odločitve, skupne cilje in uravnoteženo porazdelitev koristi
Povezanost	<ul style="list-style-type: none">• Vzpostaviti in vzdrževati dobre socialne stike za dobro sistema sodelovanja
Komunikacija	<ul style="list-style-type: none">• Vedeti kako komunicirati skupno vizijo in jo prevesti v konkretne akcije, upravljati z informacijami transparentno in reševati specifične probleme notranje komunikacije
Vodenje	<ul style="list-style-type: none">• Izogibanje avtoritarnosti, razvijati slog, ki vzpodbuja transparenten pretok informacij, aktivno svetovanje, sodelovanje in pogajanja

Verjetnost uspeha se bo povečala, če bodo protagonisti v začetni fazi pokazali tudi **konstruktivno obnašanje**, ki spodbuja utrditev sistema sodelovanja, za katerega so **značilni**:

Različne vrednote

- .Začne se s spoznanjem, da ni objektivnih interesov, ker so odvisni od različnih izkušenj in perspektiv. Namesto tega je treba izkoristiti to raznolikost med akterji in vizualizirati, kje je mogoče vzpostaviti dopolnilne povezave za ustvarjanje novih prednosti za sistem.

Vizija in usmerjenost

- Akterji vložijo čas in trud za izgradnjo skupne vizije in razvoj skupne usmeritve.

Zaupanje v izkušnje

- Kadar ni osnovnega zaupanja v pristojnosti in vire drugih ter pričakovanja glede izpolnjevanja zavez, to povečuje transakcijske stroške sodelovanja in sistem bo kmalu zastal zaradi neskladnosti.

Odprtost in osredotočenost

- Pri vzpostavljanju sodelovanja v sistemu je treba povečati število partnerjev in zaveznikov. Mnogi bodo občasni sopotniki, opazovalci in celo oportunisti. Ko je dialog vzpostavljen, lahko pozornost usmerimo na skupne cilje.

Transparentnost pri pogajanjih

- Aktivno in odprto komuniciranje zahteva isto od drugih in je ključ za pogajanja o strateških ciljih, skupnih izdelkih in usklajevanju procesov. Zato je treba medosebnim stikom in izmenjavi informacij nameniti veliko pozornosti.

2. Formalnosti

Izgradnja sistema sodelovanja zahteva opredelitev skupnega cilja, ki postane skupna vizija ali vrednota, akterji pa tudi ohranijo svoje posebne cilje

Možnost, da se vsakdo identificira s tem ciljem, je odvisna od stopnje združljivosti in skladnosti z lastnimi interesi in vrednotami.

Obnašanje v sistemih sodelovanja ima večjo mejo "svobode", ki se kaže v prožni zavezanosti k spoštovanju sporazumov in prispevkov k sistemu.

Ta položaj je lahko veliko bolj očitna na začetku sodelovanja, ko so srečanja in pravila neformalna. Ko pa sodelovanje napreduje in razmerja in tveganja naraščajo zaradi povečanja soodvisnosti, je potreba po vzpostavitvi bolj formalnih predpisov bolj izrazita.

Te razlike med formalnim in neformalnim lahko ustvarijo napetosti, zato je treba akterje spodbujati, da najdejo ustrezno ravnovesje med neformalnostjo in formalnostjo. Te napetosti so:

Procesi proti vzpostavljanju struktur

- Obstaja mešanica med "svobodno" dinamiko, ki jo usmerjajo interesi in preference akterjev mreže, in zavezanost normam, pravilom in pogodbam, ki jih določijo akterji v sistemih sodelovanja..

Začasno proti trajnemu

- Odnosi med akterji sistema so bolj ali manj stabilni, vendar z določeno časovno fleksibilnostjo, kar jih razlikuje od bolj formalnih in birokratskih oblik podjetij ali držav.

Sodelovanje proti tekmovanju

- Čeprav so sistemi sodelovanja strukturirani okoli skupnih ciljev ali težav, imajo nekateri člani konkurenčne interese.

Enakost proti različnosti

- Različni akterji v sistemu sodelovanja ljubosumno varujejo svojo individualnost in upravljanje svojih virov. Tudi če so del skupne strukture

Komunikacija proti izvedbi

- Čeprav je namenjeno oblikovanju širokega in medsebojno odvisnega soglasja, njegovo izvajanje zahteva druga merila racionalnosti in učinkovitosti.

3. Postavitev pravil

Vzpostavitev pravil je družbena praksa, ki poskuša zmanjšati kompleksnost razprav, zmanjšati negotovost v zvezi z obnašanjem drugih, pravila pa morajo predhodno poznati in interpretirati akterji na enak način.

Spodbude za pogajanja o sporazumih o sodelovanju so v veliki meri odvisne od dogovorjenih pravil ali pravno-institucionalnega okvira sistema, vendar lahko pretirana rigidnost odvrča akterje, ki zahtevajo prožnejše pogodbe za svoje sodelovanje.

V vsakem primeru obstaja pet osnovnih področij, ki konfigurira normativni okvir sistema sodelovanja:

- **Vstop in izstop akterjev:** Pravila vstopa in izstopa določajo, kateri akterji sodelujejo v sistemu sodelovanja. To pomeni opredelitev vključitve akterjev ali njihovega izstopa in opredelitve spodbud za ostajanje v sistemu. Kadar le nekaj akterjev nadzoruje ta pravila o vstopu in izstopu, lahko izključijo akterje iz sistema sodelovanja ali odločanja, kar lahko privede do akutnih konfliktov in celo pospeši konec sistema.
- **Relativna pozicija akterjev:** Ta pravila se nanašajo na moč, ki jo imajo akterji v okviru sodelovanja. Moč akterja izhaja iz njegovega dostopa do virov, prestiža, zmogljivosti komuniciranja ali tehnične zmogljivosti, med drugimi viri. Pravila lahko okrepijo ali uravnotežijo moč akterjev.
- **Interakcija med akterji:** Vendar pa je njegov največji pomen ustvariti zaupanje med akterji: pomanjkanje preglednosti, zadrževanje ali manipuliranje informacij, neenakomerna porazdelitev koristi in omejitve pri komunikaciji, označevanje razlik in neravnovesij je težko odpraviti.
- **Odločanje:** Več sredstev in prizadevanj je vloženi v sodelovanje, bolj pomembno je opredeliti postopke za sprejemanje odločitev, saj ta pravila zagotavljajo pregledno razdelitev prejemkov glede na prispevke akterjev.
- **Izvajanje dogovorjenih akcij:** Ko je odločitev sprejeta, pravila o izvajanju določajo porazdelitev odgovornosti za izvajanje dogovorjenih nalog ter koristi, nagrad in sankcij v zvezi z izvedbo.

Glede na prej omenjeno je mogoče upoštevati nekatere **posledice** za praktično konfiguracijo neformalnosti ali formalnosti pravil v sistemih sodelovanja:

- Po eni strani lahko **opredeljevanje in urejanje** vsega spodbuja zaupanje, vendar na koncu **negativno vpliva na ustvarjalnost, fleksibilnost, motivacijo** in razvoj sistema sodelovanja.
- Na drugi strani pa je **mnenje, da je zaupanje** bistvena sestavina sodelovanja, kar vodi k razmišljanju o vlogi institucionalnega okvira pri spodbujanju medsebojnega zaupanja med akterji. **Tveganja neformalnosti** v nespecifičnem institucionalnem okviru lahko **nadomestimo le s povečanjem medosebnega zaupanja**.



4. Zaupanje med partnerji

Zaupanje je gorivo sodelovanja in ga je mogoče pridobiti le od **lastnih izkušenj akterjev sodelovanja** in ob predpostavki o predvidljivem vedenju drugih udeležencev.

Zaupanje **pomaga** sistemom sodelovanja, da so **učinkovitejši in zmanjšuje stroške transakcij**, zmanjšuje nadzor in usklajevanje, prihrani čas za pogajanja, olajšajo odprto izmenjavo informacij in pridobivanje znanja, nadomešča pisne pogodbe in potrebo po formalizaciji pravil. Brez minimalnega zaupanja sodelovanje ne deluje.

Za pomanjkanje zaupanja je več razlogov:

- Pomanjkanje odprtosti.
- Negotovost o motivih in namerah drugih.
- Pomanjkanje priložnosti za **direktne in pogoste kontakte**.
- Pomanjkanje **informacij** in medsebojnega poznavanja.
- Odsotnost minimalnega **strinjanja**.
- Brez **posledic** zaradi nespoštovanja sporazumov.
- Arbitrnost in **nekonistentnost** odločitev.



Tipi zaupanja in odnosi v sodelovanju:

Zaupanje, ki temelji na procesih

- Zaupanje za prihodnje izkušnje, temelječe na procesih. V tem smislu izkušnje, pozitivne ali negativne, služijo kot osnova za predpostavke o prihodnjem obnašanju drugega akterja

Zaupanje, ki temelji na karakteristikah

- To zaupanje ustvarjajo izkušnje s partnerji, ki so povezane z značilnostmi starosti, spola ali pripadnosti etnični, politični, družbeni skupini itd., Kar ustvarja izhodišče za zanesljivost.

Zaupanje, ki temelji na institucijah

- Zaupanje temelji na formalnih vidikih, kot so poročila, potrdila, licence, diplome, članstva itd. Temelji na vrednotah, kot so nepristranskost, kakovost, skladnost s standardi, preglednost pri odločanju in odgovornost. Vse to ustvarja zaupanje v institucijo.

Čeprav lahko zaupanje temelji na formalnih vidikih, mora biti zgrajeno s spodbujanjem komunikacije in bližine med akterji prek družbenih odnosov, lahko nastane nenamerno in nato spodbuja in krepi skupno akcijo.

Stalen in zanesljiv odnos med akterji sistema sodelovanja stabilizira njegovo delovanje.

V tem smislu vrednote, ki podpirajo ustvarjanje, stabilizacijo in reprodukcijo zaupnih odnosov:

- **Odprtost:** dajo na voljo informacije in pomembno znanje za člane sistema sodelovanja.
- **Poštenost:** ni lažnih informacij.
- **Toleranca:** vsak lahko prispeva mnenje, tudi če je drugačno od mojega.
- **Recipročnost:** pravičnost pri razdelitvi koristi.



5. Drugi ključni dejavniki sodelovanja

- **Viri in zmožnosti partnerjev.** Kakovost in narava virov in zmogljivosti, ki sta prispevali k sodelovanju njenih in prisotnost predhodnega zaupanja, pozitivno vplivajo na uspešnost sodelovanja.
- **Predhodne izkušnje partnerjev s sodelovanjem.** Prejšnje izkušnje partnerjev v združenjih, raznolikost sporazumov, v katerih sodeluje partner in partnerska korporativna kultura, ki izhaja iz njihovih izkušenj, pozitivno vplivajo na uspešnost sodelovanaj.
- **Delitev kapitala med partnerji.** Neposredne in posredne vezi partnerja v socialnih omrežjih pozitivno vplivajo na uspešnost sodelovanja.
- **Pripravljenost partnerjev za učenje.** Proaktivni odnos partnerja, da se uči od svojih sodelavcev, pozitivno vpliva na uspešnost zavezništva.
- **Upravljanje sodelovanja.** Večja komunikacija, usklajevanje, zaupanje, zavezanost in soglasje med partnerji pozitivno vplivajo na uspešnost sodelovanja.
- **Usmeritev v pridobivanje znanja.** Ukrepi, povezani z učenjem in pridobivanjem znanja, pozitivno vplivajo na učinkovitost samega sodelovanja.
- **Socialno omrežje sistema sodelovanja.** Struktura in kohezija socialne mreže sodelovanja pozitivno vplivata na njegovo uspešnost.

6. Strategije, znanja, veščine in stališča

- **Pozitivna soodvisnost:** ustvariti zavest, da je uspeh vsakega člana partnerstva uspeh partnerstva. Spodbuja se z oblikovanjem ciljev sodelovanja, delitvijo nalog in vlog ter virov (porazdelitev in omejevanje sredstev) ter priznavanje sodelovanja (krepitev sodelovanja).
- **Osebni odnos:** Kmetje se lahko učijo s prakticiranjem partnerstva. Da bi bilo izvedljivo, omejite število članov sodelovanja.
- **Osebna odgovornost:** Izognite se odsotnosti odgovornosti (glavna pomanjkljivost skupinskega dela) z izbiro odgovornih partnerjev, pripravo urnikov in spremljanje rokov.
- **Socialne veščine:** priložnost za poučevanje socialnih veščin, kot so ustrezna komunikacija, poznavanje in zaupanje drugih, konstruktivno reševanje sporov, sodelovanje vseh članov ali sprejemanje stališč drugih.
- **Samorefleksija skupine:** člani združenja si morajo vzeti čas, da skupaj razmislijo o procesu timskega dela, doseganju ciljev, delovnih razmerjih in izpolnjevanju dodeljenih funkcij. Kot rezultat premislekov se generira učenje in znanje za izboljšanje prihodnjih procesov odločanja.

7. Slabosti/Tveganja

Omejena vizija in pomankanje inspiracije

Pomankanje jasnega namena ali nerazumevanje namena

Tekmovanje med partnerji za vodenje ali premoč enega partnerja

Neenako in/ali nesprejemljivo ravnotežje moči

Izostanek ključnih deležnikov iz partnerstva

Pomankanje zavzetosti in nezavzeti udeleženci

Premajhna podpora odločevalcev v partnerstvu

Razlike v filozofiji ali slogu dela

Neustrezno razumevanje vlog in odgovornosti

Skriti nameni

Nezmožnost komunikacije

Nezmožnost učenja

Pomankanje nadzora in vrednotenja sistema

Finančne in časovne obveznosti so večje od koristi

Različne vizije in cilji

- Skupna težava je, da partnerji niso vzpostavili dolgoročnega načrta za njihovo sodelovanje in delili ciljev.

Različne osebnosti

- Zmožnost sodelovanja različnih osebnosti.
- S partnerji je izgubljene nekaj svobode

Nejasne odgovornosti

- Možno tveganje se pojavi, ko partnerji ne določijo odgovornosti in kriterijev že na začetku. Vsi menijo, da je drug odgovoren za kritične naloge

Finančne zadeve

- Zamude pri pridobivanju sredstev in prekomerno trošenje
- Problemu pri doseganju obsega prihodkov

Nepodporno okolje

- Nezanosljivi pogodbeniki
- Javne intervencije, ki privedejo do motenj na trgu
- Spremembe pravnega okvirja

Oportunentni stroški

- Sodelovanje je brez dvoma velika priložnost za kmete, vendar kmet na koncu žrtvuje nekaj sredstev, časa / denarja za dostop do tega sodelovanja.

Reference/Povezave

Documents

- Public–private partnerships for agribusiness development – A review of international experiences, by Rankin, M., Gálvez Nogales, E., Santacoloma, P., Mhlanga, N. FAO. 2016.
- Success factors of strategic alliances. Francisco camargo mireles, ph. D. University of Sonora, Mexico.
- Rural associations and cooperatives: internal and external factors that influence their stability and efficiency. Cristhian Camilo Narváez Rodríguez.
- The theory of conflict. A theoretical framework needed. Silva García, Germán.
- Factors of Successful Cooperation in Agricultural Markets: Evidence from Producer Groups. I. Banaszak. Humboldt University Berlin, Division of Resource Economics.

Images

- <http://feal-future.org/eatlas/en>
- <https://applebymall.co.uk/goal-setting-for-your-business/>
- https://www.123rf.com/stock-photo/entrepreneurial_skill.html
- icfx.org
- <https://career.uconn.edu/blog/2016/10/20/developing-long-term-career-goals/>
- <https://bestcadtips.com/transitioning-a-firm-from-autocad-to-revit/from-point-a-to-point-b/>
- <http://stellarleadership.com>

Že od začetka je treba vedeti čemu se izogibati in kaj spodbujati. Tako se zagotavlja verodostojnost in pridobi zaupanje tistih kmetov, ki so začeli sodelovati.

Tisti, ki vodijo procese, morajo vedno upoštevati, kateri vidiki lahko ovirajo njihov napredek.

Izkušnje predisponirajo naš odnos do procesov sodelovanja, vendar obstajajo vrednote, ki jih moramo prevzeti, ko sprožimo tovrstne procese. Odprtost, poštenost, pravičnost, volja, komunikacija in strpnost morajo biti okvir, kjer se razvijajo odnosi sodelovanja.

Čeprav razvijamo tovrstne okvire, je vedno priporočljivo, da se temu razmerju da določena formalnost, zato razmislite o oblikovanju regulativnega okvira, ki zmanjšuje negotovost in zagotavlja prevzem odgovornosti.

The capacity of the cooperative system to learn from its mistakes and its successes will guarantee an improvement in its decision making and finally its permanence over time. Zmožnost sistema sodelovanja, da se uči iz svojih napak in njegovih uspehov, bo zagotovila izboljšanje pri sprejemanju odločitev in trajno delovanje.