

Viorel ION

Mihail RURAC

Teodor RUSU

Adrian Gheorghe BĂȘA

CONSULTANȚĂ AGRICOLĂ



**EDITURA
CERES**

Viorel ION
Teodor RUSU

Mihail RURAC
Adrian Gheorghe BĂȘA

CONSULTANȚĂ AGRICOLĂ

EDITURA CERES
București, 2016

Referenți științifici:

Prof. univ. dr. Gheorghe SIN

*Președintele Academiei de Științe Agricole și Silvice „Gheorghe Ionescu-Șișești”
Membru corespondent al Academiei Române*

Prof. univ. dr. Ioan Nicolae ALECU

*Președinte de onoare al Universității de Științe Agronomice și Medicină
Veterinară din București
Președintele Filialei București a Academiei de Științe Agricole și Silvice
„Gheorghe Ionescu-Șișești”*

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

Consultanță agricolă / Viorel Ion, Mihail Rurac, Teodor Rusu, Adrian

Gheorghe Bășa. - București : Ceres, 2016

ISBN 978-973-40-1112-4

I. Ion, Viorel

II. Rurac, Mihail

III. Rusu, Teodor

IV. Bășa, Adrian Gheorghe

659.2:63

© Copyright 2016: Reproducerea integrală sau parțială a textului sau a figurilor din această carte prin orice mijloace este posibilă numai cu acordul scris al autorilor. Toate drepturile rezervate.

ISBN 978-973-40-1112-4



Activitatea de consultanță agricolă a existat încă din perioada interbelică, în mai multe județe, fiind preluată în timpul regimului comunist într-o formă specifică organizării de atunci a agriculturii. Reconstituirea dreptului de proprietate funciară și apariția exploatațiilor private după anul 1990 au determinat necesitatea activității de informare și îndrumare practică a agricultorilor.

În anul 1993, am inițiat organizarea Serviciului de consultanță agricolă, care s-a finalizat prin înființarea Agenției Naționale de Consultanță Agricolă (ANCA) în 1998, cu Oficii județene și Centre locale (comunale) de consultanță. În același timp, s-a introdus și disciplina de Consultanță agricolă în învățământul universitar.

Profesia de consultant agricol cere nu numai o temeinică pregătire profesională, ci și abilitatea de a transmite agricultorilor informații, cunoștințe, sfaturi, într-un mod convingător. De aceea, pentru dezvoltarea acestei calități de a deveni credibil, pentru agricultorii adulți s-au organizat cursuri speciale de instruire, apelându-se la experiența consultanților din Austria, Anglia, Germania, Franța, Israel, Danemarca. În timp, activitatea de consultanță s-a dezvoltat, s-a consolidat, căpătând o influență notabilă în rândul agricultorilor. În toate județele s-au organizat numeroase activități specifice (cursuri de instruire, dezbateri, demonstrații, consultații individuale, publicații, emisiuni la radio și televiziune, sprijin în accesarea fondurilor europene), care au contribuit la informarea și acumularea unor cunoștințe noi, necesare rezolvării problemelor cu care se confruntă agricultorii. ANCA a fost o instituție care și-a dovedit utilitatea, aceasta fiind recunoscută de beneficiarii consultanței.

Neînțelegerea de către unii decidenți politici a rolului și aportului activității de consultanță a condus la desființarea ANCA, atribuțiile acesteia urmând a fi preluate de Camerele Agricole care sunt în curs de înființare.

Nu putem avea o agricultură performantă, prin productivitate și eficiență sporite, fără agricultori competenți, care au cunoștințe profesionale biotehnice, economice (inclusiv de marketing) și legislative, pe care numai o activitate de consultanță bine organizată, continuă și susținută constant, le poate oferi. Oriunde în lume, performanța în agricultură are la bază o activitate intensă de consultanță, astfel că lucrarea de față vine într-un moment potrivit pentru revigorarea acesteia, contribuind la formarea unei profesii nobile, dedicate creșterii calității potențialului decizional al fermierilor și progresului economic în mediul rural.

Prof. univ. dr. Gheorghe SIN

*Președintele Academiei de Științe Agricole și Silvicultură „Gheorghe Ionescu-Șișești”
Membru corespondent al Academiei Române*



Consultanța agricolă în mediul universitar din țara noastră a devenit o activitate concretă odată cu înființarea, în perioada 2000 - 2001, a Oficiilor Zonale Universitare pentru Consultanță Agricolă (OZUCA) pe lângă centrele universitare agricole cu tradiție în România (USAMV București, USAMV Iași, USAMV Cluj-Napoca, USAMV Timișoara, Facultatea de Agricultură din cadrul Universității Craiova). Primele activități specifice de consultanță agricolă au fost cele de formare profesională și specializare, în primul rând pentru consultanții din rețeaua Agenției Naționale de Consultanță Agricolă. După care, treptat, s-a trecut la predarea disciplinei de Consultanță agricolă în cadrul facultăților cu profil agricol, precum și la elaborarea și implementarea de proiecte specifice de consultanță. Odată cu acumularea de cunoștințe și informații specifice, au început să fie editate și primele materiale didactice pentru studenți, ca suport de curs și materiale de informare și diseminare.

Disciplina de Consultanță agricolă contribuie la formarea profesională a viitorilor specialiști din agricultură, permițându-le acumularea de cunoștințe teoretice și practice utile pentru identificarea și rezolvarea problemelor cu care se confruntă. De asemenea, cunoștințele căpătate îi ajută în atingerea obiectivelor și îndeplinirea sarcinilor, le permite dezvoltarea de abilități în a lucra și interacționa cu oamenii, de a-i ajuta și consilia. Această disciplină răspunde solicitărilor pieței forței de muncă, fiind în concordanță cu cerințele serviciilor de consultanță agricolă, administrației agricole la diferite niveluri, ale departamentelor de comunicare, promovare/publicitate și resurse umane din cadrul diferitelor unități economice, precum și cu exigențele specifice managementului unităților agricole și din domeniile conexe.

Prezentul manual de Consultanță agricolă asigură suportul informațional pentru pregătirea studenților la disciplina de Consultanță agricolă, dar este în egală măsură un material valoros și pentru specialiștii care deja activează în domeniul consultanței agricole, în special, precum și în domeniul agriculturii, în general. De asemenea, manualul este util pentru cei care doresc să se informeze în legătură cu aria de cuprindere și metodele utilizate în consultanța agricolă, precum și celor care vor să se perfecționeze în consilierea fermierilor, dar și în dezvoltarea abilităților de abordare a problemelor care țin de relațiile interumane în activitățile profesionale pe care le desfășoară.

Prof. univ. dr. Ioan Nicolae ALECU

*Președinte de onoare al Universității de Științe Agronomice și
Medicină Veterinară din București*

*Președintele Filialei București a Academiei de Științe Agricole și Silvicultură
„Gheorghe Ionescu-Șișești”*

CUPRINS

Prefață.....	13
Capitolul I. ASPECTE GENERALE PRIVIND CONSULTANȚA AGRICOLĂ.....	15
1.1. Conceptul de consultanță agricolă.....	15
1.2. Evoluția conceptului de consultanță agricolă.....	19
1.3. Importanța consultanței agricole.....	20
1.4. Necesitatea consultanței agricole.....	21
1.5. Principiile consultanței agricole.....	24
Capitolul II. ISTORICUL, PREZENTUL ȘI PERSPECTIVELE CONSULTANȚEI AGRICOLE.....	29
2.1. Istoricul activității de consultanță agricolă.....	29
2.1.1. Istoricul activității de consultanță agricolă pe plan mondial.....	29
2.1.2. Istoricul activității de consultanță agricolă în România.....	33
2.2. Organizarea serviciilor de consultanță agricolă.....	38
2.2.1. Moduri de organizare a serviciilor de consultanță agricolă.....	38
2.2.2. Finanțarea serviciilor de consultanță agricolă.....	41
2.2.3. Consultanța agricolă în diferite țări.....	42
2.2.3.1. <i>Consultanța agricolă în Statele Unite ale Americii.....</i>	<i>42</i>
2.2.3.2. <i>Consultanța agricolă în Marea Britanie.....</i>	<i>43</i>
2.2.3.3. <i>Consultanța agricolă în Germania.....</i>	<i>44</i>
2.2.3.4. <i>Consultanța agricolă în Franța.....</i>	<i>45</i>
2.2.3.5. <i>Consultanța agricolă în Olanda.....</i>	<i>46</i>
2.2.3.6. <i>Consultanța agricolă în Danemarca.....</i>	<i>47</i>
2.2.3.7. <i>Consultanța agricolă în Italia.....</i>	<i>48</i>
2.2.3.8. <i>Consultanța agricolă în Spania.....</i>	<i>49</i>
2.2.3.9. <i>Consultanța agricolă în Polonia.....</i>	<i>49</i>
2.2.3.10. <i>Consultanța agricolă în Ungaria.....</i>	<i>50</i>
2.2.3.11. <i>Consultanța agricolă în Bulgaria.....</i>	<i>50</i>
2.2.3.12. <i>Consultanța agricolă în China.....</i>	<i>51</i>
2.2.4. Consultanța agricolă în România.....	51
2.3. Perspective ale consultanței agricole.....	53

Capitolul III. ELEMENTE DE BAZĂ UTILIZATE ÎN CONSULTANȚA AGRICOLĂ.....	55
3.1. Comportamentul uman.....	55
3.1.1. Motivațiile comportamentului uman.....	55
3.1.2. Schimbarea comportamentului uman.....	60
3.1.3. Metode de influențare a comportamentului uman.....	63
3.2. Percepția.....	66
3.2.1. Conceptul de percepție.....	66
3.2.2. Factorii care influențează procesul de percepție.....	67
3.3. Comunicarea.....	69
3.3.1. Conceptul de comunicare.....	69
3.3.2. Componentele procesului de comunicare.....	71
3.3.3. Etapele procesului de comunicare.....	73
3.3.4. Selecția în procesul de comunicare.....	76
3.3.5. Condițiile unei comunicări optime.....	76
3.3.6. Forme de comunicare.....	77
3.3.7. Niveluri ale comunicării interpersonale.....	87
3.3.8. Obstacole în calea comunicării.....	89
3.3.9. Probleme care apar în procesul de comunicare.....	94
3.4. Retorica.....	95
3.4.1. Conceptul de retorică.....	95
3.4.2. Stilul vorbirii.....	96
3.4.3. Reguli pentru a fi un bun vorbitor.....	97
3.4.4. Gestică și ținuta corporală în vorbire.....	98
3.4.5. Întocmirea și susținerea unui discurs.....	99
3.5. Persuasiunea.....	105
3.5.1. Conceptul de persuasiune.....	105
3.5.2. Factorii care influențează persuasiunea.....	106
3.5.3. Argumente persuasive.....	111
3.5.4. Rezistența la acțiunea persuasivă.....	117
3.6. Învățarea.....	117
3.6.1. Caracteristici generale.....	117
3.6.2. Structurarea informației și facilitarea acumulării cunoștințelor.....	119
3.6.3. Stiluri de învățare.....	120
3.6.4. Prezentările PowerPoint.....	120
3.6.5. Rezistența la învățare.....	123
3.6.6. Învățarea prin exercițiu și învățarea adulților.....	124
3.7. Grupul social.....	125
3.7.1. Definierea grupului social și caracteristicile acestuia.....	125
3.7.2. Liderii de grup.....	126

3.7.3. Avantajele și constrângerile grupului social.....	127
3.8. Masele de oameni.....	129
3.8.1. Conceptul de mase de oameni.....	129
3.8.2. Caracteristicile maselor de oameni.....	129
3.9. Inovațiile și răspândirea lor.....	131
3.9.1. Definirea inovațiilor.....	131
3.9.2. Adoptarea și difuzia inovațiilor.....	131
3.9.3. Modul și viteza de răspândire a inovațiilor.....	138
3.9.4. Inovațiile și procesul de consultanță agricolă.....	139
Capitolul IV. FACTORUL UMAN ÎN ACTIVITATEA DE CONSULTANȚĂ AGRICOLĂ.....	142
4.1. Particularități ale sistemelor agricole.....	142
4.2. Particularități ale activității consultanților agricoli.....	145
4.3. Calitățile consultantului agricol.....	146
4.4. Pregătirea profesională și perfecționarea în consultanța agricolă.....	150
4.5. Integrarea profesională în activitatea de consultanță agricolă...	152
Capitolul V. SISTEMUL INFORMAȚIONAL ÎN PROCESUL DE CONSULTANȚĂ AGRICOLĂ.....	154
5.1. Conceptul de sistem informațional.....	154
5.2. Componentele sistemului informațional.....	154
5.3. Prelucrarea datelor.....	157
5.4. Surse și metode de obținere a informațiilor.....	159
Capitolul VI. ETAPELE PROCESULUI DE CONSULTANȚĂ AGRICOLĂ.....	168
6.1. Inițierea serviciului de consultanță.....	168
6.2. Stabilirea diagnosticului.....	169
6.3. Identificarea și alegerea soluțiilor.....	170
6.4. Implementarea soluțiilor alese.....	170
6.5. Încheierea serviciului de consultanță.....	171
Capitolul VII. METODE DE LUCRU ÎN CONSULTANȚA AGRICOLĂ.....	172
7.1. Aspecte cu caracter general.....	172
7.2. Consultanța individuală.....	173
7.2.1. Aspecte generale privind consultanța individuală.....	173
7.2.2. Avantajele și dezavantajele consultanței individuale....	174
7.2.3. Comportamentul comunicării consultantului.....	176
7.2.4. Tipuri de discuții individuale de consultanță.....	177

7.2.4.1.	<i>Discuția individuală de tip diagnostic-tratament</i>	178
7.2.4.2.	<i>Discuția individuală de tip consiliere</i>	179
7.2.4.3.	<i>Discuția individuală de tip participativ</i>	180
7.2.5.	Locul unde poate avea loc discuția individuală de consultanță.....	184
7.2.6.	Gestionarea situațiilor dificile în timpul discuțiilor individuale de consultanță.....	187
7.3.	Consultanța de grup.....	188
7.3.1.	Aspecte generale privind consultanța de grup.....	188
7.3.2.	Avantajele și dezavantajele consultanței de grup.....	190
7.3.3.	Metode de consultanță de grup.....	191
7.3.3.1.	<i>Discuțiile de grup</i>	191
7.3.3.2.	<i>Vizitele</i>	195
7.3.3.3.	<i>Demonstrațiile</i>	198
7.3.3.4.	<i>Zilele în teren</i>	205
7.3.3.5.	<i>Ziua recoltei</i>	205
7.3.3.6.	<i>Zilele de informare</i>	206
7.3.3.7.	<i>Cursurile</i>	206
7.3.3.8.	<i>Simpozioanele și conferințele</i>	209
7.3.3.9.	<i>Workshop-urile și mesele rotunde</i>	211
7.3.3.10.	<i>Grupurile de studiu sau de interes</i>	211
7.4.	Consultanța de masă.....	213
7.4.1.	Consultanța prin intermediul mass-media.....	213
7.4.1.1.	<i>Funcțiile mass-media</i>	214
7.4.1.2.	<i>Selectivitatea mass-media</i>	216
7.4.1.3.	<i>Alegera strategiei comunicaționale prin intermediul mass-media</i>	219
7.4.1.4.	<i>Prezentarea mesajului de consultanță transmis prin mass-media</i>	220
7.4.1.5.	<i>Caracteristicile mass-media</i>	222
7.4.2.	Expozițiile și târgurile agricole și rurale.....	224
7.4.3.	Campaniile de consultanță.....	226
7.4.4.	Alte forme de consultanță de masă.....	227

Capitolul VIII. ELABORAREA ȘI MANAGEMENTUL

	PROIECTELOR	229
8.1.	Inovarea, cercetarea și progresul tehnologic.....	229
8.2.	Conceptul de proiect.....	231
8.3.	Ciclul de viață al proiectului.....	233
8.4.	Etapile participării la o licitație de proiecte.....	236

8.5. Elaborarea proiectelor.....	236
8.6. Managementul proiectelor.....	240
8.7. Finalizarea proiectului și diseminarea rezultatelor.....	242
Capitolul IX. MIJLOACELE AUXILIARE FOLOSITE ÎN CONSULTANȚA AGRICOLĂ.....	244
9.1. Aspecte generale privind mijloacele auxiliare folosite în consultanță.....	244
9.2. Tipuri de mijloace auxiliare.....	245
9.2.1. Mijloacele audio-vizuale.....	245
9.2.1.1. <i>Caracteristicile mijloacelor audio-vizuale....</i>	245
9.2.1.2. <i>Avantajele mijloacelor audio-vizuale.....</i>	246
9.2.1.3. <i>Utilizarea mijloacelor audio-vizuale.....</i>	247
9.2.2. Tehnologiile informaționale moderne.....	249
9.2.2.1. <i>Caracteristicile tehnologiilor informaționale moderne.....</i>	249
9.2.2.2. <i>Internetul.....</i>	251
9.2.2.3. <i>Baze de date și sisteme de căutare.....</i>	252
9.2.2.4. <i>Sisteme de consiliere.....</i>	253
9.2.2.5. <i>Rețele (network-uri).....</i>	254
Bibliografie.....	255

PREFAȚĂ

Manualul de Consultanță agricolă se adresează studenților de la Facultățile de Agricultură, precum și studenților de la celelalte facultăți cu profil agricol. În egală măsură, acesta este destinat consultanților agricoli, specialiștilor din agricultură, în mod deosebit celor care interacționează sub diferite forme cu fermierii sau sunt preocupați de resursa umană din agricultură, ca de altfel și tuturor celor preocupați de informare, documentare și lărgirea orizontului de cunoaștere.

Acesta tratează într-o manieră accesibilă și sistematică cunoștințele necesare în arta de a acorda consultanță agricolă, în dezvoltarea capacităților de a-i ajuta pe fermieri și pe cei interesați de agricultură și mediul rural, precum și de a răspunde solicitărilor acestora. Prezentul manual s-a dorit a fi un instrument de lucru pentru cei care doresc să se formeze sau să se specializeze în calitate de consultanți agricoli, precum și pentru cei care deja activează în calitate de consultanți agricoli sau sunt preocupați de dezvoltarea abilităților de a lucra și de a interacționa cu fermierii sau cu oamenii, în general. În același timp, manualul oferă un suport informațional pentru toți cei care sunt interesați de domeniul consultanței agricole.

Consultanța face parte din viața noastră de zi cu zi, fiecare dintre noi având nevoie de un sfat, o recomandare, o părere, o opinie pertinentă, o informație. Sub o formă sau alta, fiecare dintre noi avem nevoie de ajutor în anumite momente și situații, ajutor pe care-l primim, sau dorim să-l primim, de la persoane mai competente și mai avizate decât noi, care sunt la curent cu noutățile, mai bine informate și mai bine pregătite. Uneori, pur și simplu dorim să cunoaștem și punctul de vedere al altora, să știm cum gândesc alte persoane, cum privesc acestea problemele care ne preocupă.

De ajutor avem nevoie și în activitatea noastră profesională, pentru a ne rezolva diferitele probleme cu care ne confruntăm, pentru a ne atinge anumite obiective, pentru a fi mai performanți și mai eficienți, pentru a fi informați și a ne îmbunătăți cunoașterea, abilitățile, capacitatea de înțelegere, pentru a ne deschide noi perspective și a ne lărgi orizontul profesional. Toate acestea justifică pe deplin necesitatea existenței unui serviciu de consultanță, care să reprezinte „butonul” pe care să apăsăm în caz de nevoie, „numărul de urgență” pe care să-l formăm atunci când nu mai știm ce să facem sau atunci când avem nevoie de un sfat, de o confirmare, de o părere, o opinie etc.

Consultanța agricolă este cu atât mai necesară cu cât domeniul agricol este unul foarte complex, cu problematici foarte diverse, cu interferența a numeroși factori, dintre care foarte mulți puțin controlabili sau chiar necontrolabili, iar unii dintre ei cu acțiune aleatorie. La toate acestea se adaugă transformările și schimbările profunde ce caracterizează domeniul agricol, tehnologiile de producție, materialul biologic și inputurile fiind într-o continuă schimbare, ca de altfel factorii de producție în ansamblul lor, normele și regulile de producție, cerințele societății față de produsele agricole și modul lor de obținere.

Cunoașterea și informațiile au devenit factori de producție fără de care nu este posibilă obținerea de performanță în agricultură, ca de altfel în orice altă activitate pe care o desfășoară omul. Pentru dobândirea cunoașterii și obținerea de informații, fermierii au nevoie de consultanți agricoli. Consultanții nu numai că sunt posesori ai cunoașterii în domeniul în care acordă consultanță, dar știu și cum să aibă acces și cum să ajungă la aceasta, iar pe de altă parte au și capacitatea să o transfere fermierilor, precum și tuturor celor interesați.

Cunoștințele și abilitățile cu privire la arta de a acorda consultanță le sunt necesare, chiar indispensabile consultanților agricoli, dar și specialiștilor din domeniul agriculturii care interacționează sub o formă sau alta cu fermierii sau alte persoane interesate de agricultură și mediul rural, atunci când încearcă să-i convingă, să-i determine, să-i motiveze sau să-i învețe.

Prin prezentul manual, autorii speră să răspundă necesităților legate de pregătirea profesională a viitorilor consultanți agricoli, de perfecționarea celor care deja activează în domeniul consultanței agricole, precum și de completarea armonioasă a pregătirii profesionale a inginerilor agronomi. În acest sens, obiectivul general avut în vedere în elaborarea prezentului manual l-a constituit însușirea cunoștințelor teoretice și practice cu privire la consultanța agricolă, ca instrument de lucru folosit pentru a acorda ajutor în identificarea și rezolvarea problemelor, în atingerea de obiective și îndeplinirea de sarcini specifice.

Autorii

Capitolul I

ASPECTE GENERALE PRIVIND CONSULTANȚA AGRICOLĂ

1.1. Conceptul de consultanță agricolă

Termenul de consultanță provine de la latinescul „*consultare*”, din care a derivat în limba franceză termenul de „*consulter*”. Conform *Dicționarului explicativ al limbii române*, „*a consulta*” înseamnă „a întreba, a cere o părere sau un sfat, a se sfătui cu cineva, dar și a lua avizul unei persoane autorizate, sau a cerceta, a examina un text, document etc., pentru informare sau documentare”.

Consultanța agricolă reprezintă un serviciu profesional realizat de către specialiști care are ca scop ajutarea fermierilor și a altor persoane interesate de domeniul agriculturii și a mediului rural pentru identificarea și rezolvarea problemelor, luarea deciziilor și atingerea obiectivelor propuse.

De asemenea, consultanța agricolă poate fi definită ca o formă de a acorda ajutor privind conținutul, structura și desfășurarea unei activități de natură agricolă. Din această perspectivă, *consultanța agricolă reprezintă arta de a-i ajuta pe fermieri, precum și pe toți cei interesați de domeniul agricol și mediul rural.*

În diferite limbi, termenul de consultanță se traduce astfel:

- *extension, advisory work, consultancy, consultation, counselling*, în limba engleză (britanică și americană);
- *vulgarisation, animation*, în limba franceză;
- *extensión*, în limba spaniolă;
- *extensão*, în limba portugheză;
- *assistenza tecnica, divulgazione*, în limba italiană;
- *beratung, aufklärung*, în limba germană (în Austria termenul utilizat este *förderung*);
- *voorlichting*, în limba olandeză;
- *oplysning*, în limba daneză.

Consultanța în agricultură reprezintă o profesie care a apărut din necesitatea de a se asigura asistență de specialitate (tehnică, tehnologică, economică, managerială sau juridică) fermierilor, în vederea îmbunătățirii activității acestora. Consultantul agricol este un specialist în domeniul agriculturii cu abilități în ajutarea fermierilor, la cererea acestora și

corespunzător cerințelor acestora. Obținerea statutului de consultant se bazează pe profesionalism dobândit prin pregătire profesională, specializare, autoinstruire și experiență practică. Consultantul trebuie să aibă o pregătire temeinică în domeniul în care acordă consultanță și trebuie să cunoască foarte bine problematica și realitatea domeniului în care profesează. În același timp, acesta trebuie să aibă capacitatea de a-i ajuta pe oameni, de a comunica și interacționa cu aceștia. Consultantul agricol lucrează pentru și în beneficiul fermierului și-l ajută să ia decizii corecte în funcție de situația concretă, tehnico-economică și de mediu în care se află acesta, în funcție de experiența și capacitatea acestuia de înțelegere.

Pentru fermieri, consultanța agricolă constituie o metodă de lucru, care poate fi folosită pentru identificarea și rezolvarea problemelor cu care aceștia se confruntă, pentru luarea celor mai bune decizii, adecvate contextului în care își desfășoară activitatea, sau pentru atingerea anumitor obiective pe care aceștia și le fixează. În final, prin consultanță, fermierii își îmbunătățesc cunoștințele și abilitățile și capătă la momentul oportun informații pertinente, ceea ce asigură creșterea productivității și a eficienței activității pe care aceștia o desfășoară. Prin consultanță, fermierii au posibilitatea să facă ceea ce trebuie, așa cum trebuie și când trebuie.

Din punct de vedere instituțional, consultanța agricolă reprezintă un instrument utilizat pentru dezvoltarea economică și socială a mediului rural, un serviciu profesional care este susținut din fonduri publice sau private, uneori chiar de către fermieri prin intermediul organizațiilor acestora. Sistemele de consultanță sunt diferite de la o țară la alta, în funcție de gradul de dezvoltare și de nivelul de reformă privind serviciile de consultanță. Consultanța agricolă se poate realiza prin intermediul unor instituții publice aflate de obicei în subordinea ministerului agriculturii sau cel al educației ori al dezvoltării rurale, care de obicei au o structură centrală și o rețea de organizații locale. De asemenea, consultanța agricolă se poate realiza prin intermediul unor organizații non-guvernamentale și non-profit, instituții private, organizații ale fermierilor și consultanți privați.

Din punct de vedere politic, consultanța agricolă reprezintă un instrument utilizat pentru dezvoltarea agriculturii și a mediului rural, pentru creșterea producțiilor agricole, asigurarea securității și a siguranței alimentare la nivel național, precum și pentru îmbunătățirea nivelului de trai al fermierilor și al celor care trăiesc în mediul rural. Din această perspectivă, misiunea serviciului de consultanță agricolă este diferită de la o țară la alta, aceasta fiind îndeplinită prin diferite abordări, precum realizarea transferului tehnologic, dezvoltarea resurselor umane din zonele rurale, promovarea agriculturii durabile și a dezvoltării mediului rural, îmbunătățirea utilizării resurselor naturale etc.

Consultanța folosește comunicarea ca instrument de inducere a unor schimbări în atitudinea și comportamentul fermierilor. Efectul este cel dorit numai atunci când schimbările au loc voluntar, ca urmare a înțelegerii și acceptării de către fermieri a faptului că serviciul de consultanță agricolă servește propriilor lor interese.

Consultanța este un serviciu profesional prin care se manipulează în mod inteligent informația și cunoașterea în folosul beneficiarului, respectiv a clientului serviciului de consultanță. Ca atare, consultantul agricol lucrează cu informații și date care sunt de interes pentru domeniul agricol, folosindu-și propria cunoaștere și experiență, precum și cunoașterea acumulată la nivelul societății (consemnată în diferite publicații, statistici, baze de date etc.) cu privire la domeniul agricol, pentru a-i ajuta pe fermieri. Practic, consultantul agricol transmite fermierilor informațiile de care au nevoie într-o manieră acceptabilă de către aceștia, inteligibilă, atunci când fermierii au nevoie sau când solicită lucrul acesta. Cunoașterea reprezintă putere potențială, care devine putere reală numai atunci când este folosită, când se face uz de aceasta. Ca atare, consultantul agricol trebuie să urmărească, pe lângă transmiterea cunoașterii și folosirea acesteia de către fermieri, respectiv să-i determine să utilizeze cunoașterea transmisă și să-i învețe cum s-o folosească.

Consultanța agricolă presupune desfășurarea unor activități de tip:

- **informativ**, prin care fermierii obțin informații despre un subiect mai puțin cunoscut sau chiar necunoscut de către aceștia (de exemplu, informații cu privire la caracteristicile unor soiuri sau hibridi de plante de cultură, performanțele unor utilaje sau mașini agricole, caracteristicile și modul de utilizare al unor produse chimice de combatere a buruienilor, bolilor sau dăunătorilor, modalități de obținere a unor credite, întocmirea documentațiilor pentru obținerea de finanțări etc.);
- **corectiv**, prin care se urmărește ameliorarea unei situații ce se înrăutățește sau este pe cale de a se înrăutăți (de exemplu, starea de sănătate a unei culturi sau a unui animal, situația economică a exploatației agricole, reducerea producțiilor sub influența unor factori de stres, diminuarea fertilității solului, creșterea acidității solului etc.);
- **progresiv**, prin care se urmărește creșterea performanțelor față de un nivel de referință (de exemplu, creșterea producției/ha la o anumită plantă de cultură față de anul precedent, creșterea producției de lapte pe cap de vacă, creșterea fertilității solului, mărirea efectivelor de animale, creșterea suprafeței cultivate, creșterea cifrei de afaceri, diversificarea producției agricole sau a piețelor de desfacere etc.);
- **creativ**, prin care se solicită crearea unor situații noi, cu caracter inovator (de exemplu, luarea în cultură a unei noi plante, re tehnologizarea

exploatației agricole, creșterea unei noi specii de animale, aplicarea unor noi tehnologii de producție etc.);

- **decizional**, prin care fermierii sunt ajutați să aleagă soluția optimă corespunzătoare situației concrete în care aceștia se găsesc.

De cele mai multe ori, fermierii recurg la serviciul de consultanță atunci când au nevoie de ajutor, iar consultanții agricoli își încep activitatea plecând de la o situație considerată a fi nesatisfăcătoare, care este pe cale de a se înrăutăți sau s-a înrăutățit deja, ori este posibil de a fi îmbunătățită.

Serviciul de consultanță agricolă presupune consilierea și ajutorarea fermierilor cu privire la:

- probleme legate de factorii de mediu biotici (soiul sau hibridul cultivat, sămânța folosită la semănat și calitatea acesteia, atacul de boli și dăunători, buruienile din cultură și controlul acestora, biologia și fenologia plantei de cultură etc.);
- probleme legate de factorii de mediu abiotici (sol, temperatură, precipitații etc.);
- probleme de natură tehnică și tehnologică;
- procurarea și folosirea inputurilor (îngrășăminte, pesticide etc.);
- condiționarea, depozitarea, conservarea, procesarea și valorificarea recoltei;
- managementul procesului de producție agricolă și a fermei agricole în ansamblul său;
- probleme socio-economice (contabilitatea fermei, posibilități de creștere a veniturilor, modalități de creditare, obținerea subvențiilor, posibilități de pregătire profesională sau perfecționare etc.).

Consultanța agricolă, împreună cu cercetarea și educația agricolă formează așa-numitul AKIS (Agricultural Knowledge and Information System – Sistemul de Cunoștințe și Informații Agricole) (fig. 1). AKIS cuprinde instituții și organizații care au rolul de a genera și furniza informații și cunoaștere relevante fermierilor pentru dezvoltarea acestora și a sectorului agricol.

Parafrazând faimoasa rugăciune (The Serenity Prayer – Rugăciunea liniștii) a lui Reinhold Niebuhr (1892 - 1971), teolog american, rolul consultantului poate fi prezentat sub forma unei „rugăciuni a consultantului”, și anume:

„Dă-mi Doamne:

Curajul să schimb ceea ce pot schimba,

Puterea să accept ceea ce nu se poate schimba,

Înțelepciunea să înțeleg diferența dintre ele.”

Această „rugăciune” arată permanenta stare de spirit care trebuie să existe în mentalul fiecărui consultant, astfel încât acesta să-și îndeplinească

rolul cu succes, iar activitatea sa să fie eficientă, apreciată și respectată de către fermieri.

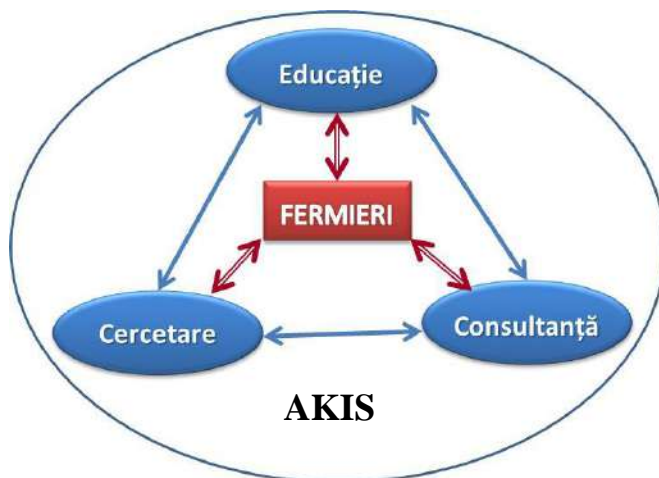


Fig. 1. Sistemul de Cunoștințe și Informații Agricole (AKIS)

Indiferent de modul cum este privită și receptată consultanța agricolă, este unanim acceptat pe plan mondial faptul că fără acest tip de serviciu este dificil, uneori chiar imposibil să se obțină performanță și eficiență în agricultură. În prezent, consultanța agricolă este recunoscută ca fiind un input esențial al fermei moderne, fiind considerată un motor al dezvoltării agricole și rurale, un serviciu indispensabil pentru fermierul modern.

1.2. Evoluția conceptului de consultanță agricolă

Modelul standard de consultanță agricolă se bazează pe „transferul de cunoștințe”. Treptat, s-a dezvoltat modelul „participativ”, care se bazează pe implicarea fermierilor în identificarea și rezolvarea propriilor probleme și atingerea obiectivelor propuse prin utilizarea propriei cunoașteri.

Inițial, modelul participativ s-a bazat pe implicarea fermierilor în stabilirea formatului programelor de consultanță (de exemplu, stabilirea momentului și a duratei acțiunii de consultanță), conținutul actului de consultanță fiind stabilit de către consultant. O abordare participativă ulterioară a presupus o implicare activă a fermierilor în identificarea și stabilirea conținutului actului de consultanță, ceea ce a garantat faptul că sunt abordate problematici de interes pentru fermieri. Mai recent, abordarea participativă a presupus implicarea fermierilor în identificarea problemelor cu care se confruntă, precum și a celor mai adecvate soluții de rezolvare a acestora, în funcție de contextul în care se găsesc fermierii.

Cea mai recentă abordare în consultanța agricolă pornește de la ideea de implicare activă a fermierilor în identificarea problemelor cu care se confruntă, și în obținerea de date și informații utile în rezolvarea problemelor identificate, analiza acestora și stabilirea strategiilor de rezolvare a problemelor, fără să fie dependenți de consultant. Practic, fermierii sunt învățați cum să preia controlul asupra problemelor cu care se confruntă și a modului lor de rezolvare și sunt încurajați să continue să învețe singuri.

Rolul consultantului a trecut de la transmiterea de informații și transferul de cunoștințe la învățarea fermierilor, pentru ca recent să se ajungă la învățarea acestora cum să învețe singuri. De asemenea, dacă inițial consultantul agricol avea rolul de a furniza cunoaștere fermierilor, ulterior s-a trecut la utilizarea și a cunoașterii pe care o aveau deja fermierii, pentru ca în prezent să se pună accent pe învățarea fermierilor cum să obțină și cum să-și utilizeze propriile cunoștințe.

Treptat s-a trecut de la ideea că a spune ce să faci provoacă o reacție, la ideea că a arăta ce să faci îți stârnește interesul, apoi la ideea că a te implica în ceea ce trebuie să faci te ajută să înțelegi, pentru ca în prezent să se meargă pe ideea că a te face conștient de ceea ce faci te determină să acționezi.

1.3. Importanța consultanței agricole

Importanța consultanței agricole rezultă din faptul că aceasta asigură:

- 1- furnizarea de date și informații fermierilor și tuturor celor interesați;
- 2- furnizarea de sfaturi și soluții de rezolvare a problemelor cu care se confruntă fermierii;
- 3- acordarea de asistență tehnică de specialitate în scopul ajutării fermierilor pentru identificarea, analiza și rezolvarea problemelor cu care aceștia se confruntă, luarea deciziilor și atingerea anumitor obiective;
- 4- crearea de deprinderi practice la fermieri;
- 5- conștientizarea și motivarea fermierilor pentru inițierea unei acțiuni sau desfășurarea unei activități;
- 6- transferarea rezultatelor cercetării științifice și a noilor tehnologii de la nivelul unităților de cercetare și de învățământ superior către fermieri, consultanța agricolă reprezentând elementul de legătură dintre cercetare/învățământ superior și producția agricolă;
- 7- popularizarea noutăților din domeniul agriculturii;
- 8- editarea, multiplicarea și distribuirea de publicații de specialitate (reviste, ziare, cărți, broșuri, pliante), înregistrări video și alte materiale audiovizuale, cu teme de interes pentru fermieri;

- 9- formarea profesională și specializarea fermierilor sau altor categorii profesionale din domeniul agriculturii prin realizarea de cursuri de instruire și perfecționare;
- 10- elaborarea de proiecte de finanțare/dezvoltare pentru fermieri.

1.4. Necesitatea consultanței agricole

Necesitatea consultanței agricole rezultă din următoarele elemente:

1. Nivelul scăzut al pregătirii profesionale la unii fermieri.

Mulți fermieri nu au cunoștințe și informații de specialitate, sau cunoștințele lor se bazează pe informații incorecte ca urmare a lipsei pregătirii profesionale sau a experienței adecvate. Chiar dacă unii fermieri au o pregătire agricolă de bază, aceștia se pot confrunta cu situații dificile care necesită informații, metode și tehnici speciale, pe care nu le cunosc și în care consultantul este expert, cum ar fi: diagnosticarea și combaterea unor agenți patogeni sau dăunători; diagnosticarea unor curențe de elemente nutritive; folosirea corespunzătoare a unor inputuri (erbicide, fungicide, insecticide, regulatori de creștere, îngrășăminte etc.); întocmirea unui studiu de fezabilitate sau a unui plan de afaceri pentru obținerea unor credite etc.

2. Nevoia reîmprospătării cunoștințelor profesionale ale specialiștilor din agricultură.

Activitatea din agricultură este supusă, așa cum sunt supuse toate activitățile pe care le desfășoară omul, schimbărilor și proceselor de transformare. În permanență apar noutăți, se schimbă tehnologiile de producție, apar noi inputuri (soiuri, hibrizi, produse pentru combaterea bolilor, a dăunătorilor, a buruienilor, produse pentru fertilizare, mașini agricole, utilaje, echipamente etc.), acestea fiind un rezultat al dezvoltării cunoașterii prin activitatea de cercetare și valorificare a potențialului fantastic pe care ni-l oferă în prezent știința și tehnologia. Ca atare, pentru a fi la curent cu aceste noutăți, specialiștii din agricultură au nevoie în permanență de actualizarea cunoștințelor și chiar a aptitudinilor (de exemplu, utilizarea computerelor în procesul de informatizare a managementului exploatațiilor agricole sau în procesul de analiză a stării culturilor agricole pentru practicarea unei agriculturi de precizie, interpretarea rezultatelor unor analize chimice, utilizarea unor noi echipamente și instalații agricole etc.).

Faptul că unii manageri sau fermieri nu dispun de unele cunoștințe, chiar dacă au o experiență îndelungată în activitatea productivă, nu constituie un fapt neobișnuit și nu reprezintă neapărat un semn de incompetență profesională. Ritmul schimbărilor care se petrec în mediul tehnologic, economic sau social în care exploatațiile agricole își desfășoară

activitatea este rapid, iar fermierii, chiar dacă sunt specialiști în domeniul agriculturii, nu pot fi întotdeauna la curent cu toate aceste schimbări. Consultantul agricol umple golurile informaționale apărute ca urmare a progresului, inovațiilor și schimbărilor de diferite tipuri, completează puzzle-ul informațional aflat într-o continuă transformare.

3. *Necesitatea obținerii unui punct de vedere imparțial.*

Chiar și cei mai buni manageri sau fermieri pot fi influențați de implicarea lor personală în activitatea pe care o desfășoară. Astfel, aceștia nu pot „vedea” o problemă în adevărata ei lumină, afectând, astfel, fezabilitatea soluțiilor pe care le propun. De asemenea, uneori este foarte dificil de găsit cea mai bună soluție sau de identificat soluția optimă din mai multe posibile.

Consultantul agricol, fiind independent de client (de fermier), poate oferi un punct de vedere imparțial, uneori cu caracter original, care să-l ajute pe fermier să se clarifice cu privire la situația sa, să identifice și să aleagă soluția cea mai bună.

4. *Necesitatea justificării unei decizii sau acțiuni.*

Există un bun obicei al unor manageri ca înaintea luării unor decizii importante să se sfătuiască cu specialiști sau consultanți pentru a testa valabilitatea deciziilor respective, corectitudinea punctului lor de vedere și a raționamentelor pe care aceștia le fac.

Adesea, unii manageri agricoli apelează la consultanți înaintea demarării unor acțiuni cu caracter strategic sau cu implicații economice majore, în scopul analizării soluțiilor și deciziilor potențiale și întocmirii unor rapoarte de analiză. Aceste rapoarte pot fi folosite, dacă este cazul, în argumentările oferite șefilor, acționarilor sau chiar subalternilor, pentru susținerea oportunității sau necesității unei schimbări, a dezvoltării într-o anumită direcție, a efectuării unei anumite achiziții etc.

De asemenea, în cazul unor decizii luate în trecut, pot apărea controverse, iar managerii, pentru a se justifica, pot aduce ca argumente rapoartele consultanților.

Rapoarte ale consultanților pot fi solicitate și de unele instituții bancare sau financiare, atunci când se solicită credite sau facilități fiscale.

În toate situațiile menționate mai sus, rapoartele consultanților trebuie să aibă un caracter imparțial, fără să fie influențate, în nici un fel, de terțe părți sau alte interese.

5. *Necesitatea apelării la serviciul de consultanță în anumite perioade de timp.*

Unii manageri sau fermieri dispun de competența și experiența necesară pentru rezolvarea unor probleme, dar, datorită lipsei de timp, sunt obligați să apeleze la serviciul de consultanță pentru rezolvarea lor.

Consultanții pot rezolva aceste probleme la timp și cu profesionalism, în timp ce fermierii se pot ocupa de alte probleme prioritare pentru aceștia.

6. Necesitatea rezolvării unor probleme nou apărute.

În procesul de producție agricolă pot apărea probleme noi, generate de mediul natural, economic, social sau politic, cum ar fi: apariția unor noi boli sau dăunători (de exemplu, boli sau dăunători de carantină la plantele de cultură); problematica accesării fondurilor; problematica subvențiilor pentru agricultură; necesitatea asocierii și cooperării pentru procurarea de inputuri sau valorificarea producției agricole etc. Aceste probleme noi necesită o intervenție specială din partea serviciilor de consultanță.

7. Necesitatea popularizării rezultatelor cercetării științifice.

De cele mai multe ori, din păcate, rezultatele activităților de cercetare științifică care se desfășoară la nivelul institutelor și stațiilor de cercetare sau la nivelul instituțiilor de învățământ superior nu ajung la fermieri sau la cei care ar trebui să utilizeze aceste rezultate. Aceasta se datorează, pe de o parte unei diseminări reduse a acestor rezultate sau a unei diseminări care nu ajunge la nivelul fermierilor, iar pe de altă parte inexistenței unor servicii specializate în popularizarea și diseminarea rezultatelor cercetărilor științifice, în transferul acestora în practica agricolă, în realizarea extensiei acestora către producția agricolă.

În aceste condiții, serviciul de consultanță agricolă se constituie ca o verigă de legătură între cercetarea agricolă (desfășurată la nivelul instituțiilor de cercetare sau la nivelul universităților agricole) și practica agricolă.

Prin serviciul de consultanță se realizează transferul rezultatelor cercetărilor științifice către fermieri și toți cei interesați de acestea (manageri, administratori agricoli etc.), se realizează popularizarea și se promovează aceste rezultate. Fermierii au nevoie de aceste rezultate pentru îmbunătățirea procesului de producție agricolă și creșterea productivității, competitivității și a eficienței activității pe care aceștia o desfășoară.

8. Necesitatea popularizării noilor reglementări și norme.

Prin activitatea de consultanță agricolă, se popularizează noile acte normative, reglementări și norme, noile reguli de producție, stocare și comercializare a producției agricole etc.

9. Necesitatea de a învăța din consultanță.

În conceptul modern de consultanță, o componentă importantă a activității consultanților este aceea de a-i învăța pe fermieri cum să-și rezolve problemele cu care se confruntă. Mulți manageri sau fermieri recurg la consultanți nu neapărat pentru a găsi o soluție la o problemă anume, ci pentru a-și însuși cunoștințe și deprinderi cu caracter special astfel încât aceștia să poată să se descurce singuri în viitor pentru rezolvarea unor probleme similare. De asemenea, consultantul poate veni cu idei inedite, noi

abordări, noi soluții, ceea ce poate deschide noi perspective pentru fermieri cu privire la activitatea pe care aceștia o desfășoară.

10. Necesitatea existenței unui serviciu prin care să se acorde ajutor în caz de nevoie.

Activitățile care se desfășoară în agricultură sunt foarte diverse și complexe, agricultura fiind un domeniu în care interferează problemele de natură biologică cu cele tehnice, tehnologice, economice, sociale, politice. De asemenea, activitatea agricolă se desfășoară sub influența complexă a factorilor de mediu naturali, în rândul cărora solul și climatul au un rol primordial. Ca atare, având în vedere diversitatea și complexitatea problematicilor cu care se confruntă fermierii și faptul că informația și cunoașterea au devenit factori de producție (inputuri) cu o importanță din ce în ce mai mare, se impune existența unui sistem prin care să se poată acorda ajutor atunci când fermierii au nevoie de acesta. Astfel, încă din secolul al XIX-lea, a fost necesară existența unui serviciu național de consultanță agricolă la nivelul unor țări, iar unele organizații ale fermierilor și-au dezvoltat propriile sisteme de consultanță agricolă pentru a-i ajuta pe membrii acestora atunci când au nevoie.

1.5. Principiile consultanței agricole

Activitatea de consultanță agricolă se desfășoară pe baza unor principii bine definite dintre care cele mai importante sunt următoarele:

1. Competență profesională și specializare în activitatea de consultanță.

Prin însuși conținutul și specificul activității sale, consultantul trebuie să aibă competența profesională în ceea ce privește domeniul de activitate în care oferă consultanță, respectiv acesta trebuie să fie un bun profesionist. Această calitate se dobândește prin pregătire profesională (de regulă universitară și postuniversitară), prin instruire specializată și stagii de pregătire practică, autoinformare și autoperfecționare.

De asemenea, pe lângă competența profesională în domeniul în care consultantul oferă consultanță, acesta trebuie să aibă și competență în ceea ce privește arta ajutării fermierilor în rezolvarea problemelor cu care se confruntă, competență în ceea ce privește transmiterea de informații și idei, formarea de deprinderi practice, precum și în formarea profesională a fermierilor, toate aceste calități dobândindu-se printr-o formare profesională în domeniul consultanței agricole. Deci, un consultant agricol trebuie să urmeze cursuri de formare profesională și perfecționare în domeniul consultanței agricole și să urmărească în permanență să se perfecționeze, să-și îmbunătățească aptitudinile, tehnicile și metodele de lucru cu fermierii.

2. Consultantul trebuie să dispună de independență în activitatea pe care o desfășoară.

Consultanța constituie o activitate ce necesită independență în desfășurarea sa. Aceasta presupune ca persoana care desfășoară o asemenea activitate să nu aibă niciun fel de legături de dependență față de beneficiarii consultanței (fermieri) sau față de terțe părți, reprezentate de societate în ansamblul său, organizația în care lucrează, colegi, agenți economici, autorități etc. (fig. 2). Terțele părți nu trebuie să aibă vreo influență asupra consultantului, dar nici acesta nu trebuie să le afecteze în vreun fel prin activitatea pe care o desfășoară. Pe de altă parte, consultantul trebuie să fie loial fermierului, dar și normelor profesionale, morale, legale și cele specifice organizației din care face parte.

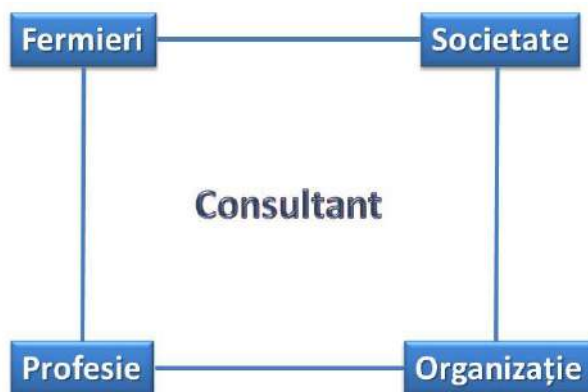


Fig. 2. Pătratul loialității consultantului
(Van den Ban și Hawkins, 1996)

Consultantul trebuie să aibă posibilitatea de a-și forma opinii proprii pe care să le exprime în mod deschis, având în vedere interesele beneficiarului (clientului) serviciului de consultanță. Pentru a-și asigura poziția de independență față de beneficiar (fermier), consultantul nu trebuie să fie influențat de opiniile politice ale beneficiarului, să nu aibă interese economice în structurile organizatorice ale acestuia și să fie detașat afectiv față de beneficiarul consultanței.

De asemenea, consultantul nu trebuie să aibă interese politice în relația sa cu fermierul, nu trebuie să aibă interese economice date de apartenența la unele structuri organizatorice (societăți comerciale, organizații etc.) și trebuie să fie detașat din toate punctele de vedere față de terțe părți. În relația consultant - fermier trebuie să primeze interesul fermierului, care este beneficiarul serviciului de consultanță.

Consultantul trebuie să renunțe la o anumită misiune dacă nu poate fi obiectiv în îndeplinirea acesteia, indiferent de motiv.

3. Consultanța trebuie să aibă caracter de consiliere, de recomandare.

Activitatea de consultanță, prin propunerile sau soluțiile pe care le avansează, nu trebuie să aibă un caracter imperativ pentru fermieri. De fapt, nu trebuie uitat un lucru: „*consultanța recomandă, nu comandă*”.

Consultantul agricol trebuie să aibă un statut de consilier, acesta neputându-și asuma autoritatea ierarhică în legătură cu deciziile ce urmează a fi luate de către fermier. Responsabilitatea consultantului trebuie să se limiteze la calitatea informațiilor, ideilor, sfaturilor sau recomandărilor pe care le oferă, la necesitatea și importanța acestora pentru fermier.

Luarea deciziei îi aparține fermierului, dar consultantul agricol trebuie să-i ofere acestuia soluția sau varianta optimă, precum și argumentele pentru înțelegerea și acceptarea acesteia.

4. Consultanța trebuie să aibă caracter de confidențialitate.

Caracterul de confidențialitate privind conținutul activității pe care fermierii o desfășoară, a informațiilor la care are acces consultantul și a soluțiilor sau a propunerilor avansate beneficiarului serviciului de consultanță, constituie unul dintre principiile importante pe care consultantul agricol trebuie să le respecte.

Consultanții agricoli au datoria să nu divulge vreo informație despre fermierii cu care lucrează și nici să folosească aceste informații pentru a obține beneficii sau avantaje în interes propriu sau în interesul unei terțe părți.

Prin conduita lor, dar mai ales prin profesionalism, consultanții agricoli trebuie să-i convingă pe fermieri să aibă încredere în ei, pentru a avea acces la informațiile și datele cu privire la activitatea pe care aceștia o desfășoară și de care consultanții au nevoie în reușita misiunii lor.

5. Consultantul trebuie să promoveze noul, precum și realizările științifice importante din domeniul în care-și desfășoară activitatea.

Atunci când recomandă diferite soluții tehnologice (de exemplu, un tratament de combatere a unei boli, buruieni sau a unui dăunător, un soi sau un hibrid, o metodă de lucrare a solului sau o schemă de semănat etc.), consultanții trebuie să fie la curent cu rezultatele cercetării științifice, să cunoască efectele, avantajele, dezavantajele și limitele acestora, precum și dacă au fost efectuate încercări sau testări în condiții similare contextului (condiții de sol și climă, dotare tehnică etc.), în care urmează a fi aplicate.

De altfel, consultanții au obligația morală de a se informa în permanență în legătură cu rezultatele cercetării științifice și noutățile care apar în domeniul în care sunt specializați. În acest sens, este interesant de remarcat ce spunea Isocrate (436 - 338 î.Hr.), orator elin, că „*este o datorie*

a fiecărui om de a-și îmbunătăți cunoștințele, voința și capacitatea de înțelegere". Cu atât mai mult este important pentru un consultant să-și îmbunătățească cunoașterea, voința și capacitatea de înțelegere, trebuind să facă uz de acestea în activitatea de zi cu zi, atunci când interacționează cu fermierii sau se pregătește pentru a interacționa cu aceștia.

Este de dorit și benefic pentru calitatea soluțiilor pe care consultanții le propun, ca aceștia să întreprindă chiar studii și cercetări proprii. În acest sens, înființarea loturilor demonstrative (așa-numitele „vitrine experimentale”) sau efectuarea de demonstrații este utilă atât pentru beneficiarii serviciului de consultanță (fermieri), cât și pentru consultant.

6. Consultanța se bazează pe respectul și încrederea oamenilor.

Respectul și încrederea oamenilor cu care consultantul lucrează se câștigă prin profesionalism și seriozitate. Se poate spune că „trucul” pentru câștigarea respectului și a încrederii oamenilor este să nu existe „trucuri”.

Trebuie avut în vedere faptul că respectul și încrederea oamenilor nu se cer, nu se impun, ci se câștigă în timp și cu eforturi considerabile. Dacă pentru câștigarea respectului și a încrederii oamenilor este nevoie de un timp îndelungat, uneori chiar de ani, acestea se pot pierde într-o clipă. De asemenea, trebuie avut în vedere faptul că, de obicei, oamenii nu ne spun când își pierd respectul și încrederea în noi, acest lucru manifestându-se sau devenind evident la un moment dat, când produce efecte.

7. Consultantul lucrează cu oameni.

De obicei, oamenii apelează la consultant atunci când au o problemă. Întotdeauna problema care trebuie rezolvată este legată sub o formă sau alta de oameni. Ca atare, pentru consultant oamenii trebuie să fie în centrul atenției, iar acesta trebuie să interacționeze și să lucreze cu oamenii în așa fel încât să-i facă să înțeleagă și să accepte ceea ce trebuie făcut.

8. Consultantul trebuie să respecte oamenii cu care lucrează.

În activitatea sa, consultantul agricol vine în contact cu diverși oameni, cu diferite personalități, caractere, mentalități, atitudini, moduri de gândire, sisteme de valori, cultură și pregătire profesională. Acesta trebuie să aibă abilitatea să lucreze și să interacționeze cu toate aceste categorii de oameni, să-i respecte indiferent de condiția și situația în care se găsesc. Respectul față de fermierii cu care lucrează este o condiție elementară a succesului în activitatea de consultanță agricolă.

9. Consultantul trebuie să fie interesat de problemele fermierilor.

Consultantul agricol trebuie să fie interesat de problemele fermierilor, de situația în care aceștia se află, de preocupările și grijile acestora, lucru care le dă încredere fermierilor în consultant și în soluțiile pe care le propune.

10. *Consultantul trebuie să gândească din punctul de vedere al fermierului și să ia în considerație contextul în care se găsește.*

Consultantul agricol trebuie să înțeleagă bine contextul în care fermierul își desfășoară activitatea, atât din punct de vedere al condițiilor naturale și tehnico-economice, cât și din punct de vedere social, familial și afectiv. Acesta trebuie să înțeleagă fermierul cu care lucrează, să identifice forțele inhibante și stimulante din câmpul de acțiune al fermierului și să înțeleagă percepția subiectivă a acestuia asupra problemelor cu care se confruntă și pentru care solicită ajutor din partea consultantului. Deci, consultantul trebuie să privească lucrurile din punctul de vedere al fermierului. Din această perspectivă, Henry Ford (1863 - 1947), fondator al industriei americane de automobile, spunea că *„dacă există un secret al succesului, acesta constă în capacitatea de a înțelege punctul de vedere al celeilalte persoane și de a vedea lucrurile din punctul ei de vedere, dar și din perspectivă proprie”*.

Respectarea principiilor consultanței agricole trebuie să fie o constantă a activității consultantului. În acest sens, Thomas Jefferson (1743 - 1826), al doilea vicepreședinte și al treilea președinte al SUA (1801 - 1809), autor al Declarației de Independență (1776), spunea: *„În chestiuni ce țin de principiu, fiți ca o stâncă! În chestiuni ce țin de gust, înotați odată cu curentul!”*.

De asemenea, trebuie în permanență avut în vedere faptul că reputația de consultant se clădește prin mii și mii de acțiuni, dar se poate pierde ca urmare a uneia singure. Cu alte cuvinte, reputația se construiește cu multă trudă, în timp, cu eforturi considerabile, dar se poate pierde într-o clipă ca urmare a unei simple greșeli.

Capitolul II

ISTORICUL, PREZENTUL ȘI PERSPECTIVELE CONSULTANȚEI AGRICOLE

2.1. Istoricul activității de consultanță agricolă

2.1.1. Istoricul activității de consultanță agricolă pe plan mondial

Agricultura a reprezentat una dintre primele activități pe care omul le-a desfășurat în mod organizat și controlat, aceasta furnizându-i hrana cea de toate zilele, dar și importante materii prime pentru diferite utilizări. Se consideră că agricultura a început să fie practică cu circa 10.000 de ani în urmă și a reprezentat baza dezvoltării marilor civilizații ale umanității. Plecând de la ce spunea istoricul grec Xenophon (430 - 355 î.Hr.), și anume că „*agricultura este maica și doica tuturor meșteșugurilor*”, putem spune că „*agricultura este maica și doica societății umane*”.

Acumularea de cunoștințe cu caracter agricol a constituit o premisă a schimbului de informații cu privire la metodele de cultivare a plantelor și de creștere a animalelor.

În China, au fost create politici agricole și s-a facilitat diseminarea informațiilor și sfaturilor către agricultori cu cel puțin 2000 de ani în urmă. Este cunoscut faptul că în anii 800 î.Hr., ministrul chinez responsabil cu agricultura din timpul unui împărat din dinastia Zhou a organizat învățarea agricultorilor despre rotație și drenaj, a închiriat echipamente agricultorilor și a construit depozite pentru cereale. Între anii 25 și 220, în timpul dinastiei Han, s-a realizat o susținere semnificativă a diseminării informațiilor și sfaturilor. Cea mai veche carte de agricultură care s-a păstrat până în prezent este „*Chimin Yaoshu*” (Tehnici esențiale pentru bunăstarea poporului), care a fost scrisă în anul 535 de către Jia Sixia. Această carte cuprinde capitole dedicate pregătirii terenului, semănatului, întreținerii livezilor, silviculturii, creșterii animalelor, comerțului cu produse agricole și utilizarea produselor agricole.

Pe teritoriul Mesopotamiei, arheologii au găsit tăblițe de lut datând din anii 1800 î.Hr. în care sunt prezentate sfaturi pentru irigarea culturilor și protecția acestora împotriva rozătoarelor. De asemenea, pe teritoriul Egiptului au fost găsite hieroglife cu sfaturi pentru prevenirea pierderilor cauzate de revărsarea Nilului.

Schimbările de informații cu caracter agricol au fost facilitate de migrațiile populațiilor și de deplasările călătorilor. Mai târziu, schimbările de informații au fost facilitate de circulația materialelor scrise, începând cu civilizația greacă și cea feniciană și continuând cu civilizația romană.

În Europa, cea mai veche carte de agricultură a fost scrisă în limba latină de Pietro de Crescenzi (1230/35 - 1320) între anii 1304 și 1309 sub numele de „*Ruralia commoda*” (Beneficiile zonei rurale). Odată cu inventarea tiparului cu litere mobile în anul 1450 de către Gutenberg (1398 - 1468), metalurgist și inventator german, *Ruralia commoda* a fost prima carte de agricultură tipărită în anul 1471, fiind tradusă și în limba italiană, franceză și germană.

Au urmat alte scrieri, un compendiu binecunoscut cu sfaturi utile pentru agricultori fiind „*O sută de sfaturi bune pentru gospodărie*” (A Hundreth Good Pointes of Husbandrie), scris în anul 1557 de către Thomas Tusser (1524 - 1580), poet și fermier englez, care în 1573 a publicat ediția extinsă intitulată „*Cinci sute de sfaturi bune pentru gospodărie*” (Five Hundred Points of Good Husbandry).

Primele forme de consultanță agricolă propriu-zisă s-au dezvoltat în secolul al XVIII-lea. Practic, formele moderne de consultanță reprezintă un produs al ultimelor secole, deși evoluția s-a produs de-a lungul mileniilor. Apariția formelor organizate de consultanță agricolă a reprezentat o importantă inovație socială.

În Statele Unite ale Americii, înființarea *Societății Philadelphia* în anul 1785 a deschis calea înființării societăților agricole care aveau ca obiectiv ajutarea fermierilor cu ceea ce era nevoie pentru îmbunătățirea activității agricole și diseminarea informațiilor agricole prin publicații, articole în ziare și organizarea de cursuri.

În Elveția, Philipp Emanuel von Fellenberg (1771 - 1844), pedagog și agronom, în anul 1799 a cumpărat moșia Hofwyl, aproape de Berna, unde a înființat școli agricole pentru copiii săraci dar și pentru cei bogați, precum și o fermă experimentală model, unde testa și dezvolta tehnologii agricole moderne. De asemenea, von Fellenberg a editat un jurnal, a organizat festivaluri agricole și a primit un număr mare de vizitatori din toată Europa.

În Marea Britanie, lordul Henry Peter Brougham (1778 - 1868), politician, a înființat în anul 1826 *Societatea pentru Difuzia Informațiilor Utile* (Society for the Diffusion of Useful Knowledge), care avea ca obiectiv transmiterea informațiilor științifice într-un format accesibil către masele de oameni (muncitori și clasa mijlocie) prin intermediul unor serii de publicații. Informațiile agricole erau difuzate prin intermediul publicațiilor din Seriile Fermierilor (Farmers Series).

La sfârșitul secolului al XVIII-lea și începutul secolului al XIX-lea, au fost înființate școli de agricultură și ferme școală. Apariția instituțiilor de învățământ cu profil agricol au contribuit la instruirea și specializarea celor care activau în agricultură, la transferul de informații și cunoștințe agricole într-un cadru organizat și în mod planificat și sistematic.

În anii 1820, au apărut profesorii itineranți de agricultură în SUA (în Noua Anglie și New York), iar în anul 1837 în Franța (la Gironde). Acești profesori itineranți se deplasau la fermieri pentru a le da informații și sfaturi, pentru a-i încuraja și a le face demonstrații practice.

În anii 1840, în Württemberg, în sud-vestul Germaniei, pentru prima dată, o societate agricolă de stat a angajat un specialist în cultura pajiștilor și 18 tehnicieni pentru sfătuiră fermierilor, proprietarilor de pământ și administratorilor cu privire la desecarea, irigarea și îmbunătățirea managementului pajiștilor.

În Europa, științele agricole au evoluat rapid începând cu anii 1840. Aceasta s-a datorat progreselor deosebite înregistrate în Germania, ca urmare a descoperirilor făcute de Justus von Liebig (1803 - 1873), întemeietorul agrochimiei, la Universitatea din Giessen. La acestea se adaugă înființarea în anul 1843 a primelor experiențe agricole, cu privire la efectul îngrășămintelor organice și anorganice asupra producției, la Rothamsted¹ în Anglia, de către John Bennet Lawes (1814 - 1900) și Joseph Henry Gilbert (1817 - 1901). De asemenea, au apărut numeroase publicații și periodice dedicate fermierilor.

Activitatea de consultanță agricolă s-a dezvoltat și s-a organizat treptat, nelimitându-se numai la țările din zona temperată, ci dezvoltându-se și în țările din zona tropicală, în special în teritoriile coloniale.

Pentru prima dată s-a pus problema înființării unui serviciu public de asistență tehnică pentru agricultură în Irlanda, ca efect al compromiterii culturii cartofului între anii 1845 și 1851, în urma atacului de mană (*Phytophthora infestans*). Compromiterea culturii cartofului a dus la înfometarea populației sărace și a celei din mediul rural, cu o alimentație bazată pe consumul de cartof. Această perioadă este cunoscută în istoria Irlandei sub numele de „marea foamete”, care a dus la moartea a circa un milion de oameni și la emigrarea a peste un milion de oameni, ceea ce reprezenta circa 20 - 25 % din populația țării. Guvernul a angajat „instructori practici” pentru a călători în zonele rurale și a-i învăța pe micii fermieri cum să cultive și alte plante de cultură (culturi alternative).

Sistemul de instructori practici pus la punct în Irlanda a atras atenția oficialilor guvernamentali din Germania, care au organizat propriul lor

¹ Rothamsted este cea mai veche stațiune de cercetare agricolă din lume.

sistem de instructori care călătoreau pentru a-i învăța pe micii fermieri. Până la sfârșitul secolului al XIX-lea, ideea s-a răspândit în Danemarca, Țările de Jos, Franța și Italia.

Termenul de „*extensie*” a fost utilizat pentru prima dată în Anglia, în anul 1867, de către Universitățile Cambridge și Oxford, pentru a descrie activitățile de predare extinse în afara campusului universitar. Cele mai multe dintre aceste activități timpurii nu au fost, totuși, legate de agricultură. Abia la începutul secolului al XX-lea, atunci când colegiile de agricultură din Statele Unite ale Americii au început efectuarea de demonstrații agricole și ținerea de prelegeri la cluburile fermierilor, a început utilizarea termenului de „*extensie agricolă*”.

În Franța, în anul 1879, începe organizarea unui serviciu național de consultanță agricolă bazat pe consultanți itineranți. Ulterior, în diferite țări începe organizarea activității de consultanță agricolă la nivel național. De exemplu, încep să se organizeze servicii naționale de consultanță agricolă în anul 1893 în Japonia, apoi în 1906 în Olanda, în 1914 în Statele Unite ale Americii, în 1946 în Marea Britanie, în 1948 în Israel, în 1952 în India, în 1953 în Egipt, în 1955 în Spania, în 1957 în Belgia, în 1995 în Bulgaria, în 1998 în România.

La începutul secolului al XX-lea, serviciile de consultanță erau limitate ca scop și presupuneau un contact redus cu fermierii. Acestea erau organizate de guvernele centrale sau locale, de universități și colegii în colaborare cu instituții de cercetare, de organizații ale fermierilor, sau de aceste instituții în colaborare.

În țările în curs de dezvoltare, circa jumătate din serviciile de consultanță existente s-au dezvoltat în perioada anilor 1970 - 1980. Aceste servicii sunt susținute de către stat, în timp alăturându-se o serie de organizații non-guvernamentale (Bauer și colab., 1998).

Primele servicii naționale de consultanță agricolă s-au dezvoltat inițial cu sprijin guvernamental, ca urmare a necesităților de creștere a producției agricole și de reducere a importurilor. De asemenea, activitatea de consultanță agricolă a fost sprijinită și de organisme internaționale, precum Organizația pentru Alimentație și Agricultură a Națiunilor Unite (FAO – Food and Agriculture Organization) și Banca Mondială.

Începând cu anii '80, în multe țări a început un proces de dezvoltare a sectorului privat în consultanța agricolă și diminuarea importanței sectorului public. Consultanța privată este considerată ca fiind liberă de constrângerile administrative și politice specifice consultanței publice, este mai puțin afectată de birocrație și permite o mai eficientă alocare a resurselor, în timp ce serviciul de consultanță publică se consideră că, la

nivel global, a avut o contribuție redusă la creșterea performanțelor sectorului agricol (Kidd și colab., 1998).

Consultanța privată s-a dovedit a fi eficientă mai ales la nivelul fermelor mari, cu un potențial financiar ridicat, care pot acoperi fără probleme costurile serviciului de consultanță. De asemenea, treptat, a crescut importanța organizațiilor de fermieri și a organizațiilor profesionale în asigurarea consultanței agricole.

2.1.2. Istoricul activității de consultanță agricolă în România

România dispune de condiții naturale favorabile dezvoltării agriculturii, informațiile cu caracter agricol circulând cu multe secole în urmă.

Primele lucrări în limba română destinate locuitorilor mediului rural sunt „*Economia stupilor*” de Ioan Molnar, apărută la Viena în anul 1785, și „*Oarecare secreturi ale pământului și ale meșteșugului sădirii, tălmăcite dintr-o carte a unui dascăl vestit și iscusit în meșteșugul lucrării de pământ, adică a plugului*”, lucrare tipărită de Dumitru Tipografu la București, în anul 1796.

În secolul al XIX-lea se editează gazete cu caracter agricol, și anume: „*Jurnalul de agricultură*”, „*Foaie de agricultură*”, „*Țăranul român*” și „*Gazeta satelor*”.

De asemenea, la mijlocul secolului al XIX-lea apar primele instituții de învățământ agricol superior, și anume:

- în anul 1852, se înființează Școala Națională de Agricultură de la Pantelimon (cunoscută și sub denumirea de Institutul Național de Agricultură de la Pantelimon), în prezent Universitatea de Științe Agronomice și Medicină Veterinară din București (USAMV București);
- în anul 1869, se înființează Institutul de Învățământ Agronomic Cluj-Mănăstur, în prezent Universitatea de Științe Agricole și Medicină Veterinară Cluj-Napoca (USAMV Cluj-Napoca).

Mai târziu, în anul 1912, se înființează Secția de Științe Agricole, în cadrul Facultății de Științe a Universității din Iași, în prezent Universitatea de Științe Agricole și Medicină Veterinară „Ion Ionescu de la Brad” din Iași (USAMV Iași).

În anul 1926, se înființează Institutul de Cercetări Zootehnice (ICZ), în anul 1927, se înființează Institutul de Cercetări Agronomice al României (ICAR), iar în anul 1933, se înființează Institutul de Cercetări Forestiere (ICF).

În anul 1945, se înființează Facultatea de Agronomie, în cadrul Politehnicii din Timișoara, în prezent Universitatea de Științe Agricole și

Medicină Veterinară a Banatului „Regele Mihai I al României” din Timișoara (USAMV Timișoara).

În cea de-a doua jumătate a secolului al XIX-lea și prima jumătate a secolului al XX-lea, și-au desfășurat activitatea personalități marcante ale învățământului agricol și ale activității de cercetare în domeniul agriculturii, precum: Ion Ionescu de la Brad (1818 - 1891), Petre S. Aurelian (1833 - 1909), George Maior (1855 - 1927), Vlad-Cârnău Munteanu (1858 - 1903), Nicolae Filip (1864 - 1922), Gheorghe Munteanu-Murgoci (1872 - 1925), Constantin Sandu Aldea (1874 - 1927), Teodor Saidel (1874 - 1967), Haralamb Vasiliu (1880 - 1953), Gheorghe Ionescu-Șișești (1885 - 1967), Ion C. Teodorescu (1886 - 1978), G.K. Constantinescu (1888 - 1950), Marin Chirișescu-Arva (1889 - 1935), Traian Săvulescu (1889 - 1963), Nicolae Săulescu (1898 - 1977), Nicolae Zamfirescu (1899 - 1977) ș.a.

Ideea existenței unei Academii a intelectualității din domeniul agriculturii își are începutul în anul 1913, când s-a înființat Societatea Națională de Agricultură, care în anul 1941 a devenit Academia de Agricultură din România. Activitatea Academiei a fost întreruptă de evenimentele din anul 1944, pentru ca în anul 1962 să se înființeze Institutul Central de Cercetări Agricole, care prin reorganizare să devină în anul 1969 Academia de Științe Agricole și Silvicultură (ASAS), ce a primit în anul 1992 numele savantului român Gheorghe Ionescu-Șișești, devenind Academia de Științe Agricole și Silvicultură „Gheorghe Ionescu-Șișești”.

La jumătatea secolului al XX-lea au fost înființate diferite institute de cercetare, precum:

- Institutul de Cercetări pentru Mecanizarea și Electrificarea Agriculturii, în anul 1952;
- Institutul de Cercetări pentru Cultura Porumbului, în anul 1957, devenind Institutul de Cercetări pentru Cereale și Plante Tehnice Fundulea (ICCPT Fundulea), în anul 1962, iar din anul 2007 Institutul Național de Cercetare-Dezvoltare Agricolă Fundulea (INCDA Fundulea);
- Institutul de Cercetări Hortiviticole, în anul 1957, din care în anul 1967 s-au format institute specializate, și anume:
 - Institutul de Cercetare și Producție pentru Pomicultură Mărăcineni, în anul 2005 devenind Institutul de Cercetare-Dezvoltare pentru Pomicultură Pitești-Mărăcineni (ICDP);
 - Institutul de Cercetări pentru Viticultură și Vinificație Valea Călugărească, în anul 2002 devenind Institutul de Cercetare-Dezvoltare pentru Viticultură și Vinificație Valea Călugărească (ICDVV);
 - Institutul de Cercetări pentru Legumicultură și Floricultură, în anul 2002 devenind Institutul de Cercetare-Dezvoltare pentru Legumicultură și Floricultură Vidra (ICDLF);

- Institute și stațiuni pe diferite domenii, precum:
 - Institutul de Cercetări pentru Pedologie și Agrochimie București (ICPA), înființat în anul 1970, în prezent Institutul Național de Cercetare-Dezvoltare pentru Pedologie, Agrochimie și Protecția Mediului (INCDPAPM-ICPA București);
 - Institutul de Cercetări pentru Protecția Plantelor, înființat în anul 1967, din anul 2005 devenind Institutul de Cercetare-Dezvoltare pentru Protecția Plantelor București (ICDPP);
 - Institutul de Cercetare a Cartofului și Sfeclei (ICCS) Brașov, înființat în anul 1967, din anul 2005 devenind Institutul Național de Cercetare-Dezvoltare pentru Cartof și Sfeclă de Zahăr Brașov (INCDCSZ);
 - Institutul de Cercetare și Producție pentru Cultura Pajiștilor Brașov, în prezent Institutul de Cercetare-Dezvoltare pentru Pajiști Brașov (ICDP);
 - Institutul de Economie Agrară București, în prezent Institutul de Cercetare pentru Economia Agriculturii și Dezvoltare Rurală București (ICEADR);
 - Institutul de Biologie și Nutriție Animală Balotești, în prezent Institutul Național de Cercetare-Dezvoltare pentru Biologie și Nutriție Animală Balotești (INCD-IBNA);
 - Institutul de Cercetare și Producție pentru Creșterea Bovinelor Balotești, în prezent Institutul de Cercetare-Dezvoltare pentru Creșterea Bovinelor Balotești (ICDCB);
 - Institutul de Cercetare și Producție pentru Creșterea Ovinelor și Caprinelor Palas, în prezent Institutul de Cercetare-Dezvoltare pentru Creșterea Ovinelor și Caprinelor Palas (ICDCOC);
 - Stațiunea de Cercetări pentru Apicultură și Sericicultură Băneasa (SCAS), din care s-au desprins Institutul de Cercetare-Dezvoltare pentru Apicultură (ICDA) și Stațiunea de Cercetări Sericicole Băneasa ș.a.

Diseminarea rezultatelor cercetării științifice, activitatea specialiștilor agricoli formați în instituțiile de învățământ superior și participarea specialiștilor din cercetare și învățământul agricol superior la acțiunile de instruire a personalului din agricultură au contribuit la utilizarea unor tehnici moderne de cultivare a plantelor și de creștere a animalelor, la modernizarea și eficientizarea procesului de producție agricolă.

Până în anul 1990, activitatea de consultanță agricolă s-a realizat în cadrul unor acțiuni organizate pe linie administrativă, fără ca acestea să-și atingă întotdeauna scopul. Astfel, a fost desfășurată o activitate de publicare a numeroase cărți, broșuri, pliante, precum și de realizare a unor filme și emisiuni TV sau emisiuni radio.

Pentru membrii cooperatori (membrii Cooperativelor Agricole de Producție - CAP), erau organizate cursuri agrozootehnice în perioadele de iarnă, la care lecțiile erau predate de către specialiști agricoli pe baza unor manuale tipărite special în acest sens. De asemenea, pentru mecanizatori, erau efectuate instruirii periodice legate de campaniile agricole.

Pentru specialiștii agricoli, au fost efectuate instruirii în cadrul centrelor de perfecționare a personalului de la Băneasa, Crevedia, 30 Decembrie, Ștefănești și Dobrogostea, precum și la Casele Agronomului de la nivelul fiecărui județ și în unitățile de cercetare și învățământ superior.

La nivelul unităților de cercetare și de învățământ superior au fost organizate loturi demonstrative, întâlniri cu grupuri de specialiști, vizite, zile în teren etc.

Aceste activități specifice consultanței agricole, chiar dacă nu au fost întotdeauna eficiente și de multe ori au avut un caracter formal, au dispărut aproape cu totul în primii ani de după 1990. În această perioadă de profunde transformări economice și sociale care au caracterizat întreaga societate românească, inclusiv agricultura și mediul rural, consultanța agricolă a devenit o necesitate stringentă. Ca urmare, la nivelul Ministerului Agriculturii și Alimentației a fost înființată o direcție cu responsabilitate în ceea ce privește consultanța agricolă și activitatea de extensie.

În anul 1998, printr-un proiect PHARE, a fost înființată Agenția Națională de Consultanță Agricolă (ANCA). ANCA a fost înființată în baza Hotărârii Guvernului nr. 676/1998, cu modificările și completările ulterioare, aprobate prin Hotărârea Guvernului nr. 676/1999. Aceasta a fost organizată ca un sistem centralizat sub autoritatea Ministerului Agriculturii și Dezvoltării Rurale (MADR), cu o rețea de Oficii Județene de Consultanță Agricolă (OJCA) la nivelul fiecărui județ, fiecare OJCA având o rețea de Centre Locale de Consultanță Agricolă (CLCA) la nivel local.

În perioada 2000 - 2001, printr-un proiect PHARE, pe lângă cele cinci centre universitare agricole cu tradiție în România (Universitatea de Științe Agronomice și Medicină Veterinară din București, Universitatea de Științe Agricole și Medicină Veterinară „Ion Ionescu de la Brad” din Iași, Universitatea de Științe Agricole și Medicină Veterinară din Cluj-Napoca, Universitatea de Științe Agricole și Medicină Veterinară a Banatului Timișoara, Facultatea de Agricultură a Universității din Craiova), au fost înființate Oficii Zonale Universitare pentru Consultanță Agricolă (OZUCA).

În anul 2001, ANCA este descentralizată prin trecerea rețelei de oficii județene (OJCA) și locale (CLCA) sub controlul administrației locale. ANCA a rămas în continuare sub coordonarea MADR și a continuat să coordoneze din punct de vedere tehnic și metodologic rețeaua de centre județene și locale.

În anul 2005, în temeiul Ordonanței Guvernului nr. 22/2005, aprobată prin Legea nr. 77/2005, privind reorganizarea activității de consultanță agricolă, ANCA a fost recentralizată, aceasta fiind reorganizată ca instituție de specialitate a administrației publice centrale, având în subordine următoarele unități teritoriale:

- la nivel județean, Oficii Județene de Consultanță Agricolă (OJCA), unități publice cu personalitate juridică, plus Oficiul Municipal de Consultanță Agricolă București (OMCA București);
- la nivel comunal, un număr de 546 de Centre Locale de Consultanță Agricolă (CLCA), unități fără personalitate juridică, în subordinea directă a OJCA;
- Casele Agronomului, instituții publice cu personalitate juridică, finanțate integral din venituri proprii, înființate în baza Hotărârii Guvernului nr. 1901/2004.

În anul 2009, ANCA a fost reorganizată din nou prin transformarea oficiilor/centrelor de consultanță agricolă în Camere Agricole Județene (CAJ), prin Hotărârea Guvernului nr. 1609 din 16 decembrie 2009.

În anul 2010, în temeiul Ordonanței de Urgență nr. 70/2010, Agenția Națională de Consultanță Agricolă a fost desființată, aceasta fiind înlocuită în cadrul MADR prin Compartimentul de Consultanță, Extensie și Formare Profesională, care a fost creat în baza Hotărârii Guvernului nr. 725/2010, privind reorganizarea și funcționarea MADR.

Principalele cauze și motivații care au dus la evoluția înregistrată de ANCA au fost următoarele: lipsa de experiență, lipsa de resurse financiare și interferențele politice (Rusu, 2014).

De asemenea, în anul 2010, în baza Legii nr. 283/2010, se stabilește înființarea noilor camere pentru agricultură, silvicultură și dezvoltare rurală. Prin această lege, cu modificările și completările ulterioare, se stabilește modul de înființare, organizare și funcționare a camerelor pentru agricultură, silvicultură și dezvoltare rurală, la nivel zonal, județean și regional, precum și a Camerei Agricole Naționale. Această decizie de înființare a noilor camere agricole este luată în contextul în care deja existau și funcționau Camere Agricole Județene (CAJ) înființate în baza Hotărârii Guvernului nr. 1609/2009, ceea ce a creat confuzie în rândul fermierilor și nu numai.

În anul 2012, prin Legea 122/2012 pentru modificarea și completarea Legii nr. 283/2010 privind camerele pentru agricultură, silvicultură și dezvoltare rurală, este propus un sistem de alegere pentru noile camere de agricultură.

2.2. Organizarea serviciilor de consultanță agricolă

2.2.1. Moduri de organizare a serviciilor de consultanță agricolă

Există diferite moduri alternative de organizare a serviciilor de consultanță agricolă, și anume:

- servicii de consultanță publice sau private;
- servicii de consultanță guvernamentale sau neguvernamentale;
- servicii de consultanță birocratice sau participatorii;
- servicii de consultanță non profit sau cu obținere de profit, respectiv servicii de consultanță gratuite sau plătite;
- servicii de consultanță generale sau sectoriale;
- servicii de consultanță cu obiective multiple sau cu obiective reduse.

După modul de abordare a clienților, serviciile de consultanță agricolă sunt de două tipuri:

- servicii de consultanță agricolă cu abordare generală a clienților;
- servicii de consultanță agricolă cu abordare selectivă a clienților.

Serviciile de consultanță agricolă cu abordare generală a clienților vizează toate persoanele care activează în domeniul agriculturii și pot fi de următoarele tipuri:

- *Serviciu de consultanță guvernamental* (ministerial), care este organizat în cadrul sau sub tutela ministerului agriculturii și care a fost specific începutului organizării consultanței agricole în multe din țările cu agricultură dezvoltată. Acest tip de serviciu de consultanță agricolă este încă specific majorității țărilor slab dezvoltate, în care serviciul de consultanță a fost organizat recent, așa cum este cazul majorității țărilor din Africa și Asia. În general, un astfel de sistem se caracterizează printr-o structură ierarhică complexă și o birocrăție semnificativă care-i diminuează eficiența, un management și un sistem de luare a deciziilor centralizat, o lipsă a controlului venit de jos (de la nivelul fermierilor) și un feedback venit din partea fermierilor foarte redus.
- *Serviciu de consultanță bazat pe universități*, așa cum este Serviciul Cooperativ de Extensie din SUA (CES - Cooperative Extension Service). Acest sistem este bazat pe implicarea universităților în acordarea de consultanță agricolă, fiind implementat și în India. Serviciul de consultanță este planificat și realizat de către universități.
- *Serviciu de consultanță bazat pe formare profesională și vizite* (T & V - Training and Visits), inițiat de către Banca Mondială la începutul anilor '70 în circa 70 de țări (Swanson și Rajalahti, 2010), în special în țările din estul Africii. Sistemul se bazează pe formarea profesională a consultanților și instruirea acestora în mod continuu (chiar și la un

interval de două săptămâni) și pe vizite planificate riguros pe care aceștia le fac fermierilor pentru diseminarea elementelor de noutate. Scopul îl constituie realizarea transferului tehnologic pentru creșterea producției agricole la plantele de cultură specifice din zonele în care se găsesc fermierii. Acest tip de serviciu de consultanță are o abordare de sus în jos și se caracterizează prin limitarea implicării și a inițiativei, atât a fermierilor, cât și a consultanților, și prin feedback relativ redus din partea fermierilor. De asemenea, acestui sistem i se impută faptul că este relativ costisitor și imposibil de implementat pe zone vaste, fermierii dispersați în teritoriu neputând avea contacte frecvente cu consultantul.

- *Serviciu bazat pe proiecte de consultanță*, a început să fie susținut din anii '60 de către Banca Mondială. Proiectele se derulează într-o anumită locație și pe o anumită perioadă de timp (de obicei, câțiva ani) și se bazează pe o infuzie importantă de resurse externe. Scopul proiectelor îl constituie demonstrarea anumitor tehnici și metode de producție care trebuie să fie implementate și după finalizarea proiectului. Proiectele presupun un control realizat centralizat, la nivel guvernamental, și se bazează pe inputuri financiare și tehnice din partea unor organisme internaționale. Proiectele vizează o abordare integrată a proceselor de dezvoltare rurală.
- *Serviciu de consultanță bazat pe animație rurală*, care este specific țărilor africane francofone (Senegal, Madagascar, Coasta de Fildeș). Acesta se bazează pe specialiști numiți animatori, care au fost inițial formați profesional de către ministerul agriculturii și care constituie veriga de legătură dintre fermieri și populația rurală și agențiile guvernamentale.

Serviciile de consultanță agricolă cu abordare selectivă a clienților vizează numai anumite categorii de clienți (fermieri) și pot fi de următoarele tipuri:

- *Serviciu de consultanță comercială*, care poate fi parte a strategiei companiilor de vânzare a inputurilor, sau ca serviciu specializat de consultanță cerut de fermieri. Obiectivul acestui tip de serviciu de consultanță este acela de a obține profit, care depinde la rândul său de gradul de satisfacție al clientului (fermierului). În cazul furnizorilor de inputuri comerciale, costul serviciului de consultanță este inclus în prețul inputului, așa cum sunt incluse și costurile cu cercetarea și publicitatea. În cazul consultanței private, costul serviciilor de consultanță trebuie plătit de fermieri, de obicei fermierii cu ferme mari și cei foarte specializați permițându-și aceste costuri.
- *Serviciu de consultanță specializat pe produs*, care poate fi implementat de guverne sau companii private, uneori chiar la nivel parastatal, și care este parte a unui sistem integrat ce înglobează cercetarea, producția,

consultanța, marketingul și chiar exportul unui produs, cum este cafeaua, ceaiul, tutunul, zahărul din trestie de zahăr, citricile, bananele, uleiul de palmier etc. Acest tip de serviciu de consultanță agricolă este centralizat, bine organizat și eficient, lucrându-se cu grupuri de fermieri specializați pe un produs care sunt interesați să colaboreze cu specialiștii consultanți pentru creșterea producției și comercializarea recoltei obținute. Serviciul de consultanță este asigurat de specialiști foarte bine pregătiți și dotați cu echipamente corespunzătoare pentru efectuarea de teste și determinări.

- *Serviciu de consultanță bazat pe clienți și controlat de aceștia*, care s-a dezvoltat din necesitatea grupurilor (organizațiilor) de fermieri de a se ajuta singuri și care se bazează pe contactul strâns între consultant și fermieri, fiind vizate direct necesitățile și problemele fermierilor. Astfel de sisteme de consultanță se găsesc în mod deosebit în țările dezvoltate unde fermierii au capacitatea organizațională de a susține serviciile de consultanță.

În multe țări, sistemul de consultanță agricolă se caracterizează prin pluralism, respectiv prin existența mai multor tipuri de servicii de consultanță agricolă care se realizează în cadrul a diferite tipuri de instituții implicate în acordarea de consultanță agricolă, atât publice cât și private.

Furnizorii de servicii de consultanță agricolă pot fi clasificați astfel:

- **Furnizori publici:**
 - ministerul agriculturii sau departamente pentru agricultură;
 - instituții de cercetare agricolă (institute și stațiuni agricole) și de învățământ superior agricol (universități și facultăți agricole);
 - programe de finanțare prin proiecte.
- **Furnizori privați non-profit:**
 - organizații non-guvernamentale (ONG-uri) locale, naționale sau chiar internaționale;
 - instituții de cercetare agricolă și de învățământ superior agricol private;
 - asociații și fundații din domeniul agriculturii;
 - alte instituții necomerciale din domeniul agriculturii.
- **Furnizori privați cu obținere de profit:**
 - companii și societăți comerciale specializate în consultanță agricolă;
 - companii și societăți comerciale furnizoare de inputuri pentru agricultură;
 - companii și societăți comerciale prin care se valorifică recolta agricolă;
 - grupuri de fermieri, asociații și cooperative agricole;
 - consultanți privați.

2.2.2. Finanțarea serviciilor de consultanță agricolă

Serviciile de consultanță agricolă sunt finanțate din diferite surse, care pot fi publice sau private.

Serviciile publice de consultanță agricolă sunt finanțate de la bugetul de stat, la care se adaugă contractele cu diferite instituții, veniturile obținute din prestarea de servicii și taxele încasate de la beneficiarii serviciilor de consultanță.

Serviciile private de consultanță agricolă sunt finanțate din investiții private și venituri obținute din prestarea de servicii, la care se adaugă contractele cu diferite instituții și taxele încasate de la beneficiarii serviciilor de consultanță.

Indiferent dacă serviciul de consultanță este public sau privat, de obicei, finanțarea se realizează din diferite surse.

La nivelul anului 1997, după datele Băncii Mondiale, circa 80 % din serviciile de consultanță pe plan mondial erau finanțate din fonduri publice și erau efectuate prin intermediul funcționarilor publici, circa 12 % din serviciile de consultanță erau efectuate prin intermediul universităților, al organizațiilor non-guvernamentale și al celor parastatale, și numai circa 5 % erau servicii de consultanță private (Feder și colab., 1999).

În ultimele decenii, finanțarea publică a serviciilor de consultanță s-a redus continuu la nivel mondial, deficitele bugetare determinând multe guverne să-și reducă cheltuielile. Aceasta a dus în anumite țări la apariția finanțării publice parțiale, serviciile de consultanță fiind susținute parțial din fonduri publice și parțial din fonduri private. De asemenea, în multe țări s-a ajuns la privatizarea serviciilor de consultanță, după ce eventual au trecut printr-o finanțare publică parțială.

Companiile și societățile comerciale furnizoare de inputuri pentru agricultură sau prin care se valorifică recolta agricolă investesc în consultanța agricolă fiind interesate de fapt de propriile afaceri, care se asociază cel puțin parțial și cu interesul fermierilor. Astfel, furnizarea unui input este asociată și cu servicii de consultanță specifice utilizării inputului respectiv, cum este de exemplu furnizarea de îngrășăminte care este însoțită și de teste agrochimice și consiliere privind stabilirea dozelor de îngrășăminte și a produselor care pot fi utilizate. Scopul este acela ca fermierii să fie mulțumiți de produsul respectiv și să continue să-l cumpere sau să cumpere și alte produse de la compania respectivă.

Grupurile de fermieri, asociațiile și cooperativele agricole investesc în consultanța agricolă prin angajarea de specialiști care să-i ajute pe fermierii care sunt membri ai acestor organizații. În multe cazuri, aceasta

este o cerință a fermierilor și este privită ca un avantaj pentru cei care dețin calitatea de membru ai acestor organizații.

Companiile și societățile comerciale specializate în consultanță agricolă au existat în paralel cu serviciile publice de consultanță agricolă, dezvoltându-se și devenind din ce în ce mai puternice în ultimii ani. Pentru aceste instituții, consultanța agricolă este o afacere care trebuie să fie producătoare de profit.

Asigurarea și utilizarea resurselor financiare pentru funcționarea pe anumite perioade de timp constituie o componentă esențială a managementului serviciului de consultanță agricolă.

2.2.3. Consultanța agricolă în diferite țări

2.2.3.1. Consultanța agricolă în Statele Unite ale Americii

Primele activități specifice de consultanță agricolă din SUA încep cu înființarea societăților agricole, prima societate înființată fiind Societatea Philadelphia, în anul 1785.

În anul 1852, odată cu înființarea Comisiei de Stat pentru Agricultură din Massachusetts, secretarul acesteia avea ca obligație să viziteze diferite districte agricole ale statului și să țină cursuri teoretice și practice de agricultură. În anul 1854, începe să fie editată seria anuală a volumului intitulat „Agricultura din Massachusetts”.

Începând din anul 1871, încep să fie organizate institutele fermierilor, numite și „cluburi ale fermierilor”, în cadrul cărora erau predate cursuri de agricultură și se inițiau discuții pe teme agricole.

În a doua jumătate a secolului al XIX-lea, colegiile de agricultură au început să organizeze acțiuni cu caracter specific asistenței și consultanței agricole, care au constat în efectuarea de demonstrații practice, ținerea de cursuri și conferințe, efectuarea de teste și analize, publicarea de buletine cu recomandări. Aceste activități au fost efectuate primei legi a senatorului Morrill, promulgată în 1862 de către președintele Abraham Lincoln (1809 - 1865), al 16-lea președinte al Statelor Unite ale Americii (1861 - 1865), care a încurajat dezvoltarea sistemului educațional în beneficiul populației rurale, prin acordarea de teren agricol în vederea creării și menținerii în funcțiune a unui Colegiu de Agricultură în fiecare stat al federației. Aceste colegii sunt denumite în prezent „Land-Grant Universities”.

Legea introdusă în Congresul SUA, în anul 1887, de către senatorul Hatch prevedea alocarea de fonduri în vederea înființării unei Baze Experimentale Agricole pe lângă fiecare Colegiu de Agricultură creat în baza legii Morrill.

La începutul secolului al XX-lea, pe lângă activități specifice de consultanță desfășurate de colegiile agricole, încă funcționau institutele fermierilor, erau organizate demonstrații practice și s-au înființat cluburi ale băieților și cluburi ale fetelor, în care erau organizate demonstrații și discuții pe teme agricole.

Legea Extensiei Smith-Lever (Smith-Lever Extension Act), promulgată în 8 mai 1914, a stabilit crearea unui sistem național de educație practică în agricultură și economie rurală prin:

- diferite agenții, și anume: Departamentul pentru Agricultură al Statelor Unite (USDA - United States Department of Agriculture), departamentele pentru agricultură statale, colegiile agricole statale, institutele fermierilor și alte organizații similare;
- diferite metode specifice, cum sunt: formare profesională, demonstrații practice, publicații agricole ș.a.

Această lege a creat bazele înființării Sistemului Cooperativ de Extensie (CES - Cooperative Extension System). În cadrul acestui sistem, în fiecare stat, pe lângă colegiile agricole au fost create birouri ale serviciului de extensie. În prezent, partenerul federal în cadrul CES este Institutul Național pentru Alimentație și Agricultură (NIFA - National Institute of Food and Agriculture).

Fiecare profesor universitar din cadrul colegiilor de agricultură ce aparțin unui Land-Grant University îndeplinește două dintre cele trei funcții de bază ale instituției respective, și anume: didactică, de cercetare și de extensie. Profesorii universitari sunt considerați specialiști la nivel statal pe domenii specifice, aceștia având sarcina elaborării și coordonării programelor locale de extensie, precum și de adaptare a cercetărilor aplicative la cerințele locale.

O caracteristică a sistemului de consultanță american o constituie implicarea voluntarilor în activitățile de consultanță și extensie, aceștia provenind dintre fermieri sau familiile acestora. Voluntarii colaborează cu agenții de consultanță pentru implementarea și evaluarea eficienței programelor educaționale. Liderii echipelor de voluntari sunt organizați în consilii la nivel județean, regional și statal.

2.2.3.2. Consultanța agricolă în Marea Britanie

În Marea Britanie, în perioada anilor 1920 - 1930 se desfășura o activitate de consultanță agricolă rudimentară și necoordonată, care se baza pe activitățile desfășurate de universitățile și colegiile agricole. În timpul celui de-al Doilea Război Mondial, activitatea de consultanță agricolă a fost coordonată de către Ministerul Agriculturii, Pisciculturii și Alimentației

(MAFF). În anul 1946, s-a înființat Serviciul Național de Consultanță Agricolă (NAAS - National Agricultural Advisory Service) prin care s-a abordat problema consultanței agricole la nivel național pentru creșterea productivității agricole, asigurarea securității alimentare și creșterea standardului de viață în comunitățile rurale. În anul 1971, NAAS a fuzionat cu alte servicii tehnice ale MAFF, rezultând Serviciul de Dezvoltare și Consultanță Agricolă (ADAS - Agricultural Development Advisory Service). În anul 1992, ADAS devine o agenție în cadrul MAFF, iar în anul 1997 a fost privatizată.

Consultanța tehnică (culturi agricole, creșterea animalelor, sol) și cea legată de managementul fermei este asigurată de consultanți privați (persoane fizice și companii, de obicei la nivel regional), precum și de personalul unor colegii și institute. ONG-urile sunt implicate în furnizarea de consultanță de agromediu sau legată de conservarea speciilor și habitatelor. Problematicile abordate prin sistemul de consultanță sunt următoarele: programele de agromediu, mediul înconjurător (apă, biodiversitate, schimbări climatice, sol), eco-condiționalitatea, creșterea animalelor, cultura plantelor, dezvoltarea rurală, contabilitate, taxe, diversificarea afacerilor, prelucrarea produselor agricole, obținerea de noi produse, proiectare (clădiri agricole, silozuri etc.), energii regenerabile, mecanizare (Prager și Thomson, 2014).

Sistemul de consultanță agricolă se caracterizează prin diversitatea furnizorilor de servicii și diferențiere de la o țară la alta (Anglia, Scoția, Țara Galilor, Irlanda de Nord). La nivel național, funcționează o serie de instituții publice și private (ADAS) cu rol în asigurarea consultanței agricole.

2.2.3.3. Consultanța agricolă în Germania

Prima formă organizată de consultanță agricolă datează din anii 1840, când în Württemberg, în sud-vestul Germaniei, pentru prima dată o societate agricolă de stat a angajat un specialist în cultura pajiștilor și 18 tehnicieni pentru sfătuirea fermierilor. Mijlocul secolului al XIX-lea se caracterizează prin existența profesorilor itineranți. Începând cu anul 1920, în centrul Germaniei apar cercurile consultative, care conectau un grup de fermieri cu un consultant. De-a lungul timpului, consultanța agricolă în Germania a fost descentralizată și caracterizată prin pluralism.

Sistemul de consultanță agricolă din Germania este foarte eterogen, fiind diferit de la un stat (land) la altul, acesta variind de la caracterul gratuit la cel pe bază de taxe și subvenții guvernamentale. Furnizarea de servicii de consultanță este în responsabilitatea fiecărui stat federal. Ca atare, în prezent

există 16 sisteme diferite de consultanță, care se bazează pe cinci tipuri de servicii de consultanță, și anume (Paul și colab., 2014):

- *Servicii publice de consultanță agricolă*, care se realizează prin intermediul:
 - autorităților publice, în mod special autoritățile agricole departamentale, în statele Baden-Württemberg și Bavaria;
 - centrelor de servicii publice, care combină consultanța agricolă cu educația și cercetarea agricolă, în statele Hessen și Rhineland-Palatine;
 - serviciilor în curs de privatizare, în statul Saxony.
- *Camere agricole*, în statele Rhineland-Palatine, Saarland, North Rhine-Westphalia, Lower Saxony, Hamburg, Bremen și Schleswig-Holstein. Fermierii au obligativitatea de a face parte dintr-o cameră agricolă și de a plăti taxele aferente, în schimb având acces la servicii de consultanță agricolă, la informațiile rezultate din activitatea de cercetare și la educația oferită prin intermediul camerelor agricole.
- *Servicii private de consultanță*, realizate prin intermediul companiilor de consultanță în statele din estul Germaniei, și anume: Mecklenburg-Vorpommern, Brandenburg, Saxony-Anhalt, Thuringia și Saxony.
- *Servicii de consultanță agricolă furnizate de organizațiile de fermieri*, așa cum este Asociația Fermierilor din Germania, și *cercurile consultative*, cu tradiție în statele Saxony și Schleswig-Holstein, dar existând și în alte state.
- *Servicii de consultanță agricolă furnizate de ONG-uri*, care oferă mai ales consultanță socială și familială pentru fermieri.

2.2.3.4. Consultanța agricolă în Franța

În anul 1879, statul francez stabilește primii profesori de agricultură cu rol de formatori, dar și de popularizare a informațiilor cu caracter agricol. După cel de-al Doilea Război Mondial, activitatea de popularizare agricolă continuă să rămână în sarcina agențiilor statului, dar aceasta se dezvoltă și la nivelul grupurilor profesionale, a cooperativelor agricole, organismelor de întrajutorare și de credit, precum și la nivel privat. În anul 1966, se înființează Asociația Națională pentru Dezvoltare Agricolă (ANDA - Association Nationale de Développement Agricole), care a fost desființată în anul 2005.

Consultanța agricolă este asigurată, în prezent, prin intermediul următorilor furnizori de consultanță (Labarthe, 2014):

- *Instituții furnizoare de inputuri sau care achiziționează produse agricole*, reprezentate în principal de cooperativele agricole și comercianții privați, la care se adaugă industriile din aval, respectiv sectorul agro-alimentar (agro-food).

- *Camere de agricultură*, care sunt prezente la diferite niveluri: național (Adunarea Permanentă a Camerelor de Agricultură APCA - Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture), regional (21 camere de agricultură regionale) și departamental (94 camere de agricultură departamentale). Circa 73 % dintre angajați sunt ingineri sau tehnicieni implicați în activități de consultanță sau cercetare-dezvoltare. Camerele de agricultură sunt conduse de un președinte (fermier) și de un consiliu al fermierilor (care sunt aleși), care numește directorul camerei. Finanțarea este asigurată printr-o taxă locală pe terenul „neconstruit” (care acoperă în medie 50 % din finanțarea camerei), subvenții de la Ministerul Agriculturii (care acoperă în medie 17 % din finanțarea totală), contracte cu autoritățile locale și achiziționarea de servicii de către fermieri. Domeniile de intervenție sunt următoarele: consiliere individuală de afaceri pentru fermieri (strategii comerciale, investiții în echipamente), consiliere agronomică și de mediu, dezvoltare teritorială și locală, conformitatea cu reglementările în vigoare (standarde, subvenții, formulare), calitatea produselor agricole, monitorizarea resurselor și baze de date. Camerele de agricultură dețin un centru de formare profesională și un colegiu agricol.
- *Asociații de fermieri*, care furnizează servicii fermierilor.
- *Companiile private de consultanță*, reprezentate de consultanți individuali sau instituții cu 5 - 10 consultanți, care furnizează consultanță agronomică cu privire la cultura mare și horticultură, în special viticultură, dar și cu privire la medicina veterinară, contabilitate ș.a.

2.2.3.5. Consultanța agricolă în Olanda

În 1906, guvernul olandez a creat oficial serviciul de extensiune rurală ca răspuns la criza care a afectat Olanda la sfârșitul secolului al XIX-lea. La acea vreme, guvernul olandez a început inițierea tripletei OVO (Cercetare-Educație-Consultanță), investind în cercetare, învățământul de stat și consultanță și creând legături puternice între cele trei elemente.

În Olanda, funcționează Serviciul de Consultanță Agricolă (DLV - Dienst Landbouw Voorlichting; Agricultural Extension Service), care, prin serviciile sale, acoperă aspectele tehnice și economice ale producției agricole la nivel de fermă și formularea politicii agricole naționale. În anul 1990, DLV a devenit un serviciu independent în cadrul Ministerului Agriculturii, pentru ca în anul 1993 să fie transformat într-o fundație, iar fermierii au început să plătească pentru serviciile furnizate. În perioada 1993 - 1998, circa 60 % din finanțare a fost asigurată de fermieri și 40 % de către Ministerul Agriculturii. În perioada 1998 - 2004, DLV a devenit o societate

pe acțiuni, cu 82 % din acțiuni deținute de Ministerul Agriculturii și 18 % deținute de personal. În anul 2005, DLV a devenit un holding - DLV Advisory Group, care asigură consultanță tehnică, economică și managerială fermierilor, instituțiilor care lucrează în domenii legate de agricultură și instituțiilor publice. DLV Plant, care asigură consultanță cu privire la plantele de cultură mare și plantele horticole, este activ în 50 de țări și are opt sucursale internaționale (Caggiano, 2014).

Sistemul de consultanță agricolă olandez include diverși furnizori de servicii de consultanță cu caracteristici foarte diferite. Aceștia sunt reprezentați de DLV, care este cel mai important furnizor de consultanță agricolă din Olanda, de instituțiile din amonte și din aval de agricultură, de companii private, de organizații ale fermierilor (cooperative, uniuni ale fermierilor, grupuri de studiu), și într-o măsură mai mică de instituții de cercetare, ONG-uri și fundații. Furnizorii privați de consultanță agricolă sunt asociați în VAB (Ambitious Agricultural Consultants), o asociație fondată în anul 1997.

2.2.3.6. Consultanța agricolă în Danemarca

Primii consultanți agricoli au fost angajați de către asociațiile de fermieri care au început să se dezvolte în a doua jumătate a secolului al XIX-lea. Astfel, consultanții agricoli au început să fie angajați în anii 1870 de către asociațiile fermierilor crescători de vaci de lapte, apoi în anii 1880 de către asociațiile crescătorilor de porci și în anii 1900 de către asociațiile cultivatorilor de plante.

Începând cu anul 1852, Guvernul danez a plătit pentru serviciile de consultanță adresate fermierilor. Guvernul danez a asigurat suportul pentru serviciile de consultanță agricolă în perioada 1887 - 1971 prin bugetare națională anuală. În perioada 1971 - 2004, consultanța agricolă a avut propria lege prin care se asigura finanțarea, iar după anul 2004, susținerea bugetară a serviciilor de consultanță agricolă a încetat (Madsen-Østerbye, 2014).

Sistemul danez de consultanță agricolă, care este considerat a fi unul dintre cele mai performante sisteme de consultanță agricolă din lume, este format din următoarele instituții:

- Serviciul Danez de Consultanță Agricolă (DAAS - Danish Agricultural Advisory Services), care reprezintă cel mai important furnizor de consultanță agricolă din Danemarca;
- Centrul Danez pentru Cercetarea Suinelor (Danish Pig Research Centre);
- două companii private de consultanță agricolă de mărime medie (Patriotisk Selskab și LVK - Landbrugets Veterinære Konsulenttjeneste);

- 10 - 15 companii de consultanță cu 3 - 7 angajați;
- un ONG (National Organic Association);
- un anumit număr de companii veterinare de consultanță de mărime medie și mică;
- institutul AgroTech;
- universități, colegii agricole și școli vocaționale;
- companii furnizoare de inputuri.

Serviciul Danez de Consultanță Agricolă (DAAS) este un sistem cu două niveluri (two-layer system), primul nivel fiind reprezentat de Centrul de Cunoștințe pentru Agricultură (Knowledge Centre for Agriculture) și al doilea nivel fiind reprezentat de 30 de Centre Locale de Consultanță.

Centrul de Cunoștințe pentru Agricultură funcționează ca o verigă dintre cercetare, educația universitară și serviciile de consultanță. Centrul acoperă majoritatea tipurilor de servicii de consultanță agricolă prin departamentele sale.

Cele 30 de Centre Locale de Consultanță sunt independente unele față de altele, fiecare având câte un director care face parte din Comitetul Director al DAAS. Fiecare centru este deținut de una sau mai multe asociații locale ale fermierilor.

Principalele surse de finanțare pentru DAAS sunt reprezentate de plățile făcute de fermieri pentru serviciile de consultanță oferite de Centrele Locale de Consultanță și de plățile făcute de aceste centre pentru serviciile oferite de Centrul de Cunoștințe pentru Agricultură. Începând cu anul 2004, DAAS nu a mai primit finanțare publică.

Metodele de lucru utilizate în cadrul DAAS sunt: discuții individuale de consultanță și vizite la fermieri (circa 40 % din activități), întâlniri cu grupuri de fermieri (circa 10 % din activități), efectuarea de demonstrații, organizarea de workshop-uri și zile în teren, întâlniri cu fermierii la birou (circa 30 % din activități). La acestea se adaugă lucrul prin telefon și cu ajutorul internetului.

2.2.3.7. Consultanța agricolă în Italia

Sistemul de consultanță agricolă din Italia se caracterizează printr-o organizare regională a serviciilor publice de consultanță, care răspunde la cerințele unei varietăți de sisteme agricole locale, oportunități de piață și mulți alți factori contextuali. În Italia, fiecare regiune are propria lege și propria sa politică privind serviciile de consultanță agricolă, ceea ce a dus la dezvoltarea a 21 de sisteme diferite, care rareori interacționează unele cu altele (Caggiano, 2014).

Unele regiuni au agenții regionale sau fundații care furnizează servicii publice de consultanță agricolă. În altele, furnizarea serviciilor publice de consultanță agricolă se realizează prin intermediul organizațiilor fermierilor (uniuni ale fermierilor, cooperative, organizații de producători), instituțiilor private sau al ONG-urilor. La acești furnizori de consultanță agricolă, se adaugă instituțiile furnizoare de inputuri și cele care achiziționează produse agricole, precum și consultanții privați (agronomi și medici veterinari) care trebuie să fie înregistrați corespunzător legii.

2.2.3.8. Consultanța agricolă în Spania

În anul 1955, în Spania s-a înființat Serviciul de Consultanță Agricolă (AES - Agricultural Extension Service), sub coordonarea guvernului central. În anul 1978, AES intră într-un proces de restructurare, pentru ca în anul 1991 să dispară ca instituție autonomă, ca urmare a reorganizării Ministerului Agriculturii (Esparcia și colab., 2014).

În prezent, serviciile de consultanță agricolă sunt furnizate prin intermediul a cinci actori principali, și anume: centrele de cercetare regionale, oficiile agricole județene, organizațiile profesionale ale fermierilor, cooperativele agricole și companiile private specializate în acordarea de consultanță agricolă.

2.2.3.9. Consultanța agricolă în Polonia

Primul instructor agricol din Polonia a fost angajat de către Marea Societate Agricolă Poloneză, în anul 1883. Se estimează că instituțiile de consultanță agricolă din Polonia s-au dezvoltat simultan cu educația agricolă. În anul 1957, au fost angajați primii consilieri agricoli (agronomi) de către grupurile de fermieri care au reînceput să se formeze. În anul 1973, echipe de consultanți au fost angajate la nivelul fiecărui județ, pentru ca în anul 1975 să se formeze Centrele Regionale de Consultanță (Regional Advisory Centres). În anul 1994, a fost adoptată Legea Consultanței Agricole.

În prezent, sistemul de consultanță agricolă din Polonia este format din următorii furnizori de consultanță (Kania și colab., 2014):

- *Centrul de Consultanță Agricolă CDR* (Agricultural Advisory Centre), care are trei divizii și care este coordonat de Ministerul Agriculturii și Dezvoltării Rurale. CDR are în subordine 16 Centre Provinciale de Consultanță (ODR) cu 308 echipe județene de consultanți agricoli. Finanțarea se realizează parțial de către Ministerul Finanțelor, prin

intermediul Ministerului Agriculturii pentru CDR, și prin intermediul Guvernatorilor Provinciilor pentru ODR.

- *Camerele de Agricultură*, care au fost reînființate în anul 1996, și care sunt structurate în Consiliul Național al Camerelor Agricole și 16 Camere Agricole Provinciale independente. Finanțarea acestora se realizează prin 2 % din impozitul agricol și prin proiecte naționale și europene. Unul din cele 18 obiective ale Camerelor Agricole îl constituie acordarea de consultanță agricolă gratuit pentru fermieri, în acest sens având angajați consultanți agricoli.
- *Instituții private de consultanță agricolă*, care trebuie să fie înregistrate la Ministerul Agriculturii.
- *ONG-uri*, care au un spectru larg de activități educaționale, ecologice, culturale și de dezvoltare.

2.2.3.10. Consultanța agricolă în Ungaria

Sistemul de consultanță agricolă din Ungaria este unul fragmentat, existând următoarele tipuri de consultanță agricolă (Kozári, 2014):

- consultanță agricolă gratuită, care se realizează prin intermediul:
 - Serviciului de Consultanță Comunală, care se realizează prin consultanți angajați (câte un consultant la 1 - 20 de localități);
 - Camera Agricolă din Ungaria, care are angajați consultanți agricoli;
- consultanță agricolă subvenționată, care la nivel național se realizează prin intermediul Institutului de Dezvoltare Rurală, Formare Profesională și Consultanță - NAKVI (Rural Development, Training and Consultancy Institute), la nivel regional se realizează prin șapte Centre Regionale, iar la nivel local prin 82 Centre Sub-Regionale de Consultanță Agricolă;
- consultanță agricolă comercială, care este mai puțin răspândită și care este realizată în mod deosebit la nivelul fermelor mari;
- consultanță agricolă realizată de furnizorii de inputuri pentru agricultură.

2.2.3.11. Consultanța agricolă în Bulgaria

În anul 1995, în Bulgaria s-a înființat Sistemul Național de Consultanță Agricolă (NSAE - National System of Agricultural Extension), iar la sfârșitul anului 1999, s-a înființat Serviciul Național de Consultanță Agricolă (NAAS - National Agricultural Advisory Service). Prin cele 27 de oficii regionale, NAAS furnizează consultanță gratuită fermierilor din Bulgaria (Dirimanova, 2014).

Alături de consultanța furnizată de NAAS, au apărut instituții private de consultanță agricolă a căror activitate variază de la scrierea de aplicații

pentru obținerea de sprijin financiar până la acordarea de asistență tehnică, dar în special pentru marile ferme agricole.

Alți furnizori de consultanță agricolă sunt: organizații non-guvernamentale (asociații ale fermierilor și fundații), cooperativele și grupurile de producători agricoli, furnizorii de inputuri, companiile prin care se asigură valorificarea recoltei, institutele științifice și universitățile agricole.

2.2.3.12. Consultanța agricolă în China

Istoricul sistemului de consultanță agricolă din China începe în anul 1920, atunci când departamentele de agricultură ale multor universități înființează secții de extensie prin imitarea modelului Colegiilor Land Grant din Statele Unite (Gao și Zhang, 2008).

În anii '50 (1949 - 1957), s-a pus bazele înființării Sistemului de Consultanță Agricolă Tehnologică (ATE - Agricultural Technology Extension System). În anul 1982, Ministerul Agriculturii înființează Stațiunea Națională de Consultanță Agricolă Tehnologică (National ATE Station), pentru ca în anul 1993 Ministerul Agriculturii să înființeze Centrul Național de Servicii de Consultanță Agricolă Tehnologică (National ATE Service Center).

În prezent, Centrul Național de Servicii de Consultanță Agricolă Tehnologică este condus de Ministerul Agriculturii și are o structură națională gestionată la nivel local prin departamentele administrativ agricole. Prin intermediul acestui sistem ATE, se acordă fermierilor consultanță agricolă gratuită, centrul național fiind compus din cinci direcții speciale de extensie, și anume: agricultură, zootehnie, acvacultură, mecanizare și management agricol. Sarcina principală a consultanței agricole o constituie transferul tehnologiilor agricole.

În China nu există servicii de consultanță agricole private.

2.2.4. Consultanța agricolă în România

Sistemul de consultanță agricolă din România este reprezentat, în prezent, de camerele agricole înființate prin Hotărârea Guvernului nr. 1609 din 16 decembrie 2009, prin reorganizarea oficiilor/centrelor de consultanță agricolă aflate la momentul respectiv în subordinea Agenției Naționale de Consultanță Agricolă (ANCA). Acest sistem este format din:

- la nivel județean: 41 Camere Agricole Județene (CAJ), care sunt subordonate Consiliilor Județene și care sunt coordonate din punct de vedere tehnic și metodologic de MADR;

- la nivel local: 500 Centre Locale de Consultanță Agricolă (CLCA), care sunt subordonate Camerelor Agricole Județene.

Activitățile specifice de consultanță agricolă desfășurate la nivelul CAJ sunt următoarele:

- formare profesională;
- acțiuni de popularizare și promovare;
- elaborarea de proiecte pentru accesarea de fonduri europene;
- asistență tehnică de specialitate;
- consultanță de specialitate pentru constituirea formelor asociative din agricultură.

Finanțarea activității Camerelor Agricole Județene se realizează de la bugetul de stat și din venituri proprii, provenite din serviciile specifice prestate fermierilor și operatorilor economici.

La nivelul Ministerului Agriculturii și Dezvoltării Rurale (MADR) funcționează Compartimentul de Consultanță, Extensie și Formare Profesională, cu atribuții legate de consultanța în domeniul agriculturii și industriei alimentare la nivelul ministerului și al camerelor agricole județene.

De asemenea, în România funcționează o serie de fundații care au ca obiect de activitate acordarea de consultanță agricolă, cum sunt:

- Fundația Universitară CERA pentru Dezvoltare Agricolă și Durabilă, înființată la USAMV București;
- Fundația Universitară pentru Consultanță Agricolă (FUCA) din Cluj-Napoca, înființată la USAMV Cluj-Napoca;
- Fundația „Haralamb Vasiliu”, înființată la USAMV Iași;
- Fundația AGRARIA, înființată la Facultatea de Agricultură din cadrul Universității Craiova.

Activități specifice de consultanță agricolă desfășoară și diferite asociații ale producătorilor agricoli, precum: Asociația Generală a Consultanților Agricoli din România, Asociația Fermierilor din România, Societatea Română a Horticultorilor, Asociația Operatorilor din Agricultura Ecologică - BIO ROMANIA, Asociația Producătorilor și Prelucrătorilor de Plante Medicinale și Aromatice din România, Asociația Crescătorilor de Albine din România, Asociația Generală a Crescătorilor de Taurine din România, Asociația Producătorilor de Carne de Porc din România ș.a.

De asemenea, activități specifice de consultanță agricolă desfășoară și diferitele federații, cum sunt: Federația Națională a Producătorilor din Agricultură, Industria Alimentară și Servicii Conexe din România - PRO AGRO; Liga Asociațiilor Producătorilor Agricoli din România - LAPAR.

Activități de consultanță agricolă desfășoară și diferite instituții (societăți comerciale) specializate în acordarea de consultanță, institutele și

stațiunile de cercetare, universitățile agricole, precum și diferite societăți comerciale și companii care furnizează inputuri pentru agricultură sau prin care se valorifică recolta agricolă, inclusiv cele care sunt specializate în prelucrarea produselor agricole.

2.3. Perspective ale consultanței agricole

Este de așteptat ca serviciile de consultanță agricolă să evolueze odată cu dezvoltarea agriculturii. Fermierii vor avea nevoie de ajutor, sfaturi și soluții adecvate, în sprijinul acestei idei putând fi aduse următoarele argumente:

- cerințele pentru hrană și materie primă pentru industrie și bioenergie vor fi tot mai mari, motiv pentru care fermierii vor trebui să devină tot mai eficienți și mai specializați;
- schimbările legislative, tehnologice, climatice etc. impun o adaptare continuă a fermierilor;
- sustenabilitatea sistemului agricol va deveni o prioritate;
- managementul corespunzător al resurselor naturale și protecția mediului înconjurător vor avea o importanță din ce în ce mai mare;
- sistemul agricol, în speță ferma va deveni multifuncțională, pe lângă producția agricolă aceasta trebuind să fie și o sursă de apă și aer curat, de sol sănătos, de bunăstare pentru animale, de peisaj frumos, de biodiversitate și de spațiu atractiv pentru recreere;
- se va pune un accent din ce în ce mai mare pe calitatea recoltei și a produselor agricole, precum și pe trasabilitatea acestora;
- necesitățile pieții și ale societății în ansamblu sunt într-o continuă dinamică, acestea impunând schimbări și cerințe specifice la nivelul fermierilor;
- societatea în ansamblul său va deveni o societate bazată pe cunoaștere și informație.

Accesul la informație va fi din ce în ce mai facil pentru fermieri ca urmare a dezvoltării domeniului IT, ceea ce va permite accesarea informației independent de condițiile de timp și spațiu. Cu toate acestea, fermierii vor avea nevoie de ajutor în interpretarea datelor și utilizarea informațiilor disponibile, vor avea nevoie de sfaturi și soluții pertinente legat de informațiile existente, care să vină de la specialiști, de la oameni de încredere, de la autorități profesionale.

Consultantul agricol nu va mai reprezenta expertul care este posesorul informațiilor utile și al soluțiilor de rezolvare a problemelor. Clientul serviciului de consultanță, individual sau colectiv, are propria

cunoaștere care va fi din ce în ce mai importantă și care va trebui utilizată activ în actul de consultanță.

Soluțiile la problemele cu care se confruntă fermierii vor trebui să fie identificate în cadrul unui parteneriat consultant-fermier, iar consultantul va trebui să fie din ce în ce mai mult orientat către client. Se va pune un accent tot mai mare pe calitatea relației consultant-client, iar consultantul va necesita noi aptitudini, noi cunoștințe și abilități de negociere și rezolvare a problemelor, ceea ce va constitui o provocare constantă pentru acesta.

Pe plan internațional, consultanța agricolă va continua să reprezinte din punct de vedere guvernamental un instrument politic cheie pentru implementarea politicilor agricole. De asemenea, prin intermediul consultanței agricole vor fi promovate unele practici agricole, așa cum sunt acelea specifice agriculturii durabile și ale agriculturii ecologice.

Serviciile de consultanță vor deveni din ce în ce mai descentralizate, ceea ce se traduce prin faptul că se va merge tot mai puțin pe transmiterea unui mesaj în cadrul unui sistem ierarhic. De asemenea, este de așteptat ca birocrăția între diferitele niveluri ierarhice ale serviciului de consultanță să fie cât mai redusă. Va continua tendința înregistrată în ultimii ani de pluralism la nivelul serviciilor de consultanță, ceea ce se traduce prin existența mai multor furnizori de consultanță agricolă. Probabil că va continua să scadă ponderea finanțării publice și va crește ponderea costurilor suportate de fermieri, în timp ce la nivelul serviciului de consultanță costurile se vor reduce pentru eficientizarea activității de consultanță. Fermierii vor fi tot mai mult implicați ca parte activă în luarea deciziilor și utilizarea resurselor la nivelul serviciului de consultanță. Toate acestea vor face ca serviciul de consultanță să fie cât mai flexibil și adaptabil, ceea ce va duce la eficientizarea acestuia.

Capitolul III

ELEMENTE DE BAZĂ UTILIZATE ÎN CONSULTANȚA AGRICOLĂ

3.1. Comportamentul uman

Comportamentul uman reprezintă modul de manifestare al oamenilor în anumite împrejurări sau situații. Cu alte cuvinte, comportamentul uman reprezintă ansamblul manifestărilor obiective prin care se exteriorizează viața psihică a oamenilor.

3.1.1. Motivațiile comportamentului uman

Comportamentul uman nu este determinat de o singură cauză, ci rezultă din acțiunea comună a mai multor factori. Acesta este determinat de o serie de factori subiectivi, ce țin de fiecare individ în parte, și este influențat de o serie de factori de mediu, care sunt percepuți în mod subiectiv de către fiecare persoană în parte. Deci, comportamentul uman este o funcție a interacțiunii dintre om și mediu, pe care acesta îl percepe în mod subiectiv.

Factorii subiectivi care determină comportamentul uman sunt reprezentați de:

- nevoi;
- interes/scop;
- nivel de educație;
- pregătire profesională;
- grad de cultură și civilizație;
- credințe;
- experiență;
- abilități;
- personalitate;
- vârstă;
- sex.

Factorii de mediu ce influențează comportamentul uman sunt reprezentați de:

- normele de conduită morală;
- regulile sociale;
- influențele exercitate de alți oameni (influențe sociale);

- mijloacele și posibilitățile de care dispun oamenii;
- factorii mediului fizic (de exemplu, factorii climatici etc.).

Pentru a înțelege comportamentul uman, trebuie cunoscute cauzele pentru care oamenii acționează sau se manifestă într-un anumit fel. Sunt rare situațiile când oamenii fac ceva și se comportă într-o anumită manieră fără să aibă un scop, fără să urmărească realizarea a ceva, lucru care se întâmplă în mod conștient sau inconștient. Pe de altă parte, sunt situații când oamenii nu conștientizează cauzele care determină un anumit tip de manifestare, nu știu de ce se poartă într-un anumit fel.

Un anumit tip de comportament poate fi determinat de mai multe cauze, după cum o anumită cauză poate determina comportamente diferite la diferite persoane.

Abraham Maslow (1908 - 1970), psiholog american, a dezvoltat în anul 1943 teoria motivațiilor, conform căreia un anumit comportament este determinat de ceea ce o persoană dorește să aibă, să simtă sau să devină. Comportamentul uman este determinat de necesitatea satisfacerii nevoilor fundamentale (de bază) ale oamenilor, ca organisme vii, ca persoane sau ca membri ai societății. Aceste nevoi ale oamenilor sunt grupate pe cinci niveluri ierarhice, și anume (fig. 3):

- nevoi de supraviețuire;
- nevoi de securitate;
- nevoi de afiliere;
- nevoi de recunoaștere;
- nevoi de autorealizare.

Nevoile de supraviețuire sunt denumite și nevoi fiziologice și sunt reprezentate de acele nevoi care asigură supraviețuirea biologică, ca organism viu, a omului, respectiv: nevoia de aer, apă, hrană, somn, adăpost, îmbrăcăminte etc. Dacă toate nevoile fundamentale ale omului nu ar fi satisfăcute, situație întâlnită foarte rar în realitate, atunci comportamentul uman este direcționat în sensul satisfacerii nevoilor de supraviețuire, care sunt cele mai importante. Ca atare, omul este preocupat în primul rând de satisfacerea acestor nevoi, iar în momentul în care acestea sunt satisfăcute, este preocupat de satisfacerea nevoilor aflate pe nivelul ierarhic următor.

Nevoile de securitate, denumite și nevoi de autoprotecție, apar atunci când oamenii și-au satisfăcut nevoile ce țin de viața curentă, care asigură supraviețuirea oamenilor ca indivizi biologici. Aceste nevoi sunt reprezentate de dorința oamenilor de a avea securitate, stabilitate, protecție, ordine etc. Prin aceste nevoi se asigură securitatea biologică a oamenilor și se vizează satisfacerea în viitor a necesităților de bază. În general, oamenii le place stabilitatea, ordinea, lucrurile cunoscute, le place să se simtă protejați.

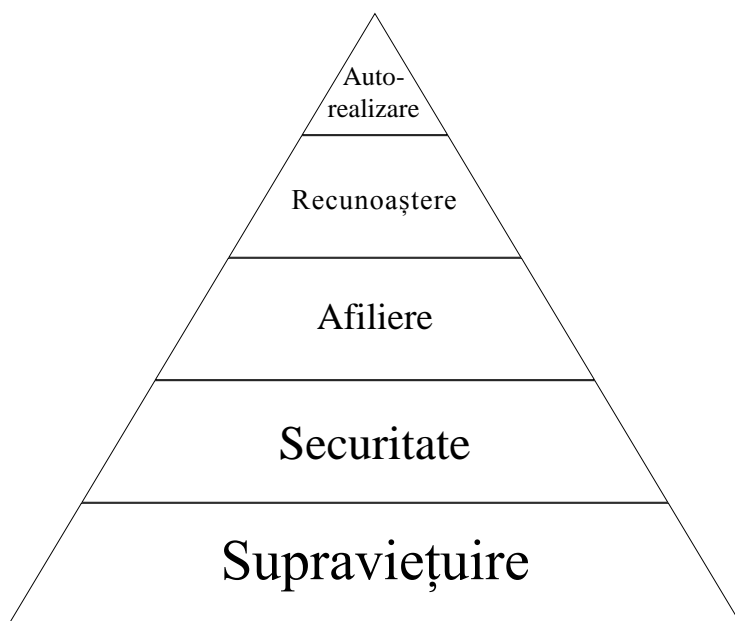


Fig. 3. Ierarhizarea nevoilor fundamentale ale omului
(după Maslow, 1970)

Nevoile de afiliere, denumite și nevoi de apartenență, sunt determinate de necesitatea oamenilor de a fi integrați în diferite grupuri sociale și de a fi acceptați de către cei din jur. Aceste nevoi sunt determinate de existența omului ca ființă socială. Omul are nevoia de a fi integrat în diferite grupuri sociale, respectiv de a face parte dintr-o familie, dintr-un grup de prieteni sau colegi, de a fi integrat în diferite instituții etc.

Nevoile de recunoaștere sunt determinate de necesitatea oamenilor de a fi stimați și respectați în cadrul grupurilor din care aceștia fac parte, precum și de către cei din jur. Cei care sunt apreciați, stimați și admirați de către cei din jur se simt siguri pe ei și capabili. Nevoia de recunoaștere și apreciere, respectiv nevoia ca o persoană să se simtă importantă este considerată a fi una dintre cele mai stringente nevoi ale ființei umane. Această nevoie nu dispare după ce este îndeplinită, ci trebuie să fie satisfăcută în continuare, spre deosebire de nevoile biologice care odată satisfăcute dispar (de exemplu, după ce o persoană a mâncat dispare foamea, respectiv nevoia de a mânca în continuare). De asemenea, nevoia de siguranță odată satisfăcută dispare, dar acest lucru nu se întâmplă în cazul nevoii unei persoane de a se simți importantă.

Nevoile de autorealizare apar după ce toate celelalte nevoi sunt satisfăcute și țin de dorința oamenilor de a-și folosi potențialul de care dispun, de a se simți împliniți și mulțumiți de sine. Aceste nevoi se manifestă mai intens la artiști și oameni de creație. Maslow (1943) descrie aceste nevoi astfel: „*un muzician trebuie să cânte, un pictor să picteze, un scriitor să scrie, respectiv un om trebuie să fie ceea ce poate fi*”. Tendința, firească de altfel, a oamenilor este să se autorealizeze în funcție de potențialul acestora.

Nevoile de supraviețuire și de securitate țin de existența biologică a omului, în timp ce nevoile de afiliere, recunoaștere și autorealizare țin de existența socială a omului. De asemenea, formele specifice pe care le iau nevoile fundamentale ale omului variază de la o persoană la alta.

Nevoile de la nivelurile ierarhice superioare apar numai după satisfacerea nevoilor de la nivelurile ierarhice inferioare. Pe măsură ce nevoile de la un anumit nivel sunt satisfăcute, oamenii au dorința de a-și satisface nevoile de la nivelul ierarhic următor. Totuși, în viața de zi cu zi, oamenii acționează aproape în același timp pentru satisfacerea nevoilor de la diferite niveluri ierarhice. Astfel, acțiunile de supraviețuire și securitate (procurarea hranei, îmbrăcămînții etc.) se împletesc sau se suprapun cu acțiunile de afiliere (acțiuni specifice familiei, grupului de prieteni etc.), cu acțiunile de recunoaștere (activități profesionale, de implicare socială etc.) și cu acțiunile de autorealizare (pasiuni, proiecte personale etc.). Acest lucru se datorează faptului că satisfacerea unei nevoi superioare nu este determinată neapărat de satisfacerea totală a nevoilor inferioare, ci este suficientă o satisfacere parțială, cu un anumit grad de satisfacere care este diferit de la o persoană la alta.

De asemenea, la anumiți oameni sau în anumite situații, nevoile de la un nivel ierarhic superior sunt satisfăcute înaintea nevoilor de la nivelurile ierarhice inferioare (de exemplu, la anumiți oameni satisfacerea unei pasiuni poate fi prioritară satisfacerii nevoilor de afiliere și recunoaștere, pe termen scurt uneori chiar față de nevoile de securitate sau nevoile de supraviețuire). Este cazul oamenilor creativi, a oamenilor „însetați” de cunoaștere, dar și a oamenilor care subestimează anumite nevoi care sunt satisfăcute în mod curent și în optim, ceea ce se consideră un drept, un fapt firesc (de exemplu, oamenii acordă puțină importanță procurării hranei atâta timp cât este un lucru firesc să existe hrană suficientă și accesibilă, lucru care se schimbă în momentul în care hrana devine insuficientă sau inaccesibilă). De asemenea, în schimbarea ordinii nevoilor fundamentale ale oamenilor intervin și idealurile, standardele și valorile personale.

Maslow (1943) a identificat următoarele condiții pentru satisfacerea necesităților fundamentale ale omului, și anume:

- libertatea de a vorbi și de exprimare;
- libertatea de a face ceea ce dorești atâta timp cât nu faci rău celorlalți;
- libertatea de a te proteja;
- libertatea de a te informa;
- dreptatea;
- onestitatea.

Nesatisfacerea nevoilor fundamentale ale oamenilor influențează comportamentul într-un mod conștient sau inconștient, uneori influențele inconștiente fiind mai importante decât cele conștiente.

Comportamentul la un moment dat este determinat de mai multe nevoi fundamentale care acționează simultan, precum și de o serie de alți factori. Astfel, până la un anumit punct, modul de manifestare al oamenilor pentru satisfacerea nevoilor fundamentale este influențat, uneori chiar estompat de o serie de factori atât subiectivi cât și de mediu, precum: educația, gradul de cultură și civilizație, personalitatea, normele morale etc. Dar, pe măsură ce gradul de nesatisfacere al nevoilor este mai mare, oamenii vor acționa mai intens în sensul satisfacerii acestora, iar influența celorlalți factori va fi din ce în ce mai mică, ajungându-se în situații extreme până la situația în care comportamentul este în totalitate direcționat pentru satisfacerea nevoilor existențiale.

Nesatisfacerea anumitor nevoi, mai ales atunci când se consideră că era normal ca acestea să fie satisfăcute, generează sentimentul de frustrare. Frustrarea se manifestă în mod diferit de la un om la altul, precum și în funcție de nivelul ierarhic al nevoilor la care apare.

Gradul de frustrare depinde de experiența de viață a fiecărui individ, dar și de educația, mentalitatea și concepția fiecărui individ. O satisfacere suficientă și regulată a nevoilor determină în situația nesatisfacerii acestora o creștere a gradului de frustrare, în timp ce lipsurile și privațiunile frecvente determină o reducere a gradului de frustrare. Cu alte cuvinte, un om care este obișnuit cu lipsurile și greutatea trece mai ușor peste anumite perioade de criză și acceptă mai ușor perioadele cu lipsuri și neajunsuri, comparativ cu un om care nu a fost obișnuit cu lipsurile și greutatea, mai ales atunci când acesta consideră că i se cuvine și că este normal să i se satisfacă nevoile.

În consultanța agricolă, ajutorarea fermierilor se bazează pe înțelegerea comportamentului acestora și a cauzelor care-l determină. O anumită reacție sau o anumită manifestare a fermierilor poate fi socotită irațională dacă nu se ține cont de nevoile acestora și de gradul lor de satisfacere.

Consultantul trebuie să identifice gradul în care nevoile profesionale ale fermierilor sunt satisfăcute și să identifice căile și soluțiile de satisfacere a acestora. De asemenea, consultantul trebuie să înțeleagă care sunt cauzele

care determină un anumit comportament la fermieri, cauze care pot ține de aspecte profesionale sau nu (de exemplu, pot fi legate de starea de sănătate, existența unor probleme în familie sau în cadrul grupurilor sociale din care fermierul face parte etc.). Acestea se constituie în premise ale reușitei acțiunii de ajutorare a fermierilor în rezolvarea problemelor cu care aceștia se confruntă.

3.1.2. Schimbarea comportamentului uman

Schimbarea este o trăsătură a existenței istorice a oamenilor. Viața oamenilor este în mod continuu supusă schimbărilor de diferite tipuri. Schimbarea constituie o condiție a progresului, un mijloc de evoluție și o metodă de adaptare.

Schimbarea are loc la mai multe niveluri, gradul de dificultate și timpul necesar pentru realizarea schimbării crescând în ordinea următoare (fig. 4):

- 1- cunoștințe;
- 2- atitudini;
- 3- comportament individual;
- 4- comportament de grup.

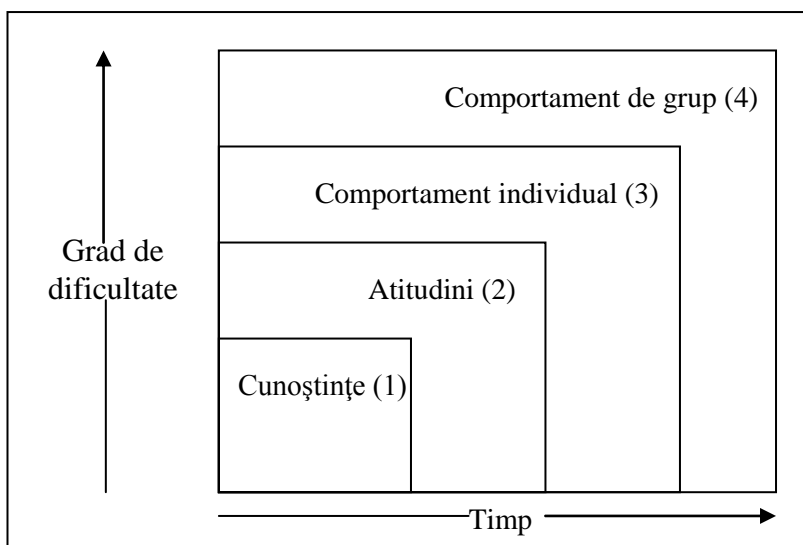


Fig. 4. Timpul și gradul de dificultate la diferite niveluri de schimbare
(Sin, 1996)

Cel mai ușor se schimbă cunoștințele, acestea necesitând eforturile cele mai mici, schimbarea petrecându-se într-o perioadă de timp relativ scurtă. Schimbarea de atitudini necesită eforturi mai mari și perioade de timp mai îndelungate. Schimbarea comportamentului individual este și mai dificilă, aceasta necesitând eforturi și mai mari și perioade de timp mai îndelungate. În fine, cel mai greu, cu eforturile cele mai mari și în timpul cel mai îndelungat se schimbă comportamentul de grup.

Fiecare persoană urmărește să-și atingă un scop sau să trăiască o anumită stare dorită, pentru aceasta mobilizându-și forțele psihice astfel încât să obțină ceea ce dorește. În același mod acționează un individ dacă în mediul său de viață apare un element perturbator, acesta mobilizându-și forțele psihice pentru a elimina starea sau situația de dezechilibru și disconfort.

Căile pentru atingerea scopului dorit sau pentru evitarea stărilor negative, de dezechilibru, pot fi blocate sau îngreunate de existența a diferite forțe inhibante sau bariere, cum ar fi lipsa cunoașterii sau cunoștințele insuficiente, lipsa resurselor, nesiguranța, teama de necunoscut, normele și sancțiunile sociale etc.

Forțele care acționează pentru realizarea scopului propus sau obținerea stării dorite sunt denumite forțe stimulante, iar cele care se opun poartă numele de forțe inhibante. Din această perspectivă, comportamentul uman poate fi definit ca o rezultată a câmpului psihic în care forțele inhibante și stimulante se găsesc în echilibru. Dacă forțele inhibante și stimulante nu sunt în echilibru, atunci comportamentul uman se manifestă sub acțiunea unor tensiuni sau încordări psihice de diferite intensități, în funcție de dezechilibrul creat.

Ca atare, schimbarea comportamentului uman este privită ca un proces care se desfășoară în trei etape (fig. 5):

- 1- înlăturarea echilibrului existent;
- 2- deplasarea spre un nou echilibru;
- 3- obținerea unui nou echilibru.

Înlăturarea echilibrului existent se poate realiza pe trei căi:

- înmulțirea și intensificarea forțelor stimulante;
- diminuarea sau îndepărtarea forțelor inhibante;
- combinarea celor două metode anterioare.

Dacă forțele inhibante sunt puternice, se recomandă nu numai sporirea forțelor stimulante, care ar putea mări astfel tensiunea internă și ar crește riscul de a se reveni la echilibrul anterior, ci și o reducere semnificativă a forțelor inhibante sau chiar eliminarea lor, dacă acest lucru este posibil.

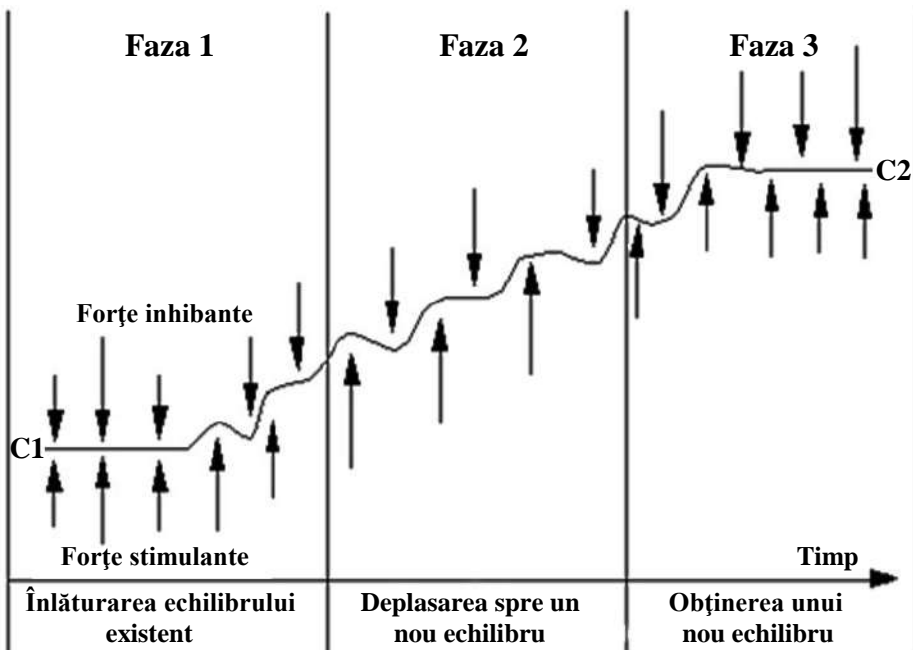


Fig. 5. Schimbarea comportamentului uman
(C₁ = comportamentul la momentul 1; C₂ = comportamentul la momentul 2)

Schimbarea comportamentului este uneori dificilă sau chiar imposibilă, deoarece unii factori implicați în acest proces sunt neclari în ceea ce privește modul de acțiune și importanța lor, motiv pentru care aceștia nu pot fi definiți ca inhibanți sau stimulanți, neputându-se acționa asupra lor.

Atunci când consultantul agricol și-a propus schimbarea comportamentului fermierului, care poate fi tradusă prin schimbarea soiului sau hibridului cultivat, modificarea tehnologiei de cultivare etc., acesta trebuie să fie alături de fermier în toate cele trei etape ale schimbării comportamentului. Consultantul trebuie să înlătore echilibrul existent la nivelul fermierului, dar trebuie să fie alături de el și în etapele de deplasare spre un nou echilibru și obținerea noii stări de echilibru, aceasta realizându-se prin oferirea de informații, sfaturi, atenție, grijă și interes. Aceasta se impune cu atât mai mult cu cât echilibrul nou atins nu este suficient de stabil și există riscul de a se reveni la starea inițială. De asemenea, o serie de probleme spontane pot apărea în timpul realizării și stabilizării noii stări de echilibru, care pot mări riscul răzgândirii. Ca atare, consultantul trebuie să fie în permanență alături de fermier, ca partener de încredere care-l ajută și susține în rezolvarea tuturor dificultăților.

Deși oamenii sunt ființe cu o mare capacitate de adaptare și sunt dispuși la acceptarea schimbării, totuși, aceștia manifestă o anumită rezistență la schimbare, chiar atunci când aceasta este în favoarea lor. Această rezistență la schimbare este determinată de:

- *lipsa convingerii că schimbarea este necesară*, aceasta datorându-se automulțumirii și lipsei informațiilor cu privire la elementele de noutate sau înțelegerii acestora, ceea ce face ca situația existentă să fie considerată satisfăcătoare, iar schimbarea să fie considerată inutilă și chiar deranjantă;
- *teama de necunoscut*, determinată de faptul că oamenii preferă situația prezentă unui viitor nesigur;
- *teama de incapacitate și eșec*, determinată de lipsa încrederii în forțele proprii și lipsa exemplelor și a modelelor de urmat;
- *perturbarea obiceiurilor și a activităților obișnuite*, oamenii manifestând o necesitate accentuată de siguranță și stabilitate, la care se adaugă într-o măsură mai mare sau mai mică comoditatea și conservatorismul, care fac ca schimbarea comportamentului să fie neplăcută pentru majoritatea dintre noi, cel puțin până se ajunge la stabilirea noului echilibru și realizarea unei stări de obișnuință;
- *lipsa de respect și de încredere în persoana care promovează schimbarea*, determinată, de exemplu, de imaginea nu foarte bună pe care anumiți consultanți o au.

Consultantul trebuie să recunoască orice tendință a fermierului de rezistență la schimbare și să-l ajute în schimbarea comportamentului pe parcursul procesului de consultanță. Totuși, trebuie acceptat faptul că sunt și fermieri conservatori, care nu doresc să se expună, care văd diferit riscurile la care se expun decât consultantul, care pur și simplu acceptă schimbarea mai greu sau chiar foarte greu.

De asemenea, consultantul trebuie să aibă în vedere că, în general, cu cât un fermier este mai bine adaptat la ceea ce face și la contextul în care se găsește, cu atât este mai puțin adaptabil, și ca atare va accepta mai greu schimbarea.

3.1.3. Metode de influențare a comportamentului uman

Consilierea. Prin activitatea de consiliere sunt oferite sfaturi pentru găsirea sau alegerea soluției optime de rezolvare a problemelor cu care se confruntă fermierii. Fermierului i se oferă diferite soluții de rezolvare a problemei cu care se confruntă și este ajutat să identifice soluția optimă de rezolvare a acesteia. Metoda este recomandată mai ales atunci când schimbarea vizează latura afectivă, emoțională a fermierului.

Pentru reușita activității de consiliere, fermierii trebuie să conștientizeze problemele cu care se confruntă sau să fie ajutați de consultanți să le conștientizeze. De asemenea, consultanții trebuie să cunoască foarte bine situația fermierilor și contextul în care aceștia își desfășoară activitatea și să se bucure de încrederea acestora.

Constrângerea. Constrângerea este o metodă folosită de către autorități pentru a obliga populația să respecte anumite reguli și norme. Cel care aplică constrângerea trebuie să aibă suficientă putere (care poate fi administrativă, profesională, morală, economică, politică etc.), să știe cum să folosească constrângerea și să poată aprecia dacă persoana supusă constrângerii va reacționa sau se va comporta în maniera dorită.

Prin metoda constrângerii se pot înregistra schimbări în comportamentul oamenilor într-un timp relativ scurt, dar situația este destul de greu de controlat, cei supuși constrângerii reacționând uneori în sens negativ. Aceasta este justificată de dorința firească a oamenilor de libertate și de a nu fi îngrădiți și limitați în acțiunile lor. De altfel, această metodă de modificare a comportamentului uman nu este recomandată atunci când prin realizarea schimbării se urmărește inițiativă din partea celor vizați.

Metoda constrângerii nu este folosită în mod direct în activitatea de consultanță agricolă, ci în mod indirect prin aducerea la cunoștința fermierilor a diferitelor acte normative (legi, hotărâri de guvern, ordonanțe de urgență, regulamente, decizii, norme metodologice), a modalităților de aplicare, dar și a sancțiunilor prevăzute pentru nerespectarea acestor acte normative. Consultantul agricol trebuie să fie la curent cu toate restricțiile și constrângerile legale care vizează fermierii și activitățile pe care aceștia le desfășoară și să realizeze popularizarea și informarea fermierilor cu privire la acestea.

Manipularea. Manipularea reprezintă acțiunea prin care cineva (o persoană sau un grup de persoane) este determinat să acționeze într-un mod compatibil cu interesele inițiatorului manipulării.

Prin manipulare se utilizează informații pentru influențarea fermierilor fără ca aceștia să-și dea seama, având însă impresia libertății de decizie. Condițiile pentru folosirea acestei metode de modificare a comportamentului sunt:

- consultantul trebuie să fie convins că este necesar și de dorit pentru fermier ca să-și modifice comportamentul;
- manipularea trebuie folosită numai în interesul și spre binele fermierilor;
- manipularea trebuie astfel folosită încât fermierii să nu-și dea seama că sunt manipulați.

În situația folosirii tehnicii manipulării, cel care o exercită poartă responsabilitatea consecințelor acțiunilor sale.

Oferirea de mijloace. Această metodă poate fi folosită atunci când fermierii nu au mijloacele disponibile pentru a-și îndeplini scopurile de producție sau nu doresc să riște utilizând mijloacele pe care le au la dispoziție. Aceste mijloace se referă la credite pe termen scurt, mediu sau lung pentru procurarea de îngrășăminte, semințe, pesticide, mașini agricole, echipamente, instalații etc., precum și la o serie de materii și materiale care pot fi asigurate în anumite condiții (de exemplu, produse insecticide pentru combaterea unor dăunători al căror atac se manifestă la nivel zonal, regional sau chiar național, cum ar fi atacul de ploșnița cerealelor - *Eurigaster spp.*).

Serviciul de consultanță, de obicei nu dispune și nu distribuie astfel de mijloace. Totuși, consultantul agricol are rolul de a informa fermierii cu privire la existența acestor mijloace și de a-i ajuta în demersul pe care îl fac pentru procurarea și utilizarea acestora.

Asigurarea unor servicii. Prin această metodă, actul de consultanță propriu-zis este însoțit de oferirea unor servicii ce vizează eficientizarea activității de consultanță. De exemplu, consultanța oferită cu privire la posibilitățile de finanțare în agricultură este însoțită de asigurarea serviciilor de completare a formularelor pentru obținerea creditelor bancare, asigurarea serviciilor de completare a documentației pentru proiectele de dotare cu mijloace tehnice, a documentației pentru primirea subvențiilor etc. O asemenea asistență gratuită contribuie la creșterea încrederii fermierilor în serviciul de consultanță.

Influențele sociale. De obicei, un individ nu poate face orice și când dorește, fără a fi influențat sau fără a ține seama de cei care-l înconjoară, de familie, prieteni, cunoștințe, dar și de normele de conduită morală și normele sociale.

Pentru schimbarea comportamentului fermierilor, consultantul poate acționa și interacționa direct cu fermierii, sau poate acționa indirect asupra acestora prin intermediul diferitelor persoane din cadrul grupurilor din care fac parte fermierii și care au o anumită influență asupra acestora. Consultantul se poate folosi de așa-numiții lideri de opinie, de persoanele respectate și apreciate în rândul fermierilor. Cu ajutorul acestora, consultantul poate să-i convingă pe fermieri să acționeze într-un anumit fel sau să desfășoare o anumită activitate.

Schimbul de bunuri și servicii. Schimbul de bunuri și servicii constituie un mijloc de influență atunci când acesta este oportun și presupune un avantaj reciproc. Facilitarea de către consultant a realizării unor schimburi între fermieri le poate influența comportamentul prin venirea acestora în contact cu noi tehnici și metode de producție, noi utilaje și echipamente etc., precum și prin conștientizarea avantajelor care decurg din noua situație.

3.2. Percepția

3.2.1. Conceptul de percepție

Percepția reprezintă procesul psihic prin care oamenii primesc informații (stimuli) din mediul înconjurător prin intermediul organelor de simț. Informațiile astfel primite sunt asimilate și transformate în cunoștințe.

Prin procesul de percepție cunoaștem și înțelegem realitatea în care trăim, respectiv formele de viață, obiectele, procesele și fenomenele din lumea obiectivă care ne înconjoară. Ca atare, procesul de percepție reprezintă punctul de plecare în realizarea proceselor de comunicare și învățare.

Informațiile (stimulii) din mediul înconjurător sunt percepute prin intermediul organelor de simț. Totuși, trebuie avut în vedere faptul că organele de simț nu percep totalitatea informațiilor din mediul care ne înconjoară, respectiv ochii noștri nu lucrează asemenea unei camere video, iar urechile nu sunt precum un aparat de înregistrare. Foarte multe informații din jurul nostru nu sunt percepute, deoarece organele noastre de simț nu au capacitatea de a le percepe. De aceea, se poate afirma că între mediul obiectiv care ne înconjoară și mediul subiectiv sau mediul perceput de noi, este o mare diferență.

Oamenii nu recunosc realitatea așa cum este ea, în întreaga sa complexitate și în starea în care se găsește la un moment dat, ci fiecare își face o imagine proprie asupra mediului care îl înconjoară. De regulă, oamenii percep preferențial acei stimuli care corespund cerințelor lor, le dau siguranță, par potriviți ca mijloace sau căi pentru atingerea scopurilor propuse și care confirmă experiența dobândită. Informațiile generatoare de neliniști și nesiguranță sunt, de regulă, trecute cu vederea sau rămân neluate în seamă, fiind schimbată sau modificată importanța lor sau pur și simplu fiind „uitate activ”, dacă acestea sunt totuși percepute.

Procesul de percepție se realizează în trei etape, și anume:

- detecția;
- identificarea;
- discriminarea.

De exemplu, uitându-ne în depărtare vedem o cultură agricolă (etapa de detecție), care atunci când ne apropiem de ea o identificăm ca fiind o cultură de grâu (etapa de identificare), iar când suntem lângă sau chiar în cultura de grâu distingem o serie de detalii care ne spun că plantele sunt într-o anumită fază de vegetație, vegetează în mod corespunzător sau nu, sunt atacate de o anumită boală sau dăunător etc. (etapa de discriminare).

3.2.2. Factorii care influențează procesul de percepție

Procesul de percepție este influențat de o serie de factori, și anume:

- *Factori subiectivi*, care pot fi:
 - *factori structurali*, care se bazează pe performanțele organelor de simț;
 - *factori funcționali*, care rezultă din starea psihică a celui care percepe.
- *Factori de mediu*, cum sunt: zgomotul, iluminarea, temperatura, spațiul, timpul etc.

Principalii factori funcționali care influențează procesul de percepție sunt:

- *Dispoziția*. Informațiile pe care le primim la un moment dat le percepem dacă avem dispoziția de a face acest lucru, respectiv dacă avem starea sufletească necesară pentru a percepe informații la momentul respectiv. De exemplu, putem percepe informațiile care ajung la noi la un moment dat dacă suntem odihniți, bine dispuși, fără probleme care să ne apese, în timp ce atunci când suntem obosiți, prost-dispuși, preocupați de diferite probleme sau cu anumite probleme de sănătate, informațiile, chiar dacă ajung la noi, nu sunt percepute pentru că nu avem dispoziția necesară pentru a face acest lucru.
- *Necesitățile*. Dacă informațiile corespund necesităților noastre, atunci acestea sunt percepute și devin chiar interesante, pentru că acestea ne ajută să ne rezolvăm niște probleme și să ne satisfacem niște necesități. De exemplu, într-o discuție despre bolile grâului, informațiile pot să fie percepute de un cultivator de grâu, mai ales dacă acesta are probleme cu bolile în cultura sa, în timp ce pentru un crescător de animale aceste informații pot să nu fie percepute pentru că nu-i servesc la nimic.
- *Așteptările*. Informațiile care corespund așteptărilor noastre din punct de vedere al complexității, importanței etc. sunt percepute și constituie o premisă pentru percepția în continuare a informațiilor care urmează.
- *Interesul*. Informațiile care sunt interesante, respectiv acelea care asigură un plus de cunoaștere, sunt percepute chiar dacă sunt sau nu utile efectiv. De asemenea, un fermier va fi întotdeauna interesat de informațiile din sfera sa de activitate sau de acele informații care îi stârnesc interesul prin faptul că-i clarifică unele aspecte sau îi dau răspunsul la unele întrebări.
- *Pregătirea profesională*. Prin pregătirea profesională se îmbunătățește capacitatea de percepție pentru un anumit domeniu de activitate. Informațiile dintr-un anumit domeniu de activitate pot fi interesante și percepute de către un specialist din domeniul respectiv, în timp ce pentru ceilalți oameni pot fi neinteresante sau chiar nu pot fi înțelese. De exemplu, o cultură de grâu în primăvară, pentru un nespecialist poate fi

un simplu câmp cu plante, de culoare verde, în timp ce pentru un specialist agricol acel câmp înseamnă o anumită densitate a plantelor care se găsesc în anumite faze de vegetație, poate însemna un anumit grad de îmburuienare cu anumite specii de buruieni, poate însemna plante sănătoase sau atacate de boli sau dăunători, poate însemna informații cu privire la uniformitatea culturii, aplicarea îngrășămintelor cu azot, calitatea semănatului, aplicarea tratamentelor pentru combaterea bolilor și a dăunătorilor etc.

- *Experiența.* În percepția subiectivă a informațiilor este importantă experiența pe care o avem, respectiv cunoștințele dobândite în trecut. De exemplu, cineva care a venit în contact cu un anumit lucru, proces sau fenomen poate să recunoască anumiți stimuli și să fie interesat de informațiile pe care le primește pentru că este în cunoștință de cauză, își clarifică aspectele încă neclare, înțelege despre ce este vorba etc.
- *Sistemul de valori.* Concepțiile cu privire la valoare stabilesc ceea ce poate fi considerat bun sau rău, onorabil sau rușinos, demn de acceptat sau refuzat. Sistemele valorice ale oamenilor rezultă din: mediu de viață (loc, climă, mediu social), istorie, cultură, religie, filosofie, mitologie (concepții despre univers, viață și moarte). Consultanții agricoli care se găsesc adeseori într-un mediu nou și care vin mereu în contact cu alți fermieri nu trebuie să fie surprinși de faptul că sistemul de valori al acestora nu corespunde cu cel al lor. Pentru a le putea rezolva problemele și a-i putea ajuta pe fermieri, consultantul trebuie să înțeleagă care este sistemul de valori al fermierilor cu care interacționează.
- *Concepțiile individuale.* Informațiile care sunt conforme cu propriile concepții ale fermierilor sunt percepute comparativ cu acelea care nu sunt conforme cu aceste concepții.
- *Normele sociale și morale.* Conformitatea informațiilor cu normele sociale și morale constituie o premisă a percepției acestora de către fermieri.

Percepția are un caracter:

- *relativ*, ceea ce înseamnă că deși nu putem spune exact, fără a măsura, greutatea, dimensiunile sau suprafața unui obiect, suntem însă în măsură să spunem dacă acesta este mai greu sau mai ușor, mai mare sau mai mic decât alt obiect similar;
- *selectiv*, ceea ce înseamnă că percepem numai o parte din informațiile primite din mediul care ne înconjoară, excluzând în mod conștient sau inconștient anumite informații; oamenii reușesc astfel să se concentreze asupra a ceea ce este important pentru ei;
- *subiectiv*, ceea ce înseamnă că fiecare om percepe mediul obiectiv într-un mod subiectiv, propriu.

În activitatea sa cu fermierii, consultantul agricol trebuie să aibă în vedere caracterul relativ, selectiv și subiectiv al percepției la nivelul fermierilor. De asemenea, trebuie să înțeleagă factorii care influențează procesul de percepție și să dirijeze atenția fermierilor către acele părți ale mesajului pe care dorește să le evidențieze și să fie recepționate.

Atunci când transmite un mesaj fermierilor, consultantul agricol trebuie să se asigure că acesta a fost perceput, iar percepția mesajului este corectă. De asemenea, trebuie să se asigure că mesajul perceput produce efectele dorite.

3.3. Comunicarea

3.3.1. Conceptul de comunicare

Comunicarea a constituit o necesitate în existența omului, o condiție a evoluției acestuia și a vieții sociale. Existența societății umane nu poate fi concepută în afara comunicării, aceasta fiind practic dependentă de comunicare. Viața noastră socială, afectivă și intelectuală se realizează prin intermediul comunicării.

Prin comunicare, individul învață, își dezvoltă personalitatea, transferă informații și experiențe, își exteriorizează emoțiile, percepțiile, opiniile. În plan social, prin comunicare se realizează constituirea și coerența grupurilor sociale și devine posibilă funcționarea instituțiilor. Practic, comunicarea reprezintă elementul indispensabil pentru funcționarea oricărei colectivități umane, indiferent de natura și mărimea ei. Se poate spune că nu poate exista viața socială fără comunicare. Ca atare, buna funcționare a colectivității de fermieri depinde de procesul de comunicare.

Consultanța, informarea, formarea și perfecționarea profesională nu se pot realiza decât prin intermediul procesului de comunicare, ca de altfel și procesul de învățare, răspândirea inovațiilor sau schimbările sociale.

Există diferite definiții ale comunicării, fără să se cristalizeze o definiție exhaustivă universal acceptată, aceasta fiind determinată de faptul că procesul de comunicare este foarte complex și implică abordări foarte diferite.

Procesul de comunicare reprezintă procesul de transmitere a unui mesaj de la un emitent la un receptor, cu scopul de a produce anumite efecte la nivelul receptorului.

În cazul consultanței agricole, procesul de comunicare reprezintă procesul de transmitere a unui mesaj de la consultant la fermier sau de la fermier la consultant, în funcție de situație, pentru a determina anumite efecte benefice fermierului.

Într-o abordare mai largă, comunicarea poate fi definită ca întregul comportament, verbal și nonverbal, pe care-l avem în prezența uneia sau a mai multor persoane.

Cu cât un individ poate comunica mai bine, mai clar și mai repede, cu atât acesta își poate realiza mai bine scopul propus. A fi o persoană care comunică bine, înseamnă să te înțelegi pe tine însuși și pe ceilalți, precum și să furnizezi și să primești la rândul tău informații.

Caracteristicile comunicării:

- *comunicarea interumană se desfășoară permanent și continuu*, fiind imposibil ca cineva să nu comunice ceva verbal sau nonverbal, indiferent de context, chiar și atunci când nu dorește să comunice;
- *comunicarea are un caracter simbolic*, aceasta realizându-se prin coduri, precum: cuvinte (verbale sau scrise), gesturi, mimică, acțiuni, atitudini, comportamente etc.;
- *comunicarea se realizează prin intermediul mesajelor*, care pot fi directe sau indirecte;
- *transmiterea mesajului în procesul de comunicare se poate face pe diferite căi*;
- *comunicarea este bipolară*, aceasta presupunând existența unui emitent și a unui receptor;
- *comunicarea este interactivă*, rolurile de emitent/receptor fiind complementare și reversibile, fiecare din cei doi subiecți putând să funcționeze ca emitent și receptor, influențându-se reciproc;
- *comunicarea este adaptabilă*, emitentul adaptându-se la receptor și receptorul adaptându-se la emitent, ambii adaptându-se la calea de transmitere a mesajului; de asemenea, mesajul trebuie adaptat la context, respectiv la condițiile în care are loc procesul de comunicare;
- *comunicarea este integrată într-un anumit context istoric și relațional*, transmiterea și recepționarea mesajului fiind condiționată de experiența anterioară a celor doi parteneri ai procesului de comunicare, respectiv emitentul și receptorul;
- *prin comunicare se urmărește atingerea unui anumit scop*, obiectivul general fiind ca mesajul transmis să fie receptat, după care să fie înțeles, apoi să fie acceptat și în final să provoace o reacție, respectiv să determine o schimbare de comportament sau de atitudini; obiectivul specific este acela de a convinge sau să fim convinși, să explicăm sau să ni se explice, să informăm sau să fim informați, să educăm sau să fim educați, să exprimăm sau să primim puncte de vedere etc.
- *între persoanele care comunică există întotdeauna diferențe de poziție ierarhică sau de statut social, pregătire profesională și statut profesional, poziție economică, vârstă, experiență, realizări, prestigiu etc.*

În activitatea de consultanță agricolă, procesul de comunicare este folosit pentru inducerea unor schimbări la nivelul fermierilor, în beneficiul acestora, prin transmiterea de informații și furnizarea de sfaturi, soluții, idei etc. Comunicarea reprezintă principalul instrument de lucru în consultanță, fiind principalul mijloc prin care se realizează actul de consultanță.

3.3.2. Componentele procesului de comunicare

Procesul de comunicare cuprinde următoarele elemente (fig. 6):

- emitent (emițător);
- receptor;
- mesaj;
- cale de comunicare;
- feedback;
- context.

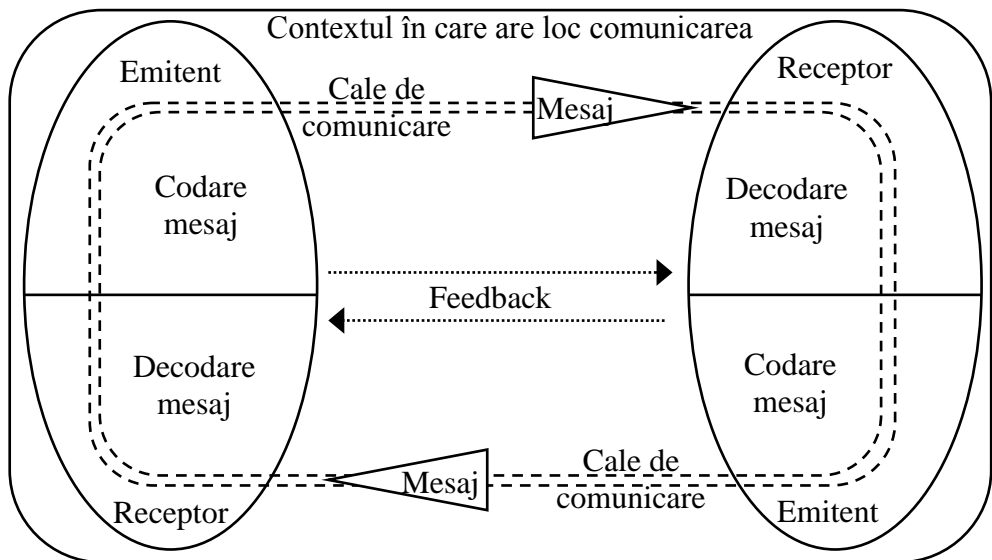


Fig. 6. Componentele procesului de comunicare

Emitentul reprezintă persoana care transmite un mesaj unei alte persoane (receptorului). Caracteristicile emitentului, respectiv ale persoanei care transmite mesajul, cu importanță în procesul de comunicare sunt:

- volumul și diversitatea cunoștințelor și a informațiilor;
- abilitățile de codificare a mesajelor;
- aptitudinea de a alege calea de comunicare;
- abilitățile de transmitere a mesajelor;
- motivația și scopul comunicării.

Deși emitentul este persoana care inițiază procesul de comunicare, acesta nu poate controla în ansamblul său procesul de comunicare.

Receptorul reprezintă persoana ce recepționează mesajul. Caracteristicile receptorului, respectiv ale persoanei care recepționează mesajul, cu importanță în procesul de comunicare sunt:

- volumul și diversitatea cunoștințelor și a informațiilor;
- abilitățile de recepționare (primire) a mesajelor;
- abilitățile de decodificare a mesajelor.

Receptorul reprezintă persoana căreia îi este adresat mesajul sau care intră întâmplător în contact cu mesajul. De asemenea, receptorul poate primi mesajul în mod conștient sau subliminal.

Mesajul reprezintă ceea ce trebuie transmis de la emitent la receptor, fiind constituit din informații, idei, gânduri, păreri, raționamente, intenții, atitudini, opinii, puncte de vedere, sentimente, emoții, experiențe.

Pe lângă conținutul propriu-zis, un mesaj este purtător și de informații cu privire la persoana care transmite mesajul (sinceritate, temperament, pregătire profesională, grad de cultură etc.), precum și de informații cu privire la relația care există între persoana care emite mesajul și persoana care recepționează mesajul. Aceste informații rezultă din modul de formulare și de transmitere a mesajului, din tonul abordat, din diferitele componente nonverbale (poziția corpului, gesticulații, expresia feței etc.) care însoțesc mesajul. Persoana care recepționează mesajul manifestă o atenție deosebită pentru aceste informații pe care le poartă mesajul, motiv pentru care se poate simți sau nu onorat, laudat, apreciat, admirat etc.

De cele mai multe ori, mesajele îndeplinesc un anumit scop, prin care se încearcă influențarea receptorului în direcția dorită de persoana care emite mesajul.

Calea de comunicare reprezintă calea prin care se transmite mesajul de la emitent la receptor. Transmiterea mesajului se face pe următoarele căi:

- verbal:
 - direct, respectiv prin contactul direct între emitent și receptor;
 - indirect, respectiv prin intermediul telefonului, prin radio, televiziune, internet, înregistrări audio sau video;
- în scris;
- prin folosirea de gesturi, semne, imagini;
- prin folosirea de sunete.

La alegerea unei căi de comunicare se ține cont de următoarele aspecte:

- măsura în care receptorul vine în contact cu calea de transmitere a mesajului;
- mărimea și complexitatea mesajului;
- distanța dintre emitent și receptor;

- posibilitățile tehnice și financiare ale emitentului, dar și ale receptorului;
- numărul de receptori;
- gradul de instruire al receptorilor.

Feedback-ul reprezintă procesul prin care emitentul primește reacția receptorului cu privire la mesaj. Prin intermediul feedback-ului, emitentul mesajului verifică dacă mesajul a fost înțeles corect de către receptor sau dacă aceasta a suferit modificări sau a fost denaturat.

Feedback-ul poate fi:

- direct, atunci când emitentul mesajului și receptorul acestuia sunt față în față, acesta realizându-se prin cuvinte, gesturi, mimică;
- indirect, atunci când emitentul mesajului și receptorul acestuia nu sunt față în față, acesta realizându-se prin analiza efectului pe care-l determină mesajul, primirea de informații colaterale etc.

Contextul în care are loc comunicarea reprezintă cadrul fizic și psihosocial în care are loc procesul de comunicare. Contextul influențează procesul de comunicare prin existența unor perturbații care acționează în sensul reducerii sau distragerii atenției receptorului, dar și a emitentului față de mesaj. Perturbațiile sunt specifice atât mediului fizic în care are loc procesul de comunicare (de exemplu, zgomot, distanța dintre emitent și receptor etc.), cât și contextului psihosocial în care are loc procesul de comunicare (ca de exemplu, starea de sănătate, emoții, sistemul de valori, credințe, apartenența la anumite grupuri etc.).

De asemenea, comunicarea este integrată într-un anumit context istoric și relațional la nivelul emitentului și a receptorului. Ca atare, procesul de comunicare este influențat de experiența de comunicare a celor doi parteneri (emitent și receptor), dar și de relațiile existente între aceștia.

Condițiile în care are loc procesul de comunicare trebuie să le cunoaștem și să le controlăm pe cât posibil, pentru ca procesul de comunicare să fie eficient, lucru pe care trebuie să-l facă și consultantul atunci când comunică cu fermierii în actul de consultanță.

3.3.3. Etapele procesului de comunicare

Procesul de comunicare presupune următoarele etape (fig. 7):

- creația;
- codarea;
- transmiterea;
- recepționarea;
- decodarea;
- efectul.

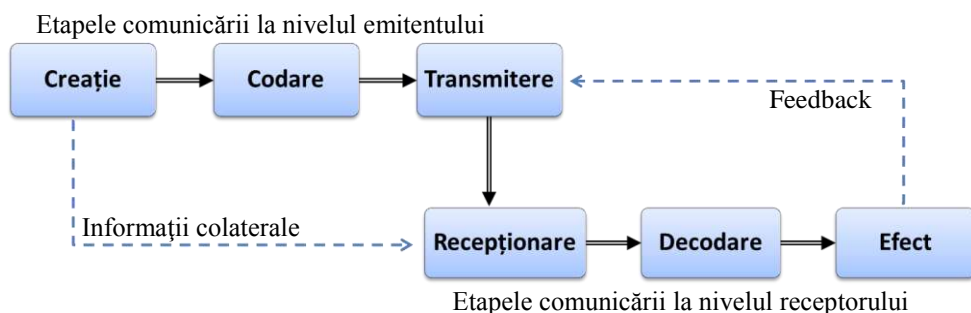


Fig. 7. Etapele procesului de comunicare

Etapa de creație sau de elaborare reprezintă etapa în care persoana emitentă concepe mesajul pe care dorește să-l transmită. Mesajul conceput în această etapă există într-o formă abstractă în mintea emitentului. Este important ca mesajul care se elaborează să fie foarte clar și bine structurat, astfel încât să producă efectele dorite la nivelul receptorului.

Etapa de codare reprezintă etapa în care gândurile, raționamentele și ideile elaborate în etapa de creație și care reprezintă structuri ale minții ce nu pot fi văzute, auzite sau simțite de alte persoane, sunt traduse (codate) într-o formă concretă cu ajutorul unor simboluri. Ca urmare a procesului de codare, mesajul poate să fie transmis de la o persoană la alta.

Simbolurile utilizate pentru materializarea mesajului pot fi verbale (cuvinte), vizuale (scrieri, gesturi, semne, imagini) sau auditive (sunete, muzică). Simbolurile trebuie alese astfel încât mesajul să fie exprimat cât mai corect. De asemenea, la alegerea acestora se ține cont de posibilitatea receptorului de a decodifica mesajul, respectiv de a înțelege simbolurile utilizate la codarea mesajului.

Etapa de transmitere reprezintă etapa în care mesajul codat în etapa anterioară se transmite de la emitent la receptor. La alegerea căii de transmitere a mesajului se are în vedere ca mesajul să fie recepționat complet și corect de către receptor.

Etapa de recepționare cuprinde recepționarea mesajului de către receptor, aceasta depinzând de factorii structurali și funcționali care influențează procesul de percepție și de condițiile de mediu în care are loc transmiterea mesajului de la emitent la receptor.

Etapa de decodare reprezintă etapa în care receptorul decodează mesajul recepționat, înțelegându-i semnificația, acest lucru fiind posibil dacă se cunoaște simbolurile utilizate la codarea mesajului.

Etapa de efect sau de asimilare a mesajului reprezintă etapa în care informațiile primite prin intermediul mesajului sunt integrate în ansamblul

informațiilor pe care receptorul le posedă, acestea fiind utilizate sau nu în mod concret în funcție de necesități.

Etapele de creație, codare și transmitere a mesajului sunt etape ce se realizează la nivelul emitentului, în timp ce etapele de recepționare, decodare și efect sunt etape ce se realizează la nivelul receptorului.

Când în procesul de comunicare participă oameni din culturi diferite, comunicarea este nu numai dificilă, dar și aspectele legate de personalitate și relație au o importanță mai mare.

Receptorul, respectiv persoana care recepționează mesajul, trebuie să încerce să descifreze toate părțile componente ale mesajului, referitoare în primul rând la conținut, dar și cu privire la persoana care a transmis mesajul.

Comunicarea poate avea mai multe sensuri, respectiv de la emitent la receptor și de la receptor la emitent prin intermediul procesului de feedback. Feedback-ul este puternic în cazul comunicării directe. Dacă transmiterea mesajelor are loc prin intermediul mijloacelor tehnice (televiziune, radio, presă scrisă, internet), deci în cazul comunicării indirecte, feedback-ul este diminuat, uneori chiar nefiind posibil.

Cu ajutorul mijloacelor de comunicare în masă se obține un efect mai puternic asupra unor segmente largi ale populației, fiind diminuate (cu tendință chiar de eliminare) informațiile cu privire la persoana care transmite mesajul. Totuși, deși comunicarea nu este directă, receptorul își construiește o imagine proprie cu privire la emitent, respectiv apreciază și evaluează persoana care emite mesajul. De aceea, mesajele pot fi acceptate sau refuzate, în funcție de imaginea emitentului.

De cele mai multe ori, credibilitatea unui emitent nu este prestabilită, ci are loc creditarea lui în cadrul procesului de comunicare. De asemenea, în situația existenței unei credibilități scăzute sau a unei imagini nefavorabile care s-a format în mod indirect asupra unei persoane (ca urmare a zvonurilor, informațiilor defăimătoare etc.), prin comunicare se poate realiza credibilitatea persoanei respective și înlăturarea imaginii nefavorabile cu privire la persoana sa. Dar, dacă comunicarea nu este corespunzătoare, la fel de bine se poate pierde și credibilitatea inițială.

În activitățile pe care le desfășoară, consultantul agricol trebuie să dea dovadă de profesionalism atunci când comunică cu fermierii și trebuie să manifeste o dorință sinceră de a-i ajuta în rezolvarea problemelor cu care se confruntă. Consultantul agricol trebuie să dea dovadă de profesionalism în domeniul în care acordă consultanță, dar și în arta comunicării.

În fiecare secvență a procesului de comunicare pot apărea erori care pot afecta procesul de comunicare prin denaturarea mesajului. Ca atare, în activitatea de consultanță agricolă, atunci când un consultant transmite un

mesaj fermierului, acesta trebuie să aibă în vedere eliminarea erorilor de comunicare sau diminuarea acestora pe cât de mult posibil.

3.3.4. Selecția în procesul de comunicare

În procesul de comunicare, atât emitentul cât și receptorul desfășoară un proces continuu de selecție, proces care poate fi:

- *selecție a emiterii*, care rezultă din alegerea pe care o face emitentul cu privire la ceea ce va transmite;
- *selecție a expunerii*, fiind imposibil de auzit, văzut sau citit tot ceea ce s-a transmis prin intermediul mesajului; oamenii au tendința să se expună informațiilor care susțin propriile idei și opinii, coincid cu ceea ce se cunoaște deja, permit o înțelegere ușoară sau sunt utile și importante pentru ei;
- *selecție a atenției*, care ne permite să nu fim copleșiți de multitudinea de stimuli care ajung la simțurile noastre, reținând numai ceea ce ne dorim;
- *selecție a percepției*, care ne permite să reținem ceea ce are sens pentru noi, ni se pare logic sau este de dorit pentru noi;
- *selecție a memoriei*, care ne permite să ne protejăm prin uitare de tot ceea ce este ne semnificativ pentru noi;
- *selecție a acceptării*, care ne permite să utilizăm ceea ce am memorat, dar numai dacă corespunde cu concepțiile și interesele noastre.

3.3.5. Condițiile unei comunicări optime

Pentru atingerea obiectivului comunicării, o importanță deosebită prezintă o serie de elemente, dintre care pot fi menționate:

- adaptarea mesajului la scopul comunicării, care poate fi de informare, de consiliere, de influențare etc.;
- utilizarea aceluși canal sau modalitate/mod de comunicare (scrisă, orală, electronică etc.) considerată cea mai adecvată conținutului mesajului, caracteristicilor receptorului și contextului în care are loc comunicarea;
- luarea în considerație a stării partenerului de comunicare (fizică/ psihică) în momentul comunicării (odihnit/obosit, calm/agitat, relaxat/preocupat, interesat/dezinteresat etc.) și adaptarea mesajului pe cât posibil la această stare;
- luarea în considerație a nevoilor partenerului de comunicare, respectiv privirea lucrurilor din perspectiva acestuia (ce dorește, ce simte etc.);
- luarea în considerație a relațiilor existente între cei doi parteneri de comunicare (emitent, receptor);
- concentrarea asupra partenerului de comunicare, inclusiv prin contact vizual, și arătarea de interes pentru acesta;

- acordarea de atenție transmiterii unui mesaj corect de la începutul comunicării, pentru că un mesaj transmis și receptat este de multe ori ireversibil și produce efecte în consecință;
- asigurarea consistenței în conținut a mesajului, cantitatea de informație cuprinsă în mesaj trebuind să fie semnificativă pentru ambii parteneri, fără a fi însă excesivă;
- asigurarea inteligibilității mesajului comunicat, respectiv organizarea informațiilor și asigurarea clarității și înțelegerii lor de către receptor;
- realizarea expresivității comunicării, care se realizează prin stil, intonație, ritm, pauze etc.;
- receptarea și decodarea corectă a mesajelor nonverbale emise simultan sau alternativ cu cele verbale;
- anticiparea reacțiilor pozitive sau negative ale interlocutorului;
- pregătirea unui plan de comunicare.

3.3.6. Forme de comunicare

Există diferite forme de comunicare, care pot fi clasificate după diferite criterii.

a) **După modul în care se realizează comunicarea**, aceasta poate fi:

- verbală (orală);
- în scris;
- nonverbală.

1. Comunicarea verbală reprezintă comunicarea care se realizează pe cale vocală, prin intermediul cuvintelor. Aceasta reprezintă ceea ce se spune și prezintă următoarele avantaje:

- dă posibilitatea emitentului să-și exprime ideile mai rapid și mai ușor;
- există un bun control prin feedback;
- se pot folosi tehnici persuasive, dar și gesturi sau mimică;
- se poate evita echivocul din mesaj prin informații și explicații suplimentare.

Comunicarea verbală este specifică fiecărui individ, dar aceasta poate fi optimizată dacă se ține cont de următoarele caracteristici:

- **Volumul (tăria vocii)**, care influențează vizibil efectul pe care-l produce mesajul la nivelul receptorului. Volumul trebuie să permită ca mesajul să fie recepționat în mod optim, acesta trebuind să fie în funcție de condițiile în care are loc comunicarea. În general, se apreciază că vorbirea pe un ton ridicat are un efect negativ asupra receptorilor, tonul ridicat constituind un argument cu caracter negativ. Deci, volumul trebuie calibrat cu grijă, în funcție de împrejurările concrete, de numărul de receptori, de suprafața

pe care aceștia sunt răspândiți, de zgomotul de fond și de interesul pe care-l reprezintă mesajul transmis.

- *Debitul verbal (frecvența vorbirii)*, ținându-se cont de faptul că un om poate asculta și înțelege circa 200 de cuvinte pe minut. Există diferențe de debit verbal de la o persoană la alta. Astfel, persoanele din mediul rural vorbesc mai rar decât persoanele din mediul urban, femeile se exprimă mult mai repede decât bărbații, iar oamenii iritați sau agitați vorbesc mult mai repede decât cei calmi. De asemenea, conținutul mesajului obligă la un anumit debit verbal. Astfel, evenimentele grave și comunicarea unor cifre sau date se face lent, calm, comparativ cu o glumă care poate fi spusă într-un ritm alert.
- *Tonul vocii* are un efect deosebit asupra reacțiilor emoționale ale oamenilor. Acesta se corelează cu mimica feței și cu gesticulația retorică.

Volumul vocii, debitul verbal, tonul vocii, alături de pauzele în vorbire, accentuările și celelalte sunete care însoțesc vorbirea (onomatopee, geamătul, oftatul, mormăitul, râsul) constituie așa-numitele elemente paraverbale ale comunicării.

2. Comunicarea în scris se realizează cu ajutorul literelor de alfabet și are un rol deosebit de important în păstrarea, diseminarea și popularizarea cunoașterii sub toate formele ei.

Comunicarea în scris prezintă o serie de avantaje, dintre care pot fi amintite:

- conținutul mesajului este mai bine structurat și mai clar decât în cazul comunicării verbale;
- conținutul mesajului poate fi oricând consultat.

Dintre dezavantajele comunicării în scris pot fi menționate următoarele:

- nu permite o legătură directă între cei doi parteneri de comunicare (emitent și receptor);
- nu permite obținerea unui feedback imediat și direct, așa cum se întâmplă în cazul comunicării verbale;
- odată mesajul realizat (scris) și transmis, emitentul nu mai poate reveni asupra sa, nu-l mai poate completa, detalia, explica.

Pentru a fi eficient, mesajul scris trebuie să fie bine gândit, cât mai clar și corect conceput și scris.

3. Comunicarea nonverbală poate fi definită ca fiind procesul de transmitere a unui mesaj, în mod voluntar sau involuntar, altfel decât pe cale verbală. Dacă comunicarea verbală reprezintă ceea ce se spune, comunicarea nonverbală reprezintă modul cum se spune ceva.

În comunicarea nonverbală se utilizează limbajul de dincolo de cuvinte, în mod deosebit limbajului trupului, care poate fi considerat un

limbaj universal, cu particularități firești determinate de o serie de factori sociali și culturali. Importanța comunicării nonverbale rezultă din ceea ce spunea Peter Drucker (1909 - 2005), scriitor și ecologist austriac, și anume: „*cel mai important lucru în comunicare este să auzi ceea ce nu se spune*”.

Prin comunicarea nonverbală se realizează transmiterea de mesaje precum sentimente și atitudini înainte, în timpul și după transmiterea unui mesaj pe cale verbală. Comunicarea nonverbală poate exista în lipsa comunicării verbale, în timp ce comunicarea verbală nu se realizează fără a fi însoțită și de o comunicare nonverbală.

Peste 90 % din comunicările umane sunt comunicări nonverbale (Susan Quilliam, 2001). De asemenea, cercetările au arătat că mai mult de jumătate din informația transmisă prin comunicarea față-în-față se bazează pe limbajul trupului (Don Gabor, 2008). Astfel, diferite cercetări au arătat că un mesaj este transmis:

- prin intermediul cuvintelor în proporție de 7 %, vocal în proporție de 38 %, iar prin intermediul mișcărilor feței și ale corpului în proporție de 55 % (Mehrabian, 1971);
- prin intermediul cuvintelor în proporție de circa 15 %, prin semnale vocale, inclusiv ritmul vorbirii, tonul, timbrul, volumul și accentele în proporție de circa 35 %, iar prin expresiile faciale, postură, mișcările corpului și contactele vizuale în proporție de circa 50 % (Hogan, 1996).

Mesajele nonverbale transmit informații despre noi cu privire la gândurile, sentimentele, emoțiile și intențiile noastre, dar și cu privire la temperamentul nostru, gradul de educație și cultură, starea în care ne găsim în momentul comunicării (calmi sau nervoși, bucuroși sau triști, încrezători sau temători etc.), precum și cu privire la gradul de interes și preocuparea față de partenerul de comunicare.

Comunicarea nonverbală există la toate persoanele, are un caracter personal și este prezentă întotdeauna. Urmare a comunicării nonverbale, putem afla multe lucruri despre persoanele cu care interacționăm, așa cum și aceste persoane la rândul lor pot afla multe lucruri despre noi. De aceea, este important să fim atenți la mesajele nonverbale, să le interceptăm și să le interpretăm corect. Aceste aspecte trebuie să le aibă în vedere consultantul atunci când interacționează cu fermierii, pentru a ști cum să comunice cu aceștia și cum să-i abordeze în procesul comunicațional. Folosită în mod corect, comunicarea nonverbală face comunicarea verbală mai eficientă, o completează și chiar suplinește anumite deficiențe ale acesteia.

Prin comunicarea nonverbală se accentuează sau se completează comunicarea verbală. În anumite situații, prin comunicarea verbală se poate exprima ceea ce cuvintele nu pot exprima, substituind în acest caz comunicarea verbală. Pe de altă parte, trebuie avut în vedere faptul că

comunicarea nonverbală nu poate să exprime orice. De asemenea, trebuie avut în vedere faptul că în anumite situații, comunicarea nonverbală poate duce la lămuriri între cei care interacționează, iar în alte situații pot conduce la neînțelegeri, care pot fi determinate de interpretarea greșită a mesajelor nonverbale, necorelarea mesajelor verbale cu cele nonverbale etc.

În general, este acceptat faptul că atunci când între comunicarea verbală și cea nonverbală există o contradicție, oamenii au tendința de a acorda o atenție mai mare semnalelor nonverbale. Comunicarea nonverbală se bucură de o credibilitate mai mare comparativ cu comunicarea verbală.

Comunicarea nonverbală se poate realiza prin intermediul:

- gesturilor;
- atingerii;
- tăcerii;
- spațiului;
- vestimentației;
- altor tipuri de semnale nonverbale: scrisul, folosirea culorilor, decorarea și folosirea spațiului ambiental, folosirea mirosurilor, folosirea timpului.

Comunicarea nonverbală prin intermediul gesturilor arată ceea ce gândește mintea, respectiv ceea ce vedem cu „ochii minții” sau auzim cu „urechile minții”. Trebuie avut în vedere faptul că aceleași gesturi pot avea semnificații diferite de la o persoană la alta. Comunicarea prin intermediul gesturilor se realizează prin:

- *Mișcările brațelor și ale mâinilor.* Măinile sunt considerate oglinda personalității noastre, a temperamentului și a stării în care ne găsim. Folosirea ambelor mâini în cadrul aceleiași mișcări mărește credibilitatea mesajului nonverbal comparativ cu folosirea unei singure mâini. Mișcările brațelor și ale mâinilor pot avea diferite semnificații, precum:
 - brațele deschise semnifică prietenie și disponibilitatea de interacționare;
 - mișcările largi ale brațelor, cu palmele deschise, denotă sinceritate și deschidere către ceilalți;
 - brațele încrucișate denotă o stare de nervozitate, de gândire, de indisponibilitate de a comunica, ceea ce ține partenerul de comunicare la distanță;
 - mâinile sprijinite una peste alta, care eventual se „joacă” necontrolat semnifică o stare de nervozitate;
 - ducerea mâinii la gură poate indica surpriza;
 - vorbirea cu palma sau pumnul care acoperă gura sau ochii indică ascunderea adevărului (mascarea unei minciuni);
 - mâna dusă la față și care sprijină bărbia sau falca semnifică plictiseală, neascultarea partenerului de comunicare;

- mâinile încleștate la nivelul feței înseamnă tensiune, frustrare sau invadarea teritoriului;
- degetele lipite pe obraz indică ascultarea cu atenție;
- bătaia de degete în masă înseamnă nerăbdare, grabă, plictiseală, iritare, nervozitate;
- ducerea mâinii sau a unui deget la ceafă semnifică o situație de încurcătură;
- ținerea mâinilor la spate indică superioritate, dar și tendința de autocontrol;
- scoaterea ochelarilor și ducerea unuia dintre brațele ochelarilor în dreptul gurii semnifică interes și dorința de a spune ceva.
- **Mersul.** Deși este caracteristic fiecărei persoane, mersul poate furniza o serie de informații, precum:
 - mersul ritmic indică o stare pozitivă;
 - mersul repezit este caracteristic celor care vor să-și atingă un anumit scop;
 - mersul legănat este specific celor care vor să pară siguri pe ei;
 - mersul cu pași foarte mari este caracteristic persoanelor extrovertite;
 - mersul cu pași foarte mici este caracteristic persoanelor introvertite.
- **Mișcărilor capului.** O serie de informații le putem primi, respectiv le putem transmite și prin mișcărilor capului, cum ar fi:
 - datul din cap denotă faptul că ascultați și înțelegeți ceea ce se spune;
 - poziția capului ușor înclinată lateral semnifică ascultarea.
- **Mișcărilor feței.** Fața este considerată cea parte a corpului care ne trădează cel mai mult și pe care o putem controla cel mai puțin, putând furniza o serie de informații, precum:
 - buzele strânse indică neîncredere;
 - zâmbetul denotă o atitudine prietenoasă și disponibilitatea de a comunica;
 - strâmbatul din nas înseamnă nemulțumire sau prezența unui miros străin;
 - încruntarea sprâncenelor sau ridicarea lor, strângerea buzelor sau mușcarea lor semnifică supărare, mirare, dezaprobare, nervozitate.
- **Ochi.** Ochii sunt considerați a fi „oglinda sufletului” sau „oglinda sentimentelor pe care le trăim”. Ochii pot fi folosiți pentru a controla o discuție sau pentru a aproba sau dezaproba ceea ce spune partenerul de discuție. Se consideră că prin intermediul ochilor se transmit cele mai puternice mesaje nonverbale, care pot avea semnificații precum:
 - contactul vizual natural, fără să fie forțat și nu prea insistent denotă interes față de persoana cu care se comunică și faptul că se ascultă persoana respectivă;

- contactul vizual excesiv face ca persoana cu care se comunică să nu se simtă confortabil, devenind suspicioasă în ceea ce privește intențiile pe care le avem;
- evitarea contactului vizual face ca persoana cu care se comunică să nu se simtă confortabil, mesajul fiind de dezinteres pentru aceasta, plictiseală față de conversație sau partener, sau chiar necinste;
- privirea în altă parte în timp ce partenerul de discuție vorbește face ca acesta să se simtă neglijat, neinteresant sau chiar jignit;
- privirea în sus semnifică nerăbdare sau suprasolicitare, iar privirea în pământ indică prudență, nesiguranță, sau umilință și supunere;
- privirea în diferite direcții semnifică că nu s-a reușit captarea atenției persoanei respective;
- ochii închiși semnifică oboseală și extenuare, ochii întredeschiși semnifică scepticism sau dorința de detaliere a celor spuse, iar ochii larg deschiși semnifică surprindere sau dorința de mai multă informație;
- pupila mărită semnifică stârnirea interesului;
- clipirea mai repede decât în mod obișnuit semnifică faptul că persoana respectivă este neliniștită sau că nu spune adevărul.

Rezultatele studiilor lui Richard Bandler și John Grinder (1979) cu privire la mișcările oculare au arătat că oamenii au tendința de a-și mișca ochii în poziții specifice atunci când își amintesc sau își imaginează imagini sau sunete, sau atunci când își amintesc senzații ori vorbesc cu ei înșiși în sinea lor. Astfel, pentru o persoană normală, dreptace, mișcările ochilor au următoarele semnificații (fig. 8):

- ochii în sus și în dreapta (V^C = Construit vizual) reprezintă imagini pe care persoana nu le-a văzut niciodată (imaginații);
- ochii în sus și în stânga (V^R = Amintit vizual) reprezintă imagini pe care persoana le-a mai văzut (amintiri);
- ochii orizontali și în dreapta (A^C = Construit auditiv) reprezintă sunete sau cuvinte pe care persoana nu le-a auzit niciodată (imaginații);
- ochii orizontali și în stânga (A^R = Amintit auditiv) reprezintă sunete sau cuvinte pe care persoana le-a mai auzit (amintiri);
- ochii în jos și în dreapta (K = Senzații kinestezice, inclusiv mirosul și gustul) reprezintă perceperea unor senzații interioare, trecute sau imaginarea unor viitoare;
- ochii în jos și în stânga (A = Auditiv) reprezintă vorbitul de unul singur (dialogul intern).

Ochii nefocalizați și nemișcați (privirea în gol) indică, de asemenea, accesări vizuale.

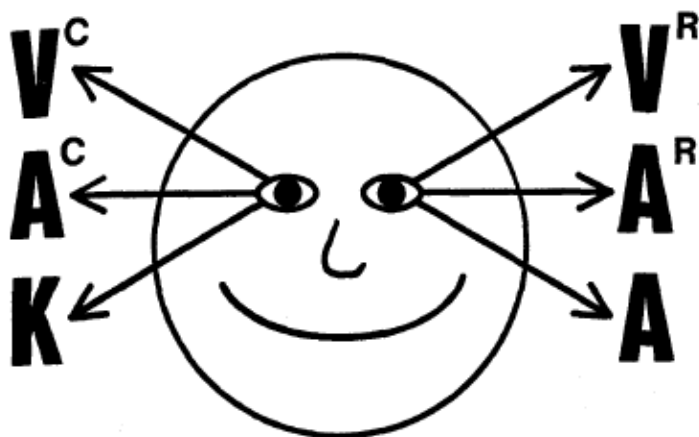


Fig. 8. Accesarea reperelor vizuale pentru o persoană dreaptă normală, imaginea fiind văzută din punctul dumneavoastră de vedere, așa cum priviți la cineva (Bandler și Grinder, 1979)

- **Postura corpului.** O serie de informații le putem primi, respectiv le putem transmite și prin postura corpului, care poate avea semnificații precum:
 - înclinarea ușoară în față semnifică interes față de persoana cu care se comunică;
 - înclinarea ușoară în spate semnifică dezinteres sau chiar plictiseală;
 - capul sus și umerii dreupți semnifică mulțumire, încredere în sine, hotărâre, uneori chiar superioritate;
 - capul plecat și umerii lăsați semnifică timiditate, deprimare sau inferioritate;
 - corpul cu bazinul puțin împins înainte și cu mâinile în buzunar semnifică încredere în sine;
 - corpul aplecat înainte și cu mâinile pe masă semnifică autoritate, dorința de impunere;
 - poziția de stat pe scaun cu corpul lăsat pe spate, sprijinit de spătarul scaunului semnifică dezinteres, atitudine refractară față de ceea ce se comunică;
 - poziția de stat pe scaun cu corpul lăsat pe spate și cu mâinile împreunate la ceafă semnifică superioritate;
 - poziția de stat pe scaun cu partea superioară a corpului înclinată în față și picioarele în poziție de mers semnifică dorința de plecare;
 - poziția de stat pe scaun cu picioarele apropiate între ele foarte strâns exprimă nesiguranță, încordare, nervozitate;
 - poziția de stat pe scaun cu picioarele întinse denotă familiaritate sau nepăsare;
 - poziția de stat pe scaun cu capul sprijinit în palmă semnifică plictiseală.

Gesturile le folosim în mod instinctiv și atunci când se întâmplă ceva neplăcut, care ne displace sau care ne pune într-o situație de disconfort. În aceste situații, reacționăm prin gesturi care ne liniștesc, precum:

- deplasarea unei mâini sau a ambelor mâini pe toată fața;
- sprijinirea obrazului în palmă;
- mângâierea unei mâini cu cealaltă mână;
- ciupirea părții carnoase de la baza degetului mare;
- mișcarea degetelor de la mâini sau de la picioare, sau mișcarea picioarelor;
- mișcarea corpului înainte și înapoi.

Comunicarea nonverbală prin intermediul atingerii este folosită în mod deosebit pentru transmiterea sentimentelor și a emoțiilor.

Tipul de atingere depinde de o serie de factori, dintre care pot fi enumerați vârsta, statutul social sau profesional, cultura și relația dintre interlocutori.

În general, atingem cu plăcere persoanele pe care le simpatizăm și de care dorim să ne apropiem. O strângere fermă de mână, călduroasă semnifică o atitudine deschisă și prietenoasă.

Comunicarea nonverbală prin intermediul tăcerii. Sunt situații când prin tăcere se exprimă mai mult decât prin cuvinte, uneori „tăcerea este de aur”, iar în anumite situații tăcerea este un răspuns. Tăcerea poate sugera dezaprobare, nemulțumire, ignoranță, așteptare pentru a primi un răspuns, dar și timiditate sau alte stări psihice. Ca atare, în comunicare, tăcerea poate avea și consecințe negative dacă nu este corect înțeleasă sau dacă nu este gestionată în mod corespunzător.

A ști când și cum să taci este o artă. În acest sens, Euripides (480 - 406 î.Hr.), dramaturg grec, spunea „*vorbește, dacă cuvintele tale sunt mai convingătoare decât tăcerea, dacă nu, taci*”, Isocrate (436 - 338 î.Hr.), unul dintre cei mai influenți oratori greci, spunea „*vorbește numai în două situații: atunci când cunoști bine subiectul și atunci când ai ceva ce trebuie spus neapărat; numai în aceste împrejurări este mai bine să vorbești decât să taci*”, iar La Bruyère (1645 - 1696), moralist francez, spunea „*mare pacoste să nu ai destul duh ca să vorbești frumos, nici destulă judecată ca să taci când trebuie*”.

Tăcerea poate apărea în situații precum:

- când se ascultă cineva vorbind;
- când se privește ceva în jur cu fascinație;
- când nu mai știm sau nu mai avem ce să spunem;
- când nu înțelegem ceea ce ni se spune;
- în situații de supărare, frustrare, mânie, durere și suferință;
- în situații de plictiseală, gândire, meditație;

- atunci când se dorește transmiterea unui sentiment de respect sau, dimpotrivă, de sfidare.

Comunicarea nonverbală prin intermediul spațiului. Modul în care oamenii folosesc spațiul este o formă de comunicare. Fiecare dintre noi avem un „spațiu personal”, adică un spațiu de la care există disponibilitatea realizării contactului cu ceilalți. Acest spațiu a fost împărțit de Edward T. Hall (1914 - 2009), antropolog american, în patru zone, și anume:

- *Zona intimă*, care se caracterizează prin următoarele:
 - se întinde de la contactul corporal direct până la circa 0,5 m (până la lungimea brațului);
 - această zonă este rezervată numai persoanelor apropiate, de încredere (soț/soție, copii, membri ai familiei, prieteni apropiați);
 - nerespectarea acestei zone este echivalentă cu nerespectarea persoanei respective.
- *Zona personală* (zona de dialog), care se caracterizează prin următoarele:
 - se întinde de la 0,5 m la 1,2 m (aproximativ distanța respectată la o strângere de mână);
 - reprezintă zona pentru discuții personale, informale, cu persoane cu care ne face plăcere să discutăm (cunoscuți, colegi, persoane care nu ne sunt pe deplin străine).
- *Zona socială* (zona de respect), care se caracterizează prin următoarele:
 - se întinde de la 1,2 m la 3,0 m;
 - reprezintă zona pentru discuții de afaceri sau conversații ocazionale;
 - de asemenea, reprezintă spațiul utilizat pentru diferite relații sociale, cum ar fi cele între șef și subaltern, consultant și client etc.
- *Zona publică*, care se caracterizează prin următoarele:
 - începe de la 3,0 m;
 - reprezintă spațiul utilizat pentru întâlniri de informare, cum ar fi întâlnirea profesorului cu cursanții.

În procesul de comunicare, spațiul de comunicare este influențat de o serie de factori, printre care se numără:

- problema care face obiectul comunicării: o problemă de natură personală necesită un spațiu mai mic între persoanele care comunică, în timp ce o problemă de interes general necesită un spațiu mai mare;
- evaluarea reciprocă a interlocutorilor: atunci când interlocutorii se evaluează negativ (de exemplu, nu se plac) spațiul este mai mare și invers;
- vârsta: în general, tinerii sunt mai apropiați unii de alții, comparativ cu persoanele mai în vârstă;
- sexul: în general, femeile sunt mai apropiate unele față de altele, în timp ce bărbații discută de la o distanță mai mare unii față de ceilalți.

Modul de utilizare a spațiului, respectiv modul de aranjare a mobilei și al scaunelor în jurul mesei, precum și modul cum se așează interlocutorii la masă sau în jurul unui birou constituie elemente specifice comunicării nonverbale.

Comunicarea nonverbală prin vestimentație furnizează informații cu privire la venituri, poziție socială, personalitate, ocupație. Trebuie avut în vedere ca vestimentația să fie adecvată la timp, locație, context și oameni. În general, studiile au arătat că oamenii care sunt considerați ca fiind atrăgători (mai ales femeile) sunt percepuți ca fiind agreabili, inteligenți și credibili.

b) **După receptorul mesajului**, comunicarea poate fi:

- intrapersonală (intra-comunicare);
- interpersonală (inter-comunicare);
- de grup;
- publică;
- de masă.

Comunicarea intrapersonală este considerată ca fiind acel proces de comunicare la nivelul sinelui prin care un mesaj este comentat „vorbind” cu noi înșine. Prin această comunicare cu sinele se contribuie la realizarea echilibrului psihic și emoțional al fiecăruia dintre noi.

Comunicarea interpersonală este comunicarea care se realizează între diferiți indivizi. Acest tip de comunicare depinde în mare măsură de anumite caracteristici ale relației interpersonale, cum sunt:

- modul de interacțiune al indivizilor;
- frecvența interacțiunii;
- calitatea relației dintre indivizi;
- interesele, ideile și preocupările comune;
- complementaritatea;
- afinitatea reciprocă.

Comunicarea interpersonală prezintă unele dezavantaje, dintre care pot fi amintite:

- necesitatea unor abilități comunicative din partea interlocutorilor;
- necesită mai mult timp;
- lipsa unui grad înalt de concretețe și obiectivitate ș.a.

Comunicarea de grup se realizează la nivelul grupurilor sociale și ca atare depinde de coeziunea grupului, precum și de convergența sau divergențele de opinii existente în cadrul grupului. Prin comunicarea la nivelul unui grup, se asigură schimbul de idei și experiențe, se rezolvă probleme, se iau decizii etc.

Comunicarea publică se referă la discursul public pe care o persoană îl face unui auditoriu.

Comunicarea de masă se referă la comunicarea realizată prin mass-media (presa scrisă, audiovizuală, internet), care alimentează cu informații publicul larg.

c) **După modalitatea de comunicare dintre emitent și receptor**, comunicarea poate fi:

- directă;
- indirectă;
- prin intermediul altei persoane (mediată).

d) **După relațiile existente între emitent și receptor**, comunicarea poate fi:

- oficială;
- neoficială.

e) **După frecvență**, comunicarea poate fi:

- permanentă;
- periodică;
- aperiodică (de câte ori este nevoie).

f) **După aria de cuprindere**, comunicarea poate fi:

- cu caracter general;
- cu caracter specific (pe domenii de activitate).

g) **După scopul urmărit**, comunicarea poate fi:

- instructivă (educațională);
- profesională (în procesul muncii);
- informativă;
- relațională.

3.3.7. Niveluri ale comunicării interpersonale

Comunicarea interpersonală se desfășoară la diferite niveluri, care pot fi prezentate după modelul „ferestrei lui Johari”, model dezvoltat în 1955 de psihologii americani Joseph Luft (1916 - 2014) și Harry Ingham (1914 - 1995). Acest model se bazează pe cantitatea de informație deținută de individ despre sine și pe cea deținută de ceilalți despre individ. Conform acestui model, pentru fiecare persoană, există patru zone de informații (fig. 9), și anume:

- zona „deschisă”, care conține informații cunoscute atât de individ cât și de ceilalți;
- zona „oarbă”, care conține informații cunoscute numai de ceilalți, nefiind cunoscute de individ;
- zona „ascunsă”, care conține informații cunoscute numai de individ, nefiind cunoscute de ceilalți;

- zona „necunoscută”, care conține informații necunoscute atât de individ cât și de ceilalți.

Cunoaștere		Ceilalți	
		Cunoscut celorlalți (despre mine)	Necunoscut celorlalți (despre mine)
Eu	Cunoscut mie	<u>Zona deschisă</u> „eu știu, dar și ceilalți știu”	<u>Zona ascunsă</u> „eu știu, dar ceilalți nu știu”
	Necunoscut mie	<u>Zona oarbă</u> „eu nu știu, dar ceilalți știu”	<u>Zona necunoscută</u> „eu nu știu, dar nici ceilalți nu știu”

Fig. 9. Fereastra lui Johari

Cele patru zone de informații sunt specifice fiecărui individ, acestea fiind importante în procesul de comunicare. În funcție de informațiile utilizate în procesul de comunicare, aceasta poate fi:

- *Comunicare „deschisă”*, care se realizează prin utilizarea informațiilor din zonele „deschise” ale partenerilor, de care aceștia sunt conștienți că le dețin și sunt dispuși să le utilizeze în procesul de comunicare. În această situație, mesajele sunt corect percepute și interpretate, iar comunicarea se desfășoară într-un mod eficient. Deoarece comunicarea se desfășoară într-un mod conștient, aceasta poate fi adaptată la situație și la persoană. Acest tip de comunicare este benefic pentru comunicarea și lucrul în echipă, dar nu este recomandată împărtășirea unei cantități de informații prea mari într-o relație de comunicare cu cineva cunoscut de curând, situație în care se poate ajunge la blocarea comunicării.
- *Comunicarea „neintenționată”*, care se realizează prin utilizarea informațiilor (obiceiuri inconștiente, prejudecăți, înclinații, repulsii etc.) din zona „oarbă” a persoanei care transmite mesajul, de care aceasta nu este conștientă sau nu dorește să le cunoască sau să le recunoască ca atare, dar pe care ceilalți le cunosc. Mesajul este transmis de obicei la nivel nonverbal, iar persoana care transmite mesajul nu-și dă seama că a transmis mesajul sau că dorește să-l transmită, precum și că partenerul cunoaște mesajul. Pentru diminuarea zonei „oarbe”, respectiv pentru a ști mai mult din ceea ce știu alții despre noi, trebuie să întrebăm, să cerem și să fim preocupați de primirea de feedback și să fim pregătiți să ascultăm ceea ce ceilalți ne spun că văd la noi.
- *Comunicarea „intenționată”*, care se realizează prin utilizarea în mod deliberat a informațiilor (valori, convingeri, dorințe, secrete etc.) din zona

„ascunsă” a persoanei care transmite mesajul. Împărtășirea cu ceilalți din ceea ce faceți, ceea ce simțiți, ceea ce sunteți face comunicarea mai facilă și mai eficientă.

Zona „necunoscută” cuprinde ceea ce încă nu știm despre noi, dar nici ceilalți nu știu despre noi. Ca atare, aceasta este zona cel mai greu de explorat, nefiind conștientizată încă. Această zonă cuprinde resurse nebănuite cu privire la ceea ce am putea să facem, dar nu suntem conștienți de acest lucru și ca urmare nu am încercat până în prezent. Această zonă poate fi pusă în valoare prin dezvoltarea personală, care ne permite să accesăm resursele pe care ni le pune la dispoziție subconștientul.

Existența acestor niveluri de comunicare și conștientizarea lor dă posibilitatea partenerilor de comunicare să folosească anumite tehnici precum autoexpunerea, furnizarea și primirea de feedback etc., prin care se eficientizează procesul de comunicare.

3.3.8. Obstacole în calea comunicării

Obstacolele sau barierele în calea comunicării fac ca mesajul transmis de un emitent fie să nu ajungă la receptor, fie acesta să-l recepționeze parțial sau deformat. Existența acestora face comunicarea mai puțin eficientă.

Obstacolele în calea comunicării pot fi de următoarele tipuri:

- obstacole de ordin personal (specifice emitentului și receptorului);
- obstacole de ordin comunicațional;
- obstacole de ordin social;
- obstacole de ordin fizic.

Obstacolele de ordin personal se referă la obstacolele generate de:

- *Lipsa de cunoaștere*, fiind dificil de a comunica cu cineva care are o educație și o pregătire profesională diferită de a noastră, sau care nu cunoaște subiectul aflat în discuție.
- *Lipsa de interes*, fiind dificil de a comunica cu cineva care nu este interesat de subiectul comunicării.
- *Dorința de impunere*, care se manifestă în special la persoanele care nu au încă un statut social sau nu se bucură de autoritate profesională, precum și la persoanele orgolioase.
- *Vanitatea*, care se traduce prin faptul că ceea ce spunem noi este mai valoros decât ceea ce spun ceilalți.
- *Stereotipiile*, prin care tratăm diferitele persoane ca și cum ar fi una singură.
- *Prejudecățile*, respectiv generalizări neverificate cu privire la manifestările de comportament ale indivizilor.

- *Stresul*, care poate fi generat de diferite cauze.
- *Emotivitatea*, care este generată de emoțiile care pot apărea într-o anumită situație. Emoția poate afecta sau chiar bloca comunicarea.

Reacțiile individuale determinate de emotivitate pot conduce fie la o exteriorizare, fie la o interiorizare a individului. Reacțiile de exteriorizare se concretizează în modificări ale trăsăturilor feței, paloare sau roșeață, în modificarea vocii și tremurături sau cuvinte rostite cu voce tare. Reacțiile de interiorizare se concretizează în contracții musculare, crampe la stomac, tulburări cardiace, respirație dificilă și uneori chiar blocaje respiratorii, teamă, neliniște, plâns, bucurie etc.

Emoția trece prin patru etape succesive, și anume:

- etapa de acumulare, în care se realizează acumularea de energie;
- etapa de tensiune, în care energia acumulată este reținută;
- etapa de eliberare, în care se realizează eliminarea energiei acumulate și reținute;
- etapa de relaxare, în care se realizează destinderea persoanei, absența acesteia ducând, mai ales atunci când se repetă, la stres.

Atunci când emoțiile sunt puternice, este de preferat, dacă este posibil, evitarea comunicării sau întârzierea acesteia până când emoțiile încep să treacă. Totuși, trebuie avut în vedere faptul că emoțiile controlate, alături de entuziasm, contribuie la menținerea atenției și a interesului pentru mesajul transmis.

Consultantul trebuie să cunoască stările prin care trece emoția pentru a-și controla stările emotive în relația cu fermierii, prin găsirea de modalități de diminuare a cantității de energie acumulată, de eliminare a tensiunilor acumulate și de relaxare.

Controlul emotivității este cu atât mai important cu cât în procesul de comunicare mesajul este transmis atât prin sensul cuvintelor, cât și prin maniera de rostire a cuvintelor, precum și pe cale nonverbală.

- *Timiditatea*, care se manifestă printr-un comportament defensiv, anxios (neliniștit, îngrijorat, încordat) și ezitant. Un om timid este un om lipsit de îndrăzneală, de încredere în sine, este un om sfios și rușinos, caracteristici care nu trebuie să caracterizeze un consultant, acestea constituind o piedică serioasă în relațiile cu fermierii.

Timiditatea poate fi determinată de nesiguranța de sine, complexe de inferioritate, reținerile dictate de supraexigență ș.a.

Depășirea timidității presupune un proces continuu de autocunoaștere, de învățare și exercițiu, de dezvoltare continuă a încrederii în sine și în alții, precum și de asumare a unor răspunderi majore.

- *Agresivitatea*, care face parte din bagajul nostru instinctiv, înăscut. Aceasta există în fiecare dintre noi și se manifestă în anumite situații și condiții. Factorii care declanșează agresivitatea sunt:
 - refuzarea unui lucru important pentru noi;
 - provocările sau jignirile;
 - eșecurile și nedreptățile;
 - conflictele familiale sau profesionale;
 - singurătatea;
 - starea de oboseală;
 - complexe, rachiuna, ura, teama;
 - zgomotul și agitația permanentă;
 - alcoolul și tutunul.

Consultantul trebuie să fie conștient de faptul că și el, ca orice om de altfel, posedă o anumită doză de agresivitate, care trebuie controlată și prevenită, mai ales în situații delicate. De asemenea, consultantul trebuie să dea dovadă de toleranță atunci când agresivitatea se manifestă la nivelul persoanelor cu care interacționează.

- *Afectivitatea*, care poate deveni un obstacol în calea comunicării atunci când este exagerată.

Obstacolele de ordin comunicațional se referă la obstacolele generate de:

- *Diferența de percepție dintre emitent și receptor*, care poate fi determinată de:
 - vârstă;
 - sex;
 - limbă;
 - limbaj;
 - vocabular;
 - educație;
 - ocupație;
 - grad de cultură și civilizație;
 - nivel intelectual;
 - experiențe anterioare;
 - personalitate;
 - ticuri;
 - accente.
- *Incapacitatea de a crea o primă impresie bună*, primele momente când se inițiază un contact cu cineva fiind esențiale pentru procesul de comunicare cu persoana respectivă. În primele momente, oamenii observă în mod conștient sau inconștient modul cum arătăm și cum ne prezentăm,

după care ne judecă în mod inconștient în funcție de prima impresie pe care le-am făcut-o. Elementele care influențează primele momente ale comunicării sunt următoarele:

- aspectul fizic, în general oamenii apreciind persoanele care au un fizic plăcut;
 - locația față de partenerul de comunicare, oamenii preferând să comunice între ei atunci când ochiul lor drept se află în linie dreaptă cu ochiul drept al partenerului de comunicare (Hogan și Stubbes, 2006);
 - stilul vorbirii, care trebuie să fie adaptat la cel al partenerului de comunicare.
- *Distrușterea unei povestiri*, care se realizează prin următoarele modalități (Hogan și Stubbes, 2006):
- suntem plictisitori;
 - vorbim prea mult;
 - vorbim prea lent;
 - vorbim incoerent;
 - exagerăm faptele prezentate;
 - ignorăm reacțiile interlocutorilor noștri;
 - contracarăm povestirile interlocutorilor noștri cu propriile povestiri;
 - intervenim brutal în povestirile interlocutorilor noștri;
 - ne lăudăm prea mult;
 - relatăm o povestire fără niciun scop.
- *Incapacitatea de a asculta cu atenție*, ceea ce ne face să auzim fără să ascultăm; oamenii care știu să asculte ne conferă un sentiment de liniște și siguranță prin înțelegerea a ceea ce spunem, prin plasarea noastră în centrul atenției și prin faptul că văd lucrurile din perspectiva noastră. Un bun ascultător manifestă interes pentru vorbitor și îl susține, urmărește ideile principale și le notează, ascultă critic.
- *Critica*, care presupune atacarea personalității sau caracterului unei persoane. Aceasta este percepută ca un atac la persoană prin care sentimentele devin arme verbale folosite cu rolul de a răni. Fiecare dintre noi putem critica sau putem fi expuși criticii la un moment dat.
- O practică bună înainte de a critica este aceea de a ne asigura că avem dreptate. Mary Kay Ash (1918 - 2001), femeie de afaceri americană, spunea că în cadrul companiei ei „împachetează fiecare observație critică în două straturi de laude”. O critică pozitivă trebuie făcută cu respectarea următoarelor elemente (Hogan și Stubbes, 2006):
- specificați motivul pentru care criticați o persoană și asigurați-vă că acest motiv este înțeles;
 - criticați comportamentul persoanei, nu caracterul ei;

- asigurați-vă că gestul sau actul comportamental pe care îl criticați se poate schimba;
- folosiți în propozițiile și frazele voastre pronumele personal „eu” și „noi” pentru a scoate în evidență faptul că doriți să rezolvați problema împreună;
- nu criticați sub imperiul furiei;
- spuneți-vă punctul de vedere scurt și concis, fără să divagați sau să țineți predici;
- atunci când criticați, fiți atenți la limbajul trupului;
- evitați să faceți comparații cu alți oameni;
- cereți efectuarea unor schimbări clare și nu vă așteptați ca interlocutorul să vă citească gândurile;
- în timpul discuției, nu vă lăsați stăpâniți de mânie sau sarcasm;
- arătați-i persoanei criticate că îi înțelegeți sentimentele;
- în cazul în care trebuie să puneți pe hârtie observațiile critice, încercați să vă calmați înainte de a redacta scrisoarea, email-ul sau memoriul respectiv și așteptați o zi înainte de a trimite materialul respectiv, după ce l-ați recitit cu atenție;
- începeți observațiile critice cu un comentariu pozitiv;
- în încheiere, asigurați-o din nou pe persoana criticată de sprijinul dumneavoastră și de încrederea pe care o aveți în ea.

Atunci când suntem criticați, este foarte important modul în care facem față criticii. Acceptarea unei critici se poate face prin diferite tehnici, printre care pot fi enumerate:

- respirați adânc de câteva ori;
 - câștigați timp înainte de a da un răspuns;
 - consumați energia prin diferite tehnici, precum plimbarea, efectuarea unei activități etc.;
 - ignorați critica, atunci când aceasta nu se bazează pe adevăr, iar lucrul acesta este vizibil;
 - acceptați adevărul, atunci când critica este adevărată;
 - cereți informații suplimentare, atunci când critica nu este foarte clară.
- *Ostilitatea și disprețul*, care, odată manifestate, generează la rândul lor ostilitate și dispreț.
 - *Ignorarea comunicării nonverbale*, prin care sunt transmise mesaje care de multe ori sunt contradictorii cu mesajele verbale.
 - *Dificultăți în exprimare sau în recepționarea mesajului*, care sunt generate de probleme de vorbire, vedere sau auz.
 - *Lipsa de interes față de mesaj*, ca urmare a faptului că mesajul nu este gândit sau nu este transmis corespunzător.

- *Tragerea de concluzii pripite*, ca urmare a faptului că vedem ceea ce dorim să vedem și auzim ceea ce dorim să auzim.
- *Starea din momentul comunicării*, care se referă la oboseală, moleșeală, griji, preocupări etc.

Obstacolele de ordin social se referă la obstacolele generate de:

- poziția socială;
- apartenența la un grup social, cult sau sectă religioasă.

Obstacolele de ordin fizic se referă la obstacolele generate de:

- mediul fizic în care are loc comunicarea (prezența zgomotelor, iluminarea insuficientă, prezența unor stimuli vizuali care distrag atenția etc.);
- timpul când are loc comunicarea (ziua și ora);
- durata comunicării;
- funcționarea defectuoasă a mijloacelor tehnice de comunicare;
- întreruperile repetate ale procesului de comunicare.
- ținuta exterioară (vestimentație, coafură, dantură etc.).

3.3.9. Probleme care apar în procesul de comunicare

Problemele care apar în procesul de comunicare sunt de următoarele tipuri (Leeuwis și Van den Ban, 2004):

- *mesajul nu ajunge la receptor*, ca urmare a alegerii unui canal sau a unei metode de transmitere a mesajului inadecvate, ceea ce face ca receptorul să nu vină în contact cu mesajul transmis;
- *mesajul nu captează atenția receptorului*, deși acesta ajunge la receptor, aceasta fiind datorată unor cauze precum:
 - mesajul nu este bine conceput;
 - receptorii sunt atrași de alte mesaje;
 - contextul în care are loc comunicarea presupune perturbații care fac ca mesajul să nu capteze atenția;
 - relațiile dintre emitentul și receptorul mesajului fac ca mesajul să nu fie luat în considerare de către receptor;
- *mesajul nu este înțeles de receptor*, ca urmare a faptului că limbajul și terminologia folosită nu sunt adecvate receptorului mesajului, sau receptorul nu are cunoștințele necesare pentru descifrarea mesajului;
- *receptorul nu este de acord cu mesajul recepționat*, deși acesta îl înțelege, dar are alte convingeri sau interese, ori se îndoiește de credibilitatea mesajului;
- *receptorul nu acționează corespunzător mesajului*, deși acesta este de acord cu mesajul, dar are alte interese sau un alt sistem de valori;
- *receptorul nu mai continuă să acționeze corespunzător mesajului*, aceasta datorându-se faptului că receptorul descoperă că informația primită prin

intermediul mesajului nu mai corespunde cu interesele sale sau nu mai este corespunzător contextului în care se găsește.

Albert Einstein (1879 - 1955), fizician german, afirma cu privire la comunicare că „*principala problemă în ceea ce privește comunicarea este iluzia că ea a avut loc*”, iar George Bernard Shaw (1856 - 1950), dramaturg irlandez, spunea că „*cea mai mare problemă cu o comunicare este iluzia că este completă*”.

3.4. Retorica

3.4.1. Conceptul de retorică

În Antichitate, creatorii retoricii au definit-o inițial ca fiind „*știința și arta de a convinge*”, aceștia acordându-i-se o importanță deosebită. Platon (428 - 348 î.Hr.), filosof al Greciei Antice, a fost primul care a considerat retorica ca „*știință a comunicării*”. După Antichitate, perioadă în care retorica s-a bucurat de un interes deosebit, a urmat perioada medievală și renescentistă în care retorica nu s-a mai bucurat de o atenție așa de mare. Abia începând cu secolul al XVII-lea, reapare interesul pentru retorică, pentru ca în prezent retorica să fie definită ca fiind „*arta de a vorbi frumos*”. A vorbi frumos înseamnă a vorbi corect, cursiv, expresiv, elegant.

Vorbirea nearmonioasă, dezordonată, construcția viciată a frazei, articularea defectuoasă a cuvintelor, lipsa de expresivitate trădează abilități scăzute de vorbire și lipsa de cultură sau nivelul scăzut al acesteia.

Vorbirea în public este o abilitate latentă pe care fiecare persoană o poate dezvolta și perfecționa. Calitățile de bun orator se obțin prin perseverență și acumulând experiență, lucru care se petrece în timp. Abilitatea de a vorbi în public trebuie să fie dezvoltată la oamenii care lucrează și interacționează prin comunicare cu alți oameni, în mod particular la consultanți.

Pentru consultantul agricol, arta de a vorbi frumos este o obligație profesională de strictă utilitate în activitatea acestuia, în acest fel acesta putând interacționa și purta un dialog plăcut, interesant și util cu fermierii. Vorbirea trebuie să fie agreabilă, să nu obosească, să-l stimuleze pe fermier să se deschidă și să comunice fără bariere. În acest sens, William Shakespeare (1564 - 1616), poet și dramaturg englez, spunea că „*peștii se prind cu undița, iar oamenii cu vorba*”.

În vorbirea sa, consultantul trebuie să fie limpede, să folosească expresii adecvate și un limbaj accesibil fermierului, să fie natural și să evite ambiguitățile.

3.4.2. Stilul vorbirii

Stilul vorbirii reprezintă talentul, arta de exprimare prin vorbire a ideilor și sentimentelor într-o formă aleasă, personală. De asemenea, stilul vorbirii se referă la modul specific de vorbire al unei persoane într-un anumit domeniu de activitate.

Succesul unei persoane care vorbește în public depinde de cuvintele pe care le rostește, dar mai ales de felul în care spune cuvintele. În acest sens, Riffaterre (1924 - 2006), critic literar american de origine franceză, spunea că „*limba exprimă, stilul subliniază*”.

Pentru a avea un stil elegant, frumos, dar și corect, trebuie cunoscute și respectate o serie de caracteristici ale acestuia, și anume:

- *Corectitudinea stilului*, care se referă la:
 - alegerea cuvintelor potrivite în raport cu ideile pe care dorim să le comunicăm;
 - evitarea greșelilor de pronunțare, care lasă o impresie neplăcută și dau naștere la discuții și comentarii;
 - respectarea regulilor gramaticale.
- *Claritatea stilului*, care se referă la:
 - pronunțarea distinctă și corectă a cuvintelor;
 - gândirea logică, corectă a ideilor și formularea lor clară.
- *Frumusețea stilului*, care se referă la:
 - armonia gândirii, a cuvintelor și a expresiilor folosite.
- *Ritmicitatea stilului*, care este dată de:
 - ritmul personal de a gândi, de a vorbi, de a acționa.
- *Simplitatea stilului*, care este dată de:
 - comunicarea în mod firesc, natural, simplu.

- Greșelile ce se pot face în raport cu stilul vorbirii** sunt următoarele:
- vorbirea lipsită de expresivitate, de inventivitate, de originalitate, ceea ce se traduce prin banalitatea vorbirii;
 - efectuarea de greșeli gramaticale;
 - excesul de neologisme, arhaisme și provincialisme;
 - folosirea de sinonime în aceeași frază;
 - folosirea incorectă de cuvinte sau expresii din alte limbi;
 - folosirea de pleonasm;
 - folosirea de expresii fără sens sau într-un context inadecvat în speranța obținerii de originalitate;
 - asocierea de cuvinte în aceeași propoziție care pot da involuntar un sens neașteptat, uneori chiar obscen;
 - asocierea neplăcută de sunete sau cuvinte (cacofonia).

3.4.3. Reguli pentru a fi un bun vorbitor

De multe ori, în activitatea sa, un consultant trebuie să vorbească în public, să se adreseze unui grup de fermieri sau să poarte o conversație cu diferiți fermieri. Pentru ca acesta să obțină ceea ce dorește în asemenea situații, trebuie să țină cont de o serie de reguli, și anume:

- captarea atenției încă de la intrarea în încăpere, prin mersul cu pași mari, cu spatele drept, cu capul sus și cu un aer de încredere în sine;
- consultantul trebuie să fie el însuși (cei care joacă un rol, iar lucrul acesta se simte, nu reușesc să fie autentici);
- realizarea contactului vizual cu oamenii din toate zonele încăperii încă de la intrarea în încăpere;
- menținerea contactului vizual cu cei cărora vă adresați și urmărirea reacției acestora (publicul trebuie să simtă că este privit și că i se vorbește);
- nu uitați să zâmbiți, o față zâmbitoare influențând atitudinea celorlalți și felul în care interacționează cu dumneavoastră;
- mișcările în fața audienței trebuie să fie naturale, fără să fie nervoase, agitate, exagerate;
- trebuie să fiți modest și sincer, dar pe parcursul vorbirii trebuie să fiți ferm în afirmații;
- vorbirea trebuie să fie adaptată la situație și la auditoriu; în acest sens, oamenilor trebuie să li se vorbească despre ce îi interesează pe ei și nu despre ce este de interes pentru dumneavoastră;
- trebuie să vorbiți cu tact, firesc și într-un ritm plăcut;
- propozițiile și frazele trebuie formulate corect, într-o ordine logică;
- cuvintele trebuie pronunțate clar;
- trebuie acordată atenție respirației (respiratul adânc și regulat îmbunătățește volumul vocii și rezonanța);
- cuvintele cărora nu le știți sensul sau pronunția incorectă trebuie evitate;
- trebuie evitate ticurile verbale de tipul: „desigur”, „absolut”, „foarte adevărat”, „sincer”, „pe cuvânt” etc., care dovedesc lipsă de finețe;
- ideile trebuie susținute cu argumente logice și demonstrații convingătoare;
- ideile de neacceptat trebuie respinse într-un mod elegant, dar ferm, iar disputele trebuie evitate;
- acceptați dreptul celorlalți la opinie;
- împăcați-vă cu ideea că nu toată lumea va fi de acord cu ceea ce spuneți;
- aveți o atitudine pozitivă, exprimați lucruri pozitive și evitați critica, ironia, deșteptăciunea;
- folosiți-vă pe parcursul vorbirii de gesturi, mimică și atitudini adecvate, care trebuie să fie cât mai naturale, pentru a vă mări puterea de convingere, dar fără a face exces.

Un bun vorbitor trebuie să fie și un bun ascultător. Confucius (551 - 479 î.Hr.), gânditor și filosof chinez, spunea că „*Omul are două urechi și o gură pentru a asculta de două ori mai mult decât vorbește*”, iar David Dean Ruske (1909 - 1994), secretar de stat american, spunea că „*Ascultarea este una din cele mai bune metode de a convinge pe cineva*”.

Un bun ascultător trebuie să fie o „oglinză” pentru cel care vorbește, respectiv să reflecte ceea ce spune cel care vorbește prin privire, poziția corpului, atitudine, mișcarea aprobatoare din cap. Cel care ascultă cu atenție devine apreciat și face o impresie foarte bună. Un bun ascultător se caracterizează prin:

- manifestarea de interes pentru ceea ce transmite vorbitorul;
- urmărirea ideilor principale și luarea de notițe;
- adresarea de întrebări;
- ascultarea critică;
- susținerea vorbitorului.

3.4.4. Gestică și ținuta corporală în vorbire

Gestică în vorbire reprezintă ansamblul de gesturi ce însoțesc vorbirea unei persoane.

Gesticularea se referă la mișcarea mâinilor în timpul vorbirii sau pentru a exprima ceva fără utilizarea cuvintelor.

Fiecare gest poate avea o multitudine de semnificații. Interpretarea unui gest stă sub semnul incertitudinii, ceea ce poate duce la riscul ca un gând bun, o idee benefică sau o intenție pozitivă să fie însoțită de un gest în dezacord cu ceea ce dorim să comunicăm, ceea ce dă o interpretare eronată, negativă aceluși gând, idee sau intenție.

Gesturile trebuie să fie naturale, firești. Acestea trebuie să plece din zona plexului (o palmă deasupra buricului) și trebuie să fie îndreptate către interlocutori (mâinile să se deschidă către interlocutori). Este de dorit ca mâinile să fie la vedere. Trebuie utilizate așa-numitele gesturi iconice, care redau metaforic conținutul mesajului verbal, dar trebuie evitate gesturile precum ciupitul hainelor sau atingerea părului, a ceasului sau a bijuteriilor, care arată nesiguranță.

Politețea, buna educație a persoanei care vorbește rezultă și din ținuta și expresia sa corporală. Ca atare, persoana care vorbește trebuie să acorde importanță unor elemente, precum:

- expresia feței (prietenoasă, destinsă, încruntată);
- poziția corpului (modul cum stăm, în picioare sau așezați);
- orientarea (dacă se stă cu fața sau cu spatele către vorbitor);

- distanța față de interlocutor;
- contactul vizual (dacă se privește sau nu interlocutorul și cât timp se privește);
- contactul corporal (întinderea mâinii, o bătaie ușoară pe umăr etc.);
- mișcărilor capului (în scop aprobator sau dezaprobat).

Stilul vorbirii elegant, personal, însoțit de o gestică și o ținută corporală adecvată îi sunt utile consultantului agricol atunci când le vorbește fermierilor, pentru câștigarea respectului și aprecierii acestora. Totuși, trebuie evitat excesul de limbaj și de gestică, care obosesc și deranjează.

3.4.5. *Întocmirea și susținerea unui discurs*

Printr-un discurs trebuie să se transmită un mesaj care să convingă, iar pentru a-și îndeplini rolul, aceasta trebuie să placă și să emoționeze. De altfel, marele orator al Antichității, Cicero (106 - 43 î.Hr.) spunea că rolul unui discurs este „*să convingă, să placă și să emoționeze*”.

Pentru dobândirea de competență în susținerea unui discurs, consultantul trebuie să-și însușească anumite comportamente, deprinderi și tehnici specifice care pot fi învățate și care trebuie practicate, evaluate și perfecționate.

Pregătirea unui discurs. Indiferent cât de buni oratori am fi, un discurs trebuie pregătit. Pentru pregătirea unui discurs, trebuie avute în vedere următoarele elemente:

- familiarizarea cu subiectul discursului;
- structurarea discursului prin stabilirea ideilor importante și a concluziilor ce trebuie trase;
- repetarea ideilor importante și a concluziilor, chiar exersarea discursului;
- cunoașterea părților bune și a celor slabe ale discursului;
- părțile slabe ale discursului trebuie elucidate și trebuie pregătite răspunsurile la potențialele întrebări;
- aflarea detaliilor despre publicul cărui i se adresează discursul, și anume:
 - care este numărul de persoane participante;
 - care este interesul persoanelor participante;
 - cât de familiarizat este publicul cu subiectul discursului;
 - este un public receptiv/cald/ostil;
 - ce așteaptă publicul să audă de la noi etc.;
- aflarea detaliilor despre locul prezentării, și anume:
 - organizarea spațială;
 - posibilitățile de reglare a iluminării;
 - dotarea cu echipamente didactice (tablă de scris, flipchart, videoprojector etc.);

- aflarea detaliilor despre momentul prezentării, respectiv cu privire la:
 - oră;
 - durată;
 - eventuala încadrare într-un program mai larg etc.;
- stabilirea formei de prezentare a discursului, care în funcție de auditoriu și de scopul discursului poate fi:
 - relaxată;
 - academică;
 - tehnică;
- stabilirea tipului de prezentare a discursului, care poate fi:
 - prezentare liberă (fără a citi), care este mai dinamică și permite un dialog real cu auditoriul;
 - prezentare structurată, pe foi de hârtie sau sub formă de prezentare PowerPoint;
- pregătirea suporturilor vizuale, care pot fi grafice, fotografii, tabele, prezentări video sau PowerPoint etc.;
- verificarea aparaturii utilizată în prezentare, pentru a se asigura o bună funcționare a acesteia și evitarea momentelor neplăcute de nefuncționare.

Succesul unui discurs depinde de depășirea temerilor pe care fiecare dintre noi le avem, și care sunt definite astfel (Du Toit, 2012):

- *Ce vor crede ceilalți dacă voi da greș?* În acest sens, trebuie avute în vedere următoarele aspecte:
 - în general, oamenii sunt de partea ta și nu urmăresc neapărat ca tu să greșești pentru a putea râde de tine;
 - trebuie acceptat faptul că toți oamenii au fost, sunt sau vor fi începători la un moment dat și nimeni nu s-a născut învățat;
 - trebuie acceptat faptul că nu toți oamenii sunt de acord cu ceea ce spunem sau facem noi;
 - trebuie acceptat faptul că prezentarea nu se referă la tine, ci urmărește să transmită publicului ceva (o idee, informații etc.), motiv pentru care concentrarea trebuie să fie făcută pe transmiterea cât mai eficientă a mesajului;
 - trebuie învățat din eșecuri.
- *Dacă mă pierd în timpul prezentării?* În acest sens, discursul trebuie structurat cât mai bine și exersat înainte, iar pe de altă parte trebuie dezvoltată siguranța și încrederea în forțele proprii.
- *Dacă ceea ce spun nu este destul de atractiv și de convingător?* În acest sens, trebuie vorbit cât mai echilibrat și convingător și trebuie transmise numai acele informații de interes pentru public, care ajută la luarea unei decizii. Coco Chanel (1883 - 1971), una dintre cele mai mari creatoare de

modă ale secolului al XX-lea, spunea făcând referire la parfum că „*mai puțin înseamnă mai mult*”.

- *Dacă vreo întrebare mă va prinde pe picior greșit?* În acest sens, trebuie acceptat că nu putem și nu este nevoie să știm răspunsul la toate întrebările.
- *Dacă publicul se va plictisi în timp ce vorbesc?* În acest sens, trebuie urmărit în permanență contactul vizual cu publicul, trebuie să vorbiți cu entuziasm și cu încredere în dumneavoastră, iar mesajul trebuie transmis cât mai clar și logic.

În susținerea unui discurs, este importantă încrederea în sine și convingerea că veți reuși. Persoanele care își stabilesc obiective precise le duc în general la îndeplinire, deoarece creierul preia instrucțiuni de la subconștient pentru a realiza ceea ce persoanele respective și-au pus în gând să facă (Du Toit, 2012). De asemenea, trebuie stăpânită foarte bine tematica discursului; în acest sens, poetul german Matthias Claudius (1740 - 1815) spunea că „*nu trebuie să spunem tot ceea ce știm, dar trebuie să știm tot ceea ce spunem*”.

Conținutul unui discurs. Un discurs va avea următorul conținut:

- 1- Introducere;
- 2- Conținut;
- 3- Încheiere.

Introducerea discursului urmărește atingerea următoarelor obiective:

- *Captarea atenției*, care se poate face prin:
 - formularea unei întrebări retorice, care să stimuleze auditoriul să reflecteze asupra subiectului;
 - utilizarea unui citat sugestiv;
 - folosirea unui joc de cuvinte care să atragă auditoriul;
 - utilizarea unei anecdote sau caricaturi în legătură cu subiectul abordat, dar care să nu lezeze gustul auditoriului;
 - utilizarea unor materiale ilustrative;
 - referirea la importanța subiectului.
- *Comunicarea temei discursului*, care trebuie făcută într-un mod concis.
- *Motivarea temei discursului*, care se face prin prezentarea rațiunilor care au determinat alegerea temei discursului.

Conținutul discursului trebuie să cuprindă ideile (mesajele) ce trebuie transmise auditoriului și care trebuie să fie:

- prezentate într-o manieră accesibilă și dezvoltate prin folosirea de:
 - explicații, care trebuie să fie simple, nu prea lungi sau prea abstracte pentru auditoriu;
 - exemple, care trebuie să fie potrivite, scurte și care trebuie să rețină atenția;
 - comparații, care să pună în evidență similitudinile și diferențele;

- prezentate într-o anumită ordine, care poate fi:
 - cronologică, prezentare ce poate fi utilizată în cazul tuturor discursurilor;
 - de la cauză la efect, prezentare utilizată în cazul evenimentelor legate prin relații cauzale;
 - de la problemă la soluție, prezentare în care se pornește de la o problemă particulară și se ajunge la o soluție generală;
 - în ordine logică, prezentare în care se pornește de la o formulare generală și se ajunge la o soluție particulară.

Încheierea discursului trebuie să cuprindă următoarele aspecte mai importante:

- reamintirea motivației, accentuându-se din nou scopul urmărit de vorbitor prin alegerea și prezentarea subiectului expus;
- reamintirea ideilor principale, în ordinea în care acestea au fost analizate;
- prezentarea unei concluzii sintetice, care trebuie să sublinieze mesajul transmis (concluzia poate face legătura cu momentul de captare a atenției din introducere).

Practic, în introducerea discursului trebuie spus ceea ce urmează a fi spus, în conținutul discursului trebuie spus ceea ce trebuie spus, iar în încheierea discursului trebuie spus ceea ce s-a spus într-o formă sintetică.

Susținerea unui discurs. În timpul susținerii unui discurs trebuie acordată atenție unor elemente care fac ca discursul să fie un succes.

Marea majoritate a celor care susțin un discurs au emoții înaintea de a începe, intensitatea acestora fiind diferită de la o persoană la alta și fiind ponderate de experiență și de încrederea în sine.

Primele momente sunt foarte importante, atunci când trebuie stabilită legătura cu publicul. În acest sens, se pot adresa întrebări publicului, se poate face o remarcă, se poate spune ceva incitant, provocator, scopul fiind acela de a stabili o conexiune cu cei prezenți.

Vorbirea trebuie să fie adaptată auditoriului, fără să fie folosiți termeni tehnici în fața unui public obișnuit, sau termeni generali în fața unui public de experți. Trebuie vorbit cu entuziasm, care să fie autentic, dar fără a se exagera. De asemenea, atunci când se vorbește trebuie avute în vedere și următoarele elemente:

- trebuie vorbit corect gramatical;
- cuvintele și frazele trebuie accentuate în mod adecvat;
- vocea trebuie să fie puternică; nu trebuie să se țipe, dar nici să se vorbească prea încet;
- tonul trebuie să fie antrenant (tonul nu trebuie să fie monoton), putând fi mai ridicat atunci când se dorește susținerea unei idei;

- frecvența vorbirii trebuie să fie adaptată discursului și trebuie avut în vedere faptul că o frecvență mai mare denotă emoție, în timp ce o frecvență mai mică denotă calm sau oboseală; de asemenea, o frecvență prea mare face discursul neinteligibil, în timp ce o frecvență prea mică creează monotonie.

În timpul vorbirii, se poate menționa un fapt dând impresia că acest lucru este făcut în trecut, dar în realitate acesta este subliniat în mod intenționat. De asemenea, în timpul vorbirii trebuie identificate persoanele care întrerup tot timpul, precum și pe cei care fac pe deșteptii; aceste persoane trebuie oprite ferm, dar elegant, politicos, atunci când se manifestă exagerat.

Pauzele din vorbire dau posibilitatea oratorului să-și regleze respirația, iar auditoriului să preia ideile oratorului, să se gândească la ceea ce s-a spus. Pauzele nu trebuie să fie prea dese și prea mari pentru că divizează discursul. Pauzele din vorbire pot fi de următoarele tipuri:

- *pauză dramatică*, care se face înaintea transmiterii unei informații importante;
- *pauză pentru reflecție*, care se face după transmiterea unei informații importante;
- *pauză de accentuare*, care se face înainte și după transmiterea unui cuvânt sau a unei fraze care necesită accentuare și punere în evidență;
- *pauză senzorială*, care permite auditoriului să savureze cuvintele sau fraza rostită;
- *pauză de efect*, care se face pentru a destinde auditoriul;
- *pauză pentru întrebări*, care dă posibilitatea auditoriului să pună întrebări (această pauză urmează după întrebarea: „Aveți întrebări?”);
- *pauză de începere*, care are menirea ca auditoriul să facă liniște pentru începerea discursului sau pentru a se face un anunț important.

Contactul vizual este foarte important în timpul discursului, prin intermediul acestuia realizându-se și menținându-se conexiunea cu publicul participant. Menținerea contactului vizual depinde de felul de aranjare al sălii și numărul de participanți. De obicei, este imposibilă stabilirea contactului vizual cu fiecare membru participant, acesta fiind stabilit cu grupurile de participanți din diferite zone ale sălii. Atunci când grupul de participanți este mare, iar aceștia sunt împrăștiați în sală pe o suprafață mare, frecvent trebuie îndreptată privirea spre grupurile de participanți din diferitele zone ale sălii.

Poziția corpului în timpul susținerii discursului trebuie să fie naturală, comodă și degajată, fără balansuri înainte, înapoi sau lateral, fără întoarceri ale corpului sau lăsarea greutății corpului alternativ, pe câte unul din picioare. Se poate alege un loc și se rămâne acolo într-o poziție statică, sau se poate mișca lent până într-un punct, se rămâne în acel loc, după care

se continuă mișcarea. Mișcarea prea repede sau prea multă face ca auditoriul să se concentreze cu greutate asupra mesajului și să piardă șirul ideilor.

Gesticulația trebuie să fie naturală, să atragă atenția. Nu trebuie evitată mișcarea mâinilor, dar, în același timp, gesticulația nu trebuie să fie excesivă, ceea ce distrage atenția. De asemenea, mâinile ținute fixe pe lângă corp fac ca oratorul să pară artificial, încordat, să fie ca un robot, ceea ce nu este de dorit și trebuie evitat. Trebuie evitată ținerea mâinilor la spate sau în buzunare, cu excepția situațiilor când se vorbește mai mult și într-un cadru informal, ceea ce arată relaxare. De asemenea, trebuie evitată ținerea mâinilor împreunate mai jos de talie, sau la nivelul încheieturii, antebrățului, cotului sau brațului. Oratorul care vorbește din spatele unui pupitru, având limitate posibilitățile de gesticulație, va trebui să facă uz pe cât de mult posibil de vocea lui.

Ținuta vestimentară aleasă pentru un discurs trebuie să fie confortabilă, să-i permită oratorului să se simtă în largul său, și trebuie să fie în concordanță cu locul unde se vorbește și publicul în fața căruia se vorbește (ocupație, specific cultural). Aceasta trebuie să fie similară cu cea a majorității celor din public, sau puțin peste acest nivel, ceea ce conferă credibilitate și autoritate. O ținută vestimentară la un nivel mai scăzut decât cel al majorității celor din public afectează credibilitatea, iar unii dintre participanți chiar pot considera aceasta o lipsă de respect la adresa lor. De asemenea, o ținută vestimentară la un nivel prea ridicat, excesiv de elegantă, face ca participanții (publicul) să fie intimidati.

Mijloace audiovizuale folosite în timpul discursului pot mări eficiența acestuia, îl pot face mai atractiv și mai ușor de urmărit. La folosirea acestora, trebuie avute în vedere următoarele aspecte:

- nu trebuie stat între auditoriu și mijlocul audiovizual, pentru ca toți membrii auditoriului să poată vedea bine;
- nu trebuie vorbit către mijlocul audiovizual și cu spatele la auditoriu;
- mijlocul audiovizual trebuie să fie clar, simplu, ușor de observat sau citit;
- mijloacele audiovizuale nu trebuie folosite în exces;
- trebuie verificată scrierea și punctuația;
- nu trebuie citit tot textul, care poate plictisi.

Întrebările venite din partea participanților reprezintă o componentă importantă a discursului, acestea având rolul de a clarifica o situație, de a obține informații suplimentare, de a atrage atenția cu privire la o situație sau problemă, de a pune la îndoială cele prezentate sau pur și simplu de a-l testa pe cel care a ținut discursul. Cei care doresc să pună întrebări sunt reperați prin ridicarea mâinii, înclinarea înainte sau tragerea de aer în piept pregătindu-se de a vorbi. Răspunsurile la întrebări trebuie să fie concise și la obiect.

Uneori, întrebările puse sunt dificile, incomode, te pot lua pe nepregătite. Este de dorit ca întrebările referitoare la tema discursului să fie anticipate și să se pregătească răspunsurile adecvate. Indiferent de întrebarea pusă, trebuie să rămâneți calm, să-l respectați pe cel care a pus întrebarea, să ignorați orice aspect neplăcut și să vă concentrați asupra problemei și nu asupra persoanei.

Este de dorit să se mulțumească pentru întrebarea adresată, să se repete întrebarea pentru a exista certitudinea că a fost înțeleasă corect, să se răspundă la întrebare, după care să se verifice dacă răspunsul a fost înțeles. De asemenea, trebuie menținut contactul vizual cu persoana care a adresat întrebarea.

Discursul se poate organiza astfel încât să se aloce timp special pentru o sesiune de întrebări, de obicei la finalul discursului, înainte de concluziile finale. Dacă sunt prea multe întrebări și există riscul de a se depăși timpul alocat discursului, atunci se va solicita ca orice altă întrebare să fie adresată în particular, imediat după încheierea discursului.

Isocrate (436 - 338 î.Hr.), unul dintre cei mai influenți oratori greci, spunea că, pentru a deveni un orator, trebuie îndeplinite trei condiții majore, și anume: „*aptitudini naturale, o învățare sistematică și o practică susținută*”.

Cicero (106 - 43 î.Hr.), cel mai mare orator roman, caracteriza un bun orator ca având „*îstețimea logicianului, cugetarea filosofului, exprimarea poetului, memoria jurist-consultului, vocea tragedianului și gesturile actorului*”.

Sfântul Augustin (354 - 430), unul dintre cei mai importanți teologi și filosofi creștini, spunea despre orator că trebuie să știe „*să instruiască, să farmece și să convingă*”.

Talentul este o condiție esențială pentru un bun orator, la care trebuie să se adauge o cultură cât mai vastă. Orice prezentare bine făcută reprezintă rezultatul unui efort considerabil și al multor repetări. Prezentările bune sunt cele „muncite”, lucrate și cizelate cu mare grijă.

3.5. Persuasiunea

3.5.1. Conceptul de persuasiune

Prin persuasiune se înțelege arta, darul, puterea de a convinge pe cineva, prin folosirea de argumente logice sau afective, pentru a crede sau a gândi ceva, ori pentru a face un anumit lucru sau a adopta o anumită conduită.

Prin procesul de persuasiune se ajunge la inducerea sau modificarea de păreri, atitudini, credințe și chiar comportamente. De asemenea, prin

procesul de persuasiune ajungem să-i determinăm pe ceilalți să treacă la acțiune, să facă sau să inițieze ceva (o activitate, o acțiune, un demers etc.).

Procesul de persuasiune se realizează prin intermediul comunicării și presupune existența unei cooperări între cei doi parteneri de comunicare, respectiv între emitent și receptor.

Reușita acțiunii persuasive a consultantului depinde de capacitatea profesională și morală a acestuia, de abilitatea lui de a cunoaște oamenii, capacitatea de a gândi logic și calitatea de a fi tolerant. Persuasiunea, respectiv puterea de a convinge, poate fi folosită în scop pozitiv sau negativ, pentru a produce bine sau rău, dar consultantul are datoria morală de a o folosi numai în sens bun, pozitiv, în interesul și spre binele fermierilor.

Prin procesul de persuasiune se ajunge de la o stare de spirit prezentă la o stare de spirit dorită. În acest sens, consultantul trebuie să cunoască starea de spirit a fermierului pe care dorește să-l convingă și starea de spirit dorită, respectiv ceea ce-și dorește fermierul sau unde trebuie să ajungă fermierul. Rolul consultantului este acela de a-i arăta fermierului cum poate să ajungă la starea de spirit dorită. În acest sens, Dale Carnegie (1888 - 1955), spunea că „*singurul mod de pe Pământ de a-l influența pe celălalt este acela de a-i vorbi despre ceea ce dorește și a-i arăta cum să obțină*”.

3.5.2. Factorii care influențează persuasiunea

Acțiunea persuasivă trebuie gândită în funcție de următorii factori:

1. **Factori sociali**, care se referă la:

- vârstă;
- sex;
- ocupație.

a) **Vârsta**. Unele categorii de vârstă se caracterizează prin particularități comune care solicită atenție și discernământ.

Copiii reprezintă o categorie de vârstă ce trebuie tratată cu delicatețe și cu mult interes. Aceștia se caracterizează prin:

- diferențierea cu greutate a esențialului de neesențial;
- sunt ușor influențabili;
- sunt foarte afectivi;
- au spirit aventurier;
- au nevoie să fie tratați cu atenție.

Adolescenții reprezintă o categorie de vârstă ce trebuie tratată cu multă seriozitate, acordând atenție personalității lor în formare. Aceștia se caracterizează prin:

- dorință de evidențiere a personalității;
- independență în luarea deciziilor;

- tendință de imitare a comportamentului adulților;
- tendință de a manifesta timiditate când sunt singuri și de a fi curajoși și siguri pe ei atunci când sunt în grup.

Adulții reprezintă o categorie de vârstă ce trebuie tratată cu respect, atenție și fermitate, folosindu-se atât argumente logice, cât și de natură afectivă. Aceștia se caracterizează prin:

- stabilitate comportamentală;
- experiență de viață;
- dorința de a decide singuri și în cunoștință de cauză.

Bătrânii reprezintă o categorie de vârstă ce trebuie tratată cu multă răbdare, înțelegere și atenție pentru dorințele lor personale. Aceștia se caracterizează prin:

- atașament puternic față de normele tradiționale și față de grup;
- rezistență mai mare la schimbare;
- adaptare mai dificilă la noile cerințe sociale;
- dorința de a fi utili.

b) **Sexul**. Se poate vorbi, fără teama de a se greși, despre un comportament specific feminin și unul masculin.

Femeile trebuie tratate cu multă atenție și delicatețe, fără contraziceri șocante. Acestea se caracterizează prin:

- sensibilitate;
- curiozitate pentru nou;
- grijă față de cei din jur, în special față de copii și adolescenți;
- exigență cu privire la stilul vorbirii și la comportamentul civilizat.

Bărbații trebuie tratați cu respect față de abilitățile lor și încredere în judecata lor. Aceștia se caracterizează prin:

- încredere în forțele lor;
- preferă discuțiile care nu-i pun în inferioritate;
- apreciază argumentele logice, dar și cele de natură afectivă în anumite situații;
- sunt mai puțin receptivi la recomandările care vin din partea altui bărbat.

c) **Ocupația persoanelor**. Profesiunea unui individ îi influențează conduita sa de viață, iar în anumite limite chiar și comportamentul acestuia.

Profesiunile ce se bazează pe efort fizic determină un om mai receptiv la argumentele economice și cele ce țin de dreptatea socială, profesiunile intelectuale determină un om mai receptiv la argumentele raționale, iar profesiunile ce presupun desfășurarea de activități în domeniul artei și culturii determină un om mai receptiv la argumentele morale.

2. **Factori psihologici**, care se referă în primul rând la temperament și caracter.

a) **Temperamentul** reprezintă felul cum sunt sau acționează oamenii la schimbarea unor elemente din mediul înconjurător. Acesta este determinat de resursele nervoase și energetice ale organismului, de reactivitatea acestuia, ceea ce determină diferențieri psihice și de comportament între indivizi. Temperamentul reprezintă latura dinamico-energetică a personalității.

Deși temperamentul este o caracteristică înnăscută, acesta evoluează odată cu organismul. Trăsăturile de temperament sunt pe deplin reliefate la sfârșitul adolescenței.

Există patru tipuri de temperament, și anume:

- melancolic;
- flegmatic;
- sangvin;
- coleric.

Temperamentele melancolice și flegmatice sunt predominant introvertite, în timp ce temperamentele sangvine și colerice sunt predominant extrovertite.

Persoanele cu temperament melancolic se caracterizează prin:

- sensibilitate și creativitate;
- emotivitate și timiditate;
- neîncredere în sine și în ceilalți;
- nehotărâre și ezitare în luarea deciziilor;
- înclinare spre visare și un spirit practic slab;
- au nevoie adeseori de sprijin pentru integrarea în noile cerințe de ordin social și comportamental.

În acțiunile persuasive, persoanele melancolice trebuie să fie abordate cu delicatețe și tact.

Persoanele cu temperament flegmatic se caracterizează prin:

- răbdare, calm și perseverență;
- tact, diplomație, amabilitate și politețe;
- flexibilitate;
- gesturi și mimică mai puțin expresive;
- rezervare în manifestarea opiniilor și a scopurilor;
- sunt persoane ce chibzuiesc mult până să ia o decizie și sunt receptive la sugestii, mai ales dacă acestea sunt făcute cu calm.

În acțiunile persuasive, persoanele flegmatice trebuie să fie ascultate cu atenție și sfătuite într-o manieră prietenoasă.

Persoanele cu temperament sangvin se caracterizează prin:

- siguranță și încredere în forțele proprii;
- sunt persoane sociabile, prietenoase, vorbărețe, deschise, vesele;
- adaptabilitate la cerințele noi de comportament;
- iau rapid o decizie.

În acțiunile persuasive, persoanele cu temperament sangvin trebuie motivate și încurajate în acțiunile pe care le desfășoară.

Persoanele cu temperament coleric se caracterizează prin:

- impulsivitate în anumite situații, fiind temperamentul cel mai agresiv;
- sensibilitate redusă la nevoile și simțămintele celorlalți;
- reacții rapide în gândire și gesturi, uneori necontrolate;
- luarea de decizii rapide și adaptarea ușoară la cerințe și situații noi;
- tendință de a lua inițiativa, de a conduce și de a se impune;
- suportă greu contrazicerile și sugestiile;
- sunt persoane puternice și dure;
- sunt persoane energice, la care dacă energia este utilizată corect, pot fi persoane eficiente și productive.

În acțiunile persuasive, persoanelor colerice trebuie să li se explice o anumită situație, iar sugestiile trebuie să fie oferite numai la cerere.

Temperamentul nu poate fi modificat, dar cunoașterea trăsăturilor acestuia ne dă posibilitatea de a controla anumite manifestări prea „explozive” sau, din contră, de a activa anumite manifestări prea pasive.

b) **Caracterul** reprezintă modul cum se comportă oamenii în planul relațiilor sociale. Acesta se referă la modul de a fi, la atitudinile și convingerile, la profilul moral al unei persoane. Caracterul reprezintă latura psiho-morală a personalității.

Caracterul se dobândește prin modelare socio-culturală, sub influența familiei, prietenilor, societății, dar și sub influența unor întâmplări care ne marchează profund.

După caracter, există diferite tipuri de persoane, precum:

- *Persoane dificile*, care sunt pretențioase, preocupate de propria persoană, se hotărăsc cu greutate și resping argumentele. Roy Lilley (2006) prezintă șapte categorii de persoane dificile:
 - *ostilul, agresivul, beligerantul și ofensivul*: persoane care pot fi de următoarele tipuri:
 - „tanc Sherman” - persoane care critică în mod neîntrerupt;
 - „lunetist” - persoane care afișează un aer prietenos din spatele căruia dau lovituri mișelești;
 - „exploziv” - persoane care au atacuri de furie ce le scapă de sub control;
 - *eternul nemulțumit, morocănosul și nefericitul*: persoane care se plâng continuu, dar care nu fac nimic pentru a schimba starea lucrurilor, fiind greu de abordat pentru că nu relaționează și nu comunică bine;
 - *apaticul și tăcutul*: persoane care se închid în sine și se folosesc de tăcere pentru a face față unei situații dezagreabile;

- *superagreabilul*: persoane care sunt întotdeauna de acord, dar care nu întotdeauna își respectă promisiunile;
 - *negativistul*: persoane care se împotrivesc oricărei sugestii și care critică progresul realizat la nivelul unui grup;
 - *atoateștiutorul*: persoane care se consideră competente în toate domeniile și care vor să demonstreze acest lucru, arătând siguranță, insistență și dorind să fie importanți în ochii celorlalți;
 - *nehotărâțul, șovăitorul, ezitantul*: persoane care chibzuiesc mult până să accepte o idee, un sfat, o nouă cerință, fiind foarte atente la modul de argumentare folosit.
- *Persoane entuziaste*, care se impresionează puternic în fața noilor cerințe și noilor norme de comportament, pe care le consideră bune, laudându-le sau apreciindu-le în mod excesiv.
 - *Persoane impulsive*, care iau decizii comportamentale în mod subit, fără a se gândi prea mult.
 - *Persoane suspicioase*, care se caracterizează prin neîncredere și care solicită dovezi clare.
 - *Persoane arogante*, care consideră că părerea lor este cea mai bună.
 - *Persoane false*, care își asumă un rol pe care nu îl dețin.
 - *Persoane nerăbdătoare*, care nu au timp și disponibilitate.
 - *Persoane optimiste*, care sunt încrezătoare, dar au nevoie de argumente.
 - *Persoane pesimiste*, care sunt neîncrezătoare și care au nevoie de a fi convinse de lucruri certe.

3. **Factori conjuncturali**, care sunt specifici mediului în care se găsește o persoană la un moment dat.

Împrejurările și situațiile de viață specifice unei persoane determină anumite comportamente tipice, ceea ce face ca oamenii să fie:

- mulțumiți sau nemulțumiți;
- hotărâți sau nehotărâți;
- grăbiți sau cu timp suficient;
- vorbăreți sau taciturni;
- interesați sau indiferenți etc.

În acțiunile persuasive ale consultantului, acesta trebuie să acorde multă atenție unei bune cunoașteri a fermierilor și a situațiilor în care aceștia se găsesc. De asemenea, consultantul trebuie să înțeleagă caracteristicile definatorii ale fermierilor ca persoane.

3.5.3. *Argumente persuasive*

Printr-un argument persuasiv se înțelege efectuarea unui raționament, aducerea unei probe sau dovezi pentru a demonstra ceva, pentru a argumenta valabilitatea punctului nostru de vedere.

Argumentele persuasive se folosesc pentru a convinge un individ sau un grup de indivizi pentru a face un anumit lucru sau pentru a adopta un anumit comportament.

Reușita unei acțiuni persuasive este dată de acceptarea conștientă de către individul supus acțiunii acesteia a punctului de vedere, a ideilor, a afirmațiilor sau a negațiilor, a recomandărilor, a sfaturilor și părerilor celui care desfășoară acțiunea persuasivă.

Unele procedee de argumentare au caracter pozitiv, motivațional și se bazează pe utilizarea de argumente cu caracter pozitiv, care au capacitatea de a convinge și mobiliza. Alte procedee de argumentare au caracter negativ și se bazează pe utilizarea de argumente cu caracter negativ, care determină constrângerea individului pentru acceptarea punctului de vedere, a ideilor, părerilor celui care desfășoară acțiunea persuasivă.

Argumentele cu caracter pozitiv care pot fi utilizate în acțiunea persuasivă pot fi de diferite tipuri, și anume: retorice, psihologice.

Dintre argumentele retorice pot fi menționate:

- *Folosirea întrebărilor*, prin intermediul cărora se clarifică punctele de vedere, valorile, credințele celor pe care dorim să-i convingem.
- *Descrierea*, care presupune prezentarea prin limbaj a unor aspecte și caracteristici ale unui fenomen, eveniment, fapt, astfel încât acesta să fie credibil pentru cel pe care vrem să-l convingem.
- *Narațiunea*, care constă în prezentarea și explicarea cronologică a evenimentelor, pe care cel ce le prezintă le-a trăit, a fost martor la ele sau le-a cercetat.
- *Demonstrația*, care se bazează pe prezentarea de exemple practice sau argumente teoretice.
- *Organizarea topică*, care presupune abordarea unui fenomen pe componente, în mod ordonat și într-o structură logică.
- *Clasificarea*, care presupune ordonarea faptelor, evenimentelor, fenomenelor, în conformitate cu anumite criterii.
- *Comparația*, care presupune punerea în evidență a deosebirilor și asemănarilor dintre fapte, evenimente, fenomene, pentru a se ușura cunoașterea și înțelegerea lor de către persoana pe care dorim să o convingem.

- *Analogia*, care se bazează pe raționamentul analogic ce folosește asemănarea dintre două obiecte sau fenomene în anumite privințe pentru a ajunge la asemănarea lor și în alte privințe.
- *Inducția*, care se bazează pe raționamentul inductiv ce presupune un proces de gândire de la concret la abstract, de la particular la general.
- *Deducția*, care se bazează pe raționamentul deductiv ce presupune un proces de gândire prin care se obține o judecată nouă numită concluzie din două judecăți anterioare, pe baza raporturilor logice dintre ele; raționamentul deductiv pornește de la judecăți universale pentru a se ajunge la o concluzie individuală.
- *Ipoteza*, care se bazează pe angajarea gândirii în elaborarea de presupuneri (ipoteze) ce pot duce la o concluzie pertinentă.
- *Alternativa*, care se bazează pe prezentarea de mai multe variante din care persoana pe care dorim să o convingem să poată alege; oferirea de variante de alegere trebuie să aibă în vedere posibilitățile persoanei ce trebuie convinsă de a implementa soluțiile oferite.
- *Dilema*, care se bazează pe oferirea posibilității de a alege din două variante posibile, fiecare variantă cu avantajele și dezavantajele sale.
- *Paradoxul*, care se bazează pe prezentarea unui enunț contradictoriu, dar demonstrabil.
- *Reducerea la absurd*, care constă în argumentarea adevărului unui enunț prin demonstrarea faptului că acceptarea enunțului contradictoriu duce la consecințe absurde.

Dintre argumentele psihologice pot fi menționate:

- *Oferirea unui motiv pentru a face ceva*, avându-se în vedere că, în general, oamenilor le place să facă ceva atunci când au un motiv.
- *Folosirea regulii simpatiei*, conform căreia simpatia pentru o persoană ne face să fim mai receptivi, mai dispuși la concesiile față de acea persoană; oamenii fac mai repede o favoare sau aprobă persoanele pe care le simpatizează, care au o înfățișare atrăgătoare sau care pur și simplu ne plac.
- *Folosirea regulii asemănării*, conform căreia ne plac oamenii care sunt asemănători cu noi din diferite puncte de vedere (trecut, trăsături de caracter, educație, pregătire profesională, stil de viață etc.).
- *Folosirea regulii prieteniei*, conform căreia oamenii au tendința de a face ceea ce sunt sfătuiți să facă de către prieteni, plecând de la ideea că prietenii le vor întotdeauna binele.
- *Folosirea complimentelor*, care constituie un instrument eficient în a produce simpatie unei persoane. Avem o accentuată nevoie de a fi

apreciați, sau așa cum menționa Robert Cialdini (2008), psiholog american, „*suntem fenomenal de însetați de apreciere*”.

- *Folosirea principiului contrastului*, prin care este influențat procesul de percepție, și conform căruia, atunci când percepem două lucruri unul după altul care sunt suficient de diferite, avem tendința să le vedem și mai diferite decât sunt acestea în realitate; de exemplu, atunci când ridicăm un obiect mai greu după ce am ridicat unul ușor, cel de-al doilea obiect ni se va părea mai greu decât în realitate, sau atunci când introducem mâna în apă rece după ce am introdus-o în apă caldă, vom simți apa rece mai rece decât în realitate.
- *Folosirea principiului reciprocității*, care determină o responsabilitate a obligației conform căreia un gest (o favoare sau o concesie) este răsplătit într-un mod asemănător din dorința de revanșare. Obligația de a da înapoi cel puțin ceea ce primim vine din faptul că majoritatea oamenilor consideră neplăcut să se simtă datori, simțind nevoia de eliberare. Regula reciprocității poate fi folosită ca sursă de influență prin efectuarea de favoruri uneori chiar nesolicitate, care să producă la rândul lor îndatorare. Marcel Mauss (1872 - 1950), sociolog, antropolog și etnolog francez, spunea că „*există obligația de a da, obligația de a primi și obligația de a te achita de obligații*”.
- *Folosirea tehnicii respingere-retragere*, detaliată de psihologul Robert Cialdini (2008), conform căreia pentru obținerea unui acord cu privire la o anumită solicitare, inițial se solicită ceva la un nivel ridicat care foarte probabil nu va fi acceptat (se suprasolicită), urmând ca după obținerea refuzului, solicitarea să se facă la un nivel mai scăzut, care este de fapt ceea ce se dorește a se obține; reducerea nivelului solicitării inițiale este percepută ca o concesie, reacția firească fiind de a se răspunde printr-o concesie, adică printr-un accept.
- *Folosirea principiului dovezii sociale*, conform cărui stabilim ceea ce este corect sau nu prin raportare la ceea ce cred sau fac alți oameni, mai ales atunci când nu suntem siguri pe noi sau situația ori lucrurile nu sunt clare. De exemplu, un comportament este considerat corect în măsura în care identificăm acest tip de comportament și la alte persoane, mai ales la persoanele pe care le considerăm asemănătoare nouă. În acest sens, este de reținut ceea ce spunea Cavett Robert (1907 - 1997), vorbitor profesionist și fondator al Asociației Naționale a Vorbitorilor (National Speakers Association), și anume: „*având în vedere că 95 % dintre oameni sunt imitatori și numai 5 % inițiatori, rezultă că oamenii sunt mai ușor de convinsi prin acțiunile altora decât prin oricare altă dovadă pe care le-o putem oferi*”. Hogan (1996) denuște dovada socială ca fiind

legea conformismului, spunând că „*oamenii doresc cu disperare să se conformeze*”, nevoia de conformare fiind explicată foarte sugestiv prin nevoia pe care o au oamenii prezenți la un concert de a aplauda aproape irezistibil atunci când o persoană începe să aplaude.

- *Folosirea principiului asocierii*, cu lucruri bune sau rele, cu anumite persoane sau situații, prin care se influențează gradul de simpatie față de noi sau atitudinea față de anumite lucruri. În acest sens, sunt cunoscute asocierile care se fac pentru promovarea unor produse sau servicii cu anumite celebrități sau personalități, ceea ce influențează în mod conștient sau inconștient atitudinea potențialilor clienți față de aceste produse sau servicii.
- *Folosirea principiului consecvenței*, conform căruia o decizie odată adoptată este dusă la îndeplinire prin auto-convingerea că s-a făcut alegerea corectă, inconsecvența fiind considerată o trăsătură de caracter negativă, de nedorit, care duce la pierderea încrederii și a respectului oamenilor. Principiul consecvenței poate fi folosit pentru determinarea oamenilor de a face angajamente, mai ales pentru adoptarea de poziții publice (în prezența altora), ceea ce duce la o reacție firească, consecventă de acțiune conform cu acestea.
- *Folosirea declarațiilor scrise*, care ne determină și ne angajează la respectarea lor.
- *Venirea în contact și familiarizarea cu anumite lucruri*, ceea ce determină o atitudine mult mai favorabilă față de acestea.
- *Recurgerea la autoritate*, care se bazează pe faptul că oamenii au simțul ierarhiei, ceea ce se traduce prin respect față de autoritate și simbolurile acesteia (titluri, haine, accesorii), iar uneori chiar obediență. De exemplu, oamenii au tendința de a urma ordinele, sfaturile, recomandările, sugestiile sau exemplul persoanelor care sunt considerate autorități formale sau informale, specialiști sau experți. Hogan (1996) denumește autoritatea ca fiind „legea puterii”, conform căreia oamenii au putere asupra altora în măsura în care sunt percepuți ca având mai multă autoritate, forță sau experiență.
- *Folosirea regulii rarității*, conform căreia tot ce este rar este mai valoros, iar oamenii sunt mai motivați atunci când există riscul de a pierde ceva, mai ales atunci când intră în competiție cu alții pentru a-l obține. În acest sens, G.K. Chesterton (1874 - 1936), scriitor, jurnalist și gânditor englez, spunea următoarele: „*calea spre a iubi ceva sau pe cineva este să înțelegi că-l poți pierde*”. Conform acestui principiu, o informație este mai convingătoare dacă aceasta nu mai poate fi găsită altundeva. Hogan (1996) denumește regula rarității ca fiind „legea penuriei”.

- *Folosirea prestigiului*, care reprezintă un factor persuasiv important. Prestigiul poate fi dobândit sau personal. Prestigiul dobândit este acela care este conferit de nume, avere, poziție socială, valoare profesională, reputație. Prestigiul personal este specific fiecărui individ, fiind dat de personalitate, caracter, modul de a fi. Dintre cele două tipuri de prestigiu, acela dobândit este cel mai răspândit. Trebuie avut în vedere faptul că prestigiul se poate pierde ca urmare a unui insucces sau se poate deteriora în timp ca urmare a îndoielii.
- *Folosirea tehnicilor de credibilitate*, pe care Hogan (1996) le prezintă astfel:
 - nu trebuie spus unei persoane mai mult decât poate aceasta să creadă;
 - trebuie să vă priviți obiectiv propriile produse, servicii, idei, opinii;
 - trebuie să fiți preciși;
 - trebuie să folosiți documentații scrise de autori obiectivi.
- *Folosirea cuvintelor cu efect psihologic puternic*, așa cum sunt:
 - *numele persoanelor*, care este unul dintre cele mai importante cuvinte pentru fiecare dintre noi;
 - cuvintele „*te rog*” și „*mulțumesc*”, care fac parte din viața noastră cotidiană și plac atunci când sunt folosite;
 - folosirea lui „*pentru că*”, prin care se introduce o explicație, o cauză, un motiv al unei solicitări;
 - folosirea de combinații cu „*nu*”, având în vedere faptul că acest cuvânt nu poate fi vizualizat, motiv pentru care subconștientul trece repede peste el, reținându-se de fapt ceea ce urmează după acesta; de exemplu, „*nu trebuie să utilizați un nou soi dacă condițiile climatice sunt similare cu cele din anul acesta*”, situație în care prin înlăturarea cuvântului „*nu*” la nivelul subconștientului se obține de fapt idee că „*trebuie să utilizați un nou soi dacă condițiile climatice sunt similare cu cele din anul acesta*”;
 - folosirea cuvintelor „*poate*”, „*s-ar putea*”, „*probabil*”, prin care sunt induse solicitări și chiar comenzi într-o manieră agreabilă, plăcută, de acceptat; de exemplu, „*poate anul viitor folosiți produsul X pentru combaterea fâinării la grâu*”, „*s-ar putea ca o lucrare de scarificare să determine o creștere semnificativă a producției la porumb*”, sau „*probabil că n-ați realizat la timp ce atac puternic de boli s-a înregistrat anul acesta la cultura de grâu*”;
 - folosirea de cuvinte prin care este indusă ideea de cunoaștere a unui adevăr, ceea ce în general place oamenilor, așa cum sunt: „*după cum știți*”, „*probabil știți deja*”, „*cum bine știți*”; de exemplu, „*după cum știți deja, soia este o plantă sensibilă la secetă, irigarea fiind foarte importantă*”.

Roy Lilley (2006) prezintă astfel cele mai importante cuvinte pe care trebuie să le folosim în procesul de comunicare, atunci când interacționăm cu oameni, acesta având un efect psihologic puternic:

- cele mai importante șase cuvinte: „*Trebuie să recunosc că am greșit.*”;
- cele mai importante cinci cuvinte: „*Ai făcut o treabă bună.*”;
- cele mai importante patru cuvinte: „*Care este părerea ta?*”;
- cele mai importante trei cuvinte: „*Nu te superi?*”;
- cele mai importante două cuvinte: „*Îți mulțumesc.*”;
- cel mai important cuvânt: „*Noi.*”;
- cel mai puțin important cuvânt: „*Eu.*”.

Argumentele cu caracter negativ care pot fi utilizate în acțiunea persuasivă sunt:

- apelul la autoritate;
- utilizarea ca argument a propriei poziții, funcții sau situații ierarhice;
- asocierea unei idei cu o persoană, ideea fiind respinsă ca urmare a acestei asocieri;
- apelul la persoanele recunoscute ca fiind competente și cu putere;
- amenințarea sub diferite forme;
- aluzia, care este o amenințare într-o formă elegantă cu trimitere la un fapt sau fenomen;
- insulta, argument negativ folosit de persoanele aflate în stare de nervozitate și care nu au posibilitatea intelectuală de a găsi alte argumente;
- tonul ridicat, care este un argument utilizat de persoanele învinse pe calea discuției, aceasta constituind o cale de apărare la care se recurge în mod inconștient, dar care se transformă într-un contraargument favorabil partenerului de discuție;
- reducerea la tăcere, care reprezintă argumentul folosit de persoanele pentru care au valabilitate numai argumentele proprii, cele ale celorlalți nefiind admise din principiu, nici măcar ascultate formal.

Recurgerea la unul sau altul din mijloacele de argumentare a acțiunilor persuasive este condiționată de priceperea, de gradul de instruire a celui care exercită acțiunea persuasivă, dar depinde și de contextul interacțiunii cu persoana supusă persuasiunii, precum și de gradul de cultură al acesteia.

În acțiunea persuasivă, demersul logic al argumentării trebuie să pornească de la argumente mai slabe și să se încheie cu utilizarea în final a argumentelor celor mai puternice.

3.5.4. Rezistența la acțiunea persuasivă

În acțiunea persuasivă, există o serie de cauze care fac ca oamenii să nu poată fi convinși. Printre aceste cauze se numără:

- *Lipsa simpatiei față de persoana care dorește să convingă.* Lipsa simpatiei este determinată de o serie de cauze, și anume: imaginea negativă pe care o are o persoană; acțiunile sau activitățile desfășurate de o persoană care s-au soldat cu un rezultat negativ; comunicarea verbală și nonverbală; lipsa interesului etc. Pentru reușita acțiunii persuasive este foarte importantă câștigarea simpatiei încă de la inițierea contactului cu o anumită persoană. În câștigarea simpatiei, este importantă asemănarea cu persoana respectivă, gândirea la fel și demonstrarea clară a acestui lucru.
- *Lipsa încrederii în persoana care dorește să convingă.* Pentru câștigarea încrederii, profesionalismul și dorința sinceră de a-i ajuta pe oameni sunt factori foarte importanți. O afirmație, precum și o soluție sau sugestie trebuie susținute cu dovezi și argumente clare, acceptabile de interlocutor, iar comunicarea nonverbală trebuie să fie corespunzătoare comunicării verbale. De asemenea, în câștigarea încrederii, lucru care se realizează în timp, importantă este și sinceritatea, respectiv dorința sinceră de a ajuta și interesul real față de nevoile persoanei respective.
- *Oamenii nu au nevoie de ceea ce li se propune.* Oamenii sunt interesați de satisfacerea propriilor nevoi, de rezolvarea problemelor cu care se confruntă, abordarea persuasivă trebuind să fie efectuată în sensul abordării acestor nevoi și probleme reale ale oamenilor, pentru satisfacerea cerințelor și dorințelor lor.
- *Lipsa pasiunii.* Atunci când dorim să convingem, trebuie să fim pasionați. Hogan (1996), spunea în acest sens următoarele: „*Oamenii pasionați sunt, fără îndoială, cei mai eficienți convingători de pe Pământ. Când alți oameni se află în apropierea unei persoane pasionate, simt că acea persoană are ceva deosebit și reacționează în moduri stimulative*”.
- *Încrederea în sine,* care dă putere oamenilor asupra celorlalți.

3.6. Învățarea

3.6.1. Caracteristici generale

Procesul de învățare reprezintă procesul de schimbare a comportamentului uman prin acumularea de cunoștințe, deprinderi și formarea de atitudini.

Învățarea este un proces ce se desfășoară la nivelul fiecărei persoane, având un caracter subiectiv și fiind determinat de necesitățile, motivația și

voința fiecăruia dintre noi. Procesul de învățare este o parte integrantă a vieții noastre de zi cu zi, fiecare persoană învățând în mod continuu, din primele momente ale vieții și până la sfârșitul acesteia.

La nivelul societății, procesul de învățare este un proces instituționalizat de transmitere sistematică a cunoștințelor și experiențelor acumulate, care este organizat pe anumite principii și care are o anumită structură, diferită de la o țară la alta.

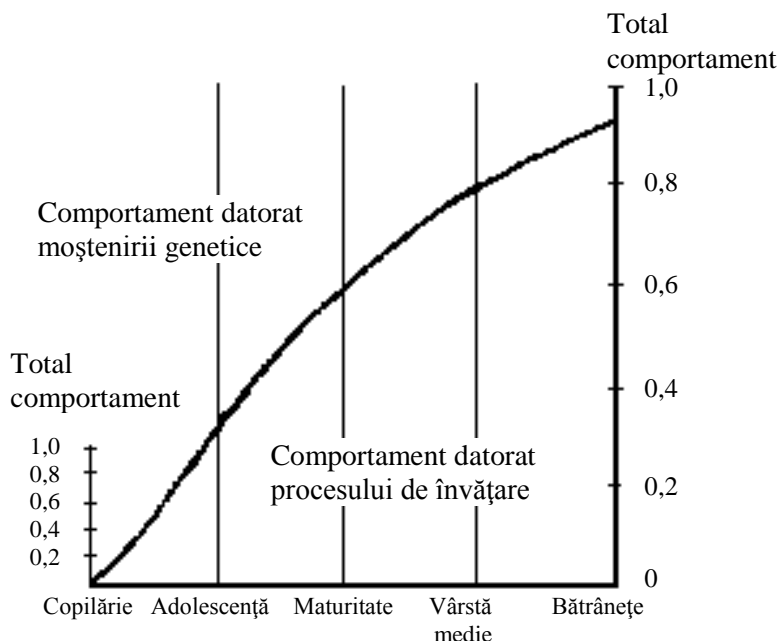


Fig. 10. Raportul dintre comportamentul datorat moștenirii genetice și comportamentul datorat procesului de învățare
(Jacobsen, 1993, citat de Sin, 1996)

Prin procesul de învățare se poate realiza schimbarea comportamentului individual, acesta fiind determinat de surse moștenite, cu care fiecare ne naștem, și surse dobândite, care sunt un rezultat al procesului de învățare. Raportul dintre aceste două surse se schimbă în timp, în primii ani de viață predominând sursele moștenite, iar la maturitate predominând sursele dobândite prin procesul de învățare (fig. 10). Henry Ford (1863 - 1947), fondator al industriei americane de automobile, spunea cu privire la învățare următoarele: „*Oricine se oprește din învățare este îmbătrânit, indiferent că are douăzeci sau optzeci de ani; oricine continuă să învețe*

rămâne tânăr, iar cel mai important lucru în viață este să-ți menții mintea tânără”.

Rezultatele procesului de învățare sunt:

- *cunoștințe*, acestea reprezentând totalitatea noțiunilor, ideilor și a informațiilor pe care le dobândește cineva într-un anumit domeniu;
- *deprinderi*, acestea reprezentând obișnuința, priceperea, dexteritatea de a efectua activități într-un anumit domeniu;
- *atitudini*, acestea reprezentând comportări care reflectă o anumită concepție; atitudinile reprezintă structuri complexe ale minții, acestea fiind constituite din cunoștințe, convingeri, opinii, emoții.

3.6.2. Structurarea informației și facilitarea acumulării cunoștințelor

Pentru structurarea informației și facilitarea acumulării cunoștințelor în procesul de învățare instituționalizat trebuie să se țină cont de următoarele aspecte:

- crearea unui mediu potrivit de învățare, în care o persoană poate transmite cursanților conținutul unui mesaj prin tehnici specifice de predare;
- motivarea sau trezirea interesului cursanților, ceea ce presupune prezentarea importanței și necesității informației ce va fi transmisă;
- conținutul informației trebuie să fie interesant (să-i facă pe cursanți curioși), compatibil cu experiența cursanților, pregătirea profesională și educația acestora, ușor inteligibil și orientat către problemele cursanților;
- captarea și menținerea atenției prin utilizarea de mijloace alternative (imagini, grafice, schițe, tabele, înregistrări video), care să facă procesul de învățare atractiv și interesant;
- existența posibilității pentru cursanți de a exersa practic conținutul informației transmise;
- prezentarea de exemple concrete, care să facă parte din mediul de viață al cursanților, pentru ca aceștia să poată stabili anumite corelații pe care să le rețină mai ușor;
- includerea de elemente care permit o destindere a spiritului și o motivare accentuată pentru învățare;
- evaluarea procesului de învățare și aducerea rezultatelor la cunoștința cursanților.

Aceste principii sunt valabile și la formularea textelor scrise care se utilizează în procesul de predare. Conținutul informației trebuie să fie structurat, ordonat, simplu, inteligibil și atractiv.

3.6.3. *Stiluri de învățare*

Fiecare persoană învață într-un mod propriu, având un anumit stil de învățare. Stilurile de învățare pot fi de următoarele tipuri (Leeuwis și Van den Ban, 2004):

- *Învățare abstractă sau concretă.* Anumite persoane învață mai ușor cu ajutorul noțiunilor abstracte (învățare abstractă), în timp ce altele învață mai ușor prin intermediul experiențelor concrete (învățare concretă). De exemplu, anumiți fermieri învață ușor bolile plantelor după descrierea acestora, în timp ce alți fermieri trebuie să le vadă în cultură pentru a le învăța, respectiv să le vadă simptomele și modul de manifestare.
- *Învățare convergentă sau divergentă.* Anumite persoane pot ajunge cu ușurință la tragerea unor concluzii (învățare convergentă), în timp ce alte persoane necesită explicații suplimentare și colaterale, își pun tot felul de întrebări la care necesită lămuriri și clarificări (învățare divergentă).
- *Învățare holistică sau reduționistă.* Anumite persoane au înclinația de a aborda învățarea la nivel global, despre întregul sistem, proces sau fenomen (învățare holistică), în timp ce alte persoane învață numai despre anumite părți ale ansamblului, eventual acelea care le sunt necesare, li se par interesante sau sunt impuse la un moment dat (învățare reduționistă). De exemplu, anumiți fermieri sunt doritori să învețe despre bolile plantelor de cultură, în timp ce alții doresc să învețe numai despre combaterea chimică a acestora.
- *Învățare individuală sau de grup.* Anumite persoane preferă să învețe singure (învățare individuală), în timp ce alte persoane preferă să învețe împreună cu alții, în grup (învățare de grup). De exemplu, anumiți fermieri preferă să găsească singuri soluții, eventual prin discuții bilaterale, în timp ce alții discută despre problemele lor în cadrul diverselor grupuri din care fac parte în încercarea de a găsi soluții și de a-și rezolva problemele.
- *Învățare motivată intern sau extern.* Anumite persoane învață din dorința de cunoaștere, de realizare și autodepășire (învățare motivată intern), în timp ce alte persoane învață motivate de alte persoane, conjuncturi, situații sau oportunități (învățare motivată extern).

3.6.4. *Prezentările PowerPoint*

O prezentare PowerPoint reprezintă un instrument vizual care are rolul de a facilita transmiterea unui mesaj. Prezentarea PowerPoint se bazează pe o succesiune de slide-uri care pot combina o mulțime de tehnici de prezentare a informației. Prin intermediul slide-urilor, se introduc

elemente informaționale noi în prezentare, pe măsură ce se vorbește despre ele, printr-un simplu click de mouse sau printr-o simplă apăsare a unei taste (folosirea săgeților de pe tastatură sau a tastelor Page Down sau Page Up).

Pregătirea unei prezentări PowerPoint necesită timp și profesionalism. Există o mulțime de posibilități pentru elaborarea slide-urilor, începând de la inserarea de text și de imagini și până la inserarea de fond muzical și clipuri video. Dar, trebuie avut în vedere faptul că o pregătire necorespunzătoare a slide-urilor poate distra atenția cursanților de la mesaj.

În gândirea unei prezentări PowerPoint trebuie plecat de la stabilirea obiectivului care se urmărește a fi realizat. Slide-urile trebuie utilizate pentru a transmite o idee esențială, pentru a scoate în evidență esența mesajului, dar și pentru exemplificare, demonstrare, și chiar relaxare.

Un slide cuprinde un fundal și informația care se adaugă pe fundal, informație care poate fi animată sau evidențiată prin diferite tehnici.

Fundalul trebuie astfel ales încât să se potrivească cu tema prezentării. Acesta trebuie să fie plăcut, atractiv și să pună în valoare mesajul transmis, fără să fie prea încărcat, prea luminos sau prea întunecat, pentru a nu distra atenția de la mesaj.

Textul dintr-un slide trebuie să fie concis, bazat pe cuvinte cheie și propoziții scurte, și nu pe fraze sau propoziții lungi. Cu privire la simplitate și claritate, Albert Einstein (1879 - 1955), fizician teoretician german, afirma că *„totul ar trebui să fie cât mai simplu cu putință, însă nu mai simplu de atât”*.

Textul trebuie scris cu litere suficient de mari, astfel încât să fie vizibil de către toți cei prezenți în sala în care se face prezentarea. Caracterele folosite trebuie să fie simple, pronunțate. Sunt situații când se impune folosirea unei cantități mai mari de text într-un slide; în aceste cazuri, slide-ul complex trebuie urmat de un slide simplu, cu puțin text.

Culorile trebuie alese astfel încât să pună în evidență textul, să atragă atenția și nu să deranjeze sau să obosească. Trebuie folosită aceeași culoare pentru același scop.

Consultanții trebuie de multe ori să le prezinte date fermierilor, mai ales atunci când este vorba despre rezultatele unor cercetări, testări sau verificări. Datele pot fi prezentate sub formă tabelară sau grafică. În ambele cazuri, acestea trebuie să fie simple, cu titluri și legende simple și clare.

Graficele pot fi:

- liniare, folosite pentru prezentarea tendințelor, frecvențelor, datelor cu caracter dinamic; graficele liniare nu trebuie să cuprindă mai mult de patru dependențe, iar liniile folosite trebuie să fie de diferite grosimi și culori;

- cu bare, folosite pentru prezentarea comparativă a datelor; graficele cu bare pot fi orizontale sau verticale, axele trebuie să înceapă de la zero, axele verticale este de dorit să nu aibă mai mult de 6 diviziuni (de exemplu: 0, 10, 20, 30, 40, 50) și trebuie indicate numerele pe axe;
- diagrame tip „plăcintă”, folosite pentru a indica ponderea elementelor ce constituie un tot; nu trebuie prezentate mai mult de 5 - 6 elemente (elementele cu o pondere mai mică de 5 % pot fi grupate sub denumirea de „Altele”; fiecare element trebuie să aibă o anumită culoare, iar acelea care necesită să fie puse în evidență pot fi scoase ușor în afara diagramei).

Pot fi folosite diagrame flux pentru prezentarea unor secvențe din cadrul evenimentelor sau proceselor. De asemenea, pot fi folosite organigrame pentru explicarea unor structuri, ierarhii etc.

Tabelele trebuie să conțină, de preferat, până la cinci rânduri și 3 - 4 coloane, cu o coloană și un rând speciale pentru titluri.

Imaginile și clipurile video sunt esențiale pentru o prezentare reușită. În general, se apreciază că o imagine potrivită face cât o mie de cuvinte. Aceasta se datorează faptului că informațiile vizuale au un impact mai mare decât informațiile primite prin toate celelalte simțuri. Ca atare, prezentările trebuie să fie însoțite de folosirea de materiale vizuale. În acest fel, se menține trează atenția auditoriului și se îmbunătățește capacitatea de percepție și reținere a informațiilor, plecând de la ideea că s-a constatat că un om își amintește 20 % din ceea ce a auzit, 30 % din ceea ce a văzut și peste 50 % din ceea ce a auzit și văzut. Cel puțin pentru ideile mai importante, acestea trebuie asociate cu o imagine sau un material vizual (grafic, imagine etc.).

Dacă se utilizează tranziția între slide-uri, atunci se recomandă folosirea aceleiași tranziții pentru toate slide-urile, ceea ce face prezentarea mai ușor de urmărit.

Atunci când nu mai este nevoie de elementul vizual pentru susținerea unei idei, este de dorit să fie închisă prezentarea (se apasă tasta B de pe tastatură), pentru că altfel publicul se va uita în continuare la prezentare și nu va fi atent la explicații.

Este de dorit ca să existe o copie a prezentării PowerPoint pe un mediu de stocare portabil (memory stick sau CD) pentru orice eventualitate (schimbarea computerului, schimbarea locației etc.).

Într-o prezentare este bine-venită utilizarea pixurilor laser pentru a sublinia ceea ce se dorește transmis, dar nu trebuie să se facă exces în utilizarea lor. De asemenea, sunt foarte utile telecomenzile (mouse telecomandă, care pot avea și un laser încorporat) care ne permit să nu mai depindem de locația computerului, manipularea acestuia putându-se efectua de la distanță.

În situațiile în care este imposibil de evitat ca o parte dintre cursanți să vadă bine ecranul de proiecție, din cauza poziției lectorului, acesta trebuie să-și schimbe din când în când poziția, astfel încât să nu blocheze tot timpul accesul vizual al aceluiași cursanți.

Într-o prezentare PowerPoint trebuie evitate următoarele situații:

- slide-urile sunt prea încărcate, cu foarte multă informație, cu text mic, care nu este lizibil;
- se utilizează prea multe efecte speciale, care distrag atenția de la mesajul transmis;
- se utilizează un fundal al slide-urilor necorespunzător, fie prea încărcat, fie care face textul nelizibil;
- trebuie identificate slide-urile la care se poate renunța atunci când există riscul neîncadrării în timp;
- este utilizat în mod excesiv pixul laser;
- plimbatul prin fața auditoriului în timpul expunerii materialului vizual;
- citirea integrală a textului de pe slide-urile încărcate;
- neconectarea laptopului la sursa de alimentare, ceea ce duce la oprirea acestuia atunci când se consumă bateria;
- neobservarea faptului că videoproiectorul este defocalizat.

Este de dorit ca să existe o variantă B a prezentării PowerPoint, pentru situațiile în care tehnologia ne creează probleme (computerul sau videoproiectorul nu mai funcționează, se întrerupe curentul electric etc.). În astfel de situații, trebuie ca expunerea să poată fi continuată și fără prezentarea PowerPoint.

3.6.5. Rezistența la învățare

Pentru înțelegerea rezistenței la învățare care se poate manifesta la cursanți, trebuie avute în vedere două aspecte importante, și anume:

- abilitatea de a asculta cu atenție ceea ce se spune și ceea ce nu se spune;
- abilitatea de a crea un mediu favorabil de învățare și de încredere.

Rezistența la învățare (și la schimbare) este determinată de o serie de cauze, dintre care pot fi amintite:

- *lipsa timpului*, plecând de la premisa că acțiunea de învățare necesită timp, care ar putea fi folosit în alte scopuri, acesta fiind asociat de multe ori numai cu percepția cantitativă a procesului de învățare, nu și cu calitatea actului de învățare;
- *teama de eșec*, ce rezultă din vulnerabilitatea pe care ne-o creează evaluarea făcută de alții, testele și examenele fiind percepute mai degrabă ca surse de teamă decât ca oportunități de a vedea ceea ce știm; un răspuns greșit este privit ca un eșec al procesului de învățare în loc să fie

perceput ca o oportunitate de învățare, sau o condiție pentru continuarea procesului de învățare;

- *atmosfera de învățare*, care nu inspiră încredere și siguranță, ceea ce face ca cei care învață să nu fie deschiși;
- *complexitatea*, plecând de la premisa că în general, oamenilor le displace complexitatea, apreciind lucrurile simple și clare, respectiv soluțiile simple la problemele complexe;
- *generarea de noi întrebări*, care determină o formă de rezistență ca urmare a faptului că în urma procesului de învățare, în loc să rezulte răspunsuri clare, de multe ori rezultă noi întrebări;
- *vechile obiceiuri*, procesul de învățare determinând noi moduri de a face sau de a înțelege ceva, numai că acestea trebuie să le înlocuiască pe cele vechi, ceea ce nu este ușor, iar lucrul acesta nu vine de la sine; pentru realizarea schimbării, trebuie să fim siguri că aceasta este necesară și reprezintă o oportunitate; de multe ori, schimbarea este implementată atunci când apare o situație de criză, sau atunci când este evident că ceea ce a fost până în prezent nu a dat roade, nu a fost eficient.

Dintre metodele de a depăși rezistența la învățare și la schimbare, pot fi amintite următoarele:

- punerea de întrebări, prin care se motivează cursanții;
- conștientizarea cursanților cu privire la nivelul lor de pregătire și la importanța învățării;
- crearea unei atmosfere de încredere;
- provocarea și susținerea cursanților;
- sensibilitate față de necesitățile cursanților.

3.6.6. *Învățarea prin exercițiu și învățarea adulților*

În general, oamenii consideră experiența directă ca fiind cea mai valoroasă cale de învățare. Învățarea prin exercițiu trebuie să se bazeze pe o participare activă a persoanelor supuse învățării, iar experiențele trebuie să fie interesante și cu un caracter inovator. Aristotel (384 - 322 î.Hr.), unul din cei mai importanți filosofi și om de știință al lumii antice, spunea că „*ceea ce avem de învățat să facem, învățăm făcând*”.

Pentru o eficiență ridicată a procesului de învățare, este de dorit să existe și o componentă emoțională a experiențelor pentru a-i determina pe cei implicați să simtă importanța a ceea ce fac. De asemenea, rezultatul experimentului trebuie să fie ceva concret.

Instruirea adulților presupune următoarele particularități:

- adulții învață în mod conștient, ca urmare a hotărârii de a participa la procesul de învățare;

- adulții învață bine prin participare activă și implicare în procesul de învățare, respectiv prin desfășurarea anumitor activități;
- adulții învață bine atunci când subiectele de învățare sunt legate de activitățile pe care le desfășoară, sunt conforme cu preocupările și interesul lor;
- adulții au nevoie să învețe ceva nou, care le aduce un plus de cunoaștere, în mod special cu privire la activitățile pe care aceștia le desfășoară.

3.7. Grupul social

3.7.1. Definirea grupului social și caracteristicile acestuia

Omul este o ființă socială, acesta ducându-și existența în cadrul unor grupuri sociale. Practic, întreaga lor viață, oamenii se află într-un ansamblu neîntrerupt de relații interpersonale și de grup, interacționând continuu cu ceilalți oameni.

Se poate vorbi despre un grup atunci când un anumit număr de oameni se află în legătură permanentă, se întâlnesc regulat și prin aceasta încearcă să atingă scopuri comune. Membrii unui grup interacționează și se influențează reciproc, devenind dependenți unii față de alții în rezolvarea problemelor comune.

Un grup social se caracterizează prin existența:

- unui anumit număr de membri;
- unui interes sau obiectiv comun, acceptat de membrii grupului;
- unei anumite structuri, fiecare membru având o anumită poziție în cadrul grupului;
- unor lideri formali sau informali;
- unor legături între membrii grupului, care rezultă din interesul comun, dar și din valorile comune membrilor grupului;
- unor modalități de comunicare, prin care informația circulă în cadrul grupului de la un membru la altul;
- anumitor reguli și norme interne care asigură buna funcționare a acestuia.

Omul este în același timp membru al mai multor grupuri sociale. Astfel, el este membru al familiei, al grupului de prieteni, al echipei de sport, al grupului de colegi de școală sau de serviciu etc. Eșecurile sau succesele pe care un individ le are în cadrul unui grup se repercutează sub diferite forme și asupra celorlalte grupuri din care acesta face parte.

Membrii care se adaptează bine grupului se identifică puternic cu acesta, formându-se o conștiință a grupului. Această conștiință a grupului se exprimă prin orientări valorice comune, cum ar fi mândria cu privire la

rezultatele obținute împreună, cât și elementele de jargon care apar de regulă în cadrul grupului.

Aprecierea și recunoașterea grupului în plan social contribuie la mărirea gradului de satisfacție și mândrie pentru membrii grupului respectiv.

Prin sentimentul comun, membrii grupului se apropie între ei și, în același timp, se îndepărtează puternic de mediul extern grupului. Prin scopurile, activitățile și realizările sale, grupul încearcă să câștige o anumită recunoaștere socială, însă alături de aceasta apare adeseori concurența, critica sau chiar dușmănia. Aceste aspecte sunt necesare pentru dezvoltarea sentimentului comun și pentru a mări presiunea de adaptare a membrilor la normele grupului.

Factorii care au o influență mare asupra grupului social sunt:

- componența grupului;
- liderii formali și informal;
- comportamentul liderului, dar și cel al fiecărui membru al grupului;
- structura grupului (subgrupuri în cadrul grupului și numărul acestora);
- experiența grupului;
- proiectele grupului;
- stadiul de dezvoltare a grupului;
- modul de comunicare în cadrul grupului;
- normele interne ale grupului;
- sancțiunile de la nivelul grupului.

3.7.2. Liderii de grup

Grupurile sunt conduse de către lideri, care sunt formali sau informal. Conducătorii sau liderii de grup sunt supuși la o presiune suplimentară față de membrii grupului, deoarece aceștia sunt cei care reprezintă în mod special idealurile și normele grupului. Aceasta înseamnă că un comportament instabil este mult mai riscant pentru ei decât pentru ceilalți membri ai grupului, deoarece aceasta poate însemna pierderea poziției pe care o au în cadrul grupului. Un comportament pozitiv al liderilor de grup înseamnă un model pe care membrii grupului îl copiază, ceea ce asigură o stabilitate și armonie a grupului, precum și o imagine și o poziție favorabilă în relațiile cu alte grupuri sociale.

În cadrul grupurilor sociale se realizează o anumită ierarhie, unii dintre membrii grupului fiind considerați mai importanți decât alții. Astfel, se stabilește o serie de lideri informal în funcție de lucrurile valoroase pe care aceștia le fac și care sunt apreciate și prețuite la nivelul grupului. Ierarhia de la nivelul grupului se schimbă în funcție de activitățile grupului. Ca atare, liderii informal ai grupului se schimbă în funcție de activitățile grupului.

Liderii unui grup pot fi de următoarele tipuri:

- formali;
- profesionali;
- de vârstă;
- puternici;
- morali;
- educați;
- financiari;
- religioși;
- purtători de cuvânt.

La nivelul grupului social, membrii grupului au un comportament specific față de liderii grupului, acesta fiind reflectat în primul rând prin limbajul nonverbal.

3.7.3. Avantajele și constrângerile grupului social

Grupul acționează asupra membrilor grupului prin intermediul unor norme, concepții și valori, iar pe de altă parte oferă membrilor grupului sentimentul de utilitate, siguranță și posibilități de autorealizare.

Grupurile au un rol important în dezvoltarea comunităților și a persoanelor. În cadrul grupurilor sociale, oamenii află ce înseamnă recunoașterea, afirmarea, puterea și influența. Omul ca ființă socială își găsește împlinirea profesională, intelectuală, afectivă etc. în cadrul grupurilor sociale, acesta neputând exista izolat, ca simplu individ biologic.

Grupul, ca întreg, înseamnă mai mult decât suma părților sale componente, performanțele grupului, în condiții prielnice, putând fi mult mai mari decât suma performanțelor particulare ale membrilor grupului.

Principalele avantaje ale apartenenței la un grup social sunt reprezentate de:

- însumarea forțelor;
- compensarea greșelilor;
- capacitatea mărită de asumare a riscurilor;
- concurența stimulativă;
- planul de acțiune comun.

Însumarea forțelor (capacităților) conduce la un avantaj clar al grupului, dacă sarcina care-i revine unui membru depășește forța și capacitatea acestuia, iar aceasta nu poate fi rezolvată decât prin efortul comun al membrilor grupului. Henry Ford (1863 - 1947), fondator al industriei americane de automobile, spunea că „*a fi împreună este un început, a rămâne împreună înseamnă un progres, iar a lucra împreună reprezintă un succes*”.

Compensarea greșelilor conduce la acea situație în care părțile mai slabe sau mai bune ale membrilor grupului se completează reciproc astfel încât, greșeala unui membru poate fi evitată, atenuată sau corectată prin activitatea celorlalți membri ai grupului.

Capacitatea mărită de asumare a riscurilor rezultă din faptul că membrii grupului se hotărăsc mai ușor să accepte o inovație (noutate) care este purtătoare de schimbări dacă lucrul acesta se realizează la nivelul grupului, iar riscul răzgândirii pe parcursul procesului de difuzie este mai redus. Deși oamenii sunt ființe cu o mare capacitate de adaptare și dispuși la acceptarea schimbării, totuși, aceștia manifestă o anumită rezistență la schimbare. Această rezistență la schimbare este mare la nivelul fiecărui individ în parte. În cadrul grupului, este suficient ca unul dintre membrii acestuia să accepte schimbarea pentru a induce în rândul celorlalți ideea că schimbarea este posibilă și nu implică neapărat riscuri sau acestea sunt acceptabile. De asemenea, discuțiile care au loc la nivelul grupului pot duce la conștientizarea necesității și posibilității de schimbare.

Concurența stimulativă se caracterizează prin faptul că în cadrul grupului fiecare membru este stimulat în rezolvarea unei sarcini comune. Concurența stimulativă este benefică, atât pentru membrii grupului luați ca indivizi separați, cât și pentru grup în ansamblul său.

Planul de acțiune comun rezultă din normele dezvoltate în cadrul grupului pentru atingerea anumitor scopuri comune. Respectarea planului de acțiune este controlată de către membrii grupului, iar cel care se abate de la acesta este amenințat cu sancțiuni. Dacă normele existente sunt corespunzătoare scopului comun, iar planul de acțiune este realizabil, atunci probabilitatea de atingere a scopului este mai mare pentru grup decât pentru fiecare membru în parte. De asemenea, un plan de acțiune este transpus în practică mult mai rapid în cadrul grupului decât la nivelul fiecărui individ în parte.

Apartenența la un grup oferă membrilor săi satisfacții în viața socială și șansa de a participa la performanțele grupului.

Principalele constrângeri pe care grupul le impune membrilor săi se referă la adaptarea la cerințele grupului. În cazul în care un membru al grupului se găsește într-o poziție extremă sau singulară, acesta este marginalizat și forțat să părăsească grupul. Ca atare, fiecare membru al grupului trebuie să se adapteze la cerințele grupului, iar prin aceasta, grupul are tendința de a egaliza și uniformiza membrii săi.

Apartenența la un grup îi limitează acțiunile și activitățile individului, îl forțează să trăiască sub anumite constrângeri reprezentate de normele interne ale grupului.

În activitatea sa, consultantul agricol lucrează atât cu fermieri, cât și cu grupuri de fermieri. Pentru unele activități specifice de consultanță este

de preferat să se lucreze cu grupuri de fermieri, situație în care se poate atinge mai ușor scopul propus. Atunci când se lucrează cu grupuri de fermieri, trebuie avute în vedere caracteristicile grupului, factorii de influență care pot fi folosiți de consultant pentru a-și atinge obiectivul propus, precum și avantajele și constrângerile existente la nivelul grupului.

3.8. Masele de oameni

3.8.1. Conceptul de mase de oameni

Masele de oameni reprezintă un număr mare de oameni care se află laolaltă și care au scopuri comune. Aceste mase de oameni sunt denumite mulțimi psihologice. Oamenii care se află împreună într-un anumit loc (pe stradă, în locuri publice etc.), dar care nu au un scop comun, nu formează o mulțime structurată sau o mulțime psihologică.

O masă de oameni este alcătuită din elementele eterogene, respectiv indivizi cu diferite profesii, vârste, interese, grad de cultură etc. Indivizii care formează o mulțime pot să fie uniți pe o perioadă de timp mai mare sau mai mică. Stancu Șerb (2001) descrie mulțimile ca fiind asemănătoare „*frunzelor pe care un uragan le ridică, le împrăștie în toate direcțiile și apoi le lasă să se reazeze pe pământ*”.

3.8.2. Caracteristicile maselor de oameni

Masele de oameni au caracteristici specifice, diferite de cele ale indivizilor care intră în alcătuirea lor. Aceste caracteristici nu rezultă nici din însumarea, nici din media caracteristicilor indivizilor care alcătuiesc masele, ci din combinarea acestor caracteristici și crearea unora noi.

La nivelul maselor apare și se dezvoltă un spirit colectiv, urmare a faptului că sentimentele și gândirea indivizilor care intră în alcătuirea acestora sunt orientate în aceeași direcție. Indivizii care intră în alcătuirea maselor simt, gândesc și acționează într-un mod diferit decât ar face-o atunci când sunt izolați.

Sentimentele maselor se caracterizează prin simplitate și exagerare. Sentimentele maselor sunt fie bune, fie rele, fiind cu atât mai exagerate cu cât masele sunt mai eterogene, iar responsabilitatea este mai absentă. La nivelul maselor, sentimentele întotdeauna înving raționamentele. Masele sunt inferioare individului izolat din punct de vedere intelectual. Ca atare, oratorii care se adresează maselor trebuie să facă apel la simțăminte și nu la judecata maselor. Pentru câștigarea maselor, aceștia trebuie să facă uz

de sentimente extreme și de afirmații excesive, să exagereze și să repete afirmațiile făcute, fără să încerce să demonstreze rațional.

Gustave Le Bon (1841 - 1931), sociolog francez, spunea despre mase că acestea „*sunt incapabile să aibă alte opinii decât cele care le-au fost sugerate*”. Ca atare, în controlul și dirijarea maselor este esențială arta de a le sugera opinii.

Calitățile ce țin de inconștient, de instinct predominantă la nivelul maselor de oameni. Indivizii izolați sunt capabili să-și controleze instinctele, dar ca membri ai maselor de oameni, își pierd această calitate. Acțiunea conștientă a indivizilor este înlocuită la nivelul maselor de acțiunea inconștientă a acestora. Acest lucru este posibil ca urmare a faptului că masele de oameni sunt anonime, fără răspunderi. Dispare sentimentul responsabilității care produce rețineri la nivelul indivizilor, ceea ce permite manifestarea instinctuală și inconștientă a acestora.

Masele de oameni se caracterizează prin impulsivitate, irascibilitate și mobilitate (instabilitate), ceea ce le face greu de controlat și guvernat. Atunci când masele de oameni doresc cu ardoare ceva, fac tot posibilul să obțină acel ceva (nu există noțiunea de imposibil), numărul mare de oameni dând sentimentul unei forțe irezistibile. Acest lucru se întâmplă pe termen scurt, iar odată ce masele au obținut ceea ce și-au dorit, acel „ceva” dorit nu mai prezintă interes pe termen lung. De asemenea, masele trec repede de la o extremă la alta, de la acțiuni pozitive la cele negative, de la bine la rău.

Masele se caracterizează prin intoleranță și autoritate. Indivizii izolați sunt capabili să accepte contrazicerile și dezbaterile, dar masele nu le acceptă niciodată. Acest aspect trebuie avut în vedere de către cei care se adresează maselor.

Masele de oameni se caracterizează prin credulitate și capacitatea de a se lăsa sugestionate, caracteristici care sunt folosite pentru influențarea și controlul acestora. Oricât de neutră poate părea o masă de oameni, aceasta se află într-o stare de expectativă, favorabilă sugestiei. O sugestie odată formulată, aceasta se impune imediat, prin contagiune, masei de indivizi.

Masele de oameni sunt impresionate puternic de imagini, în special de imaginile emoționante și clare. Ca atare, imaginile pot fi folosite pentru influențarea și controlul maselor. Atunci când imaginile nu sunt la îndemână, acestea trebuie evocate prin intermediul cuvintelor.

Ideile noi sunt acceptate greu de către mase, dar odată acceptate, capătă o putere deosebită. Pentru a putea fi acceptate, noile idei trebuie transmise maselor într-o formă cât mai simplă și clară, fiind totuși nevoie de timp pentru ca acestea să fie acceptate. O idee trebuie afirmată, nu

argumentată și demonstrată, și trebuie repetată constant, pe cât posibil în aceeași termeni. În acest fel, aceasta ajunge să se fixeze în subconștient, lucru pe care se bazează forța reclamelor.

Cunoașterea caracteristicilor maselor de oameni îi dă posibilitatea consultantului agricol să poată lucra cu mase de fermieri, să le influențeze și să le controleze pentru a-și atinge obiectivul.

3.9. Inovațiile și răspândirea lor

3.9.1. Definirea inovațiilor

Inovația reprezintă transformarea unei idei într-un produs, proces sau abordare nouă sau îmbunătățită. Practic, o inovație se poate defini ca fiind:

- ceva nou și mai bun decât ceea ce există în prezent;
- rezolvare a unei probleme;
- aplicație utilă a invențiilor și descoperirilor;
- schimbare în procesul de gândire pentru a face ceva;
- schimbare în bine prin utilizarea unei noi metode, tehnici sau tehnologii.

Cum inovațiile desemnează, de regulă, ceva nou și mai bun decât ceea ce există în prezent, acestea sunt denumite și noutăți. Noutățile trebuie privite ca schimbări față de o stare existentă, percepută de oameni în mod subiectiv, care odată adoptate, vor fi mai bune în rezolvarea problemelor.

Inovațiile sunt reprezentate de mașini, utilaje și echipamente noi, produse noi utilizate în procesul de producție, dar și de tehnologii noi, idei și concepte noi etc.

Din punct de vedere al consultanței, prezintă interes acele noutăți care reprezintă soluții mai bune sau mai simple de rezolvare a problemelor.

3.9.2. Adoptarea și difuzia inovațiilor

Primul om care practică o schimbare într-un sistem social este numit inovator. Schimbarea comportamentului său se materializează în adoptarea sau preluarea unei schimbări sau noutăți. Dacă și alți membri ai sistemului social adoptă același comportament, atunci putem vorbi de un proces de difuzie sau răspândire a inovațiilor (noutăților). Ca atare, adoptarea unei inovații are loc la nivelul unei persoane, în timp ce difuzia unei inovații are loc la nivelul comunității.

Adoptarea inovațiilor. La nivelul unei persoane, preluarea unei inovații se realizează în următoarele etape:

- *contactul cu inovația*, care presupune venirea în contact cu inovația sau aflarea de informații despre aceasta;

- *stârnirea interesului*, care se concretizează în căutarea de informații suplimentare despre inovație, încercarea de lămurire în ce constă inovația, ce presupune aceasta, care sunt avantajele și dezavantajele și în ce condiții poate fi folosită;
- *evaluarea inovației*, care constă în analiza avantajelor și a dezavantajelor raportat la situația concretă în care se găsește persoana respectivă;
- *încercarea inovației*, care constă în testarea acesteia, eventual utilizarea acesteia pe o anumită perioadă de timp sau la o scară mică;
- *adoptarea inovației*, care constă în preluarea și implementarea inovației.

Difuzia inovațiilor. Difuzia inovațiilor reprezintă procesul prin care o inovație este comunicată în timp și pe anumite canale membrilor unui sistem social (Rogers, 1983). Se poate spune că difuzia inovațiilor reprezintă o formă specială de comunicare, în care mesajul este reprezentat de un element de noutate. Prin difuzia inovațiilor se produce o schimbare socială care, ca orice schimbare, produce tensiuni, adaptări și noi stări de echilibru. În acest sens, este interesant de subliniat ceea ce spunea Niccolò Machiavelli (1469 - 1527), filosof, istoric, diplomat, om politic și scriitor italian, în lucrarea „Principele” (Il Principe, 1532), și anume: „*Nu există ceva mai greu de făcut, mai îndoielnic de reușită sau mai periculos de gestionat decât crearea unei noi ordini a lucrurilor*”.

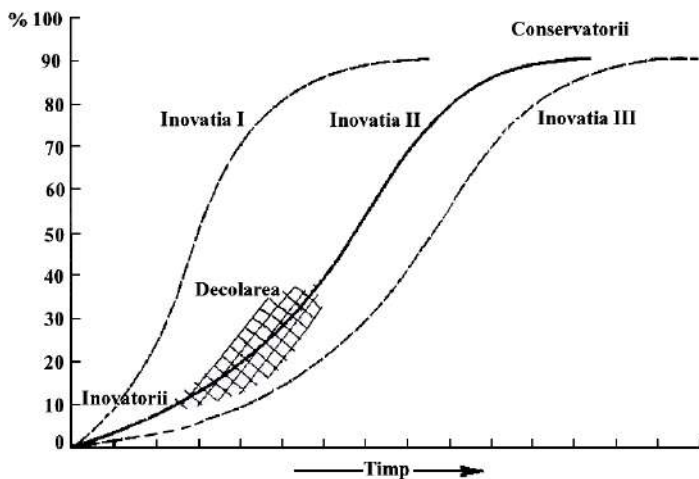


Fig. 11. Procesul de difuzie a inovațiilor (Rogers, 1983)

Procesul de difuzie a inovațiilor se prezintă grafic sub forma unei curbe, care la început crește ușor, deoarece numărul celor care preiau o inovație este mic, după care are loc o creștere progresivă deoarece numărul celor care preiau inovația este din ce în ce mai mare (fig. 11). Procesul se stabilizează, respectiv numărul celor care preiau în continuare inovațiile este

relativ constant, iar curba devine o dreaptă mai mult sau mai puțin apropiată de verticală. La un moment dat, curba începe să se aplatizeze, numărul celor care preiau inovațiile fiind din ce în ce mai mic (fiind vorba despre conservatori), până când procesul de difuzie se oprește. Procentul celor care preiau o inovație se poate apropia mai mult sau mai puțin de 100 %, uneori fiind chiar de 100 %, în funcție de calitățile inovației și o serie de factori care influențează procesul de difuzie.

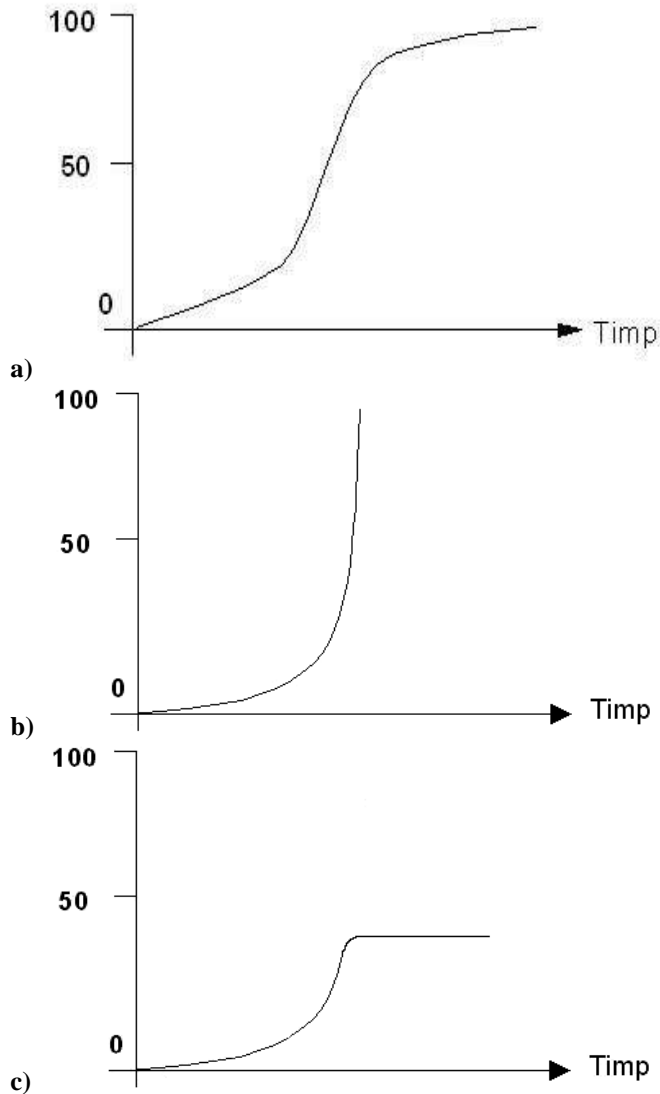


Fig. 12. Răspândirea inovațiilor
a - curbă în forma literei „S”; b - curbă în forma literei „J”; c - curbă aplatizată

De regulă, curba difuziei inovațiilor are forma literei „S” (fig. 12. a). În cazul inovațiilor care se dovedesc a fi foarte valoroase și oamenii le conștientizează valoarea, după ce curba crește ușor la început, aceasta devine aproape verticală și are forma literei „J”, inovația fiind preluată în masă de marea majoritate a oamenilor (fig. 12. b). În cazul inovațiilor care se dovedesc a fi generatoare de anumite probleme sau atunci când apar alte inovații mai valoroase, difuzia inovației se oprește, iar curba se aplatizează (fig. 12. c).

Dacă rata de răspândire a inovațiilor este prezentată grafic după numărul persoanelor care le acceptă sau adoptă în timp, atunci rezultă, de cele mai multe ori, o curbă în formă de clopot (fig. 13). Procesul de difuzie a inovațiilor se realizează în patru faze corespunzătoare acceptării schimbărilor induse de preluarea inovațiilor, și anume:

- 1- faza inovatorului;
- 2- faza critică;
- 3- faza de accelerare;
- 4- faza de declin.

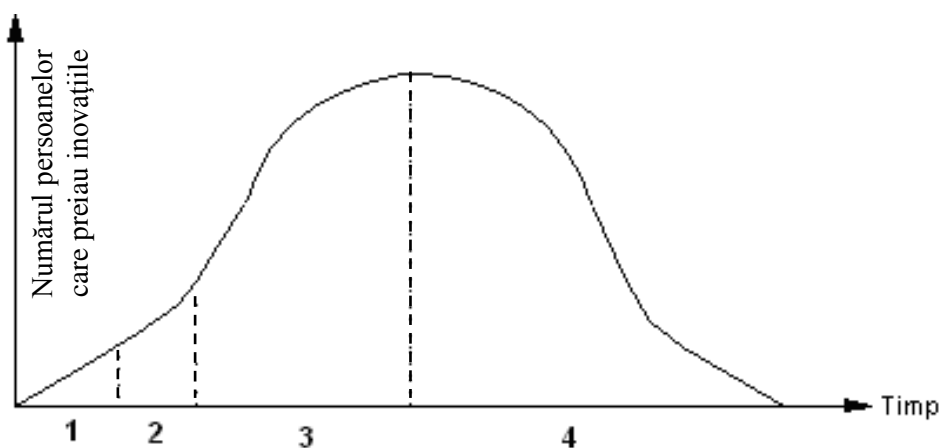


Fig. 13. Rata de răspândire a inovațiilor
1 - faza inovatorului; 2 - faza critică; 3 - faza de accelerare; 4 - faza de declin

Faza inovatorului. Răspândirea inovațiilor nu se realizează ca o simplă reacție la apariția unor noutăți, ci la început este necesar ca cineva să aibă o problemă pentru care să se caute o soluție de rezolvare a acesteia. Din acest proces rezultă noi alternative de acțiune, care îl pun pe inovator în fața dificultății de a experimenta o nouă cale de a rezolva problema cu care se confruntă printr-o schimbare sau adoptarea ori implementarea unei inovații.

În general, inovatorii sunt persoane care se caracterizează prin:

- inteligență;
- studii peste cele medii;
- deschidere și atitudine pozitivă față de nou;
- interes pentru acumularea de informații pentru a fi la curent cu realizările în domeniul lor de interes.

La început, inovatorului îi este foarte greu în procesul de preluare a unei noutăți, respectiv în procesul de realizare a unei schimbări (cultivarea unui soi nou, cumpărarea unui utilaj nou care lucrează pe alte principii decât cele deja cunoscute, utilizarea unei noi tehnologii de cultură etc.). Aceasta se datorează pe de o parte riscurilor pe care le implică realizarea schimbării, iar pe de altă parte din cauza refuzului celorlalți membri ai grupului social de a prelua noutatea și de realizare a schimbării.

Aprecierea cheltuielilor ocazionate de preluarea unei inovații este dificilă, iar măsura în care rezultatul obținut satisface așteptările inovatorului este greu de estimat. Pe scurt, inovatorul își asumă un risc economic (cheltuieli) și unul social (ceilalți membri ai sistemului social îl vor desconsidera în caz de nereușită).

Din aceste motive, inovatorii sunt deseori persoane cu o stare financiară și socială bună. Ei nu preiau, de regulă, o inovație la întâmplare, ci încearcă să reducă la minimum riscurile unei astfel de acțiuni, prin informare și urmărirea atentă a modului cum se derulează schimbările, efectuând eventuale corecții care se impun pe parcurs. De aceea, faza de probă sau de încercare a inovației durează mai mult la inovator, în comparație cu ceilalți membri ai grupului social, care vor prelua inovația mai târziu.

Inovatorul joacă rolul unui cercetător local care deschide noi perspective de dezvoltare. Realizarea schimbării la nivelul inovatorului creează asupra celorlalți o presiune psihologică. Aceasta se datorează faptului că noutățile care sunt purtătoare de schimbări sunt generatoare de neliniște și nesiguranță, dar, în același timp, realizarea schimbării demonstrează că vechiul comportament al inovatorului nu era bun și era împotriva evoluției normale și a dezvoltării, ceea ce înseamnă că schimbarea trebuie realizată și la nivelul celorlalți membri ai grupului social din care face parte inovatorul.

În procesul de acceptare a schimbării, inovatorul suferă mult din cauză că este singurul care face așa ceva, însă el nu mai poate renunța pe parcurs din cauză că s-ar supune astfel criticilor membrilor grupului social. De aceea, pentru a-și rezolva problemele, inovatorul stabilește contacte cu specialiști sau caută să obțină mai multe informații utile de la cunoștii săi sau din literatura de specialitate.

Rezultatele bune pe care le va obține inovatorul îi vor convinge și pe ceilalți membri ai grupului din care acesta face parte să accepte preluarea inovației și realizarea schimbării.

Faza critică. Nu toți membrii grupului social din care face parte inovatorul sau cunoscuții acestuia reacționează la fel de puternic în refuzul lor de a accepta o inovație. Unii se simt într-o situație asemănătoare cu cea a inovatorului, fie că au aceeași problemă tehnică sau economică, fie că se consideră că sunt la același nivel social, profesional etc. cu inovatorul, motiv pentru care au pretenția să fie și ei participanți activi la preluarea noutăților și realizarea schimbărilor.

Cu cât persoanele din sistem se simt mai apropiate mental de inovator, cu atât este mai mare interesul lor pentru comportamentul inovatorului și pentru posibilul succes al schimbării pe care acesta a realizat-o.

Dacă noutatea adoptată de inovator este încununată de succes și îndeplinește astfel așteptările inovatorului, atunci este demonstrat faptul că aceasta este benefică, iar riscul de insucces este mic, ceea ce face ca o parte dintre membrii grupului social să înceapă să adopte sau să experimenteze inovația respectivă. Existența mai multor persoane inovatoare ușurează contactul și documentarea asupra inovației pentru restul membrilor grupului social. De regulă, există persoane cheie printre inovatori cu influență asupra grupurilor sociale din care aceștia fac parte, după care se orientează ceilalți membri ai grupului.

Atunci când devine evidentă rezolvarea unei probleme prin adoptarea unei inovații, aceasta începe să fie atât de cunoscută și de atractivă încât și ceilalți membri ai comunității vor accepta riscul realizării schimbării și preluării inovației. Este faza în care inovația se răspândește rapid în public și se dezvoltă interesul pentru aceasta.

Această fază este numită critică deoarece procesul de adoptare a inovației în această perioadă fie duce la o răspândire rapidă a inovației, fie face ca aceasta să nu se mai răspândească sau chiar să fie exclusă, dacă preluarea inovației nu este însoțită de un succes vizibil și sustenabil, care să se mențină în timp și să se regăsească și la nivelul celorlalte persoane care preiau inovația respectivă.

Din datele statistice existente s-a demonstrat că procesul de difuzie a inovațiilor continuă de la sine, deci fără un sprijin activ din partea consultantului, atunci când 10 - 20 % din întreprinzătorii potențiali au acceptat inovația.

Faza de accelerare. Preluarea cu succes a inovațiilor de către persoanele inovatoare demonstrează atractivitatea acestora și faptul că riscul asumat este redus, iar adoptarea acestor schimbări de către persoane influente aduce o nouă dinamică în proces și anume, aceea de recunoaștere a

inovației ca o viitoare cale de rezolvare a problemelor. Aceasta întărește tendința de preluare masivă, în valuri, a inovației, iar procesul de difuzie se dezvoltă în continuare de la sine. Acest comportament se explică prin minimalizarea forțelor psihice inhibante de la începutul procesului de difuzie când existau puține persoane inovatoare.

Procesul de difuzie a inovațiilor într-un ritm rapid este asociat cu pericolul de a nu se verifica suficient dacă acestea sunt potrivite pentru toți membrii grupului social. În astfel de situații, crește pericolul preluărilor greșite a inovațiilor.

Faza de declin. Când inovația devine o normă general valabilă pentru membrii grupului social, este de așteptat ca procesul de difuzie să fie în scădere și să aibă un sfârșit, atunci când toți beneficiarii potențiali au adoptat schimbarea impusă de inovație.

Procentul celor care preiau inovațiile scade progresiv după atingerea unui punct maxim, lucrul acesta fiind determinat de diverse motive, și anume: inovația nu este la fel de avantajoasă pentru toți membrii grupului social; lipsa capitalului inițial necesar pentru adoptarea inovației etc.

După ponderea pe care o reprezintă persoanele care adoptă o inovație, există cinci categorii de persoane, și anume (fig. 14):

- 1- *inovatori*, care sunt dornici și dispuși să încerce și să adopte elementele de noutate, și care, de obicei, au un potențial financiar bun, pot și își permit să-și asume riscuri;
- 2- *persoane care adoptă foarte repede o inovație*, care sunt în multe situații lideri de opinie și sunt considerați modele sociale, fiind foarte important pentru consultantul agricol să fie identificate și să se lucreze cu aceste persoane;

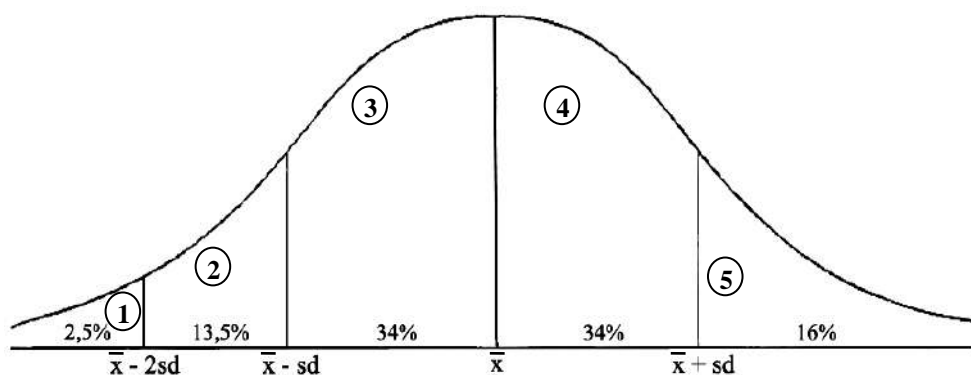


Fig. 14. Rata de răspândire a inovațiilor (Rogers, 1983):

1 - inovatori; 2 - persoane care adoptă foarte repede o inovație;

3 - persoane care adoptă repede o inovație; 4 - persoane care adoptă greu o inovație;

5 - conservatori; \bar{x} - media; sd - abaterea standard

- 3- *persoane care adoptă repede o inovație*, care se decid ceva mai greu pentru a adopta o inovație, fiind mai puțin dispuse să-și asume riscuri;
- 4- *persoane care adoptă greu o inovație*, care adoptă o inovație după ce majoritatea au adoptat-o deja, având o atitudine sceptică și reținută cu privire la inovații;
- 5- *conservatori*, care sunt foarte reținuți cu privire la inovații, pe care le adoptă foarte greu, iar atunci când le adoptă, de multe ori inovațiile respective sunt deja înlocuite cu alte inovații.

3.9.3. Modul și viteza de răspândire a inovațiilor

De multe ori, inovațiile sunt preluate de puțini membri ai grupului social și nu are loc o răspândire în masă a acestora, acestea fiind acceptate numai de anumiți membri ai grupului social sau de anumite subgrupuri. Se întâmplă uneori ca răspândirea inovației să fie întreruptă dacă, de exemplu, pe parcursul procesului de difuzie a inovației apar alte inovații (noutăți), care rezolvă mai ușor problema în cauză, sunt mai ieftine, mai sigure, mai comode etc. De asemenea, răspândirea inovațiilor este dificilă dacă acestea sunt preluate de persoane nepotrivite (din punct de vedere profesional sau social) sau dacă contravin normelor din cadrul grupului social.

Modul și viteza de răspândire a inovațiilor depinde de o multitudine de factori ce acționează în corelație, și anume:

- *contactul cu inovația*, respectiv venirea în contact direct cu inovația sau aflarea de informații cu privire la aceasta, precum și înțelegerea inovației din punct de vedere științific, tehnic etc.;
- *avantajele preluării inovației*, respectiv măsura în care preluarea unei inovații este mai bună decât ceea ce există deja, în termeni de avantaje economice, sociale, de management, de siguranță, de protecție a mediului, satisfacții etc.;
- *complexitatea inovației* care determină percepția că este ceva foarte dificil de implementat și utilizat sau din contră, că este ceva foarte simplu de utilizat;
- *compatibilitatea inovației* cu necesitățile reale sau cunoștințele acumulate anterior, experiența anterioară, precum și cu normele și regulile sociale;
- *riscul* pe care-l presupune preluarea inovației (de exemplu, apariția unor probleme specifice, depășirea bugetului alocat sau a cheltuielilor de producție etc.);
- *evaluarea efortului final*, din punct de vedere financiar (cheltuieli directe și indirecte), al forței de muncă (necesar și experiență) ș.a.;
- *posibilitatea încercării sau experimentării inovației*, inovațiile care pot fi încercate sau experimentate răspândindu-se mai ușor;

- *posibilitatea preluării divizate a inovației*, respectiv posibilitatea preluării inovației în etape (de exemplu, se achiziționează echipamentul standard după care, în timp se completează cu o serie de echipamente auxiliare, instalații specifice, senzori etc.);
- *eventualele efecte imprevizibile*, care pot fi anticipate sau de care se află prin contactul direct sau indirect cu cei care au preluat deja inovația;
- *calitățile inovatorului*, care pot determina intensificarea sau nu a preluării și difuzării inovațiilor;
- *modul de comunicare și calitatea comunicării* pe tema inovației;
- *evoluția evenimentelor* înainte de preluarea inovației sau care sunt prevăzute a se întâmpla.

3.9.4. Inovațiile și procesul de consultanță agricolă

De cele mai multe ori, inovațiile sunt generate de oameni de știință, cercetători și cadre didactice, dar și de oameni simpli (fermieri) cu o înclinație spre nou și cu abilități de a găsi soluții inedite de rezolvare a problemelor cu care se confruntă.

Odată descoperite, inovațiile sunt răspândite la nivelul comunității de fermieri care trebuie să le utilizeze prin intermediul sistemului de educație și formare profesională și prin sistemul de consultanță agricolă (fig. 15).

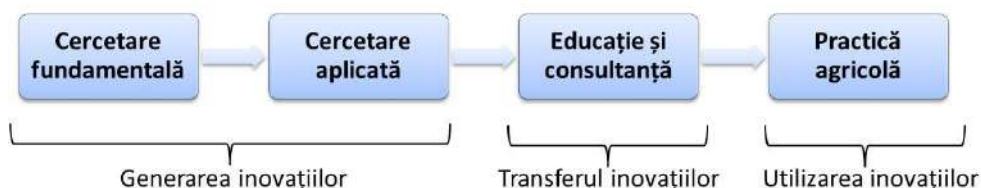


Fig. 15. Modelul liniar al inovațiilor
(Leeuwis și Van den Ban, 2004)

Consultanța agricolă reprezintă o componentă importantă a Sistemului de Inovații Agricole (AIS - Agricultural Innovation System), prin intermediul căruia inovațiile ajung la nivelul fermierilor, sunt conștientizate, înțelese și aplicate de către aceștia (fig. 16).

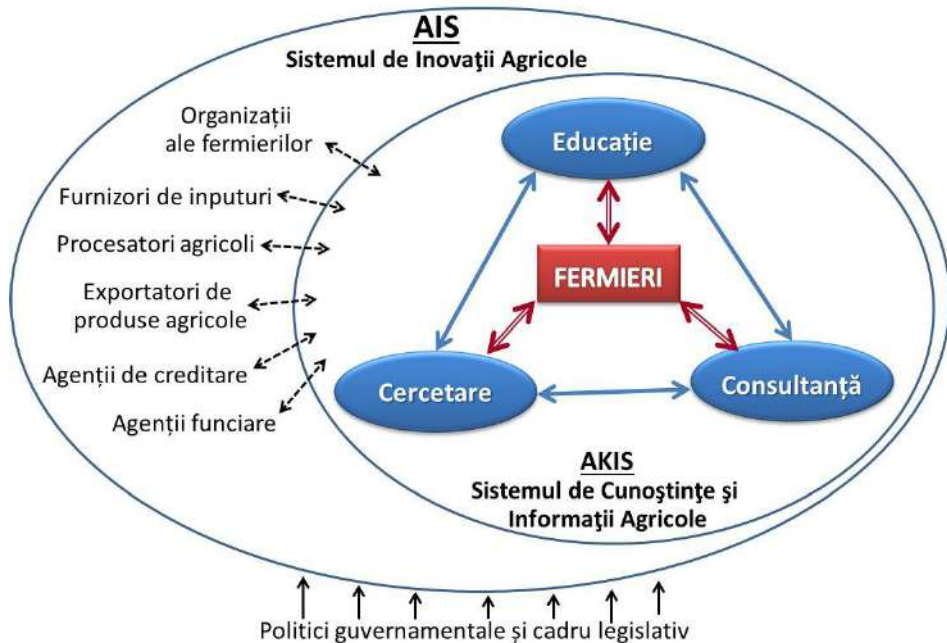


Fig. 16. Sistemul de Inovații Agricole - AIS

(adaptare după Rivera și colab., 2005, și după Anandajayasekeram și colab., 2008)

Consultanții agricoli trebuie să promoveze întotdeauna noul, respectiv inovațiile care sunt generatoare de progres și dezvoltare. Pentru favorizarea răspândirii inovațiilor, consultanții agricoli trebuie să susțină și să ajute persoanele inovatoare (fermierii inovatori) pentru ca acestea să aibă rezultate bune în urma preluării unei inovații, care să fie vizibile la nivelul grupului social. Consultantul are misiunea de a-l pune pe inovator în contact cu alți inovatori, care au aceleași probleme și care au preluat aceeași inovație, aceștia putându-se susține reciproc.

O situație de dorit în activitatea de consultanță agricolă este aceea în care consultantul are deja contacte cu un grup de fermieri, iar inovatorii devin activi cu sprijinul și din însărcinarea grupului. Rezultatele bune obținute ca urmare a preluării unei inovații trebuie să fie cunoscute și înțelese de toți ceilalți membri ai grupului. O supraapreciere a rezultatelor bune obținute de inovatori trebuie să fie evitată deoarece este posibil ca aceasta să cauzeze noi reacții de apărare la nivelul membrilor grupului, ceea ce va împiedica răspândirea inovației.

Se va pune un accent deosebit pe fermierii cu posibilități materiale bune, care manifestă un interes sporit pentru preluarea inovațiilor și care au o influență mare asupra grupului din care aceștia fac parte.

Stimularea introducerii inovațiilor prin folosirea presiunii sau prin acordarea unor mijloace financiare stimulante are sens dacă se poate ajunge la situația în care grupul de fermieri recunoaște și acceptă valoarea în sine a inovației după preluarea acesteia și vor continua să o aplice, chiar dacă dispar mijloacele de constrângere sau de stimulare.

Fermierii pot prelua inovațiile ca atare sau le pot adapta situației și contextului în care se găsesc, situație în care aceștia au nevoie de sprijinul consultantului agricol pentru a-i ajuta în procesul de adaptare a inovațiilor.

Consultantul agricol trebuie să aibă în vedere faptul că aceiași factori, dar într-un context diferit, pot avea o cu totul altă importanță și, posibil, alte efecte în răspândirea inovațiilor. De aceea, acesta trebuie să analizeze fiecare situație cu grijă pentru a identifica factorii care pot fi folosiți în răspândirea inovațiilor și acceptarea acestora de către fermieri.

Capitolul IV

FACTORUL UMAN ÎN ACTIVITATEA DE CONSULTANȚĂ AGRICOLĂ

4.1. Particularități ale sistemelor agricole

Particularitățile sistemului agricol, respectiv ale procesului de producție agricolă, determină ca atât fermierii, cât și consultanții să se confrunte cu probleme complexe, care în multe cazuri sunt imprevizibile și aleatorii și care necesită uneori soluții complexe de rezolvare.

Sistemul agricol este un sistem complex ce reprezintă un ansamblu alcătuit din plante și animale, mașini, echipamente și utilaje, materii și materiale, factori de mediu (sol, climă), factori economici, sociali și politici, în care intervine omul în scopul obținerii de produse agricole (fig. 17).

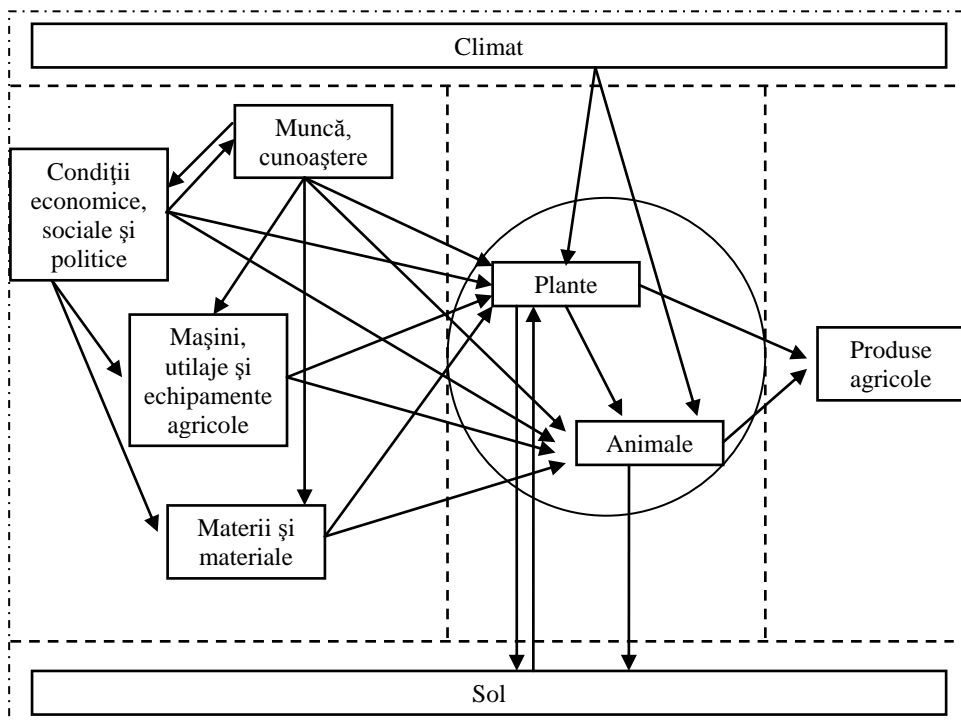


Fig. 17. Structura schematică a sistemului agricol

Componenta esențială a sistemului agricol este reprezentată de organismele vii, plante și animale, de la acestea obținându-se recolta și produsele agricole. Sistemele agricole se deosebesc de sistemele biologice prin scopul acestora. Producerea de produse agricole reprezintă scopul sistemelor agricole, acestea fiind un tip particular de sistem economic. Scopul sistemului biologic îl reprezintă creșterea, dezvoltarea și înmulțirea organismelor vegetale sau animale, respectiv asigurarea perpetuării speciei. Sistemul biologic devine un sistem agricol ca rezultat al activității umane. Intervenția omului, respectiv a agricultorului (fermierului), în cadrul sistemului agricol se face prin intermediul tehnologiilor agricole care modifică procesele vitale ale plantelor și animalelor în concordanță cu scopul urmărit.

Organismele vii trăiesc într-un anumit context de mediu ecologic, solul și climatul fiind principalii factori care condiționează creșterea și dezvoltarea plantelor, respectiv obținerea recoltei.

Activitatea agricolă se desfășoară într-un anumit context economic, fiind influențată de o serie de factori economici, obiectivul fermierului fiind acela de a obține venituri care să depășească cheltuielile de producție, respectiv de a obține profit la încheierea ciclului de producție. De asemenea, activitatea agricolă se desfășoară într-un anumit context social, corespunzător cerințelor și normelor sociale, precum și sub influența factorilor politici, care influențează, stimulează, condiționează activitatea agricolă prin legislație, reguli și norme, subvenții etc.

Fermierii acționează asupra plantelor și animalelor în cadrul sistemului agricol într-un anumit context de mediu ecologic, economic, social și politic. Aceștia acționează asupra plantelor de cultură și animalelor folosindu-se de mașini, utilaje și echipamente, materii și materiale, dar și prin utilizarea de know-how, cunoștințe, informații și experiență.

Cunoașterea și informațiile au devenit factori de producție esențiali, fără de care nu este posibilă obținerea de performanță în orice domeniu de activitate, inclusiv în activitatea agricolă. Dar, pentru dobândirea cunoașterii și obținerea de informații, fermierii au nevoie de ajutorul consultanților agricoli, care prin natura activității lor sunt deținători ai cunoașterii și au abilitatea să o transmită fermierilor sub formă de informații, sfaturi, soluții și formarea de deprinderi.

Sistemele agricole sunt sisteme complexe în care interferează diferite medii, principalele caracteristici ale acestora fiind următoarele:

- *Sistemele agricole sunt sisteme antropice.* Sistemele agricole sunt sisteme în care intervine omul (fermierul), acesta fiind cel care controlează și direcționează sistemul agricol prin intermediul tehnologiei

de cultivare a plantelor sau de creștere a animalelor, în sensul satisfacerii necesităților sale și îndeplinirii scopului propus.

- *Sistemele agricole au ca scop obținerea de produse agricole.* În cadrul sistemelor agricole se obțin produse alimentare, furaje pentru animale, dar și produse ce constituie materii prime pentru diferite industrii (de exemplu: fibre vegetale și fibre de origine animală pentru industria textilă, uleiuri pentru diferite utilizări industriale, biocombustibili etc.).
- *În cadrul sistemelor agricole, un rol deosebit îl au organismele vii, respectiv plantele și animalele.* Procesul de producție agricolă coincide cu procesele vitale ale plantelor și animalelor, respectiv cu ciclurile biologice ale plantelor și animalelor. Ciclul de producție agricolă este determinat de particularitățile biologice ale fiecărei plante de cultură sau specie de animal. Spre deosebire de sistemul om-mașină caracteristic sistemelor industriale, sistemul agricol este un sistem de tip om-mașină-sol-plantă-animal. De asemenea, un rol important îl au microorganismele solului care, alături de celelalte forme de viață din sol, descompun materia organică până la nivelul de elemente minerale, care constituie hrană pentru plante.
- *În cadrul sistemelor agricole, o importanță deosebită o are factorul timp.* Ritmul vieții, atât la organismele vegetale, cât și la cele animale din cadrul sistemelor agricole, se realizează în concordanță cu necesitățile lor biologice. Cum procesele și ciclurile biologice se realizează pe perioade mari de timp, de multe ori până la nivelul de ani, procesul de producție agricolă se realizează pe perioade mari de timp. Ca urmare, cheltuielile de producție se recuperează după intervale mari de timp, o cheltuială odată efectuată putându-se recupera după luni de zile, uneori chiar ani.
- *Număr mare de factori.* Sistemele agricole sunt sisteme complexe, în care intervine un număr mare de factori. Sistemele biologice sunt ele însele sisteme complexe, iar sistemele agricole care includ sistemele biologice ca subsisteme esențiale sunt cu atât mai complexe cu cât acestea includ și subsisteme tehnice, ecologice, economice și socio-politice. Numărul de factori care intervin în cadrul sistemului agricol este extrem de mare, fermierul trebuind să-și desfășoare activitatea sub efectul acestei complexități de factori. Prin tehnologia agricolă, fermierul încearcă să evite acțiunea unor factori de mediu cu efecte negative asupra plantelor și animalelor din ferma sa, să corecteze acțiunea unor factori cu efecte nedorite sau să îmbunătățească acțiunea unor factori cu efecte pozitive, dar insuficiente. Unii dintre acești factori sunt controlați mai mult sau mai puțin de către fermier, iar unii dintre aceștia sunt chiar necontrolați.

- *Număr mare de factori variabili, imprevizibili și aleatori.* Activitatea agricolă se desfășoară sub influența fluctuațiilor variabile și imprevizibile ale mediului economic și politic, ale climatului și ale mediului biologic cu care interacționează sistemul agricol (atacuri de boli, de dăunători etc.). Una dintre cele mai importante surse de efecte variabile și imprevizibile, de multe ori cu caracter aleator, este reprezentată de condițiile climatice. Activitatea din agricultură, în special cea din sectorul vegetal se desfășoară în condiții de dependență de factorii climatici pe care, de multe ori, fermierul nu-i poate controla decât parțial, uneori chiar deloc. Se poate spune că activitatea din agricultură se desfășoară sub acțiunea unor factori de risc (risc climatic, economic etc.). Prin cunoaștere și informații pertinente și oportune, fermierul trebuie să evite pe cât posibil acțiunea acestor factori și să diminueze acțiunea negativă a acestora atunci când se manifestă.
- *Sistemele agricole sunt sisteme simplificate din punct de vedere biologic.* În cadrul sistemelor agricole, numărul speciilor de plante și/sau animale este mic, fermierul încercând să limiteze biodiversitatea sistemului agricol, pe cât posibil, numai la speciile ce prezintă interes din punct de vedere agricol. Fermierul este preocupat să aibă în cultura sa cât mai puține buruieni, adică alte plante decât cele de cultură care să consume din resursele (apă, elemente nutritive, radiație solară) aflate la dispoziția plantelor de cultură și să le diminueze astfel capacitatea de producție. De asemenea, fermierul este preocupat ca plantele sale de cultură să fie atacate de cât mai puțini agenți patogeni și organisme dăunătoare care diminuează capacitatea de producție a plantelor de cultură. Toate aceste preocupări ale fermierului, materializate de obicei prin efectuarea de tratamente de combatere, de cele mai multe ori tratamente chimice, au dus în timp la simplificarea biologică a sistemului agricol, respectiv la diminuarea biodiversității în cadrul sistemului agricol.

4.2. Particularități ale activității consultanților agricoli

Consultanții agricoli trebuie să fie capabili să se adapteze mediului natural, economic și social în care se realizează activitatea agricolă.

Particularitățile activității consultanților agricoli sunt date de caracteristicile sistemelor agricole, de mediul în care-și desfășoară activitatea și de oamenii cu care interacționează. Astfel, ca particularități ale activității consultanților agricoli, pot fi menționate:

- Activitatea consultanților agricoli se desfășoară tot timpul anului, indiferent de anotimp și de condiții climatice, care adesea sunt

nefavorabile (temperaturi scăzute, umiditate, ploaie, arșiță, vânt etc.). Ca atare, consultanții agricoli trebuie să fie capabili să se adapteze mediului natural în care se desfășoară activitatea agricolă.

- Activitatea consultanților agricoli se desfășoară pe spații largi, la distanțe mari (fermele sunt dispersate în teritoriu), pe drumuri nemodernizate, ceea ce creează de multe ori disconfort.
- „Pacienții” consultantului agricol sunt adesea plantele și animalele, ființe necuvântătoare a căror stare de sănătate se manifestă adesea prin forme neconcludente și greu de diagnosticat. Ca atare, este greu de stabilit un tratament sau de identificat o soluție de rezolvare a problemei.
- „Pacientul” consultantului agricol îl reprezintă și exploatarea agricolă în ansamblul său, cu toată complexitatea acesteia.
- Clientul (partenerul) consultantului agricol îl constituie omul din spațiul rural, în general, și omul care lucrează în agricultură, în special, care are nevoi și probleme diverse în funcție de sistemul de producție și tehnologiile folosite, mediul în care-și desfășoară activitatea (mediul natural, economic, social, politic), nivelul de educație, cultură și pregătire profesională etc.
- Clientul consultantului se caracterizează de multe ori prin simplitate, nivel mai scăzut de cultură și pregătire profesională, dar și printr-o curățenie sufletească specifică, demnitate, cinste și onoare, valori care trebuie recunoscute, respectate și apreciate.

În general, clienții serviciului de consultanță agricolă nu reprezintă decât o mică parte din potențialii clienți. Se apreciază că cele mai multe servicii publice de consultanță agricolă din lume nu lucrează decât cu circa 10 % din potențialii clienți, în condițiile în care numărul de fermieri raportat la un consultant agricol este de circa 1.400 în țările dezvoltate și de circa 1.800 - 3.000 în țările în curs de dezvoltare (Feder și colab., 1999). Aceasta înseamnă, pe de-o parte, că este dificil de ajuns și de lucrat cu fiecare fermier în parte, iar pe de altă parte înseamnă că numărul de consultanți este de departe insuficient (se estimează că pe plan mondial există un număr de circa 800.000 de consultanți agricoli).

4.3. Calitățile consultantului agricol

Calitățile consultantului agricol sunt următoarele:

- Calități ce țin de capacitatea intelectuală:
 - capacitatea de a învăța ușor și bine;
 - capacitatea de a observa, aduna, prelucra, analiza și sintetiza date și informații;
 - raționament inductiv și deductiv;

- imaginație creatoare;
- gândire originală.
- Calități ce țin de capacitatea de a comunica, de a înțelege oamenii și de a lucra cu ei:
 - ușurință de a comunica verbal și în scris;
 - capacitatea de a asculta și de a înțelege oamenii;
 - realizarea de contacte umane cu ușurință;
 - anticiparea și evaluarea reacțiilor umane;
 - capacitatea de a câștiga încrederea și respectul oamenilor;
 - capacitatea de a convinge și motiva oamenii;
 - respect, răbdare și înțelegere față de opiniile oamenilor.
- Calități ce țin de maturitatea intelectuală și emoțională:
 - stabilitatea comportamentului și a acțiunilor;
 - capacitatea de a suporta presiuni, frustrări și nesiguranță;
 - capacitatea de a acționa echilibrat, cu calm și în mod obiectiv;
 - capacitatea de a înfrunța și soluționa eficient problemele;
 - flexibilitate și adaptabilitate la diferite condiții;
 - autocontrol în toate situațiile.
- Calități de caracter:
 - dorința sinceră de a-i ajuta pe oameni;
 - cinste;
 - fermitate;
 - modestie;
 - capacitatea de a recunoaște limitele propriei competențe;
 - capacitatea de a recunoaște greșelile și de a învăța din eșecuri.
- Calități ce țin de temperament:
 - stăpânire de sine;
 - ambiție sănătoasă;
 - curaj;
 - inițiativă și perseverență în acțiune;
 - spirit întreprinzător;
 - capacitatea de a genera entuziasm pentru ideile sale.

Succesul activității consultantului agricol depinde de felul în care acesta se va folosi de aceste calități în activitatea ce o desfășoară. Este puțin probabil ca o persoană să întrunească toate aceste calități, dar este important ca aceste calități să predomină. Consultantul agricol trebuie să fie în permanență preocupat să dobândească și să-și dezvolte cât mai multe dintre aceste calități. Este important ca în situația în care consultantul agricol manifestă deficiențe, acesta să le conștientizeze și să manifeste preocupare pentru corectarea acestora.

Un bun consultant agricol trebuie să se caracterizeze prin următoarele:

- 1- are o pregătire profesională foarte bună în domeniul în care acordă consultanță;
- 2- se bucură de credibilitate și respect din partea fermierilor, fiind un model pentru aceștia;
- 3- are capacități foarte bune de comunicare și interacționare cu fermierii;
- 4- este un foarte bun coordonator și organizator;
- 5- este un bun sfătuitor;
- 6- acordă atenție fermierilor și problemelor acestora;
- 7- are o bună capacitate de motivare;
- 8- generează entuziasm și interes pentru ideile pe care le promovează;
- 9- are trăsături de caracter și temperament pozitive;
- 10- este un bun observator și inovator ș.a.

Un consultant agricol trebuie să fie un profesionist în activitatea pe care o desfășoară, ceea ce rezultă din următoarele caracteristici:

- în permanență compară unde este cu unde dorește să fie, respectiv unde sunt fermierii cu unde doresc aceștia să fie;
- învață în permanență;
- își îmbunătățește metodele de lucru continuu;
- își gestionează foarte bine timpul;
- îi motivează și îi inspiră pe alții.

Din perspectiva fermierilor, un consultant agricol trebuie să fie bine pregătit din punct de vedere profesional, cu o experiență bogată în domeniul în care acordă consultanță, dedicat, logic, practic, creativ, dar și încrezător fără a fi însă arogant, hotărât fără a fi însă insistent, prietenos fără a fi însă excesiv de prietenos, sincer fără a fi însă critic, înțelegător fără a fi însă prea sensibil.

Deși se apreciază că cel mai important motiv pentru cineva de a deveni un consultant este acela că își dorește acest lucru, Biech Elaine (2007), consultant american, a identificat următoarele calități pe care trebuie să le aibă cineva pentru a deveni consultant:

- Sunt dispus să lucrez 60 - 80 de ore pe săptămână pentru a avea succes.
- Îmi place riscul; prosper ca urmare a riscului.
- Am o „piele groasă”; nu mă deranjează să fiu numit un „parazit”, „bandit” sau „escroc”.
- Sunt bun la înțelegerea și interpretarea imaginii de ansamblu.
- Sunt atent la detalii.
- Sunt un comunicator excelent.
- Sunt un scriitor bun.
- Îmi place „să mă vând”.
- Pot îmbina logica cu intuiția și imaginea de ansamblu cu detaliile.

- Îmi cunosc limitele.
- Pot spune „nu” cu ușurință.
- Sunt auto-disciplinat.
- Mă simt confortabil vorbind cu oameni din toate specializările și la toate nivelurile unei organizații.

Cu cât o persoană îndeplinește mai multe dintre cerințele menționate anterior, cu atât sunt mai mari șansele ca aceasta să devină un consultant de succes.

Într-un studiu efectuat de Asociația Consultanților Independenți (Association of Independent Consultants) realizat în rândul membrilor săi care au fost întrebați cum descriu consultantul ideal, a rezultat că acesta trebuie să aibă următoarele caracteristici (Biech Elaine, 2007):

1. Știe cum să diagnosticheze metodic orice problemă, structură sau organizație.
2. Învăță în mod constant și se dezvoltă.
3. Nu ratează niciun termen.
4. Poate pregăti un raport convingător, cu grafice clare și utile.
5. Știe să se folosească de caracteristicile umane determinate de ambele emisfere ale creierului, respectiv are capacitatea de a utiliza atât caracteristicile determinate de emisfera stângă, cât și pe cele determinate de emisfera dreaptă.
6. Iubește clientul și devine un prieten adevărat.
7. Înțelege cum să-și folosească influența pentru binele clienților.
8. Este competent din punct de vedere profesional.
9. Știe cum să coordoneze și cum să participe la o întâlnire eficientă.
10. Este la curent cu ce se întâmplă în lume și este, în general, bine documentat.

De asemenea, Biech Elaine (2007) a identificat caracteristicile unui consultant mediocru, și anume:

- Credința că a fi consultant înseamnă a putea fi cine sunteți fără a fi interesați de așteptările clienților dumneavoastră, refuzând să fiți flexibili, coresponzător contextului în care se găsește clientul.
- Incapacitatea de a identifica tactici practice de marketing sau găsirea de scuze pentru a evita implementarea lor.
- Incapacitatea de a recunoaște o oportunitate atunci când aceasta este evidentă.
- Insistența pentru o soluție cu care sunteți familiarizați, mai degrabă decât crearea sau găsirea unei soluții noi care ar fi mai potrivită.
- Insistența de a face aceleași lucruri mereu, fără crearea de noi materiale sau încercarea de noi opțiuni.
- Dorința limitată pentru dezvoltare și învățare.
- Nerecunoașterea că propriile practici de consultanță sunt o afacere.

Adaptând domeniului agronomic caracteristicile unui consultant puternic, identificate de Gerald M. Weinberg (1986), informatician, psiholog și consultant american, putem spune că un consultant agricol puternic se caracterizează astfel:

1. Sarcina consultantului este de a-i influența (în bine) pe fermieri, dar numai la cererea acestora; din această perspectivă, consultanța agricolă poate fi definită ca arta de a-i influența pe fermieri la cererea acestora.
2. Consultantul trebuie să se străduiască să-i facă pe fermieri cât mai puțin dependenți de el, și nu dependenți.
3. Cu cât un consultant intervine mai puțin în activitatea pe care o desfășoară fermierii, cu atât va fi mai bine pentru el.
4. Atunci când fermierii doresc ajutor în rezolvarea problemelor cu care se confruntă, consultantul trebuie să fie în stare să spună și „nu”.
5. Atunci când consultantul spune „da” fermierilor și eșuează în tentativa de a-i ajuta, trebuie să accepte lucrul acesta; cei care nu acceptă eșecul nu pot fi consultanți de succes.
6. În situația în care consultantul spune „da” fermierilor și reușește în tentativa de a-i ajuta, atunci:
 - abordarea cea mai puțin satisfăcătoare este atunci când rezolvă el problema pentru fermieri;
 - abordarea satisfăcătoare este atunci când îi ajută pe fermieri să-și rezolve problemele cu care se confruntă în așa fel încât aceștia să fie capabili să-și rezolve următoarele probleme singuri;
 - abordarea cea mai satisfăcătoare este atunci când îi ajută pe fermieri în primul rând să învețe cum să prevină apariția problemelor.
7. Consultantul poate fi mulțumit cu realizările obținute, chiar dacă fermierii nu sunt.
8. Forma ideală de a-i influența pe fermieri este în primul rând de a-i ajuta să vadă mai clar contextul (realitatea) în care-și desfășoară activitatea, și apoi de a-i ajuta să decidă ce să facă în continuare.
9. Metodele de lucru ale consultantului trebuie să fie întotdeauna deschise pentru discuții cu fermierii.
10. Principalul instrument de lucru este persoana dumneavoastră, motiv pentru care cea mai puternică metodă de a-i ajuta pe alții este să vă ajutați în primul rând pe dumneavoastră.

4.4. Pregătirea profesională și perfecționarea în consultanța agricolă

Pregătirea profesională reprezintă un proces complex și de durată care presupune învățare și instruire și care permite asimilarea de cunoștințe,

atitudini și aptitudini practice necesare îndeplinirii cu competență a obligațiilor unui loc de muncă.

Pregătirea profesională a consultanților agricoli se obține pe următoarele căi:

- stagii universitare și postuniversitare;
- autoinstruire permanentă (prin documentare);
- experiență profesională;
- educație paralelă (de exemplu, mass-media, învățământ cu frecvență redusă, învățământ deschis la distanță).

Pregătirea profesională reprezintă un proces continuu care nu încetează decât odată cu încetarea activității. Prin pregătire profesională, consultantul agricol trebuie:

- să-și însușească cunoștințe profesionale;
- să-și formeze deprinderi practice;
- să-și modeleze personalitatea profesională;
- să-și dezvolte un mod de gândire specific activității de consultanță agricolă;
- să-și dezvolte gândirea creativă.

Pregătirea profesională a consultanților agricoli se realizează printr-o pregătire profesională inițială și printr-o pregătire profesională continuă.

Pregătirea profesională inițială presupune:

- parcurgerea unei forme de pregătire, de obicei universitară;
- realizarea de instruire practică în fermă;
- elaborarea de proiecte de consultanță agricolă.

În activitatea de consultanță agricolă, o importanță deosebită o are perfecționarea continuă a consultanților, care are ca scop:

- informarea consultantului cu noile evoluții tehnico-științifice din sfera agriculturii;
- perfecționarea deprinderilor și aptitudinilor din domeniul în care își desfășoară activitatea;
- dobândirea de noi competențe.

Consultanții agricoli trebuie să aibă în vedere faptul că experiența profesională se acumulează în timp, așa cum se construiește și încrederea și se dobândește și respectul oamenilor. Pentru a se realiza lucrul acesta, consultantul agricol trebuie să dea dovadă de implicare, preocupare și interes.

De asemenea, consultanții agricoli trebuie să aibă în vedere faptul că o specializare mai îngustă va face mai dificilă obținerea unei diversități mai mari de afaceri și de clienți, dar în același timp o specializare prea generală va reduce credibilitatea în ochii potențialilor clienți.

4.5. Integrarea profesională în activitatea de consultanță agricolă

Integrarea profesională reprezintă procesul de asimilare a unei persoane în mediul profesional în care-și desfășoară activitatea și de adaptare la cerințele acestui mediu sau ale grupului din care face parte.

Eficiența procesului de integrare profesională depinde în mare măsură de respectarea următoarelor cerințe:

- definirea clară a atribuțiilor ce îi revin consultantului agricol prin fișa postului ocupat;
- cunoașterea condițiilor de muncă și a locurilor de desfășurare a activității;
- utilizarea unor factori motivaționali;
- însuflarea încrederii în instituția din care face parte și în posibilitățile proprii de a deveni un bun consultant agricol.

Pentru o integrare cât mai rapidă a noului consultant agricol, conducătorul instituției sau persoana în răspunderea căreia este noul angajat are următoarele responsabilități:

- prezentarea fișei postului;
- prezentarea drepturilor, dar și a obligațiilor care îi revin noului angajat;
- prezentarea locației unde-și va desfășura activitatea și a colectivului cu care va lucra;
- asigurarea unor condiții corespunzătoare de muncă;
- monitorizarea atentă a modului cum noul angajat se integrează în activitate.

Pentru noul angajat este foarte important primul contact, respectiv prima imagine pe care și-o formează cu privire la instituția în care o să lucreze, activitatea pe care o v-a desfășura și grupul de colegi cu care v-a lucra. Această primă impresie va persista chiar dacă ulterior noul consultant va constata că lucrurile sunt mai mult sau mai puțin diferite decât au fost ele percepute inițial. Ca atare, noul angajat trebuie să fie primit într-un mod politicos, cu căldură, însuflându-i-se de la început sentimentul de utilitate profesională.

Principalele metode de integrare profesională sunt:

- integrarea direct pe post;
- îndrumarea de către un tutore;
- încredințarea unei misiuni.

Integrarea direct pe post. Integrarea direct pe post prezintă avantajul că oferă noului angajat o anumită siguranță. Dezavantajul îl constituie lipsa de experiență care creează unor persoane mari dificultăți de adaptare. Pentru integrarea direct pe post, noul angajat trebuie să aibă abilitatea de a învăța din mers și de a găsi acele mijloace de a fi acceptat de către subalterni sau colaboratori. Pentru aceasta, trebuie respectate următoarele reguli:

- ascultă și învață de la cei din jur;
- fii drăguț, în mod egal, cu toată lumea;
- nu te pripă să faci aprecieri despre cei cu care vii în contact;
- caută să-ți cunoști colaboratorii și subalternii și în situații neoficiale;
- nu pune întrebări cu caracter personal despre persoanele din grupul de muncă sau despre clienți;
- vorbește sincer cu persoana care te supără și spune-i direct și exact de ce ești nemulțumit;
- dacă este cazul, roagă colegii să-ți spună de ce nu ești agreat sau care este problema care-i deranjează;
- nu te aștepta ca oamenii să-ți citească gândurile, iar dacă te nemulțumește ceva, spune care este motivul;
- rezolvă-ți micile neazuri fără a stârni furtună.

Îndrumarea de către un tutore. Prin această metodă de integrare profesională, noul angajat este dat în îndrumare unei persoane cu experiență în domeniu, care-l ajută să se acomodeze mai ușor și mai repede la noul loc de muncă. Avantajul metodei constă în faptul că responsabilitatea diferitelor acțiuni îi revine tutorelui, noul angajat nefiind sub presiunea responsabilității, dar având posibilitatea de a învăța de la tutore și de a acumula astfel experiență.

Încredințarea unei misiuni. Prin această metodă de integrare profesională se urmărește ca noul angajat să i se încredințeze o misiune de dificultate medie (sau ușoară), de preferat cu caracter practic. Avantajul metodei constă în faptul că noul angajat învață „din mers” ce presupune activitatea de consultanță agricolă, iar superiorul său îl poate cunoaște mai bine, îl poate observa cum lucrează, descoperindu-i atât calitățile, cât și defectele.

Capitolul V

SISTEMUL INFORMAȚIONAL ÎN PROCESUL DE CONSULTANȚĂ AGRICOLĂ

5.1. Conceptul de sistem informațional

Activitatea de consultanță agricolă se bazează pe un schimb permanent de informații între consultantul agricol și fermieri, precum și pe un proces continuu de preluare a informațiilor de către consultantul agricol din mediul în care își desfășoară activitatea. Ca atare, informațiile constituie elementele esențiale ale activității de consultanță agricolă, acestea fiind parte componentă a unui sistem informațional.

Prin sistemul informațional în consultanța agricolă se înțelege ansamblul datelor, informațiilor, circuitelor și fluxurilor informaționale.

La nivelul sistemului informațional, o importanță deosebită o au mijloacele, metodele și tehnicile de prelucrare a datelor.

Cu ajutorul sistemului informațional, consultantul agricol ia cunoștință de realitatea în care-și desfășoară activitatea, pe de o parte, iar pe de altă parte transmite informațiile, sfaturile sau soluțiile către fermieri. Prin intermediul sistemului informațional, consultantul agricol își atinge scopurile și obiectivele propuse.

5.2. Componentele sistemului informațional

Componentele sistemului informațional sunt următoarele:

- datele;
- informațiile;
- circuitele informaționale;
- fluxurile informaționale.

Datele reprezintă o descriere sub formă cifrică a unui fenomen, proces, eveniment sau a unei acțiuni.

Datele reprezintă, de fapt, o descriere cantitativă a unui fenomen, proces, eveniment sau a unei acțiuni, fără a preciza contextul în care aceste elemente sunt luate în considerare (de exemplu, temperatura este de 8°C, precipitațiile căzute însumează 25 mm, conținutul de humus din sol este de 3,5 %, pH-ul solului are valoarea de 6,7 etc.).

Informațiile reprezintă date care aduc un spor de cunoaștere, care prezintă elemente noi. Informațiile sunt date care servesc la luarea unei decizii și la inițierea unei acțiuni.

Informațiile constituie elementul fundamental al sistemului informațional, pe baza lor realizându-se, în mare parte, activitatea de consultanță agricolă.

O informație se poate considera ca atare dacă este utilă cuiva pentru a se informa sau pentru a lua o decizie.

Informațiile pot fi generate:

- de către om, care la rândul său reprezintă un receptor al informațiilor anterioare, iar prin prelucrarea și analiza acestora generează, ca rezultat al procesului de gândire și creație, alte informații;
- de mijloacele tehnice utilizate de către om (instrumentele de măsură, modelele matematice de simulare, computerul etc.);
- de mediul natural înconjurător.

În procesul de consultanță agricolă, atât consultantul, cât și fermierul, reprezintă surse de informații, aceștia având obligația morală de a-și furniza reciproc datele pe care le dețin.

Informația, ca element al cunoașterii, se caracterizează prin:

- *acuratețe*, care se referă la reflectarea exactă a realității, atât din punct de vedere cantitativ, cât și calitativ;
- *consistență*, care se referă la faptul că informația trebuie să fie suficient de cuprinzătoare astfel încât să fie utilă (o informație incompletă își pierde din utilitate);
- *utilitate*, care se referă la posibilitatea informației de a fi folosită;
- *eficiență*, care reprezintă însușirea informației de a asigura producerea unui efect;
- *oportunitate*, care constituie acea calitate a informației de a fi accesibilă în momentul în care este solicitată sau când este nevoie de aceasta;
- *veridicitate*, care se referă la credibilitatea informației și posibilitatea verificării acesteia.

Clasificarea informațiilor se poate face după mai multe criterii, și anume (tabelul 1):

- după modul de exprimare: orale, scrise, audio-vizuale;
- după gradul de prelucrare: primare (de bază), intermediare, finale;
- după proveniență: exogene, endogene;
- după conținut: tehnice și tehnologice, biologice, climatice și de sol, economice, sociale, juridice.

Tabelul 1

Tipologia informațiilor
(Brezuleanu și colab., 2001)

Nr. crt.	Criteriu de clasificare	Categorii de informații	Caracteristici principale
1	Mod de exprimare	Orale	<ul style="list-style-type: none"> - sunt expuse prin viu grai; - nu implică investiții importante în mijloace de prelucrare a informațiilor; - se poate realiza nuanțarea lor prin explicații suplimentare; - prezintă o viteză de circulație mare; - nu sunt controlabile (constituie un dezavantaj); - lasă loc la interpretări (constituie un dezavantaj); - nu pot fi stocate (constituie un dezavantaj).
		Scrise	<ul style="list-style-type: none"> - sunt consemnate (pe hârtie sau în format electronic); - pot fi păstrate nealterate timp îndelungat; - implică cheltuieli moderate; - consemnarea lor necesită un timp apreciabil.
		Audio-vizuale	<ul style="list-style-type: none"> - se adresează concomitent văzului și auzului; - nu implică prezența interlocutorului în momentul transmiterii; - este nevoie de aparatură specifică (exemplu: computer); - au o viteză mare de circulație; - capacitatea de sugestie și nuanțare este foarte ridicată; - pot fi consemnate integral și rapid; - pot fi stocate; - sunt relativ costisitoare; - au o mare eficacitate în activitatea de consultanță.
2	Grad de prelucrare	Primare	<ul style="list-style-type: none"> - nu au suferit anterior un proces de prelucrare informațională; - au caracter analitic; - au un pronunțat caracter informativ; - gradul de răspândire a acestora este mai mare la nivelul executanților.
		Intermediare	<ul style="list-style-type: none"> - se află în diferite faze de prelucrare informațională; - sunt mai răspândite la nivelurile intermediare de conducere.
		Finale	<ul style="list-style-type: none"> - au un pronunțat caracter sintetic; - gradul de complexitate este ridicat; - au suferit etape succesive de prelucrare; - au un puternic caracter decizional; - se adresează atât consultanților, cât și fermierilor.
3	Proveniență	Exogene	<ul style="list-style-type: none"> - provin din afara serviciului de consultanță; - sunt alcătuite preponderent din instrucțiuni, acte normative, rezultate ale activității de cercetare etc.; - majoritatea au caracter imperativ sau de recomandare.
		Endogene	<ul style="list-style-type: none"> - sunt generate în interiorul serviciului de consultanță; - au un caracter eterogen determinat de varietatea activităților de consultanță.

Circuitele informaționale reprezintă traiectoria pe care o parcurge o informație sau un grup de informații între generatorul de informații și cel care le recepționează (beneficiarul informațiilor).

Circuitele informaționale pot avea anumite trasee, iar acestea, la rândul lor, pot avea lungimi diferite. Cu cât traseele sunt mai lungi, cu atât sistemul informațional funcționează mai puțin eficient și este mai costisitor.

De asemenea, un circuit informațional este caracterizat printr-un anumit interval de timp necesar pentru ca informația să-l parcurgă.

Fluxurile informaționale reprezintă ansamblul informațiilor care se transmit de la generatorul de informații către receptorul de informații (beneficiarul informațiilor).

În activitatea de consultanță agricolă, fluxurile informaționale pot avea două direcții de circulație, și anume:

- pe verticală;
- pe orizontală.

Fluxurile informaționale pe verticală se stabilesc între consultant și fermieri sau invers, în funcție de rolul pe care-l are fiecare în generarea și receptarea informațiilor. În acest caz, fluxurile informaționale au atât un caracter ascendent, cât și descendent. Astfel, fermierul îi furnizează consultantului informațiile necesare pentru diagnosticarea unei anumite probleme, iar consultantul îi furnizează fermierului informațiile necesare pentru rezolvarea problemei cu care acesta se confruntă.

Fluxurile informaționale pe orizontală se stabilesc între partenerii aflați la același nivel ierarhic sau profesional (de exemplu, informațiile care circulă între consultanți sau între fermieri).

După frecvență (ciclicitatea de transmitere a informației), fluxurile informaționale pot fi:

- periodice;
- ocazionale.

Fluxurile informaționale periodice se repetă la anumite intervale de timp (de exemplu, la sfârșitul zilei, săptămânii, lunii sau anului).

Fluxurile informaționale ocazionale au o frecvență aleatorie, depinzând de accesibilitatea informației și necesitățile de moment ale uneia dintre cele două părți (consultant sau fermier).

5.3. Prelucrarea datelor

Faza de culegere a datelor cuprinde două activități fundamentale, și anume:

- observarea mediului care generează datele, fie cu ajutorul organelor de simț (văz, în special), fie cu ajutorul diferitelor echipamente;

- înregistrarea datelor, care se realizează prin înscrierea lor în documente-sursă sau prin captarea lor cu ajutorul unor echipamente speciale.

Datele trebuie înregistrate și stocate pe diferite suporturi. Suporturile informaționale constituie acele mijloace sau materiale necesare pentru înregistrarea datelor. Acestea se caracterizează printr-o diversitate mare, fiind constituite din registre, hărți, fișiere, casete video, CD-ROM-uri (Compact Disc Read-Only Memory), CD-RW-uri (Compact Disc ReWritable), DVD-uri (inițial Digital Video Disk, în prezent Digital Versatile Disk), hard disk-uri (HDD - Hard Disk Drive), stick-uri de memorie etc.

După înregistrare, datele sunt pregătite printr-un număr de operații pentru a se facilita prelucrarea lor ulterioară. Operațiile de pregătire a datelor pentru prelucrare sunt:

- *clasificarea*, în vederea ușurării prelucrării ulterioare a datelor;
- *gruparea* (sortarea), operație care permite prelucrarea datelor în grup;
- *verificarea*, prin care se realizează controlul corectitudinii datelor (se urmărește identificarea unor greșeli de transcriere sau înregistrare);
- *transcrierea* datelor dintr-o formă în alta, astfel încât să se permită utilizarea calculatoarelor electronice în prelucrarea datelor.

Prelucrarea datelor se poate realiza prin:

- *Calculații*, care cuprind diferite metode matematice de prelucrare a datelor. Între diferitele calculații, calculele statistice au un rol deosebit, prin acestea punându-se în evidență valorile cu abateri mari față de medie, anumite corelații între diferite tipuri de date, existența unor erori semnificative etc.
- *Comparații*, baza de comparație putând fi reprezentată de situațiile din perioadele precedente, diverse normative (de consum, de timp, de calitate), situația prognozată sau cea dorită etc. Formele de comparații pot fi:
 - *comparații în spațiu*, de exemplu, compararea datelor obținute la nivelul unei ferme cu cele de la nivelul altor ferme sau compararea datelor obținute într-o parcelă cu cele obținute în alte parcele, situație în care datele trebuie să se refere la aceeași perioadă de timp și aceleași condiții naturale, tehnologice, economice etc.;
 - *comparații în timp*, de exemplu, compararea datelor obținute în perioada analizată cu cele obținute în perioada precedentă sau cu cele prevăzute a se obține în perioadele următoare;
 - *comparații mixte*, respectiv comparațiile care se fac atât în spațiu, cât și în timp.
- *Sintetizare*, prin care sunt reținute datele esențiale, specifice scopului propus, respectiv obiectivului urmărit.

5.4. Surse și metode de obținere a informațiilor

Sursele și metodele de obținere a informațiilor reprezintă unul dintre principalele instrumente pe care consultantul le utilizează în activitatea sa.

În toate etapele procesului de consultanță, informația este indispensabilă, consultantul având sarcina de identificare a surselor de informații, precum și a metodelor de obținere a acestora.

Sursele de obținere a informațiilor se pot grupa astfel:

- surse informaționale directe;
- surse informaționale indirecte.

Sursele informaționale directe sunt reprezentate de observațiile, determinările și înregistrările directe asupra evenimentelor și proceselor agricole.

Sursele informaționale indirecte sunt reprezentate de înregistrările sub diferite forme a informațiilor. Principalele surse informaționale indirecte sunt:

- *Evidențele* – statistice, contabile etc. –, care reprezintă informații înregistrate sub diferite forme și cuprind documente (dosare, registre, situații, rapoarte, publicații, anuare etc.), fișiere informatice, înregistrări video, microfilme, imagini etc. În agricultură, evidențele se referă la parametri climatici, compoziția chimică a solurilor, structura culturilor, nivelul producțiilor, costurile de producție etc.
- *Memoria oamenilor*, care reprezintă o sursă importantă de informații ce cuprinde fapte, experiențe, opinii, convingeri, impresii sau reflecții ale oamenilor pe care consultantul le poate utiliza în diferite situații.

Metodele de obținere a informațiilor cele mai importante sunt:

- extragerea din datele înregistrate;
- înregistrările cu caracter special;
- observația directă;
- rapoartele speciale;
- ancheta;
- sondajul de opinie;
- interviul;
- brainstormingul;
- estimările.

Extragerea din datele înregistrate reprezintă una dintre cele mai utilizate metode de obținere a informațiilor. Această metodă de obținere a informațiilor prezintă avantajul că este ieftină (din punct de vedere al consumului de timp), iar efortul de obținere a informațiilor este relativ mic.

Multe dintre înregistrări, deși au un caracter oficial, nu reflectă întotdeauna realitatea, din motive ce țin de înregistrator, respectiv de interesele pe care le are la un moment dat, din lipsă de onestitate sau pur și simplu din comoditate. Astfel, starea unei culturi sau a unui animal,

respectiv nivelul producției poate fi influențat de unele tratamente greșite care nu se evidențiază la înregistrarea datelor, acoperirea unor pierderi se poate realiza prin supraînregistrări față de realitate, înregistrarea datelor se poate face fără a le confrunța cu realitatea, din comoditate.

Pentru consultantul agricol este foarte important, în astfel de situații, să manifeste discernământ și abilitate în selectarea acelor date care să prezinte un grad ridicat de veridicitate.

Înregistrările cu caracter special sunt necesare atunci când este nevoie de un set de informații care nu se găsesc în evidențe oficiale sau dacă acestea există nu mai sunt de actualitate sau nu sunt sigure. Înregistrările speciale necesare pot fi efectuate direct de către consultant sau de către alte persoane desemnate și pregătite de către acesta.

Observația directă prezintă o importanță deosebită pentru obținerea informațiilor necesare activității de consultanță. Se apelează la observația directă, în special în situația unor informații necuantificabile, care nu sunt sau nu pot fi înregistrate în evidențe. Metoda este deosebit de utilă, mai ales atunci când este vorba despre:

- reacția plantelor de cultură sau a animalelor la anumite tratamente profilactice sau curative sau la acțiunea unor factori de mediu;
- investigațiile privind atitudinea, comportamentul și reacțiile fermierilor;
- atitudinea fermierilor față de ideile inovatoare sau de schimbare etc.

Observația directă poate fi efectuată direct de către consultant sau de către alte persoane, aceasta putând fi de mare ajutor în obținerea de informații.

În multe situații, observația directă poate crea o atitudine de neîncredere, uneori chiar de teamă sau de agresivitate, mai ales atunci când nu este înțeleasă de către persoanele cu care consultantul vine în contact. În această situație, consultantul trebuie să explice motivele acțiunilor sale.

Rapoartele speciale se realizează, de regulă, de către fermieri la sugestia consultantului. De obicei, aceste rapoarte se elaborează pe baza unei structuri stabilite în prealabil de către consultant. Aceste rapoarte vizează, de exemplu, înregistrarea intervențiilor tehnologice, modul de comportare a unor soiuri/hibrizi în condițiile concrete ale fermei, modul de valorificare a recoltei etc.

Ancheta este o metodă de studiu și de obținere a informațiilor prin care consultantul intră într-o relație de comunicare directă, prin limbaj, cu fermierii.

Caracteristicile anchetei sunt următoarele:

- se bazează pe comunicare, care este puternic asimetrică;
- are un caracter standardizat, respectiv numărul, ordinea, formularea întrebărilor și persoanele cărora se adresează aceste întrebări sunt foarte clar stabilite de la început;

- utilizează chestionarul ca instrument de obținere a informațiilor;
- trebuie să fie satisfăcută cerința de reprezentativitate (individul anchetat este cel mediu), eșantioanele fiind mari;
- urmărește colectarea de informații simple (ancheta este o metodă extensivă de obținere a informațiilor).

În funcție de modul de transmitere a informațiilor de la persoanele chestionate (fermieri) la cercetător (consultant), ancheta poate fi:

- Directă (orală), și anume:
 - la fermă;
 - la domiciliul fermierului;
 - pe stradă;
 - la diferite evenimente agricole;
 - prin telefon.
- Indirectă (în scris sau prin autocompletarea chestionarului), și anume:
 - prin înmânarea chestionarului, care poate fi completat pe loc sau mai târziu, după care este returnat;
 - prin înmânarea chestionarelor unui număr mare de fermieri cu ocazia unui eveniment agricol, urmând ca acestea să fie returnate completate în timpul sau la sfârșitul evenimentului respectiv;
 - prin poștă, urmând ca după completare, chestionarul să fie transmis consultantului.

Avantajele anchetei directe sunt următoarele:

- pot fi folosite chestionare relativ lungi;
- calitatea înregistrărilor este bună;
- este mai puțin afectată de fenomenul de non-răspuns.

Avantajele anchetei indirecte sunt următoarele:

- costurile sunt mult mai mici comparativ cu ancheta directă;
- se înlătură potențiala influență perturbatoare a consultantului;
- se asigură anonimatul;
- fermierul care completează chestionarul are suficient timp de gândire pentru formularea răspunsurilor;
- permite o dispersie teritorială mai mare a fermierilor.

Deși ancheta indirectă are o serie de avantaje importante, totuși, aceasta presupune și o serie de dezavantaje, care trebuie avute în vedere, și anume:

- nu există certitudinea că fermierul este cel care răspunde la chestionar (cu excepția cazului când chestionarul se completează sub supravegherea consultantului);
- se pierde spontaneitatea răspunsurilor;
- fermierii pot „confeționa” răspunsuri în conformitate cu ceea ce cred că se așteaptă de la ei;

- ancheta indirectă generează un procent mare de non-răspunsuri, comparativ cu ancheta directă;
- se pierde o cantitate mare de informații la întrebările deschise, datorită faptului că oamenii, în general, au abilități mai scăzute de a răspunde în scris decât sub formă orală;
- există teama de a răspunde în scris;
- chestionarele trebuie să fie foarte bine construite, cu întrebări ce vizează probleme simple și care sunt formulate pe înțelesul fermierilor;
- nu există posibilitatea de a elimina ambiguitatea, imprecizia, inconsistența sau incompletitudinea unor răspunsuri.

Construcția chestionarelor trebuie să înceapă cu specificarea foarte clară și detaliată a problemei de cercetat, precum și cu precizarea metodologiei de completare a lor.

Pentru stabilirea formei și a conținutului chestionarului, consultantul trebuie să cunoască exact informațiile de care are nevoie și modalitățile de folosire a lor.

Clasificarea întrebărilor din cadrul chestionarului:

- ❖ După conținutul lor, întrebările pot fi:
 - *întrebări factuale*, la care informația privește elementele de comportament ale fermierilor și ale celor din jurul lor sau situații ce caracterizează viața fermierilor sau a comunităților din care aceștia fac parte (de exemplu: „ce produse fungicide folosiți pentru combaterea bolilor la cultura grâului”);
 - *întrebări de opinie*, care vizează aspecte ce țin de universul interior al fermierului, cum ar fi părerile, atitudinile, credințele, așteptările, evaluările, atașamentul față de valori, explicațiile fenomenelor din jurul său, justificările și motivația acțiunilor;
 - *întrebări de cunoștințe*, care evidențiază preocupările profesionale ale fermierilor și interesul lor profesional.
- ❖ După forma de înregistrare a răspunsurilor, întrebările pot fi:
 - *întrebări închise*, care oferă fermierului variante de răspuns prefabricate, acesta trebuind doar să o aleagă pe cea care se potrivește situației sau opiniei sale, ca de exemplu:
 - Sunteți cultivator de rapiță?
 - Da
 - Nu
 - *întrebări semideschise* (semiînchise sau mixte), la care variantele de răspuns prefabricate nu epuizează întreaga gamă de posibilități de a răspunde, fapt care conduce la încheierea seriei de variante cu una de genul: „altceva („altă situație”, „alt caz” etc.), și anume”, ca de exemplu;

- Care sunt plantele de cultură pe care le cultivați în ferma dumneavoastră?
 - Grâu
 - Porumb
 - Floarea-soarelui
 - Rapiță
 - Altele, și anume
- *întrebări deschise*, la care după textul propriu-zis al întrebării apare un spațiu liber în care consultantul sau fermierul (când este vorba de autocompletare) notează răspunsul, ca de exemplu:
 - Precizați care sunt tipurile de îngrășăminte (produse comerciale) pe care le utilizați în cadrul fermei dvs.:
.....
.....

Întrebările închise (care sunt cele mai des utilizate) prezintă o serie de avantaje și dezavantaje, dintre care pot fi menționate următoarele:

- Avantaje ale întrebărilor închise:
 - rapiditate și ușurință în completarea chestionarului și în prelucrarea rezultatelor;
 - uniformitate în înțelegerea întrebării și în completarea răspunsurilor;
 - facilitează găsirea răspunsului potrivit.
- Dezavantaje ale întrebărilor închise:
 - limitează opțiunile fermierilor la variantele precizate în cadrul chestionarului;
 - induce o anumită ordine, de preferință prin ordinea în care sunt înscrise variantele în cadrul chestionarului.

De asemenea, întrebările deschise prezintă o serie de avantaje și dezavantaje, dintre care pot fi menționate următoarele:

- Avantaje ale întrebărilor deschise:
 - nu sugerează răspunsuri;
 - răspunsurile la întrebările deschise indică nivelul cunoașterii fermierului cu privire la problematica abordată;
 - indică elementele cărora fermierul le acordă o importanță mai mare.
- Dezavantaje ale întrebărilor deschise:
 - necesită un timp mai mare de completare a chestionarului;
 - au o rată de non-răspuns mai mare decât în cazul întrebărilor închise;
 - sunt mai dificil de analizat.

Întrebările din cadrul chestionarului trebuie să fie precise și cât mai simple.

Este de preferat ca la întrebări să se răspundă concis cu „da” sau „nu”, să se bifeze o „căsuță” sau să se scrie o cifră.

Întrebările din chestionar, ca și răspunsurile, trebuie să aibă o succesiune logică. De asemenea, trebuie avut în vedere faptul că un anumit răspuns poate să constituie un suport informațional pentru întrebările ulterioare.

Sondajul de opinie este o anchetă efectuată pe probleme de mare interes public care urmărește, în principal, să surprindă opiniile (părerile, atitudinile, evaluările etc.) fermierilor în legătură cu acestea.

Caracteristicile sondajului de opinie:

- sondajul de opinie este o anchetă ce vizează aspectul opinional, subiectiv al fermierilor, prin care se urmărește să se evidențieze ceea ce „cred”, „gândesc”, „simt”, „apreciază”, „intenționează să facă” aceștia;
- vizează problemele ce suscită un larg interes public;
- se realizează într-un timp scurt, cu chestionare simple și clar structurate.

Interviul reprezintă modalitatea de a obține informații de la alte persoane prin întrebări și răspunsuri în cadrul unei convorbiri.

Caracteristicile interviurilor sunt următoarele:

- în cadrul interviului este anchetat individul atipic, deosebit, care este un lider formal sau informal, este un specialist recunoscut, deține o poziție privilegiată sau a avut parte de o experiență profesională sau de viață neobișnuită;
- în cadrul interviului este anchetat un număr mic de persoane;
- interviul se poate desfășura pe baza unui ghid de interviu (interviu structurat) sau fără un instrument de lucru dinainte stabilit (interviu nestructurat);
- desfășurarea interviului depinde de modalitatea concretă de interacțiune dintre cei aflați față în față, de felul cum răspunde și de ceea ce răspunde subiectul;
- prin interviu se încearcă sondarea în profunzime a universului spiritual al individului;
- interviul izează prin excelență de tehnici orale, de preferință față în față (mai rar și mai greu prin telefon).

Clasificarea interviurilor:

- ◆ După modul de realizare a convorbirii, interviul poate fi:
 - față în față;
 - la telefon.
- ◆ După gradul de libertate în formularea întrebărilor în cadrul convorbirii, interviul poate fi:
 - structurat;
 - semistrukturat;
 - nestructurat.

- ◆ După numărul de participanți la interviu, acesta poate fi:
 - individual;
 - de grup.

Pe parcursul derulării interviului pot apărea elemente noi, care pot schimba structura acestuia.

Când consultantul utilizează interviul ca metodă de obținere a informațiilor, acesta trebuie să cunoască:

- *tipul de informații* pe care dorește să le obțină pe parcursul interviului, urmărindu-se în special acele informații care nu sunt înregistrate în documente oficiale sau care nu mai sunt de actualitate;
- *interlocutorii* (persoanele interviuate), care trebuie să cunoască foarte bine domeniul la care se referă interviul și să fie recunoscuți și apreciați în domeniul respectiv;
- *momentul și durata interviului*, elemente care trebuie alese cu atenție astfel încât persoanele interviuate să aibă capacitatea maximă de a susține interviul, să aibă dispoziția necesară, să fie odihnite și relaxate;
- *locul de desfășurare* trebuie stabilit de comun acord între cele două părți (de obicei, cel care solicită interviul se deplasează la locul ales de interviuat);
- *atmosfera în care se realizează interviul* trebuie să nu fie inhibantă, să nu existe zgomote și să se evite întreruperile determinate de intervenția altor persoane;
- *modalitățile de înregistrare a răspunsurilor*, care pot fi:
 - luarea de notițe;
 - înregistrare audio;
 - înregistrare video.

Înainte de realizarea interviului, consultantul trebuie să pregătească setul de întrebări pe care poate să le pună la dispoziția interviuatului. Aceste întrebări prestabilite pot fi completate cu întrebări suplimentare.

Întrebările trebuie să aibă un obiectiv precis, și anume să conducă la obținerea informațiilor dorite.

După încheierea interviului, datele obținute sunt verificate și apoi prelucrate pentru a li se da o formă utilă activității de consultanță.

Brainstormingul este o metodă prin care se urmărește obținerea a cât mai multor idei privind modul de rezolvare a unei probleme, în scopul găsirii soluției optime. Acesta a fost conceput de A. Osborn, în anul 1939, și i se mai spune și metoda „asaltului de idei” sau metoda „exploziilor de idei”.

Metoda se bazează pe faptul că pentru orice problemă care trebuie rezolvată, există soluții care se găsesc în stare latentă în mintea oricărei persoane, dar urmare a faptului că, de obicei, contextul nu este

corespunzător pentru prezentarea lor, acestea se pierd de cele mai multe ori. Ca atare, atunci când se utilizează această metodă, se urmărește obținerea unui climat corespunzător pentru exprimarea liberă a ideilor.

În desfășurarea reuniunii de brainstorming trebuie respectate următoarele reguli (Brezuleanu și colab., 2001):

- organizarea ședinței la o oră când participanții sunt odihniți;
- alegerea unui loc plăcut, neînhibant și crearea unei atmosfere destins;
- eliminarea în timpul ședinței a aprecierilor asupra opiniilor celorlalți;
- încurajarea participanților să emită idei noi, oricât de fantezist ar fi conținutul lor;
- înregistrarea corectă a ideilor emise.

În cadrul brainstormingului, se parcurg următoarele etape:

1. *Organizarea cadrului de lucru*, respectiv alegerea și instruirea membrilor grupului și organizarea ședinței de brainstorming. Se alege un grup de persoane (5 - 12 persoane) în care nu se ține cont de funcții, ci de capacitatea acestora de a emite idei. Grupul poate să fie heterogen din punct de vedere al profilului profesiei și pregătirii, dar trebuie să aibă tangență cu problema pusă în discuție. Ședința de brainstorming se ține dimineața, când membrii grupului sunt odihniți și nu trebuie să dureze mai mult de 45 minute, pentru menținerea spontaneității.
2. *Emiterea de idei pentru găsirea soluțiilor de rezolvare a problemei*. După ce consultantul anunță regulile de desfășurare a brainstormingului și prezintă succint problema pentru care se solicită idei de rezolvare, urmează discuții libere, iar în momentul când este emisă o idee, consultantul o repetă într-o formă concentrată și o înregistrează. Consultantul nu trebuie să-și prezinte ideile proprii pentru a nu inhiba sau influența membrii grupului în emiterea de idei.
3. *Evaluarea și selectarea ideilor*. În această etapă, se realizează inventarierea ideilor, gruparea acestora și selectarea acelor idei ce pot fi utilizate în procesul de consultanță. Pe baza lor, se conturează soluțiile de rezolvare a problemelor.

Dezavantajul brainstormingului constă în faptul că, din cauza duratei scurte de timp, nu pot fi găsite idei bine fundamentate pentru rezolvarea unor probleme complexe, cu un grad ridicat de dificultate.

Estimările se efectuează, de obicei, de către persoanele care cunosc bine aspectele despre care se solicită informații (culturile înființate, atacurile de boli și dăunători, piețele de desfacere etc.). Prin estimări nu sunt obținute informații cu un grad ridicat de precizie, fiind recomandabil ca să se facă verificarea acestora prin comparație cu informațiile sau datele înregistrate într-un alt loc, cu condiții asemănătoare.

Estimările se pot obține de la instituții specializate, cu un grad de competență ridicat, cum ar fi institutele de prognoză, băncile sau chiar persoanele competente care oferă asemenea servicii.

Printre cele mai frecvente estimări cu care lucrează fermierii sunt prognozele meteorologice și agrometeorologice, prognozele fitosanitare, prognozele privind piața de desfacere și prețurile de vânzare etc.

Capitolul VI

ETAPELE PROCESULUI DE CONSULTANȚĂ AGRICOLĂ

În majoritatea cazurilor, procesul de consultanță agricolă parcurge următoarele etape:

1. Inițierea serviciului de consultanță;
2. Stabilirea diagnosticului;
3. Identificarea și alegerea soluțiilor;
4. Implementarea soluțiilor alese;
5. Încheierea serviciului de consultanță.

6.1. Inițierea serviciului de consultanță

Inițierea procesului de consultanță agricolă presupune stabilirea contactului dintre consultant și fermier sau grupul de fermieri. Inițiativa stabilirii contactului revine de cele mai multe ori fermierilor, dar sunt și situații când inițiativa o are consultantul.

În etapa de inițiere a procesului de consultanță este foarte importantă relația de încredere și compatibilitatea între cele două părți, consultantul și fermierul sau grupul de fermieri. Aceste aspecte sunt cu atât mai importante cu cât cele două părți se cunosc mai puțin sau sunt la primele contacte (cele două părți nu au avut contacte anterioare).

Atunci când fermierul nu cunoaște consultantul, acesta poate obține informații despre consultant de la alți fermieri, din mass-media, de pe internet sau din alte surse de informare. Sunt situații când consultantul își prezintă oferta potențialilor beneficiari ai serviciului de consultanță.

În această etapă, consultantul primește informații generale și specifice despre fermieri, problemele cu care aceștia se confruntă și preocupările lor. Consultantul va decide metoda de lucru pe care o va folosi în funcție de caracteristicile problematicii ce face obiectul serviciului de consultanță.

Consultantul va stabili un diagnostic preliminar pe baza informațiilor disponibile la momentul respectiv, scopul fiind acela de a stabili tipul problemei, competențele necesare pentru rezolvarea acesteia (informațiile de care are nevoie, pe care le posedă sau pe care trebuie să le obțină, posibilitatea de a apela la experți etc.), etapele și modul de rezolvare a problemei ș.a. Pe baza diagnosticului inițial se stabilește un plan de acțiune, în cadrul căruia se definesc elemente precum:

- obiectivele urmărite;
- activitățile ce urmează a fi desfășurate;
- datele și documentele necesare din partea fermierului;
- modul de comunicare;
- efectele ce se preconizează a fi obținute;
- durata colaborării etc.

În urma stabilirii acestor elemente, se încheie contractul de consultanță, care trebuie să cuprindă cel puțin următoarele elemente:

- părțile contractante;
- obiectul contractului;
- calendarul de activități;
- costuri și modalități de plată;
- obligații și responsabilități ale părților;
- condiții de revizuire și reziliere a contractului;
- data și semnătura părților.

6.2. Stabilirea diagnosticului

Diagnosticul reprezintă prima etapă a procesului de consultanță propriu-zisă. În această etapă se continuă obținerea de informații începută în etapa de inițiere pentru a se analiza, în detaliu, problema ce face obiectul consultanței.

Obținerea de informații suplimentare se face prin consultarea de diferite înregistrări și prin observarea directă a activității fermierului, în mod deosebit a activităților supuse obiectului consultanței.

În urma aprofundării analizei privind problema cu care se confruntă fermierul se pot identifica și situații în care adevărata problemă este cu totul și cu totul alta față de situația inițială prezentată de fermier.

Informațiile și datele obținute trebuie să permită o analiză în detaliu a problematicii respective, să fie detaliate și relevante. Acestea sunt verificate, prelucrate, analizate și interpretate, iar pe baza lor se descrie problema ce trebuie rezolvată, se identifică cauzele care au generat problema respectivă, respectiv potențialele interacțiuni între diferiții factori care au favorizat apariția problemei, și se stabilește diagnosticul la problema cu care se confruntă fermierul.

Diagnosticul stabilit se aduce la cunoștința beneficiarului serviciului de consultanță (fermierului), de obicei, sub forma unui raport care trebuie să fie clar, concis și într-un limbaj accesibil sau se prezintă verbal. Consultantul trebuie să se asigure că fermierul a înțeles diagnosticul stabilit, cauzele care l-au generat, precum și că acceptă starea de fapt și că este dispus să meargă mai departe.

6.3. Identificarea și alegerea soluțiilor

Corespunzător problemei diagnosticate, se identifică soluțiile posibile de rezolvare a problemei care se prezintă fermierului cu precizarea avantajelor și a dezavantajelor pe care acestea le implică.

Pentru fiecare soluție identificată se precizează și potențialele riscuri, abilitățile necesare pentru implementarea lor, modul de implementare, potențialele investiții impuse de implementarea lor, efectele economice estimate a se obține, precum și orice altă informație relevantă. Dacă este nevoie, în identificarea soluțiilor posibile, consultantul poate face apel la un specialist în domeniu.

Prezentarea soluțiilor fermierului, cu avantajele și dezavantajele aferente, trebuie să se facă la modul clar și într-un limbaj cât mai accesibil fermierului.

Alegerea finală a alternativei de utilizat revine fermierului, care trebuie direcționat către soluția optimă fără niciun fel de presiune.

6.4. Implementarea soluțiilor alese

Soluția aleasă de fermier poate fi implementată cu sprijinul consultantului sau fără ajutorul acestuia.

Atunci când problema și soluția de rezolvare sunt clare și nu se întrevăd eventuale probleme suplimentare, atunci când fermierul are capacitatea de implementare a soluției fără să fie asistat de consultant, sau atunci când asistarea consultantului determină un efort financiar prea mare pentru fermier, acesta va implementa singur soluția identificată.

Implicarea consultantului în etapa de implementare poate fi benefică fermierului pentru stabilirea unor eventuale corecții și o mai bună adaptare a soluției la contextul fermierului. Implicarea consultantului vizează problemele mai importante ale implementării soluției, restul activităților fiind desfășurate de către fermier. Implicarea consultantului se poate face pe toată durata de implementare sau numai la solicitarea fermierului.

În perioada implementării soluției de rezolvare a problemei este important ca, în mod regulat, să se facă o evaluare a stadiului implementării soluției, acordându-se o atenție deosebită eventualelor aspecte neprevăzute, mai ales atunci când acestea impun modificări ale programului și ale metodei de implementare.

6.5. Încheierea serviciului de consultanță

Procesul de consultanță se încheie odată cu atingerea obiectivelor propuse. Misiunea consultantului se poate încheia după etapa de stabilire a diagnosticului, după alegerea soluției de rezolvare a problemei sau după implementare, în funcție de cum s-a stabilit inițial împreună cu fermierul. La încheierea serviciului de consultanță este oportună efectuarea unei evaluări generale cu privire la procesul de consultanță.

Capitolul VII

METODE DE LUCRU ÎN CONSULTANȚA AGRICOLĂ

7.1. Aspecte cu caracter general

Utilizarea corespunzătoare a diferitelor metode de lucru de către consultant presupune o bună cunoaștere teoretică a acestora, asociată cu o experiență practică adecvată. Fiecare metodă de lucru presupune o serie de caracteristici (tabelul 2), care trebuie bine cunoscute, astfel încât consultantul să utilizeze cea mai adecvată metodă de lucru cu fermierii. Alegerea unei metode sau a alteia depinde de o serie de factori, cum ar fi problemele care trebuie abordate, organizarea locală a fermierilor, resursele pe care consultantul le are la dispoziție etc. Ca mod de lucru, un consultant este de dorit să combine diferite metode de consultanță.

Tabelul 2

Comparație a diferitelor metode de lucru în consultanță (Van den Ban și Hawkins, 1996)

Caracteristică	Discuție individuală	Discuție de grup	Demonstrații	Consultanță prin mass-media
Conștientizare a inovațiilor	x	0	xx	xxx
Conștientizare a problemelor	x	xxx	xx	0
Transfer de cunoștințe	xx	x	xx	xxx
Schimbare a comportamentului	0	xxx	xx	0
Utilizare a cunoștințelor altor fermieri	0	xxx	x	0
Activare a procesului de învățare	0	xxx	x	0
Ajustare la problemele fermierilor	0	xx	x	0
Nivel de abstracție	xx	x	0	xxx
Cost per fermier	x	xx	x	0

0 = pretabilitate minimă; xxx = pretabilitate maximă

După numărul de beneficiari ai serviciului de consultanță, metodele de lucru se împart în:

- metode specifice consultanței individuale;
- metode specifice consultanței de grup;
- metode specifice consultanței de masă.

7.2. Consultanța individuală

7.2.1. Aspecte generale privind consultanța individuală

Consultanța individuală reprezintă forma cea mai intensivă de comunicare în cadrul serviciului de consultanță. Aceasta se bazează, de fapt, pe o discuție dintre consultant și beneficiarul serviciului de consultanță (fermierul). Tucidide (460 - 398 î.Hr.), om politic și istoric atenian, spunea despre discuții faptul că *„nu socotim că discuțiile sunt o pagubă pentru fapte, ci lipsa de lămurire prin discuție, făcută mai înainte de a porni la îndeplinirea a ceea ce trebuie”*, ceea ce ne arată importanța discuțiilor de consultanță pentru îndeplinirea a ceea ce trebuie făcut.

Prin consultanța individuală se urmărește atingerea următoarelor obiective:

- rezolvarea unor probleme ale fermierilor;
- sprijinirea fermierilor pentru atingerea anumitor obiective specifice;
- ajutarea fermierilor în luarea deciziilor;
- ajutarea fermierilor pentru a ieși din situații neprevăzute;
- transmiterea de informații către fermieri;
- obținerea de informații specifice de la fermieri pentru a-i putea ajuta în procesul de consultanță;
- ajutarea fermierilor în elaborarea de proiecte.

Discuțiile individuale de consultanță sunt diferite de discuțiile obișnuite, aceasta datorându-se în primul rând faptului că beneficiarul serviciului de consultanță (fermierul), problemele, preocupările și obiectivele acestuia constituie baza și punctul de plecare a discuției de consultanță. O discuție de consultanță este mult mai mult decât simpla transmitere de informații; aceasta presupune ajutarea fermierilor, conștientizarea lor, învățarea acestora, convingerea, motivarea și determinarea lor pentru a face ceva (a desfășura o activitate, a produce o schimbare etc.).

Discuțiile individuale de consultanță necesită din partea consultantului abilități foarte bune de comunicare și experiență în contactele personale. Pentru reușita acțiunii de consultanță, în timpul discuției individuale, consultantul trebuie să fie interesat de problemele și situația fermierului, să fie răbdător și tolerant.

Discuțiile individuale de consultanță presupun o clarificare a problemei cu care se confruntă fermierul și a cauzelor care o generează. Acest lucru trebuie făcut ținând cont de faptul că problema cu care se confruntă este percepută într-un mod subiectiv de către fermier, deși reprezintă realitatea obiectivă în care acesta se găsește. Discuția de consultanță trebuie astfel condusă încât fermierul să ajungă el însuși la înțelegerea corectă a problemei cu care se confruntă și a cauzelor care au generat-o. De asemenea, ca urmare a discuțiilor individuale de consultanță, fermierul trebuie să conștientizeze soluțiile posibile de rezolvare a problemei cu care se confruntă, să identifice soluția optimă corespunzătoare contextului în care acesta se găsește și să o accepte pentru a fi implementată.

În cadrul discuției individuale de consultanță, nu se recomandă în nici un caz constrângerea fermierului, în sensul acceptării soluției recomandate de către consultant. Consultantul nu trebuie să fie tentat să impună soluții fermierului, chiar dacă se află într-o poziție în care ar putea face acest lucru, date fiind cunoștințele sale de specialitate și puterea sa de înțelegere, de exprimare și de convingere. De asemenea, soluțiile trebuie furnizate fermierului atunci când acesta este pregătit să le primească, după ce acesta și-a clarificat și a înțeles problema cu care se confruntă și care au fost cauzele ce au generat manifestarea acesteia.

Urmare a problemelor cu care se confruntă, fermierii au o încredere limitată în forțele lor și sunt foarte sensibili la remarcile și reacția consultantului. Ca atare, critica, mai ales atunci când este nemotivată, dezaprobarea, muștrarea, demonstrarea superiorității determină reacții defensive ale fermierilor, lucru care trebuie evitat de către consultant. Consultantul trebuie să dea dovadă de interes și de respect față de partenerul de discuție, stimulându-l astfel să-și folosească toate resursele interne pentru depășirea problemelor cu care se confruntă.

Discuțiile individuale de consultanță constituie una dintre metodele cele mai importante de consultanță. Fermierii preferă discuțiile individuale de consultanță ca metodă de lucru specifică serviciului de consultanță agricolă, de aceea multe centre de consultanță din lume alocă cea mai mare parte din timpul de consultanță acestora.

7.2.2. Avantajele și dezavantajele consultanței individuale

Principalele avantaje ale consultanței individuale sunt:

1. *Consultanța individuală reprezintă o cale eficientă și practică de obținere a informațiilor necesare realizării actului de consultanță.* Pentru a-l putea ajuta pe fermier, consultantul agricol are nevoie de informații cu privire la activitățile pe care acesta le desfășoară și contextul în care se

găsește acesta. Discuțiile individuale de consultanță dau posibilitatea consultantului să cunoască partenerul de discuție (fermierul), să constate starea și situația fermierului (situația culturilor agricole, a animalelor din sectorul zootehnic, a fermei în ansamblul său, situația financiară etc.).

Uneori, consultantul agricol are posibilitatea să observe el însuși starea și situația fermierului, lucru care se realizează prin vizitarea fermelor, ceea ce permite obținerea primelor informații cu privire la problemele ce trebuie rezolvate și la cauzele lor posibile.

Pentru fermieri, consultanța individuală este o cale eficientă și practică de obținere a informațiilor de la consultant, fiind una dintre metodele de lucru cele mai utilizate și apreciate.

2. *Consultanța individuală dă posibilitatea integrării informațiilor consultantului cu cele ale fermierului.* Consultanța individuală îi permite consultantului să îmbine informațiile pe care acesta le deține cu cele pe care le obține de la fermier, ceea ce-i dă posibilitatea unei diagnosticări corecte a situației în care se află fermierul, stabilirea cauzelor și a soluțiilor posibile de rezolvare a problemelor cu care se confruntă fermierul.

3. *În cadrul discuției individuale de consultanță, fermierul are posibilitatea de a vorbi despre subiecte (probleme) pe care nu le-ar aborda în prezența altora.* Discuția individuală de consultanță îi oferă fermierului posibilitatea de a aborda subiecte sau probleme mai delicate ce vizează aspecte personale, emoționale, afective, ce țin de intimitatea profesională a acestuia și nu numai. Aceste aspecte nu ar putea fi discutate în prezența altor persoane sau, dacă acest lucru se întâmplă, îl poate pune pe fermier într-o situație delicată, dificilă, care nu este benefică acțiunii de consultanță.

4. *Consultantul îl poate ajuta pe fermier să-și clarifice nelămuririle și să aleagă soluția optimă din mai multe soluții posibile.* În urma discuției individuale de consultanță, fermierul devine conștient de situația în care se găsește și de rolul său în luarea deciziei finale.

5. *Consultantul poate contribui la creșterea încrederii fermierului în forțele sale proprii.* Acest lucru se realizează prin interesul pe care consultantul îl manifestă față de fermier ca persoană, precum și față de situația, problemele, preocupările, obiectivele și ideile sale.

6. *Consultanța individuală reprezintă o cale eficientă de convingere și motivare a fermierului.* Prin discuțiile individuale de consultanță, fermierul poate fi convins de necesitatea, oportunitatea și importanța efectuării unei schimbări sau luării unei decizii.

Principalele dezavantaje ale consultanței individuale sunt:

1. *Costuri ridicate* cu privire la timpul consumat de consultant și la resursele consumate cu ocazia deplasărilor la fermieri, în fermele acestora, la culturile pe care aceștia le au etc.

2. *Consultantul nu poate veni în contact direct decât cu o parte din grupul potențial de beneficiari ai serviciului de consultanță.* Aceasta depinde de mai mulți factori, printre care tipul și importanța problemelor care trebuie rezolvate, sistemul de transport și distanțele până la ferme, condițiile de mediu etc.

3. *Discuțiile individuale de consultanță constituie rareori o soluție pentru promovarea interesului colectiv.* Uneori, fermierii nu realizează că au aceeași problemă ca și vecinii lor, și de aceea nu cooperează pentru rezolvarea problemei împreună. De asemenea, atunci când unul dintre fermieri își rezolvă o problemă cu ajutorul consultantului, rareori se realizează o diseminare în rândul fermierilor a modului cum trebuie rezolvată problema respectivă, a soluției ce trebuie implementată.

4. *Discuțiile individuale de consultanță sunt inițiate adeseori de către fermieri atunci când aceștia se confruntă deja cu o problemă și, de obicei, atunci când aceasta este într-o fază avansată și a produs deja efecte.* Dacă s-ar apela din timp la consultant, ar fi posibilă găsirea unei soluții mai bune de rezolvare a problemei, chiar de evitare a unor situații deosebite. Uneori, consultantul este acela care inițiază discuțiile individuale de consultanță după ce a constatat o anumită problemă în zona în care își desfășoară activitatea, în timpul unei deplasări în teren sau ca urmare a vizitelor la ferme.

5. *Consultanța individuală depinde de încrederea pe care o are fermierul în consultant.* Fermierul nu va cere niciodată ajutorul sau nu va furniza informații despre el însuși dacă nu are încredere în consultant, ca profesionist în domeniul în care acordă consultanță și ca profesionist în arta de a acorda consultanță. Ca atare, reușita consultanței individuale depinde de încrederea de care se bucură consultantul din partea fermierului.

7.2.3. Comportamentul comunicării consultantului

În cadrul discuțiilor individuale de consultanță, consultantul trebuie să rezolve anumite probleme împreună cu fermierii. Pentru a face acest lucru, un bun consultant trebuie să aibă o serie de aptitudini individuale de comunicare, acestea constituind așa-numitul „comportament al comunicării”.

În timpul discuțiilor individuale de consultanță, comportamentul comunicării consultantului poate fi pozitiv sau negativ. Un comportament al

comunicării pozitiv trebuie dezvoltat la un consultant, în timp ce unul negativ trebuie evitat.

Exemple de comportament pozitiv de comunicare. Elementele care caracterizează un comportament pozitiv de comunicare la consultant sunt următoarele:

- ascultarea cu atenție a partenerului de discuție;
- concentrarea asupra persoanei;
- tonus pozitiv și încurajarea partenerului de a discuta deschis și liber;
- utilizarea limbajului fermierului și explicarea termenilor de specialitate;
- acceptarea partenerului de discuție ca pe o persoană cu propria sa cunoaștere, personalitate, opinii și probleme;
- urmărirea a ceea ce gândește partenerul de discuție;
- găsirea de alternative pentru soluționarea problemelor;
- reacția la mesaje nonverbale;
- nejudicarea comportamentului fermierului.

Exemple de comportament negativ de comunicare. Elementele ce caracterizează un comportament negativ de comunicare la consultant sunt următoarele:

- provocarea sentimentului de vinovăție (de exemplu, „*am întârziat din cauza ta*”);
- pedeapsa, comanda, presiunea, amenințarea (de exemplu, „*te avertizez ca data viitoare să nu se mai întâmple*”);
- schimbarea subiectului de discuție fără explicație;
- evitarea privirii partenerului atunci când acesta vorbește;
- analiza și evaluarea acțiunilor partenerului de discuție fără a pune întrebări.

7.2.4. Tipuri de discuții individuale de consultanță

Natura discuțiilor individuale de consultanță depinde de gradul în care fermierul este conștient de tipul de problemă cu care se confruntă și de măsura în care informațiile necesare rezolvării problemei sunt disponibile atât din partea consultantului, cât și din partea beneficiarului consultanței (fermierului). Consultantul și fermierul, adeseori, dețin numai o parte din informațiile necesare rezolvării unei anumite probleme specifice, iar în anumite situații, numai consultantul deține aceste informații.

În alegerea unui tip de discuție individuală, consultantul trebuie să țină cont de faptul că efectul discuției individuale de consultanță depinde nu numai de calitatea soluției găsite, dar și de acceptarea acesteia de către fermier. O soluție foarte bună, care este respinsă de fermier, este mai puțin valoroasă decât o soluție mai puțin bună, dar care este acceptată și aplicată

de fermier. Mai mult decât atât, cooperarea consultantului cu fermierul poate duce la obținerea unei soluții mult mai bune decât cea pe care ar emite-o consultantul dacă ar lucra singur, deoarece fiecare dintre parteneri deține informații relevante.

Unii fermieri consideră că trebuie să ia singuri deciziile cu privire la viitorul lor, dar și aceștia au nevoie de ajutorul consultantului, pentru că nu posedă toate informațiile necesare, în mod deosebit cele recente, rezultate din activitățile de cercetare științifică, documentare etc.

Discuțiile individuale de consultanță agricolă pot fi de următoarele tipuri:

- discuție individuală de tip diagnostic-tratament;
- discuție individuală de tip consiliere (sfătuire);
- discuție individuală de tip participativ.

7.2.4.1. Discuția individuală de tip diagnostic-tratament

Discuția individuală de tip diagnostic-tratament este o discuție individuală care este utilizată, de obicei, în medicină. Acest tip de discuție individuală poate fi utilizat atunci când consultantul este convins, ca de altfel și fermierul, că poate și va rezolva problema cu care se confruntă fermierul. În acest caz, trebuie acceptat faptul că fermierul devine dependent de consultant pentru rezolvarea unor probleme de natură tehnică, cum ar fi combaterea unor dăunători, a unor boli, buruieni etc.

Acest tip de discuție individuală se bazează pe punerea unei serii de întrebări al căror sens fermierul nu întotdeauna îl înțelege. Apoi, pe baza răspunsurilor la aceste întrebări, se poate stabili care este problema (se stabilește diagnosticul), precum și cauzele care generează problema cu care se confruntă fermierul și se stabilește soluția de rezolvare a problemei (se stabilește tratamentul).

Consultanții care au o pregătire tehnică, au o înclinație pentru utilizarea acestui tip de discuție individuală.

Acest tip de discuție individuală nu este de dorit în cazul unor probleme ce implică aspecte afective, emoționale sau decizionale la nivelul fermierului. De exemplu, discuția de tip diagnostic-tratament nu se pretează în situația în care subiectul discuției îl consituie mărirea suprafeței fermei, lucru care are o mare importanță pentru toată familia fermierului. În primul rând, raționamentele joacă un rol important în luarea unei astfel de decizii. Apoi, această decizie va avea succes numai dacă fermierul este de acord la nivel emoțional cu această soluție. Este posibil ca fermierul să nu fie mulțumit cu noua situație dacă acesta a decis mărirea fermei numai ca urmare a recomandării sau insistenței consultantului.

7.2.4.2. *Discuția individuală de tip consiliere*

Discuția individuală de tip consiliere (sfătuire) este un tip de discuție individuală care este utilizat în cazul unor probleme ce implică sentimentele și raționamentele fermierului. Consultantul îl poate ajuta pe fermier ținând cont de sentimentele și scara de valori a acestuia, punând toate aceste elemente în balanță.

Soluțiile problemelor în care intervin sentimente, diferite raționamente și investiții care pot fi făcute, necesită informații pe care consultantul trebuie să le obțină de la fermier. Fermierul nu alege întotdeauna clar și rațional cea mai bună soluție din mai multe posibile, motiv pentru care consultantul trebuie să-l ajute pe fermier să-și clarifice sentimentele astfel încât să poată alege soluțiile optime pentru rezolvarea problemelor cu care acesta se confruntă.

Un bine-cunoscut model al consilierii a fost dezvoltat de Carl Rogers (1902 - 1987), psiholog american, pentru scopuri psihoterapeutice. Acesta consideră că oamenii au probleme de natură psihiatrică dacă propria lor imagine nu corespunde cu cea percepută de ceilalți. Aceștia nu pot să asimileze reacțiile celorlalți în propria lor imagine, dar pot fi ajutați prin discuții indirecte, de ordin tehnic.

Consultantul îi arată beneficiarului consultanței (fermierului) că îl înțelege și că acceptă ceea ce el spune prin repetarea a ceea ce a zis fermierul, dar cu propriile lui cuvinte. Această tehnică se numește „*tehnica reflecției*” sau „*tehnica oglindirii*”. Această tehnică îl ajută pe consultant și pentru a vedea dacă l-a înțeles bine pe fermier.

Dacă beneficiarul consultanței (fermierul) este vag sau neclar cu privire la propriile sentimente, consultantul îi poate cere o clarificare, dar urmând linia gândurilor acestuia.

Dacă este o bună relație între consultant și fermier, consultantul îl poate confrunța pe fermier cu diferitele sale declarații care sunt contradictorii.

Consultantul nu trebuie să judece ceea ce fermierul a spus, dar nici nu trebuie să-și asume faptul că știe motivul sentimentelor fermierului.

Semnalele nonverbale, ca și cele verbale, sunt foarte importante pentru derularea discuției. Fermierul va deduce atitudinea consultantului față de el după modul în care acesta îl privește, felul cum acesta stă în timpul discuției, după tonul vocii etc.

Consultantul trebuie să-l facă pe fermier să simtă că este într-adevăr interesat de el și de problemele lui și că nu îl ajută numai pentru că acesta este plătit să facă acest lucru. Sentimentul că este acceptat așa cum este el de către o persoană care este interesată de el și problemele lui poate da fermierului tăria de a accepta sfaturile și soluțiile propuse, precum și

posibilitatea de a-și revizui propria imagine cu privire la situația și starea acestuia. Fermierul va avea mult mai multă încredere în consultant și va fi mult mai probabil să fie de acord cu soluțiile propuse de acesta dacă simte că este acceptat și înțeles.

7.2.4.3. Discuția individuală de tip participativ

Discuția individuală de tip participativ este un tip de discuție individuală în care consultantul și fermierul contribuie împreună la luarea deciziei. Acest tip de discuție individuală este unul din cele mai utilizate.

Se preferă modelul participativ de discuție individuală în care decizia este luată de către fermier, consultantul având rolul de a-l face pe acesta să identifice soluția corectă, să-i înțeleagă avantajele și dezavantajele, să o accepte și să o implementeze. Se pleacă de la ideea că oamenii sunt convinși mai degrabă de lucrurile pe care le descoperă ei înșiși decât de lucrurile spuse de alții. Altfel spus, se pleacă de la ideea că ceea ce auziți veți uita, ceea ce vedeți vă veți aminti, iar ceea ce faceți veți învăța.

Pentru a-și îndeplini rolul său, consultantul trebuie să-și folosească abilitățile de bun comunicator, calitățile ce țin de buna interacțiune interumană, precum și tehnicile și argumentele persuasive.

Prin utilizarea acestui tip de discuție individuală, se combină informațiile consultantului cu cele ale fermierului. De obicei, discuția începe în ideea consilierii pentru formarea unei imagini clare asupra problemei în discuție și a dorințelor (obiectivelor) fermierului, precum și de ce acesta nu și-a îndeplinit aceste dorințe până în prezent. Toate acestea pot duce la o redefinire a problemei.

Fermierul contribuie apoi, în faza următoare, cu informațiile sale factice, consultantul având rolul de a-l stimula și determina să prezinte informațiile relevante pentru subiectul discuției. Aceste informații le permit celor doi parteneri de discuție să identifice soluțiile posibile și ce rezultate se pot obține prin adoptarea fiecăreia dintre acestea. Uneori, poate părea imposibilă atingerea scopurilor propuse prin intermediul unor soluții, așa că soluțiile trebuie adaptate la scopuri, iar scopurile trebuie să fie adaptate la posibilități.

Discuțiile vor fi derulate mai departe în direcția consilierii, atunci când se face alegerea dintre mai multe alternative posibile, în urma unei analize a avantajelor și a dezavantajelor fiecărei soluții identificate.

Tehnicile utilizate în cadrul discuției individuale de tip participativ. În cadrul discuției individuale de tip participativ, consultantul poate utiliza mai multe tehnici, și anume:

- *Punerea de întrebări.* Fermierii pot fi stimulați prin punerea de întrebări, astfel încât aceștia să contribuie cu informații relevante și să-și recunoască golurile în cunoștințele și capacitatea lor de gândire, și ca urmare, să devină mai creativi. Punerea de întrebări în timpul discuției este favorabilă dacă fermierul acceptă premisele consultantului, dacă le consideră ca fiind un real interes din partea consultantului pentru el și situația lui sau dacă le consideră o provocare pentru inteligența lui. Avantajul întrebărilor constă în faptul că discuțiile se derulează mai repede. Rata de progres a discuțiilor va fi încetinită dacă confruntarea cu punctul de vedere al consultantului prin punerea întrebărilor conduce la o rezistență din partea fermierului.
- *Transmiterea de informații și propunerea de modele de soluții.* Fermierii sunt puși în situația de a primi noi informații de la consultant în timpul discuției, dar trebuie avut în vedere faptul că aceștia sunt interesați de aceste informații, ca de altfel de orice propunere venită din partea consultantului, dacă acestea sunt introduse în discuție atunci când ei sunt gata să absoarbă mental informațiile primite. Există riscul ca informațiile să nu fie luate în considerare dacă vor fi introduse în discuție prea devreme, la un moment nepotrivit sau într-o formă necorespunzătoare.
- *Efectuarea de comentarii.* Consultantul poate face o încercare directă de a influența fermierul comentând ceea ce acesta a spus sau chiar performanțele lui ca fermier. Cu cât raționamentele consultantului se bazează mai mult pe fapte, cu atât fermierii vor fi înclinați să le accepte mai repede. Un raționament aprobator întărește opinia existentă, cu atât mai mult cu cât fermierul privește consultantul ca o autoritate profesională. Totuși, reacția fermierului poate fi foarte diferită în situația unui raționament dezaprobat. Cu cât fermierul se simte mai nesigur și mai vulnerabil, cu atât este mai probabil ca un comentariu dezaprobat să determine o reacție de evadare sau de a deveni defensiv, uneori chiar agresiv. Unele persoane cu o personalitate declarativă sau agresivă simt nevoia de a se confrunta direct cu opinia consultantului. În astfel de situații, cel mai bine este să se evite confruntarea chiar de la primul contact, mai ales atunci când consultantul nu-l cunoaște pe fermier. Anumiți fermieri sunt convingeți că spiritele bune sau rele influențează modul în care animalele sau plantele cresc, o idee ridicolă pentru cei mai mulți specialiști din domeniu. Totuși, în situația în care consultantul își exprimă sentimentele, este probabil ca acesta să piardă încrederea fermierului. Este mult mai practică crearea situației în care fermierul descoperă singur, ajutat de consultant, factorii care influențează creșterea plantelor de cultură din ferma sa și care sunt posibilitățile de creștere a producției, precum fertilizarea, corectarea acidității solului, combaterea

bolilor, dăunătorilor și a buruienilor, lucrările solului, folosirea soiurilor și a hibrizilor mai bine adaptați condițiilor specifice de cultură, tratarea seminței folosită la semănat etc.

- *Analiza avantajelor și a dezavantajelor.* Este dificil pentru un consultant și un fermier să aibă o discuție constructivă dacă aceștia au idei opuse despre soluțiile posibile ale unei probleme. Aceasta, adeseori, conduce la o discuție în care fiecare își apără punctele de vedere și cu greu ascultă unul de celălalt. Consultantul trebuie să conducă discuția individuală prin chestionarea fermierului într-o manieră de consiliere, prin punerea de întrebări de genul: „care ar fi avantajele alternativelor ...?”. Fermierul va fi întotdeauna pregătit să discute dezavantajele alternativelor dacă avantajele au fost clarificate.

Efectuarea unei analize a avantajelor și a dezavantajelor dă rezultate bune dacă sunt luate în calcul și avantajele și dezavantajele emoționale, dar consultantul lucrează adeseori cu fermieri care sunt convinși sincer că anumite informații sunt corecte, în timp ce consultantul le consideră incorecte. În această situație, este dificil să faci un fermier să se schimbe. Totuși, consultantul trebuie să se străduiască să obțină această schimbare prin informații relevante pentru a fi sigur că nu se ia o decizie greșită. În plus, fermierii își pot pierde încrederea în consultant dacă află mai târziu că acesta nu a acordat importanță punctului lor incorect de vedere. Consultantul trebuie să facă aceasta creând o situație în care fermierii descoperă ei înșiși punctul lor de vedere greșit.

Fermierii nu își descoperă întotdeauna propriile interpretări incorecte ale lucrurilor, și totuși acceptă ideile venite din partea consultantului. Acest lucru este posibil numai în cazul în care consultantul a creat o puternică încredere în capacitatea și pregătirea sa profesională sau atunci când consultantul a dovedit clar că informațiile lui sunt corecte.

Etapele discuției individuale de consultanță de tip participativ.

Discuțiile individuale de consultanță de tip participativ pot fi structurate în următoarele etape (tabelul 3):

1. *Stabilirea problemei.* În cadrul acestei etape, se realizează aceeași percepție generală a problematicii pusă în discuție, atât de către consultant, cât și de către beneficiarul consultanței (fermierul). Atât consultantul, cât și fermierul, trebuie să se asigure că au perceput corect problema în cauză, respectiv subiectul abordat în cadrul discuției individuale de consultanță.
2. *Stabilirea cauzelor posibile ale problemei.* Consultantul și fermierul stabilesc împreună care sunt cauzele posibile ale problemei. În această etapă, prezintă importanță informațiile și explicațiile pe care fermierul le

- dă, dacă acesta este conștient că pot exista alte cauze posibile, precum și existența mai multor cauze relevante pentru aceeași problemă.
3. *Identificarea soluțiilor posibile.* În această etapă, sunt identificate soluțiile posibile de rezolvare a problemei. Consultantul trebuie să contribuie cu informații tehnice dacă sunt necesare, sau să atragă atenția fermierului unde pot fi găsite acestea (publicații, întruniri, baze de date etc.). Informațiile trebuie transmise atunci când fermierul are nevoie de acestea și nu le posedă. După identificarea soluțiilor posibile de rezolvare a problemei, se stabilește care sunt avantajele și dezavantajele fiecăreia dintre ele și se face o analiză a acestora.
 4. *Alegerea soluției de rezolvare a problemei.* În această etapă, este aleasă soluția de rezolvare a problemei.
 5. *Evaluarea.* În această etapă, consultantul se asigură că fermierul este mulțumit de soluția aleasă pentru rezolvarea problemei cu care acesta se confruntă. Dacă fermierul nu este mulțumit, se stabilește cu acesta o viitoare întâlnire, discuție etc.

Tabelul 3

Etapile discuției individuale de consultanță de tip participativ

Nr. crt.	Etapa în cadrul discuției	Cum se conduce discuția
1	Stabilirea problemei	1. Fermierul este lăsat să-și expună propria problemă.
		2. Consultantul îl ascultă pe fermier cu atenție.
		3. Consultantul face o trecere în revistă clară și precisă a ceea ce a spus fermierul.
2	Stabilirea cauzelor posibile ale problemei	4. Consultantul și fermierul stabilesc împreună cauzele posibile ale problemei.
3	Identificarea soluțiilor posibile	5. Consultantul și fermierul caută și identifică împreună soluțiile posibile de rezolvare a problemei.
		6. Consultantul și fermierul stabilesc împreună avantajele și dezavantajele pentru fiecare soluție identificată.
		7. Consultantul și fermierul analizează împreună avantajele și dezavantajele soluțiilor identificate.
4	Alegerea soluției de rezolvare a problemei	8. Consultantul și fermierul restrâng împreună soluțiile identificate.
		9. Fermierul alege soluția de rezolvare a problemei.
5	Evaluarea	10. Consultantul se asigură că fermierul este mulțumit de soluția aleasă.

7.2.5. Locul unde poate avea loc discuția individuală de consultanță

Discuțiile individuale de consultanță pot avea loc:

- în biroul consultantului;
- în fermă;
- acasă la fermier;
- în locuri publice, acolo unde fermierii obișnuiesc să se întâlnească;
- la telefon.

Discuțiile individuale de consultanță în biroul consultantului. În general, vizitele fermierilor la biroul consultantului sunt mai rare, din mai multe motive, și anume:

- distanța mare și posibilele dificultăți referitoare la transport;
- imposibilitatea plecării din fermă în anumite perioade de timp;
- reținerea fermierilor în a-și prezenta problemele pe care le au.

Atunci când consultanța se realizează în biroul consultantului, trebuie respectate următoarele reguli:

- fermierii trebuie să se informeze în legătură cu programul consultantului, iar programul se recomandă să nu fie schimbat frecvent;
- în cazul în care consultantul a trebuit să părăsească biroul din anumite motive în timpul programului de lucru, acesta trebuie să pună un anunț în care să menționeze cauza absenței temporare, timpul cât absentează, prezentarea de scuze pentru eventualele inconveniente și, eventual, locul sau modalitatea prin care fermierii pot lăsa mesaje;
- chiar dacă biroul are o dotare modestă, ordinea și curățenia trebuie să domnească în acesta, ceea ce creează o imagine pozitivă a consultantului, iar clientul (fermierul) se va simți mai bine dacă are posibilitatea să poarte o discuție într-un spațiu îngrijit;
- consultantul trebuie să manifeste entuziasm atunci când îl întâmpină pe fermier, părăsind biroul de lucru și venind în întâmpinarea acestuia, strângându-i ferm mâna și propunându-i să se facă cât mai comod;
- dacă în birou există o masă mare, consultantul trebuie să se așeze lângă fermier, dar dacă este o persoană de sex feminin trebuie păstrată o distanță acceptabilă pentru evitarea disconfortului, iar dacă în birou este o masă mică așezarea se va face față în față;
- consultantul trebuie să înceapă discuția de consultanță într-o manieră informală, eventual, cu prezentarea unei noutăți din domeniul agricol;
- consultantul trebuie să se străduiască să creeze o atmosferă destinsă, plăcută, neoficială și să nu se limiteze în discuție doar la detalii tehnice sau profesionale, ci să folosească la început cât mai multe obiceiuri locale, tradiționale în ceea ce privește comportamentul uman;

- trebuie evitate situațiile în care altcineva deranjează discuția (telefoane, vizitatori, angajați ai serviciului de consultanță etc.), care pot afecta progresul înregistrat în derularea discuției sau pot inhiba fermierul;
- pentru a face posibilă perpetuarea relațiilor care se stabilesc cu beneficiarii serviciului de consultanță, se recomandă ca punctele esențiale ale discuției să fie consemnate de către consultant într-o fișă sau formular.

Discuțiile individuale de consultanță în fermă. Discuțiile individuale de consultanță care au loc în fermă (la sediul fermei, în culturile agricole, la sectorul zootehnic, la sectorul mecanic, la stația de pompare etc.) sunt influențate de următorii factori:

- condițiile locale;
- obiceiurile fermierilor;
- anotimp, zi și moment în timpul zilei;
- conținutul consultanței.

Înainte de desfășurarea vizitei în fermă, consultantul trebuie să stabilească clar care este scopul urmărit (acordarea de consultanță pentru identificarea și soluționarea problemelor cu care se confruntă fermierul, obținerea de informații etc.).

Trebuie stabilită ziua în care se va efectua vizita în fermă de comun acord cu fermierul, dându-i acestuia posibilitatea să își poată planifica activitățile în așa fel încât să rezerve mai mult timp pentru discuția de consultanță. Fermierul poate, de asemenea, să pregătească o serie de date preliminare care pot fi utile în timpul discuției de consultanță.

Dacă scopul consultanței este analizarea sau aflarea unor date despre intervențiile tehnologice efectuate de fermier, atunci vizita ar trebui programată în perioada efectuării intervențiilor tehnologice respective.

Ora la care consultantul va sosi în fermă este importantă deoarece poate influența cantitatea și calitatea datelor pe care acesta dorește să le colecteze. Ca atare, ora trebuie stabilită în funcție de scopul principal al vizitei.

Consultantul trebuie să examineze eventualele date consemnate cu ocazia vizitelor efectuate anterior în fermă. De asemenea, consultantul trebuie să-și pregătească informațiile pe care urmează să le transmită fermierului sau pe care fermierul le-ar putea solicita în timpul discuției individuale în fermă, precum și să pregătească eventuale materiale care pot fi necesare.

Consultantul trebuie să fie punctual și să inițieze discuția de consultanță. Este recomandat ca discuția de consultanță să fie consemnată prin notarea aspectelor mai importante ale discuției și a rezultatului acesteia.

O discuție individuală de consultanță în fermă oferă următoarele avantaje:

1. Fermierul se simte în mediul lui, mai sigur, și de aceea este gata să discute deschis și sincer.
2. Problemele pe care le are fermierul pot fi observate direct de către consultant (de exemplu, bolile plantelor sau ale animalelor, modul de efectuare a lucrărilor solului, eroziunea solului, organizarea fermei etc.).
3. Consultantul are posibilitatea de a verifica mai ușor declarațiile fermierului pe baza propriilor observații, precum și prin informațiile pe care le primește de la fermier, iar împreună cu acesta identifică soluțiile de rezolvare a problemelor.
4. Consultantul are posibilitatea să demonstreze o anumită aptitudine practică de care fermierul are nevoie pentru rezolvarea unei anumite probleme.
5. Elementele de noutate și inovație pot fi explicate mai ușor în cadrul fermei, într-un mediu familiar.
6. Consultantul are posibilitatea de a colecta informații specifice și detaliate.
7. Cu timpul, consultantul ajunge să cunoască bine ferma, iar durata vizitelor sale poate fi redusă, acestea fiind limitate din ce în ce mai mult la discutarea problemelor de ordin tehnic.

Totuși, vizitarea unei anumite ferme solicită mult timp și nu poate fi acoperit decât un număr redus de ferme.

Discuțiile individuale de consultanță acasă la fermier. Discuțiile individuale de consultanță acasă la fermier, adeseori, au loc în prezența membrilor familiei (soție, copii). Aceasta îl poate scuti pe fermier de eventualele eforturi de a convinge membrii familiei de necesitatea unei schimbări. În plus, membrii familiei pot deveni suporteri veritabili ai consultantului în convingerea fermierului pentru adoptarea unei anumite soluții.

Discuțiile individuale de consultanță în locuri publice. Consultantul poate vizita locurile publice în care fermierii obișnuiesc să se întâlnească (piețe, târguri, expoziții etc.) pentru a discuta cu aceștia diferite probleme specifice, pentru a le afla preocupările, interesul etc. În astfel de locuri, unde consultantul întâlnește fermierii, pot fi inițiate discuții individuale de consultanță, care urmează să fie continuate ulterior într-o locație stabilită de comun acord. De asemenea, fermierul și consultantul se pot întâlni în diferite locuri publice (stradă, magazin, transport în comun etc.), situații în care pot fi purtate scurte discuții.

Discuțiile individuale de consultanță la telefon. Telefonul constituie un instrument important de consultanță, atât fermierul cât și consultantul putând evita pierderea de timp pentru efectuarea deplasării. De exemplu,

consultantul poate discuta cu fermierul ceea ce este necesar să fie făcut în acea zi sau la acel moment pentru protecția plantelor sau altă activitate curentă.

Partenerul de discuție prin telefon nu vă poate vedea, impresia pe care o lăsați depinzând foarte mult de voce și atitudine. Ca atare, trebuie folosită politețea specifică convorbirilor la telefon, trebuie folosite propoziții scurte, concise și trebuie pronunțate cuvintele cât mai clar.

7.2.6. Gestionarea situațiilor dificile în timpul discuțiilor individuale de consultanță

În timpul derulării unei discuții individuale de consultanță pot apărea diferite situații dificile pe care consultantul trebuie să le trateze cu profesionalism, diplomație, dând dovadă de răbdare și înțelegere. Astfel de situații pot fi:

- fermierul este reținut în a-și prezenta problemele cu care se confruntă, situație în care consultantul trebuie să-l asculte cu atenție, să accepte pauzele relativ lungi în derularea discuției și să nu-l forțeze pe fermier să vorbească;
- fermierul este închis în sine, este introvertit, situație în care consultantul trebuie să-l stimuleze să se manifeste și să vorbească prin formularea de întrebări deschise, oferirea de diferite variante de răspuns;
- fermierul este prea vorbăreț, situație în care consultantul trebuie să controleze discuția cu diplomație și să o conducă spre atingerea obiectivelor propuse;
- fermierul este supărat, situație în care consultantul trebuie să-l roage să-și exprime supărarea înainte de a începe discuția de consultanță;
- fermierul este nemulțumit, situație în care consultantul trebuie să-l roage să-și exprime nemulțumirea; dacă nemulțumirea îl vizează pe consultant, acesta trebuie să-i prezinte fermierului scuzele necesare, iar în situația în care fermierul nu are dreptate, acesta trebuie făcut să înțeleagă că nu are dreptate, fără să i se spună direct acest lucru;
- consultantul nu are răspuns la întrebarea pusă, situație în care nu trebuie fugit de răspunsul la întrebarea respectivă, ci trebuie spus că nu cunoaște sau nu este sigur pe răspuns, dar se va preocupa pentru a da răspunsul respectiv cât mai repede cu putință.

7.3. Consultanța de grup

7.3.1. Aspecte generale privind consultanța de grup

Consultanța de grup reprezintă activitatea de consultanță care se desfășoară cu grupuri de fermieri ce pot varia de la câteva persoane la zeci și chiar sute de persoane (de exemplu, în cazul zilelor de informare și a zilelor în teren).

Activitatea de consultanță de grup necesită aptitudini organizatorice și metodologice specifice din partea consultantului, acestea fiind determinate de următoarele motive:

- în cazul în care nu există deja un grup de fermieri bine definit, este destul de dificil să se formeze grupuri omogene de fermieri înainte de desfășurarea unei acțiuni de consultanță, de multe ori consultantul fiind pus în situația de a lucra cu grupuri heterogene, care sunt mai greu de gestionat și controlat;
- consultanța de grup necesită o bună planificare cu privire la programul de desfășurare a activității, precum și cu privire la selectarea și invitarea participanților;
- prezența specialiștilor și a reprezentanților organizațiilor profesionale este adeseori necesară, dar aceasta necesită o bună planificare și aranjamente în avans;
- utilizarea mijloacelor și tehnicilor didactice face metodele de grup mai atractive și mai eficiente, dar acestea necesită experiență și pregătire din partea consultantului;
- în comparație cu consultanța individuală, există posibilitatea de generare de conflicte (situații tensionate sau situații mai puțin plăcute) între fermieri, precum și între fermieri și consultant, situații care trebuie controlate de către consultant; acest lucru trebuie, totuși, privit în mod pozitiv, ca urmare a faptului că într-un grup fermierii își pot afirma mai bine interesele.

Consultantul agricol poate lucra cu diferite tipuri de grupuri, și anume:

- *grupuri formale*, care sunt grupuri înregistrate oficiale, cu un statut și cu un lider formal;
- *grupuri semiformale*, care sunt grupuri formate prin acordul membrilor, de obicei la nivel local, cu un anumit statut acceptat de aceștia;
- *grupuri informale*, care se realizează atunci când fermierii sunt împreună; grupurile informale sunt cele mai frecvente și, adeseori, cele mai potrivite pentru consultanța de grup, cu atât mai mult cu cât prin evitarea unor

ierarhii prestabilite, membrii grupului sunt stimulați să participe la acțiunile de consultanță de pe poziții egale.

Pentru consultanța de grup este de dorit să se lucreze cu grupuri în care este încurajată comunicarea și care se bazează pe interesele similare ale membrilor grupului. Totuși, trebuie avut în vedere faptul că manifestarea la nivelul unui grup poate fi influențată de relațiile care există sau care se pot stabili între membrii grupului, și anume:

- când în cadrul grupului sunt persoane de vârstă diferită, de obicei, persoanele mai în vârstă domină;
- când în cadrul grupului sunt persoane educate și mai puțin educate, de obicei, persoanele mai educate domină (aceeași situație este și în cazul formării profesionale);
- când în cadrul grupului sunt persoane mai bogate și mai sărace, de obicei, persoanele mai bogate domină;
- când în cadrul grupului sunt persoane extrovertite și introvertite, de obicei, persoanele extrovertite domină;
- când în cadrul grupului sunt și bărbați și femei, de obicei, bărbații domină.

Dominarea care poate avea loc la nivelul unui grup este cu atât mai intensă cu cât diferența dintre membrii grupului este mai mare (diferență de vârstă, educație, pregătire profesională, statut social etc.).

Mărimea grupului este importantă în atingerea obiectivelor de consultanță. Un număr de 5 - 10 membri asigură condiții optime de participare activă a membrilor grupului. Grupurile mici sunt foarte dinamice și ușor de gestionat, dar sunt mai puțin eficiente din punct de vedere al activității consultantului. Grupurile de 10 - 20 de persoane se caracterizează printr-o mare solidaritate și responsabilitate a membrilor, precum și printr-o bună interacțiune a acestora. Grupurile prea mari (peste 20 de persoane) sunt greu de gestionat și se caracterizează printr-o slabă interacțiune și schimb de experiență la nivelul membrilor grupului. Grupurile prea mari pot fi gestionate în mod eficient prin împărțirea acestora în subgrupuri, fiecare subgrup primind anumite sarcini și responsabilități.

Manifestarea membrilor grupului, în funcție de mărimea acestuia, este următoarea (IIED Trainer's Guide, citat de Anandajayasekeram și colab., 2008):

- grup de 5 - 6 persoane: fiecare persoană poate vorbi;
- grup de 7 - 10 persoane: aproape fiecare persoană poate vorbi, dar 1 - 2 persoane pot să nu vorbească deloc, iar persoanele mai tăcute vor vorbi mai puțin;
- grup de 11 - 18 persoane: 5 - 6 persoane vorbesc mult, iar 3 - 4 persoane vorbesc ocazional;

- grup de 19 - 30 persoane: 3 - 4 persoane vor domina discuțiile;
- peste 30 persoane: participarea este scăzută.

7.3.2. Avantajele și dezavantajele consultanței de grup

- *Avantajele consultanței de grup* sunt următoarele:
 - 1- permite transmiterea de informații și rezolvarea problemelor în același timp pentru un număr mare de fermieri;
 - 2- permite obținerea unui bun feedback, ceea ce face posibilă diminuarea neînțelegerilor care pot apărea în transferul de informații dintre consultant și fermieri;
 - 3- permite realizarea unei interacțiuni între consultant și fermieri, pe de o parte, și între fermieri între ei, pe de altă parte; această interacțiune oferă oportunitatea realizării unui schimb de experiență și integrarea informațiilor consultantului cu cele ale fermierilor;
 - 4- puterea de convingere a consultantului este mai mare, deoarece informațiile, ideile, sfaturile, soluțiile transmise și propuse de către consultant pot fi evaluate mai minuțios la nivelul grupului decât la nivelul fiecărui individ, iar grupul este dispus să-și asume un risc mai mare decât membrii grupului luați ca indivizi separați; odată ce unul sau o parte dintre membrii grupului a acceptat o soluție, există șanse reale ca și ceilalți membri ai grupului să accepte soluția respectivă;
 - 5- consultantul poate modifica conținutul mesajului de consultanță astfel încât să vină în întâmpinarea intereselor și nevoilor specifice ale fermierilor;
 - 6- consultantul poate adapta mesajul de consultanță corespunzător nivelului educațional al fermierilor;
 - 7- acțiunile de consultanță de grup sunt mai eficiente din punct de vedere al costurilor decât cele ale consultanței individuale, deși sunt mai costisitoare decât cele ale consultanței de masă;
 - 8- acțiunile propriu-zise de consultanță de grup necesită un timp de lucru mai redus comparativ cu cele ale consultanței individuale;
 - 9- acțiunile de consultanță de grup permit o observație sporită a performanțelor consultantului de către fermieri, ceea ce reprezintă un stimulent pentru consultant de a face eforturi mai mari pentru pregătirea sa profesională, pentru actualizarea continuă a informațiilor și pentru a fi la curent cu noutățile din domeniul de activitate în care este specializat și în care acordă consultanță.

- *Dezavantajele consultanței de grup* sunt următoarele:
- 1- acoperire relativ mică (comparativ cu consultanța de masă) pentru unele probleme ale fermierilor cu caracter general;
 - 2- necesită timp și eforturi mai mari din partea consultantului pentru pregătirea acțiunii de consultanță;
 - 3- sunt unii membri ai grupului care se pot manifesta excesiv în defavoarea altora care nu ajung să se manifeste;
 - 4- nu întotdeauna fiecare membru al grupului poate fi mulțumit de rezultatul acțiunii de consultanță.

7.3.3. Metode de consultanță de grup

Metodele consultanței de grup sunt următoarele:

- 1- discuțiile de grup;
- 2- vizitele;
- 3- demonstrațiile;
- 4- zilele în teren;
- 5- ziua recoltei;
- 6- zilele de informare;
- 7- cursurile;
- 8- simpozioanele și conferințele;
- 9- workshop-urile și mesele rotunde;
- 10- grupurile de studiu sau de interes.

7.3.3.1. Discuțiile de grup

Discuțiile de grup sunt comparabile cu discuțiile individuale, acestea realizându-se între doi parteneri, pe de o parte, consultantul, iar pe de altă parte, fermierii care intervin în discuție pe rând, aducând informații specifice, idei noi și deschizând noi perspective.

Succesul sau eșecul discuției de grup depinde în mare măsură de pregătirea acestei acțiuni de consultanță. În acest sens, consultantul trebuie să aibă în vedere următoarele elemente:

1. **Grupul.** În mod normal, grupul trebuie să cuprindă un număr de 5 - 15 participanți (maximum 20 de persoane). Grupurile mai mari tind să nu-și mențină coeziunea o perioadă mai lungă de timp, nu dau participanților ocazia de a se manifesta (de a vorbi) și favorizează persoanele dominante, care au un statut superior și sunt mai impunătoare. Membrii grupului de discuție trebuie să fie persoane cu un nivel educațional și social apropiat. Grupul trebuie să fie omogen în ceea ce privește

- activitățile desfășurate de membrii grupului, resursele disponibile, dificultățile cu care se confruntă, obiectivele și interesele membrilor.
2. **Locul de desfășurare.** Discuțiile de grup trebuie organizate în locuri ușor accesibile, liniștite, iar dacă acestea se desfășoară pe o durată de timp mai mare, este obligatoriu să se asigure mese și scaune, astfel încât participanții la discuție să stea confortabil și să aibă posibilitatea să se vadă între ei, dar și pe moderatorul discuției (consultantul). Se recomandă așezarea circulară a scaunelor, iar în cazul utilizării unor mijloace vizuale se recomandă așezarea scaunelor în formă de semicerc, astfel încât fiecare participant să aibă o bună vizibilitate.
 3. **Informarea fermierilor cu privire la discuția de grup.** Participanții la discuția de grup trebuie informați cu privire la subiectele ce vor fi discutate înainte de începerea discuției, precum și cu privire la locația, data și ora de desfășurare. Atunci când grupurile sunt deja formate, aceste informații pot fi anunțate dinainte prin intermediul telefonului, a scrisorilor, email-urilor etc.
 4. **Agenda discuției.** Agenda pentru discuțiile de grup trebuie stabilită cu atenție, astfel încât să nu se ceară prea mult de la participanți, iar pe de altă parte să fie suficient de interesantă pentru implicarea activă a participanților la discuție. Consultantul trebuie să pregătească subiectele de discuție și, dacă este posibil, să le discute înainte cu reprezentanții grupului. Astfel, consultantul își poate forma o idee mai realistă cu privire la interesul și reacțiile la care se poate aștepta din partea membrilor grupului.
 5. **Pregătirea conținutului discuției.** Consultantul trebuie să pregătească cu atenție informațiile care vor fi folosite în timpul discuției. Detaliile cu privire la subiectul discuției de grup trebuie clarificate în discuții cu alți consultanți sau prin consultarea unor specialiști. Atunci când prezența lor este necesară, dacă este posibil, acești specialiști ar trebui invitați la discuțiile de grup. Ar trebui să existe o tablă sau orice alt echipament disponibil pentru înregistrarea ideilor, propunerilor, precum și pentru prezentarea concluziilor.
 6. **Organizarea discuției de grup.** Trebuie respectat programul anunțat și orarul de desfășurare a discuției. De asemenea, trebuie avută în vedere punctualitatea care reprezintă un element important de evaluare din partea membrilor grupului. La anumite intervale de timp, trebuie prevăzute mici pauze care au rolul de a revigora participanții la discuție. De asemenea, trebuie organizat un loc în care fumătorii pot fuma, se poate asigura o cafea, un ceai, un pahar de apă sau o băutură răcoritoare.
- Participanții la discuția de grup trebuie să accepte faptul că pot învăța ceva în urma discuției, precum și faptul că și ceilalți participanți la

discuție pot avea dreptate și că este benefic să se realizeze un schimb de opinii, informații, idei, păreri, aprecieri.

Avantajele discuțiilor de grup rezultă din faptul că:

1. *Problemele fermierilor sunt mai bine definite.* Cu cât o problemă este definită mai clar și mai corect, cu atât crește probabilitatea soluționării ei. Discuțiile de grup îi pot ajuta pe fermieri să-și definească problemele clar și amănunțit, ceea ce reprezintă, de fapt, primul pas în soluționarea acestora.
2. *Fermierii conștientizează problemele cu care se confruntă sau care pot apărea.* În general, oamenii sunt înclinați să evite confruntarea cu problemele. Mai mult decât atât, uneori, aceștia nu sunt conștienți sau sunt doar parțial conștienți de problemele lor. Discuțiile de grup ajută la eliminarea constrângerilor care apar atunci când oamenii sunt puși în situația de a lua decizii. O atmosferă de grup în care domină încrederea reciprocă îi ajută pe oameni să vadă și să înfrunte problemele pe care au încercat să le evite în trecut. Este mult mai ușor de recunoscut propriile probleme într-un grup în care ceilalți membri vorbesc în mod deschis despre problemele cu care se confruntă. De asemenea, este mult mai ușor să-i ajuți pe oameni să-și rezolve problemele odată ce le-au recunoscut în mod deschis și realist, mai ales atunci când aceștia văd că nu sunt singurii care au această problemă.
3. *Se poate realiza mai ușor schimbarea normelor comportamentale.* Normele comportamentale individuale se schimbă destul de greu, iar la unele persoane chiar foarte greu, mai ales atunci când schimbarea nu este considerată ca fiind necesară. În situația în care la nivelul grupului schimbarea este considerată ca fiind necesară, acest lucru se realizează cu ușurință la nivelul majorității membrilor grupului.
4. *Se contribuie la formarea opiniilor.* Discuțiile de grup îi ajută pe fermieri să-și formeze o opinie despre o anumită problemă. Formarea unei păreri sănătoase rezultă ca urmare a testării reciproce a unor idei printre membrii grupului. Aceasta nu înseamnă că părerile sunt uniforme, dar este o garanție a faptului că au fost tratate/evaluate cu atenție.
5. *Limbaajul este familiar fermierilor.* Discuția de grup trebuie să se desfășoare corespunzător nivelului educațional al fermierilor, cu folosirea unui limbaj accesibil acestora.

Dezavantajele discuțiilor de grup sunt determinate de faptul că acestea:

- sunt eficiente numai în cazul grupurilor mici;
- nu sunt adecvate pentru însușirea de deprinderi;

- necesită din partea participanților abilități de comunicare și cunoștințe cu privire la subiectul în discuție.

Coordonarea discuțiilor de grup. Majoritatea oamenilor nu agreează întâlnirile oficiale. Aceasta este urmarea faptului că, de cele mai multe ori, există o slabă coordonare a activității sau o slabă cooperare între coordonatorul (moderatorul) discuțiilor și participanții la discuția de grup.

În cadrul discuției de grup, consultantului îi revine, de obicei, rolul de coordonare și moderare a discuției, iar în această calitate trebuie:

- să precizeze scopul discuției de grup, ocazie cu care acesta poate face o introducere cu privire la subiectul de discutat prin efectuarea unei prezentări, a unei demonstrații, prezentarea unui material tipărit, prezentarea unui material video etc.;
- să ofere instrucțiuni clare cu privire la derularea discuției de grup;
- să vină cu informații care trebuie să fie incluse în discuție;
- să corecteze informațiile incorecte, care sunt introduse în discuție de către fermieri;
- să contribuie cu detalii, când este cazul, și, eventual, să clarifice problemele;
- să dea tuturor șansa de a participa la discuție;
- să creeze o atmosferă plăcută, de încredere, care să-i stimuleze pe fermieri și să-i mențină activi în discuție;
- să promoveze încrederea în sine a participanților la discuție;
- să identifice cauzele problemei prin întrebări de genul:
 - „De ce se întâmplă așa?”;
 - „Care credeți că este motivul pentru ...?”;
- să pună întrebări deschise pentru stimularea schimbului de informații, de tipul:
 - „Ce credeți despre ...?”;
 - „Aveți sugestii referitor la ...?”;
 - „Care este impresia dvs. referitor la ...?”;
 - „Cum ați descrie ...?”;
- să manifeste flexibilitate în derularea discuției;
- să mențină discuția pe subiectul principal al temei de discuție;
- să încurajeze întrebările din partea fermierilor;
- să efectueze rezumate și să tragă concluzii în mod regulat;
- să realizeze un echilibru între timpul de vorbire și cel de ascultare, atât în ceea ce-l privește, cât și în ceea ce-i privește pe fermieri; în acest sens, Pitagora (580 - 495 î.Hr.), filosof și matematician grec, spunea „*nu spune puțin în vorbe multe, ci mult în vorbe puține*”, iar Confucius (551 - 479 î.Hr.), gânditor și filosof chinez, spunea „*când vorbești mult, aproape întotdeauna spui și ce n-ar trebui spus*”;

- să fie răbdător și tolerant cu cei care gândesc și vorbesc mai rar sau mai încet;
- să nu încerce să dea impresia că știe totul;
- să nu încerce să-și impună opinia sa grupului;
- să fie politicos și discret;
- să fie atent la comportamentul fiecărui participant și a grupului în ansamblul său;
- să abordeze dificultățile apărute în derularea discuției cu profesionalism și diplomatie, să evite situațiile conflictuale și momentele tensionate.

În cazul grupurilor mai mari de fermieri, se pot folosi metode specifice de discuții de grup, și anume:

- *Împărțirea grupului mare în grupuri de discuție mai mici.* Grupul mare se împarte în grupuri de câte 5 - 10 persoane, de preferat în jurul unei mese, se desemnează un lider de discuție, se precizează tema de discuție, iar după 10 - 15 minute de discuții se reunește grupul mare și se prezintă rezultatele discuției din fiecare grup de către un reprezentant al grupului. În final, are loc o discuție de grup lărgit.
- *Discuții la masa rotundă.* Coordonatorul de discuție invită la o masă 3 - 5 membri ai grupului care sunt cunoscuți că au păreri și practici diferite în legătură cu tema de discuție și începe discuția la nivelul acestui grup restrâns, ceilalți membri ai grupului putând interveni în discuție după un anumit timp.
- *Discuții de tip simpozion.* Coordonatorul de discuție împreună cu 1 - 3 membri ai grupului prezintă scurte expuneri cu privire la subiectul abordat, după care ceilalți membri ai grupului sunt invitați să-și expună punctul de vedere, să facă comentarii, să pună întrebări.

7.3.3.2. Vizitele

Vizita este o călătorie de scurtă durată a unui grup de fermieri într-unul sau mai multe locuri care prezintă un anumit interes. Se disting două tipuri de vizite:

- vizite la un anumit obiectiv (fermă, cultură agricolă, lot demonstrativ, investiție recent realizată, inovație implementată etc.);
- vizite de tipul „vezi și învață”, care acoperă o sferă mai largă (de exemplu, vizitele la un institut sau stațiune de cercetare, la o companie etc.).

Avantajele vizitei sunt următoarele:

- *Schimb de experiență, informații și impresii.* Fermierii care participă la vizită pot face schimburi de experiență, informații și impresii cu privire la cele văzute. De asemenea, propriile lor probleme asemănătoare cu cele

întâlnite în locurile vizitate pot constitui o temă de discuții. Pe de altă parte, proprietarul fermei sau al câmpului vizitat poate primi o serie de informații și sugestii prețioase de la fermierii care îl vizitează.

- *Conștientizare*. Fermierii participanți la vizită pot conștientiza problemele potențiale cu care se pot confrunta sau pe care le au deja, putându-se chiar găsi soluții de rezolvare a acestora.
- *Caracter practic*. În cadrul vizitelor, accentul se pune mai mult pe practică decât pe teorie.
- *Vizionare*. În timpul vizitei, fermierii au posibilitatea să vadă și să se confrunte cu practici agricole concrete.
- *Mișcare*. Vizita presupune mișcare, ceea ce place fermierilor, pentru că, de cele mai multe ori, activitatea acestora înseamnă mișcare.
- *Deplasare*. Vizita presupune deplasarea într-o anumită locație care le dă posibilitatea fermierilor să vadă și să vină în contact cu altceva decât ferma și câmpurile proprii.

Dezavantajele vizitei sunt următoarele:

- există riscul ca discuțiile să divagheze în multe direcții și să nu se discute nimic în detaliu;
- participanții dominanți vorbesc prea mult;
- se poate întâmpla ca participanții mai rezervați să aibă păreri interesante, dar pe care nu reușesc să și le exprime.

Pregătirea vizitei presupune următoarele activități:

- stabilirea scopului vizitei, stabilindu-se eventual și legătura dintre vizită și o altă activitate de consultanță desfășurată sau în curs de desfășurare; scopul unei vizite poate fi de a furniza fermierilor noi informații, de a-i conștientiza cu privire la posibilitatea utilizării unor inovații sau cu privire la existența unor probleme etc.;
- identificarea obiectivului de vizitat;
- contactarea persoanei reprezentante a obiectivului de vizitat (gazda) și obținerea acordului acesteia pentru organizarea vizitei, ocazie cu care sunt văzute și locurile ce urmează a fi vizitate, stabilindu-se eventual și persoanele care vor vorbi în timpul vizitei;
- stabilirea datei la care se va desfășura vizita, care se face împreună cu gazda, evitându-se perioadele în care fermierii sunt ocupați sau nu pot participa din diferite motive;
- stabilirea orei de plecare în vizită și de întoarcere, precum și a orei de sosire și de plecare pentru fiecare obiectiv de vizitat;
- stabilirea agendei vizitei, care se face împreună cu gazda, avându-se în vedere: locul și ora plecării în vizită, timpul sosirii la obiectivul de vizitat, durata vizitei și ora plecării de la obiectivul de vizitat, identificarea celor

mai importante informații pe care fermierii trebuie să le primească în timpul vizitei, în ce momente ale vizitei trebuie să fie prezentate și cine să le prezinte; în ceea ce privește durata vizitei, este de preferat ca aceasta să nu dureze mai mult de o zi, iar din durata totală a vizitei, transportul să nu reprezinte mai mult de 50 %, pentru asigurarea unei eficiențe cât mai mari a acțiunii;

- stabilirea listei de participanți care vor lua parte la vizită, contactarea și invitarea acestora, numărul lor fiind determinat de capacitatea obiectivelor de vizitat, facilitățile de transport și numărul de consultanți sau specialiști participanți la vizită, fiind recomandat ca pentru fiecare consultant sau specialist să fie un număr de 20 - 25 de persoane;
- stabilirea listei de specialiști care vor fi invitați pentru a participa la vizită, dacă este cazul;
- organizarea transportului și stabilirea traseului.

Desfășurarea vizitei, în cazul când sunt mai multe locuri de vizitat, trebuie să se organizeze astfel încât până la primul loc de vizită să se aleagă traseul cel mai scurt pentru a se ajunge cât mai repede, participanții la vizită fiind vioi, odihniți și dornici să vadă și să audă ceva nou. În timpul transportului, pot avea loc discuții și conversații utile cu privire la ceea ce urmează a fi vizitat.

Drumul de întoarcere va fi cel mai lung, participanții la vizită fiind oboșiți. De asemenea, pe timpul drumului de întoarcere pot avea loc discuții despre ceea ce s-a văzut și cu privire la informațiile care s-au primit.

Organizatorii vizitei trebuie să sosească mai devreme la punctul de plecare pentru a-i primi pe participanți. Aceștia trebuie să aibă o listă cu persoanele participante la vizită și să noteze prezența participanților. De asemenea, trebuie să urmărească respectarea programului stabilit și să călătorească în aceleași mijloace de transport cu participanții la vizită. În acest fel, aceștia pot asculta discuțiile fermierilor și pot chiar să participe la acestea.

În cazul participanților care preferă sau sunt nevoiți, din diferite motive, să călătorească cu propria mașină, acestora trebuie să li se spună exact care este traseul și care sunt locurile care urmează a fi vizitate.

Trebuie urmărită respectarea reperelor orare stabilite în cadrul agendei. La sosirea la obiectivul de vizitat, fermierilor li se va face o prezentare a gazdei și a ceea ce urmează să viziteze înainte de începerea vizitei propriu-zise.

În timpul vizitei, trebuie manifestat respect și considerație pentru gazdă și nu trebuie provocate daune obiectivelor vizitate (de exemplu, culturilor vizitate). Fermierii trebuie încurajați să pună întrebări.

Organizatorii vizitei trebuie să urmărească ca grupul de participanți să nu se disperseze prea mult, iar când se vorbește grupului trebuie să se asigure că toți participanții aud și văd bine. Participanții la vizită nu trebuie ținuteți cu fața în soare, iar dacă bate vântul, persoana care va vorbi trebuie să se poziționeze astfel încât să fie auzită de toți participanții.

Dacă de-a lungul vizitei sau în timpul transportului se fac pauze, atunci organizatorii vor comunica timpul destinat pauzei și se vor asigura că toți participanții s-au întors.

La sfârșitul vizitei, se va mulțumi gazdei pentru colaborare și ospitalitate. De asemenea, după terminarea vizitei se vor trage concluzii prin organizarea unei discuții de grup cu privire la ceea ce s-a văzut în timpul vizitei, ocazie cu care se vor da și răspunsuri la întrebările participanților la vizită și se vor distribui eventualele materiale informative cu privire la obiectivul vizitat. Dacă participanții la vizită sunt în mașini diferite, se va face o concluzionare pentru participanții din fiecare mașină în parte.

7.3.3.3. *Demonstrațiile*

O demonstrație reprezintă o prezentare din punct de vedere practic a tehnologiilor de producție, a metodelor și tehnicilor de producție, a mașinilor, echipamentelor și instalațiilor agricole, a inputurilor și a modurilor de utilizare în producția agricolă.

Importanța și necesitatea demonstrațiilor rezultă din faptul că un om se poate îndoi de ceea ce aude, eventual de ceea ce vede, dar nu și de ceea ce face.

Demonstrațiile cele mai eficiente sunt acelea care se organizează într-o fermă, respectiv acelea care sunt realizate împreună cu fermierii și sunt desfășurate pe terenurile acestora.

Durata unei demonstrații variază de la o zi până la câțiva ani, în funcție de obiectul și scopul acesteia. Ca atare, demonstrațiile pot fi:

- demonstrații pe termen scurt, care pot fi organizate oricând;
- demonstrații pe termen lung, care se întind pe unul sau mai multe cicluri de producție.

După scopul urmărit, demonstrațiile pot fi:

- *demonstrații rezultative* (loturi demonstrative) prin care se dorește prezentarea fermierilor a rezultatelor unor experiențe sau practici agricole;
- *demonstrații metodice* prin care se dorește învățarea fermierilor pentru a face ceva (utilizarea unei metode, echipament etc.).

Demonstrațiile reprezintă una dintre metodele de lucru cele mai eficiente ale consultanței agricole. Deși demonstrațiile necesită timp și efort

considerabil, răsplata vine atunci când fermierii preiau tehnicile și tehnologiile de producție, soluțiile propuse și elementele de noutate pe care le consideră adecvate condițiilor specifice în care își desfășoară activitatea.

Demonstrațiile nu trebuie organizate și implementate la întâmplare. Acestea trebuie să arate efectele determinate de aplicarea unei tehnici sau a tehnologiilor de cultură în condițiile în care fermierii își desfășoară activitatea. De asemenea, acestea trebuie să arate modul corect de utilizare și efectul pozitiv al noilor materii și materiale, al noilor mașini, utilaje, echipamente și instalații agricole, al noilor soiuri și hibrizi, precum și modul de rezolvare a unei probleme.

Demonstrațiile sunt desfășurate de cele mai multe ori într-o manieră experimentală, iar la final acestea sunt evaluate, rezultatele fiind utilizate pentru a se face recomandări fermierilor.

Etapele efectuării unei demonstrații sunt următoarele:

- ◆ Diagnosticare;
- ◆ Planificare;
- ◆ Implementare;
- ◆ Evaluare și diseminare.

Etapa de diagnosticare. În etapa de diagnosticare este identificată o anumită problemă a fermierilor care trebuie rezolvată sau o noutate (inovație) ce trebuie popularizată și făcută cunoscută fermierilor.

În această etapă, sunt colectate și analizate informațiile pentru organizarea demonstrațiilor. Activitățile din această etapă pot include o trecere în revistă a datelor deja existente în baza de date a consultantului, efectuarea de studii informale care constau în discuții cu fermierii și observații făcute în teritoriu, precum și efectuarea de studii formale, prin completarea de chestionare.

Scopul acestor activități este acela de a aduna informații suficiente pentru a se identifica problemele care limitează productivitatea și eficiența fermierilor și de a începe analizarea posibilelor soluții de îmbunătățire.

Informațiile colectate în această etapă sunt utilizate pentru conceperea demonstrațiilor, dar aceste activități nu ar trebui să înceteze după ce au fost planificate primele demonstrații. În timpul demonstrației, apare adeseori nevoia de a se continua activitățile de diagnosticare, care includ observații și studii formale.

Etapa de planificare. În cadrul acestei etape, se selectează un comitet de îndrumare (grup consultativ). Comitetul de îndrumare poate fi format din consultanți, specialiști, fermieri, furnizori locali de inputuri și servicii, precum și alte persoane cooperante care vor putea ajuta la implementarea demonstrației.

Membrii comitetului de îndrumare trebuie să fie:

- progresivi;
- conștienți de problemele care trebuie rezolvate;
- doritori să se implice, să participe la ședințe și să ajute la obținerea de sprijin pentru efectuarea demonstrației;
- recunoscuți pentru calitatea lor de buni conducători.

Pentru ca demonstrația să aibă succes, acest comitet trebuie să definească în mod clar scopul sau scopurile demonstrației și trebuie să elaboreze un model conceptual al demonstrației.

Membrii comitetului de îndrumare trebuie implicați în planificarea demonstrației și să ajute la diseminarea rezultatelor demonstrației. Dacă membrii comitetului de îndrumare înțeleg valoarea potențială a demonstrației, atunci ei o pot explica și comunității de fermieri din care fac parte sau cu care vin în contact.

În etapa de planificare, trebuie stabilite următoarele elemente:

- 1- tema demonstrației;
- 2- fermierul la care se va desfășura demonstrația;
- 3- locul unde va avea loc demonstrația;
- 4- data și ora când va avea loc demonstrația;
- 5- materialele necesare și modul lor de procurare.

Stabilirea temei demonstrației. O responsabilitate foarte importantă a comitetului de îndrumare este selectarea temei demonstrației. Tema demonstrației trebuie să se potrivească cu o nevoie concretă a fermierilor. Aceasta trebuie să conducă la rezolvarea unei probleme reale, de dorit a unei probleme declarate de către fermieri.

Tema demonstrației nu trebuie să fie ipotetică, ci trebuie să fie relevantă și abordabilă din punct de vedere practic. Numai dacă nu există o problemă declarată, atunci obiectivul demonstrației poate fi ipotetic.

Nu trebuie abordate probleme al căror rezultat este foarte previzibil și care au un impact redus sau sunt chiar fără impact asupra fermierilor. De asemenea, nu trebuie abordate probleme complexe, care nu pot fi rezolvate în cadrul demonstrației. Deci, tema aleasă pentru demonstrație trebuie să fie de interes pentru fermieri, să fie practică și realistă.

Stabilirea fermierului la care se va desfășura demonstrația. Odată ce tema demonstrației a fost aleasă, următoarea etapă este identificarea unui fermier cooperant, care să se implice în implementarea demonstrației. Succesul sau eșecul unei demonstrații poate depinde de fermierul la care se va desfășura demonstrația, respectiv de măsura în care acesta se implică în desfășurarea demonstrației.

Pe lângă faptul că fermierul la care se va efectua demonstrația trebuie să fie cooperant, trebuie avute în vedere și următoarele aspecte:

- *Folosirea de voluntari.* Fermierii care se oferă voluntari sunt mai entuziaști și au mai mult succes în realizarea demonstrației.
- *Selectarea de fermieri serioși și onești.* Trebuie verificat, în mod discret, dacă potențialii fermieri la care urmează să se efectueze demonstrația sunt respectați în comunitatea din care fac parte. Altfel, se poate ajunge în situația de nedorit în care se organizează o demonstrație bună în care nimeni nu are încredere.
- *Folosirea liderilor de opinie.* Trebuie selecționat un fermier care este respectat ca lider al comunității locale.
- *Folosirea de fermieri tipici.* Demonstrațiile sunt reușite atunci când fermierul este reprezentativ pentru comunitatea de fermieri căreia i se adresează demonstrația. De exemplu, demonstrațiile adresate fermierilor cu un venit mediu ar trebui efectuate la un fermier cu venituri medii.
- *Selectarea fermierilor care au nevoie de ajutor.* Demonstrațiile cu cel mai mare succes sunt organizate în fermele unde pot fi evidențiate îmbunătățiri semnificative în urma efectuării demonstrației și unde se rezolvă o anumită problemă concretă.

Stabilirea locului unde va avea loc demonstrația. Locul în care va avea loc demonstrația trebuie să fie amplasat într-o zonă ușor accesibilă fermierilor cărora li se adresează aceasta, pe cât posibil în apropierea căilor de acces.

Terenul pe care se desfășoară demonstrația trebuie să aibă o bună vizibilitate care să facă posibilă reperarea activității în toate etapele sale, nu numai în timpul prezentării propriu-zise către fermieri. Printr-o bună vizibilitate și marcarea, demonstrația trebuie să stârnească interesul fermierilor din zonă.

Solul pe care se amplasează demonstrația trebuie să fie specific zonei, trebuie să se caracterizeze prin uniformitate a caracteristicilor și trebuie să fie comun pentru majoritatea fermierilor care constituie grupul țintă al demonstrației.

Stabilirea datei și a orei când va avea loc demonstrația. Data trebuie să fie astfel aleasă încât să permită fermierilor să participe la demonstrație, să nu fie în perioadele aglomerate și la ore mai puțin accesibile acestora. Data și ora când va avea loc demonstrația trebuie anunțate fermierilor cu suficient timp înainte prin cărți poștale, scrisori, afișe, anunțuri în ziare, email-uri, anunțuri pe web, anunțuri la posturile locale de televiziune și radio etc. Informarea trebuie să includă următoarele elemente: scopul demonstrației; invitați (specialiști sau personalități prezente); locul unde va avea loc demonstrația; data și ora când va avea loc demonstrația.

Stabilirea materialelor necesare și a modului lor de procurare. Pentru organizarea unei demonstrații este de dorit să se obțină cooperarea

furnizorilor locali de inputuri pentru agricultură. Dacă este posibil, trebuie să se colaboreze cu mai mulți furnizori, care pot să ajute și să-și ofere serviciile pentru realizarea unei demonstrații. De obicei, furnizorii locali de inputuri sunt dispuși să colaboreze în astfel de proiecte pentru că sunt interesați de promovarea propriilor produse într-un cadru comparativ și obiectiv. Implicarea furnizorilor locali de inputuri constituie un sprijin valoros pentru reușita acțiunii de consultanță.

Nu trebuie evitată contactarea specialiștilor din domeniu pentru a le cere opiniile referitoare la demonstrația care urmează a fi desfășurată.

Etapa de implementare. În această etapă, demonstrația este pusă în practică. Aceasta presupune testarea soluțiilor posibile de rezolvare a unei probleme, verificarea unor recomandări, testarea mașinilor, echipamentelor și instalațiilor agricole etc.

Adeseori, este preferabil să se organizeze demonstrații care să includă cel puțin două variante, una care să arate metodele curente ale fermierilor și care este considerată varianta martor (de comparare) și alta care să arate noile practici și recomandări, astfel încât fermierii să poată vedea prin diferență care sunt rezultatele. Variantele pot fi, de exemplu, soiuri sau hibrizi, doze de îngrășăminte, lucrări ale solului, densități și scheme de semănat, efectul unor produse pesticide asupra organismelor dăunătoare și asupra capacității de producție a plantelor etc.

Demonstrația trebuie marcată, acesta fiind un element foarte important pentru reușită. De asemenea, trebuie marcate diferitele tratamente și variabile în cadrul demonstrației, astfel încât acestea să fie cât mai vizibile și clar delimitate unele de altele.

Trebuie păstrată o evidență detaliată a concepției demonstrației, a dispunerii loturilor, a distanțelor până la țăruișii de marcaj etc. Pentru aceasta, se elaborează o schiță a demonstrației și se notează toate intervențiile care se efectuează în cadrul demonstrației. De asemenea, se înregistrează toate măsurătorile și determinările efectuate de-a lungul perioadei de vegetație, precum și starea culturii în diferite faze de vegetație, evoluția condițiilor climatice și orice factor perturbator care poate exercita vreo influență asupra rezultatelor demonstrației.

Un factor important care influențează succesul sau eșecul oricărei demonstrații este publicitatea. Aceasta trebuie să înceapă din perioada de planificare și trebuie să continue până la încheierea etapei de implementare. În acest sens, demonstrația trebuie să aibă o pancartă vizibilă. De asemenea, trebuie folosite etichete pentru identificarea fiecărei variante. Acest lucru va fi de folos fermierilor precum și altor persoane care se opresc să vadă loturile demonstrative în mod independent, precum și pentru grupurile de fermieri care vin la demonstrație alături de consultant.

Dacă demonstrația vizează modul de utilizare a unei mașini sau echipament, modul de efectuare sau calitatea unor lucrări etc., aceasta trebuie repetată înainte de a fi efectuată în prezența fermierilor.

Demonstrația cuprinde următoarele etape:

- *primirea participanților*, cărora li se adresează un mesaj de bun venit și li se face o scurtă introducere cu privire la program; de asemenea, se face înregistrarea participanților și se face împărțirea acestora în grupuri de câte 10 - 20 de persoane care sunt luate în primire de câte un ghid;
- *prezentarea demonstrației*, care trebuie să dureze maximum 15 - 20 de minute și care trebuie să fie făcută de un specialist în problematica demonstrației;
- *efectuarea demonstrației*, care constă în expunerea, explicarea, punerea în funcțiune, urmărirea diferitelor aspecte legate de subiectul demonstrației.

În timpul efectuării demonstrației, fermierii trebuie să fie încurajați să pună întrebări și, acolo unde este posibil, să se implice activ în implementarea demonstrației.

Etapa de evaluare și diseminare. Demonstrațiile pe termen lung trebuie verificate din când în când, iar dacă apar rezultate neobișnuite, trebuie contactat un specialist în domeniu, care să poată explica rezultatele apărute.

În cadrul unor demonstrații, se face o evaluare și o comparare vizuală a diferitelor variante testate în prezența fermierilor. Dar, pentru un impact mai mare asupra fermierilor, evaluarea variantelor se va face în prezența fermierilor prin efectuarea de determinări, măsurători, luarea de probe și analiza acestora. Aceste evaluări se fac în diferite locuri ale fiecărei variante în cadrul demonstrației, după care se face media acestora.

Trebuie analizate cu grijă rezultatele tuturor demonstrațiilor. Chiar dacă demonstrația a fost un eșec, se pot învăța multe lucruri din discutarea rezultatelor cu toți cei implicați, analiza cauzelor și identificarea punctelor slabe. Eșecul ne ajută să evoluăm, avându-se în vedere că reacția pe care o avem în fața eșecului este mai importantă decât eșecul în sine. Învățând din greșeli, în viitor se pot îmbunătăți șansele de succes privind realizarea programului de consultanță cu ajutorul demonstrațiilor. Uneori, un eșec poate reprezenta un rezultat important, cum este, de exemplu, în cazul unui lot demonstrativ cu soiuri de grâu, afectarea acestora de atacul unor agenți patogeni poate constitui informații valoroase cu privire la rezistența acelor soiuri la atacul bolilor. Referitor la eșec, Henry Ford (1863 - 1947), fondator al industriei americane de automobile, spunea că „*eșecul nu înseamnă decât oportunitatea de a începe din nou, de data aceasta mai inteligent*”.

Fiecare analiză trebuie să includă o evaluare a reacțiilor și opiniilor fermierilor, o interpretare generală a rezultatelor, iar la nevoie și o analiză statistică. Solicitățile de detalii și informații din partea fermierilor cu privire

la demonstrația efectuată reprezintă o dovadă a reușitei acesteia. Toate rezultatele pot fi folosite pentru planificarea viitoarelor demonstrații, precum și pentru a se face recomandări fermierilor.

Pentru o demonstrație eficientă, consultanții participă la întregul proces, aceștia fiind în măsură să facă recomandări fermierilor cu profesionalism și convingere. Când fermierii sunt implicați activ în desfășurarea demonstrațiilor, aceștia contribuie la răspândirea noilor tehnici și tehnologii de producție. Prin urmărirea opiniilor fermierilor, consultanții își pot îmbunătăți cunoștințele privind nevoile și preferințele acestora.

Rezultatele demonstrației trebuie să fie diseminate prin intermediul unor rapoarte, broșuri sau articole elaborate pe înțelesul fermierilor.

Aspecte ce trebuie avute în vedere pentru o demonstrație eficientă:

- *Stârnirea interesului.* Demonstrațiile eficiente tratează probleme de care fermierii sunt interesați, dar acestora trebuie să le fie stârnit interesul pe diferite căi (publicitate, discuții împreună cu aceștia etc.).
- *Înțelegerea scopului demonstrației.* Fermierii trebuie să înțeleagă la ce se referă demonstrația, de ce se efectuează și ce se urmărește prin desfășurarea acesteia. Prin înțelegerea scopului demonstrației, se urmărește ca fermierii să poată interpreta corect și să înțeleagă rezultatele demonstrației.
- *Simplitatea.* Demonstrațiile care prezintă separat câte o metodă au mai mari șanse să devină eficiente comparativ cu demonstrațiile care prezintă mai multe metode sau tehnici de producție, implicând o mulțime de factori. În efectuarea demonstrației, trebuie început de la simplu, ajungându-se treptat către complex.
- *Repetarea.* Repetarea aceleiași demonstrații o va face mai eficientă. Dacă succesul se repetă, aspectele demonstrate au șanse mai mari să fie adoptate de către fermieri.
- *Participarea observatorilor.* O aptitudine nu este dobândită până când cel care învață nu a efectuat acțiunea el însuși. Ca urmare, este de dorit ca fermierii participanți la demonstrație să fie implicați direct în desfășurarea demonstrației, să testeze personal diferite mașini, utilaje, echipamente și instalații agricole, să compare personal rezultatele diferitelor variante, precum și să determine care sunt rezultatele și să stabilească efectele demonstrației.
- *Satisfacția.* Psihologii spun că obiceiurile se formează cel mai bine atunci când efectuarea unei acțiuni sau activități aduce satisfacție. De aceea, putem conchizi că demonstrațiile cele mai eficace sunt acelea care se ocupă de probleme reale și prezintă o soluție posibilă, practică și ușor de aplicat.

7.3.3.4. Zilele în teren

O zi în teren este un eveniment organizat pentru un grup de fermieri cărora li se arată anumite tehnici de producție, o problemă sau o situație specifică (de exemplu, atacul unui anumit dăunător sau boală la o anumită plantă de cultură). Zilele în teren reprezintă o metodă de consultanță de grup în care sunt combinate discuțiile de grup și demonstrațiile, având însă o amploare mai mică comparativ cu demonstrațiile.

Zilele în teren pot fi organizate imediat ce au fost identificate evenimente, culturi agricole sau ferme care pot constitui un subiect de interes pentru fermieri.

Dacă este vorba despre efectul anumitor măsuri tehnologice, atunci zilele în teren sunt organizate către sfârșitul perioadei de vegetație, pentru a se putea vedea cât mai bine rezultatele de producție.

Scopul zilelor în teren îl reprezintă convingerea fermierilor pentru adoptarea inovațiilor, precum și convingerea acestora de existența anumitor probleme, de modul de rezolvare a acestora și de eficiența anumitor soluții de rezolvare a problemelor.

Pentru o bună pregătire a unei zile în teren, trebuie avute în vedere următoarele elemente:

- Identificarea unui fermier care este dispus să-și ofere ferma, terenul sau animalele pentru a fi prezentate și pentru a se discuta despre ele. Persoanele ideale sunt cele care sunt considerate nu numai fermieri exemplari, ci și persoane influente și populare.
- Furnizarea de informații cu privire la subiectul care va fi abordat.
- Contactarea și invitarea unor specialiști în domeniu.
- Selectarea și invitarea participanților. Este de dorit să fie selectați fermieri care se găsesc într-o situație similară cu cea a temei ce urmează a fi prezentată în cadrul zilei în teren. De asemenea, trebuie invitați și fermieri influenți, progresivi și inovatori.

7.3.3.5. Ziua recoltei

Ziua recoltei se organizează spre sfârșitul perioadei de vegetație, astfel încât să poată fi văzute și evaluate rezultatele de producție, iar fermierii să poată participa la această acțiune.

Se recomandă ca în cadrul grupului țintă să fie incluși fermieri cu situație tehnico-economică comparabilă, lideri de opinie și persoane cu influență pe plan local, cercetători și cadre didactice. Numărul de participanți poate fi cuprins între 50 și 100 de persoane.

7.3.3.6. Zilele de informare

Pentru informarea unui număr cât mai mare de fermieri cu privire la anumite subiecte comune, cum ar fi noile acte normative, noi reguli și regulamente sau problemele agricole specifice la nivel local, regional sau național, se poate organiza o întâlnire cu fermierii numită „zi de informare”.

La o zi de informare pot participa mai mulți fermieri decât la discuțiile de grup, vizite, demonstrații și chiar zile în teren.

Pentru o bună pregătire a unei zile de informare, trebuie avute în vedere următoarele elemente:

- trebuie alese subiecte relevante, care prezintă un mare interes pentru întreaga comunitate agricolă locală;
- invitațiile trebuie făcute cu ceva timp înainte, astfel încât fermierii să poată să-și facă programul pentru a putea participa la ziua de informare;
- informarea fermierilor despre subiectele ce vor fi abordate în cadrul acțiunii (de exemplu, prin afișe, pliante, email, postul local de radio sau televiziune etc.);
- locul de întâlnire trebuie pregătit înainte de începerea acțiunii;
- trebuie pregătite materiale scrise pentru participanți.

7.3.3.7. Cursurile

Prin intermediul cursurilor, consultația individuală și de grup se completează cu o componentă esențială, și anume aceea de instruire a fermierilor. Prin intermediul cursurilor, se realizează transmiterea de informații de bază care să ajute fermierii să înțeleagă și să-și îmbunătățească procesul de producție și managementul agricol.

Pentru organizarea unui curs pot fi folosite diferite spații existente la nivel local, precum săli de clasă din școli sau săli folosite pentru întâlnirile locale.

Aceste întâlniri de instruire n-ar trebui, în mod normal, să dureze mai mult de 3 - 4 ore. De asemenea, trebuie avut în vedere faptul că atenția cursanților nu poate fi menținută prea mult timp, motiv pentru care după un modul de predare care poate fi de 50 minute, trebuie să urmeze o pauză de 10 minute. Pot fi avute în vedere și module de predare de câte 90 de minute cu pauze de 15 minute sau module de predare de câte 100 de minute cu pauze de 20 de minute, în funcție de o serie de factori, precum durata cursului, complexitatea problematicilor abordate etc. Oricum, pentru menținerea atenției pe durata modulului de predare, lectorul trebuie să fie dinamic și interesant, să atragă atenția cursanților și să le mențină treaz interesul.

Atunci când participanții la curs vin din aceeași localitate sau din localități vecine, dar se confruntă cu probleme similare, este posibil să se ofere instruire pe subiecte, probleme și situații specifice.

Avantajele cursurilor sunt următoarele:

- se transmite într-un timp relativ scurt o cantitate mare de informații;
- subiectele mai puțin familiare fermierilor și ideile abstracte pot fi explicate astfel încât acestea să poată fi înțelese;
- conținutul cursului poate fi adaptat nevoilor și intereselor cursanților;
- conținutul cursului poate fi adaptat nivelului educațional al cursanților;
- cursanții se simt mai apropiați de lectorul cursului și recepționează mai bine mesajul acestuia, la aceasta contribuind gesturile, mimica și atitudinea acestuia;
- cursanții au posibilitatea de a pune întrebări, de a discuta și comenta anumite subiecte.

Dezavantajele cursurilor sunt următoarele:

- nu se pot reține toate informațiile care se transmit;
- de multe ori, cursanții au o atitudine pasivă;
- nu se pot însuși anumite deprinderi corespunzătoare subiectului abordat.

Etapele unui curs de instruire. Un curs de instruire presupune următoarele etape:

- planificarea cursului;
- pregătirea cursului;
- desfășurarea cursului.

Planificarea cursului presupune stabilirea următoarelor elemente:

- stabilirea obiectivului cursului;
- stabilirea grupului de cursanți (auditoriului), respectiv:
 - stabilirea mărimii grupului, avându-se în vedere că un grup mai mare determină un contact personal al lectorului cu fiecare cursant în parte mai slab, iar la sfârșitul cursului rămâne mai puțin timp pentru întrebări și comentarii;
 - identificarea nivelului de educație și cunoștințe profesionale ale auditoriului, avându-se în vedere că dacă se vorbește sub nivelul de educație al grupului de cursanți, aceștia vor fi plictisiți și chiar insultați, iar dacă se vorbește peste nivelul de educație al cursanților, aceștia nu vor înțelege cursul.
- stabilirea condițiilor în care se va desfășura cursul, respectiv:
 - stabilirea datei la care se va desfășura cursul, evitându-se perioadele aglomerate ale anului pentru fermieri;
 - stabilirea orei la care va începe cursul și a duratei acestuia;

- stabilirea locului unde se va ține cursul, care trebuie să fie ușor accesibil cursanților, scaunele trebuie să fie confortabile, iluminarea adecvată și încăperea bine ventilată; aranjarea scaunelor trebuie să dea posibilitatea fiecărui cursant de a vedea și de a auzi cât mai bine; se vor lua măsuri ca zgomotul și alți factori perturbatori să nu afecteze desfășurarea cursului;
- stabilirea eventualelor activități care preced sau care succed cursul.

Data, ora și locul de desfășurare a cursului trebuie aduse la cunoștința cursanților cu suficient timp înainte, pentru ca aceștia să aibă timp să-și organizeze programul astfel încât să poată participa la curs.

Pregătirea cursului constă în stabilirea conținutului cursului. Pentru aceasta, lectorul cursului poate utiliza două surse de informare, și anume:

- experiența proprie;
- experiența altora, care se regăsește consemnată în diferite materiale publicate (cărți, broșuri, reviste etc.).

Este de dorit ca lectorul (consultantul), inițial, să-și facă o informare extensivă cu privire la tema ce urmează a fi abordată, după care să facă o selectare a materialului pe care-l are la dispoziție, reținând aspectele ce prezintă interes pentru tema respectivă.

Prelegerea se împarte în 3 părți, și anume:

- *introducere*, care are rolul de a stârni interesul cursanților, de a crea o anumită legătură între lector și cursanți și de a crea o atmosferă relaxantă care să favorizeze studiul;
- *partea principală*, care conține materialul ce va fi prezentat în cadrul cursului pentru atingerea obiectivelor propuse;
- *concluzii*, care au rolul de a fixa tema abordată în memoria cursanților.

Desfășurarea cursului constă în prezentarea efectivă a conținutului cursului către cursanți. În desfășurarea cursului sunt critice primele momente, mai ales în cazul unui lector care nu are suficientă experiență. Majoritatea lectorilor sunt emoționați și tensionați când susțin pentru prima dată un curs sau când încep un curs, având o senzație de rău, de sufocare la nivelul gâtului, tremurat de voce și mâini. Această stare este normală, emoția și tensiunea fiind expresii firești ale organismului în astfel de momente. O mare parte din tensiune este cauzată de frica de eșec, respectiv teama de ce va crede auditoriul, dacă va considera cursul util, atractiv, interesant, precum și teama de ce se întâmplă atunci când lectorul se pierde în timpul prezentării sau atunci când apar întrebări dificile. Pregătirea inadecvată, lipsa de experiență practică, frica de întrebări, timiditatea indusă de prezența unei anumite persoane în rândul cursanților accentuează această tensiune de început. Pregătirea temeinică a cursului și existența unei schițe a

cursului diminuează această tensiune și îi asigură o anumită doză de confort lectorului. De asemenea, este de ajutor memorarea primelor 2 - 3 propoziții sau fraze de deschidere a cursului.

Tensiunea nervoasă de început se manifestă de multe ori sub forma unui disconfort la nivelul stomacului, de aceea nu trebuie să se mănânce prea mult înainte de susținerea cursului sau să se ia stimulenți artificiali sau sedative care sunt mai degrabă nocive decât benefice.

Tensiunea nervoasă de început poate fi dirijată către un anumit obiect care poate să o preia, cum ar fi, de exemplu, ținerea mâinilor pe spătarul scaunului sau atingerea mesei cu vârful degetelor. În nici un caz nu se recomandă să se țină foile cu notele de text în mână, pentru că un tremur vizibil ar crea un disconfort și mai mare.

Cursul trebuie terminat la timp deoarece depășirea timpului alocat provoacă neliniște și agitație.

Limbajul folosit trebuie să fie pe înțelesul cursanților, vioi și cât mai clar. Trebuie evitate expresiile care nu sunt familiare cursanților, iar atunci când sunt utilizați termeni tehnici, aceștia trebuie explicați.

Frazele nu trebuie să fie prea lungi și trebuie să aibă puține propoziții secundare. Aspectele mai importante din cadrul prezentării trebuie expuse în fraze scurte, cu pauze între fraze, care să rețină atenția ascultătorilor.

Este recomandată folosirea de jocuri de cuvinte, citate, comparații, exemple care să contribuie la menținerea atenției și convingerea cursanților.

Lectorul trebuie să fie astfel îmbrăcat încât să nu contrasteze cu vestimentația cursanților și să aibă o ținută corectă. Acesta nu trebuie să facă gesturi excesive. De asemenea, acesta trebuie să-și moduleze vocea pentru accentuare și variație. În plus, trebuie să fie cât mai calm și relaxat și să arate entuziasm pentru ceea ce prezintă. Nu trebuie să sară de la un subiect la altul, ci trebuie să le abordeze prin legături logice.

Lectorul poate pune întrebări în timpul prezentării, și la sfârșitul acesteia. De asemenea, cursanții trebuie lăsați și chiar încurajați să pună întrebări și să ceară explicații suplimentare. De asemenea, lectorul trebuie să favorizeze dezvoltarea dialogului. Este de preferat chiar să se renunțe la o parte din prezentare în favoarea întrebărilor din partea cursanților.

7.3.3.8. Simpozioanele și conferințele

Simpozionul se poate defini ca fiind o manifestare științifică și de specialitate ce presupune efectuarea de discuții pe baza unor prezentări efectuate în fața publicului.

Conferința se poate defini ca fiind o succesiune de prezentări efectuate în fața publicului pe o anumită temă științifică în scopul informării și instruirii.

Simpozioanele și conferințele sunt evenimente care durează una sau mai multe zile, la care participarea poate fi pe bază de invitație (participă numai persoanele care au primit invitație de participare), de înregistrare sau poate fi liberă (participă toți cei care doresc).

Vorbitorii la simpozioane și conferințe pot fi invitați sau se pot înregistra la eveniment cu un anumit timp înainte prin comunicarea titlului prezentării, a autorilor și, de obicei, și a unui rezumat. De regulă, vorbitorii invitați constituie așa-numiții vorbitori cheie (keynote speakers), care deschid seria de prezentări, fiind personalități marcante, specialiști recunoscuți și apreciați în mediul științific și profesional. În cazul vorbitorilor înregistrați, prezentările acestora sunt analizate de un comitet științific care acceptă sau, eventual, refuză prezentarea, dacă aceasta nu se încadrează în tematica evenimentului sau nu respectă regulile stabilite și făcute cunoscute referitoare la structura și conținutul prezentării.

Evenimentul se desfășoară, de obicei, într-o clădire publică sau, atunci când este posibil, într-un centru de conferințe sau în săli de conferințe special amenajate în acest sens. Logistica sălii trebuie pregătită din timp, respectiv se instalează un videoproiector și computer sau se verifică cele existente deja în dotarea sălii respective, se amplasează bannere și afișe, se fac aranjamente florale etc.

Deschiderea evenimentului se face de către un comitet alcătuit din personalități, specialiști, invitați speciali, organizatori, care adresează câte un cuvânt de deschidere. Urmează prezentările vorbitorilor cheie, după care prezentările celorlalți vorbitori, acestea fiind grupate în secțiuni care sunt coordonate de către moderatori.

Programul evenimentului, simpozion sau conferință, trebuie făcut cunoscut participanților cu un anumit timp înainte și trebuie să fie pus la dispoziția acestora la începutul evenimentului, odată cu înregistrarea lor.

În ziua simpozionului sau a conferinței, trebuie să existe cel puțin o persoană care să primească participanții, să facă înregistrarea acestora și să înmâneze documentația și ecusoanele evenimentului.

Cu ocazia acestor evenimente, poate fi invitată și presa, motiv pentru care poate fi organizată o conferință de presă, mai ales atunci când unul dintre vorbitori este o personalitate marcantă sau, eventual, se pregătește un comunicat de presă.

7.3.3.9. *Workshop-urile și mesele rotunde*

Workshop-ul poate fi definit ca un grup de lucru care-și propune rezolvarea anumitor probleme (elaborarea unor proiecte sau planuri de acțiune, stabilirea unei strategii, identificarea de soluții la problemele cu care se confruntă fermierii etc.). Acesta se bazează pe o implicare activă a participanților (fermierilor) în discuțiile de la nivelul grupului. În cadrul workshop-ului, interactivitatea participanților este mare, ceea ce face ca aceștia să se simtă bine și să descopere singuri diferite soluții de rezolvare a problemelor. Workshop-ul trebuie să fie condus de către consultant, care urmărește atingerea obiectivelor propuse la nivelul grupului de lucru.

Mesele rotunde pot fi definite ca o reuniune științifică sau profesională pe o anumită temă ce se bazează pe principiul egalității între participanți.

7.3.3.10. *Grupurile de studiu sau de interes*

Formarea unui grup de fermieri interesați de un anumit subiect (de exemplu, producția de lapte, producția de grâu, producerea și comercializarea vinului etc.) și organizarea de întâlniri periodice în cadrul grupului reprezintă una dintre metodele de consultanță de grup.

Formarea unui grup presupune parcurgerea următoarelor etape:

- *inițierea grupului*, respectiv ideea de la care se pleacă în formarea grupului, care poate veni de la consultant sau de la un membru al colectivității de fermieri;
- *informarea potențialilor membri*, care se realizează prin transmiterea și explicarea ideii de constituire a grupului către fermierii potențiali membri ai grupului;
- *constituirea grupului*, care presupune întâlnirea fermierilor interesați de ideea de a forma un grup și discutarea în detaliu a ideii inițiale, stabilirea unui nume al grupului, a unei locații și date de întâlnire a membrilor grupului;
- *stabilirea regulilor de funcționare și a obiectivelor* prin care se asigură buna funcționare a grupului;
- *planificarea și implementarea activităților* prin intermediul cărora grupul funcționează.

Odată ce grupul a fost constituit de către consultant, fermierii învață unii de la alții în cadrul întâlnirilor care au loc în cadrul grupului. Aceștia dobândesc cunoștințe și își formează opinii noi prin schimbul de informații și experiențe, prin discuții despre problemele și obiectivele comune. De asemenea, fermierii capătă sentimentul de apartenență la grup, încep să ofere și să primească sprijinul și suportul fermierilor aflați în situații asemănătoare.

Numărul optim de participanți în cadrul unui grup de studiu sau de interes este în jur de 10 membri (5 - 15 membri).

Pentru activitatea de consultanță prin intermediul grupurilor de studiu sau de interes, trebuie avute în vedere următoarele elemente:

- metoda se bazează pe acceptul și voința de participare a membrilor grupului;
- cea mai importantă sursă de informații o constituie cunoștințele practice, experiența și aptitudinile fermierilor participanți;
- grupul decide subiectele de interes la un moment dat;
- pentru a răspunde întrebărilor la care grupul nu poate răspunde singur sunt invitați specialiști;
- discuțiile pot fi detaliate și aprofundate, putându-se merge până la aspecte de detaliu;
- de cele mai multe ori, participanții la astfel de grupuri de studiu sau interes descoperă singuri anumite lucruri și, ca atare, le acceptă mai ușor decât dacă le-ar fi fost prezentate de către consultant.

Participanții la grupurile de studiu sau de interes trebuie să se caracterizeze prin următoarele elemente:

- să desfășoare activități agricole similare sau comparabile;
- să dorească să formeze un grup pentru o anumită perioadă de timp;
- să dorească să-și împărtășească experiențele individuale și problemele specifice, activitățile și rezultatele obținute;
- să fie liberi în gândire, onești și să respecte punctele de vedere și opiniile celorlalți;
- să aibă încredere unii în alții.

Rolul consultantului în cadrul unui grup de studiu sau de interes este următorul:

- este organizator al grupului, cel puțin în etapa inițială;
- trebuie să aibă grijă ca temele alese pentru discuții să fie relevante pentru toți participanții;
- este moderator al discuțiilor din interiorul grupului, calitate în care trebuie să respecte agenda întâlnirii și a timpului programat pentru întâlnire, trebuie să încurajeze discuțiile și exprimarea punctelor de vedere și trebuie să fie atent la mesajele nonverbale;
- trebuie să ofere informații de specialitate și clarificări atunci când acest lucru se impune;
- trebuie să creeze o atmosferă de dezbateri, destinsă și plăcută, în care fermierii să se simtă bine și în largul lor;
- trebuie să mențină coeziunea grupului;
- trebuie să tragă concluzii și să facă recomandări clare și precise.

Sustenabilitatea grupului este determinată de gradul de satisfacție al fermierilor membri ai grupului.

7.4. Consultanța de masă

Față de consultanța individuală sau de grup, consultanța de masă urmărește transmiterea de informații utile unui număr mare de persoane, care nu se găsesc în mod obligatoriu în contact unele cu altele.

De obicei, consultanța de masă se realizează cu ajutorul mijloacelor de comunicare în masă și se caracterizează prin transmiterea unidirecțională a unui flux de informații de la consultant la beneficiarii serviciului de consultanță (fermieri).

7.4.1. Consultanța prin intermediul mass-media

Mass-media poate fi clasificată în:

- mass-media tipărită, reprezentată de ziare, reviste, cărți și broșuri de specialitate, pliante, afișe;
- mass-media audio, reprezentată de radio și înregistrări audio;
- mass-media audio-vizuală, reprezentată de televiziune, înregistrări video și internet.

Mass-media constituie modalitatea cea mai ieftină de transmitere a mesajelor către un număr mare de persoane. Se consideră că aceasta are un impact mare asupra populației, motiv pentru care constituie un instrument și o metodă de lucru importantă în consultanță.

Mass-media este în plină dezvoltare și se adresează unui număr din ce în ce mai mare de persoane. Apariția sateliților de comunicare a făcut posibilă comunicarea chiar și în cele mai izolate locuri. Tehnicile de imprimare și multiplicare s-au perfecționat și s-au extins continuu, ceea ce a facilitat editarea și multiplicarea de materiale într-un timp scurt și la prețuri reduse. Înregistrările video sunt în prezent disponibile tuturor, iar posibilitățile de transmitere a materialelor video s-au diversificat și au devenit foarte practice. Această dezvoltare a făcut posibilă utilizarea mass-media în funcție de nevoile specifice ale unei comunități sau ale grupurilor de fermieri.

Serviciile de informare prin intermediul internetului se dezvoltă și se răspândesc rapid. Acestea permit fermierilor să acceseze informații tehnice și generale prin intermediul calculatorului în timp real din orice locație și în orice moment.

Tehnicile comunicaționale sunt într-o continuă schimbare și evoluție, ceea ce necesită din partea consultantului o perfecționare și o

pregătire continuă pentru utilizarea acestora, respectiv pentru a învăța cum să le folosească în mod eficient și creativ. De asemenea, consultanții vor trebui în permanență să-și dezvolte noi abilități privind conceperea și adaptarea mesajului de consultanță, astfel încât acesta să corespundă formatului și cerințelor utilizării noilor mijloace informaționale.

7.4.1.1. Funcțiile mass-media

Mass-media îndeplinește anumite funcții în societate, cu un rol important în procesul de transformare a acesteia. Aceste funcții se referă, în special, la:

- aducerea în discuție a celor mai importante probleme;
- transferul de cunoștințe;
- popularizarea noutăților;
- formarea și schimbarea de opinii;
- schimbarea comportamentului.

Aducerea în discuție a celor mai importante probleme. Mass-media poate avea o influență importantă asupra a ceea ce credem sau asupra a ceea ce discutăm, chiar dacă nu are un efect atât de puternic încât să poată decide cum anume să gândim. De exemplu, mass-media poate atrage atenția asupra problemelor cu care se confruntă populația în timpul unei lipse a grâului pe piață și a măsurilor pe care le-au luat autoritățile pentru a depăși această situație deosebită. Presa poate prezenta pe larg și din diferite puncte de vedere problematica adusă în discuție. Din păcate însă, mass-media tinde să prezinte și să discute asemenea probleme numai în momentele de criză.

Publicațiile și emisiunile TV sau radio pentru fermieri pot juca un rol important în stimularea acestora pentru a discuta diverse probleme între ei, precum și cu liderii de opinie și consultanții agricoli.

Mass-media este utilizată cu succes în cazul informării factorilor de decizie și a cercetătorilor asupra situației concrete a fermierilor, precum și pentru evidențierea problemelor cu care aceștia se confruntă. Pe de altă parte, mass-media este adesea utilizată de către organizațiile de producători agricoli pentru a împărtăși experiența lor fermierilor și pentru a crește motivația acestora de a lucra împreună în vederea rezolvării problemelor lor.

Transferul de cunoștințe. Bagajul de cunoștințe pe care îl dobândim despre lumea înconjurătoare este datorat doar parțial observației proprii. În bună parte, acesta este determinat de informațiile dobândite în urma discuțiilor cu alți oameni pornind de la propriile observații. O bună parte din ceea ce cunoaștem despre lume dobândim din mass-media, deși viziunea pe care ne-o facem în acest mod nu este întotdeauna conformă cu realitatea. Trebuie avut în vedere faptul că mass-media este specializată în

știri, potrivit bine cunoscutului exemplu că „un câine a mușcat un om” este un lucru prea banal pentru a atrage atenția, în timp ce informația că „un om a mușcat un câine” constituie un fapt ieșit din comun care atrage atenția și, prin urmare, este o știre de primă pagină.

Cunoștințele sunt mult mai ușor de transferat dacă vin în întâmpinarea unor nevoi sau dacă umplu un gol de informare. Noile idei transmise prin intermediul mass-mediei sunt mult mai ușor de acceptat dacă se leagă de informațiile deținute anterior în domeniu, decât dacă încearcă să modifice ceea ce era până atunci cunoscut. Oamenii care sunt convinși că dețin informații corecte, dar care sunt dovedite științific a fi incorecte, de cele mai multe ori vor avea nevoie de multe informații colaterale pentru a fi convinși să renunțe la ideile lor.

Unele cunoștințe pot fi transferate prin intermediul mass-media, în timp ce acest lucru nu este posibil pentru altele, precum și pentru unele abilități. De exemplu, ideea potrivit căreia produsele pesticide pot distruge echilibrul ecologic prin eliminarea prădătorilor odată cu insectele periculoase poate fi transmisă prin intermediul emisiunilor TV, dar abilitatea de a recunoaște diferitele tipuri de insecte și de a stabili pragul economic de dăunare (PED) poate fi dobândită numai în câmp.

Cunoștințele obținute din cercetări sau din experiența unor fermieri pot fi utilizate în momentul în care sunt prezentate soluțiile de rezolvare a problemelor unor fermieri. Soluțiile sunt apreciate în mod deosebit de către fermieri dacă sunt prezentate sub forma interviurilor cu alți fermieri de succes, care nu au avut resurse deosebite la dispoziție și, totuși, au reușit să-și rezolve problemele cu care se confruntau. Informațiile prezentate astfel sporesc abilitățile fermierilor de a căuta soluții mai bune pentru rezolvarea propriilor probleme.

Popularizarea noutăților. Mass-media reprezintă un factor activ de popularizare a inovațiilor, de stârnire a interesului și de stimulare a acceptării și preluării noutăților.

Formarea și schimbarea opiniilor. Mass-media poate juca un rol important în formarea și chiar schimbarea opiniilor atunci când populația nu are păreri bine structurate asupra anumitor probleme. Este necesar un efort mult mai mic pentru a îmbrățișa opinia altora decât pentru a-ți crea propria părere, mai ales atunci când problematica respectivă nu are o semnificație personală deosebită. De asemenea, mass-media poate avea efecte importante asupra schimbării opiniilor atunci când punctul de vedere prezentat diferă doar parțial de propriul punct de vedere.

Suntem înclinați să fim mult mai atenți atunci când este vorba despre probleme importante și dorim să aflăm ce cred alți oameni în această privință, motiv pentru care încercăm să le cunoaștem părerea prin

intermediul mass-media, iar acolo unde este posibil încercăm să discutăm cu diferite persoane înainte de a ne forma propriul punct de vedere.

Opiniile exprimate în mass-media nu sunt întotdeauna unanime, ceea ce face uneori extrem de dificil pentru cineva să-și creeze propriul punct de vedere. În această situație, suntem înclinați să nu luăm nicio decizie, chiar dacă nu realizăm că a nu-ți schimba opinia este, în sine, tot o decizie.

Deși fermierii nu acceptă prea ușor cunoștințele și opiniile transmise prin intermediul mass-media, aceștia le folosesc totuși pentru a-și forma propriile opinii. Dar, pe lângă informațiile primite prin intermediul mass-media, aceștia vor utiliza și alte surse de informare, cum ar fi discuțiile cu vecinii, cu liderii de opinie sau consultanții agricoli.

Schimbarea comportamentului. Mass-media poate fi utilizată pentru schimbarea modelelor comportamentale, mai ales atunci când aceste schimbări nu sunt majore și sunt relativ neimportante sau în cazul în care acestea ajută la îndeplinirea unei dorințe existente anterior. Reclama are foarte mult succes în aceste cazuri. Reclamele concepute inteligent atrag atenția consumatorilor asupra produselor de care aceștia au nevoie, dar de care nu știau că există sau nu erau convingși de importanța și valoarea lor, sau ajută oamenii să ia decizii în legătură cu instituția (compania) de la care să cumpere diferite produse. Astfel, în cazul în care mai multe companii produc îngrășăminte chimice sau pesticide cu aceeași compoziție, fiind diferită doar marca, publicitatea și reclama pot influența decizia fermierilor spre o marcă sau alta.

Există diverse aspecte personale cum ar fi renunțatul la țigări sau scăderea în greutate cu privire la care oamenii ar dori să se schimbe, dar găsesc extrem de dificil procesul de schimbare pentru a-l duce până la capăt. Schimbările comportamentale importante pot apărea în momentul în care mass-media prezintă oameni care au avut succes în realizarea unor asemenea schimbări.

7.4.1.2. Selectivitatea mass-media

Pentru atragerea atenției prin intermediul unui mesaj transmis prin mass-media sunt avute în vedere caracteristicile procesului de percepție. Totuși, în situația în care oamenii trebuie să ia o decizie importantă, mass-media pare a avea un efect direct slab. Acest lucru este determinat de faptul că atât emitentul, cât și receptorul, au tendința de a apela la o serie de procese selective atunci când utilizează mass-media. Adesea, ca urmare a acestor procese selective, mesajul emitentului ajunge puternic distorsionat la receptor. Aceste procese cuprind:

- selectivitatea conceptuală;
- selectivitatea atenției;
- selectivitatea percepției;
- selectivitatea memorării;
- selectivitatea acceptării;
- selectivitatea discuțiilor.

Selectivitatea conceptuală. Nu toate informațiile disponibile de la toate sursele sunt publicate în ziare și reviste sau difuzate de posturile de televiziune sau de radio. De fapt, acest lucru ar fi chiar imposibil, din lipsă de spațiu și de timp. Astfel, în mod conștient sau inconștient, redactorii decid ce vor include și ce vor exclude dintre materialele și informațiile disponibile. Acest proces de selecție este influențat de credințele și valorile redactorilor, de dorințele consumatorilor de media, de interesele sponsorilor și publicitate etc., în acest mod fiind realizată o formă de restricționare a accesului populației la informație.

În cazul în care la baza acestui proces de selectivitate stau considerente de ordin comercial, mass-media va face cunoscut publicului doar ceea ce consideră că acesta dorește să citească, să audă sau să vadă.

Mass-media trebuie să se bucure de libertate care se traduce prin libertatea editorului de a alege și de a publica orice informație dorește, cu excepția restricțiilor cu privire la informațiile ce vizează securitatea națională. Totuși, sunt și țări în care mass-media, în special televiziunea și radioul, sunt utilizate cu precădere în sprijinul propagandei autorităților guvernamentale, de aceea acestea vor publica doar ceea ce autoritățile afirmă că este bine pentru țară sau pentru populație, chiar dacă, în fapt, aceasta slujește intereselor personale sau ale liderilor de partid, iar efectul este, mai degrabă, creșterea neîncrederii în mass-media.

Selectivitatea atenției. Nimeni nu poate urmări tot ceea ce se prezintă la televizor, auzi tot ceea ce se transmite la radio sau citi tot ceea ce se prezintă în presa scrisă. De aceea, se apelează la selectarea informațiilor din articole sau emisiuni.

Procesul de selecție are la bază satisfacerea unor necesități personale prin intermediul citirii, ascultării sau vizionării. Aceste necesități pot fi nevoia de a rezolva anumite probleme, de a ști ce se întâmplă în jurul nostru sau pur și simplu nevoia de relaxare. De asemenea, aceste necesități mai pot proveni din nevoia de a participa la discuții cu prietenii sau colegii, ori de a avea confirmarea propriului punct de vedere.

Selectivitatea percepției. Fiecare persoană tinde să interpreteze mesajele cu care nu este de acord pentru a-și schimba cât mai puțin propria părere în domeniul respectiv. Ca atare, mesajele sunt adesea decodate diferit de modul în care emitentul le-a trimis.

Exemplele sunt diverse și sugestive în acest sens. Astfel, o campanie de consultanță din Orientul Mijlociu destinată încurajării fermierilor de a tăia coarnele vacilor a eșuat din cauza modului cum a fost perceput mesajul. În acest sens, a fost creat un poster în care, în paralel, se arăta procedura corectă și cea incorectă. Posterul nu a fost testat înainte, iar rezultatul a fost exact opus. Fermierii au fost atrași de partea posterului marcată cu un X de culoare roșie (în sensul de variantă incorectă), pe care au considerat-o ca fiind varianta corectă din moment ce a fost pusă în evidență, în timp ce varianta corectă a fost considerată a fi cea care trebuie evitată (Hoffman, 1990).

Selectivitatea memorării. Este imposibil ca cineva să-și amintească tot ceea ce a citit, auzit sau vizionat. Oamenii tind să uite, în primul rând, informațiile care nu se potrivesc cu opiniile pe care le au, care îi pun în dilemă sau care nu le fac plăcere. În schimb, aceștia își amintesc mult mai ușor detalii ale unor discuții cu colegii sau prietenii decât cele pe care le-au citit în diverse articole sau le-au auzit la televizor sau radio.

Selectivitatea acceptării. Este foarte posibil să ne amintim o anumită reclamă sau prezentare în care se afirmă că un anumit produs este mai bun decât altul, dar nu întotdeauna vom fi de acord cu aceasta.

Tindem să acceptăm mai ușor ideile care sunt mai aproape de credințele noastre, pe care le înțelegem și care ne servesc la ceva. De asemenea, suntem mai puțin refractari la mesajele conținute în publicitatea televizată în care oameni obișnuiți sau cunoscuți își schimbă comportamentul ca urmare a influenței dovezii sociale (dovada că și alții fac la fel). De asemenea, tindem să selectăm mesajele pe care le acceptăm, dar adeseori preluăm în mod inconștient mesaje din ceea ce vizionăm, auzim sau citim.

Selectivitatea discuțiilor. Nu avem timp să discutăm cu alții despre tot ceea ce am aflat nou din mass-media. S-a dovedit că discutăm în principal despre acele lucruri care sunt în concordanță cu opiniile prietenilor sau cunoscuților, care îi interesează sau care le-a atras atenția. În mod similar, tindem să discutăm în primul rând cu prietenii sau colegii care au opinii similare cu ale noastre, pentru a ni le confirma.

În cercurile profesionale se tinde să se discute cu specialiști din același domeniu sau din domenii înrudite. De exemplu, fermierii care practică agricultura ecologică discută în principal cu fermierii care au aceleași convingeri în privința acestui sistem de producție agricolă.

7.4.1.3. *Alegerea strategiei comunicaționale prin intermediul mass-media*

În general, se poate aprecia că fermierii sunt refractari atunci când prin intermediul mass-media se încearcă să se promoveze schimbări comportamentale sau de gândire, deși, de cele mai multe ori, sursele care emit aceste mesaje sunt responsabile și în măsură să facă acest lucru. Credibilitatea sursei și relevanța ei sunt foarte importante în acest proces.

În general, credibilitatea va fi ridicată dacă:

- sursa care emite mesajul prin intermediul mass-media (consultantul) este considerată de către receptorii mesajului (fermieri) a fi un expert în domeniu;
- receptorii și sursa sunt în concordanță cu privire la aspectele importante ale mesajului;
- receptorii sunt convingși că sursa care emite mesajul încearcă să le servească propriile interese.

Credibilitatea sursei nu este aceeași pentru toți receptorii mesajului. Astfel, o anumită sursă poate fi percepută ca fiind credibilă de către unii fermieri, în timp ce alții o consideră necredibilă. Totuși, oamenii bine cunoscuți și foarte respectați tind să aibă credibilitate asupra unui număr mai mare de receptori.

O strategie comunicațională prin intermediul mass-media trebuie să țină cont de cunoștințele, limbajul, atitudinea, problemele, preocupările și obiectivele fermierilor.

Fermierii trebuie să își dorească informația înainte ca aceasta să ajungă să le schimbe comportamentul sau mentalitatea. Aceasta constituie o problemă dificilă în cadrul consultanței agricole atunci când fermierii consideră că au prea puțin de învățat de la consultant. Ei pot accepta faptul că sfaturile experților pot fi utile, dar nu acceptă întotdeauna că aceste sfaturi sunt folositoare pentru ei. Consultanții care se confruntă cu o asemenea situație trebuie să convingă fermierii că preluarea și utilizarea informațiilor este în folosul lor. Informațiile relevante, mai ales în cazul în care sunt prezentate sub formă de demonstrații, sunt în măsură să atragă atenția asupra unei probleme. Mai mult decât atât, acestea pot crea o nevoie continuă de informare asupra potențialelor probleme și a modului eficient în care acestea pot fi rezolvate.

Consultanții trebuie să recurgă la strategii indirecte care par a prezenta un interes mai mare pentru fermieri, în cazul în care aceștia nu arată entuziasm pentru informare. Astfel, consultanții pot insera diverse informații în cadrul programelor de divertisment, sau pot combina temele prezentate de ei cu altele de care fermierii au nevoie.

Mass-media este utilizată adesea ca formă de comunicare unidirecțională, de la un consultant, expert sau o persoană de decizie către fermieri, dar poate fi utilizată uneori și într-un mod mult mai participativ.

7.4.1.4. *Prezentarea mesajului de consultanță transmis prin mass-media*

Publicațiile tehnice ale serviciilor de consultanță trebuie să prezinte informațiile într-o formă cât mai ușor de înțeles. Pentru a face un mesaj ușor de înțeles și de receptat, trebuie respectate următoarele reguli:

- *Utilizarea unui limbaj simplu.* Trebuie folosite propoziții simple, utilizând cuvinte comune, cu înțeles concret. Termenii tehnici trebuie explicați, iar limbajul abstract și jargonul trebuie evitate.
- *Structurarea clară a mesajului.* Ideile trebuie prezentate în ordine logică, făcându-se o distincție clară între aspectele importante și cele subsidiare. Prezentarea trebuie să fie clară, tema centrală trebuind tot timpul să fie vizibilă, astfel încât întregul mesaj să fie perceput cu ușurință.
- *Prezentarea materialului astfel încât să atragă și să mențină atenția.* Stilul trebuie să fie interesant, atractiv, personal și suficient de diversificat pentru a menține interesul cititorului.

Textele trebuie scrise ținând seama de aceste reguli în scopul îmbunătățirii gradului lor de înțelegere, a atractivității și satisfacerea nevoilor cititorului. Cercetările au arătat că aceste principii sunt aplicabile nu doar aceluși segment al populației cu un grad mai redus de cultură, ci, în egală măsură, și celor educați. Înțelegerea se îmbunătățește dacă cel care redactează materialul îl adaptează la cunoștințele și interesele grupului țintă.

Un text structurat poate fi mult mai ușor de înțeles. Reducerea textelor prea lungi pare să fie strategia cea mai eficientă. O manieră de redactare atractivă poate îmbunătăți gradul de înțelegere al unui text dacă acesta este bine structurat. Dar, în aceeași măsură, poate face greu de înțeles un text impropriu structurat.

Cea mai eficientă manieră de transmitere a unui mesaj, în multe zone, depinde de tradițiile transmise prin „literatura orală”. Mulți fermieri sunt deschiși la sfaturile prietenilor, preoților etc. Consultanții trebuie să studieze aceste tradiții pentru a fi capabili să adapteze mesajele și maniera lor de prezentare la așteptările și experiențele grupului țintă.

Companiile de publicitate pre-testează deseori mesajul lor publicitar pentru a se asigura că acesta este clar și ușor de înțeles. Un eșantion mic din grupul țintă este testat, iar reacțiile lui sunt analizate pentru a se observa dacă s-a înțeles corect mesajul pe care compania încearcă să îl transmită.

Acest procedeu de feedback îi furnizează emitentului mesajului posibilitatea de a adapta conținutul sau structura mesajului înainte de a cheltui bani și timp în campania publicitară.

Este importantă testarea nu doar a mesajelor scrise, ci și a imaginilor care vor fi utilizate în mass-media, pentru că fermierii nu sunt obișnuiți să interpreteze mesajele, existând riscul de a înțelege mesajul greșit. Aceștia trebuie întrebați ce au înțeles din mesaj, iar răspunsurile lor trebuie prelucrate astfel încât mesajul transmis să fie îmbunătățit. În niciun caz, fermierii nu trebuie să fie ridiculizați pentru greșelile lor în interpretarea mesajului.

Înainte de a face public un mesaj de consultanță prin intermediul mass-media, trebuie să se răspundă la următoarele întrebări:

1. *Care este scopul* urmărit?
2. *Care este problema* pentru care se încearcă să se stârneasă interesul?
3. *Cui se adresează* mesajul?
 - Care este nivelul de educație a grupului țintă?
 - De ce anume este interesat grupul țintă?
 - Cât de multe știi fermierii despre problemele care-i interesează?

Autorii mesajelor care se transmit prin intermediul mass-media trebuie să fie familiari cu problemele grupului țintă. Trebuie să se întrebe care sunt cele mai bune metode pentru a ajuta la rezolvarea acestor probleme. Mesajele trebuie elaborate pentru o audiență clar definită, utilizând un limbaj adecvat gradului de înțelegere al fermierilor, selectând informațiile care îi interesează pe aceștia și utilizând un mijloc de presă care să îi atragă și căruia să îi dea atenție. Fermierii citesc mai rar reviste științifice pentru că au dificultăți în a înțelege terminologia specifică. În schimb, oamenii de știință sunt mai interesați de revistele de specialitate și mai puțin de revistele de popularizare, atunci când doresc să se informeze asupra unei anumite probleme specifice.

De regulă, utilizatorii de mass-media sunt interesați de:

- subiectele care au consecințe sau implicații directe pentru ei, familia sau prietenii lor;
- oamenii pe care îi cunosc sau cu care se identifică;
- evenimentele legate de domeniul de activitate care îi interesează și care se petrec în vecinătate;
- locuri cunoscute sau importante pentru ei;
- informații apropiate geografic și psihologic de ei;
- conflicte și stări emoționale;
- succese și noi descoperiri;
- orice este extraordinar sau ieșit din comun.

Mesajele transmise prin mass-media pot fi de următoarele tipuri:

- *mesaje anticipatoare de evenimente* care vizează evenimente sau lucruri care urmează să se petreacă;
- *mesaje post-evenimente* care oferă informații cu privire la evenimentele petrecute;
- *mesaje de informare* care oferă informații utile de diferite tipuri, cum ar fi tehnologiile de producție, rapoarte științifice, statistici, tendințe, oferte etc.;
- *mesaje de caracterizare* care descriu persoane, instituții, organizații, activități, procese, produse etc.

Autorii articolelor care apar în mass-media pot prezenta uneori exagerat informațiile factuale sau le pot prezenta într-o manieră dramatizată. În general, abordarea dramatică este considerată a avea un impact emoțional mai mare și, de aceea, atrage o mai mare audiență, comparativ cu o abordare factuală. Apelul la sentimente stimulează discuțiile între cei care au recepționat mesajul, iar probabilitatea de modificare a comportamentului sau mentalității acestora este mai mare. Oricum, nu toate încercările de dramatizare au succes. Se știe că dramatizarea poate crește impactul mesajului, dar, în același timp, poate avea ca efect și reducerea înclinației audienței față de receptarea mesajelor prezentate atunci când se exagerează cu dramatizarea.

7.4.1.5. Caracteristicile mass-media

Televiziunea, ca modalitate de susținere a activității de consultanță, implică costuri ridicate și, de aceea, aceasta nu poate fi inclusă în proiectele de consultanță de scurtă durată, ce beneficiază de resurse financiare limitate. Se recomandă includerea în programul televiziunii naționale sau regionale a unor programe care au ca temă principală agricultura, în care să fie prezentate subiecte de interes general sau noutăți științifice din domeniul agricol.

Radioul reprezintă cel mai important mijloc de comunicare în masă pentru fermierii din zonele mai puțin dezvoltate. Programele destinate fermierilor trebuie difuzate la orele la care aceștia și familia lor pot să le asculte, de obicei dimineața devreme, înainte de a merge în fermă, sau seara după ce se întorc acasă. Realizatorii emisiunilor trebuie să câștige încrederea ascultătorilor prin adaptarea conținutului programului la problemele de interes local.

În cadrul discursului radio, trebuie avute în vedere următoarele reguli:

- trebuie identificate subiectele de interes pentru ascultători;
- limbajul trebuie adaptat la nivelul de înțelegere al ascultătorilor;
- ideile de bază trebuie repetate înainte;
- trebuie utilizate exemple concrete;
- mesajele nu trebuie să fie prea lungi (circa 3 minute).

Interviurile radio cu fermierii care au succes au un efect important asupra comunității de fermieri, în special a celor care se identifică cu fermierii intervievați. Pentru realizarea unui interviu, trebuie avute în vedere următoarele reguli:

- trebuie discutate anterior tema și întrebările preconizate;
- trebuie ca persoanele interviuate să fie cât mai relaxate, această stare putând fi obținută printr-o discuție informală înainte de interviu;
- trebuie evitate subiectele neașteptate care nu sunt stăpânite;
- întrebările trebuie să fie scurte și deschise, să stimuleze interviuatul să răspundă.

Ziarele reprezintă unul dintre mijloacele de informare în masă cele mai utilizate pentru difuzarea de știri și informații. În cadrul articolelor zilnice care sunt incluse în ziarele de largă circulație, informațiile despre și pentru mediul rural reprezintă doar o mică parte. În schimb, ziarele locale dedicate mediului rural pot avea rubrici special destinate consultantului agricol. Realizatorii acestor articole trebuie să acorde o atenție deosebită limbajului, care trebuie să fie adecvat audienței rurale.

Publicațiile de specialitate sunt foarte importante pentru direcționarea informațiilor tehnice de consultanță către un grup țintă. Revistele dedicate comunității de fermieri reprezintă surse foarte importante pentru informarea profesională. În consecință, acestea devin un instrument important pentru consultant, fiind destinate în special fermierilor mai educați.

Cărțile de specialitate joacă un rol important și în continuă creștere în ceea ce privește informarea și formarea profesională a fermierilor și a celor interesați de domeniul agriculturii.

Consultanții trebuie să stabilească ce mijloace de informare utilizează în principal fermierii și să discute cu ei înainte de a alege mijlocul pe care îl vor utiliza în activitatea de consultanță agricolă. Modalitățile în care audiența utilizează diferitele forme de informare (tabelul 4) au fost intens studiate.

Se poate afirma că oamenii petrec mult mai mult timp vizionând emisiunile la televizor sau audiind emisiunile radio decât citind presa scrisă. Oamenii educați acordă o mai mare atenție presei scrise, în special revistelor. Presa scrisă le oferă acestora posibilitatea de a selecta articolele care prezintă cel mai mare interes pentru ei. În același timp, aceștia vor acorda mai multă atenție programelor de informare și de știri urmărite la

televizor, decât programelor de divertisment. Pentru atragerea interesului și a celor mai puțini educați, mass-media a recurs la diferite tehnici, cum ar fi inserarea programelor de știri sau de informare între două programe de divertisment.

Tabelul 4

Unele caracteristici ale mass-media, benefice pentru consultanță
(Van den Ban și Hawkins, 1996)

Caracteristici	TV	Radio	Ziare	Reviste	Pliante
Interpretarea mesajului de către receptor	**	****	***	**	**
Gradul de feedback	*	*	*	**	**
Activitatea receptorului	*	**	**	**	****
Mărimea auditoriului	****	***	***	**	**
Nivelul de educație al auditoriului	*** ¹ * ²	** ¹ * ²	***	**	**
Costul mesajului	***	*	**	**	*
Costul plătit de serviciul de consultanță	**	*	*	*	****
Gradul de credibilitate a sursei	***	*	*	**	****
Accesul receptorilor la mass-media	*	**	*	***	****
Decizia consultantului cu privire la mesaj	*	*	*	**	****

(Numărul stelutei indică măsura în care mass-media are caracteristica respectivă;
1 - țări sărace, 2 - țări bogate)

7.4.2. Expozițiile și târgurile agricole și rurale

Expoziția agricolă constă într-o manifestare, de obicei anuală, la care sunt prezentate:

- tractoare, mașini, utilaje, echipamente și instalații agricole;
- îngrășăminte, produse pesticide, regulatori de creștere etc.;
- diferite materii și materiale ce constituie inputuri în procesul de producție agricolă;
- soiuri și hibrizi;
- tehnologii agricole moderne;
- servicii pentru fermieri;
- produse ale fermierilor.

Cu ocazia expozițiilor agricole, instituțiile de dezvoltare a spațiului rural (precum instituțiile specializate în acordarea de consultanță, asociațiile fermierilor etc.) amenajează standuri de informare a populației. De asemenea, expoziția agricolă constituie un forum de discuții, precum și o oportunitate de schimburi de experiență și realizarea de contacte.

Expoziția agricolă se adresează întregii țări sau numai unei regiuni, având rolul:

- de informare a comunității de fermieri;
- de a face cunoscute noutățile și de promovare a inovațiilor;
- de a trezi spiritul de competiție al fermierilor;
- de a stârni interesul pentru posibilitățile de dezvoltare a fermierilor;
- de a crea condiții pentru un schimb de experiență eficient.

Expozițiile agricole includ elemente de consultanță individuală (discuții individuale de consultanță cu fermierii) și metode de consultanță de grup (discuții de grup, informări, demonstrații).

La pregătirea unei astfel de manifestări complexe trebuie să participe activ mai mulți parteneri, respectiv serviciul de consultanță agricolă, reprezentanți ai grupurilor de fermieri, autoritățile locale și centrale.

Planificarea expoziției agricole și buna derulare a activității este asigurată de un comitet de organizare compus din reprezentanți ai instituțiilor participante.

Alegerea localității în care are loc expoziția agricolă se va face în funcție de poziția geografică a acesteia, astfel încât să facă posibil accesul a cât mai multor fermieri, precum și în funcție de accesibilitatea și posibilitățile de transport ale participanților.

Se recomandă ca expoziția agricolă să fie organizată într-o perioadă astfel încât să permită participarea a cât mai multor fermieri, în afara perioadelor de campanie sau după recoltarea majorității produselor agricole.

La organizarea unei expoziții agricole trebuie să se țină cont de următoarele aspecte:

- trebuie făcut cunoscut programul expoziției pe diferite căi (afișe, pliante, invitații, pagină web, email-uri de informare etc.) și cu suficient timp înainte de eveniment, astfel încât fermierii să poată să-și facă programul pentru a putea participa la expoziție;
- invitații de onoare trebuie să deschidă oficial expoziția; dacă aceștia nu mai pot participa sau întârzie, atunci expoziția va fi deschisă neoficial de către organizatori;
- cu ajutorul unui comitet de organizare se va pune la punct un sistem de îndrumare și informare a participanților și se vor elabora pliante și planuri ale standurilor;
- trebuie amenajat un punct de intervenție medicală care să poată oferi prim-ajutor în caz de necesitate;
- trebuie amenajate grupuri sanitare;
- trebuie amenajat un spațiu de parcare;
- se recomandă amenajarea unor spații pentru activități specifice de restaurant (pentru servirea mesei);

- se recomandă includerea unor programe artistice și organizarea de concursuri pe durata desfășurării expoziției.

7.4.3. Campaniile de consultanță

Scopul principal al unei campanii de consultanță îl reprezintă transmiterea sistematică de informații prin intermediul unor manifestări sau cu ajutorul mijloacelor de comunicare în masă către întreaga populație a unei țări sau către anumite grupuri de beneficiari.

În cadrul campaniilor de consultanță, serviciul de consultanță se concentrează pe un mesaj central, obiectivul fiind propagarea acestui mesaj cât mai repede posibil prin intermediul mass-media și a metodelor de consultanță de masă, ca, de altfel, prin toate mijloacele de care dispune consultantul. Pe parcursul campaniei de consultanță, folosirea unei game largi de metode de comunicare și consultanță cu un singur subiect central este menită să realizeze un transfer eficient de informații către întreaga comunitate agricolă sau chiar către întreaga populație rurală.

În cadrul campaniilor de consultanță vor fi incluse persoane influente și organizații care activează în și pentru agricultură și spațiul rural, cum ar fi asociațiile de producători agricoli, uniuni ale asociațiilor de fermieri, societăți de creditare și comercializare a producției agricole, furnizori de inputuri pentru agricultură, reprezentanți ai unor partide politice, administrația locală și centrală etc.

La nivelul localităților rurale, campania de consultanță popularizează un mesaj standard elaborat la nivel național sau județean, care este eventual completat de consultanții locali.

Campania de consultanță agricolă trebuie să îndeplinească în procesul de consultanță două funcții, și anume:

- să trezească interesul comunității de fermieri cu privire la îmbunătățirea procesului de producție agricolă (cultivarea speciilor mai rentabile, modalități de prevenire sau de rezolvare a unor probleme, înființarea unor organizații de ajutor reciproc etc.);
- să ofere soluții pentru rezolvarea unor probleme sau pentru atingerea unor obiective specifice.

Dacă în campania de consultanță agricolă este vizată o tehnică agricolă nouă, atunci aceasta trebuie să fie completată de acțiuni specifice consultanței individuale și de grup.

Hotărâtor pentru succesul unei campanii de consultanță este informarea grupurilor de fermieri asupra scopului acesteia, precum și motivarea lor pentru o participare activă în acest proces.

Având în vedere complexitatea campaniei de consultanță agricolă, precum și numărul mare de acțiuni și participanți, pentru reușita acesteia sunt necesare pregătiri minuțioase. Pentru ca o campanie de consultanță să fie atractivă pentru comunitatea de fermieri și populația rurală se recomandă includerea în program a unor discuții cu personalități cunoscute și apreciate de către fermieri, organizarea unui program cultural, organizarea de manifestări sportive etc.

7.4.4. Alte forme de consultanță de masă

Scrisorile și email-urile de informare pot fi foarte folositoare, în special atunci când consultanții au acces la o listă de adrese ale fermierilor. Procesarea computerizată a informației și transmiterea on-line a acestor scrisori de informare a simplificat și eficientizat mult acest sistem de transmitere a mesajului de consultanță unui număr mare de fermieri. Acestea pot fi trimise fermierilor regulat, la numite intervale de timp, sau atunci când se impune, la nevoie. Odată cu mesajul transmis prin email pot fi transmise atașat și fișiere cu informații care conțin text, imagini, prezentări video. Fișierele cu informații pot fi făcute accesibile fermierilor și prin intermediul diferitelor sisteme electronice de transfer.

Afișele, exponatele, pliantele, prospectele și fluturașii sunt mijloace relativ ieftine prin care se transmite unui grup țintă un anumit mesaj scurt și, de obicei, codificat prin imagini.

Tehnologia tipăririi acestor materiale de informare este tot mai accesibilă, dar modalitatea de concepere a conținutului și modul de prezentare a mesajului trebuie atent studiate pentru a se evita o decodificare greșită din partea fermierilor.

Afișele sunt utilizate pentru anunțarea unui eveniment (zi de informare, demonstrație, curs etc.), realizarea de publicitate pentru anumite produse sau servicii, atragerea atenției și stârnirea interesului fermierilor cu privire la elemente de interes pentru aceștia. Afișele trebuie să aibă un conținut cât mai redus, simplu, cu text care să atragă atenția și să poată fi citit de la distanță cu ușurință. Este de dorit ca un afiș să aibă cel mult trei culori, mai multe culori distrăgând atenția. Afișele trebuie să fie amplasate în locuri frecventate de grupul țintă (biroul de consultanță, primărie, magazine etc.), bine vizibile și localizate la nivelul ochilor. Este de preferat ca afișele să fie amplasate cu 1 - 3 săptămâni înainte de evenimentul anunțat și în așa fel încât să fie protejate de condițiile meteo.

Exponatele includ imagini fotografice sau proiectate, modele demonstrative etc. care sunt utilizate pentru conștientizarea, atragerea atenției și stârnirea interesului fermierilor. Acestea sunt utilizate în locurile

frecventate de către fermieri, cu ocazia demonstrațiilor sau a târgurilor și expozițiilor agricole.

Pliantele și prospectele sunt utilizate ca instrumente de informare a fermierilor. Prin intermediul lor sunt furnizate informații suplimentare în timpul demonstrațiilor, zilelor de informare și a zilelor în teren, a târgurilor și expozițiilor agricole. Informațiile furnizate trebuie să fie cât mai clare, corecte și actuale și să vizeze un singur subiect.

Fluturașii sunt foi simple, de diferite dimensiuni, ce conțin un singur mesaj, care este formulat cât mai simplu și mai clar și care are rolul de a atrage atenția cu privire la un eveniment sau un lucru deosebit.

Capitolul VIII

ELABORAREA ȘI MANAGEMENTUL PROIECTELOR

8.1. Inovarea, cercetarea și progresul tehnologic

Cercetarea, educația și inovarea sunt trei direcții centrale și puternic interdependente ale societății bazate pe cunoaștere. Împreună, ele sunt denumite „triunghiul cunoașterii”. Triunghiul cunoașterii „cercetare-educație-inovare”, corespondent în triunghiul concret reprezentat de institute de cercetare, universități, administrație și companii, reprezintă conștientizarea necesității conjugării forțelor pentru a găsi și a urma o traiectorie unică de dezvoltare durabilă.

Inovarea reprezintă în prezent unul dintre „neofactorii de producție” ce conferă un avantaj comparativ deosebit și o garanție a succesului întreprinderii (inclusiv agricole) în contextul globalizării și al unui climat concurențial din ce în ce mai acerb.

Inovarea este o activitate orientată către generarea, asimilarea și valorificarea rezultatelor cercetării-dezvoltării în sfera economică și socială, fiind caracterizată de următoarele definiții (Legea 324/2003):

- a) *Inovarea de produs* presupune introducerea în circuitul economic a unui produs nou sau cu unele caracteristici îmbunătățite în mod semnificativ, astfel încât să se ofere consumatorului servicii noi sau îmbunătățite.
- b) *Inovarea tehnologică* constă în introducerea în circuitul economic a unui proces sau a unei tehnologii ori ameliorarea semnificativă a celor existente, inclusiv îmbunătățirea metodelor de gestiune și organizare a muncii.
- c) *Transferul tehnologic* este ansamblul de activități desfășurate cu sau fără bază contractuală, pentru a disemina informații, a acorda consultanță, a transmite cunoștințe, a achiziționa utilaje și echipamente specifice, în scopul introducerii în circuitul economic a rezultatelor cercetării, transformate în produse comerciale și servicii.
- d) *Valorificarea* este procesul prin care rezultatele cercetării competitive ajung să fie utilizate conform cerințelor activității industriale sau comerciale, în viața socială, economică și culturală.
- e) *Diseminarea* reprezintă transmiterea informațiilor, a experienței și a bunelor practici, precum și cooperarea pentru promovarea inovării,

pentru sprijinirea celor care vor să-și creeze întreprinderi inovative și pentru sprijinirea proiectelor inovative.

- f) *Absorbția inovării* constă în capacitatea mediului socio-economic de a îngloba inovarea în mod deosebit în întreprinderi, de a utiliza, de a transforma și de a lărgi cunoștințele despre rezultatele inovării, în scopul de a se extinde posibilitatea aplicării acestor rezultate în noi produse, procese sau servicii.

Rolul cercetării este esențial, atât în crearea condițiilor biologice, cât și tehnico-economice care stau la baza agriculturii durabile și eficiente economic (Rusu, 2005). Soluționarea marilor obiective ale producției agricole impune amplificarea cercetărilor științifice și tehnologice în toate zonele agricole și pentru toate tipurile de ferme. Soluțiile preconizate trebuie să țină seama de diversitatea sistemelor de cultură și de condițiile cadrului natural local, pentru a fi cât mai eficiente și legate concret de organizarea și optimizarea agroecosistemului.

Inovarea este un proces, iar *inovația* este rezultatul unui proces de inovare, prin care se introduce o noutate, o schimbare etc. în scopul îmbunătățirii calității vieții omului, ca individ sau societate.

Inovația reprezintă un factor fundamental, motor al lumii pe care o trăim, iar **managementul proiectelor** creează posibilitatea ca rezultatele unei gândiri novatoare să fie implementate în practică și producție printr-o terminologie acceptată de: instituții de finanțare și implementare, proiectanți, executanți, beneficiari etc.

Fondurile pentru finanțarea proiectelor pot fi obținute prin două mari modalități (David, 2006):

- prin alocare directă, din surse financiare publice sau private;
- prin competiție, din surse financiare publice sau private.

Fondurile *alocate direct* urmăresc să rezolve obiectivele strategice ale finanțatorului. Un astfel de exemplu este alocarea unor fonduri de către firmele producătoare de pesticide, îngrășăminte, soiuri și hibrizi etc. pentru testarea efectului acestora.

Mecanismul principal în obținerea fondurilor pentru cercetare-dezvoltare-implementare este grantul.

Grantul reprezintă o formă specifică de finanțare, pe baze competitive, a temelor de cercetare științifică de interes național, cu un pronunțat caracter de originalitate.

Grantul, respectiv suma de bani nerambursabilă, se acordă unui cercetător individual sau coordonatorului unei echipe de cercetare dintr-o instituție de învățământ superior acreditată, institut de cercetare, unități și structuri de cercetare de drept public sau privat pentru realizarea, într-o perioadă de timp determinată, a unei activități de cercetare științifică care

aduce contribuții la *dezvoltarea cunoașterii* și/sau crearea unei *valori noi*. Grantul poate asigura finanțarea unor activități de cercetare, dar și procurarea de echipamente de cercetare, realizarea de publicații sau brevetarea rezultatelor cercetării, comunicări științifice, burse de cercetare etc.

Granturile se acordă pe baza evaluării meritului *proiectului* propus, a performanțelor anterioare ale solicitanților și în conformitate cu strategia națională de dezvoltare a cercetării științifice, precum și strategia proprie a fiecărei instituții sau unități cu vocație în domeniu.

8.2. Conceptul de proiect

Termenul și conceptul de „proiect” a fost utilizat pentru prima dată de către un arhitect, Filippo Brunelleschi, în secolul al XV-lea, pentru construcția Catedralei din Florența, respectiv continuarea construcției și adăugarea unui dom (Pascu, 2013). În anul 1917, Henry Gantt (1861 - 1919), supranumit și părintele planificării și a tehnicilor de control, studiază ordinea operațiilor în muncă și elaborează faimoasa *diagramă Gantt*, ca mijloc pentru programarea muncii în cadrul proiectului.

Termenul de proiect provine din latinescul „*proicere = aruncare înainte*”. Rădăcina sa latină evocă o mișcare, o traiectorie și o raportare în timp și spațiu, deoarece sugerează implicarea următoarelor elemente (Pascu, 2013):

- un punct de plecare utilizat ca și bază, de la care se pornește;
- aruncare înainte, respectiv planificarea, care este funcția cea mai importantă în managementul proiectului;
- scopul, obiectivul și obținerea rezultatelor așteptate.

Spre deosebire de producția curentă, dezvoltarea unui proiect este o activitate temporară, un obiectiv major reprezentându-l însăși reducerea duratei de realizare. Exemplele de proiecte pot fi foarte diverse:

- dezvoltarea și lansarea unui serviciu / tehnologie / produs nou;
- reorganizarea sau restructurarea unei instituții;
- proiectarea, achiziționarea și implementarea unui sistem informatic;
- proiectarea și construirea unei noi unități de producție;
- introducerea unui sistem nou de evaluare a performanțelor angajaților etc.

Proiectul (project = *proces de transformare*) reprezintă o succesiune de activități prin care se constituie o structură temporară, un proces de transformare nerepetitiv prin care se realizează o entitate nouă (produs, serviciu, structură etc.).

Proiectul reprezintă o formă organizatorică temporară ce funcționează în paralel cu structura organizatorică de bază (Ionescu, 2001). De asemenea, proiectul reprezintă o subunitate a programelor de cercetare și reprezintă

instrumentul principal prin care sunt îndeplinite obiectivele programelor de cercetare-dezvoltare-inovare.

Proiectul este definit ca o mulțime de activități care concură la realizarea unui scop comun, cu un management propriu și care necesită un consum important de resurse (resurse umane, materiale, echipamente, resurse financiare, informații, timp) (Curaj și colab., 2003).

Fiecare proiect se caracterizează printr-o dată de început, o dată de sfârșit, un buget, un plan de realizare și una sau mai multe activități. Fiecare activitate are un obiectiv, fiecare activitate consumă resurse (inclusiv timp) și fiecare activitate are un moment de început și un moment de încheiere. Între activitățile aceluiași proiect există relații de interdependență.

O activitate din proiect este o acțiune care este necesară pentru transformarea resurselor date în rezultate planificate într-o perioadă de timp specificată. Activitățile sunt limitate în timp și din punct de vedere al resurselor umane, financiare și materiale, necesitând, de obicei, o colaborare interdisciplinară în cadrul unei structuri organizatorice speciale, precum și metodologii speciale, implicând și riscuri specifice.

Resursele proiectului reprezintă „combustibilul” necesar pentru desfășurarea activităților prevăzute în planul de realizare a proiectului. Acestea sunt de următoarele tipuri:

- *resurse umane*, reprezentate de oamenii cu diferite competențe și abilități care constituie echipa de implementare a proiectului;
- *resurse financiare*, care reprezintă banii necesari pentru derularea tuturor activităților proiectului, aceste resurse fiind prevăzute în bugetul proiectului;
- *resurse fizice*, care sunt reprezentate de terenuri, imobile, echipamente, materiale, materii prime;
- *resurse nemateriale*, care sunt reprezentate de cunoaștere, informații, experiență, prestigiu.

Resursele necesare implementării unui proiect trebuie estimate cât mai corect încă din faza de gândire a proiectului, iar utilizarea corectă și eficientă a acestora constituie o premisă a obținerii rezultatelor așteptate.

Clasificarea proiectelor se poate face după diferite criterii, și anume (Curaj și colab., 2003):

- *După amploarea lor*, proiectele pot fi de interes:
 - organizațional;
 - local (localitate, județ, zonă);
 - național;
 - regional (proiectul este de interes pentru mai multe țări din regiunea geografică respectivă);
 - internațional.

- *După obiectivul și activitățile desfășurate*, proiectele pot fi:
 - sociale;
 - culturale;
 - artistice;
 - ecologice;
 - științifice;
 - educaționale;
 - economice:
 - de cercetare;
 - de investiții;
 - de dezvoltare a resurselor umane;
 - de restructurare organizațională;
 - de marketing;
 - financiare;
 - de dotare, achiziții, transport etc.

8.3. Ciclul de viață al proiectului

Ciclul de viață al proiectului reprezintă o secvență definită de etape, eșalonate pe întreaga durată de desfășurare a proiectului (Curaj și colab., 2003).

Ciclul de viață al proiectului cuprinde următoarele etape:

- identificarea proiectului;
- pregătirea proiectului;
- finanțarea proiectului;
- implementarea proiectului;
- evaluarea implementării proiectului.

1. Identificarea proiectului. Identificarea presupune analiza situației existente, identificarea nevoilor și a intereselor, analiza problemelor, stabilirea priorităților și identificarea ideii de proiect. În acest sens, în această etapă se efectuează studii de fezabilitate, analize, discuții, sondaje etc.

2. Pregătirea proiectului. În etapa de pregătire a proiectului, se detaliază ideea de proiect prin completarea cererii de finanțare în conformitate cu cerințele finanțatorului. Cererea de finanțare include următoarele secțiuni importante (Temocico și colab., 2015):

- *Secțiunea de descriere a solicitantului de finanțare*, care cuprinde informații cu privire la solicitantul finanțării prin proiect, și anume: forma juridică și datele de contact, reprezentarea în relația cu finanțatorul, domeniul de activitate, experiența în implementarea proiectului, contul bancar destinat finanțării din fonduri publice nerambursabile.

- *Secțiunea de descriere a proiectului*, care cuprinde titlul proiectului, scopul, obiectivele generale și specifice ale proiectului, activitățile și rezultatele așteptate, metodologia de implementare a proiectului, justificarea necesității și oportunității proiectului, informațiile tehnice ale investițiilor care vor fi realizate prin proiect, caracteristicile tehnice ale echipamentelor propuse să fie achiziționate prin proiect, durata și sustenabilitatea proiectului.
- *Secțiunea de descriere a bugetului proiectului (finanțarea proiectului)*, care cuprinde costurile pentru fiecare categorie de cheltuieli implicate în proiect, sursele de finanțare a proiectului și costul total al proiectului.
- *Anexele* care sunt atașate cererii de finanțare.

Cererea de finanțare trebuie să fie transmisă instituțiilor care asigură finanțarea din raza teritorială unde se implementează proiectul, până la termenul limită conform instrucțiunilor și metodologiei publice legată de depunerea proiectelor.

3. Finanțarea proiectului. În această etapă, cererile de finanțare sunt analizate în conformitate cu criteriile descrise în pachetele de informații ale programului de finanțare. Evaluarea este făcută de o echipă de specialiști (evaluatori) selectați de programul de finanțare, fiecare cerere de proiect primind un anumit punctaj. Proiectele care au punctajul cel mai mare, în ordine descrescătoare și în limita bugetului licitației de proiecte, vor fi selectate pentru a fi finanțate. În general, evaluarea și obținerea finanțării se derulează în următoarele etape:

- *analiza conformității proiectului* cu privire la respectarea termenului de depunere (locăție, dată, oră) și analiza formală a existenței documentelor care compun cererea de finanțare;
- *verificarea eligibilității* cu privire la îndeplinirea condițiilor de eligibilitate descrise în pachetul de informații, și anume: eligibilitatea proiectului, eligibilitatea solicitantului, eligibilitatea activităților, eligibilitatea cheltuielilor;
- *evaluarea tehnică și financiară* pe baza criteriilor descrise în pachetele de informații ale programului de finanțare;
- *publicarea rezultatelor evaluării*, respectiv a punctajelor obținute de fiecare propunere de proiect în parte;
- *contestarea rezultatelor evaluării cererilor de finanțare*, contestațiile fiind depuse la termenele și în condițiile stabilite de programul de finanțare;
- *contractarea proiectelor*, etapă care începe cu primirea „notificării de selecție”, după care urmează, eventual, o negociere care se finalizează cu încheierea unei „minute de negociere”, după care urmează pregătirea contractului de finanțare și semnarea acestuia.

4. Implementarea proiectului. În această etapă se desfășoară toate activitățile prevăzute în planul de realizare a proiectului, așa cum sunt ele descrise în contractul de finanțare, prin utilizarea resurselor (umane, financiare, materiale) planificate, urmărindu-se atingerea obiectivelor și obținerea rezultatelor planificate. Implementarea proiectului începe de la data de înregistrare a contractului de finanțare la programul de finanțare (finanțator).

5. Evaluarea implementării proiectului. Evaluarea se efectuează prin intermediul următoarelor instrumente (Temocico și colab., 2015):

- *rapoartele de execuție*, prin intermediul cărora sunt analizate modul și stadiul de îndeplinire a activităților, rezultatelor, indicatorilor, precum și modul de utilizare a sprijinului financiar nerambursabil;
- *vizitele de monitorizare*, care sunt organizate de finanțator la sediul beneficiarului și/sau locul de implementare a proiectului.

Etapele din ciclul de viață al proiectului sunt văzute în mod diferit de diverși autori, deși, uneori, diferențele sunt nesemnificative. Astfel, Curaj și colab. (2003), prezintă următoarele etape care definesc ciclul de viață al proiectelor (fig. 18):

1. Identificarea și evaluarea inițială;
2. Pregătirea proiectului;
3. Aprecierea proiectului;
4. Mobilizarea resurselor, implementare și monitorizare;
5. Finalizare și evaluare finală.

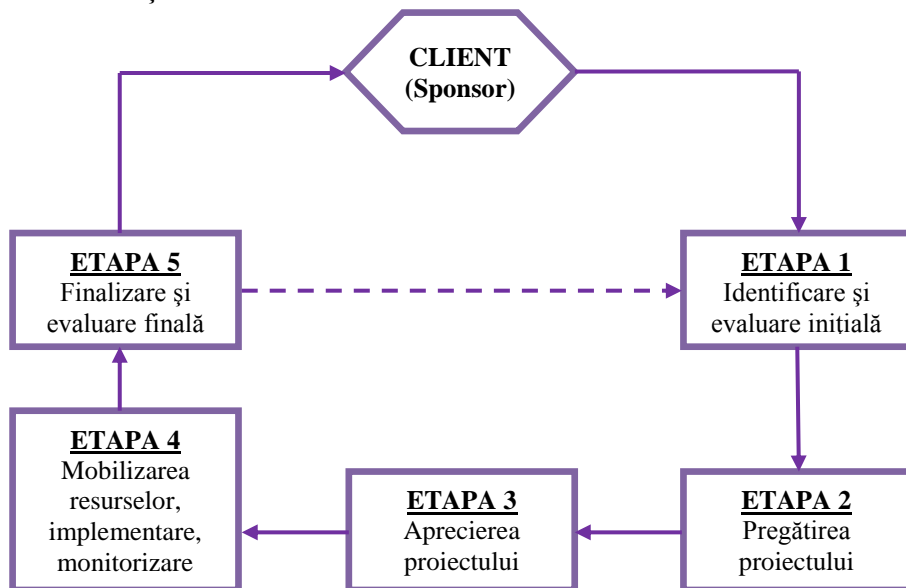


Fig. 18. Ciclul de viață al proiectului
(Curaj și colab., 2003)

8.4. Etapele participării la o licitație de proiecte

Pentru participarea la o licitație de proiecte trebuie parcurse următoarele etape (Temocico și Ion, 2007):

1. *Alegerea celui mai potrivit program de finanțare*, corespunzător specificului activității care se desfășoară în cadrul instituției din care facem parte sau care urmează a se desfășura în cadrul proiectului.
2. *Procurarea pachetului de informații* al programului de finanțare.
3. *Elaborarea proiectului și completarea documentației* solicitată de finanțator și colectarea documentelor necesare ca anexe obligatorii în cadrul proiectului. O atenție specială trebuie acordată informațiilor suplimentare (nesolicitate în mod expres de finanțator), care pot fi utilizate ca argumente în favoarea proiectului ce urmează a fi depus (studii, date statistice, scheme, strategii guvernamentale în domeniile vizate de proiect etc.). Este recomandat să se încheie această etapă cu cel puțin câteva zile înainte de data limită de depunere a proiectelor, pentru a se dispune de timpul necesar pentru verificarea finală.
4. *Depunerea proiectului* la adresa anunțată de finanțator, înainte de data limită. În general, această dată limită se referă la ziua și ora la care proiectul este primit și înregistrat în evidențele finanțatorului ca participant la licitație și nu la data expedierii lui de la sediul solicitantului către finanțator (data poștei). Această situație trebuie avută în vedere de la început în planificarea realizării proiectului, ținând cont de faptul că serviciile de curierat (poșta) au nevoie de o perioadă de timp pentru transportul coletelor între localitățile aflate în județe diferite.
5. *Analizarea rezultatului licitației*, comunicat de finanțator fiecărui solicitant în parte. Pentru proiectele câștigătoare, urmează implementarea propriu-zisă, prin semnarea contractului de finanțare între finanțator și solicitantul care a depus proiectul câștigător. Pentru proiectele necâștigătoare, se analizează punctajul obținut, concluziile fiind utile în cazul în care se intenționează depunerea unui alt proiect sau atunci când se intenționează depunerea acestuia la un alt program de finanțare.

8.5. Elaborarea proiectelor

Elaborarea unui proiect presupune, de regulă, completarea unor formulare specifice programelor de cercetare, dezvoltare și inovare tehnologică lansate de instituții naționale sau internaționale.

Etapele de elaborare a proiectului presupun stabilirea următoarelor elemente:

1. *Titlul proiectului.* Titlul trebuie să fie expresiv pentru tema abordată, scurt, concis (în general circa 200 caractere) și să conțină termeni cheie din domeniul abordat. Titlul creează o primă imagine cu privire la ce se așteaptă de la proiect și ce se urmărește prin implementarea acestuia.
2. *Echipa de cercetare.* Pentru implementarea unui proiect trebuie constituit un colectiv funcțional, respectiv o formă organizatorică temporară formată în instituția de bază care propune proiectul, precum și în cadrul instituțiilor partenere la proiect. Colectivul este constituit pe baza specializărilor și a experienței acumulate pentru realizarea obiectivelor planificate, stabilindu-se compartimentele de lucru, și anume: alegerea executanților, responsabilii de activități, organizarea contabilității etc. Sunt prezentate CV-urile membrilor echipei, cu reliefarea competențelor în rezolvarea obiectivelor planificate în cadrul proiectului.
3. *Directorul de proiect.* Stabilirea directorului de proiect este foarte importantă în elaborarea proiectelor, acesta având următoarele sarcini:
 - asigură coordonarea operațională a proiectului;
 - fixează obiectivele proiectului și urmărește realizarea acestora;
 - planifică și coordonează activitățile proiectului;
 - asigură alocarea corespunzătoare a resurselor;
 - actualizează planul de realizare a proiectului;
 - evaluează potențialele riscuri;
 - stabilește și urmărește termenele de realizare a activităților;
 - identifică acțiunile corective;
 - stabilește procedurile de revizuire etc.
4. *Instituția de bază, partenerii și infrastructura disponibilă,* și anume:
 - este prezentată instituția de bază, partenerii din cadrul proiectului, capacitățile și echipamentele disponibile;
 - de asemenea, sunt prezentate apartenențele la centre de cercetare recunoscute, proiectele desfășurate anterior, competențele echipei de implementare a proiectului, acordurile de implementare a proiectului din partea conducerii instituției de bază sau a instituțiilor partenere, acordurile de colaborare internațională etc.
5. *Rezumatul proiectului.* Rezumatul cuprinde pe cel mult o pagină o prezentare succintă, dar clară, a domeniului de încadrare a proiectului, obiectivul general și obiectivele specifice, grupul țintă căruia i se adresează proiectul, activitățile, metodologia de lucru și rezultatele scontate.
6. *Bugetul proiectului.* Bugetul reprezintă resursele financiare solicitate și cele disponibile necesare pentru implementarea proiectului (partea

financiară a proiectului). Resursele eligibile, care sunt diferite în funcție de tipul proiectului, sunt descrise pe capitole de cheltuieli, și anume:

- *Cheltuieli directe*, care sunt cheltuieli pe care organizația care implementează proiectul nu le-ar fi făcut dacă nu ar fi existat proiectul, acestea fiind de următoarele tipuri:
 - *cheltuieli de personal*, care sunt cheltuieli legate de remunerarea echipei de implementare a proiectului pentru timpul alocat îndeplinirii sarcinilor asumate;
 - *cheltuieli de deplasare* (mobilități), respectiv cheltuieli pentru vizite de studiu, participări la manifestări științifice interne și internaționale, sau cheltuieli ocazionate de deplasările necesare pentru implementarea anumitor activități în cadrul proiectului în concordanță cu tematica acestuia (transport, cazare, diurnă, taxe de acces, taxe de participare, alte taxe);
 - *cheltuieli pentru servicii*, care sunt cheltuieli ocazionate de efectuarea unor lucrări, închirieri, informare, consultanță, expertiză, audit;
 - *cheltuieli pentru logistică*, respectiv cheltuieli pentru materiale (consumabile, combustibili, reactivi, componente etc.), obiecte de inventar, mijloace fixe (cheltuieli de capital, respectiv cheltuieli pentru procurarea de echipamente);
 - *costuri destinate instruirii*, în cazul proiectelor de extensie: cursuri de instruire pe termen scurt a membrilor echipei, cursuri cu fermieri, costuri pentru participanți, onorarii ale lectorilor și ale consultanților etc.;
 - *costuri de valorificare a rezultatelor cercetării*: cheltuieli de editare-publicare, acțiuni în vederea realizării temei de cercetare sau valorificării rezultatelor.
- *Cheltuieli indirecte* sau administrative (regie), care sunt cheltuieli legate de funcționarea organizației care implementează proiectul (apă, energie electrică, telefonie, internet, pază, alte cheltuieli administrative).

7. *Prezentarea proiectului (partea tehnică a proiectului)*. Prezentarea proiectului trebuie să cuprindă:

- stadiul actual al cunoașterii în domeniul în care se încadrează proiectul, pe plan național și internațional;
- relevanța temei pentru dezvoltarea cunoașterii științifice;
- contribuția potențială la dezvoltarea cunoașterii științifice și la progresul tehnologic (aspecte originale/inovative ale proiectului);

contribuțiile se vor raporta la cele mai recente realizări existente în fluxul principal de publicații;

- contribuții în domeniu ale echipei și modalități de finalizare a rezultatelor;
 - rolul membrilor echipei;
 - delimitarea sarcinilor tinerilor;
 - obiectivele proiectului, care reprezintă rezultatele ce se dorește a fi obținute într-un interval de timp și în baza resurselor disponibile;
 - rezultatele proiectului, care reprezintă obiectivele specifice atinse, acestea fiind produse și servicii care sunt estimate să se obțină în urma desfășurării activităților proiectului;
 - activitățile proiectului, care reprezintă mijlocul prin care este atins un anumit obiectiv și care sunt programate pe etape, pentru fiecare precizându-se: obiectivul, responsabilii, termenul de începere și de finalizare, bugetul alocat, indicatorii pentru monitorizare (livrabile);
 - metodologia de lucru, cu detalierea etapelor, metodelor și procedeelelor utilizate;
 - modul de valorificare a rezultatelor și diseminarea acestora;
 - măsura în care proiectul contribuie la dezvoltarea resursei umane înalt calificate;
 - măsurile prevăzute pentru respectarea normelor deontologice ale cercetării.
8. *Grupul țintă al proiectului.* Grupul țintă este reprezentat de grupul de persoane care va beneficia de resursele informaționale și/sau materiale ale proiectului.
9. *Sustenabilitatea proiectului.* Sustenabilitatea proiectului se referă la modul de continuare a proiectului sau a efectelor proiectului după încetarea sursei de finanțare.
10. *Anexele proiectului.* Anexele reprezintă o serie de documente care întăresc și/sau certifică informațiile prezentate în propunerea de proiect (cererea de finanțare a proiectului). Lipsa unui document din lista celor solicitate ca anexe ale proiectului atrage după sine descalificarea acestuia la verificarea eligibilității.

Caracteristicile care definesc un proiect de succes sunt următoarele:

- Cererea de finanțare este clar și logic elaborată și este ușor de studiat.
- Proiectul se încadrează foarte bine în obiectivele și prioritățile programului de finanțare.
- Obiectivele proiectului sunt foarte bine definite și îndeplinesc următoarele condiții:
 - sunt SMART (inteligente), și anume:

- sunt **S**pecifice (Specific), respectiv vizează o arie specifică de dezvoltare;
- sunt **M**ăsurabile (Measurable), respectiv sunt cuantificabile sau prezintă indicatori de progres;
- sunt **A**ccesibile (Achievable), respectiv sunt realizabile;
- sunt **R**ealistice (Realistic), respectiv sunt conforme cu realitatea;
- sunt încadrate în **T**imp (Time-related), respectiv au termene clare de îndeplinire;
- sunt conforme cu obiectul de activitate și strategia generală a instituției care execută proiectul.
- Există o planificare atentă a activităților, care poate fi respectată la implementarea proiectului.
- Indicatorii proiectului sunt clar definiți și măsurabili.
- Proiectul poate continua în condiții normale după terminarea finanțării nerambursabile.
- Bugetul este clar și suficient de detaliat.
- Cheltuielile sunt corect planificate și necesare pentru implementarea proiectului.
- Persoanele care vor lucra în cadrul proiectului au experiența necesară.
- Solicitantul are experiență în managementul de proiecte.
- Există o comunicare foarte bună între beneficiar și finanțator, începând din faza de elaborare a proiectului și continuând pe parcursul implementării sale.

8.6. Managementul proiectelor

Managementul proiectului prezintă o serie de particularități și o filosofie managerială coerentă privind **definirea și realizarea activităților cu eficiență**, ținând seama de un set de restricții impuse de legislație, un ansamblu de idei planificate pentru realizare și combinarea resurselor pentru a atinge obiective clar definite.

Seneca (4 î.Hr. - 65), filosof roman, spunea că „*pentru un vas care nu știe către ce port se îndreaptă, niciun vânt nu este favorabil*”, prefigurând câteva puncte importante ale managementului unui proiect (Pascu, 2013):

- planificarea diferitelor activități care trebuie să fie realizate într-o perioadă determinată, menționând mijloacele umane, financiare și materiale care trebuie disponibilizate pentru a realiza proiectul;
- execuția activităților prevăzute în ordinea și succesiunea stabilită;
- controlul, prin compararea planificării cu rezultatele obținute;

- evaluarea abaterilor și analiza acestora, astfel încât să se poată asigura realizarea proiectului.

Directorul de proiect (managerul de proiect) trebuie să dispună de o serie de calități ce vizează:

- *viziunea*, respectiv unde trebuie ajuns și care este scopul proiectului;
- *misiunea*, respectiv care este rolul proiectului și ce obiectiv trebuie rezolvat;
- *politica*, respectiv ce anume trebuie făcut pentru a se obține rezultatele planificate;
- *strategia*, respectiv cum să combine cel mai bine resursele.

Directorul de proiect este responsabil din partea *contractorului* cu negocierea sumelor solicitate prin proiect, semnarea contractului de finanțare cu *autoritatea contractantă* și semnarea protocoalelor de colaborare.

Îndeplinirea obligațiilor asumate prin proiect presupune un management operațional cu activități specifice de conducere, cum sunt (Ionescu, 2001):

- **Previziunea**, respectiv determinarea stării viitoare a sistemului, care se realizează prin:
 - prognoză – studiul cantitativ și calitativ asupra viitorului;
 - strategie – ansamblu de reguli care determină drumul ce va fi urmat;
 - planificare – elaborarea unui plan de acțiune.
- **Organizarea**, respectiv crearea unei arhitecturi a sistemului cu privire la:
 - structură – un sistem de elemente (oameni, echipamente);
 - proces – succesiunea de activități prin care se obține un obiectiv.
- **Direcționarea**, respectiv utilizarea unor mijloace noncoercitive pentru implicarea personalului, precum:
 - antrenare – învățarea unor operații specifice;
 - motivare – crearea dorinței de acțiune;
 - comandă – ordinul ce declanșează acțiunea.
- **Coordonarea**, respectiv introducerea unor comenzi suplimentare, cum sunt:
 - armonizare – eliminarea contradicțiilor;
 - sincronizare – păstrarea ritmului;
 - echilibrare – găsirea unor noi proporții.
- **Controlul**, respectiv verificarea stadiului realizării obiectivelor, control care poate fi:
 - preventiv – identificarea unor simptome din proces;
 - operativ – identificarea gradului de realizare a obiectivelor;
 - audit – un control indirect asupra obiectivelor.

Pentru prevenirea abaterilor de la buna desfășurare a proiectului (nefinalizarea sarcinilor în timpul agreed, prelungirea termenului de realizare a proiectului, cheltuirea unor sume mai mari decât bugetul alocat etc.), trebuie controlate o serie de variabile, și anume:

- *Scopul* sau rezultatul în sine al proiectului, respectiv ceea ce se dorește a se realiza în cadrul proiectului respectiv.
- *Resursa umană*, niciun proiect nefiind posibil de implementat fără implicarea resursei umane, de calitatea acesteia depinzând succesul unui proiect.
- *Costul*, care este calculat în funcție de timp, efort și de resursele materiale necesare.
- *Timpul* necesar pentru finalizarea proiectului, acesta fiind determinat de suma timpilor necesari pentru realizarea fiecărei etape în care a fost împărțit proiectul inițial.
- *Comunicarea*, care reprezintă unul din factorii de succes ai unui proiect, permite realizarea armoniei în cadrul echipei de implementare a proiectului, a unei bune informări și a luării celor mai bune decizii.
- *Riscurile care pot apărea*, acestea putând fi evitate sau rezolvate printr-o alocare corespunzătoare a timpului și a resurselor necesare, precum și printr-un bun control al stadiului realizării fiecărei etape/activități în derularea proiectului.
- *Calitatea* de ansamblu a proiectului, în mod deosebit a rezultatelor proiectului.

În implementarea unui proiect trebuie să se țină cont de următoarele elemente specifice:

- posibilitățile de modificare a planului de activități sunt reduse și trebuie bine argumentate în fața finanțatorului, uneori fiind necesar un acord expres al acestuia înainte de a fi efectuate;
- bugetul poate fi modificat numai între anumite limite, orice modificare majoră trebuind să fie aprobată în prealabil de finanțator;
- este de dorit să se păstreze echipa proiectului care a fost prezentată în cadrul cererii de finanțare, eventualele modificări trebuind să fie bine argumentate;
- pentru efectuarea cheltuielilor, în mod deosebit pentru achiziții trebuie respectate reglementările în vigoare (de exemplu, efectuarea de licitații în cazul finanțărilor cu bani publici).

8.7. Finalizarea proiectului și diseminarea rezultatelor

Finalizarea unui proiect presupune îndeplinirea tuturor obligațiilor planificate inițial (sau modificate prin aprobare de autoritatea contractantă),

referitoare la executarea etapelor, a serviciilor, a dotărilor și a realizării obiectivelor.

Orice proiect se finalizează printr-un *Raport final de activitate* care va cuprinde:

- prezentarea, pe scurt, a stadiului cercetărilor din domeniu la data inițierii proiectului și necesitatea temei;
- analiza modului de desfășurare, din punct de vedere tehnic, a activităților, comparativ cu etapele planificate (tematică, realizări, termene, indicatori de monitorizare etc.);
- analiza financiară a contractului de finanțare (devizul postcalcul), comparativ cu valorile prevăzute prin devizul antecalcul;
- prezentarea obiectivelor realizate, susținută cu documente și materiale grafice;
- prezentarea modului de implementare și a beneficiarilor efectivi sau potențiali ai proiectului.

Diseminarea rezultatelor reprezintă o acțiune care trebuie să stea la baza oricărui demers științific și de transfer tehnologic, întrucât doar circulația informației poate garanta asigurarea unui impact optim al acestuia. Diseminarea rezultatelor unui proiect se poate realiza prin:

- publicarea de articole în reviste de specialitate;
- efectuarea de prezentări în cadrul a diferite evenimente (de exemplu, simpozioane și conferințe științifice);
- organizarea de ateliere de lucru, workshop-uri, simpozioane;
- participarea la târguri și expoziții;
- redactarea unor propuneri de invenție;
- implementarea în producție a rezultatelor etc.

Informația, în general, dar mai ales informația științifică și tehnologică, trebuie să fie validată de beneficiarii direcți sau indirecti, pentru a căpăta valoare de întrebuințare, pentru a se multiplica și, ulterior, pentru a contribui la dezvoltarea cunoașterii.

Capitolul IX

MIJLOACELE AUXILIARE FOLOSITE ÎN CONSULTANȚA AGRICOLĂ

9.1. Aspecte generale privind mijloacele auxiliare folosite în consultanță

Utilizarea diferitelor mijloace auxiliare în activitatea de consultanță agricolă nu poate înlocui contactul personal dintre consultant și fermieri, însă acestea ușurează foarte mult munca depusă de consultant.

Nu există un mijloc auxiliar care să îndeplinească toate funcțiile necesare transmiterii informațiilor, ci fiecare mijloc în parte prezintă avantaje și limite în folosirea sa.

Cu ajutorul mijloacelor auxiliare de consultanță este facilitat accesul fermierilor la înțelegerea conținutului mesajului de consultanță. Utilizarea mijloacelor auxiliare trebuie să facă mesajul de consultanță ușor inteligibil și atractiv, astfel încât acesta să fie înțeles de majoritatea fermierilor ce beneficiază de serviciul de consultanță, iar aceștia, la rândul lor, să poată să transmită mai departe mesajul de consultanță și altor fermieri cu care vin în contact.

Cercetările din domeniul publicitar au arătat că persoana care primește același mesaj prin intermediul a diferite mijloace auxiliare acordă mai multă atenție mesajului deoarece aceasta recunoaște ceva familiar dintr-un alt context. Această tehnică de transmitere a mesajului prin diferite mijloace auxiliare folosește așa-numitul „șoc al recunoașterii”.

Posibilitățile tehnice ale echipamentelor audio-vizuale s-au dezvoltat și au evoluat foarte rapid. Un CD sau un DVD sau, mai recent, un card de memorie sau un hard disk extern pot stoca cantități uriașe de informații sub formă de text, imagini și înregistrări video. În prezent, tendința este de stocare a informației în sisteme virtuale de tip „cloud”.

La alegerea unui tip de mijloc auxiliar se vor lua în considerare următoarele aspecte:

- cunoașterea mijloacelor auxiliare de către consultant;
- specializarea consultantilor pentru producerea și folosirea mijloacelor auxiliare de consultanță;
- analiza compatibilității diferitelor mijloace auxiliare pentru anumite scopuri.

9.2. Tipuri de mijloace auxiliare

Există mai multe criterii de clasificare a mijloacelor auxiliare de consultanță, însă indiferent de metoda folosită trebuie să se țină cont de cerințele legate de spațiu, accesul fermierilor la informație și capacitatea de preluare a informațiilor de către fermieri.

Cele mai importante mijloace auxiliare utilizate în consultanța agricolă sunt grupate astfel:

- mijloace audio-vizuale:
 - prezentări grafice;
 - prezentări video;
 - prezentări animate;
 - prezentări tridimensionale.
- tehnologii informaționale moderne:
 - internetul;
 - baze de date și sisteme de căutare;
 - sisteme de consiliere (sfătuire);
 - rețele (network-uri).

9.2.1. Mijloacele audio-vizuale

9.2.1.1. Caracteristicile mijloacelor audio-vizuale

Prezentările grafice. Deseori, se afirmă că „o imagine spune mai mult decât o mie de cuvinte”. Această realitate constituie un avantaj, dar și o problemă în același timp, deoarece o imagine poate conduce mult mai repede la o neînțelegere decât o discuție.

În țările industrializate, oamenii au o anumită cultură în descifrarea informațiilor transmise prin intermediul imaginilor, pe când în țările în curs de dezvoltare pot apărea dificultăți în acest proces.

Cele mai folosite suporturi pentru prezentările grafice sunt: ecranul, tabla, harta, fotografia, caietul ș.a., iar cele mai folosite instrumente pentru prezentările grafice sunt computerul și videoproiectorul.

Prezentările video. Înregistrările video pot fi introduse în activitatea de consultanță pentru instruirea consultanților și ca mijloc de comunicare în cadrul consultanței de grup. În primul caz, consultantul simulează rolul de moderator al unui grup, după care prin vizionarea înregistrării video acesta poate să-și analizeze comportamentul și să se autoaprecieze.

Înregistrările video pot fi utilizate cu succes și pentru demonstrații sau în cadrul discuțiilor de grup. Înregistrările pot fi făcute și transmise în

timp real sau la un anumit interval de timp. De asemenea, acestea pot fi transmise în diferite locații sau la diferiți utilizatori.

Prezentările animate. În regiunile sau țările în care tradițiile sunt încă vii în popor, prezentările animate pot fi utilizate cu succes, acestea fiind de un real ajutor în transmiterea diferitelor mesaje.

Poveștile, cântecele și dansurile populare au contribuit în multe țări la popularizarea anumitor informații. De asemenea, teatrul poate juca o importanță deosebită în acest sens prin prezentarea unor piese care au ca temă principală greutățile întâmpinate de fermieri.

Consultantul are misiunea de a verifica măsura în care informațiile transmise pe această cale au fost percepute corect, după care, dacă este cazul, să reia în cadrul discuțiilor în grup subiectele abordate prin prezentările animate.

Prezentările tridimensionale. Machetele, mostrele sau modelele plastice pot fi privite din toate unghiurile, pot fi atinse, mișcate sau puse în funcțiune, cu alte cuvinte acestea sunt „concrete”.

Atunci când este posibil, consultantul trebuie să încerce să pună la punct modele pentru beneficiari, care să fie atractive și să ușureze înțelegerea unor procese complexe care sunt greu percepute doar prin transmiterea unor informații abstracte (eroziunea solului, construcția barajelor și iazurilor etc.). Pentru aceste modele se poate utiliza hârtia, lemnul, diferite metale, lutul, apa, iarba etc.

9.2.1.2. Avantajele mijloacelor audio-vizuale

Mijloacele audio-vizuale îmbunătățesc procesul de transmitere a informațiilor, măbind eficiența activității de consultanță. Astfel, un fermier are șanse mai mari să-și amintească diverse elemente dintr-o prelegere însoțită de imagini decât dintr-o discuție simplă, datorită următoarelor considerente:

- mijloacele audio-vizuale captează atenția și măresc interesul auditoriului;
- prin utilizarea mijloacelor audio-vizuale pot fi evidențiate principalele puncte ale discuției în mod clar;
- anumite mijloace audio-vizuale asigură structurarea sistematică a mesajului;
- oamenii își amintesc mesajele percepute prin mai multe simțuri decât cele percepute printr-un singur simț (se consideră că oamenii rețin circa 20 % din ceea ce aud, peste 50 % din ceea ce aud și văd și peste 90 % din ceea ce aud, văd și fac);
- posibilitatea interpretării greșite a mesajului este redusă.

9.2.1.3. Utilizarea mijloacelor audio-vizuale

În cazul utilizării mijloacelor audio-vizuale în activitatea de consultanță agricolă pentru realizarea transferului de informații de la consultant la fermieri, structura mesajului de consultanță trebuie gândită cu grijă astfel încât acesta să corespundă scopului propus și să fie adecvat mijlocului audio-vizual utilizat.

În timpul utilizării mijloacelor audio-vizuale este foarte important să se coordoneze canalul audio sau de sunet cu cel vizual, în caz contrar putându-se crea confuzii în transmiterea mesajului de consultanță. După transmiterea unui mesaj prin utilizarea mijloacelor audio-vizuale, este important să se pună în evidență punctele cheie ale mesajului, după care pot avea loc discuții de grup.

Prin utilizarea mijloacelor audio-vizuale este foarte tentant să se transmită fermierilor un volum mare de informații într-un timp scurt. Acest fapt face dificilă, în special pentru fermierii mai puțin educați din cadrul audienței, înțelegerea și interpretarea corectă a mesajelor. Totuși, trebuie plecat de la ideea că fermierii trebuie motivați de a face un efort considerabil pentru a procesa o cantitate mare de informații, mai ales atunci când informațiile sunt noi.

Fermierii consideră util pentru ei să discute propriile interpretări ale prezentărilor audio-vizuale cu agentul de consultanță, prin aceasta putându-se corecta și eventualele neînțelegeri ale mesajului.

Uneori, fermierii interpretează mesajele audio-vizuale într-un mod neprevăzut de către consultant, dar care nu este illogic atunci când se ia în considerare cadrul de referință. Ca atare, consultantul care a realizat materialul audio-vizual are posibilitatea să modifice mesajul de consultanță astfel încât să nu se mai producă neînțelegeri.

Fotografiile și imaginile color nu sunt întotdeauna mai ușor de înțeles și interpretat decât cele alb-negru. Numărul și nuanța culorilor creează uneori confuzii în rândul audienței (fermierilor) și pot duce la pierderea din vedere a aspectelor importante, dacă aceștia nu sunt obișnuiți să citească sau să interpreteze fotografiile și imaginile. Imaginile cele mai ușor de înțeles sunt acelea în care toate detaliile irelevante din fundal sunt minimizate.

Nici un stil artistic nu s-a dovedit a fi cel mai bun pentru oamenii needucați. Câteodată, formele tradiționale ale reprezentărilor pictografice pot fi mai eficiente, deși acestea pot să difere mult de reprezentările realiste cu care consultanții educați sunt familiarizați.

Fermierii aleg aproape întotdeauna multă informație irelevantă din cadrul prezentărilor audio-vizuale. Ca atare, consultanții care utilizează

aceste mijloace audio-vizuale trebuie să încerce să restricționeze acest aspect prin folosirea celor mai adecvate forme de prezentare, respectiv să nu includă prea multe detalii și informații suplimentare în cadrul mesajului de consultanță. Pe de altă parte, nu trebuie excluse prea multe detalii, pentru că există riscul ca fermierii să nu mai recunoască realitatea sau mesajul să devină neatractiv și neinteresant pentru ei.

Cantitatea de informație inclusă într-o imagine trebuie să determine timpul de expunere a acesteia. Oamenii bine educați sau cei ce se specializează într-un subiect anume adesea subestimează timpul necesar de care oamenii au nevoie să înțeleagă corespunzător o imagine. De aceea, este important să se testeze materialele audio-vizuale înainte de utilizare.

O descriere a punctelor cheie și un material printat cu prezentarea audio-vizuală pot să ajute fermierii să înțeleagă mai bine mesajul transmis.

Câteodată, metoda de prezentare atrage atât de mult atenția încât mesajul propriu-zis scapă din vedere și nu este perceput sau recepționat. Ca atare, trebuie avut în vedere ca, eventual, înainte de utilizare, mijlocul audio-vizual ce urmează a fi folosit să fie prezentat fermierilor, astfel încât aceștia să nu-și mai pună problema ce este acesta în timpul prezentării propriu-zise.

Înregistrările video pot să aibă un dublu scop, și anume acela de a transmite informații și de a relaxa în același timp. Ca atare, trebuie avut în vedere ca utilizarea acestor mijloace audio-vizuale să nu ducă la o relaxare atât de mare încât conținutul mesajului și informația care se dorește a fi transmisă fermierilor să nu mai fie percepută.

Prezentările dramatice pot stimula fermierii să se gândească la o problemă particulară. Înregistrările video nu descriu întotdeauna mesajul de consultanță exact așa cum și-l dorește consultantul și nu pot fi modificate astfel încât să-i îndeplinească cerințele. Totuși, acestea atrag atenția fermierilor, fiind mijloace audio-vizuale foarte bune pentru transmiterea mesajelor dramatice, care generează emoții.

Mijloacele audio-vizuale simple, precum tablele negre, flipchart-urile (suporturi prevăzute cu coli de hârtie folosite în scopul realizării schemelor, graficelor etc.) și flannelboard-urile (tablă acoperită cu pânză pe care se expun prin prindere figuri, fotografii și pagini cu text) necesită un minimum de activități de întreținere, în timp ce înregistrările video necesită echipamente relativ costisitoare (videoproiectoare și computere), la care se adaugă o sursă adecvată de curent electric.

Un avantaj important al mijloacelor audio-vizuale simple îl constituie faptul că agentul de consultanță le poate prezenta și pregăti singur.

Cu excepția filmelor și a prezentărilor televizate, care rareori sunt întrerupte, în timpul utilizării celorlalte mijloace audio-vizuale, consultantul poate stimula sau genera punerea de întrebări, poate clarifica unele aspecte și poate iniția discuții de grup. Aceasta îi dă posibilitatea consultantului de a conduce audiența pas cu pas către aspectele esențiale ale mesajului pe care dorește să-l transmită.

Consultantul trebuie să-și evalueze în mod critic propriile metode și mijloace audio-vizuale utilizate în transmiterea mesajelor către fermieri. Pot fi folosite teste simple pentru a se verifica dacă fermierii înțeleg un tip de prezentare mai ușor decât un altul. De asemenea, punctele din prezentare neînțelese pot fi clarificate, iar prezentarea trebuie refăcută.

Elementele care trebuie luate în considerare atunci când se planifică activități de consultanță cu utilizarea de mijloace audio-vizuale sunt:

1. *Cunoștințele, abilitățile și aptitudinile consultanților* cu privire la utilizarea mijloacelor audio-vizuale (de exemplu, trebuie avut în vedere dacă consultanții pot să deseneze bine, le face plăcere să vorbească în fața publicului, sunt buni conducători de discuții, știu să utilizeze un computer și un videoproiector etc.).
2. *Natura mesajului de consultanță* (de exemplu, trebuie avut în vedere faptul că ideile abstracte sunt dificil de transmis vizual).
3. *Tipul mijloacelor audio-vizuale și caracteristicile acestora* (de exemplu, cât costă procurarea și utilizarea unui mijloc audio-vizual, câți consultanți pot să-l utilizeze în același timp, pretabilitatea la utilizarea în aer liber etc.).
4. *Compunerea audienței* (de exemplu, trebuie avut în vedere cât de educată este audiența, cât de interesați sunt fermierii de subiectul prezentat etc.).
5. *Mijloacele audio-vizuale disponibile* (de exemplu, trebuie ținut cont dacă există o înregistrare video despre un anumit subiect, dacă există curent electric disponibil la locul de utilizare etc.).

9.2.2. Tehnologiile informaționale moderne

9.2.2.1. Caracteristicile tehnologiilor informaționale moderne

Informația reprezintă o resursă importantă pentru agricultura modernă. Dezvoltarea computerelor și îmbunătățirea telecomunicațiilor oferă fermierilor oportunități noi de a obține informații tehnice și economice în mod rapid și de a le utiliza în luarea deciziilor.

Pentru fermierii din prezent, a face o agricultură modernă nu mai reprezintă doar un mod de viață, ci o afacere din care trebuie să scoată un

profit cât mai mare în condițiile utilizării tuturor oportunităților oferite de mediul înconjurător. Acest lucru se poate realiza doar prin utilizarea tehnologiilor de producție adecvate contextului și obiectivelor propuse și printr-o administrare corectă și eficientă a exploatațiilor agricole și a resurselor disponibile.

Cantitatea de informații pe care fermierii pot și trebuie să o utilizeze în procesul decizional este în continuă creștere. Aceste informații cuprind rapoarte din domeniul cercetării tehnice și tehnologice, a cercetării economice și de piață, precum și date referitoare la procesul de management și dezvoltare a exploatațiilor agricole. Fermierii pot folosi aceste informații în vederea utilizării celor mai profitabile tehnologii de producție, pentru a crea condiții optime de creștere și dezvoltare a plantelor de cultură ca premiză a obținerii unor producții mari și de calitate superioară, pentru a decide când și unde să-și desfacă produsele etc.

Tehnologiile informaționale moderne permit fermierilor accesul mai rapid la o cantitate mare de informații și îi ajută să selecteze numai acele informații de care au nevoie pentru luarea anumitor decizii.

Când fermierii folosesc aceste tehnologii informaționale, rolul consultantului se schimbă de la a-i învăța pe fermieri ce decizie să ia, la a-i învăța cum să ia deciziile. De exemplu, dacă în cazul fermierilor obișnuiți consultantul indică fungicidul care trebuie utilizat și modul lui de utilizare pentru combaterea unei anumite boli, în cazul fermierilor care utilizează tehnologiile informaționale moderne, informația cu privire la modul de combatere a bolilor este deja accesibilă pentru aceștia, consultantul având rolul de a-i învăța pe fermieri cum să caute informația de care aceștia au nevoie, cum să prelucreze și să interpreteze informațiile găsite și cum să ia o decizie (de exemplu, fermierii sunt învățați cum să aleagă fungicidul corespunzător bolilor cu care se confruntă). Ca atare, consultantul trebuie să aibă cunoștințe și abilități inclusiv în domeniul tehnologiilor informaționale moderne.

Consultanții îi pot ajuta pe fermieri oferindu-le următoarele informații:

- cum să-și aleagă un computer și software-ul necesar;
- ce fel de date trebuie culese și înregistrate pentru a fi utilizate și prelucrate cu ajutorul computerului;
- cum să culegă aceste date (de exemplu, cum să stabilească un prag economic de dăunare);
- cum să selecteze informațiile necesare în procesul decizional;
- cum să interpreteze în mod corect informațiile pe care le primesc etc.

Nevoia fermierilor pentru tehnologiile informaționale moderne depinde de complexitatea procesului decizional și de voința lor de a culege și înregistra datele necesare procesului decizional.

9.2.2.2. Internetul

Internetul reprezintă o colecție globală de calculatoare interconectate, un mediu informațional și de calcul ce dispune de o varietate de servicii și resurse, baze de date și biblioteci virtuale. Pe de altă parte, internetul reprezintă o imensă comunitate de oameni care sunt gata să schimbe informații.

Internetul reprezintă cea mai dezvoltată „rețea de rețele” de calculatoare și echipamente de comunicații.

Conectarea la internet se face cu ajutorul browserelor web (World-Wide Web – serviciu internet bazat pe formatul hipertext pentru reprezentarea informației), numite și navigatoare, care sunt aplicații ce preiau conținutul informațional sub formă de HTML (*HyperText Markup Language* – limbaj ce definește modul de structurare și prezentare a unui document în format hipertext) de la serverele web, pe care-l transformă și interpretează pentru a crea o interfață grafică pentru utilizator. De asemenea, browserele urmăresc acțiunile provenite de la utilizator (de exemplu, clic pe butoane sau selectare de legături) și execută acțiuni. Cele mai cunoscute astfel de programe sunt: Microsoft Internet Explorer, Google Chrome, Mozilla Firefox, Opera, Safari, Netscape Navigator etc.

Prin utilizarea internetului de către fermieri, ca și de către consultanți, aceștia beneficiază de următoarele avantaje:

- cost redus al informațiilor și accesarea lor în timp real;
- schimb de date, informații și idei cu alți fermieri sau consultanții agricoli;
- acces la diferite surse de informare și baze de date;
- posibilități de învățare la distanță;
- acces la diferite servicii și chiar posibilitatea de efectuare de achiziții.

Serviciul E-mail (Electronic Mail = Poștă electronică) reprezintă unul din cele mai răspândite servicii internet. Prin intermediul acestui serviciu se transmit mesaje pe internet care sunt stocate într-un director numit *căsuță poștală*.

Pentru a se trimite un e-mail, trebuie ca în prealabil să fie cunoscută adresa (electronică) a destinatarului, numită și adresa de e-mail. În plus, este nevoie și de un program de transmitere de e-mail, cum sunt: Windows Mail, Outlook Express, Microsoft Office Outlook, Opera Mail, Pegasus Mail, Dreammail, Eureka Email etc.

Un mesaj de e-mail este format din două componente, și anume:

- conținutul mesajului, adică ceea ce se dorește a se trimite prin poșta e-mail;
- header, care este generat de programul de e-mail și care conține informațiile necesare pentru ca e-mail-ul să ajungă la destinație.

Livrarea mesajului de e-mail se face pe baza adresei destinatarului, care are următoarea formă: „nume_utilizator@adresă_server_mail”, unde:

- *nume_utilizator* reprezintă numele contului de mail pe care utilizatorul îl deține;
- *adresa_server_mail* reprezintă o adresă IP.

Odată ce un mesaj a fost recepționat, acesta poate fi citit, salvat sau printat, poate fi retransmis expeditorului după o eventuală prelucrare prealabilă sau poate fi trimis altor destinatari.

9.2.2.3. Baze de date și sisteme de căutare

Bazele de date pot conține informații precum caracteristicile diferitelor soiuri/hibrizi de plante de cultură, bolile și dăunătorii plantelor și animalelor, elementele climatice și prognozele meteo, prețurile de piață ale input-urilor pentru agricultură, suprafețele cultivate și producțiile obținute la culturile agricole, materiale de documentare etc. Una dintre cele mai importante baze de date statistice la nivel mondial este cea elaborată de FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations – Organizația Națiunilor Unite pentru Agricultură și Alimentație).

Actualizarea unei baze de date este destul de costisitoare. Ca atare, unele baze de date sunt accesate gratuit, iar altele contra cost, pe baza unui nume de utilizare (username) și a unei parole de utilizator (password).

Accesarea bazelor de date se face, de obicei, prin intermediul internetului (prin utilizarea unui computer, tabletă sau a telefonului care se conectează direct la rețeaua de internet), dar și prin utilizarea de medii de stocare a informației (CD-ROM-uri sau carduri de memorie cu baze de date etc.).

Sistemele de căutare sunt reprezentate de motoare (programe) de căutare care permit găsirea de informații pe internet, acestea fiind programe consacrate acestui scop (cel mai cunoscut motor de căutare de acest tip este google - www.google.com sau pentru România www.google.ro) sau programe de căutare asociate unor platforme web (cum este motorul de căutare asociat platformei yahoo - www.yahoo.com).

De asemenea, bazele de date sunt însoțite, de obicei, de sisteme de căutare (programe de căutare) a informațiilor în cadrul bazei de date respective.

9.2.2.4. Sisteme de consiliere

Sistemele de consiliere (sistemele de sfătuire) pot include sisteme de sprijin în procesul de luare a deciziilor și sisteme expert.

Modelele matematice de simulare devin din ce în ce mai importante în producția agricolă vegetală și animală, pentru simularea diferitelor procese agricole sau chiar a activității în ansamblul său la nivelul exploatației agricole.

Tehnica simulării constă în utilizarea unui model al unui sistem real în scopul obținerii de informații despre acel sistem prin intermediul modelului.

Modelul unui sistem constituie o reprezentare simplificată a sistemului respectiv, atât în ceea ce privește alcătuirea, cât și în ceea ce privește funcționarea acestuia. Modelul matematic de simulare este alcătuit dintr-o serie de elemente de intrare și de ieșire, precum și dintr-o serie de ecuații matematice și restricții care sunt corespunzătoare structurii și funcționării sistemului real modelat.

Modelele matematice de simulare sunt prezentate sub forma unor software care sunt instalate pe computer și pot fi utilizate prin intermediul acestuia. Cu ajutorul acestora se pot simula procese precum: evoluția vremii, conținutul și deplasarea apei în sol, conținutul și deplasarea substanțelor nutritive în sol, eroziunea solului, procesul de înfrățire la cerealele păioase, creșterea și dezvoltarea plantelor de cultură, atacul unor boli sau dăunători, prognozarea producției agricole etc. Multe dintre aceste modele sunt destul de restrictive, simulând procese izolate (de exemplu, procesul de denitrificare sau de deplasare a apei în sol), în timp ce altele integrează mai multe procese (de exemplu, simularea proceselor de creștere și dezvoltare la plantele de cultură înglobează aspectele de natură fiziologică și biologică cu factorii de mediu și cu diferite măsuri tehnologice).

Prin tehnica simulării devine posibilă cunoașterea aspectelor cantitative și a interacțiunilor dintre diferitele procese care au loc în plantă. În plus, teoriile despre aceste procese, care rezultă din lucrările experimentale, pot să fie verificate prin utilizarea modelelor de simulare.

Pentru un practician, simularea poate constitui un instrument de lucru în activitatea curentă a acestuia, ajutându-l în luarea deciziilor și înțelegerea modului de funcționare a sistemului (funcționarea plantei, a exploatației agricole etc.). Astfel, fermierul devine conștient de funcționarea și slăbiciunile sistemului său, poate estima performanțele sistemului în anumite condiții, poate ameliora sistemul ca urmare a cunoașterii comportării acestuia în anumite condiții și poate ști ce se întâmplă în cazul în care condițiile inițiale variază sau dacă apar anumiți factori de risc.

Programarea liniară și alte tehnici similare sunt, de asemenea, importante în cercetarea economică. Folosirea unor astfel de sisteme la

nivelul unei ferme poate contribui la creșterea cantitativă și calitativă a producției, care implicit determină o creștere a veniturilor și a profitului.

Un consultant poate primi de la fermieri date referitoare la parametrii de producție, analizează aceste date cu ajutorul unui model de simulare pe calculator și sfătuiește fermierul cu privire la deciziile pe care trebuie să le ia referitoare la fertilizarea culturilor, protecția plantelor, desfășurarea programului de investiții etc.

Sistemele expert reprezintă o descoperire importantă în tehnologiile informaționale moderne. Acestea îl sfătuiesc pe fermier ce alternativă să aleagă dintr-o largă varietate de soluții posibile prin procesarea unui număr mare de variabile în conformitate cu anumite reguli de luare a deciziilor.

9.2.2.5. Rețele (network-uri)

În general, fermierii, ca și consultanții de altfel, sunt interesați să cunoască problemele cu care se confruntă ceilalți fermieri și modul în care aceste probleme au fost rezolvate. De asemenea, aceștia sunt interesați să vină în contact unii cu alții, în special atunci când au preocupări comune sau similare. Acest lucru se poate realiza prin utilizarea tehnologiilor informaționale moderne care permit conectarea fermierilor într-o rețea, putându-se realiza astfel un schimb de informații.

BIBLIOGRAFIE

1. Adhikarya R., 1994. *Strategic Extension Campaign. A participatory oriented method of agricultural extension*. Agricultural Education and Extension Service (ESHE) Human Resources, Institutions and Agrarian Reform Division. FAO, Rome, Italy.
2. Albrecht H., H. Bergmann, G. Diederich, E. Grosser, V. Hoffmann, P. Keller, G. Pazr, R. Sülzer, 1990. *Agricultural extension*. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), Eschborn.
3. Albrecht H., 1990. *Nachdenken über Beratung. Einsichten aus Erfahrungen mit dem „Training und Visit“ - Ansatz der Weltbank*. In: Berichte über Landwirtschaft. Paul Parey, Ham.
4. Alecu I.N., Gh.V. Roman, V. Ion, Elena Nistor, Lenuța Iuliana Bucată, L. Mărcuță, V.A. Iștoc, 2000. *Experiența fermierilor din Danemarca. Organizare, Consultanță, Educație - Modelul Danez*. USAMV București, Oficiul Zonal Universitar de Consultanță Agricolă (OZUCA) București.
5. Alecu I.N., Gh.V. Roman, V. Ion, Lenuța Iuliana Bucată, L. Mărcuță, V.A. Iștoc, 2000. *Consultanță agricolă*. USAMV București, Oficiul Zonal Universitar de Consultanță Agricolă (OZUCA) București.
6. Alecu I.N., E. Merce, D. Pană, I. Sâmbotin, I. Ciurea, I. Bold, N. Dobrescu, 2001. *Managementul exploatațiilor agricole*. Editura Ceres, București.
7. Alex G., D. Byerlee, Marie-Helene Collion, W. Rivera, 2004. *Extension and rural development: converging views on institutional approaches?* The International Bank for Reconstruction and Development, Agriculture and Rural Development Department.
8. Ameer Ch., 1994. *Vulgarisation agricole, approches et orientations*. Options Méditerranéennes, Sér. A, no 24, 135 - 140.
9. Ameer Ch., 1994. *Agricultural extension: a step beyond the next step*. The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank.
10. Anandajayasekeram P., R. Puskur, S. Workneh, D. Hoekstra, 2008. *Cocepts and practices in agricultural extension in developing countries: a source book*. International Food Policy Research Institute, Washington DC, SUA, and Intenational Livestock Research Intitute, Nairobi, Kenya.

11. Ban A.W. van den, H.S. Hawkins, 1996. *Agricultural Extension - Second Edition*. Blackwell Science Ltd.
12. Ban A.W. van den, 1997. *Changing ideas on agricultural extension - A global perspective*. Journal of Extension Education, vol. 8, no 2, 1638 - 1646.
13. Ban A.W. van den, 1999. *Agricultural development: opportunities and threats for farmers and implications for extension organisations*. The Journal of Agricultural Education and Extension, vol. 6, no 3, 145 - 156.
14. Ban A.W. van den, 2000. *Different ways of financing agricultural extension*. Network Paper No. 106.b, Agricultural Research and Extension Network.
15. Ban A.W. van den, 2004. *Changes in society require changes in agricultural extension: some observations*. Asian Journal of Extension Education, vol. XXIII, no 1, 1 - 17.
16. Bandler R., J. Grinder, 1979. *Frogs into Princes. Neuro Linguistic Programming*. Real People Press, Utah, USA.
17. Bauer E., V. Hoffmann, P. Keller, 1998. *Agricultural extension down the ages*. In: Agriculture + Rural Development, p. 3 - 6.
18. Biech Elaine, 2007. *The business of consulting: the basics and beyond. Second Edition*. John Wiley & Sons, Inc.
19. Benor D., M. Baxter, 1984. *Training and Visit Extension*. World Bank, Washington DC.
20. Bohateret V.M., Krisztina-Melinda Dobay, 2001. *Asociațiile de marketing în agricultură - Noțiuni introductive pentru consultanții agricoli*. Editura „Terra Nostra”, Iași.
21. Bolliger E., P. Reinhard, T. Zellweger, 1990. *Landwirtschaftliche Beratung*. Ein Leitfaden für Beraterinnen und Berater im ländlichen Raum. Verlag SKAT, LBL, Tigerbergstr. 2, CH 9000 St. Gallen, Schweiz.
22. Brezuleanu S., I. Brad, C. Popescu, F.H. Arion, C. Mihășan, Lenuța Iuliana Bucată, 2001. *Utilizarea sistemelor informatice în consultanța agricolă*. Editura Agroprint, Timișoara.
23. Caggiano M., 2014. *AKIS and advisory services in Italy*. Report for the AKIS inventory (WP3) of the PRO AKIS project. Online resource: www.proakis.eu/publicationsandevents/pubs.
24. Caggiano M., 2014. *AKIS and advisory services in The Netherlands*. Report for the AKIS inventory (WP3) of the PRO AKIS project. Online resource: www.proakis.eu/publicationsandevents/pubs.
25. Capotă Valentina, C. Hânțuție, Mariana Georgeta Ciobanu, Doina Duță, Mirela Nicoleta Dinescu, C. Armean, 2012. *Comunicare*

- profesională – Un ghid pentru comunicarea în afaceri*. Editura Akademos Art, București.
26. Chipeta S., I. Christoplos, Elisabeth Katz, 2008. *Common Framework on Market-Oriented Agricultural Advisory Services*. Neuchâtel Group.
 27. Cialdini R.B. (trad.: Mihaela Budui), 2008. *Psihologia persuasiunii - Totul despre influențare: Amplifică-ți puterea de convingere și învață să te aperi de manipulare*. Business Tech International, București.
 28. Ciurea V., Gh. Lăcătușu, I. Puiu, 2000. *Consultanță agricolă*. USAMV Iași.
 29. Cosmovici A., 2005. *Psihologie generală*. Editura Polirom, Iași, România.
 30. Curaj A., M. Apetroae, C. Scarlat, A. Purnus, R. Munteanu, 2003. *Practica managementului proiectelor*. Editura Economică, București.
 31. David D., 2006. *Procedurile de alocare a granturilor în România și bunele practici europene*. Ad Astra 5(1), www.ad-astra.ro/journal.
 32. Dirimanova V., 2014. *AKIS and advisory services in Bulgaria*. Report for the AKIS inventory (WP3) of the PRO AKIS project. Online resource: www.proakis.eu/publicationsandevents/pubs.
 33. Dixon T., M. O'Hara, *Communication skills*. Making Practice Based Learning Work Project, University of Ulster.
 34. Dobre C., 2000. *Comportamentul consumatorului*. Editura Orizonturi Universitare, Timișoara.
 35. Du Toit P. (trad.: Mihalache P.), 2012. *Secretul prezentărilor de succes: vorbește ca un profesionist, impresionează publicul și obține rezultatele dorite*. Curtea Veche Publishing, București.
 36. Esparcia J., M. Mena, J. Escribano, 2014, *AKIS and advisory services in Spain*. Report for the AKIS inventory (WP3) of the PRO AKIS project. Online resource: www.proakis.eu/publicationsandevents/pubs
 37. Feder G., A. Willett, W. Zijpi, 1999. *Agricultural Extension - Generic Challenges and the Ingredients for Solutions*. Policy Research Working Paper 2129, Development Research Group, Rural Development and Rural Development Department, The World Bank.
 38. Feuerstein Marie Therese, 1986. *Understanding Evaluation*. In: *Evaluation. Evaluating Development and Community Programmes with Participants*. McMillan Publishers. London, kap.1.
 39. Feuerstein Marie Therese, 1998. *Understanding Evaluation*. In *Beratung im ländlichen Raum. Begleitordner für Kurs-Trainer und Kurs-Teilnehmer*, Hohenheim, Germany.
 40. Ficeac B., 2014. *Tehnici de manipulare. Ediția a VII-a, revăzută și adăugită*. Editura C.H. Beck, București.

41. Gabor D. (trad.: Magda Xenofont), 2008. *Cum să începi o conversație și să îți faci prieteni*. BusinessTech International Press, București.
42. Gao Q., C. Zhang, 2008. *Agricultural Technology Extension System in China: Current Situation and Reform Direction*. Management Science and Engineering, Vol. 2, No. 4, 47 - 58.
43. Görden Regina, 1998. *Focus-grup interview*. In Beratung im ländlichen Raum. Begleitordner für Kurs-Trainer und Kurs-Teilnehmer, Hohenheim, Germany.
44. Heim F.G., 1990. *How to work with farmers: a manual for field workers, based on the case on Thailand*. F.U.T. Müllerbander, Germany.
45. Hoffman V., G. Payr, 1990. *The methodology of extension talks*. In: Agricultural extension, Vol. 2 - Exemples and Background Material. TZ Verlag Eschborn, p. 281 - 289.
46. Hoffman V., 1990. „The Cow”: *an example of failure in intercultural communication*. In: Agricultural extension, Vol. 2 - Exemples and Background Material. TZ Verlag Eschborn, p. 131 - 138.
47. Hoffman V., 1992. *Beratung als Lebenshilfe*. Weikersheim.
48. Hogan K. (trad.: Mihnea Columbeanu), 1996. *Psihologia persuasiunii: Cum să-i convingeți pe alții de modul vostru de gândire*. Editura ANTET XX PRESS.
49. Hogan K., R. Stubbs (trad.: Iris-Manuela Anghel-Gîțlan), 2006. *Depășește cele 8 obstacole din calea comunicării*. Editura Amaltea.
50. Ion V., Lenuța Iuliana Bucată, Ș. Diaconescu, J. Gieraths, W. Wilfried, 2004. *Agricultură ecologică*. Editura Alma Mater.
51. Ion V., 2007. *Consultanță agricolă*. Editura Didactică și Pedagogică București.
52. Ionescu S., 2001. *Managementul proiectelor*. În Managementul proiectelor, pag. 33 - 49, AMCSIT-Politehnica București.
53. Kania J., K. Vinogradnik, A. Tworzyk, 2014. *AKIS and advisory services in Poland*. Report for the AKIS inventory (WP3) of the PRO AKIS project. Online resource: www.proakis.eu/publicationsandevents/pubs.
54. Kaplan A., 1997. *Facilitating action-learning*. In: Taylor J., Marais D., Kaplan A.: *Action learning for development*. Juta & Company Lmtd., Cape Town, South Africa, p. 15 - 27.
55. Kidd A., J. Lamers, V. Hoffmann, 1998. *Towards pluralism in agricultural extension - A growing challenge to the public and private sectors*. In: *Agriculture + Rural Development*, p. 7 - 10.
56. Klepș C., Gh. Lăcătușu. *Din experiența internațională în materie de extensie, consultanță și transfer de tehnologie în agricultură. Vol. I și II*. AGRIS - Redacția Revistelor Agricole.

57. Kozári J., 2014. *AKIS and advisory services in Hungary*. Report for the AKIS inventory (WP3) of the PRO AKIS project. Online resource: www.proakis.eu/publicationsandevents/pubs.
58. Labarthe P., 2014. *AKIS and advisory services in France*. Report for the AKIS inventory (WP3) of the PRO AKIS project. Online resource: www.proakis.eu/publicationsandevents/pubs.
59. Lamers John et al., 1999. *Guidelines for extensionists. An aid for extension services collaborating with gardeners in Azerbaijan*. Diakonie Emergency Aid, Stuttgart, Germany.
60. Le Bon G. (trad.: Mariana Tabacu), *Psihologia mulțimilor*. Editura ANTET XX PRESS.
61. Leeuwis C., Ann van den Ban, 2004. *Communication for rural innovation: rethinking agricultural extension - Third edition*. Blackwell Publishing.
62. Léger F., 1999. *L'Organisation du développement agricole en France*. In: Rubino R., Morand-Fehr P., Systems of sheep and goat production: organization of husbandry and role of extension services. Zaragoza: CIHEAM, p. 39 - 42 (Options Méditerranéennes, Sér. A, no 38).
63. Madsen-Østerbye J., 2014. *AKIS and advisory services in Denmark*. Report for the AKIS inventory (WP3) of the PRO AKIS project. Online resource: www.proakis.eu/publicationsandevents/pubs
64. Maslow A.H., 1943. *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review, 50, 370 - 396.
65. Maslow A.H., 1970. *Motivation and personality*. Second Edition, Harper & Row Publishers, New York.
66. Mehrabian A., 1971. *Silent Messages*. Wadsworth Publishing Company, Inc., Belmont, Callifornia, USA.
67. Naswen A.A., S. Daudu, E.P. Ejembi, 2008. *Legislated policy as the basis for effective extension delivery: lessons from the United Kingdom*. Journal of Agricultural Extension, Vol. 12 (2), 1 - 8.
68. Navarro J., M. Karlins (trad.: Mihaela Liliana Stroe), 2014. *Secretele comunicării nonverbale: ghidul unui fost agent FBI pentru „citirea” rapidă a oamenilor*. Editura Meteor Publishing.
69. Oomkes F.R., R.H. Thomas, 1992. *Verbal Communication - Commnication Discusssion Paper*. In: Oomkes F.R., Thomas R.H., 1992. Cross-Cultural Communication: A Trainer's Manual, Aldershot, p. 59 - 62.
70. Palicica Maria, 2003. *Sociologie și educație*. Editura Orizonturi Universitare Timișoara.
71. Paranici Simona, 2008. *Cercetări privind perfecționarea sistemului de consultanță agricolă din România în vederea compatibilizării cu*

- sistemele practicate în țările din Uniunea Europeană. Teză de doctorat, USAMV București.*
72. Pascu R., 2013. *Managementul proiectelor*. Editura Universității Lucian Blaga din Sibiu.
 73. Paul C., U. Knuth, A. Knierim, H.T. Ndah, M. Klein, 2014. *AKIS and advisory services in Germany*. Report for the AKIS inventory (WP3) of the PRO AKIS project. Online resource: www.proakis.eu/publicationsandevents/pubs.
 74. Pease Allan & Barbara (trad.: Sanda Aronescu), 2013. *Abilități de comunicare - Ed. a 2-a*. Curtea Veche Publishing, București.
 75. Petrică Paula, 2008. *Cercetări privind dezvoltarea consultanței în mediul rural. Studiu de caz*. Teză de doctorat, USAMV București.
 76. Petrică Paula, Sin Gh., 2008. *Activitatea de consultanță în agricultura județului Teleorman*. Editura SITECH Craiova.
 77. Prager K., K. Thomson, 2014. *AKIS and advisory services in the United Kingdom*. Report for the AKIS inventory (WP3) of the PRO AKIS project. Online resource: www.proakis.eu/publicationsandevents/pubs.
 78. Quilliam Susan (trad.: Avacum Tatiana), 2001. *Tainele limbajului trupului - Citiți semnalele non-verbale pentru a avea succes la locul de muncă, în viața socială și în dragoste*. Editura POLIMARK București.
 79. Rivera W.M., M.K. Qamar, L. van Crowder, 2001. *Agricultural and rural extension worldwide: options for institutional reform in the developing countries*. Extension, Education and Communication Service, Food and Agriculture Organization of the United Nations.
 80. Rivera W.M., M.K. Qamar, 2003. *Agricultural extension, rural development and the food security challenge*. Extension, Education and Communication Service, Food and Agriculture Organization of the United Nations.
 81. Rivera W., G. Alex, 2004. *Volume 1. Decentralized systems: case studies of international initiatives*. The International Bank for Reconstruction and Development/The world Bank.
 82. Rogers E.M., 1983. *Diffusion of innovations - Third Edition*. The Free Press, New York.
 83. Rogers A., 1995 - 1996. *Participatory training: using critical reflection on experience in agricultural extension training*. In: FAO, Training for Agriculture and Rural Development, p. 86 - 102.
 84. Rotariu T., I. Petru, 2001. *Ancheta sociologică și sondajul de opinie. Teorie și practică*. Editura POLIROM, București.
 85. Roy Lilley, 2006. *Dealing with difficult people*. MPG Books Ltd, Bodmin, Cornwall, Great Britain.

86. Rusu Marioara, 2014. *AKIS and advisory services in Romania*. Report for the AKIS inventory (WP3) of the PRO AKIS project. Online resource: www.proakis.eu/publicationsandevents/pubs.
87. Rusu T., 2005. *Agrotehnică*. Editura Risoprint Cluj-Napoca.
88. Sălăjan C., 2004. *Consultanță și extensie în agricultură*. Editura Orizonturi Universitare, Timișoara.
89. Scurtu M., Georgeta Florea, D. Honțuș, 2003. *Pedagogie - note de curs*. Centrul de Studii pentru Învățământ Deschis la Distanță, USAMV București.
90. Sin Gh., 1996. *Asistență și consultanță agricolă*. AMC, USAMV București.
91. Stancu Ș., 2001. *Relații publice și comunicare*. Editura Teora, București.
92. Swanson B.E., R.P. Bentz, A.J. Sofranko, 1998. *Improving agricultural extension. A reference manual*. Food and Agriculture Organization of the United Nations.
93. Swanson B.E., R. Rajalahti, 2010. *Strengthening agricultural extension and advisory systems: procedures for assessing, transforming, and evaluating extension systems*. The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank.
94. Temocico Georgeta, V. Ion, 2007. *Construirea și managementul unui proiect de cercetare-dezvoltare*. USAMV București, Proiect CEEEX 12.667/2006 - Contract CEEEX (Modul III-Parteneriate) nr. 152/2006.
95. Temocico Georgeta, Cîmpeanu S.M., Alecu I.N., 2015. *Accesarea fondurilor structurale de către cooperativele agricole: Componentă a dezvoltării rurale în România - Proiecte comunitare*. Editura Ceres, București.
96. Toma Clara, 2005. *Comunicarea nonverbală sau Adevărul de dincolo de cuvinte*. Editura Ascendent.
97. True A.Ch., 1928. *A history of agricultural extension work in the United States, 1785 - 1923*. United States Government Printing Office, Washington.
98. Vasile Mioara, 2008. *Cercetări privind dezvoltarea consultanței agricole din țara noastră în condițiile extinderii Uniunii Europene. Studiu de caz*. Teză de doctorat, USAMV București.
99. Watzke-Otte Susane (trad.: Ionescu Iulia), 2009. *Small talk - tehnici de comunicare*. Editura ALL, București.
100. Weinberg, Gerald M., 1986. *The Secrets of Consulting: A Guide to Giving and Getting Advice Successfully*. Dorset House Publishing Company.

101. Willi E., 1998. *Planing of Extension Activities with Clients*. In Beratung im ländlichen Raum. Begleitordner für Kurs-Trainer und Kurs-Teilnehmer, Hohenheim, Germany.
102. Zeddies J., H. Schule, I. Puiu, V. Ion, Alina Alexandru, F. Arion, T. Iancu, C. Popescu, 2000. *Consultanță Agricolă*. Raport proiect Tempus PHARE S_JEP 14051-99, Hohenheim, Germania.
103. *** 1993. *A fi fermier - modelul danez: organizare, consultanță, educație*. Colecția „Privatizarea în agricultură”, București. Editat de Societatea Comercială „Agroexport și Siloz-Port Constanța” S.A.
104. *** 2000. *Being a Farmer in Denmark: Organization, Advice, Education - The Danish Model*. The Danish Agricultural Advisory Centre.
105. *** 2000. *Participatory Extension in Rural Development*. Manual for Teachers and Trainers. Hohenheim University.
106. *** 2003. *Legea nr. 324 din 8 iulie 2003 pentru aprobarea Ordonanței Guvernului nr. 57/2002 privind cercetarea științifică și dezvoltarea tehnologică*. Publicată în: Monitorul Oficial nr. 514 din 16 iulie 2003.
107. *** *Agricultural Extension Handbook*. Guidelines for Advisers of the National Agricultural Advisory Agency (ANCA). Produced by AHT International GmbH, Management and Engineering - financed by EU Phare.



Viorel ION este inginer agronom, doctor în agronomie, profesor universitar la Facultatea de Agricultură din cadrul Universității de Științe Agronomice și Medicină Veterinară din București, titularul disciplinei de Consultanță agricolă din anul 2002, când aceasta a fost introdusă în planul de învățământ. Specializări în consultanță agricolă: Universitatea Hohenheim din Germania (2000); USAMV București (2002); Colegiul Agricol Bygholm din Danemarca (2006); Academia Agricolă Grinsted din Danemarca (2008 și 2009); Universitatea Corvinus din Budapesta, Ungaria (2010). În perioada anilor 2007-2009 a fost cadru didactic al Centrului de Pregătire și Informare din USAMV București în proiectul UMP-MAKIS pentru instruirea consultanților din Rețeaua ANCA. Coordonator al programului de studii de masterat Consultanță Agricolă din cadrul Facultății de Agricultură, USAMV București (din anul 2007), precum și coordonator și membru în echipa de implementare a diferite proiecte de consultanță agricolă.



Mihail RURAC este inginer agronom, doctor în științe agricole, conferențiar universitar la Facultatea de Agronomie din cadrul Universității Agrare de Stat din Chișinău, Republica Moldova, titularul disciplinei de Consultanță agricolă din 2006, când aceasta a fost introdusă în planul de învățământ. În perioada anilor 2002-2008, a instruit consultanții Agenției Naționale de Dezvoltare Rurală în metodologii de consultanță. Specializări în consultanța agricolă: Universitatea de Stat din Carolina de Nord, SUA (2001); Universitatea din Reading, Marea Britanie (2002); Universitatea de Stat din Pennsylvania, SUA (2008-2009). În perioada anilor 1998-2008 a activat în calitate de consultant național, evaluator al serviciilor de consultanță, coordonator de proiect în cadrul organizațiilor neguvernamentale AGREX și ACSA.



Teodor RUSU este inginer agronom, doctor în agronomie, profesor universitar la Facultatea de Agricultură din cadrul Universității de Științe Agricole și Medicină Veterinară din Cluj-Napoca. Șeful disciplinei de Agrotehnică și titularul disciplinei de Consultanță agricolă, specializările Agricultură și Montanologie. Director al Centrului de Cercetare Sisteme Minime și Tehnologii Agricole Durabile (din anul 2011) și responsabil al programului de studii de masterat Dezvoltare rurală (din anul 2010). Specializări în consultanță agricolă: Funcționarea centrelor de consultanță agricolă și agromontanologie, Austria (1994), Universitatea Hohenheim, Germania (1998). Autor sau coautor a numeroase pliante și broșuri distribuite prin intermediul Rețelei de Consultanță Agricolă. Coordonator și membru în echipa de implementare a unor proiecte de consultanță agricolă.



Adrian Gheorghe BĂȘA este inginer agronom, doctor în agronomie, șef lucrări universitar la Facultatea de Agricultură din cadrul Universității de Științe Agronomice și Medicină Veterinară din București, unde predă seminariile la disciplinele de Consultanță agricolă, Bazele consultanței agricole, Metode de lucru în consultanță. Este titularul disciplinei de Expertiză agricolă. În perioada 2003-2009 a activat ca referent al Oficiului Zonal Universitar pentru Consultanță Agricolă din cadrul USAMV București. Specializări în consultanță agricolă: Grindsted Landbrugsskole din Danemarca (2002); USAMV București - Centrul de Pregătire și Informare UMP-MAKIS (2009). Membru în echipa de implementare a diferite proiecte de consultanță agricolă.