Potrzeba budowania strategii

Sławomir Mroczkowski

Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy

Zarząd Główny Polskiego Towarzystwa Zootechnicznego (PTZ) obecnej kadencji uznał za celowe opracowanie strategii działania i rozwoju PTZ. Potrzeba opracowania takiego dokumentu wynika z wielu powodów. Przy podejmowaniu jakiejkolwiek współpracy zarówno z podmiotami krajowymi, jak i zagranicznymi oraz przy zabieganiu o dotacje często padają pytania o strategię. Strategia jest jednym z formalnie wymaganych załączników, które muszą znaleźć się w komplecie dokumentacji składanych wniosków o wsparcie finansowe i zawieranych umów o współpracy. Znaczenie tego dokumentu nie ogranicza się tylko do względów formalnych. Strategia kształtuje pozytywny wizerunek Towarzystwa wobec otoczenia zewnętrznego, świadcząc o otwartości i transparentności jego funkcjonowania. Sprzyja wiarygodności, przedstawiając w pełnym świetle jego obraz dzięki jasno zdefiniowanym celom i formom działania. Nadaje Towarzystwu odmienność, lepiej wyróżniając je spośród innych tego typu organizacji. Sprawia, że Towarzystwo jest postrzegane korzystniej, a na pewno inaczej, niż pozostałe. Również sami członkowie Towarzystwa mają poczucie odmienności.

Jednak opracowanie strategii jest przede wszystkim konieczne ze względów merytorycznych. Etymologia terminu „strategia" wywodzi się od dwóch słów greckich związanych ze sztuką wojenną: „stratos", co znaczy – armia rozłożona obozem i „agein" – przywództwo. W sytuacji zagrożenia miasta, w starożytnej Grecji, losy jego mieszkańców oddawano w ręce „strategos". Był to ktoś odpowiedzialny za całe miasto, ktoś kto w sytuacji zagrożenia tworzył koncepcje obrony, a następnie podejmował działania na polu bitwy pod swoim przywództwem. Bezwzględnie musiał mieć rodzinę w tym mieście. Będąc świadomy powagi sytuacji i wysokości stawki w grze, był tak samo odpowiedzialny za swoich krewnych, jak i wszystkich pozostałych mieszkańców.

Nie można powiedzieć, że PTZ jest zagrożone w swoim istnieniu. Te wojskowe analogie są o tyle uprawnione, że nie chcąc doprowadzić do stanu zagrożenia bytu Towarzystwa, ani dopuścić do obniżenia jego prestiżu, należy podjąć działania wyprzedzające, zmierzające do wzmocnienia jego pozycji. Zawczasu należy wyeliminować te czynniki, które przeszkadzają, względnie nie prowadzą do realizacji zamierzonego celu oraz podjąć inicjatywy w kierunku poprawienia istniejącego stanu. Mówiąc językiem wojskowym, chodzi raczej o podjęcie walki z przeszkodami utrudniającymi drogę dojścia do celu, by wygrać bitwę o wzmocnienie rangi Towarzystwa i ożywienie jego działalności; walki z biernością i rutyną, ze starymi przyzwyczajeniami, z gnuśnym, niekiedy pozorowanym działaniem, z unikaniem wyzwań, wynikających z postępujących zmian, które nie sprzyjają rozwojowi Towarzystwa.

Ujmując najkrócej, strategia jest ogólnie sformułowaną metodą osiągania zamierzonych celów. Wpisuje się w proces decyzyjny zarządzania. Jest koncepcją działania w dłuższym okresie. Dotyczy podejmowania decyzji o kluczowym znaczeniu dla uzyskania przewagi wobec innych tego typu instytucji, po to między innymi, by osiągnąć pozycję lidera w swojej branży. Definiuje najważniejsze cele i określa konieczność podjęcia konkretnych działań zmierzających do wzmocnienia prestiżu Towarzystwa, względnie odbudowania jego znaczenia czy ożywienia działalności na tle nowych, dynamicznie zmieniających się warunków. Uwzględnia zmiany, jakie następują i mogą ewentualnie pojawić się zarówno wewnątrz Towarzystwa, jak i w jego w otoczeniu.

W ostatnich trzech dekadach jesteśmy świadkami doniosłych, historycznych wydarzeń i zmian w całym systemie gospodarczym naszego kraju, w tym również w rolnictwie, które nie pozostają bez wpływu na działalność PTZ. Wystarczy wspomnieć o transformacji ustrojowej, zapoczątkowanej w 1989 roku i o wejściu Polski do Unii Europejskiej w 2004 roku. Hodowcy, tak jak i wszyscy rolnicy zostali zmuszeni do poznania i zmierzenia się z prawami wolnego rynku. Na co dzień borykają się zarówno z wytwarzaniem swoich produktów, jak i z ich zbytem po opłacalnych cenach. Ciągle uczą się reguł gry rynkowej, nieustannie dopasowując się do chybotliwej koniunktury i wymagań rynku. Poszukują nowych, atrakcyjnych kierunków użytkowania zwierząt. Poznają i respektują wiele nowych, szczegółowych regulacji prawnych dotyczących działań administracyjnych, systemów utrzymania i oceny zwierząt. Muszą opanować umiejętność efektywnej współpracy z coraz większą liczbą różnych firm i instytucji obsługujących rolnictwo.

Budowanie strategii należy rozpocząć od charakterystyki aktualnej sytuacji PTZ i określenia jego kondycji. Zdefiniowanie bazy wyjściowej opiera się nie tylko na śledzeniu efektów bieżącej działalności poszczególnych obszarów funkcjonowania Towarzystwa, wynikających z ogólnego nadzoru. Potrzebne są także dodatkowe analizy i dyskusje nad wyznaczeniem tendencji rozwojowych, sformułowaniem prognoz i warunków działania w przyszłości. Budowanie strategii wymaga przenikliwych symulacji i rzeczowych debat, które powinny doprowadzić do sprecyzowania zadań i zapewnienia środków potrzebnych do ich realizacji. Konieczne jest wskazanie możliwości i zagrożeń funkcjonowania PTZ, spowodowanych otoczeniem wewnętrznym, jak i zewnętrznym, wyłonienie najważniejszych czynników wpływających na rozwój i funkcjonowanie Towarzystwa. Prowadzone analizy i dyskusje pozwolą na określenie mocnych i słabych stron Towarzystwa na tle innych pokrewnych podmiotów oraz w odniesieniu do bieżącej sytuacji społeczno-gospodarczej.

Niewątpliwie najmocniejszą stroną PTZ jest jego ciekawa, prawie 100-letnia historia, z której możemy być dumni, obejmująca niezwykle burzliwy okres naszych dziejów. Towarzystwo zostało założone w 1922 roku, krótko po odzyskaniu przez Polskę niepodległości. PTZ należy do grona najstarszych towarzystw naukowych w kraju i zostało założone jako jedno z pierwszych zootechnicznych towarzystw na świecie [4]. Te fakty pozytywnie wyróżniają PTZ spośród innych towarzystw naukowych, wskazując na jego specyfikę oraz odmienność. Skłaniają do porównań i dokonywania odniesień do dnia dzisiejszego. Mają także swoje znaczenie marketingowe i powinny być skuteczniej wykorzystywane do kształtowania aktualnego wizerunku Towarzystwa.

Nieocenioną wartością jest bogata tradycja działania PTZ, urozmaicona zmieniającymi się epokami i systemami gospodarczymi. Z perspektywy historycznej warto zauważyć, że chlubą Towarzystwa jest zarówno jego istotny wkład w rozwój polskiej zootechniki, jak i niezwykle ważna działalność propaństwowa. Zwłaszcza w okresie międzywojennym i zaraz po II wojnie światowej, PTZ przyczyniało się do ustabilizowania państwowości polskiej po okresie zaborów i po dwóch światowych wojnach. PTZ wniosło istotny wkład w odbudowę i organizację chowu i hodowli zwierząt po zniszczeniach wojennych, a także w upowszechnianie wyników badań zootechnicznych. O osiągnięciach Towarzystwa i stylu działania w przeszłości świadczą m.in. przekazywane ustnie, z pokolenia na pokolenie, opowiadania o sylwetkach wielu zaangażowanych zootechników i działaczy, a także ich biogramy zapisane na kartach z dziejów zootechniki [1, 2].

PTZ na początku swojego istnienia było towarzystwem naukowym w ścisłym znaczeniu tego słowa, co wyrażał ówczesny statut, stawiając za cel m.in. "(…) prowadzenie i wspieranie naukowych badań biologicznych w zastosowaniu do hodowli zwierząt domowych ze szczególnym uwzględnieniem zagadnień mogących służyć za podstawę do rozwiązania pytań praktyki hodowlanej" [3]. Obecnie PTZ nie prowadzi bezpośrednio badań naukowych. Ale zgodnie z aktualnie obowiązującym statutem [5], pracuje na rzecz rozwoju nauk zootechnicznych, głównie poprzez upowszechnianie wiedzy, organizowanie różnych form spotkań naukowych – zjazdów, sesji, warsztatów i zebrań referatowo-dyskusyjnych, a także poprzez popularyzację wiedzy w drodze opraco-

wywania i wydawania publikacji w dyscyplinie zootechnika. Współpracuje z różnymi instytucjami, przyczyniając się do integracji środowiska zootechników.

Jedną z głównych form działalności naukowej Towarzystwa jest organizowanie dorocznych zjazdów, na których prezentowanych jest zwykle kilka referatów problemowych oraz szereg komunikatów naukowych podczas obrad sekcji specjalistycznych. Aktualnie działa kilka sekcji, odpowiadających głównym gatunkom zwierząt gospodarskich, a także sekcje chowu i hodowli drobiu, zwierząt futerkowych oraz zwierząt towarzyszących i dzikich. Podczas obrad sekcji specjalistycznych prezentowane są najbardziej aktualne wyniki badań i problemy z zakresu biologii, hodowli i chowu zwierząt. Obrady w sekcjach gromadzą przedstawicieli nie tylko wszystkich jednostek naukowo-badawczych zajmujących się zagadnieniami zootechnicznymi, ale także hodowców oraz przedstawicieli firm z otoczenia rolnictwa. Spotkania te są forum dyskusyjnym i wymiany poglądów, przyczyniając się do upowszechniania aktualnych wyników badań nad zwierzętami gospodarskimi.

Akademicki charakter PTZ symbolizuje także lokalizacja jego regionalnych agend. Podstawowa działalność jest prowadzona w 9 kołach umiejscowionych przy dawnych wydziałach zootechnicznych wyższych szkół rolniczych. Towarzystwo posiada swoje niezależne struktury, współpracujące zarówno z uniwersytetami, instytutami, jak i najważniejszymi instytucjami działającymi w poszczególnych regionach. Naukowy charakter PTZ kojarzy się również z tym, że duża część członków jest zatrudniona w jednostkach szkolnictwa wyższego bądź instytutach badawczych.

PTZ dysponuje dużym potencjałem intelektualnym swoich członków. Większość jest zaangażowanych czynnie w uprawianie nauki. Niemała liczba prowadzi działalność gospodarczą poprzez kierowanie instytucjami i gospodarstwami rolnymi, które zajmują się chowem i hodowlą zwierząt. Są też przedstawiciele firm przetwórczych oraz innych działających na rzecz rolnictwa. Członkowie Towarzystwa są dobrze wykształceni, legitymują się stopniami i tytułami naukowymi.

Towarzystwo posiada własne wydawnictwa. Pod patronatem PTZ najdłużej, od 1927 roku z niewielkimi przerwami, jest wydawany „Przegląd Hodowlany", ukazujący się przez długi okres jako miesięcznik, a od marca 2012 r. jako dwumiesięcznik. Długie, 87-letnie dzieje wydawania „Przeglądu Hodowlanego" mają swój wymiar historyczny, co może mieć także duże znaczenie rynkowe i szkoda, że w tak małym stopniu ten ważny fakt jest wykorzystany dla celów marketingowych, związanych z rozszerzeniem zasięgu czasopisma i do zwiększenia jego pozycji na krajowym rynku fachowych czasopism specjalistycznych. W latach 1954-1990 był też wydawany „Przegląd Naukowej Literatury Zootechnicznej", w którym upowszechniano głównie wyniki zagranicznych prac naukowych, publikowanych w czasopismach obcojęzycznych. Możliwość publikowania oryginalnych prac naukowych z zakresu zootechniki zapewniały wydawane przez PTZ od 1990 roku „Zeszyty Naukowe", które od 2005 roku ukazują się pod nazwą „Roczniki Naukowe Polskiego Towarzystwa Zootechnicznego". Aktualnie zarówno „Przegląd Hodowlany", jak i „Roczniki Naukowe PTZ" są poddawane okresowej ocenie i znajdują się na ministerialnej liście czasopism naukowych. Warto zaznaczyć, że wydawca podejmuje ambitne starania w kierunku podniesienia poziomu merytorycznego tych czasopism, aby zajmowały one coraz wyższe pozycje w prowadzonych rankingach.

Towarzystwo aktywnie uczestniczy w międzynarodowej współpracy naukowej. Od 1963 roku jest członkiem Europejskiej Federacji Zootechnicznej (EFZ). Polacy wnoszą znaczący wkład w funkcjonowanie EFZ. Stosunkowo licznie uczestniczą w dorocznych zjazdach, zasiadają w gremiach decyzyjnych i biorą udział w jej pracach. Warto podkreślić, że PTZ we współpracy z EFZ już zorganizowało w Polsce dwa doroczne Kongresy Federacji: w 1975 r. i w 1998 r., a w 2015 roku odbędzie się w Warszawie trzeci Zjazd EFZ, do którego przygotowania idą pełną parą.

Również widoczne są słabe strony Towarzystwa, o których zwykle nie mówi się głośno. Niepokojąca zwłaszcza jest tendencja zmniejszania się liczby jego członków. Wiąże się to również ze stosunkowo niewielką dynamiką pozyskiwania młodych kandydatów spośród studentów, doktorantów i absolwentów, co wyraźnie widać na dorocznych zjazdach, na których dominują ilościowo uczestnicy zaawansowani wiekiem. Udział młodzieży jest prawie niezauważalny, mimo że podejmowane są różne próby przyciągania w jego szeregi młodych zootechników. Spośród ważniejszych ofert skierowanych do młodych można wymienić organizowanie od 1983 roku konkursu prac magisterskich, a od 2008 roku – prac doktorskich, a także specjalnych sesji podczas zjazdów, adresowanych do młodych naukowców, co niestety nie przekłada się znacząco na ich członkostwo w PTZ i bliższą współpracę.

Spośród innych słabych stron należy wskazać na ciągle dyskutowany i w małym stopniu wdrażany niedostateczny poziom współdziałania z praktyką zootechniczną, brak zaangażowania w wiarygodne i kompetentne doradztwo rolnicze, na niemrawą współpracę z firmami i instytucjami działającymi w otoczeniu rolnictwa, agendami rządowymi i samorządowymi, unikanie podejmowania spraw trudnych. Także obserwuje się coraz częściej wśród szeregowych członków brak zainteresowania działalnością Towarzystwa, co wyraża się m.in. małą frekwencją na zebraniach referatowo-dyskusyjnych i brakiem czynnego udziału w pracach społecznych podejmowanych w ramach poszczególnych kół i całego Towarzystwa. W dalszej kolejności należy wymienić ograniczenia wynikające z malejącego znaczenia i niskiej rangi zawodu zootechnika w odbiorze społecznym, niewystarczającą otwartość na doraźne problemy i potrzeby płynące z zewnątrz, małą aktywność istniejących struktur organizacyjnych, adekwatnie do potrzeb praktyki.

Spośród ewentualnych zagrożeń dla rozwoju działalności PTZ należy chyba wspomnieć o rozbiciu środowiska zootechnicznego i braku integracji wokół najważniejszych spraw. Można wręcz wskazać przykłady działań szkodliwych dla środowiska zootechników, podejmowanych mniej lub bardziej świadomie, nie sprzyjających integracji w imię m.in. źle pojmowanej konkurencyjności. Chociaż konkurencja w dobie wolnego rynku jest nieunikniona, np. konkurencja o stosunkowo skromne środki finansowe z dotacji budżetowych, konkurencja o kandydatów do szkół rolniczych szczebla średniego czy wyższego, to jednak nie musi ona prowadzić do egoistycznej rywalizacji kosztem innych i burzenia wypracowanych i przyjętych zasad współpracy.

Wspomniane zagrożenia nie mogą przekreślić możliwości, jakie niewątpliwie ciągle rysują się przed Towarzystwem oraz są do podjęcia i zagospodarowania przez PTZ. Sądzę, że pogłębiona i rzetelna analiza mocnych i słabych stron pozwoli na udzielenie odpowiedzi na pytanie, w jakim miejscu jesteśmy jako Towarzystwo, co z kolei umożliwi zdefiniowanie szans i warunków dalszego rozwoju PTZ.

Budowanie strategii jest ważne. Jednak już teraz trzeba myśleć o jej realizacji. Nie jest sztuką mieć strategię, ale sztuką jest umiejętnie ją wdrożyć. Potrzebne jest zarówno wskazanie konkretnych i realnych planów, jak i określenie harmonogramu ich wdrażania. Osiągnięcie wytyczonych celów zależy od postawy i aktywności wszystkich członków. To ludzie są podmiotem i najważniejszym elementem Towarzystwa. Ich wiedza i zaangażowanie stanowią o jego sile. Dlatego intencją Zarządu Głównego od początku podjęcia inicjatywy dotyczącej procesu budowania strategii było włączenie jak najliczniejszej rzeszy członków PTZ, zorganizowanych w poszczególnych kołach, sekcjach i komisjach. Liczymy przede wszystkim na zaangażowanie zarządów kół i sekcji, na czele z ich PT Przewodniczącymi.

Szczególnie ważne i ciągle aktualne jest podjęcie dyskusji i wypracowanie stanowiska odnośnie do takich kluczowych spraw, jak: zwiększenie członkostwa ludzi młodych, efektywna współpraca z praktyką zootechniczną, doradztwo rolnicze, organizowanie specjalistycznych szkoleń i kursów, aktywizowanie współpracy z pokrewnymi towarzystwami naukowymi na szczeblu krajowym i międzynarodowym, z organizacjami rządowymi, pozarządowymi oraz władzami samorządowymi, podejmowanie wspólnych działań me-

rytorycznych z odpowiednimi podmiotami krajów sąsiednich, podniesienie prestiżu zawodu zootechnika, a także cały szereg innych, istotnych dla przyszłości Towarzystwa kwestii.

Literatura: 1. Biografie zasłużonych zootechników polskich. W: KARTY Z DZIEJÓW ZOOTECHNIKI POLSKIEJ na pięćdziesięciolecie (1922-1972) Polskiego Towarzystwa Zootechnicznego im. Michała Oczapowskiego (s. 255-550). PTZ, PWRiL, Warszawa 1973. **2.** Biografie zasłużonych zootechników polskich. W: KARTY Z DZIEJÓW ZOOTECHNIKI POLSKIEJ na 75-lecie (1922-1997) Polskiego Towarzystwa Zootechnicznego im. Michała Oczapowskiego. Część II – lata 1972-1997 (s. 171-358). PTZ, Warszawa 1997. **3. Nowicka M.**, 1973 – Z dziejów Polskiego Towarzystwa Zootechnicznego im. Michała Oczapowskiego. W: KARTY Z DZIEJÓW ZOOTECHNIKI POLSKIEJ na pięćdziesięciolecie (1922-1972) Polskiego Towarzystwa Zootechnicznego im. Michała Oczapowskiego (s. 11-39). PTZ, PWRiL, Warszawa 1973. **4. Staliński Z.,** 1997 – Polskie Towarzystwo Zootechniczne im. Michała Oczapowskiego w latach 1972-1996. W: KARTY Z DZIEJÓW ZOOTECHNIKI POLSKIEJ na 75-lecie (1922-1997) Polskiego Towarzystwa Zootechnicznego im. Michała Oczapowskiego. Część II – lata 1972-1997 (s. 13-59). PTZ, Warszawa 1997. **5.** Statut Polskiego Towarzystwa Zootechnicznego.

Działalność Poznańskiego Koła PTZ

Zbigniew Sobek

Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu

Większość towarzystw naukowych przeżywa obecnie pewien kryzys, zwłaszcza aktywnego udziału członków. Co gorsze, średnia wieku członków jest bardzo wysoka, a to również nie rokuje dobrze i grozi dalszym obniżeniem wielkości towarzystw. Czasy wszechobecnego Internetu to czasy, w których wszelkiej wiedzy szukamy w „sieci", a nie na forum towarzystw naukowych.

Okazuje się jednak, że są to spekulacje, które nie potwierdzają tezy, że jeżeli czegoś nie można znaleźć w Internecie, to to coś nie istnieje. Potęga Internetu jest niepodważalna, ale ludzie jednak chcą się spotykać i rozmawiać ze sobą, a nawet prowadzić spory o ważne sprawy dla środowiska. Długo w środowisku zootechnicznym trwała na przykład dyskusja nad formułą krajowych zjazdów PTZ, nad częstością obrad czy zakresem tematycznym. Ostatecznie ustalono, że zjazdy odbywać się będą co roku i bez podziału na gatunki zwierząt. Takie rozwiązanie sprzyja pogłębieniu współpracy, nawiązywaniu kontaktów, umożliwia dzielenie się swoimi osiągnięciami naukowymi.

Tak właśnie jest w Kole Poznańskim, gdzie co roku organizujemy Forum Zootechniczno-Weterynaryjne. Tematykę tych spotkań staramy się tak dobierać, żeby była ciekawa zarówno dla środowiska hodowców, jak i weterynarzy, ponieważ te dwie grupy zawodowe muszą rozwiązywać we własnym zakresie wspólne problemy. Wydawało się, że jubileuszowe X Forum może oznaczać już wyczerpanie się ciekawej tematyki. Jednak stało się inaczej, praktycznie liczba uczestników była równa maksymalnej pojemności sali Kolegium Rungego – 146 osób (sprawozdanie z X Forum zostało opublikowane w „Przeglądzie Hodowlanym" nr 4/2014). Dlatego XI Forum pt. „Systemy udojowe – wady i zalety" planujemy zorganizować w sali na 400 osób, jednocześnie zmieniając ramy Forum. W nowych ramach Forum będzie dwudniowe: 1. dzień, to objazd gospodarstw z najciekawszymi instalacjami systemów udojowych, 2. dzień, to dzień konferencyjny i promocyjny firm związanych z bydłem mlecznym. Jest to wielkie wyzwanie organizacyjne, ale mając świetnych współpracowników i liczne firmy zainteresowane atrakcyjną tematyką Forum wierzymy, że uda nam się zorganizować konferencję satysfakcjonującą dla wszystkich uczestników.

W tym roku Zarząd Poznańskiego Koła zadecydował o zorganizowaniu nietypowych zebrań referatowych – w terenie, przy zwierzętach. Były dwa takie zebrania, jedno w maju br. w Nowym Zatomiu koło Międzychodu w Gospodarstwie Agroturystycznym „Olchowy Młyn" – hodowla bawołów wodnych, drugie w czerwcu br. w Tulcach koło Poznania w Wielkopolskim Centrum Hodowli i Rozrodu Zwierząt. Oba zebrania cieszyły się znacznie większym zainteresowaniem niż wykłady organizowane w murach Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu.

„Olchowy Młyn" – hodowla bawołów wodnych (*Bubalus bubalis*)

Gospodarstwo prowadzone jest przez dr. Jerzego Harabasza i faktycznie ma prawdziwy młyn o napędzie wodnym. W gospodarstwie o powierzchni około 60 ha utrzymywane jest stado podstawowe bawołów liczące 35 samic zarodowych oraz liczną młodzież z własnej hodowli. Większość to potomstwo po sprowadzonym z Niemiec buhaju Wili (fot. 1).

Fot. 1. Byk Wili w swoim haremie (fot. H. Frąckowiak)

Fot. 2. Prof. dr hab. Ryszard Skrzypek (po lewej) z dr. Jerzym Harabaszem (po prawej) podczas wspólnego wykładu (fot. D. Jarczak)