

KATARZYNA JANIĄK, ANNA WNUK
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego
w Warszawie

OSOBOWOŚĆ ROLNIKA W PROCESIE DORADCZYM

W praktyce doradczej mamy zawsze do czynienia z bezpośrednim spotkaniem między doradcą a osobą radzącą się (rolnikiem). Doradca jest osobą proponującą nowe koncepcje, pomysły lub rozwiązania. Jednakże przyjęcie tych propozycji jest różne przez poszczególne osoby, gdyż - jak wynika z badań psychologów społecznych⁽¹⁾ - są one bardziej lub mniej podatne na różnego rodzaju przekazy i w niejednakowy sposób przyjmują informacje. Wynika to z osobowości człowieka i jej struktury.

Osobowość to (z łac.: *persona-osoba, człowiek*) całokształt cech psychicznych i mechanizmów wewnętrznych (wrodzonych i nabytych) regulujących zachowanie człowieka, sposób myślenia, hierarchię wartości, podejmowanie decyzji. Strukturę osobowości określają następujące cechy: potrzeby, zdolności, zainteresowania i zamiłowania, temperament, charakter, postawy oraz procesy psychiczne.

Potrzeba to odczuwany stan braku czegoś powodujący zachwianie równowagi, które motywuje człowieka do działania w celu jej zaspokojenia. Potrzeby odczuwane przez rolników mają bardzo istotne znaczenie w sytuacji innowacyjnej, przez co wpływają także na istotę procesu doradczego. Chęć zaspokojenia potrzeby powoduje zawsze określone działanie, np.:

- **potrzeby biologiczne** (głód) - wprowadzenie roślin dających wyższy plon przy podobnym nakładzie środków produkcji;
- **potrzeby bezpieczeństwa** (utrzymanie życia i zdrowia) - stosowanie maszyn i urządzeń zapewniających bezpieczeństwo i komfort pracy, stosowanie ubrań ochronnych, ubezpieczanie gospodarstw w agencjach ubezpieczeniowych;
- **potrzeby przynależności i miłości** (kontakt z ludźmi) - wzrost aktywności społecznej, zwiększenie współpracy i kooperacji;

(1) S. Mika: Psychologia społeczna. PWN, Warszawa 1987, str. 239-257.

- **potrzeby samorealizacji** (spełnienia się) - dążenie do ciągłych zmian i przełamywanie stereotypów wynikające z twórczej natury człowieka;
- **potrzeby wiedzy i informacji, rozumienia rzeczywistości** - znajomość najnowszych osiągnięć pozwalająca na wykorzystanie ich w praktyce (udział w kursach, konferencjach, sympozjach, studiowanie literatury, wykorzystanie informacji z radiowych i telewizyjnych programów rolniczych i nie tylko;
- **potrzeby estetyczne** (obcowanie ze sztuką, przyrodą, potrzeba czystości i piękna) - działalność kulturalna, estetyczne i funkcjonalne pomieszczenia gospodarcze, gospodarstwa ekologiczne itp.

Zdolności - właściwości psychiczne, które determinują poziom i sprawność realizacji określonej działalności. Wyróżniamy:

- **zdolności umysłowe** (intelektualne) - inteligencja, pamięć i wyobraźnia.
- **zdolności spostrzeniowe** - wrażenia i spostrzeżenia.
- **zdolności psychomotoryczne** - zdolności manualne, wyobraźnia z danej dziedziny (matematycznej, przyrodniczej bądź humanistycznej).

Z wielu badań socjologicznych i ekonomicznych wynika, że zarówno wykształcenie jak i doświadczenie zawodowe rolników - decydentów mają bardzo istotny wpływ na ich zdolności, a co za tym idzie na podejmowane przez nich decyzje. Rolnicy młodzi mający wyższe lub średnie wykształcenie są zazwyczaj bardziej otwarci na nowości i łatwiej podejmują ryzyko, a także mają wyższe oczekiwania względem doradców⁽²⁾.

Temperament - wyznacznik dynamiki osobowości, określa siłę, szybkość i trwałość reakcji człowieka na bodźce. Są to w większości cechy wrodzone (dziedziczne), które u każdego człowieka są zróżnicowane i mają wpływ na podejmowane decyzje.

Według teorii Eysencka osobowość ma dwa wymiary:

1. Dotyczący działania ludzkiego, w którym wyróżniamy:
 - ekstrawertyków,
 - introwertyków;
2. Dotyczący sfery emocjonalnej, w którym wyróżniamy:
 - neurotyków,
 - zrównoważonych emocjonalnie.

Rolnik będący *ekstrawertykiem* to człowiek otwarty na świat zewnętrzny, chętnie okazuje swe stany wewnętrzne, zabiera głos w dyskusji, argumentuje, łatwo nawiązuje stosunki zewnętrzne. Lubi też najczęściej zmienne i niepewne sytuacje, a co za tym idzie łatwo podejmuje ryzyko i jest bardzo otwarty na

(2) K. Janiak: Doradztwo w zakresie pozarolniczej działalności gospodarczej - pomoc w urzeczywistnianiu planów. *Zagadnienia Doradztwa Rolniczego* 1996, nr 2.

nowości. Natomiast rolnik - *introwertyk* to człowiek zamknięty w sobie, w mniejszym stopniu skłonny do okazywania uczuć, niechętnie zabierający głos w rozmowach i mający trudności w kontaktach społecznych. Nie lubi zmian, w związku z tym unika ryzyka.

Charakter człowieka określa wartość społeczną jego zachowań i może być ujmowany w dwojakim znaczeniu:

- jako stosunek do samego siebie i innych, wykonywanej pracy oraz otoczenia,
- jako strukturę składającą się z systemu cech lub postaw, które charakteryzują takie zachowania jak: lenistwo, pracowitość, życzliwość itp.

Przykładem określonego stosunku do siebie, innych i sytuacji może być rolnik-przedsiębiorca. Charakterystycznymi cechami przedsiębiorczości są:

- a) motyw działania, którym jest dążenie do zrealizowania postawionego celu (np. zysku),
- b) mechanizm działania, polegający na inwestowaniu w określone przedsięwzięcie, na kierowaniu i nadzorowaniu tego procesu i sprzedaży wykonywanych produktów lub usług,
- c) ryzyko działania.

Z badań, jakie przeprowadziła wśród rolników-przedsiębiorców K. Krzyżanowska wynika, że przedsiębiorca to człowiek, który⁽³⁾:

- dąży do osiągnięcia zysku za wszelką cenę,
- inwestuje ze środków własnych lub pożyczonych,
- kieruje procesami gospodarczymi, produkcją i sprzedażą,
- ponosi stosunkowo duże ryzyko w podejmowanych działaniach.

Postawa jest to aktualizacja wszystkich upodobań, poglądów i potrzeb człowieka, w wyniku której następuje konkretny, określony sposób jego zachowania się wobec pojęć, sytuacji, przedmiotów czy zjawisk danego rodzaju.

W zależności od postaw, rolnicy w różny sposób oceniają swoją obecną sytuację, a także w różny sposób reagują na wprowadzanie innowacji. Dla Czesława Maziarza były to następujące kategorie postaw⁽⁴⁾:

- nowatorzy (pionierzy wprowadzający innowacje),
- rolnicy postępowi (dość szybko decydują się na adoptowanie pewnych elementów postępu),
- rolnicy dość postępowi (decydują się nieco później),
- rolnicy dość tradycyjni (decydują się bardzo wolno),

(3) K. Krzyżanowska: Społeczno-ekonomiczne uwarunkowania przedsiębiorczości na przykładzie rolników rejonu podgórskiego. Wydział Ekonomiczno-Rolniczy SGGW, Warszawa 1996 (materiał z pracy doktorskiej).

(4) Cz. Maziarz: Andragogika rolnicza. PWN, Warszawa 1977, s. 178.

– rolnicy opieszali, zacofani (nie interesują się postępem).

Każda z tych kategorii hołduje innym wartościom. Nowatorów cechuje skłonność do podejmowania ryzyka, chęć wyróżniania się (np.: zdobycie wysokiej pozycji społecznej), poszukiwanie kontaktów ze źródłami naukowej informacji; są oni nonkonformistami, mają gospodarstwa stosunkowo najbardziej wyspecjalizowane i kwalifikują się do grupy ponadlokalnej. Rolnicy postępowi cenią sobie respekt, jakim otacza ich społeczność, stanowią wzór do naśladowania, ich kontakty z doradcą są bliskie, są najczęściej przywódcami opinii w swoim środowisku. Rolnicy dość postępowi uznają rozwagę za dominującą wartość, informacje zdobywają podczas kontaktów osobistych, a innowacje przyjmują od tych, których uznają za autorytety. Rolnicy dość tradycyjni są sceptyczni, wprowadzają zmiany dopiero pod presją ekonomiczną lub społeczną, informacje zdobywają od sąsiadów o podobnej pozycji społecznej i zbliżonym poziomie zamożności. Rolnicy opieszali przywiązują dużą wartość do tradycji, są podejrzliwi, od społeczności oddziela ich najczęściej podeszły wiek, niski dochód, niska pozycja społeczna i niewielkie gospodarstwo⁽⁵⁾.

Procesy psychiczne - dotyczą postrzegania, poznawania i przeżywania otaczającej nas rzeczywistości. Zaliczamy do nich:

- *procesy poznawcze* (wrażenia, spostrzeżenia, wyobrażenia, myślenie, pamięć, mowa, uwaga);
- *procesy emocjonalne* (uczucia);
- *procesy motywacyjne*.

W artykule tym większą uwagę poświęcimy procesom motywacyjnym, które odgrywają ogromną rolę w podejmowaniu decyzji innowacyjnych przez rolników. Motywacja, jako mechanizm psychologiczny uruchamiający i organizujący zachowanie człowieka skierowane na osiągnięcie zamierzonego celu, stanowi jego wewnętrzną siłę, analogiczną do siły fizycznej. Odnosi się ona do przeżyć psychicznych człowieka, od których zależy możliwość i kierunek ludzkiej aktywności.

Sprawność działania ludzkiego, według Yerkesa-Dodsona, zależy od intensywności motywacji.⁽⁶⁾

I prawo Yerkesa-Dodsona mówi, że między natężeniem pobudzenia motywacyjno-emocjonalnego a sprawnością działania istnieje ścisła zależność, którą wyraża wykres o charakterze odwróconego U. Oznacza to, że wraz ze wzrostem pobudzenia wzrasta sprawność działania, ale tylko do punktu optymalnego pobudzenia, a potem zaczyna stopniowo spadać. Ponadto wszelkie pobudzenie motywacyjne i emocjonalne działają w tym samym kierunku (zarówno zaintereso-

(5) Z. J. Przychodzeń: Zarys innowatyki rolniczej. PWRiL, Warszawa 1991, str. 56.

(6) Zob. J. Penc: Motywowanie w zarządzaniu. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s.137-140 oraz J. Reykowski: Procesy emocjonalne. Motywacja. Osobowość. PWN, Warszawa 1992, s. 38-41.

sowania, radość, ciekawość jak i lęk, niepokój czy złość). Zbyt słaba motywacja nie pobudza człowieka do działania, natomiast zbyt silna pogarsza działanie, a nawet je paraliżuje, gdyż silne stany uczuciowe (nadmierne napięcie emocjonalne) zakłócają i deformują ludzkie czynności i powodują ich dezorganizację

II prawo Yerkesa-Dodsona mówi, że optymalny poziom pobudzenia jest odwrotnie proporcjonalny do złożoności wykonywanych zadań i problemów. Im trudniejsze zadania tym bliżej optimum powinniśmy się znajdować. Działanie emocji daje się zauważyć dopiero, gdy są one na poziomie optymalnym, ale ich wpływ na przebieg działania ludzkiego widać, gdy są bardzo duże.

Dla efektywnego działania, szczególnie zaś wymagającego rozwiązywania zagadnień trudnych i złożonych, najkorzystniejsza jest motywacja przeciętna. Motywacja jest więc procesem złożonym, a kierowanie nim wymaga wiedzy i umiejętności. Istnieją trzy ogólne podejścia do motywacji (tab. 1):

- model tradycyjny;
- model stosunków współdziałania;
- model zasobów ludzkich.

W nauce organizacji i zarządzania wyróżnia się trzy punkty patrzenia na motywację, a mianowicie:⁽⁷⁾

1. **Teorie treści**, w których podkreśla się znaczenie zrozumienia czynników wewnętrznych powodujących, że człowiek postępuje w określony sposób (*co się motywuje*);
2. **Teorie procesu**, które określają w jaki sposób i poprzez jakie cele poszczególne osoby są motywowane (*jak się motywuje*);
3. **Teorie wzmocnienia**, które zajmują się tym w jaki sposób skutki poprzedniego działania wpływają na zachowania w przyszłości w cyklicznym procesie uczenia się jednostki (*uczenie się zachowań*)⁽⁸⁾.

Teorie treści starają się odpowiedzieć na pytanie: jakie potrzeby ludzie chcą zaspokajać w pracy i poprzez pracę? Co ich zmusza do działania? W myśl tych teorii ludzie mają wewnętrzne potrzeby, a ich motywacja zmierza do ich zaspokojenia lub redukcji odczuwania ich deprivacji (niezaspokojenia). **Teorie procesu** motywacji określają, w jaki sposób i przez jakie cele motywowane są poszczególne osoby. Ich podstawą jest teoria oczekiwań (expectancy theory), badająca to, czego dana osoba oczekuje w wyniku swego zachowania. Według tej teorii, zachowanie ludzi zależy od wartości, które mogą dzięki pracy osiągnąć, które preferują bądź których brak odczuwają⁽⁹⁾. **Z kolei teoria wzmocnienia** (reinforcement theories), zwane też teoriami wzmocnienia pozytywnego lub mo-

(7) J. Penc, op. cit., s.145.

(8) J. Reykowski: Teoria motywacji a zarządzanie. PWN, Warszawa 1975, s. 206-207.

(9) J. Penc: Motywowanie..., op. cit., s. 159.

dyfikacji zachowań, przyjmują założenie, że ludzie postępują w określony sposób ponieważ nauczyli się w przeszłości, że pewne zachowania wiążą się z przyjemnymi efektami, a inne z nieprzyjemnymi. Istnieje kilka technik modyfikacji zachowań, czyli sterowania zachowaniami. Są to⁽¹⁰⁾:

- pozytywne wzmocnienie (bodźce zwiększające prawdopodobieństwo poprzedzającej je reakcji);
- uczenie unikania (uciekanie od nieprzyjemnych konsekwencji);
- wygaszanie (redukowanie niepożądanych zachowań);
- karanie (ma na celu powstrzymanie karanego od niepożądanych działań).

Tabela 1.

Ogólne podejście do motywacji.

MODEL TRADYCYJNY	MODEL STOSUNKÓW WSPÓŁDZIAŁANIA	MODEL ZASOBÓW LUDZKICH
Założenia		
1. Dla większości ludzi praca jest z natury nieprzyjemna.	1. Ludzie chcą czuć się użyteczni i ważni.	1. Praca nie jest z natury nieprzyjemna. Ludzie pragną przyczynić się do realizacji ważnych celów, które współustalili.
2. Mniej ważne jest to, co robią, niż to ile za to zarabiają.	2. Ludzie pragną przynależności i uznania, że są indywidualnymi jednostkami.	2. Większość ludzi stać na więcej twórczości, samokierowania i samokontroli niż tego od nich wymaga obecna praca.
3. Niewielu chce i potrafi wykonywać pracę wymagającą twórczości, samokontroli i samokierowania	3. Te potrzeby mają większe znaczenie niż pieniądze w motywacji do pracy.	
Zasady postępowania		
Kierownik powinien:	Kierownik powinien:	Kierownik powinien:
1. Ścisłe nadzorować i kontrolować podwładnych.	1. Każdemu pracownikowi zapewnić poczucie użyteczności i znaczenia.	1. Spożytkować nie wykorzystane zasoby ludzkie.
2. Rozkładać zadania na proste, powtarzalne, łatwe do wyuczenia operacje.	2. Informować podwładnych o swoich planach i wysłuchiwać ich zastrzeżeń.	2. Tworzyć środowisko, w którym każdy może wnieść wkład do granic swoich możliwości.
3. Ustanowić szczegółowe instrukcje i procedury robocze oraz sprawiedliwie, ale stanowczo wymuszać ich przestrzeganie.	3. Pozwalać podwładnym na pewien zakres samokierowania i samokontroli w rutynowych sprawach.	3. Zachęcać do pełnego uczestnictwa w ważnych sprawach, wciąż rozszerzając zakres samokierowania i samokontroli podwładnych.
Oczekiwania		
1. Ludzie mogą tolerować pracę, jeśli płaca jest przyzwoita a szef sprawiedliwy.	1. Dzielenie się informacją z podwładnymi i angażowanie ich w podejmowanie rutynowych decyzji zadowoli ich podstawowe potrzeby przynależności i poczucia wartości.	1. Rozszerzenie wpływów, samokierowania i samokontroli podwładnych doprowadzi do zwiększenia efektywności operacji.
2. Jeśli zadania są wystarczająco proste, a pracownicy ścisłe kontrolowani, ich wydajność będzie zgodna z normami.	2. Zaspokojenie tych potrzeb poprawi morale i zmniejszy opór wobec autorytetu formalnego, a podwładni będą chętnie współpracować.	2. Zadowolenie z pracy może poprawić się jako uboczny produkt wykorzystania przez podwładnych ich możliwości.

Źródło: Motivation and Work Behavior, praca zbiorowa pod red. R. M. Steersa i L.W. Portera. New York 1983, str. 13.

(10) Por. J. A. F. Stoner, Ch. Wankel: Kierowanie. PWE, Warszawa 1996, s. 371 i następne.

Reasumując, można stwierdzić, iż osobowość rolnika, a więc jego potrzeby, zainteresowania, charakter, temperament, zdolności i motywacje, mają decydujący wpływ na przebieg i skuteczność działań doradczych. Co za tym idzie to od cech osobowościowych rolnika - decydenta zależy chęć wprowadzania wszelkiego rodzaju innowacji, ulepszeń, modyfikacji. Doradca w procesie doradczym musi więc we właściwy sposób motywować swego partnera - rolnika, odpowiednio dobierając metody i środki oddziaływania. Poza tym ważne jest, aby doradca cieszył się zaufaniem rolników oraz był otwarty na ich potrzeby i propozycje.