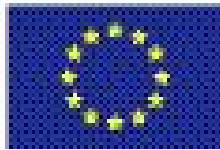


Magyarország célba ér



A projekt az Európai Unió társfinanszírozásával,
az Európa terv keretében valósul meg.

Kozári József

Szaktanácsadás



HEFOP 3.3.1–P.-2004-06-0071/1.0

Ez a kiadvány a
„Gyakorlatorientált képzési rendszerek kialakítása
és minőségi fejlesztése az agrár-felsőoktatásban”
című program keretében készült

Kozári József

Szaktanácsadás

Szerzők:

Kozári József

Szent István Egyetem

Ritter Krisztián

Szent István Egyetem

Szabóné Pap Hajnalka

Károly Róbert Főiskola

Szabóné Willin Erzsébet

Károly Róbert Főiskola

Tóth Krisztina

Szent István Egyetem

Lektor:

Szűcs István

Károly Róbert Főiskola

© DE AMTC AVK 2007

ISBN 978-963-9732-78-0

**E tankönyv teljes mértékben megegyezik a Debreceni Egyetem honlapján,
a <http://odin.agr.unideb.hu/hefop/> elérési úton megtalálható, azonos című tankönyvvel.**

Első kiadás

A kiadvány szerzői jogvédelem alatt áll. A kiadványt, illetve annak részeit másolni, reprodukálni, adatrögzítő rendszerben tárolni bármilyen formában és bármilyen eszközzel – elektronikus úton vagy más módon – a kiadó és a szerzők előzetes írásbeli engedélye nélkül tilos.

Kiadó:

Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma
Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar

Debrecen, 2007

TARTALOMJEGYZÉK

1. A MEZŐGAZDASÁGI SZAKTANÁCSADÁS FOGALMA, CÉLJA.....	10
A SZAKTANÁCSADÁS CÉLJA	12
GAZDASÁGI CÉLKITŰZÉSEK	12
TÁRSADALMI CÉLKITŰZÉSEK	12
A VIDÉKI SZAKTANÁCSADÁS FUNKCIÓI.....	13
2. A MEZŐGAZDASÁGI SZAKTANÁCSADÁS TÖRTÉNETE, FEJLŐDÉSE MAGYARORSZÁGON	14
3. SZAKTANÁCSADÁSI POLITIKA	19
3.1 A SZAKTANÁCSADÁSI POLITIKÁT BEFOLYÁSOLÓ FONTOSABB TÉNYEZŐK	19
GAZDÁLKODÁSI CÉL	19
SZAKTANÁCSADÁSI ELVEK	20
A SZAKTANÁCSADÁSI RENDSZER STRUKTÚRÁJA, SZEMÉLYI ÖSSZETÉTELE	20
OKTATÁSI ÉS KUTATÁSI POLITIKA.....	20
A RENDELKEZÉSRE ÁLLÓ TERMÉSZETI, GAZDASÁGI ÉS EMBERI ERŐFORRÁSOK	20
A VIDÉKFEJLESZTÉS NEMZETI PRIORITÁSAI.....	20
3.2 A SZAKTANÁCSADÁSI POLITIKA SZÍNTEREI	21
NEMZETI SZAKTANÁCSADÁSI POLITIKA	21
HELYI (VAGY REGIONÁLIS) SZAKTANÁCSADÁSI POLITIKA	21
4. A MEZŐGAZDASÁGI SZAKTANÁCSADÁS LEGISMERTEBB STRATÉGIÁI, MEGKÖZELÍTÉSI MÓDSZEREI	23
4.1 AZ ÁLLAM ÁLTAL TÁMOGATOTT SZAKTANÁCSADÁSI RENDSZEREK	24
4.2 GAZDASZERVEZETEK ÁLTAL VÉGZETT SZAKTANÁCSADÁS	30
4.3 KERESKEDELMI CÉLÚ SZAKTANÁCSADÁS	30
4.4 MAGÁN SZAKTANÁCSADÁS.....	32
5. A SZAKTANÁCSADÁS TERÜLETÉN DOLGOZÓK FUNKCIÓI	34
5.1 A SZAKTANÁCSADÓ	34
5.2 A SZAKTANÁCSADÓ SEGÍTŐI	40
5.3 A SZAKTANÁCSADÁSBAN DOLGOZÓK SZÁMÁT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK	41
6. A TANÁCSADÁS SZAKTERÜLETEI	43
7. A MEZŐGAZDASÁGI ISMERETI ÉS INFORMÁCIÓS RENDSZER (MIIR).....	48
7.1 AZ INFORMÁCIÓ-TECHNOLÓGIAI ESZKÖZÖK HASZNÁLATA	50
DIREKTIVÁLT ADATOK ÉS INFORMÁCIÓK	50
GENERÁLT ADATOK ÉS INFORMÁCIÓK	51
KÉRT (LEKÉRT) ADATOK ÉS INFORMÁCIÓK	51
GYŰJTÖTT ADATOK ÉS INFORMÁCIÓK	51
EGYÉB, KAPCSOLÓDÓ ADATOK ÉS INFORMÁCIÓK.....	51

7.2 A MINTAGAZDASÁGOK SZEREPE AZ ISMERETI ÉS INFORMÁCIÓS RENDSZERBEN	51
SZAKISKOLAI (KÖZÉP- ÉS FELSŐSZINTŰ TANINTÉZETEKHEZ KAPCSOLÓDÓ) GAZDASÁGOK	51
KUTATÓINTÉZETEK ÁLTAL MŰKÖDTETETT KÍSÉRLETI GAZDASÁGOK	52
ÖNÁLLÓ MINTAGAZDASÁGOK	52
7.3 A HELYI MEZŐGAZDASÁGI ISMERETI ÉS INFORMÁCIÓS RENDSZER ÉRTÉKELÉSE	53
8. A SZAKTANÁCSADÓ SZERVEZETEK ELSŐDLEGES CÉLCSOPORTJAI.....	57
9. DÖNTÉSTÁMOGATÁS	59
9.1 A DÖNTÉSEK TÍPUSAI	59
9.2 A SZAKTANÁCSADÁS FORMÁI	60
10. A SZAKTANÁCSADÁS FOLYAMATA.....	63
10.1 A PROBLÉMAMEGOLDÓ SZAKTANÁCSADÁS FOLYAMATÁNAK ÁLTALÁNOS MODELLJE	63
ELSŐ LÉPÉS: INDÍTÓ ÉSZLELÉS	64
MÁSODIK LÉPÉS: A PROBLÉMÁK ÉS LEHETŐSÉGEK FELTÁRÁSA	66
HARMADIK LÉPÉS: A CÉLOK MEGFOGALMAZÁSA	67
NEGYEDIK LÉPÉS: A SZAKTANÁCSADÁS	67
ÖTÖDIK LÉPÉS: AZ ÉRTÉKELÉS	67
10.2 PROBLÉMAMEGELŐZŐ SZAKTANÁCSADÁS	68
A CÉLCSOPORT KIVÁLASZTÁSA.....	69
A CÉLCSOPORT ELEMZÉSE.....	69
- A CÉLCSOPORT HELYZETE.....	70
- A CÉLCSOPORT ISMERETEI	70
- A CÉLCSOPORT MELY TAGJAI HOZZÁK A DÖNTÉSEKET.....	70
- A CÉLCSOPORT ÁLTAL IGÉNYBE VETT KOMMUNIKÁCIÓS CSATORNÁK	70
- A CÉLCSOPORT TAGJAI ÉS A SZAKTANÁCSADÓ KÖZÖTTI VISZONY	70
A CÉLCSOPORTRA VONATKOZÓ ADATOK MEGSZERZÉSE	70
A TERÜLETEN ÉLŐ BEFOLYÁSOS SZEMÉLYISÉGEK HELYZETÉRTÉKELÉSE	70
INFORMÁCIÓGYŰJTÉS KÉRDŐÍVEK SEGÍTSÉGÉVEL	71
INFORMÁCIÓGYŰJTÉS KIADVÁNYOKBÓL.....	71
AZ INFORMÁCIÓGYŰJTÉS KOMPLEX MEGKÖZELÍTÉSE	71
A SZAKTANÁCSADÁS ÜTEMEZÉSE	71
A SZAKTANÁCSADÓI PROGRAM TERVEZETÉNEK MEGÍTÉLÉSE.....	71
SZAKTANÁCSADÓI PROGRAMTERVEZET ÖSSZEÁLLÍTÁSA.....	72
11. SZAKTANÁCSADÁSI ETIKA	79
A KORREKT AJÁNLATTÉTEL	79
TÁRGYILAGOSSÁG ÉS PÁRTATLANSÁG.....	79
INFORMÁCIÓK A KAPOTT VAGY A FIZETETT JUTALÉKOKRÓL.....	79
A TITKOSSÁG	80
A TANÁCSADÓI DÍJ MEGÁLLAPÍTÁSA.....	80

AZ ÉRDEKÜTKÖZÉSEK ELKERÜLÉSE.....	80
A TANÁCSADÓ ÉS AZ ÜGYFÉL KAPCSOLATA.....	81
ETIKA AMERIKAI MÓDRA	82
ETIKA MAGYAR MÓDRA	82
12. HATÉKONY MUNKACSOPORTOK KIALAKÍTÁSA	84
ELSŐ SZAKASZ: A CSOPORT ALAKULÁSA, FORMÁLÓDÁSA	84
MÁSODIK SZAKASZ: A POLARIZÁCIÓ, ELLENÁLLÁS FÁZISA	85
HARMADIK SZAKASZ: KONSZOLIDÁCIÓ, RENDEZŐDÉS FÁZISA.....	85
NEGYEDIK SZAKASZ: PRODUKTIVITÁS, TELJESÍTÉS FÁZISA.....	86
TOVÁBBI KRITÉRIUMOK	87
ÖTÖDIK SZAKASZ: ELSZAKADÁS VAGY VÁLTOZTATÁS, ÁTALAKULÁS FÁZISA.....	87
13. AZ ÚJ ISMERETEK ADAPTÁLÁSÁNAK ÉS ELTERJEDÉSÉNEK FOLYAMATA	89
13.1 INNOVÁCIÓ.....	89
13.2 AZ ADAPTÁCIÓS FOLYAMAT FÁZISAI.....	90
NEM TUDATOS FÁZIS	90
TUDATOS FÁZIS.....	90
INFORMÁCIÓS FÁZIS	90
ÉRTÉKELÉSI FÁZIS.....	90
KÍSÉRLETI FÁZIS	91
ELFOGADÁSI FÁZIS.....	91
13.3 AZ INNOVÁCIÓK, AZ ÚJDONSÁGOK TERJEDÉSE	91
INNOVÁTOR VÁLLALKOZÓK (ÚJÍTÓK)	93
A KORAI ALKALMAZÓK/ELFOGADÓK	93
KORAI TÖBBSÉG.....	93
KÉSŐI TÖBBSÉG.	94
LEMARADÓK.	94
13.4 AZ ÚJÍTÁSOK ELTERJEDÉSÉT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK.....	94
A GAZDÁLKODÓRA, ILLETVE A VÉGZETT TEVÉKENYSÉGRE VONATKOZÓ TÉNYEZŐK	94
A GAZDÁLKODÓ KORA	94
A GAZDÁLKODÓ SZAKKÉPZETTSÉGE	95
A GAZDÁLKODÓ ÉS A SZAKTANÁCSADÓ KAPCSOLATA.....	95
A GAZDASÁG MÉRETE ÉS BEVÉTELE.....	95
AZ ÚJÍTÁSRA VONATKOZÓ TÉNYEZŐK.....	95
AZ ÚJÍTÁS BEKERÜLÉSI KÖLTSÉGE	95
AZ ÚJÍTÁS ÉRTÉKE, AZ ÉRZÉKELT ELŐNYÖK	95
ILLESZTHETŐSÉG, AZ ÚJÍTÁS ÖSSZEFÉRTHETŐSÉGE	95
AZ ÚJÍTÁS BONYOLULTSÁGA, KOMPLEXITÁSA	95
MEGFIGYELHETŐSÉG, AZ ÚJÍTÁS KIPRÓBÁLHATÓSÁGA.....	96
AZ ÚJÍTÁS OSZTHATÓSÁGA	96

AZ ÚJÍTÁSOK ELTERJEDÉSÉT BEFOLYÁSOLÓ EGYÉB (KÜLSŐ) TÉNYEZŐK	96
14. AZ ISMERETÁTADÁS MÓDSZERTANA.....	97
14.1 A KOMMUNIKÁCIÓ FOGALMA.....	98
14.2 AZ EMBERI KOMMUNIKÁCIÓ TÍPUSAI.....	99
14.3 A KOMMUNIKÁCIÓ FOLYAMATA.....	100
AZ ÜZENET KÓDOLÁSA	100
A CSATORNA.....	101
AZ ÜZENET DEKÓDOLÁSA	101
AZ ÜZENET ÉRTELMEZÉSE.....	101
14.4 A VERBÁLIS ÉS NEM VERBÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ	102
14.5 A SIKERES KOMMUNIKÁCIÓ FELTÉTELEI A BESZÉDBEN	104
A SIKERES KOMMUNIKÁCIÓ TOVÁBBI FELTÉTELEI	105
ÖNMEGJELENÍTÉS	105
KAPCSOLAT	106
A HÍR FELFOGÁSA	106
VISSZAJELZÉS	107
A HATÉKONY KOMMUNIKÁCIÓ KORLÁTAinak ISMERETE	107
14.6 A SZAKTANÁCSADÓK SZÁMÁRA LEGFONTOSABB SZOCIÁLPSZICHOLÓGIAI ISMERETEK	108
ÉRZÉKELÉS, ÉSZLELÉS	108
FIGYELEM	108
EMLÉKEZÉS.....	109
MOTIVÁCIÓ.....	109
A SZAKTANÁCSADÓ HATALMÁNAK FORRÁSAI	110
14.7 A SZAKTANÁCSADÁSBAN ALKALMAZHATÓ ISMERETÁTADÁSI MÓDSZEREK CSOPORTOSÍTÁSA	111
14.8 EGYÉNI KOMMUNIKÁCIÓS MÓDSZEREK	114
AZ EGYÉNI TANÁCSADÁSKOR ALKALMAZOTT KONZULTÁCIÓ FOLYAMATMODELLJE	117
KAPCSOLATÉPÍTÉS	117
HELYZETELEMZÉS	117
CÉLMEGJELÖLÉS	118
MAGATARTÁSELEMZÉS.....	118
PERSPEKTÍVAELEMZÉS.....	118
DÖNTÉS.....	118
CSELEKVÉSI TERV	119
A MEGBESZÉLÉS.....	119
EREDMÉNYÉRTÉKELÉS.....	119
A FARMLÁTOGATÁS ELŐKÉSZÍTÉSE	120
A KONZULTÁCIÓ LEFOLYTATÁSA.....	121
A KONZULTÁCIÓT KÖVETŐ TEENDŐK.....	122
14.9 CSOPORTOS ISMERETÁTADÁSI MÓDSZEREK	122
A KÖZÖNSÉG	124

A CÉL	125
A TÉMAKÖR	125
AZ IDŐ	125
A HELY	126
AZ ELŐADÁS SZERKEZETE.....	126
AZ ELŐADÁS MEGTARTÁSA.....	127
AZ ELŐADÁS ÉRTÉKELÉSE.....	127
A BEMUTATÓK ELŐKÉSZÍTÉSE	129
A BEMUTATÓ CÉLJÁNAK MEGHATÁROZÁSA.....	129
A BEMUTATÓ CÉLCSOPORTJÁNAK ÉS IDŐPONTJÁNAK ELDÖNTÉSE	129
A BEMUTATÓ CÉLJAIT SEGÍTŐ ÜZENETEK ÉS INFORMÁCIÓK KIVÁLASZTÁSA	129
A BEMUTATÓ GAZDASÁG KIVÁLASZTÁSA	129
A BEMUTATÓ GAZDASÁGRA VONATKOZÓ ADATOK MEGISMERÉSE.....	130
A BEMUTATÓ LEFOLYÁSÁNAK MEGTERVEZÉSE	130
A BEMUTATÓ LEVEZETÉSE.....	130
FELKÉSZÜLÉS A VITA LEVEZETÉSÉRE.....	132
A VITA CÉLJÁNAK MEGHATÁROZÁSA	132
A TÉMAKÖR PONTOS, TÖMÖR MEGHATÁROZÁSA	132
AZ ÖSSZEHÍVOTT CSOPORT ELEMZÉSE	132
RÉSZLETES VITAVÁZLAT (NAPIREND) KÉSZÍTÉSE.....	132
A CSOPORTTALÁLKOZÓ FELTÉTELEINEK BIZTOSÍTÁSA.....	132
A VITA LEFOLYTATÁSA	132
VITAÜLÉS KEZDETE	133
VITAINDÍTÁS.....	133
VITAIRÁNYÍTÁS	133
VITA LEZÁRÁSA	133
MEGJEGYZÉSEK A KÉRDÉSEK HASZNÁLATÁHOZ	133
A CSOPORTOS VITA ELŐNYEI ÉS HÁTRÁNYAI AZ ELŐADÁSOKKAL SZEMBEN	134
15. OKTATÁSTECHNIKAI SEGÉDESZKÖZÖK ELŐKÉSZÍTÉSE ÉS HASZNÁLATA.....	140
TÁBLÁK, VIZUÁL TÁBLÁK (FLIPCHARTOK).....	140
AZ ÍRÁSVETÍTŐ	140
VETÍTETT KÉP (DIA)	141
A VIDEO LEJÁTSZÓK.....	141
16. MEZŐGAZDASÁGI SZAKTANÁCSADÁS FINANSZÍROZÁSA, SZERZŐDÉSKÖTÉS	143
16.1 A MEZŐGAZDASÁGI SZAKTANÁCSADÁS FINANSZÍROZÁSA	143
16.2 AZ AJÁNLAT ÉS SZERZŐDÉSKÖTÉS	144
SZÓBELI MEGÁLLAPODÁS	145
NYILATKOZAT	145
ÍRÁSBELI SZERZŐDÉS	145

16.3 A SZOLGÁLTATÁS DÍJÁNAK MEGÁLLAPÍTÁSA.....	146
Időegységre eső díj	146
Megbízási díj alkalmazása	147
A tanácsadás eredményétől függő díj	147
Átalánydíj	147
IRODALOMJEGYZÉK.....	149

1. A MEZŐGAZDASÁGI SZAKTANÁCSADÁS FOGALMA, CÉLJA

Ebben a fejezetben áttekintjük a mezőgazdasági szaktanácsadás definícióját, az egyes országokban megfogalmazott értelmét, a gazdasági és társadalmi célkitűzéseit. A témakör érinti a szaktanácsadás funkcióit egyéni és közösségi szinten.

A mezőgazdasági szaktanácsadással kapcsolatos alapirodalom áttanulmányozása során a szaktanácsadás definíciójának számos változatával találkozhatunk. Ezekből kiderül, hogy nagyon nehéz, illetve nem is lehet egy rövid, ugyanakkor mindenre kiterjedő megfogalmazással jellemezni ezt a tevékenységet. Valamennyi szerző csak többszörösen bővített mondattal képes körülírni e fogalmat. A szerzők által megadott definíciók - elsősorban országaik sajátosságaiból kiindulva - a fogalomkör különböző területeire teszik a hangsúlyt.

A **tanácsadás rendszerét meghatározó négy legfontosabb elem** megfogalmazása és alkalmazása teszi egyénivé az adott országban követett szaktanácsadói gyakorlatot. A négy elem a következő:

- a szaktanácsadás általános célja,
- a szaktanácsadás során alkalmazott stratégiák,
- a támogatott ügyfelek köre és
- a szaktanácsadás finanszírozási rendszere.

Mivel ezek az elemek országonként eltérnek egymástól, ezért érthető, hogy a szaktanácsadás fogalma is eltérő értelmezésű. A leggyakrabban idézett, általánosan elfogadott megfogalmazás szerint **a mezőgazdasági szaktanácsadás olyan szolgáltatás, amely oktatási módszerekkel támogatja a vidéken élők szociális, társadalmi és gazdasági fejlődését, elősegítve ezzel életszínvonaluk növelését, valamint a mezőgazdasági élet társadalmi megítélésének javulását.**

E tag definícióban a legfontosabb elem az életszínvonal növelése, amit oktatással és a hatékony gazdálkodási módszerek átadásával kívánnak elérni.

Swanson (1984, Rome) megfogalmazása szerint minden tanácsadói munka célja az, hogy megtanítsa az embereket arra, hogyan éljenek vidéken, hogyan emeljék életszínvonalukat elsősorban önerőből, minimális állami támogatást igénybe véve.

Ez a megfogalmazás tartalmában átfogóbb, mint az előző, mivel az csak a vállalkozót, ez utóbbi pedig az egész mezőgazdasági közösséget tekinti a szaktanácsadás célcsoportjának. Ebben az esetben a szaktanácsadó ismereteit arra használja fel, hogy a vállalkozó életvitelét tökéletesítse. Mindamellett, hogy a második megfogalmazás is általános érvényű, különösen igaz az a fejlődő országok tekintetében. Az ott folyó szaktanácsadás nem szorítkozik csak a mezőgazdaságra, hanem jelentős arányban szociális elemeket is tartalmaz. Ezt a kiterjedt tevékenységet már inkább vidékfejlesztésnek nevezhetjük.

Az a vélemény, mely szerint **a szaktanácsadás az új ismeretek átadása révén segíti az embereket saját problémáik megoldásában**, ma már általánosan elfogadott. Amennyiben ez igaz, akkor a tanácsadás oktatási tevékenységként fogható fel. A tanácsadói oktatás színvonala pedig attól függ, hogy az mennyire képes a mezőgazdasági embereket befolyásolni, és mennyire tudja bennük a hatékonyabb termelés iránti igényt felkelteni.

A következőkben *Kozári* (1999, Gödöllő) vizsgálataira hivatkozva néhány elismert szakértő által megfogalmazott definíciót ismertetünk:

Hollandia (Niels Röling, a Szaktanácsadás-tudományi Tanszék vezetője, Wageningeni Agrártudományi Egyetem): "A szaktanácsadás az önkéntes tanulás támogatására kialakított rendszer."

Dánia (Knud Simonsen, főosztályvezető, Dán Szaktanácsadási Központ): "A szakta-

nácsadás a gazdák szakmai és technológiai ismereteinek bővítését elősegítő tevékenység,"

Irország (Dr. Joseph Mannion, a Szaktanácsadási Tanszék vezetője, Dublini Egyetem): "A szaktanácsadás olyan tevékenység, melynek során információátadással hozzásegítjük a mezőgazdasági lakosságot életszínvonalának emeléséhez."

Skócia (George Barton, irodavezető, Szaktanácsadási Központ, Edinburgh): "A szaktanácsadás olyan ismeretátadás, melynek felhasználásával a vállalkozó magasabb jövedelemre tehet szert."

Anglia (Ian Wallavce, Vidékfejlesztési Tanszék, Readingi Egyetem): "A szaktanácsadás olyan képzési folyamat, amely a megfelelő információk biztosításával képessé teszi az embereket arra, hogy forrásaikat optimálisan használják fel."

Franciaország (Michel Le Gouis, szaktanácsadó): "A szaktanácsadás nem más, mint a vállalkozók és a mezőgazdasági lakosság számára nyújtott olyan információ-szolgáltatás, amely elősegíti az önfejlődést."

Olaszország (Fabio M. Santucci, egyetemi tanár, Asconai Egyetem): "A szaktanácsadás a vállalkozók számára felajánlott integrált ismereti rendszer."

Németország (Volker Hoffmann, egyetemi tanár, Agrárszociológiai Tanszék, Hohenheimi Egyetem): "A szaktanácsadás a vállalkozók problémamegoldását, konfliktuskezelését támogató szolgáltatás."

Norvégia (Solveig Strangstadstuen, egyetemi docens, Norvég Mezőgazdasági Egyetem): "A szaktanácsadás az emberek segítése abban, hogy segítsenek önmagukon."

Svájc (Hans Roth, egyetemi tanár, Svájci Mezőgazdasági Főiskola, Zollikofen): "A szaktanácsadás az emberek segítése abban, hogy megértsék és előnyükre fordítsák a minőségi életet meghatározó tényezőket."

Görögország (Alex Koutsouris, egyetemi docens, Thessaloniki Mezőgazdasági Főiskola): "A szaktanácsadás a mezőgazdasági közösség támogatása annak érdekében, hogy felismerjék a rendelkezésükre álló forrásaikat, és hatékonyan használják fel azokat céljaik eléréséhez."

Amerikai Egyesült Államok (Barbara Ludwig, egyetemi tanár, Ohio Állami Egyetem): "A szaktanácsadás a gyakorlatban jártas kutatók szakismereteinek kiterjesztését jelenti, ugyanakkor hozzájárul a vállalkozók egymás és a témaspecialisták közötti információcsere létrejöttéhez."

Portugália (Timothy L. Koehnen, szaktanácsadó, UTAD/DES): "A szaktanácsadás a mezőgazdasági ismeretek közvetítésének eszköze."

Svédország (Cecilia Waldenström, egyetemi docens, Szaktanácsadási és Adatfeldolgozási Tanszék, Svéd Agrártudományi Egyetem): "A szaktanácsadás a különböző szervezetek azon tevékenysége, amely a kutatási eredményeket és a politikai célokat közvetíti a vállalkozók felé."

A definíciókból látható, hogy az idézett országok egy részében a mezőgazdasági szaktanácsadást helyezik előtérbe. Ez érthető is, hiszen a vidék fejlettségéért vagy elmaradottságáért az elmúlt évtizedekig jórészt a mezőgazdasági termelés színvonala volt a felelős. Jelenleg, a mezőgazdaság szerepének csökkenésével és más alternatív bevételi források megjelenésével a szaktanácsadás céljai is változóban vannak.

A tanácsadás nemcsak definíciójában, hanem követett gyakorlatában is eltér az egyes országokban.

Eltérnek a vélemények annak tekintetében, hogy:

- a tanácsadó csak véleményt nyilváníton, vagy vegyen részt magában a döntéshozatalban is, illetve
- kizárólag csak a vállalkozó tudásának növelésére koncentráljon, vagy ezen túl a konkrét problémákkal is foglalkozzon.

Látható, hogy a tanácsadás fogalmának és követett gyakorlatának nincs egységesen elfogadott definíciója. Ez azért lehetséges, mert a szaktanácsadás mindig a helyi sajátosságoknak megfelelően, eltérő célokkal, eltérő célcsoport érdekében és eltérő gazdasági szinten alakul ki. Ezt felismerve nem lehet célunk egy új definíció megfogalmazása. Meghatározható azonban az a feladatkör, amit Magyarországon a szaktanácsadásnak tennie kell. Nyilvánvalóan a tanácsadásnak többnek kell lennie, mint a problémák feltárása után a lehetőségek hatékony kiaknázására tett javaslat átadása.

Magyarországon a mezőgazdasági szaktanácsadásnak olyan szolgáltatásnak kell lennie, amely hatékony kommunikációs módszerek alkalmazásával segíti a vidéken élőket az általuk adaptálható legújabb ismeretek megszerzésében.

A szaktanácsadás célja

Magyarországon a mezőgazdasági népesség jelentős része kötődik az agrárgazdasághoz. A mezőgazdasági tevékenységet folytatók kisebb hányada jövedelem kiegészítés céljából kapcsolódik az ágazathoz, nagyobb hányadának azonban ez a megélhetés egyetlen forrása.

A mezőgazdaság alacsony jövedelemtermelő képessége miatt a vidék folyamatosan elveszti munkaerő megtartó képességét. A **vidékfejlesztés egyik célja** a mezőgazdasági munkaerő megtartása. Ehhez azonban meg kell találni mindazokat a lehetőségeket, melyek ebbe a tőkeszegény, gyakran alulképzett társadalmi rétegbe könnyen és gyorsan adaptálhatók. **Az endogén, másképpen a belső erőforrásrendszeren alapuló vidékfejlesztés megvalósulásának egyik kiemelkedően fontos bázisa tehát a szaktanácsadás.** E bázis működtetésében nem lehet a mezőgazdaságot a gazdaság más szféráitól elkülönítve kezelni. **Fontos követelmény az alkalmazott szaktanácsadás elhelyezése** az adott térségekben, ami az erőforrásoknak, az adottságoknak való megfeleltetést jelenti. A szaktanácsadás nem lehet független ezektől az adottságoktól, **szorosan kell kapcsolódnia az adott térség vidékfejlesztési elképzeléseihez.**

A szaktanácsadói hálózattal rendelkező országokban a szaktanácsadók jelentős szerepet játszanak a vidékfejlesztésben. Természetesen ezt a szerepet **csak azok a szaktanácsadók tudják felvállalni, akik az adott térségben élnek és dolgoznak, tehát ismerik a kistérség adottságait és lehetőségeit,** továbbá kapcsolatban állnak olyan szervezetekkel, akik **a térség fejlődésének irányt kívánnak mutatni.** Ilyen megközelítésben a szaktanácsadói munka gazdasági és társadalmi célkitűzései a következők:

Gazdasági célkitűzések

A gazdasági célkitűzések a vállalkozások **jövedelmezőségének a javítását** célozzák meg. Ezen belül a szaktanácsadó olyan szakmai segítséget nyújt, mely a vállalkozó életszínvonalának fejlődését eredményezi. A vállalkozók körében végzett felmérések alapján megállapítható, hogy a '90-es évek elején az akkor még új vállalkozók, gyakori esetben kényszer-vállalkozók, elsősorban **technológiai kérdésekkel** fordultak tanácsadókhoz, mivel a termelés beindítása, illetve hatékonyságának a növelése volt a céljuk. Az akkor igénybe vehető állami támogatások megszerzéséhez **pénzügyi, számviteli és adózási ismeretekre** volt szükség, ezért a szaktanácsadók tevékenységi területeiket tovább szélesítették ügyfeleik igényeinek megfelelően. A pályázati lehetőségek figyelésével és pályázatok benyújtásával a szaktanácsadó elősegíthette ügyfelei vállalkozásainak **technikai haladást,** amivel elérte, hogy az általa menedzselte vállalkozók ne maradjanak le a technológiai versenyben.

Társadalmi célkitűzések

A társadalmi célkitűzések közül a legfontosabb az **életszínvonal emelése.** Az életszínvonal emelése tulajdonképpen az előzőekben felsorolt gazdasági célkitűzések megvalósulásán keresztül elérhető. Ezen túlmenően fontos lehet egyes **társadalmi szintű törekvések elérése**

is. Ilyen többek között a környezetvédelemi előírások betartása, ami minden ember alapvető érdeke. A szaktanácsadónak kifejezetten támogatnia kell az erre vonatkozó törekvéseket, és terjesztenie kell az ezzel kapcsolatos ismereteket. A szaktanácsadó munkája során feltárja továbbá a gazdasági és társadalmi szintű változások trendjét, így felkészítheti ügyfeleit arra, hogy azok **alkalmazkodjanak a változó körülményekhez**.

A vidéki szaktanácsadás funkciói

A vidékfejlesztési programok az adottságoknak megfelelő integráltságban tartalmazhatnak mezőgazdasági, környezetvédelmi, oktatási, közösségfejlesztési, vállalkozásfejlesztési és egyéb elképzeléseket. Ezért van az, hogy a hatékony vidékfejlesztési programok igen komplexek, nem szűkülnek le egy-egy szektor fejlesztésére.

Mindezek alapján hangsúlyozni kell, hogy a vidékfejlesztés rendszerében értelmezett szaktanácsadás sokkal szélesebb területre vonatkozik, mint a közvetlen mezőgazdasági tevékenység. Ilyen összefüggésben **a funkciókat két területre lehet osztani**, az egyéni és családi, valamint a közösségi és önkormányzati területekre.

A szaktanácsadás funkciói az egyéni és családi területen:

- gazdasági analízis és tervezés,
- a jövedelmezőség növelése,
- a táj adottságaihoz illeszkedő környezetkímélő gazdálkodás elősegítése,
- alternatív mezőgazdasági programok feltárása,
- a vállalkozás- és üzletvitel fejlesztése,
- pénzügyi források feltárása,
- technológiai transzfer és adaptáció,
- piaci információ és marketing,
- háztartásviteli tanácsadás.

A szaktanácsadás funkciói a közösségi és önkormányzati területen:

- településmarketing-fejlesztés,
- településrendezési koncepciók kidolgozása,
- a hátrányos helyzetű társadalmi csoportok számára készülő programok kidolgozása,
- az önkormányzati tevékenység színvonalának fejlesztése (pl. a vezetés színvonalának emelése),
- közösségi programok kidolgozása.

A példaszerűen felsorolt területek rávilágítanak arra, hogy milyen szoros kapcsolat alakulhat ki e felfogás alapján a vidékfejlesztés és a szaktanácsadás között. A vidékfejlesztési szakemberek egy adott térségre vonatkozóan segítik a meglévő adottságokra épülő fejlesztési irányok kialakítását, a szaktanácsadók pedig az egyes konkrét programok, akciók megvalósításához nyújtanak fontos segítséget a családoknak, településeknek.

A fejezet elsajátításának időigénye: 1 óra

Ellenőrző kérdések:

Mely elemek befolyásolják az egyes országokban követett szaktanácsadási gyakorlatot?

Milyen szempontok alapján definiálják az egyes szerzők a szaktanácsadás fogalmát?

Definiálja a mezőgazdasági szaktanácsadás fogalmát!

Melyek a szaktanácsadás célkitűzései?

Milyen funkciói lehetnek a szaktanácsadásnak egyéni és családi, illetve közösségi szinten?

2. A MEZŐGAZDASÁGI SZAKTANÁCSADÁS TÖRTÉNETE, FEJLŐDÉSE MAGYARORSZÁGON

A fejezet röviden bemutatja a szaktanácsadás történetének állomásait, különös tekintettel a nemzetközi előzményekre és a magyar szaktanácsadás történetének fontosabb állomásaira.

A **tájékozódás és tájékoztatás az emberi élet minőségi fejlődésének alapvető feltétele**. Történelmi eredetét tekintve a tanácsadás egyidős az emberi közösségek, a társadalmi együttélés és termelés kialakulásával. Fejlődése az egyszerű **tapasztalatszerzéstől** a korszerűen szervezett, **tudományosan megalapozott** színvonalig terjed.

A **"szaktanácsadás" terminust először Angliában használták**. 1873-ban a Cambridge Egyetem vezette be ezt a kifejezést az **egyetemi oktatást kiegészítő (extension) felnőttképzés leírására**. A képzés során az egyetem oktatóinak ismereteit az egyszerű embereknek ott adták át, ahol éltek és dolgoztak. Egy évtizeden belül ez a tevékenység elterjedt egész Nagy-Britániában és az Amerikai Egyesült Államok, valamint más országok intézményeiben is.

Az első, kimondottan a szaktanácsadás céljára alakult szervezetek a századforduló idején jelentek meg. Először Japánban 1893-ban, majd az Amerikai Egyesült Államokban intézményesítették a szaktanácsadást. A többi ország csak a II. világháború után fellépő élelmiszerhiány hatására érzekelte a szaktanácsadás szükségességét, mert az élelmiszertermelés növelését elősegítő modern módszerek elterjesztésének leghatékonyabb módját a szaktanácsadásban vélték felfedezni. A szaktanácsadási hálózatot elsők között létrehozó országokat az *2.1 táblázat* sorolja fel.

2.1 táblázat: A szaktanácsadási hálózat kialakításában élenjáró országok

Ország	A szaktanácsadási hálózatok létrehozásának éve
Japán	1893
USA	1914
Egyesült Királyság	1946
Izrael	1948
India	1952
Pakisztán	1952
Egyiptom	1953
Hollandia	1953
Nigéria	1954
Brazília	1956
Belgium	1957

Forrás: Axin, G. 1988.

A '60-as évek elején az önállóvá vált afrikai és ázsiai államok építették ki szaktanácsadási rendszereiket, melyek közül - elsősorban a hibás módszerek alkalmazása miatt - néhány év után több meg is szűnt. A '70-es évek közepétől azonban a helyi kormányok, a FAO és más nemzetközi szervezetek (Világ Bank, IFAD, különböző regionális bankok stb.) nagyobb erőfeszítéssel - az újabb tapasztalatokat is figyelembe véve - újraszervezték a tanácsadás rendszerét ezekben az országokban. Jelenleg a világon működő több mint 200 jelentősebb

szaktanácsadási szervezet fele 1970 után alakult meg. Ezek fő feladata a mezőgazdasági termelők támogatása.

Ahogy az '50-es évek végén az a fejlődő országokban végbement, úgy a 90-es években - a privatizációs folyamatok miatt - a közép- és kelet-európai országokban indult meg az új típusú szaktanácsadási szervezetek létrehozásának folyamata.

A szaktanácsadás csirái Magyarországon a középkorban alakultak ki. Büszkék lehetünk arra, hogy hazánk nemcsak Európában, hanem világszerte is az elsők között volt a mezőgazdasági szakoktatás és a hozzá kapcsolódó szaktanácsadás megszervezésében. Pázmány Péter 1635-ben a Nagyszombati Egyetemet, Komeniusz János pedig néhány évvel később a Sárospataki Főiskolát alapította meg, és mindkét intézményben mezőgazdasági ismereteket is oktattak. A mezőgazdasági szakoktatásban további előrelépést jelentett a gróf Eszterházy János által 1764-ben Tallóson, majd Szempcen (Pozsony megye) és Tessedik Sámuel által 1779-ben Szarvason alapított mezőgazdasági szakiskola. Ezek nemcsak a fiatalság oktatását tűzték ki célul, hanem a felnőtt földművelő lakosság számára is rendszeresen szerveztek tapasztalatcseréket és bemutatókat, ismertették az új, meghonosított növényfajtákat. Az 1797-ben gróf Festetics György által létesített GEORGIKON nemcsak saját birtokai, hanem a környező uradalmak részére is nevelt szakembereket. Az oktatás mellett már akkor nagy gondot fordítottak a gazdálkodás területén a példamutatásra, és a falusi lakosság tájékoztatására. Hazánkban felsőfokú mezőgazdasági szakemberek képzésére Albert Kázmér szász-tescheni herceg 1818-ban Magyaróváron alapított Felsőfokú Mezőgazdasági Tanintézetet, amelynek a kezdetektől igen jelentős szerepe volt a vállalkozók szakmai segítésében is. Gróf Károlyi Lajos a világon elsőként szervezte meg Rohoncon (1839-ben) azt a gazdasági iskolát, ahol télen a gazdák elméleti, nyáron a gyakorlati képzése folyt. 1845-ben Zeleméren, 1846-ban Szőkehalmon nyitotta meg kapuit olyan földműves iskola, ahol a leendő gazdákon kívül a már gazdálkodást folytatók szakmai ismereteinek bővítésével is foglalkoztak. A kiegyezés után sorra alapították meg a "felsőbb gazdasági tanintézeteket", így Debrecenben 1868-ban, Kolozsmonostoron 1869-ben, Kassán 1874-ben.

Magyarországon a szaktanácsadásról szóló első hiteles, írott dokumentum 1892. június 12-én kelt, melyben a földművelésügyi miniszter jóváhagyta a kolozsmonostori és a magyaróvári gazdasági akadémiák tanári testületéből alakított "Tanácsadó Bizottság" működését. A kezdeményezés Balázs Árpád és Újhelyi Imre nevéhez fűződik. A Bizottság szabályzata kimondta, hogy tevékenysége "minden, a mezőgazdaság körébe vágó kérdésre vonatkozik".

A Bizottság a következő alapelvek szerint működött:

- a tanácsot kérő gazdaság önálló és önkéntes kezdeményezése,
- a helyszíni vizsgálat, a megismerés,
- az elvégzett tanácsadás jegyzőkönyvbe foglalása,
- a tanácsadás díjazásának azonos elvek szerinti meghatározása,
- az alapvető költségek állami, intézményi biztosítása,
- a tanácsadással foglalkozó intézmények (magyaróvári, keszthelyi, kassai, debreceni, kolozsvári akadémiák) működésének megyék szerinti kijelölése.

A Bizottság 1900-1916 között 2216 esetben adott tanácsot, útmutatást. Az ezt követő időszakban is voltak kezdeményezések, **a téli gazda- és gazdasszonyképző tanfolyamokon** kiváló szakemberek fejtettek ki tanácsadói tevékenységet.

A szaktanácsadás intézményesített kerete elsősorban a **mezőgazdasági szakoktatási hálózatban kezdett kialakulni**, országos szervezetté azonban ekkor még nem vált. Ennek ellenére egyes rendelkezések ösztönözték a tanácsadás gyakorlását, közöttük például a gazdasági akadémiák szolgálati szabályzatának 33. paragrafusa így rendelkezett: "...feladatuk továbbá a tanároknak, hogy mint tanácsoló és véleményező közegek a kormánynak és a hatóságoknak szakkérdések megoldásánál segítségére legyenek, és hogy szakmunkálatoknak meg-

bíztatás folytán való kidolgozása által ismereteiket a mezőgazdasági ügy érdekében így is érvényesítsék.” Egy körrendelet pedig (50.300/1921. IX. 1.) valamennyi földműves iskola igazgatóját arra utasítja, hogy "...a tanárok hasznos kísérleti eredményeket alkalmasszerűen gazdasági körzetükben minél szélesebb körben értékesítsék, amely munkásság révén a tanár ne csak az iskola szűkebb keretén belül, hanem szaktudásának szóban és írásban való terjesztésével, ezen kívül is gazdaközönségünk hasznos tanácsadója legyen. "

A sorra kibontakozó alsó- és középfokú szakiskolák feladatköri felsorolásából sem hiányzott a tanácsadás művelése. A szarvasi középfokú gazdasági tanintézet szervezeti szabályzatának 4. pontja (79.798. FM. 1927. IX. 1.) így rendelkezett: "...feladata továbbá az intézetnek az, hogy tanszemélyzete a tanításon kívül a mezőgazdaság különböző ágazatára vonatkozó megállapításokat - főleg az említett középbirtokkal kapcsolatos gyakorlati igényekre való különös tekintettel - kísérletek és észleletek útján lehetőleg fejlessze, továbbá hogy a környék kis- és középbirtokosainak gazdasági vonatkozásokban segítségére legyen, s nekik szakügyekben tanácsot adjon, véleményt mondjon. Feladata végül a tanároknak, hogy a gazdasági szakismeretek népszerűsítését és terjesztését előmozdítsák”.

A mezőgazdasági szakiskolák rendeltetéséről és feladatairól szóló FM. 1929. XI. 15-én kelt FM 108.000/IX. 1. számú rendelete úgy intézkedett, hogy "...a környék kisközségeinek szakkérdésekben tanácsokat, felvilágosításokat adjanak".

Több további rendelkezés intézkedett a földbirtokreform során földhöz juttatottak gazdasági irányú oktatásáról és a tanácsadás érdekében teljesítendő kiszállások lebonyolításáról. 1936-ban minden alsó- és középfokú mezőgazdasági szakoktatási intézmény címében és feladatkörében szerepelt a **"Szakiskola és Mezőgazdasági Szaktanácsadó Állomás" elnevezés.**

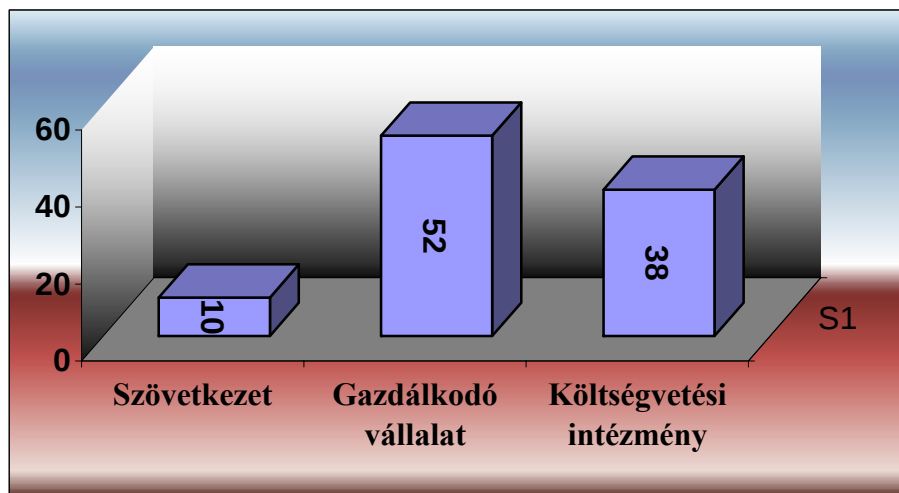
Mezőgazdasági szaktanácsadással nemcsak az oktatási intézmények, hanem a XIX. század közepén kialakuló **érdekképviselések** is foglalkoztak. Közülük a legjelentősebb az 1835-ben alakult Országos Magyar Gazdasági Egyesület (OMGE) vívta ki a legtöbb elismerést. Az OMGE 1847-ben átadott, KÖZTELEK nevet viselő székháza (amelyet egy városi tulajdonban lévő ingatlanon építettek fel) helyet adott szinte valamennyi mezőgazdasági érdekképviselői egyesületnek. Az OMGE volt a kezdeményezője a Megyei Gazdasági Egyletek és a Falusi Gazdakörök kialakításának is. Tevékenysége a II. világháború végéig meghatározó volt.

Közvetlenül a II. világháború után Bíró Gyula, Mohácsi Mátyás, Jeszenszky Árpád, Westsik Vilmos, Nagy Sándor és mások fejtették ki elismerésre méltó tanácsadói munkát.

Az '50-es évek végén és a '60-as évek elején kialakuló és **megerősödő nagyüzemek** megteremtették a feltételeit annak, hogy az intézményesen szervezett szaktanácsadási munka beinduljon. A Kormány a 2.026/1964. (IX. 30.) és az FM. 17/1964. (XII. 30.) számú rendeletében határozott a szaktanácsadási hálózat megszervezéséről. **A nagyüzemekre alapozott szaktanácsadási tevékenység 1965-ben vette kezdetét.** E munkát a Minisztérium által kijelölt agrár-felsőoktatási intézmények, kutatóintézetek, állami gazdaságok, egyéb vállalkozások és szakfelügyeleti szervek tanácsadói végezték, amelyeknek gazdálkodási forma szerinti megoszlását az *2.1 ábra* mutatja be.

Az akkori tapasztalatok igazolták, hogy a hálózat létrehozása helyes döntés volt, mert:

- meggyorsult a fejlett, korszerű termelési eljárások gyakorlatba való átültetése,
- a tanácsadás eredményeként emelkedtek a hozamok,
- az üzemek segítséget kaptak a helyi lehetőségek és tartalékok feltárásában,
- a termelés jövedelmezőbbé vált.



2.1 ábra: Szaktanácsadó szervezetek gazdálkodási forma szerinti megoszlása hazánkban 1976-ban

Az eredmények értékelése ösztönözte néhány fontos intézkedés bevezetését, melyek a tanácsadás továbbfejlesztését szolgálták. Az 1968. március 14-én megjelent 10/1968. sz. MÉM. rendelet meghatározta az "intézményesen szervezett tanácsadás" legfőbb elveit és kereteit. Ez biztosította az önállóság, önkéntesség, szerződésesség, kétoldalú kötelezettség és garanciális felelősség, valamint az anyagi érdekeltség és a díjazottság elveinek érvényesülését. Meghatározta a legfontosabb fogalmi, formai, szervezeti, működési, díjazási, irányítási és felügyeleti követelményeket. A területhez és témához való kötöttséget, valamint a központi kijelölést megszüntette, önkéntes jelentkezéssel a **Központi Szaktanácsadói Címjegyzékbe** vétel elve alapján a működés országos hatókörű lehetőségét megteremtette. A Központi Szaktanácsadói Címjegyzékbe vett szervezetek vezetőiből, illetve a képviselőkből alakult meg 1968. április 25-én az Országos Mezőgazdasági Szaktanácsadási Bizottság (OMSzB).

A címjegyzékben szereplő szervezetek a következő három kategóriába kerülhettek:

- a díjazásért tanácsadást végzők,
- a díjazás nélkül, felügyeleti jogkörben dolgozók és
- a díjazás nélkül, vállalkozási érdekből szaktanácsadást folytatók.

Az OMSzB megalakulását követő két évtized alatt a szaktanácsadói tevékenység mérete és színvonala jelentősen megváltozott. A 2.2 táblázat a bejegyzett szaktanácsadó szervezetek, és az általuk foglalkoztatott szaktanácsadók számának változását szemlélteti az 1968-89 évek közötti időszakban.

2.2 táblázat: A szaktanácsadó szervezetek és a szaktanácsadók számának alakulása 1968-89 között hazánkban

Megnevezés	Év			
	1968	1976	1983	1989
A szaktanácsadó szervezetek száma	74	193	213	225
A szaktanácsadók száma	2100	5170	6200	7100

Forrás: MÉM statisztikai kiadványok (1968 -1989)

A szaktanácsadási hálózat szűkös keretei a '80-as évek végére országos kiterjedésűvé váltak, és valamennyi mezőgazdasági nagyüzemet érintették. Ekkor mintegy 225 szaktanácsadó intézmény 7.100 szaktanácsadója dolgozott, elsősorban a nagyüzemek számára.

A mezőgazdasági termelés iparszerűvé válása, a termeléshez szükséges biológiai, technológiai ismeretek bővülése a nagyüzemi keretek között is igényelte a szakismeret koncentrációját. Egy-egy termék előállításában kimagasló eredményeket elért gazdaságok létrehozták a **termelési rendszereket**, melyekhez szerződéses kapcsolat vagy közös vállalkozás felállítása révén kapcsolódhattak a partnergazdaságok.

A termelési rendszereket a következők is jellemzik:

- - a felhasználó igényeit kielégítő, nagy potenciális termőképességű növény- és állatfajták alkalmazása, valamint a világszínvonalat képviselő termelőeszközök használata,
- - a termelés teljes folyamatát átfogó, tudományos alapokon nyugvó technológia kialakítása és alkalmazása,
- - a termelési rendszer, a rendszergazda és a résztvevő partnergazdaságok érdekeltségére alapozott vállalkozás, melyben a felek szerződésben rögzítik együttműködésük célkitűzéseit, jogaikat és kötelezettségeiket,
- - a rendszergazda rendelkezik mindazon szellemi, anyagi, technikai és szervezeti feltételrendszerrel, amely biztosítja a teljes technológia adaptálhatóságát, az irányítást, ellenőrzést, a technikai bázis javítását és a karbantartását,
- - a termelési rendszer képes a technológia állandó fejlesztésére, a kutatási eredmények, a nemzetközi tapasztalatok és az ezekkel kapcsolatos információk átvételére és átadására.

A termelési rendszerek által nyújtott szaktanácsadás és szolgáltatás mindenképpen hozzájárult a magyar mezőgazdaság termelési színvonalának emeléséhez.

A **termelési rendszerek által alkalmazott gyakorlat azonban nem nevezhető a klasszikus értelemben vett tanácsadásnak**. A kevés magánvállalkozó és a nagyüzemek által integrált kisvállalkozók nem, vagy csak elvétve jutottak hozzá a "tanácsadók" nyújtotta információkhoz. Az integrált kisvállalkozókat az állami gazdaságok, a termelőszövetkezetek és csak ritkábban maguk a termelési rendszerek szakemberei látták el a legszükségesebb információkkal. Jelenleg a megváltozott tulajdonviszonyok szükségessé teszik egy olyan tanácsadói rendszer működtetését Magyarországon, amely a képzett és képzetlen vállalkozók teljes körű információ-ellátását biztosítani tudja.

A XX. század végén a szaktanácsadás iránya a nyugat-európai országokban megváltozott. Továbbra is a mezőgazdasági termelők jelentették az elsődleges célcsoportot, azonban egyre jelentősebb szerepet kaptak a mezőgazdasági lakosságot képező egyéb csoportok is. A kormányok által támogatott vidékfejlesztési programok lehetővé tették a **mezőgazdasági szaktanácsadók megjelenését**. Ez a folyamat Magyarországon a XX. század végére bontakozott ki.

Új fejezet kezdődött tehát a hazai szaktanácsadás történetében.

A fejezet elsajátításának időigénye: 1 óra

Ellenőrző kérdések:

Melyik országban alkalmazták először a "szaktanácsadás" terminust?

Általában milyen okok kényszerítették ki a szaktanácsadás beindítását?

Milyen célokat követtek a XIX. század végén működő, szaktanácsadást is végző tanintézetek?

Mi jellemezte a termelési rendszereket?

Mi tette lehetővé a mezőgazdasági szaktanácsadás beindulását?

3. SZAKTANÁCSADÁSI POLITIKA

A mezőgazdasági szaktanácsadás nemzetközi tapasztalatainak többoldalú értékelése szükségessé teszi a szaktanácsadást befolyásoló politika szerepének tanulmányozását is. Ennek során felvetődik a kérdés: létezik-e szaktanácsadási politika? Ha létezik, milyen tényezők befolyásolják alakulását, és milyen szinteken fejti ki hatását?

Alfejezetek:

3.1 A szaktanácsadási politikát befolyásoló fontosabb tényezők

3.2 A szaktanácsadási politika szintjei

A kérdés megválaszolása érdekében először célszerű értelmezni a politika fogalmát. A “politika” kifejezés - a leggyakrabban alkalmazott értelmezés szerint - a különböző társadalmi erőknek a társadalmi fejlődés alapvető tendenciáihoz, követelményeihez és feltételeihez való viszonyát fejezi ki.

A politika meghatározza az agrárpolitika arculatát, ugyanakkor az agrárpolitikának összhangban kell lennie a gazdasági fejlődés objektív törvényszerűségeivel. Eredményes gazdaságpolitika nélkül nem képzelhető el tartósan és helyesen orientáló agrárpolitika.

Ezek a tézisek is igazolják, hogy a politika szintjei között a hatásmechanizmus **oda-vissza irányú**, s így a vállalkozó érdekei a politika minden szintjén kifejezésre juthatnak. Ez meghatározza a **szaktanácsadási politika lényegét is, amely a társadalmi erő alatt a mezőgazdasági vállalkozók összességét érti**. Ennek megfelelően **a szaktanácsadási politika a társadalmi fejlődés alapvető tendenciáit, követelményeit és feltételeit a mezőgazdasági vállalkozók érdekeinek megfelelően befolyásoló tényező**.

3.1 A szaktanácsadási politikát befolyásoló fontosabb tényezők

A szaktanácsadási politika alakulását számos tényező befolyásolja. Ezek egy része teljesen független az éppen működő társadalmi politikai irányvonalaktól, míg mások ettől függően állandó változásban vannak. A szaktanácsadási politika alakulását a következőkben tárgyalt fontosabb tényezők befolyásolhatják.

Gazdálkodási cél

A XX. század végére az emberiség nem tudta megoldani a föld népességének élelmszerellátását. Ázsiában és Afrikában az emberek milliói halnak meg az alultápláltság következtében. A fejlődő országok elsődleges **gazdálkodási célja tehát olyan termelés folytatása, amely megteremti a szükséges élelmiszer mennyiséget**. Az egyes országokban követett rossz gazdaságpolitika - amelyet a gazdálkodási célnak kell meghatároznia - sokszor nem segíti, hanem gátolja az élelmszerellátás színvonalát. (Gyakran előfordul, hogy a fejlődő országok megművelhető területeinek nagy részén nem élelmszírt, hanem más érdekektől vezérelve exporttermékeket termelnek.)

Más a helyzet azokban az országokban, amelyekben a mezőgazdaság többet termel, mint amennyit a lakosság igényel. Ebben az esetben a **helyi ellátás mellett az exportot is célul tűzhetik ki**. Ezek az országok azonban gyakran küszködnek a túltermelés és a piackeresés gondjaival. A helyes szaktanácsadási politika figyelembe veszi a gazdálkodási célt, és ennek alapján gyakorol “nyomást” a gazdálkodást végző és befolyásoló környezetre.

Szaktanácsadási elvek

A szaktanácsadási politika fejlődése nem más, mint a mezőgazdasági termelés lehetőségeinek újra és újra történő átgondolása. Az új rendszerek fejleszthetők például a szaktanácsadás megközelítési módjainak változtatásával, ezen belül követheti:

- a terméket vagy vállalkozót,
- a csoportos vagy egyéni megközelítési módokat, illetve
- az egyszerű tájékoztatás vagy a többoldalú információszolgáltatás módszereit.

A szaktanácsadási elvek és a szaktanácsadási politika között **oda-vissza irányú kölcsönhatás** érvényesül. Az elvek a politika megvalósításának keretét adják, ugyanakkor a politika befolyással bír az elvek kialakítására.

A szaktanácsadási rendszer struktúrája, személyi összetétele

A szaktanácsadási politika végrehajtója gyakran egy hálózat, illetve a hálózatban dolgozó szakemberek csoportja. **A hálózat csak akkor töltheti be funkcióját, ha:**

- megfelelő információs rendszerrel rendelkezik,
- az alkalmazott munkatársak birtokában vannak a szükséges elméleti, valamint gyakorlati tudásnak, és
- az érdekeltségi rendszer támogatja a kitűzött célok elérését.

A hálózat struktúrája egy-egy országban folyamatosan változik az új követelményeknek megfelelően. Megvizsgálva a fejlett országokban alkalmazott gyakorlatot, azt láthatjuk, hogy a kezdeti időszakban az állam által támogatott hálózatok helyét részben vagy egészen a privát szféra, illetve az önálló működő gazdaszervezetek veszik át. Ez a szaktanácsadási politika módosulását eredményezi.

Oktatási és kutatási politika

A gyakorlatban alkalmazott **oktatási és kutatási politika a népesség képzettségi szintjére és a működtetett technikai, technológiai színvonalra hat.** Más szaktanácsadási politikát kell követni, ha a vállalkozók tisztában vannak a szükséges elméleti, továbbá gyakorlati ismeretekkel, valamint képesek a legújabb technológia alkalmazására, és mást akkor is, ha képzetlen, illetve szakismeretek és gyakorlat nélküli embereket kell információval ellátni.

A rendelkezésre álló természeti, gazdasági és emberi erőforrások

A természeti erőforrások alapvetően behatárolják a gazdálkodási célt, s egyúttal a szaktanácsadási politikát is. Nyilvánvaló például, hogy eltérően kell az élelmiszertermelést megszervezni sivatagi vagy trópusi körülmények között. A gazdasági és emberi erőforrások a rendelkezésre álló természeti adottságok és források kiaknázási lehetőségeit teremthetik meg. A megművelhető földterület minősége és mennyisége - a többi természeti erőforrásokhoz hasonlóan - a gazdálkodás célját és a szaktanácsadási politikát egyaránt befolyásolja.

Azokban az országokban, melyekben a föld korlátozott mértékben áll rendelkezésre (pl. Hollandia) sokkal **intenzívebb termelést** folytatnak, mint azokban, melyekben a földterület nagysága kevésbé korlátozó tényező (pl. USA, Ausztrália). Az intenzív termelés erősen szervezett szaktanácsadást és jól kidolgozott szaktanácsadási politikát igényel.

A vidékfejlesztés nemzeti prioritásai

A kormányok vidékfejlesztési politikájában **egyes programok prioritást élveznek.** Ilyenek lehetnek például a helyi természetes anyagok feldolgozásának elősegítése, a hagyományokra alapozott termékek előállítása, a családok több lábón állását elősegítő programok

támogatása stb.

Amennyiben a szaktanácsadás szerepet kap ezeknek a programoknak a megvalósításában, jelentősen módosulhat annak tartalma, célközönsége és követett gyakorlata.

A fejezet elsajátításának időigénye: 1 óra

Ellenőrző kérdések:

Milyen összefüggés van a szaktanácsadási politika és az agrárpolitika között?

Hogyan definiálná a szaktanácsadási politika fogalmát?

Milyen tényezők befolyásolják a szaktanácsadási politika alakulását?

Hogyan hatnak ezek a szaktanácsadási politikára?

3.2 A szaktanácsadási politika szinterei

A szaktanácsadói hálózatokat működtető országok közül egyesek tagjai olyan csoportoknak, melyek összehangolják agrárpolitikájukat. Példaként említhetők az Európai Unióhoz tartozó államok. A csoporthoz tartozó országok **egyeztetik szaktanácsadási politikájukat**, és ez hatással van a nemzeti szinten kialakított szaktanácsadási politikára is. Ennek ellenére elmondható, hogy az EU-ban eddig **még nem alakult ki egységes szaktanácsadási politika**. Ez arra enged következtetni, hogy **nem létezik egyetlen "helyes", mindenütt érvényes szaktanácsadási politika**, mert nem lehet figyelmen kívül hagyni az egyes országok sajátosságait.

A szaktanácsadási politika tehát csak **nemzeti és területi szinterein fejtheti ki hatását** attól függően, hogy mely régiók fejlesztését, illetve együttműködését kívánja elősegíteni.

Nemzeti szaktanácsadási politika

Amint a mezőgazdasági szaktanácsadás történetével foglalkozó fejezetben feltártuk, a legtöbb fejlődő és fejlett ország kialakította saját szaktanácsadói hálózatát. A hálózatok működtetésének általánosítható összetevői a következők:

- a helyzetspecifikus, vagy egy adott szituációra kidolgozott politika meghatározása, amely magában foglalja a cél körülmények közötti kiválasztását,
- együttműködési készség és részvétel biztosítása, mely érinti a vállalkozókat, szaktanácsadókat, kutatókat, oktatókat és politikusokat,
- a működtetés pénzügyi feltételeinek megteremtése,
- a különböző irányítási szintek kötelezettségeinek megállapítása,
- a rendszer rugalmasságát és nyitottságát biztosító feltételek kidolgozása.

Az alkalmazott nemzeti szaktanácsadási politika tehát mindenképpen vegye figyelembe a meglévő feltételeket, legyen működőképes rövid és hosszú távon, tudjon reagálni a változó környezetre, valamint hatékonyan integrálja a szaktanácsadásban résztvevők minden szintjét.

Helyi (vagy regionális) szaktanácsadási politika

Az ország területi nagyságától, régióinak eltérő gazdálkodási struktúrájától, helyi szociális és gazdasági problémáitól függően regionális szaktanácsadási politika is érvényesülhet. Különös jelentőséggel bírhat hazánkban a **kedvezőtlen adottságokkal rendelkező területek** fejlesztése érdekében kialakítandó szaktanácsadási irányelvek kidolgozása. A megkülönböztett figyelem hozzájárulhat egy terület gazdálkodási szerkezetének átrendezéséhez és az inf-

rastruktúra fejlesztéséhez. A helyi szaktanácsadási politika a nemzeti szaktanácsadási politika része, ezért csak annak figyelembevételével alakítható ki.

A fejezet elsajátításának időigénye: 0.5 óra

Ellenőrző kérdések:

Sorolja fel a szaktanácsadási politika színtereit!

Melyek a nemzeti szaktanácsadási politika működésének legfontosabb összetevői?

4. A MEZŐGAZDASÁGI SZAKTANÁCSADÁS LEGISMERTEBB STRATÉGIÁI, MEGKÖZELÍTÉSI MÓDSZEREI

A szaktanácsadás különféle megközelítési módjai terjedtek el az egyes szervezetekben. A fejezet a nemzetközileg legismertebb szaktanácsadási stratégiákat és módszereket mutatja be.

Alfejezetek:

- 4.1 Az állam által támogatott szaktanácsadási rendszerek
- 4.2 Gazdaszervezetek által végzett szaktanácsadás
- 4.3 Kereskedelmi célú szaktanácsadás
- 4.4 Magán szaktanácsadás

A nyereséges gazdálkodás érdekében a vállalkozónak konzultálnia kell azokkal a szakemberekkel, akik a kérdéses szakterületet mélységében ismerik, s tanácsaik révén hozzájárulhatnak jövedelmének növeléséhez. Gyakran előfordul azonban, hogy a tanácsadás önmagában képtelen a kívánt változtatásokat elindítani, mivel a feltételrendszer más tényezői bénítólag hatnak azokra. Ebben az esetben az állam támogató intézkedéseivel (adócsökkentés, kedvezményes hitelnyújtás stb.) egy-egy régióban vagy akár az egész országban megteremtheti a fejlődés feltételeit.

A felkínált lehetőségek és szolgáltatások eltérő módszerek bevezetését igénylik. **Gyakran egy országban több, egymást kiegészítő szaktanácsadási megközelítési stratégia kombinációját alkalmazzák.** A mezőgazdasági szaktanácsadás struktúrája és funkciója így folyamatosan igazodhat a vidék fejlődési követelményeihez. Először is pontosan meg kell határozni, mit is jelent a **"szaktanácsadási megközelítés"** kifejezés.

Minden szaktanácsadási rendszer rendelkezik szervezeti struktúrával, vezetéssel, forrásokkal (humán erőforrásokkal, eszközökkel, lehetőségekkel stb.), célokkal, kapcsolatokkal, meghatározott ügyfélkörrel. A megközelítés tehát nem a felsoroltak meglétét vagy milyenségét, hanem **a rendszeren belüli tevékenység stílusát jelenti.** Más szóval a megközelítés **a rendszer filozófiáját testesíti meg.**

Minden megközelítést a következő hét dimenzióval lehet jellemezni:

- a cél, amelynek elérésére a megközelítést kialakították,
- az azonosított problémakör, amelyre a megközelítést stratégiai megoldásként alkalmazzák,
- a módszer, ahogyan a programokat végrehajtják,
- a szaktanácsadói személyzet, ideértve az olyan tényezőket, mint a klientúrához viszonyított számuk, a képzettségük színvonala, az érdekeltségi rendszerük, nemük stb,
- a szükséges források és a különböző költségtényezők,
- az alkalmazott ismeretátadási technikák,
- a siker mérésének módja.

A szaktanácsadási stratégiákat gyakran abból a szempontból is vizsgálják, hogy a vállalkozó milyen mértékben vesz részt a szaktanácsadási tevékenységgel kapcsolatos döntésekben. Ezek alapján a nemzetközi tapasztalatokat figyelembe véve **a megközelítési irányzatokat három csoportba lehet sorolni:**

- a felülről kezdeményezett (top-down) megközelítési irányzatok,
- az alulról kezdeményezett (bottom-up) megközelítési irányzatok, és
- az előző kettő integrált változatának csoportjába.

A tanácsadói hálózatok kialakításának időszakában általában a felülről történő építkezés a jellemző. Ebben az esetben legtöbbször az állam kezdeményezi a szaktanácsadási rend-

szer kialakítását.

A vállalkozók megerősödése a későbbiekben általában megteremti a feltételeit annak, hogy az ügyfél igényelje a szaktanácsadó segítségét, sőt ösztönözze őt újabb információk beszerzésére és átadására. A szakmailag és politikailag megerősödött vállalkozók és gazdák szervezetei átvehetik az irányítást, és alulról kezdeményezve kialakíthatják saját szaktanácsadási rendszereiket. Tovább bonyolíthatja a helyzetet az is, hogy a mezőgazdaság egyes ágazataiban eltérő stratégiákat követhetnek. Ez leginkább attól függ, hogy a kormány mely tevékenységeknek ad prioritást, és melyeket szeretné leépíteni.

A nemzetközi gyakorlatban a következő **főbb megközelítési változatok** terjedtek el:

- az állam által támogatott szaktanácsadási rendszerek;
 - **többcélú** (általános) szaktanácsadás,
 - **integrált** szaktanácsadás,
 - képzési és látogatási szaktanácsadás,
 - **oktatási intézményekre** (pl. egyetemekre) alapozott szaktanácsadás,
 - **ügyfélre** (egy célcsoportra) alapozott szaktanácsadás,
- gazdaszervezetek által végzett szaktanácsadás;
- kereskedelmi célú szaktanácsadás;
 - **termékre** alapozott szaktanácsadás;
 - alapanyag- és eszközellátáshoz kapcsolódó szaktanácsadás.
- magán szaktanácsadás.

A következőkben e megközelítési változatokat mutatjuk be, kiemelve azok gyenge pontjait.

A fejezet elsajátításának időigénye: 0.3 óra

Ellenőrző kérdések:

Mit jelent a szaktanácsadási megközelítés?

Milyen dimenziókkal jellemezhetőek az egyes megközelítési módok?

Hogyan csoportosíthatók a főbb megközelítési változatok?

4.1 Az állam által támogatott szaktanácsadási rendszerek

Alfejezetek:

4.1.1 Többcélú (általános) szaktanácsadás

4.1.2 Integrált szaktanácsadás.

4.1.3 Képzési és látogatási szaktanácsadás

4.1.4 Oktatási intézményekre (egyetemekre) alapozott szaktanácsadás

4.1.5 Ügyfélre (egy célcsoportra) alapozott szaktanácsadás

A századfordulót követően a mezőgazdaságban is egyre nagyobb teret kaptak az új tudományos eredmények. Az új ismeretek bővülése, a vállalkozók részéről jelentkező igény és **a népesség számának növekedése arra ösztökélte a kormányokat**, hogy a magasabb hozamok érdekében **támogassák az új ismeretek elterjesztését**. Fontosságára való tekintettel indokoltnak látszott a jelentős állami támogatás. A kezdeti időszakot jellemző mezőgazdasági szaktanácsadás átalakult vidéki szaktanácsadássá, míg a többi feladat (pl. inputellátás, egészségügyi szolgáltatás) átkerült más, specializált kormányügynökségekhez.

Az állam által támogatott szaktanácsadás elsősorban azokban az országokban terjedt el, ahol kezdetekben maga az állam kívánta előmozdítani a mezőgazdasági termelés, majd a mezőgazdaságból élők életszínvonalának növelését. Az így életre hívott szaktanácsadási rend-

szerek politikai beavatkozás nélkül felügyelik az élelmiszertermelést, és elméletileg valamennyi gazdát támogatják. Ezekről a rendszerekről elsősorban azt várják, hogy elősegítsék a teljes mezőgazdasági népesség életszínvonalának emelkedését. Valójában azonban egyik országban sincsenek meg a feltételei annak, hogy a szaktanácsadási rendszerek a vállalkozók minden csoportját elérjék. A gyakorlatban az árutermelő gazdák jobban igénylik az információt, mint az önellátásra vállalkozók, és ezért az előbbiek szorosabb kapcsolatot építenek ki a tanácsadókkal.

A fejezet elsajátításának időigénye: 0.2 óra

Ellenőrző kérdések:

Milyen indokok ösztönözték a kormányokat a szaktanácsadás beindítására?

Milyen országokban terjedtek el az állam által támogatott szaktanácsadási rendszerek?

4.1.1 Többcélú (általános) szaktanácsadás

A többcélú szaktanácsadás módszere olyan stratégiát követ, mely a lehető legtöbb új kutatási eredmény bevezetését célozza meg. A szakmai információt diszkrimináció nélkül (de nem feltétlenül stratégia nélkül) terjeszti a mezőgazdasági társadalomban. A vállalkozó szabadon dönti el, hogy elfogadja, kipróbálja, adaptálja vagy elutasítja az új ötleteket. Az adaptálás a vállalkozók autonóm döntésétől függ. Gyakran a jobb helyzetben levő ügyfelek (vagyis akik könnyebben jutnak információhoz és az újításhoz szükséges forrásokhoz) előbb adaptálják az újításokat, így növelik viszonylagos gazdagságukat.

Az újításokat néhány „**progresszív**” ügyfél, például „míntagazda” vezeti be először, s kezdeményezői lesznek az autonóm szétterjedési folyamatok beindulásának. E módszernek leginkább a legjobb vállalkozók élvezik előnyeit, ezáltal állandóan nő a szakadék a mintegy **20 %-ot kitevő "rajongók"** és a 80 %-ra tehető többi vállalkozó termelési színvonala között. Éppen ezért kérdőjelezhető meg a módszer eredménye. A szaktanácsadónak tudniuk kell, hogy nemcsak a rajongóknak kell átadniuk az új ismereteket, hanem minden vállalkozónak.

A módszernek számos **gyenge pontja** is van, amelyeket a következőkben lehet összefoglalni:

- A vállalkozóknak ajánlott technológiák vagy csomagtervek gyakran nem megfelelőek vagy nem teljesek. Sokszor a technológiai fejlesztést a kutatóintézetekre bizzák, amelyek nem ritkán a saját, elszigetelt világukban élnek, és így gyakran nem veszik figyelembe, sőt néha nem is ismerik a vállalkozói rendszereket, valamint a vállalkozók céljait.
- A technológia hasznosítását megakadályozhatja az is, hogy az információt és a szolgáltatásokat a szaktanácsadók nem olyan arányban ajánlják fel, ahogyan a termelő igényli. Például a fejlődő országokban az innovációs folyamatok gyakran azért nem megfelelőek, mert a termék-előállítás egyes elemei a farmerek számára nem érhetőek el.
- A harmadik probléma a mezőgazdasági lakosságnak a forrásokhoz való hozzájutása, valamint a gazdálkodási rendszerek heterogenitása. Ebben a vonatkozásban azt szükséges megemlíteni, hogy a tanácsadónak csak a vállalkozók egy részével van közvetlen kapcsolatuk (gyakran csak azok töredékével), a többiek a termelés során közvetve érik el. Így a vállalkozók többségének önerőből kell összegyűjteniük a fejlesztéshez szükséges ismereteket és szolgáltatásokat, ami gyakran lehetetlen vállalkozás.

További gyenge pontok:

- a költségvetési támogatás a politikai erőviszonyok függvényében évről-évre változhat,
- gyenge a kapcsolat a kutatással,
- nem figyel kellőképpen a kedvezőtlen körülmények között vállalkozók csoportjaira,
- az ügyfelek nem vesznek részt a számukra kidolgozandó programok fejlesztésében.

E megközelítési módszer sikere a mezőgazdasági népesség életszínvonalának növekedésével mérhető.

A fejezet elsajátításának időigénye: 0.5 óra

Ellenőrző kérdések:

Mik a többcélú szaktanácsadási rendszer főbb jellemzői?

Említse meg a módszer néhány gyenge pontját!

4.1.2 Integrált szaktanácsadás

Az 1970-es évek elején a fejlett országokban nyilvánvalóvá vált, hogy a befolyással bíró intézmények összességét koordináltan kell bevonni a mezőgazdasági termék-előállítás növelésébe és a vidékfejlesztési programokba. A **szaktanácsadás integrált megközelítési változatai leggyakrabban területfejlesztési projekteken keresztül valósulnak meg**, és az ott fellelhető problémák egész sorára koncentrálnak. Ennek megfelelően az idetartozó változatok lehetnek mezőgazdasági orientáltságúak, különösen, ha a mezőgazdasági minisztériumok szervezik azokat, vagy követhetnek szélesebb körű, vidékfejlesztési célokat, melyek megvalósítását elsősorban a népjóléti, illetve a vidékfejlesztési minisztériumok irányítják.

A rendszer integráltsága abban mutatkozik, hogy a szaktanácsadáson túl a tevékenységük kiterjed a mezőgazdasági népesség továbbképzésére, koordinálhatják a kedvezményes inputellátást, támogathatják és ellenőrizhetik a hitelfelvételeket, valamint közreműködhetnek a marketing szolgáltatások fejlesztésében. Az integrált megközelítés szerint támogatott **célcsoportba mindenki beletartozik, aki igényli a felajánlott támogatás valamelyik formáját**. A projekteken leginkább a vállalkozók különböző csoportjai, pl. a mezőgazdasági női lakosság, valamint a kedvezőtlen körülmények között élők vesznek részt.

Az integrált szaktanácsadás óriási érdeme, hogy koordinálja a forrásokat, szolgáltatásokat és a szaktanácsadást. Ezen túlmenően erősen koncentrálnak a humán erőforrások fejlesztésére is mind közösségi, mind családi szinten. Az így dolgozó szaktanácsadók elsődleges feladata az, hogy segítsék a vállalkozókat az önszerveződésben és a rendelkezésre álló források felhasználásában.

A rendszer **gyenge pontjait** a következőkben foglaljuk össze:

- az integrált módszer inkább a forrásátadást, mint a szakmai és technológiai fejlesztést támogatja,
- ott, ahol a források szűkösen állnak rendelkezésre, általában a jobb módú, illetve a progresszívebb gazdák húznak hasznot az új lehetőségekből, a hitel és marketing-szolgáltatásokból,
- a rendszer viszonylag fejlett infrastruktúrát igényel. A rossz infrastruktúra hátráltatja a források továbbításának folyamatát, nem biztos, hogy azok időben, és a legszükségesebb helyen állnak rendelkezésre.

Az integrált szaktanácsadási programok akkor sikeresek, ha minél többen élnek a

programok által felajánlott lehetőségekkel és szolgáltatásokkal.

A fejezet elsajátításának időigénye: 0.5 óra

Ellenőrző kérdések:

Mik az integrált szaktanácsadási rendszer főbb jellemzői?

Említse meg a módszer néhány gyenge pontját!

4.1.3 Képzési és látogatási szaktanácsadás

A képzési és látogatási szaktanácsadás (a szakirodalomban angolul Training and Visit System kifejezéssel [rövidítve "T & V"] terjedt el) az előzőekben ismertetett, minisztérium által irányított rendszerek speciális változata. A T & V rendszert **több mint 40 fejlődő országban alkalmazzák** a Világbank anyagi támogatásával.

A rendszer bevezetésének elsődleges célja az volt, hogy átalakítsák és fejlesszék az országban már működő tanácsadási rendszert, mindenekelőtt javítsák a helyszíni tanácsadási tevékenység szakmai tartalmát, és rendszeresebbé tegyék a szaktanácsadók helyszíni megjelenését. A módszer a tanácsadói menedzsment hangsúlyozásán túl a technológia átadására fordítja a figyelmet abból a célból, hogy növekedjék a mezőgazdasági output. Ezáltal a gazdasági növekedést serkenti abban bízva, hogy hosszú távon az emberi erőforrások fejlődése is elérhető lesz. A rendszerre jellemző az **egységes megközelítés**. A gyakorlatban **a szaktanácsadók kéthetes periódusokban 20-25, úgynevezett mintagazdát látogatnak** meg, akik várhatóan adaptálni képesek az új ismereteket. A bevált újszerű eredményeket és technológiákat már a mintagazdák terjesztik el a falusi népesség körében. E változat igazi sajátosságai abból adódnak, hogy kevésbé, főleg **középszinten képzett szaktanácsadókkal** kell megoldania az elmaradott területek gazdasági fejlesztését. Ez csak akkor alkalmazható, ha **a tanácsadókat rendszeresen továbbképzik**, és lehetőséget nyújtanak arra, hogy igény szerint **a szaktárgyi specialistákkal konzultálhassanak**. A tanácsadók szakmai elhivatottsága - valószínűleg a képzetlenségükből adódóan - nem mindig a legmegfelelőbb, ezért a vezetés munkájuk hatékonyságát rendszeresen, személyesen ellenőrzi.

A T & V rendszer a programok elkészítése során az **„átlagos gazda” igényeit és lehetőségeit veszi figyelembe**. Ez a szemlélet eléggé merev és leegyszerűsített megközelítése a problémának, hiszen az egyes körzetek eltérő ökológiai adottságokkal rendelkeznek, melyek determinálhatják az ott kialakult gazdálkodási formákat vagy a termelési színvonalat. A **programok kialakításába az ügyfeleket ritkán vonják** be, holott a rendszeres felhasználói visszacsatolás az igényorientált tanácsadási rendszer nélkülözhetetlen feltétele.

A képzési és látogatási rendszer alkalmazását - hibái ellenére - a Világbank erősen támogatja. Tisztában van azzal, hogy e rendszer is reformra szorul, mégpedig a helyzetspecifikáció, a pénzügyi fenntarthatóság, a rendszer rugalmassága és a vállalkozók programfejlesztésben való részvételének tekintetében. A T & V rendszernek nyilvánvaló eleme a felülről való kezdeményezés, amely bizonyos esetekben (pl.: Afrikában) a sikert biztosíthatja. Ezzel megoldható a rendszer és a programok felügyelete, valamint rendelkezésre állnak az azokhoz, továbbá a helyi stáb működtetéséhez szükséges pénzügyi alapok.

A rendszer **gyenge pontjait** a következőkben foglalhatjuk össze.

- A T & V rendszer feltételezi, hogy a háttérintézmények is jelen vannak és segítenek a közösség ügyeinek (hitel, a földreform stb.) intézésében.
- A T & V rendszer nagyon jó szervezést igényel a középvezetői szinten. A felelős személyeknek jelentős erőfeszítéseket kell tenniük a képzési célok kitűzésében, a helyszíni munkaterv kidolgozásában, a témaspecialisták és a helyi el-

lenőrök toborzása során, valamint a közlekedési költségek és az ellenőrzést végző vezetők költségeinek finanszírozásában. Az ilyen jellegű feladatok egy bizonyos szintű kötelességtudatot igényelnek, ami a tapasztalatok szerint a mezőgazdasági minisztériumok középvezetői szintjein nem mindig található meg.

- Az ügyfelek nem, vagy csak korlátozottan vesznek részt a programfejlesztésben.
- A rendszer működtetése drága, mivel a rendszeres továbbképzés magas anyagi ráfordítást igényel.

A T & V rendszer sikerét a szaktanácsadásba bevont gazdák számával és az azok szakmai fejlődésében beállt pozitív változás mértékével mérik.

A fejezet elsajátításának időigénye: 0.5 óra

Ellenőrző kérdések:

Mik a képzési és látogatási rendszer főbb jellemzői?

Említse meg a módszer néhány gyenge pontját!

4.1.4 Oktatási intézményekre (egyetemekre) alapozott szaktanácsadás

Ennek a tanácsadási változatnak az alkalmazói abból az alapelvből indulnak ki, hogy az **egyetemi és főiskolai karok oktatói és kutatói olyan szaktudással rendelkeznek, amit a vállalkozók is fel tudnak használni**. A rendszer teljesebb változata az USA-ban található, de ilyen rendszer működik Finnországban és Skóciában is. A továbbiakban az Egyesült Államokban működő rendszert ismertetjük.

A szaktanácsadást a szövetségi és az állami törvényhozás felügyelete alatt hajtják végre. A szaktanácsadási munka megalapozására és lefolytatására valamennyi államban egy vagy több „**Land-grant**” (a szövetségi kormány által anyagilag támogatott) egyetemet jelöltek ki. A helyi szintű szaktanácsadó hivatalokat a megyékben (vagy többmegyes rendszerben) hierarchikus irányítási rendszerben működtetik. A módszer elsődleges célja olyan oktatási programok végrehajtása, amelyek segítik a klientúrát problémáik megoldásában úgy, ahogyan az társadalmilag is kívánatos, ugyanakkor a tanácsot kérő igényeit is kielégíti.

A szaktanácsadási szervezetek néhány **speciális célja** a következő:

- a mezőgazdasági termelés hatékonyságának javítása,
- a farmjövedelmek növelése, a mezőgazdasági jólét fokozása,
- a megfelelő mennyiségű, valamint jó minőségű farmáru előállítás a fogyasztók számára (elfogadható áron),
- a család és az otthon megerősítése,
- a fiatalok tanulásának, illetve fejlődésének segítése.

Az összes program a **teljes közönségnek szól**. Az ügyfelek közé azok az önként jelentkezők tartoznak, akiket érdekel a meghirdetett téma. Így például jelentős programok – különösen a háztartás-gazdaságtannal és a kertészettel kapcsolatosan – folynak a nagyvárosokban. **A módszer oktató jellegű**, külön hangsúlyt fektet a kutatási eredmények alkalmazására, a problémák felismerésére és megoldására. A programtervezést azok ellenőrzik, akik az oktatási intézmény tanrendjét állítják össze. Ez a megközelítés rendkívül költségtakarékos lehet, mivel az oktatási intézmények tantermeinek, bemutatótereinek és felszerelésének hatékonyabb kihasználását teszi lehetővé.

A rendszer **gyenge pontjait** az alábbiakban soroljuk fel:

- Nagy figyelmet igényel a programszervezők részéről a gazdák számára is érthető "gyakorlati megközelítés" folyamatos fenntartása.
- Nehéz biztosítani a kapcsolattartást a mezőgazdasági ismereti és információs

rendszer más tagjaival.
A programok sikerét a tanfolyamokon részt vevők számával mérik.

A fejezet elsajátításának időigénye: 0.5 óra

Ellenőrző kérdések:

Mik az oktatási intézményekre alapozott rendszer főbb jellemzői?
Említse meg a módszer néhány gyenge pontját!

4.1.5 Ügyfélre (egy célcsoportra) alapozott szaktanácsadás

A célcsoportos módszer olyan szaktanácsadási eljárás, amely gondosan szelektált információval látja el és támogatja **a népesség kiválasztott csoportját**. A támogatott személyek leggyakrabban vagy **a kedvezőtlen feltételek között vállalkozók, vagy az etnikai kisebbség tagjai közül kerülnek ki**. A szolgáltatásokat mindig a célcsoport igényeihez igazítják. E szaktanácsadás jellemzője elsősorban a problémaorientált megközelítés, és kevésbé a technológia-fejlesztés, ezért **az ügyfelek aktív részvétele elengedhetetlen** a programok kialakítása és megvalósítása során.

A célcsoportokat szükségleteik és/vagy lehetőségeik hasonlósága alapján választják ki. Tagjai jellemzőihez igazítva fejlesztik ki a technológiai csomagterveket és javaslatokat, bár gyakran nehéz annak biztosítása, hogy a felkínált lehetőségek csupán a megcélzott csoport tagjainak hozzanak hasznot. A kisvállalkozók számára megfelelő mennyiségű input biztosítása, az elosztási rendszer megteremtése és más intézkedések elősegíthetik a célcsoporton belül az információ horizontális elterjedését. Ez a módszer tehát a kevésbé haladó szinten termelő vállalkozókat próbálja segíteni (a tapasztalatok szerint idetartozik azok 80 %-a).

A rendszer gyenge pontjai:

- A célcsoportos megközelítés a felülről való kezdeményezés tipikus változata. Mivel azonban az irányítás felső szintjei igen sok esetben nincsenek tisztában a konkrét igényekkel, ezért a támogatandó célcsoportok meghatározása gyakran nem megfelelő.
- A rendelkezésre álló források gyakran ad hoc jellegűek, így hamar kimerülnek.
- Nem hangsúlyozza a technológia fejlesztését, ami a termelékenységnek a továbbra is azonos szinten való tartását okozhatja.

A módszer sikerét a gazdaságilag elmaradottabb gazdák felzárkózási ütemén lehet felmérni.

A fejezet elsajátításának időigénye: 0.2 óra

Ellenőrző kérdések:

Mik az ügyfélre alapozott rendszer főbb jellemzői?
Említse meg a rendszer néhány gyenge pontját!

4.2 Gazdaszervezetek által végzett szaktanácsadás

A gazdaszervezetek független, önerős, és az esetek többségében állandó szervezetek, amelyek abból a célból alakultak ki, hogy a tagoknak egyfajta társadalmi-gazdasági fejlődést, valamint érdekvédelmet biztosítsanak. Így a szervezet tárgyal a kormánnyal és más hivatalokkal a gazdálkodás számukra is elfogadható feltételeiről, az állami támogatás rendszeréről.

A fejlett országokban a gazdaszervezetek már olyan erőt képviselnek, amely lehetővé teszi az állami szaktanácsadás stratégiájába való beleszólást, vagy akár az **önálló szaktanácsadási rendszer kialakítását** is. Ezekben az országokban a '80-as évek végétől kezdődően egy olyan tendencia bontakozott ki, melynek során **az állami szervezetek a mezőgazdasági szaktanácsadással kapcsolatos felelősséget egyre inkább a gazdaszervezetekre kívánják hárítani**, várható tehát, hogy a gazdaszervezetek által végzett szaktanácsadás egyre nagyobb teret nyer az elkövetkezendő években. E módszer alkalmazása a gazdák szempontjából igen előnyös, mivel ők határozzák meg saját igényeiket, ők kezdeményezik a szaktanácsadói tervek kidolgozását, és ők értékelik a szaktanácsadói munka eredményességét is.

A gazdaszervezetek által fenntartott szaktanácsadói hálózat a szaktanácsadóktól az előzőekben ismertetettektől eltérő hozzáállást és munkastílust igényel. Ebben az esetben nekik még inkább **azonosulniuk kell a gazdák igényeivel**. Mivel **a gazdaszervezet a munkaadó**, ezért a szaktanácsadók felett **munkaadói jogokat is gyakorol**, így érthető, hogy a feladatait nem kielégítően végző szaktanácsadó nem dolgozhat hosszabb ideig a szervezetnél.

A szövetségek által létrehozott szaktanácsadási hálózat **szolgáltatásait elsősorban saját tagjainak ajánlja fel**, és állami támogatást is igénybe véve a tagdíjakból fedezi kiadásait.

A rendszer gyenge pontjai:

- A rendszert csak egy "erős" gazdaszervezet képes fenntartani.
- Az oktatás – kutatás – szaktanácsadás egysége csak fejlett mezőgazdasági ismereti és információs rendszer esetén valósulhat meg.
- A gazdák - elsősorban gyakorlati jellegű igényeik miatt - kevésbé ösztönzik az alapkutatás és a felsőszintű oktatás fejlesztését.

A gazdaszervezetek által végzett szaktanácsadási rendszer sikerét a gazdák elégedettségével mérik.

A fejezet elsajátításának időigénye: 0.5 óra

Ellenőrző kérdések:

Mik a gazdaszervezetek által végzett szaktanácsadás főbb jellemzői?
Említse meg a módszer néhány gyenge pontját!

4.3 Kereskedelmi célú szaktanácsadás

Az ide tartozó módszereket azok a vállalkozások alkalmazzák, melyek a minőségi termékek beszerzését célozzák meg, illetve az általuk gyártott termékek értékesítését szeretnék ösztönözni szaktanácsadás biztosításával. Ennek megfelelően kétféle módszere, a termékre és az ellátásra alapozott szaktanácsadás különböztethető meg.

Alfejezetek:

4.3.1 Termékre alapozott szaktanácsadás

4.3.2 Alapanyag- és eszközellátáshoz kapcsolódó szaktanácsadás

4.3.1 Termékre alapozott szaktanácsadás

A termékre alapozott szaktanácsadás alkalmazói azt vallják, hogy a termék-előállítás és a termelékenység akkor növelhető, ha a termeléssel kapcsolatban **a lehető legtöbb funkciót egy integrátornál csoportosítanak**, ideértve a szaktanácsadást, a kutatást, az alapanyag-ellátást és az áru értékesítést. Az ügyfelek tehát erősen függnék az e módszert alkalmazó vállalkozásoktól, illetve testületektől. **A rendszer általában egy termékre koncentrál.** Nyugat-Európában erre ott találhatunk példát, ahol az input elosztása, az eladás és a termék feldolgozása **monopolizált**. Például Hollandiában, de Magyarországon is a cukorrépa-termelés esetében a vállalkozók teljes egészében magán- vagy szövetkezeti cukorgyáraktól függnék a vetőmag beszerzése és a termék-eladás szempontjából.

A rendszer gyenge pontjai:

- Mivel a gazdák csak kismértékben tudnak hatni a termeltetőkre, ezért fennáll a kiszolgáltatottság veszélye.
- Figyelmen kívül hagyja a helyi igényeket, a helyi gazdálkodási rendszerek jellegét, és így felboríthatja a hagyományos élelmiszer-termelést.
- Elfoglalja a legjobb földeket (például a nagyobb jövedelmet biztosító növény termesztésére), és így a helyi lakosságot nagyon függővé teszi egyetlen áru gyakran kockázatos értékesítésétől - beleértve az exportot is -, valamint a kiszámíthatatlan helyi élelmiszerpiactól. A fejlődő országok gyakran olyan növényeket termesztnek, amelyek a legtöbb valutát hozzák. Előfordul, hogy a nép éhez, de a vezetői réteg az export érdekében lemond az élelmiszer-termelésről. Szélsőséges esetekben nem is a helybeliek hozzák a döntéseket, hanem külföldi érdekeltségek.

A termékre alapozott szaktanácsadás esetében a sikert az adott termék termelésének alakulásán, felfutásán mérik.

A fejezet elsajátításának időigénye: 0.5 óra

Ellenőrző kérdések:

Mik a termékre alapozott szaktanácsadás főbb jellemzői?
Említse meg a módszer néhány gyenge pontját!

4.3.2 Alapanyag- és eszközellátáshoz kapcsolódó szaktanácsadás

A tradicionális termelésnek egy sokkal hatékonyabb gazdálkodási rendszer irányába való elmozdulása tudományos alapokon nyugvó szakismeretet igényel. Például a növénytermesztés esetében az első nagyobb változás a genetikailag nagyobb termést adó fajták bevezetésével érhető el. A nagy hozam ígérete már nem elégszik meg a talaj természetes tápanyagtartalmával, azt szerves, illetve műtrágyával kell kiegészíteni. Az intenzív termelés új kártevők megjelenésével és elterjedésével járhat együtt. Ez a növényvédő szerek intenzívebb alkalmazását igényli. A kemikáliák használata azonban hosszabb távon károsíthatja a környezetet, beépülhet az állati és az emberi szervezetbe. Hasonló ok-okozati összefüggés alakul ki az állati termékek előállítása során is.

Következtetesként leszűrhető, hogy **az alapanyag ellátás fontos szerepet játszik a termelékenyebb gazdálkodási rendszerek kialakításában és fenntartásában**. A megtermelt alapanyagok, előállított fajták stb. megismertetése és helyes használatuk érdekében **hasonló tanácsadási módszereket és technikákat alkalmaznak a gyártók, mint az állami szaktanácsadási rendszerek**. Előszeretettel veszik igénybe a tömegkommunikációs módsze-

reket, valamint találkozókat és bemutatókat szerveznek annak érdekében, hogy demonstrálják termékeik teljesítőképességét.

Annak ellenére, hogy az állami és a magán szaktanácsadás között – a módszereket illetően – sok a hasonlóság, több különbség is feltárható. A privát szektor például sokkal több pénzt fordít a gazdákkal fenntartott kapcsolatokra. Az itt felmerült **költségeket részben vagy teljes egészében beépítik a termékek, illetve szolgáltatások áraiba**. Különbség mutatkozik a célcsoportok esetében is. Míg az állami szektor általában a vállalkozók egészét kívánja támogatni, addig **a privát szektor a fizetőképesebb közepes- és nagyméretű gazdaságok tulajdonosait célozza meg**. Elterést mutat a szaktanácsadás jellege is. Ellentétben az állami szaktanácsadással, a privát szektor **nem foglalkozik szociális tényezőkkel**.

A rendszer gyenge pontjai:

- A kisebb gazdaságok nem tartoznak az elsődleges célcsoport körébe.
- Az alapanyag-ellátók által kifejlesztett új termékeket általában csak a fejlett technológiával rendelkező üzemeknek képesek átadni, azok a kisüzemek számára kevésbé elérhetők.
- Kevés figyelmet fordítanak az alacsony ráfordítást igénylő technológiákra.

Az alapanyag- és eszközellátáshoz kapcsolódó szaktanácsadás sikere az eladott termékek és szolgáltatások mennyiségével mérhető.

A fejezet elsajátításának időigénye: 0.5 óra

Ellenőrző kérdések:

Mik az alapanyag és eszközellátáshoz kapcsolódó szaktanácsadás főbb jellemzői?

Említse meg a módszer néhány gyenge pontját!

4.4 Magán szaktanácsadás

Fejlett országokban, ahol a mezőgazdasági termelés is piacorientált, a **nagyméretű gazdasággal rendelkező vállalkozók** gyakran igénybe veszik azoknak a magán konzultánsoknak a szolgáltatásait is, akik **speciális szakmai és üzemvezetési ismeretekkel rendelkeznek**. Ezek a szaktanácsadók általában **felső szinten képzett specialisták**, és sok esetben előzőleg az állami szaktanácsadó hálózat alkalmazásában álltak. A privát tanácsadók **azokkal a vállalkozókkal állnak kapcsolatban, akik hajlandók és képesek is megfizetni** a kért - általában elég magas - díjtételeket. A tanácsadó - a gazdával kötött szerződés alapján - rendszeresen látogatja a gazdaságot, amelynek során átadja gyakorlati és főleg elméleti ismereteit.

A rendszer gyenge pontjai:

- A specializált szolgáltatásokat csak a fejlett üzemek tulajdonosai, illetve a szükséges anyagi forrásokkal rendelkező gazdák képesek igénybe venni.
- A magán szaktanácsadás nem képes a széles alapokon nyugvó mezőgazdaság átfogó fejlesztésére.

A magán szaktanácsadás sikere a gazdákkal kötött szerződések számával és a befolyt megbízási díjak összegével mérhető.

A bemutatott és értékelt tanácsadási változatok egyike sem adaptálható változtatás nélkül egy-egy ország viszonyaira, így a magyar viszonyokra sem. Szinte mindegyikből átvehetünk azonban néhány alapgondolatot, amelyekből összeállíthatjuk a nekünk éppen megfelelő változatot. Sajátos helyzetünkből adódóan előfordulhat, hogy a közeljövőben kialakul egy közép-európai vagy "magyar" tanácsadási módszer, amely az eddigiekben még nem alkalmazott, új elemeket is tartalmazhat.

A fejezet elsajátításának időigénye: 0.5 óra

Ellenőrző kérdések:

Mik a magán szaktanácsadás főbb jellemzői?

Említse meg a módszer néhány gyenge pontját!

5. A SZAKTANÁCSADÁS TERÜLETÉN DOLGOZÓK FUNKCIÓI

Az előző fejezetekben már volt szó arról, hogy a szaktanácsadást állami, gazda- és magánérdekeltségű szervezetek, vállalkozók végezhetik. A következőkben a hálózatokban - legyen az bármilyen érdekeltségű - dolgozók fontosabb funkcióit és tevékenységi körét ismertetjük.

Alfejezetek:

5.1 A szaktanácsadó

5.2 A szaktanácsadó segítői

5.3 A szaktanácsadásban dolgozók számát befolyásoló tényezők

A hálózatokban alkalmazottak **tevékenységi köre elsősorban feladatuktól és a hálózat szervezeti struktúrájától függ**. A legtöbb szaktanácsadói szolgálat a fizetett állások következő kategóriáit alkalmazza:

- a helyi szaktanácsadók közvetlenül a klientúrával foglalkoznak,
- a témaspecialisták a tanácsadóképzést és a szakmai háttérrel biztosítják a szaktanácsadók számára,
- az irányítói és felügyeleti csoport az irányításért és az ellenőrzésért felelős.

5.1 A szaktanácsadó

A tanácsadónak pontosan ismernie kell feladatát, amely nem egyszerűen csak abból áll, hogy átadja a kutatók által biztosított információit a vállalkozóknak. Munkája kiegészíti azoknak a szervezeteknek és személyeknek tevékenységi körét is, amelyek befolyásolhatják a terület fejlődését, továbbá a **tanácsadó kiegészíti a kommunikációs rendszert**, kipótolva annak hiányait is. Tevékenysége során nemcsak az információs réseket kell kitöltenie, hanem segítenie kell a kommunikációs csatornák működését a vállalkozók, illetve a vállalkozók és más kategóriák (intézmények, szervezetek) között.

Alfejezetek:

5.1.1 A szaktanácsadó feladatai

5.1.2 A hatékony szaktanácsadó jellemzői tulajdonságai

Ideális körülmények között a helyi szaktanácsadó egy személyben tanár, szervező, vezető és innovátor. Megismerteti ügyfeleit az új kutatási eredményekkel és technológiákkal, valamint a technológia helyi viszonyokhoz és feltételekhez való adaptálásával. **Célja az ügyfelek segítése a megismeréstől az alkalmazási folyamaton keresztül addig a pontig, amíg elegendő ismerettel, gyakorlattal és valószínűleg megváltozott hozzáállással tudnak dönteni az új módszer értékéről.** A tanácsadó azért fáradozik, hogy a vállalkozói tevékenységekbe olyan újításokat vigyen, amelyekkel azok növelhetik a termelékenységet, a jövedelmezőséget, és javíthatják életszínvonalukat. **A mezőgazdasági szaktanácsadó az összekötő kapocs a mezőgazdasági ismereti és információs rendszerhez tartozó szervezetek, valamint a vállalkozók között.** Tevékenysége csak akkor lehet hatékony, ha a falusi lakossággal fenntartott kapcsolata a bizalmon alapul.

A helyi MIIR (mezőgazdasági ismereti és információs rendszer) ismerete elengedhetetlen a szaktanácsadó számára ahhoz, hogy dönteni tudjon a következő kérdésekben:

- Kikkel létesít munkakapcsolatot?
- Mivel járul hozzá a meglévő ismereti és információs rendszer fejlődéséhez?
- Milyen továbbképzési ismereteket alkalmaz?
- Milyen szervezeti rendszerben működik a tanácsadói szolgáltatás?

Ellenőrző kérdések:

Milyen feladatokat lát el a szaktanácsadó?

Milyen célból kell ismernie a szaktanácsadónak a helyi mezőgazdasági ismereti és információs rendszert?

5.1.1 A szaktanácsadó feladatai

A **szaktanácsadónak azon a földrajzi területen kell élnie, ahol tanácsadói tevékenységét végzi.** Ez a gyakorlat leszűkítheti a szaktanácsadásban érdekelt személyek körét, de fontos ahhoz, hogy a klientúra elfogadja a tanácsadót. A következőkben – a teljesség igénye nélkül – ismertetünk néhány olyan feladatot, amelyet a helyi szaktanácsadónak kell végeznie:

- Munkakapcsolatot kell kialakítani a vállalkozókkal és más csoportokkal a közösségben. Ehhez a tanácsadónak;
 - látogatnia kell körzetében a vállalkozókat, bemutatóhelyeket és más intézményeket,
 - együtt kell működnie a körzet közösségi vezetőivel, üzletembereivel (a mezőgazdaság területén),
 - kapcsolatot kell létesítenie más intézmények dolgozóival (állami, kutatási és oktatási intézményekkel).
- Megfelelő tanácsadói mechanizmusokat kell kifejlesztenie;
 - pl. bizottságok, testületek létrehozását kell kezdeményeznie a helyi szintű alapanyag ellátás biztosítása, a programok végrehajtása és értékelése érdekében,
 - részt kell vennie a terület mezőgazdasági fejlesztésével foglalkozó bizottságok és szervezetek munkájában.
- Munkatervet kell kidolgoznia, és jelentéseket kell készítenie az elvégzett munkájáról.
- Oktatási programokat kell szerveznie (bemutatók, találkozók, munkamegbeszélések stb.) a vállalkozók számára. A helyi szaktanácsadónak együtt kell működnie a területén folyó kutatási szervezetekkel.
- Megbízható forrásokból származó pontos információkat kell nyújtania a vállalkozóknak. (Négyszemközti beszélgetések, szemtől-szembe viták a gazdákkal, egyedi elképzelések megosztása, tájékoztatók, publikációk megírása az újságok, rádió és TV számára.)
- A szaktanácsadónak aktívan kell “árulnia” szolgáltatásait, el kell érnie új ügyfelek bevonását a közös munkába.
- Együtt kell működnie a szaktanácsadói csoport többi tagjával a programok tervezésében végrehajtásában, és értékelésében.

G. White szerint a szaktanácsadói munka akkor lesz hatékony, ha a szaktanácsadó:

- megismeri annak a régiónak a politikai, ökonómiai, szociális helyzetét, amelyben dolgozik,
- gondosan előkészíti a programtervét,
- a szaktanácsadási módszerek széles skáláját alkalmazza,
- legalább egy szakterületet szakértői szinten ismer,
- felhasználja az alkalmazott kutatási eredményeket programjaiban,
- arra ösztönzi a vállalkozókat, hogy egymástól tanuljanak,

- hatékony menedzsment stratégiát alkalmaz irodájának működtetése során,
- mindig optimista természetű és nyitott személyiség.

A tanácsadók munkájának gerincét a kliensek igényeinek kielégítése érdekében végzett tevékenység adja. Emiatt a munkavégzés eredményessége szempontjából nagy jelentősége van annak, hogy **a tanácsadó legyen képes követni azokat a változásokat, amelyek időről-időre bekövetkeznek** a kliens tevékenységével, környezetével kapcsolatban. Ezek a változások teszik ugyanis elsősorban dinamikussá a tanácsadói munkát, melynek indukáló tényezői – egyebek mellett – a következők lehetnek:

- a piaci és az agrobiznisz- környezet változásai (pl. a piac elvárásai/lehetőségei megváltoznak az adott gazdaság adott termékével kapcsolatban),
- a mezőgazdaságra, a vidékfejlesztésre vagy magára a tanácsadásra vonatkozó politika megváltozása,
- a hazai/nemzetközi kutatási eredmények és azok alkalmazhatósága adott régióban,
- a tanácsadási irányelvek változása (akár a tanácsadó szervezet által, akár például a kormányok kezdeményezésére),
- az adott tanácsadó szolgálati ideje (gyakorlata), munkatapasztalata és megbízhatósága az adott környezetben.

A felsoroltak mellett a szaktanácsadók munkájára kihatással van az is, hogy:

- ki kezdeményezi az érdemi együttműködést, a kliens vagy a tanácsadó, és
- hogyan viszonyul a tanácsadó a kliens döntéseinek előkészítéséhez, meghozatalához?

A feltett két kérdésből **négy lehetséges tanácsadói munkatípus** alakítható ki. Ennek összefüggéseit az *5.1. táblázat* mutatja be.

5.1. táblázat: A szaktanácsadás változatainak összefüggései a kezdeményező és a döntéshozó szempontjából

Ki kezdeményez?	Ki készíti elő a döntéshozatalt?	
	<i>A kliens</i>	<i>A tanácsadó</i>
1. A kliens	I. típus	II. típus
2. A tanácsadó	III. típus	IV. típus

Az **I. típus** esetében a kliens a kezdeményező, a tanácsadó a szükséges szolgáltatást/tanácsot adja meg. Ennek alapján a döntést a kliens készíti elő és ő is hozza meg. A **II. típusnál** a kliens hívja fel a tanácsadó figyelmét egy adott problémára, és azt várja tőle, hogy adjon érdemi javaslatot annak megoldására, azaz készítsen elő a megbízó számára egy hatékony döntést. A mezőgazdasági gyakorlatban gyakran előfordulhat ez az eset pl. növény vagy állat betegségekkel, illetve azok orvoslásával kapcsolatban. A **III. típusú** helyzetben a tanácsadó mintegy “ajánlati listát” terjeszt a kliensei (vagy leendő kliensei) elé. Az ajánlatok közül a kliens annak alapján választ, hogy mire van szüksége, majd a tanácsadó véleménye, javaslata alapján dönt a szükséges teendőkről. A **IV. típus** esetén a tanácsadó szerepe a meghatározó. Ő kezdeményez, ő veszi észre a kliens hibáit, gazdálkodásának gyenge pontjait, és ő készíti elő a megoldást segítő lehetséges döntési változatokat is. Az általános gyakorlat azonban ez esetben is az, hogy a döntés joga (és felelőssége) a kliensé.

A gyakorlatban a már tapasztalatokkal rendelkező tanácsadói szervezetek működésére többnyire az I. és III. típus jellemző. Természetesen előfordulhatnak olyan esetek is, amikor a II. és IV. típus előtérbe helyezése a célszerű – mindig az adott helyzet függvényében.

A szaktanácsadót csak oktatási és kommunikációs feladatokkal lehet megbízni. A

szaktanácsadási és nem szaktanácsadási funkciók keverése (pl. információgyűjtés a hivatalok számára) helyi szinten sok problémához és szerepkonfliktusokhoz vezethet.

A tanácsadónak **nem szabad**, illetve nem célszerű:

- átvenni a kliens felelősségét,
- magára vállalni a kormányzati szervek kötelezettségeit,
- fellépni más szervezetek (pl. politikai pártok, hitelnyújtó intézetek vagy kereskedelmi szervezetek) képviselőjeként.

A helyi **szaktanácsadó képesítésének** a következőkre kell kiterjednie:

- szakmai képzettség a választott szakterületen annak érdekében, hogy pozitívan tudjon hozzájárulni a körzet mezőgazdasági fejlesztéséhez,
- gyakorlati tapasztalatok a vállalkozásban és a kapcsolódó tevékenységekben,
- jártasság a fiatalok és a felnőttek oktatásában, a továbbképzés technikája, folyamata és metodikája terén,
- alkalmasság a problémák meghatározására, továbbá jártasság az információ megszerzésében, szelektálásában és feldolgozásában.

Tudniuk kell, hogy értékük a személyes tapasztalatok, reflexiók, a mindennapi élet, valamint a mindennapi munka minőségében gyökerezik. Összefoglalva: A helyi szaktanácsadó oktatóként és kommunikátorként működik a háztartás-gazdaságtan és a falusi élet szociális, valamint gazdasági változásának folyamatában. Megbecsült közösségi vezetőnek kell lennie, magas szinten kell ismernie hivatását.

A fejezet elsajátításának időigénye: 1 óra

Ellenőrző kérdések:

Sorolja fel a szaktanácsadó legfontosabb feladatait!

Jellemezze a négy szaktanácsadói munkatípust!

Mi jellemzi a hatékony szaktanácsadói munkát?

5.1.2 A hatékony szaktanácsadó jellemző tulajdonságai

Tapasztalatok sora igazolja azt, hogy a valódi tanácsadónak egy egész sor kíváncságnak meg kell felelnie. Ezen elvárások ismerete szükséges a tanácsadók kiválasztásához is.

A tanácsadó olyasvalaki, aki tudja, hogyan kell együttműködni ügyfelével, segítve azonosítani és megoldani annak problémáit. Tudja, hogy ügyfelei különbözőek, ezért különböző módszereket használ a kliensek problémáinak meghatározásához és ezek okainak elemzéséhez, a változtatások szükségességének felismeréséhez, a megoldási változatok közül a választáshoz, a változások pszichológiai gátjainak legyőzéséhez és a döntések helyes megvalósításához. Ezzel függ össze, hogy minden tanácsadónak szüksége van bizonyos mértékű szociálpszichológiai és kommunikációs gyakorlatra azon kívül, hogy szakterületének szakértője. A **tanácsadó független és tárgyilagos** személy. Vállalnia kell, hogy ügyfelének megmondja az igazságot, nem törődve a személyét vagy cégét sújtó esetleges kellemetlen következményekkel. Függetlennek kell lennie magától az ügyfélről is, továbbá minden olyan felügyeleti hatóságtól, szervezettől és személyektől, amelyeket/akiket valamilyen érdek fűz az ügyfélhez, illetve annak szervezetéhez. A tanácsadó **elkötelezettje az etikus viselkedésnek**. Az ügyfél és a tanácsadó közötti viszony mindenek előtt a bizalmon alapszik. A kliensnek éreznie kell azt, hogy a tanácsadó abszolút becsületes vele szemben és magatartásának vezérelve az ügyfél érdekeinek maradéktalan szolgálata. A tanácsadóknak, mint ahogyan azt következő összeállításunk is érzékelteti, sok más megkívánt jellemzőjük is van, mégis az előbb említett négy tulajdonság:

- a szakmai hozzáértés,
- a tanácsadói készség,
- a függetlenség és
- a professzionális magatartás a legfontosabb.

Természetes, hogy ezek a kívánalmak a különböző tanácsadók esetében más-más szinten teljesülnek. Korántsem mindegy például, hogy ki, mikor, **szakmai pályafutásának mely szakaszában** lesz tanácsadó. Tapasztalatok szerint a szakmai előélet függvényében **három jellemző típus** különíthető el. Ezek a következők:

- felsőoktatási intézmény elvégzése után azonnal,
- néhány év szakmai tapasztalat birtokában,
- szakmai pályafutásuk delelőjén.

Belátható, hogy az említett típusok esélyei eltérőek a tanácsadókénti megfelelés kritériumait és a tanácsadói előmenetelt tekintve. A tanácsadóktól megkívánt fontosabb tulajdonságok strukturált rendszerét *Kubr* (2000) a következők szerint határozza meg:

- intellektuális képességek,
 - gyors és könnyű tanulás képessége,
 - megfigyelési, szelektálási, adatgyűjtési és értékelési képességek,
 - jó értékítélet,
 - szintetizálás és általánosítás képessége,
 - kreativitás és eredetiség,
- mások megértése és velük való közös munkavégzés képességei,
 - más emberek tiszteletben tartása,
 - előrelátás és az emberi reakciók értékelése,
 - könnyű kontaktus-teremtés,
 - a bizalom elnyerésének képessége,
 - udvariasság és professzionális viselkedés,
- kommunikációs készség
 - szóbeli és írásbeli kifejezőkészség,
 - tanítási hajlam,
 - figyelemösszpontosítás,
 - meggyőzőési és motivációs hajlam,
- intellektuális és emocionális érettség,
 - független vélemény-nyilvánítás,
 - feszültség, bizonytalanság és frusztráció elviselése,
 - kiegyensúlyozott, nyugodt, tárgyilagos viselkedés,
 - önkontroll minden helyzetben,
 - rugalmas alkalmazkodás mindenféle helyzethez,
- személyes hajtóerő és motiváltság,
 - megfelelő mértékű önbizalom,
 - egészséges ambíció,
 - vállalkozó szellemiség,
 - bátorság és kezdeményező képesség,
- etika,
 - mások őszinte segítése,
 - kivételes becsületesség,
 - a hatásköri lehetőségek felismerése,
 - a hibákból való tanulás,
- testi és lelki állapot, a különböző feltételek közötti munkavégzésre való testi és lelki alkalmasság.

A mezőgazdaságban tevékenykedő tanácsadókra az előzőek éppúgy igazak, mint az egyéb területen dolgozó tanácsadókra. Ezzel együtt a mezőgazdasági és a mezőgazdasági háttér ismeretében további tulajdonságokat is célszerű megkövetelni. Ezek *J.Mannion* (1992) szerint a következők:

- személyi jellemzők,
 - érdeklődés a vállalkozó családok problémáinak megértése, megoldása iránt, segítőkészség a gondok orvoslásában,
 - a vidék társadalmi-gazdasági problémái iránti fogékonyság, a hatóté-nyezők megértésének képessége.
- szakértői vonások,
 - képesség a gazdákkal való jó munkakapcsolat kialakítására annak meg-értésével, hogy mit akar tenni a gazda és ennek érdekében mit vár el tőle,
 - képesség annak pontos becslésére, hogy a vállalkozó családnak mire van szüksége, és mi az, amit reális reménnyel elérhet,
 - magabiztosságot sugalló és megbízható, bizalmat érdemlő fellépés a munkakapcsolatokban és azon túl is,
- kapcsolatteremtő jellemvonások,
 - ügyesség a személyes, a csoportos, az írott és más kommunikációs kap-csolatok megteremtésében,
 - az információk megszerzésének, feldolgozásának és a gazda általi fel-használhatóság elősegítésének képessége,
- szakmai ismeretek, képességek,
 - képesség arra, hogy komplex szakmai ismereteit “kimutatva” megnyer-je a gazdákat, illetve a vállalkozó családok bizalmát,
 - ismereteinek folyamatos gyarapítása és naprakésszé tétele, figyelve ar-ra, hogy az ismeretek döntő része “felhasználói” szinten szükséges,
- a szolgáltatások “eladásának” képessége,
 - új ügyfelek megnyerése, toborzása,
 - a már meglévő vevőkör megtartása,
 - a lehetőségek megteremtése azáltal, hogy a közös érdeklődésű gazdákat összehozza, és hat azokra, akik különféle szolgáltatásokat nyújtanak a vállalkozó családok részére.

A két összeállítás elemeinek részletes összevetésével az azonosságok/hasonlóságok és a különbségek feltárhatók annak érdekében, hogy a tanácsadók kiválasztása során miként ta-lálható meg az optimális megoldás az elméleti kívánalmak és a valós lehetőségeket megteste-sítő személyiségjegyek között.

A fejezet elsajátításának időigénye: 0.5 óra

Ellenőrző kérdések:

Melyek a legfontosabb szaktanácsadói tulajdonságok?

Hogyan csoportosítja Kubr a szaktanácsadói tulajdonságokat?

Mely szaktanácsadói tulajdonságokra teszi a hangsúlyt Mannion?

5.2 A szaktanácsadó segítői

A tanácsadó szerteágazó feladatait csak akkor képes ellátni, ha olyan támogató csoport áll mögötte, amely szakértelmével lehetővé teszi a szükséges munkafeltételek és ismeretanyag biztosítását. A csoportban dolgozók más-más feladatokat látnak el.

Alfejezetek:

5.2.1 Témaszpecialisták

5.2.2 Irányítás és ellenőrzés

5.2.3 További közreműködők

5.2.1 Témaszpecialisták

A témaszpecialisták feladata az új technológiák és információk közvetítése a szaktanácsadóknak. Szerepe abból áll, hogy áthidalja a szakadékot a kutatási eredmények és a gyakorlat között. A kutatás és a szaktanácsadás közötti kapcsolat nagyon fontos, mert a szaktanácsadás nem létezhet sokáig megfelelő és megbízható információ nélkül, másrészt a kutatás nem veszi ki részét az ország mezőgazdasági fejlesztéséből, ha eredményeit nem tudják átültetni a gyakorlatba. A témaszpecialistának segítenie kell a helyi szituációkhoz alkalmazható kutatási eredmények reális javaslatokba való öntését.

A **témaszpecialisták feladatai** részletesen a következők:

- kapcsolattartás a kutatást végző intézményekkel annak érdekében, hogy megismerjék a folyamatban lévő kutatásokat és azok eredményeit,
- a területükhöz kapcsolódó kutatási adatok és trendek tanulmányozása, elemzése,
- olyan képzési tervek és más tevékenységek kidolgozásában való közreműködés, amelyek segítségével a kutatási eredményeket a szaktanácsadóhoz továbbítják,
- együttműködés a mezőgazdasági tájékoztatásban dolgozó szakemberekkel bullelinek, tájékoztató- és vizuális eszközök elkészítésében, amelyekkel az információt továbbíthatják a szaktanácsadóknak, illetve a vállalkozóknak.

A témaszpecialisták **képesítésének** a következőkre kell kiterjedniük:

- egyetemi végzettség a megfelelő szakterület mélyebb szintű ismereteivel,
- képesség és hajlandóság az olyan kutatási anyagok, valamint újdonságok átültetésére, amelyeket a gyakorlatban a gazdálkodás problémáinak megoldásában hasznosítani lehet.

A fejezet elsajátításának időigénye: 0.2 óra

Ellenőrző kérdések:

Miért van szüksége a szaktanácsadónak témaszpecialistára?

Ismertesse a témaszpecialisták feladatait!

Milyen képzettséggel lehet valaki témaszpecialista?

5.2.2 Irányítás és ellenőrzés

Az első két kategória (a szaktanácsadó és a témaszpecialista) szakember gárdája nem lesz sikeres a harmadik, az **irányítási feladatokat ellátók csoportja** nélkül. Ők irányítják a szervezetet, felelősek annak működéséért.

Az állami szaktanácsadó hálózatok esetében általában a **regionális** (megyei vagy tartományi) és a **területi** (járási vagy körzeti) hivatalok szintjeit állítják fel. Míg a regionális

központokból általában csak 3-5 található egy országban (ez elsősorban Európára vonatkozik), addig a területi központok száma elérheti a több tizedet is, sűrűségük pedig a területi viszonyaihoz alkalmazkodik.

A fejezet elsajátításának időigénye: 0.2 óra

Ellenőrző kérdések:

Milyen szinteken jelenik meg az irányítást ellátók csoportja?

Kutassa fel, hogy az Ön régiójában hol és hány ilyen hivatal található!

5.2.3 További közreműködők

Ide tartoznak azok a közreműködők, akik a **kommunikáció**, a sajtó, a **programfejlesztés** és a **képzés** területén dolgoznak. A **pozíciók többsége magas szintű specializációt kíván**. E csoporthoz tartozóknak ismerniük kell a továbbképzési módszereket, és azonosulniuk kell a mezőgazdasági szaktanácsadás céljaival.

A szaktanácsadó szervezetnek a programtervezés, a programok megvalósítása és értékelése során törekedniük kell a vállalkozók bevonására. A szervezet általában a következő kulcsterületeken kívánja igénybe venni a vállalkozók tapasztalatait:

- A probléma meghatározása: csak a vállalkozók tudják elmondani, mit, miért tesznek. Saját nézőpontjukból határozzák meg problémáikat.
- Visszajelzés az újonnan kipróbált technológiáról: csak a vállalkozók tudnak segíteni annak meghatározásában, hogy mik akadályozzák az új technológia alkalmazhatóságát. Ezzel a visszajelzéssel a jövőbeni kutatásoknak és szaktanácsadási programoknak is irányt szabnak.
- Az ügyfelek a szaktanácsadó által indított programok hatékonyságáról felbecsülhetetlenül fontos értékelést adhatnak.

A fejezet elsajátításának időigénye: 0.2 óra

Ellenőrző kérdések:

Milyen területeken dolgoznak a szaktanácsadókat segítő közreműködők?

Milyen területeken segíthetik a szaktanácsadót az ügyfelek?

Nevezzen meg az Ön régiójában legalább 3 olyan konkrét szervezetet mely bevonható a mezőgazdasági szaktanácsadás segítésébe!

5.3 A szaktanácsadásban dolgozók számát befolyásoló tényezők

Fontos kritérium, hogy a szaktanácsadási rendszer biztosítsa azt, hogy a szaktanácsadó és az ügyfelek kölcsönösen elérhessék egymást. Ha ez biztosítható a szaktanácsadói stáb utaztatásával, akkor kevesebb kihelyezett hivatalra van szükség. Ha a mobilitás nem megoldható, akkor a szervezetnek szüksége van a klientúra közvetlen közelébe telepített csoportra. Ezekre való tekintettel is az alkalmazottak számát a következő tényezők befolyásolhatják:

- a körzet nagysága,
- a kliensek száma és képzettsége,
- a mezőgazdaság diverzifikáltsága,
- a birtokok mérete és összetettsége,

- a szaktanácsadói stáb mobilitása,
- a stábon belüli kommunikáció gördülékenysége,
- a stáb rutinja,
- az alkalmazott szaktanácsadási módszerek.

Az 5.2. táblázat a világ egyes régióiban az egy szaktanácsadóra jutó farmerek számát és az általuk menedzselte földterület nagyságát ismerteti.

5.2 táblázat. Egy szaktanácsadóra jutó vállalkozók száma és a menedzselte szántóföldi terület nagysága földrajzi körzetenként 1988-ban

Földrajzi körzet	Egy szaktanácsadóra jutó	
	vállalkozó* (fő)	szántóterület (ha)
Afrika	1800	2240
Ázsia, Ausztrália és Óceánia	2660	1075
Európa	430	3720
Latin-Amerika	2940	3980
Észak-Amerika	325	19440
Közel-Kelet	2500	5400

* Aktív vállalkozókat figyelembe véve.

Forrás: Global Consultation on Agricultural Extension.

Látható, hogy a fejlettebb gazdasággal rendelkező régiókban az egy tanácsadóra jutó vállalkozók száma nem vagy csak alig haladja meg az 500 főt. Mezőgazdaságunk fejlettsége azt indokolja, hogy mi se térjünk el lényegesen ettől az értéktől, sőt ha figyelembe vesszük az alkalmazottak szükséges számát befolyásoló tényezők ismertetésekor elmondott szempontokat (különösen a gazdák képzettsége, a szaktanácsadó rutinja), ezt a számot célszerű lényegesen csökkenteni.

A fejezet elsajátításának időigénye: 0.3 óra

Ellenőrző kérdések:

Milyen tényezők befolyásolják a szaktanácsadók számát egy régióban?

Milyen összefüggést talál egyes kontinenseken az egy szaktanácsadóra jutó szántóterület nagysága és vállalkozó között?

6. A TANÁCSADÁS SZAKTERÜLETEI

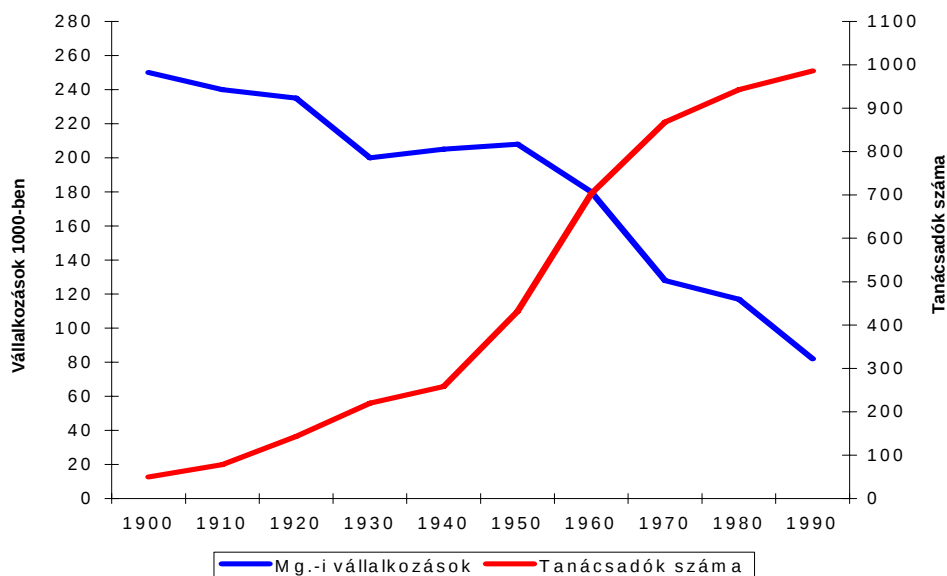
A mezőgazdasági szaktanácsadás alapvető célja, a mezőgazdasági termelés és az élelmiszer ellátás hatékonyságának a biztosítása, a gazdálkodók tevékenységének, megélhetésének segítése. Ugyanakkor, különösen a technológia fejlődésével, az agrártevékenységek bővülésével, a piacok globalizálódásával, a mezőgazdasághoz kapcsolódó társadalmi igények hangsúlyozódásával, egyre sokrétűbb és egyben egyre specializáltabb feladatok ellátását foglalja magába.

A mezőgazdasági szaktanácsadás legfontosabb területeinek meghatározása számos tényező függvényében közelíthető csak meg. Az alapvető gazdasági, társadalmi, politikai környezettől és folyamatoktól befolyásolva, térben és időben is eltérő preferenciákkal találkozhatunk. Alapvető megközelítésben, a szaktanácsadói rendszerek legfontosabb célja a gazdálkodók és az agrár gazdasági szervezetek segítségén keresztül a mezőgazdasági termelés, a lakosság élelmiszerrel történő ellátásának biztosítása volt. Ez különösen tetten érhető az Európai Unióban, hiszen a mezőgazdasági termelés, élelmiszer-alapanyag előállítás és feldolgozás már a kezdeteknél kiemelt, stratégiai fontosságú terület volt, mely az Európai Gazdasági Közösségek indulásakor, az 1957-es Római Szerződés 38. cikkelyében lefektetett Közös Agrárpolitikaként megfogalmazódott (Halmai 2002). Ennek okai között megtaláljuk a II. világháborút követően az élelmiszer-ellátás kiemelt fontosságát, a mezőgazdasági népesség relatív magas arányát (20-30%), és az európai mezőgazdaság versenytársakkal szembeni lemaradását (Gazdag 1999).

A szaktanácsadási rendszerek fejlődését és fejlesztését elemezve kiderül, hogy az mindig a korhoz és az aktuális gazdasági célokhoz igazodó tevékenység volt. Kezdetben elsősorban technológiai irányt mutatott. Ha például a mezőgazdaságban egy új fajta bevezetéséről kellett dönteni, akkor azok elterjesztésében végeztek érdemi tanácsadói munkát, ha új gépek és technológiák váltak ismeretessé, akkor pedig azok megismertetésében volt kimagasló szerepe a szaktanácsadásnak. Ez a feladat az ágazatok számának növekedésével, a kapcsolódó technológiák, eljárások, feltételek és problémák sokasodásával már egyre specializáltabb ismereteket és szakmai támogatást tett szükségessé, ami magával vonta a szaktanácsadás területeinek gyarapodását, a szaktanácsadás fontosabbá válását, egyáltalán a tanácsadók számának növekedését, még akár az agrárfoglalkoztatás csökkenése mellett is (ez nagyon jól tetten érhető egy amúgy fejlett mezőgazdasággal rendelkező országban, mint pl. Dánia - ld. 6.1 ábra).

Duczowska (1999) szerint a globalizációs folyamatok, valamint a mezőgazdasági ágazatban hosszú ideje tartó túltermelési válság miatt a szaktanácsadás szerepe felértékelődött és átalakult. Míg régen a szaktanácsadás szerepe abból állt, hogy maximalizálja a gazdálkodók bevételeit és adaptálható technológiai tanácsokat adjon, később a mezőgazdaság modernizálásának szükségessége került előtérbe. Magyarországon, ahol a rendszerváltást követően az elaprózódott birtokszerkezet, az elavult technológia és a kellő szakismeret hiánya jellemző, ez különösen fontos.

A technológiai fejlődés és a termelés növekedésének következtében, miközben egyre nőtt a társadalom aggodalma a mezőgazdaság környezeti fenntarthatóságával kapcsolatban - többek közt mivel az iparszerű mezőgazdaság túlzott kemikália-felhasználása vidéki környezet pusztulásához vezetett -, újfajta társadalmi, ökológiai szempontok is felmerültek. Előtérbe került a fenntartható fejlődés, a környezet védelmének, az élelmiszer minőségnek, az állatjólétnek a fontossága, melyek a mezőgazdasági termeléssel kapcsolatban a tisztán a termelés és technológia javítását, fejlesztését célzó intézkedéseken túlmutatva, az előbb felsoroltakra vonatkozó társadalmi igények, szabályozások és törvények követését, betartását igénylik.



6.1 ábra: A mezőgazdasági vállalkozások és a tanácsadók számának változás Dániában

Ezek az új igények és elvárások a szaktanácsadás területeinek számát és fontosságát tovább növelték, hiszen az egyre bonyolultabb gazdasági-társadalmi környezet, a kiszélesedő és globalizálódó piacok rendkívül komplexé teszik azokat a tényezőket, melyeket az egyes gazdálkodóknak figyelembe kell venniük. A kutatások alapján erre nem minden esetben jut idő, vagy nem minden esetben áll rendelkezésre az ezekhez szükséges tapasztalat (Kozári 1991, Pető 2002, Tóth 2005). A mezőgazdasághoz és az alapanyag-feldolgozáshoz kapcsolható legfontosabb szaktanácsadási területek a következőkben foglalhatók össze:

- | | |
|---|---|
| – Növénytermesztés | – Állati és növényi eredetű termékek feldolgozása |
| – Állattenyésztés | – Zöldség- gyümölcs feldolgozása |
| – Kertészet | – Italgyártás |
| – Táj- és kertépítészet | – Dohánytermékek feldolgozása |
| – Állatorvoslás és egészségügy | – Agrárökonómia, gazdálkodás |
| – Erdő és fagazdálkodás | – Logisztika |
| – Vadgazdálkodás | – Agrár-környezetvédelem |
| – Halászat | – Talajerő-gazdálkodás |
| – Növényvédelem | – Melioráció |
| – Melioráció, vízgazdálkodás | – Takarmányozás |
| – Műszaki technika, mezőgazdasági gépesítés | – Építészet |
| – Környezetgazdálkodás | – Energetika |
| – Földügyek | – |

Kozári (2000) alapján a szaktanácsadás lényeges területeinek meghatározása elsősorban attól függ, hogy a gazdák milyen és mennyire szerteágazó tevékenységet folytatnak, illetve milyen szintű szakismerettel rendelkeznek. Mindezekben fontos szerepet játszik az állami gazdaságpolitika, az általános gazdálkodási célok, az oktatási és kutatási politika, és természetesen a rendelkezésre álló természeti, gazdasági és emberi erőforrások. Ezek mellett nagyon fontos a támogatási rendszer - a hozzáférhető (nemzeti vagy közösségi) támogatások, a különböző kedvezmények. Ezek a tényezők a szaktanácsadási rendszer egészére kihatnak, és

területenként, országonként más és más összetételű szaktanácsadást és eltérő módszereket helyeznek előtérbe.

Az ír mezőgazdasági és szaktanácsadási rendszer bizonyítja, hogy egy olyan országban, ahol csak néhány fontosabb mezőgazdasági ágazat létezik (szarvasmarha- és juhtenyésztés, valamint legelőgazdálkodás) a gazdálkodók információellátását egy-egy szaktanácsadó is képes biztosítani. Itt tehát generalista, átfogó információszolgáltatást nyújtó szaktanácsadókat alkalmaznak. A szaktanácsadók (elsősorban a három fő ágazattal kapcsolatban) szakmai, ökonomiai és könyvviteli információkat adnak.

Skóciában a szaktanácsadás alap- vagy szerződéses szolgáltatásként vehető igénybe. Az alapszolgáltatás körébe tartozik egy, legfeljebb 4 óra/év időtartamú konzultáció, a telefonos tanácsadás lehetősége, bizonyos kiadványok megküldése és kedvezményes részvétel a szolgálat által szervezett rendezvényeken. Ezen túlmenően a gazdálkodó további szolgáltatásokra köthet szerződést. A gazdák leggyakrabban a rendszeres farmlátogatást, a talaj- és takarmányanalízist, a növényvédelmi tanácsadást és az év végi zárómérleg elkészítését igénylik (Kozári 2000).

A fejlett mezőgazdasággal és kétszintű szaktanácsadói rendszerrel rendelkező Dániában a tanácsadó szolgálat fő feladata, hogy technikai ismereteket és szolgáltatást biztosítson a helyi tanácsadó központoknak, amelyek az egész ország területén továbbítják a műszaki, a gazdasági, az oktatási, az információ-technológiai és a szociális ismereteket (Kozári 1991).

A francia szaktanácsadási rendszerben a termeléstechológiára vonatkozó szaktanácsadás az alapvető. Ezt a tanácsadási formát a termelési eszközöket forgalmazó beszerzési és értékesítési szervezetek, illetve a gazdasági érdekeltséggel nem rendelkező Tanácsadói Kör (FDGEDA) biztosítja. Az átfogó termelési szaktanácsadás olyan szaktanácsadási forma, amely komplex egészként kezeli a termeléstechikai kérdéseket és a gazdasági szemléletet egyaránt. A műszaki-ökonómiai tanácsadás esetében speciális tanulmányok elkészítéséről van szó. Az üzemgazdasági tanácsadás a mezőgazdasági üzemet teljes egészében érintő, a termelés-technikai aspektuson túlmutató szaktanácsadási tevékenységet jelent, amelyben a legnagyobb részt a könyveléssel és az adótanácsadással kapcsolatos feladatok teszik ki. Ebben a tanácsadási formában a legaktívabbak az ún. számviteli központok (CNCER) (Bárczi 2006).

A finn mezőgazdasági tanácsadó központok fejlett szolgáltatásai lefedik az üzleti ötletek értékelését, a vállalkozói képzéseket, a működés és a termelés megtervezését mind gazdasági, mind adózási, mind marketing szempontból, valamint segédkeznek a gazdaságok, kisvállalkozások minőségügyi rendszerének kifejlesztésében. A tanácsadás kiterjed a termelés fejlesztésére, a szántóföldi kultúrákra, a kertészetre, az organikus gazdálkodási módszerekre, a pénzügyi helyzet elemzésére, valamint az eredmények értékelésére (Fehér 1995).

Hollandiában az állami szaktanácsadó szolgálat a szakmai, technológiai és gazdálkodási témákkal kapcsolatban nyújt tanácsot, míg az alulról szervezett farmerszervezetek által létrehozott Mezőgazdasági Tanács hálózata, az állami tevékenység ellenőrzése mellett, társadalmi és gazdasági-pénzügyi tanácsadást is végez (Swanson 1990). Hollandiában - Magyarországhoz hasonlóan - megtalálható szinte minden olyan mezőgazdasági ágazat, amely a mérsékelt égöv alatt működőképes. Ebben az esetben generalista szaktanácsadók már nem alkalmazhatók, egy régió gazdálkodóinak információellátását specialisták biztosítják. Egy-egy specialista csak egy szűk szakterületen fejti ki tevékenységét.

A specialista szaktanácsadók által nyújtott információszolgáltatás általában kiterjed a növénytermesztésre, a kertészetre, a talajerő-gazdálkodásra, az öntözésre, a növényvédelemre, az állattenyésztésre, az állategészségügyre, a takarmányozásra, a mezőgazdasági gépesítésre, az építészetre és energetikára, az agrárökonómia, a menedzsmentre, a marketingre, a jogra, a pénzügyre és a környezetvédelem területeire.

A szaktanácsadásnak adott régióban termelő gazdák többségének szakmai felkészültségét figyelembe véve a következő három fő területre kell koncentrálnia:

- ha a képzetlen gazdálkodók vannak többségben, akkor a szakmai képzést,
- képzett gazdák túlsúlya esetében a technológia-fejlesztést, és ha már
- kialakult a magasan képzett gazdálkodói réteg, a kutatásfejlesztés területén kell közreműködniük.

Az említett tényezők miatt az új gazdálkodási struktúra kialakulásának átmeneti időszakában (míg a gazdák vállalkozásuk megfelelő menedzselésére nem képesek), a lehető leg-szerteágazóbb területre kell a szaktanácsadásnak koncentrálnia. Miután az alapvető szakmai és farmvezetési ismeretekkel rendelkeznek a gazdák, akkor ismét fontos a tanácsadás szakterületeinek újra gondolása (Kozári 2000).

Az előzőek is felhívják a figyelmet arra, hogy a korszerű tanácsadói munkának már fel kell vállalnia a gazdálkodásszervezési területeket, vezetési, szervezeti, ökonómiai, marketing stb. döntések segítségét is. A vállalati irányításhoz hasonlóan a mezőgazdasági termelőkkel, szervezetekkel kapcsolatban is - a vezetési, szervezési, menedzseri munka jelentőségének növekedésével - az utóbbi egy-másfél évtizedben, egyre fontosabbá és szélesebbé vált a menedzsment tanácsadók által lefedett szakterület. A fejlett piacgazdasággal rendelkező országok szaktanácsadási tapasztalataiból kiindulva Pappné (1993) - figyelembe véve Baxter (1984) véleményét - is úgy gondolja, hogy a szaktanácsadásnak jelentős a szerepe az új és a már működő agrárvállalkozások működésének menedzselésében (Bárczi 2006). Kozári (2000) és Poór (2005) alapján összefoghatók azok a területek, melyek a menedzsment jellegű tanácsadás jellegzetességei, és amelyek napjainkban lassan hasonló, vagy éppen fontosabb szerepet kapnak, mint a magához a szigorúan vett termeléshez kapcsolódó tanácsadás. Ezek alapján a szaktanácsadás legfontosabb területei a következők:

- Termelési technológiák, működési tanácsadás
- Termelési és szolgáltatási tevékenység szervezése
- Pénzügyi és ügyviteli rendszerek
- Jog
- Marketing és promóció, értékesítés
- Vállalati stratégia- és szervezetfejlesztés
- Outsourcing
- Emberi erőforrások
- Piaci és vállalati kapcsolattartás
- Gazdasági- és környezettanulmányok
- Információs rendszerek fejlesztése
- Projektmenedzselés

Már nem sorolható a kifejezett mezőgazdasági szaktanácsadás kategóriájába, de mindenképpen megemlítendő, hogy az agrárium szerepének változásával (elsősorban a foglalkoztatást tekintve), a vidék fontosságának átértékelődésével, a diverzifikáció szükségszerűségével a mezőgazdasági szaktanácsadás egyre inkább a vidéki szaktanácsadás szerepkörét is magára ölti (ld. 1. fejezet). Sofranko (2003) szerint **a kormányok egyre inkább a vidéki népesség és a vidéki gazdaság támogatását helyezik előnybe a mezőgazdasággal szemben, miközben egy olyan új mezőgazdasági politika kialakítására van szükség, amely magában foglalja az egész vidéki gazdaság fejlesztését.**

Ebben a tekintetben, amikor már nem kizárólagosan maga a termelés és termék-előállítás, illetve a kizárólag ehhez kapcsolódó agrár tevékenység fejlesztése a cél, a szaktanácsadás szerepe már jóval átfogóbb és komplexebb, mint a szorosan vett mezőgazdasági szaktanácsadásé. Ezzel a szaktanácsadás területei kiegészülnek, újabb elemeket kapnak, és ebben már megjelennek az Unió kiemelt fontosságú prioritásai is:

- Alternatív jövedelemszerzési lehetőségek feltárása, megteremtése.

- A környezet, a természeti táj, valamint a kultúrtáj megőrzése.
- Falumegújítás.
- Település- és térségmarketing.
- Település- és térségfejlesztés.
- Helyi stratégia-fejlesztés.
- Közösségfejlesztés.
- Falusi turizmus.
- Hátrányos helyzetű csoportok (fiatalok, nők, kisebbség) támogatása.

Ezekhez szervesen kapcsolódnak a mezőgazdasági szaktanácsadásnak azok a területei, melyek az előbb felsoroltakon túl, elsősorban a Község mezőgazdasági és vidékfejlesztési politikájához (azon belül is elsősorban a LEADER kezdeményezéshez, illetve hazánkban az Agrár- és Vidékfejlesztési Operatív Programhoz illetve Nemzeti Vidékfejlesztési Tervhez) kapcsolódóan Uniós taggá válásunkat követően kerültek előtérbe. Ezek az alábbiak:

- Európai Uniós ismeretek
- Pályázati tanácsadás
- Pályázatírás

Ennek különös aktualitást kölcsönöz, hogy az EU 2003. őszén megjelent 1782/2003. EK és 1783/2003. EK rendeleteiben a szaktanácsadást - a korábbiaktól eltérően - nemcsak támogatható, de a 1782/2003. EK rendelet 13. cikkében „*Farm advisory system*”-ként nevesítve a tagországokban 2007. január 1-jét követően kötelezően működtetendő szolgáltatásként határozza meg. A rendszer kötelező működtetésén túl az EU számos támogatás igénybevételének feltételeként írja elő a szaktanácsadó igénybevételét, (pl. induló vállalkozásokhoz adható 5000 € többlet-támogatás és a félig önellátó gazdaságoknak adható támogatás), vagy a támogatási kérelem részeként - alapvetően a szaktanácsadó segítségével elkészíthető tervet követel meg, mint pl. az üzem és üzleti terv.

A fejezet elsajátításának időigénye: 0.5 óra

Ellenőrző kérdések:

Mi a mezőgazdasági szaktanácsadás alapvető szakterülete, feladata?

Mi határozza meg a szaktanácsadói területek kialakítását?

Melyek a menedzsment jellegű, és a vidékfejlesztés centrikus szaktanácsadás legfontosabb szakterületei?

7. A MEZŐGAZDASÁGI ISMERETI ÉS INFORMÁCIÓS RENDSZER (MIIR)

A fejezet megismerteti az olvasót a mezőgazdasági ismereti és információs rendszer fogalmával, helyével a szaktanácsadás tárgykörében. Bemutatja helyi ismereti és információs rendszer vizsgálatának legismertebb módszerét a RAAKS módszert.

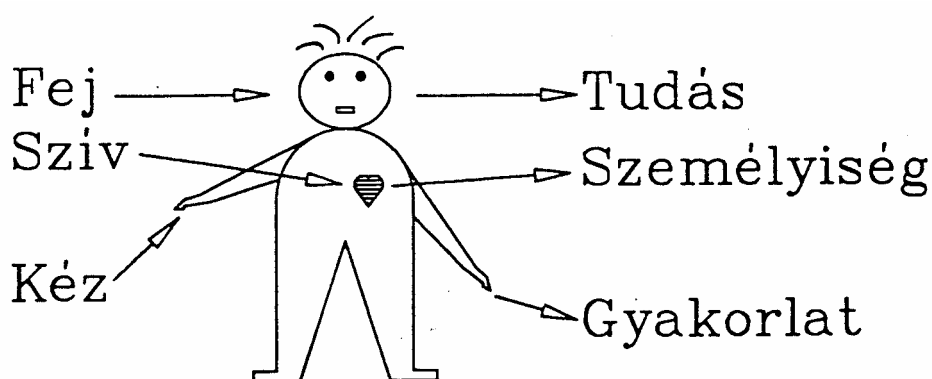
Alfejezetek:

7.1 Az információ-technológiai eszközök használata

7.2 A mintagazdaságok szerepe az ismereti és információs rendszerben

7.3 A helyi mezőgazdasági ismereti és információs rendszer értékelése

A vállalkozónak a hatékony termelés érdekében a legkorszerűbb és mindenre kiterjedő információval kell rendelkeznie. Az önálló vállalkozó csak a szükséges szakmai, ökonómiai, piaci, jogi, pénzügyi és szociális ismeretek birtokában képes jövedelmező termelést folytatni. A megszerzett információ mennyiségének, minőségének és alkalmazásának mértéke az ember tudásának, személyiségének és gyakorlati tapasztalatainak függvényében változik. Az információ elérését és az információ helyes felhasználását befolyásoló fontosabb tényezőket a 7.1 ábra szemlélteti.



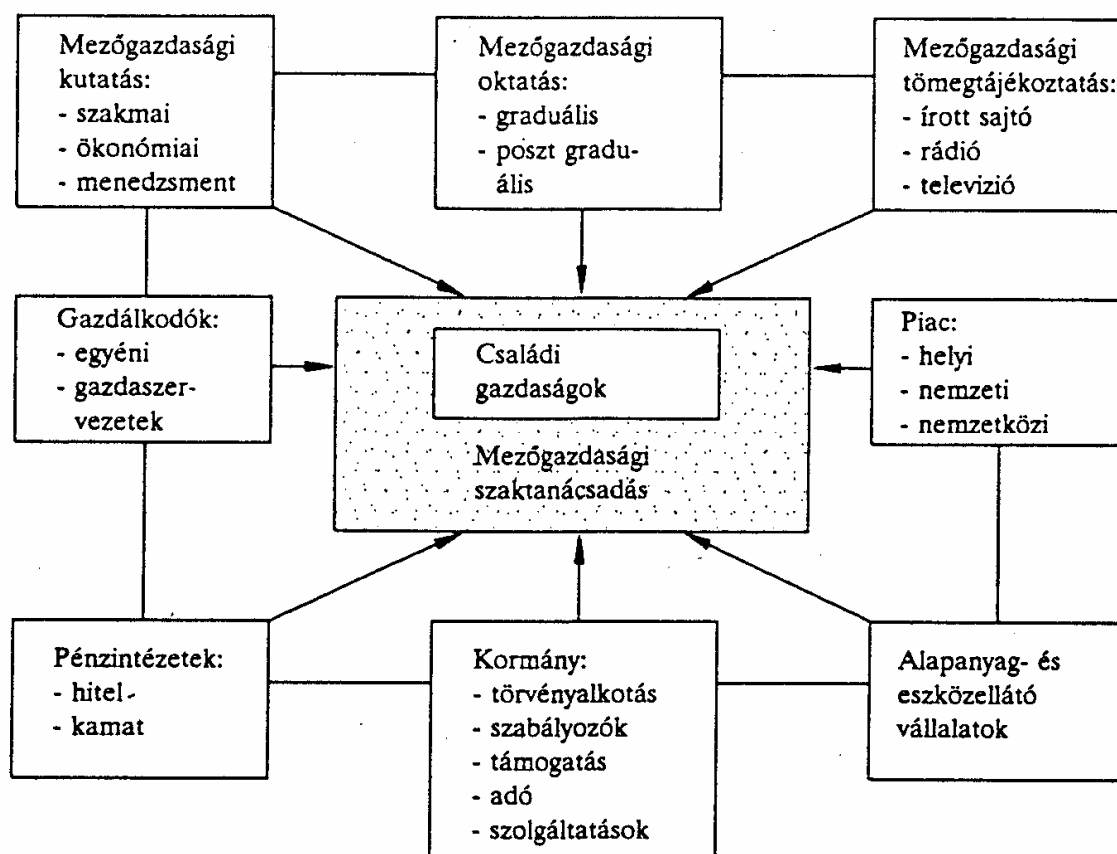
7.1 ábra: A megszerzhető információ mennyiségét és minőségét behatároló főbb emberi tényezők

Ahhoz, hogy megismerjük a mezőgazdasági ismereti és információs rendszer (továbbiakban MIIR) lényegét, tisztázni kell néhány fogalmat. Az **ismeret** az a tudás, amely felhasználható és továbbadható. A szaktanácsadó, ha birtokában van olyan tudásnak, amelyet képtelen továbbítani, az mások számára nem lesz hozzáférhető, azaz nem lesz ismeret. A MIIR következő fontos szava az **információ**. Az információ továbbított ismeret, olyan felhasználható tudás, amelyet a gyakorlatban is alkalmazni tud a felhasználó.

A mezőgazdasági ismereti és információs rendszer emberek, intézetek, termelővállalkozások és szervezetek azon összessége, amelyek a mezőgazdasági vállalkozások fejlesztéssel kapcsolatos ismereteket kialakítják, hordozzák, továbbítják és felhasználják.

Az információforrások és az új ismeretek sokasága, állandó gyarapodása gyakorlatilag nem teszi lehetővé azok folyamatos követését. A vállalkozónak nincs ideje arra, hogy valamennyi szaklapot, szakkönyvet, prospektust stb. elolvasson, hallgassa és nézze a rádió, valamint a televízió idevonatkozó adásait, és egyidejűleg jövedelmező termelést is folytasson.

Ennek képtelenségét bizonyítja a főbb információforrásokat bemutató 7.2 ábra.



7.2 ábra: A vállalkozó főbb információforrásai

Az információ szelektálásában és célirányos továbbításában jelentős szerepet vállal a mezőgazdasági szaktanácsadó. A szaktanácsadó felvállalja az időt rabló információgyűjtést, elvégzi annak szűrését, és csak az adaptálható ismereteket továbbítja a gazdáknak. A rendszer legfontosabb elemei a 3. ábrán felsorolt szervezetek. A mezőgazdasági ismereti és információs rendszer - az abban elfoglalt szerepe miatt - a szaktanácsadó kutatási körébe tartozik.

A **MIIR működése országonként jelentősen eltér**, ami a következő okokra vezethető vissza:

- az egyes országokban eltérő az alkalmazott mezőgazdasági politika, hiszen az országok egy részében a mezőgazdasági termelést erősen támogatják, míg másokban kevésbé,
- jelentős a különbség az egyes országok között a rendelkezésre álló humán- és anyagi források tekintetében,
- eltérés található a működtetett mezőgazdasági ágazatok számában is (sokkal könnyebb oktatni, kutatni, tanácsot adni és a technikai színvonalat biztosítani azokban az országokban, ahol csak 5-10 jelentősebb mezőgazdasági ág életképes [Írország, Skócia], mint azokban [mediterrán országok], melyekben az ökológiai viszonyok akár 20-30 termelési ág működését is lehetővé teszik),
- a MIIR-ben helyet foglaló szervezetek integrációs és koordinációs törekvései nagyban lerövidíthetik az új ismeretek átadásának idejét (nem mindegy, hogy az új kutatási eredmények már heteken belül vagy esetleg csak évek múlva jutnak el a felhasználóhoz, esetünkben a gazdákhöz).

Ideális esetben a MIIR-t alkotó szervezetek szoros kapcsolatban állnak egymással, melynek kialakításában és fenntartásában nagy szerepet játszik a tanácsadó. Az ismereti és

információs rendszeren belül az oktatás, kutatás és a szaktanácsadás egymást kiegészítő egysége, harmóniája elsődleges. Ez érthető is, hiszen kutatási eredmények nélkül az oktató nem tud új ismereteket átadni a diákoknak, a szaktanácsadó pedig a gazdáknak. Szaktanácsadás és oktatás nélkül a kutatási eredmények pedig lassabban jutnak el (ha egyáltalán eljutnak) a felhasználóhoz.

A fejezet elsajátításának időigénye: 0.5 óra

Ellenőrző kérdések:

Mi az ismeret és az információ közötti különbség?

Nevezzen meg a vidékfejlesztés szempontjából legalább öt információforrást?

Nevezzen meg a régiójában legalább két információforrást szektoronként!

7.1 Az információ-technológiai eszközök használata

Az információ-technológia lexikális megfogalmazásban az információ összegyűjtésének, feldolgozásának, tárolásának és szolgáltatásának az elektronikára és számítástechnikára alapozott eszközrendszere. Az információ-technológia használatának célja annak támogatása, hogy a megfelelő információ a megfelelő időben, formában és helyen álljon a felhasználók rendelkezésére. Az információ-technológiában zajló forradalmi fejlődés a mezőgazdasági vállalkozásokat és így a szaktanácsadást is közvetlenül érinti.

Az eszközök alkalmazását napjaink mezőgazdasági gazdálkodásában a tevékenységek gyenge jövedelmezőségéből adódó gazdasági problémák, az infrastrukturális lépéshátrány, valamint a vállalkozók tradicionalizmusa - idegenkedése az új technikától - akadályozza. Mindezek ellenére hazánkban a rendszerváltást követő szűk évtizedben például a telefonnal való ellátottság jelentős fejlődésének lehettünk tanúi, amely maga után vonhatja a többi információ-technológiai eszköz terjedését is.

A tanácsadási munkában a legkorszerűbb információ-technológiai eszközöket a szaktanácsadó egyrészt irodai munkája során, másrészt a vállalkozókkal való kapcsolattartásban használhatja. Az utóbbi funkció betöltéséhez viszont arra van szükség, hogy a vállalkozók is rendelkezzenek ilyen eszközökkel (pl. számítógép) és legyenek jártasak azok használatában. A következő évtizedekben az információ-technológia ütemes fejlődése és általános használata prognosztizálható.

Az **információ-technológia** csak akkor váltja be a hozzáfűzött reményeket, ha maradéktalanul gondoskodunk a rendszerbe vitt input adatok minőségéről, nagy valóságtartalmáról. Fontos az is, hogy tartsuk mindig szem előtt a gyakorlat igényeit. S ha mindez rendelkezésre áll, csak az adat hozzáférhetőségének megkönnyítésére, korrekt adatszolgáltatási stratégia kialakítására és működtetésére van szükség.

Az információs rendszerek a következőkben ismertetett fő adatcsoportokkal dolgozhatnak.

Direktívált adatok és információk

Ebbe a csoportba sorolhatók azok az ismeretek és információk, amelyek a termeléstől függetlenül vagy csak részben függően generálódnak, de arra szervesen kihatnak. Például e csoportba tartoznak azok a makro- és mikrogazdasági forrástényezők, amelyek gazdaságpolitikai programokban, törvényekben és jogszabályokban kerülnek meghatározásra. Ezek a MIIR-en belüli kényszerelemeknek tekinthetők.

Generált adatok és információk

A MIIR funkcionális működése szempontjából ennek a csoportnak kiemelkedő szerepe van. Ide sorolhatók a különböző szervezetek által kibocsátott, kutatási eredményekre alapozott adatok és információk, valamint azok gyakorlati adaptációi.

Kért (lekért) adatok és információk

Ide tartoznak azok az adatscsoportok, amelyek a különböző szolgáltató szervezetektől és adatbázisokból kerülnek az ismereti és információs rendszerbe.

Gyűjtött adatok és információk

A MIIR igen fontos elemét képezik a gyakorlatból gyűjtött adatok és paraméterek. Az adatok hitelességére azonban nagy hangsúlyt kell fektetni. Az objektív adatok gyűjtésében és kiértékelésében (természetesen a vállalkozók nevének említése nélkül) jelentős szerepet kell vállalnia a szaktanácsadónak.

Egyéb, kapcsolódó adatok és információk

Ide sorolható mindazon adatbázis és egyéb információ, amely a mezőgazdasági vállalkozásokhoz kapcsolódik, így szükségszerűen része a MIIR rendszerének. E kategória magában foglalja az adatszolgáltatási kötelezettségtől a banki és kereskedelmi adatszolgáltatásig terjedő adatbázisokat és ismereteket.

A fejezet elsajátításának időigénye: 0.5 óra

Ellenőrző kérdések:

Mi befolyásolja az információ-technológia eredményességét?

Soroljon fel legalább 3 jellemzőjét!

Mondjon példát a direktivált, a generált és a kért adatokra!

Milyen adatokat gyűjtene, ha Ön térségi szaktanácsadó lenne?

7.2 A mintagazdaságok szerepe az ismereti és információs rendszerben

A **mintagazdaságok** (elsősorban a mezőgazdasági vállalkozások esetében) jelentős szerepet töltenek be a mezőgazdasági ismereti és információs rendszerben. E gazdaságok a termelésen kívül **lehetőséget biztosítanak az oktatói, a kutatói, és - adataikkal, bemutatóikkal - a szaktanácsadási tevékenység folytatásához**. A szaktanácsadó szempontjából a mintagazdaságok elsődleges szerepe a vállalkozók számára nyújtott közvetlen ismeretátadásban van. A modellgazdaságok által szervezett nyílt napokon a vállalkozók megismerhetik és a gyakorlatban láthatják azokat az újdonságokat, fejlett technológiákat, amelyek elterjedése várható vagy valószínűsíthető.

Attól függően, hogy mely intézmény üzemelteti, illetve támogatja ezeket, elnevezésükben és elsődleges céljaikban is eltérhetnek egymástól. A nyugat-európai gyakorlat szerint a következő modellgazdaság típusok játszanak szerepet a szaktanácsadásban.

Szakiskolai (közép- és felsőszintű tanintézetekhez kapcsolódó) gazdaságok

Ezek a gazdaságok olyan, a szakiskolákhoz tartozó közepes nagyságú termelési egy-

ségek, amelyeket egy jól képzett vezető irányít. Feladatuk körébe tartozik:

- az adatszolgáltatás az oktatás számára,
- a diákok gyakorlati képzésének biztosítása, a termelési módszerek és technológiák bemutatása a hozzájuk tartozó technikai felszerelésekkel és épületekkel, valamint
- az alkalmazott kutatások helyszínének biztosítása.

A szakiskolai gazdaságok évente több alkalommal szerveznek nyílt napokat a szaktanácsadóknak és a vállalkozóknak. A tanüzemeknek ez a típusa valamennyi nyugat-európai államban megtalálható.

Kutatóintézetek által működtetett kísérleti gazdaságok

A kutatási eredmények egy bizonyos fokon már alkalmasak arra, hogy bemutassák azokat a felhasználóknak, esetünkben a vállalkozóknak. A bemutatók alkalmával a gazdák megismerhetik az elkövetkező időszak új fajtáit, technológiáit, módszereit stb. A kutatók a vállalkozók által feltett kérdésekből és kritikai megjegyzésekből következtethetnek az újdonságok fogadtatására, esetleg a kutatási irány módosításának szükségességére. Nyugat-Európában a kutatóintézetek kísérleti gazdaságai fontos szerepet játszanak a szaktanácsadásban. Nemcsak kikérik a gazdák véleményét, hanem fel is használják ötleteiket a kutatásban.

Önálló mintagazdaságok

Az önálló mintagazdaságoknak két változata terjedt el Nyugat-Európában. Például Írországbán a Mezőgazdasági Kutatóintézet olyan farmokat hozott létre, melyek a régióra jellemző magángazdaságokra hasonlítanak. Az ilyen farm vezetője a családjával együtt a farmon lakik, és az Intézet tudományos munkatársaival együttműködve végzi a munkát. A mintagazdaság bemutatja az odalátogató gazdáknak, hogy a hasonló körülmények között termelő rendszerek hogyan működhetnek gazdaságosan. A pontosan regisztrált termelési adatok (a költségek, a nyereség stb. alakulása) nemcsak a gazdáknak nyújtanak információt, hanem a szaktanácsadóknak és a kutatóknak egyaránt.

Hasonló céllal vonhatók be a fejlett technológiával és magas szintű szaktudással rendelkező vállalkozók farmjai is a mintagazdaságok hálózatába. A tanácsadókkal és a kutatókkal fenntartott szoros kapcsolat révén a mintafarm tulajdonosa folyamatosan informálódik a legújabb, alkalmazható módszerekről és kutatási eredményekről. Cserében a gazda rendszeresen fogadja az érdeklődő gazdákat, és termelési adatokkal látja el a szaktanácsadókat. Hollandiában az ilyen mintagazdaságok kiterjedt hálózatát alakították ki.

A felsorolt modellgazdaság típusok közül az első kettő eddig is működött Magyarországon. Magánvállalkozók hiányában azonban csak az oktatásban, a kutatásban és a nagyüzemek irányításában tevékenykedők számára alakítottak ki bemutató-, kísérleti és tangazdaságokat. A magánvállalkozók számának növekedése és a szaktanácsadás beindítása Magyarországon is szükségessé teszi a célcsoport kiterjesztését a gazdákra és a tanácsadókra.

A fejezet elsajátításának időigénye: 0.2 óra

Ellenőrző kérdések:

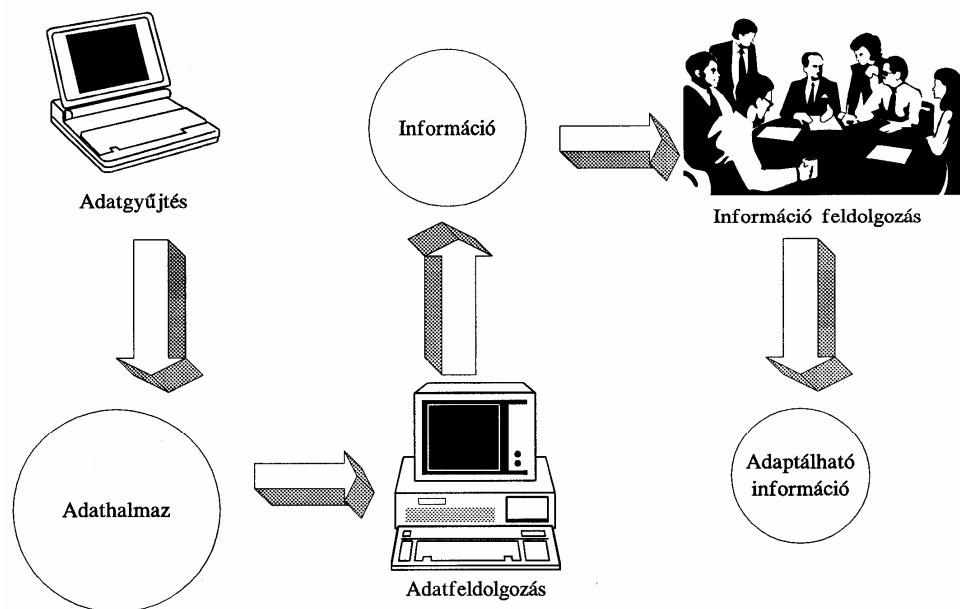
Sorolja fel a szakiskolai gazdaságok feladatait?

Működik az Ön környezetében ilyen gazdaság? Ha igen, röviden mutassa be! (Hol található, mi a fő tevékenységi területe?)

Mutassa be az önálló mintagazdaságok szerepét!

7.3 A helyi mezőgazdasági ismereti és információs rendszer értékelése

A tömegkommunikációs és egyéb csatornákon továbbított ismeret igen gyakran nem érkezik meg a címzetthez. A szaktanácsadó által közvetített információ - jellegéből adódóan (célirányosság, adaptálhatóság) - nemcsak eléri a vállalkozót, de hatékonyan képes annak tudásszintjét emelni. A szaktanácsadó által végzett információtovábbítás folyamatát a 7.3 ábra szemlélteti.



7.3 ábra. A szaktanácsadó által végzett információtovábbítás folyamata

Ahhoz, hogy a tanácsadó tisztában legyen a régiójában működő információforrások körével és tevékenységükkel, meg kell vizsgálnia a helyi környezetet és az ott működő ismereti és információs rendszert. A környezettanulmány elkészítése során célszerű figyelembe venni:

- a vizsgált terület elhelyezkedését az országon belül (körülhatárolása a térképen),
- a fontosabb összetevők területre jellemző tulajdonságait,
 - a népesség; szociális szervezetei, képviselői, a föld tulajdonlási (bérleti) rendszere, a férfiak és nők közötti munkamegosztás, a vállalkozók száma,
 - a talaj; talajtípusok, talajtermékenység és vízháztartás (csapadék, öntözési lehetőség, drénezés, szezonális),
 - a gazdálkodás feltételei; a kereskedelem és az alapanyag ellátás kiépített rendszere, hitellehetőségek, termelő berendezések beszerzési lehetőségei, azok műszaki szintje,
 - a gazdálkodás; a termesztett növények, tenyésztett állatok, az ágazatok jövedelmezősége,
 - a képzési szintek; hagyományok, a működő graduális, posztgraduális és tanfolyamos képzés,
 - a működő infrastruktúra,
 - a jelen szaktanácsadás rendszere,
- a termelési termékenység jellemzőit:
 - Miből élnek az emberek?

- Milyen alapanyagokat használnak fel a termelés során?
- Mit termelnek (mennyiség, minőség)?
- Hol értékesítik (használják fel) termékeiket?
- Hogyan költik el bevételeiket (megtakarítják, beruházásra fordítják, fel-
élik)?
- Milyen tevékenységeket folytatnak a gazdaságon kívül?
- embercsoportok jellemzőit:
 - Hogyan élnek és dolgoznak együtt a népesség különböző csoportjai?
 - Milyen formális és informális csoportok léteznek a régióban?
 - Melyek a csoportok közötti esetleges konfliktust kiváltó okok?
 - Mit lehet tenni az egyes embercsoportok helyzetének javítása érdeké-
ben?
 - Mely lehetőségek és korlátok befolyásolják az egyes embercsoportok
(vállalkozók, nők, fiatalok stb.) helyzetét?
 - Fel vannak-e készítve az emberek az új ismeretek befogadására?
- folyamatban lévő változásokat,
 - Mik a gazdagodási, illetve elszegényesedési folyamat okai?
 - Változott-e a talaj, a levegő és a víz minősége?
 - Változtak-e az emberek kooperációs szokásai, lehetőségei?
 - Hatottak-e külső tényezők a terület gazdasági vagy szociális életére?

A vázolt feladatok elvégzése és a kérdések megválaszolása után a szaktanácsadó meg-
felelő információval rendelkezik ahhoz, hogy hozzákezdjen a helyi ismereti és információs
rendszer tanulmányozásához. Az alapinformáció birtokában már meghatározható azon intéz-
mények, szervezetek köre, melyek befolyásolni képesek a vizsgált régió gazdasági és társa-
dalmi életét.

A MIIR gyors megismerését teszi lehetővé a holland szakértők által kidolgozott és a
gyakorlatban bizonyított **RAAKS** (Rapid Appraisal of Agricultural Knowledge System) mód-
szer alkalmazása, amely lehetővé teszi, hogy egy személy vagy egy értékelő csoport gyorsan
megállapíthassa a mezőgazdasági ismereti és információs rendszer struktúráját és funkcióját.
A módszert a mezőgazdasági ismereti és információs rendszer megismerésére dolgozták ki,
de a MIIR esetében is hasonlóan kell eljárni. Maga a módszer az elemzés és értékelés külön-
böző változatait ötvözi, segítségével a helyi MIIR valamennyi területe (aspektusa) megismer-
hetővé válik, feltárhatók annak erős és gyenge pontjai.

A **RAAKS lépései** a következők:

- a vizsgálatot végző személy vagy csoport felkeresi a vizsgálandó régióban a
MIIR-hez tartozó szervezeteket (pl. egyetemeket, bankokat, gépgyártó vállalko-
zásokat, kereskedelmi egységeket stb.),
- előre megtervezett kérdések alapján megismeri a meglátogatott szervezet tevé-
kenységét, információs és egyéb kapcsolatait,
- az információ begyűjtése után a RAAKS előírásainak megfelelően értékeli a fel-
használható adatokat.

A begyűjtött információt négy táblázat (*lásd a 7.1-7.4 táblázatot*) alapján célszerű ki-
értékelni. Az első táblázat választ ad arra, hogy a vizsgálatot végzők a MIIR mely szereplőit
elemezték, és azoknak mely más szervezetekkel van kapcsolatuk. Lényeges a kapcsolatok
formájának megjelölése is (hivatalos, nem hivatalos, gyakori vagy eseti).

7.1 táblázat. A vizsgált szervezet és kapcsolatai

A MIIR vizsgált szervezetei	A vizsgált szervezetek kapcsolatai és azok formája				

Jelmagyarázat

Hivatalos = H

Nem hivatalos = NH

Gyakori kapcsolat = 1. (pl. havonta)

Eseti kapcsolat = 2. (pl. évente)

A második táblázat kitöltésével választ kaphatunk arra, hogy a vizsgált szervezet mely más szervezet, illetve csoport információbázisát gazdagíthatja, valamint arra, hogy a szektorfejlesztés mely területére terjed ki tevékenysége.

7.2 táblázat. A vizsgált szervezet célcsoportjai és a szektorfejlesztés területei

Célcsoportok			A MIIR vizsgált szervezetei	A vidékfejlesztés területei	

A harmadik táblázat kitöltésével a szervezet által nyújtott információszolgáltatás felvázolására nyílik lehetőség. Ebben az esetben azt kell feltárni, hogy a vizsgált szervezetek milyen információt, ismeretet vagy gyakorlati tapasztalatot képesek átadni más szervezeteknek.

7.3 táblázat. A vizsgált szervezet által nyújtott információ

A MIIR vizsgált szervezetei	Kibocsátott információ			

Végül a kiértékelés negyedik táblázatában a vizsgált szervezetek általános értékelésére nyílik mód, azt kutatva, hogy milyen a vizsgált szervezet viszonya a politika formálásához, a kutatáshoz, az oktatáshoz és a szaktanácsadáshoz. A RAAKS módszer által feltárt intézményi funkciók és kapcsolatok segítik a tanácsadót (szervezetet) az információ beszerzésben és a tanácsadói program kidolgozásában. A szervezetek közötti kommunikációs zavarok esetében célszerű kezdeményeznie a közvetlen és kölcsönös kapcsolatfelvételt. Ennek előnyeit nemcsak maguk a szóban forgó szervezetek, hanem a tőlük információt váró egyéb szervezetek és a vállalkozók is élvezhetik.

7.4 táblázat. A vizsgált szervezetek összegző értékelése

A MIIR vizsgált szervezetei	A szervezetek hozzájárulása			
	a politika kialakításához	elméleti ismeretátadáshoz	gyakorlati ismeretátadáshoz	Szak-tanács-adáshoz

A fejezet elsajátításának időigénye: 1.5 óra

Ellenőrző kérdések:

Mutassa be a RAAKS- módszert!

Helyi adatokkal töltse ki a RAAKS módszer táblázatait! (Legalább 10 intézményt tartalmazzanak a táblázatok.)

8. A SZAKTANÁCSADÓ SZERVEZETEK ELSŐDLEGES CÉLCSO- PORTJAI

E fejezetben bemutatjuk, hogy a szaktanácsadók milyen célok alapján sorolják ügyfeleiket (célszemélyeket) egy célcsoportba, valamint melyek azok a célcsoportok, melyeket a szaktanácsadási rendszerek világviszonylatban támogatnak.

A célcsoport hasonló ismérvek alapján kialakított vállalkozók összessége, akik azonos jellemzőik miatt csoportosan kezelhetők, képezhetők. A célcsoport, illetve annak alcsoportjai különböző kritériumok értékelése után alakíthatók ki. Ezek közé a kritériumok közé tartoznak a következő ismérvek:

- mi a közös problémája a csoportot alkotó vállalkozóknak,
- mi az oka annak, hogy a problémát a csoport tagjai szeretnék megoldani,
- mennyire homogén a célcsoport,
- elérheti-e a célját a szaktanácsadó, ha maga mellé állítja a csoport tagjait,
- indokolt-e a célcsoport kialakítása,
- megfelelő-e a célcsoport tagjainak köre,
- elegendő-e a célcsoport tagjainak ismerete,
- a célcsoportban van-e, másokra megfelelő befolyással bíró tag,
- melyek a célcsoport által igénybe vehető kommunikációs csatornák,
- milyen a viszony a célcsoport tagjai és a szaktanácsadó között.

A célszemély (ügyfél, vállalkozó) a célcsoport tagja, akire a szaktanácsadó tevékenysége irányul.

Azok a vállalkozók, akik tisztában vannak a szaktanácsadás által nyújtott lehetőségekkel és előnyökkel, valamennyien kérik (kérnék) annak támogatását. A **szaktanácsadó szervezetek azonban céljaiktól és alapítóiktól (finanszírozóiktól) függően eltérő vállalkozó csoportokat segítenek**. A támogatott célcsoportok földrajzi körzetenként is nagy eltérést mutatnak. A *8.1 táblázat* a szaktanácsadási szervezetek célcsoportjainak felsorolását és százalékos arányát földrajzi régióként mutatja be.

A **gazdaságilag fejletlenebb régiókban elsősorban az önellátásra termelő családokat és a kisgazdaságok tulajdonosait támogatják** a szaktanácsadók. Ennek az az elsődleges oka, hogy a vállalkozók annyira alacsony szakmai felkészültséggel rendelkeznek, hogy a vállalkozás életben tartására is szaktanácsadóra van szükség. A **fejlettebb régiókban azonban az árutermelő kis- és nagygazdaságokat részesítik előnyben**. A látványos adatokat értelmezhetjük úgy is, hogy azokban az országokban, amelyekben a mezőgazdasági szaktanácsadás a közelmúltban alakult ki, a kisebb volumenben termelő vállalkozókat támogatják. A több évtizedes szaktanácsadási hagyományokkal rendelkező országokban a vállalkozók - többek között a szaktanácsadásnak köszönhetően - már megerősödtek, így az ügyfelek köre közülük kerül ki. Észak-Amerikában a széleskörű tanácsadásnak köszönhetően a vállalkozókon kívül jelentős arányban támogatnak más csoportokat is.

Kit támogasson tehát a szaktanácsadó? Csupán a nyugat-európai mintájú családi vállalkozásokat, vagy a több gazda önkéntes csatlakozása révén megalakított új típusú szövetkezeteket tekintse célcsoportjának? **A választ nem a célcsoportok gazdasági forma szerinti megkülönböztetésében kell keresni, hanem a vállalkozók képzettségi szintjében, működjenek azok bármilyen formában.**

8.1 táblázat. A szaktanácsadó szervezetek elsődleges célcsoportjai a felhasznált idő és források tekintetében

A támogatott célcsoportok	Afrika	Ázsia, Auszt- rália és Óce- ánia	Európa	Latin- Amerika	Észak- Amerika	Közel-Kelet
	%					
Nagyobb árutermelő gazdák	3	7	42	9	23	6
Kisebb árutermelő gazdák	17	29	27	33	25	25
Egy termék előállítására szerződött gazdák	26	17	5	24	1	34
Önellátásra termelő gazdák	31	28	2	18	1	14
Női gazdák	7	3	3	5	1	9
Földnélküli gazdák	1	4	1	2	1	5
Fiatal gazdák	8	6	5	4	4	2
Mezőgazdasági ifjúság	2	2	2	1	12	-
Háztartásbeliek	1	2	4	-	9	1
Egyéb csoportok	4	2	9	4	23	4
Összesen:	100	100	100	100	100	100

Forrás: Kozári feldolgozása FAO statisztikai adataira támaszkodva.

A teljes- vagy részmunkaidőben működő mezőgazdasági vállalkozások szakismeretei az esetek többségében nem elégítik ki a jelen kor követelményeit. Leginkább a családi hagyományokra és a nagyüzemekben szerzett, de csak a gazdálkodás egyes résztevékenységére vonatkozó tapasztalatokra alapozzák tudásukat. **A vállalkozások túlnyomó része szakismeret és pályázati gyakorlat hiánya miatt nem tudja igénybe venni a már meglévő támogatási rendszerekből származó anyagi előnyöket, mely források nélkül a vidék munkaerő megtartó képessége tovább romlik.** Ez a jövő vidékfejlesztése szempontjából igen kedvezőtlen, mert hatékony gazdálkodás kellő, folyamatosan megújított, az Európai Unió trendjeit követő szakismeret nélkül lehetetlen.

A fejezet elsajátításának időigénye: 0.3 óra

Ellenőrző kérdések:

Mi a célcsoport?

Ki a célszemély?

Miért szükséges a célcsoport kialakításának kritériumait értékelni?

Milyen vállalkozókat támogatnak szaktanácsadó szervezetek a gazdaságilag fejletlen régiókban?

Írjon le legalább két okot arra vonatkozóan, hogy a fejlettebb országokban a szaktanácsadók ügyfélköre miért a kis- és nagy vállalkozók köréből kerül ki?

9. DÖNTÉSTÁMOGATÁS

Az előző fejezetekben már többször felhívtuk a figyelmet arra, hogy a szaktanácsadó az ügyfele helyett nem vállalhatja magára a döntést. Mindent meg kell tennie azonban, hogy a vállalkozót hozzásegítse azokhoz az információkhoz, melyek nélkülözhetetlenek a körültekintő döntés meghozatalához. A fejezet a döntéstámogatás fontosabb aspektusait és téziseit tárgyalja.

Alfejezetek:

9.1 A döntések típusai

9.2 A szaktanácsadás formái

9.1 A döntések típusai

Az elmúlt évtizedekben a szaktanácsadó főként az új technológiák alkalmazására vonatkozóan nyújtott támogatást. A vállalkozóknak a sikeres gazdálkodás érdekében azonban egy sor további döntést kell meghozniuk.

Van den Ban (1988) a következő döntési területeket emeli ki:

- Jövedelmezőbb technológiák alkalmazása. Ezeket a technológiákat a kutatóintézetek vagy magáncégek fejlesztik ki, melyek átadásában a szaktanácsadók közreműködnek. Néhány technológiát viszont az újtó kedvű vállalkozóknak dolgoznak ki. Az, hogy az új módszer jövedelmező lesz-e, az további, elsősorban a vállalkozóra vonatkozó feltételektől függ.
- Az új technológiák menedzselése. Ezek a döntések inkább a vállalkozás működtetésével kapcsolatosak, nem úgy, mint az előző bekezdésben szereplő taktikai döntések.
- Az elérhető erőforrások optimális módon történő kombinálása. Idetartozik például a legjövedelmezőbb gépesítés alkalmazása, a különböző pályázati lehetőségek összevonásából származó előnyök kihasználása.
- Humán erőforrás menedzsment. Az idevonatkozó döntések a vállalkozásban dolgozó emberek kiválasztásával, képzésével és a hatékony munkára való ösztönzéssel kapcsolatosak.

Manapság ébredünk rá arra, hogy gyakran a tudás és az információ a legfontosabb erőforrás. Ennek a tudásnak és információnak egy része a vállalkozásból a termelési eljárásokra irányuló megfigyelésből és a piaci adatgyűjtésből származik. Tehát a vállalkozó dönti el, hogy a tevékenységéből milyen információkat rögzít, és ezeket hogyan használja fel a döntéshozatal során. Az információs és kommunikációs technológiák fejlődésével ennek a területnek a lehetőségei rohamosan nőnek. A vállalkozó tudásának és ismeretének másik részét (ahogyan ezt az előző fejezetekben már tárgyaltuk) a vállalkozásán kívülről szerzi. Hogyan lehet ezt az ismeretet és információt a legjobban összegyűjteni és értékelni? Hogyan lehet a különböző forrásokból származó információt a döntéshozatali eljárásokba integrálni? Mi a teendő, ha az információk ellentmondóak? Mennyi időt és pénzt fordítson a vállalkozó erre?

Az Internet és más, hasonló adatforrások fejlődésével az információhiány már korántsem olyan nagy probléma, mint régebben. A gond inkább az, hogy a rengeteg információ között hogyan találja meg a legmegfelelőbbet, hogyan értékelje azt, és hogyan integrálja a különböző forrásból származó információkat.

Stratégiai szinten döntenie kell a vállalkozónak gazdálkodási rendszerének esetleges megváltoztatásáról is.

Például, célszerű megvizsgálni, hogy érdemes-e áttérni:

- az önellátásról a piacra történő termelésre,
- magasabb értékű növények termesztésére,
- a növénytermesztésről állattenyésztésre,
- specializált termelésre,
- diverzifikált termelésre,
- falusi turizmusra
- ökológiai gazdálkodásra.

Családi vállalkozásban a gazdaság és a család viszonyát illetően néha nehéz döntéseket kell hozni, pl. mennyit költsenek, forgassanak vissza, illetve tegyenek félre. Melyik gyerek tanuljon úgy tovább, hogy majdan átvehesse a vállalkozást? Hogyan osszák el az örökséget? A család mely tagjai vállalnak a vállalkozáson kívül rész- vagy teljes munkaidős állást?

A jogi és pénzügyi kérdések, a támogatások felhasználása egyre nagyobb figyelmet kap. A föld használatára (és kereskedelmére) vonatkozó döntések, illetve a környezetvédelmi törvények számos vállalkozás döntéshozatalában jutottak fontos szerephez.

A sikeres vállalkozás lehetősége messzemenően annak környezetén is múlik, de ez a környezet folyamatosan változik. A vállalkozó eldöntheti, hogy követi-e a környezetváltozásokat, vagy megpróbálja a változásokat számára kedvező irányba befolyásolni.

Hoffmann (2000) szerint, a szaktanácsadó szervezeteknek korlátozott erőforrásait olyan döntésekhez kell használni, melyek a vállalkozó család jövőbeni jóléte szempontjából a legfontosabbak. Ebből a szemszögből nézve a vállalkozó fiának pályaválasztása általában fontosabb döntést jelent, mint hogy mennyi káliumot juttassanak a szántóterületre. Számos országban ugyanakkor a vállalkozó könnyebben jut tanácshoz a tápanyagellátásra, mint a pályaválasztásra vonatkozóan.

A vállalkozók által hozandó döntések a fentiektől eltérő módon is csoportosíthatóak. A fontos az, hogy feltárják azokat a problémákat, melyek eltérő típusú döntéseket igényelnek. A szaktanácsadóknak el kell dönteniük, hogy szervezetük melyik típusra koncentrálna segíti a vállalkozókat, és azt is fel kell tární, hogy az ilyen természetű döntésekhez a vállalkozók milyen segítséget igényelnek.

A fejezet elsajátításának időigénye: 0.4 óra

Ellenőrző kérdések:

Soroljon fel legalább három döntési területet, amelyek befolyásolják a vállalkozások sikerét?

Van den Ban szerint melyek a legfontosabb döntési területek?

A vállalkozó, milyen forrásokból szerezheti döntéseihez az információt?

9.2 A szaktanácsadás formái

A szaktanácsadónak el kell döntenie, hogyan nyújtson segítséget ügyfelének, ugyanis:

- javaslatot tehet a vállalkozónak, hogyan döntsön,
- információval láthatja el a vállalkozót, melynek birtokában képes lesz önállóan dönteni,
- elősegítheti azt a folyamatot, melyen keresztül a vállalkozó saját és társai tapasztalatából tanulhat.

Ennek megfelelően a szaktanácsadói „beavatkozásnak” több szintje lehet:

- segítségnyújtás a problémák korai stádiumban történő felismerésében,
- segítség annak eldöntésében, hogy milyen megfigyeléseket végezzenek, illetve mely adatokat gyűjtsék össze a probléma korrekt megfogalmazásához,

- segítség ezen adatok elemzési módszerében,
- segítség a problémamegoldás alternatívái elemzésében, illetve ezen alternatívák következményeinek előrejelzésében,
- szimulációs modellek használatához nyújtott segítség,
- segítheti a vállalkozót, hogy tudatában legyen a döntéshozatali folyamatban szerepet játszó értékeknek, érzelmeknek és csoportnormáknak,
- segítséget nyújthat a vállalkozónak céljai fontossági sorrendjének kialakításában,
- segíthet a vállalkozónak (vagy a vállalkozók egy csoportjának) abban, hogy felmérjék döntéseik szociális hatásait,
- segítség arra vonatkozóan, hogy a család olyan döntést hozzon, melyhez valamennyi családtag képességeihez mérten hozzájárul, s melyet valamennyien elfogadnak, mint lehetséges legjobb megoldást,
- segítheti a vállalkozót, hogy alkalmazottainak képességét teljes egészében hasznosítsa a döntéshozatali folyamat során, valamint, hogy növelje motiváltságukat a döntések megvalósításában.

Bizonyos típusú döntéseknél kívánatos, hogy valamennyi vállalkozó ugyanúgy döntsön, pl. a növényvédelmi beavatkozások időzítésekor. A döntés típusa attól is függ, mennyire lehet előre megjósolni a különböző alternatívák következményeit. Könnyebb előre jelezni, hogy egy új géppel mennyi munkaerő takarítható meg, mint megmondani a munkaerő árát öt év múlva. A vállalkozó azt várja a szaktanácsadótól, hogy az minél biztosabb információval szolgáljon a döntés alapjául, de a tanácsadó erre csak egy bizonyos határig képes.

Az értékek szerepe a döntés típusától függően különböző. Például a gabonatermesztésről a zöldségtermesztésre történő váltástól az átlag bevétel növekedése várható, de az munkaigényesebb és nagyobb a kockázata. A vállalkozó, nem pedig a szaktanácsadó értékei határozzák meg, hogy egy ilyen váltás kívánatos, avagy sem. A növényvédő szerek optimális időben történő alkalmazásáról szóló döntésnél az értékeknek szinte semmi szerepük nincs, ugyanakkor a vállalkozás és a család kapcsolatát érintő döntések esetében az értékek igen fontosak. A vállalkozónak szüksége lehet a segítségre értékeinek felismerésében, de **nem javasolható, hogy a szaktanácsadó részt vegyen az értékek fontossági sorrendjének felállításában.**

Korábban a szaktanácsadás csak a vállalkozók termeléssel kapcsolatos döntéshozatalát támogatta, azonban napjainkban legalább olyan fontosak **a vállalkozók kollektív döntései**, melyekkel környezetüket próbálják befolyásolni. A kollektív döntéshozatal leggyakoribb nehézsége a különböző vállalkozócsoporthoz és más rétegek közötti érdekellentétek feloldása.

Groot (1999) háromféle szaktanácsadási modellt különített el:

- Technológiatranszfer modell: Feltételezi, hogy a szaktanácsadó szolgálat tudja, mely technológiai váltások segítségével képes a vállalkozó céljait leginkább megvalósítani. Ez a feltételezés általában helytálló, de a modellt gyakran olyan helyzetekben is alkalmazták, amikor az nem helyes. Ennek a modellnek az egyik gyenge pontja az, hogy gyakran figyelmen kívül hagyja a vállalkozások és a vállalkozók között fennálló különbségeket.
- Tanácsadó modell: a szaktanácsadó és a vállalkozó együttműködve találják meg a vállalkozó problémájának legjobb megoldását. Ezzel a módszerrel egyidejűleg a vállalkozó problémamegoldó képessége is fejleszthető.
- Tanulást elősegítő modell: a vállalkozó olyan segítséget kap, mellyel képes lesz hatékonyabban tanulni a saját és a többi vállalkozó tapasztalatából (pl. tanulókörben, ahol a tagok együtt értékelik az egyes vállalkozások teljesítményeit).

Nem állítható, hogy a fenti modellek közül valamelyik is jobban megállja helyét, mint a többi. Ha a vállalkozó megtanulja, hogyan hozzon helyes döntéseket a szaktanácsadó segít-

sége nélkül, és sikerült elérni a kívánt változást, a szaktanácsadó már megtette kötelességét.

A fejezet elsajátításának időigénye: 0.5 óra

Ellenőrző kérdések:

Hogyan nyújthat segítséget ügyfelének a szaktanácsadó?

Sorolja fel a szaktanácsadó beavatkozási szintjeit?

A szaktanácsadó részt vehet-e a vállalkozó értékeinek meghatározásában?

Mi a kollektív döntés legnagyobb nehézsége?

Ismertesse a Groot-féle tanácsadó modellt?

10. A SZAKTANÁCSADÁS FOLYAMATA

A fejezet részletesen bemutatja a problémamegoldó és a probléma megelőző szaktanácsadás folyamatát.

Alfejezetek:

10.1 A problémamegoldó szaktanácsadás folyamatának általános modellje

10.2 Problémamegelőző szaktanácsadás

A mezőgazdasági szaktanácsadás gyakorlatában két módszer terjedt el, a **problémamegoldás és a probléma-megelőzés**.

A **problémamegoldás módszerét a megoldandó probléma feltárása után alkalmazzák**. Ebben az esetben a tanácsadó idejének túlnyomó részét a vállalkozók által feltett kérdések megválaszolására fordítja. A tanácsadó tapasztalatból tudja, hogy általában melyek a leggyakrabban előforduló kérdések, és azokat gyakorlata alapján meg is tudja válaszolni. A módszer alkalmazásának előnye az, hogy a tanácsadó általában azonnal képes a reagálásra. Ebben az esetben a problémamegoldás folyamatát a tanácsadás általános modelljében leírt lépéseket követve célszerű végrehajtani.

A módszer hátránya, hogy **a vállalkozó (és így a tanácsadó is) a problémát túl későn azonosítja**. Az emberek többsége akkor kér tanácsot, amikor a probléma már égető, megoldása halaszthatatlan. Hátrányként említhető az a gyakorlat is, hogy a vállalkozók sok esetben azért nem is tudnak tanácsot kérni, mert **nem ismerik fel a problémát**, alábecsülik annak fontosságát. A vállalkozók gyakran csak olyan problémákra keresik a választ, amelyekkel tanulmányaik során találkoztak. Hajlanak arra, hogy például a viszonylag jelentéktelenebbnek ítéltető műszaki kérdésekben is tanácsot kérjenek, holott valójában a menedzsmenttel és a marketinggel vannak valós problémáik.

Mind a problémamegoldó, mind pedig a probléma-megelőzési tanácsadói tevékenységet egy általános modellel jellemezhetjük.

A fejezet elsajátításának időigénye: 0.2 óra

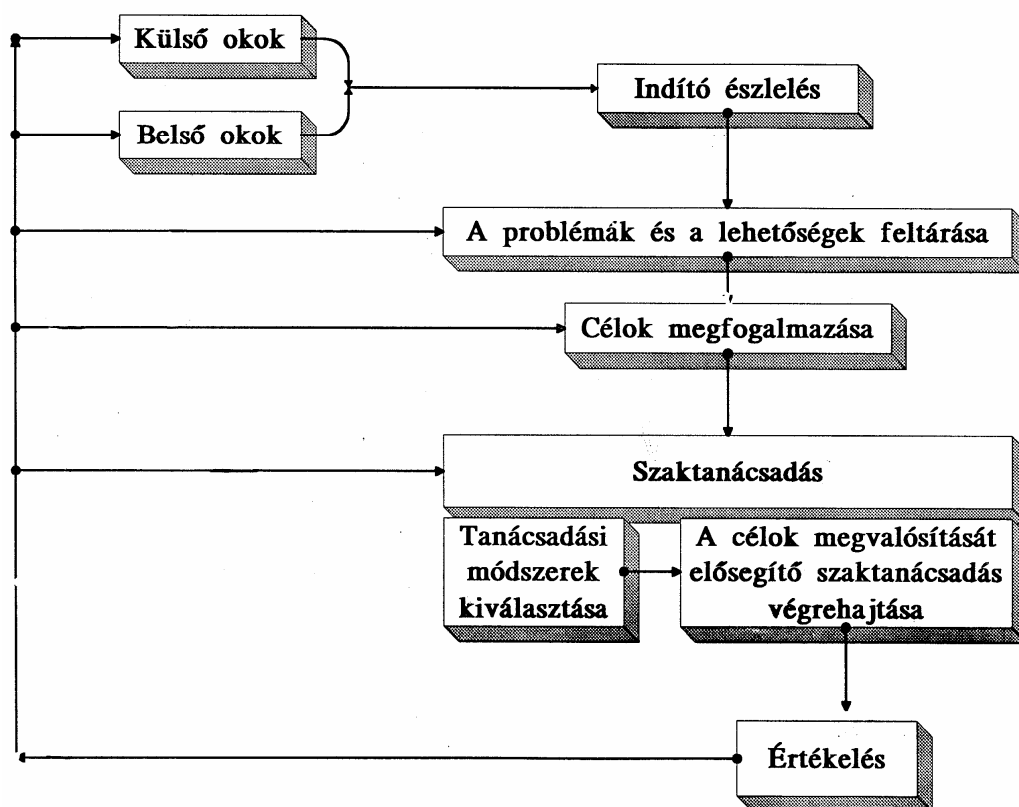
Ellenőrző kérdések:

Nevezze meg a szaktanácsadási folyamat két általános modelljét!

Mutassa be a probléma megoldó szaktanácsadás előnyét és hátrányát!

10.1 A problémamegoldó szaktanácsadás folyamatának általános modellje

A szaktanácsadás folyamata a tanácsadás módszerétől függetlenül azonos, tehát modellbe foglalható elemekből áll. A modell feltételezi az elemek meghatározott sorrendiségét, így azok nem helyettesíthetők és nem is cserélhetők fel. A *10.1. ábra* a szaktanácsadás folyamatának általános modelljét szemlélteti. A modellben szereplő folyamat elemek nem mindig egyforma súlyt képviselnek az egyes esetekben. Ennek ellenére a rendszerszemlélet alapelveit **követve végig kell haladni a modell minden lépésén**, mert csak így végezhető el a sikeres problémamegoldás. Egyes esetekben csábíthat a modell leegyszerűsítése - például ha a célokat már maga a gazda megfogalmazta -, mégis meg kell tennie a folyamatban előtte álló lépéseket. Azok nélkül lehet, hogy a tanács szakmai értelemben jó lesz, a gazda azonban azt mégsem tudja megvalósítani (anyaghiány, szakismeret, pozitív hozzáállás hiányában).



10.1: ábra. A szaktanácsadás folyamatának általános modellje

A következőkben a szaktanácsadás folyamatának lépéseit ismertetjük.

Első lépés: Indító észlelés

Függetlenül attól, hogy a tanácsadást a gazda kérte vagy a tanácsadó kezdeményezte, az első lépés mindig az **információszerzés**. A sikeres tanácsadói programot a fontosabb alapadatok begyűjtése nélkül nem lehet megvalósítani. A formális úton szerzett adatokat rendszerint felmérésekkel nyerik. Az információgyűjtést illetően a következőket célszerű figyelembe venni:

- Az ügyféllel való első találkozáskor a szaktanácsadónak meg kell magyarázni, hogy miért van szüksége a gazdaságból származó információra. A szaktanácsadást segítő megbízható információ nem gyűjthető be akkor, ha a vállalkozó nem bízik meg a tanácsadóban.
- A jó tanácsadó a gyakorlatban sok adatot szerez a gazdaságokban végzett munkák megfigyelésével.
- Soha ne keressen a tanácsadó olyan adatokat, amelyeket (ésszerűen tekintve a realitásokat) soha nem kaphat meg.
- Csak használható információkat érdemes keresni, nem szabad olyan adatokat gyűjteni, amelyeket "jó lenne tudni", de amelyeknek nincs közvetlen hasznuk.
- A hiányos információ is jobb a félrevezető adatoknál.
- Mindig a könnyen megadható információk beszerzésével kell kezdeni a folyamatot. Pl. a saját vagy bérelt földterületre vonatkozó kérdéseket a legtöbb gazda könnyen megválaszolja.
- Biztosítani kell a gazdát, hogy az általa nyújtott információ bizalmas marad, és

csak a megadott célt szolgálja.

A szaktanácsadónak a gazdaság profiljától, a gazdával kialakított kapcsolatától és a megoldandó problémáktól függően eltérő kérdéseket kell összeállítania. A következő kérdésgyűjtemény az esetek többségében az információszerzés vázát képezheti.

Adatgyűjtő lap

A vállalkozás adatai

- A vállalkozás neve:
- A terület nagysága:
- A termőhelyi adottságok:
- A tevékenységi köre:
- Az épületek:
száma:
rendeltetése:
főhelye:
típusa:
technológiája:

- Infrastruktúrája:

Személyi és családi adatok

- A gazda neve:
- Családtagok száma:
- Életkoruk:
- Iskolai végzettségük:
- Foglalkozásuk:

Alapanyag-ellátás

- Alapanyag megnevezése: - Beszerzési forrás:
- Van-e problémája az alapanyag beszerzésével kapcsolatban?

Hítellelhetőségek

Vett-e már fel hitelt?

Tud-e új beruházást indítani?

Rendelkezésre álló gépek

Rendelkezik-e a termeléshez szükséges gépekkel?

Milyen műszaki állapotban vannak a gépek?

Megfelelő-e az alkatrészellátás és a szervizszolgáltatás?

Termék- vagy szolgáltatás értékesítése

Szerződés alapján értékesíti-e termékeit?

Feldolgozva értékesíti-e termékeit?

Egyénileg vagy értékesítési szövetkezeten keresztül értékesíti-e termékeit?

Van-e értékesítési problémája?

Foglalkoztatottsági viszonyok

Dolgoznak-e a gazdaságon kívül a család tagjai?

Alkalmaz-e idegen munkavállalót?

Működő információforrások

Igényli-e a szaktanácsadó segítségét?

Milyen szaklapokat járát?

Részt vesz-e bemutatókon, előadásokon, tanfolyamokon?

Használ-e valamilyen marketing csatornát?

A vizsgált gazdaság értékelése (jó, közepes, rossz):

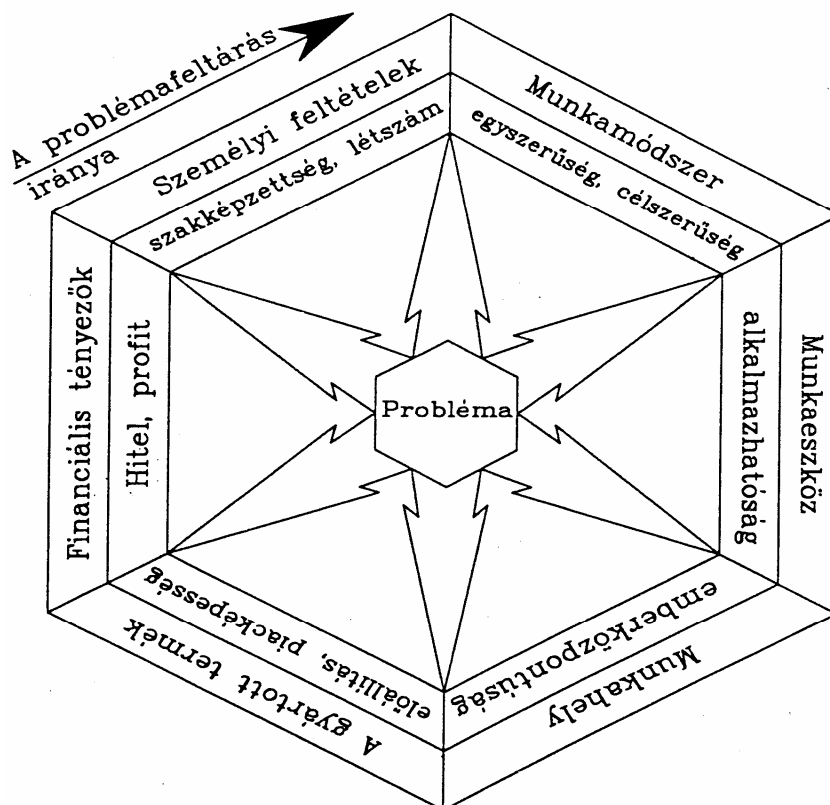
Hasznos, ha a tanácsadó a körzetébe tartozó vállalkozókról **kartotékokat vezet**. Ez több szempontból is előnyös. Először is a gazdálkodás jellemzőinek ismeretében össze tudja állítani azok körét, akiknek ismeretterjesztő kiadványt, előadásra vagy farmlátogatásra szóló meghívót stb. kell küldenie, másrészt ebben az esetben a vállalkozó által kezdeményezett problémamegoldó látogatást nem az alapadatok összegyűjtésével kell kezdeni. A kartotékokat a rendszeres látogatások alkalmával szerzett tapasztalatokkal kiegészítve folyamatosan karban

kell tartani. A naprakész információ ezen a téren sok fölösleges munkától kíméli meg a tanácsadót.

Második lépés: A problémák és lehetőségek feltárása

Az alapadatok begyűjtésével a tanácsadó már előzetes képet alkothat a vállalkozóról és annak gazdaságáról. A felszínes ismeret azonban nem teszi lehetővé a problémamező teljes körű feltárását, az további elemzést igényel.

A probléma megközelítésének javasolt irányát a 10.2 ábra szemlélteti.



10.2: ábra. A probléma megközelítésének javasolt iránya

Az ábrán jelzett problémafeltárás irányának megfelelően célirányos kérdésekkel meg kell bizonyosodni a probléma (problémák) valódi vagy látszólagos okairól. Ezek után fel kell tártani, hogy:

- ismeri-e a vállalkozó a probléma kialakulásának valódi okait,
- mennyire fontos a probléma megoldása a vállalkozó számára,
- mennyire bonyolult és drága a megoldás, illetve a szükséges szaktanácsadási tevékenység,
- milyen valószínűséggel lesz sikeres a beavatkozás.

A **problémamező feltárása** mellett meg kell ismerni a vállalkozó lehetőségeinek, mozgásterének paramétereit is, mert a kettő csak együttesen teszi lehetővé a beavatkozás módjának kidolgozását. A problémamegoldó szaktanácsadás tulajdonképpen nem más, mint a problémák feltárása után a lehetőségek hatékony kiaknázására tett javaslat. A lehetőségek vizsgálata mindig a "jelen" értékelése, mely az esetleges változtatás meglévő feltételrendszerének számbavételét jelenti.

Harmadik lépés: A célok megfogalmazása

A problémák (korlátok) és lehetőségek feltárása egyúttal meghatározza az elérhető célok körét is. Például csak akkor tűzhető ki olyan cél a gazda elé, melynek megvalósítása bonyolult és drága, ha az előző lépésből annak feltételei biztosítottak vehetők.

A célok kitűzésekor figyelembe kell venni a következőket:

- Ismert a jelenlegi helyzet?
- A kívánt állapot mennyire látható előre?
- A jelen miért tér el a kívánt helyzettől?
- Milyen lehetőségek láthatók a változások véghezvitelére a tanácsadás segítségével?

A célmeghatározással járó nehézségeket a kérdések átfogó jellege is igazolja. Míg egyes kérdések a múltra vonatkoznak, és azt próbálják feltérképezni, addig mások a jelen állapotát vagy a jövő lehetőségeit firtatják.

A tanácsadónak **különbséget kell tennie az egyes célok szintjei között**, ezért ki kell dolgoznia a célok hierarchiáját. Legfelül az alapvető cél helyezkedik el, mivel ez rendelkezik lényeges értékkel. Az alacsonyabb szintű célok közbeeső állapotokat kívánnak elérni, s ezzel hozzájárulni az alapvető cél eléréséhez. A cél hosszú távon minden esetben a gazdálkodás nyereségének növelése. Ez középtávon a termelés marginális nyereségének növelésével (a termésátlagok növelésével, a betegségek miatti veszteségek csökkentésével stb.) érhető el. Bár a szaktanácsadó a rövid távú célok megvalósításában segíti leginkább a gazdát, információi révén részese lehet a közép- és hosszú távú tervek stratégiai kidolgozásának is. A célok megfogalmazása a szaktanácsadás folyamatán belül döntő fontosságú, ezért nem lehet rutinszerű, sablonos feladat.

Negyedik lépés: A szaktanácsadás

A problémák megoldását elősegítő célok ismeretében a szaktanácsadónak döntenie kell arról, hogy milyen módszerek alkalmazásával kívánja rávezetni a vállalkozót a problémamegoldásra. Az ismeretátadás módszertanát az előző főfejezetben már részletesen tárgyaltuk, itt csak annyit kívánunk megjegyezni, hogy a módszerek kiválasztásában döntő annak vizsgálata, hogy az anyagi és technikai lehetőségeken túl a szaktudás, a gyakorlat vagy a pozitív hozzáállás hiánya okozza a problémát. A konkrét eseteknek megfelelő eljárások kiválasztása feltételezi a szaktanácsadás módszereinek széleskörű ismeretét, éppen ezért a tanácsadónak mindig újabb és újabb módszerek elsajátítására kell törekednie.

Az alkalmazandó módszerek kiválasztásának szempontjai között az alábbiakra célszerű koncentrálni:

- mi a cél (pl. a szaktudás szintjének emelése, a motiváció megváltoztatása),
- milyen a vállalkozó tudásszintje,
- mennyire széles a tanácsadó módszertani ismerete,
- milyen a tanácsadó és a vállalkozó közötti viszony, valamint
- milyen költségvonzata van az alkalmazandó módszernek.

A módszerek kiválasztását követi a cél megvalósítását elősegítő konkrét szaktanácsadás.

Ötödik lépés: Az értékelés

A szaktanácsadást követően **a döntés joga mindig a vállalkozóé**. A vállalkozó vállalja annak a felelősségét, hogy megvalósítja-e a kapott tanácsot vagy nem. Amennyiben a végrehajtás mellett dönt, a tanácsadó kötelessége, hogy szakmai támogatásával segítse a cél elérését. Ennek érdekében kapcsolatban kell maradnia a vállalkozóval, és folyamatosan értékel-

nie kell az elvégzett munkát.

A program végrehajtásának értékelése során célszerű megvizsgálni, hogy:

- mely részleteket és miért nem lehetett a gyakorlatban megvalósítani,
- az elért eredmények mennyire felelnek meg a kitűzött céloknak és
- van-e lehetőség egy későbbi időpontban további módosításra.

A kérdésekre adott válaszok egyben feleletet adnak arra, hogy:

- pontos volt-e az indító észlelés,
- teljes körű volt-e a problémák és a lehetőségek feltárása,
- helyes volt-e a célmeghatározás és
- jó volt-e a tanácsadás módszerének kiválasztása,
- majd a tanácsadás megvalósítása.

Amennyiben az értékelés során úgy látszik, hogy a szaktanácsadás folyamatának valamelyik eleme gátolta a cél elérését, akkor inkább a programot kell módosítani, mintsem a szaktanácsadó bizalmát élvező vállalkozót tévútra vezetni. A program módosítása során célszerű az egész tanácsadási folyamatot átvizsgálni, nehogy a módosítást kikényszerítő hibák megismétlődjenek.

A fejezet elsajátításának időigénye: 1.5 óra

Ellenőrző kérdések:

Mutassa be a problémamegoldó szaktanácsadás folyamatát!

Miért fontos kartotékot vezetni az ügyfelekről?

Tervezzon meg egy Adatgyűjtő lapot! (Ügyfele falusi turizmussal foglalkozik, valamint idény jelleggel szilvaaszalással.)

Ismertesse a problémamező szaktanácsadás lépéseit!

Milyen szempontokat kell figyelembe venni a célok meghatározásánál?

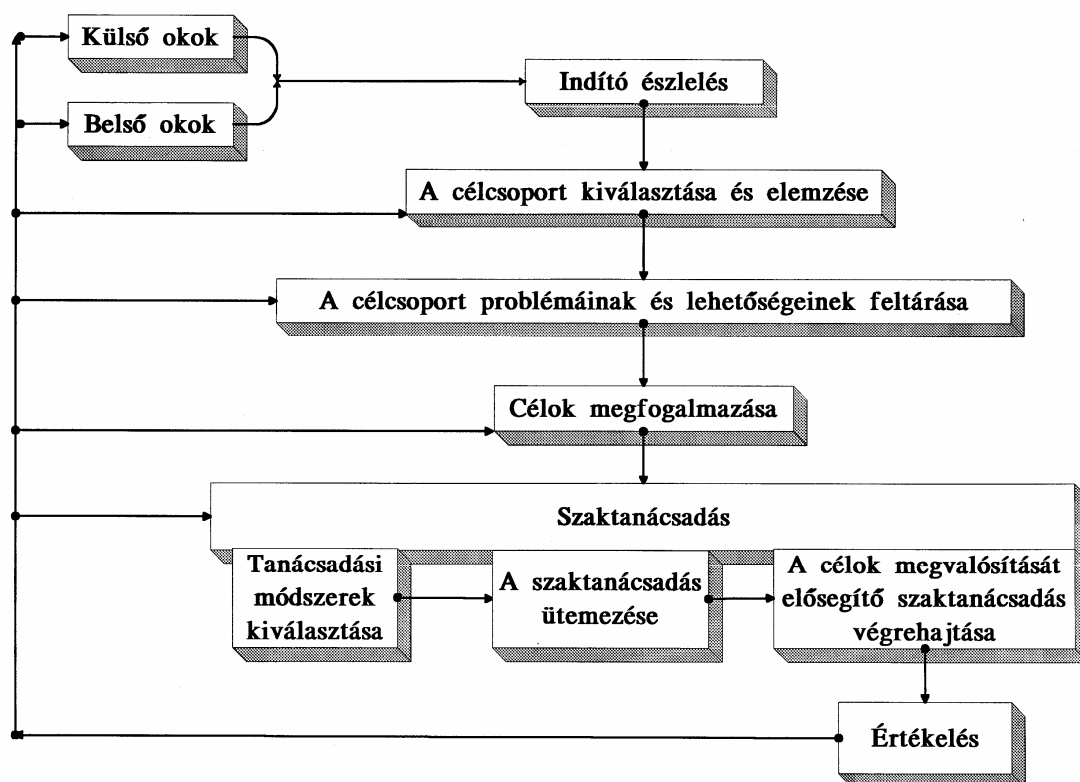
Ismertesse, hogy a szaktanácsadónak milyen szempontokat kell figyelembe venni a szaktanácsadási módszer kiválasztásakor?

Az értékelés szakaszában milyen kérdéseket kell vizsgálnia a szaktanácsadónak?

10.2 Problémamegelőző szaktanácsadás

Az átgondolt tanácsadási programok készítése esetén a probléma kezelése helyett a megelőzésen van a hangsúly. A programok **fő célja a változások elindítása**. E módszer alkalmazásával a szaktanácsadás a vállalkozó jövedelmének növelésén túl hatékonyan hozzájárul a mezőgazdaság fejlesztéséhez is.

A szaktanácsadói program nem egy-egy vállalkozó problémáinak megoldását célozza meg, hanem egy vállalkozócsoporthoz (célcsoport) ismereteinek bővítését, s ezzel a probléma megelőzését kívánja elérni. Az eltérő módszer eltérő tartalmat kíván, így a szaktanácsadás általános modelljében (lásd 6. ábra) feltüntetett lépéseket továbbiakkal kell kiegészíteni. A modell módosított változatát a 10.3 ábra szemlélteti.



10.3 ábra: A problémamegelőző szaktanácsadás folyamata

A következőkben csak azokra a pontokra térünk ki, melyek új elemként kerültek a modellbe.

A célcsoport kiválasztása

A jó szaktanácsadói program pontosan körülhatárolt célcsoporttal dolgozhat, mert csak így határozható meg a források, célok és alkalmazható módszerek köre. Előbb elérhetők a célok, a célcsoportot további alcsoportokra való felosztásával. Így többé-kevésbé hasonló döntéseket kell hozni, és a célok eléréséhez hasonló módszerek alkalmazhatók.

A célcsoport, illetve alcsoport meghatározásakor a következő kérdésekre kell válaszolni:

- Tisztázta-e a tanácsadó, milyen célcsoportra fogja összpontosítani figyelmét?
- Milyen kritériumok alapján determinálta a célcsoportot?
- Mi az oka annak, hogy erre a csoportra figyel?
- Elérheti-e célját, ha maga mellé állította a csoportot?
- Mennyire homogén a célcsoport (alcsoport)?

A válaszok alapján tisztázható, hogy :

- indokolt-e a célcsoport kialakítása (valóban létező problémákat kell-e megoldani), és
- megfelelő személyeket vontak-e be a célcsoportba?

(A feladat tekintetében többé-kevésbé homogén csoport kialakítása a cél.)

A célcsoport elemzése

A szaktanácsadó az élő kapcsolatok révén jól ismeri a vállalkozók problémáit. Ha felmerül a változtatás szükségessége egy-egy szakterületen, akkor a cél elérése érdekében érdemes szaktanácsadási programot készíteni. A feladat megoldásához azonban meg kell ismerni

magát a célcsoportot. A célcsoport-elemzés a következőkben tárgyalt fő területekre terjed ki.

- A célcsoport helyzete

Az emberek helyzete, életvitele állandó változásban van. A célcsoport helyzetének elemzését a múlt megismerésével kell kezdeni, mert a jelenben működő reakciókat részben a múltbeli tapasztalatokkal lehet magyarázni.

- A célcsoport ismeretei

Az újra és újra felmerülő problémák megoldása feltételez egy bizonyos fokú szakismeretet. A tanácsadónak fel kell tárnia, mely területeken hiányos, elégséges vagy elégtelen a vállalkozók szaktudása. Meg kell ismernie továbbá, hogy milyen erőfeszítéseket tesznek az emberek a változtatás elősegítése érdekében.

- A célcsoport mely tagjai hozzák a döntéseket

Az iparilag kevésbé fejlett országokban a tanácsadók sokszor nem veszik figyelembe a férfi és női munka közötti különbségeket, sőt elfelejtik, hogy a döntéshozatalban a nők is részt vehetnek. Egy jó szaktanácsadási program sikeres megvalósításához nélkülözhetetlen a célcsoportban befolyással bíró egyének véleményének kikérése, megnyerése.

- A célcsoport által igénybe vett kommunikációs csatornák

Ez a pont a célcsoport-elemzés igen fontos területe, mivel a szaktanácsadási program megvalósítását kivitelező módszerek körét behatárolhatja. Pl. nemcsak azt kell tudni, hogy a vállalkozók milyen gyakran néznek televíziót, hanem azt is, hogy mely műsorokat részesítik előnyben. A tanácsadónak el kell döntenie, milyen információforrásokat vesz igénybe ahhoz, hogy üzenetei biztosan eljussanak a megcélzott célcsoporthoz.

- A célcsoport tagjai és a szaktanácsadó közötti viszony

A vállalkozóknak a szaktanácsadókkal szembeni magatartását nagyban befolyásolja a vele (kollégáival) kapcsolatos múltbeli tapasztalata. Az a kérdés, hogy bíznak-e a tanácsadó tapasztalataiban és objektivitásában. A program sikerét akár egymaga eldöntheti már a tervezés szakaszában. Ahol a bizalmi kérdés felvetődik, célszerű egy közvetítő személyt megnyerni (pl. tanár, polgármester, egyházi személyiség), aki élvezi a vállalkozók bizalmát.

A célcsoportra vonatkozó adatok megszerzése

A célcsoportra vonatkozó információ megszerzéséhez igénybe kell venni minden olyan legális eszközt, írott anyagot vagy kapcsolatot, mely segítségével a csoport és az őket foglalkoztató gondok megismerhetők. A következőkben néhány lehetséges információforrást mutatunk be.

A területen élő befolyásos személyiségek helyzetértékelése

Új célcsoportok megismeréséhez sok információt nyújthatnak azok az emberek, akik a vizsgált régióban élnek, és élvezik az ott vállalkozók bizalmát. Az informálódás első szakaszában célszerű tisztázni, hogy milyen jellegű kapcsolat alakult ki közöttük és a célcsoport között.

Gyakran a helyi orvosok, tanítók, papok és befolyásos vállalkozók csupán a célcsoport egy részével tartanak kapcsolatot, így véleményüket csak mint "alapinformációt" szabad figyelembe venni. Az általuk nyújtott információnak általában kisebb hányada használható fel a szaktanácsadói terv elkészítéséhez.

Információgyűjtés kérdőívek segítségével

Ebben az esetben az információt a csoport kiválasztott tagjaitól kívánjuk beszerezni. Az erre vonatkozó megállapításokat később a tanácsadást támogató módszerek között részletesen tárgyaljuk. Előzetesen csak annyit kívánunk megjegyezni, hogy a vállalkozók csak akkor adnak megbízható és felhasználható válaszokat, ha bíznak a tanácsadóban, és hisznek a tervezett program sikerében.

Információgyűjtés kiadványokból

A kiadványok között meg kell említeni a statisztikai hivatalok területre vonatkozó adatait, az esetleges szociológiai felméréseket, valamint tanulmányokat, a helyi sajtóban megjelentetett cikkeket és a magán (pl. gépgyártó vállalkozások) vállalkozások által készített és megszervezhető piackutatási, továbbá értékelési jelentéseket. Ezekből a forrásokból begyűjtött információ többsége objektív, ezért felhasználásuk javasolható.

Az információgyűjtés komplex megközelítése

A nemzetközi szaktanácsadási kutatóközpontokban jelenleg folyik a komplex információgyűjtés módszerének kidolgozása. Ez az eljárás kombinálja a különböző módszereket, mint pl. a befolyással bíró emberek meghallgatását, néhány kiemelt gazdaság megfigyelését vagy a szükséges dokumentumok átnézését és ellenőrzését. A módszer költségesebb az előzőekben ismertetetteknél, de az így begyűjtött és rendszerezett információ sokkal megbízhatóbb képet ad a célcsoportról.

A szaktanácsadás ütemezése

A szaktanácsadási programnak tartalmaznia kell egy ütemezési tervet, mely jelzi, hogy mikor és melyik tanácsot kell közzétenni, és mely módszereket célszerű adott pillanatban alkalmazni. Például a növényvédelemmel kapcsolatos programokat az előtt kell beindítani, mielőtt a kórokozók megjelenése várható. A szaktanácsadónak ezekre a feladatokra fel kell készülnie. Az alkalmazásra javasolt módszereknek egymást kell támogatniuk, s ebben sokat segíthet ütemezésük.

A szaktanácsadási program tervezetének megítélése

A programok beindítása előtt célszerű elvégezni az elkészített tervezet utolsó ellenőrzését. A fontosabb területekre kiterjedő ellenőrzést megkönnyítik a következő kérdésekre adott válaszok:

- Helyes volt-e a program célja?
- Helyes-e a célcsoport kiválasztása?
- Készült-e konkrét akcióterv a program időbeosztását illetően?
- Bővíthető-e, illetve szükséges-e bővíteni az alkalmazandó módszerek körét?
- Rendelkezésre állnak-e program megvalósításához a szükséges írott anyagok és vizuális eszközök?
- Kíván-e a program ideiglenes szakértőket, adminisztratív vagy műszaki kisegítőket alkalmazni?
- Részt vesznek-e a célcsoport hivatalos vagy nem hivatalos vezetői a program előkészítésében és lefolytatásában?

A szaktanácsadási programok csak akkor érik el a kívánt hatást, ha a vállalkozó és a tanácsadó hasonlóan vélekedik a problémáról. Nemzetközi tapasztalatok szerint sok program azért vall kudarcot, mert a tanácsadó abban a hitben él, hogy a vállalkozók kívánják a változást, pedig azok teljes mértékben elégedettek jelenlegi gondolkodásmódjukkal és helyzetükkel. A tanácsadó feladata, hogy olyan programot készítsen, amely képes tudatosítani a gazdát

ban hiányos ismereteinek körét, és a program megvalósításával elérhető előnyökön keresztül vonzóvá kell tennie azt. A következő oldalakon a tanácsadói program ajánlott szerkezetét mutatjuk be, és példával illusztráljuk megtervezésének módját.

Szaktanácsadói programtervezet összeállítása

A szaktanácsadói programtervezetet a tanácsadó saját magának készíti. A tervet el kell fogadtatnia vezetőjével (a hálózatban dolgozók esetében), aki a mások által benyújtott tervezeteket ismerve kiszűrheti a párhuzamosan betervezett programokat. A tanácsadót vezetője a programtervezet alapján folyamatosan ellenőrizheti, figyelemmel kísérheti annak évközi tevékenységét. A tanácsadó érdeke, hogy olyan megvalósítási tervet készítsen, amely kivitelezhető, nem lépi túl a költségtervezetet, ugyanakkor hatékonyan hozzájárul a területen élők gondjainak enyhítéséhez. A jó tanácsadói program elkészítése a magántanácsadók esetében is döntő fontosságú, hiszen a program sikere alapján szerezhetsz újabb ügyfeleket, illetve kudarc esetén a régiókat is elveszítheti.

A következőkben egy szaktanácsadói programtervezet fontosabb részeinek bemutatásával illusztráljuk az eddig elmondottakat.

SZAKTANÁCSADÓI PROGRAMTERVEZET

..... időszakra

növénytermesztés

Gipsz Jakab

Szakterület: **Szaktanácsadó:**.....

I. A célcsoport jellemzői

Jellemzők		A gazdaságok	
		száma (db)	aránya (%)
1.	A gazdaságok mérete:		
	Kisebb mint 2 ha	35	38
	2 - 5 ha	35	38
	5 - 10 ha	20	22
	Nagyobb mint 10 ha	2	2
	Összes ügyfél:	92	100
2.	A vállalkozások jellemző terméke:		
	* Zöldség	60	65
	* Virág	9	10
	* Gyümölcs	23	25
	*		
	*		
	Összes ügyfél:	92	100
3.	A célcsoport főbb problémái:		
	* Növénybetegségek	25	-
	* Értékesítési gondok	17	-
	*Technológiai szakismeret hiánya	25	-
	* Könyvelési szakismeret hiánya	32	-
	* Jó minőségű alapanyag hiánya	19	-
	* Hitelfelvételi nehézségek		
	*		
	*		
	*		

II. A célcsoport problémái és lehetőségei

A probléma kialakulásának okai	A probléma meghatározása	Megoldási lehetőségek
Gazdálkodási tényezők	Növénybetegségek miatti hozamkiesés 17 gazdaságban. Nem megfelelő technológia alkalmazása 15 esetben. Előre nem látható problémák.	Ismeretterjesztő előadások és bemutatók szervezése.
Család	7 esetben a gyermek a gazdaságban szeretne dolgozni.	Tanfolyamszervezés, beiskolázás.
Piac.	Túlertermelés 17 gazdaságban. Alacsony felvásárlási ár.	A helyes termelésszerkezet kialakítása.
Rendelkezésre álló saját források	Saját forrás nem áll rendelkezésre.	Az alternatív lehetőségek felkutatása.
Hitellehetőségek	Magas kamatláb.	
Gép- és eszközbeszerzés	Magas gép- és eszközárak.	Bérlet vagy lízing. Közös gépvásárlás a szomszédos gazdákkal, gépkör.
Mezőgazdasági kutatás.		
A kormány politikája.		
Érdekvédelem.	Kiszolgáltatott helyzetben van a termelő a felvásárlókkal és a feldolgozókkal szemben.	Érdekvédelmi szervezet kialakításának kezdeményezése.
Egyéb		

III. Programcélok

Közép- és hosszútávú célok	Rövidtávú célok
Kisüzemi menedzsmenttanfolyam szervezése.	17 fő beiskolázása.
Új fajták bevezetése 14 gazdaságban.	Új uborkafajták kiválasztása. Hatékonyabb talajfertőtlenítés 15 gazdaságban.
Jobb piaci tájékoztatás.	Meghatározni a túltermelés által befolyásolt gazdák körét.
A termelői csoport kapcsolódása a nemzeti szervezetekhez.	Termelői csoport létrehozásának kezdeményezése elnökkel, titkárral és bizottsági tagokkal. Az első gyűlés meglátogatása.
Átfogó tanfolyam-szervezési koncepció kidolgozása.	Könyvvezetési tanfolyam szervezése.
Gyorsan és tökéletesen kielégíteni a vállalkozók igényeit a szolgáltatásokkal kapcsolatban.	Telefonügyelet megszervezése.
* * *	

IV. Alkalmazható módszerek

Feladatok	Módszerek	Az alkalmazás időpontja
17 fő beiskolázása (technológiai ismeretek)	Családlátogatás	Június
Új uborkafajták bevezetése 14 gazdaságban	Tájékoztató levelek írása. Tájékoztató előadás tartása. Tanulmányút szervezése egy kutatóintézetbe.	Január Február Április
Jobb talajfertőtlenítés 15 gazdaságban	Gazdaságok látogatása. Bemutatók szervezése.	November Március
Hatékonyabb növényvédelem.	Tájékoztató füzetek írása. A gazdaságok látogatása. Bemutatók szervezése.	Február Március Április
Meghatározni a túltermelés által befolyásolt gazdák körét.	A vállalkozók felmérése (ellenőrizni a kérdőívek visszaküldését), telefonon vagy látogatás alkalmával.	Október
Termelői csoport létrehozásának kezdeményezése.	Tájékoztató levél írása és meghívások, gyűlések (minimum 5 alkalommal)	Január Március Április Június Szeptember
50 órás tanfolyam szervezése a kisüzemek menedzsmentjével kapcsolatban.	Lásd a tantervet!	December
Előre nem látható problémák megoldása év közben.	Gazdaságok látogatása.	Egész évben
* * *		

V. A szaktanácsadás ütemezése

A tanácsadói tevékenység				
	Időpontja	Eseménye/módszere	Helye	Felelőse
Január	Tájékoztató levél (uborkavállalkozók)			X. Y.
	Tájékoztató levél (minden termelőnek az új szervezetről)			X. Y.
Február	A vállalkozók szerve- zetének első gyűlését meglátogatni	település neve		X. Y.
	Gazdaggyűlés (uborkavállalkozók)	település neve		Z. Z. X. Y.
	Tanulmányút egy kutatóintézetbe	település neve		X. Y. Z. Z.
	Tájékoztató levél a korai permete- zésről stb.			
Március	*			
	*			
	*			
	*			
	*			

A fejezet elsajátításának időigénye: 1 óra

Ellenőrző kérdések:

Mi a probléma-megelőző szaktanácsadás fő célja?

Sorolja fel a célcsoport elemzés fő területeit!

Milyen csatornákból szerezhetők be információk a célcsoportról?

A szaktanácsadói programok mikor érik el a kívánt hatást?

Feladat!

Az Ön ügyfélkörében a következő feladatokat kell elvégezni jövő évben. Tervezze meg, hogy milyen ismeretátadási módszert, milyen időpontban fog alkalmazni a sikeres változás beindításának reményében.

Feladatok	Módszerek	Az alkalmazás időpontja
17 fő beiskolázása (nyelvismerek bővítése)		
Az ez évi támogatási rendszer ismertetése		
A vállalkozások marketingjének fejlesztése		
A mezőgazdasági termékek felhasználási lehetőségeinek bővítése		
Meghatározni az alternatív vállalkozások lehetőségeinek körét.		
Termelői csoport létrehozásának kezdeményezése.		
50 órás tanfolyam szervezése a kisvállalkozások menedzsmentjével kapcsolatban.		
Előre nem látható problémák megoldása évközben.		
Jövő évi regionális programok kialakítása		

11. SZAKTANÁCSADÁSI ETIKA

Ahogy korábban említettük, a tanácsadó és az ügyfele közötti kapcsolat alapja a bizalom. Ahhoz, hogy ez ne sérüljön, és a tanácsadó ne veszítse el kliensét, szükség van arra, hogy a kapcsolatban alapvető etikai normák ne sérüljenek. A továbbiakban ezt szem előtt tartva tekintjük át a tanácsadás néhány etikai kérdését.

A korrekt ajánlattétel

Az egyik legdöntőbb etikai szabály az, hogy **tiszteletben kell tartani az ügyfél érdekeit**, és csakis a valóságnak megfelelő információkat szabad adni a tanácsadó személyről/szervezetről. Az ügyfélnek alkalmat kell teremteni arra, hogy az **információkat ellenőrizhesse**, és kiegészítést kérhessen, ha a kapott adatok részére nem elegendők. Általában kívánatos, ha a tanácsadók tájékoztatják leendő ügyfelüket a következőkről:

- a tanácsadó szervezet szakértelméről, az elvállalható munkák jellegéről,
- a korábbi ügyfeleknek végzett munkák jellegéről (a korábbi ügyfelekre való hivatkozás csak azok engedélyével lehetséges),
- a tanácsadó cég munkatársairól, igazolva, hogy a szakmai feltételek adottak a vállalt feladathoz,
- a kérdéses feladat vállalási határidejéről és (esetlegesen) az előzetesen kalkulált vállalási díjról.

Tárgyilagosság és pártatlanság

A tanácsadó akkor szolgálja az ügyfél érdekeit, ha teljes mértékben tárgyilagossá és pártatlan tud maradni a feladat keretében végzett munka során. Az **ügyfél nem várhatja el, hogy a tanácsadó mindenben igazat adjon neki**, hanem valódi érdekeit az szolgálja, ha mindig független véleményt mond, még akkor is, ha az nem egyezik azzal, amit az ügyfél hallani szeretne vagy esetleg egyenesen bántja őt.

A pártatlanság azt is jelenti, hogy a tanácsadó nem tartozhat az ügyféllel kapcsolatban lévő érdekcsoportok egyikéhez sem. A tanácsadó részéről nagy önfegyelemre van szükség ahhoz, hogy javaslataival, véleményével kapcsolatban a részrehajlásnak, előítéleteknek még csak az árnyéka se merülhessen fel.

Információk a kapott vagy a fizetett jutalékokról

Nehéz volna általános szabályokat adni arra, hogy milyen esetben engedhető meg jutalék fizetése vagy elfogadása a szakmai etika szempontjából. A helyi üzleti gyakorlat és kultúra e tekintetben olyan fontos környezeti tényező, amelyet nem lehet figyelmen kívül hagyni. Általános szabály, hogy **a tanácsadónak az ügyfelet tájékoztatnia kell a projekttel kapcsolatos jutalékokról** vagy egyéb kedvezményekről. Általános elv, hogy a professzionális tanácsadó nem fizethet és nem fogadhat el jutalékot azért, hogy őt válasszák ki valamely feladatra, illetőleg hogy a feladat elvégzésébe más szervezetet is bevonjon. Ennek ellenére a gyakorlatban szokásos a jutalék, sőt egyes országokban e nélkül nem lehet megbízást kapni és munkát végezni. A szakmai szövetségek etikai kódexei ebben a vonatkozásban nem egyértelműek.

Jutalék fizetése egy potenciális ügyfél alkalmazottjának a tanácsadó kiválasztásának befolyásolására, vagy folyamatban levő projekt esetében a jelentés elfogadásáért, vagy a megbízás kiterjesztéséért, nem más, mint megvesztegetés. A tanácsadó vagy más professzio-

nális szolgáltatást nyújtó személy vagy szervezet azonban fizethet jutalékot valakinek, aki beajánlotta őt egy új ügyfélnek.

A titkosság

A titkosság a tanácsadói szakma létezési feltétele. Ha professzionális tanácsadóhoz fordul egy megbízó, természetesnek tartja, hogy **a tanácsadó nem hozza nyilvánosságra, illetve nem használja fel a megbízás tárgyán kívül a kapott információkat**. A gyakorlati munka során az egyébként világos alapelv több értelmezési problémát vet fel:

Milyen információk kezelendők titkosan? Ha az ügyfél attól tart, hogy a tanácsadó másként értelmezi a titkosságot mint ő, tájékoztassa őt a titkossággal kapcsolatos felfogásáról. Az is ajánlható, hogy a tanácsadó külön tájékoztatás nélkül tisztázza ezt a kérdést.

Minden tanácsadó felhasználhatja korábbi munkáinak tapasztalatait, amikor a jelenlegi ügyfele számára dolgozik. Nem hivatkozhat azonban engedély nélkül korábbi ügyfelei adataira, ha azt a korábbi ügyfél külön nem engedélyezi.

Az ügyfél elzárkózhat a cégével kapcsolatos olyan bizalmas információk megadásától, amelyek nem szükségesek az adott feladat végrehajtásához. Az ügyfél helyesen teszi, ha ezt a munka minél korábbi szakaszában közli tanácsadójával, hogy elkerülje a félreértéseket akár a tanácsadó, akár saját munkatársai részéről.

A konkrét megoldási javaslatot, amelyet a megbízó részére dolgozott ki a tanácsadó, nem viheti át más szervezetre, hacsak nem állapodnak meg a kidolgozott anyag más helyen történő felhasználásának feltételeiben.

A tanácsadói díj megállapítása

A legtöbb tanácsadó személy/szervezet egyúttal üzleti vállalkozás is, ezért a szakmai sikerek elérésére való törekvés mellett üzleti szempontjai is vannak. Örök kérdés, hogy a tanácsadói szolgáltatás valódi értéke milyen viszonyban áll az érte fizetett díjjal.

Nehéz összehasonlítani a tanácsadói szolgáltatást más termékekkel, és a tanácsadó az egyetlen személy aki tudja, hogy mennyi időt és munkát kellett ténylegesen ráfordítania a feladat elvégzésére. Ezért a tanácsadói díj megállapítása lényegét tekintve etikai kérdés. A tanácsadói szakmában nem számít etikusnak, ha:

- a tanácsadó elmulasztja előre tájékoztatni ügyfelét a díj várható mértékéről és a számlázás módjáról,
- kihasználva az ügyfél tudatlanságát a tanácsadó túlzottan magas díjat számít fel, vagy túl alacsony díjat állapít meg az új ügyfél megnyerése érdekében (annak tudatában, hogy előbb vagy utóbb a díj normális szintre lesz növelhető),
- olyan megbízásokat fogad el, melyekről előre tudja, hogy a költségek aránytalanul magasak lesznek az ügyfél által elérhető haszonhoz képest.

Az érdekütközések elkerülése

Jelenleg talán az érdekütközés a legfontosabb és legkényesebb etikai probléma a tanácsadói szolgáltatások terén. Ennek alapja, hogy mind a tanácsadó személynél/szervezetnél, mind pedig a megbízó ügyfélnél az állandóan változó tevékenységi körben különféle érdekek érvényesülnek. Ezeket gyakran nehéz azonosítani, értelmezni és elemezni. Különösen bonyolult helyzetek fordulhatnak elő a nagyobb tanácsadó szervezetek, illetve a nagyobb megbízó szervezetek kapcsolatában. Ajánlható, hogy az ügyfél és a tanácsadó kapcsolatuk kezdetén **tisztázzák, hogy van-e olyan tevékenységük, kapcsolatuk, érdekük és elkötelezettségük, amely ütközik valamelyikük aktuális érdekeivel**.

A tapasztalatlan ügyfelek nem mindig képesek az érdekütközés veszélyére vonatkozó

minden lényeges kérdést feltenni, ezért helyes, ha a tanácsadók tájékoztatják az ilyen ügyfelet a fennálló vagy a potenciális érdekütközésekről. Néhány, a következőkben kifejtett gyakorlati példa megmutatja, hogy általában milyen érdekütközések fordulhatnak elő a tanácsadás terén:

A tanácsadónak tagi, társtulajdonosi, vagy más érdekeltisége van egy olyan cégben, amely meg kívánja vásárolni az ügyfél vállalkozását. Durva érdekütközés az, ha a tanácsadó bekapcsolódik a vásárlás előkészítésével kapcsolatos projektbe.

A tanácsadó olyan berendezések vagy szoftverek kiválasztásában ad tanácsot, amelyek értékesítésében közvetlenül vagy közvetve érdekelt (pl. úgy, hogy jutalékot kap az értékesítések után). Nincs érdekütközés, ha az ügyfelet tájékoztatják erről a kapcsolatról, annak pénzügyi összefüggéseiről, és az ügyfél ennek tudatában vásárolja meg a tanácsadó által ajánlottakat.

A tanácsadó egyidejűleg vagy rövid időszakon belül két vagy több egymással versengő cégnél vállal megbízást. A mezőgazdasági szaktanácsadók esetében ez gyakran előfordulhat, hiszen ők nyilvánvalóan nem kerülhetik el, hogy egymással versenyben álló vállalkozásokban is dolgozzanak. Ilyen esetekben az érdekütközés feloldása kényes kérdés. Törekedni kell olyan "biztonsági rendszer" kidolgozására, amellyel megvédhető minden egyes ügyfél érdeke, és megakadályozható az információ nem kívánatos kiszivárgása. Végső esetben érdemes lehet lemondani egy megbízásról, hogy a tanácsadó ne veszítse el az érdekek ütközése miatt a már meglévő ügyfele(i) bizalmát.

A szaktanácsadó munkaadójával szembeni etikátlan eljárás az, ha a tanácsadó saját munkahelye helyett más céget vagy a sajátjának egy másik részlegét ajánlja ügyfelének egy feladat elvégzésére, még akkor is, ha az ajánlott nagyobb szakértelemmel és kedvezőbb áron végeznél a feladatot.

A tanácsadó megkísérli átcsábítani az ügyfél munkatársát ahelyett, hogy elősegítené annak szakmai fejlődését.

A tanácsadó olyan projekt számláit küldi a megrendelőnek, amelyből világosan látható, hogy az semmilyen eredményt nem fog elérni. Ilyen esetekben az ügyfél az ablakon dobja ki a pénzét.

A tanácsadó és az ügyfél kapcsolata

A tanácsadással összefüggésben gyakran hangoztatjuk a **kölcsönösség** jelentőségét. A tanácsadó csak akkor dolgozhat és viselkedhet etikusan, ha olyan ügyfele van, akinek magatartása és cselekedetei ugyancsak megfelelnek az üzleti etika szabályainak. Nem volna tisztességes követelmény azt várni egy tanácsadótól, hogy szigorúan alkalmazza a számára előírt etikai normákat – sőt egyáltalán munkát végezzen – olyan ügyfél esetében, aki a fekete gazdaság keretei között, "zavarosban halászik". Ha a tanácsadó rájön arra, hogy ügyfele tevékenysége nem etikus, helyesen teszi, ha erre felhívja az ügyfél figyelmét, és ha az nem hajlandó változtatni stílusán, meg kell szüntetni vele a kapcsolatot.

Előfordul, hogy az ügyfél olyan szolgáltatást kér a tanácsadótól, amelyet az jó lelkiismerettel nem nyújthat. (Pl. kedvező szakvéleményt kérnek a tanácsadótól egy olyan kérdésben, amelyet az nem lát helyesnek, vagy olyan bizalmas információk átadását kérnek, amelyekhez a tanácsadó más ügyfeleknél végzett munka során jutott). A gyakorlatban szinte lehetetlen, hogy a tanácsadó az ilyen problémát pártatlan nyilvánosság előtt feltárja. Ezért az ilyen ügyeket a tanácsadónak és az ügyfélnek korrekt módon meg kell tárgyalnia, és mindkét fél számára elfogadható megoldást kell találnia. Ellenkező esetben a kapcsolatot meg kell szüntetni.

Etika amerikai módra

(Az összeállítás az amerikai Képesített Tanácsadók Nemzeti Testületének etikai kódexe alapján készült.)

A képesített tanácsadók felelősséggel tartoznak az ügyfelükért és azért a szervezetért, amelyben dolgoznak. Mindent megtesznek annak érdekében, hogy ezek a szervezetek, ügynökségek, intézmények a lehető legmagasabb szintű tanácsadási szolgáltatásokat nyújtsák klienseik számára.

A képesített tanácsadók társadalmi felelősséggel rendelkeznek, mivel javasolataik, tanácsadói tevékenységük megváltoztathatja mások életét. A tanácsadónak folyamatosan tisztában kell lennie azzal, milyen hatást gyakorol ügyfelére, és figyelemmel kell kísérnie, hogy személyes, társadalmi, pénzügyi vagy politikai okok, elvárások hatására nem használja-e befolyását az ügyfele érdekeitől eltérő célokra.

A tanácsadó elsődleges célja ügyfele tiszteletben tartása és jólétének előmozdítása. A tanácsadónak a tanácsadói kapcsolat kezdete előtt tájékoztatnia kell ügyfelét a tanácsadás céljáról, technikájáról, szabályairól és folyamatáról, valamint korlátairól.

A tanácsadás során készített feljegyzések, tesztteredmények, levelezés, audiovizuális felvételek, elektronikusan tárolt adatok és más dokumentumok szakmai információként kezelendők. Azok nem képezhetik az adott szervezet vagy ügynökség nyilvántartási rendszerét. Az adatok bármilyen célra történő felhasználása csak az ügyfél előzetes jóváhagyásával történhet. A tanácsadónak biztosítania kell, hogy az elektronikusan tárolt adatok mások számára ne legyenek hozzáférhetőek. Ezeket az adatokat a tanácsadási kapcsolat megszűnése után meg kell semmisítenie.

Amikor a tanácsadó ráébred arra, hogy ő nem képes megfelelő segítséget nyújtani ügyfelének vagy nem kezdeményez tanácsadói kapcsolatot, vagy megszakítja azt.

Etika magyar módra

(Részletek a Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége etikai kódexéből.)

A tanácsadó ügyfelének érdekeit mindenkor a maga érdekei elé helyezi; csak olyan ajánlásokat tesz, amelyek legjobb tudása és a helyzet tárgyilagossága szerint az ügyfél tartós érdekeit szolgálják.

A tanácsadó csak olyan feladatra vállalkozik, amelynek szakszerű és magas szintű elvégzéséhez az alapvető felkészültsége megvan; egyes munkák vezetését és ellenőrzését olyan személyre bízva, aki az adott területen megfelelő képzettséggel és gyakorlattal rendelkezik.

A tanácsadó nem vállal közreműködést olyan esetben, amikor tárgyilagosságát bármi befolyásolhatja, vagy ilyen látszat alakulhat ki. A tanácsadó köteles feltárni a tárgyilagosságot befolyásoló körülményeket az ügyfél előtt, és annak döntésétől tenni függővé tanácsadói közreműködését. (Ilyen például egyidejű megbízás konkurens vagy rendszeres üzleti kapcsolatban álló cégektől, személyi kapcsolódások az ügyfél vállalkozásvezetőivel stb.)

A tanácsadó ügyfeleire vonatkozó minden – a tanácsadói munka során tudomására jutott – információt szigorú titoktartással kezel, és megakadályozza, hogy ilyen információk az ügyfél engedélye nélkül harmadik fél tudomására jussanak.

A tanácsadó és az ügyfél közötti kapcsolatot szerződés szabályozza, amely az elvégzendő feladat alapos ismeretén alapul. A szerződés megkötése során érvényesül a szerződéses szabadság. A tanácsadó a szerződés összeállításakor törekedjen arra, hogy annak előírásai – későbbi viták elkerülése érdekében – egyértelműek, szabatosak és világosak legyenek.

A tanácsadó és alkalmazottai nem fogadhatnak el az ügyféltől olyan pénzbeli vagy

egyéb juttatást, kedvezményt, amelyet a szerződés nem tartalmaz.

A tanácsadó feladatának végzése során szorosan együttműködik az ügyféllel, tájékoztatja minden olyan körülményről, amely az adott feladat elvégzését befolyásolhatja.

A tanácsadó az ügyfél és esetleges személyzete előtt nem titkolja el feladatának teljesítése során alkalmazott módszereit.

A tanácsadó – megbízás esetében, megfelelő feltételek biztosítása mellett – nem térhet ki az ajánlásainak megvalósításában való közreműködés elől.

A tanácsadó a feladat végrehajtása alatt és annak befejezése után egy éven belül nem csábíthatja el és nem alkalmazhatja ügyfelének azon dolgozóit, akikkel a feladat végrehajtása során került kapcsolatba, kivéve ha megszerzi az ügyfél vezetőjének egyetértését. (Ugyanilyen magatartást vár el ügyfelétől is.)

A tanácsadók egymással piaci versenyben állnak, eközben egymást tiszteletben tartják és közösen töreksenek a szakma tekintélyének emelésére. Nem tesznek, és nem mondanak olyat, ami más tanácsadókat (cégeket vagy személyeket) rossz fénybe helyez, tekintélyüket rontja.

Ha egyazon ügyfélnél azonos feladatot (“versenyfeladatot”) két vagy több tanácsadó egyidejűleg végez, figyelmüket a vállalt feladat elvégzésére, nem pedig egymás bírálatára összpontosítják.

Ha egyazon ügyfélnél egyidejűleg különböző feladatokon több tanácsadó dolgozik, ezek egymással felveszik a kapcsolatot, és rögzítik az esetleges érintkezési pontokat.

A fejezet elsajátításának időigénye: 1.5 óra

Ellenőrző kérdések:

Miről kell tájékoztatni az ügyfelet ahhoz, hogy korrekt legyen az ajánlattétel?

Magyarázza meg a következő fogalmakat: pártatlanság, tárgyilagosság!

A titkosság értelmezésre írjon legalább két példát?

Miért számít a tanácsadói díj mértékének megállapítása etikai kérdésnek?

Hogyan lehet elkerülni a szaktanácsadói munka során az érdeklőköztetést?

Soroljon fel legalább öt olyan viselkedési módot, melynek betartása, hozzátartozik az etikus szaktanácsadói munkához!

12. HATÉKONY MUNKACSOPORTOK KIALAKÍTÁSA

Az előző fejezetekben több alkalommal mutattunk rá a szaktanácsadó és a vele kapcsolatban lévő gazdálkodói csoportok kapcsolatára, azok sokszínűségére. Szaktanácsadás-módszertani szempontból fontos, hogy a tanácsadó tisztában legyen a csoporton belül működő folyamatokkal.

A szaktanácsadó gyakran együtt dolgozik olyan gazdák csoportjaival, akik folyamatosan találkoznak egymással. Fontos, hogy **ismerje a csoportfejlődés egyes fázisainak jellemzőit**, mert akkor nem érik váratlanul a csoportban tapasztalt jelenségek, és át tudja segíteni a csoportot a következő fejlődési fázisba. A csoportfejlődés fázisainak tudatosítása a csoporttagokban is az észlelt jelenségek megértéséhez, elfogadásához vezethet.

A csoportok fejlődése sajátos jellegű, meghatározott minőségi jellemzőkkel időben **egymást követő szintekből áll**.

A csoportok fejlődési fázisaiban felfedezhető mintázatok konkrét tartalmi különbözőségük ellenére hasonló lefutásúak. A csoportfejlődés egyes szakaszai általában észrevétlenül követik egymást. E fejlődési folyamat az esetek egy részében sikeres és **a csoport stabilizálásához** vezet. Más esetekben a csoport nem megy végig a fejlődés egyes szintjein, hanem megakad a fejlődés kezdeti fázisainak valamelyikén, s egy idő után szétesik, felbomlik, vagy keservesen él együtt problémáival, többen eltávoznak, vagy csak fizikailag vannak jelen.

A csoportfejlődés fázisainak megismerését *Tuckman (1996)* rendszerére támaszkodva ismertetjük, aki a 60-as évek közepén több tucat kutatást összegezve két szempont szerint jellemezte a csoport fejlődések egyes szakaszait.

Az egyik szempont feltárja, hogyan alakulnak a csoporton belüli **érzelmi viszonyok és interakciók**. A csoportfejlődés szintjeinek másik jellemzője a **feladatirányú viselkedés**, vagyis, hogyan végzi a csoport a feladatait.

A csoport fejlődésének 5 szakaszát e két fő dimenzió jellemzésével különíthetjük el egymástól, s áttekintjük azt is, hogy a vezetők (a mi esetünkben a csoporttal dolgozó szaktanácsadók) hogyan járulhatnak hozzá a csoport továbbfejlődésének segítéséhez. Ez utóbbi szempont ismertetése során főleg Spiegel és *Torres (1989)* modelljére támaszkodunk.

Első szakasz: A csoport alakulása, formálódása

A csoportfejlődés kezdeti szakaszában a csoporton belüli kapcsolatok bizonytalanok, sok a konfliktusforrás. Az életkori, nembeli, végzettségbeli, státusbeli különbségek az eltérő érdekek, nézetek, ambíciók, gyakran nézeteltérések forrásaivá válhatnak. Ebben az időszakban gyakori a szorongás, a bizonytalanság érzésének átélése. A csoport tagjai erősen függnek a kijelölt vezetéstől, a tagok megfelelő önprezentációval, benyomáskeltési technikákkal igyekeznek minél hamarabb elfogadtatni magukat a csoporton belül és elfogadható viselkedésminták kialakítására törekszenek. Az egymás közti határok tesztelése is ebben a fázisban történik.

A feladatvégző tevékenység dimenziójában ez a periódus a tájékozódás időszaka. A csoport tagjai az előttük álló célokat, feladatokat, szabályokat próbálják megállapítani, megfelelő módszereket keresnek a feladat megoldásához.

A vezető feladata ebben a helyzetben a bizonytalanság csökkentése, a biztonság érzésének kialakítása. Fontos, hogy a feladatok, szerepek és a határok tisztázása mellett támogassa a csoportot a belső szerkezet kialakításában. Meg kell osztania a tagokkal a fontos információkat, bátorítania kell a tagok részvételét a kezdeti fázis problémáinak megoldásában. Segítenie kell a tagok közötti nyílt kommunikációt, egymás megismerését, a vezetés és a tagság

közötti határ átláthatóságát. Gondot jelenthet, ha a vezető ebben a helyzetben túlzottan szorong, ha visszaél hatalmával, ha agresszív vagy elbagatellizálja a problémákat. A vezető ebben a fázisban eligazítással, támogatással segítheti csoportját, serkentenie kell a dolgozók beilleszkedését és együttműködésüket.

Második szakasz: A polarizáció, ellenállás fázisa

Miután a vezető és a beosztottak megbizonyosodnak arról, hogy egy csoportba tartoznak, a csoporton belüli kapcsolatokban kétféle „hatalmi harc” indul meg. Az első hatalmi harcra a vezető korlátainak keresése, a vezető elleni lázadozás, a vezető tevékenységének a bírálata jellemző. A csoport tagjai kihívást intéznek a vezetés ellen, megkísérlik érvényesíteni egyéniségüket, s megszerezni befolyásukat. A másik hatalmi harc a csoport tagjai közötti rangsor kialakítására, dominanciára és autonómiára épül. Ebben a szakaszban jellemző a vélemények polarizálódása, gyakran kerülnek felszínre interperszonális konfliktusok, érzelmi viharok. A csoport struktúrájának jellemzői miatt a feladatvégző tevékenységre az alacsony teljesítmények jellemzőek. A feladattal kapcsolatos ellenállásban gyakran a vezető képességeiben való kételkedés ölt testet.

A csoport vezetői ebben a szakaszban a következő viselkedéssel segítik a csoport tagjait:

- közvetítenek a konfliktusok konstruktív (jövőorientált, közös célokat szem előtt tartó, integrációs) **megoldásában**,
- bátorítják a vélemények megosztását, mindenkinek **egyenlő lehetőséget** adnak a meghallgatásra,
- olyan közös normák kialakításában támogatják a csoport tagjait, melyek elősegítik a különböző **álláspontok kifejtését és egyeztetését**,
- serkentik a csoport **döntéshozatali** technikájának kialakítását,
- segítenek megteremteni „az oké vagyok, és az oké vagy” légkört.

Fontos, hogy a vezető vegye komolyan a visszajelzéseket, érvényesítse az érzésekhez, véleményekhez való jogot, a „**viharokat csendesítse**”, figyeljen oda a csoporton belüli légkörre, a szerepek és elvárások tisztázására, s főként építse tovább a csoportot. Gondot jelenthet, ha a csoporton belüli agressziót tagadja, ha a dühöt és a lázadást egyéni patológiaként kezeli, ha a csoportot kedvelt és nem kedvelt tagokra osztja, a bűnbakkeresést támogatja, büntet és védekezik.

A csoport fejlődésének ebben a fázisában esetleg konfliktuskezelő team-építő tréninggel meggyorsítható a harmadik szakaszba való átjutás.

Harmadik szakasz: Konszolidáció, rendeződés fázisa

Ha már megoldódott a csoporttagság és a befolyás megszerzésének kérdése és kialakult a konfliktusok kezelésének mechanizmusa, a csoporton belüli kapcsolatokra jellemző közös érzések, kölcsönös támogatások, egymás iránti nyitottság jelenik meg. Elfogadják a csoport tagja a köztük lévő különbségeket, megjelenik a csoporton belüli összetartozás, a „mitudat”, a csoporton belüli kohézió egyre erősebbé válik. Ebben a szakaszban az egyének halmozából igazi csoporttá kovácsolódik a csoport, új normák és új szerepek alakulnak ki, a hangsúly a harmónián van.

A feladatvégző tevékenység során jellemző a célokkal való egyetértés. A csoport a feladatokra kezd összpontosítani, kezdi kialakítani a feladatok végrehajtásához szükséges szerepeket és normákat. A vélemények és elképzelések nyílt cseréje is elindul, közösen elfogadott módszerekkel tervszerű munkát végeznek, közben folyamatosan egymásra figyelnek.

A csoport vezetője ebben a szakaszban a következő módon segítheti a tagokat:

- elősegíti a normaképzést,
- nyílt légkört alakít ki, visszajelzésekre bátorítja a tagokat,
- hozzájárul a feszültségek elfogadásához, feldolgozásához,
- információt és forrásokat biztosít a feladatok megoldásához,
- segít a kritikus témák felszínre hozatalában,
- saját értékrendjét kinyilvánítja,
- kezeli a destruktív tagokat,
- támogatja az autonómia törekvéseket.

Gondot jelenthet, ha ragaszkodik a csoportvezetés központi szerepéhez, ha az egyéni igényeket és különbségeket elutasítja, ha egy-egy személy különleges elvárásait teljesíti, ha saját értékeit a csoportra ráerőlteti.

Negyedik szakasz: Produktivitás, teljesítés fázisa

Ez a legharmonikusabb és legtermékenyebb időszak a csoport életében.

A csoporton belüli kapcsolatokra a kölcsönös bizalom, a nyílt kommunikáció, a személyek közötti problémák megoldása, a saját magukra vonatkozó belátás, a kívánt irányba történő viselkedésmódosulás jellemző. Ebben a szakaszban a produktív munka, sikeres feladatteljesítések, az energia és az adottságok maximális kihasználása mutatható ki. A csoporttagok közötti munkamegosztás a feladatvégző tevékenység eszköze, kialakul a funkcióra orientált, összekapcsolódó szerepek rugalmas rendszere, a munkatevékenység közben az emberek nyomon követik egymást, s reagálnak egymás szükségleteire.

Ebben a fázisban a szaktanácsadó feladata a segítő támogatás. A csoport sokszor a vezetői szerep megosztását, a háttérbevonulást igényli. Jó, ha lehetőséget ad a konzultációra, a saját ötleteit felajánlja, de az egyének fejlődési lehetőségeinek biztosítására nagy súlyt kell helyezni. Olyan célok megfogalmazását kell segíteni, melyek kihívást jelentenek a csoport tagjai számára. A csoport folyamatos értékelése során el kell ismerni a jó teljesítményt. Csak akkor érdemes beavatkozni, ha szükséges, minimum kontroll gyakorlásával - biztonságos határok fenntartása mellett - hagyni kell a csoportot működni. A tagokat tanácsokkal és visszajelzésekkel segíteni kell abban, hogy minden tehetségüket ki tudják aknázni. A produktivitás fázisában a kritika, az elnyomás, a büntetés, az autonómia kétségbevonása, az érzések, leértékelése csökkenti a teljesítést.

A 4. szakaszba eljutott csoport sokszor olyan feladatok megoldására is képes, amit a csoportot alkotó egyének egyenként nem tudnak megvalósítani.

A továbbiakban megpróbáljuk összefoglalni azon kutatások tanulságait, melyek a csoportok hatékonyságának meghatározó tényezőit térképezték fel. A vizsgálatok szerint egy csoport akkor lesz hatékony, ha a következők jellemzik:

A csoport vezetése a csoporttagokkal egyeztetni a célokat. Ahhoz, hogy egy csoport jól dolgozzon, szükség van arra, hogy:

- a csoport tagjai ismerjék az előttük álló **célokat**,
- **a probléma** fontosságát megvilágítsák számukra,
- tudniuk kell azt, hogy pontosan **mit kell tennie a csoportnak** a cél elérése érdekében, és mindezekkel **egyet is értsenek**.

A célok tisztázása után közösen döntenek a feladat megvalósításának módjáról, az egyes részfeladatok felelőseiről, határidőkről, stb.

A döntés előkészítése során a csoporttagok megállapodnak a döntéshozás során alkalmazandó szabályokban, az együttműködés módjában. (Pl. a megoldandó probléma a csoport problémája, mindenki felelős a minél jobb megoldás megtalálásáért.) A döntéshozatal idejére minden zavaró tényezőt kiiktatnak, a csoportidő a csoporté. Csoporton belül mindenkinek a

szerepe körülhatárolt, a tagok tudják, hogy a csoport előtt álló feladatok elvégzése érdekében mit kell tenniük.

További kritériumok

A hatékony kommunikáció: a munkavégzés eredményességéhez elengedhetetlenül szükség van arra, hogy a kommunikáció a szervezeti hierarchiában felfelé és lefelé, a szervezeten belül és a külvilág felé is hatékonyan működjön.

A csoporton belüli kommunikáció eredményességét biztosítja, ha:

- az emberek nyíltan és őszintén, de a többiek érzéseit, gondolatait nem sértve mondják el elképzeléseiket egy adott témáról, és
- a hallgatóság aktívan figyel, érdeklődik a téma iránt (motiváció!)

A bizalom: A csoporton belüli kölcsönös bizalom nélkülözhetetlen a közös együttműködéshez. Ilyen légkörben az egyének szabadon nyilatkozhatnak bármiről, anélkül hogy a következményektől rettegniük kellene.

A kölcsönös támogatás légköre uralkodik, a csoportban őszintén törődnek egymással, azzal, hogy a másoknak is jól menjen a munka, bárki bárkinek segítséget ad, bárkitől segítséget kér, ha erre szüksége van. A csoporton belül kiiktatják az egymást hátráltató versenyeket, az egymást segítő versenyt viszont alkotó módon használják fel.

A konfliktusok elfogadása és feloldása: Mivel az emberek egyéni tapasztalatokkal, értékekkel, véleményekkel rendelkeznek, ezért természetesen egyet nem értek, konfliktusok keletkezhetnek a csoporton belül. A csoport akkor tud hatékonyan működni, ha a konfliktusok keletkezését természetes, sőt jó dolognak tartják, mert a **fejlődés alapját** látják benne. A konfliktusok megszüntetésében az egész csoportnak részt kell vennie, a vezető a legtöbb esetben a csoport segítsége nélkül egyedül nem tudja megoldani azokat.

Az egyéniség kölcsönös tiszteletben tartása: Mindenki értékeli, és tiszteletben tartja a másikat, ami verbális és non-verbális úton is kifejezésre jut.

A csoportot alkotó egyének fejlődése biztosított, képzsük magas színvonalú. A csoport rendszeresen **értékeli** az elvégzett munkát, megbeszéli a közben szerzett tapasztalatokat és a tanulságokat a további tervezésnél figyelembe veszi.

Ötödik szakasz: Elszakadás vagy változtatás, átalakulás fázisa

Ahogy egy csoport elérte célját, tagjainak **új célt** kell megfogalmazniuk önmaguk számára, illetve fel kell oszlatni a csoportot. Ha nem történik meg a célok megfogalmazása, akkor az elszakadás fázisában a **csoport struktúrájában** a kölcsönös függés csökkenése, az érzelmek visszavonása jellemző, a kapcsolatok rutin jellegűekké válnak.

Ebben a szakaszban a **feladatvégző tevékenységre** a tapasztalatok értékelése és a következtetések levonása jellemző.

Abban az esetben, ha a csoportot fel kell oszlatni (mert nincs új cél, az időleges csoport teljesítette a feladatát), a **vezető feladata** a következő:

- információt gyűjt a tényekről, idejében bejelenti azokat a csoport tagjainak,
- segít a csoportnak az alkalmazkodásban (a leválás megkönnyítése, a csoportkötélékek oldása),
- facilitálja a "búcsú szertartást",
- elfogadja a visszajelzéseket, megengedi az ambivalenciákat,
- elismeri a csoportot.

Nehezíti az elszakadást, ha a vezető letiltja a „gyászt”, megtagadja a csoportot, saját leválási problémáira koncentrálni, nem hagy időt a leválási folyamatra, vagy nagyon elnyújtja azt. Amennyiben új célokat fogalmaznak meg, a feladatok függvényében a csoportfejlődés valamelyik korábbi fázisába kerül vissza a csoport, s az ott fontosnak tartott vezetői tanulságokra kell koncentrálni.

A fejezet elsajátításának időigénye: 1,5 óra

Ellenőrző kérdések:

Ismertesse egy szakmai csoport fejlődésének szakaszait!

Mi történik egy csoport formálódási fázisában?

Milyen dimenziói vannak a csoporton belüli „hatalmi harcnak”?

Mi jellemzi a konszolidáció, vagy rendeződés fázisát?

Melyek a csoportvezető feladatai a változtatási vagy átalakulási fázisban?

13. AZ ÚJ ISMERETEK ADAPTÁLÁSÁNAK ÉS ELTERJEDÉSÉNEK FOLYAMATA

Az újdonságok adaptálása és elterjedése nagymértékben befolyásolja az egyes piaci szereplők teljesítményét, lehetőségeit, versenyképességét. Az innovációk terjedése térben és időben is egyenetlen, azt számos tényező befolyásolja. Lényeges elem a folyamatban az ismeretátadás és a tanulás. A szaktanácsadóknak ebből kiindulva fontos szerep jut abban, hogy az újdonságokkal kapcsolatban tájékoztassa az ügyfeleit, információt szolgáltatson és közvetítsen azok alkalmazhatóságával, az azt befolyásoló tényezőkkel kapcsolatban. A fejezet részletesebben foglalkozik az innovációk fontosságával, időbeli és térbeli terjedésével, az újdonságok adaptálásának fázisaival, az újítások elterjedését befolyásoló tényezőkkel.

Alfejezetek:

13.1 Innováció

13.2 Az adaptációs folyamat fázisai

13.3 Az innovációk, az újdonságok terjedése

13.4 Az újítások elterjedését befolyásoló tényezők

A szaktanácsadó, tevékenysége során arra törekszik, hogy megbízható, új információval lássa el az ügyfeleket. Tény azonban, hogy az emberek nem egyszerre, egy időben fogadnak el minden új gondolatot. Sőt, a legtöbb új ötlet, kutatási eredmény úgy jelenik meg a piacon, hogy ott nem kelt különösebb izgalmat. Tapasztalatok szerint már sikeresnek mondható az az újítás, amit egy szűk kör alkalmasnak tart arra, hogy elfogadja és bevezesse. **A fokozatos elfogadás ténye vezetett ahhoz a felismeréshez, hogy az emberek különböznek az új ötletek elfogadása iránt mutatott hajlandóságukban.** Más szavakkal, bebizonyosodott, hogy létezik egy olyan **pszichológiai jellemvonás**, amelyet **innovációs készségnek** nevezhetünk. A fogalomkör jobb megértéséhez külön kell választani az **adaptáció** és az **elterjedés** terminológiákat.

Az újdonság adaptálása az egyén viselkedésére utal: az egyén készsége az új ötlet, gyakorlat vagy termék bevezetésére. Az újdonság elterjedése pedig az a folyamat, amely során a közösség vagy célcsoport tagjainak többsége dönt az újítás bevezetéséről. Az első tehát az ügyfélt mint egyént, a második az ügyfelek közösségét érinti (Kozári 2000).

13.1 Innováció

A világgazdaság korszakváltása napjainkban az anyagi és szellemi termékek, termelési eljárások stb. robbanásszerű változásával és változatosságával jellemezhető. Ezzel kapcsolatban *Schumpeter* (1980) az autonóm gazdasági fejlődés jellemző tényezőjének tekintette az innovációt. Az innovációk mindig ötletekből születnek, válogatódnak ki. A sikeres innovációk a kreativitástól függenek, ezért minden ez irányú fejlesztéssel szemben követelmény, hogy ehhez kedvező feltételeket biztosítson. Ráadásul az innovációk mindig minőségi továbbfejlesztést igényelnek, ezért szorosan kapcsolódnak a kutatási-, fejlesztési tevékenységekhez. Fontos megállapítás, mely a szaktanácsadás gyakorlati kapcsolódásának fontosságát helyezi előtérbe, hogy az innovációk ötletének egy jó része nem a terméket létrehozó vállalatnál születik, hanem a terméket felhasználó, vagy vásárló gazdálkodók, vállalatok kezdeményezésére. Ez a tény pedig a vállalatot, vállalkozást arra ösztönzi, hogy bővítse a vevőkapcsolatait. Mégpedig úgy, hogy e kapcsolatok alkalmasak legyenek a vevők körében felvetődő innovációs ötletek, elképzelések átvételére, ösztönzésére. Így csökken az értékesítés és a fejlesztés szervezetei között a táv (*Osman* 1982).

Mothe és Paquet (2000) az információgazdaság innovációs összefüggéseit, valamint hatásait elemezve abból indul ki, hogy a modern gazdaság egyik fő hajtóereje az innováció. Erősödik az a felismerés, hogy napjainkban létfontosságúvá vált a folyamatos ismeretáramlás és tanulás, melyben a szaktanácsadókra fontos szerep hárul. Sok tekintetben módosul a megértés, a gondolkodás szerepe a munkavégzésben, mind a döntési, mind a szélesen értelmezett termelési folyamatokban, mind ezek szervezeti feltételeiben. Fontos megállapítás, hogy az információs és innovációs folyamatok szervesen kapcsolódnak. *Mothe és Paquet* „társadalmi szoftver” gyűjtőfogalommal jelölik a különböző közvetítési formákat, és úgy vélik, hogy ezek fejlődése megsokszorozza az innovációs rendszer hatásosságát.

Az innovációval kapcsolatos folyamatok - mint új jelenségek - vizsgálata nálunk elsőként a gazdasági térhez kötődött. Ennek eredményeként jöttek létre az első gazdasági innovációk, mint az ún. termelési rendszerek a mezőgazdaságban az 1970-es és 80-as években. Ennek lényege az volt, hogy a rendszergazda kidolgozott egy pontos termelési eljárást valamely termék előállítására, beleértve az alkalmazandó technológiát, vetőmagokat, az elvégzendő munkák idejét, jellegét, a műtrágya mennyiségét stb. Ezt a rendszert aztán alkalmazásra kínálta más gazdaságoknak, amivel nagyobb termelési eredményt garantált. Magyarországon ennek a Bábolnai Állami Gazdaság volt az egyik mintája (*Bethlendi 1979, idézi Madarász és Molnár 2003*).

A fejezet elsajátításának időigénye: 0.1 óra

Ellenőrző kérdések:

Miért fontosak a felhasználók az innovációk szempontjából?

Milyen kapcsolat van az innováció és az információ közt?

13.2 Az adaptációs folyamat fázisai

Az innovációkból származó újdonságok alkalmazásával kapcsolatos adaptációs folyamat több fázison keresztül valósulhat meg (*Kozári 2000*):

Nem tudatos fázis

Ebben a fázisban az elfogadó nem ismeri az ötletet vagy újdonságot. Ekkor még nincs mit mérlegelnie.

Tudatos fázis

Az elfogadó ismeri az ötletet, de nincs részletes információja annak megvalósíthatóságával kapcsolatban. Sajnos, az ügyfelek többsége nem lép túl ezen a szinten.

Információs fázis

Ebben a fázisban az elfogadó érdeklődést mutat az újítás iránt, adatokat szerez róla, lehetőséget lát annak alkalmazására. A szaktanácsadó adatokkal, tapasztalatai átadásával támogathatja az ügyfelt a következő lépés megtételére.

Értékelési fázis

Az értékelő fázisban az elfogadó elméletileg elfogadja az új ötletet, mérlegeli az alternatívákat és dönt annak gyakorlati kipróbálásáról. Ha az ügyfél már eddig eljutott, bebizonyította, hogy komolyan érdeklődik a téma iránt. Ekkor már további meggyőzést nem szabad alkalmazni, mivel a döntés felelőssége a gazdáé. Mindemellett az értékeléshez szükséges információt továbbra is biztosítani kell.

Kísérleti fázis

Ebben a szakaszban az elfogadó már megkezdi az ötlet alkalmazását, de ha lehetőség van rá, csak bizonyos keretek között (pl. az új növényfajtát kisparcellán teszteli.). Ekkor felméri az újítás előnyeit és újragondolja a felmerült problémákat.

Elfogadási fázis

Az elfogadó egyén az ötlet széles körű alkalmazása mellett dönt.

Az ügyfél a feléje irányuló információáradatot tudatosan vagy a nélkül, de mindig e vázolt lépések alapján dolgozza fel. Az esetek túlnyomó részében csak az első, második vagy a harmadik lépésig jut el, s úgy dönt, hogy nem vezeti be az újítást. Az innovatív típusú vállalkozó az újítások többségében eljut az értékelő vagy esetleg kísérletező fázisig, és saját tapasztalataiból kiindulva dönt azok bevezetéséről, illetve elutasításáról. Az újítások elterjesztése során bármely fázisban számtalan hibalehetőség előfordulhat. A szaktanácsadó feladata, hogy a hibalehetőségeket fázisonként felmérje, majd segítséget nyújtson kiküszöbölésükhöz (Kozári 2000).

A fejezet elsajátításának időigénye: 0.2 óra

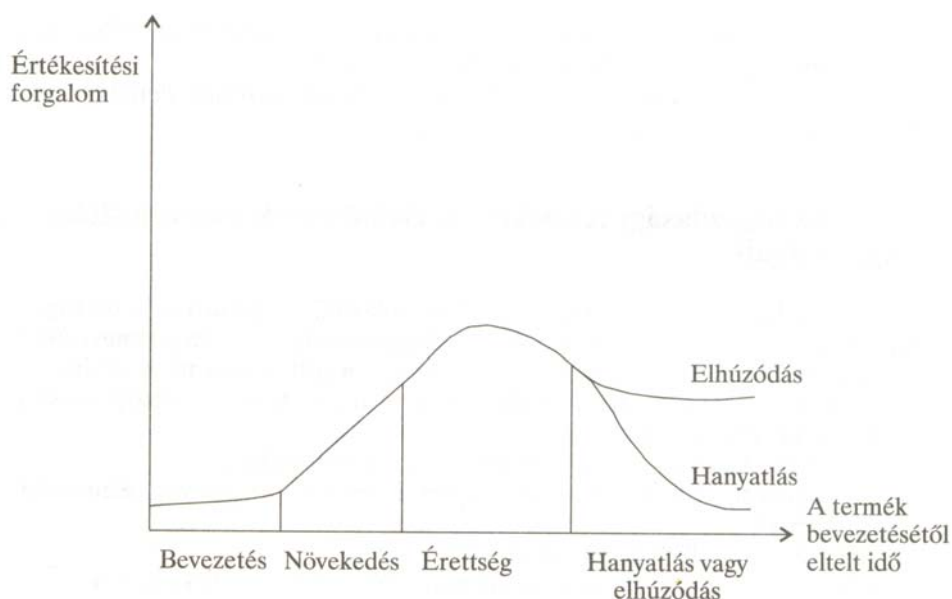
Ellenőrző kérdések:

Melyek az adaptációs folyamat fázisai?

Mi a szaktanácsadó feladata az adaptációs folyamatban?

13.3 Az innovációk, az újdonságok terjedése

Az adaptációs folyamatot számtalan tényező befolyásolja, és ez okozza az innovációk elterjedésének sajátosságait. Az innovációkat a társadalmi, gazdasági folyamatok tér- idő kapcsolata határozza meg. Az innovációk terjedését tehát vizsgálhatjuk időben és térben. Az innovációk terjedésének időbeliségét (Lehota és Tomcsányi 1994. alapján) az ún. termék-életciklus (13.1. ábra) révén lehet szemléltetni:



13.1 ábra: A termék-életciklus egyes szakaszai

1. A **bevezetés** szakaszában a sikeres innováció érdekében szoros a kapcsolat az újító, a gyártó és az új iránt érdeklődő vevő között. Az értékesítés rendszerint alacsony szintű, az árrugalmasság eléggé merev (hiszen az új termék még nem ismert a piacon), a termék önköltsége is magas. Ebben a szakaszban a jövedelmezőség - a kis forgalom és a magas elosztási és promóciós költségek miatt - negatív vagy legfeljebb enyhén pozitív. Az árak ekkor még inkább magasak

2. A **növekedési fázist** a termék forgalmának (lassú vagy gyors) növekedése jellemzi. Az értékesítési volumen felfutó jellegű, oldódik az árrugalmasság, megjelennek a korai utánzók. Mivel új versenytársak lépnek be, amelyek vonzónak találják a bővülő és jövedelmező piacot, az oligopol jellegűvé alakul. A versenytársak új termékjellemzőket vezetnek be, több elosztási csatorna jelenik meg, valamint egyre finomabb és eltérő igényű fogyasztói szegmensek keletkeznek. Az árak a korábbi szinten maradnak, vagy enyhén csökkennek. Ezt a fázist az exponenciálisan növekedő bevételek és a magas nyereség jellemzi.

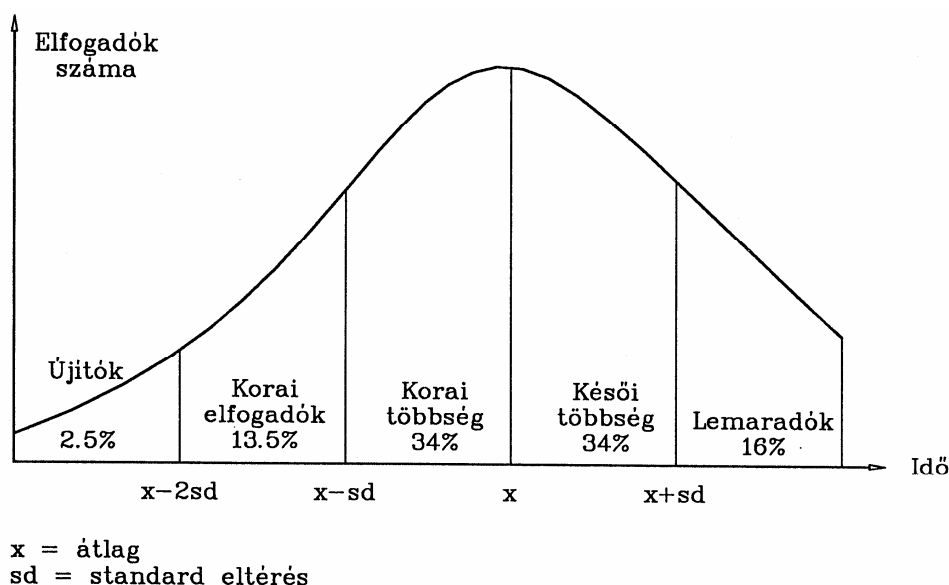
3. A **piaci érettség** szakaszában megnő a termék iránti kereslet, miközben egyre telítettebb piac alakul ki. E szakaszban a versenytársak már nem találhatnak jövedelmező új szegmenseket, gyakran kényszerülnek árendedményre. Meggyorsítják a termékjellemzők javítását és bevezetését (hatékonyabb K+F). Az értékesítés volumene eléri a maximumot, itt a legjelentősebb az árrugalmasság. Az önköltség a tömegtermelés következtében eléri a minimumot, de a legnagyobb nyereséghozam is a piaci érettség szakaszában realizálódik. Az értékesítésben a közvetlen eladói hálózat kiépítése történik meg. A termékfejlesztés kimondottan az életciklus meghosszabbítására irányul; ezt a célt részben termék helyettesítéssel (új termék kidolgozása), részben pedig piacbővítéssel (új fogyasztók és fogyasztási módok megjelenése) lehet elérni.

4. A **hanyatlás** szakaszában a piaci részesedés csökken, visszaesik az értékesítés volumene. A hanyatlás bekövetkezhet gyorsan, vagy lassan, de a forgalom alacsony szinten évekre is stabilizálódhat. A kereslet-csökkenés hatására a piacot kapacitásfelesleg, nyomott árak, és fokozatosan romló jövedelmezőség jellemzi. Emelkedik az önköltség, az érettségi szakaszhoz méretezett gyártókapacitás már nincs kihasználva, a termelés fokozatosan veszteségesse válik. A szervízszolgáltatásra és tartalék alkatrészek gyártására kerül a hangsúly, és a meglévő értékesítési csatornák kihasználása ajánlatos. A termékpolitikában már a kifutást kell megcélózni, és az érettség szakaszában megindított új termékfejlesztést célszerű tovább erősíteni (*Lehota és Tomcsányi 1994, Madarász és Molnár 2003*).

Az innovációk térbeli terjedésében *Nikodémus* (1991) alapján szintén négy jellegzetes szakasz különböztethető meg:

- A **kezdeti** szakaszban az innováció még csak a magterületen érezteti hatását. Az elfogadási szint alacsony, a magterülettől távolabb nincs hatása a jelenségnek.
- A **diffúziós** szakasz során megkezdődik a tényleges terjedési folyamat. A centrifugális erők a kiindulási helytől távolabb is életre hívnak innovációs centrumokat; mérséklődnek a területi különbségek.
- A **sűrűsödési** szakaszban az innováció térformáló hatására az újdonság lassan a tér valamennyi pontján jelen lesz.
- A **telítettségi** fázisban az innováció a tér minden pontján ismert lesz, lassan megáll a térbeli diffúzió.

Hagerstrand (1952) fontos felismerése volt, hogy az újítást alkalmazók innovációs képessége eltérő. Az innováció-kibocsátás helyétől távolodva egyre csökken a valószínűsége egy-egy információ megszerzésének. Modellezve e jelenséget, arra az eredményre jutott, hogy az újdonságok diffúziója az alkalmazók számának növekedésével egy logisztikus görbe (ún. elfogadási görbe) alapján írható le, és a normál eloszlást követi (*13.2. ábra*).



13.2. ábra: Az újítások elterjedésének időbeli lefutása

Az újítás bevezetése előtt a gazdálkodónak célszerű megvizsgálnia, hol tart a görbe futása, mert csak a csúcs előtti szakaszban érdemes az új ötlet bevezetésén gondolkodni. A görbe szakaszaihoz *Windhorst* (1983) hozzárendelte a *Rogers* (1962) által felállított alkalmazói típusokat, melyek a következők:

Innovátor vállalkozók (újítók)

Szerepük közel áll a feltalálókéhoz. Nemigen támaszkodnak a szaktanácsadókra, vagy a térségfejlesztőkre, gyakran közvetlenül a tudósokhoz, a kutatás és a fejlesztés forrásaihoz fordulnak információkért. Piaci és más kapcsolataik túlnyúlnak lakóhelyük határain. Elsősorban éppen az ilyen kapcsolatrendszerükre támaszkodva képesek felhasználni meglévő erőforrásaikat: pénz- és társadalmi tőkéjüket, szakismereteiket és képzettségüket. Az innovátorok rendszerint eltérnek a helyi szokásrendszerektől, ezért ritkán tekintik őket a helyiek vélemény-irányítóknak. Sőt, gyakran hóbortos különcöknek nézik őket, és a helyi társadalomnak csak a peremén találnak helyet.

A korai alkalmazók/elfogadók

Az új elgondolások megfontolt és sikeres felhasználói. Figyelmük - különösen az információ-szerzés terén - messze túlnyúlik a lakhelyük határain, mégis rendszerint a helyi közösség beágyazódott tagjai. Tudják, hogy szükségük van környezetük megbecsülésére és meg akarják tartani befolyásos pozíciójukat a helyi társadalomban. Gyakran vállalnak szerepet a helyi önkormányzat testületi munkájában, bizottságaiban. A korai alkalmazók tanácsait gyakran kéri ki közvetlen környezetük, ezért szerepük kulcsfontosságú az innovációk terjesztésében. Gazdaságuk gyakran mintagazdaságként működik.

Korai többség

Tudatosan követik az innovációs folyamatokat, de nem vezetik azokat. Akkor kapcsolódnak be az innovációt alkalmazók körébe, amikor az adott új eljárás, vagy technológia már bizonyos elfogadottságot szerzett a helyi társadalomban. Számukra ezért az újdonság mérsékeltebb - de biztos - haszonnal jár, mint a korábban említett két csoport tagjai esetében. Képzettségük, jártasságaik viszonylag szerényebb az innovátorokénál, és a korai adaptálókénál. Elsősorban ők kéri ki a korai adaptálók tanácsait. Helyi kapcsolatrendszerük gazdagabb, mint az átlagos.

Késői többség.

Számukra az innováció alkalmazása szinte már kényszer, ha nem akarnak nagyon lemaradni a többség által adaptált technológia termelési eredményeitől. Ebből következően hasznuk is mérsékeltebb, mint a korábban ébredőké. Általában bizalmatlansággal fogadják az új gondolatokat, addig nem alkalmazzák azokat, amíg környezetük - a környezetükben élő, velük hasonló helyzetben lévő és hozzájuk hasonló szkepszissel rendelkező emberek - is rá nem térnek az újításra. Az ő meggyőzésüket külső ember aligha vállalhatja fel sikerrel, az innováció legfontosabb jegyei a számukra a közvetlen megfigyelhetőség és a kipróbálhatóság.

Lemaradók.

A csoport tagjai az utolsók az innováció alkalmazásában. Gyanakvók, esetleg ellenségesek az innovációkkal és az innovátorokkal szemben. Mikorra maguk is alkalmazzák az adott innovációt, annak kompetitív haszna már nagyrészt elillant. Általában alacsonyabban iskolázott és idősebb emberek, akik kapcsolatrendszere a lokalitáson belül is szűk.

Az innováció születésekor azokat csak egy vagy több helyen alkalmazzák az *innovátorok*, így nagy különbség van az innovációs centrum és a szomszédos térség között (Windhorst 1983). Az expanziós szakaszban már jelen vannak a *korai alkalmazók* és kezd kialakulni az első jelentősebb felhasználói kör a *korai többség* is. Ebben a szakaszban már mérséklődik az innováció hordozás területi különbsége, mivel megjelennek a mellékcentrumok. A harmadik szakaszban még inkább sűrűsödik az újdonság alkalmazása az adott térségben, miközben a területi különbségek kiegyenlítődnek. Már nem lehet megállapítani az innováció centrumát. A negyedik szakasz a telítődés fázisa, itt az újdonság ismertté válik, felhasználása természetes lesz (Rechnitzer 1994).

A fejezet elsajátításának időigénye: 0.5 óra

Ellenőrző kérdések:

Melyek a termékélelciklus szakaszai?

Az innovációk térbeli terjedésének milyen szakaszai vannak?

Ismertesse az adaptációs folyamat időbeni változását!

13.4 Az újítások elterjedését befolyásoló tényezők

Az innovációk terjedésének számos korlátja van: természeti, kulturális, pénzügyi, infrastrukturális, humánerőforrás korlátok; melyek az újítás terjedését különbözőképp befolyásolhatják: teljesen megakadályozzák (teljes elzárkózás), feltartóztatják (időbeli késleltetés), vagy más irányokba terelik (Chapman 1979). Az újítások elterjedését befolyásoló tényezők együttesen a kedvező vagy kedvezőtlen feltételeket teremthetik meg a döntéshozó számára. Három fontos csoportba sorolhatók, aszerint, hogy a gazdálkodóra illetve annak tevékenységére, magára az újdonságra, vagy az egyéb, külső tényezőkre vonatkoznak e.

A gazdálkodóra, illetve a végzett tevékenységre vonatkozó tényezők

A gazdálkodó kora

Az élet sajátossága, hogy az ember a kor előrehaladtával kevésbé hajlamos a kockázatvállalásra, ezáltal az újítások bevezetésére. Az a gazdálkodó viszont, aki hosszú éveken keresztül folyamatosan részt vett az újítások adaptálásában, valószínűleg idősebb korára is

megtartja ezt a jellemző vonását. A vérbeli gazdálkodó mindig újít és fejleszt, korától függetlenül.

A gazdálkodó szakképzettsége

Az újítások elterjedésének gátja lehet a szakképzettség hiánya. A képzetlen ember nem képes megfelelően felmérni lehetőségeit és korlátait, a döntéshozatal során ezeket nem veszi számításba. Általában ragaszkodik az egyszer begyakorolt, esetleg bevált technológiához, bár időnként tudatában van a változtatás szükségének.

A gazdálkodó és a szaktanácsadó kapcsolata

Egyes gazdálkodók szorosabb kapcsolatot építenek ki a szaktanácsadóval, gyakrabban veszik igénybe szolgáltatásait, mint mások. Így rövid idő alatt kialakul az a gazdálkodói kör, amely jelentősen több információhoz jut hozzá, és gazdálkodása társainál eredményesebbé válhat.

A gazdaság mérete és bevétele

Ez a szempont határozza meg leginkább az újításokra felhasználható források mennyiségét. A forráshiánnyal küzdők lassabban, és csak kis lépésekben modernizálhatják gazdaságukat. A gazdaság mérete azonban nem feltétlenül determinálja az elérhető árbevétel értékét. Kis területről is óriási bevételekhez lehet jutni intenzív (és tőkeigényes) gazdálkodással. Példa erre a holland farmer, aki néhány száz négyzetméteres üvegházban, volumenben és értékben is jelentős mennyiséget állít elő (Kozári 2000).

Az újításra vonatkozó tényezők

Az újítás bekerülési költsége

A gyakorlatban a vásárló legelőször a termék ára után érdeklődik. Ennek megfelelően a kevesebb ráfordítást igénylő termék árát jelentősen nem növelő újítások bevezetését a gazdálkodók nagyobb számban képesek megvalósítani. Azonban az ár a terméknek, technológiának csak az egyik jellemzője, és nem is biztos, hogy a legfontosabb. A döntéshozatalt előkészítő elemzésnek ki kell terjednie a termék funkciójára is. Értékelni kell azt, hogy az újítás számukra mit tud nyújtani, és ez mennyiben tükröződik a vételárban.

Az újítás értéke, az érzékelt előnyök

Minél nagyobb az innováció érzékelt előnye, annál gyorsabban terjed az alkalmazása. Az újítás tényleges értékét a funkció/költség hányados adja. Ez az összefüggés a termék-előállító és a fogyasztó érdekeltsége megfeleltetésének az alapja. A megtérülési idő szintén nagymértékben befolyásolja az újítás bevezetését és elterjedését. A gazdálkodó nem vállalkozhat olyan technológia bevezetésére, amelynek megtérülési ideje évtizedekben mérhető. Ez az alapanyag- és eszközgyártók számára is komoly kihívást jelent.

Illeszthetőség, az újítás összeférhetősége

Minél inkább összesimul az innováció a korábbi tapasztalatokkal, szokásokkal, annál gyorsabb terjedésre lehet számítani. Elősegíti az újítás sikerét, ha az közel áll a gazdálkodó elképzeléseihez, és kapcsolható a már meglévő technológiákhoz.

Az újítás bonyolultsága, komplexitása

A gazdálkodók - hasonlóan az emberek többségéhez - gyanakvással tekintenek a bonyolult vagy annak vélt dolgokra. Itt elsősorban azok kezelhetőségére gondolunk. Minél egyszerűbb egy gép kezelése, vagy egy technológia alkalmazása, annál nagyobb az esélye széle-

sebb körű elterjedésének.

Megfigyelhetőség, az újítás kipróbálhatósága

Az újítás kipróbálásával a gazdálkodó információt kaphat annak azon tulajdonságairól is, melyek a gépkönyvben vagy a technológiai leírásokban nem találhatók meg, továbbá élményszerű ismereteket is szerezhet róla. A próba csökkenti az innováció kockázatát. A kipróbálás lehetőségének megteremtésével (bemutatókra, illetve mintafarmokra szervezett látogatással) a szaktanácsadó meggyőzőbb érvekkel tudja alátámasztani az újítás nyújtotta előnyöket.

Az újítás oszthatósága

Kedvezően befolyásolja az újítás elterjedését, ha a technológiát részekre lehet osztani, s így megvan a lehetőség a lépcsőzetes bevezetésére. Ez elsősorban a drágább technológiák elterjedését segítheti elő (Kozári 2000, Rogers et al. 1988).

Az újítások elterjedését befolyásoló egyéb (külső) tényezők

Az újítások elterjedésére hatást gyakorló külső tényezők sorában - nem fontossági sorrendben tárgyalva - először a nemzeti, nemzetközi, Uniós *törvényeket és egyéb jogi szabályozókat* szükséges megemlíteni. Törvényhozattal befolyásolható az újítások (kötelező vagy kényszerű) elterjesztése is. Gondoljunk például a környezetvédelemmel kapcsolatos törvényekre, melyek számos technológia elterjesztésében is szerepet játszanak. A törvényeken kívül *segélyekkel* vagy *gazdasági intézkedésekkel* is ösztönözni lehet egy újítás térhódítását (pl. beruházás támogatása, felárak alkalmazása stb.). Ösztönző lehet a szükséges *alapanyagokkal való ellátás megszervezése* is.

Az említetteken kívül még számos külső tényező ismert. Az itt leírtakkal az volt a cél, hogy a befolyásoló tényezőket felismerve a szaktanácsadó, mint eszközt alkalmazhatja őket a gazdálkodó meggyőzésére az újítások propagálása során. Ebben a tekintetben maga a szaktanácsadás, a szaktanácsadói rendszer is külső befolyásoló tényező. Fontosságánál fogva azonban már gyakorlatilag külön, a negyedik, **az újítások megismerését elősegítő tényezők** közé sorolhatjuk. Az újítások megismertetését ugyanis leginkább a szaktanácsadási módszerek alkalmazásával érhetjük el. A tömegkommunikáció igénybevétele, a napi kapcsolattartás, a tanfolyamok és bemutatók szervezése mind-mind egy lehetőség az új ismeret átadására. Fontos tényező ezen kívül még a szomszédoktól, barátoktól, általában kommentár kíséretében (mintegy értékelve) kapott ismeretanyag is. Ez is jól elő segíti az újítások spontán elterjedését a gazdálkodók körében.

A fejezet elsajátításának időigénye: 0.2 óra

Ellenőrző kérdések:

Melyek az adaptációs folyamatra ható legfontosabb és meghatározó külső tényezők?
Említsen az adaptációs folyamatra hátrányos emberi és vállalkozói tulajdonságokat!
Hogyan hat a vállalkozási méret az adaptációs folyamatra?
Hogyan hat egy új technológiai elem adaptálására a termék ára?
Mit értünk az újítás összeférhetősége alatt?
Értékelje az újítás bonyolultsága és elterjedése közötti összefüggéseket!
Mit értünk egy lehetséges újítás értéke alatt?

14. AZ ISMERETÁTADÁS MÓDSZERTANA

„Semmi sem múlja felül azt a képességet, hogy valaki emberek gyülekezetét tartja lekötve szavaival”

Cicero

A szaktanácsadó munkájának túlnyomó része ismeretátadás. Ebben a fejezetben ismertetjük a szaktanácsadók munkáját leginkább segítő kommunikációs módszereket, használatuk jellegzetességeit, azok kedvező kombinációs lehetőségeit. Rámutatunk arra, hogy az öröklött kommunikációs készségek milyen módon fejleszthetők, az egyéni stílus hogyan használható fel az ügyfél meggyőzésében, bizalmatlanságának feloldásában.

Alfejezetek:

- 14.1 A kommunikáció fogalma
- 14.2 Az emberi kommunikáció típusai
- 14.3 A kommunikáció folyamata
- 14.4 A verbális és nem verbális kommunikáció
- 14.5 A sikeres kommunikáció feltételei a beszédben
- 14.6 A szaktanácsadók számára legfontosabb szociálpszichológiai ismeretek
- 14.7 A szaktanácsadásban alkalmazható ismeretátadási módszerek és azok főbb jellemzői

A tankönyv eddigi fejezeteiből egyértelműen kiderült, hogy a szaktanácsadói munka sikere és hatékonysága alapvetően két tényezőtől függ. **Az első és vitathatatlan követelmény, a szaktanácsadó széleskörű szakmai ismerete, alapos felkészültsége az adott régió mezőgazdaságának legfontosabb kérdéseiben.** A természeti erőforrások teljesítőképességének, a technikai és technológiai feltételeknek, az ökonómiai követelményeknek, továbbá a szociális környezet összefüggéseinek ismerete és az utóbbi átérzése nélkül elképzelhetetlen megfelelni az e munkával szemben támasztott kívánalmaknak. **Az eredményes szaktanácsadási munka másik alapkövetelménye, hogy a szaktanácsadó képes legyen mondanivalóját hatékony formában, világosan, tömören, meggyőzően, az adott programcélnek megfelelően közölni.** A két említett kíváncságra egyidejűleg és integráltan van szükség. A legmélyebb szakismeret is csődöt mond, ha nem társul az ismeretek átadása során a megfelelő kifejezésmóddal, stílussal és meggyőző erővel. De fordítva is igaz: hiába rendelkezik egy szaktanácsadó remek kommunikációs készséggel, ha helyismerete, szakmai realitásérzéke elégtelen.

A szaktanácsadónak ismernie kell a különböző kommunikációs módszereket, használatuk fő sajátosságait, esetleges korlátait. Ezen ismeretekkel felvértezve lesz képes kiválasztani az adott programcélnek és célközönségnek leginkább megfelelő kommunikációs csatornát.

A szaktanácsadói munkában több évtizedes gyakorlattal rendelkező, fejlett országok tapasztalata, hogy nem létezik olyan kizárólagos kommunikációs módszer, amely minden esetben alkalmazható. A hatékony szaktanácsadót a kommunikációs csatornák használatát illetően rendkívüli sokoldalúság jellemzi. **A módszerek megfelelő arányú kombinációjára van szükség** a feladatok teljesítése során. Különös gondot kell fordítani arra, hogy a kiválasztott kommunikációs módszer megfeleljen a célközönség elvárásának, ugyanakkor jól szolgálja a szaktanácsadói program sikeres megvalósulását.

A kommunikáció terén is felkészült szaktanácsadó tudja, hogy mikor, kinek, milyen módszert alkalmazzon, hogyan, milyen elvek alapján válogasson a számára hozzáférhető kommunikációs eszközök közül. Figyelembe kell azt is vennie, hogy a modern kommunikációs technikák, médiák használatával több ügyfelet, nagyobb gyakorisággal tud elérni. Tehát

amennyiben a szaktanácsadónak lehetősége van rá, a tömegkommunikáció lehetőségeivel is élnie kell.

Az eddigiekből világosan kitűnik, hogy a kommunikáció, illetve annak különböző módszereinek átgondolt használata a szaktanácsadói munka integrált része, amelynek legfontosabb komponensei: **a farmlátogatások, a hivatali konzultációk, az előadások, a tanfolyamok, a csoportos megbeszélések, a bemutatók, a tájékoztató levelek, a szakcikk, a szakmai kiadványok, valamint a tömegkommunikációs csatornák (helyi- és nemzeti rádió és TV) használata.** Ezen túl fontos az is, hogy a szaktanácsadó képes legyen az információs rendszerekkel gyors és megbízható kapcsolatteremtésre.

A fejezet elsajátításának időigénye: 0.3 óra

Ellenőrző kérdések:

Alapvetően mely két tényezőtől függ a szaktanácsadói munka sikere?

Hogyan hat egy konkrét szaktanácsadói programcél az ismeretátadási módszerek kiválasztására?

Sorolja fel a legfontosabb szaktanácsadói kommunikációs csatornákat

14.1 A kommunikáció fogalma

Az emberi és közösségi élet minden pillanatát a kommunikáció szövi át. Jól rátapint a lényegre *Gregory Bateson* híres állítása, miszerint **“nem kommunikálni nem lehet”**. Ha két ismeretlen ember az utcán találkozik és egymásra pillant, már kommunikációs kapcsolat van közöttük. A vizuális kapcsolatteremtéssel megindult a jelzések adása és vétele, azaz - általános értelemben - a kommunikáció.

Az állatvilág egyedei - a rovaroktól az emlősökig - mozgásuk, szaglásuk, hangjuk segítségével adnak és vesznek jelzéseket fajtársaiktól, illetve környezetüktől. Az emberek is használják ezeket a kommunikációs formákat, de kiegészítik az ún. második jelzőrendszerrel, ami egy sajátos szimbólum-rendszeren alapuló nyelv. Erre utal *John R. Pierce* kommunikációkutató, amikor ezt írja: "Az állatok úgy élnek, hogy nincs tudomásuk a közöttük folyó kommunikációról. Az állatoktól eltérően nekünk embereknek fogalmunk van arról, hogyan élünk és kommunikálunk. Agyunk és sajátos kommunikációs eszközeink teszik lehetővé mindezt". *Pierce* megállapításai arra vonatkoznak, hogy az ember a kommunikáció során jelek és szimbólumok segítségével nevekkel látja el környezetének minden elemét. Természetesen két ember nem mindig ad egyforma jelentést a szavaknak, de a különböző jelentések a legtöbb esetben közel állnak egymáshoz.

Az emberi kommunikáció - a legtömörebb meghatározás szerint - az emberek közötti kölcsönös egymásra hatás, információcsere. A különböző csatornákon át küldött jeleket az emberek feldolgozzák, értelmezik, majd értelmüknek, érzelmüknek megfelelően visszajeleznek. Egy új emberi lény születésekor a szüleitől örökli a kommunikáció szempontjából meghatározó beszélőszervek (garat, nyelv, hangszálak, szájüreg) anatómiai felépítését, illetve a beszédkészséget. Ez utóbbi az emberi vérmérséklet típusokkal hozható összefüggésbe, a szangvinikus és kolerikus típusok általában többet, gyorsabban és bátrabban beszélnek, míg a flegmatikus és melankolikus emberek lassúbbak, befelé fordulóbbak. A gyermeket szülei és közvetlen környezete tanítja meg beszélni. A gyermek szülei beszélgetéséből elsajátítja az egyes tárgyak elnevezésére használt szavakat, ellesi és alkalmazza a szülők metakommunikációs módszereit. A második életév táján a gyermek családtagjaival a beszéd útján jól megérteti magát. Iskolaérett korára megszerez egy olyan anyanyelvi alapszókincset, amelynek segítségével környezetével problémamentesen kommunikálhat. Erre az alapszókincsre az is-

kolában töltött évek egy peremszókincset halmoznak, mellyel a világ történései egyre alapsabban felfoghatóak.

A nyelv nem csupán az emberek közötti kapcsolattartást segíti, az emberi agy munkája, a gondolkodás is a nyelv szimbólum- és jelrendszerét használja. Nem nehéz belátni, hogy egy szókincset tekintve gazdag nyelv segítségével az ember előtt tornyosuló problémák sokoldalúbban közelíthetők és oldhatóak meg. Elismerésre méltóan vall minderről *Szentgyörgyi Albert* Nobel-díjas professzor, aki világraszóló tudományos sikereit nagy részben a magyar nyelvnek és gondolkodásmódnak tulajdonítja. Nyelvtani logikátlansága, sokszínűsége a magyar nyelvet kiválóan képessé teszi az ember előtt álló megoldandó feladatok sokoldalú definiálására, a legjobb megoldási változatok kiválasztására.

Az említett gondolatok a magyar nyelv és beszéd, napjainkban egyre mélyülő válságára is ráirányítják figyelmünket. Ha egy nyelv beszűkül az óhatatlanul azt jelenti, hogy az emberi értelem- és érzelemlátás is kárt szenved.

A fejezet elsajátításának időigénye: 0.5 óra

Ellenőrző kérdések:

Ismertesse az emberi kommunikáció fogalmát és jellemzőit!

Mit értünk beszédalképesség alatt?

Mi az alapszókincs és a peremszókincs?

Értelmezze a nyelv szerepét a gondolkodásban!

14.2 Az emberi kommunikáció típusai

A következőkben röviden áttekintjük az emberi kommunikáció típusait, szintjeit.

Az emberi kommunikáció egy sajátos formája a **személyen belüli** vagy más szóval az **intrapersonális** kommunikáció. A személyen belüli kommunikáció az általunk észlelt egyéb megfigyeléseket is tartalmazza, melyek meghatározzák látható viselkedésünket. **Minden kommunikációs szint alapját a kifejlődött, csak az emberre jellemző öntudat adja.** Saját öntudatunk működése képessé tesz bennünket arra, hogy úgy lássuk kívülről magunkat, mint ahogy mások látnak minket. Képesek vagyunk gondolatban magunkat elképzelni oda, ahol egy nap múlva leszünk, vagy elképzelni egy jelenbeli döntésünk lehetséges jövőbeni következményeit. A szaktanácsadói munkában óriási segítség lehet az intrapersonális kommunikáció azon képessége, amikor beleképzeljük magunkat az ügyfelünk helyzetébe és megfogalmazzuk, hogy mi az adott helyzetben hogyan döntenénk, vagy cselekednénk. Az emberi képzelőerő, fantázia és intuíció a személyen belüli kommunikáció rendkívül fontos terméke.

Az emberi kommunikáció másik, egyben legismertebb szintje az **egyének közötti**, azaz az **interperszonális** kommunikáció. A szemtől-szembe történő információcserénél a kommunikáció alapjai, az üzenet küldője és vevője között megindul a jelzések áramlása. A személyek közötti kommunikációban az adó- és a fogadófél egymástól függ, a kommunikáció kétirányú.

Az interperszonális kommunikáció körkörös, **cirkuláris természetű**. A küldő által létrehozott jelzéseket a vevő felfogja és párhuzamosan rögtön visszajelző közléseket alkot. A személyen belüli kommunikációban a partner viselkedését jelentéssel ruházzuk fel, így bizonyos fokig következtetni tudunk, hogy mi megy végbe a másik személyen belül. Jelentéseket csatolunk a tapasztalt viselkedésmódhoz, amelyek hol beigazolódnak, hol nem.

A személyek közötti kommunikáció megismeréséhez a következőkben meghatározott fogalmak ismerete elengedhetetlen.

A **kommunikációs készítés** fogalma alatt azt a cselekvés- és magatartássort értjük,

mellyel keressük és kínáljuk az alkalmat a másokkal való kommunikációra. Minden embernek vannak olyan személyes óhajai, kíváncsiak, amelyeket csak a másokkal való kapcsolatteremtés során elégíthet ki. Az alkalmazott jelrendszer kölcsönös megértésével információt kapunk a másik személy gondolatairól, érzelmi állapotáról. A kölcsönös megértés szintjén a kommunikációs kapcsolat stabilizálódik és bizonyos **elvárások alakulnak ki**. A kommunikáció folyamatában kiértékeljük a kapcsolatot és eldöntjük további fenntarthatóságát, megváltoztatását vagy esetleg megszüntetését. A jelvevő személy magatartása **visszacsatolás** formájában választ ad a jeladónak, amely alapján a további kommunikáció korrigálható és folyamatosan ellenőrizhető.

Az **emberi kommunikáció lehet egyirányú** is. E szinten nincs, illetve korlátozott a visszacsatolás. A tömegkommunikációban vagy egy előadás során a fogadó félnek kevés direkt lehetősége van az információval kapcsolatos észrevételek megtételére. Az egyirányú kommunikáció relatív előnye, hogy kevesebb időt vesz igénybe és nagy közönség érheti el a közölt információt. A **kétirányú** kommunikáció viszont hatékonyabb, nagyobb megértést és jobb együttműködést eredményez.

Századunkban az emberi kommunikáció tudományos kutatása számos érdekes tényre hívta fel a figyelmet. Ma már tudjuk, hogy az üzenetek és jelzések kialakítása lehet **akaratlagos**, illetve a **tudatunktól független**. A legtöbb esetben a jelet küldő egyén előre megtervezi közölnivalóját, hogy jobban elérje a vevő félben a kívánt hatást, vagy kierőszakolja a válaszadását. Ugyanakkor az emberek között is előfordul, hogy az akaratlan, spontán jelzések, elejtett szavak több jelentést hordoznak, mint az előre tervezettek.

A fejezet elsajátításának időigénye: 0.3 óra

Ellenőrző kérdések:

Mit értünk intraperszonális kommunikáció alatt?

Ismertesse a személyek közötti kommunikáció fő jellemzőit!

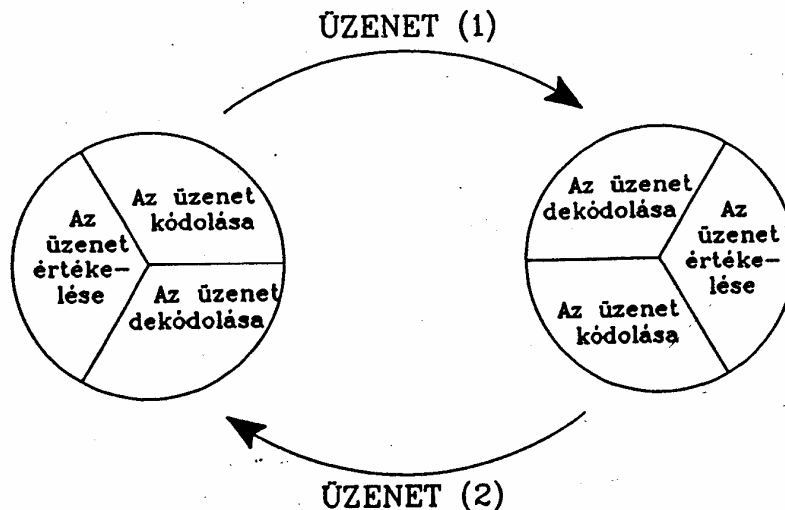
Mi a különbség az egy- és kétirányú kommunikáció között?

14.3 A kommunikáció folyamata

Az emberi kommunikáció rendkívül komplex folyamat, igen nehéz egzakt formában definiálni és modellezni. A személyek közötti kommunikáció körfolyamatának egyszerűsített sémája a *14.1 ábrán* kísérhető figyelemmel.

Az üzenet kódolása

Az üzenet nem más, mint a gondolat, az érzés megfelelő formába öntése, öltöztetése. A forma lehet a beszéd, lehet egy levél, de lehet egy gesztus is. Esetenként, a nem azonos nyelven beszélők vagy nem azonos jelrendszert használók között még egy kiegészítő kódolásra is szükség van. Ekkor az üzenetet küldő verbális kódrendszerét még egy személy, a tolmács újrakódolja, vagyis a fogadó számára érthető nyelvre fordítja le.



14.1 ábra. Az emberi kommunikáció leegyszerűsített folyamata

A csatorna

Az üzenet valamilyen csatornán keresztül küldhető el a címzethez. Csak akkor beszélhetünk kommunikációs csatornáról, ha az üzenetet a címzett meg is kapja. A csatorna és az üzenet formája között szoros kapcsolat van. A szóbeli közléshez a fogadóval közös légtérre vagy átviteli eszközre (telefon) van szükség. Az írásbeli üzenet továbbítására pedig a papír (levél, fax), illetve az elektromos posta (e-mail) a legalkalmasabb csatorna. A szavakat kísérő mosolyt vagy fintort a rádió, a telefon, de a fax és a e-mail sem továbbítja. Abban az esetben, ha ezeket az elemeket is fontosnak tartjuk, akkor olyan kommunikációs csatornák közül kell választani, amelyek erre lehetőséget adnak (pl. szemtől-szembe, TV, videó).

Az üzenetet közvetítő csatorna tehát sokféle lehet, a szemtől-szembe beszéd, az előadásokon, a gyűléseken, a leveleken, a plakátokon át a telefon, a videó, a fax, az e-mail alkalmazásáig, sőt az egyszerű gesztusokig vagy arckifejezéseikig terjed.

Az üzenet dekódolása

Az üzenet megérkezését követően azt a címzett dekódolja, vagyis a maga számára értelmezhető formában jeleníti meg. A pontos dekódolásnak számos feltétele van. A legfontosabbak: az üzenetet küldővel azonos gondolkodásmód vagy legalábbis a szavak, kifejezések mindkettőjük számára azonos tartalmú jelentése, a jelzések hasonló értelmezése.

Az üzenet értelmezése

Az üzenetküldés végcélja a megértés. Ha sikeres volt a dekódolás, azaz a fogadó megértette az üzenetet, akkor valamilyen módon reagál rá. Ha cselekvésre szólították fel, akkor tesz valamit, ha válaszra, akkor viszont üzenetet küld, vagyis visszajelez. Ez teszi kétirányúvá a kommunikációt, s egyben ez a kommunikáció hatékonyságának kritériuma is. A visszajelzésekkel csökkenteni lehet az elküldött és a fogadott üzenet közötti torzulásokat, és meg lehet győződni arról, hogy az információ elérte-e a célját, illetve szükség van-e kiegészítő, pontosító üzenetekre. A jeladó és vevő közötti kapcsolatok változatai szinte végtelenek, képtelenség az összes lehetséges változatot meghatározni. A komplexitást tovább fokozza, hogy a kommunikáció nem statikus, hanem másodpercről másodpercre változó, dinamikus folyamat.

A 14.1. ábra alapján érthető meg a **kommunikációs rendszer fogalma is, mely szerint a személyek közötti kommunikációs rendszer mindazon eljárasmódok, vagy tevékenységek összessége, amelyek segítségével az egyik ember a másik emberre vagy emberek csoportjára hat oly módon, hogy kiváltja reakcióikat, amelyek megnyilvánulhatnak szóban, gesztusban és szimbólumokban.**

A fejezet elsajátításának időigénye: 0.3 óra

Ellenőrző kérdések:

Ismertesse az emberi kommunikáció körfolyamatának szakaszait!

Mit értünk kommunikációs csatorna alatt?

Definiálja a személyek közötti kommunikációs rendszert!

14.4 A verbális és nem verbális kommunikáció

Az emberi kommunikációban az üzenet hordozói a jelek és a szimbólumok. Ezeken belül két nagy csoport képezhető: így megkülönböztetjük a **verbális** és a **nem verbális** kommunikációt. Az előbbiekben a nyelv, a szó, a mondatok segítségével történik a jelzések átadása. A verbális kommunikációt megelőzően megfontolás tárgyává kell tenni, hogy:

- Mit mondunk?
- Kinek mondjuk?
- Hogyan mondjuk?
- Mikor mondjuk?
- Kik előtt mondjuk?

Az emberi kommunikáció másik szintje a nem verbális, vagy metakommunikáció. Ez tulajdonképpen nem más mint kommunikáció a kommunikációban. Az emberi kommunikáció nem verbális dimenziói a következők:

- Testmozgás vagy kinezikus viselkedés. Egy fejbiccentés tökéletesen helyettesítheti például az igenlő verbális választ. Sok esetben az előadó kézmozdulatai jól kiemelhetik a lényeget.
- Testi jellemzők. A hatékony kommunikációt jelentősen segítheti az előadó jó orgánuma, vonzó megjelenése.
- Érintkezéssel viselkedés. A legalapvetőbb érintkezéssel viselkedés, az emberek közötti kézfogás (ereje, időtartama, melegsége stb.) már a megszólalás előtt számos jelzést cserél ki a partnerek között.
- Paranyelv. A hangsúlyozás segítségével a közlendő lényegét jól ki lehet emelni.
- Proxemika. A közelség és távolság helyes felmérésére, a hangerő és tónus helyes megválasztása a megértést támogatja.
- A metakommunikációban lényegesek még a készítmények és emblémák, valamint a környezeti tényezők. Nem mellékes tehát, hogy az alkalomnak megfelelően öltöztünk-e, és harmonikus környezetet választottunk-e közlendőnk elmondására.

Darwin tollából 1872-ben jelent meg az “Érzelemkifejezés az embernél és az állatvilágban” című munka, amely elsőként mutatott rá az emberi kapcsolattartás és érzelmerkifejezés non verbális dimenzióira. Századunk ’70-es évtizedétől a metakommunikáció kutatása határozott lendületet vett. Megállapítást nyert, hogy az alapvető testjelzések egy-egy kultúrkörön belül azonosak, az egyes gesztusok, testfunkciók többé-kevésbé ugyanazt az érzelme-gnyilvánulást fejezik ki.

A metakommunikációban vannak öröklött és tanult jelzések. Örökletesek a legalapvetőbb érzelmkifejezések: például a született vak embertársunk - noha soha mástól azt nem láthatta - nevet örömeiben és sír fájdalmában, mély szomorúságában. Ugyanakkor az egyes gesztusok, a társadalmi helyzetet kifejező stílus tudatosan begyakorolhatóak, illetve az egyéni igényeknek és a környezet elvárásainak megfelelően formálhatóak.

A metakommunikáció kutatói szerint az európai kultúrkörnyezetben kb. 1 millió olyan non verbális jel létezik, amely segítségünkre lehet az emberek közötti információ átadásban és a kapcsolattartásban. Első hallásra kissé meglepő, mégis el kell fogadnunk a tudomány mai álláspontját, miszerint az emberi kapcsolattartásban **35 % a verbális és 65 % a non verbális jelzések használatának az aránya**. A testbeszéd egyik legfontosabb kommunikatív jellemzője, hogy az ösztönös, a mimikánk, a gesztusaink, a testfunkcióink (pl. pirulás, sápadás) a tényleges érzéseinket fejezik ki. Egyidejű verbális és metakommunikációs jelzés esetén tanácsos tehát az utóbbinak hinni. E szabályt erősítő kivétel, hogy tudatosan, bizonyos gyakorlattal úrrá lehetünk non verbális kommunikációnk néhány eleme felett. A szaktanácsadó fontos feladata, hogy fejlessze empátiás készségét, törekedjen az ügyfél metakommunikációs jelzéseinek pontos dekódolására és megfejtésére. Fontos továbbá, hogy a tanácsadó tudatosan úgy formálja testbeszédének tanult jelzéseit, hogy az megfeleljen a mezőgazdasági ember elvárásainak. Számos metakommunikációs elem, így a megjelenés, a stílus, a kézfogás rendkívül lényeges lehet a szakmai magabiztosság és megbízhatóság szavak nélküli sugárzásában.

A következőkben összefoglalva ismertetjük az emberi kommunikáció főbb jellemzőit:

- A kétirányú, személyek között zajló kommunikáció egy dinamikus folyamat.
- A kommunikáció nem lineáris, hanem cirkuláris.
- Az emberek kölcsönös egymásra hatása rendkívül összetett, komplex folyamat. Egy találó vélemény szerint a két ember közötti kommunikációban tulajdonképpen "hat személy" vesz részt. Az első az, akinek magadat gondold; a második akinek a partnered téged gondol; a harmadik személy az a személy, akinek úgy hiszed, hogy a partnered téged gondol, valamint ugyanez a három személy a körforgás másik végén, a partner szemében.
- A személyek közötti kommunikáció visszafordíthatatlan és megismételhetetlen. Egy mondatot lehetetlen még egyszer, ugyanazzal a tónussal, hangsúlyozással, átérzéssel elmondani és empátiával meghallgatni.
- Az emberi kommunikáció a teljes személyiséget magába foglalja. Valójában minden kommunikációs eseményt, jelzést, következtetést a teljes személyiség hangolja össze. A legtömörebb megfogalmazásban a beszéd maga az ember.

Az említett jellemzők igazolására álljon itt néhány idézet:

Az elsőt a Bibliából vesszük. Sirák fia könyvének 27. fejezetében ezt olvashatjuk az emberi beszédről:

“Az ember értékét a beszéde szabja meg.

A fák gyümölcse szerint becsülik a kertet, az embert szavai szerint ítélik meg. Ne magasztalj senkit mielőtt nem beszélt, mert ez az embernek a legjobb próbája.”

Az ie. 190-ben papírra vetett magvas gondolatokat erősíti meg Illyés Gyula, amikor így vélekedik:

"Az írás és a beszéd módja mindenkit leleplez. Jól beszélni és írni elsősorban jellem kérdése."

Jóval szkeptikusabb Miroslav Krezsa horvát író véleménye az emberi kommunikációról:

"Azért beszélek, hogy meg ne tudják, mire gondolok."

Hasonlóan vélekedik Talraun is, aki szerint:

"... a beszéd arra jó, hogy gondolatainkat eltitkoljuk."

Első olvasásra az idézetek között antagónisztikus az ellentmondás. A citált idézetek valóságtartalma jelzi igazán az emberi kommunikáció összetettségét, sokoldalúságát, szubjektivitását és dinamizmusát.

A fejezet elsajátításának időigénye: 0.5 óra

Ellenőrző kérdések:

Ismertesse az emberi kommunikáció két fő szintjét!

Mit értünk verbális kommunikáció alatt?

Melyek a metakommunikáció főbb elemei?

Jellemezze a metakommunikációs jelzéseket az emberi kapcsolattartásban!

Véleménye szerint milyen a verbális és a metakommunikációs elemek aránya az emberi kapcsolattartásban?

Mit értünk poxemika alatt?

Miért fontos a mezőgazdasági tanácsadó empátiás készsége?

14.5 A sikeres kommunikáció feltételei a beszédben

A kommunikáció egy többlépcsős folyamat, amelyben több ember is tevékenyen részt vesz. Azért, hogy sikeres legyen, a folyamat minden részében eredményesnek kell lennie. Ez azonban viszonylag ritka eset. A hír az előbb említettek miatt, valamint az egyén szelektáló képessége következtében nem, vagy nem úgy érkezik meg a fogadóhoz, ahogy kellene.

Van den Ban hét szelektáló mechanizmust különít el:

- szelektív kisugárzás,
- szelektív viszonyulás,
- szelektív figyelem,
- szelektív feldolgozás,
- szelektív megjegyzés,
- szelektív átvétel,
- a tény szelektív megbeszélése másokkal.

Ezek alapján összefoglalható a kommunikáció hatásmechanizmusa:

- | | |
|----------------|------------------------------------|
| – mondani; | nem azt jelenti, hogy hallani, |
| – hallani; | nem azt jelenti, hogy odafigyelni, |
| – odafigyelni; | nem azt jelenti, hogy megérteni, |
| – megérteni; | nem azt jelenti, hogy egyetérteni, |
| – egyetérteni; | nem azt jelenti, hogy betartani. |

Az egyén világában gyakran hiányzik a közös célmeghatározás, amely összekötné a csoport- és az egyéni érdeklődést. Ezek a hiányok végül oda vezetnek, hogy a beszélgetések célnélkülivé válnak és sikertelenek lesznek. Az egyéni kapcsolatok addig gyümölcsözőek és addig lesznek a partnerek egymással elégedettek, míg a közös cél megvan. Amennyiben ez már hiányzik, esetleg elérték, akkor a korábbi kapcsolat gyakran szétesik. Nagyon fontos tehát, hogy az említett három részterület (tényszerűség, egyéni érdeklődés és a csoportérdek) egyensúlyban legyen. Azért, hogy ez elérhető legyen két fő szabályt célszerű figyelembe venni:

- Legyél saját magad vezetője! Mindenki felelős a tetteiért.
- A zavaroknak elsőbbségük van! Amennyiben zavaró körülmények lépnek fel, akkor ezek elhárítása fontosabb, mint más. Ha nem küszöbölik ki, akkor még

nagyobb problémák jelentkehetnek később a megértésben, melyek korlátozhatják a munkát is.

Kiegészítésképpen hét, az első kettőhöz kapcsolódó szabályt fogalmazott meg *Cohn (1989)* melyek az első kettővel együtt érvényesek.

- Képviseld saját álláspontodat!
- Indokold meg, hogy miért és mit kérdezel!
- Csináld tudatosan, amit teszel!
- Beszélj magadról, ne másokat interpretálj!
- Ne általánosíts túl hamar!
- Beszélj a visszacsatolásról, mit jelent az számodra!
- Ne beszélj sokat, de az tartalmas legyen!

A mondandó, vagy egy szöveg érthetőségét és kezelhetőségét a következők befolyásolják:

- Mechanikus tapasztalatok, mint a szöveg nagysága, összefogottsága, érthetősége.
- A kategorizálás, melynek területei a következők:
 - egyszerűség,
 - komplikáltság,
 - összefüggéstelenség, áttekinthetlenség,
 - tagoltság, rendezettség,
 - rövidség, határozottság,
 - terjengősség,
 - stimulálás van, nincs.
- A szövegfeldolgozó, szövegértő képesség.

A sikeres kommunikáció további feltételei

Önmegjelenítés

Minden hír közlésével a hír közlője saját magáról is elárul valamit a hír befogadójának. Ez egyaránt érvényes a verbális és non-verbális kommunikáció során is. **A szóbeli közlés egészen speciális forma**, mert gondolatokat ébreszt, és tényszerű tartalmat hoz létre. **A nem szóbeli kommunikáció éppúgy egy meghatározott viselkedésforma**, ahol az emberek mozgulataik, megnyilvánulásaik alapján jellemzik egymást. Annak ellenére, hogy nem akarja valaki a személyét középpontba állítani, a kommunikációs partnerei a tényszerű közlendőkön kívül a személyiséget is elemzik. Ez belső feszültségek forrása lehet, amely egy nagy és a szószóló számára ismeretlen közönség előtt sokkal inkább zavaró, mint szűk baráti körben. Másként reagál egy ilyen helyzetben egy kezdő és egy rutinos szónok. Minél nagyobb a közönség, annál nagyobb lesz a félelem. Minél erősebben jelenik meg a kisebbségi érzés, annál inkább törekszik az ember ezt az érzést kompenzálni és saját önfelértékeléssel ellensúlyozni. Az ilyen típusú gyengeséget gyakran - a nagyobb biztonság végett - túlkompenzálják. Minél erősebb ez a kisebbségi érzés, annál inkább fantáziál, annál inkább igyekszik személyiségét, teljesítőképességét bizonyítani. Az önmegjelenítési félelem elkerülésére különböző technikákat használnak, melyek a személyiséget saját környezetükből kiemelik.

A magatartásformák ilyen megközelítésben a következő három csoportba sorolhatók:

- imponáló, általában szaknyelvet, idegen nyelvet és tudományosabb szöveget használó, kissé fellengzős típusú személyiségek csoportja,
- leplező, általában hallgatólag típusú személy, a fontosabb, „rázósabb” kérdésekről nem beszél, és
- önmagát elbagatelizáló.

Ezekre a magatartásformákra jellemző, hogy nincs tényleges eredményük, nincs em-

berek közötti együttérzés, és tartós külső feszültségekhez vezet. A pozitív magatartásformákat *Carl Rogers (1998)*, de mások is a következőkben foglalták össze:

- belső átélés,
- tudatosság,
- kommunikációs készség.

Kapcsolat

A kapcsolatról már *Watzlawick (1996)* is megállapította, hogy minden kommunikáció közös élmény, ezért minden esetben kapcsolati szempontokat is tartalmaz. A kapcsolat kifejezésének jelentősége mellett annak tartalmát is meg lehet határozni.

A tartalmi kifejezésnek két formája van, ezek:

- értékes - alulértékelt,
- irányított - irányítatlan.

A kapcsolatok stílusai, amelyek tulajdonképpen vezetési, irányítási elméletekhez kapcsolhatók, lehetnek:

- uralkodó,
- gondoskodó,
- partneri, környezethez igazodó,
- inkorrekt.

A tanácsadói munkában a közvetett megbeszélési modellhez egyedül a partneri és egyben a környezet adta lehetőségekhez igazodó vezetési, irányítási stílus felel meg. A tanácsadó számára ezért nagyon fontos, hogy ezt a vezetési, irányítási stílust megismerje, eljátsza. *Petermann (1994)* által összeállított bizalomépítést és bizalomvesztést szemléltető táblázatban jól követhető e folyamat mindhárom szakasza (14.1 táblázat).

14.1 táblázat. A bizalomépítés és bizalomvesztés jellemzői (Petermann nyomán)

A megértő kommunikáció kialakítása	A bizalmi kommunikáció rombolása
figyelmet tanúsítani a partner iránt	az ügyfél igényeinek figyelmen kívül hagyása mellett a tanácsadói akarat rákényszerítése
az empátiakészség célzott felhasználása	túlzott gyámkodás a partner fölött, és kibontakozásának korlátozása
veszélyes tevékenység leépítése	veszélyes tevékenység választása
jelentős tanácsadói tevékenység, amely a partner számára kiszámítható irányú	a partner részéről nehezen elviselhető, önhatalmú magatartás, túl sok ill. kevés tanács és útmutatás
a partner visszajelzései irányítják a tanácsadó magatartását	egyoldalú visszajelzés, vagy annak hiánya korlátozó hatású
a bizalom tudatos felépítése	bizalomvesztés
igényes feladatokat a tanácsadó átveszi	cinizmus és a partner illetékességének lekicsinylése
növekvő sikeresség a feltételek megvalósításában az önbizalom és az öntevékenység növekedése következtében	növekvő tanácstalanság és passzivitás, amely az önbizalom elvesztésének a következménye

A hír felfogása

A kommunikáció nem más, mint folyamatos kölcsönös befolyásolás, de nem azonos a manipulációval. A ciklikus kommunikáció hírmodellje a tanácsadó és a fogadó számára is éppúgy egy példát ad, ami közlési lehetőséget biztosít. Itt a kommunikációs partnerek egyéni

céljaikat megvitatva, mások érveit elfogadva (részben lemondva saját korábbi céljaikról) a folyamat végén megegyezésre jutnak.

Visszajelzés

A kommunikációs folyamat egyik legfontosabb eleme a visszajelzés, ezért a sikeres kommunikáció szükségszerű alkotórésze. A partner lehet érdeklődő, unatkozó, nyugodt vagy ideges, melyet minden esetben figyelembe kell venni. A visszajelzésnek alapvetően két összetevője van:

- az informatív összetevő, a tartalomról, a magatartásról ad információt,
- a motivációs összetevő, ahol a fogadó értékeli az információt, ami egyetértő, elutasító, összekapcsoló vagy leblokkoló lehet.

A visszajelzéseknél mindig nagyon fontos a valóság, az egyenes megnyilatkozás. Ezt követi a hír helyes értelmezésének a megerősítése. A visszajelzés ezek alapján nem más, mint az információátadás sikerességének folyamatos ellenőrzése.

A hatékony kommunikáció korlátainak ismerete

Egyes kutatások szerint a kommunikációs problémák egyik alapvető oka, hogy az emberek jó része úgy véli magáról, hogy ő igen hatékony kommunikátor és a kommunikációs problémákat mások gyengesége okozza. Egymás megértését ezen túlmenően igen sok, a mindennapi gyakorlatban elkövetett „hiba” (korlát, zaj) akadályozza. Ezek leggyakrabban az emberi gondolkodás általános törvényszerűségeiből vagy az adott egyén gyengeségéből adódnak.

Az általánosan elkövetett **kommunikációs hibák** a következők:

A gondolat vagy érzés valós megszületése előtt már hajlamosak vagyunk elkezdni a kommunikációt. („Előbb jár a szája, mint az esze.”) A zavaros fejű emberek **zavaros gondolataikat** zavarosan közlik. Gyakran előfordul, hogy a megbeszélésen résztvevő személy annyira nem érti egyesek hozzászólását, hogy kételkedni kezd saját képességeiben. Csak akkor vigasztalódik meg, ha a szünetben kiderül, hogy mások is így éreztek. Gondot okozhat a **nem megfelelő nyelvezet**, a nem pontosan használt anyanyelvi vagy idegen kifejezés. „A biotop mortalitása a totális felé tendál” helyett talán érthetőbb lett volna úgy fogalmazni, hogy „A tóban döglenek a halak”. Az üzenet közvetítése során gyakori hibaforrás lehet a zaj és az üzenet sebességének rossz meghatározása. A **zaj** leggyakrabban fizikai korlátként jelentkezik (pl. a gyalugépek közelében a nagy zaj miatt érdemlegesen kommunikálni nem lehet), a túl hangos beszéd pedig kedvezőtlen pszichés hatást válthat ki. Az **üzenet kelleténél gyorsabb küldése** (sebessége) az érthetőséget csökkenti, a **lassú beszéd** vagy a szájbarágó stílus hallatán úgy érezzük, hogy lopják az időnket. Már ez is pszichés feszültséget okoz a fogadóban, amit fokoz az, hogy mindkettő nehezíti az odafigyelést is. **Személyes bizalom hiányában** az üzenet dekódolására legtöbbször nem is kerül sor. (Nem vagyunk kíváncsiak annak a személynek a véleményére, aki már többször becsapott minket.) Ezzel megghiúsul a kommunikáció. A kommunikáció elengedhetetlen feltétele tehát a bizalom megteremtése. Dekódolási hibának számít a **korai értékítélet** is. Gyakran előfordul, hogy a címzett **az üzenet befejezése előtt már levonja a következtetéseket**, holott a lényeg, a „csattanó” csak az üzenet végén várható. A türelmetlenség meg nem értéshez, illetve félreértéshez vezet.

A fejezet elsajátításának időigénye: 1.5 óra

Ellenőrző kérdések:

Sorolja fel a szelektáló mechanizmus elemeit!

Milyen tényezők befolyásolják a mondandó érthetőségét?

Ismertesse a sikeres kommunikáció feltételeit!

Ismeresse az emberi kapcsolatok stílus kategóriáit!
Melyek a kommunikációs visszajelzés összetevői?
Mit értünk a kommunikáció korlátaiban?

14.6 A szaktanácsadók számára legfontosabb szociálpszichológiai ismeretek

A szaktanácsadó munkájának tárgya maga az ember, illetve az emberek különböző csoportjai. Fontos, hogy megismerje és alkalmazza azokat a szociálpszichológiai alapokat, melyek hatékony munkáját segítik. A következőkben a legfontosabbnak ítélt területeket ismertetjük.

Érzékelés, észlelés

A hétköznapi életben néha előfordul, hogy két ember ugyanazt a dolgot látva különbözőképpen értelmezi azt, vagyis ugyanaz a szenzoros ingerlés teljesen eltérő percepcióhoz vezethet két ember esetében. **A megszerzett tapasztalatokon kívül az egyén személyisége, az adott pillanatban tapasztalható lelki állapota, s ezen kívül még számos tényező befolyásolhatja azt, hogy egy ingert hogyan érzékel.**

A szaktanácsadó is munkája során számos ingert ad a vele együttműködő ügyfeleknek. Ingerként szolgál az előadása, valamilyen bemutatott ábra, mezőgazdasági eszköz, s nagyon lényeges, hogy a gazdák pontosan megértsék az üzenet lényegét, **az információ ne torzuljon az átadás során.** Ehhez mindenképpen szükség van arra, hogy a szaktanácsadó **ne adjon többféleképpen értelmezhető ingereket, s a kommunikációt is tegye kétirányúvá.** Ha érzi a hallgatóság metakommunikációján, hogy esetleg számukra nem egyértelmű valami, akkor magyarázza meg újra, egészen addig tegyen fel kérdéseket, amíg az ügyfeleken látja, hogy vele azonos hullámhosszra kerültek. A kommunikáció folyamatában szinte állandóan alkalmazandó eszköz az ún. **értő figyelem**, amikor a másik gondolatait, érzéseit átfogalmazva visszatükrözzük felé, lehetővé téve ezzel azt, hogy a nézeteinket tisztázzuk, s ezzel a kommunikáció hatékonyságát növeljük.

Figyelem

A figyelemnek két alapformája ismeretes: az önkéntelen és a szándékos figyelés.

Az **önkéntelen figyelem** kiváltásának oka lehet egy **szokásostól eltérő** inger, pl. egy előadáson az előadó halk beszéde fokozott figyelmet vált ki, s önkéntelenül odafigyelünk arra is, ha az előadás során valamilyen **intenzív, vagy újszerű, meglepő** inger éri a hallgatót, pl. egy nem várt filmbejátszás az előadás során. Önkéntelen figyelmet vált ki az az inger is, amelyik **az egyén beállítódásával összefüggésben** áll. Érdemes tehát megismerni a leendő hallgatókat, mert ha olyan dolgokkal sikerül összekapcsolni az elmondottakat, ami őket nagyon érdekli, hatékonyabbá tehető az ismeretátadás.

A **szándékos figyelem** tudatosan irányított és szabályozott. Indokolt esetben az ember képes olyan tárgyak és jelenségek megfigyelésére, amelyek egyébként nem keltenének érdeklődését.

A figyelem jellemzői közül a következőket érdemes megemlíteni:

- A **figyelem terjedelme korlátozott**, egyszerre maximálisan 7, (+-2) információt tud egy felnőtt megjegyezni. Ez arra hívja fel a figyelmet, hogy ennél több információ átadását ne tervezzük egy-egy program alkalmával.

Víszonylag egyszerű módon demonstrálták a pszichológusok ezt a jelenséget. Egy kosárba beletettek 30-35-féle dolgot, s 30 másodpercig nézhették ezt a kosarat a vizsgálati személyek. Az idő letelte után a kosarat letakarta a vizsgálatvezető, és mindenki felidézte, hogy

mire emlékszik. A felidézett tárgyak száma felnőttek esetében 7, (+2) között váltakozott. A megjegyzett tárgyak száma csak akkor volt több, ha a személy valamilyen módon csoportokba tudta rendezni a látott dolgokat.

- **A figyelem megosztása csak bizonyos határok között lehetséges**, ezért tegyük lehetővé, hogy egyszerre csak 1 dologra kelljen a hallgatóságnak fókuszálnia. A hallgatóságot meg kell kímélni a figyelmüket elvonó zavaró ingerektől, pl. a külső zajtól is.
- Bár **látszólag tartósan figyelünk** bizonyos dolgokra, a kísérletek tanulságai szerint a **figyelem valójában állandóan vándorol**, s ez magában rejtje annak a veszélyét, hogy bizonyos információk elveszhetnek. Ezért oly fontos, hogy az előadás elején tájékoztassuk a hallgatóságot arról, hogy mi mindenről fogunk beszélni, a végén pedig foglaljuk össze az elhangzottakat. A monoton ingerek a figyelem lanygulását eredményezik, a dinamikus előadásmód (érdekes, újszerű, figyelemfelkeltő) pedig segíti a tartós figyelem fennmaradását.
- Fontos, hogy olyan dolgokról szóljon az előadás, aminek megértéséhez a hallgatóságnak elegendő előismerete, alapozó élménye van, mert az ember tartósan nem tud odafigyelni olyan dolgokra, amit nem ért.

Emlékezés

Ahhoz, hogy minél inkább képesek legyenek az ügyfelek a szaktanácsadók által elmondottakat felidézni, érdemes a következő, emlékezéssel kapcsolatos kísérletekből levont tanulságokat figyelembe venni:

- A leadott ismeretanyag **terjedelmével** a megjegyzett anyag abszolút terjedelme is növekszik, de %-os aránya fokozatosan csökken.
- Érdemes mindig figyelembe venni a leggyakrabban idézett emlékezési törvényszerűségeket is:
- a frekvencia, vagy gyakoriság törvénye szerint minél többször hall valaki valamit, feltehetően annál inkább emlékszik rá. Ez a törvény az ismétlés fontosságára hívja fel a figyelmet.
- a pozícióhatás, elsődlegességi és recencia, vagy frissesség törvénye szerint az emlékezést a hallott szövegben való elhelyezkedés, pozíció is befolyásolja. A legtöbb ismétlést a szöveg középső elemei igénylik.
- Érdemes figyelembe venni azt, hogy **a memória zavarai torzíthatják a későbbi felidézést**. Az ember ugyanis - akarva-akaratlan - kiegészíti, értelmessé teszi a számára nem teljes körűnek tűnő információt, illetve elhagyja belőle az egyes elemeket.
- Az ismeretátadás során a hallgatóság aktivizálása hatékonyabbá teszi a megjegyzést. Ha lehetőséget kapnak a hallgatók arra, hogy együttgondolkodjanak az előadóval, kérdéseket tehetnek fel neki és őket is motiváljuk kérdések feltételére, akkor az elsajátítás folyamata jobb eredménnyel járhat.

Motiváció

Gordon szerint akkor tudunk igazán jó eredményeket elérni partnereinkkel, ha az un. problémamentes területen tudunk dolgozni. Elméletének egyik alapeleme az, hogy mindenki egy ablakon keresztül szemléli a körülötte lévő világot, s a világban vannak olyan viselkedésmódok, amik számára elfogadhatóak, s vannak amelyek nem. A velünk kommunikáló emberek is hasonló ablakokkal rendelkeznek, s ha két ember ablakait összeillesztjük, akkor külön választható egy problémamentes terület, egy a számomra problémás terület, s egy a partnerem számára problémás terület. A hatékony munka akkor képzelhető el, ha minél kisebbre

sikerül szorítani a két fél problémás területét, s így válik szabaddá a problémamentes terület, ahol hatékonyan lehet kommunikálni. A problémamentes terület növelésének két eszköze van. Ezek a következők:

- én-üzenetek a saját gondjaim kimondására, megelőzésére,
- értő figyelem a másik problémáinak feltárására.

Fontos eleme az elméletnek, hogy igazi motivációról csak akkor beszélhetünk, ha a problémamentes területen vagyunk, és nyitottak vagyunk egymás közléseire. Nagyon lényeges, hogyha a szaktanácsadó egy terembe belépve ellenállást érez, először ennek okát próbálja meg értő figyelemmel feltárni, lehangolt lelkiállapot esetén jó hangulatot teremteni, s ezt követően kezdje meg programját. Bármilyen témáról kell beszélnie, mindig fontos, hogy arról is ejtsen szót, hogy miért kell a gazdának erről hallania, ő hogy tudja majd a saját gyakorlatában az elhangzottakat felhasználni.

A motiváció további alappillére, hogy milyen benyomást sikerül kialakítani a hallgatóságban. Fontos, hogy megjelenésünkkel, első szavainkkal kellemes, hiteles ember benyomását keltsük, s érezzék partnereink, hogy fontosak számunkra. A motiváció eszköze embertípusonként más-és más lehet. Négy szemközti tárgyalás esetén érdemes szem előtt tartani azt a reklámpsziológiában ismeretes tipizálást, miszerint vannak autoriter, objektív és társas vevők.

Az **autoriter** típust úgy tudjuk motiválni, ha folyamatosan azt jelezzük neki vissza, hogy az általunk javasolt megoldásokkal a presztízse nő. Az **objektív** típus a számok, adatok embere. A **társas** típus azzal motiválható, ha biztosítjuk számára a törődést, gyakran hívjuk telefonon.

A szaktanácsadó hatalmának forrásai

A szaktanácsadó működése során többféle módon befolyásolhatja ügyfeleit. A hatalom okainak feltárására nagyon jól használható **French és Raven (1996)**_rendszere a **szociális hatalom forrásairól**.

A szerzők szerint a hatalomnak több típusa különíthető el:

- Az első típus a **jutalmazó** hatalom, melyre példa a szaktanácsadó azon lehetősége, hogy a gazdát tanulmányutakra, tanfolyamokra küldje.
- A hatalom második típusa a **kényszerítő** hatalom. Ennek megnyilvánulási formája, hogy az egy területen lakó gazdák csoportja kiközösíti a számukra nem tetsző módon viselkedő társakat. Kelman (1995) szociális befolyásolásra vonatkozó elmélete szerint a jutalmazó és a büntető hatalom a behódolásra épül. Az egyén azért teljesíti a másik kívánságát, mert az különféle szankciókkal befolyásolja őt. A behódolás azonban csak addig tart, amíg a befolyásoló személy jelen van, ezért érdemes meggondolni ezen eszközök alkalmazását.
- A hatalom harmadik típusa a **referens** hatalom, amely az azonosulásra vagy identifikációra épül, vagyis az egyénnek azon óhajára, hogy hasonlítson a másik személyhez. A gazda számára a szaktanácsadó modellként szolgálhat. French és Raven szerint egy személy referens hatalmának ereje a másik személy iránt érzett vonzalmának mértékétől függ. A szaktanácsadó akkor rendelkezik referens hatalommal, ha a gazdák elfogadják, elismerik szaktudását. Kelman szerint az identifikációs hatás mindaddig fennáll, amíg a szeretett személlyel való kapcsolat jó.
- A **szakértői** hatalom forrása az, hogy egy személy egy adott szituációban speciális tudással rendelkezőnek tűnik. A szaktanácsadó akkor tűnhet szakértőnek a gazdák szemében, ha olyan szakismerettel rendelkezik, amit át tud adni a vele kapcsolatban állóknak. A gazda – a Kelman-féle rendszert alapul véve - eljuthat a befolyásolás legmélyebb szintjére, interiorizálja a szavahihető tanácsadó által

elmondott, saját értékrendszerébe beilleszthető dolgokat. Az *interiorizáció* folyamata hozza a legtartósabb eredményt a befolyásolásra adott válaszok közül.

- A **legitim vagy törvényes** hatalom birtokosa rendelkezik a pozícióból fakadó jogokkal. Ez a hatalom azon alapul, hogy a legitim hatalommal rendelkező személy partnere elfogadja, hogy a másik személy befolyást gyakorolhat rá, ezt a hatalmat a szaktanácsadó státuszából eredően gyakorolhatja.
- A tanácsadói pozícióban **információs** hatalom is rejlik, alapja az, hogy a társak a közvetített információt általában valódinak és meggyőzőnek fogadják el.

Szaktanácsadóként a gazdákkal való interakciók során a szakértői, a referens, az információs és a jutalmazó hatalom eszközeivel érdemes élni, a legitim hatalommal való befolyásolás lehetősége általában ellenálláshoz vezet, a kényszerítő hatalom negatív hatásaival pedig nap mint nap mindenkinek szembe kell néznie.

A fejezet elsajátításának időigénye: 1 óra

Ellenőrző kérdések:

Sorolja fel a szaktanácsadói munka fontosabb szociálpszichológiai elemeit!

Ismertesse a figyelem alapformáit és jellemzőit!

Ismertesse az emlékezés törvényszerűségeit!

Hogyan módosítható a szaktanácsadási ügyfelek motiváltsága?

Ismertesse a szociális hatalom típusait!

Értelmezze a szakértői hatalom fogalmát!

14.7 A szaktanácsadásban alkalmazható ismeretátadási módszerek csoportosítása

A szaktanácsadónak személyre szólóan, az ügyfél igényeinek megfelelően kell az ismeretátadás módszerét kiválasztani, hogy az ügyfélnek **a tanácsadás tárgyában meglévő - sok esetben hibás - tradicionális hozzáállása megváltozzék, illetve a döntést megalapozó segítség optimális legyen.** A képzett szaktanácsadó a kommunikációs módszerek tudatos összeállításával dolgozik. Az eszközök kiválasztásában sajnos nem alkalmazhatók konkrét receptek, a cél az, hogy mindig **az ügyfélnek, a programcélnak, az időkereteknek leginkább megfelelő módszer mellett döntsön,** illetve eredményesen társítsa, kombinálja a hozzáférhető médiákat.

A szaktanácsadás definíciójának tárgyalása során már megjegyeztük, hogy **a tanácsadó egyben tanár** is. Helyzete azonban sokban eltér az iskolai oktatókétól.

Először is a diák állandó kapcsolatban van tanárával (míg le nem vizsgázik), **a vállalkozó viszont önmaga dönt a kapcsolat időbeosztásáról.** A vállalkozót is be lehet hívni egy-egy előadásra, tanfolyamra, de az már a tanártól is függ, hogy ott tudja-e tartani.

Második lényeges különbség az, hogy a **diákok fiatal emberek,** céljuk a tanulás. Az ismeretek megszerzésében és megtartásában kialakult rutinjuk miatt az oktató meglehetősen gyorsasággal ismertetheti az elsajátítandó anyagot. Itt **a cél a minél több üzenet közvetítése.** Az előadásokat alkalmanként hallgató vállalkozók ehhez nem szoktak hozzá, ezért ebben az esetben a hatékony módszer az információ többszöri elisméltése lehet.

Mielőtt a konkrét módszereket és azok jellemzőit sorra vennénk, rögzítenünk kell néhány, a felnőttek tanulásával kapcsolatos alapelvet.

A **tanulók befogadóképességének ismerete** nagyon fontos annak meghatározásához, hogy mit tudnak megtanulni és a tanulási folyamat mennyi ideig fog tartani. Ennek az alapelvnek a lényege az, hogy a szaktanácsadónak ismerniük kell hallgatóságukat. Ragyogó képességű emberek könnyen megértenek egy bonyolult üzenetet, ami a kevésbé jó képességűeknek nem sikerül. A tanulók befogadóképességét sok tényező befolyásolhatja (a tanuló eddig megszerzett ismerete, jártassága, családi és szociális háttere). A tanácsadónak fel kell mérnie, hogy a vállalkozó milyen képességekkel rendelkezik, mit tud megfigyelni és felfogni abból, amit át akar adni számára. A befogadóképesség megismerése után eldöntheti, hogy az üzenetet milyen formában kell átadnia.

Nagyon fontos a **megtanulandó anyagok sorrendje**. Azok a témakörök, amelyeket az üzenet elején és végén mondanak el, gyakran jobban megmaradnak az emlékezetben, mint a közepén elhangzott mondatok. Így, ha a "miért" kérdésre négy okot sorolnak fel, a két legfontosabbat elsőként és utolsóként célszerű említeni.

Egy előadás hatékonysága nemcsak úgy növelhető, ha **bemutatjuk, hogy "mit kell tenni", hanem a "mit nem szabad tenni"** ismertetésével is. Ha megtanítjuk a hibák kijavításának módját, a tanulás folyamata már sikeresnek mondható.

A **felejtés mértéke közvetlenül a tanulás után lassan megindul, majd felgyorsul**. Ennek megfelelően fontos az oktatás tartalmának állandó ismétlése.

A **hasonló anyagok ismétlése**, illetve ugyanannak a történetnek a kisebb változtatásokkal való elmondása, a tudás megszerzésének egyaránt hatékony módszere lehet.

A **tanulást jobban segíti az aktív gyakorlás**, mint a passzív befogadás. Ha az oktató rá tudja venni a hallgatóság tagjait, hogy aktívan "vegyenek részt" a foglalkozásokon, sokkal inkább emlékezni fognak az elmondottakra.

Egy üzenet könnyebben elsajátítható és elfogadható, ha **nem ütközik korábbi szokásokkal**. Egy olyan oktatási téma, amely a hallgatóság korábbi élményeire alapoz, sokkal inkább segíteni fogja az üzenet megértését.

Egy helyzet pusztán ismételtetése nem feltétlenül vezet tanuláshoz. Két további dolog szükséges még: az **"összetartozás"** és az **"elégedettség"**. Az összetartozás azt jelenti, hogy a megtanulandóknak egymáshoz kell tartozniuk, valamilyen kapcsolatot vagy folytatólágosságot kell mutatniuk. Az elégedettséget adó tényezők valóságos vagy szimbolikus értelemben jutalmi tényezők.

Az új megtanulása néha egybeesik a **régebben tanultak felelevenítésével**.

A kommunikációs módszerek abból a szempontból változnak, hogy miképp képesek megfelelni a fenti kritériumoknak. Természetesen a módszerek kiválasztására egyéb tényezők is hatnak, így elsősorban az, hogy:

- kik a program célközönségének tagjai,
- melyek az oktató program célkitűzései,
- milyenek az emberi és az anyagi források,
- milyen a szaktanácsadó és ügyfeleinek hozzáférhetősége a médiákhoz.

A *14.2 táblázatban* a szaktanácsadói munkában felhasználható legfontosabb kommunikációs módszereket csoportosítottuk.

A bemutatott kommunikációs módszerek nem egyforma sikerrel alkalmazhatók a szaktanácsadásban. *Mark Mc. Cormack (1994)* kommunikáció kutató az üzleti kapcsolatteremtés lehetséges formáit hatékonyságuk függvényében rangsorolta. Ennek eredményei a *14.3 táblázatban* kísérik figyelemmel.

14.2 táblázat: Kommunikációs módszerek a szaktanácsadásban

Egyéni módszerek	Csoportos módszerek	Írásos, nyomtatásban megjelenő módszerek	Tömegkommunikációs módszerek
- Ügyféllátogatás - Hivatali konzultáció - Telefon, klinik módszer	- Előadás - Tanfolyam - Csoportmunka - Bemutató - Műhelymunka	- Szórólapok, hirdetések - Tájékoztató levelek - Üzleti-, beszámolójelentések - Tanácsadói kiadványok - Szakcikk	- Helyi, nemzeti rádió, televízió - Számítógépes információs rendszerek

14.3 táblázat. Az üzleti kapcsolatteremtés formáinak rangsora a hatékonyság szempontjából (Mark. H. Mc. Cormack)

Rangsor	Kommunikációs forma	Minősítés
1.	Négyszemközti megbeszélés	kiváló
2.	Telefonbeszélgetés	jeles
3.	Kis csoportokkal folytatott tárgyalás	nagyon jó
4.	Nagy csoportokkal folytatott tárgyalás	jó
5.	Kézzel írott levél	közepes
6.	Géppel írott levél	megfelelő
7.	Brosúra	elégséges
8.	Újságcikk	elégséges
9.	Hirdetés	elégséges
10.	Sokszorosított levél	igen gyenge
11.	Szórólap	elégtelen

A kommunikációs módszerek minősítése természetesen az adott ügyfél ismeretében, az emberi, anyagi és időforrások tükrében számottevően módosulhat. A szaktanácsadó munkájának igazi kihívása éppen az, hogy az adott körülményeknek megfelelően legyen képes a **megfelelő módszert**, illetve azok kedvező kombinációját kiválasztani.

A 14.4 táblázatban a sikeres szaktanácsadói munka szempontjából közel sem mellékes tanulási alapelveket a leggyakrabban alkalmazott módszerekkel összevetve osztályozzuk, amelyek jelentősen függenek a konkrét programcélaktól és az oktatási programban résztvevők elvárásaitól.

14.4 táblázat. A tanulási alapelvek és az oktatási módszerek minősítése

Alapelv	Módszer					
	Gyakorlati képzés	Előadás	Csoportos megbeszélés	Eset-tanulmány	Szerep-játékozás	Olvasmány kijelölés
Motiváció	■	■	■	■	■	□
Aktív bekapcsolódás	■	□	■	■	■	■
Egyéni megközelítés	■	□	■	■	■	■
Egyeztetés és felépítés	■	■	□	■	□	■
Visszajelzés	■	□	■	■	■	□
Átadhatóság	■	□	□	■	■	□

Jelmagyarázat:

■ Jó ■ Átlagos □ Gyenge

19.

A fejezet elsajátításának időigénye: 0.5 óra

Ellenőrző kérdések:

Ismertesse a felnőttek tanulásával kapcsolatos főbb jellemzőket!

Csoportosítsa a szaktanácsadásban alkalmazható kommunikációs módszereket!

Ismertesse az üzleti kommunikáció hatékonysági rangsorát!

Váolja a tanulási alapelvek és oktatási módszerek összefüggéseit!

14.8 Egyéni kommunikációs módszerek

Az egyéni - vagy más szóval négy szemközti - kommunikáció a szaktanácsadói munka egyik legfontosabb módszere. Hatékonyságban bármely más módszert túlszárnyal. Jól utalt erre a 14.3. táblázat. A farmlátogatáson túl a hivatali konzultáció, valamint a telefonon keresztül történő személyes kapcsolattartás is gyakori módszer a mindennapi munkában. Egyes nyugati szaktanácsadó hálózatokban igen divatos az úgynevezett klinikai módszer, ami egy sajátos telefonügyeletet jelent. A hét konkrét napján vagy napjain, meghatározott időpontban a szaktanácsadó az irodai telefonvonalán biztosan elérhető.

Alfejezetek:

14.8.1 Módszertani alapok

14.8.2 Farmlátogatás

14.8.1 Módszertani alapok

A sikeres egyéni tanácsadás a tanácsadótól alapos szakismeretet és a módszertani ismeretek készségszintű alkalmazását követeli meg. A kérdés e tekintetben az, hogy a mezőgazdasági szaktanácsadás területén hogyan függnek össze a szakmai és módszertani ismeretek.

Klasz szerint az összefüggés a következő:

$$E = T \times M, \text{ ahol}$$

E = a tanácsadás eredménye,

T = a szakmai tudás,

M = a módszertani ismeretek.

A tanácsadó szak- és módszertani ismeretei tehát azonos súllyal járulnak hozzá a szaktanácsadás eredményéhez. A tanácsadói folyamat megértése tekintetében ez így túl egyoldalú. Annak érdekében azonban, hogy a folyamat tanácsadói szempontból sikeres legyen, az ügyfél válaszreakciói sem hagyhatók figyelmen kívül. Ezért a felírt képlet túl statikusnak tűnik. Ezt figyelembe véve elfogadhatóbb, ha a bemutatott forma nem zárt, hanem nyitott, és csak a funkciók összefüggéseit hangsúlyozza. A tanácsadás során szerepet játszik a tanácsadó, az ügyfél és a kettejük közötti interaktív folyamat, ami nem más, mint maga a tanácsadási folyamat. E három oldal *Watzlawick* szerint még tovább két, **tartalmi és kapcsolati** komponensre bontható. A tanácsadás eredménye függ továbbá az ügyfél problémaérzékenységétől, a megoldási kényszertől, a lehetséges beavatkozási területektől és az elfogadás módjától.

A tanácsadó módszertani ismeretei további két összetevőre bonthatók, a **módszer tartalmi ismeretére**, valamint a **módszer gyakorlati alkalmazására**. Egy tényszerű információ is hatástalan marad, ha nem sikerül a hallgatósághoz eljuttatni, és velük egy bizalmas kapcsolatot kiépíteni. Megállapítható, hogy a tanácsadás sikerét a tanácsadó szaktudása, információátadási és - a kapcsolatépítés területén szerzett - módszertani ismeretei, az ügyfél problémaérzékelése, a megoldáskeresés iránti igénye, a lehetséges beavatkozási területek, a megoldás elfogadása, a kölcsönös tényszerű összefüggések feltárása biztosítja.

Mivel a tanácsadó és az ügyfél közötti folyamatot a tényszerű és kapcsolati tényezők egyaránt befolyásolják, ezért további elvi összefüggések is felállíthatók.

- A **szaktanácsadó információs munkájában** a szaktudás és a módszertani ismeretek, az ügyfél problémaérzékelése és lehetséges cselekvési területe játszik szerepet. A tényleges eredmény a szaktanácsadó szakmai és módszertani információs munkájának, valamint az ügyfél problémaérzékenységének és lehetséges cselekvési területeinek feltárásán nyugszik.

- A **szaktanácsadó kapcsolatépítő munkájában** a módszertani ismeretek, az ügyfél megoldáskeresése és a megoldási lehetőség elfogadása, az érzelmi, illetve kapcsolati viszonyok a legfontosabbak.

A hallgatóság nem lehet csak passzív információ-felvevő, nem fogadhatja el a hallott információkat kiegészítések, magyarázatok nélkül, mert ellenkező esetben félreértelmezheti a hallottakat. A tanácsadói kapcsolat kiépítésénél elsődleges jelentőségű a figyelem folyamatos fenntartása.

A kapcsolatépítés során használható lehetőségek:

- beszélgetésre bátorítás, barátságos, közvetlen viselkedés,
- korrekt körülírás, ilyen pl. az ellenőrzött párbeszéd, ahol vizsgálható
 - a realitás,
 - a megszerzett ismeretek rendezése,
 - a jelenlegi helyzet értelmezése,
 - a reakció: korrigálás vagy megerősítés,
- válaszolni a partner megérzéseire,
- figyelni a partner kifejezőmódjának érzelmi töltéseire,
- összefoglalni a lényeget.

A tanácsadó válaszait a következő szempontok jellemezzék:

- tényszerűség,
- időszerűség,
- pozitív szemléletű megközelítés,
- vitakészség,
- meggyőző magatartás,
- helyes értékítélet.

A **tanácsadói magatartásformák** egyrészt elsajátíthatók, de sokkal inkább az adott ember természetével összefüggő, megszokott viselkedésformák befolyásolják azt. A jó tanácsadó a partnerét segíti, támogatja a megbeszélés során.

A beszélgetés során a következőkre kell különösen figyelni:

- a tanácsadás során mindig az ember álljon a középpontban, és ne a probléma,
- a tanácsadó a problémát az ügyfél problémájaként kezelje, és ne sajátjaként,
- próbáljon meg úgy gondolkodni, mint az ügyfél,
- húzza ki ügyfelét a szorult helyzetből, haladjon vele együtt a megoldás felé,
- amilyen gyorsan csak lehet, hagyja ismét önállóan tevékenykedni ügyfelét,
- a tanácsadó végső célja az, hogy ne legyen rá szükség.

A gazdák részére végzett egyéni kommunikációs módszerrel megoldott munkán belül különbséget kell tennünk a szaktanácsadói és a konzultációs típusú helyzetek között.

A **tanácsadói** típusú kapcsolatban a szaktanácsadó a műszaki és a menedzsment szakértő feladatát végzi. Ekkor ajánlásokat tesz a gazdálkodás problémáinak elhárításával kapcsolatban. A **konzultatív** kapcsolat alatt azt értjük, hogy ekkor a szaktanácsadó segíti az ügyfelét a problémák megfogalmazásában, valósághű átvilágításában, azok megoldási lehetőségeinek feltárásában és a megoldásokat célzó racionális döntések meghozásában. Az előbbi típushoz képest itt jóval konstruktívabb a kapcsolat. A szaktanácsadó és ügyfele közötti kapcsolat természetesen az idő függvényében is változik; míg kezdetben inkább a szaktanácsadó kezdeményez - ötleteket, eljárásokat, megoldásmódokat, szolgáltatásokat ajánlva -, a későbbiekben ez a viszony egyre inkább közösen gondolkodó, együtt dolgozó munkakapcsolattá válik.

Az előbbieken ismertetett két típus mellett, illetve ezeken belül célszerű még további három motivációt megfogalmazni az egyéni módszerek alkalmazása terén. Ezek a **"tenni az ügyfélért"**, a **"kényszeríteni az ügyfelet"** és az **"együtt dolgozni az ügyféllel"** motivációk.

A gazdálkodó és a szaktanácsadó szakmai kapcsolatának kezdeti lépéseiben rendkívül gyakori a **"tenni az ügyfélért"** elv. Ilyen esetben a szaktanácsadó egyszerűen szaktudását, tapasztalatát vagy gyakorlatát szolgáltatja, és így segít a gazdának. Klasszikus eset például, hogy talaj- vagy takarmányvizsgálatot végez és ajánlásokat társít hozzájuk, illetve meghatározza a növény- vagy állatbetegségeket. Az ilyen kapcsolatfelvételre rendszerint akkor kerül sor, ha azonnali problémamegoldásra van szükség.

A tárgyalt motivációk közül minden kétséget kizáróan a **"kényszeríteni az ügyfelet"** a legveszélyesebb terület. A szaktanácsadói munkában néha előfordul - és azt mindenképpen fel kell vállalni - hogy a gazdát rá kell kényszeríteni, hogy tartsa be az érvényes előírásokat, jogszabályokat. Ekkor a tanácsadó érvelésének fontos pontja lehet a törvények figyelmen kívül hagyásából eredő szankciók, esetleg bírságok ismertetése. A tanácsadónak - amennyire csak lehet - kerülnie kell az utóbbi kapcsolattípust, hiszen az a bizalmi ügyfél-szaktanácsadó nexus súlyosan beárnyékolhatja.

Az **"együtt dolgozni az ügyféllel"** elv jó példája a támogató kapcsolatnak. Ekkor a tanácsadó és a gazda között konstruktív, őszinte munkakapcsolat alakul ki. Itt kevesebb hangsúly esik a rábeszélésre és több a kétoldalú egyetértésre. E ponton jó, ha ismét utalunk a szaktanácsadói munka fő stratégiájára, miszerint a szaktanácsadónak sosem lehet célja és feladata a gazdálkodás erőszakolt megváltoztatása. A szaktanácsadó sohasem dönthet ügyfele helyett, hiszen a döntés ódiumának átvállalása egyben a gazdasági kockázat átvállalásával is együtt járna.

A szaktanácsadói munkában az a jól használható tanács, amely:

- a gyakorlatban megvalósítható,
- korrekt szakmai tartalmú,
- lényegre törő és konkrét,
- fontos,
- világos, érthető, egyértelmű,
- kellő időben adott, aktuális.

A szaktanácsadónak mindig a realitás talaján kell maradnia, a tanács megfogalmazásakor az **ügyfél lehetőségeit, adottságait, motivációt kell szem előtt tartania**. A csak elméletben kivitelezhető tanácsot, gazdálkodási alternatívát jobb ki sem mondania. Az ügyfelek joggal várják el a tanácsadótól, hogy ajánlásai a fenti kritériumok mindegyikének megfeleljenek. Természetesen az is érthető kíváncsi, hogy a szaktanácsadó mutasson őszinte és feltétlen érdeklődést a gazda által felvetett téma iránt. A tanácsadó célja tehát, hogy segítse a gazdát döntéshozatalában, alapozza meg a konkrét probléma elhárítása érdekében teendő helyes cselekvéssort, de soha ne döntsön helyette.

Az ügyféllel jó viszonyt kiépítő szaktanácsadónak kellemetlen, ha rossz hírt kell közölnie. Szükség szerint azonban ezt is fel kell vállalnia, és nem lehet hosszú időn keresztül bizonytalanságban hagyni az ügyfelet. Ezért röviden és a lehető leggyorsabban közölni kell a rossz hírt is.

Egy rossz hír megbeszélése három szakaszra osztható:

- a hír közlése,
- a hír feldolgozása és
- a megoldási javaslatok kidolgozására.

A tanácsadó semmiképpen sem marasztalja el vagy szidja meg ügyfelét. Próbáljon érveket felhozni és ezzel elősegíteni a hír konstruktív feldolgozását. Ezt követően közösen kell megkeresni a kivezető utat, ahol a tanácsadónak tényleges szakmai partnernek kell lennie.

Az egyéni tanácsadáskor alkalmazott konzultáció folyamatmodellje

Az egyéni tanácsadói konzultáció lényegét egy kilenc lépéses modell képezi. A modell lépései a következők:

- kapcsolatépítés,
- helyzetelemzés,
- célmegjelölés,
- magatartáselemzés,
- perspektívaelemzés,
- döntés,
- cselekvési terv,
- megbeszélés,
- eredményértékelés.

Kapcsolatépítés

Minden beszélgetést meg kell előznie egy kapcsolatfelvételnek annak érdekében, hogy a tanácsadás sikeres lehessen. Sokszor az ügyfél előzetes információkat gyűjt és ezek alapján kéri a tanácsadó segítségét. A kapcsolatépítés idején tisztázni kell, hogy a tanácsadó kompetens-e az adott kérdéskörben. Amennyiben nem, másik tanácsadót kell javasolni.

Helyzetelemzés

A második megbeszélési szakasz célja az, hogy a legfontosabb helyzetelemeket megnevezzék. A probléma elemzése mindig egy háromlépcsős séma szerint történik:

- Az adott szituáció ügyfél általi vagy közös jellemzése.

- Visszacsatolás, ahol a tanácsadó a kliens elmondása után megismeri a helyzetet.
- Az ügyfél értékeli, hogy a tanácsadó helyesen definiálta-e a problémát. Amennyiben ez nem pontos, úgy a helyzetelemzést még egyszer el kell végezni, és további szituációs elemeket kell megbeszélni.

A probléma meghatározása és a kliens általi jellemzése után annak mélységi elemzése szükséges. Hogy ez milyen mélységű legyen, az csak a kliens elvárásaitól függ. A helyzetelemzés átmenetileg befejeződik, ha a tanácsadónak az a benyomása, hogy az ügyfél a probléma gyökerét megtalálta, azt megszüntette, és az adott problémát, ha nagy vonalakban is, de kezelni tudta.

Célmegjelölés

A tanácsadó a helyzetelemzés ideiglenes lezárásakor az ügyfélnek javaslatot tesz. Ez alapján véve nem más, mint egy **összefoglalás és értékelő visszacsatolás** a cél meghatározása érdekében, ami a tanácsadó tapasztalatán és szakismeretén alapszik. Ezt természetesen az ügyfél értékeli. Ebben feltétlenül részletezni kell, hogy a cél meghatározása mennyiben felel meg a kliens elvárásainak.

Itt kell eldönteni, hogy a tanácsadó szakszerű javaslatokat adott-e, és ezeket az ügyfél meg tudja-e valósítani vagy sem. A valódi partneri kapcsolatokat az mutatja, ha a tanácsadó irreális célt nem ajánl, és a kliens ezeket kényszerűségből sem fogadja el.

A cél meghatározásakor két szempontot kell rögzíteni:

- a közös célt és
- a részcélt vagy folyamatcélt.

A közös célt egyértelműen kell kialakítani azért, hogy a tanácsadás teljes ideje alatt iránymutató legyen, míg a rész- vagy folyamatcél első lépéseinél a soron következő tényleges feladatot kell meghatározni. A kliens ebben az esetben már a következő tanácsadási elemeket elő tudja készíteni, rövid értékelést tehet. Már az első megbeszélést követően rá kell világítani, hogy milyen részcélokat értek el, illetve kívánnak elérni.

Magatartáselemzés

Ahogy *Brandl* megállapította, a tanácsadó feladata nem a múlt igazolása, hanem bátorítás a jövő számára. A jövőtervezés legtöbbször a múlt elemzéséből építkezik. A tanácsadás során a megoldandó problémákkal összefüggő magatartáselemeket (motiváció, aktivitás stb.) kell először kialakítani. Az ügyfél a korábbi ismereteit és a sikertelenségének alapját a tanácsadóval közösen vizsgálja meg.

Perspektívaelemzés

Az új megoldások kialakítását az előző sikertelen próbálkozások leírásával célszerű kezdeni. Amennyiben egy új megoldás eredménytelennek mutatkozik, akkor a sikertelenség alapját újra megvizsgálva más úton, más ötleteket kell felvetni. A további megoldási elméletek kidolgozásában nagy szerepe lehet a korábbról már ismert megoldások összegyűjtésének, elemzésének, a tapasztalatok alkotó módon való felhasználásának. Amennyiben az új ötlet a tanácsadótól származik, akkor a megoldáshoz feltétlenül biztosítani kell minden információt. Ez folyamatos visszacsatolást követel.

Döntés

A döntésért minden esetben egyedül az ügyfél a felelős. Ennek a döntésnek megfelelően kell a tanácsadás folyamatát előkészíteni. Azért, hogy az ügyfél egy körültekintő, ésszerű döntést hozhasson, először értékelési szempontokat kell meghatározni. Az értékelési szempontok közös kialakítása nem teszi lehetővé a soron lévő feladatok manipulálását és elbagatelizálását. Az ügyfél a szükséges döntést csak ezt követően hozhatja meg.

Cselekvési terv

A jól megalapozott döntés után fontos, hogy azt a megvalósítást megelőzően még egyszer pontról pontra átbeszéljék. Ebben a kliensnek aktívan részt kell vállalnia, hogy teljesen megértse a megoldást, és ki tudja alakítani a folyamat egyes lépéseit. Ebben a szakaszban a tanácsadónak már visszafogottnak kell lennie azért, hogy megítélhesse, mennyire értette meg ügyfél a megoldási procedúrát, mennyire képes azzal megbirkózni. Egy javaslat végrehajtásánál gyakran a kicsinységek vagy a mellékes körülmények túlértékelése áthidalhatatlan akadályokhoz vezethet, ami újabb bizonytalanságot eredményez. A megvalósítási terv kidolgozásánál az ügyfélnek arra kell törekednie, hogy azt a gyakorlatba is átültesse. A tanácsadó ebben a szakaszban csak az ismeretlen nehézségekre kell rámutasson.

A megbeszélés

A megbeszélés eredményeként egy tényleges megegyezés jön létre, mely rögzíti a további feladatokat.

Eredményértékelés

A közös munka során elért eredményt értékelheti a tanácsadó, de értékelheti az ügyfél is. A tanácsadó elsősorban a folyamat és az eredmény értékelését végzi el, míg az ügyfél a terv gyakorlati megvalósítását és hasznosságát, illetve végeredményét értékeli.

14.8.2 Farmlátogatás

A szaktanácsadói munka tipikus alaphelyzete az, amikor a szaktanácsadó a gazdaságában keresi fel az ügyfelét, és a helyszínen folytat vele megbeszélést, ad tanácsot.

A szaktanácsadás gyakorlatában több évtizedes múlttal rendelkező nyugat-európai országokban az egyéni kommunikációs módszerek teszik ki a szaktanácsadók munkaidejének 60-70 %-át. A farmlátogatás nem csupán egy a sok kommunikációs módszer közül, hanem tulajdonképpen nem más, mint a gazda és a szaktanácsadó közötti kapcsolat alapját biztosító közös és kölcsönös munkavégzés. **A farmlátogatás alkalmával a szaktanácsadónak kiváló alkalma nyílik a gazda erőforrásainak, elvárásainak, szükségleteinek a lehető legpontosabb feltárására.** A farm egyre mélyülő átvilágítása révén a tanácsadó alaposan megismerheti a gazda munkamorálját, gondolkodásmódját, emberi és gazdálkodói értékítéletét, a családi kohézió szerepét a termelő tevékenységben. Ugyanakkor az ügyfél számára is fontos, hogy beszélgessen egy olyan szakemberrel aki kívülről, az "idegen szem kritikájával" szemléli gazdaságát. Amikor a gazda a szaktanácsadóban egy széles szakmai ismeretekkel rendelkező, megbízható, segítőkész embert ismer meg, további szakmai kapcsolatuk felhőtlené, az ügyfél nyitottabbá válik az adott tanácsok alapos megfontolására és elfogadására.

A módszer további előnye, hogy az általában **befelé forduló gazdálkodói réteg leginkább a saját üzemi miliójében képes kitérni**, így elmondani a termelő tevékenység szűk keresztmetszeteit, aktuális nehézségeit. Ösztönzőleg hat még, ha a szaktanácsadó magabiztosságot, hitelességet, empátiát és alkalmazkodó képességet mutat. A szaktanácsadó irodák gyakran hajlamosak azt a hibát elkövetni, hogy csak a gazdára, a családfőre koncentrálnak a figyelmüket, noha legtöbbször a család a fontosabb egység. A gazdaság felkeresése során a szaktanácsadónak jó alkalma nyílik a családi hierarchia és a többi családtag megismerésére.

Vitathatatlan tény tehát, hogy **a farmlátogatás az első számú és leghatékonyabb tanácsadói módszer.** Természetesen ez a módszer sem kizárólagos, hiszen a szaktanácsadói szolgálat korlátozott kapacitása miatt így csak viszonylag kis számú ügyféllel tud a szaktanácsadó kapcsolatot építeni, illetve munkakapcsolatot fenntartani. Mindebből az is ered, hogy ez a típusú egyéni kommunikáció a legköltségesebb módszerek egyike. A 14.5 táblázatban a

farmlátogatás előnyeit és hátrányait szedjük pontokba.

14.5 táblázat: A farmlátogatás előnyeit és hátrányai

Előnyök	Hátrányok
Az ügyféllel saját munkakörnyezetében találkozunk	Költséges módszer
Az egyéni igények pontosan feltárhatók	Korlátozott ügyfélszám
A vállalkozási erőforrások és a környezeti jellemzők alaposan átvilágíthatók	Időigényes előkészítés
Megismerhető a család, mint termelőegység	
„Testre szabott” szaktanács adható	
Tartósan jó munkakapcsolat alakul ki	
A bizalom és szakmai hitelesség növelhető	

A következőkben ismertetjük a szaktanácsadónak az ügyfelekkel a farmlátogatáson való találkozás előkészítése és lebonyolítása során, valamint a találkozást követően jelentkező főbb teendőit.

A farmlátogatás előkészítése

Az előkészítés során a következő lépéseket kell megtenni:

- Tisztázni kell a találkozás helyét és idejét.
- Át kell nézni az ügyfélről rendelkezésre álló adatokat - hivatali aktákat stb. -, ha vannak ilyenek.
- Konzultálni kell a hivatali kollégákkal az ügyfél családjáról.
- Mérlegelni kell, kit tudna az ügyfél családjából hasznosan bevonni a beszélgetésbe.
- Informálódni kell a kliens szándékairól.
- Meg kell ismerni az összes idevonatkozó szociális és gazdasági információt.
- Rendelkezni kell a megfelelő tervekkel, pályázati/jelentkezési nyomtatványokkal stb.
- El kell dönteni a beszélgetés során alkalmazandó módszert.
- Megfelelő környezetet kell biztosítani a beszélgetéshez.

Az egyéni kommunikáció sajátos, nagy figyelmet és még gondosabb előkészítést igénylő szakasza az első, **bemutakozó farmlátogatás** megtervezése és lebonyolítása. A bemutatkozó látogatással kapcsolatban hasznos lehet egy helyi, köztisztviselőben álló személytől (polgármester, gazdaköri vezető stb.) a bemutatásban való segítség kérése.

Az első bemutatkozás során a tanácsadó által követendő viselkedés szempontjai a következők:

- A látogatás ne meglepetésszerűen, hanem előre egyeztetett, a gazda számára megfelelő időben történjen.
- Udvarias bemutatkozás után röviden ismertesse szakmai hátterét és elképzeléseit.
- Találja meg a gazdával a közös kommunikációs hullámhosszt, próbáljon meg jó benyomást kelteni, magabiztosságot, megbízhatóságot, szakmai lelkesedést su-

- gározni.
- Próbálja meg a farmot a "gazda szemével" is látni.
- Tárja fel a környezeti, a technológia, a gazdasági és a szociális környezet főbb jellemzőit. Már az első alkalommal diagnosztizálja, hogy milyen elsődleges problémák megoldására van szükség.
- Az első alkalommal mindenképpen kerülje az éles kritikát, szorítkozzon a helyzet analizálására.

A látogatásra való felkészülés részletes tennivalóit a következő összeállítás tartalmazza:

1. Helyesen tudom a meglátogatott gazda nevét?
2. Megfelelő-e a megjelenésem?
3. Van határozott okom a látogatásra?
4. Tudom biztosan, hogyan fogom elérni a célomat?
5. Van-e kitöltött ténymegállapítási űrlapom?
6. Van-e listám azokról a kérdésekről, amelyeket várhatóan felteszek?
7. Kidolgoztam-e valamilyen bevezető stratégiát a gazda figyelmének megragadására?
8. Kidolgoztam-e a javaslatomra legalább három hasznossági érvet?
9. Alá tudom-e támasztani állításomat nyilvánvaló érvekkel?
10. Van-e valamilyen bizonyítékom vagy vizuális eszközöm, amely segít a "termék" eladásánál?
11. Vannak-e minősítő kérdéseim annak tesztelésére, hogy a gazda mennyire értett meg?
12. Van-e valamilyen kipróbált záró megjegyzésem?
13. Felkészültem-e az esetleges ellenvetésekre?
14. Van-e még valami, amit megtehetnék, hogy az ügyfeleimnek nagyobb hasznára lehessenek?

A konzultáció lefolytatása

Az egyik legfontosabb tanácsadói feladat a konzultációnak előre meghatározott módon történő levezetése. Rendkívül lényeges az empátia, a beszélgető partnerrel szemben tanúsított maximális figyelem és megértés.

A gazdálkodó udvarias üdvözlése után könnyed beszélgetésbe kell kezdeni. **Növelni lehet a gazda bizalmát** a beszélgetés környezetében lévő érdekesség megdicsééréssel (pl. virágoskert, épület, berendezés stb.). Ezt követően pontosan és világosan meg kell határozni a beszélgetés okát, célját, elvárásait. Fel kell „térképezni” a gazda lehetséges elképzeléseit is. Amennyiben a tanácsadó és ügyfele elvárásai közel esnek egymáshoz, a beszélgetés további menete jó mederbe kerül.

A beszélgetés első szakaszában tisztázni kell a rendelkezésre álló időt.

A tárgyalandó téma ismeretében a tanácsadónak javaslatot kell tennie arra, hogy a családból ki legyen még jelen a beszélgetésen.

A **helyzetelemzésben**, a gazdálkodás szűk keresztmetszeteinek feltárásában logikusan egymásra épüljenek a tanácsadó gondolatai. Igazán akkor hatékony a munkájuk, ha az ügyféllel együtt, közösen ismeri fel a problémákat. Ez segíti a gazdát gondolatainak, érzelmeinek őszinte és reális megfogalmazásában. A szaktanácsadó ne csak azt mondja el miben tud segíteni, hanem azt is, hogy az adott helyzetben mire van szükség. Legyen független, semleges a megoldási alternatívák lehatárolásában, kerülje az ügynöki szerepjátékot. A kritikai észrevételek megfogalmazásakor kerülje az agresszív, sértő, lekezelő stílust. Kritikáját lehetőleg a gazdaság pozitívumai közé "csomagolja be". Kerülje az együttérzést, a gazda sajnálatának túl-

hangsúlyozását. Lehetőleg kerülje a problémák és az azok elhárítására irányuló alternatívák teoretikus, túlságosan elméleti megközelítését.

Nem szabad túl sok kérdést feltenni a gazdának. Közöttük is feltétlen kerülni kell a hipotetikus kérdéseket (pl. "Mi lenne, ha..." "Mit tenne Ön akkor, ha..."). A **gondolkodtató** típusú kérdések, a logikus magyarázatok, a periodikus összefoglalások jól ösztönzik a konkrétumok reális megfogalmazását. A konzultáció kezdeti szakaszában a fő hangsúly azon legyen, hogy a tanácsadó segítse az ügyfelet saját ötleteinek, szabad, kötöttségektől mentes intuíciónak fölfedezésében. Miután az ügyfél – természetesen az előre felkészült szaktanácsadó segítségével - rájön a szükséges lépésekre és megfogalmazza a tennivalókat, a tanácsadó ajánlásokat tehet a lehetséges megoldásokra és azok ütemezésére. Az adott tanácsnak specifikusnak, az adott ügyfélre "szabottnak" kell lenni, kerülni kell a szaktanácsadói sablondöntéseket és sémákat. A döntések, a megállapodások és a tanácsok írásos rögzítése hatékonyan segíti az emlékezést.

A konzultáció zárásaként közösen meg kell határozni a **további kapcsolattartás** módját és várható időpontját. Amennyiben egy fontos kérdésben nem sikerült közös álláspontra jutni, egy nem túl távoli időpontra kell új konzultációs lehetőséget meghatározni. A beszélgetés akkor éri el a célját, ha a gazda a konkrét probléma megoldásával kapcsolatban el tudja dönteni, hogy mit kell tennie, illetve mi az amit feltétlenül el kell kerülnie.

A konzultációt követő teendők

A látogatást követően a szaktanácsadóra több hivatali feladat is hárul. A találkozás után fontos, hogy az ügyfélre vonatkozó néhány **lényeges tudnivalót írásban rögzítse**, részben saját maga, részben a szaktanácsadói nyilvántartás számára. Az alapinformációk adminisztrálásán túl, az írásos feljegyzéseknek még a következőkre kell kiterjedniük:

- a megtárgyalt probléma,
- a szaktanácsadó véleménye a problémáról (beleértve az ajánlott megoldásmódot),
- az ügyfélnek adott konkrét tanácsok, javaslatok,
- a szaktanácsadó feladatai a megoldás érdekében,
- az egyéb szervezetek, közreműködők vagy témaspecialisták megnevezése,
- a következő találkozó tervezett témája és időpontja.

A további munkakapcsolat szempontjából rendkívül lényeges, hogy a szaktanácsadó a vállalt határidőn belül felelősséggel tegyen eleget minden ígéretének, ne feledkezzen el a konkrét megállapodásokról. Amennyiben a megbeszélés során olyan kérdéseket érintettek, melyben a szaktanácsadó nem rendelkezik kellő szakmai ismerettel, keresse fel a régió témaspecialistáját és kérjen tőle segítséget.

A megszerzett adatokat a családi intimitás megsértése, a túlzott részletesség igénye nélkül kell kezelni. Törekedni kell a gazda által közölt **adatok valóságtartalmának**, pontosságának - nem tola-kodó formában való – ellenőrzésére.

14.9 Csoportos ismeretátadási módszerek

A szaktanácsadói kommunikáció hatékonyságának egyik kulcskérdése, hogy a tanácsadó munkája során hány ügyféllel képes kapcsolatot tartani. A fejezet a csoportos módszereket ismerteti.

Alfejezetek:

14.9.1 Az előadás

14.9.2 Bemutatók szervezése

14.9.3 Csoporttalálkozók szervezése, vitairányítás

14.9.4 Az írás, mint kommunikáció

14.9.5 A tömegkommunikációs csatornák és az információs technológia használata a szaktanácsadásban

14.9.6 Interjúalanyként történő tájékoztatás

14.9.7 A szaktanácsadó riporter szerepe

14.9.8 Kerekasztal beszélgetés résztvevőjeként vagy vezetőjeként való szereplés

Noha az egyéni kommunikáció, a farmlátogatás során a legtökéletesebb az új ismeret átvétele, vitathatatlan hátránya viszont, hogy sok időt vesz igénybe és viszonylag szűk ügyfélkört érint. Ez is igazolja azt az elvet, hogy a konkrét tanácsadói munkában a kommunikációs módszerek színes kombinációjával, a programcéloknak legmegfelelőbb elemek kiválasztásával és alkalmazásával kell élnünk. Az továbbiakban a csoportosan alkalmazható kommunikációs módszereket tesszük a vizsgálat tárgyává, részletesen elemezve az előadás, a csoportos munka, a gyakorlati bemutatók szervezését és azok megtartásával kapcsolatos kívánalmakat.

14.9.1 Az előadás

A szaktanácsadó munkájában igen gyakran jelentkezhethet az a feladat, hogy a helyi gazdák egy csoportjának, vagy akár **nagyobb hallgatóságnak** (pl. faluközösségnek) kell információt szolgáltatni. Vitathatatlanul az előadás a kommunikáció egyik leggyakrabban alkalmazott módja. E ténynek mély történelmi gyökerei vannak. Az ókori görög demokráciában az új ismeret elsajátításának legismertebb módja a dialektikus vita volt. Számos egyetemes értékű képzőművészeti alkotás örökölte meg *Platón* és *Arisztotelész* filozofikus vitáját, melynek mindig voltak olyan szem- és fültanúi, akik a nagy géniuszok érveit, álláspontját tehették magukévá vagy elutasították azt.

Az ókori Rómától a középkoron át napjainkig viszont az előadás vált a legfontosabb oktatási formává. Ez esetben az adott téma mestere, professzora a megjelent hallgatóknak mondja el ismereteit. Közép-Európában a didaktikában a porosz út vált egyeduralkodóvá, amely egyértelműen az előadásra, mint kommunikációs módszerre alapoz.

Az előadásnak vitathatatlan előnye, hogy **jól előkészíthető**. Az előadó, ha megfelelő ideje van az előadásig, alaposan felkészülhet, logikusan felépítheti azt, elpróbálhatja mondanóját és olyan segédeszközöket készíthet, amelyek az ismeret elsajátítását megkönnyítik. Az előnyök sorában ismét emeljük ki, hogy az előadással egy időben sok embert, nagy közönséget lehet informálni bizonyos új ismeretekről, eseményekről.

Az említett előnyök mellett sajnos az előadásnak, mint kommunikációs módszernek számos olyan hátránya is van, amely a szaktanácsadásban kizárólagos használatát lehetetlenné teszi. Az előadás során a kommunikáció általában **egyirányú folyamat**. A klasszikus előadásban a hallgatóság többnyire passzív marad, a nagyobb létszám miatt szerények a lehetőségek arra, hogy egy-egy résztvevő kiegészítést tegyen, vagy épp rákérdezzen egy számára kevésbé érthető témakörre. A közönség válaszreakcióira csupán akkor kerülhet sor, ha ez előadó az előadást kérdésekkel szakítja meg.

A hátrányok sorában kell megemlíteni, hogy az előadás mind az előadó, mind a hallgatóság részéről fárasztó kommunikációs folyamat. A szaktanácsadói előadások során azt is figyelembe kell venni, hogy a gazdálkodók viszonylag ritkán vesznek részt hosszabb előadásokon, koncentráció képességük az idő előre haladtával csökken. A tanulási folyamat szempontjából meg kell jegyeznünk, hogy az előadás alatt a hallgatóság nehezen képes rögzíteni, visszaidézni az elmondottakat.

A gyakorlati megfigyelések szerint a fenti tényezők azt eredményezik, hogy a felnőtt **hallgatóság figyelme 15-20 perc intenzív figyelés után rohamosan csökken**. Mindezeket figyelembe véve elmondható, hogy az előadás a kommunikáció hatékony eszköze csak akkor lehet, ha nagy gonddal, lelkiismeretesen és minden részletre kiterjedően megtervezik, illetve

előkészítik.

Az előadás megtervezésekor a következőket kell figyelembe venni:

- a közönség összetétele, jellemzői,
- az előadás célja,
- a témakör meghatározása,
- a rendelkezésre álló idő,
- az előadás helye.

A közönség

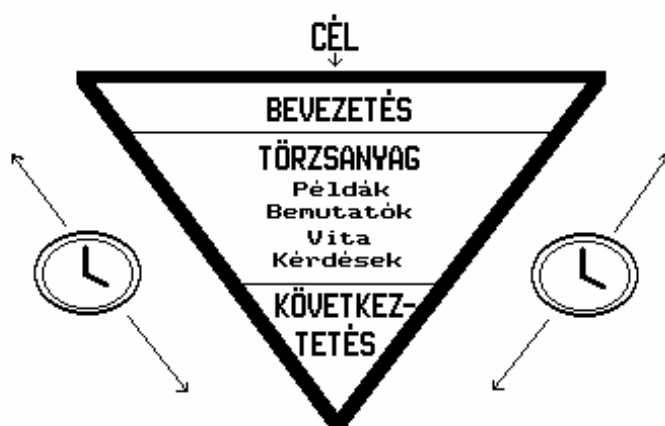
A felnőtt hallgatóság és az iskolás korúak számára tartott előadások tervezésében és előkészítésében lényeges különbségek fedezhetők fel. Az iskolás korúak esetében az előadás szervezésének fő kérdése maga a konkrét tananyag. A felnőtt oktatásban a tananyagnál fontosabb a hallgatóság igénye. Az igény felmérésében a **közönség ismerete**, összetételének, jellemzőinek, tudásszintjének feltárása a legfontosabb kiinduló pont. Az előadó számára nélkülözhetetlen az a háttér információ, mely kitér arra, hogy kik számára kell előadást tartani, mi a hallgatóság elvárása az adott témával kapcsolatban, támogató, vagy ellenző lesz a hallgatóság hozzáállása. Fontos az is, hogy milyen jellegűek a megtárgyalandó témával kapcsolatos korábbi tapasztalataik. Nem árt előre gondolni azt sem, hogy várhatóan milyen mértékben képes a hallgatóság elsajátítani, megérteni és magáévá tenni a tárgyalt témát.

A következőkben pontszerűen összefoglaljuk a felnőtt hallgatóság főbb jellemzőit, melyek figyelembevétele a szaktanácsadói kommunikációban különösen javallott.

A felnőtt hallgatóság jellemzői:

- eltérő iskolázottság, tudásszint, szakmai tapasztalat,
- eltérő tanulási motivációk,
- céltudatosság (azonnali célkitűzései vannak),
- kritikus hozzáállás,
- jelentős magatartásbeli különbségek,
- csoportonként eltérő korösszetétel,
- csökkent koncentráció képesség (több szünetet igényelnek).

A fentiek ismerete alapjaiban befolyásolhatja az előadás felépítését, az előadó hozzáállását és a téma megközelítését. Az előadás szerkezetét a 14.2 ábra mutatja be.



14.2 ábra: Az előadás szerkezetének sematikus vázlata

A cél

Az előadás megtervezésének egyik legfontosabb feladata az előadás céljának pontos megfogalmazása. Az előadónak tudnia kell, hogy **mit kíván a közönségével az előadás során megismertetni, az előadás végére megértetni** és lehetőleg elfogadtatni. A világos célkitűzés, egyértelmű és következetes irányt szab, és így elkerülhető minden a tárgyhoz nem szorosan tartozó, felesleges információ.

A szaktanácsadói munka során a tanácsadó feltárja, átvilágítja az adott régió gazdasági helyzetét, analizálja tényleges ügyfelei gazdasági és szociológiai környezetét. E feltáró munka eredményeként tudja meghatározni azokat a problémákat, amelyek az adott régióban a mezőgazdasági vállalkozások működését, fejlődését nehezítik.

Az oktatási célokat a tényleges ügyfelek előtt tornyosuló problémák megoldásának, elhárításának érdekében, de a realitások talaján maradva kell megfogalmazni. Az oktatási cél tehát a **"mi van most és a mi kellene, hogy legyen"** információs szakadék betöltése. Ez azért különösen nehéz tanácsadói feladat, mert a gazdálkodók rendszerint nem, vagy nem pontosan juttatják kifejezésre oktatással kapcsolatos igényeiket. A szaktanácsadónak az ügyfél rendszeres megfigyeléséből és a visszajelzéséből leszűrt információk alapján kell az adott régió és az adott célcsoport oktatási céljait összeállítani.

A témakör

Az előadás konkrét témájának kiválasztásakor a fő vezérelv a: "keveset de jól, mint sokat, de rosszul" legyen. Sajnos gyakran megfigyelhető, hogy az előadók "túl sokat próbálnak markolni", azaz túl hosszán és részletesen foglalkoznak a számukra jól ismert - és ezért feltehetően kedvenc - tématerülettel. Az előadásokra való felkészüléskor az előadó ne abból induljon ki, hogy mennyi mindent tudna a témáról mondani, hanem, hogy **mennyit szükséges feltétlenül elmondani** az előadás konkrét témájának megértéséhez, az információk elsajátításához. Tehát a: "Mennyit beszélhetek?" "Mennyit kell beszélnem?" kérdések közül az előkészítéskor az utóbbi a fontos. A téma kifejtésekor az előadásban a szaktanácsadónak praktikus tömörségre, a tartalom és az előadásmód, a stílus egységére kell törekedni.

Az idő

Az előadás időpontja és praktikus időtartama rendkívül kritikus tényező az előadással kapcsolatos érdeklődés felkeltésében és az előadáson belüli figyelem fenntartásában. A gazdák elfoglalt emberek és elképzelhető, hogy az előadásra egy fárasztó munkanap után érkeznek. Az **idő korlátozott volta** arra kényszeríti az előadót, hogy előadásában csak azokat az információkat ismertesse, amely szigorúan a tárgyhoz tartozik. Meglehetősen gyakori, hogy az előadó időzavarban kerül, az eredetileg egy órára tervezett előadás "parttalanná" válik. Az időkeretek tervezésekor mindenképpen vegye figyelembe, hogy a felnőtt hallgatóság érdeklődése egy adott előadáson fél óra elteltével jelentősen csökken. A gazdáknak tartott előadásokon gyakrabban kell szünetet tartanunk. A hosszabb szünetek arra is kiválóan alkalmasak, hogy a résztvevők "melegében" megvitassák az elhangzottakat, kialakuljon egy, a hallgatóságon belüli információ csere.

Az előadás előkészítésekor az időkeretek tervezésekor feltétlen lehetőséget kell hagyni a **kérdések feltevésére**, a hallgatóság reakcióira és ha szükséges kiegészítő magyarázatokra.

A gazdálkodó napi és szezonális időbeosztását ismerve nem mellékes az sem, hogy az év során mikor tervezünk oktatási programokat, előadássorozatot. A vegetációs periódusban, a tenyésztési munkacsúcsok heteire, hónapjaira csak a legszükségesebb esetben, a legaktuálisabb témában tartunk előadást. Az előadás konkrét időpontjának meghatározásakor vegyük figyelembe ügyfeleink munkarendjét. Általában az esti órák a legalkalmasabbak az előadások

megtartására, de a tenyészidei perióduson kívül gondolkodhatunk egyéb időpontokban is.

A hely

Könnyen belátható, hogy az előadás helyének, környezetének meghatározása sem mellékes az előkészítés fázisában. Az előadásra invitáló meghívóban pontosan, egyértelműen meg kell határozni az előadás helyszínét, valamint időpontját. Amennyiben egy alkalommal több előadást is tervezünk, adjunk tájékoztatást az oktatási program időrendjéről és az egymást követő előadások témájáról.

Az előadás helyszínével kapcsolatos legfontosabb kíváncsi, hogy az **komfortos, kényelmes legyen, lehetőleg ne zavarja meg semmi az előadás menetét**, ne vonja el semmi a hallgatóság figyelmét. Az olyan terem tekinthető ideálisnak az előadások megtartására, ahol minden meghívott kényelmesen helyet tud foglalni, alkalma nyílik az esetleges jegyzetelésre, megfelelő a világítás, a hangosítás. Téli időszakra tervezett előadásoknál gondoskodjunk a terem fűtéséről.

Amennyiben előadásunkban oktatástechnikai eszközöket használunk, győződjünk meg arról, hogy a terem alkalmas-e ezek használatára (pl. vetítés számára sötétíthető-e). A községi kultúrházak, iskolai termek, önkormányzati tanácstermek hazánkban az esetek többségében jól kielégítik az előadás helyével szemben támasztott kívánalmakat. Ehhez persze az is kell, hogy az említett termek korrekt kölcsönzési lehetősége a szaktanácsadó számára biztosított legyen.

Az előadás szerkezete

Az előadás klasszikus esetben három egymástól jól elkülönülő szerkezeti elemből: a bevezetésből, a fő rész tárgyalásból és az összefoglalásból áll.

A **bevezetéshez** tartozik a hallgatóság köszöntése és a bemutatkozás, amennyiben a szaktanácsadó első alkalommal találkozik közönségével. A bevezető mondatokkal az előadónak oldania kell a hallgatóság szorongását, esetleges féltelmét, vagy fenntartásait az ismeretlen tárgykörrel szemben. A hangulatteremtő kapcsolat kialakítás soha ne legyen modoros, fraternizáló, erőltetett vagy lekezelő hangnemű.

A bevezető részben egyértelműen, hangsúlyosan és tömören ismertetni kell az előadás célját és azokat az okokat, amelyekért a téma fontos a hallgatóság számára. Nem árt röviden utalni az előadás főbb szerkezeti elemeire, pontjaira, menetére. Lehetőleg kerüljük el azt az egyébként igen gyakori hibát, hogy túl bő bevezetést alkalmazzunk. A bevezetés időtartama az előadás tervezett időtartamának 5-10 %-át ne haladja meg.

A **tárgyalásban**, azaz az előadás fő részében kell a mondanivalónkat kifejteni. Ennek megtervezésekor különösen ügyeljünk arra, hogy az ismeretek közlésekor logikusan, témáról-témára építkezzünk. Gazdaközönség esetében rendkívül előnyös előadói fogás, ha a témát a hallgatóság mindennapi életéből ismert példákkal illusztráljuk. Ez jól segíti a megértést és az aktív reagálást az adott témával kapcsolatban. Az előadás nagyobb hatékonysága érdekében - ha a feltételek adottak - használjunk audio-vizuális segédeszközöket (pl. diaképeket, videófilmet, stb.). A fő rész tárgyalásakor egy-egy nagyobb, önálló szerkezeti elem ismertetését befejezve hagyjunk időt az esetleges kérdések feltételére, de ne engedjük meg azt, hogy a kérdések az előadás további tervezett menetét meggyúsítsák.

Lehetőleg soha ne fejezzünk be egy szaktanácsadói előadást tömör, pontszerű **összefoglalás** nélkül. Az előadás összefoglalásának fő célja a legfontosabb információk, a "kulcs-üzenetek" kiemelése és hangsúlyozása. Rendkívül lényeges, hogy a hallgatóságunk legalább az összefoglalást megértse. Mindig ügyeljünk arra, hogy rövid, "csattanós", lényegi összefoglalásra maradjon elegendő idő. A nyugati szaktanácsadásban elterjedt gyakorlat, hogy az előadás végeztével a hallgatók megkapják az elhangzottak tömör írásos összefoglalóját. Ez abban

segíti a gazdákat, hogy otthon újra át tudják gondolni az elhangzott információkat, fel tudják idézni az előadás "kulcsüzeneteit". Kerüljük azt a hibát, hogy az összefoglaló írásos anyagát az előadás előtt adjuk át a hallgatóságnak, ez figyelmüket lényegesen elvonhatja az előadástól.

Az előadás megtartása

Az előadások megtartásakor különösen ügyeljünk az egyszerű, világos, képszerű és tömör stílusra. **Kerüljük az áltudományos idegen kifejezéseket**, a túlságosan elméleti megközelítést. Általános szabály, hogy az előadás szövegét nem szabad felolvasni. Ügyeljünk arra, hogy matekommunikációnk segítse a mondanivaló megértését.

Az előadásmódnál rendkívül fontos, hogy **figyelmünk mindig a közönségre összpontosuljon** (ne a terem egy távoli szögletére), mert ezzel egyrészt aktív figyelemre ösztönözzük a hallgatóságot, másrészt ezzel az előadó pozitív hozzáállását, a téma iránti lelkesedését, magabiztosságát, hitelességét tudja bizonyítani. A folyamatos vizuális kapcsolattartás révén, az előadó képes mintegy a "szemekből olvasni" és ezáltal igazodni tud közönségéhez. A hallgatók szeméből kapja az előadó a legfontosabb visszajelzéseket.

Az előadó mozgása, pantomimikája, gesztikulációja, testtartása legyen harmonikus, semmiképp se zavarja az ismeretek elsajátítását. Proxemikánk, a választott hangerő és tónus igazodjon a terem méretéhez.

Végül a kezdő, kisebb előadási gyakorlattal rendelkező szaktanácsadók számára szeretnénk néhány praktikus tanáccsal szolgálni.

Az eddigiekből úgy hisszük egyértelműen kiderült, hogy nem egyszerű feladat egy nagy hallgatóság számára szakmai előadást tartani. Egyik kezdő előadó sem kerülheti el a lámpaláz érzését. Az előadás kezdetét megelőző idegfeszültség, izgalom sokszor elbizonytalanítja az előadót. A túlzott lámpaláz mindenképpen káros, zavarttá, logikátlaná, nehezen követhetővé teszi az előadást. A mérsékelt lámpaláz viszont vitathatatlanul segítheti a szellemi tevékenységet. Bizonyos gyakorlat után a lámpaláz beáll egy elfogadható, természetes szintre.

Kezdők számára javasolható, hogy csak olyan témában vállalkozzanak előadástartásra, melyben széleskörű ismeretekkel rendelkeznek. **Soha ne vállaljanak olyan előadást, melyben ismereteik felszíneseek**, hiszen ilyenkor hallgatóságuk irányukban tanúsított bizalma meginoghat. A lámpaláz oldásának egy igen praktikus módja, hogy tanuljuk meg kívülről az előadás néhány mondatát, gondolatát. A jól sikerült, frappáns nyitó gondolatok nagyban segítik az előadás további gördülékeny menetét. Nem árt az sem, ha az előadónak van humorérzéke, mellyel oldani képes a közte és hallgatósága közötti kezdeti feszültséget. Javasolható, hogy az előadó előre készítse el kis méretű papírlapokra, kartonkártyákra az előadás vázlatát, írja fel ezekre logikus sorrendben az előadás kulcsüzeneteit. A vázlat segítségével megakadás nélkül ellenőrizni tudja, hogy hol tart témájának kifejtésében, rövid szünet után az előre tervezett fonalon haladva folytathatja előadását.

Az írásvetítő és az egyéb audio-vizuális oktatástechnikai segédeszközök nagyban segítik a mondanivaló, az előadás témájának rögzítését, megértését, ugyanakkor az előadót is segítik az ismeretek logikus, egymásra épülő prezentálásában.

Egy előadás akkor igazán jó, ha az érzelem, az értelem és a célmegvalósítási akarat egységben van. Ez a harmónia az ami az előadó magabiztosságát, szakmai hitelét erősítheti ügyfeleiben.

Az előadás értékelése

A hallgatók magukban vagy egymás között általában értékelik a meghallgatott előadást. Tudományos értékelést természetesen nem végeznek, de képesek pontosan megállapí-

tani, hogy érdemes volt-e meghallgatni az előadást, vagy sem. A jobb előadások előkészítésében segíthet, ha ismerjük az előadás értékelésének főbb szempontjait.

A következő értékelő lap e szempontokat tartalmazza.

Az előadás értékelése		
	Az értékelés során	
	elérhető	elért
	%	%
1. Az előadás célja	10	
- Az előadás céljának tisztázása.		
- Milyen mértékben értette meg a hallgatóság a célokat?		
2. Az előadás tartalma	25	
- Bevezetés - Figyelemfelkeltő volt-e a bevezetés?		
- Felépítés - Összhangban volt-e a felépítés és a tartalom ?		
- A főbb pontok kapcsolódnak-e a megadott célhoz?		
- Megfelelő példákat alkalmazott-e az előadó?		
- Az előadás összefoglalása - volt-e egyáltalán összefoglalás?		
- Meghatározható volt-e a tartalom?		
3. Az előadásmód	20	
Az előadó		
- látható lelkesedése,		
- érezhető őszintesége,		
- kontaktusteremtő készsége,		
- a hallgatóságnak beszél, és mindig a hallgatóság szemébe néz,		
- mimikája segíti az előadást,		
- testtartása (pozitív vagy negatív aspektusok),		
- megbízhatósága.		
4. Nyelvezet	10	
- Megfelelő volt-e a nyelvezet a hallgatóság számára?		
- Tiszta, érthető beszéd - jó kiejtés.		
- A beszéd gyorsasága - túl gyors vagy túl lassú.		
5. Vizuális eszközök	15	
- Az alkalmazott vizuális eszközök minősége.		
- Hatékony módon alkalmazta-e a vizuális eszközöket?		
- Használhatott volna-e más vizuális eszközöket?		
6. A hallgatóság részvétele	10	
- Volt-e lehetőség a hallgatóság bevonására?		
- Érdekelte-e a hallgatóságot az előadás tárgya?		
7. Az előadáson kiosztott anyag	10	
- Volt-e az előadásnak írásos összefoglalója?		
- Összhangban volt-e az előadás tartalmával?		
- Az anyag megfelelő külalakkal bírt-e (fejléc, sorköz, tördelés stb.)?		
Összesen:		100

Az előadás végén az előadó megkérheti a hallgatóságot, hogy röviden értékelje az elhangzottakat. Objektív eredményt kap, ha az értékelést írásban tehetik meg a hallgatók. Az oktató a hallgatói visszajelzéseket értékelve lemérheti előadása sikerét, egyben információt kap arról, hogy mely területen kell javítania módszereit.

14.9.2 Bemutatók szervezése

A mezőgazdasági szaktanácsadás módszerei között a **hatékonyság szempontjából a farmlátogatást a bemutatók követik**, amelyekre általában a farmlátogatásokat követően kerül sor, miután a szaktanácsadó megismerte a kliensi köre gazdálkodásában gyakran előforduló problémákat, és tanácsait szeretné szemléletesen alátámasztani.

A bemutatók alatt vagy után gyakran csoportos vita alakul ki, amely a gazdálkodókat gondolkodásra, a látottak értékelésére és a következtetések levonására készíti, ezért a bemutatóra olyan gazdálkodókat kell meghívni, akik azonos problémákkal küszködnek, illetve hasonló célokat akarnak elérni.

A bemutatók előkészítése

A bemutatók gondos előkészítése megteremtheti a sikeres lebonyolítás feltételeit, csökkentheti a váratlan (zavaró) tényezők kialakulását. Az előkészítés során a következőkben tárgyalt lépéseket célszerű megtenni.

A bemutató céljának meghatározása

A bemutatók szervezésének két fő célja lehet:

- az elért eredmények bemutatása,
- újdonságok szemléltetése.

A gazdák számára fontos, hogy megismerjék a mások által alkalmazott módszereket, illetve elért eredményeket. Ezáltal felmérhetik saját gazdaságuk teljesítményét, az általuk alkalmazott módszereket, a fejlesztési irányokat és lehetőségeket. Ugyanilyen fontos számukra az **újdonságok megismerése** is. Míg az eredmények bemutatása a kevésbé innovatív gazdák felzárkózását segíti elő, addig az új módszerek bemutatása a vállalkozó szelleműek előrehaladását (az előnyük növelését) támogatja.

A bemutató célcsoportjának és időpontjának eldöntése

A célcsoport meghatározása eldöntheti a bemutató sikerét. Azokat célszerű meghívni, akik megoldást találhatnak (tapasztalhatnak) problémáikra, illetve továbbadhatják (közvetíthetik) az ott látottakat. A bemutatók időpontját a téma – felmerülés-, illetve szemléltethetőségbeli – aktualitása határozza meg.

A bemutató céljait segítő üzenetek és információk kiválasztása

A szaktanácsadó az általa közölni kívánt fontos üzeneteket egy bemutatóba ágyazva nagyobb hatékonysággal tudja eljuttatni a gazdálkodókhoz. Elsősorban tehát a közölni kívánt üzeneten van a hangsúly.

A bemutató gazdaság kiválasztása

A bemutató sikerének záloga a megfelelő mintagazdaság kiválasztása. Ennek főbb szempontjai a következők:

- a bemutató gazdaságnak jól kell reprezentálnia a célközönség jelentős részének gazdaságában uralkodó viszonyokat,
- a kiválasztott gazdaságban be lehessen mutatni a vizsgált módszer vagy technológia döntő hányadát,

- a bemutatót tartó gazdát érdekeltté kell tenni a program sikerében és ő rendelkezzen a gazdacsoportok "szórakoztatásához" megfelelő eszközökkel,
- a bemutatót végző gazda – eredményei, tapasztalata, emberi jellemzői alapján – elfogadható legyen a célközönség többségének számára,
- a bemutató gazda jó munkakapcsolatban legyen a szaktanácsadóval,
- a bemutató gazdaság könnyen megközelíthető legyen,
- a helyszínen a higiéniai feltételek biztosítva legyenek.

A bemutató gazdaságra vonatkozó adatok megismerése

A szaktanácsadónak ismernie kell a bemutatandó gazdaságra vonatkozó fontosabb adatokat. A rögzítésre kerülő jellemzőket a gazdaságban végzett tevékenység, a termelés profilja határozza meg.

Példaként említve egy tehenészeti telep jellemző adatai a következők lehetnek:

- fizikai adatok; a gazdaság mérete, az állatok száma, a takarmánytermő terület nagysága stb.,
- teljesítményre vonatkozó adatok; a tejhozam, a borjúszaporulat, a tömeggyarapodás stb.,
- a gazdaság fejlesztésének kulcsidőszakai; a beruházás kezdete, a kivitelezés első, második, harmadik üteme stb.,
- a látogatás idején alkalmazott tartási és egyéb technológiák; zárt, kötetlen tartásmód, monodietikus takarmányozás stb.,
- a gazdaság működtetésének állandó és változó költségei, a beruházás megtérülési ideje; kiadások, bevételek stb.

A gazdaságra vonatkozó adatokat a demonstráció után célszerű egy-egy lapon a bemutatón résztvevőknek kiosztani.

A bemutató lefolyásának megtervezése

- A csoport érkezésétől a távozásig, lépésről-lépésre meg kell tervezni a tennivalókat.
- A bemutató gazda tájékoztatása a bemutatón való szerepéről.
- El kell dönteni, hogy a tájékoztatás mely pontjait ismerteti a vendéglátó gazda, és melyeket maga a szaktanácsadó. A gazdát engedni kell szerepelni!
- A bemutatón alkalmazandó módszerek kiválasztása.
- A bemutató céljától függően kell alkalmazni és kombinálni a grafikonok, a poszterek, az élő példák és a bemutatás eszközeit.
- A szükséges útmutatók elkészítése.
- A bemutató hatékonyságát a kiosztott írott anyag növelheti. Az írásos anyagnak a tanácsadó fontosabb üzeneteit és megállapításait kell tartalmaznia.

A bemutató levezetése

A bemutató alatt a témakörrel kapcsolatban annyi információt kell átadni, amennyi annak megértéséhez feltétlenül szükséges. „Tudományoskodással” a gazdákat csak össze lehet zavarni, és el lehet őket riasztani az újdonságok bevezetésétől, alkalmazásától.

A bemutatók levezetésének javasolt vázlata a következő:

- a bemutató céljának és lefolyásának ismertetése,
- a bemutató terv szerinti levezetése,
- a résztvevők kérdéseinek megválaszolása,
- a fő pontok összefoglalása,
- a szükséges segédanyagok és ismertetőik kiosztása,

- köszönetnyilvánítás a tulajdonos segítségéért, valamint a résztvevők aktív közreműködéséért,
- az addig ismeretlen résztvevők nevének és címének megszerzése (mert ez elősegítheti a későbbi kapcsolattartást, illetve a következő bemutató megszervezését).

Egyes bemutatók alkalmával a tanácsadónak **gyakorlati, vagy módszertani ismereteket is át kell adnia hallgatóinak**. Ennek szakszerű lebonyolítása fontos tényező lehet a gazdák meggyőzésében. Az újdonságok gyakorlati fogásainak elsajátításával könnyen megkedvelhetik azokat.

A *gyakorlati bemutatók* lefolytatásának szempontjait a következőkben foglaltuk össze:

- a hallgatóság felkészítése;
 - a manuális gyakorlattal összekötött bemutató céljának ismertetése,
 - a résztvevőknek a bemutatandó témáról meglévő ismereteinek a „felderítése”,
 - a hallgatók tájékoztatása arról, hogy mit fognak hallani, látni és mit kell tenniük,
- visszajelzés kérése arról, hogy a résztvevők jól hallják és látják az eseményeket;
 - a gyakorlati bemutató minden fázisánál vázolni kell azt, hogy a tanácsadó éppen mit és miért tesz,
 - a gyakorlati bemutató lépései jól tervezettek legyenek, és logikus sorrendben kövessék egymást,
 - biztosítani kell a bemutató helyének zavartalanságát, lehetőség szerint el kell távolítani a figyelmet elterelő dolgokat,
 - biztosítani kell, hogy a résztvevők gyakorolhassák a bemutatott módszert,
 - ellenőrizni kell, hogy minden résztvevő képes-e a feladat végrehajtására.

A bemutatók szervezése lehetőséget ad újabb ügyfelek toborzására is, ezért a tanácsadónak mindent meg kell tennie, hogy elnyerje a gazdák bizalmát. Ha az általa ismeretlen tevékenységet kell továbbadnia elméletben vagy gyakorlatban, célszerű a témához jól értő specialistát meghívni ennek végrehajtásához.

14.9.3 Csoporttalálkozók szervezése, vitairányítás

A szaktanácsadás módszerei közül azok, amelyek alkalmazásakor a tanácsadó egyénileg foglalkozik a gazdákkal, jelentős anyagi ráfordítást igényelnek. Sokkal kevesebb költség merül fel akkor, ha a hasonló vállalkozásban érdekelt gazdák összegyűlnek, és csoporttalálkozón beszélnek meg problémáikat, keresik a jobb megoldási lehetőségeket. A csoportok kialakítását általában a szaktanácsadó kezdeményezi, **ismerve a többséget foglalkoztató gondokat**. A csoportokat háromféle céllal lehet kialakítani:

- az *információs csoportok* létrehozásának célja valamilyen, a többséget érintő ügyben tanács szolgáltatása,
- a *vitacsoport* esetében nemcsak az információtovábbítás a cél, hanem e csoportban az adott információk feldolgozása és értékelése is cél, ezért ez az információs csoportoknál sokkal hatékonyabb, ugyanis a résztvevők aktív részesei a megoldás keresésének,
- az *üzleti csoport* kialakításának célja az értékesítési, beszerzési tevékenység (az üzlet) összehangolása.

Valamennyi csoportban végzett tevékenység a gazdák hasznán túl jelentős információval látja el a szaktanácsadót is. A fejlett országokban lefolytatott vizsgálatok feltárták, hogy a tanácsadó a hozzá eljutó információ jelentős részét a gazdáktól szerzi meg. A csoportmunka végzése során annak hatékonysága az elsőrendű követelmény. Ennek érdekében a következő szempontokat célszerű figyelembe venni:

- a csoport kialakításának alapja az azonos érdeklődési kör,
- a csoportot konkrét céllal kell összehívni,
- a csoportmunkába csak a konstruktív gazdákat célszerű meghívni,
- el kell kerülni az alacsony színvonalú vitákat,
- a csoporttalálkozókat a megvitatandó téma (pl. termelési folyamat) kritikus időszakaira kell tervezni, mert az elősegítheti a részvételi hajlandóságot.

Az előzőekben felsorolt szempontok figyelmen kívül hagyásával csökken a résztvevők száma. A csoportmunka céljának tisztázása nélkül és a veszekedéssé fajult vita miatt a gazdák hamar szétszélednek.

A hatékony csoportmunka kialakítása és vezetése érdekében az eddig tárgyaltakon kívül a tanácsadónak tisztában kell lennie a vitairányítás azon fortélyjaival is, amelyeket a következőkben rendszerbe foglaltnak ismertetünk.

Felkészülés a vita levezetésére

A vita levezetése sokkal komolyabb felkészülést igényel, mint ahogyan azt sokan feltételezik, illetve gyakorolják. A következőkben a felkészüléssel kapcsolatos tennivalókat soroljuk fel.

A vita céljának meghatározása

A tanácsadó legyen tisztában a vita céljával, a vita végén várható eredménnyel. Ennek ismerete segíti őt abban, hogy a beszélgetés a kívánt mederben haladjon.

A témakör pontos, tömör meghatározása

A felkészülés során össze kell gyűjteni a témával kapcsolatos minden információt, melyeket logikai sorrendbe kell rendezni.

Az összehívott csoport elemzése

Lehetőség szerint fel kell tártani, hogy a csoport tagjai mit gondolhatnak, tudhatnak és érezhetnek a témával kapcsolatban. Számításba kell venni a lehetséges ellenvetéseket és konfliktushelyzeteket.

Részletes vitavázlat (napirend) készítése

El kell dönteni, hogy a téma mely aspektusait szükséges a csoport figyelmébe ajánlani, azokra mennyi időt lehet fordítani. Előre el kell készíteni a bevezető megjegyzéseket. Legyen egy jól átgondolt nyitó kérdés, de a vita minden szakaszához megfelelő kérdéseket kell feltenni.

A csoporttalálkozó feltételeinek biztosítása

Ellenőrizni kell, hogy a csoport tagjait időben tájékoztatták-e a találkozó időpontjáról és helyéről. Gondoskodni kell a találkozó sikeres lebonyolításához szükséges felszerelés, jegyzetek, audiovizuális eszközök beszerzéséről.

A vita lefolytatása

A csoporttalálkozó alkalmával általában a szaktanácsadó vezeti le a vitát. Összeszkott csoport esetében ez nem feltétlenül szükséges, sőt a tanácsadónak nem kell mindenkor részt vennie a vitákon. A tanácskozás után azonban célszerű a tanácskozás jegyzőkönyvét vagy a megvitatott témakörök listáját elkérni.

A vita levezetésének vezérfonalát a következőkben részletezzük.

Vitaülés kezdete

A gyűlést a meghirdetett időben kell elkezdni. Fel kell oldani a szerepléshez nem szokott résztvevők feszélyezettségét, különben a szüksésvú válaszok vontatottá teszik a vitát.

Vitaindítás

A szükséges bemutatkozások és baráti szavak után el kell mondani az összejövetel célját, és ismertetni kell a vita folyamatát. A napirendet egy egyszerűbbnek tűnő témával célszerű kezdeni, melynek gyors megoldása segít feloldani a még meglévő feszélyezettséget, és a sikerélmény aktívabb részvételre ösztönzi a megjelenteket.

Vitairányítás

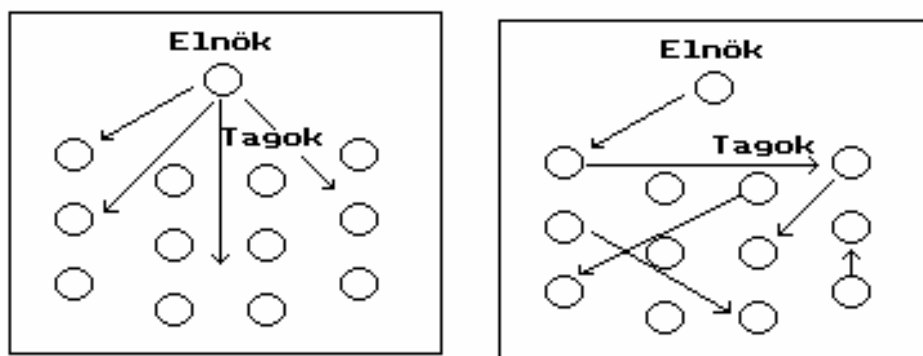
A vitalevezető ragaszkodjon a napirend betartásához. Ösztönözni kell az összes jelenlevő aktív részvételét. Fontos, hogy az elnök olyan helyre üljön, ahonnan mindenki látható. Figyelmeztetni kell a túl beszédes tagokat a lényeg közlésére. Nem szabad megengedni, hogy néhányan monopolhelyzetbe kerüljenek. Tilos a személyeskedés! A vita során rendszeresen össze kell foglalni a hallottakat. Audiovizuális eszközök használata segítheti a vita főbb megállapításainak állandó követését.

Vita lezárása

A vita lezárásának módja befolyásolhatja a következő találkozók sikerét. Ennek során ki kell emelni a vita hangsúlyos részeit, következtetéseit. Célszerű kiemelni a kisebbségi álláspontokat is, így senki sem távozik véleményének teljes körű elutasításával. A vita végén dönteni kell minden felvetett javaslat tárgyában. A találkozót pozitív hangulatban kell befejezni.

Megjegyzések a kérdések használatához

A helyes kérdésfelhasználás a vita irányításának és egyben kézbentartásának egyik eszköze. A 14.3 ábra a helyes és a helytelen kérdésekkel kialakítható szituációt ábrázolja.



14.3 ábra: A vita iránya a helyesen és a helytelenül feltett kérdések esetében

A kérdésfeltevessel kapcsolatos tanácsaink a következők:

- a kérdések legyenek rövidek, érthetőek, lényegre törőek,
- közvetlen kérdéseket ritkán szabad alkalmazni,
- a vitában való részvételre a megszabott sorrend (pl. az óramutató járása szerinti kérdezés) mindenképpen elkerülendő,
- a kérdéseket jól fel kell osztani a csoport különböző tagjai között,
- amennyire lehetséges, a kérdések csak egy témakörre szorítkozzanak,

- a kérdéseket ahol lehet, a kérdezt személy képességeihez és tapasztalataihoz kell kapcsolni,
- a kérdés feltétele után a vitavezető adjon időt a csoport tagjainak a gondolkodásra a válaszadás előtt,
- a kérdező ne használjon szónoki vagy irányított kérdéseket.

A csoportos vita előnyei és hátrányai az előadásokkal szemben

A szaktanácsadónak folyamatosan mérlegelnie kell azt, hogy a közlendő információt milyen módszerrel adja át ügyfeleinek. Bizonyos esetekben nehéz kiválasztani a legjobb módszert. Különösen így van ez, ha a csoportos vita és az előadás között kell döntenie. A következőkben a csoportos vita és az előadás összehasonlítását végezzük el.

A **csoportos vita előnyei** az előadásokkal szemben az alábbiak:

- a csoportmegbeszélések jobban ösztönzik a résztvevőket az aktív részvételre,
- a résztvevőknek több lehetőségük van a probléma ismeretlen területeinek feltárására, ez növeli annak valószínűségét, hogy a résztvevők alkalmazzák a megvitatott problémák megoldásait,
- a résztvevők általában sokkal érdeklődőbbek, mert befolyásolni tudják a vitára kerülő problémák kiválasztását,
- a csoportmegbeszélések szorosabban kötődnek a mindennapi gyakorlathoz, mint az előadások,
- a résztvevők ütköztethetik gondolataikat, amely javíthatja az információátadás hatékonyságát,
- a vita nyelvezete közelebb állhat a résztvevőkhöz,
- a vitavezetők jobban megismerhetik a csoport tudásszintjét, problémáit, mint az előadók.

A **csoportos vita hátrányai** az előadásokkal szemben a következők:

- az információátadás több időt vesz igénybe,
- a problémák kevésbé szisztematikusan tárgyalhatók, mint egy előadás során,
- a jó vita feltételezi, hogy a résztvevők legalább minimális tudással rendelkeznek a vitatott témákban, egyébként a vitának nincs értelme,
- fennáll a veszélye annak, hogy a vita során helytelen információkat nem javítják ki,
- a csoportvita rátermett szaktanácsadót igényel, aki kezelni tudja a vitát zavaró tényezőket is,
- a légkör jelentősen befolyásolja a vita lefolyását,
- a csoportviták bizonyos fokú homogenitást igényelnek a csoporton belül,
- a résztvevők száma korlátozott (maximum 15 fő), ezzel szemben az előadásokat jóval nagyobb létszámú csoportoknak lehet megtartani.

Az előnyöket és hátrányokat összehasonlítva a szaktanácsadó dönthet, mely esetben alkalmazza az egyik vagy a másik módszert.

13.9.4 Az írás, mint kommunikáció

Az írás a gondolatok térben és időben rögzített továbbadására szolgál. Az írás kommunikatív előnyét egy bölcs közmondás fejezi ki a legjobban: „**a szó elszáll, az írás megmarad**”. Míg egy kimondott gondolat egyszeri és megismételhetetlen, addig a papírra vetett információk újra és újra átolvashatóak, bármikor rendelkezésünkre állhatnak. A **reprodukálhatóság és a tökéletesíthetőség** az írásos kommunikáció vitathatatlan előnye. A nyugat-európai országok mezőgazdasági szaktanácsadó hálózataiban az alkalmazottak átlagosan munkaidejük 10-15 %-át fordítják írásos, nyomtatásban megjelenő anyagok készítésére, hiszen e módon az

ügyfelek széles köre érhető el.

Az említett előnyök ellenére az írott ismeretátadási módszernek van néhány olyan hátránya, amely az általános vagy a jelenleginél szélesebb körű használatát jelentősen megnehezíti. Ezek között elsőként említhető, hogy az írásos információ előkészítése, sokszorosítása, terjesztése **időigényes folyamat**, azaz lassú az információáramlás. Éppen ezért az írás elsősorban az időtálló ismeretek továbbítására alkalmas.

Nem csupán az írásos anyagok összeállítása, hanem maga az írott munkákból, könyvekből való ismeretszerzés is időigényes folyamat. A gazdák jelentős része elfoglaltsága, időhiánya miatt idegenkedik nagyobb lélegzetű írásos anyagok, szakkönyvek, terjedelmes tanulmányok áttanulmányozásától. Mindenképpen kommunikációs hátránnyá kell megemlíteni, hogy az írás az esetek túlnyomó többségében **csak egyirányú információ áramlást tesz lehetővé**.

Végül, de nem utolsó sorban a hátrányok közt kell említeni, az írás jelentős költségigényét. Az írásos anyagok sokszorosítása, terjesztése magas költségtételt jelenthet a szaknásadó iroda költségvetésében.

A mezőgazdasági szaktanácsadás írásos anyagait az alábbiak szerint szokás csoportosítani:

- levelek, körlevelek, emlékeztetők,
- újságcikkek, szakcikkek, szakkönyvek, tájékoztató, népszerűsítő és ismeretterjesztő kiadványok,
- üzleti jelentések, gazdasági tervek, pályázatok,
- reklámanyagok, hirdetések, promóciós szórólapok.

Az írásos anyagok készítésének „arany szabálya”, hogy annyit írjunk le, amennyit az ügyfélnek egyébként is elmondanánk. Akkor várható valós eredmény, ha a szaktanácsadó konkrét munkaterv alapján alkotja meg az írásművet. A munkatervnek - az írásmű előkészületi műveletei és konkrét megalkotása mellett - ki kell terjednie az anyag ellenőrzésére, esetleges lektorálására, sokszorosítására és terjesztésére.

Az írásos szakmai anyagok tervezése és konkrét megalkotása során a következőkben részletezettekre kell figyelemmel lenni:

A célcsoportot, a potenciális **olvasóközönséget gondosan le kell határolni**. E feladat során a szaktanácsadó vegye figyelembe a tájékoztatni kívántak tudásszintjét, a témával kapcsolatos információinak mélységét és naprakészségét. Mindenképpen támaszkodni kell arra, hogy a **cikk olvasói mit tudnak az általunk vázolni kívánt kérdéskörrel**.

A következő lépésben pontosan fogalmazzuk meg, hogy mi a konkrét célunk az írással. Azt is érdemes vizsgálni, hogy az írásos forma a legalkalmasabb-e az adott programcél teljesítéséhez, vagy egyéb ismeretátadási módszer is megfelel arra. A cél mellett elengedhetetlen a téma és a kifejtését segítő logikai érvek kiválasztása is.

Az előkészítési fázisban gondosan ügyelni kell a kívánt **terjedelem** meghatározására. Gazdaközönségnek szánt írásos anyagok terjedelmi követelménye a lehető legpraktikusabb tömörség. Mindenképpen kerülni kell a téma túl széleskörű, feleslegesen bővített kifejtését. Az anyag hibásan megválasztott terjedelme nem ösztönzi, hanem inkább elijeszti az olvasót annak áttanulmányozásától.

Rendkívül lényeges az **elkészítés határidejének kitűzése**, amelynek során figyelembe kell venni, hogy az írásos információterjesztés számos formája igen lassú kommunikációs módszer. Az elkészítési határidő kapcsán a legfontosabb az, hogy a műben vállalt téma az olvasóhoz jutásig őrizze meg aktualitását. Írásos anyagokkal már éppen ezért is elsősorban az időtálló szakismeretek adhatók át.

A kellő mélységű előkészületek, az információgyűjtés és feldolgozás után következhet az írásos anyag tényleges megalkotása. Akkor lesz igazán világos és logikus felépítésű az

anyag, ha a konkrét fogalmazás előtt *elkészül a mű szerkezeti és tartalmi vázlata*. Ez azt jelenti, hogy a gondolataink papírra vetése előtt logikus rendben összeállítjuk a tervezett anyag szakmai „kulcsszavait”.

A **“kulcs üzenetek”** rendezéséből állhat elő az a szerkezeti váz, amelyet a későbbiekben ki kell tölteni a mondatokba foglalt információkkal. Nagyobb lélegzetű írásos anyagok készítése esetén ügyelni kell a mű logikus szerkezeti tördelésére is.

Az írásos anyag céljának megvalósulását, szakmai hatékonyságát igen nagy mértékben befolyásolja annak átgondoltan megfogalmazott címe. A **cím** feladata, hogy pontosan fejezze ki a mű tartalmát, keltse fel a megcélzott olvasóközönség érdeklődését, és hasson ösztönzőleg az anyag átolvasására. Egy érdektelen, semmitmondó, túl általános címet látva az olvasó bele sem kezd a cikk olvasásába. Praktikus, ha a cím mindig az anyag konkrét megírása után kerül meghatározásra, mert akkor már pontosan tudott, hogy a mű valójában mit foglal magába.

A cím mellett a **nyitó és záró gondolatok** világos, érdeklődést felkeltő, a téma jelentőségére jól rámutató megfogalmazás a követelmény. Sok olvasó követi azt a taktikát, hogy bele-bele olvas a szakmai publikációk nyitó vagy összefoglaló, záró fejezeteibe. Amennyiben úgy találja, hogy ezek túl „laposak” vagy túl „magasröptűek”, akkor szinte biztosan eltekint a teljes anyag áttanulmányozásától. A nyitó bekezdésben rá kell mutatni arra, hogy a tárgyalt téma miért fontos az olvasóközönségnek. Az **összefoglaló gondolatok** pedig megfelelően emeljék ki az írott szakmai anyag kulcsüzeneteit. A záró fejezetben érdemes felajánlani az olvasói válasz vagy visszajelzés, és további információszerzés lehetőségét.

Következtesen és maradéktalanul törekedni kell a szakmai anyag tartalmi és formai egységére. A megfelelő és konkrét információk csak minőségi, átgondoltan szerkesztett formában és külalakban hitelesek. Korunk szövegszerkesztő technikája kiváló lehetőséget nyújt az írott szakmai anyagok lényegének kiemelésére, áttekinthető szerkezetére. Segítségével ügyelni lehet a jó olvashatóságra, a megfelelő formátum és betűméret kiválasztására. Nagyobb terjedelmű írásos anyagok decimális rendezettséggel, tartalomjegyzékkel ellátva és megfelelő kötésben terjeszthetők. Az írott anyagok fedlapján - promóciós célból - a szaktanácsadó nevét, címét és - amennyiben van - emblémáját is fel kell tüntetni.

Ellenőrzés, átolvasás és hibajavítás nélkül nem szabad megkezdeni az anyagok sokszorosítását és terjesztését. A végrehajtott önellenőrzés mellett tanácsos az adott témában jártas szaktanácsadó kolléga vagy gazdálkodó segítségét, olvasói véleményét kérni.

A konkrét írás során törekedni kell a tökéletes nyelvtani helyességre és a megcélzott olvasóközönség igényeinek megfelelő stílusra. Stílusosan a jó szaktanácsadói írásos anyagokat az egyszerűség, a világos követhetőség, a tömörség és a képszerűség jellemzi. A stílussal kapcsolatban megszívlelendő az *Illyés Gyula* „Elemisták” című művében megfogalmazott bölcs vélekedés: “ Az emberek általában azt hiszik, hogy szépen, művészien írni azt jelenti, hogy egyszerű gondolatait az ember jól fölcicomázva adja elő. Ennek éppen a fordítottja az igaz: szépen az ír, akinek sikerül még a bonyolult gondolatokat is egyszerűen és világosan kifejezni.”

Gazdáknak szóló anyagokban kerülni kell a téma túl elméleti kifejtését és az idegen szavak használatát. Amennyiben elkerülhetetlen új terminológiák használata, akkor a szöveg közben vagy külön lábjegyzetben azt definiálni kell, azaz pontosan meg kell fogalmazni, hogy milyen értelemben került az új szakkifejezés használatra.

A könnyebb érthetőség érdekében - ha az valóban segít - fontos a **táblázatok, a grafikonok, az ábrák, a fotók** és egyéb illusztrációk használata. Ezekből nem szabad túl sokat alkalmazni, hiszen jelentős és több szempontból is kedvezőtlen terjedelemnövekedést okozhatnak. A felhasznált illusztrációk legyenek mindig jó minőségűek, „professzionálisak”.

A továbbiakban tömören megfogalmazzuk az írásos anyagokkal szemben támasztott legfontosabb követelményeket:

- az anyag egy tárgyra és témára koncentráljon,
- tényszerű, naprakész és a gyakorlatban használható információkra szorítkozzon,
- egyszerű stílusú, könnyen olvasható és követhető legyen,
- logikus szerkezeti és tartalmi tördelést mutasson,
- jól megfogalmazott címet kapjon,
- érdeklődést felkeltő bevezetéssel induljon, a lényeget jól kiemelő összefoglalással záruljon,
- több ellenőrző szűrőn essen át.

Értékelve az egyes nyugat-európai szaktanácsadó hálózatok azon hibáit, hogy “papírozónnel”, túl sok írásos anyaggal bombázzák célközönségüket, megállapítható, hogy ez a túlzásba vitt írásos kapcsolattartás inkább elbizonytalanítja az ügyfeleket, ugyanakkor jelentős kiadást is okoz az irodának. Azt azonban nem szabad elfelejteni, hogy az átgondoltan, korrekt szakmai tartalommal bíró, az adott régió problémamegoldását hatékonyan segítő írásos anyagok jelentősen szélesíthetik a szaktanácsadó tényleges ügyfélkörét, eredményesen reklámozhatják az iroda vagy a hálózat tevékenységét.

14.9.5 A tömegkommunikációs csatornák és az információs technológia használata a szaktanácsadásban

A XX. század utolsó dekádjában a tömegkommunikációs eszközök és az információtechnológiai ipar szédületes fejlődésének voltunk tanúi. A fejlett társadalmakban a tömegkommunikáció a hétköznapi élet szerves részévé vált. A **televízió, a videotechnika** valamint az egyéb elektronikus képtovábbító eszközök az új ismeretet szemléletes formában, a mozgóképi valóságban tárják elénk, amely nagymértékben fokozza az újdonság iránti érdeklődést.

A **telekommunikációs** csatornák hátránya viszont, hogy az eszközök többségében (rádió, TV) egyirányú az információ áramlása, a hallgatók és a nézők nem vagy csak szerény mértékben adhatnak visszajelzéseket. A tömegtájékoztatási eszközök szélesebb körű mezőgazdasági, illetve tanácsadói használatának elsősorban az szab gátat, hogy igénybevételük rendkívül költséges. A nemzeti és a kereskedelmi televíziók, rádiók főműsor idejének egy perce több százezer Ft-os költséget jelenthet.

A **helyi, körzeti rádió** és zárt láncú televízió adások gyarapodásával várhatóan bővíthet a mezőgazdasági tárgyú, a vidéki lakosság információigényét kielégítő sugárzások száma. Felmérések igazolják, hogy igen jelentős a gazdálkodók, illetve a városi részmunkaidős vagy hobby kertészkedők körében a telekommunikációs eszközök információ szolgáltatásával kapcsolatos igény. A közeljövőben természetesen nem várható, hogy egy-egy régió szaktanácsadói rendszeres rádiós vagy televíziós programokat indítsanak, de az egyes nyugat-európai országok példáját látva nem árt, ha a szaktanácsadók gyakorlatot és így jártasságot szereznek a műsorkészítésben.

A helyi rádió és TV esetleges tanácsadói igénybevételével kapcsolatos kívánalmak a következőkben foglalhatók össze:

- az aktuális, széles rétegek érdeklődésére számot tartó téma,
- a gazdának megfelelő műsoridő,
- a tömörség,
- a műsorterv, forgatókönyv,
- a próba kínálta tökéletesítés kihasználása,
- a jó orgánus és ezen felül a TV-ben a jó megjelenés,
- az érdekes kezdés és a hatékony befejezés.

A szaktanácsadó szerepvállalása a telekommunikációs médiákban többféle módon történhet, lehet interjúalany, riporter, rádiós vagy televíziós kerekasztal-beszélgetés résztvevője, vagy vitavezetője.

14.9.6 Interjúalanyként történő tájékoztatás

Bárminemű tömegtájékoztatási közszereplés első lépése az adott feladat ellátására legalkalmasabb személy (szaktanácsadó) kiválasztása. A tanácsadó inkább köszönje meg, de utasítsa el az interjúalanyként történő felkérést, ha az adott témakörrel kapcsolatban nem rendelkezik megfelelő szakmai ismerettel. A hallgatók, nézők hamar megérik, ha az interjúalanyként szereplő szaktanácsadó „nincs otthon” a témában. Ez mind a tanácsadó, mind a műsor hatékonyságát, elismerését jelentősen csökkenti.

A szaktanácsadó a műsor előtt **alaposan készüljön fel**. A szaktanácsadó az interjú során kerülje az unalmas, száraz, túl részletes statisztikai kimutatásokat, a kérdésekre adott válaszai legyenek világosak, egyértelműek és szakmailag korrektek. Mindenképpen kerülje a mellébeszélést, őszintén vallja be, ha a konkrét riporter kérdésére nem tud választ adni. A túl elméleti fejtegetések helyett, koncentráljon a gyakorlatias válaszadásra. Szakmai hitelét növeli, ha konkrét személyes tapasztalatairól és munkasikereiről tájékoztatja a hallgatókat és nézőket.

Legyen mindig érdekes és udvarias, még kínos kérdések során is őrizze meg nyugalma. Feltétlen kerülje a sértő, lekezelő megjegyzéseket, indulatos kirohanásokat. Fontos szabály az interjú kapcsán, hogy még rádiós adásban se olvassa a tervezett válaszok szövegét. Mindenképp kerülje a pózolást, az egyéniségétől idegen színészkedést.

A tömegtájékoztatási eszközökben sugárzott, jól szerkesztett, minőségileg kivitelezett szakmai műsorok növelhetik a szaktanácsadó népszerűségét, szakmai hitelét, és mindezek által a tényleges ügyfeleinek körét.

14.9.7 A szaktanácsadó riporter szerepe

Egy, a rádióban vagy televízióban sugárzott mezőgazdasági műsor akkor lesz igazán életközeli, ha abban kimagasló sikert elért vállalkozók, gazdák vallanak önmagukról. Ilyen esetben garantált a téma elméleti fejtegetésektől mentes, gyakorlati megközelítése. A gyakorlati tapasztalatok, vélemények közlése életet visz az adásba. Riporter szerepkörben is fontos, hogy a tanácsadó a választott, adásra alkalmas témában alaposan elmélyedjen. A műsor menetét segítő kérdéseit csak akkor tudja hatékonyan és egyértelműen megfogalmazni és feltenni, ha az adott témában nem csupán felszínes ismeretekkel rendelkezik.

A **műsorterv** készítése után a leglényegesebb teendő az interjúalany gondos kiválasztása. A **riportalany legyen olyan személy, aki az adott régióban köztiszteletben áll**, az általa közölt szakmai információk, eredmények hitelesek és követendők.

Riporter feladat az interjúalany gondos bemutatása és a néhány mondatos olyan bevezető, ami fokozza a műsor iránti érdeklődést (pl. miért fontos megismerni a riportalany álláspontját, jövővel kapcsolatos terveit?).

A szaktanácsadó riporterként **éljen a próba kínálta tökéletesítési lehetőséggel**, de soha ne vigye azt túlzásba, mert az a tapasztalatok szerint inkább bénítólag hat az interjúalanyra. Az átgondolt műsortervben a riporternek ki kell gyűjtenie az érintendő, illetve kapcsolódó témák körét, és meg kell határoznia az interjú időkereteit. Az interjú során a riporter soha ne olvassa a szöveget, kérdéseit soha ne papírból tegye fel. Engedje, hogy a beszélgetés szabadon folyjon, ugyanakkor őrizze meg a riportbeli irányító szerepét.

A riport során hasznosítsa empátiás képességét, **mutasson őszinte érdeklődést**, maradjon mindig udvarias, ne fojtsa bele a szót az interjúalanyba. Ügyeljen az egyszerű, lényegretörő kérdések megfogalmazására. Kerülje az olyan kérdéseket, amelyre az interjúalany csak igennel vagy nemmel kell válaszolnia. A riporter szaktanácsadó az adás végén

röviden foglalja össze az elhangzottakat, emelje ki az interjú fontos pontjait és köszönje meg a riportalany közreműködését.

Amennyiben a szaktanácsadó számára rendszeres lehetőség kínálkozik a telekommunikációs eszközökben való közszereplésre, akkor feltétlen gyakorlatot kell szereznie a közvetítésre alkalmas anyagok minőségi rögzítésében, a forgatókönyvek és a műsortervek készítésében is.

A helyszíni sugárzásra alkalmas hangfelvételek készítésére a riporter használjon minőségi, professzionális magnetofont és érzékeny mikrofont. A riport készítésére válasszon mindig kedvező, zavaró zajhatásoktól mentes, komfortos környezetet, illetve használja ki a háttérzajok hangulati hatását, de azoknak az érthetőséget zavaró mértékének távolságbeli és technikai csökkentésével. A felvétel előtt ellenőrizze a berendezést, az interjú végén haladéktalanul ellenőrizze a rögzített anyag minőségét.

Mozgóképi anyagok (film, videófelvétel) készítésekor mindig kérje profi szakemberek segítségét, az amatőr felvételek az esetek többségében alkalmatlanok a televíziós sugárzásra.

14.9.8 Kerek asztal beszélgetés résztvevőjeként, vagy vezetőjeként való szereplés

A televíziós vagy rádiós szakmai viták dialektikus módon, azaz eltérő álláspontok ütköztetésével próbálnak meg **előremutató, problémafeltáró és megoldást kereső** véleményeket szintetizálni.

A viták vezetése igen nagy gyakorlatot igényel, hiszen több dologra kell egyidejűleg koncentrálni. Beszélgető csoport tagjaként a tanácsadó korrekt szakmai álláspontot képviseljen, kerülje a túl hosszú, a többiek türelmével játszó monológokat és ennek ellentétét: a túlzott passzivitást. Még rádiós beszélgetésben se olvassa véleményét, hanem előszóban vázolja a témával kapcsolatos nézeteit.

Amennyiben a tanácsadó elvállalja a vita vezetését, **gondosan válassza ki a résztvevőket**. Az ideális rádiós és televíziós vitalétszám: négy fő. A felvállalt téma szempontjából a beszélgetés résztvevői reprezentatív személyek legyenek.

Mindenképpen hasznos **a tervezett vita írásos vázlatát elkészíteni**, ami nagy segítség lehet a vita menetének és időkeretének kontrollálásában. A vitavezető legfontosabb feladatai közé tartozik a bevezető és záró gondolatok korrekt, részrehajlás nélküli megfogalmazása, a résztvevők pontos bemutatása, a vita céljának kitűzése és segítő kérdésekkel a beszélgető partnerek ösztönzése. A gyenge vitavezető határozatlansága, illetve kompromisszumkészségének hiánya miatt a beszélgetés "parttalanná", eredménytelenné válhat.

A fejezet elsajátításának időigénye: 3 óra

Ellenőrző kérdések:

Sorolja fel a leggyakrabban alkalmazott ismeretátadási módszereket!

Melyek az egyes módszerek előnyei, hátrányai?

Mely esetekben alkalmazhatók az egyes módszerek?

15. OKTATÁSTECHNIKAI SEGÉDESZKÖZÖK ELŐKÉSZÍTÉSE ÉS HASZNÁLATA

A mezőgazdasági szaktanácsadó az ismeretátadás hatékonyságát az oktatásban alkalmazott eszközök segítségével jelentősen javíthatja. Az előadások, a bemutatók, a csoporttalálkozók ma már nem is képzelhetők el szemléltetőeszközök nélkül. A fejezet ezeket az eszközöket és használatuk módját mutatja be.

Az audiovizuális segédeszközök rendkívül hatékonyan segíthetik az előadás témájának megértését, fenntarthatják sőt fokozhatják a hallgatóság érdeklődését. Az eszközök alkalmazásával azonban csak akkor érjük el a kívánt hatást, ha jól tudjuk kezelni őket. Előljáróban három fontos szabályt kell megemlíteni ezek használatával kapcsolatban:

- az előadónak tudni kell működtetni a berendezéseket,
- a működtetés előtt ellenőrizni kell működőképességüket, be kell állítani azokat,
- nem szabad az előadás során kizárólagosan az audiovizuális eszközökre támaszkodni, mert egy esetleges műszaki hiba nagy problémát okozhat az előadás menetében.

Az előadások során leggyakrabban használt vizuális segédeszközök a következők:

- táblák, vizuál táblák (flipchart-ok),
- írásvetítők,
- diavetítők,
- filmvetítők,
- videó lejátszók.

Táblák, vizuál táblák (flipchartok)

A tábla használata az írásvetítő megjelenésével kicsit háttérbe szorult, ennek ellenére a szaktanácsadónak fontos helyes alkalmazási módjának ismerete. A táblák, poszterek és flipchartok előnye, hogy **rugalmasan, dinamikusan alkalmazhatóak** az előadás során. A táblákon, posztereken írásos formában **jól kiemelhető az előadás lényege, legfontosabb üzenetei**, számadatai, összefüggései. Az előadó hallgatóságával közösen feljegyezheti, listázhathatja, rangsorolhatja a fontos információkat, a felvetődött ötleteket. A flipchartok előnye, hogy előre elkészíthetőek, az előadás menetében lapozhatóak, sőt az előadást követően is felhasználhatóak az ismeretek reprodukálásában. A bemutatott anyag későbbi használatra probléma nélkül tárolható.

A táblák és flipchartok további előnye még, hogy mobilak, **könnyen mozgathatók**, s mivel használatuk során nincs elektromos áram igényük, **szabadtéri bemutatók** alkalmával is ragyogóan alkalmazhatóak.

Az előadónak ki kell fejlesztenie azt a készségét, hogy a táblára írva, rajzolva is tudjon beszélni. A kontaktust a hallgatósággal az előadás alatt végig fenn kell tartani, ezért fontos, hogy hosszú ideig ne fordítson hátat a hallgatóságnak. Ez csak úgy érhető el, ha rövid címszavak, megfogalmazások kerülnek a táblára, amelynek olvashatónak, nyelvtanilag helyesnek kell lenni.

Az írásvetítő

Előadás után a hallgatók csak az elhangzottak 30 %-ára emlékeznek vissza. A látott és olvasott anyag kb. 50%-ban rögzül, míg az egyszerre látott és hallott információ mintegy

70%-ban tudatosul.

Utóbbi adat jól jelzi az írásvetítő oktatástechnikai létjogosultságát, használatának előnyeit. Az írásvetítő ma az egyik **leggyakrabban** alkalmazott oktatástechnikai eszköz. Széleskörű elterjedését az tette lehetővé, hogy viszonylag **egyszerű, könnyen kezelhető** és nem túlságosan drága berendezés.

Az írásvetítő használatával kapcsolatos tanácsok az alábbiakban összegezhetők:

- a fóliák legyenek tiszták,
- a fóliák írásához jó színekombinációt kell alkalmazni,
- a fólia sosem legyen teleírva (nyugati gyakorlat: maximum 10 sor/fólia, 7 szó soronként),
- a fólia szövege legyen nyelvtanilag helyes, mentes a hibáktól, javításoktól,
- az előadás előtt rendszerezzük a fóliáinkat,
- lehetőleg ne mozgassuk a már felhelyezett fóliát,
- a fóliára írtakra nem ujjal, hanem segédeszközzel kell mutatni, vagy lézeres mutatóval a kivetített képen kell ezt elvégezni,
- a fóliát nem szabad gyorsan levenni, megfelelő időt kell hagyni a rajta közölt információk elolvasására, esetleg lejegyzetelésére,
- a vetítés élességét pontosan be kell állítani,
- nem szabad az előadónak a berendezés és a vetített kép közé állni,
- nem szabad közönségünknek hátat fordítani,
- használat után ki kell kapcsolni a berendezést,
- a hallgatóság utolsó sora ne legyen távolabb, mint a vetített kép átlójának 5-6-szorosa,
- az előadás előtt meg kell győződni arról, hogy szükséges esetben sötétíthető-e a terem.

A feltett szövegből mindig csak a szükséges részek legyenek láthatóak, mivel a hallgatóknak az a rossz szokása, hogy a kivetített fólia tartalmát azonnal leírják, így nem figyelnek az előadó magyarázó szavaira. A hallgató úgy hiszi, hogy a kivetített szöveg nagyon fontos, éppen ezért rögzítenie kell. **Az kerüljön tehát fóliára, amit lényegesnek ítélünk meg.** Jó oktatói fogás lehet a **színes képek (ábrák) alkalmazása** is. A kevésbé képzett hallgatóság ezekre jobban odafigyel.

Segíti az elmondottak megértését, ha az írásvetítő anyagát az előadás előtt kézbe adjuk (szemben a tájékoztató kiadványokkal, amiket csak az előadás után célszerű kiosztani). A kézbe kapott anyagra a hallgató **kiegészítő megjegyzéseket írhat.**

Vetített kép (dia)

A diavetítőket is meglehetősen gyakran használják az előadás témájának színesítésére, illusztrálására. Használatukkal kapcsolatban a következőket említjük:

- diaképeket csak akkor szabad vetíteni, ha azok valóban segítik a téma megértését,
- próbáljuk ki a vetítőt, ellenőrizzük a helyes képállást és az élességet,
- ne használjunk túl sok képet,
- legyen logikus a képsorrend,
- a sötétítés lehetőségéről ebben az esetben is előre meg kell győződni.

A videó lejátszók

A videó az oktatástechnika legdinamikusabban fejlődő eszköze, amelyet egyre szélesebb körben alkalmaznak a gazdaképző tanfolyamokon is. Óriási és vitathatatlan előnye, hogy a mozgó valóság, a gyakorlat költöztethető be az előadóterembe. Videofilmek oktatástechni-

kai segédeszközként csak rövid időre használhatók, mert **a hallgatóság figyelme 8-10 perc elteltével drasztikusan csökken.**

Nagyon lényeges feladat a videofilm lejátszásának az előadás menetébe való **integrálása**, beépítés. Ennek érdekében a következő tényezőket említjük:

- a rögzített képi anyag legyen az előadás tárgyával kapcsolatos,
- az előadó pontosan ismerje a kazetta tartalmát, szövegét, a műsoridő hosszát,
- legyen biztos a technikai hozzáértése,
- fontos a lejátszás előtt, alatt és után szóbeli bevezetés, kiemelés és összefoglalás,
- a fontos jelenetek kimerevítésével, vagy a vetítés megszakításával, illetve a lényeges részletek igény szerinti visszapörgetésével azok jól kiemelhetők,
- a látottakkal kapcsolatban feltett nyitott kérdések a megértést és a rögzítést jól szolgálják,
- kerülni kell a rossz minőségű, amatőr anyagok használatát, lehetőleg professzionális felvételeket kell alkalmazni.

Egy videofilm lejátszása **nem helyettesítheti az előadást**, ezért a látottak magyarázatában, értelmezésében a szaktanácsadónak főszerepet kell vállalnia. Lehetőség esetén ki kell használni azt a tényt, hogy a videó rendkívül hatékonyan növelheti a hallgatóság érdeklődését, így nagyobb aktivitás várható a látottak megvitatásában.

A fejezet elsajátításának időigénye: 1 óra

Ellenőrző kérdések:

Sorolja fel a leggyakrabban alkalmazott oktatástechnikai eszközöket!

Miért előnyös az audiovizuális eszközök használata?

Ismertesse az írásvetítő előadásbeli alkalmazásának szabályait!

Mikor célszerű táblákat vagy posztereket használni?

Melyek a videofilm bejátszás előnyei és a használattal kapcsolatos követelmények?

16. MEZŐGAZDASÁGI SZAKTANÁCSADÁS FINANSZÍROZÁSA, SZERZŐDÉSKÖTÉS

A fejezet bemutatja a szaktanácsadást támogató potenciális források körét, a szaktanácsadó és ügyfele közötti szerződés javasolt tartalmát, valamint a szolgáltatási díj kiszámításának módjait.

Alfejezetek:

16.1 A mezőgazdasági szaktanácsadás finanszírozása

16.2 Az ajánlat és szerződéskötés

16.3 A szolgáltatás díjának megállapítása

16.1 A mezőgazdasági szaktanácsadás finanszírozása

Nemzetközi tapasztalatok szerint a szaktanácsadó szervezeteket működtető országokban a mezőgazdasági termelés árbevételének 0,5-6,0 %-át költik szaktanácsadásra. A mezőgazdaság súlya Magyarországon sem teheti kérdésessé az ilyen irányú szellemi beruházás szükségességét.

A fejlett mezőgazdasággal rendelkező országokban a következő potenciális pénzforrásokat veszik igénybe:

1) **Az állami források** felhasználása különböző formákban történhet:

szaktanácsadási szolgáltatások nyújtása a mezőgazdasági minisztériumokon keresztül, közvetlenül, az állami költségvetésből fizetett támogatás (a szaktanácsadás végrehajtójának) a szaktanácsadási szolgáltatásokért, a szolgáltatások fedezése az e célra létrehozott pénzalapokból.

2) **Az önfinanszírozást** leginkább az olyan, világosan meghatározott szolgáltatások esetében célszerű alkalmazni, melyek nyilvánvalóan jövedelmezőek az érintettek számára. Ebben az esetben a felhasználó fizet a szolgáltatásért.

3) **A termékcsoportokhoz kapcsolódó finanszírozási rendszerek** a forrásokat egyes árucikkekre kivetett adók vagy díjak útján gyűjtik be, esetleg közös alapon helyezik el. Ennek alkalmazásakor problémák jelentkeznek a befizetések kötelező jellegével és a begyűjtött összeg felhasználásával kapcsolatban.

4) **A privát tanácsadás** – a két fő változatának megfelelően - eltérő forrásokból gazdálkodhat. Az első csoportba sorolhatók azok a gép-, eszköz- és alapanyaggyártó vállalkozások, valamint kereskedelmi egységek, amelyek termékeik értékesítése során adnak szaktanácsokat. (Ennek tipikus példája a növényvédőszer alkalmazásával kapcsolatos tanácsadás.) A tanácsadásnak ez a módja általában ingyenes. A tanácsadással kapcsolatos költségeket azonban bizonyos esetekben a termékek áraiban érvényesítik. A második csoportba azok a privát tanácsadók és konzultáns vállalkozások tartoznak, amelyek a tanácsadást díj ellenében, haszonszerzés érdekében végzik. Ebben az esetben a tanácsadó és a gazda hosszabb távra szóló szerződést köt egymással. Mindkét változat több országban megtalálható.

5) **A gazdaszervezetek által finanszírozott szaktanácsadás** bevételei több területről származhatnak. Az egyik legfontosabb tétel az állami hozzájárulás. Az állami költségvetésből származó bevétel a legtöbb államban hosszú időn keresztül a szaktanácsadás működésének alapfeltételét jelentette. A következő, igen jelentős forrás a tagdíj. A legtöbb esetben a tagdíjat fizető gazda bizonyos alapszolgáltatásban részesül, míg az egyéb - elsősorban nem szóbeli - szolgáltatásokért díjat számolnak fel.

Például Dániában a gazdaszervezetek által működtetett hálózat költségvetésének legnagyobb részét a tagdíjakból fedezik. (Itt a gazda a támogatott mezőgazdasági árakból ezt meg is tudja

fizetni.) A hálózat további bevételekhez jut még az egyes szolgáltatások (könyvvizetés, farmtervezés, növénytermesztési, takarmányozási stb. tervek készítése) díjaiból, valamint a szövetkezetek és a feldolgozó ipar támogatásaiból. A mezőgazdasági minisztériumon keresztül a kormány téríti meg a szaktanácsadók és az asszisztensek fizetésének 50 %-át, valamint továbbképzésük költségeinek jelentős részét. A helyi szervezetek fedezik a tanácsadók fizetésének másik felét, a közlekedési kiadásokat, valamint az irodák működési költségeit.

Az **államilag támogatott szaktanácsadási hálózatok** finanszírozása az előzőeknél sokkal bonyolultabb, és még bonyolultabbá válik napjainkban.

A hálózatok megalakítását követően, egészen a '90-es évekig az országok kormányai, illetve azok megbízott szervezetei irányították és finanszírozták a szaktanácsadást. Jelenleg az állami szaktanácsadási rendszer szinte valamennyi nyugat-európai országban átalakulóban van. Az állam fokozatosan csökkenti támogatását, ezzel áthelyezve a hangsúlyt az önfenntartó szolgálatok és a privatizált rendszerek működtetésének irányába.

Az önffinanszírozás felé mutató trend fő okai a következők:

- az iparilag fejlett országokban a mezőgazdasági népesség aránya, így részben politikai befolyása is folyamatosan csökken,
- a kisebb számú, de jobban képzett gazdák esetében természetes folyamatként fogható fel, hogy a szaktanácsadást, mint szolgáltatást saját kezükbe kívánják venni,
- a legtöbb országban növekvő költségvetési problémákkal néznek szembe, ezért a nemzeti forrásoknak a mezőgazdaságra (ezen belül a szaktanácsadásra) szánt része is folyamatosan csökken, (a legtöbb kormány arra kényszerül, hogy a szaktanácsadás költségeinek viselésében gazdaságossági szempontokat vegyen figyelembe).

Vannak olyan nyugat-európai államok, amelyek esetében csak az egyik tényező indította el az állami hálózatok privatizálását, de vannak olyanok is, amelyekben mindhárom hatás érvényesült. Az önffinanszírozás és a privatizálás irányába tett lépések nem jelentik azonban azt, hogy az állam teljesen lemond a szaktanácsadás támogatásáról. A hálózatok még így is jelentős anyagi támogatásban részesülnek.

A hatékony marketingtevékenység következményeként - az elvárásoknak megfelelően – az ügyfelek keresik fel a szaktanácsadókat. Az ügyfelek már az első tájékozódás idején tudni szeretnék, hogy a szaktanácsadó az igényelt szolgáltatást milyen áron tudja biztosítani. Az egyszerűbb, rutinszerű feladatoknál a tanácsadó szinte azonnal vagy némi kalkuláció után válaszolni tud a kérdésre. A bonyolultabb feladatok esetében azonban komolyabb vizsgálatot kell készítenie, illetve a szolgáltatás minőségét bizonyítandó további kiegészítő információkat kell nyújtania. Ezeket célszerű egy írásos dokumentumban, az *ajánlatban* összegezni. A tanácsadó részéről nem elég annak ismerete, hogy a munkát hogyan végezze el, hanem képesnek kell lennie arra, hogy elképzeléseit azok számára is érthető módon leírja, akik csak az írásbeli anyag alapján alkothatnak véleményt a szolgáltatásról.

16.2 Az ajánlat és szerződéskötés

Az ajánlat az ügyfél részéről több célt szolgálhat. Elvégezheti annak vizsgálatát, hogy a felajánlott szolgáltatás milyen arányban van a szolgáltatás díjával, illetve összehasonlíthatja azt a további szolgáltatóktól kapott ajánlatokkal.

A **tanácsadói ajánlat főbb részei** és azok tartalma vázlatosan a következő:

- Bevezetés
 - Az ügyfél jelenlegi helyzetének ismertetése
 - Az ügyfél által megfogalmazott probléma leírása
 - A probléma megoldására vonatkozó eddigi tevékenységek, törekvések

- Alkalmazandó közelítésmód
 - Alkalmazandó módszerek rövid felvázolása
 - Várható eredmények, előnyök, esetleges negatív hatások leírása
- Végrehajtási terv
 - A feladatok sorrendjének és ütemezésének bemutatása
 - A megoldáshoz szükséges erőforrások meghatározása
 - Ellenőrzési pontok és módszerek kijelölése
 - Koncepció az előre nem látható események kivédésére
- Szakértők
 - A szakértők iskolai végzettsége.
 - A szakértők szakmai és tanácsadási tapasztalatai
- Költségterv
 - A munka tervezett költségei
 - Költségmódosítási lehetőségek
- Kiegészítő rész
 - Címlap
 - Tartalomjegyzék
 - Táblázatok és ábrák jegyzéke
 - Kísérő levél
 - Referencia levelek
 - Függelék

A szaktanácsadó és az ügyfél közötti kapcsolat felvételét és az ajánlattételt követően sor kerülhet a szerződéskötésre. A szerződéskötésnek három formája terjedt el a szaktanácsadásban, ezek: a szóbeli megállapodás, a nyilatkozat, és az írásbeli szerződés.

Szóbeli megállapodás

Napjainkban – különösen a mezőgazdaságban – sok tanácsadó végzi munkáját szóbeli megállapodások alapján. Ez a szerződéskötési változat a következő feltételek között alkalmazható:

- a két fél feltétel nélkül bízik egymásban,
- a munka nem túl nagy és bonyolult,
- a felek tisztában vannak egymás üzleti hátterével.

Szóbeli megállapodásokat leginkább rutin munkák esetében célszerű kötni. Ez az eljárás nem alkalmazható új ügyfelekkel való szerződéskötéskor.

Nyilatkozat

A nyilatkozat úgy jön létre, hogy a szaktanácsadó írásbeli vagy szóbeli javaslatára az ügyfél írásban megerősíti, hogy elfogadja a tanácsadó munkatervét és feltételeit. Gyakori eljárás még, hogy az ügyfél fogalmazza meg a munka tartalmát és feltételeit, amivel a tanácsadó írásban kifejezi egyetértését. Amennyiben valamelyik fél módosító észrevételeket tesz, meg kell erősíteni azok elfogadását.

Írásbeli szerződés

A kétoldalúan aláírt szabályos írásbeli szerződés szükségességét sok esetben a törvény írja elő, illetve az ügyfél belső előírásai követelik azt meg. Jogi szempontból ez tekinthető a leghatékonyabbnak tekintetben, hogy a felek hasonlóképpen értelmezzék egymás szándékát.

Javasolható, hogy a tanácsadó dolgozzon ki egy szabványos szerződési formát, melyben az alábbi pontokra célszerű kitérni:

- a szerződő felek,
- a munka leírása,
- a munka ütemezése,

- a szaktanácsadó és az ügyfél közötti munkamegosztás,
- a munka várható eredménye,
- a szaktanácsadói díj,
- a fizetés (számlázás) módja,
- a szakmai felelősség,
- a garanciák,
- a szerződés felmondása vagy módosítása,
- a viták eldöntésével kapcsolatos szabályok,
- a szerződéskötés dátuma, aláírások a szerződő felek részéről.

Fontos megjegyezni, hogy a szerződő feleknek közösen kell eldönteni, hogy számukra melyik szerződésforma felel meg a legjobban. Bármelyiket választják is - a későbbi viták elkerülése végett – az előzőekben felsorolt pontokat célszerű érinteni. Ez igaz a szóbeli megállapodásra is.

16.3 A szolgáltatás díjának megállapítása

A tanácsadó és az ügyfél közötti kapcsolatban igen fontos, hogy az ügyfél meggyőződhessen a szolgáltatás díjának és pénzügyi feltételeinek korrektségéről és méltányosságáról. Amennyiben az ügyfél számára nem átlátható a szaktanácsadási díj kiszámításának módja, csökkenhet bizalma. A tanácsadónak – mivel elsősorban nem materializált anyagokat épít be a „termékbe” – különösen fontos a költségtételek szerződésbe foglalása.

Az **ajánlatkészítés** szakaszában fel kell tární azokat a költségtételeket, melyek a munka során felmerülhetnek. Minél pontosabb az ilyen irányú vizsgálat, annál kevesebb módosításra és egyben magyarázkodásra kényszerül a tanácsadó.

A szaktanácsadás során - más szolgáltatásokhoz és termelő tevékenységekhez hasonlóan - általános költségek és a konkrét munkához kötődő közvetlen költségek fordulnak elő. Tovább bonyolíthatja a helyzetet az, hogy a díj megállapításánál további „külső” tényezőket is figyelembe lehet és kell is venni. Így például nem hanyagolható el annak figyelembe vétele, hogy a piacon milyen díj fogadható el, illetve az ügyfél mennyit képes fizetni. Marketing szempontokat követve alkalmazható kedvezményes és szubvencionált díjak érvényesítése is.

Kérdésként merülhet fel ezek után, hogy a szaktanácsadó milyen tételeket számlázzon le az ügyfélnek. A gyakorlatban elterjedt, hogy minden olyan díjtétel érvényesíthető, mely a szerződés értelmében kapcsolatba hozható az elvállalt munkával. Nem számolhatók el azok a tételek, melyeket lehetetlen, vagy rendkívül nehéz megosztani több munka között.

A **díjelszámolásban** a következő tételek elszámolása általánosan elfogadott:

- a szaktanácsadók óradíja,
- felhasznált anyagok és eszközök költségei,
- a kommunikáció (telefon, fax, levelezés) költségei,
- alvállalkozók költségei,
- utazási költségek,
- szállásköltségek.

A felsorolt tételek képezik a díjelszámolás alapját, melynek végeredményét további, például hosszú távú célok módosíthatnak. A szaktanácsadásban többféle díjmegállapítási eljárást alkalmaznak. A legelterjedtebbek a következők:

Időegységre eső díj

A szaktanácsadásban a leggyakrabban az időegységre eső díjat alkalmazzák az elszámolásban, mely szerint az ügyfelet az általa kért munkára fordított idő (óra, nap) arányában terhelik meg. A tanácsadók képzettségüktől, gyakorlati tapasztalatuktól és hírnevüktől függően eltérő óradíjakkal számolnak. A díjtételek között akár 400 %-os eltérés is lehet. Ebben az

esetben az ügyfél igénye és a munka bonyolultsága dönti el, hogy az ügyfél kit kér fel a munkára.

Az eljárás előnye, hogy egyszerű, a számlázandó díj könnyen kiszámítható. Hátrányként említhető, hogy az ügyfél a ledolgozott idő után fizet, nem pedig a sikeres munkáért. A tanácsadó ilyen értelemben abban érdekelt, hogy minél több időt fordítson a megoldásra. A módszer tehát csak akkor alkalmazható, ha az ügyfél bízik a tanácsadó tisztességében és hozzáértésében.

Megbízási díj alkalmazása

Ebben az esetben a szaktanácsadó egy konkrét feladat elvégzéséért előre megállapított díjat számol el. A szaktanácsadás költségeinek előzetes ismerete fontos az ügyfélnek, továbbá annak utolsó részletét visszatarthatja, ha a tanácsadó a munkát nem vagy nem a szerződésben megállapított minőségben végezte el.

A szaktanácsadónak csak akkor célszerű ilyen díjelszámolást alkalmaznia, ha alaposan ismeri a feladatot és annak elvégzésével járó költségtényezőket. Ellenkező esetben vállalnia kell a kockázatot, mely a nagyarányú veszteséget is magában rejtheti. A tanácsadó nem fogadhat el ilyen fizetési módot, ha a munka sikeréért maga az ügyfél is nagymértékben felelősé tehető.

A tanácsadás eredményétől függő díj

Elméletileg ez tekinthető a szaktanácsadói díjak ideális elszámolási módszerének. Ebben az esetben az elért eredménytöbbletből részesedik a tanácsadó. Az ügyfél csak akkor fizet, ha mérhető eredmény keletkezik. Ennek kimutatását számos tényező akadályozhatja:

- a szaktanácsadásban előforduló feladatok többségének eredménye nem számszerűsíthető, ezért nehezen kimutatható,
- a szaktanácsadó és az ügyfél eltérően értékelheti az eredményt,
- ha az eredmény hosszú idő után jelentkezik, a tanácsadó későn jut hozzá a megérdemelt díjhoz,
- előfordulhat, hogy a tanácsadó lelkiismeretes és szakszerű munkájának sikere az ügyfél hibájából hiúsul meg.

A tanácsadás eredményéhez kötött díjelszámolást tehát csak akkor javasolható, ha a tanácsadó biztos a sikerben és az előzőekben felsorolt tényezők nem fordulnak elő.

Átalánydíj

Átalánydíj alkalmazása esetén a szaktanácsadó hosszabb időre köt szerződést az ügyféllel, és egyben vállalja, hogy a szerződésben rögzített feladatokat – mely általában havi egyszeri konzultációt és sürgős esetben további konzultációkat tartalmaz - az ügyfél igényeihez alkalmazkodva elvégzi. Az ilyen szerződés rendszeres és biztos bevételt jelent a szaktanácsadónak, és marketingköltségeket takaríthat meg. Az ügyfél előnye ebben az esetben az, hogy kedvezményes áron jut a szolgáltatáshoz, hátránya, hogy a díjat akkor is ki kell fizetnie, ha nem vagy csak rövid időre veszi igénybe a szaktanácsadót.

A fejezet elsajátításának időigénye: 1,5 óra

Ellenőrző kérdések:

Milyen pénzforrásokat vehetnek igénybe a privát szaktanácsadók és a szaktanácsadási rendszerek?

Milyen főbb fejezetei vannak az ajánlatnak és a szerződésnek?
Milyen változatai vannak a szaktanácsadói díj megállapításának?

IRODALOMJEGYZÉK

1. Baxter M. (1984): Training and visit extension. Washington: The World Bank
2. Bárczi J. (2006): A mikro-, a kis és a középvállalkozások pénzügyi szaktanácsadásának fejlesztési lehetőségei, különös tekintettel a mezőgazdasági vállalkozásokra. Doktori értekezés. Gödöllő: SZIE
3. Bethlendi L. (1979): Iparosodás és hatékonyság a mezőgazdaságban. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
4. Chapman K. (1979): People, Pattern and Process (An Introduction to Human Geography). London: Edward Arnold
5. Cser J. (2000): Agricultural Consulting Service in Hungary. In 2nd Conference on Central and Eastern European Agricultural Extension. Eger.
6. Duczkowska K. (1999): The role of agricultural extension in a global world. in: Proceedings of the 14th European Seminar on Extension Education. Krakow. 85-92. p.
7. Fehér I. (1995): A megyei agrár és vidékfejlesztési központok hálózatának létesítéséről - Vita. in: *Gazdálkodás* (3) 63-67. p.
8. Gazdag F. (1999): Európai Integrációs Intézmények. Budapest: Osiris Kiadó
9. Hagerstrand T. (1952): The Propagation of Innovation Waves. Gleeurp: Royal University of Lund
10. Halmai P. (Szerk.) (2002): Az Európai Unió agrárrendszere. Budapest: Mezőgazda Kiadó
11. Kozári J. (1991): Szaktanácsadás az Európai Közösség országaiban. in: *Gazdálkodás* (7-8) 13-18. p.
12. Kozári J. (1993): A mezőgazdasági szaktanácsadás módszertana. MSZKI Gödöllő, 210 p.
13. Kozári J. (1993): Nemzetközi tapasztalatok a szaktanácsadásban. Magyar Mezőgazdaság Melléklete 48. évf. 34. szám 4-7. p.
14. Kozári J. (1993-1994): Principles of Agricultural Extension Applicable in Hungary. Bulletin of the University of Agricultural Sciences, Gödöllő. 323-333. p. (Megjelent 1994-ben.)
15. Kozári J. (2000): Szaktanácsadás a mezőgazdaságban. Budapest: Dinasztia Kiadó
16. Kozári J. - Szabóné Willin E. (2002): Szaktanácsadás kommunikációs módszertana. Jegyzet, SZIE Gyöngyös, 14-17. p.
17. Szendrő P. - Bócsa I. - Fésűs L. - Guth L. - Kozári J. (1997): A minőség dimenziói az agrárgazdaságban. "AGRO-21" Füzetek. 13.szám 87-107. p.
18. Kulcsár L.-Kozári J. (1998): A vidékfejlesztés új stratégiája Magyarországon. *Gazdálkodás*. XLII. évf. 4.szám 11-21. p.
19. Kulcsár L. (szerk. 1999): Az EU-SAPARD előcsatlakozási programra való felkészítő képzés tananyaga. Pro Professione, Budapest. 169 p.
20. Lehota J. - Tomcsányi P. (Szerk.) (1994): Agrármarketing. Budapest: Mezőgazda Kiadó
21. Madarász I. - Molnár M. (2003): A vállalkozás és az innováció szerepe a vidékfejlesztésben. in: Kulcsár L. (Szerk.): Vidékfejlesztés. (kézirat) Gödöllő: Szent István Egyetem
22. Magda S. (2000): Agrár kutatás-oktatás. *Gazdálkodás*. XLIV. évf. 1. sz. 79-85 p
23. Mothe J. de la - Paquet G. (2000): Informational Innovations and Their Impacts. 5-34. p. in: Mothe J. de la - Paquet G. (Szerk.) (2000): Information, innovation and impacts.

- [Economics of science, technology and innovation. Vol. 17.] Norwell: Kluwer Academic Publisher
24. Nikodémus A. (1991): A térbeli diffúzió problémája és alkalmazási lehetőségei. *Földrajzi Értesítő* (1- 2) 7-24. p.
 25. Osman P. (1982): Marketing az innovációban. *Közgazdasági Szemle* (2)
 26. Papp M.-né (1993): A vállalkozást segítő szaktanácsadás. in: *Gazdálkodás* (6) pp. 37-47.
 27. Pető K. (2002): Regionális szaktanácsadás és vidékfejlesztés. in: Innováció, a tudomány és a gyakorlat egysége az ezredforduló agráriumban. Debrecen: DEAVK. pp. 117-122.
 28. Poór J. (2005): A menedzsment tanácsadás fejlődési tendenciái. Budapest: Akadémia Kiadó
 29. Rechnitzer J. (Szerk.) (1994): Fejezetek a regionális gazdaságtan tanulmányozásához. Győr- Pécs: MTA. RKK
 30. Rogers E. M. (1962): Diffusion of innovations. New York: The Free Press of Glencoe
 31. Schumpeter J.A. (1980): A gazdasági fejlődés elmélete. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
 32. Sofranko A. (2003): Agriculture and rural development: New, emerging connections. in: Kozári J. (Szerk.): Proceedings of the 16th European Seminar on Extension Education. 192. p.
 33. Swanson B. (1990): Report of the global Consultation on agricultural extension. Rome: FAO
 34. Szabóné Papp H. - Szűcs I. - Szabóné Willin E. (2000): Role of Extension In Rural Development. In 2nd Conference on Central and Eastern European Agricultural Extension. Eger.
 35. Szabóné Papp H. - Szabó L. - Szűcs I. - Szabóné Willin E. (2000): The Methodology of Extension in Environmental Management for Animal Husbandry. In 2nd Conference on Central and Eastern European Agricultural Extension. Eger
 36. Tóth K. (2005): Az agrár-szaktanácsadás helye a mezőgazdasági ismereti rendszerben, fejlesztési lehetőségeinek megalapozása Magyarországon. Doktori értekezés. Gödöllő: SZIE