

PAWEŁ GAŚIOREK

*Podlaski Ośrodek Doradztwa Rolniczego w Szepietowie*

## DOŚWIADCZENIA ZE WSPÓŁPRACY Z GRUPAMI PRODUCENTÓW ROLNYCH

### 1. Wstęp

Na bazie kilkuletniej współpracy z grupami producentów rolnych chciałbym się podzielić niektórymi doświadczeniami. Nie jest moim zamiarem pokazanie schematu pracy doradcy z grupami. Praktycznie jest to niemożliwe z uwagi na złożoność tego procesu. Współpracując z grupami producentów rolnych należy uwzględniać wiele czynników, tak zewnętrznych jak i wewnętrznych. Współpraca doradcy z rolnikami i wzajemne zaufanie są warunkami niezbędnymi do założenia grupy i jej zaistnienia na rynku, w pierwszych latach działalności. Doradca musi stale pamiętać o swojej misji, tj. pomocy w realizacji zamierzeń zespołu rolników chcących wspólnie gospodarować, tworząc własną firmę. Główną motywacją tworzenia grup jest poprawa pozycji rynkowej i sytuacji finansowej rolników, a firma (w tym przypadku grupa producentów) jest przedłużeniem działalności ich gospodarstw [Gaśiorek 2002]. Doradca musi uświadomić rolników, że grupa musi generować zysk, z którego będą czerpać korzyści, jednak sami muszą także solidarnie ponosić odpowiedzialność za wspólne działania grupy.

### 2. Etapy współpracy z rolnikami na drodze do utworzenia grupy producentów

Pierwszym krokiem, o zasadniczym znaczeniu jest identyfikacja zainteresowanych rolników, którzy chcieliby stworzyć wspólną organizację producentów. W Podlaskim Ośrodku Doradztwa Rolniczego wytworzyły się trzy kanały (źródła) informacyjne:

- pierwszy, tzw. rolniczy, gdy zainteresowani rolnicy kontaktują się z Ośrodkiem. Jest to najcenniejsze źródło informacji, gdyż pochodzi bezpośrednio od zainteresowanych.

- drugi, to tzw. doradczy - informacja o zainteresowaniu się rolników zagadnieniem wspólnego gospodarowania dostarczona jest przez doradców pracujących w terenie.
- trzeci, tzw. własny, to osobiste kontakty z rolnikami, w ramach planowanych szkoleń i różnych spotkań.

Pierwsze spotkanie z liderem lub grupą rolników jest ważnym momentem dla obu stron. Jest to zazwyczaj spotkanie typowo informacyjne. W trakcie tego spotkania zawiązują się odpowiednie relacje między doradcą i rolnikami, a miarą wspólnego sukcesu może być w przyszłości powołanie i założenie grupy producentów rolnych.

Chcąc uzyskać sprawność działań doradczych przyjąłem pewien model postępowania. Jestem zwolennikiem modelu, który zorientowany jest na osiągnięcie zaplanowanych rezultatów [Duda 2004]. Takie zarządzanie przez rezultaty, w przypadku pracy z grupami obejmuje następujące działania:

- zdefiniowanie, po przeprowadzeniu stosownej analizy, realnych rezultatów jakich spodziewam się uzyskać;
- rozpoznanie beneficjentów i ich oczekiwań oraz zaprogramowanie działań spełniających oczekiwania rolników;
- stałe monitorowanie, dokonywane przy pomocy odpowiednich wskaźników, także w aspekcie zasobów zużywanych dla osiągnięcia określonych rezultatów;
- identyfikacja i zarządzanie ryzykiem, w aspekcie spodziewanych rezultatów i niezbędnych do ich osiągnięcia zasobów;
- podnoszenie umiejętności beneficjentów, poprzez stałą ocenę dokonań oraz uwzględnienie wniosków z ocen przy podejmowaniu decyzji;
- raportowanie o osiągniętych rezultatach oraz zaangażowanych zasobach.

Metoda ta nie jest łatwa, a wprowadzenie dobrego raportowania dokonań wymaga wiele czasu i wysiłku.

Taki tok postępowania (zarządzanie przez rezultaty) pozwala na szukanie odpowiedzi na trzy fundamentalne pytania:

1. Co grupa chce osiągnąć?
2. Jak powinna to osiągnąć?
3. Skąd wie, że to co zamierza zostało osiągnięte?

Najtrudniejszym etapem jest programowanie (planowanie), w którym należy precyzyjnie opisać oczekiwane rezultaty grupy. Można stwierdzić, że najważniejszym krokiem początkowym jest osiągnięcie rozsądnego konsensusu dotyczącego definiowanych kluczowych rezultatów jakie mają być osiągnięte. Wybór działania, niezależnie od ważności, jest wymiarem operacyjnym, to znaczy każde działanie kończy się kiedyś osiągnięciem określonego rezultatu, który można opisać określonymi miernikami, tak w obszarze ilościowym jak i jakościowym.

Oceny konkretnego działania dokonuję w dwóch aspektach:

1. Ilościowym - sposób opisanego uzyskanego rezultatu, w celu porównania tego co zamierzaliśmy, z tym co osiągnęliśmy jako rezultat naszych działań.
2. Jakościowym- sposób opisanego jakości uzyskanego rezultatu.

Pomiar dokonań jest zdarzeniem kluczowym. Jeśli nie potrafimy zmierzyć wyników procesu i ocenić go, tym bardziej nie potrafimy nim zarządzać (czytaj doradzać).

Krytycznym krokiem, w pomiarze dokonań, jest zdecydowanie co należy mierzyć i uznać za pomiar dokonań [Zawicki 2003]. Jest to ściśle związane z przyjętymi celami planowanymi do osiągnięcia. Przyjęte cele powinny więc być konkretne, mierzalne, osiągalne, istotne i określone w czasie.

Taka analiza, zwykle powinna być wspomagana, poprzez zarządzanie wiedzą w grupie. Można ją podzielić na wiedzę skodyfikowaną, wyrażoną poprzez zbiór standardów, wzorów, regulacji, dokumentów, a także wiedzę ukrytą, zakorzenioną w każdym członku grupy. Celem zarządzania wiedzą jest zwiększenie skuteczności jej transferu pomiędzy członkami grupy oraz wyzwolenie kreatywności wśród nich. Rola kapitału ludzkiego, w każdej organizacji jest bardzo istotna, ponieważ uczenie się wymaga interakcji, w których wzajemny szacunek i zaufanie są niezwykle ważne. Jeżeli więzi te zostaną naderwane lub nie przywiązuje się do nich szczególnej wagi, procesy uczenia się mogą zanikać, a istniejący kapitał intelektualny może zacząć się deprecjonować.

Powstanie organizacji wspólnego gospodarowania obfituje w liczne spotkania, jest to praca długofalowa, charakteryzująca się ze strony doradcy konsekwencją, a czasem wręcz uporczywością w działaniu. W procesie tym można wyodrębnić cztery zasadnicze etapy, porównując ten proces do procesu technologicznego robienia wina sposobem domowym [Gąsiorek 2004]:

- Tworzenie się grupy

Lider lub grupa rolników, wypracowywanie tożsamości i podstawowych reguł, określenie celów, zbieranie informacji i wiedzy z zakresu prowadzenia działalności gospodarczej w ramach wspólnych przedsięwzięć, ograniczone uczestnictwo.

- „Burzenie się”

Konflikt, brak jedności, tarcia, część potencjalnych członków rezygnuje z współdziałania założenia grupy, pozostali tworzą trzon grupy inicjatywnej, wspólne wypracowanie projektu przedsięwzięcia, założeń działania grupy.

- Normalizowanie się

Grupa spaja się, tworzą się normy i zasady postępowania, harmonia, ustalenie podziału ról, grupa analizuje atuty i słabe strony, określa przyszłe cele fizyczne i finansowe, rolnicy identyfikują się z projektem planowanych zamierzeń, opracowanie projektu statutu, regulaminów wewnętrznych.

- Działanie

Dojrzałość, pełne uczestnictwo, energia i koncentracja grupy, założenie firmy i rejestracja grupy, wola, otwartość i gotowość do realizacji planowanych zadań oraz decyzji podjętych przez zarząd grupy.

Z praktyki wynika, że rolnicy potrzebują szczególnie wsparcia edukacyjnego w przedmiocie tworzenia i działania grupy producenckiej. Zakres jest dość szeroki - od możliwości organizacyjno-prawnych i zagrożeń finansowych grupy po sprawdzanie realności planowanego przedsięwzięcia oraz możliwości uzyskania pomocy finansowej. Najistotniejsze jest to, że doradca nie powinien być bezpośrednim pomysłodawcą czy organizatorem procesu powstawania grup producentów rolnych. Rolą doradcy jest inspirowanie, podpowiadanie możliwych rozwiązań, inaczej mówiąc, rola doradcy ogranicza się do stymulowania i wspierania aktywności rolników.

Dość często stosuję metodę, którą nazywam „dawkowaniem informacji”, szczególnie w trakcie spotkań z grupą rolników, którzy nie posiadają wiedzy na temat tworzenia i funkcjonowania grup. Przedstawienie zbyt wielu szczegółowych zagadnień na pierwszym spotkaniu to często zbyt duża dawka wiedzy specjalistycznej dla rolnika. Efekt takiego podejścia bywa najczęściej taki, że grupa w dotychczasowym składzie już się nie spotka z doradcą, a część słuchaczy przekaze sąsiadom i znajomym jakie są trudności we wspólnym gospodarowaniu i jak trudno osiągnąć w grupie jakiegokolwiek korzyści. Często daje się to zauważyć po spotkaniach z grupą inicjatywną rolników z terenu jednej wsi.

Doradca musi się do każdego spotkania, szczególnie pierwszego, dobrze przygotować i obrać strategię kierowania spotkaniem. Mocnym atutem doradcy powinno być wcześniejsze rozeznanie kto jest liderem czyli inicjatorem spotkania, kto będzie uczestniczył, jakie cechy osobowe, wiedzę, umiejętności posiadają rolnicy zainteresowani przyszłym spotkaniem, jakie cele i motywy skłoniły rolników aby się spotkać i porozmawiać o założeniu wspólnej firmy. Ta wiedza może pomóc w prawidłowym prowadzeniu, kierowaniu spotkania, zgodnym z założonym celem, być przydatna w spełnieniu oczekiwań rolników.

Rolnicy sami powinni zdecydować czy rozwój swoich gospodarstw opierać będą o wspólne działania w ramach grup producentów rolnych. Doradca powinien wpływać na przekonania, wiedzę i umiejętności rolników, pod warunkiem wcześniejszego wejścia z nimi w pozytywne relacje (doradca – rolnik). Wiedza i doświadczenie doradców, którzy potrafią prowadzić dyskusję i są doskonale przygotowani merytorycznie mogą przerodzić się w sukces. Grupa producentów rolnych formalna czy nieformalna może stanowić dla doradcy tzw. „grupę rozwojową”, z którą realizować można z dużym powodzeniem wszelkie inne zadania. Korzyści wynikające ze współpracy dla obu stron to [Dominik i inni 2004]:

- pozyskanie informacji specjalistycznych,

- rozwiązywanie problemów,
- pomoc i współpraca w testowaniu nowych pomysłów,
- kontakty, przyjaźnie,
- pewność siebie przy podejmowaniu decyzji,
- sprzyjanie doskonaleniu indywidualnemu,
- bardziej efektywne wykorzystanie czasu,
- podnoszenie kwalifikacji specjalistycznych,
- orientowanie się na bieżąco, w tym, co dzieje się w okolicy,
- utrzymywanie regularnych kontaktów.

Uczestnicząc w pracach grupy, doradca powinien przede wszystkim udzielać odpowiedzi i pomagać w rozwiązywaniu problemów. Współpraca jest tym bardziej satysfakcjonująca, im członkowie grupy cechują się silniejszą wolą pogłębienia wiedzy, dzielenia się wynikami i osiągnięciami w ramach grupy oraz są lojalni w stosunku do wcześniej, wspólnie ustalonych reguł, postępowania w grupie.

Każdy z doradców zadaje sobie pytanie, do jakiego momentu i w jakim zakresie ma trwać współpraca z grupą producentów? Staram się, w miarę możliwości, obejmować pomocą w sposób kompleksowy każdą grupę, szczególnie dotyczy to spotkań grup inicjatywnych. Jednak nie zapominam o grupach już funkcjonujących, chociaż jest to inna forma i zakres usług doradczych, a w szczególności doradztwa związanego z:

- poszerzeniem oferty o nowy produkt;
- wprowadzeniem na rynek nowego produktu;
- opracowaniem strategii umieszczenia produktu na nowym rynku zbytu;
- zdobywaniem nowej grupy klientów czy odbiorców;
- racjonalizacją przepływów informacji wewnątrz grupy;
- racjonalizacją logistyki sprzedaży towarów i usług;
- poprawą zarządzania wewnątrz grupy;
- promocją grupy i reklamą ich produktów;
- wykorzystaniem zewnętrznych źródeł finansowych.

### **3. Przygotowanie doradców do współpracy z grupami producentów rolnych**

Czy każdy doradca, zatrudniony na stanowisku ds. grup producentów w Ośrodkach, jest przygotowany do pracy w tym zakresie? Nowa ustawa o jednostkach doradztwa rolniczego ujednotolica organizację wewnętrzną Ośrodków i określa CDR w Brwinowie jako ośrodek wsparcia merytorycznego dla doradców. Efektywne doradztwo musi mieć możliwości rozwoju instytucji doradczej i samych doradców. Możemy poświęcić cały swój talent i energię na znajdowanie nowych zleceń i zajmowanie się problemami swoich beneficjentów, zaniedbując dbałość o rozwój

własny i instytucji doradczej. Rolnicy nie zawsze zdają sobie z tego sprawę. Często słyszymy: „doradco, doradzaj sobie sam”. Przekaz tego typu nie może być bardziej oczywisty. Doradca musi być postrzegany jako „stosujący to, czego naucza”. Jeżeli jest inaczej, rolnicy odnoszą się mniej lub bardziej cynicznie do zdolności doradcy. Zadaniem Centrum Doradztwa winno być również rozwiązywanie naszych problemów, a cele edukacyjne są równie ważne, jeśli nie ważniejsze.

Doradcy zajmujący się grupami producentów rolnych muszą działać bezpośrednio z rolnikami i spędzać więcej czasu z nimi. Kierownictwo Ośrodków, musi mieć pewność że może polegać na kompetencjach i prawości swoich pracowników. W praktyce sytuacja jest bardziej złożona z kilku powodów. Doradztwo dla grup producentów rolnych jest doradztwem o stosunkowo krótkim stażu, a doradcy zatrudnieni na tych stanowiskach w Ośrodkach mają zwykle różną przeszłość w zakresie edukacji i praktyki zawodowej. Doksztalcanie i poszerzanie wiedzy z tego zakresu jest wręcz koniecznością, aby Ośrodek mógł realizować zadania i rozwiązywać problemy funkcjonowania grup na rynku w okresie długofalowym. Cykliczne spotkania doradców powinny być oczkiem w głowie dla Centrum Doradztwa Rolniczego. Wymiana doświadczeń doradców specjalizujących się we współpracy z grupami producentów, w swoich regionach, może być niesłychanie cenna dla podniesienia jakości usług doradczych w kraju.

W tym miejscu można zadać pytanie – czy i jak ważne jest dla Ośrodków wspieranie grup producentów rolnych? Jeżeli tak, to należałoby określić sposób pracy i postępowania w doradztwie na rzecz pomocy w zakładaniu i funkcjonowaniu grup w kraju, stworzyć system doksztalcania doradców i umiejscowić taki zespół doradców, w sposób trwały, w ramach struktury każdego ODR-u. Zazdrości dzisiaj można doradcom ds. rolnictwa ekologicznego i programów rolno-środowiskowych. Są już umiejscowieni w systemie krajowym, mogą się spotykać, podnosić swoje kwalifikacje, wymieniać poglądy tworząc w miarę upływu czasu zespoły specjalistów o wysokich kwalifikacjach, przygotowanych do rozwiązywania problemów w ich obszarze działania. Grupy producentów rolnych są istotnym elementem dostosowania polskiego rolnictwa do funkcjonowania w UE. Mogą stanowić o funkcjonowaniu i organizacji rynku wielu produktów rolnych.

W tym miejscu przypomnę fakty, które mogłyby zmienić dzisiejszy stan rzeczy odnośnie umiejscowienia działań dotyczących „wspierania grup producentów rolnych” w strukturze działalności ODR-ów. Krajowe Centrum Doradztwa we współpracy z Ministerstwem Rolnictwa i Rozwoju Wsi realizowało w latach 2003-2004 projekt, którego celem było między innymi usprawnienie istniejącego systemu doradztwa, w tym między innymi, w zakresie pomocy rolnikom w tworzeniu grup producentów rolnych [Krajowy system 2004]. Odpowiedzialny za wykonanie tego zadania - komponentu był Zespół Roboczy, składające się ze specjalistów z krajów UE oraz Polski (autor był jednym z pięciu członków Zespołu).

Opracowano program szkolenia doradców pracujących z grupami producentów rolnych, przeprowadzono pilotażowe szkolenia dla 32 doradców, z całego kraju (po 2 doradców z każdego województwa). Przygotowano i wydano 2 broszury dla doradców: „Grupy producentów rolnych – przykłady zorganizowanej działalności”, oraz „Przewodnik dla doradców współpracujących z grupami producentów rolnych”.

W drugim etapie, w ramach podwyższenia kwalifikacji zawodowych doradców w zakresie promowania idei i organizowania grup producentów rolnych, przeszkolono 75 osób. W szkoleniu uczestniczyli doradcy ze wszystkich województw, zgłoszeni przez dyrektorów jednostek doradztwa rolniczego. Każdy uczestnik otrzymał pakiet materiałów szkoleniowych zawierający materiały przygotowane przez wykładowców, a ponadto certyfikat potwierdzający ukończenie szkolenia. Podczas dyskusji plenarnej zastanawiano się nad możliwościami wykorzystania dorobku projektu w dalszej pracy doradztwa rolniczego i kontynuowaniu koordynacji działań doradztwa na rzecz wspierania grup producentów rolnych. Mam nadzieję, że zapoczątkowane w ramach projektu wspólne działania będą kontynuowane.

#### 4. Podsumowanie

Moim zdaniem doradztwo dla grup producentów rolnych stoi przed następującymi wyzwaniami:

1. Jak stworzyć - na aktualnej bazie - jednorodny system doradztwa składający się z ludzi posiadających różnorodne doświadczenia i umiejętności (np. finanse i księgowość, informatyka, statystyka, ekonomia, prawo, psychologia)?
2. Jak opracować wspólną filozofię doradztwa, utrzymując jednocześnie różnorodność osobowości, postaw i podejść doradców, niezbędną dla różnego rodzaju zadań, która może być istotnym źródłem innowacji i większego osobistego zaangażowania specjalistów w inspirowaniu rolników do tworzenia własnych firm?
3. Jak określić odpowiedni stopień decentralizacji decyzji technicznych dotyczących zadań i zleceń decydentów (np. pytania, w kwestii których decyzję może podjąć doradca ds. grup realizujący zadanie oraz takie, dla których potrzebna jest opinia lub decyzja kierownictwa Ośrodka)?
4. Jak dostarczać poradcom współpracującym z grupami producentów rolnych informacyjne i techniczne wsparcie, w celu zapewnienia jak najwyższej efektywności pracy w stosunku do aktualnych potrzeb beneficjentów (czy nie ograniczyć ilość dotychczasowych zadań, a wręcz specjalizować doradcę, któremu przypisano współpracę z grupami - wyposażenie w komputer osobisty typu Laptop nie tylko podnosi prestiż w oczach rolników, ale przede wszystkim ułatwia pracę)?

5. Jak upewnić się, że nie tylko umiejętności, ale również osobowość i styl pracy doradcy będzie na tyle odpowiadał rolnikowi, że da się stworzyć właściwą (efektywną) relację doradca – rolnik, w każdym indywidualnym przypadku?
6. Jak zbudować, utrzymać i wykorzystywać kolektywną bazę wiedzy doradców w Ośrodkach, w zakresie wspierania grup producentów rolnych?

## LITERATURA

1. Dominik A., Gąsiorek P., Góralska M., Miłośławska-Kozak M., Nowak W. (2004): Poradnik dla doradców współpracujących z grupami producentów rolnych. KCDRRiOW Brwinów.
2. Duda J., Jeżowski A., Miśiąg W., Nowak B., Szlachta J., Zaleski J. (2004): Mierzenie ilości i jakości usług publicznych jako element programu rozwoju instytucjonalnego. Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa.
3. Gąsiorek P. (2003): Wyniki wywiadu z rolnikami na temat funkcjonowania grup producentów rolnych w województwie podlaskim, w latach 2001-2002. PODR Szepietowo.
4. Gąsiorek P. (2004): Organizacja grup producentów rolnych – prezentacja. Polagra Farm, Poznań.
5. Krajowy system doradztwa rolniczego – projekt PHARE PL 0104.02. Praca zbiorowa (2004). KCDRRiOW Brwinów.
6. Program Rozwoju Instytucjonalnego. Przewodnik (2003). Pod red.: Zawicki M. i Mazur S. Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, Kraków.

PAWEŁ GĄSIOREK

DOŚWIADCZENIA ZE WSPÓŁPRACY Z GRUPAMI PRODUCENTÓW ROLNYCH

## STRESZCZENIE

Autor artykułu jest doradcą dla grup producentów rolnych w Podlaskim Ośrodku Doradztwa Rolniczego. Opisuje doświadczenia wynikające z wielu lat pracy na tym stanowisku, zwracając szczególną uwagę na najważniejsze czynniki efektywnej współpracy doradców z grupami producentów rolnych. Na podstawie tych doświadczeń wskazuje również jakie działania należałoby podjąć dla wspierania doradztwa dla grup producentów rolnych w skali kraju. Za najważniejsze z nich uważa systematyczne podwyższanie kwalifikacji zawodowych doradców współpracujących z grupami producentów rolnych, między innymi poprzez wymianę doświadczeń doradców z różnych ośrodków doradztwa rolniczego i kontynuowanie pracy zespołu konsultacyjno-szkoleniowego ds. grup producentów rolnych, wzorując się na rozwiązaniach w zakresie doradztwa rolno-środowiskowego oraz doradztwa ds. rolnictwa ekologicznego.

PAWEŁ GAŚSIÓREK

**EXPERIENCES RESULTING FROM COOPERATION WITH AGRICULTURAL  
PRODUCERS' GROUPS**

SUMMARY

The author of this article is an adviser for agricultural producers' groups in Podlaski Agricultural Advisory Centre. The author describes experiences resulting from many years of his work on this standing taking into consideration the most important elements of effective cooperation of an adviser with agricultural producers' groups. On the basis of these experiences he also indicates which activities should be undertaken to support of advisory service for agricultural producers' groups on the State scale. The most relevant activities are regular increasing professional skills of advisers working with agricultural producers' groups throughout exchange of experiences of advisers from different agricultural advisory centres and continuing work of the consulting and training group for agricultural producers' groups including solutions on agri-environmental and ecological agriculture advisory.