

Sławomir Zawisza

Akademia Techniczno-Rolnicza w Bydgoszczy

DORADZTWO JAKO PROCES WSPARCIA ZARZĄDZANIA AGROBIZNESEM

1. Wstęp

Przedsiębiorcy zarządzający firmami agrobiznesu oraz rolnicy po integracji Polski z Unią Europejską 1 maja 2004 r. znaleźli się w nowej sytuacji. Nowa rzeczywistość wymaga często wsparcia doradczego osób prowadzących działalność gospodarczą w rolnictwie. Jedną z najbardziej charakterystycznych cech doradztwa jest różnica kompetencji pomiędzy doradcą a radzącym się klientem. Najbardziej charakterystyczną cechą interakcji poradniczej jest więc rozbieżność opinii lub postaw między partnerami. Pozwala to interpretować procesy doradcze jako wpływanie doradcy na opinie, postawy, a w konsekwencji na decyzje i praktyczne działania osób radzących się.

2. Doradztwo jak proces wpływu interpersonalnego

Koncepcja rozpatrywania poradnictwa jako procesu wpływu interpersonalnego wywodzi się bezpośrednio z teorii oraz badań dotyczących zmiany opinii i postaw prowadzonych przez psychologów społecznych, dzięki którym zjawiska te należy postrzegać jako zmianę przekonań, poglądów i zachowań radzącego się pod wpływem przekazu doradcy. Do rozstrzygnięcia oraz wyjaśnienia przebiegu owych skomplikowanych zagadnień może posłużyć teoria dysonansu poznawczego, opisująca reakcje człowieka na pojawienie się rozbieżności w strukturze poznawczej w wyniku napływu opinii niezgodnych z przekonaniami jednostki, np. wobec przekazu doradcy. Teoria ta, sformułowana przez Festingera, zakłada, że niezgodność napływających informacji z przekonaniami wytwarza stan dysonansu, któremu towarzyszą emocje, pobudzające do redukcowania tego stanu (Aronson 2002). Jak podaje Strong (Strong 1968), wielkość dysonansu jest funkcją stopnia odczuwa-

nych rozbieżności pomiędzy obydwoma opiniami czy postawami, większe zaś postrzegane rozbieżności powodują większy dysonans.

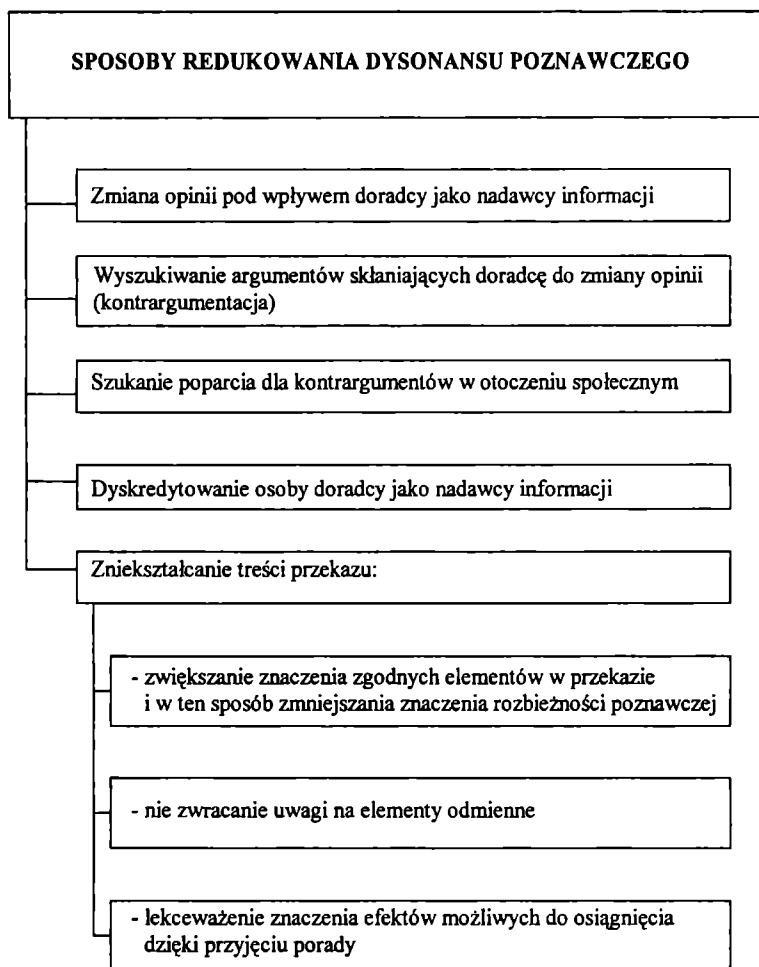
Opinia, zgodnie ze stanowiskiem Aronsona (Aronson 2002, s. 110-111), jest tym, co dana osoba uważa za prawdę. Składa się ona zatem głównie z elementów poznawczych. Opinie zawierające, oprócz elementów poznawczych, komponenty wartościujący i emocjonalny nazywane są postawami i, jak zwraca uwagę Aronson (Aronson 2002, s. 111), są trudniejsze do zmiany niż opinie.

Po uwzględnieniu tego, że w interakcji poradniczej mamy do czynienia z zachwianiem na korzyść doradcy proporcji w kompetencjach między uczestnikami, założenia jest on bowiem osobą przewyższającą klienta wiedzą i umiejętnościami, które są niezbędne do rozwiązania konkretnego problemu, niemal zawsze między partnerami interakcji poradniczej wystąpi rozbieżność opinii. Następuje sprzeczność elementów poznawczych zawartych w opinii wyrażonej przez doradcę i w opinii radzącego się. W takiej sytuacji powstaje dysonans, definiowany jako stan psychologicznego napięcia spowodowany pojawieniem się jednocześnie przynajmniej 2 elementów poznawczych, psychologicznie niezgodnych ze sobą (Aronson 2002, s. 170-171).

Zimbardo, komentując tę teorię, zauważył, że pozostawaniu w dysonansie towarzyszy dyskomfort psychologiczny, w związku z tym po powstaniu dysonansu następują próby jego zredukowania (Strong 1968). Radzący się, po zetknięciu się z odmiennymi opiniami prezentowanymi przez doradcę, odczuwa dysonans i będzie się starał doprowadzić do wyeliminowania przykrego stanu napięcia. Może to zrobić przez przyjęcie stanowiska doradcy i pod jego wpływem zmienić własną opinię. Jest to najkorzystniejsza sytuacja, albowiem dzięki takiemu sposobowi redukcji dysonansu poznawczego osiągnięty zostaje cel interakcji poradniczej. Ta droga eliminowania rozbieżności opinii jest głównym zadaniem doradztwa. Radzący się może jednak zredukować dysonans, odrzucając stanowiska doradcy i nie poddać się jego wpływowi.

Zgodnie ze stanowiskiem Stronga (Strong 1968, s. 216), sposoby redukowania dysonansu uzależnione są od okoliczności, w jakich następują próby wywarcia wpływu. Jeśli nadawca nie może być zdyskredytowany, jeśli znaczenie wyniku porady nie może być zdewaluowane, jeśli nie może być okazana argumentacja przeciwstawna i jeśli nie można zakładać społecznego poparcia, recepty zmiany poznawczej są prostą funkcją zmiany powstałej dzięki nadawcy. Sposoby redukowania dysonansu poznawczego w interakcji poradniczej prezentuje rys. 1.

Jakie zatem cechy, przypisywane doradcy przez radzącego się, zdecydują o poddaniu się jego wpływowi, a jakie doprowadzą do podjęcia próby zredukowania dysonansu na skutek zlekceważenia przekazu? Jak wskazują badania, ludzie pozwalają wywrzeć na siebie wpływ tym, którzy są znawcami problemów stanowiących treści przekazu oraz tym, którzy zdobędą zaufanie swych odbiorców. Aronson (Aronson 2002, s. 78), komentując ten problem, podkreślił, iż wydaje się rozsądne,



Rys. 1. Sposoby redukowania dysonansu poznawczego w interakcji poradniczej

Źródło: (Zawisza 2003, s. 51).

że pozwalamy wyrzucić na siebie wpływ komuś, kto jest godny zaufania i wie, co mówi. Cechę tę Hovland i Weiss nazwali wiarygodnością (Aronson 2002). Radzący się w interakcji poradniczej będą więc mogli zredukować dysonans przez zdyskredytowanie doradcy, jeśli będzie on postrzegany jako niewiarygodny nadawca informacji. Na przypisywanie wiarygodności doradcy wpływać będzie także to, czy radzący się uznają go za nadawcę atrakcyjnego (Strong 1968).

3. Wywieranie wpływu w interakcji poradniczej

Z analizy sposobów redukowania dysonansu poznawczego należy wnosić, że doradca tym łatwiej zdoła przekonać swego partnera, im trudniej będzie się radzącemu podważać jego wiarygodność. Jednym z komponentów wiarygodności (*cre-*

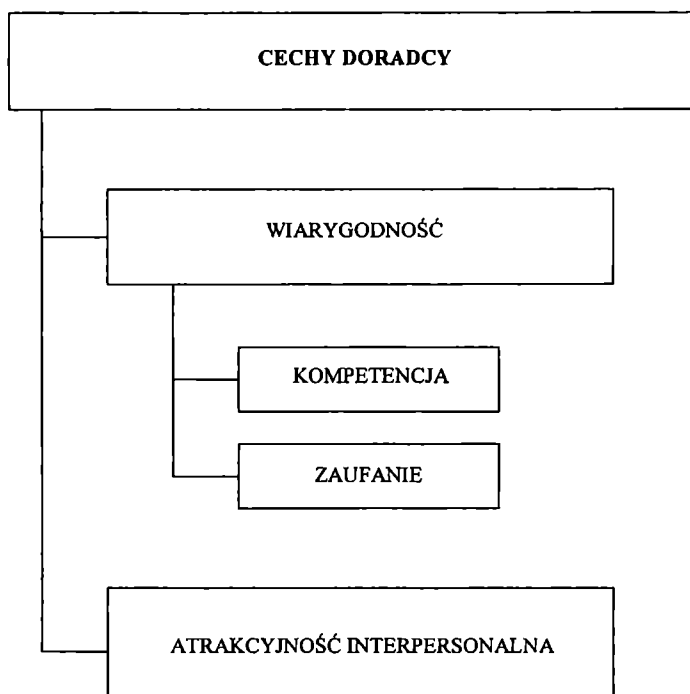
dibility) jest kompetencja (*expertness*) doradcy spostrzegana przez jego klienta – radzącego się.

Badania nad znaczeniem kompetencji w procesie poradniczym zapoczątkowano przez Stronga oraz jego współpracowników w Uniwersytecie Stanu Minnesota w Minneapolis (USA). Podstawą do badawczej eksploracji owego interesującego zagadnienia stała się teoretyczna koncepcja Stronga, definiująca precyzyjnie pojęcie kompetencji doradcy. Zgodnie z nią, na postrzeganie nadawcy jako źródła ważnych twierdzeń mają wpływ: (a) obiektywne dowody posiadania specjalistycznych umiejętności takie, jak: dyplomy, zaświadczenia i tytuły, (b) zachowanie dowodzące kompetencji takie, jak: racjonalna i umiejętna argumentacja, pewne przedstawianie zagadnienia, (c) reputacja człowieka kompetentnego (Strong 1968, s. 216).

Drugim składnikiem wiarygodności, oprócz kompetencji nadawcy, jest zaufanie (*trustworthiness*). Hovland, Janis i Kelly opisują zaufanie jako jeden z podstawowych aspektów wiarygodności nadawcy. Definiują go jako stopień zaufania do intencji nadawcy w przekazywaniu twierdzeń przez niego uważanych za najważniejsze (Strong, Schmidt 1970, s. 198). Strong podaje, że zaufanie do nadawcy informacji jest funkcją: (a) jego reputacji jako człowieka uczciwego, (b) spełniania przez niego roli społecznej – w tym przypadku roli doradcy, (c) jego szczerości i otwartości, (d) braku chęci odniesienia osobistych korzyści przez doradzającego (Strong 1968, s. 218).

Wiarygodność doradcy można zmodyfikować przez ocenę atrakcyjności interpersonalnej. Doradca może osiągnąć wysokie oceny atrakcyjności (*attractiveness*) – zgodnie z propozycją Stronga (Strong 1968, s. 219) – przez dążenie do zapewnienia sobie sympatii odbiorców, zgodności z nimi lub podobieństwa do nich. Atrakcyjność jednostki jest funkcją pozytywnych odczuć innych osób w stosunku do niej takich, jak: (1) funkcja podobania się, (2) bycia przedmiotem podziwu dla nich, (3) pragnienia zyskania uznania u partnera, (4) stania się bardziej podobny do niego (Schmidt, Strong 1971, s. 348). Schemat obrazujący cechy doradcy prezentuje rys. 2.

Podczas rozważania zjawiska komunikowania się w interakcji poradniczej wysunięto tezę, iż w poradnictwie znacznie ważniejsze jest dysponowanie cechami zwiększającymi ocenę wiarygodności (kompetencji i zaufania) niż atrakcyjność interpersonalna doradcy (Schmidt, Strong 1971). Jak wykazały badania (Schmidt i Strong 1971; Strong, Dixon 1971), kompetentny i atrakcyjny doradca uzyskuje więcej zmian w opiniach odbiorców niż doradca kompetentny i nieatrakcyjny, gdy rozbieżność poglądów między partnerami jest duża. Zależność ta, wskazująca na sumowanie się wpływu kompetencji i atrakcyjności na efektywność oddziaływania doradcy, została potwierdzona przez Stronga i Dixona (1971). Autorzy ci uzyskali ponadto wyniki badań wskazujące na większe znaczenie atrakcyjności w procesie



Rys. 2. Cechy charakteryzujące doradcę

Źródło: (Zawisza 2003, s. 55).

wpływu interpersonalnego, jeśli doradca jest postrzegany jako osoba mało kompetentna. Potwierdza to tezę, że w poradnictwie problemy klientów wymagają bardziej fachowej opinii i wiedzy niż zewnętrznego podobania się.

4. Podsumowanie

Funkcjonowanie organizacji gospodarczych w agrobiznesie jest uwarunkowane czynnikami ekonomicznymi oraz przyrodniczymi. Wprowadzanie zmian i modyfikacji w przedsiębiorstwie wiąże się także z procesami decyzyjnymi przebiegającymi w sferze psychiki osób zarządzających. Wsparciem dla osób podejmujących decyzje są profesjonalne firmy oraz instytucje świadczące usługi doradcze. Doradztwo będzie wtedy skuteczne, jeśli klienci będą postrzegali doradcę jako osobę wiarygodną, a więc kompetentną i godną zaufania oraz jako atrakcyjnego partnera.

Literatura

- Aronson E., *Człowiek istota społeczna*, PWN, Warszawa 2002.
 Schmidt L.D, Strong S.R., *Attractiveness and Influence in Counseling*, „Journal of Counseling Psychology” 1971, nr 18 (4).

- Strong S.R., *Counseling: An Interpersonal Influence Process*, „Journal of Counseling Psychology” 1968, nr 15 (3).
- Strong S.R., Schmidt L.D., *Trustworthiness and Influence in Counseling*, „Journal of Counseling Psychology” 1970, nr 17 (3).
- Strong S.R., Dixon D.N., *Expertness, Attractiveness, and Influence in Counseling*, „Journal of Counseling Psychology” 1971, nr 18 (6).
- Zawisza S., *Procesy komunikowania w doradztwie. Teoria i badania empiryczne*, ATR, Bydgoszcz 2003.

COUNSELING AS A PROCESS OF INTERPERSONAL INFLUENCE

Summary

The article presents the problems of interpersonal influence in the processes of counseling support of agribusiness managers. Problems of relationships between the counsellor and his clients should be considered according to the rules of interpersonal communication process in counseling. The initiator of using social psychology achievements in counseling theory is Stanley R. Strong who was the first to propose and define the notion of credibility (expertness and trustworthiness) as well as interpersonal attractiveness in the counseling process. Effectiveness of the counsellor's work will be connected with his credibility and attractiveness in the eyes of his clients as well as with his abilities to control the cognitive dissonance reduction processes during the change of opinions and attitudes in counseling interaction.