

# ETKİN YÖNETİM ARACI: DANIŞMANLIK HİZMETLERİ

## Yasin PEKEROĞLU

Ünlü yönetim gurusu Peter F. Drucker'a göre "Dünya artık emek yoğun, malzeme yoğun, enerji yoğun değildir; bilgi yoğun olmaktadır."

Danışmanlık kavramının herkes tarafından kabul edilmiş standart bir tanımı bulunmamaktadır. Türk Dil Kurumunun tanımına göre danışman; "bilgi ve düşüncesi alınmak için kendisine danışılan görevli kimse, müşavir" olarak ifade edilmektedir. Farklı bir yaklaşımla proje bazlı veya belirli bir sorunu çözmek, çözüm önerileri sunmaktır.

İş dünyasında sürekli yaşanan gelişmeler beraberinde bir dizi uzmanlık alanlarının da artmasına, profesyonel yönetim ve yöneticilere her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Mesleki yeterlik veya işi bilmek dışında bilgiye olan ihtiyaç nedeniyle her alanda uzman kişilere başvurmayı zorunlu hale getirmektedir. Dolayısıyla gerek ulusal gerekse uluslararası talebin de doğmasına sebep olmuştur.

Yeni bir iş kolu gibi algılanmasına rağmen gelişmiş ülkelerde farklı alanlarda danışmanlık hizmeti veren örgütlenmeleri de beraberinde getirmiştir. Bugünkü anlamda danışmanlık kavramı ve uygulama şekilleri itibarıyla ilk Amerika'da ortaya çıkmıştır. 20. Yüzyılın başlarında iş akışını rasyonelleştirme çabaları ile başlamış ve memnuniyet yaratmıştır.

Ülkemizde ise mali, hukuki ve teknik danışmanlık konuları yeni gelişmeye başlamıştır. Alt branşlarda bile danışmanlık hizmet alımları, hizmet alıcılar açısından oldukça fayda sağladığı bilinen bir gerçek olmuştur.

Günümüzde kurum ve kuruluşların ayakta kalabilmeleri, faaliyetlerini verimli ve karlı bir şekilde sürdürebilmeleri için tüm gelişme ve değişime uygun, esnek bir yapıda olmaları önemlidir. Artan rekabete karşı hazırlıklı olmanın yanı sıra, yoğun risk ortamında hızlı ve doğru kararlar alabilmek için güçlü bir yönetime sahip olmaları gerekmektedir.

Ancak, işletmeler ne kadar iyi bir yönetim kadrosuna sahip olursa olsun, işletme için hayati öneme sahip

bazı fırsatlar, tehditler, günün koşullarına ayak uyduracak değişim ihtiyaçları, daha önce karşılaşılmayan bir sorun ve benzeri durumlarda olaylara işletme üyelerinden daha tarafsız, bağımsız yaklaşacak profesyonellere ihtiyaç duyabilmektedir. Bu tür durumlarda yönetenler, çok çeşitli sorunlara çözüm üretmek, hızlı ve doğru kararlar almak ve bunları zamanında uygulamak zorundadır. İşletmeler, gerek uzmanlıklarını geliştirebilmek, maliyet avantajı sağlayabilmek, personelinin motive edebilmek, ulusal düzenlemeleri takip etmek ve standardize edilmesi gereken faaliyetleri için gün geçtikçe danışmanlık hizmeti talep eder olmuştur.

Drucker bir başka söyleminde "bir danışman olarak en güçlü yönüm cahil olmam ve birkaç soru sormamdır" vurgusuyla danışmanlığın temelinde iyi bir sorgulayıcı olmasına işaret etmektedir. Danışmanların sahip olması gereken özellikleri sıralamak gerekirse; her şeyden önce bilgi ve mesleki deneyime sahip olması gerekmektedir. Yanı sıra yaratıcı, özgüven sahibi, kararlı, dürüst, sır saklama, bağımsız davranabilen, değişime ve sürekli öğrenmeye açık olması, analitik düşünebilen, ikna yeteneği gelişmiş, iletişim yanı güçlü ve yönetsel karar verebilme özelliklerini taşımalıdır.

Kısacası bilgisi ile kurum ve kuruluşlara hatta kişilere bilgi veren, yönlendiren niteliklere sahip olmalıdır. Danışmanlık karşısındakilere bilmediklerini, zaman ayıramadıkları veya geliştirmek istedikleri alanlarda hızlı ve çözüme yönelik yönlendirme ve öğretme işini rehberlik ederek üstlenmektedir.

Bireylerin, yöneticilerin her alanda, her konuyu izleyerek, gelişmelerden haberdar olmaları ve bunları gerçekleştirmek için gerekli kararları, kısa zamanda uygulamaları oldukça zordur. Dolayısıyla danışmanlık hizmeti satın alınması her geçen gün önem arz etmektedir. Bir meslekte profesyonelleşmiş (yaptığı işi iş edinmiş) kişiler bilgi ve becerileri ile danışman olarak algılanmıştır.

Nitekim danışmanlar soru veya sorunları hızlı analiz eder, fayda odaklı uygun çözümler üretir. Uygulayıcılarına yol gösterir. Bu yönüyle irdelediğimizde

Drucker'ın bir başka söylemine göre "bilgi, tek başına ekonomik bir kaynak değildir. Bilgi alınıp satılamaz, sadece bilgiyle yaratılanlar alınıp satılabilir." ifadesi doğru ve yerindedir.

Endüstri devrimiyle talep ve ihtiyaçların artması bugün bile az maliyetle kar etmek işletmelerin vazgeçilmezi olmaktadır. Paralel olarak uzmanlık gerektiren işlerin artması nedeniyle karar ve çözüm önerilerine ihtiyaç duyulması yetersiz kalan yönetim sistemleri yanı sıra yöneticilerce danışmanlık hizmet alımlarıyla giderilmeye çalışılmaktadır.

Danışmanlar; kişilerden kuruluşlara, yasal ve hukuki takiplerden ar-ge çalışmalarına, yönetimden çalışanlara, finanstan pazarlamaya kadar her türlü alanda danışmanlık hizmeti alınması kaynak ve zaman yönetiminde sağlıklı çözümler sunmaktadır. Danışmanlıklar ilk olarak üretimle ilgiliyken daha sonra diğer başlıklarda yaygınlaşarak etkin olmuşlardır. Bugün neredeyse her alanda varlık gösterebilmektedirler.

Kişi veya kuruluşlar için en öncelikli husus, danışmandan beklentileridir. Doğru danışmanla çalışmak beklentileri fazlasıyla karşılayabileceği gibi maliyet azaltıcı etkileri de yadsınamaz bir gerçektir. Doğru danışmandan kastedilen ise insan ilişkileri güçlü, geçmiş performansı ve her ne sebeple olursa olsun objektif olabilmesidir. Ayrıca danışmandan beklentisi olanların farkına varamadıklarını da ortaya koyabilme özelliğine sahip olmasıdır.

Danışmanlık faaliyetlerini gösterenler fazla reklam yapamamalarına rağmen hizmet alıcılarca çoğunlukla tavsiye ve yönlendirmeler ile varlıklarını sürdürürler.

Öyle ki danışmanlık profesyonel bir meslektir, bu yönüyle de her bilgisine ve görüşüne başvuru kişi danışman kimliği kazanamaz. Kişilerin danışman sayılabilmesi için bu işi profesyonelce yapması gerekir. Profesyonellik, kişinin danışmanlığı bir meslek olarak seçmesini, kendisini ücret aldığı kişi ya da kuruma karşı sorumlu hissetmesini, kişi veya kuruma bilgisi yanında yetenek bakımından en iyi hizmeti götürme çabası içinde olmasını gerektirir.

Unutulmaması gereken danışmanları yöneticilerden ayıran en temel farklılık olaylara veya sorunlara direkt bir müdahale yetkisinin olmamasıdır. Bazı durumlarda/istenilmesi veya sözleşmeler sayesinde

her türlü süreçlere de direkt müdahale edebilir. Bu durumda danışman hizmet verdiği süre içerisinde sorumluluk üstlenmiş olur.

Sonuç olarak, danışmanlık hizmet alımları en etkin yönetim araçlarından biri olup çok yaygın kullanım alanlarında varlık göstermektedir. Kişi veya kuruluşların bu tür ihtiyaçlarının olması bir eksiklik değil doğru ve etkin yönetebilmenin göstergesidir. Gerçek başarı ise doğru danışmanlar ile çalışmaktır.