

ŚLAWOMIR ZAWISZA
*Akademia Techniczno-Rolnicza
w Bydgoszczy*

SPOSOBY PROWADZENIA PRACY DORADCZEJ W ROLNICTWIE

Nieodłącznym elementem doradztwa rolniczego jest bezpośrednie spotkanie pomiędzy doradcą i rolnikiem. Jakkolwiek wyobrazimy sobie funkcjonowanie systemu doradztwa rolniczego, zawsze musi w końcu dojść do rozmowy twarzą w twarz. Podczas owego spotkania następuje wymiana informacji pomiędzy partnerami. Rolnik formułuje problemy, stawia pytania, opisuje swą sytuację i oczekuje pomocy. Doradca zaś dostarcza informacji niezbędnych dla zaspokojenia oczekiwań swego klienta. Warunkiem uzyskania efektów w pracy doradniczej jest jednak nie tylko przekazanie określonych procedur pozwalających rozwiązać problemy trapiące radzącego się rolnika, ale sprawna komunikacja interpersonalna pomiędzy doradcą a jego klientem. Brak umiejętności metodycznych doradcy czyni jego kontakty zawodowe mało skutecznymi z punktu widzenia zakładanych celów doradczych. Dla rolników jest to także niekorzystne, bowiem pozwala na łatwe podważenie oceny kompetencji i zaufania do doradcy, co może prowadzić wprost do negatywnej oceny oraz niechęci do dalszych spotkań z doradcą. Znacząca rola w usprawnianiu wzajemnej komunikacji przypada doradcy jako osobie, która w procedurach sprawnego udzielania pomocy powinna być bardziej kompetentna od radzącego się rolnika. Komunikacja interpersonalna stanowi bowiem tę dziedzinę znawstwa, która jest niezbędna dla sprawnego postępowania w procesie doradczym, dla stymulowania postaw i decyzji radzącego się, dla utrzymywania kontaktu w interakcji z osobą poszukującą porady na takim poziomie, który zapewni rolnikowi komfort oraz poczucie spełnienia oczekiwań związanych z podjęciem współpracy z doradcą.

1. Sposoby pracy doradcy

Doradca w swym zawodowym instrumentarium posiada zestaw form, metod, typów i rodzajów poradnictwa, które umożliwiają sprawne przekazywanie informacji podczas spotkań z rolnikami. Teoria i praktyka doradztwa rolniczego

uksztaltowały w ciągu wielu lat skuteczne procedury w zakresie metod postępowania. W literaturze wielokrotnie opisywano różne sposoby postępowania podczas przekazywania wiedzy i umiejętności rolnikom. Niektóre z nich posiadają długą historię, bowiem wywodzą się z okresu agronomii społecznej z lat międzywojennych czy też nawet z drugiej połowy XIX wieku (np. stosowanie obiektów wzorcowych dla propagowania nowoczesnego gospodarowania). Wśród metod doradztwa rolniczego stosowanych obecnie znajdujemy zatem takie, które spełniają funkcję prezentacji nowych rozwiązań (np. wystawy, aukcje, targi) lub sposobów gospodarowania (np. pomoc w prowadzeniu obiektów wzorcowego i przykładowego gospodarowania). Znane są też metody prezentacji i szkolenia rolników w zakresie wykonywania różnych zabiegów i czynności gospodarczych (np. pokazy, demonstracje, kursy), które spełniają także funkcje dydaktyczne, bowiem oprócz przedstawienia rozwiązań innowacyjnych umożliwiają nauczanie rolników praktycznego wykorzystania prezentowanych propozycji.

Wśród form pracy w dyspozycji doradcy pozostają w praktyce dwie podstawowe: indywidualny kontakt z jednym rolnikiem lub spotkania z grupami rolników. Doradztwo grupowe tak jak i indywidualne może przyjmować różne odmiany. Może to być spotkanie jednorazowe z doraźnie zebranymi osobami lub też cykl spotkań z tą samą grupą rolników dla systematycznego rozwiązywania różnych, pojawiających się na bieżąco spraw oraz zaplanowana sekwencja kolejnych rozmów na z góry ustalony temat. Cykliczne spotkania grupowe są bardziej skuteczne z punktu widzenia wykorzystania czasu pracy doradcy. Praca doradcy w tym systemie jest bardziej efektywna, ponieważ jednocześnie umożliwia służenie radą kilku osobom oraz pozwala na zwiększenie zasobu wiedzy rolników, dzięki wzajemnemu przekazywaniu informacji i porad przez uczestniczących w spotkaniu rolników. Trzecia forma doradztwa, masowe komunikowanie, spełnia funkcje informacyjne i może być uzupełnieniem terenowej pracy doradcy (np. poprzez materiały informacyjne w postaci drukowanej, lub audycji TV i radiowych).

Wśród rodzajów doradztwa rolniczego, w którym współpraca pomiędzy partnerami wykracza poza jednorazowe doraźne spotkanie, można wymienić, zależnie od sposobu zaangażowania doradcy w proces poradniczy, ekspertyzę specjalistyczną, doradztwo operacyjne i doradztwo substytucyjne. W najmniejszym stopniu doradca jest zaangażowany podczas sporządzania na zlecenie radzącego się rolnika opisu stanu gospodarstwa ze wskazaniem możliwości i sposobów usprawnienia jego funkcjonowania. Najbardziej popularną, zwłaszcza w ostatnim okresie, odmianą tego rodzaju poradnictwa jest sporządzanie planu biznesu. Jeśli zaś ekspertyza stanowi wstępną fazę do dalszej współpracy pomiędzy doradcą i rolnikiem, to wtedy mamy do czynienia z doradztwem operacyjnym. W tym przypadku udział doradcy nie kończy się na sporządzeniu biznes planu, lecz trwa nadal, bowiem doradca uczestniczy w realizacji założonego programu dla gospodarstwa. Kolejnym rodzajem jest doradztwo substytucyjne, w którym

podobnie jak poprzednio może wystąpić wstępna faza w postaci ekspertyzy, a następnie doradca bierze udział w wykonywaniu zaleceń zawartych w przygotowanym programie naprawczym dla gospodarstwa. Doradztwo substytucyjne odróżnia się od operacyjnego sposobem zaangażowania doradcy w realizację ustalonych w ekspertyzie zaleceń. W doradztwie operacyjnym doradca występuje w roli osoby rekomendującej różne sposoby realizacji zaleceń, zaś w poradnictwie substytucyjnym przekracza tę rolę i zastępuje w niektórych funkcjach właściciela i osobę podejmującą decyzje gospodarcze.

Doradztwo substytucyjne jest mniej popularnym rodzajem współpracy w rozwiązywaniu problemów w rodzinnych gospodarstwach rolniczych, może być wszakże stosowane w gospodarstwach o innych formach własności np. spółkach czy spółdzielniach. Jest także wykorzystywane w doradztwie i konsultingu dla firm przemysłowych, gdzie czasami wynajmuje się eksperta lub grupę specjalistów dla usprawnienia funkcjonowania firmy lub jej określonego działu, poprzez czasowe zastąpienie dotychczasowego kierownictwa przez wynajętych doradców. Kierownictwo firmy może przejmować stosowane sposoby pracy ekspertów poprzez bezpośrednią ich obserwację. Doradztwo substytucyjne może być korzystnym sposobem na rozwiązywanie incydentalnych problemów, dla których nie ma wykonawcy w przedsiębiorstwie lub gospodarstwie potrzebującym pomocy a nie jest uzasadnione szkolenie własnych pracowników dla rozstrzygnięcia jednorazowych problemów. Podobna sytuacja miała miejsce podczas sporządzania wyceny majątku państwowych gospodarstw rolnych celem zmiany formy własności. Tego rodzaju doradztwo może być coraz częściej spotykane, zwłaszcza jeśli przedsiębiorstwa, firmy oraz gospodarstwa rolnicze będą coraz bardziej rozwinięte gospodarczo, będą miały coraz więcej problemów organizacyjnych i ekonomicznych.

Oprócz form, metod i rodzajów doradztwa można także określić typ stosowanego doradztwa. Należy tu wyróżnić przynajmniej dwa typy poradnictwa możliwe do zastosowania przez doradców. Jest to doradztwo typu dyrektywnego oraz dialogowego (problemowego). Jako trzecią wersję można wymienić typ mieszany zawierający zarówno elementy prowadzenia dialogu i rozmowy z klientem, jak też instrukcje i zalecenia obligatoryjne. Wybór metody poradnictwa jest w największym stopniu uzależniony od przekazywanych treści porady, natomiast dobór formy a zwłaszcza typu poradnictwa w większym już stopniu zależy od samego doradcy. Duże znaczenie mają indywidualne predyspozycje i umiejętności doradcy zwłaszcza przy wyborze typu prowadzonego poradnictwa. To czy doradca posiada zdolności negocjacyjne czy też ma skłonności do narzucania swoich opinii i poglądów w znacznym stopniu jest uwarunkowane jego strukturą osobowościową. Owa struktura jest ciągle modyfikowana poprzez doświadczenia w życiu prywatnym i zawodowym. Nabywane w trakcie pracy zawodowej umiejętności sprawnego komunikowania się z rolnikami mogą być

ważnym elementem skutecznej pracy doradczej. Wydaje się zatem, że oprócz tak elementarnych spraw, jak dobór szczegółowych sposobów prowadzenia pracy doradczej niezbędne jest jeszcze zastanowienie się samego doradcy nad nieco szerszym zagadnieniem - nad rolą i pozycją radzącego się oraz doradcy podczas interakcji doradczej. Jaką strategię postępowania powinien przyjąć doradca podczas kontaktów osobistych z rolnikami? Jaki typ relacji powinien łączyć obu uczestników procesu doradczego? Jakie czynniki mogą wpływać na wybór określonego typu doradzania?

2. Problemy wyboru typu doradztwa rolniczego

Rozważania dotyczące sposobu prowadzenia doradztwa sprowadzają nieuchronnie myśli w stronę dylematu: wykorzystać procedury doradztwa typu dyrektywnego czy też raczej dialogowego. Wydaje się jednak, że jeśli ktoś oczekuje jednoznacznej odpowiedzi wprost, to z pewnością rozczaruje się, albowiem nie sposób dać taką odpowiedź. Zagadnienie jest nad wyraz skomplikowane i dalekie od jednoznacznego.

Koncepcja doradztwa dyrektywnego zakłada asymetrię relacji doradca - radzący się, w której dominującą postacią jest osoba doradcy, dysponująca gotowymi receptami, umożliwiającymi bezdyskusyjne rozstrzygnięcie problemów stanowiących treść spotkania. Instrukcja bowiem, zgodnie ze stanowiskiem A.Kargulowej^[4], zawierając dokładne wskazówki i polecenia do wykonania przez radzącego się, sprowadza się do odpowiedzi na pytania, jak postępować w określonej sytuacji, mniej troszcząc się o wyjaśnienie dlaczego. Instrukcja jest zatem głównym sposobem przekazywania wiedzy przez doradcę w poradnictwie dyrektywnym. Instruowanie przez doradcę jest możliwe w sytuacji gdy porada dotyczy zagadnień uniwersalnych, występujących w tej samej postaci u wielu radzących się. Instrukcje są bowiem opracowywane na ogół by rozwiązywać nie sytuacje indywidualne ale typowe, mogące wystąpić u wielu potencjalnych odbiorców treści porady. Instrukcje w doradztwie rolniczym będą występowały wszędzie tam, gdzie rozwiązanie problemów rolnika będzie możliwe dzięki wykorzystaniu tej samej wiedzy rolniczej. Praktycznie instrukcje, a zatem także typ doradztwa dyrektywnego wystąpi podczas rozstrzygania problemów dotyczących dawek pokarmowych w żywieniu, przygotowania pasz z wykorzystaniem koncentratów przemysłowych, nawożenia oraz ochrony roślin. Instrukcje mogą także dotyczyć tych elementów procesu poradniczego, w których radzący się rolnik jest laikiem zaś doradca ekspertem.

Praca rolnika odbywa się w nieustannie zmieniającym się środowisku. Większość parametrów istotnych dla procesów produkcyjnych w rolnictwie jest mało stabilna, w związku z tym instrukcje muszą być nieco modyfikowane, celem dostosowania do specyficznych warunków panujących w gospodarstwie. Dorad-

ca musi zatem, jak wskazuje A.Kargulowa^[4], ogólne przepisy działania przekładać na bardziej szczegółowe, jednocześnie dbając o taki dobór sposobów działania, by leżały one w możliwościach osoby radzącej się. Zbyt szczegółowe instrukcje mogą prowadzić do sparaliżowania aktywności, samodzielności i pomysłowości radzącego się.

Instrukcja jest kierowana głównie do osób rozwiązujących określone problemy, zdających sobie sprawę, że mają wykonać określone operacje, by osiągnąć wyznaczony cel, jednak nie zorientowanych jakie są drogi prowadzące do tego celu. Instrukcję opracowuje się z myślą o przeciętnym odbiorcy, tak by podawała najbardziej ekonomiczne i skuteczne sposoby postępowania. Instrukcja zgodnie z opinią O.Czerniawskiej^[3], może koordynować, wspierać lub korygować działalność. Udzielanie jej może zatem być powiązane z dotacjami finansowymi, uwzględnianiem terminów działania, wskazywaniem form współpracy z innymi instytucjami, ukazywaniem działań naprawczych oraz nowych metod pracy.

Pomimo przewagi doradcy podczas stosunku interpersonalnego w poradnictwie typu dyrektywnego, nie należy zapominać o życzliwości wobec radzącego się rolnika oraz okazywaniu chęci przyjęcia z pomocą partnerowi. Wydaje się, iż w poradnictwie dyrektywnym doradca powinien przyjąć postawę życzliwej dominacji wobec swego klienta. Dodatkowym warunkiem umożliwiającym wykorzystanie doradztwa dyrektywnego musi być gotowość rolnika do zaakceptowania dominującej roli doradcy.

Druga strategia postępowania, odmienna od doradztwa dyrektywnego, to doradztwo dialogowe. Tego typu strategia doradzania zakłada symetryczny układ relacji pomiędzy doradcą a radzącym się rolnikiem. Koncepcja owa wywodzi się z teorii poznawczych, zakładających aktywne uczestnictwo i oddziaływanie człowieka na otaczającą go rzeczywistości. Zgodnie z taką wizją człowieka, działania doradcy powinny skupić się na uzupełnianiu i weryfikowaniu informacji z zakresu umiejętności rozwiązywania problemów, posiadanych przez radzącego się. Porada, zdaniem L.B.Brammera^[1], powinna bowiem poszerzać horyzont wyboru rozwiązań problemu, jednak decyzja musi należeć zawsze do osoby, której problem dotyczy.

Tego typu strategia doradztwa powoduje, że realizowane są cele znacznie bardziej doniosłe niż tylko ułatwienie w rozwiązywaniu jakiegoś konkretnego problemu, uczenie radzącego się nowych rozwiązań, wzrost jego kompetencji. Celem doradcy nie powinno być bowiem wyłącznie rozwiązywanie problemu radzącego się, lecz nauczanie rozwiązywania problemów, co najmniej w obszarze zagadnień podejmowanych podczas spotkania. Jak wskazują A.W.Nocuń i J.Szmagalski^[6], należy zmierzać do takiego kształtowania jednostki, aby zapragnęła sama korygować swoje postawy i działania.

Postępowanie doradcy w doradztwie tego typu musi być związane z procedurą rozwiązywania problemów. Procedura owa składa się z pięciu etapów:

pojawienie się problemu, definiowanie sytuacji problemowej, projektowanie rozwiązań, ocena konsekwencji, podejmowanie decyzji o sposobie rozwiązania problemu. Cechą doradztwa rolniczego jest to, że najczęściej etap pierwszy występuje poza zakresem działania doradcy, bowiem procedura postępowania radzącego się zakłada najpierw pojawienie się problemu, potem zaś zjawienie się z nim u doradcy. Doradca musi więc rozpocząć swą pracę od wnikięcia w sytuację problemową radzącego się, od poznania jego własnej wizji trudności.

Jak podają A.W.Nocuń i J.Szmagalski^[6], człowiek w sytuacji problemowej poszukuje raczej gotowego rozwiązania, recepty czy wręcz instrukcji na swoje trudności. Stwarza to pokusę zastosowania strategii dyrektywnej przez doradcę, dającej natychmiast efekty w postaci gotowych rozstrzygnięć. Postępowanie takie może mieć pewne niezaprzeczalne walory. Pomoc jest bowiem najbardziej użyteczna, zdaniem W.M.Liftona^[5] wtedy, gdy jest początkowo skierowana na sprawy stwarzające radzącemu się największe kłopoty. Natychmiastowe efekty w postaci gotowych instrukcji rozwiązania istniejących problemów najskuteczniej eliminują kłopoty w danym momencie, przy jednoczesnym założeniu, że istnieją gotowe procedury instruktażowe, pozwalające rozstrzygnąć rozważane zagadnienia. Postępowanie takie jest jednak mniej skuteczne jeśli rozpatrzmy przyszłe umiejętności rozwiązywania kolejnych spornych zagadnień radzącego się.

Problemy rolników najczęściej są złożone i wymagają wielostronnego rozpatrzenia. Strategia postępowania doradcy powinna uwzględniać wieloaspektowe rozważanie zagadnień będących przedmiotem porady, albowiem skupianie się na rozwiązaniu jednego, nawet doskonale zdefiniowanego problemu radzącego się rolnika może spowodować zauważalne efekty z jednej strony, a wzrost trudności z innych stron^[7]. W tego typu sytuacji N.J.Brill^[2] zaleca dwie drogi postępowania: parcjalizację oraz uniwersalizację problemu. Parcjalizacja problemu polega na pomocy radzącemu się rolnikowi w takim zanalizowaniu trudności, by problem początkowo spostrzegany jako bardzo skomplikowany został podzielony na mniejsze, dające się kolejno rozwiązać. Uniwersalizacja problemu polega z kolei na pokazaniu przez doradcę, że radzący się nie jest jedynym, którego spotyka tego typu trudność, zwłaszcza zaś, że inni ludzie radzą sobie z podobnymi problemami. Doradca powinien dążyć do tego, jak podają A.W.Nocuń i J.Szmagalski^[6], aby kontakt z osobą poszukującą porady był inspirujący do samodzielnego rozwiązywania problemu. Autorstwo koncepcji działania jest bowiem silnym motywem do działania, zatem efekt porady będzie silniejszy niż w przypadku instruowania.

Warunkiem decydującym o możliwości prowadzenia poradnictwa problemowego jest samodzielność i aktywny udział radzącego się rolnika w procesie doradczym. Wydaje się, że jest to doskonała strategia doradzania w tych sytuacjach, gdzie rozwiązanie problemu nie wymaga zastosowania ściśle określ-

nych procedur postępowania, istnieje wiele alternatywnych rozwiązań problemu a inicjatywa kontaktu z doradcą wypływa od radzącego się rolnika.

3. Podsumowanie

Oba typy poradnictwa dyrektywny i dialogowy mają zarówno zalety jak i mankamenty. Instruowanie natychmiast rozwiązuje problem rolnika i nie zabiera doradcy zbyt dużo czasu podczas udzielania porady. Dialog powoli zmierza do rozwiązania, zajmuje doradcy więcej czasu, ale przysparza mniej kłopotów w przyszłości, bowiem rolnik nauczony samodzielności w rozwiązywaniu podobnych problemów może je potem sam pokonywać bez angażowania do tego doradcy. Typ dyrektywny odbiera rolnikowi poczucie sprawstwa oraz autorstwa decyzji co jest sprzeczne z zasadą doradzania, według której doradca rekomenduje najkorzystniejsze rozwiązania, a rolnik decyduje które wybrać i zastosować. Nie jest to także korzystne z punktu widzenia etyki pracy doradczej. Wszystkie konsekwencje (zwłaszcza finansowe) podjętych działań pod wpływem porady doradcy ponosi rolnik. Doradca odpowiada jedynie moralnie, własnym autorytetem (jego utratą w oczach klienta) w przypadku niepowodzenia. Dyrektywny typ udzielania porad jest zatem w sprzeczności z dobrowolnością korzystania z pomocy oraz ponoszeniem odpowiedzialności za powstałe w wyniku zastosowania porady konsekwencje. Z drugiej wszakże strony pewne problemy w rolnictwie wymagają zastosowania narzuconej procedury (np. stosowanie środków chemicznych ochrony roślin, nawożenia, koncentratów paszowych pochodzenia przemysłowego, zasad bezpieczeństwa i higieny pracy, norm wysiewu nasion, terminu zastosowania zabiegów) i niezastosowanie się do zaleceń doradcy może być przyczyną porażki gospodarczej rolnika. Wydaje się zatem, że w doradztwie rolniczym najbardziej skuteczne jest stosowanie procedur doradztwa dialogowego z elementami instrukcji w kwestiach bezwzględnie tego wymagających.

LITERATURA

- [1] Brammer L.B.: The Helping Relationship. Process and Skills. Prentice Hall International Inc., New Jersey 1973.
- [2] Brill N.J.: Working with People. The Helping Process. J. B. Lippicott Comp. 1973.
- [3] Czerniawska O.: Poradnictwo kulturalno - wychowawcze. Problemy i formy działania. IW CRZZ, Warszawa 1973.
- [4] Kargulowa A.: Poradnictwo jako wiedza i system działań. Wstęp do poradownictwa. Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1986.

- [5] Lifton W.M.: Working with Groups. Group Process and Individual Growth. J. Wiley and Sons, 1961.
- [6] Nocuń A.W., Szmagalski J.: Poradnictwo w działalności kulturalno-oświatowej. Propozycja metodyczna. „Kwartalnik Pedagogiczny” 2/1987.
- [7] Reid W.J., Epstein L. /red/: Task - Centered Practice. New York 1977.