

Z PRACY DORADCZEJ

NANCY ADAMS, DARIUSZ BOGDAŁ, VERNE HOUSE, CZESŁAW NOWAK
Polsko-Amerykański Program Doradztwa Rolniczego

ROZWIĄZYWANIE KONTROWERSYJNYCH PROBLEMÓW

1. Kontrowersje przeszkadzają w porozumiewaniu się

Decyzje dotyczące procesów i polityki społecznej są zawsze kontrowersyjne. Kontrowersje choć nie są pożądane, pomagają przełożyć nasze idee na działanie. Z drugiej strony kontrowersje dzielą nas, przeszkadzają i blokują podejmowanie decyzji. Każda ze stron, próbując przekonać do swoich poglądów, przyjmuje tylko te argumenty, które wspierają jej opinie. Także obydwie strony usiłują pozyskać doradców do propagowania swoich planów jako najlepszych dla wszystkich.

Doradcy nie powinni opowiadać się po czyjejkolwiek stronie. Powiedzenie mówi, że „żaden człowiek nie jest tak głuchy, jak ten który nie będzie słuchał”. W jaki sposób doradcy mogą przekonać ludzi do słuchania i korzystania z napływających informacji oraz do wysłuchania każdego z nich zanim zaczną się kłócić?

Gdy zaczynają od kontrowersji, proces edukacji kończy się. Co mogą zrobić doradcy w takiej sytuacji? Jedną z możliwości jest nie robić nic. Inną, stanąć po czyjejś stronie. Lecz żadna z nich nie jest metodą edukacji. Pierwsza powoduje, że kontrowersje narastają dalej. Druga jest już działaniem politycznym, a nie edukacyjnym. Są jednak sposoby, które pozwalają doradcom podjąć dyskusję i podnieść jej poziom bez angażowania się w politykę. Najlepiej znaną i sprawdzoną metodą jest metoda alternatywy i konsekwencji (MAK).

Metoda MAK jest szeroko stosowana przez doradców w USA. Jej historia zaczęła się w 1820 r. wraz z napisaniem przez Thomasa Jeffersona listu, w którym stwierdził: „Nie znam żadnego innego bezpiecznego miejsca do przechowywania mądrości społeczeństwa niż sami ludzie; nawet jeśli uważamy, że nie są oni dostatecznie oświeceni do jej kontroli zgodnie ze zdrowym rozsądkiem, to

lekarstwem nie jest pozbawienie ich kontroli, lecz dostarczenie im więcej informacji poprzez edukację." Tak wygląda metoda amerykańska osadzona w amerykańskiej filozofii. Ale czy będzie ona skuteczna w Polsce? Czy polityczne i społeczne zachowanie Polaków i Amerykanów jest na tyle podobne, że dyskutowana metoda może być przeniesiona ponad systemami kulturowymi i politycznymi?

Autorzy, dwóch amerykańskich doradców i dwóch tłumaczy, którzy także są nauczycielami, stosowali metodę MAK do dyskusji nad restrukturyzacją przemysłu mleczarskiego, spółdzielczości oraz strukturą organizacyjną ODR Częstochowa.

2. Metoda alternatywy i konsekwencji (MAK) i jej zastosowanie w Polsce.

Osoby zajmujące się doradztwem i ułatwianiem grupom ludzi czy lokalnym społecznościom podejmowanie decyzji i rozwiązywanie kontrowersyjnych problemów, mogą posłużyć się w tym celu metodą alternatywy i konsekwencji (MAK) dla uzyskania zaufania do swoich działań. Metoda MAK jest jedną z wielu metod grupowego podejmowania decyzji i pozwala doradcy na zachowanie obiektywizmu, tak samo jak metody naukowe umożliwiają to naukowcom-badaczom.

Metoda grupowego podejmowania decyzji MAK ma wiele wariantów, ale zawsze dzieli dyskusję na następujące etapy⁽¹⁾:

1. *Zdefiniowanie problemu tak, aby był on możliwy do rozwiązania.*
2. *Sporządzenie listy różnych rozwiązań, z których jednym powinno być zawsze zagwarantowane status quo.*
3. *Przedstawienie konsekwencji dla każdego alternatywnego rozwiązania; można przedstawić wyniki badań naukowych, jeśli takie są dostępne.*
4. *Edukować, czyli spowodować interakcje; nie ma edukacji bez interakcji.*
5. *„Ulotnić się” powoli, czyli usunąć się w cień dyskusji. Najlepiej zacząć pracować nad czymś innym.*

Czy to jest proste? Metoda MAK ogranicza nauczającego poprzez zastosowanie racjonalnego, rozwiązującego problemy postępowania, które wymaga równego traktowania wszystkich alternatywnych rozwiązań i ludzi niezaangażowanych, a także poprzez udzielenia prawa do podejmowania decyzji bez oceny prowadzącego. Ważnym założeniem jest, że oceny prowadzącego nie są ani lepsze ani gorsze od ocen innych, co prowadzi do konkluzji, że obiektywizm nie jest tu wyborem, lecz jest podstawą do sukcesu. Bez obiektywizmu, jedynym

(1) V.W. House: Kontrowersje, alternatywa i konsekwencje. „Zagadnienia Doradztwa Rolniczego” 1995, nr 3, s. 26-23.

źródłem zaufania do prowadzącego pozostają tytuły, reputacja uniwersytecka, opinie dyrektorów, dobry wygląd czy charyzma.

Ponadto metoda MAK pozwala na prowadzenie dyskusji, nawet kiedy ludzie są zdominowani przez kontrowersje. Pamiętaj! Ludzie, którzy są rozzłoszczeni, słuchają inaczej. Można jednak spowodować rozładowanie emocji i zdepersonalizować konflikt. Można zastosować naukę do rozwiązania realnych problemów. Każda grupa interesu chce, aby propagować tylko jej rozwiązania, ale jeśli traktuje się wszystkie rozwiązania jako równe, pozwala to na redystrybucję ich siły w formie zrozumienia. Można pomóc ludziom, konfrontując problem z procesem rozwiązywania problemów. Trzeba im przekazać wszystkie najlepsze dostępne informacje jakie są i pomóc dyskutować racjonalnie.

Metoda MAK jest jednak złożona. Zakłada ona, że prowadzący jest nauczycielem i nie obawia się pracować bezpośrednio z ludźmi. Jest to całkiem różne od np. prezentowania recept na rozwiązanie problemu, siedząc bezpiecznie w zaciszu biura lub używania radia i telewizji do przedstawienia tylko czyjegoś spojrzenia na sprawę, przy równoczesnym zadawaniu się „obraźliwym” sposobem komunikacji tylko w jedną stronę. Metoda MAK pozwala pracować bezpośrednio z ludźmi, ale tylko wówczas, gdy przestrzegane są reguły.

3. Jak stosowano metodę MAK w Polsce.

3.1 Restrukturyzacja przemysłu mleczarskiego: brak dotacji państwowych

W województwie częstochowskim Polsko-Amerykański Program Doradztwa rozpoczął swoją działalność w czerwcu 1994 r. Pogłowie krów uległo zmniejszeniu z powodu niskich cen mleka. Wiele spółdzielni mleczarskich zbankrutowało lub znalazło się w trudnej sytuacji. Konsumenci nie przejmowali się tym, ale rolnicy i kierownictwa spółdzielni byli zaniepokojeni. Doradca W.Tworowski zorganizował we współpracy ze spółdzielniami trzy spotkania.

Ekonomista V. House przygotował artykuł dotyczący spółdzielczości mleczarskiej w USA. Tłumacz i docent Akademii Rolniczej w Krakowie Cz.Nowak zaprosił swoich asystentów do przeprowadzenia szkolenia nt. udoju mechanicznego. Program spotkań dotyczył polityki mleczarskiej i szkolenia praktycznego. Ponieważ przed spotkaniami Cz.Nowak uprzedził V.House'a o kontrowersjach, które się mogą pojawić, program został zmodyfikowany. Pierwszą zmianą było podjęcie dyskusji nt. restrukturyzacji polskiego przemysłu mleczarskiego, który był tematem spotkań. Drugą było streszczenie opracowania „Rynek Mleka - Stan i Perspektywy”⁽²⁾ i rozdanie go uczestnikom. Trzecią, zamiast spekulacji nt. jak powinna być lub mogłaby być polityka dotycząca mleczarstwa, było przedstą-

(2) Zygmunt Smoleński, Jadwiga Seremak-Bulge, Krystyna Świątlik, Agata Orzyłowska. „Rynek Mleka - stan i perspektywy”, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, Agencja Rynku Rolnego, Maj 1994, 34pp.

wienie różnych alternatywnych rozwiązań dla mleczarstwa w USA i poproszenie uczestników o porównanie z sytuacją w Polsce.

3.2 Spółdzielnie państwowe a spółdzielnie rolników.

Fundacja Rozwoju Spółdzielczości Wiejskiej zaprosiła nas do przedstawienia wykładu i dyskusji na temat spółdzielczości amerykańskiej. W czasie spotkania na Dożynkach Jasnogórskich Premier Waldemar Pawlak powiedział nam, że polskie spółdzielnie mają złą opinie, ale rolnicy ich potrzebują. To pozwoliło nam określić problem: Czy spółdzielnia jest spółdzielnią? Członkowie zachodnich spółdzielni powiedzieliby „nie”, ale wydaje się, że Polacy nie bardzo wiedzą czym właściwie są spółdzielnie i co mogą. Dlaczego polskie spółdzielnie mają złą opinie? Prezentowany program był tak przygotowany, aby pomóc uczestnikom odpowiedzieć samym sobie na te pytania.⁽³⁾

Dyskusję rozpoczęto od opinii Premiera, a potem przedstawiono fakty, dotyczące spółdzielczości i opinie Polaków na ten temat. Spowodowało to pojawienie się kontrowersji. W dalszej części zaproponowano trzy alternatywne rozwiązania: A. Spółdzielnie państwowe. B. Spółdzielnie rolników i B'. Spółdzielnie typu irlandzkiego. Następnie skupiliśmy się na pytaniu: Jakie konsekwencje przyniesie przyjęcie jednego z rozwiązań? Na końcu przeprowadziliśmy prosty test - każda z osób miała powiedzieć, które z rozwiązań jest najlepsze. Test nakazywał uczestnikom rozważenie problemu z punktu widzenia producentów i konsumentów.

Podobny program przedstawiony był także w wielu szkołach rolniczych. Pomagał on uczniom wyjaśnić konsekwencje wielu rozwiązań, odróżniać fakty od mitów, zrozumieć rolę nauki w edukacji społecznej i zobaczyć, że to co jest najlepsze dla konsumentów nie musi być najlepsze dla producentów.

4. Opinie tłumaczy.

Interesujące było zastosowanie metody MAK w Polsce, gdzie zgodnie z przysłowiem „gdzie dwóch Polaków tam trzy zdania” i obserwacja jej wyników w czasie dyskusji nad kontrowersyjnymi problemami.

Metoda MAK była stosowana w różnych środowiskach, dlatego reakcje w czasie dyskusji były na pewno zdeterminowane miejscem i czasem. Najpierw przeprowadziliśmy szereg dyskusji w szkołach rolniczych na temat ogólnych zagadnień związanych ze spółdzielczością, prezentując fakty dotyczące spółdzielni rolników i spółdzielni państwowych. Uczniowie mieli ustosunkować się do proponowanych przez nas rozwiązań i ich konsekwencji dla różnych grup interesu (rolnicy, klienci, rząd) dla obu typów spółdzielczości. Zazwyczaj nie

(3) Verne W. House, Czesław Nowak. Spółdzielczość polska - wyobrażenia, fakty i możliwości; „Zagadnienia Doradztwa Rolniczego” 1995, nr 1, s. 12.

ograniczali się do potwierdzania prezentowanych przez nas poglądów nie podając nowych rozwiązań.

Uczniowie chętnie brali udział w dyskusji, odpowiadali w kolejności po podniesieniu ręki wskazywani przez prowadzącego i zachowywali się spokojnie, może dzięki obecnym nauczycielom. Tylko na początku spotkań prowadzący musiał zachęcać do pierwszych dwóch trzech odpowiedzi. Taki rodzaj prowadzenia lekcji był czymś nowym i różnym od tego co zazwyczaj spotyka się w szkołach - słuchania długich wywodów zza katedry. Potwierdzali to zarówno uczniowie, jak i nauczyciele. Można było również zauważyć, że są oni wyjątkowo skupieni, co na pewno powinno się przypisać innemu niż zwykle sposobowi prowadzenia lekcji, jak również osobie prowadzącego, który przybył do Polski z daleka, z owianej legendą Ameryki.

Drugą grupą, dla której stosowana była metoda MAK, byli głównie specjaliści z ODR Częstochowa i jego regionalnych biur. Przeprowadzone dyskusje (procesy grupowe) dotyczyły kolejno potrzeb i zadań ODR oraz nowej jego struktury. Osoby uczestniczące w spotkaniu były tym razem proszone o podanie różnych alternatywnych rozwiązań, a następnie ich wszystkich konsekwencji. Prowadzący nie proponowali żadnych rozwiązań i ograniczali się tylko do prowadzenia spotkań.

Tutaj reakcje w czasie dyskusji były inne niż poprzednio. Czasami trzeba było czekać na jakąkolwiek odpowiedź na zadawane pytania, a w momencie, gdy ktoś już zaczął, pojawiały się natychmiast komentarze lub dalsze odpowiedzi zanim pierwszy z mówiących zdążył skończyć. Niekiedy trudno było panować nad wypowiedziami, ich kolejnością i przestrzegając zasad metody.

Na pewno taki sposób prowadzenia dyskusji był czymś nowym, w czym większość pracowników ODR brała udział po raz pierwszy. Początkowo obserwować można było różne postawy od pełnej akceptacji metody i związanej z nią dyskusji, przez bierną obserwację dyskusji do stanowiska „a co oni mi tu będą mówić”. W końcowym jednak etapie procesu zauważalna była znacznie większa akceptacja metody, dzięki zrozumieniu stylu działania i jej obiektywizmu, chociaż jak zawsze i wszędzie pozostali nieprzekonani.

Ponieważ praktycznie doradcy amerykańscy musieli polegać całkowicie na tłumaczach w kontaktach z Polakami, ważnym elementem przed rozpoczęciem każdego z procesów grupowych było zapoznanie tłumacza z istotą procesu, przebiegiem i oczekiwanym zachowaniem uczestników. Tłumacz, tak jak i prowadzący, powinien równie dobrze zdawać sobie sprawę, jak postępować w czasie dyskusji, ponieważ czasami on staje się faktycznym prowadzącym. Dlatego tłumacze powinni być wcześniej przygotowani i przeszkoleni, aby w razie konieczności móc samodzielnie prowadzić proces.