

Danghel Edit: DHL Express DHL Magyarország Kft.

Sass Judit: Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Pszichológia és Pedagógia Tanszék

Perczel Tamás: ELTE BTK Gazdaságpszichológia Tanszék

2.9. Pszichológus által nyújtott vezetői-vezetési tanácsadás

A tevékenység célja, megvalósítandó feladatok

A vezetési tanácsadói tevékenység a tervszerű szervezeti beavatkozás egy formája. Ezek a szervezeti hatékonyságnövelő beavatkozások különböző szinteken, az egyén, a csoport, a szervezet vagy a vezetés szintjén, célozhatják a szervezet fejlesztését, válságmenedzselést és vezetési szervezési eljárások kidolgozását.

Hunt (1974) megfogalmazásában a tanácsadás olyan probléma-megoldást célzó interakciós folyamat, amely célja a tanulás, fejlődés és (viselkedés)- változtatás elősegítése (Tosi et al, 1990), s mint ilyen, különböző módszerek, például interjú, tesztelés, személyes beszélgetés, szakértői megbeszélés stb. felhasználásával történik.

Ha magát a **vezetési tanácsadást** tekintjük, szűk értelemben a vezetők döntés előkészítésének támogatását, segítségét értjük alatta, tágabb megközelítésben olyan beavatkozásokat, melyek magukba foglalják a vezető-kiválasztást, -fejlesztést, míg az egészen tág értelmezés a szervezetfejlesztéssel azonosítja (Gazdag, 1994).

A körülményesnek, nehézkesnek tűnő cím is jelzi a tevékenységi terület határainak elmosódottságát, részbeni tisztázatlanságát. Lényegi kritérium, hogy tanácsadás történik (tehát a pszichológus közvetlenül nem avatkozik be, és nem jelöl ki kötelező utat), a kliens, a tanácsadásban részesülő a szervezetben vezetői státusszal rendelkezik, a tanácsadás az érintett személy vezetői tevékenységére irányul, nem utolsó sorban pedig a tanácsadás alapját a pszichológiai diszciplína, a tanácsadó pszichológusi felkészültsége alkotja. Ez lényegesen szűkebb terület, mint amire más definíciók utalnak, hiszen a vezetési tanácsadás nem szükségszerűen pszichológiai bázisú (komplex interdiszciplináris teamek adhatnak a szervezet egészére vonatkozó, integrált tanácsokat), a pszichológiai tanácsadás nem korlátozódik szükségszerűen a vezetői tevékenységre, és a szervezet nem vezető tagjai is részesülhetnek pszichológiai tanácsadásban. A szűkebb értelmezés azért indokolt, mert ez esetben világosabban, egyértelműbben körvonalazhatók ezen speciális pszichológusi aktivitás lényegi jellemzői.

A tanácsadással szembeni igény manifesztálódásához nem elegendő valamilyen nehézség, probléma-szituáció felismerése, szükséges részét képezi tudásbeli vagy készségre, problémamegoldó technikára vonatkozó hiány tudatosulása is. Ez éppen úgy jelentkezhet a helyzet, illetve a kedvezőtlennek, veszélyesnek ítélt jelenség diagnosztizálására való képtelenségben, mint a beavatkozási mód megválasztásával vagy a várható következmények előrevételezésével kapcsolatos bizonytalanságban. A klasszikus "törzskar" és a management counselling is a hiányzó szakértelem pótlására szolgál. A pszichológiai bázisú tanácsadás specifikuma ebből következően, hogy a felismert hiány, a pótolandó szakértelem a pszichológia tudományához, vagy a pszichológus feltételezett kompetenciáihoz skill-jeihez kapcsolódik. A vezetői várakozások "természetesen" gyakran naiv pszichológia-, illetve pszichológusképből következnek, és így kívül kerülhetnek a szakszerű és lelkiismeretes pszichológiai tanácsadás keretein.

Típusos igények, várakozások:

1. *"Tarts tükröt!"* A vezetők saját magatartásukról, annak a vezető környezetre gyakorolt hatásáról gyakran hiányos, bizonytalan vagy ellentmondásos képpel rendelkeznek, ezért szükségét érzik a kritikának, megerősítésnek, útmutatásnak. Feltételezik, hogy a pszichológus autentikus és szakszerű megfigyelő-értékelő és objektív, érdekmentes interpretátor.
2. *"Légy a harmadik szemem!"* Minden vezető szeretne jobb emberismerő lenni, hiszen létfontosságúnak tűnik számára, hogy pontosan ismerje a vele releváns kapcsolatban állók képességeit, személyiségjegyeit, morális értékorientációját, terveit és nem utolsósorban lojalitását. Feltételezik, hogy a pszichológus, ex offio "lélekbe lát", tehát, ha megfigyelői kapcsolatba kerülhet a releváns személyekkel, úgy ennek alapján segítséget nyújthat a rájuk irányuló vezetői döntések kimunkálásában.
3. *"Mondd, te kit választanál?"* Az előző pontban tárgyaltak al-esete, a közvetlen munkatársak, beosztott vezetők kiválasztására korlátozva. Az különbözteti meg az erre irányuló HR tevékenységtől, hogy ez esetben a meghatározó kritérium a tanácsot kérő vezető jellemzőihez való illeszkedés ("tudunk-e együtt dolgozni, számíthatok-e rá?").
4. *"Segíts, hogy elfogadjanak, hogy önként, dalolva kövessenek!"* A sikeres vezetés elsődleges, szinte elengedhetetlen feltétele, hogy a vezető képes legyen rávenni az aktív együttműködésre mindazokat, vagy legalább is azok túlnyomó többségét, akik befolyásolhatják a tervek megvalósítását. (Ez a szervezet tagjainál, a beosztottnál lényegesen tágabb kör is lehet, hiszen a tulajdonosok, a külső partnerek, sőt a versenytársak megnyerése is szükségessé válhat.) A feltételezés lényege, hogy a pszichológus ismeri az adott esetben a konkrét személyekkel szemben sikeresen alkalmazható megnyerési/meggyőzési taktikákat.
5. *"Látni akarom a jövőt!"* A jövő bizonytalansága a vezetői döntéshozatal kritikus pontja. A bizonytalanságot enyhíti az érintettek várható magatartására vonatkozó, megbízható előrejelzés, akár átszervezésekről, akár az ösztönzési-befolyásolási rendszer módosításáról, akár a szervezeti filozófia, a szervezeti célok megváltoztatásáról van szó. A feltételezés az, hogy a pszichológus rendelkezik megfelelő eszközökkel, a várható hatás előrejelzésére.
6. *"Nem mondhatom el senkinek..."* A szervezeteken belül zajló, permanens hatalmi játszma, az értékes outputokért folyó küzdelem, és a vezetői imázs védelme limitálja az őszinteséget, és radikálisan korlátozza azoknak a körét, akikkel bizalmas kapcsolat alakítható ki. A feltételezés az, hogy a pszichológust szakmai étosza, empatikus képessége, és érdekmentessége alkalmassá teszi valamilyen bizalmas, "gyóntatói" szerepre.

Milyen szakképesítés, milyen kompetenciák és készségek szükségesek a feladatok eredményes megoldásához?

A vezetési tanácsadó partnerei

A **partnerrel való kapcsolatban** két dimenziót különíthetünk el: a tartalmi és a viszony szintet.

A *tartalmi szinten* a szerződés-kötés lényegi, a tanácsadási folyamat során történő, megvalósuló elemeit érinti, például, mi a tanácsadás tárgya, mi a cél, milyen a tervezett folyamat amit tervezünk, stb.

Viszony szinten a kliens és a tanácsadó kapcsolatának jellemzőit értjük: bizalom, a kapcsolat hatalmi kiegyensúlyozottsága, az egymás iránti elvárások, illetve, hogy ezek hogyan, milyen módon teljesülnek stb. (Concordia, 2000)

Schein elképzelése szerint a vezetők gyakran csak érzékelik, hogy valami nincs rendben, esetleg azt is, hogy mehetne valami jobban, de nem rendelkeznek azokkal az eszközökkel, amelyekkel ezeket a homályos érzéseket konkrét lépésekké lehetne alakítani. (Schein: Process Consultation). A scheini folyamat tanácsadásnál a tanácsadási folyamatot a bizonytalansági tényező határozza meg: a vezető nem tudja, mi a konkrét probléma; nem ismert, hogy a tanácsadónak pontosan mit kell tennie. (Boxer, P.J. 1995)

Ezzel szemben a **beszerző vagy vásárló modell** szerint a kliens szakértői információt vagy szolgáltatást vásárol.

E modell szerint a tanácsadás akkor sikeres, ha:

- A vezető pontosan meg tudja határozni a saját szükségleteit.
- Ha ezeket a szükségleteket képes pontosan megfogalmazni, és megértetni a tanácsadóval.
- Ha a lehető legnagyobb pontossággal meg tudta határozni azt, hogy az adott tanácsadó egyértelműen azt a segítséget tudja nyújtani, amire neki szüksége van.
- Ha mindazt pontosan végig tudta gondolni, hogy melyek a tanácsadói információgyűjtés, és/ vagy az általa javasolt változtatások következményei, és azt, hogy ezeket vezetőként képes-e kezelni is.

Ez a modell tehát azt feltételezi, hogy a tranzakció a kliens, azaz a vezető oldalán zajlik, és ez a vezető képes kezelni a tudás és a gyakorlat módosulásának következményeit.

Az **orvos-beteg modell** esetén a tanácsadó probléma-meghatározó szerepe dominál. Az éves orvosi vizsgálat mintájára közelít a helyzethez. Ilyen esetben a tanácsadó átnézi a vezető tevékenységet és azokat szervezeti folyamatokat, amelyekben érintett. Megállapítja, hogy hol van a probléma, majd módosítást, megoldásmódot javasol. Ilyen helyzetekben csupán a nehézségek egy része a valós probléma meghatározása, a másik az, hogy magát a „diagnózist” sem mindig fogadja el a kliens.

Ezekkel a korábbi egyoldalú modellel szemben a **folyamat-tanácsadás** az együttes probléma feltárára, valamint magának a diagnosztikai módszernek az átadására koncentrálna. A cél az, hogy a vezető maga is megtanulja a feltárási szakaszt, része legyen a megoldás kidolgozásában és a fejlesztés/javítás folyamatában. Az alábbi megközelítés a tanácsadási folyamatot a probléma-feltárásnak és a megoldás kidolgozásának irányítása szempontjából elemzi:

		KLIENS	
		Ismeri	Nem ismeri
TANÁCSADÓ	Ismeri	SZAKÉRTŐ	GURU
	Nem ismeri	KÜLSŐS	KRITIKUS FOLYAMAT

Kiindulópontnak a probléma megfogalmazása (a probléma természetének feltárása, hipotézisek felállítása) és ezzel összefüggésben a megoldási stratégia kidolgozása (a javasolt lehetőségekből az optimális megoldás kiválasztása, illetve később a változás követése) tekinthető. Annak függvényében tehát, hogy ehhez a kliens, illetve a tanácsadó milyen mértékben, milyen ismeret rendszerrel járul hozzá, tekintsük át a mátrix egyes területeit.

A KÜLSŐS (outworker) kapcsolatban a vezető tudja, hogy mi a probléma és a megoldási folyamatot is ő fogja ellenőrizni, csupán a szakértelmet „vásárolja” a tanácsadótól (pl. adó tanácsadás). Ezt a szakirodalom C-típusú (capability-type / képesség típusú) kapcsolatnak nevezi. Ebben az esetben a tanácsadónak semmi ráhatása nincs arra, hogy hogyan történik a probléma meghatározása, és hogy a tőle várt megoldást/ információt/ segítséget hogyan alkalmazzák.

A SZAKÉRTŐ kapcsolat során mindkét fél „ismeri” magát a problémát és hatása van a megoldások alkalmazására is, de feltételezik, hogy a tanácsadó hatékonyabb vagy jobb minőségű munkát képes végezni (pl. minőségi audit). Ezt a kapcsolatot K-típusú kapcsolatnak tekintjük, hiszen tudás bázisú (knowledge-type). A folyamat során a vezető határozza meg a probléma típusát, de a tanácsadó ellenőrzi a változtatási folyamatot. Ha a tanácsadó valamilyen okból nem viheti végig a folyamatot, visszalépnek a külsős vagy bedolgozó kapcsolathoz. A kliensként résztvevő vezető (és a folyamatba bevont tanácsadó) képességei és igényei szerint ez a kapcsolat –mivel a tudás/ ismeretek területén mozog, az egészen alacsony szinttől nagyon magas együttműködésig is elmehet.

A GURU kapcsolatnál a vezető ügyfélként nem ismeri fel a problémát, de a tanácsadó igen. Számos nagy vezető tanácsadó cég hajlamos arra, hogy ily módon működjön, mintegy függőséget kiépítve partner-vállalataik vezetőivel. Ilyen esetekben a probléma meghatározás, a megfelelő eljárások és megoldási modellek kidolgozása után a tanácsadó cégek fiatalabb kollegákra bízják a folyamat követését. Ennek az a következménye, hogy a vezető úgy érzi, gyakorló terepet biztosít a partnercég betanuló embereinek, miközben nem a megfelelő problémát oldották meg számára. Még azokban az esetekben is, amikor a „guru” tanácsadó a

problémát jól határozza meg és a megoldási modell is a megfelelő, a vezetőnek magának kell a megoldási folyamatot „implementálni”. A hatékony megoldás az lenne, ha a vezető megtanulná felügyelni ezt a folyamatot, és a „guru” támogatása nélkül is fenn tudná tartani a kidolgozott megoldást.

A KRITIKUS FOLYAMAT kapcsolat során a résztvevők egyike sem ismeri magát a problémát, így már a probléma pontos meghatározása során egy explicit tanulási folyamatnak kell végbemennie, hogy elkezdhessék a megfelelő megoldás keresését. Ez a P-típusú (problem-type, probléma típusú) kapcsolat, amelybe a tanácsadó a probléma feltárására és a megoldási folyamat kidolgozására vonatkozó szakértelmével lép be. A kapcsolat értéke a vezető oldaláról a közös tanulási folyamatban van. Mivel a tanácsadói munka lényege magában a kapcsolatban rejlik, a hatékonyságot és a sikerességet is az határozza meg, hogy mennyi hozzáadott értéket tud a tanácsadó szolgáltatásába belevinni.

A kliens-tanácsadói kapcsolat, dinamikus kölcsönhatáson alapuló folyamat. Természetesen a kezdeti időszakban a vezető konkrét igényei, céljai, vezetési stílusa és a pszichológiáról, a pszichológusról kialakított elképzelése határozza meg a tanácsadás tartalmi és formai jellemzőit. A tényleges együttműködés során a kölcsönös bizalom és őszinteség kialakulása révén ez jelentősen módosulhat. Általános jellemző, hogy a kapcsolat kialakulásának első időszakában a vezető nem tudja pontosan mire van szüksége, vagy/és nem akarja elárulni. Ebből következik, hogy bár jogos igény az együttműködés tartalmára vonatkozó világos, egyértelmű és mindenre kiterjedő megállapodás megkötése a tanácsadás kezdetén - ez a gyakorlatban kivitelezhetetlen.

A tanácsadó pszichológus az együttműködés kezdetén szükségszerűen információs deficittel rendelkezik, és ez nem csak hiányosságot hanem egyoldalúságot is jelent, hiszen kezdetben kizárólag a tanácsadásra rászoruló vezetőtől kap információkat. A deficit fölszámolását megnehezíti, hogy kényes, gyakran megoldhatatlan feladat a kapcsolatfelvétel és adatgyűjtés a szervezet többi releváns tagjától. A szervezet bonyolult hatalmi erőter, és a pszichológus szükségszerűen ennek egyik elemévé válik, ha a vezető tanácsadójaként jelenik meg, hiszen bár nem rendelkezik közvetlen legitím hatalommal, a parahierarchiában mind a vezetővel való bizalmas kapcsolat, mind a naiv, gyakran misztikus pszichológuskép miatt gyorsan kitüntetett helyet kap. Ennek következménye, hogy egyrészt megkísérlik őt is bevonni a játszmába, másrészt üzenni próbálnak vele, ezen túlmenően pedig erős, belső cenzúra alá vetik a neki szánt közléseket.

Módszerek

Mind a belső, mind a külső tanácsadói munka feltételez bizonyos pszichológiai és kapcsolati képességeket, szakképzettséget a magatartástudományok területén. A Munka- és Szervezetpszichológiai Kézikönyvben (1992) Cullen és munkatársai az alábbi, a szervezeti hatékonysághoz hozzájáruló tanácsadói kompetenciákat sorolja ide:

- A szervezeti működésre vonatkozó gyakorlati ismeretek
- Határozott énkép, önbizalom, felelősség
- Szakmai, szakértői énkép
- Klienssel kialakított kölcsönös megértés
- Személyes hatás
- Diagnosztikus képességek
- Taktikai tervezés, rugalmasság képessége

- Eredményorientáltság
(Dunette, 1992)

A tevékenység sajátosságaiból következik, hogy a szükséges pszichológiai ismeretek, az alkalmazható eszközök, módszerek sem írhatók körül egyértelműen. Kimondható, hogy a szokványos eljárások többsége, közvetlen formában, nem alkalmazható. A hatékony együttműködés alapfeltétele, hogy a pszichológus valóban mélyen és jól megismerje a kliensévé vált vezetőt, de általában nincs lehetősége ehhez személyiségvizsgálati tesztek, vagy más battériát felhasználni. Szüksége van pontos pszichológiai információkra a szervezetről, a vezető környezetét alkotó releváns személyekről, de ennek érdekében sem vetheti be a szokványos eszközök többségét. Bizonyítania kell ugyanakkor, hogy valóban rendelkezik avval a speciális tudással, avval a pszichológusi jártassággal, ami indokoltá teszi, hogy tanácsot kérjenek tőle. Folyamatosan bizonyítania kell azt is, hogy valóban érdekmentes és a szakmai etikai korlátok által meghatározott körön belül kizárólag a klienséhez lojális. Ez utóbbi szükséges de nem elégséges feltétel. Az hogy a tanácsadó hol helyezkedik el az MM skálán (Merlin a varázsló-Mujko az udvari bolond) elsősorban azon múlik, hogy hogyan képes a tanácsadói tevékenység gyakorlatában igazolni - ő rendelkezik avval a tudással, jártassággal, készséggel, ami a kliensnek hiányzik, és amire a sikeres vezetéshez szüksége van.

Szakmai etikai vonatkozások

Nem megkerülhető, de teljes értékűen nem is megválaszolható kérdés, a tanácsadó-pszichológus "hovatartozása", és a vele szemben támasztható szakmai-etikai illetve lojalitási követelmény. Ez a tevékenység személyhez, személyekhez kötődő, bizalmi jellegű, de a személy, a kliens nem azonos a szervezettel (ami létezőnek, amúgy is csak erős absztrahálás révén tekinthető), és a személy érdekei, törekvései divergálhatnak vagy éppen ellentétesek lehetnek más szervezeti érdekcsoportok, a beosztottak, a tulajdonosok vagy a szervezeti környezet érdekeivel. A tanácsadó felelőssége nem merül ki abban, hogy szakszerű és megvalósítható javaslatokat ad-e a kliens számára, hanem kiterjed arra is, hogy ezek végrehajtása eredményeként milyen viszonyokat konzervál vagy változtat meg a szervezeten belül. Természetesen a tanácsadó rendelkezik bizonyos szerepválasztási szabadsággal. Egyértelmű, tiszta szerep a vezető fejlesztésén, kompetenciáinak bővítésén alapuló, "coaching" központú tanácsadás, és talán ez rendelkezik a legrégebbi hagyományokkal, hiszen Asóka király uralkodási tanácsadója Kautilja (i.e. IV. szd.) éppen úgy ide sorolható, mint XIV. Lajos tanácsadó-nevelője Mazarin bíboros (XVII.szd.), vagy a kelta mondavilág varázslója az Artúr királyt formáló Merlin. Utóbbi azért is figyelmet érdemel, mert informális hatalma varázslási tudományából és jövőbe látó képességéből következett. Bonyolultabb és a tanácsadói szerep korlátait át-áttörő változat, ha a tanácsadó önálló célokkal, szervezeti elképzelésekkel rendelkezik, és az ezek megvalósítására való törekvés keveredik a tanácsadással. Ez a típus rokonítható Richelieu bíborossal, de - ez döntő fontosságú különbség - ő nem csak önálló célokkal, de másfajta hatalommal is rendelkezett (az egyház hatalmával a világgal szemben és az istentől, túlvilágról származó legitimizációval). Az a facilitátori és mediátori aktivitás, amit esetenként vezetők pszichológus tanácsadói kifejtnek, beleillik ebbe a képbe, de kívül esik a tanácsadói tevékenység határain. Szakmai és etikai szempontból egyaránt az jelenti a legnagyobb veszélyt, ha a tanácsadó magához akarja ragadni az irányítást, és ahelyett, hogy a szervezet mellé lépve a kliensnek nyújtott pszichológiai támogatás révén a vezető elképzeléseinek megvalósítását segítené elő (ha ezek nem ütköznek a pszichológus szakmai-etikai vagy általános morális felfogásába), visszaélve az informális hatalommal, a bizalmi helyzettel és a Gurunak kijáró tisztelettel, irányítani próbálja a szervezetet, megfeledkezve arról, hogy a szervezet életképessége, versenyképessége nem kizárólag és nem elsősorban pszichológiai tényezők függvénye. Ez a

Talleyrand vagy Rasputyin jelenség azért reális veszély, mert a szervezeteken belül zajló hatalmi játék résztvevői szívesen használják eszközként a tanácsadó pszichológust, aki "azt hiszi sodor, pedig sodorják".

„Tanácsadónak lenni azt jelenti, hogy közvetlen ellenőrzésünk és felelősségünk csupán a saját időnk és munkatársaink felett van. A vezetőt fizetik azért, hogy felelősséget vállaljon azért, hogy mi történik a szervezetben, vagy mi nem történik meg. Ha a kliens vezető elfogadja a tanácsadó véleményét és azt a lehetőséget választja, hogy semmit nem valósít meg belőle, ez az ő joga végső soron nem vagyunk felelősek a szakértelmünk és ajánlásaink megvalósulásáért. Ha a tanácsadó azt hiszi, hogy felelőssége van az ajánlás megvalósulásáért rögtön más munkakört kell választania, pl. vezetőnek kell lennie és nem szabad többé magát konzultánsnak hívnia, illetve tekintenie.” (Flowless Consulting Peter Block, 1981)

Mindezek mellett van a szakmának önszerveződéséből adódóan saját etikai kódexe, amely nemzetközi szinten is meghatározza a tevékenység kereteit. Példaként álljon itt a Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetségének Etikai kódexe:

1. A tanácsadó ügyfelének érdekeit mindenkor a maga érdekei elé helyezi: csak olyan ajánlásokat tesz, amelyek legjobb tudása és a helyzet tárgyilagos megítélése szerint az ügyfél tartós érdekeit szolgálják.
2. A tanácsadó csak olyan feladatra vállalkozik, amelynek szakszerű és magas szintű elvégzéséhez az alapvető felkészültsége megvan; egyes munkák vezetését és ellenőrzését olyan személyre bízta, aki az adott területen megfelelő képzettséggel és gyakorlattal rendelkezik.
3. A tanácsadó nem vállal közreműködést olyan esetben, amikor tárgyilagosságát bármi befolyásolhatja, vagy ilyen látszat alakulhat ki. Kétes esetben a tanácsadó köteles feltárni a tárgyilagosságot befolyásoló körülményeket az ügyfél előtt, és annak döntésétől tenni függővé tanácsadói közreműködését (pl. egyidejű megbízás konkurens vagy rendszeres üzleti kapcsolatban álló cégektől, személyi kapcsolódások az ügyfél vállalat vezetőivel stb.).
4. A tanácsadó ügyfeleire vonatkozó minden - a tanácsadói munka során tudomására jutott - információt szigorú titoktartással kezel, és megakadályozza, hogy ilyen információk az ügyfél engedélye nélkül harmadik fél tudomására jussanak.
5. A tanácsadó és az ügyfél közötti kapcsolatot szerződés szabályozza, amely az elvégzendő feladat alapos ismeretén alapul. A szerződés megkötése során a szerződéses szabadság érvényesül. A tanácsadó a szerződést úgy állítja össze, hogy annak előírásai - későbbi viták elkerülése érdekében - egyértelműek, szabatosak és világosak legyenek.
6. A tanácsadó és annak alkalmazottai nem fogadhatnak el az ügyféltől olyan pénzbeli vagy egyéb juttatást vagy kedvezményt, amelyet a szerződés nem tartalmaz.
7. A tanácsadó feladatának végzése során szorosan együttműködik az ügyféllel, tájékoztatja minden olyan körülményről, amely az adott feladat elvégzését befolyásolhatja.
8. A tanácsadó nem titkolja el feladatának teljesítése során alkalmazott módszereit az ügyfél személyzete előtt.
9. A tanácsadó – megbízás esetében, megfelelő feltételek biztosítása mellett – nem térhet ki ajánlásainak megvalósításában való közreműködés elől.
10. A tanácsadó nem csábítja el, és nem alkalmazza ügyfelének dolgozóit, akikkel a feladat végrehajtása során került kapcsolatba a feladaton végzett munka ideje alatt és annak befejezése után egy éven belül, kivéve az ügyfél vezetőjének egyetértésével. (Ugyanílyen magatartást vár el ügyfelétől is.)

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

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

13. Ha egyazon ügyfélnél egyidejűleg különböző feladatokon több tanácsadó dolgozik, ezek egymással felveszik a kapcsolatot és rögzítik az esetleges érintkezési pontokat. Határterületi kérdésekben egyeztetett ajánlásokat tesznek, vagy eltérő véleményüket az ügyfél előtt feltárják.

14. Egymás munkáinak felülvizsgálatát, véleményezését csak egymás tudtával vállalják; ilyen esetben a munkát végző céggel együttműködnek, hogy megismerjék a megállapítások és javaslatok mélyebb indítékait.

Jelen Etikai Kódex a helyes tanácsadói magatartás általános elveit tartalmazza. Amennyiben a szabályok értelmezésében vagy konkrét esetekre való alkalmazásában bizonytalanság van, vagy vita alakul ki, a Szövetség Etikai Bizottságának állásfoglalását kell kikérni, és irányadónak tekinteni. (<http://www.vtmsz.hu>)

Irodalom

- ARMSTRONG, M. (1996): *Handbook of Management Practice*. London, Kogan Page
- BLOCK, P. (1981): *Flawless Consulting: A guide to getting your influence used*, San Diego CA, University Associates Incorporate
- BOXER, P.J. (1994) *Schein: Process Consultation*, GOWG Seminars <http://brl.com.working-papers.html>.
- BOXER, P.J. (1995) *Consulting*. GOWG Seminar, <http://www.brl.com/working-papers.html>
- DUBRIN, A. J. (1997): *Essentials of Management*, Cincinnati, Ohio, South-Western College Publishing
- DUNETTE, H.D. (1992): *Blending the Science and Practice of Industrial and Organizational Psychology: Where Are We and Where Are We Going in:* Dunette, M. D., Hough, L.M. (Eds.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Palo Alto, California, Consulting Psychologist Press Inc. 1-27.
- GAZDAG MIKLÓS (1994): *Vezetéslélektan*. Budapesti Műszaki Egyetem, Budapest
- GRAEN, G.B., WAKABAYASHI, M. (1992): *Cross-Cultural Leadership Making: Bridging American and Japanese Diversity for Team Advantage* in: Dunette, M. D., Hough, L.M. (Eds.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Palo Alto, California, Consulting Psychologist Press Inc. 415-446
- HUCZYNSKI, A., BUCHANAN, D. (2001): *Organizational Behaviour*. England: Prentice Hall, 701-736.
- MEZEI JÚLIA /Concordia/ (2000, nov. 10.) *Szervezetfejlesztés* MSZPSZ előadás) BME
- MITCHELL, T.R., LARSON JR., J.R. (1987): *People in Organization*. McGraw-Hill international Ed.
- TOSI, H. L. RIZZO, J. R., CARROLL, S.J. (1990): *Managing Organizational Behavior*. New York, Harper Collins Publishers.
- Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetségének Etikai Kódexe <http://www.vtmsz.hu>