Szervezeti tanácsadás válsághelyzetben

Jóllehet a tanácsadási folyamatok jelentősége minden területen növekszik, a tanácsadási lehetőségek széles körű feltárása még hiányzik. A 70-es évek óta a tanácsadás virágzó üzletágként működött és forgalma az utóbbi 10 évben megkétszereződött. A tanácsadás egyre inkább egy olyan interaktív együttműködés a megbízó és a megbízott részéről, ahol a megbízott orientáló javaslatokat fogalmaz meg, amit a megbízó vagy elfogad, vagy nem. A tanácsadó valójában nem azzal teszi elfogadhatóvá javaslatait, hogy nagyobb az ismerete, hanem azzal, hogy más jellegű ismeretei révén más a megközelítése, mint a belső embereké. Ily módon a hatékonyság abban rejlik, hogy miként lehet a saját maguk és a külsők által végzett megfigyelés közötti különbséget kezelni.

Tárgyszavak: szervezeti tanácsadás; tanácsadás válsághelyzetben.

A TANÁCSADÁS TIPUSAI • A tanácsadók és a vállalati szakemberek közötti együttműködés, illetve a megfogalmazott javaslatok keresztülvitele szempontjából megkülönböztethető egymástól a működési tanácsadás és a szervezeti tanácsadás. A kétféle forma közötti különbséget az *1. táblázat* mutatja be.

1. táblázat

A működési és a szervezeti tanácsadás összehasonlítása

	Mechanikus tanácsadás (szakértői tanácsadás)	Szervezeti tanácsadás (folyamat-tanácsadás, rendszer-tanácsadás stb.)
A tanácsadás felfogása, A tanácsadás módja, Beavatkozási forma	Együttes vezetés Helyettesítő, közvetlen utasítás A változások meghatározása	Együttműködő tanácsadás Nem közvetlen befolyásolás a saját kezdeményezésű változtatásra
Tanácsadási hatáskör Tanácsadási kapcsolatok Tanácsadási ismeretek	Szakmai kompetencia Szakértők/laikusok Átfogó tudás	Tanácsadói kompetencia Szakértő/szakértő Más tudás
Tanácsadási cél	A döntések meghozatala és keresztülvitele	A probléma és a cselekvési látókör bővítése

A működésre orientált tanácsadás keretében tevékenykedő szakértők a megbízó szakmai vezetők hatáskörére építve a döntések előkészítésében és

meghozatalában is részt vesznek, míg a „szervezeti” tanácsadás, szemben a hagyományos, irányításorientált tanácsadással, korlátozott hatáskörökkel rendelkezik, és nem kínál minden problémára alkalmas javaslatokat. Inkább a szervezeten belüli szemléletváltásra, újfajta gondolkodásmódra helyezi a hangsúlyt. A szervezeten belül végbemenő folyamatok eredményeként fogalmazódnak meg a fejlesztési javaslatok. A szélesebb bázison nyugvó előkészítés eredményeként gyorsabb és hatékonyabb megvalósításra van lehetőség, mintha váratlan, azonnali változtatásokat próbálnának megvalósítani.

A kétféle megközelítés érvényesülésének aránya egyre inkább a szervezeti jellegű tanácsadás javára tolódik el.

VÁLLALATI FELMÉRÉSEK • A gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy a külső tanácsadást igénybe vevő cégek ismételten megrendelik a tanácsadási szolgáltatásokat. A tanácsadás vizsgálata a különböző felmérések esetében jelentős részben az elemzésre, valamint a fejlesztési koncepciók kidolgozására irányult.

A tanácsadási tevékenység az esetek közel 50%-ában egy hónapnál rövidebb időt vett igénybe, de ezen belül is jelentős az egy hétnél rövidebb időt igénylő tanácsadások aránya. A vizsgált programok körében mindössze 20% esetében tartott az együttműködés fél évig.

A rövid idő mellett egyidejűleg nagy fokú a problémák megoldásának sürgőssége. Ez azt jelenti, hogy a legtöbb esetben akkor fordulnak a cégek a tanácsadókhoz, amikor már meglehetősen nagy a felmerült problémák nyomása, mégpedig általában a vállalat egészét illetően.

A vállalati tanácsadás rövid időtartama természetszerűleg befolyásolja a tanácsadás lehetőségeit is, és azt eredményezi, hogy e tevékenység többnyire a vezetési tanácsadásra összpontosul, amelyben a megbízó cég részéről csak a vezetők vesznek részt. Különösen igaz ez a közepes- és a kisvállalatokra. Ugyanakkor az esetek mintegy 30%-ában nemcsak a koncepciók kidolgozásába, hanem a végrehajtásba is bevonják a tanácsadókat, akik gyakran azt tapasztalják, hogy a vállalati szakemberek kevés ismerettel és tapasztalattal rendelkeznek a problémák megoldására vonatkozóan. A keleti német tartományokban szerzett tapasztalatok alapján a tanácsadási szerződések megkötését sok esetben a bankok kezdeményezik. Főként a közepes és a kisvállalatok számára jelent nehézséget a banki hitel megszerzése, pl. azért, mert a bankok ehhez sok esetben koncepciók kidolgozását kérik, amit a vállalatok csak külső segítséggel tudnak megvalósítani. A tanácsadási tevékenység hatékonyságát természetesen nagy mértékben csökkenti, ha nem önként, hanem hitel megszerzése érdekében kényszerűen kérik a cégek a tanácsadást. Ezekben az esetekben különösen sajnálják a vállalatok azt a költséget, amit a tanácsadás megfizetésére fordítanak. Esetenként ez a fajta tanácsadás látszattanácsadássá alakul, különösen akkor, ha a bank likviditási problémák

miatt rendelte el a külső tanácsadók bevonását. A tapasztalatok alapján a cégekre „ráerőltetett” tanácsadás a legtöbb esetben sikertelenül végződik.

TANÁCSADÁS VÁLSÁGHELYZET ESETÉN • A válsághelyzetben igénybe vett tanácsadási szolgáltatás megvalósítása különös nehézségeket támaszt a megvalósításban résztvevők számára, ha a felek célja elsősorban az, hogy elkerüljék a mindkét részről felmerülő elégedetlenséget.

A vállalatok részéről megfogalmazott negatív értékelések a következők voltak:

- a tanácsadás kudarc volt,
- a tanácsadási költségek nem álltak arányban a teljesítménnyel,
- a tanácsadás nem felelt meg az előzetes elvárásoknak,

A sikertelenség okait a tanácsadók másként látják, illetve másként élik meg, az ő állításaik szerint:

- gyakran előfordult, hogy a tanácsadók munkáját nehezítették,
- gyakran előfordult, hogy a javaslatokat nem valósították meg,
- a kapott honorárium kevés volt a végzett munka nagyságához képest.

A tanácsadási díj és a vállalat nagysága is szerepet játszik az értékelésben, ami azt jelenti, hogy minél kisebb a vállalat és minél nagyobb a honorárium, annál nagyobb annak valószínűsége, hogy a cégek sikertelennek minősítik az együttműködést és kicsi annak valószínűsége, hogy a megfogalmazott javaslatok bevezetésre kerülnek a vállalatnál.

A tanácsadási tevékenység változását nagymértékben elősegítette a vállalati struktúrákban bekövetkezett változás. Ennek alapján a tanácsadás segítségével megfogalmazhatók a főbb irányzatok és szabályok a szervezeti változásokra vonatkozóan.

A szervezeti tanácsadás és a szervezetfejlesztés közötti összhang biztosítása érdekében látni kell, hogy önmagában a tanácsadás sem csodaszer minden probléma megoldására, amit tovább nehezít a szervezet ellenállása a változásokkal szemben.

FŐBB KÖVETKEZTETÉSEK • A tapasztalatok alapján az alábbi következtetések vonhatók le:

1. A szervezeti tanácsadás a tanácsadásnak olyan formája, amelynek hatékonyságát számos előfeltétel befolyásolja.
2. Minél bizonytalanabb és válságokkal terhelt a tanácsadás területe, annál nagyobb a kockázat és az elutasítás veszélye.
3. A szervezeti tanácsadás csak akkor tud hatékonyan hozzájárulni a szervezet célorientált változásához, ha a cég erre megfelelően előkészített állapotban van. Annak lehet hasznos tanácsot adni, akinek ehhez megfelelő fogadóképessége van.

4. A szervezeti tanácsadás csak annyira jó eredményt tud elérni, mint amilyen jó a szervezet maga. A szervezeté az eredmény felelőssége, míg a tanácsadás viseli a folyamat felelősségét.
5. A tanácsadással való elégedettség egy válsághelyzetben annak arányában növekszik, amilyen arányban sikerül a tanácsadás gyakorlati megvalósítását szakszerűvé tenni.
6. A tanácsadással való szembenállás a válsághelyzetben fordított arányban áll a szakértői tanácsadás iránti orientáció nagyságával.
7. A tanácsadással szembeni csalódottság hosszú távon nem változtatja meg a tanácsadás iránti igényt. A csalódottság oka többnyire a tanácsadók személyében és az intézményes formában rejlik. A tanácsadással szembeni igény változatlanul nagy.

(Dr. Góber Lajos)

Pohlmann, M.: Organisationsberatung in der Krise: Veränderungschancen durch Beratung? = Zeitschrift Führung und Organisation, 71. k. 5. sz. 2002. szept./okt. p. 291–299.

Visco, I.: Forward thinking. = Observer, 235. sz. 2002. dec. p. 11–13.