

ANNA WOŹNIAK
*Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego
w Warszawie*

OD INSTRUKTORA DO MODERATORA - CZYLI O SYLWETCE DORADCY ROLNICZEGO

Od końca XIX wieku, kiedy po raz pierwszy pojawili się na terenach ziem polskich protoplaści dzisiejszej służby rolnej - wędrowni nauczyciele, do chwili obecnej dokonało się bardzo wiele zmian w naszym kraju, a co za tym idzie także w doradztwie rolniczym. W związku z tymi zmianami przed pracownikami służb doradczych stawały wciąż nowe obowiązki i wyzwania, byli zmuszeni do podnoszenia i rozszerzania swoich kwalifikacji, a niejednokrotnie także do zmiany postawy. Różne były także oczekiwania co do ich cech charakteru, umiejętności i zdolności.

Różne koncepcje sylwetki doradcy rolniczego

Zdaniem L.Lewandowskiego i J.Góreckiego⁽¹⁾ osiągnięcie dobrych wyników pracy przez agronoma jest możliwe tylko wtedy, jeśli zostaną spełnione trzy warunki:

- poznanie warunków produkcyjnych (siły roboczej, zasobów gruntów rolnych, budynków i budowli, parku maszynowego i narzędzi, siły pociągowej, organizacji produkcji, opłacalności itp.);
- poznanie środowiska wiejskiego (sposobu życia i warunków pracy ludności wiejskiej, ich upodobań, życzeń, przyzwyczajzeń i tradycji, pragnień i marzeń, trudności, radości itp.);
- zdobycie zaufania społeczeństwa wiejskiego, do czego potrzebne są m.in.: wykształcenie zawodowe poparte dużym doświadczeniem praktycznym, znajomość podstawowych zasad i praw psychologicznych, umiejętność stosowania metod pedagogicznych, szczerość i życzliwość, taktowne postępowanie oraz właściwe traktowanie ludzi.

(1) L.Lewandowski, J.Górecki: Doradztwo rolnicze (w zarysie). Wyd. SGGW, Warszawa 1965, s. 23

Jednocześnie, ze względu na szeroki i różnorodny zakres pracy oraz zróżnicowanie zadań i środowiska wiejskiego, od agronoma - doradcy wymagane są:

1. Wykształcenie zawodowe i przygotowanie praktyczne, systematyczne doskazywanie się i podnoszenie kwalifikacji zawodowych;
2. Określone cechy umysłowości, takie jak:
 - umysł analityczny i syntetyczny,
 - elokwencja (umiejętność wystawiania się), prowadzenie rozmów, udzielanie porad, wygłaszanie odczytów, pogadanek, referatów, wykładów, prowadzenie dyskusji itd.
 - umiejętność krytycznej (bezzstronnej i rzeczowej) oceny zaistniałych faktów, zjawisk i działań na podstawie szczegółowego poznania i obiektywnej kontroli,
 - zdolność koordynacji - określenie roli i zakresu współdziałania w celu osiągnięcia zamierzonego wyniku lub wykonania podjętego działania,
 - umiejętność wykorzystania zasobów i środków będących do dyspozycji oraz każdej sprzyjającej sytuacji i okoliczności do zrealizowania celu.
3. Właściwe cechy osobowości, między innymi doradca powinien być:
 - kulturalny, towarzyski i bezpośredni,
 - ceniony, szanowany i lubiany przez społeczeństwo wiejskie,
 - otwarty, łatwo nawiązywać kontakty,
 - posiadać inicjatywę oraz zdolność pobudzania do czynu, ale bez ryzyka,
 - aktywny i konsekwentny (systematyczny i wytrwały) w działaniu,
 - optymistą o silnej woli, wierzący we własne siły oraz w sens i sukces tego, co robi,
 - wyrozumiały i taktowny wobec ludzi,
 - posiadać autorytet, tzn. mieć uznanie u innych, być osobą wpływową, ciesząc się dobrą opinią, pełnym zaufaniem w środowisku wiejskim.

Z kolei Józef Kuźma⁽²⁾ pisze, iż „instruktor rolny powinien być w jednej osobie działaczem, doradcą i specjalistą, który **organizuje, inspiruje, doradza, uczy i wychowuje oraz przekonuje i nakłania** rolników do podejmowania racjonalnych decyzji. Pracuje on z organizacjami wiejskimi, grupami rolników i pojedynczymi gospodarstwami”.

Dalej, powołując się na wypowiedź H. Rudnickiej, autor podkreśla, że „pracownik społeczny wsi” musi:

- umieć współżyć z ludźmi, wynajdować typy przywódcze (liderów) i działać za ich pośrednictwem,
- posiadać wiele sprawności technicznych,

(2) J. Kuźma: Doradztwo rolnicze. Wyd. PWN, Warszawa 1986 str. 72 n

- być człowiekiem wyrobionym, znajdującym wciąż nowe siły w dawaniu,
- posiadać umiejętność samokrytyki.

Bardzo pomocne w pracy instruktora są też takie cechy jak: *samodzielność myślenia i działania, inicjatywa i zaangażowanie oraz poczucie odpowiedzialności, słowność, rzetelność, konsekwencja i wytrwałość w działaniu*. Cechą wysoce pożądaną jest również - zdaniem J. Kuźmy - *nieprzekupność*, a cechami pomocnymi w pracy społeczno - zawodowej są: *umiejętności nawiązywania kontaktów z ludźmi i przekonywania oraz ujmujący i pogodny charakter, życzliwość i gotowość niesienia bezinteresownej pomocy*. Natomiast w związku z koniecznością samodzielnego rozwiązywania wielu złożonych problemów i podejmowania decyzji, bardzo istotne znaczenie w pracy instruktora rolnego ma wykształcenie ogólne i zawodowe, przygotowanie metodyczne oraz doświadczenie praktyczne. Autor ten pisze także o tym, iż instruktor rolny powinien zajmować się nie tylko stroną techniczną i ekonomiczną, lecz jednocześnie być człowiekiem - producentem, występując w trójkiej roli, jako:

- nauczyciel i wychowawca,
- popularyzator wiedzy,
- działacz społeczny.

Zdaniem J. Kuźmy praca służby rolnej powinna polegać na celowym, systemowym czyli uporządkowanym działaniu uwzględniającym następujące etapy: planowanie, organizowanie, motywowanie oraz kontrola i ocena. Dla instruktora rolnego jako działacza i *artysty prac społecznych* ważne są ponadto różnego rodzaju predyspozycje społeczne, takie jak⁽³⁾:

- umiejętność współpracy z wieloma instytucjami i organizacjami,
- zdolność inspirowania cennych dla wsi inicjatyw o charakterze gospodarczym, kulturalnym i socjalnym.

Zdaniem Cz. Maziarza⁽⁴⁾ sylwetkę zawodową każdego pracownika, a więc także doradcy rolniczego charakteryzują cztery grupy cech:

1. Określone w aktach prawnych i faktycznie wykonywane funkcje zawodowe oraz związane z nimi obowiązki i uprawnienia,
2. Kwalifikacje ogólne i specjalne potrzebne do wykonania tych funkcji,
3. Warunki pracy, zasady i metody wykonywania zadań,
4. Cechy osobowości szczególnie przydatne w zawodzie.

(3) W. Pawlikowski: *Agronomia społeczna.* Wyd. PWN. Warszawa 1975, cz. I.

(4) Por.: Cz. Maziarz: *Podstawy ogólne metodyki doradztwa rolniczego.* Wyd. RSW, Kraków 1975

Na postawę społeczno-moralną doradcy składają się według Cz. Maziarza następujące cztery grupy cech:

1. Zadatki wrodzone (dziedziczne), które określają tzw. predyspozycje psychofizyczne np. wygląd, temperament;
2. Wpływ środowiska społecznego - panujący w nim układ stosunków ekonomicznych, kulturowych, politycznych, obyczajowych;
3. Aktywność własna człowieka, tzn. cała jego świadoma działalność życiowa;
4. Wychowanie i samowychowanie - czyli rozwój własnej osobowości.

Postawa człowieka wyraża się w jego stosunku do wartości (przedmiotów, idei), innych ludzi i samego siebie. Odzwierciedla się ona w jego poglądach, sposobach myślenia, uczuciach, skłonnościach i nawykach, itp. Z przeprowadzonych wśród rolników badań wynika, że dobry instruktor - doradca powinien odznaczać się takimi cechami, jak (od najbardziej pożądanых): *rzetelność, znajomość zagadnień fachowych, nieprzekupność, umiejętność przemawiania i prowadzenia rozmowy, skromność, sprawiedliwość, ambicja, inicjatywa i przedsiębiorczość, odwaga, odporność i wytrwałość*.

Funkcje zawodowe doradcy rolniczego

1. Organizatorska:

- umiejętność programowania produkcji rolniczej z uwzględnieniem możliwości zbytu,
- zapewnienie warunków do realizacji planu rozwoju gospodarstw,
- współpraca z innymi instytucjami działającymi na rzecz rolnictwa,
- kontrola przebiegu realizacji programów, ocena wyników gospodarstw, opracowanie i analiza sprawozdań.

Niezbędne do tego są między innymi:

- wiedza o środowisku, umiejętność stawiania diagnozy środowiska;
- umiejętność przeprowadzania ekonomicznej i socjologicznej analizy gospodarstw;
- znajomość bieżącej polityki rolnej i planów rozwoju rolnictwa;
- nawiązywanie współpracy z instytucjami i władzami, przedstawianie problemów i projektów,
- pobudzanie i wspieranie lokalnych organizacji;
- inicjatywa, pomysłowość, zdolność mobilizowania rolników do działania,
- umiejętność gromadzenia i przetwarzania odpowiednich informacji, będących podstawą pracy organizatorskiej i doradczej.

2. Doradcza:

- analiza stanu gospodarstw indywidualnych, programowanie dalszego rozwoju,
- sporządzanie projektów urządzenia i reorganizacji,
- upowszechnianie nowoczesnych metod produkcji,
- przekazywanie informacji o nowych zdobyczach nauki i techniki, wskazywanie sposobów ich zastosowania w gospodarstwie,
- obserwowanie wyników, popularyzacja cennych doświadczeń.

Niezbędne do tego są m.in.:

- wysoki autorytet fachowy i moralny wśród rolników;
- umiejętność nawiązywania kontaktów z rolnikami;
- znajomość psychiki współczesnego rolnika;
- umiejętność obserwacji i oceny postaw i zachowań ludzkich;
- zdolność kierowania działalnością jednostek i zespołów ludzkich;
- znajomość najnowocześniejszych osiągnięć nauki i techniki.

3. Oświatowa:

- upowszechnianie wiedzy rolniczej,
- organizowanie różnych form dokształcania rolników,
- inicjowanie różnorodnych form zespołów oświatowych, np. kluby 4-H, kursy kwalifikacyjne, zespoły młodego rolnika,
- propagowanie kultury (czytelnictwo, programy RTV, zespoły ludowe itd.).

Niezbędne do tego są między innymi:

- zrozumienie i docenianie roli oświaty rolniczej w procesie unowocześniania rolnictwa;
- umiejętność przekazywania wiedzy za pomocą różnych metod i środków;
- umiejętność badania potrzeb i zainteresowań oświatowych rolników
- umiejętność samokształcenia i rozwoju własnej osobowości.

Kwalifikacje ogólne i zawodowe

Na kwalifikacje ogólne składają się następujące elementy:

- odpowiedni wiek,
- poziom wykształcenia ogólnego,
- dobra kondycja fizyczna i psychiczna,
- ogólna sprawność intelektualna (spostrzegawczość, pamięć, wyobraźnia itd.)
- zamiłowanie do pracy społecznej na wsi,

- zdolności specjalne takie jak: umysł analityczny i krytyczny, umiejętność współpracy i zdolność kierowania zespołami ludzkimi oraz wrażliwość.

Kwalifikacje zawodowe - teoretyczne i praktyczne, składają się na nie:

- przygotowanie zawodowe (teoretyczne i praktyczne),
- przygotowanie społeczno-pedagogiczne, czyli wiedza z zakresu:
 - *psychologii*, co ułatwia poznanie ludzi (rolników), ich cech, dążeń, możliwości, oraz czynników determinujących postawy zawodowe i społeczne, co z kolei ułatwia wpływ na ich zachowanie;
 - *socjologii*, co pozwala zrozumieć procesy społeczne zachodzące w środowisku, związki i więzi międzyludzkie, systemy wartości i normy moralne determinujące zachowania i postawy;
 - *pedagogiki*, dzięki której doradca wie, jak racjonalnie nauczać, jak kierować procesami samokształcenia, jakich metod używać w pracy oświatowej i doradczej.

Doradca rolniczy jako lider

Lider - to taki człowiek, któremu poprzez wpływanie na innych ludzi udaje się przekonać ich do współdziałania z sobą i innymi. Cechy, umiejętności i sposób postępowania lidera definiuje się następująco⁽⁵⁾:

1. Autorytet moralny i merytoryczny jako źródło władzy - pragnienie identyfikowania się z liderem - przywódcą, uleganie jego opiniom, spełnianie jego poleceń i sugestii,
2. Możliwość wpływania przez lidera na sposób myślenia, odczuwanie emocji i zachowanie, poprzez:
 - a) ukazanie realnej perspektywy zaspokojenia potrzeb,
 - b) „przekazywanie” wiary we własny sukces, pozytywne nastawienie,
 - c) uczenie zaangażowania i konsekwencji w działaniu na własnym przykładzie,
 - d) tworzenie atmosfery zaufania,
 - e) odwołanie się do tradycji w celu nadania działaniu większej wartości,
 - f) odważne podejmowanie decyzji oraz egzekwowanie wspólnych ustaleń i zobowiązań,
 - g) uczenie umiejętności działania bez pochwał i bez doceniania przez innych - przywiązywanie uwagi do rzeczywistej efektywności działania,

(5) Źródło: R. Stach, L. Górniak. Szkoła liderów społeczności wiejskiej, część II. Wyd. CDiEwR, Poznań 1996.

3. Umiejętność przekonywania na trzech etapach;
 - pozyskiwania zwolenników i współpracowników - „przyjdźcie do mnie”,
 - organizowania i podtrzymywania współpracy - „działajmy razem”,
 - podtrzymywania gotowości do współpracy w przyszłości - „zawsze możemy działać razem”
4. Umiejętność zaprezentowania celu i planu działania;
5. Osobowość lidera pozwalająca m.in. na:
 - zyskanie zaufania,
 - wywieranie wpływu na sposób myślenia i działanie, głównie poprzez tzw. dobry przykład,
 - zdobycie faktycznego szacunku i zaufania,
 - głoszenie i realizowanie zasad i pozytywnych wartości,
 - konsekwentne i uczciwe realizowanie wytyczonego celu.

Z kolei z materiałów szkoleniowych przygotowanych przez Krajowy Związek Banków Spółdzielczych możemy dowiedzieć się, że bycie efektywnym liderem oznacza:

- instruowanie oraz rozwijanie umiejętności ludzi,
- przydzielanie zadań,
- podejmowanie decyzji,
- motywowanie innych,
- udzielanie wsparcia,
- zachęcanie do angażowania się,
- budowanie zaufania,
- ustalanie norm pracy,
- dostosowywanie się do zmian,
- organizowanie spotkań,
- tworzenie grup i zespołów pracujących razem,
- przejmowanie inicjatywy,
- planowanie i organizacja pracy,
- rozwiązywanie problemów,
- przeprowadzanie kontroli.

Natomiast analizując arkusz oceny pracy doradcy⁽⁶⁾ znajdujemy takie punkty, jak:

1. Postawa wobec pracy (zdyscyplinowanie, sumienność, obowiązkowość, odpowiedzialność);
2. Stosunek do przełożonych i współpracowników;

(6) Konferencja Dyrektorów Ośrodków Doradztwa Rolniczego w Puławach, Wyd. CDiEwR, Poznań 1994

3. Skłonność do innowacji, pomysłowość, inicjatywa i zaangażowanie;
4. Umiejętność nawiązywania kontaktów i współpraca z samorządem gmin, organizacjami rolników, związkami branżowymi, szkołami rolniczymi, oraz instytucjami i firmami działającymi na rzecz rolnictwa;
5. Jakość i ilość wykonanej pracy (dokładność, staranność, terminowość, artykuły do prasy, ulotki, wywiady, konkursy, wystawy, targi, seminaria, sympozja, pokazy, wdrożenia, demonstracje, szkolenia itd.);
6. Predyspozycje i umiejętności do prowadzenia doradztwa i szkolenia oraz znajomość zagadnień przedsiębiorczości, wolnego rynku i marketingu;
7. Planowanie i organizacja pracy własnej, opracowywanie programów oraz osiągnięcia w ich realizacji;
8. Organizowanie oraz efekty pracy z grupami celowymi, grupami gospodarczymi, kołami maszynowymi, kołami młodych rolników itp.
9. Umiejętności pracy z komputerem, sporządzanie biznes planów, ekspertyz i analiz;
10. Osobiste sukcesy w pracy.

Cechy dobrego konsultanta możemy także odnaleźć w dokumencie wydanym przez Międzynarodową Federację Inżynierów Doradztwa - FIDIC. Według tego dokumentu głównymi zasadami w pracy doradczej są⁽⁷⁾:

1. **Zasada statusu zawodowego** - konsultant działa tylko w interesie zlecniodawcy;
2. **Zasada niezależności** - jest całkowicie niezależny od producentów, dostawców i wykonawców, nie przyjmuje żadnych honorariów i korzyści, które mogłyby wpłynąć na jego bezstronność;
3. **Zasada kompetencji** - odpowiedni poziom wiedzy teoretycznej i doświadczenia praktycznego.

Ważnym zagadnieniem jest również proces komunikowania pomiędzy rolnikiem a doradcą, do którego dochodzi podczas rozmów, udzielania porad czy wspólnego rozwiązywania problemów, a także podczas pokazów, szkoleń, wystaw itp.

Zagadnienie to porusza H. Boland⁽⁸⁾, zwracając uwagę na to, iż rezultat pracy doradczej zależy od (jest funkcją) wielu czynników takich jak m.in.: wiedza fachowa, umiejętności metodyczne w pracy informacyjnej i w pracy z ludźmi, zrozumienia problemu możliwości postępowania i zakresu akceptacji ze strony odbiorcy porad, a także od objaśnień rzeczowych, emocjonalnych i wzajemnych kontaktów.

(7) Źródło: Z. Szalczuk: „Kilka uwag o etyce zawodu doradcy” ZDR 3/95 Wyd. CDiEwR, Poznań.

(8) H. Boland: Podstawy komunikowania w doradztwie Wyd. CDiEwR, Poznań 1995, s. 91.

We wzajemnych kontaktach rolnika i doradcy autor ten wymienia kilka podstawowych zasad - myśli przewodnich⁽⁹⁾:

1. Doradztwo dotyczy przede wszystkim człowieka, punktem centralnym jest odbiorca porady, a nie problem czy zadanie; doradztwo jest pracą wychowawczą.
2. Doradca powinien rozważać problemy odbiorcy porad, a nie własne.
3. Doradca powinien myśleć tak, jak odbiorcy porad, zrozumieć tok myślenia klienta.
4. Doradca powinien utrzymywać bliskie kontakty z klientami, ale równocześnie dystans do sprawy i problemu - zaufanie, obiektywizm, wspólne rozumowanie, ale nie uzależnienie.
5. Doradca powinien znaleźć drogę rozwiązania, jednak niekoniecznie od razu przedstawić ją klientowi - konstruktywność i stanowczość w doradztwie.
6. Doradca powinien szczególnie aktywnie uczestniczyć w pierwszej fazie rozwiązywania problemu (nawiązanie kontaktu oraz analiza sytuacji problemowej i zdefiniowanie problemu).
7. Doradca powinien pozwolić odbiorcy porad na samodzielność wszędzie tam, gdzie to możliwe - aby uczył się samodzielnie rozwiązywać problemy i podejmować decyzje.
8. Doradca powinien zakończyć proces doradczy w chwili gdy sądzi, że klient może działać samodzielnie.
9. Doradztwo powinno dodawać odwagi.
10. Celem doradcy powinno być to, aby stać się niepotrzebnym - uniezależnianie klientów.

Ten sam autor⁽¹⁰⁾ opisując rolę moderatora podkreśla, że „moderator jest metodycznym pomocnikiem, katalizatorem problemu. Nie jest kierownikiem, nauczycielem, bądź ekspertem lecz fachowcem w zakresie komunikowania JAK. Zachowanie doradcy rolniczego, jako moderatora opisują następujące, zasadnicze sposoby postępowania:

- nie cofa się, nie ocenia,
- aktywizuje poprzez pytania,
- zna swoje słabe i mocne strony,
- pracuje konstruktywnie,
- nie dyskutuje o metodach lecz je stosuje”.

(9) Tamże, s. 98-99.

(10) Tamże, s. 110.

3. Podsumowanie

Stale zmieniająca się sytuacja gospodarcza i społeczna, a co za tym idzie wzrastające potrzeby i oczekiwania oraz wymagania rolników powodowały, że przed doradztwem rolniczym i jego pracownikami stawały coraz to nowe wyzwania i zadania. Również obecnie, kiedy nasz kraj przygotowuje się do przystąpienia do Unii Europejskiej, trwają prace nad budowaniem nowoczesnego systemu doradztwa rolniczego, który odpowiadałby obecnym i przyszłym potrzebom wsi i rolnictwa. Ten rozszerzony znacznie zakres problemów i obowiązków wymaga licznej kadry fachowców o wyższych niż dotychczas kompetencjach i szerszych umiejętnościach, co niesie za sobą konieczność stałego doskonalenia i samokształcenia kadry doradczej, a często także zastępowania stereotypowo myślących doradców osobami otwartymi na zmiany i innowacje. Poza tym, aby doradztwo rolnicze było rzeczywiście skuteczne, musi otrzymać wsparcie ze strony nauki, organizacji społecznych, związków i stowarzyszeń, administracji państwowej, samorządów lokalnych oraz przedstawicieli rządu i parlamentu.