

Przesłano: 08-03-2023

Zaakceptowano do druku: 22-06-2023



ROLA MEDIACJI W PRACY ZAWODOWEJ BROKERA INNOWACJI W ROLNICTWIE

Aleksander Bomberski¹

Abstrakt: W ostatnich latach w sektorze rolno-spożywczym zyskuje na znaczeniu współpraca w ramach wielopodmiotowych struktur obejmująca realizację projektów w ramach konsorcjów składających się z rolników, przedsiębiorców, podmiotów doradczych, jednostek naukowych, uczelni wyższych, podmiotów państwowych i instytucji pozarządowych. Takie podmioty posiadają szersze możliwości uzyskiwania dotacji na realizację innowacyjnych projektów w sektorze rolnym. Wprowadzenie wytycznych Unii Europejskiej spowodowało w perspektywie finansowej Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich wdrażanie odpowiednich struktur odpowiedzialnych za transfer wiedzy i innowacji w rolnictwie. W tym celu zgodnie z rozwiązaniem proponowanym przez Unię Europejską wprowadzono stanowisko Brokera innowacji w rolnictwie, który w Polsce jest pracownikiem Publicznych Jednostek Doradztwa Rolniczego. W rozwoju innowacyjnego rolnictwa duże znaczenie mają decyzje kolektywne. Brokerzy innowacji i doradcy, których kompetencje obejmowały dotychczas działania kształceniowe, informacyjne i upowszechnieniowe, często występują w kluczowej roli mediatorów w sprawach pomiędzy różnymi uczestnikami grup inicjatywnych, starając się poznać i dostosować potrzeby zainteresowanych stron w szerszym niż dotychczas zakresie w ramach funduszy Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich. Mediacja w pracy brokera innowacji to praktyczna metoda, podczas której broker pomaga stronom ustalić najważniejsze fakty, nazwać i rozładować emocje, wspierając proces komunikacji oraz dochodzenie do porozumienia. Utworzenie konsorcjum składającego się z podmiotów reprezentujących różne środowiska i w odmienny sposób podchodzące do kwestii agrobiznesu, jest niezwykle trudnym zadaniem, którego rozwiązania podejmują się brokerzy innowacji w rolnictwie.

Słowa kluczowe: innowacje w rolnictwie, broker innowacji, mediacje w agrobiznesie, Program Rozwoju Obszarów Wiejskich, doradztwo rolnicze

JEL: Q11, Q12, Q13, Q14

¹ Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie, Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy (Agricultural Advisory Center in Brwinów, Bydgoszcz University Enterprise Of Knowledge) | ORCID: 0000-0001-7757-924X | e-mail: a.bomberski@cdr.gov.pl

THE ROLE OF MEDIATOR IN THE ADVISORY WORK OF AN INNOVATION BROKER

Aleksander Bomberski¹

Abstract: In recent years, cooperation within multi-stakeholder structures, including the implementation of projects within consortia including farmers, entrepreneurs, advisory entities, scientific units, universities, state entities and non-governmental institutions, has been gaining in importance in the agri-food sector. Such entities have wider opportunities to obtain subsidies for the implementation of innovative projects in the agricultural sector. The introduction of the European Union guidelines resulted in the implementation of appropriate structures responsible for the transfer of knowledge and innovation in agriculture in the financial perspective of the Rural Development Programme. For this purpose, in accordance with the solution proposed by the European Union, the position of Innovation Broker in agriculture was introduced, which in Poland is an employee of Public Agricultural Advisory Services. Collective decisions are of great importance in the development of innovative agriculture. Innovation brokers and advisors, whose competences so far included educational, information and dissemination activities, often play the key role of mediators in matters between various participants of initiative groups, trying to get to know and adapt the needs of interested parties to a wider extent than before under the funds of the Rural Development Program. Mediation in the work of an innovation broker is a practical method during which the broker helps the parties to establish the most important facts, name and relieve emotions, supporting the communication process and reaching an agreement. Creating a consortium consisting of entities representing different environments and approaching agrobusiness issues in a different way is an extremely difficult task, whose solutions are undertaken by rural innovation brokers.

Keywords: innovations in agriculture, innovation broker, mediation in agrobusiness, rural development programme, agricultural advisory

JEL Classification: Q11, Q12, Q13, Q14

1. Wstęp

Mediacja jest efektywnym sposobem na rozwiązywanie zaistniałych konfliktów społecznych, metodą osiągnięcia i wypracowania satysfakcjonującego porozumienia akceptowanego przez strony sporu. Jest formą ugodowego procesu z udziałem bezstronnego, neutralnego i profesjonalnego pośrednika, jakim jest mediator. Skłania on strony do obiektywizowania własnych oczekiwań, precyzowania, a niekiedy także przewartościowywania zgłaszanych żądań. W mediacji dąży się do przekonania stron do poszukiwania optymalnego, obustronnie zadowalającego wyniku. Mediacja ma tę zaletę, że cechuje ją duża elastyczność co

do zakresu przedmiotowego, czasu i miejsca. Dzięki temu możliwe jest znalezienie rozwiązania, które optymalnie godzi interesy stron, pozwalając rozwiązywać istniejące już spory i zapobiegać konfliktom w agrobiznesie (Suchanek, 2018). Mediacje w agrobiznesie są szczególnym rodzajem procesu, który powinien prowadzić do ustalenia wspólnego celu jakim może być np. podpisanie porozumienia o współpracy, umowy konsorcjum lub realizacja wspólnego innowacyjnego projektu w rolnictwie. Mediacja w ogólnym ujęciu kojarzona jest z pośrednictwem w sporze w celu nakłonienia skonfliktowanych stron do porozumienia. Jest pokojowym postępowaniem, w trakcie którego osoba trzecia podejmuje próbę doprowadzenia do zbliżenia stanowisk, złagodzenia istniejących między nimi napięć i stworzenia warunków dla znalezienia akceptowanego przez wszystkich rozwiązania (osiągnięcia porozumienia) (Kmieciak, 2004).

W ostatnich latach w sektorze rolno-spożywczym zyskuje na znaczeniu współpraca w ramach wielopodmiotowych struktur, obejmująca realizację projektów w ramach konsorcjów składających się z rolników, przedsiębiorców, podmiotów doradczych, jednostek naukowych, uczelni wyższych, podmiotów państwowych i instytucji pozarządowych. Takie podmioty posiadają szersze możliwości uzyskiwania dotacji na realizację innowacyjnych projektów w sektorze rolnym i możliwych do wdrożenia w agrobiznesie. Utworzenie konsorcjum składającego się z podmiotów reprezentujących różne środowiska i w odmienny sposób podchodzące do kwestii biznesowych, jest niezwykle trudnym zadaniem, w szczególności gdy brakuje odpowiedniego wsparcia doradczego i konsultacyjnego. W tym celu zgodnie z rozwiązaniem proponowanym przez Unię Europejską wprowadzono stanowisko Brokera innowacji w rolnictwie, który w Polsce jest pracownikiem Publicznych Jednostek Doradztwa Rolniczego (Wiatrak, 2016). Działania brokerskie były do tej pory kojarzone głównie z sektorem handlowo-usługowym oraz jednostkami naukowymi i uczelniami, gdzie utworzono odpowiednie komórki zajmujące się przekazywaniem wiedzy i komercjalizacją wyników badań. W sektorze rolnym działania brokerskie nie były znane i upowszechnione. Wprowadzenie wytycznych Unii Europejskiej spowodowało w perspektywie finansowej Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020 wdrażanie odpowiednich struktur odpowiedzialnych za transfer wiedzy i innowacji w rolnictwie. W Polsce również działania brokerskie nie były do tej pory kojarzone z sektorem rolnym i agrobiznesem (Wiatrak, 2018), jednakże w krajach zachodniej Europy jest to upowszechniona metoda pośrednictwa między rolnikiem a biznesem i nauką w wdrażaniu nowych rozwiązań i komercjalizacji wyników badań.

2. Cel pracy i metody badawcze

Celem pracy było przedstawienie założeń i praktycznych efektów działalności brokerów innowacji w rolnictwie ze szczególnym uwzględnieniem umiejętności mediacyjnych oraz przedstawienie brokerów jako nowej definicji doradcy rolnego. Do opracowania omawianych zagadnień zastosowano studia literaturowe oraz metody badawcze oparte na obserwacjach współuczestniczących i rozmowach kierowanych w ramach pracy zawodowej brokera innowacji w rolnictwie. Opisywane metody badawcze wykorzystane w niniejszej pracy były realizowane w okresie czerwiec 2022 – luty 2023.

3. Brokerzy jako mediatorzy w procesach innowacyjnych w rolnictwie

Powodem tworzenia stanowisk brokerów innowacji jest duże doświadczenie praktyczne i merytoryczne doradców rolnych, którzy orientują się w potrzebach i problemach rolników oraz potrafią ocenić potencjał i zasadność wprowadzania określonych innowacji na danym obszarze. Brokerzy innowacji aktywizują potencjalnych partnerów, których współpraca może doprowadzić do osiągnięcia konkretnego celu, wykonania badań lub realizacji projektu w ramach konsorcjum projektowego. W ramach tworzenia Grupy Operacyjnej broker spotyka się z partnerami, zachęca do współpracy, informuje o możliwościach, zagrożeniach i zasadach prawnych tworzenia konsorcjum, przedstawia możliwe warunki współpracy, pomaga w tworzeniu i przygotowaniu wniosku o przyznanie funduszy na realizację projektu wdrożeniowego. W przypadku utworzenia konsorcjum jest z nią w stałym kontakcie, monitoruje jej działalność, uczestniczy w spotkaniach, doradza i pomaga rozwiązywać konflikty (Hałasiewicz, 2019; Bomberski i in., 2018).

Podjęcie decyzji kolektywnych w agrobiznesie w ramach tworzenia i funkcjonowania wielopodmiotowych konsorcjów projektowych jest o wiele trudniejsze ze względu na często pojawiające się konflikty celów i interesów pomiędzy osobami zainteresowanymi. W celu podjęcia właściwej decyzji potrzebny jest proces negocjacji i mediacji prowadzony przez brokera innowacji, który wykorzystując swoje umiejętności negocjacyjne próbuje zapobiec konfliktowi, w którym traci każdy uczestnik (Van Den Ban i Hawkins, 1997). Według źródeł literaturowych celem pracy brokera jest doprowadzenie do współpracy różnych podmiotów działających w agrobiznesie na rzecz pewnego przedsięwzięcia oraz stałe asystowanie tym podmiotom w pozyskiwaniu i zastosowaniu wiedzy (Olejniczak i in., 2014).

W każdym sektorze gospodarki istnieją grupy różniące się pod względem interesów, oczekiwań i dążeń. W momencie, kiedy dana grupa lub jednostka usiłuje zrealizować swoje własne zamierzenia sprzeczne z celami innych, dochodzi do konfliktu społecznego. Konflikt społeczny jest naturalnym zjawiskiem w demokracji, której siła polega na dyskusji i wypracowywaniu wspólnego stanowiska. W przypadku tworzenia konsorcjów projektowych w agrobiznesie, broker innowacji jest mediatorem między interesami producentów rolnych reprezentujących praktyczny punkt widzenia, przedsiębiorcami skupionymi na komercjalizacji wyników projektu oraz naukowcami, którym zależy na wysokiej wartości merytorycznej i publikacyjnej planowanych badań.

Rola brokerów innowacji jest kluczowa z punktu widzenia przełamywania barier współpracy między grupami, których dotychczasowa kooperacja mogła być ograniczona różnicami wiedzy, kultury czy odległości. W takiej sytuacji od brokera wymaga się wiedzy specjalistycznej, jak i metod skutecznej komunikacji, negocjacji, mediacji i zarządzania w agrobiznesie (Pyka i Janiszewski, 2016; Wiatrak, 2018). Według Kossowskiej i Sołtysińskiej (2002) omawiane funkcje spoczywające na brokerze oznaczają, że powinni oni posiadać odpowiednie kompetencje obejmujące zakres wiedzy z danego zakresu, znajomości prawodawstwa i odpowiedniej determinacji oraz zaangażowania.

Broker innowacji powinien posiadać więc odpowiednie umiejętności wsparte doświadczeniem i zaangażowaniem:

- umiejętność gromadzenia i przekazywania wiarygodnej, sprawdzonej wiedzy,
- zdolność zrozumienia interesów i potrzeb różnych stron inicjatywy,
- umiejętność analizy i powiązania ze sobą różnych wyników badań i ekspertyz,
- stosowanie odpowiedniego języka w komunikacji z każdym z interesariuszy,
- zarządzanie wiedzą, udostępnianie jej i przekazywanie,
- pełen obiektywizm, bezstronność i wiarygodność w przekazywaniu wiedzy i budowaniu zaufania (Bomberski, 2019).

Przyczynami konfliktu w grupach projektowych jest najczęściej zróżnicowanie hierarchii wartości u poszczególnych konsorcjantów a także: dysproporcje rozwojowe między grupami, wadliwie funkcjonujący system informacji i inne. Dążenie do uzgodnienia stanowisk, wypracowania wspólnego rozwiązania danej sytuacji, powinno być nadrzędnym celem członków danego społeczeństwa. Możemy wyróżnić kilka rodzajów konfliktu ze względu na dziedzinę życia, której dotyczą. Są to konflikty: kulturowe, ekonomiczne czy klasowo-warstwowe (Larsson, 2009).

Budowanie zaufania w pracy brokera innowacji z konsorcjami projektowymi jest kluczowym elementem sukcesów mediacyjnych w wypracowaniu wspólnej treści umowy projektowej. W sytuacji, gdy wszystkie strony tworzonego konsorcjum, mają zaufanie do brokera innowacji wynikające z faktu, iż podchodzi on do

każdego partnera z równym szacunkiem i empatią, szanując zdanie i wysłuchując stanowisko każdego z nich, najczęściej mediacje kończą się sukcesem i planowany przez konsorcjum projekt jest realizowany, a między konsorcjantami nie dochodzi do konfliktów o podłożu kulturowym, ekonomicznym czy klasowym (Moore, 2009).

Istotnym problemem w tworzeniu grup operacyjnych na rzecz innowacji w agrobiznesie jest zaufanie. Tradycyjni rolnicy chętniej obdarzają zaufaniem rodzinę lub sąsiadów niż osoby z zewnątrz. Aby w grupie budować zaufanie, doradca powinien organizować jak najwięcej spotkań, gdzie byłaby szansa odbycia wielu długich nieformalnych rozmów między rolnikami wprowadzającymi innowacje na różnych obszarach (Bomberski, 2020). Uczestnicząc w procesie tworzenia grupy, doradca powinien uświadamiać rolników o tym, że działając wspólnie mają łatwiejszy dostęp do informacji rynkowej, wyników badań naukowych oraz dodatkowych, preferencyjnych źródeł finansowania (Zawisza i Szkatulski, 2010). Takie działania brokera innowacji powodują budowanie bardzo solidnej i skutecznej pozycji mediacyjnej na wypadek powstania konfliktu w agrobiznesie.

W rozwoju innowacyjnego rolnictwa dużą wagę mają decyzje kolektywne. Brokerzy innowacji i doradcy, których do tej pory kompetencje obejmowały działania kształceniowe, informacyjne i upowszechnieniowe często występują w kluczowej roli mediatorów w sprawach pomiędzy różnymi uczestnikami grup inicjatywnych, starając się poznać i dostosować potrzeby zainteresowanych stron w szerszym niż dotychczas zakresie wykorzystując fundusze Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich. Według przeprowadzonych badań kluczową po dostępności i wiedzy merytorycznej cechą, która wynika z funkcji brokera innowacji jako mediatora i organizatora spotkań są umiejętności interpersonalne (Bomberski, 2020).

Mediacja w pracy brokera innowacji to praktyczna metoda, podczas której broker pomaga stronom ustalić najważniejsze fakty, nazwać i rozładować emocje, wspiera proces komunikacji oraz dochodzenie do porozumienia w agrobiznesie (Milewski, 2006). Mediacja to interwencja w negocjacje lub konflikt trzeciej strony, do której wszyscy konsorcjanci mają zaufanie, która towarzyszy zaangażowanym stronom w dobrowolnym zmierzaniu do obustronnie akceptowalnego porozumienia o współpracy biznesowej lub projektowej. Ponadto postępowanie mediacyjne brokera innowacji ma przywrócić lub powołać relacje zaufania i wzajemnego szacunku pomiędzy stronami, przy jednoczesnym minimalizowaniu ich kosztów emocjonalnych a przede wszystkim strat ekonomicznych (Suchanek, 2018; Bomberski, 2020).

Broker innowacji pomaga stronom konsorcjum komunikować się i negocjować w taki sposób, aby doprowadzić do wzajemnego zrozumienia i kompromisu. Dzięki temu mogą oni porzucić styl rozmawiania, który prowadzi do niezgody

i konfrontacji, chcąc uleczyć relację biznesową, która jest destrukcyjna dla kontynuacji współpracy. Uczestnictwo brokera innowacji istotnie zmienia strukturę i dynamikę negocjacji w agrobiznesie. Ważna jest już sama jego obecność. Skłania ona strony do obiektywizowania własnych twierdzeń, precyzowania, a niekiedy także przewartościowywania zgłaszanych oczekiwań.

Odpowiedzialność za sam proces dochodzenia do porozumienia i np. utworzenia umowy konsorcjum spoczywa na brokerze innowacji, podczas gdy za rezultaty już realizowanego projektu mogą być odpowiedzialne wyłącznie strony. Odpowiedzialność brokera innowacji za proces mediacji oznacza przede wszystkim to, że musi on stworzyć atmosferę sprzyjającą konstruktywnemu dialogowi stron, stworzyć środowisko i miejsce spotkań komfortowe dla wszystkich stron konsorcjum (Nordhelle, 2010; Bomberski i in., 2018; Bomberski, 2021).

Podstawowe zasady mediacji w pracy brokera innowacji:

- **Dobrowolności** – strony grupy projektowej dobrowolnie zgadzają się na interwencję brokera innowacji.
- **Bezstronności** – zasada ta odnosi się do relacji między brokerem innowacji a stronami konfliktu. Broker w równym stopniu reprezentuje każdą ze stron, nie preferuje żadnej z nich, ani nie jest do niej źle nastawiony.
- **Neutralności** – broker innowacji jest neutralny co do przedmiotu sporu i znalezionych rozwiązań, kwestia jak rozwiązać spór należy do stron.
- **Poufności** – zasada oznacza, że broker innowacji podobnie jak w przypadku umów o zachowaniu poufności praw własności intelektualnej ma obowiązek zachować w tajemnicy wszystkie informacje na temat przebiegu mediacji (treść rozmów, zachowania stron, sposobu wyrażania emocji przez strony itp.).
- **Akceptowalności** – strony muszą zaakceptować osobę brokera innowacji i jego pomoc w dochodzeniu do porozumienia.
- **Bezinteresowności** – broker nie może wykorzystywać kontaktu ze stronami dla własnych korzyści, nie mogą one wynikać ani z faktu zawarcia, ani z faktu nie zawarcia ugody.
- **Profesjonalizmu** – broker stale poszerza swoją wiedzę i umiejętności posługiwania się nią zgodnie z dobrem i interesem stron.
- **Szacunku** – zadaniem brokera innowacji jest zapewnienie bezpiecznych warunków do rozmowy podczas spotkań mediacyjnych, miejsce rozmów powinno być neutralne i komfortowe dla wszystkich stron.
- **Tajemnicy** – wprowadzenie tajemnicy jest niezbędne do zagwarantowania, aby okoliczności ujawnione w trakcie postępowania mediacyjnego nie mogły zostać wykorzystane na użytek dalej prowadzonego formalnego postępowania (Kmieciak, 2004; Bomberski, 2020).

Mediacja jest tak dobra, jak dobry jest prowadzący ją broker innowacji. To od niego zależy, czy cele mediacji zostaną zrealizowane, a strony będą zadowolone z decyzji o wzięciu w niej udziału. Z pewnością dobry broker innowacji to mediator skuteczny, pomagający stronom projektu w dochodzeniu do porozumienia w sposób zapewniający satysfakcję materialną, psychologiczną i proceduralną. Skuteczność nie może być jednak osiągnięta za wszelką cenę. Istotne jest, by broker działał w sposób etyczny, zgodny z zasadami przyjętymi przez środowisko mediacyjne. Rolą brokera innowacji jest przede wszystkim doradzanie, konsultowanie innowacji i aspektów prawnych współpracy wielopodmiotowej, komunikowanie stron, czy też moderowanie interakcji między nimi. Broker innowacji powinien też mieć odpowiednią wiedzę i umiejętności (Tabernacka, 2012).

Na profesjonalne zachowanie brokera innowacji wpływają umiejętności budowania zaufania i sympatii, otwartość w relacjach z agrobiznesem oraz przestrzeganie zasad etyki mediatora. Wpływ na przebieg mediacji mają autorytet brokera oraz umiejętności zarządzania mediacją. Autorytet wypływać może z jego doświadczenia, poziomu wykształcenia czy sprawowania funkcji cieszących się powszechnym uznaniem i aprobatą społeczną (Bobrowicz, 2008).

Zadaniem brokera innowacji jest inspirowanie stron do kreatywnego myślenia i koncentracji, które pobudzają efektywność i otwarcie na nowe innowacyjne pomysły. Warunkiem koncentracji jest wyeliminowanie wszystkich problemów odciągających uczestników rozmów od celu, który mają przed sobą. Ogromnie wymagającym zadaniem dla mediatora jest zatem pobudzenie kreatywności, być może blokowanej przez doświadczenie, a także przez sytuację, w której znajduje się konsorcjant. Wyciszenie emocji stron i zapewnienie im poczucia bezpieczeństwa może stymulować kreatywność. Broker innowacji może pomagać stronom różnymi pytaniami, które podsuną im nowe pomysły i pomogą spojrzeć na konflikt z innej perspektywy (Bomberski, 2020 i 2022).

Najważniejsze 3 etapy mediacji w przypadku pracy brokera innowacji z konsorcjami projektowymi:

- Wystąpienia stron – kiedy następuje wypowiedzenie się, inicjowanie procesu wzajemnego zrozumienia, określenie oczekiwań gotowości i motywacji stron dające możliwość zgromadzenia podstawowych informacji na temat sporu, zdefiniowanie tematów do dalszych rozmów, poszukiwanie potrzeb i interesów stron, określenie tematów do dyskusji nad kwestiami spornymi. Etap ten umożliwi zrozumienie istoty problemu, uporządkowanie dalszego procesu przez wprowadzenie porządku omawiania kwestii, zaangażowanie stron we współpracę nad tworzeniem planu, przejścia od stanowisk do potrzeb, określenie i nazwanie potrzeb każdej ze stron, określenie wspólnych, różnych i sprzecznych interesów, wspomaganie zrozumienia dla interesów

drugiej strony, wypracowanie kryteriów oceny rozwiązań, budowanie przekonania o dostępności różnych rozwiązań, wskazywanie pojawiających się rozwiązań (Gójska, 2007).

- Poszukiwanie rozwiązań i końcowe negocjacje w agrobiznesie to stworzenie puli dostępnych rozwiązań, analiza rozwiązań pod kątem ich użyteczności i wykonalności, wybór rozwiązań korzystnych dla obu stron (przetarg końcowy, dążenie do porozumienia przez stopniowe zbliżenie stanowisk, szczegółowa analiza wybranych rozwiązań w perspektywie możliwości wprowadzenia ich w realizowany projekt) (Gójska, 2007).
- Opracowanie porozumienia lub umowy konsorcjum – stworzenie planu działania określającego zobowiązania stron, skonkretyzowanie sposobu wdrażania poszczególnych rozwiązań, decyzja dotycząca formy porozumienia oraz sposobu jej wykorzystania, rewizja umowy pod kątem funkcjonalności, poczucia sprawiedliwości oraz zgodności z prawem (Gójska, 2007). W momencie gdy zostało osiągnięte porozumienie, powinno być ono poświadczane przez strony w formie pisemnej umowy. Jeśli umowa zostanie sformułowana przez strony, uczestnicy mediacji będą bardziej się z nią identyfikować niż w przypadku, gdy broker innowacji weźmie na siebie odpowiedzialność za sporządzenie umowy (Nordhelle, 2010).

4. Podsumowanie

Jednym ze sposobów rozwiązywania sytuacji spornych jest mediacja, która jest procesem dobrowolnym ale kluczowym z punktu widzenia kontynuacji realizacji wspólnego celu gospodarczego przez konsorcja projektowe w agrobiznesie. Na udział w niej muszą wyrazić zgodę wszystkie strony. Mediatorem, którym w tym przypadku jest broker innowacji w rolnictwie, dąży do znalezienia optymalnego rozwiązania lub osiągnięcia porozumienia i sam proponuje rozwiązanie, tworząc odpowiednie warunki do spotkań, środowisko do rozmów biznesowych i budowania lub odbudowywania zaufania między stronami.

Brokerzy innowacji odpowiadają za pomoc i doradztwo grupom projektowym poprzez tworzenie sieci powiązań różnych podmiotów i usługi konsultacyjne w uzyskiwaniu dotacji na innowacyjne projekty podnoszące dochodowość i konkurencyjność polskiego rolnictwa (Bomberski, 2021). Potrzeba funkcjonowania podmiotów pośredniczących w rozwiązywaniu problemów w agrobiznesie, obejmujących rozwój ekonomiczny lub środowisko takich jak brokerzy innowacji w sektorze rolnym wynika z obowiązków jednostek publicznych (Wiatrak, 2018). Uczestnictwo brokera innowacji istotnie zmienia strukturę i dynamikę negocjacji

w agrobiznesie. Ważna jest już sama jego obecność, która skłania strony do obiektywizowania własnych twierdzeń, precyzowania, a niekiedy także przewartościowywania zgłaszanych oczekiwań. Przeprowadzone analizy literaturowe dotyczące mediacji i pracy brokera innowacji w rolnictwie oraz przeprowadzone w ramach pracy zawodowej obserwacje współuczestniczące i rozmowy kierowane z doradcami, rolnikami i brokerami innowacji pokazały jak złożonym procesem jest usługa brokerska w doradztwie rolniczym. Brokerzy innowacji powinni posiadać wiedzę z zakresu rolnictwa, ekonomii, zarządzania i mediacji w agrobiznesie czyli dziedzin na pograniczu rolnictwa, nauk społecznych i ścisłych. Utworzenie w jednostkach doradztwa rolniczego stanowisk brokera innowacji w rolnictwie i sukcesy związane z utworzeniem przez nich wielu grup projektowych, pokazuje w którym kierunku powinno się rozwijać doradztwo, dążąc do korzeni swojej działalności, czyli praktycznego przekazywania wiedzy i kontaktów z sektora rolnego i badawczo-rozwojowego wszystkim rolnikom zainteresowanym innowacją i nowymi rozwiązaniami.

LITERATURA

1. Bobrowicz, M. (2008). *Mediacja – jestem za*. Warszawa: Wolters Kluwer.
2. Bomberski, A., Dąbrowski, J., Dąbrowski, Z., Drozdowski, I., Janiak, K., Obojska-Chomiczewska, I. (2018). *Wspieranie innowacyjnych rozwiązań poprzez działanie „Współpraca” oraz Sieć na rzecz innowacji w rolnictwie i na obszarach wiejskich (SIR)*. Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie oddział w Warszawie. Warszawa.
3. Bomberski, A., Prus, P., Szczepanek, M. (2019). *Stymulowanie Innowacyjności na obszarach wiejskich w ramach działania „Współpraca” na przykładzie Grupy Operacyjnej Ancient Grain – Studium Przypadku*. Kongres SERiA. Poznań: Stowarzyszenie Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu.
4. Bomberski, A. (2020). *Rola doradztwa rolniczego w realizacji założeń Sieci na Rzecz Innowacji w Rolnictwie na przykładzie województwa kujawsko-pomorskiego*. Bydgoszcz: Wydawnictwa Uczelniane Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego.
5. Gójska, A., Huryn, V. (2007). *Mediacja w rozwiązywaniu konfliktów rodzinnych*. Warszawa: C.H. Beck.
6. Hałasiewicz, A. (2019). *Koncepcja - System transferu wiedzy i informacji dla rolnictwa w Polsce w kontekście założeń AKIS w Unii Europejskiej*, 6-12. Warszawa: RURBAN Wieś-Miasto-Region.
7. Kmiecik, Z. (2004). *Mediacja i koncyliacja w prawie administracyjnym*, 27–28. Zakamycze, Kraków.
8. Kossowska, M., Sołtyśńska, I. (2002). *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji (Staff training and development of organization)*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
9. Larsson, L. (2009). *Porozumienie bez przemocy w negocjacjach. Jak być trzecią stroną w konflikcie*, 14. Tł.: B. Pawłowska-Montwiłł. Warszawa: Czarna Owca.

10. Milewski, R. (2006). *Skarb mediatora*, 22. Wybór tekstów. Warszawa: Fundacja „Partners” Polska.
11. Moore, C.W. (2009). *Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*, 31. Warszawa: Wolters Kluwer.
12. Nordhelle, G. (2010). *Mediacja. Sztuka rozwiązywania konfliktów*, 33. Tł.: K. Drozdowska. Gdańsk: FISO.
13. Olejniczak, K., Kupiec, T., Raimondo, E. (2014). *Brokerzy wiedzy. Nowe spojrzenie na rolę jednostek ewaluacyjnych*. W: (R) Ewaluacja 2. Wiedza w działaniu (Knowledge brokers. A new look at the role of evaluation units In: (R) evaluation 2. Knowledge in action), ed. Agnieszka Haber, Karol Olejniczak, 67-112. Warszawa: PARP.
14. Pyka, J., Janiszewski, A. (2016). Brokerzy w przepływie wiedzy. Kontekst regionalny (Brokers' participation in knowledge transfer. Regional context). *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 280. 157-171.
15. Suchanek, M. (2018). Mediacja jako metoda rozwiązywania konfliktów społecznych. *Studia Administracyjne* 10/2018, 129-147. ISSN: 2080-5209. Uniwersytet Szczeciński.
16. Tabernacka, M. (2012). *Negocjacje i mediacje w sferze publicznej*, 30. Warszawa: Wolters Kluwer.
17. Van Den Ban, A. W., Hawkins, H. S. (1997). *Doradztwo Rolnicze*. Kraków: Małopolskie Stowarzyszenie Doradztwa Rolniczego.
18. Wiatrak, A. P. (2016). Sieć innowacji w rolnictwie – istota, cele i uwarunkowania. *Roczniki Naukowe, tom XVIII, zeszyt 3*, 380-384. Poznań: Stowarzyszenie Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu.
19. Wiatrak, A. P. (2018). Istota i uwarunkowania usług brokerskich we wdrażaniu innowacji w agrobiznesie. *Roczniki Naukowe, tom XX, zeszyt 4*, 200-204. Poznań: Stowarzyszenie Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu.
20. Zawisza, S., Szkatulski, M. (2010). *Znaczenie grup producentów rolnych w rozwoju wsi i rolnictwa, Perspektywy rozwoju grup producentów rolnych – szanse i zagrożenia*, 12. Bydgoszcz: Wydawnictwa Uczelniane Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego.