

# Egy besározott szakma védelmében

A tanácsadás soha nem volt azonos a gyanús ügyek pártolásával · Függetlenség, tapasztalat és tudás kell hozzá

SAAD TAMÁS

A mióta kölyökkutyámmal esténként sétára indulok, javultak a kommunikációs lehetőségeim. Az utcánkban lakók mind nagyobb előszeretettel elegyednek szóba velem. Így esett ez a szomszédban élő Kati néniel is. Első, beszélgetésbe forduló találkozásunk alkalmával Kati néni elmesélte, hogy családi vállalkozásuk van, babaruha-készítéssel foglalkoznak. Most éppen az jelenti nekik a legnagyobb nehézséget, hogy a gyarapodó megrendelések miatt egyre nehezebben tudják papíron nyilvántartani, szervezni a beszerzéseiket, illetve szállításaikat. Gondolván a kölyökkutyám ugató természetétől veszélyeztetett jószomszédi kapcsolatokra, felajánlottam neki, hogy ha gondolja, a hétvégén örömmel összeállok neki egy táblázatot, amelynek segítségével a számítógépen lényegesen egyszerűbben kezelhetnék a családi cég logisztikai adatait. Hiszen készítettem én hasonlókat sok nagyvállalatnak hasonló logikájú, ennél némileg komplexebb rendszert is. Szomszédasszonyom megörült a felajánlásnak, majd rákérdezett, mivel is foglalkozom pontosan, ha efféle dolgokban jártas vagyok. Mondtam, hogy vezetési tanácsadó vagyok, de ne autóra gondoljon. „Tanácsadó?!” – kérdezte Kati néni fagyosan. Bólintottam, a kérdés hangsúlya miatt már szinte szégyenkezve. Egyből mindketten éreztük, hogy későre jár, búcsúznunk kellene.

Engem meglehetősen bántott az egyszavas kérdés mögött meghúzódó vélekedés. Hiszen nagyon sokfajta tanácsadás és tanácsadó van a nagyvilágban: mindenekelőtt szervezet- és vállalatvezetési, pénzügyi, orvosi, befektetési, EU-pályázati, mérnöki, informatikai, projektmenedzsment, kommunikációs, de még kutyanevelési is. Vannak tanácsadók, de még miniszteri főtanácsadók is, akik esetében ez munkakörük megnevezése időtlen idők óta. A tanácsadó – akár egy szervezeti belső munkakörben, akár egy hivatásos tanácsadó cég kollégájaként dolgozik is – jellemzően valamely szakmai területet jól ismerő, abban sokrétű tapasztalatot szerzett szakember. Ezen túlmenően rendelkezik azzal a képességgel is, hogy a megbízója valós problémáit felismerje, megalapozott önálló véleményt formáljon, és azt bátran képviselve a közös munkában segítse a feladatok lehető legjobb gyakorlatok szerint történő megvalósítását. A tanácsadó nincs döntési helyzetben – pont ez a fajta függetlenség az egyik legnagyobb értéke. Ő „csak” tanácsot ad, javaslatot tesz, amit a megbízója vagy megszívlel, vagy nem. Erre mondaná talán Kati néni, hogy ja, persze, tanácsokat én is tudnék adni, pláne jó pénzért!

De a tanácsadó megbízója döntését segítő sosem csípőből osztja tanácsait, hiszen például egy szervezet vagy beruházási projekt működésével kapcsolatos probléma megoldására tett javaslat pont a dolgok komplexitása miatt rengeteg elemzést, vizsgálatot követhet meg, illetve a javaslat maga sem foglalható össze három mondatban. Kati néniék családi vállalkozásának logisztika-szervezési problémájára sem mondhatom azt például, hogy tessék csinálni egy dinamikus beszerzési-szállítási folyamatot, illetve ehhez egy kontrollingrendszer programozni a táblázatkezelőben. Ha ennyit tennék, akkor bizony úgy járnék, mint a bagoly a stratégiai tanácsadókról szóló klasszikus viccben, amikor a farkastól rettegő nagy fülű erdőlakóknak azt tanácsolja, hogy saját érdekükben váljanak sündisznóvá. Ami per pillanat tűnhet jó ötletnek, de egy tisztességes tanácsadónak azt is közölnie kell, hogy pontosan hogyan történjen az átváltozás. A babaruha-gyártó cég számára is ki kell találni, hogy mik pontosan az igényei, azok kielégítésére milyen költséghatékony megoldás alkalmas, majd azt meg kell tervezni, le kell programozni, le kell írni a működését, majd be is kell tanítani az illetékes kollégának. Ez bizony mind-mind a szaktanácsadó feladata. Csak így beszélhetünk arról, hogy valós, működni képes megoldást jelentő tanácsadói javaslatot tettünk le az asztalra. A tanácsadót azért hívják a világ minden táján így, mert feladatmegoldó tevékenységének jellege ilyen: nem utasít, nem parancsol senkinek, hanem javaslatot dolgoz ki és tanácsot ad. Tevékenysége azonban nem nagy mondások összevisszasága, hanem napi szintű kemény munka az ügyféllel közösen, illetve az ügyfele és a feladat érdekét mindenképp fölé helyezve.

A tanácsadókat igénybe vevő megbízóknak feltétlenül közös vonásuk, hogy megvan bennük a küldetésük iránti alázat, amely által képesek belátni: bizonyos feladatokat nem tudnak saját maguk, vagy saját apparátusuk közreműködésével elvégezni. Bizony



bölcsesség kell ahhoz, hogy például egy vállalatvezető vagy egy államigazgatási előjáró bizonyos időszakos feladatok szakmailag legmegfelelőbb végrehajtása, vagy eseti fejlesztések, problémák megoldása céljából ne legyen rest bevonni azt a speciális kompetenciát, illetőleg kapacitást, amelyre szükség van. Szaktanácsadót két esetben érdemes és szokásos alkalmazni. Egyrészt akkor, ha nincs meg a szervezetben egy feladat elvégzéséhez szükséges szak tudás (pl. szükséges egy logisztikai rendszer, de mi magunk soha nem láttuk, hogy miként is működik). Továbbá akkor, ha a szak tudás éppen megvan ugyan, de nincs elég szakemberünk ahhoz, hogy a szükséges, azonban csupán egyszeri, vagy időszakos feladatot elvégezzük (pl. bármely fejlesztési beruházás lehet ilyen), és egyszerűen nem is érné meg egy előre látható rövidebb időre egy főállású foglalkoztatottat felvenni, majd elbocsátani.

A tanácsadó számára alapigazság az, hogy tanácsadóként dolgozni csak jó vezetőkkel együttműködve érdemes. A világ legjobb cégeinek vagy állami intézményeinek vezetőit az jellemzi, hogy képesek a tanácsadóknak még egy tulajdonságát értékékként kezelni. Nevezetesen azt, hogy a valódi szaktanácsadó külsős, független és csak a feladat iránt elkötelezett – következőképp objektív. Mindez sokszor nagy segítség lehet akkor, ha egy szervezetben régóta tevékenykedő, a napi problémákkal küzdő vezető felismeri, hogy beállt az úgynevezett csőlátás, amikor bizonyos dolgokat már csak a megszokott perspektívából tud látni – így a probléma megoldásának kulcsát sem tudja fellelni.

A tanácsadószakmát – amelyet már itthon is lassan egy évtizede a közgazdaság-tudományi egyetemeken önálló szakirányként oktatnak, amelynek több hazai és nemzetközi szakmai szervezete, valamint könyvtárnyi szakirodalma van, és egyébként is embert próbáló, azonban gyönyörű és változatos szakma – az utóbbi időben ostoba, demagóg támadások érték. E szakma döntő többsége világszerte tisztességgel gyakorolta hivatását, ennek ellenére ma mégis el kell viselnünk a különféle hecckampányokból táplálkozó, végtelenül előítéletes, ismerethiányból fakadó nézeteket. Az elmúlt években számtalan hírt lehetett olvasni arról, hogy egyfelől tanácsadás címén kik és miféle dolgokra ragadtatták magukat, másrészt kik és milyen dolgokat tudtak nyilatkozni tanácsadókról, tanácsadócégekről.

Néhány dolgot le kell szögeznünk. Azok a ténytudóknak tűnő esetek, amikor a Pavel nevű ember egy papírfecni skiccel néhány ákombákom betűt, ki tudja, milyen ellentételezésért, vagy éppen a tanácsadás címén visszafoglalkoztatott önkormányzati vagy állami vezetők, netán egyes miniszterek utasítására alkalmazott tanácsadócégek, illetőleg az adott esetben mindössze néhány hónap múltú, de egyből több tíz milliós állami megbízással pályakezdő tanácsadó vállalkozások a hivatás szégyenei – bár talán soha nem is tartoztak a szakmához. Sajnos a tanácsadás tevékenységi körében is lehet tisztességtelen, korrupt és etikátlan magatartást tanúsítani – mint ahogyan az építőiparban, az édességiparban, a babaruha-készítésben és bárhol másutt. A bulvársajtóban mindennapos hír, hogy valamelyik minisztériumnak volt képe tanácsadót megbízni egy gazdasági, műszaki vagy jogi feladattal – függetlenül annak céljától, szakmai indoklásától, tartalmától. Gyakran elhangzik például, hogy teszem azt húszezer forintos óradíjért dolgozik a tanácsadó. Erről úgy beszélnek, mintha ez a tanácsadó kolléga nettó bérével lenne azonos, vagyis mintha óránként egy ekkora összeg tőné a markát. Ez azonban nem így van. Egy tanácsadó cégnek szinte egyetlen bevétele a munkatársainak időráfordítása után számlázott díj. Ebből kell fedezni minden olyan költséget, adót, egyebet, amely egy munkavállalókat foglalkoztató, működő vállalkozást terhel.

Azért tartunk ma itt, mert az elmúlt években „trendivé” vált a tanácsadókat, a tanácsadók megbízását pellengérré állítani. A sors fintoraként ma már nem egy olyan vezetőfőlélet lehetne megnevezni, aki egy-két éve még szintén mindenféle tanácsadói megbízásokkal kardozott, de mára – amolyan Monty Python történetbe illő módon – nem tud mit kezdeni a helyzettel, hogy bizony kellene külső szakértelem a hivatali apparátus mellé, de nem tudja, miként is kezdjen hozzá. A sajtó pedig mintha elfelejtene különbséget tenni, hangsúlyozni, hogy a tanácsadás nem a „gyanús ügyletek” szinonimája.

Ma már egy állami vezető gyomra remeg attól, hogy ott tornyosulnak alótta az ország érdekében kezelendő feladatok, amelyek közül számos megoldása külső tanácsadó bevonását tenné szükségessé, de nem mer megbízást adni, mert tudja, hogy azon minutumban céltáblája lesz politikai ellenfeleinek és a bulvársajtónak. Ez egyszerre abszurd, nevetséges és szomorú is, és csak Magyarországon van így.

Nincs kétségem afelől, hogy a helyzet lassan megváltozik, mert az Európai Unióban a versenyszféra mellett ma már sehol nem működhetnek az államigazgatás rendszerei külső szaktanácsadók nélkül. A fontos szakmai feladatok adtak, több közülük nem tűrnek halasztást.

Mint ahogyan nem várhat magára az sem, hogy a tisztességes tanácsadók újra felemelt fejvel járjanak.

A szerző közgazdász, vezetési tanácsadó