

ANDRZEJ PIOTR WIATRAK
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego
w Warszawie

KOMUNIKOWANIE W DORADZTWIE

1. Uwagi wstępne

Każdy człowiek w celu porozumienia się przekazuje informacje, które są mu potrzebne w codziennym życiu (rodzinnym, społecznym itp.) lub też w jego pracy zawodowej. Informacje te przekazywane są w różny sposób (ustny, pisemny, werbalny, niewerbalny itp.), ale ich celem jest skuteczne porozumienie się. Podkreślić przy tym należy, że są one zwykle skierowane do odpowiednich osób, dla których mają duże znaczenie, natomiast dla innych mogą być bezużyteczne. W związku istnieje potrzeba określenia przydatności informacji i jej jakości w zależności od sposobu jej przekazywania, co nazywamy komunikowaniem.

Komunikowanie się jest to proces przekazywania informacji od jednej osoby do drugiej (tj. komunikacja interpersonalna) i dotyczy - jak wspomniano - wszelkich kontaktów między ludźmi. W miarę rozwoju społeczno-gospodarczego rosną zasoby informacji, a wraz z tym istnieje potrzeba sprawnego ich przekazywania. Dotyczy to m.in. procesu gospodarowania i organizowania produkcji. Z badań amerykańskich wynika, że sukces firmy zależy⁽¹⁾:

- w 15% od wiedzy fachowej,
- w 85% od umiejętności komunikowania się.

Z danych tych wynika, że nie wystarcza wiedzieć, a trzeba umieć przekazać wiedzę i właściwie ją wykorzystać. Dotyczy to również procesu doradztwa, które nastawione jest na rozwiązywanie problemów lub uświadamianie występowania sytuacji problemowej. Właściwa ocena istniejącej sytuacji zależy od istniejących informacji, przekazanych i zrozumianych. Tak samo uświadomienie klientowi instytucji doradczej jego sytuacji oraz sposobu lub sposobów gwarantujących

(1) K.Balawajder: Umiejętności interpersonalne w pracy menadżera. [w:] *Psychologia w pracy menadżera*. Wyd. UŚ, Katowice 1994, s. 78.

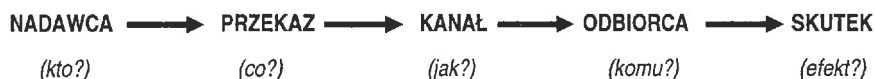
sukces zależy od umiejętności komunikowania się. Sukces w doradztwie - według H.Bolanda - zależy⁽²⁾:

- w 51% od umiejętności komunikowania się,
- w 49% od wiedzy fachowej.

Przytoczone liczby, niezależnie od ich wielkości, wskazują na ogromną wagę właściwego sposobu przekazania informacji dla porozumiewania się, a w ostateczności do podjęcia decyzji. Biorąc pod uwagę znaczenie komunikowania się w procesie gospodarowania i nawiązywania kontaktów w niniejszym artykule nasświetlono podstawowe pojęcia w komunikowaniu się, uwarunkowania skutecznego porozumiewania się oraz związki między doradztwem i komunikowaniem się.

2. Komunikacja, jej przebieg i rodzaje

Proces komunikowania rozpoczyna się wtedy, gdy jedna osoba (nadawca) pragnie przekazać wiadomość innej osobie (odbiorcy). Przebieg komunikacji interpersonalnej przedstawia się następująco⁽³⁾:



Pięć elementów łańcucha przekazu informacji jest jednocześnie czynnikami, które określają skuteczność procesu komunikowania. W związku z tym należy dokładnie określić każdy czynnik i elementy wpływające na sposób i jakość przekazu. Nadawcą i odbiorcą informacji (komunikatów) jest człowiek. Informacją (komunikatem) jest to wszystko, co zostaje przez niego przekazane, łącznie z „całością zachowań, jakie dana osoba przejawia i wrażeń, jakie wywiera na innych”⁽⁴⁾.

Kanał informacji jest środkiem jej przekazywania, które mogą być różnorodne (komunikaty ustne, pocztowe, telefoniczne, piśmiennicze itp.). I tak jeśli informacje są przekazywane ustnie, kanałem jest powietrze, a ściślej rozchodząca w nim fala dźwiękowa, a jeśli z kolei kanałem jest poczta elektroniczna, przekaz jest możliwy dzięki - odpowiednio do niej przystosowanym - urządzeniom elektronicznym⁽⁵⁾.

(2) H.Boland: Podstawy komunikowania w doradztwie. CDiEwR, Poznań 1995, s. 65-66.

(3) Z.Necki: Negocjacje w biznesie. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1991, s. 54.

(4) G.Bartkowiak, H.Januszek: Umiejętności kierownicze. Wyd. AE, Poznań 1996, s. 50.

(5) T.Oleksyn: Sztuka kierowania. Wyd. Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości im. B. Jańskiego, Warszawa 1997, s. 152.

Dobór odpowiedniego kanału informacji zależy przede wszystkim od:

- rodzaju informacji i jej objętości,
- odległości nadawcy od odbiorcy,
- zapotrzebowania na szybkość jej przekazu.

Wymienione czynniki, jak i wiele innych, określają zarówno kanał przekazu, jak i efektywność przekazywanych informacji. W związku z tym najlepsza forma komunikowania się jest taka, która zapewnia *sprzężenia zwrotne* między nadawcą i odbiorcą, co w praktyce sprowadza się do potwierdzenia, upewnienia się lub wyjaśnienia wiarygodności i zrozumienia otrzymanych danych.

Sposób przekazu informacji zależy przy tym od rodzaju kanału i jego właściwości, tzn. w jakiej postaci przyjmuje informacje oraz w jakiej je przekazuje. Mając na uwadze powyższe w procesie komunikacji należy wyróżnić jeszcze:

- kodowanie,
- dekodowanie,
- zakłócenia (szum).

Kodowanie informacji polega na jej przekształceniu w zbiór czytelnych obrazów lub symboli oraz wyjaśnieniu sposobów interpretacji. Celem kodowania - polegającym na zdefiniowaniu i wyjaśnieniu terminów oraz ustaleniu znaczenia poszczególnych symboli - jest porozumienie się i odbiór informacji zgodny z treścią jej nadania. Znajomość kodu, na podstawie którego jest ona odkodowana umożliwia prawidłowy odbiór informacji. **Dekodowanie** informacji polega na jej przetworzeniu w zbiór danych oraz na interpretacji i zrozumieniu otrzymanego komunikatu. W procesie kodowania i dekodowania może nastąpić zniekształcenie informacji i niezgodność z nadanym komunikatem. Powoduje to powstanie **zakłócenia** (*szumu*), które przeszkadza w prawidłowej komunikacji, co w konsekwencji utrudnia podejmowanie decyzji i racjonalność wyboru.

Sposoby komunikowania się ludzi są różnorodne w zależności od kanałów przekazu, kontaktu z odbiorcami, liczebności odbiorców itp. *Ze względu na kontakt z odbiorcami* można wyodrębnić następujące formy komunikacji:

1. **Dwustronna**, gdy bierą udział dwie osoby (np. rolnik i doradca);
2. **Grupowa**, gdy bierą udział więcej niż 2 osoby (np. rolnik i grupa rolników pracująca wspólnie nad określonym projektem);
3. **Masowa**, skierowana do grup i większych społeczności lokalnych (np. określonej gminy lub regionu);
4. **Instytucjonalna**, gdy przekaz dokonuje się za pośrednictwem instytucji (np. ODR).

Z wymienionymi formami komunikowania się spotykamy się w pracy doradczej; są one stosowane samodzielnie lub łącznie w zależności od rodzaju dora-

dzstwa, jego formy, metod pracy doradczej oraz sposobu przekazania posiadanej informacji i wiedzy. W pracy doradczej na ogół korzystamy z różnych form komunikowania się, przy czym najczęściej są one łączone (dając w sumie większy efekt), ze skazaniem - jak obecnie - na formy doradztwa grupowego i komunikacji grupowej, w ramach kółek doradczych (np. przy wykorzystaniu metody globalno-zarządzającej - GMA).

Z kolei ze względu na sposób przekazu wyróżnia się komunikację:

- werbalną,
- niewerbalną.

Tabela 1.

Komunikacja interpersonalna

Forma	Korzyści	Wady
Ustna	1. Sprzyja zwrotnej reakcji i wymianie poglądów. 2. Łatwa w użyciu.	1. Może być niedokładna. 2. Nie zostawia trwałego zapisu.
Pisemna	1. Przeważnie jest dokładniejsza. 2. Zostawia zapis.	1. Nie sprzyja zwrotnej reakcji i wymianie poglądów. 2. Trudniejsza i bardziej pracochłonna.

Źródło: R.W.Griffin: Podstawy zarządzania organizacjami. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 558.

Komunikacja werbalna może mieć charakter ustny lub pisemny. *Komunikacja ustna* odbywa się w toku bezpośredniej rozmowy, dyskusji grupowej, rozmowy telefonicznej, a także w innych okolicznościach, gdy słowo mówione jest używane do wyrażania treści. Z kolei *komunikacja pisemna* odbywa się poprzez przekazywanie informacji za pomocą pism, notatek, list, sprawozdań itp. Obydwie formy komunikowania mają swoje zalety i wady (por. tab. 1), które rzutują na sposób przyswojenia informacji, ich wykorzystania i możliwości odwołania się lub też reakcji zwrotnej, w zależności od formy przekazu. Używając poszczególnych form komunikowania należy uwzględnić przede wszystkim dla jakich celów informacje te są wykorzystywane i w jakim okresie. I tak dla celów strategicznych główne znaczenie odgrywają informacje pisemne, natomiast dla bieżących decyzji wzrasta znaczenie informacji ustnych. Z kolei w ustaleniach, negocjacjach lub też w przygotowaniu decyzji używane są obydwie formy przekazu. Podkreślić przy tym należy, że nawet w sytuacjach, gdy informacja pisemna jest narzędziem podstawowym komunikowania, przekaz ustny jest uzupełnieniem albo też czynnikiem decydującym skorzystania z niej.

Na **komunikację niewerbalną** (mowę ciała) składają się⁽⁶⁾:

- gestykulacja,
- mimika, wyraz twarzy,
- pozycja ciała,

(6) Z.Nęcki: Negocjacje w biznesie..., j.w., s. 88 i następne.

- spojrzenia i spoglądania jednostronne,
- intonacja głosu i jakość wypowiedzi,
- dystans fizyczny między rozmówcami,
- dźwięki paralingwistyczne (śmiech, płacz, ziewanie, pomrukiwanie, gwizdanie, westchnienia itp.),
- wygląd fizyczny i ubranie.

Wszystkie wymienione czynniki, jak i wiele innych tutaj nie wymienionych, mają wpływ na odbiór informacji i wzajemne porozumiewanie się. Ludzie komunikują się, nadając i odbierając informacje poprzez zmysły. Ocenia się, że w procesie komunikowania poszczególne zmysły mają następujący udział⁽⁷⁾:

- wzrok w 83%,
- słuch w 11%,
- węch w 3,5%,
- dotyk w 1,5%,
- smak w 1%.

Z kolei sposób zapamiętywania, związany z własną aktywnością i zaangażowaniem człowieka (odbiorcy), odbywa się poprzez⁽⁸⁾:

- czytanie - 10%,
- słuchanie - 20%,
- patrzenie - 30%,
- słuchanie i patrzenie - 50%,
- mówienie - 70%,
- mówienie i wykonywanie - 90%.

Z przedstawionych danych wynika, że zasobów przyswajanych wiadomości wzrasta wraz z zaangażowaniem słuchaczy i uczestnictwem w realizacji danego projektu. Ma to duże znaczenie dla pracy doradczej i wskazuje na konieczność stosowania metod aktywizujących i integrujących, które wymagają aktywnego uczestnictwa, myślenia, działania itp. Oznacza to, że dobrą formą pracy doradcy z rolnikami jest doradztwo grupowe (grupy producenckie, kółka doradcze itp.), gdzie wymagana jest wymiana myśli, ich powtarzanie, dyskusowanie na nimi itp., a w ten sposób ich utrwalanie i zapamiętywanie.

3. Bariery w komunikowaniu się:

Skuteczne komunikowanie się oparte jest na zrozumieniu treści i zgodności treści. Jednakże nie zawsze można zapewnić taką zgodność. Przyczyną są różne

(7) L.Giblin: Umiejętność postępowania z innymi. Kraków 1993, s. 4.

(8) Techniki nauczania. Fundacja Edukacyjna 4-H w Polsce. Warszawa 1996, „Materiały dla Liderów-Woluntariuszy 4-H”, z. 5, s. 4-5.

czynniki, zarówno ze strony nadawcy, jak i odbiorcy, w zależności od charakteru i ścisłości związków między nimi, a także otoczenia, w którym przekaz ten odbywa się.

Główne czynniki powodujące zakłócenia w komunikacji, w zależności od miejsca powstania, to:

Cechy nadawcy:

- sprzeczne lub niespójne sygnały,
- niewiarygodność w przedmiocie wiadomości,
- niechęć do komunikowania się;

Cechy odbiorcy:

- brak nawyku słuchania,
- uprzedzenia w przedmiocie wiadomości;

Charakter więzi interpersonalnej:

- różnice językowe (semantyka),
- różnice w postrzeganiu (percepcja),
- różnica statusu lub władzy;

Otoczenie:

- szумы,
- przeciążenia.

Wymienione czynniki powodują, że odbiór komunikatów jest niezgodny z zamierzeniami. Proces taki może być potęgowany również przez dotychczasowe doświadczenia (np. negatywną ocenę źródła informacji, ignorowanie informacji pozostającej w konflikcie z doświadczeniem itp.), stosunek nadawcy do odbiorcy i odwrotnie, ich stan emocjonalny, niezgodność komunikatów werbalnych z niewerbalnymi oraz brak sprzężenia zwrotnego między nadawcą komunikatu i jego odbiorcą. Wszystko to utrudnia skuteczne porozumienie się. W pracy doradczej niezrozumienie nadanych komunikatów prowadzić może do utraty wiarygodności przez doradcę, nieufności do niego oraz do przekazywanych przez niego porad i zaleceń. W związku z tym istnieje potrzeba przeciwdziałania istniejącym przeszkodom, oddziaływania na proces komunikowania się.

Przewycięzanie barier w komunikowaniu się polega na rozwiązaniu różnorodnych problemów, które stoją u źródeł mało skutecznej komunikacji. W związku tym należy w pierwszej kolejności poznać wszystkie bariery powodujące istniejący stan (*analiza przyczyn*), a następnie przystąpić do ich przewycięzania (*określania sposobów rozwiązania*). Wymaga to dobrej woli uczestników procesu komunikowania się oraz chęci do współpracy, gdyż w przeciwnym razie istniejące bariery będzie trudno wyeliminować.

Przewycięzenie barier w komunikowaniu się odbywa się poprzez doskonalenie sposobu nadawania i odbioru komunikatów oraz relacji między nimi. W tym celu stosuje się różnorodne techniki, zróżnicowane w zależności od charakteru istniejących zakłóceń oraz stosunku między nadawcą i odbiorcą. Podstawowe techniki wzmacniające skuteczność komunikowania się sprowadzić można do następujących⁽⁹⁾:

Techniki dla nadawcy:

- sprzężenie zwrotne,
- świadomość języka i jego znaczenia,
- zachowanie wiarygodności,
- wrażliwość na potrzeby odbiorcy.

Techniki dla odbiorcy:

- rozwijanie umiejętności słuchania,
- wrażliwość na potrzeby nadawcy.

Techniki dla nadawcy i odbiorcy:

- przewycięzanie emocji,
- uwzględnianie różnych środków przekazu i komunikowania się,
- śledzenie losów informacji,
- regulowanie przepływu informacji,
- przewycięzanie szumu.

Poszczególne techniki przewycięzania barier skutecznego komunikowania się wymagają doskonalenia sposobów przekazywania i odbioru informacji. I tak przekazując informację trzeba upewnić się, czy są one prawdziwe i odzwierciedlają istniejący świat realny. Jeśli tak jest, to należy je jasno i precyzyjnie przedstawić, aby nie było zakłóceń w ich odbiorze. Nadawca (np. doradca) powinien starać się wzbudzać zaufanie odbiorców, być wiarygodnym wobec nich oraz zainteresowanym chęcią przekazania informacji. Informacje te powinny być przy tym użyteczne dla odbiorcy, dla którego są kierowane, aby był nimi zainteresowany i starał się je przyswoić. Uwzględnić bowiem należy, że poprawa skuteczności komunikowania łączy się niejednokrotnie z koniecznością dodatkowych kosztów, które będą ponoszone tylko wówczas, gdy istnieje możliwość ich zwrotu (np. poprzez właściwie podjętą decyzję). Podkreślić przy tym należy, że stosowanymi technikami przewycięzania barier w komunikowaniu są również odpowiednie, skuteczne sposoby i zasady komunikowania się.

(9) R.W.Griffin: Podstawy zarządzania..., j.w., s. 574-575.

4. Sposoby i zasady komunikowania się

Doradca zdając sobie sprawę z występujących czynników zakłócających sprawny przebieg procesu komunikowania powinien starać, aby jego porady były dobrze zrozumiane. W tym celu powinien być maksymalnie skoncentrowany na treści przekazu, znać odbiorców porad (rolników) i starać się dobrać sposoby pracy z nimi (metody pracy doradczej) do ich możliwości i zainteresowania. Skuteczne słuchanie i mówienie przez doradcę powinno być oparte na następujących *sposobach komunikowania się*⁽¹⁰⁾:

1. **Dostrojenie się** - przekazanie sygnału (np. *tak, rozumiem, skiniecie głową itp.*) drugiej osobie (lub grupie), potwierdzenie uważnego słuchania i zainteresowania treścią rozmowy;
2. **Aprobata** - zasygnalizowanie rozmówcy, że aprobujemy to, co powiedział i zgadzamy się z jego sposobem myślenia (np.: *„Jest to rozsądne”, „Podobnie myślę”*);
3. **Echo** - okresowe powtarzanie słów rozmówcy i upewnienie się, że dobrze rozumiemy go oraz uważnie słuchamy;
4. **Streszczanie i zągęszczanie** - okresowe zestawianie usłyszanych wiadomości, ich uporządkowanie według sensu i wagi oraz przedstawienie konkluzji, co do zachowań w przyszłości (np.: *„Z przedstawionych informacji wynika, że dobrze byłoby powołać zrzeszenie producentów papryki, które miałyby większą siłę przetargową, np. dla większego powiązania ceny detalicznej z wyjściową ceną sprzedaży”*).
5. **Redagowanie** - wyrażanie własnymi słowami usłyszanych treści i wskazanie rozmówcy, czy to miał na myśli;
6. **Angażowanie** - polega na zaangażowaniu siebie i rozmówcy w natychmiastową debatę (np. *Załatwmy to od razu, „Zbierzmy wszystkie informacje i wrócimy do sprawy za trzy dni”*);
7. **Testowanie** - polega na zasugerowaniu rozmówcy własnych opinii i innych rozwiązań, co pozwala rozszerzyć listę dotychczas analizowanych sposobów i możliwości postępowania z istniejącymi problemami;
8. **Ujawnianie emocji** - wskazanie, że rozmówca do sprawy podchodzi zbyt emocjonalnie i nie widzi wszystkich czynników ją określających (np.: *„Widzę, że cała sprawa bardzo Pana irytuje”, „Niech Pan spróbuje ochłodzić i wziąć pod uwagę argumentację <drugiej strony>”*);
9. **Kwestionowanie** - stwierdzeń rozmówcy i jego sposobu rozumowania (np.: *„To nie jest wina zakładu przetwórczego, tylko surowca tam dostar-*

(10) K.Obłój: Mikroszkółka zarządzania. PWE, Warszawa 1997, s. 206 i następne.

czanego”), co powinno prowadzić do ponownego zastanowienia się nad wypowiedzianymi kwestiami i uwzględnienia również innych przesłanek.

- 10. Kontropozycja** - przedstawienie rozmówcy przeciwnej propozycji w stosunku do zaproponowanej i zasugerowanie zmian w stosunku do dotychczasowych rozwiązań.

Znajomość przedstawionych sposobów komunikowania pozwala sprawniej przeprowadzać rozmowę, zrozumieć odbiorcę i zdobyć jego zaufanie. Rola doradcy sprowadzać powinna się do takiego postępowania, aby rolnik widział zainteresowanie z jego strony oraz pełną gotowość do pomocy, do wspólnego uzgadniania zaistniałych problemów. Doradca zaś powinien postępować tak, by być dobrze zrozumianym i odbieranym przez swoich partnerów. W związku z tym, przekazując wiadomość powinien starać się przestrzegać następujących **reguł organizowania wypowiedzi**⁽¹¹⁾:

- 1. Reguła zrozumiałości i poprawności gramatycznej** - zwraca uwagę na jasność, jednoznaczność i komunikatywność wypowiedzi oraz jej poprawność stylistyczną i gramatyczną;
- 2. Reguła spójności** - zakłada, że proces komunikowania się oparty jest na zachowaniu ciągłości logicznej tematu, odwoływaniu się do niego oraz podporządkowaniu mu całej rozmowy;
- 3. Reguła ekonomiczności** - przyjmuje, że każdy z rozmówców będzie starał się ograniczyć przekaz do rzeczy istotnych, bez uwzględniania zagadnień mniej istotnych i mało powiązanych z omawianym tematem, tak aby nie marnować czasu na informacje bez znaczenia.
- 4. Reguła ekspresyjności** - przyjmuje, że rozmówcy przekazując wypowiedzi, wyrażają swoje postawy i uczucia wobec przekazywanych treści.

Przedstawione reguły organizowania wypowiedzi odnoszą się do sposobu wyrażania i przedstawiania informacji z punktu widzenia nadawanych komunikatów w formie określonego tekstu. Jakkolwiek ważne znaczenie ma zrozumienie komunikatów, podkreślić trzeba, że niezrozumienie poruszanych zagadnień nie powoduje zwykle zadrzań i nieporozumień. Natomiast stosunki interpersonalne i związane z tym zasady prowadzenia rozmów mają istotny wpływ na sposób porozumienia się i stosunek wzajemny rozmówców. Są one często decydującym czynnikiem o przebiegu rozmowy i jej wynikach.

Do głównych **zasad interpersonalnych**, które należy uwzględnić w komunikowaniu się doradcy z rolnikami należą⁽¹²⁾:

(11) Z.Nęcki: *Negocjacje w biznesie...*, j.w., s. 85 i następne oraz G.Bartkowiak, H.Januszek: *Umiejętności kierownicze...*, j.w., s. 71 i następne.

(12) Tamże.

1. **Zasada grzeczności**, która wymaga przestrzegania kultury, uprzejmości, wyczucia i taktu we wzajemnych kontaktach oraz podejmowania tematów ważnych dla rozmówcy;
2. **Zasada aprobaty** - wymaga poszanowania rozmówców, szczególnie rolników przez doradcę, ich uznania i szacunku oraz zakazuje brutalnej krytyki lub też ich poniżenia.
3. **Zasada skromności**, która wymaga od doradcy nie przechwalania się własnymi umiejętnościami i wiedzą, ale chęcią pomocy oraz wskazaniem również własnych braków i niedociągnięć;
4. **Zasada zgodności** - wynikająca z dążenia do wypracowania wspólnego stanowiska lub też - co najmniej - zmniejszenia różnic w poglądach oraz wykazania się postawą negocjacyjną wobec innych;
5. **Zasada współpracy** - nakładająca na doradcę współpracę z rolnikami, wyjaśnianie spornych spraw i wspólne ich rozwiązywanie;
6. **Zasada ciekawości** - wymaga zainteresowania doradcy problemami rolników oraz proponowania zagadnień, które są istotne dla partnera (partnerów);
7. **Zasada ironii** - pozwala na podjęcie tematów rozmów na wesoło w konwencji żartu, kpiny itp., ale pod warunkiem, że pozwoli to rozdzielić sprawy mniej istotne od spraw żywotnych.

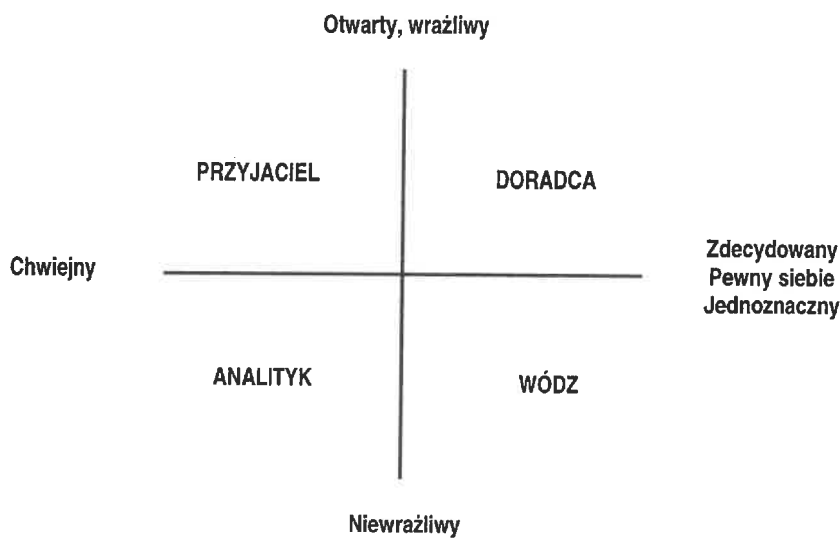
Reguły interpersonalne odnoszą się głównie do utrzymania lub pogłębiania kontaktu. Ich łamanie powoduje niezadowolenie, gniew, napięcie i może prowadzić do zerwania wymiany informacji. Zapobieganiem takiej sytuacji jest otwarcie się doradcy na klientów oraz dążenie do tego, aby podawane informacje były prawdziwe i wynikały z istniejącej sytuacji przedsiębiorstwa, odzwierciedlając jego stan i problemy do rozwiązania.

Biorąc pod uwagę stopień otwartości doradcy na potrzeby innych i komunikowania oraz stopień pewności siebie można wyróżnić cztery style komunikacji (wykres)⁽¹³⁾:

1. **Doradca** - słucha wybiórczo i oceniająco, polegając na technikach dostrojenia, streszczenia i zageśzczenia oraz kontrpropozycji.
2. **Analityk** - będzie szukał faktów i konkretnych, widząc w polu widzenia całość zagadnienia.
3. **Przyjaciół** - jest subtelny i zgodny do współpracy, słucha innych i zachęca do rozmowy stosując techniki dostrojenia, aprobaty i echa.
4. **Wódz** - niechętnie słucha, a w pracy polega na konkretności, stosując techniki podsumowania, kwestionowania i kontrpropozycji.

(13) K.Obłój: Mikroszkółka zarządzania..., j.w., s. 198 i następne.

Główne style komunikacji



Źródło: K.Obłój: Mikroszkółka zarządzania..., j.w., s. 199.

Style komunikacji stosowane w doradztwie zależą od konkretnej sytuacji, istniejącego problemu oraz klientów instytucji doradczej. W związku z tym mogą one być zróżnicowane, ale podstawą pracy doradczej i komunikowania się powinien być styl określony dla doradcy, a następnie przyjaciela. Należy - w mojej opinii - unikać stylu analityka i wodza, gdyż utrudniają one porozumienie się i znalezienia wspólnego języka dla rozwiązania problemów. W tym przypadku trudno jest zastosować reguły interpersonalne, które - o czym była już mowa - odnoszą się do pogłębienia kontaktu, co nie jest możliwe w przypadku komunikacji prowadzonej w sposób chłodny, oficjalny i zadaniowy. Doradca musi wykazać się zaangażowaniem i „włożyć serce” do wzajemnych kontaktów, aby wzbudzić zaufanie i chęć do rozmowy.

5. Uwagi końcowe

Istotą procesu doradczego jest działanie wspólne, a doradcy działanie na rzecz klienta, z którym pracuje. W związku z tym powinnością doradcy jest dążenie do przekazywania wiadomości w sposób zrozumiały, a jednocześnie dbanie o to, aby były one właściwie odebrane. W tym celu powinien stosować różnorodne metody, zróżnicowane w zależności od sytuacji, ale wzajemnie ze sobą powiązane. Komunikowanie bowiem ma ułatwiać rolnikowi rozwiązanie

problemu i podjęcie decyzji, a nie utrudniać lub też prowadzić do działań, które okażą się nieracjonalne lub sprzeczne z zasadą pracy doradczej. Aby unikać takich sytuacji doradca musi posiadać umiejętności metodyczne; same wiadomości nie wystarczą, a także umiejętności ich przekazania. Umiejętności tych doradca uczy się w czasie pracy, dostosowując je do istniejących warunków, posługując się właściwymi metodami pracy z rolnikami.