

Sebestyén Ágnes

Esettanulmány az utódlás székelyföldi sajátosságairól: fiatal gazdák szerepe a családi farmgazdaságokban

A generációváltás a mezőgazdasági ágazatban európai szinten is napirenden lévő problémakör. A meglévő támogatási programok ellenére a fiatal gazdák az agrárvállalkozások létrehozását és működtetését korlátozó akadályokkal szembesülnek, ezek egy része az agrárvállalkozás kontextusát képező társadalmi környezethez kapcsolódik. Jelen esettanulmány célja székelyföldi kontextusban, a több generációs családi vállalkozásban jelen levő generációk közötti viszony bemutatása a még vezetői autoritással nem rendelkező fiatal gazdák szemszögéből. Az esettanulmány foglalkozik a viszony külső, kontextuális összetevőivel (családi tapasztalatok, közvetlen környezet, rendszerbe való integráció, tudásszerzési gyakorlat, családi környezet, reflexió), illetve bemutatja részleteire bontva a fiatal és idős generáció közötti viszony komponenseit. Az esettanulmány rámutat, hogy Székelyföldön a fiatal gazdák minimális autoritással rendelkeznek azokban a családi agrárvállalkozásokban, melyeknek fiatal koruk óta szerves részét képezik. A többgenerációs családi farmgazdaságokban a döntések meghozatala nem kompetencia alapú, hanem a rangidős családtag személyéhez kötődik.

Kulcsszavak: generációváltás, agrárium, fiatal gazdák, Székelyföld
JEL – kód: Q10, Q12

A case study of succession in Szeklerland: the role of young farmers in family farms

Generational change is an important issue in the agricultural sector at European level. Despite existing support programmes, young farmers face barriers to setting up and running an agricultural enterprise, some of which are related to the social context in which agricultural enterprise is undertaken. The present case study aims to illustrate the intergenerational relationship in the context of Szeklerland, from the perspective of young farmers who are not yet in a position of managerial authority in a multi-generational family business. The case study deals with the external, contextual components of the relationship (family experiences, immediate environment, integration into the system, knowledge acquisition practices, family environment, reflection) and presents the components of the relationship between the young and the older generation. The case study shows that young farmers in Szeklerland have minimal authority in the family agricultural enterprises of which they have been an integral part since their youth. In multigenerational family farms, decision making is not competence-based, but linked to the person of the senior family member.

Keywords: farm succession, agriculture, young farmers, Szeklerland
JEL – code: Q10, Q12

<https://doi.org/10.32976/stratfuz.2022.25>

Bevezető

Vidéki térségekben a farm típusú agrárvállalkozások működésének egyik sarkalatos problémaköre az utódlási folyamat alakulásához kapcsolódik. Az utódlás kérdése az európai agráriumban több szempontból is napirenden van (a farmer réteg elöregedése, a fiatalok elfordulása az agrárszektortól, a fiatal gazdákat támogató szakpolitikai tervek és támogatási programok előtérbe kerülése, az agrárium komplex szerepváltásából – poszt-produktivista fordulat – adódó problémák kezelése, a vidéki

térségek támogatása és mások. Az utódlás kérdéskörét tárgyaló szakmai anyagok ismertetésével sok publikáció foglalkozik (jellegzetes példák a téma kezelésére: Zagata – Sutherland 2015, Viira 2013, Eistrup et al. 2019). A probléma összetettségét jelzi az, hogy a “fiatal gazda” témakörhöz kapcsolódó európai szakpolitikai és szakmai diskurzusok is többfélék és nem egy esetben ellentmondásosak, nem egyértelmű a “fiatal gazda” életkori definíciója. A vidékfejlesztési fordulat agrárinnovációs kulcsszereplői sok esetben nem is feltétlenül tartoznak a fiatal generációhoz, a döntéshozók sok esetben nem farmerek, hanem a gyakorlati agrártevékenységtől távol álló tulajdonosok. Nem utolsósorban problémát okoz az is, hogy a hivatalos nyilvántartásban a fiatal gazda csak akkor szerepelhet, ha már ténylegesen tulajdonos, ezért az a fiatal gazda – erre kínál példát jelen esettanulmány is – aki még nem tulajdonos, az tulajdonképpen nem is minősül agrárszereplőnek.

Az agrárvállalkozások kapcsán az utódlás témakörével a közép- és kelet európai térség szakemberei, így a magyarországi kutatók is gyakran foglalkoznak. Salamonné Huszty Éva egy korábbi modellje szerint (Salamonné 2006) a kreativitás fázisában vannak a magyarországi családi vállalkozások. Tanulmányában rámutat arra, hogy ennek a fázisnak a végén jelentkezik az irányítási krízis. Véleménye szerint a krízis feloldása érdekében meg kell szervezni a vállalkozás feladatait, rendszereket kell kialakítani a pénzügyek és ösztönzés területein, formalizálni kell a szervezetet, hatás- és felelősségi köröket kell meghatározni. Úgy gondolja, hogy a személyes vezetés válsága lép fel ebben a krízishelyzetben, a megérzéseken alapuló vezetésről át kell térni a professzionális vezetésre. Ezt a feladatot vállalhatja egy alapító is a családi vállalkozásban, azonban fennáll annak a veszélye, hogy nem rendelkezik azokkal a kompetenciákkal, melyeket a következő ciklus megkíván. Véleménye szerint az alapítók nehezen szánják rá magukat, hogy félreálljanak.

A Nagy és Tobak szerzőpáros (2017) is fontos szerepet tulajdonít a családi vállalkozások utódlási kérdéskörének. Véleményük szerint egy családi tulajdonú vállalkozás működése érdekében fontos az új generációnak való tudás átadása. Véleményük szerint stratégiai szempontból is fontos a sikeres generációváltás annak érdekében, hogy az utódok a változó piaci körülmények között is versenyképesen és hatékonyan tudják működtetni a vállalkozást. A családi vállalkozásokkal kapcsolatos átörökítési kérdések aktualitása Noszkay Erzsébet (2017) szerint két tényezőnek köszönhetőek: az egyik, hogy a magyarországi kisvállalkozások nagy része már abban a helyzetben van, hogy az alapító tagok elérték vagy átlépték a nyugdíjhatárt; a másik fontos tényező, hogy Magyarországon az átörökítés kérdéskörével sem a vállalkozások „fejei”, sem a téma kutatói-oktatói nem foglalkoznak kellő súllyal.

A családi farmgazdaságok életében fontos kockázati tényezőnek nevezi Kovács Éva Katalin (2020) a generációváltást. Tanulmányában az idősebb korosztály szerepét vizsgálta ebben a folyamatban. Véleménye szerint az idősebbek ragaszkodása a tulajdonhoz és az irányításhoz demotiválja a fiatal generációt és nagymértékben korlátozza a fiatalok kockázat vállalási hajlandóságát, illetve a fejlesztési lehetőségeik kihasználását. Véleménye szerint Magyarországon a családi erőre alapozott gazdaságokban csak részben bízható a generációváltás a természetes folyamatokra. A Kovács és Pethő szerzőpáros (2021) a generációváltás okozta nyomást vizsgálták az utódokon a karcagi családi gazdaságokban. Véleményük szerint bár az agrárdiskurzusokban napirenden van a téma, mégis a gyakorlatban az tapasztalható, hogy a családi gazdaságokban tabutémának tekintik. Véleményük szerint a családtagok egymás között nem beszélnek az utódlás kérdéséről, mivel az előd egyértelműnek gondolja, hogy utódja folytatja a tevékenységet. Úgy gondolják, hogy a kommunikációhiányának köszönhető a családi gazdaságok veszélybe kerülésének helyzete.

Az utódlási folyamat alakulása szempontjából sajátos helyzetet jelent az, amikor az idős generációhoz tartozó és a fiatal generációhoz tartozó gazda (apa és fiú) egyazon vállalkozás keretében dolgozik, és a fiatal gazda szempontjából napirenden van az utódlás kérdése. A székelyföldi térségben végzett terepmunkánk tapasztalatai szerint ez a helyzet a közepes méretű és családi jellegű farmgazdaságok esetében gyakran előfordul. Ilyen esetekben a fiatal gazda már teljes értékű tagja a családi vállalkozásnak, minden munkakörbe bekapcsolódik, ismeri a

vállalkozás sajátosságait és működését, gyakorlatilag felkészült arra, hogy vezesse a vállalkozást. Azonban a farm vezetését, működését meghatározó döntési pozíció az idős gazda személyéhez kapcsolódik leginkább, az övé az autoritás a vállalkozásban. Az ilyen típusú többgenerációs vállalkozásokban a fiatal gazda várakozó helyzetben van, ez a helyzet azonban számára strukturálisan ellentmondásos. Egyfelől a családi kontextus azt írja elő számára, hogy maximálisan illeszkedjen bele a tevékenység- és szerepmegosztáson alapuló aktuális modellbe. Másfelől pedig a viszonyulása – implicit módon – kritikai jellegű, mert a működési modellen szívesen változtatna. Ehhez azonban nincsen autoritása, illetve a változtatási, javítási elképzeléseknek még a felvetése is ellenérzéseket generálhat az idős gazda részéről, ezért az ilyen javaslatok száma kevés, tálalás módjuk a fiatal gazda részéről visszafogott. Az utódlási folyamat elhúzódnásának vizsgálatát célravezető a fiatal gazda szemszögéből végezni, mivel az ilyen helyzet jelentős mértékben fokozza – gyakorlatilag állandó jellegűvé teszi – a vállalkozás működésére irányuló reflexivitást, a fiatal gazda oldalán folyamatosan tematizálja a változtatási lehetőségeket, a korlátokat és hátrányokat, az együttműködés mintázatait. A kutató számára sajátos és előnyös módszertani helyzetet jelent az (Gergen – Gergen 2001), amikor az interjúalany a saját helyzete értelmezésével folyamatosan foglalkozik, sok mondanivalója van, és szívesen megosztja tapasztalatait, értelmezéseit a kutatóval személyes interakció során is. Az ilyen helyzetekben az utódlási folyamat elemzésének konstruktivista megközelítése mutatkozik hasznosíthatónak (Fischer-Burton 2014), a fiatal gazda interpretációiban annak a szociális identitásnak (Jenkins 1996) az alakulása érhető tetten, amely – az üzleti-gazdasági paraméterek mellett – a farm működésének aktuális modelljét részletesen bemutatja.

Az esettanulmány célja a többgenerációs családi vállalkozásban jelen levő generációs viszony bemutatása a még vezetői autoritással nem rendelkező fiatal gazdák szemszögéből. Az esettanulmány során vázolom ennek a viszonyoknak a külső, kontextuális összetevőit (családi tapasztalatok, közvetlen környezet, rendszerbe való integráció, tudásszerzési gyakorlat, családi környezet, reflexió), illetve bemutatom részelemeire bontva a fiatal és idős generáció közötti viszony komponenseit. Az esettanulmány során egy esetet veszek alapul. A tanulmány alanya egy harmincas éveiben járó fiatal gazda, akire a továbbiakban D.-ként fogok hivatkozni. D. egy székelyföldi faluban él és itt is folytat agrártevékenységet a családi farmgazdaságban, mely körülbelül 100 tejelő szarvasmarhát számlál. D. saját elmondása szerint állattenyésztéssel, mezőgazdasággal és tejkontrollal foglalkozik.

A D.-vel való interjú előtt ellátogattam még néhány fiatal farmerhez, akik szintén többgenerációs családi farmgazdaságban képviselik a fiatal generációt. A célcsoport nyitottnak és segítőkésznek jellemezhető, látható, hogy szívesen beszélnek aktuális helyzetükről, érzéseikről, meglátásaikról. Néhány családi farmra is ellátogattam, a fiatal farmerek láthatóan a farmgazdaságban működő minden aktuális munkafolyamattal tisztában vannak, büszkén meséltek a családi farm működéséről. D.-vel egy kávézóban találkoztam és beszélgettem, itt készült az esettanulmány anyagához szolgáló interjú.

A Csiki-medencében több, a D. családjához hasonló farmgazdaság is működik. Ezeknek a farmoknak sajátosságuk, hogy az idős gazda (az apa) alapította őket a rendszerváltás utáni évtizedben (1980-1990), majd ahogy a család erősödött és a fiatalok is munkaképes tagokká váltak, úgy a farmgazdaság is bővült, az állatállomány gyarapodott és elérte mai formáját. A bővülés és modernizálás folyamatához hozzájárultak olyan külső tényezők is, mint a helyi támogatások, majd később a különböző pályázati lehetőségek.

A térségben jelen lévő családi farmgazdaságokra napjainkban jellemző, hogy körülbelül 50-200 darab állat közé tehető az állatállomány és a működésük feltétele a családi munkaerő, melyet néhány, maximum 5 alkalmazott (a farm méretétől függően) egészít ki. Ezek a gazdaságok kiegészítik a térségben működő önellátó családi gazdaságok és az innovatív gazdasági szektor működését. Üzemszerűen működnek, hiszen nagyobb állatállománnyal rendelkeznek, és egy állatfajt részesítenek előnyben (nem vegyes gazdaságok), de a tulajdon, a vállalkozásokkal kapcsolatos döntések és a gazdaság munkafolyamatai a többgenerációs család kezében van. A

helyi agrárium szempontjából fontos gazdasági pontot jelentenek ezek a farmok, hiszen a gazdaságok termékeiket a helyi piacokon értékesítik.

A Csíki-medencében településenként 1 és 4 közé tehető az ilyen jellegű farmok száma. A fiatal gazdák három életút közül választhatnak a jelenlegi helyzetükben: kivárik, míg az idős gazda átadja a farm irányítását; megpróbálnak önállóan, saját farmot létesíteni vagy elhagyják a szakmát és más tevékenységbe kezdenek. A fiatalok jövőképeinek alakulásában nagy szerepet kap a fiatal és idős generáció közötti viszony és az utódlás kérdéseinek tisztázása a családon belül. Az esetelemzés során egy konkrét példát mutatok be D. helyzetén keresztül, a székelyföldi többgenerációs farmgazdaságok sajátosságainak pontosabb megismerése érdekében.

Esetelemzés

Az esetelemzés hat témakörben foglalkozik a fiatal és az idős generáció közötti viszony külső, kontextuális összetevőivel: (2.1.) családi tapasztalatok, (2.2.) közvetlen környezet, (2.3.) rendszerbe való integráció, (2.4.) tudásszerzési gyakorlat, (2.5.) családi környezet, (2.6.) reflexió. Továbbá ezeken a témakörökön belül, részletekre bontva mutatja be a fiatal és idős generáció közötti viszony meghatározó komponenseit: termelői környezet, társadalmi környezet, pályázatok, támogatások, szervezeti integráció, külföldi tapasztalatok és interpretációk, tudáshoz és tanulásához való viszony, változáshoz való viszony, családi működési modell, apával való viszony, énkép, jövőkép.

1. Családi tapasztalatok

A fiatal gazda beszámolójában nagy hangsúlyt kaptak a gyermekkori mezőgazdasággal és állatokkal kapcsolatos tapasztalatok. Gyermekkorában sok házkörüli tevékenységbe kapcsolódott be, nagyszülei önellátó családi gazdaságában. A családban mindenkinek megvolt a saját feladata. Visszaemlékezett, hogy a faluban volt egy idős állatorvos, aki gyakran járt a farmjukra az állatok kezelése miatt. Gyermekként, amikor csak tehetett a segítségére volt munkája során, felnézett rá és tanult tőle olyan technikákat, melyeket a mai napig alkalmaz, ha nincs a közelben állatorvos és szükség van azonnali beavatkozásra.

Gyermekkorára visszagondolva úgy emlékszik, hogy a faluban mindenki kevés állatot tartott. Legtöbb akkori gazdálkodó minden feladatot, amely a gazdaság működését szolgálta, kézimunkával oldott meg. Abból kifolyólag, hogy nehezen voltak elérhetők különböző munkagépek, illetve anyagilag is kevesen engedhették meg maguknak, az idősebb generáció többsége kevés tapasztalatot szerzett a gépiesített munkavégzés területén. D. véleménye szerint ez problémát jelent a családi gazdaságok mai működésében, olyan szempontból, hogy a fiatal generáció, aki már otthonosan mozog a mezőgazdasági gépek kezelésében, javításában és működtetésében, nyitott lenne ezek bevonására a saját családi gazdaságukba, ezzel szemben az idősebbek távolságtartóan viszonyulnak az új technológiákhoz. Tiszteletben tartja az idősebb generáció döntéseit és választásait, azonban szeretné, hogyha több bizalmat kölcsönöznenek a fiataloknak és hagynák, hogy megpróbálják érvényesíteni saját elképzeléseiket. Úgy gondolja, hogy a fiatalok jellemzően több helyen járnak, több módszerrel és eszközzel találkoznak, mint idősebb elődeik, így jobban is értnek az új munkagépek, módszerek és technológiák alkalmazásához. Véleménye szerint az idősebb korosztály ideális hozzáállása a fiatalokhoz a „*tessék, csináld, csak kérd ki a véleményem*” magatartás.

„*A fiatalok sem tudnak minden problémát megoldani*”- vélekedik a fiatal gazda, de D. szerint nem is ez a cél, hanem az, hogy saját tettein keresztül megtapasztalja a szakma velejáróit és később saját döntéseket tudjon hozni. Arról számolt be, hogy a legtöbb idős gazdálkodó nem hajlandó bevonni a családi vállalkozás vezetésébe a fiatal gazdákat, csupán munkaerőként tekint rájuk. Ennek oka véleménye szerint, hogy tartanak attól, hogy a fiatalok hibáznak, így megoldásként úgy döntenek, hogy az a legjobb a családi gazdaság számára, ha ők maguk vezetik és hoznak döntéseket. „*Egy családi farmon belül nehezen valósul meg fejlődés, hogyha mindig csak az*

idősek hoznak döntéseket”- D. szerint. Úgy gondolja, hogy sok farmon nem az a probléma, hogy az idősek menedzselik a farm működését, hanem hogy ebben a folyamatba nem kapnak helyet az újítások. Az idősek képviselik azt a meglátást mely szerint: „*régebb is így csinálták és mi is így fogjuk*”.

2.Közvetlen környezet

Termelői környezet

A térségben lévő állattartás minőségéről érdeklődve a fiatal gazda pozitívan számolt be. Véleménye szerint több 50-100 darabos farm van a térségben, ahol minőségi állattenyésztést végeznek a gazdák. Legfőképp Hargita, Maros, Kovászna és Brassó megyéket emelte ki, ahol jó minőségűnek látja a fejős tehénállományt. Azzal indokolta véleményét, hogy munkája során, sok farmon járt, ezekben a megyékben, illetve kollégái és más szakemberek is hasonló tapasztalatokról számoltak be.

Társadalmi környezet

A település lakói kevésbé vannak jó véleménnyel a faluban zajló mezőgazdasági tevékenységről. Beszámolóí alapján néha neheztelnek a falubeliek a gazdálkodókra, véleménye szerint még „*haragszanak is rájuk*”. Példaként említi, amikor egy gazda trágyalevet szállított a faluban és az erős szag zavarta a település lakóit, akik még a közösségi médiában is megosztották sérelmeiket. Előfordult, hogy barátok is megjegyezték: „*Amikor a legjobban alszok, ti akkor traktoroztok az ablak alatt*”. A trágyaszállítás miatt szintén neheztelnek a környék lakói, mert néhány gazdálkodó nem figyel a szállított mennyiségre és megtörténik, hogy az útestre hull az autóról. Ennek helyességét D. is megkérdőjelezi, de egyelőre nem lát más módot a trágyaszállításra, időbe telik, míg a településeken a gazdák megfelelő szállító eszközt tudnak vásárolni, főleg, hogy a térségben még a hagyományos, szekérral történő szállítás sem ritka jelenség. Barátai viszonyulásáról a foglalkozásához D. azt mondta, hogy legtöbbször „*megszokta*”. Mások véleményét kéri, hogyha hasonló tevékenységbe szeretnének kezdeni. Véleménye szerint nehéz elindulni ebben a szakmában, „*ha nincs anyagi háttér, családi munkaerő és megfelelő akarat*”. Nagy jelentőséget tulajdonít a gyerekkori tapasztalatok szerzésének is a mezőgazdasági tevékenységekkel kapcsolatosan, úgy gondolja, „*bele kell nevelődni a szakmába*”.

3.Rendszerekbe való integráltság

Pályázatok

D. hozzáállása a pályázati lehetőségekhez pozitívnak mondható, bár kevés saját tapasztalattal rendelkezik. Családjának farmján körülbelül száz darab fejős tehén van. Ezzel az állománnyal és megfelelő hektár földdel már lehet különböző országos, nemzetközi vagy uniós pályázatban részt venni. A térségben több alapítvány pályázatokat hirdet meg különböző mezőgazdasági tevékenységek támogatására, például mezőgazdasági erőgépek vásárlására, földmérés és tulajdonjog tisztázásának költségeinek megtérítésére, tenyészállatok beszerzésének támogatására. D. elgondolkozott egy ilyen pályázatban való részvételen, de mivel farmgazdaságuk vezetője nem támogatták a kezdeményezést, nem pályáztak. Később D. elindított egy saját pályázatot is, de végül nem sikerült időben benyújtani az iratcsomót.

Az egyesületi munkája által D. részt vett alapítványok pályázatainak ellenőrzési folyamatában is, amely során több pályázó farmjára ellátogatott. Véleménye szerint sok hasznos és jó mezőgazdasági gépet vásároltak a gazdák a pályázatok segítségével, melyekre szükségük volt. Véleménye szerint van olyan is közöttük, aki azért pályázott, mert „*a szomszéd is*”, de a mezőgazdasági gépeket nem használja a rendeltetési céljuknak megfelelően. Az alany véleménye szerint nem könnyű a pályázati eljárás teljesítése, nehézségeket és előzetes anyagi befektetést is magával hordoz, annak ellenére, hogy a sikeres pályázati támogatás nem garantált. Úgy fogalmaz, hogy „*vagy bejön, vagy nem*”.

Támogatások

D. meglátása szerint problémát jelent, hogy egy megfelelően takarmányozott, jó tejminőséget és mennyiséget termelő, törzskönyvvel rendelkező állatállományra a gazda ugyanannyi anyagi támogatást kap, mint az a gazda, aki nem foglalkozik ezekkel a tényezőkkal, valamint nem fordítja a támogatási pénzt a farm fejlesztésére. Ez azért jelenthet nehézséget, mert nem megfelelő példát mutat a többi gazda számára, illetve elkedvetleníti azokat, akik minőségi termelésre törekednek. Ennek oka, hogy a támogatási rendszer nem a minőségi állattartásból származó termékek mennyiségére folyósít támogatást, hanem a tehének darabszáma szerint osztja ki a pénzt. A támogatási összeget ugyanis annyi felé osztják, ahány állatra kértek és jóváhagyták a támogatást, így a minőségi állattenyésztés nem kap szerepet a folyamatban.

Szervezeti integráció

D. szervezeti integrációjáról elmondható, hogy tagja egy térségi egyesületnek, ahol tejkontrollt végez. A tejkontroll során a tejelő szarvasmarhák hatékonyságát ellenőrzi különböző paraméterek segítségével, mint például mennyiség, zsírtartalom, tisztaság. Az egyesületben a vezető tanács tagjaként részt vesz különböző döntéshozatali ügyekben, befolyással és szavazójoggal rendelkezik fontos ügyek megvitatásában. Az egyesület ellenőrző bizottságában is fontos szerepet tölt be, ellenőrzi a nemesítési programba foglaltakat a gazdák farmjain. Fontosnak tartja, hogy a szervezeti struktúrához tartozzon, így több tereptapasztalatot szerezhethet, és számos kapcsolatot alakíthat ki.

4. Tudásszerzési gyakorlat

Külföldi tapasztalatok és interpretációk

A külföldi tapasztalatcserék, melyek során más országok farmjaira látogathatnak az érdeklődők, népszerűnek tekinthetők a térségben. A helyi társadalomból való kilépés fontosságáról és sajátosságairól térségi kontextusban Biró A. Zoltán (1996) tanulmányában olvashatunk. Agrárszempontról kedvelt célország Németország, Lengyelország, Ausztria, Svájc és más európai országok. Ezeket a tudásgyarapítást szorgalmazó programokat intézmények is szervezhetik. D. is részt vett egy tapasztalatcserén, mely során osztrák farmokra látogattak el a gazdák. A program során megnéztek néhány farmot, meséltek a helybéli farmerek az általuk használt technológiákról, módszerekről és állatfajokról. Azt a következtetést fogalmazta meg D., hogy bár sok jól működő farmot és technológiát látott ebben a programban, mégis az a benyomása, hogy nem sokkal másabb az osztrák farmgazdaságok működése, mint a térségben vagy az országban, Romániában. Véleménye szerint a tapasztalatcserék során a modernebb farmokat mutatják meg az odalátogató farmereknek, de emellett léteznek kevésbé felszerelt és automatizált farmok is, mint mindenhol. Kiemelte, hogy a külföldi látogatása során azt figyelte meg, hogy az ottani jogszabályok és törvények engedékenyebbek a gazdálkodókkal szemben, mint Romániában. Példaként említi, hogy míg Ausztriában törvényesen működhet egy étterem és egy istálló közös épületben, egyetlen közfalal elválasztva, addig Romániában nagyon szigorúan megkövetelik és ellenőrzik a trágya megfelelő tárolását a farmokon.

D. mesélt arról, hogy környezetében sok fiatal próbál külföldön boldogulni, munkát vállalni. Ez a jelenség a Székelyföldön nem ritka, részletesen Bodó Julianna (2009) foglalkozott a térségben jellemző vendégmunka típusú migrációval. D. véleménye szerint jellemzően gyárakban, üzemekben, sofőrként, mezőgazdaságban vagy más területeken helyezkednek el a fiatalok, akiknek nem titkolt szándékuk pénzt gyűjteni külföldi munkavállalásukkal. Úgy gondolja, hogy ezek a fiatalok, hazatérésük után, kevés eséllyel kezdenek el gazdálkodni, legtöbbszörüknek elege is lesz a külföldi robotmunkából. Véleménye szerint „*a legtöbb fiatal már jobban szereti a kényelmes életet, mint az istállóságot*” és hazatérésük után kevesen vállalnak ismét megterhelő fizikai munkát, mint például a gazdálkodás. Viszont megjegyzi, hogy azok, akik tapasztalattal

rendelkeznek állattenyésztés vagy növénytermesztés terén, gyermekkorukban is bekapcsolódtak gazdálkodási munkálatokba, megvan a megfelelő ambíciójuk a szakmához és már csak az anyagi keret hiányzott egy saját mezőgazdasági vállalkozás elindításához, ők még neki foghatnak gazdálkodni külföldről való hazatelepedésük után.

Tudáshoz és tanuláshoz való viszony

D. fiatal évei során legfőképp a szakma gyakorlati részébe vállalt részt, nagyszülei és szülei gazdaságán. Beszámolóí alapján elmondható, hogy szívesen tanult az idősebb generációtól, figyelte munkájukat, és amilyen munkakörben tudott, részt is vállalt. A tapasztalatszerzés által elsajátított ismeretek adták meg számára a kezdeti koncepciókat a szakma sajátosságairól. Ezek a gyakorlati ismeretek és tapasztalatok később kiegészültek az egyetemen elsajátított tudással. Elmondható a fiatal gazdáról, hogy fontosnak tartja a szakmai tudást az állattenyésztéssel foglalkozók körében, mely személyes életútjában is látható. Véleménye szerint sokszor a nem megfelelő tudásból származnak a rossz gyakorlatok és a nem megfelelő szakmai hozzáállás.

Változáshoz való viszony

A fiatal farmer véleménye szerint „*az az állattenyésztés, amikor valaki egy jó tehénből egy jobbat akar csinálni, az állattartás pedig, hogy nem számít, csak tehenet tartson*”. Ő maga igyekszik folyamatosan fejleszteni a saját gazdaságukat, modernebb technológiákat alkalmazni, gépesíteni a farm működését, megfelelő és hatékony munkagépeket használni a termelés során, illetve odafigyelni az állatok megfelelő gondozására és táplálására. Nyitott az újításokra, legfőképp új munkagépek vásárlása a célja. Véleménye szerint hatékonyabb egy új és jó minőségű mezőgazdasági gépbe befektetni, mint két vagy több régi, állandóan javításra szorulóval gazdálkodni. Jobbnak találja az új technológiákkal való munkavégzést és előnyként említi ezek kapcsán az időmegtakarítás lehetőségét.

Az egyesületben való tevékenysége által sok farmra ellátogat, melyek ösztönzően hatnak saját tevékenységére. Beszámolója alapján örül, hogy a környéken sok olyan farm van, ahol a gazdák a fejlődésre törekednek. Véleménye szerint további segítséget jelentene, ha a tej és hús ára megemelkedne, mert még jobban motiválná a gazdákat a minőségi munkavégzésre.

Az ő családja például kevesebb területen tud búzát termelni, mint amennyire szüksége lenne, ezért termelőktől vásárolják meg állataik számára a gabonát. A gazda szerint néha megemelkedik a búza ára, amit ő nem negatívan értékel, hiszen véleménye szerint megdolgoztak vele a termelők, azonban szeretné, ha ezzel arányosan a tej és hús értéke is magasabbra emelkedne.

5. Aszimmetrikus viszony a családi környezetben

Családi működési modell

A farmgazdaság működésébe az egész család bekapcsolódik, mindenkinek megvan a saját feladatköre. Az édesanya legfőképpen a család ételmezéséről gondoskodik, de a fő szezonban, nyáron, ő is segít a fizikai munkavégzésbe, állatok ellátásába és a széna betakarításában. Az édesapa vezeti a farmgazdaság működését, ő hozza a döntéseket. Továbbá minden pénzügyi döntést is ő kezel, melybe a család többi tagjának minimális beleszólást enged. Leginkább ő van jelen a farmon, felügyeli a munkafolyamatokat, illetve besegít a fizikai munkavégzésbe, állatok ellátásában, termés betakarításában vállal szerepet. D. és testvére is sok időt töltenek a farmon, úgy fogalmaz, hogy „*Apu mindig ott van s mi felváltjuk. Egyikünk mindig ott van*”. A fiatalok a munkahelyükön kívül a farmon dolgoznak, ők végzik a fizikai munkák legjavát, a gépi munkálatokat, a termés betakarítást, az állatok ellátását. A farmon működő munkagépek kezelése az ő feladatuk.

A családi munkaerőt kiegészítik bérmunkások tevékenységei, melyről helyi viszonylatban Olah Sándor írt (2022). A környéken egyre gyakoribb probléma a farmokon jelentkező bérmunkás

hiány. D. szerint is nehéz munkaerőt találni a különböző mezőgazdasági tevékenységek elvégzésére, de saját bevallása szerint az ők gazdaságukban nincs ilyen jellegű probléma. Az a véleménye, hogy: *„a lényeg az lenne, hogy mindenki annyi állatot tartson, amennyit családjilag könnyedén el tud végezni, hogy ne legyen megterhelő”*. Úgy gondolja, hogy ha a család külső munkaerő nélkül marad a fokozódó bérmunkáshiány miatt, akkor fontos, hogy állatállománya akkora legyen, és úgy legyen kialakítva a farm működése, hogy a család is könnyedén el tudja végezni a feladatokat. Úgy gondolja, hogy: *„a család erős, oda tudnak állni, meg tudják csinálni”*. Fontosnak tartja azt is, hogy a gazdák a bérmunkásoknak megfelelő feltételeket és bérezést biztosítsanak, véleménye szerint másképp nem tudják huzamosabb ideig fenntartani a munkakapcsolatot és megbízható munkaerőt alkalmazni.

Apával való viszony

A családi farm irányítását és menedzselését D. édesapja végzi. Ő az, aki döntéseket hoz a farm működésével és újításával kapcsolatosan. D. beszámolója alapján: *„Mi adjuk az ötletet s apu dönti el, hogy milyen legyen”*. Az édesapa mindig jelen van a farmon, vagy legalábbis a közelében van, míg gyermekei a gazdálkodás mellett munkahelyükön is teljesítenek. D. nagyon tiszteli édesapja munkáját és előnynek látja, hogy mindig ott van a farmon, hiszen véleménye szerint nem érdemes fejős teheneket tartani, hogyha állandóan nincsenek felügyelve. Szerinte fontos a pontosság a fejéseknél, amelynek elengedhetetlen feltétele az előbbi és édesapjuk nélkül ezt nem tudnák biztosítani családi farmjukon. A farm fejlesztésével kapcsolatosan gyakran adnak ötleteket édesapjuknak, amelyek D. bevallása szerint nem mindig valósulnak meg. Nehezen tudják megbeszélni, hogy miért lenne szükség egy-egy újításra, legtöbbször valamilyen nagyon nyomós érveléssel kell előálljanak, hogy jóváhagyásra kerüljön.

Sokszor hangsúlyt kapott D. véleményében az egyetértés fontossága a családi gazdaságok működésében. Véleménye szerint, hogyha a család nem képes egyet érteni, akkor nem tud megfelelően működni. Azokban a családokban, ahol több a fiúgyermek, szerinte nehezebb megtalálni a közös hangot, illetve az öröklési folyamat során is több nehézség adódhat. Véleménye szerint *„hogyha nem tud mindenki arányosan hozzászólni a dolgokhoz, akkor nem működik”*. Családonként változik, hogy hogyan valósul meg az együttműködés, de véleménye szerint amennyire csak lehet törekedni kell rá.

Ebben a folyamatban kulcsfontosságúnak tekinti az idősebb generáció hozzáállását az örökléshez és azt mondja: *„ez attól függ szerintem, hogy hogyan adják át az idősek”*. Úgy gondolja, hogy problémát jelent, ha egy gazdaságban, csak egy ember hoz döntéseket, melyre példát is mond: *„Tavaly halt meg egy idős gazda. A fia munkába járt, nem nagyon tudott besegíteni a gazdaságba, a gépekhez nem nagyon értett. Az unoka viszont ügyeskedett, sok mindent megcsinált. Viszont az idős bácsi volt a minden. S mikor meghalt nem tudták mit kell, csináljanak. Most sem tudják. Úgy néz ki, hogy eladják.”* Rávilágít arra a problémára, hogy ha az idősebb generáció nem vonja be kezdetektől utódait a szakmába és nem hagy nekik lehetőséget a döntéshozatalra, akkor egyedül majd nem lesznek képesek vezetni a gazdaságot. Úgy látja, hogy ha a fiatalok a húszas és harmincas éveikben nem vesznek részt a családi gazdasággal kapcsolatos döntések meghozásában, akkor negyven éves kor után már ennek az esélye minimális. Továbbá azzal is indokolja véleményét, hogy a harmincas évei után egy gazda, már az állam által sem tekinthető fiatal gazdának, így nem részesülhet a kezdetekhez szükséges támogatásokba, melyek segítenék a gazda elindulását. Úgy vélekedik, hogy: *„Ha negyven évig ő úgy nőtt fel, hogy neki örökre parancsoltak, saját fejétől, saját magától nem tudott semmit csinálni, az nehezen tud döntést hozni. Nem hagyták érvényesülni, s így most más mondja meg, hogy te ezt kéne, csináld. S ez a legrosszabb az egész mindenségben.”*

Úgy gondolja, többen is képesek vezetni egy családi gazdaságot egyszerre, nem feltétel, hogy egy ember személyéhez kötődjön az autoritás. Megoldásként javasolja, hogy a tagok között a feladatok megoszoljanak és mindenki a saját részéért vállaljon felelősséget. Ehhez azonban fontos komponens az együttműködési hajlandóság, lényeges jól ismerni a családtagok erősségeit és

gyengeségeit, olyan feladatokat bízni mindenkire, amelyeknek meg tud felelni. Egy belső rendszer kialakításával a család együtt tud működni, közösen tud dolgozni. Az alábbi feltételek teljesülésével elkerülhetők lennének az előbb említett öröklési nehézségek és a családi farmok vezető nélkül maradásának problémái.

6. Reflexió

Énkép

Beszámolóiban D. szakemberként hivatkozik önmagára, legfőképpen az egyesületben végzett munkája miatt. Mikor az itt végzett feladatköreiből mesél, leginkább a szaknyelvet részesíti előnyben. Szívesen mesél az itt betöltött szerepéről, láthatóan szereti a munkáját. Többször hangsúlyozza, hogy sok farmon járt munkájának köszönhetően, ami ösztönzően hat saját mentalitására. Jó tapasztalatokat szerzett a terepmunkák által, úgy érzi, szélesíti a szakmával kapcsolatos látókörét, azzal, hogy más gazdák tevékenységébe is betekintést nyer. Saját családi farmjukról beszélve leginkább a gyermek és a segítő szerepében látja magát. Úgy gondolja, sok feladatot vállal a gazdaságukban, fontos része a családi munkaerőnek és hogy számítanak rá mindig a családtagok, hogyha egy megoldandó probléma merül fel. Úgy érzi, vannak olyan részei is a gazdaságuknak, melyek felelőssége teljesen rá hárul. Saját bevallása szerint, ő másképpen vezetné a farmot, hogyha az ő kezében lenne a döntéshozatal joga, több új technológiát alkalmazna, legfőképp a munkagépek terén. Gyakran említ példákat más családi farmok működésének rendszeréből, ezekben a példákban közös tényező, hogy az idős generációs farmerek nagyobb teret engednek utódjaiknak az irányításban vagy egyenlően oszlik meg az autoritás, munka és anyagi tényezők kezelése a fiatal és idős generációk között.

Jövőkép

A fiatal felnőttek közül egyre kevesebben foglalkoznak mezőgazdasággal és állattenyésztéssel D. tapasztalatai alapján a húszas éveikben járó, munkaképes fiatalok legjava nem szereti a fizikai munkát. Ennek oka, hogy legtöbbjük családjában nem volt szükség arra, hogy ilyen típusú munkába bevonják őket gyermekként, ugyanis a felnőttek sem gyakran végeztek ilyen jellegű munkákat. Úgy gondolja, hogy ebben közrejátszik az is, hogy egyre kevesebben tartanak háztáji haszonállatokat, egyre kevesebb önfenntartó családi gazdálkodás van. Egy másik ok, ami miatt a szakma és a vele járó fizikai munka nem túl népszerű ezek között a fiatalok között D. szerint, hogy ez a korosztály leginkább a kényelmes élethez szokott, amely nem jellemző a gazdálkodó életmódra. Legtöbb fiatal a könnyebb vagy más típusú pénzkeresési lehetőségek mellett dönt. Ennek ellenére D. azt gondolja, hogy sok tenni akaró fiatal vállalja a szakma nehézségeit, velejáráit és vannak ellenpéldák is, akik szeretik ezt az életstílust.

Összegzés

Az esettanulmány olyan utódlási modellt körvonalaz, amelyben a generációváltást nem a vállalkozás üzleti környezete és nem a vállalkozói kompetencia határozza meg. A belső kulturális mintáknak van meghatározó szerepe, amelyek – a térségre jellemző hagyományos családi gazdálkodási modell mintájára – a vállalkozói autoritás átadását alapvetően fiziológiai (munkabírási, cselekvőképesség) kritériumokkal kapcsolja össze. Ez a társadalmi-kulturális kontextus olyan modellt eredményez, amelyben a munkavégzés és a döntéshozás szintje között aszinkron van. A fiatal gazda egyre több és egyre többféle tevékenységet végez, ezek egyre nagyobb részét teljesen át is veszi, a vállalkozói tevékenység nagyobb része egy idő után már ráhárul, miközben a döntési folyamatban a szerepe tartósan jelentéktelen marad. A döntési jogkör akkor veszi át, amikor az idős gazda munkabírási, cselekvőképessége minimálisra csökken. Ez a modell a térségre jellemző hagyományos, önellátásra berendezkedett családi gazdálkodás keretében alakult ki és erősödött meg, amelynek nem volt szerves része az üzleti tevékenység. A társadalomtörténeti folyamatok által kitermelt működési minták és beállítódások erejét mutatja az,

hogyan ez a modell napjainkban a farmgazdaságok üzleti modelljének keretében is újratermelődik. Miközben a farmgazdaság ebben a térségi kontextusban jellegénél és működésénél fogva innovációt képvisel, a belső szerkezetében működő kulturális minta korlátként működik. Az utódlási folyamat ilyen jellegű tartós elhúzódása a fiatal gazda oldalán folyamatos reflexiót, helyzetértelmezést generál és tart fenn. Ez a modell előnyt jelenthet a rákészülés szempontjából, ugyanakkor hátrányt jelenthet abban a tekintetben, hogy a vállalkozás megkésve reagál a fontos változási kihívásokra. Nem utolsó sorban hátrányt jelenthet abban a tekintetben is, hogy az utódlás elhúzódása miatt a vállalkozás tényleges átvételekor a fiatal gazda a hivatalos regisztráció szerint már nem nevezhető fiatal gazdának, és nem profitálhat az ehhez a státushoz kapcsolható előnyökből. A térségi fiatal gazdák körében készített interjúsorozat anyagai megerősítik az ebben az esetelemzésben fölvezetett modell térségi jelenlétét. Annak ellenére, hogy a bemutatott generációs viszony már nem statikus jellegű, a térségi fejlesztéspolitikai tervezésben célszerű számolni vele, mert nem tekinthető olyan térségi társadalmi örökségnek, amely rövid időn belül és magától felszámolódik.

Irodalomjegyzék

- BIRÓ A. Z. (1996): A történetmondás, mint az antropológiai kutatás tárgya- kutatásmódszertani tanulmány In Bodó J. (eds.), *Elmentünk: Székelyföldi életutak*. Csíkszereda: Pro-Print Könyvkiadó, 245-258.
- BODÓ J. (2009): A vendégmunka típusú migráció magatartás- mintái a székelyföldi térségben. *Fórum Társadalomtudományi Szemle*, 9, 1.
- EISTRUP, M. – SANCHES, A. R. – MUÑOZ-ROJAS, J. – PINTO CORREIA, T. (2019): A “Young Farmer Problem”? Opportunities and Constraints for Generational Renewal in Farm Management: An Example from Southern Europe. *Land*, 8, 70
<https://doi.org/10.3390/land8040070>
- FISCHER, H. – BURTON, R. J. F. (2014): Understanding Farm Succession as Socially Constructed Endogenous Cycles. *Sociologia Ruralis* 54(4): 417–438.
<https://doi.org/10.1111/soru.12055>
- GERGEN, K. J. – GERGEN, M. M. (2001): A narratívumok és az én mint viszonyrendszer. In: László, J., Thomka, B. (eds.), *Narratívák 5. Narratívpszichológia*. Budapest: Kijárát Kiadó. 77–120.
- JENKINS, R. (1996): *Social identity*. London: Routledge.
- KOVÁCS É. K. (2020): Az idősebb korosztály szerepe a családi gazdaságok generációváltásában. *Magyar Gerontológia*. (12), 39, 2-13.
- KOVÁCS É. K. – PETŐ K. (2021): A generációváltás okozta nyomás az utódokon a karcagi családi gazdaságokban. *Régiókutatás Szemle*. (4), 2., 69-81.
<https://doi.org/10.30716/RSZ/21/2/7>
- NAGY A. SZ. – TOBAK J. (2017): Családi vállalkozások vezetési és utódlási kérdései. In: *Taylor: gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat*, (9), 2., 188-196.
- NOSZKAY E. (2017): Tapasztalatok a családi vállalkozások átörökítésének dilemmái kapcsán. *Vezetéstudomány*, (48), 6 –7., 64 -72. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.06.08>
- OLÁH S. (2022): Szovjet minta Székelyföldön, *Korunk*, 2, 47-59.
- SALAMONNÉ HUSZTY A. (2006): Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése. *Competitio*, (5.) 1., 51-68. <https://doi.org/10.21845/comp/2006/1/3>
- VIIRA, A.H. – PÖDER, A. – VÄRNIK, R. (2013): The Determinants of Farm Growth, Decline and Exit in Estonia. *German Journal of Agricultural Economics*, 62, 52-64.
<https://doi.org/10.22004/ag.econ.253149>
- ZAGATA, L. – SUTHERLAND, L. A. (2015): Deconstructing the ‘young farmer problem in Europe’: Towards a research agenda. *Journal of Rural Studies*, 38: 39-51.
<https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2015.01.003>