

ANGYAL ÁDÁM

## Az etikus tanácsadó

**Az üzleti életben egyre nagyobb szerepet kapnak a tanácsadók.  
Kik ezek a vállalaton kívül álló, de a cég legtitkosabb ügyeibe is  
betekintő személyek,  
mi a munkájuk és milyen magatartás várható el tőlük?  
Ezekre a kérdésekre ad választ a szerző a megjelenés alatt álló,  
a Budapesti Közgazdaság-tudományi és Államigazgatási Egyetem  
Közgazdasági Továbbképző Intézete  
gondozásában készülő tankönyve alapján.**

### A tanácsadás természetrajza

Vezetési tanácsadás alatt a szakirodalom általában a közvetlen végrehajtói felelősség nélküli segítségnyújtást érti egyfelől<sup>1</sup>. Másoldalról a tanácsadási folyamattal jellemzik a tevékenységet, amely szerint a problémaazonosítás, a megoldási javaslatok kidolgozása és szükség szerint azok alkalmazásának a támogatása a tanácsadás. Vannak, akik a tanácsadást teljes vezetői tevékenységnek értelmezik, kivéve a döntési jogosítványokat, melyeket az ügyfél magának tart fenn. Az üzleti gyakorlatban a tanácsadás valóban átöleli a vezetés szinte valamennyi szerepkörét a tervezéstől az ellenőrzésen át a koordinálásig. Meg lehet említeni azt a felfogást is, amely szerint tanácsadónak a befolyásolókat lehet tekinteni, akiknek közvetlen (döntési, utasítási) hatalma nincs, de akár személyük, akár kapcsolataik révén képesek a hatalom magatartását az általuk helyesnek vagy hasznosnak vélt irányba mozdítani.

Tanácsadás alatt nemcsak vezetési tanácsadást lehet ezek szerint érteni, hanem egy sor olyan tevékenységet, amely az üzleti, a politikai, a köz-, a magán és a szakmai élet területén segít a problémák megoldásában. Ha azonban *vezetési tanácsadásról* (management consultancy) beszélünk, akkor azt ennél szűkebben szokásos értelmezni. Az elmúlt évtizedek alatt a vezetési tanácsadás fogalmkörébe már nem sorolják pl. a műszaki tervezést, viszont beleértik az informatikai szolgáltatások egy részét. A jogi tanácsadást általában nem tekintik vezetési tanácsadásnak, noha jellegét tekintve nagyon is az. Az értelmezési határok lazák, nincsenek szigorú elhatároló szabályok. A gyakorlatban azonban kialakultak azok a megfontolások, amelyek ennek a *szellemi szolgáltatásnak* a kereteit képezik.

---

<sup>1</sup> Jó összefoglalást ad ezekről Kubr M. Vezetési tanácsadás — Irányelvek a szakma gyakorlásához című könyve. (Építésügyi Tájékoztatói Központ, Bp., 1993.).

A továbbiakban nem általában a tanácsadás, hanem a vezetési tanácsadás természetével foglalkozunk. Ezt is leszűkítve kell értelmezni, mert alapvetően az üzleti természetű problémák megoldására fordítjuk a figyelmet. Ugyanakkor megjegyezhető, hogy a nem üzleti tanácsadás természete, folyamata is sok tekintetben hasonlít a profitorientált szervezetek és vezetőségük tanácsadásaira<sup>2</sup>. A határ tehát az alkalmazási és alkalmazhatósági lehetőségek közt sem éles: a vezetési tanácsadási módszerek sikerrel használhatók más területeken, ugyanakkor az eredetileg nem is üzleti tanácsadási céllal kidolgozott módszerek behatolnak a vezetési tanácsadásba és ott sikeresen érvényesülnek<sup>3</sup>.

A tanácsadás fogalma többféle módon is kifejezhető. Az angolszász, frankofon és germán nyelvterületeken és azok követőin a legelterjedtebb a *consultant* kifejezés, ami alatt tanácsadót értenek. Szigorúan véve a *konzultáns* az a személy, akivel meg lehet beszélni a problémákat. A konzultáns szó eredete a latin *consulto*, ami hármast jelent. Megvitát, tanácsot kér és megfontol értelemben említik a szótárak. Magyar konnotációja az összedugni a fejünket, a megbeszélni, a konzultálni (hogy orvosi megfelelőjére is utaljék). A másik elterjedt szóhasználat a *specialist*, a szakértő, aki valamely szakterületen különleges ismeretekkel, jártassággal rendelkezik. A harmadik kifejezés — magyarra a legnépszerűbb fordítása a tanácsadó —, az *advisor*, bár ezt többnyire csak meghatározott tanácsadástípusokra értik (pl. a jogi tanácsadó, magyarul az ügyvéd a *legal advisor*). Az *advisor* szó eredete ugyancsak latin *advoco*, ami összehív, megtanácskozik értelmű. Ha a vezetési tanácsadásszakma egészét nézzük, akkor az utóbbi időkben egyre erőteljesebben terjed a vélhetően USA-beli eredetű szóhasználat, a *professional*<sup>4</sup>. A szó nemzetközi és magyar hangulata is magában hordozza a tökéletes, a kiváló jelentést, értelmezést. Professzionális alatt egyrészt a minden tekintetben magas szinten megfelelőt értik (v.ö. professzor), másrészt a hivatásszerűséget is jelenti a szó. Divatos a vezetési tanácsadók megjelölésére a *business engineer* kifejezés is, amelyik utal arra a magatartásra, amelyet a műszaki életben a mérnököktől várnak el. Végezetül megemlíthető az angolszász vezérigazgatót jelentő betűszó, a CEO mintájára használt CKO, *chief knowledge officer*, azaz vezető hozzáértő, vezető tanácsadó.

Az üzleti életben a vezetési tanácsadás, mint munka öt szóval jellemezhető:

- szakértés,
- függetlenség,
- szolgáltatás,
- vezetői támogatás,
- szerződés.

A *szakértelem* a tanácsadónak az a versenyelőnye, amiért a vezetők egyes esetekben nem maguk oldják meg a problémát, hanem külső segítséget vesznek igénybe. A tanácsadók megbízására természetesen nemcsak azért kerülhet sor,

---

<sup>2</sup> Jó példa erre Bill Clinton amerikai elnök 1992. évi választási sikere, amelyben a kampánytanácsadói az üzleti életben kifejlesztett piacrajutási módszereket alkalmazták a politikai győzelem érdekében. Newman B. I.: Politikai marketing, mint kampánystratégia, Bagolyvár Könyvkiadó, Bp., 1999.

<sup>3</sup> Jellegetesen nem tanácsadási célokra fejlesztették ki pl. a személyiség-elemző teszteket, de azok ma már a személyi és emberi erőforrás jellegű tanácsadás nélkülözhetetlen eszközei lettek. Hasonló a helyzet az interjúkészítési technikákkal, amelyek ma a tanácsadói munka fontos segédeszközei.

<sup>4</sup> Maister D. H. Professional Service Firm Management Maister Associates Inc. Boston, é.n.

mert az adott vezető vagy a vállalat „nem ért” valamihez. A tapasztalatok szerint a megbízásnak a nem kielégítő szakértelmen kívül sokféle egyéb oka is lehet, mint pl. ellenőrizni a saját elképzeléseket, kimondatni mással a javaslatokat, vagy éppen az idő-, kapacitáshiány stb. Mindenesetre akármilyen meggondolásból veszik igénybe a szakértőt, néhány túlzó és álságos esettől eltekintve a megbízó elvárja a tanácsadó alapos jártasságát az adott problémában és annak lehetséges megoldásaiban. A szakértés azt jelenti, hogy a tanácsadó mestere szakmájának, ismeri annak nemcsak elméletét, de fogásait, és szerszámaikat, sőt alkalmazni is tudja azokat. Ezt a tulajdonságot nemcsak tanulás, hanem igen bőséges tapasztalatszerzés útján lehet kifejleszteni.

A *függetlenség* szó arra utal, hogy vezetési tanácsadásnak azt a munkát lehet tekinteni, amikor a megbízó és a tanácsadó csak annyira függ egymástól, ahogy ezt a köztük lévő szerződés szabályozza. A függetlenség hangsúlyozása arra a tapasztalatra alapul, hogy amennyiben a tanácsadó nem független, akkor érdekei, befolyásoltsága miatt nem biztos, hogy korrekt, minden szempontot arányosan mérlegelő munkát tud végezni. A nem független tanácsadókat, pl. a cég belső embereit, a rokonokat, a barátokat inkább szakértőnek érdemes nevezni. A magyar nyelvnek ez a finom megkülönböztetése arra utal, hogy a szakértő is kiválóan érthet a szakmájához, de nem biztos, hogy tud elfogulatlan, objektív véleményt alkotni, azaz tanácsot adni. Meglehetősen ismert eset pl. az igazságszolgáltatásban, amikor a peres felek mindegyike szakértőket vonultat fel, akik természetesen megbízóik érdekeit képviselik. A pervezetés ilyen esetekben arra irányul, hogy a szakértők elfogultságból, az érdekek eltéréséből adódó véleménykülönbségét tisztázza.

A függetlenség megőrzése nemcsak azon múlik, hogy a tanácsadó és ügyfele önálló, egymással csak a tanácsadási kapcsolatban lévő cég legyen. Ha a tanácsadói szerződés nem elég körültekintő, akkor a függetlenség, azaz az objektivitás csorbul. Jellegzetesen ilyen eset lehet, ha a megrendelő mintegy előre kiköti a probléma megoldásához használható módszert vagy az elérendő végeredményt. Jogi szaknyelven ezt prejudikálásnak, azaz előre eldöntött ügynek, más értelmezésben pedig elfogultságnak nevezik. A függetlenség eléggé kétséges akkor is, ha a tanácsadó a megbízónál keletkező haszonban érdekelt. Ebben az esetben ugyanis a tanácsadót a szerződés arra „ösztönzi”, hogy a haszontermelést tekintse fő céljának, amihez mint közismert, akár tisztességtelen módszerekkel is el lehet jutni. Ez pedig a tanácsadók esetében (is) elfogadhatatlan.

A *szolgáltatás* szó azt fejezi ki, hogy a tanácsadás nem egyszerűen egy üzleti kapcsolat, hanem ezen belül is a megbízó érdekeivel, törekvéseivel egyező tevékenység. Sokan azt szokták gondolni, hogy ez a szolgálat, a szolgáltatás nehezen egyeztethető össze a szakmai tisztességgel. Ez egy téves felfogás. A tanácsadói szolgáltatás éppen akkor tekinthető korrektnek, a megbízó érdekében állónak, ha a tanácsadó felhívja a figyelmet a megbízó magatartásának vagy elképzeléseinek gyengeségére, veszélyeire is. A szolgáltatás a kliens érdekeinek a tiszteletben tartását jelenti, ez pedig nem lehet más, mint a megbízó esetleg helytelen elképzeléseinek az elemzése, értékelése.

A tanácsadás szellemi szolgáltatás, amelyre néhány különleges tulajdonság jellemző az általános szolgáltatási kötelemeken túl. Ezek a következők:

– Bizalmi viszony alakul ki az ügyfél és a tanácsadó között. A tanácsadó az ügyfél olyan üzleti titkait ismerheti meg, amelyek bennfentes információnak tekinthetők. A tanácsadótól elvárt a teljes titoktartás, ami alatt minimálisan azt kell érteni, hogy a tudomására jutott információkat harmadik féllel csak a megbízó hozzájárulásával közölheti. Másoldalról a titoktartás azt is jelenti, hogy a tanácsadó a tudomására jutott információkat csak és kizárólag a megbízója által jelzett probléma megoldása érdekében használhatja fel. Ennek megfelelően a tanácsadó egyéb kapcsolataiban és saját üzleti tevékenységében nem támaszkodhat az ügyféltől nyert vagy szerzett információkra.

– Az ügyfél egyrészt helyzetéből, másrészt az átadott információk okán is kiszolgáltatottá válhat a tanácsadó előtt. Különösen érvényes ez azon esetekre, amikor az ügyfél jelentős problémával, esetleg válsággal küzd. A tanácsadó a kiszolgáltatottsággal nem élhet vissza, magatartását a megbízó iránti lojalitás és nem a kizsigerezés kell, hogy jellemezze.<sup>5</sup>

– A tanácsadói iparban nehezen értelmezhető az anyagi felelősség, kivált a kártérítés; különösen azért, mert a tanácsadók többnyire döntéshozó szerepet töltenek be, de maguk nem döntenek (és célszerűen ilyen megbízásokat nem is fogadnak el). Ugyanakkor éppen azáltal, hogy a döntés kivételével a vezetői szerepek szinte mindegyikét gyakorolják, felelősségük sokkal intenzívebb, mint a hagyományos szolgáltatóké. Ez a felelősség jogilag nehezen kezelhető, erkölcsi súlya azonban a tanácsadó iparban meghatározó. A kontárság a tanácsadó szakmában a legsúlyosabb vétséget jelenti. A tanácsadó hibáira visszavezethető rossz döntések a tanácsadói díjazást sokszorosan meghaladó károkat okozhatnak a megrendelőnek.

– A tanácsadók szorosan együtt kell, hogy működjenek megbízóikkal, mintegy beépülnek az ügyfél szervezeteibe, folyamataiba, gondolkodásmódjába. Ez a kooperatív készségen túlmenően azt is megköveteli a szolgáltatótól, a tanácsadótól, hogy alkalmazkodjék, a megbízót partnernek, társnak tekintse, akinek információira, tapasztalataira szüksége van. A rutinos tanácsadók jól tudják, hogy a vállalatok által feltárt problémák megoldását az esetek többségében maguk a megbízók vagy alkalmazottaik ismerik. Ennek megfelelően a célirányos megoldás gyakran a megbízó kezében, tudatában van és a tanácsadó feladata az, hogy onnan kibányássa és megvalósítható állapotba hozza. Annak ellenére, hogy a vezetési tanácsadásban két szervezetileg elkülönülő és önálló vállalkozás lép szerződéses viszonyra, a kettejük együttműködése sok tekintetben olyan, mintha egy adott cél érdekében konzorciumot alkotnának. Vannak olyan vélemények is<sup>6</sup>, hogy még a külső tanácsadókat is ugyanúgy kell kezelni, mint a saját alkalmazottakat, ugyanúgy el kell látni őket információval és be kell őket számoltatni.

A *vezetői támogatás* alatt azt kell érteni, hogy a tanácsadó szolgálata és megbízása azt a határozott célt valósítja meg, amire a megrendelőnek — többnyire annak vezetőjének — szüksége van. A tanácsadót alapvetően azért veszik igény-

---

<sup>5</sup> Kiszolgáltatottnak tekinthető pl. a vállalat, amikor jogszabály vagy hatósági aktus rendeli el a tanácsadó foglalkoztatását. Ilyen volt pl. a privatizáció során az átalakulási terv készítési kötelezettség. Ilyennek tekinthető a felszámolás és a végelszámolás (azzal a megjegyzéssel, hogy e személyeknek döntési jogosítványai is vannak).

<sup>6</sup> Stevenson, H. H. — Sahlman, W. A.: How small companies should handle advisors? Harvard Business Review, 1988. márc.–ápr.

be, hogy az ügyfél vezetőjét segítse. Ennek megfelelően a tanácsadónak arra kell koncentrálnia, amivel megbízták és arra kell megvalósítható javaslatokat tennie. Nincs helye az akadémiai értekezéseknek és az elvi lehetőségek hangoztatásának, ha azok közvetlenül nem használhatók a megbízó problémáinak megoldásában. A megbízó elvárása, akarata meghatározó és az általa a szerződésben jóváhagyott problémát kell megoldani még akkor is, ha az adott vállalatnál esetleg egészen más, talán még fontosabb teendők is lennének. A tanácsadókat nagy kísértés éri, hogy a vállalat átvilágításakor új, általuk még súlyosabbnak talált problémákra is kiterjessék munkájukat. Ezt azonban csak a megbízó meggyőzésével lehet elérni, mert végső fokon ő határozza meg, milyen támogatásra van szüksége.

A *szerződés* a tanácsadói munkában fontosabb jelentőségű, mint általában a szolgáltatásokban. A tanácsadó iparban nem is jellemző a szóbeli szerződés, ami sok szolgáltatásra érvényes. A szerződés testesíti meg a kölcsönös üzleti érdeket. A vezetési tanácsadás ugyanis nem karitatív cselekedet, hanem a tanácsadók felkészültségéhez illő, magas jövedelmet biztosító tevékenység. A szerződésnek alaposnak, körültekintőnek kell lennie, mert ez az egyetlen dokumentum, ami a tanácsadó és megbízója viszonyát rendezi. A szokásos szerződési pontokon belül kiemelten fontos a tanácsadás, azaz a megbízás tárgyának a szabatos meghatározása. Ebbe célszerűen nemcsak a vezetés problémáját kell definiálni, hanem azt is, hogy mikor lehet teljesítettnek tekinteni a tanácsadást. Önmagában az a munka, amikor a tanácsadás „eredményét” megkísérlik a szerződésben megfogalmazni, igen hatékony problémaelemzés. Nagyon gyakran azonban nem lehet pontosan, azaz pl. számadatokkal jellemezni, hogy mi is a megrendelő elvárása. Minél inkább kreatív feladatot bízna a tanácsadóra, annál inkább a vevői elégedettség, a megbízó értékítélete minősíti a teljesítményt. Ezen tulajdonságok alapján lehet a vezetési tanácsadási szerződéseket szofisztikált szolgáltatási szerződésnek nevezni. A megbízók gyakran javasolják, hogy a szerződés teljesítését harmadik fél, pl. hatóság elfogadásától tegyék függővé. Az ilyen javaslatok egyrészt csak korlátozottak lehetnek, mert harmadik fél ritkán kerül egy vállalati probléma előterébe. Másoldalról a tanácsadók sem kedvelik azokat a szerződéseket, amelyben saját tevékenységüket egy külső, kevésbé befolyásolható szempontokkal rendelkező minősítőtől tegyék függővé, mert ezzel olyan elemek kerülnek a probléma megoldásába, amelyek nem a megbízó, hanem mások érdekeit tükrözhetik.

A tanácsadást jellemző öt szó rámutat e tevékenység lényegére. Egyes szerzők<sup>7</sup> a tanácsadási folyamat jellemzésére a következő megkülönböztető sajátosságokat emelik ki:

- a tanácsadó és megbízója közti önkéntes kapcsolat (ezt mi a szerződés és a függetlenség kifejezésekkel azonosítottuk);
- a megbízó ügyfél támogatása, problémáinak megoldásában való segítségnyújtás;
- a kapcsolat időleges mindkét részről<sup>8</sup> (mi ezt vitatjuk és nem is tartjuk meghatározó tényezőnek).

<sup>7</sup> Filley, A.C. Consultancy. The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior. Malden, M.A., 1998.

<sup>8</sup> Blake, R. R. & Mouton, J. S. Consultation, Reading, M. A. Addison-Wesley, 1976.

Az európai tanácsadó cégek szövetsége, a FEACO kidolgozott több irányelvet is a vezetési tanácsadásra. Ezekben maguk is megfogalmazták, hogy mit tekintenek vezetési tanácsadásnak. Ezek szerint „a vezetési tanácsadás független tanácsadás és közreműködés révén történő segítségnyújtás a vezetés témáiban. Ez tipikusan tartalmazza a problémaazonosítást és -felderítést és/vagy a lehetőségeket, megfelelő akciók ajánlásait, valamint segítségnyújtást mindezen ajánlások alkalmazásában”.<sup>9</sup>

A jelentős szerzők, mint Kubr, Block, Greiner & Metzger, Maister lényegében hasonló módon fogalmazták meg a tanácsadás meghatározását. Ezt fogadta el a Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége is.

A tanácsadók munkájuk során bekerülnek, mintegy beépülnek a megrendelő cégbe. Viselkedésüket, magatartásukat azonban nemcsak az ügyfél igényei, hanem saját szakmai normáik is szabályozzák. Kialakul egy kettős arculat: megfelelni az ügyfélnek és megfelelni önmaguknak, a tanácsadó szakmának is. Ebben nyújtanak segítséget a határozott magatartási, etikai elvek.

### A tanácsadás etikája

A tanácsadó cégek és szövetségek általában rendelkeznek etikai kódexekkel és az azok betartását felügyelő intézményekkel, pl. etikai bizottságokkal igyekeznek garantálni. Az etikai bizottságoknak nem az a szerepe, hogy két vitatkozó fél között igazságot tegyenek. Céljuk annak megállapítása, hogy megsértették-e az etikai normákat, és működésük arra irányul, hogy azok érvényesülését helyreállítsák. Ennek megfelelően az etikai bizottságok nem „bíróságok”, hanem sokkal inkább „szabálysértési hatóságok”.

Etikai normák alatt a következő alapelveket értik:

- *Tárgyilagosság elve.* A ponttanácsadó objektíven, hitelesen és pártatlanul alkossa meg véleményét. Ezen az is érthető, hogy személyes elfogultság, érzelem nem vezetheti a tanácsadót.
- *Szakszerűség elve.* A tanácsadó csak olyan területeken vállalkozzon, ahol alapos és korrekt a szaktudása, a tapasztalata. Etikátlan olyan megbízást elvállalni, amely meghaladja a tanácsadó szaktudását.
- *Diszkréció elve.* A megbízótól nyert és a megbízással összefüggő információkat harmadik fél tudomására csak a megbízó engedélyével lehet hozni.<sup>10</sup> Ezen belül is különösen gondos védelem illeti meg a személyiségi jogokat, adatokat és a megbízó által titoknak minősített információkat.
- *Nyilvánosság elve.* A tanácsadó ne tegyen és ne is juttasson kifejezésre olyan megoldást, mely ha nyilvánosságra kerül, úgy a megbízó és a tanácsadó érdekei károsodnak. A tanácsadó mérlegelje, hogy ajánlásai a nyilvánosságot, a közvéleményt és a jogrendet sértik-e.

---

<sup>9</sup> Federation Européenne des Associations de Conseils en Organisation, Quality Assurance EN 29001. Guideline for Management Consultancy 1991.

<sup>10</sup> A tanácsadók diszkrécióját a törvény nem védi. Az orvosok és ügyvédek törvényesen is megtagadhatják betegükre, ügyfelükre vonatkozó információk kiadását még hatóságokkal szemben is. A tanácsadókat hasonló védelem nem illeti meg.

- *Függetlenség elve.* A tanácsadó ne legyen megbízójától függő viszonyban, csak ahogy erre szerződése kötelezi.
- *Kompetencia elve.* A tanácsadó ne csak értsen a megbízás tárgyához, de hozza magát olyan helyzetbe is, hogy annak részleteit alaposan megismerje. Ezt szokták megalapozni az átvilágítások, a megbízótól kért teljességi nyilatkozatok, valamint a szerződésben foglalt együttműködési és adat- valamint információ-szolgáltatási kötelezettségek.
- *Empátia elve.* A tanácsadó élje bele magát megbízója helyzetébe, úgy kezelje problémáit, mint a sajátját. A kölcsönös bizalom magas fokát kell kiépíteni a tanácsadás folyamatában a szerződő felek és képviselőik között.
- *Méltányosság elve.* A tanácsadó csak annyi pénzt kérjen és fogadjon el, amennyi ráfordított munkájával és költségeivel arányos. A tanácsadók ne fogadjanak el eredmény-érdekeltséget, jutalékot, hanem törekedjenek előre rögzített munkadíj megszerzésére, amely legyen arányos a szakmában elfogadott mértékekkel.
- *Összeférhetetlenség elve.* A személyes függetlenség követelménye mellett azt is tartalmazza, hogy a tanácsadó nem lehet kapcsolatban egyszerre olyan ügyfelekkel, akiknek érdekei ellentétesek, keresztezőek. A tanácsadó saját vagy más ügyfele javára nem hasznosíthatja a megbízása során szerzett információkat.
- *Kollegialitás elve.* A megbízó munkatársait társnak kell tekinteni, azoknak külön ajánlatokat, megbízásokat nem lehet adni. Munkájukat úgy kell támogatni, mintha azok a tanácsadó saját munkatársai lennének.
- *Igazság elve.* A tanácsadó megbízóját a teljes igazságról, a valós összefüggésekről kell, hogy tájékoztassa. Fontos összefüggések vagy tények elhallgatása, elhanyagolása, esetleg ezek félrevezető jellemzése vagy csoportosítása nem megengedhető.
- *Önértékelés elve.* A tanácsadó esetleges hibáit hozza megbízója tudomására. Ne engedje, hogy felismerten hibás véleménye a megbízót helytelen irányba befolyásolja. A megbízó igényeinek kielégítése érdekében a tanácsadó olyan áldozatokat is vállaljon (pl. konzulensek bevonása a kevésbé ismert szakterületeken), amelyek számára közvetlenül esetleg nem térülnek meg.

A tanácsadók szövetségei, így elsősorban az ICMCI<sup>11</sup> és a hozzá csatlakozott regionális és nemzeti szervezetek a fenti alapelveknek megfelelően etikai kódexeket dolgoztak ki. A hazai szövetség is lényegében ezt hagyta jóvá 1997-ben. Az etikai kódex főbb megállapításai a következők (kivonatossan):

- A tanácsadó ügyfele érdekeit a saját érdekei elé helyezi.
- Csak olyan feladatra vállalkozik, amelyre felkészült.
- A tanácsadó tárgyilagosságát nem kockáztathatja.
- A tanácsadás során szerzett információkat csak megbízója engedélyével hozhatja mások tudomására.

<sup>11</sup> International Council of Management Consulting Institutes, London

- A tanácsadót és ügyfelét szerződés köti össze.
- Szerződésen kívül sem együttműködni, sem juttatásokat adni és kapni nem lehet.
- A tanácsadó ügyfelét minden olyan tényről tájékoztatja, amely érinti, beleértve a felhasznált módszereket is.
- A tanácsadó nem térhet ki ajánlásainak megvalósítását célzó részvétel elől.
- A tanácsadó nem tehet ajánlatot ügyfele alkalmazottainak.
- A tanácsadók egymásról nem nyilvánítanak véleményt, ha megbízásuk során kapcsolatba kerülnek, akkor egymást és ügyfelüket tájékoztatják erről.

### **Az ügyfélkapcsolatok**

A tanácsadó-mesterségnek kialakult szabályai, mesterfogása, trükkjei vannak. Sok szakmában ezt szerszámoknak, fegyvereknek, módszereknek, technológiáknak nevezik. Azok a tanácsadók, egyének vagy vállalatok, akik sok ilyet ismernek, könnyebben, hatékonyabban és gyorsabban végzik munkájukat. A tanácsadásban is, akár más szakmákban az invenció, a helyzetfelismerés mellett nagy szerepe van a rutinnak, megvalósíthatóság felmérésének és ebben a tapasztalatok mellett kiválóak a szerszámok. A szerszámok ismerete jelenti a szakmai tudást.

Tévedés lenne azonban azt hinni, hogyha egy tanácsadó szerszámos ládikája tele van, azaz a felmerülő esetekre vannak jó típusmegoldásai, akkor már nagy biztonságban van. Hiába hordja magával az Okos Tanácsadók Kézikönyvét vagy a Milyen Módszerrel Oldjuk Meg A Problémát című válogatást. Ezek annyit segítenek, mint gépkocsivezetőnek a közlekedési szabályok tökéletes ismerete. A legnagyobb szerszámokat, a szerzett rutinokat sem lehet magukra hagyni, mert az ügyfél problémáját nem „érik át”.

A tanácsadás nagy öregjei<sup>12</sup> is felismerték ezt, és sok bölcsességgel fűszerezik a tanácsadói pályát. Ezek közül idézünk néhányat:

- Nem lehet lenyügözni minden partnert, mert más és más emberek mástól ajánlnak el: ki a pénztől, ki a hatalomtól, ki az intellektustól és így tovább. Mégis az a legjobb, ha az ember maga dönti el, mit akar és nem folyton azt keresi, mit várnak el tőle.
- A munka során az emberek többnyire rugalmasabbnak, megértőbbnek vélik magukat, mint partnerüket. Ez azonban gyakorta csak képzelődés.
- Munkát, megbízást könnyebb változtatni és kevésbé kínos is, mint véleményt vagy életformát.
- Minél több emberrel beszélünk egy problémáról, annál zavarosabbnak tűnik a helyzet. Kezdetben az a cél, hogy legyen megbízásunk. Az, hogy ez a lehető legjobb legyen, csak később merül fel.
- Jobb érdekes megbízásokat szerezni, mint eladni magunkat vagy kapacitásainkat.
- Elégedett és sikeres lehet az ember, ha a kapcsolatai, főnökei, partnerei, kollégái is elégedettek. Jószerint elég, ha csak ezzel törődünk.

---

<sup>12</sup> Maister D. H. Laws of the job search. Harbus, 1982.



- Az erősségek nem túl érdekesek. Az a lényeg, hogy mit szeretünk csinálni.
- Nem érdemes túl messzire előre tervezni, mert nemcsak a körülmények változnak meg, de remélhetőleg mi magunk is.
- Minden új megbízás, minden új kapcsolat kockázatos. Nincs ok azt hinni, hogy az a legkritikusabb, amivel most foglalkozunk.
- A problémák többségére sokféle megoldás létezik. A mi tanácsunk is lehet jó, de azon kívül is vannak sikeres változatok.
- Sokkal fontosabb, hogy mit gondol az ügyfél a tanácsadóról, mint az, hogy mit gondol a tanácsadó az ügyfélről.

Ez az utolsó jó tanács már olyan, mint egy aforizma. Az erkölcs általánosan elfogadott értelmezés szerint a kialakult szokások követése. Ennek hű tükre lehet a közvélekedés. Annak érdekében, hogy a tanácsadók szembesüljenek, mit is tartóluk a világ, befejezésül, íme, néhány humoros népi bölcsesség a tanácsadásról.

1. Tanácsadónak azt nevezzük, aki először elteszi az órádat, majd jó pénzért megmondja, mennyi az idő.
2. A tanácsadó olyan mint a tánctanár a tánciskolában Megmutatja, hol a kályha, ahonnan indulni kell és megmutatja, hogyan kell lépegetni. Közben sosem a tánctanár lábát tapossák le.
3. A tanácsadó bár jól ismeri az utat és briliáns vezető, de nem ül kocsiba.
4. A szakértelem a legjobban álcázott érdektelenség.
5. A tanácsadó azért visszataszító, mert olyan, mint egy anyós. Mindent jobban tud.
6. A tanácsadás a hivatásszerű kockázatkerülés.
7. Tanácsadóra hallgatni annyi, mint beismerni saját hozzá nem értésünket.
8. Aki tudja csinálja, aki nem, az tanítja és aki végképp nem ért hozzá, az a tanácsadó.
9. A konzultáns abban különbözik az operálótól, hogy ha a beteg meghal, akkor ő másképp csinálta volna.
10. A professzionális embereket arról lehet megismerni, hogy a jövedelmük a szakmai átlag legalább kétszerese.
11. A büntetés végrehajtásban a hóhért executive consultant-nak nevezik.
12. Ha egy vállalat a tanácsadóknak kifizetett összegek miatt nehéz helyzetbe kerül, akkor az egyetlen öröm a tanácsadók kirúgása.
13. A tanácsadók referencia-listája olyan, mint az anyakönyv. A végső bejegyzés az ügyfél kimúlása.
14. A tanácsadó olyan mint a fogorvos. Az ember kínjában megy hozzá és az igazi foga helyett protézist kap.
15. Ha a kopasz fodrászok is árulhatnak hajnövesztő balzsamot, akkor a tanácsadók is ígérhetnek holtbiztos megoldásokat.
16. A tanácsadók nem az észet, hanem a bátorságot pótolják.
17. Vasárnap a tanácsadók is hülyék.
18. A tanácsadóktól költségesebb megszabadulni, mint egy házastárstól, de nagyobb az öröm is.
19. A tanácsadók hibáit is az ügyfelek fizetik.
20. A tanácsadónak mindig igaza van, bár mások a szempontjai.
21. A tanácsadói szerződések nagyon igazságosak. Az ügyfél a pénzéért olyan tanácsot fogad meg, amilyet akar.

22. A tanácsadó legfőbb erénye a türelem. Ha kivárja, előbb-utóbb igaza lehet.
23. A tanácsadó zsebre dugott kézzel is tud kaszálni.
24. A másoknál sikeres tanácsoktól csődbe is lehet jutni.
25. A legjobb tanácstól is tönkre mehet egy cég.
26. A tanács olyan mint a gomba: gyorsan nő és mérgező is lehet.
27. A szakértőket az jellemzi, hogy minél többet tudnak egyvalamiről, annál kevesebbet értenek minden máshoz.
28. A tanácsadók a felelősségnek azt a részét viselik, amit nem lehet érvényesíteni.
29. A sikertelen tanácsadói projekt is növeli a tapasztalatokat, akár csak az eredményes.
30. A jó tanácsadó az ügyfél tönkremenetele utánra is tartogat javaslatokat.

