
ARTYKUŁY

*BOGDAN M. WAWRZYNIAK
Akademia Techniczno-Rolnicza
w Bydgoszczy*

PROCES PODEJMOWANIA DECYZJI PRODUKCYJNYCH W STRUKTURZE DORADZTWA ROLNICZEGO

Środowisko wiejskie intryguje pytanie, czy instruktor-doradca ma wpływ na decyzje produkcyjne podejmowane przez rolników? Rodzi to następne pytanie - jakie są możliwości i granice ingerencji w wewnętrzne, a więc autonomiczne prawa gospodarstwa? Jakiego rodzaju kontakty zachodzą między doradcą a producentem, a także jakie są związki i zależności między tymi dwoma układami społecznymi? W jaki sposób doradca może wpływać i kształtować decyzje, a więc powstaje pytanie dotyczące rozległości i głębi wspólnie podejmowanych spraw. Czy doradca jest obecny przy sprawach zasadniczej wagi, czy też przy sprawach jednostkowych i drugorzędnych? Kiedy wreszcie można uznać, że określone postępowanie i zachowanie rolnika było rezultatem wspólnie kształtowanej decyzji lub wyłącznie sprawą samego producenta? Lista pytań i wątpliwości bynajmniej nie została na tym wyczerpana.

Zanim przejdziemy do dalszych rozważań, należy wyjaśnić przynajmniej dwie kwestie. Po pierwsze - w naszych warunkach instruktor-doradca nie ponosi odpowiedzialności za zasugerowane decyzje produkcyjne. Po drugie - instruktor-doradca nie ma uprawnień decydenta, a więc jego porady mają charakter fakultatywny, a nie obligatoryjny. Mając powyższe zastrzeżenia na uwadze, warto może zastanowić się nad tym, co rozumiemy przez proces podejmowania decyzji produkcyjnych. Podejmowanie decyzji stanowi rodzaj aktu twórczego, głównie natury psychicznej, który najpierw dokonuje się w świadomości rolnika, zanim przyjmie postać konkretnych decyzji gospodarczych.

W procesie podejmowania decyzji zasadniczą rolę odgrywa znajomość realiów życia wsi i rolnictwa, współzależności występujących między rozwojem

zjawisk społecznych i gospodarczych, a stopniem wyrobienia intuicji i wyobraźni o otaczającej rzeczywistości. Rolnik żyjący w zamkniętej społeczności wiejskiej i mający ograniczoną liczbę kontaktów ze światem pozalokalnym, porusza się w ciemności i po omacku, a jego decyzje skażone są niepewnością i ryzykiem. Decyzje są wynikiem przewidywanego rozwoju gospodarstwa, przy czym rolnik zawsze musi liczyć się z przeszkodami i utrudnieniami, jakie wyrosną na jego drodze. W działaniu ekonomiczno-produkcyjnym musi on wychodzić z założenia, że natura wybiera dla niego sytuacje minimalizujące dochody. Właśnie odpowiednie decyzje gospodarcze pozwalają na wybranie wariantu, który powinien przyczynić się do potęgowania dochodu i rozwoju gospodarstwa.

Każde podejmowanie decyzji składa się z trzech zasadniczych faz:

- inicjatywy w zakresie pewnej decyzji, która zjawia się na tle diagnozy istniejącej sytuacji,
- aprobaty tej decyzji w opinii własnej i otoczenia, zawierającej w sobie elementy porównawcze i konfrontacyjne,
- realizacji czy wykonania decyzji, stanowiącej uwięźnienie zabiegów decyzyjnych.

Pytanie - w którym momencie powinien zjawić się doradca i w jaki sposób kształtować decyzje produkcyjne, aby były zgodne z oczekiwaniami społecznymi? Trzeba obiektywnie powiedzieć, że mówiąc o decyzjach podejmowanych przez rolników, poruszamy sprawy niezmiernie delikatnej natury. Istnieje tylko pewien margines swobody w zakresie wywierania nacisku na rolnika, którego przekroczenie może oznaczać ingerowanie w wewnętrzne sprawy gospodarce. W rolnictwie - w przeciwieństwie do innych środowisk - doradca stwarza jedynie przesłanki do podjęcia właściwej decyzji przez producenta. Te przesłanki powinny być wkomponowane w szereg zabiegów wdrożeniowych, upowszechnieniowych, oświatowych czy instruktażowych, które niejako same nasuną rolnikowi myśli, co ma uczynić w następnym momencie, aby pośrednio spełnić wolę doradcy. Tak niezmiernie subtelne i delikatne postępowanie powinno zmierzać do wyrobienia atmosfery, rodzaju otoczki, sprzyjającej uczynieniu następnego kroku, a mianowicie zasugerowaniu decyzji właściwej z punktu widzenia społeczno-gospodarczego. Mamy tutaj raczej do czynienia z kształtowaniem właściwych postaw i zachowań, wyrobieniem motywacji do działania, nakłanianiem do rozwoju, aniżeli decydowaniem za rolnika.

Możemy ogólnie powiedzieć, że podejmowanie decyzji jest swoistą formą doradzania. Na tym tle mamy do odnotowania zjawisko dualizmu w podejmowaniu decyzji, które przejawia się w dwóch układach:

- układ rolnika-właściciela gospodarstwa rolnego,
- układ instruktora-doradcy fachowego.

Między tymi układami występuje swoista więź, typu sprzężenia zwrotnego, wyrażająca się wzajemnym oddziaływaniem na siebie. Określone postępowanie rolnika wywołuje reakcje u doradcy, który koryguje swoje dotychczasowe nastawienie i przygotowuje kolejny krok. W ten sposób kolejnymi krokami - przybliżenia i oddalenia - zmierza do wytyczonego celu, którym jest - jak wiadomo - modernizacja gospodarstwa. Doradca powinien być szczególnie aktywny w pierwszej fazie podejmowania decyzji, ponieważ do tej roli predysponują go funkcje zawodowe. Nie powinien również rezygnować z odegrania doniosłej roli w dwóch pozostałych fazach, ale to zależy już od okoliczności w jakich działa. Do kształtowania właściwych decyzji produkcyjnych rolników przed instruktorem-doradcą postawiono cały szereg instrumentów, metod, form i środków działania. Wystarczy zatem sięgać do tej skarbnicy wiedzy, aby osiągnąć pożądane rezultaty. Nie może to być działanie rutynowe czy powtarzalne, gdyż każde gospodarstwo stanowi niepowtarzalną jednostkę produkcyjną, wymagającą indywidualnego podejścia. Doradca w swej pracy zawodowej nie może absolutnie opierać się na elementach rozkazywania czy dyrygowania, ponieważ stosunki między doradcą a rolnikiem nie są stosunkami typu służbowego. Nie może też być mowy o stosowaniu jakichś sankcji (kar, utrudnień, zagrożeń, skreśleń), z uwagi na swoistą rolę doradcy w środowisku wiejskim. Stosunki między rolnikiem a doradcą nie mają bowiem wyrazu formalnoprawnego, opierają się jedynie na dobrej woli przyjmowania porady jako nośnika innowacji rolniczej.

Podejmowanie decyzji jest zjawiskiem społecznym w tym sensie, że rolnik nie działa w izolacji, lecz w określonym środowisku lokalnym. Podjęcie decyzji produkcyjnej nie jest wyłącznie indywidualną sprawą danego rolnika, ale funkcją różnorodnych okoliczności wewnętrznych i zewnętrznych, rzutujących na zakres podejmowanych czynności zawodowych. Zanim więc rolnik podejmie decyzję, konfrontuje ją nie tylko z własną rodziną, ale również z sąsiadami, okolicznymi rolnikami czy zbiorowościami społecznymi. Stąd można powiedzieć, że sugestie dotyczące decyzji produkcyjnych mogą być kierowane do szerszych zbiorowości społecznych, jakimi są grupy czy warstwy społeczne. Inaczej mówiąc, nie wszystkie decyzje produkcyjne mają wymiar jednostkowy, ale często wymiar globalny. Możemy realizować takie sugestie czy wskazania decyzyjne - za pośrednictwem form zbiorowych charakterystycznych dla doradztwa rolniczego - jak szkolenienia, kursy, środki masowego przekazu.

Szereg decyzji produkcyjnych ma walor uniwersalny. Cecha uniwersalności decyzji produkcyjnych sprowadza się do tego, że jest obowiązująca dla wszystkich producentów rolnych (np. proces intensyfikacji - wzrost produkcji zbóż). Cecha powyższa ma zastosowanie w różnych kategoriach gospodarstw oraz różnych regionach przyrodniczo-produkcyjnych. Odmienne będą jedynie sposoby przekładania tych elementów decyzyjnych na język praktyki produkcyjnej.

Nie wszystkie decyzje produkcyjne są osobiście artykułowane przez doradcę, lecz bywają określane z góry przez czynniki decyzyjne szczebla centralnego lub wojewódzkiego. Rola zaś instruktora-doradcy polega na interpretacji tych decyzji (np. rozporządzeń i zarządzeń rządu), nadawaniu im konkretnego kształtu i poszukiwaniu rozwiązań, umożliwiających wcielenie tych uchwał w życie.

Proces transformacji ustaleń typu decyzyjnego ze szczebla centralnego przebiega przez szereg faz pośrednich (szczebel wojewódzki, gminny) i jest wspomagany przez ogniwa administracyjne (urzędy), które niejako są współodpowiedzialne za pomyślny przebieg i realizację ustalonych planów i programów. Obok centralnych ustaleń na temat kierunków rozwoju rolnictwa, każde województwo ma ambicje określania własnych programów. Podobnie rzecz się dzieje na szczeblu gminnym. Jest rzeczą dyskusyjną, w jakim zakresie plany i programy rozwoju rolnictwa są obligatoryjne dla doradcy oraz w jakim stopniu ma on prawo do własnej wizji rozwoju gospodarki żywnościowej. Inaczej mówiąc, jakie powinny zachodzić proporcje między programami narzucanymi z góry a decyzjami własnymi, wypracowanymi na podstawie analizy otaczającej rzeczywistości. Trzeba obiektywnie powiedzieć, że łatwiej realizować własne programy, ponieważ są zrozumiałe i bliskie twórcom, którzy często utożsamiają się z ich generalnymi tezami.

Ogólnie biorąc wiedza o procesie podejmowania i kształtowania decyzji produkcyjnych powinna znaleźć trwałe miejsce w doradztwie rolniczym. Poprzez proces decyzyjny możemy spojrzeć na skuteczność doradztwa rolniczego. Chociaż mamy świadomość, że rolnik w gruncie rzeczy sam podejmuje decyzje i za nie odpowiada, to można za pośrednictwem szeregu zabiegów doradczych i instruktażowych kształtować odpowiednie postawy i zachowania, wyrabiać nawyki i system wartości, które są zgodne z oczekiwaniami społecznymi. Pracownik doradztwa rolniczego z kolei powinien zostać wyposażony w wiadomości, umiejętności i sprawności zawodowe, które pozwalałyby wywierać naciski w kierunku kształtowania odpowiednich decyzji produkcyjnych. Mówiąc wprost, po co podejmować tak ogromny trud poradnictwa fachowego i stosować pokazy, demonstracje, konkursy, wycieczki, lustracje itp., jeśli po serii tych form i metod doradztwa rolniczego nie odniesiono odpowiedniego skutku. Zakończenie jakiegoś cyklu doradczego to nic innego, jak skłonienie do podjęcia kolejnej decyzji, innej od dotychczas stosowanej, wprowadzającej nową jakość do procesu produkcyjnego.

Proces decyzyjny jest trudny zarówno dla rolnika, jak i doradcy. W gospodarstwie bowiem nie codziennie podejmuje się decyzje wagi zasadniczej, lecz jeśli do tego dojdzie, wówczas dobrze oprzeć swój proces myślowy o doświadczonego doradcę, co sprowadza się do konfrontacji własnych przemyśleń ze spostrzeżeniami osoby z zewnątrz. Jeśli występuje duża zbieżność wiadomo, że zmierza się we właściwym kierunku. Doradca również nie codziennie skłania

rolnika do podejmowania jakiejś decyzji. Znajomość stosunków społecznych na wsi pozwala zjawić się w odpowiednim momencie i być u boku producenta w chwili, gdy on boryka się z problemami. Ważą się wówczas losy gospodarstwa na dłuższy okres czasu.

Można ogólnie powiedzieć, że proces decyzyjny jest kwintesencją doradztwa rolniczego, gdyż w gruncie rzeczy chodzi o działanie i to skuteczne, a nie udawanie, że udziela się porad. Decyzja kończy proces doradczy, a nie rozpoczyna go. Proces decyzyjny przebiega przynajmniej na dwóch płaszczyznach, przy czym przybiera inny charakter w świadomości rolnika i inny w świadomości doradcy. Główny ciężar gatunkowy podejmowanych decyzji spoczywa jednak na producencie, co nie oznacza zwolnienia z obowiązku doradcy.

Proces decyzyjny jest funkcją różnych czynników subiektywnych i obiektywnych, która określa sposób zachowania się rolnika wobec nowych zjawisk społecznych. Częstotliwość podejmowania decyzji jest sprawą otwartą, podobnie jak ich trwałość i skuteczność. Liczą się decyzje długofalowe, wycelowane w generalne sprawy gospodarcze, a nie drobiazgowo i drugoplanowe. Proces decyzyjny jako forma doradzania nie wszedł na stałe do sposobów działania służby rolnej i wymaga nadania mu rangi stosownie do wagi, jaką odgrywa w przeobrażeniach społeczno-gospodarczych wsi i rolnictwa.

LITERATURA

1. J. Górecki: Kierownictwo w gospodarstwie indywidualnym, Roczniki Nauk Rolniczych, Seria D, Tom 129, PWN, Warszawa 1969.
2. B. Kopeć, T. Nietupski: Podstawy i metody podejmowania decyzji w gospodarstwach rolnych, PWRiL, Warszawa 1980.
3. A. Skowroński: Metody podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie, Szczecińskie Towarzystwo Naukowe, Szczecin 1969.
4. B. Wawrzyniak: Decyzje kierownicze w teorii i praktyce zarządzania, PWE, Warszawa 1977.