

Araştırma Makalesi / Research Article

DANIşMANLIK: İLK GNAHTAN ENRON SKANDALINA

Ahmet Oğuz ASLAN*

z

Bu makalede danışmanlık olgusu hükümdar danışmanlığı, örgütün danışma birimi ve danışmanlık şirketi olmak üzere üç tip danışmanlık üzerinden incelenmektedir. Bunun için önce gerek doğu gerekse batı kökenli siyasetname ve benzeri eserlerde danışmanlığın nasıl ele alındığına, daha sonra ise modern örgütlerde danışmanlık hizmetini sunan kurmay birimlerin komuta birimlerinden ayrılmasına ilişkin tartışmalara yer verilecektir. Son olarak ise, danışmanlık hizmetinin bir ticari işletme olarak örgütlenmesi aşamasına tekabül eden yönetim danışmanlığı şirketleri ve endüstrisi rneği ele alınacaktır. Böylece üç danışmanlık tipi üzerinden tarihin her döneminde karşılaşılan danışmanlık olgusunun modern toplumla birlikte nasıl formelleştiği, rgtlendiği ve hatta bir endstriye dnşerek ticarileştiği gsterilmiş olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Danışmanlık, Yönetim Danışmanlığı, Danışmanlık Sektr, Komuta-Kurmay.

* Dr., ahmetoguzaslan@gmail.com, ORCID: 0000-0002- 7219-5420.



COUNSULTANCY: FROM ORIGINAL SIN TO THE ENRON SCANDAL

ABSTRACT

In this article, consultancy is examined through three types of consulting, namely, the counseling to the monarch, the consulting unit of the organization and the consulting company. For that purpose, firstly, consultancy that discussed in “siyasetname”s of both eastern and western origin will be examined. Then the discussion of the line and staff resolution in modern organizations will be mentioned. Finally, the case of management consulting companies and industry, which corresponds to the stage of organizing the consulting service as a commercial enterprise, will be discussed. Thus, it will be shown how the consultancy encountered in every period of history is formalized with the modern society through the three types of consulting and even commercialized by turning into an industry.

Key Words: *Consultancy, Management Consulting, Management Consulting Sector, Line-Staff.*

GİRİŞ

[...] Yehova Tanrı, yılanı şöyle söyledi: “Bunu yaptığın için, tüm evcil hayvanlar ve tüm yabancı hayvanlar içinde sen lanetli oldun. Karnın üzerinde sürüneceksin ve ömrün boyunca toprak yiyeceksin. Seninle kadın arasına, senin soyunla onun soyu arasına düşmanlık koyacağım. O senin başını ezecek, sen onun topuğunu yaralayacaksın.” Kadına da şöyle dedi: “Gebelikte çekeceğin sıkıntıları çok arttıracam; sancılar içinde çocuk doğuracaksın. Kocana aşırı düşkün olacaksın, o da sana hâkim olacak.” Ve Âdem’e şöyle söyledi: “Karnın sözünü dinleyip ‘yemeyeceksin’ diye emrettiğim ağacın meyvesinden yediğin için toprak senin yüzünden lanetli oldu. Toprağın ürününü yemek için ömür boyu zahmet çekeceksin. Sana diken ve çalı verecek, yabancı ot yiyeceksin. Alın teri dökerek ekmek yiyip sonra toprağa döneceksin, çünkü ondan alındın. Topraksın, yine toprağa döneceksin” (Eski Ahit, Başlangıç 3:14-19).

20. yüzyılın başlarında modern örgütlere ilişkin çalışma yürüten araştırmacılara göre, örgütlerde *komuta* (hat) ve *kurmay* (danışman ya da uzman) olmak üzere iki yapı bulunmaktadır ve komuta örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik kararların verilmesinden sorumlu iken, kurmay ise bu kararları kolaylaştıracak tavsiyeleri vermekle görevlidir. Bu ayrımın temelinde ise, modern örgütlerin yöneticilerinin çözmek zorunda kaldıkları sorunların her geçen gün daha da karmaşıklaşması nedeniyle “doğru” ya da “rasyonel” karar vermenin güçleştiği düşüncesi bulunmaktadır. Böylece örgütlerdeki danışma, planlama, denetim ya da destek faaliyeti yürüten birimlerin varlık sebebine ilişkin bir açıklama getiriliyordu (Tekeli ve Şaylan, 1975:81). Dahası 20. yüzyılın başlarından itibaren örgütlere danışmanlık hizmeti vermek üzere danışmanlık şirketleri kurulmaya başlamış ve yüzyıl boyunca bir danışmanlık endüstrisine dönüşmüştü. Böylece danışmanlık hizmetinde uzmanlaşma oldukça ileri bir aşamaya ulaşmış ve ticarileşmiştir. Bununla birlikte danışmanlık alanındaki gelişmeler 20. yüzyıla sınırlı değildir. Öyle ki henüz modern toplumlarda ve örgütlerde karşılaşılan düzeyde bir iş bölümünün ortaya çıkmadığı dönemlerde de görevi karar vericilere “tavsiye vermek” olan kişi veya kişiler olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla danışmanlığın tarih boyunca çeşitli görünümler altında, farklı bağlamlarda da olsa varlığını koruduğunu söylemek mümkündür.



Danışmanlık sözlük anlamıyla birçok alanda karşılaşılan tavsiye veren-tavsiye alan ya da danışılan-danışan ilişkisini ifade etmek üzere kullanılan bir kelimedir. Örneğin *TDK Güncel Türkçe Sözlük'e* göre, “bir iş için bilgi veya yol sormak, görüş almak, istişare etmek, müracaat etmek, meşveret etmek” anlamına gelen *danışmak* fiilinin kökeni, *Nişanyan Sözlük'e* ve *Kubbealtı Lugâtı'na* göre, Eski Türkçedeki “konuşmak, söylemek” ya da “söz buyurmak” anlamına gelen *tanu* fiilinin işteş hali olan ve “karşılıklı konuşmak, söyleşmek” ya da karşılıklı söz buyurmak” anlamına gelen *tanuşmak* fiiline dayanmaktadır.¹ “Bilgisinden ve fikrinden yararlanan kimse, müşavir” anlamına gelen *danışman* kelimesi ise, *Kubbealtı Lugâtı'nda* yer alan bilgiye göre, “bilgili, âlim” anlamına gelen Farsça kökenli *dânişmend* kelimesinin Türkçeleşmesi ile ortaya çıkmıştır. Her ne kadar Türkçede isimden fiil yapan “-man” eki bulunsa da çok “işlek” olmadığı için danışmak fiilinden türemediği düşünülmektedir.

İster halk dilindeki akıl isteme, yol sorma ya da görüş alma gibi en genel anlamıyla, isterse de özel bir alanda ve formel ya da kurumsallaşmış nitelikte tavsiye alma gibi dar ya da terim anlamıyla olsun, danışmanlık, bir karara varmadan önce başkalarının fikrine başvurmayı içerir (Kartal, 2012: 141-142; Tekeli ve Şaylan, 1975: 140). Bu durumda danışman sıfatı öğretmen, aile üyeleri ve arkadaşlar gibi bilgi ve yardım sunma itkisine sahip olan herkese verilebilir (Gibb, 1959: 1). Dolayısıyla geniş anlamıyla danışmanlığa bir aile büyüğü ya da yakın arkadaştan, karar vermeyi gerektiren bir konuya ilişkin akıl sorma, fikir alma; dar anlamda danışmanlığa ise, uzmanlığından dolayı hekimden, psikologdan, mimardan, mühendisten, muhasebeciden ya da avukattan tavsiye alma örnek gösterilebilir. Dolayısıyla ikinci tip danışmanlık kurumsallaşmış ve formel bir danışman-danışan ilişkisini ifade eder ki, yönetim danışmanlığı da işte bu dar anlamdaki danışmanlık ilişkisinin görünümlerinden birisidir. Bu bağlamda danışmanlığın tarihteki çeşitli

¹ Müşavere, meşveret, istişare, müsteşar ve müşavir kelimeleri de danışmanlıkla ilişkili olan diğer kelimelerdir. “Danışma, görüş alışverişinde bulunma, danışan kişiye fikrini söyleme” anlamına gelen *şûra* kelimesi ile aynı kökten türeyen meşveret, meşûre, müşavere, istişare ve teşavür kelimeleri de *şûra* ile aynı anlama gelmektedir. İslam hukunda açık bir tanımı bulunmasa da genellikle devlet başkanının yetki alanındaki konular hakkında ilgililere danışması ve “görüş bildirenler topluluğu” anlamında kullanılmaktadır (Türkan, 2010: 230). *Şûra* danışılanlar kurulunu, müsteşar ve müşavir de danışılan kişileri ifade eder. *TDK Güncel Türkçe Sözlüğü* göre müşavir, “danışman”; müsteşar ise, “kendisinden bilgi alınan, kendisine danışılan kimse” anlamına gelmektedir. *Şûra*, İslamiyet öncesi Türk topluluklarında ise, *kengeş* kelimesi ile karşılanmaktadır (Gezgin, 2002; Ögel, 1971). *Kengeşçi*, *tigrek* (direk), *ayguç*, *iş-ayguç*, *basutçı*, *tabıgçı* ise, eski Türk devletlerinde danışmana verilen çeşitli isimlerdir (Ögel, 1971: 106).

görünümleri incelendiğinde, formelleşmeye doğru bir yöneliminin bulunduğu görülecektir. Yani dar anlamıyla danışmanlık işlevi hükümdar danışmanı ya da danışman heyetinden, modern örgütlerde kurmay hizmeti veren dahili bir üniteye ve günümüzde devasa bir sektör haline gelen yönetim danışmanlığı sektörüne kadar giderek artan ölçüde ve çeşitlilikte kurumsallaşma biçimlerine konu olmuştur.

Çalışmanın amacı, ele alınan tarih boyunca ortaya çıkan bütün danışmanlık “türlerini” incelemek değildir. Zira bir konuda türlere göre inceleme yapmanın, pek çok alt kategori oluşturarak bunları ayrı ayrı incelemeyi gerekli kılacağı muhakkaktır. Zaten “danışmanlık türü” yerine “danışmanlık tipi” ifadesinin tercih edilme sebebi de tam olarak budur. Tipleştirerek analizin en bilinen örneklerinden birini, otoriteyi rasyonel-geleneksel-karizmatik olmak üzere, meşruiyetinin dayanağını esas almak suretiyle üç tip üzerinden inceleyerek sunan Weber’e (2019: 339-340) göre, “başka türlü ayrımlar söz konusuysa” ve “gerçek hayatta bu tür kesin ayrımlar yapmak mümkün değilse” de kavramlara sahip olmak önemlidir. Weber’in tiplere başvurarak analize girişmesinin esas sebebi de tam olarak budur: kavramak, kavramsallaştırmak ve nedensel eylem yönelimlerini belirlemek (Kalberg, 2017: 173).

Buna paralel olarak her bir danışmanlık tipinin tarihin belirli bir döneminde ortaya çıkıp daha sonra kaybolduğu da öne sürülmemektedir. Nitekim hükümdar danışmanlığı olarak adlandırılan danışmanlık tipi bugün de “siyasi danışmanlık” türü olarak varlığını hâlâ sürdürmektedir. Örneğin hükümet başkanlarının kamu görevlileri içinden ya da dışarıdan seçtiği özel eğitimi ya da çeşitli diğeri vasıfları ile temayüz etmiş kişilerden oluşan bir “beyin takımı” olduğu bilinmektedir. Ya da danışmanlık şirketleri ile örgütlerin danışma birimleri hemen hemen aynı tarihsel dönemde ve koşullarda orta çıkan ancak nitelikleri itibariyle birbirinden farklılaşan danışmanlık tipleridir. Yine kamu örgütleri örneği üzerinden gidilecek olursa, bir kurumun yeniden yapılandırılması amacıyla kurulan bir reform komisyonunda kamu görevi ifa eden kurmay örgüt uzmanlarıyla birlikte, hizmet satın alınan danışmanlık şirketlerinin danışmanları hatta siyasi danışmanlar bir arada bulunabilmektedir. Yahut da bir kamu örgütünün stratejik planı bir kurmay birim olan strateji dairesi uzmanlarınca hazırlanabildiği gibi bir danışmanlık şirketine de hazırlatılabilmektedir. Kısacası üç danışmanlık tipi de modern zamanlarda birlikte



ve bir arada var olabilmektedir.² Özetle burada yapılmak istenen üç danışmanlık tipi üzerinden tarihin her döneminde karşılaşılan danışmanlığın modern toplumla birlikte nasıl formelleştiğini, örgütlendiğini ve hatta metalaşarak bir “tavsiye endüstrisine” dönüşüp ticarileştiğini göstermektir.

1. TANRILARIN DANIŞMANLIĞINDAN HÜKÜMDAR DANIŞMANLIĞINA

Birçok dini, mitolojik, edebi ya da tarihi kaynakta danışmanlığın uzun tarihine işaret eden öyküye rastlamak mümkündür. Örneğin Uranos ve Gaia'nın tavsiyesine uyan Zeus, sonsuz bilgeliği ve iktidarı elinde tutmak için, tanrıların ve ölümlülerin en bilgisi olan, karısı Metis'i yutar (Hesiodos, 2019). Ya da Âdem, Havva'nın tavsiyesiyle kendisine tanrının uzak durmasını emrettiği “yasak meyveyi” yiyerek “ilk günahın” faili olur ve kendisiyle birlikte insan soyu yeryüzüne sürgün edilir (Eski Ahit, Başlangıç 3:14-19). Yahut Musa, kayınpederi Yetro'nun tavsiyesiyle halkı arasında ortaya çıkan uyuşmazlıkları çözüme kavuşturmak üzere halk içinden güvenilir kimselerden hakimler seçerek, davalara bunların bakmasını sağlar. Böylece Musa Peygamber halkı için bir adalet teşkilatı kurar (Eski Ahit, Çıkış: 18: 13-27).

Antik Yunan'da da danışmanlığa ilişkin ilgi çekici örnekler bulunmaktadır. Bunlardan biri Platon'un Sirakuza Hükümdarı'nı (*Dionysius of Syracuse*) bir “filozof krala” dönüştürme girişimidir. Platon'un *Devlet* eserinde karşımıza çıkan filozof kral, bilgeliğin ve iktidarın tek elde toplandığı mükemmel hükümdarı dolayısıyla devlet de ideal devleti temsil etmektedir. Platon, işte bu düşünce ya da teori düzeyindeki modelini Sirakuza örneğinde hayata geçirmek istemişse de başarılı olamamıştır (Tierney, 1942: 222). Daha bilinen bir başka örnek ise, Platon'un da öğrencisi olan Aristoteles'in Makedonya kralı Büyük İskender'in öğretmenliğini ve danışmanlığını yapmasıdır. II. Filip'in, oğlu İskender'e öğretmenlik yapması için Aristoteles'i davet etmesi üzerine, üç yıl süren bu öğretmen öğrenci ilişkisi, İskender'in tahta çıkmasının ardından mektuplaşma şeklinde devam etmiştir (Ağaoğulları, 2004).³ Her ne kadar Büyük İskender'in kurmaya çalıştığı “evrensel

² Ancak kronolojik olarak geriye gidildiğinde aynı şeyi söylemek elbette mümkün değildir. Söz gelimi ikinci başlık altında yer verilen siyasetnamelerin kaleme alındığı dönemlerde danışmanlık şirketlerinden ya da örgütlerden ve onların kurmay birimlerinden söz edilemez.

³ Zira Aristoteles, M.Ö. 336 yılında İskender'in tahta çıkmasının ardından, Atina'ya dönerek Lykeion ismiyle bilinen okulu kurar (Ağaoğulları, 2004: 315).

devletin” düşünsel temellerinin oluşturulmasında Aristoteles’in verdiği eğitimin etkisi konusunda farklı görüşler bulunsa da Büyük İskender’in seferlerinde dahi Aristoteles ile iletişimini sürdürdüğü bilinmektedir (Ağaoğulları, 2004; Kojève, 2000; Liebert, 2011).

Devletler ya da ticari ve sınai işletmeler gibi oldukça karmaşık modern örgütlerde karşılaşılan kurumsal nitelikteki danışmanlığın ya da etkinlik, strateji, bilgi teknolojileri (BT) alanlarında danışmanlık hizmeti sunan danışmanlık şirketlerinin ortaya çıkışından çok önce; büyüklüğü, karmaşıklığı ve mahiyeti farklı da olsa birçok toplumsal örgütlenme biçiminde danışmanların ya da danışman benzeri aktörlerin bulunduğu, kendileri de danışmanlık ürünü olarak görülebilecek siyasetname benzeri eserlerin incelenmesinden anlaşılmaktadır. “Erken dönem kamu politikası belgelerinin” örnekleri olarak da kabul edilebilecek (Yıldız, Babaoğlu ve Şahin, 2016: 136), “batı” ve “doğu” kökenli metinlerde kralın, hükümdarın ya da şefin karar verirken, sahip olduğu çeşitli vasıflarla danışılmaya uygun kişilerle fikir alışverişinde bulunmasının faydaları, bunun usulünün nasıl olması gerektiği ve sonuçları üzerine tavsiyeler yer almaktadır. Farklı yüzyıllarda ve coğrafyalarda kaleme alınmış olsa dahi, bu eserlerde danışmanlık olgusu ele alınırken, dört hususun öne çıktığı görülür. Bunlardan ilki danışmanlığın ya da tavsiyenin önemi (hükümdar neden danışır ya da danışmalıdır?), ikincisi danışmanın nitelikleri (kime danışır ya da danışmalıdır?), üçüncüsü danışma usulü (nasıl danışır ya da danışmalıdır?) ve dördüncüsü ise danışma’nın (tavsiye almanın) sakıncaları ile danışmanı bekleyen olası “tehlikeler” olmuştur.

Hükümdarın neden tavsiye alması gerektiği yani danışmanın önemi konusunda, farklı yüzyıllarda kaleme alınan bu eserlerin yanıtı ortakır: Doğru kararların verilebilmesi, dolayısıyla iyi bir yönetim ve tabii ki güçlü ve uzun bir iktidar ancak danışma yoluyla mümkündür (Bacon, 2019: 91; Hobbes, 2019: 199; İbn Cemâa, 2010: 45; İbn Zafer, 2009: 103; Machiavelli, 2017; Nizamülmülk, 1981: 134; Sa’di, 2016: 88; Sühreverdi, 2008: 141). Her şeyden önce danışma, “karışık meselelerin kapısının aydınlık getiren doğruluk anahtarı” olarak “önemli, gizli, kapalı olan tutarlı ve uygun görüşleri” ortaya çıkararak verilen kararların isabetini arttıracaktır. Zira hükümdarın görüşündeki “isabet yarımır” ve ancak istişareyle “görüşündeki isabet tamamlanır” (Sühreverdi, 2008: 141-142). Öyle ki bir konuya ilişkin hükümdarın danıştığı kişi ne kadar çoksa kararın gücü o kadar artacaktır.



Siyasetname'de Nizamülmülk bu durumu şöyle ifade eder (1981: 133-134):

Bu hususta bilginler ve cihan görmüş ihtiyarların tecrübesinden istifade edilmelidir. Zekâsı çok keskin olan bir kişi bir işin gelişmesini ve neticesini hemen görebilir, bazıları bunu anlayamaz. Bilginlerin bir sözü vardır: Bir kişinin tedbiri bir kişinin kuvvetine, iki kişinin tedbiri iki kişinin kuvvetine bedeldir. Şüphesiz on kişinin kuvveti bir kişinin gücünden çok daha fazla olur.

Sühreverdi'ye (2008: 142) göre hükümdarın “başkası ile istişare edip aydınlanma isteğini gerçekleştirdikten sonra” hataya düşmesi “kendi görüşünde müstebit olup da istişare etmeksizin” doğru karar vermesinden daha fazla övgüye değer bir davranıştır. İbn Cemâa (2010: 45)'ya göre bu davranış övgüye değer olmanın da ötesinde uzun süreli ve sağlam bir iktidar için de zorunludur. Çünkü “yönetimi âlimlerin nasihati ve salihlerin duasına dayanan melikin mesnedi sağlam, hükümler müddeti uzun olur”. İbn Zafer (2009: 103) de hükümdara danışmanları ile ters düşmemeyi tavsiye eder:

Prenslerinin görüşlerinin, danışmanlarınınkinden üstün olduğuna inanan kral büyük bir hataya düşmüş demektir. Eğer bilge ve inançlı bir danışmana -hiçbir neden göstermeksizin- sürekli ters düşmek gibi kötü bir alışkanlık edinirse hüküm sürmeye devam edemeyeceği aşikârdır.

Nizamülmülk, Sühreverdi, İbn Zafer ile İbn Cema'a'dan yüzlerce yıl sonra Bacon ve Hobbess da benzer fikirleri ileri sürecektir. En bilge krallar dahi, tavsiye almayı “büyüklüklerine gölge düşüren” ve “değerlerini küçülten bir şey olarak” görmemelidirler zira istikrarlı ve güçlü bir yönetim, danışma ile mümkündür:

Her iş başlangıçta bir iki sarsıntı geçirir, bu sarsıntılar danışma yoluyla iyice incelenip ortadan kaldırılmazsa, işler tarihin dalgalarına bırakılmış olur, ne bir tutarlılık ne de süreklilik kazanılır, bir sarhoşun sağa sola yalpalamasına döner her şey (Bacon, 2019: 91).

Hobbess'a (2019: 199) göre, hemen her konuda bir danışmanlar meclisinden tavsiye almak hükümdar için “sıkıntı verici” olsa da “en iyi” yoldur:

Sonuç olarak, çocuklarını evlendirmek, topraklarını, ailesini veya özel mülklerini yönetmek söz konusu olduğunda, bugüne kadar, büyük bir danışmanlar meclisinden görüş almayı doğru

bulan, bunun sıkıntılarına katlanan veya razı olan kim vardır? Her biriyle kendi alanında ayrı ayrı görüştüğü çok sayıda ve ehliyetli danışmanların yardımıyla işlerini yapan kimse, tenis oyunundaki yetenekli eşlerle oynayan birisi gibi, en iyisini yapar.

Hobbes da tıpkı Sühreverdi gibi hükümdarın kendi kanaatiyle hareket etmesinin, vereceği kararın isabetini “yarım” kılacağını düşünmektedir. En iyiyi, danışan yaparken, “ikinci en iyiyi, sadece kendi takdirini kullanan yapar, tek başına oynayan birisi gibi” (Hobbes, 2019: 199). Kısacası hükümdar da ancak iyi bir eşle tenis oynayan oyuncu gibi bir danışmana danışarak karar verirse tamamlanır.

Bu eserlerde danışmanlığa ilişkin öne çıkan ikinci husus ise, hükümdarın kime danışacağı yani danışmanın hangi nitelikleri taşıması gerektiğidir. Bu özelliklerden ilki bilgeliktir. Danışman tavsiye vereceği konularda eğitim almalı; anlama, kavrama ve muhakeme kabiliyeti gelişmiş olmalıdır. Nizamülmülk’e (1981: 133) göre danışılacak kişi ya da kişiler yani “meşveret ehli” hem ihtisas bilgisine hem de uygulama bilgisine sahip “işler hakkında kuvvetli görüşü” olan kişilerden olmalıdır. Ancak bilgiye, zekâyâ ve kavrama kabiliyetine sahip olmak tek başına yeterli değildir. Bilgi ve zekâ tecrübeyle de birleşmelidir. Nitekim Hobbes (2019: 196)’a göre tavsiye, “bellekte daha önce gözlemlenmiş olan benzer eylemlerin sonuçlarının birikiminin” yani tecrübenin başkasına aktarılmasıdır. Bu nedenle danışman da devlete “bellek ve zihinsel söylem” olarak hizmet eder. Ancak tecrübe ve bilgi her zaman aynı kişide bir arada bulunmayabilmektedir. Bunun için çözüm hem “cihan görmüş ihtiyarların tecrübelerinden istifade etmek” hem de bilginlerin uzmanlık bilgisine başvurmaktır (Nizamülmülk, 1981: 133).

Danışmada bulunması gereken bir başka özellik ise, doğru sözlülük ve güvenilirliktir. Bacon’a (2019: 91) göre, “öğüdünü almaya hazır olduğumuz kimseye her şeyimizle güveniriz”. Sühreverdi (2008: 146) de bilgisi ve tecrübesi olsa dahi, istişare edilen konuda samimiyetten uzak hatta o konuda ihanete varan tutumlar sergileyecekse, danışmamayı tavsiye eder. Öte yandan bahse konu eserlerde güvenin de sınırlarının olduğuna işaret edilmektedir. Hükümdar, her konuyu danışmak zorunda olmadığı gibi (Bacon, 2019: 91), halkın öğrenmesini istemediği şeyleri en güvendiği adamlarına dahi söylememelidir (Sa’dî, 2016: 96). Kısacası hem Sa’dî hem de Bacon danışmana güvenin de sınırlarının bulunduğunu kabul etmektedir.



Danışmada bulunması gereken diğer bir özellik de açık sözlülüktür. Danışman samimi fikrini, diğer danışmanlarla çatışsa dahi açıklamaktan çekinmemelidir (Nizamülmülk, 1981: 134). Tavsiyeleri o kadar açık ve seçik olmalıdır ki, tavsiye edilen eylemin sonuçlarını ortaya koymalıdır. Muğlak, iyi düşünülmemiş ve “duyguların tahrikine” yönelik tavsiyeler tavsiye isteyen yanıtacağı için danışmanın görevine aykırılık teşkil edecektir (Hobbes, 2019: 197). Çıkarın yön verdiği tavsiye yanıltıcı olacağı için danışman çıkarıcı da olmamalıdır. Zira çıkar, bencillik ve geçici istekler, danışılan kişiyi “haktan batıla doğru iter, aklın duruluğunu bozar” ve danışmanın “doğru görüşü bulmasını” engeller (Sühreverdi, 2008: 146). Burada danışmanın taşıması gereken farklı bir özellik daha ortaya çıkmaktadır. Eğer danışmanın tavsiyesi, amaçlarının ve çıkarlarının yansımaları ise, bu durum danışmanın ve tavsiyelerinin, şüpheli ve sadakatsiz olduğu anlamına gelir (Hobbes, 2019: 196). Kısacası danışman sadık olmalı yani danışman ile tavsiyede bulunduğu kişinin amaçları ve çıkarları uyumsuz olmamalıdır (Bacon, 2019: 92; Hobbes, 2019: 196). Hobbes’a (2019: 197) göre bu iyi bir danışman olmanın ilk şartıdır.

Bahsi geçen eserlerde danışmanlığa ilişkin ele alınan üçüncü konu ise, danışma usulü, başka bir deyişle, hükümdarın danışmanlarından tavsiye alırken dikkat etmesi gereken hususlardır. *Nasihât’ül Mülûk* adlı eserinde Sa’dî (2016: 88) danışma sürecini şu sözlerle anlatır:

Hükümdar ülke yönetiminde aklına gelen her şeyi uygulamaya koymamalıdır. Önce yapmak istediği şeyi iyice düşünmeli, sonra bilenlere danışmalı, sonra da kafasında değerlendirmeli, yapılmasını doğru ya da yararlı görürse Tanrı’nın adıyla yapmalıdır.

Burada hükümdara üç aşamalı bir eylem planı önerilmektedir. İlk aşamada hakkında karara varılacak mesele danışmanlara aktarılmadan önce hükümdar tarafından bütün yönleri ile değerlendirilmelidir. İkinci aşamada danışmanlardan tavsiye istenmeli, üçüncü aşamada danışmanların tavsiyeleri ile yapılan değerlendirme neticesinde, yarar görülürse hükümdarın kararı olarak eyleme geçmelidir. Kısacası son karar hükümdarındır. Benzer bir danışma süreci Bacon (2019: 91) tarafından da önerilir. Yukarıda bahsi geçen Zeus (Jüpiter) ve Metis evliliği öyküsü danışmanın önemi kadar, hükümdarın nasıl tavsiye alması gerektiğini de göstermektedir. Bacon’a göre Jüpiter’in tavsiyenin sembolü Metis’le evlenmesi

ve Metis'in Pallas'a (Athena) hamile kalması, sorunların danışmana iletilmesini; Pallas'ın Metis'in karnında gelişmesi, konunun danışmanlarca olgunlaştırılmasını; daha sonra Metis'in Jüpiter tarafından yutulması ve Pallas'ın zırhlı ve silahlı olarak Jüpiter'in kafasından doğması ise danışmanlarca olgunlaştırılan fikirlerin hükümdarın kararı olarak ortaya çıkmasını ifade eder (Bacon, 2019: 92).

Danışma sürecinin ilk aşaması, hükümdarın danışıp danışmamaya ve neyi danışıp neyi danışmayacağına karar vermesini içerir. Bu husus yukarıda danışmanın nitelikleri bahsinde ele alınan danışmana güven meselesi ile ilişkili olduğu gibi hükümdarın danışıp danışmama konusundaki seçim özgürlüğü ile de ilgilidir. Ancak bir kez danışmaya karar verilip ikinci aşamaya geçilirse burada yeni bir süreç başlamakta ve danışmanların nasıl dinleneceği sorusu gündeme gelmektedir. Sühreverdi (2008: 145-146), danışmanlarla istişarenin toplu mu yoksa tek tek mi yapılması gerektiği konusunda çeşitli fikirlerin bulunduğunu ve iki yöntemin de kendi içinde avantaj ve dezavantaj barındırdığını söyler. Arap, Fars ve Hint hükümdarlar toplu istişare yöntemini tercih ederken, Rum ve Mısır hükümdarları danışmanları ile tek tek istişare etmeyi tercih etmektedir. Toplu danışma usulünün avantajı danışmanların farklı görüşlerinin tartışmaya, itiraza ve eleştiriye imkân vererek, isabetli görüşün oy birliği ile ortaya çıkması iken; dezavantajı danışmanların itirazla karşılaşma kaygısıyla fikirlerini açıkça beyan etmekten kaçınmaları ya da çoğunluğun görüşünün etkisi altında kalmalarıdır. Tek tek danışmanın faydası, toplu görüşmenin sakıncasını ortadan kaldırması iken, mahzuru ise tartışmaya imkân vermemesidir.

Bacon (2019: 92) iki yöntemin de avantajlarından faydalanmak için hem toplu hem de ayrı ayrı istişare edilmesini önerir. Şayet hükümdar danışma kuruluna başkanlık edecekse görüşünü belli etmekten kaçınmalıdır ki her danışman fikirlerini açıkça beyan edebilsin (Bacon, 2019: 94). Hobbes (2019: 198-199) ise, toplu görüşmeye ilişkin çeşitli kaygılarının bulunması sebebiyle ayrı ayrı danışmadan yanadır. İlk kaygısı toplu görüşmede her bir danışmanın fikirlerinin ayrı ayrı dinlenemeyecek olması, hatta çoğunluktan farklı düşünenlerin, ters düşme korkusuyla fikirlerini açıklamaktan çekinmeleri ihtimalinin bulunmasıdır. İkinci kaygısı, görüşleri kamunun menfaatine olan kişilerin belagatleri ile diğerlerini etkileyebilecek olmalarıdır. Üçüncüsü, tek tek dinlerken görüşlerin gerekçeleri ve nedenleri sorgulanıp itiraz edilerek konunun esası hakkında daha fazla bilgi elde



edilebilecekken, toplu istişarede bu imkânın sınırlı olmasıdır. Dördüncüsü ise, gizli kalması gereken konuların görüşülmesinde geniş katımlı görüşmelerin risk ihtiva etmesidir. Danışma sürecinin son aşaması ise karar aşamasıdır. Bu aşamada hükümdarın seçimleri gündeme gelir. Danışmanların görüşünü benimsemek ya da reddetmek hükümdarın seçenekleridir. Ancak her ne olursa olsun kararın hükümdar tarafından verildiği ve kendi düşüncelerinin ürünü olarak ortaya çıktığı izlenimi verilmelidir (Bacon, 2019: 91).

Danışma, faydaları yanında bazı sakıncaları da barındıran bir süreçtir. Üstelik bu sakıncalar iki taraf için yani hem danışan hem de danışman açısından ele alınabilir. Bacon'ın (2019: 91) "tavsiyenin üç sakıncası" olarak sıraladığı hâller, konuya danışan yani hükümdar açısından bakan yaklaşımın örneğidir. Buna göre danışmandan tavsiye istenmesi halinde gizlilik ortadan kalkar; hükümdar tavsiye aldığı için kendisini küçük düşmüş hissedebilir; öğüt samimi olmayabilir ve danışandan çok danışmanın çıkarına uygun düşebilir. Ancak bu sorunlar aşılmaz değildir. Nitekim, gizlilik sorunu dar ve özenle seçilmiş bir danışma meclisinden tavsiye alarak çözülebilir. Tavsiye alan hükümdarın küçük düşmesi söz konusu olmadığı gibi bu onu yüceltir. Ancak çok güçlenen ve hükümdarı tesir altına alan danışmanlara karşı tedbirli olmak gerekir. Son sakınca ise kralın danışmanlarını iyi tanınması ile aşılabilecektir. Ayrıca danışmanlar arasındaki rekabet kendi menfaatine tavsiye veren danışmandan hükümdarın haberdar olmasını kolaylaştıracaktır (Bacon, 2019: 92-93).

Machiavelli (2017: 485) ise, danışma eyleminin (tavsiyenin/istişarenin) sakıncalarını danışman açısından ele almıştır. *Söylevler* eserinde danışman olmanın tehlikelerinden söz etmiştir. Ciddi ve önemli konularda hükümdar danışmanları verdikleri tavsiyeler nedeniyle suçlamalara muhatap olabilirler. Önemli sonuçları olabilecek konularda tavsiyede bulunmak tehlikelidir çünkü insanlar tavsiyeyi ve tavsiyede bulunanı sonuçlarına göre yargırlar. Sonuçların kötü olması durumunda tavsiye sahibi suçlanır ve cezalandırılır. Çözüm ise, danışmanın tavsiyelerinde "ılımlı" ve "alçakgönüllü" olmasıdır. Bu durumda tavsiyenin sonuçları, hükümdarın kararıymış gibi görünür ve hükümdar kötü sonuçlardan dolayı danışmanını suçlamaz (Machiavelli, 2017: 485). Hobbes (2019: 194) ise, tavsiyenin tanımı gereği danışmanın sorumluluğuna yol açmayacağını savunur. Bu durum emir ve tavsiye arasındaki farktan kaynaklanır. Emrin amacı

kişinin kendisine iyilik sağlamaktır. Zira emrin kaynağı kişinin kendi iradesidir. Oysa tavsiye, tanımı gereği, başkasına iyilik sağlamayı amaçlar ve tavsiye alanın iradesinin ürünü değıldir. Emir veren kimse, kendisine itaat edenleri emrini yerine getirmeye zorlayabilirken, tavsiye veren tavsiyesini yerine getirmeye zorlayamaz. Bu nedenle de tavsiyesinden dolayı danışman sorumlu tutulamaz, suçlanamaz ve cezalandırılmaz (Hobbes, 2019: 194).

Kurmaca olsun ya da olmasın, yukarıda ele alınan kaynaklar yöneticilerin, peygamberlerin hatta tanrıların dahi ihtiyaç duyduğu danışman ve tavsiye türünden bahsederken, elbette günümüz örgütlerinde, yöneticinin ihtiyaç duyduğu türden bir danışman ve tavsiyeden söz etmemektedir. Bu kaynaklarda ele alınan tavsiye ve danışmanlık siyasi niteliklidir yani “ticari” değıldir. Ticari nitelikli danışmanlık için ise, 19. yüzyılın sonu ve 20. yüzyılın başındaki örgütlere, özellikle de büyük ticari girişimlere bakmak gerekmektedir. Bununla birlikte siyasi nitelikli danışmanlık günümüz hükümdarlarının yani devlet ya da hükümet başkanlarının sık sık başvurduğu bir danışmanlık kaynağı olarak varlığını korumaktadır.

2. HÜKÜMDAR DANIŞMANLIĞINDAN ÖRGÜTÜN DANIŞMA BİRİMİNE

Mintzberg (1979), *The Structuring of Organizations* kitabına, Raku Hanım'ın evinin bodrum katında, kendi başına giriştiği çömlek imalatı işinin nasıl büyük bir şirkete dönüştüğü öyküsüyle başlar. Mintzberg, bu kısa öyküde, örgütün büyümesiyle yani istihdam edilen kişi sayısı, imalathane büyüklüğü, işin daha fazla kısımlara ayrılması, ürün çeşitliliğinin ve üretim miktarının artması vs. ile örgütte üstesinden gelinmesi gereken sorunların da ortaya çıktığını göstermektedir. Örgütte iş bölümü arttıkça koordinasyon sorunu ortaya çıkar ve örgütün ölçeğı büyüdükçe bu sorun daha da büyür. Bunun sonucunda ise, örgütte kullanılan koordinasyon mekanizmaları değışir ve örgüt bileşenleri biçimlenir.

Aslında bu öykü Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ekonomisinde ve özellikle de işletmelerin ölçeğinde ortaya çıkan gelişmelerin bir özeti niteliğindedir. ABD ekonomisi 18. yüzyılın sonlarından 19. yüzyılın ortalarına kadar hızla büyürken, üretim ve dağıtım süreçlerinin geleneksel enerji kaynaklarına dayanması ticari işletmelerin büyüklüğünde ve yapısında önemli bir değışiklik yaratmamıştır (Chandler, 1980: 14). Sennett'e (2009: 21-22) göre, bu dönemde kapitalizm henüz

“toplumsal ve siyasal açıdan ayakta kalamayacak kadar ilkeldir” zira uzun ömürlü ve istikrarlı işletmeler henüz ekonominin hâkim unsuru haline gelememiştir. Ancak 19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren durum değişmeye başlamış, demiryolu ve telgraf ağlarının büyümesi ile modern ticari işletmeler ortaya çıkarken, 1880’li ve 1890’lı yıllar da bu modern büyük işletmelerin sistemlerini inşa yılları olmuştur (Chandler, 1980: 145).

Bu gelişmelerin sonucunda tıpkı Raku Hanım’ın büyüyen girişiminde olduğu gibi, bu işletmelerde de örgütlenmeye ilişkin çeşitli sorunlar ortaya çıkmış ve çözüme yönelik adımlar örgütlerin yapılarını etkilemiştir. Örgütler büyüdükçe ve yapıları karmaşıktıkça yöneticinin “doğru” ya da “rasyonel” kararlar vermesi zorlaşmıştır (Tekeli ve Şaylan, 1975: 81). Örgütün rasyonel yani etkinlik ve verimlilik esaslı yönetilmesine ilişkin sorunların temelinde ise, işin bölümlere ayrılması sonucu ortaya çıkan eşgüdüm ihtiyacı bulunmaktadır. Hatta Mintzberg’e (1979: 2) göre “örgütün yapısı” en basit tanımıyla kısımlara ayrılan işler arasında “eşgüdümü sağlayan yolların toplamıdır”. Eşgüdümün sağlanması ise, esas olarak yöneticinin görevi başka bir deyişle yöneticilik işlevidir (Gulick, 1937: 13). Yöneticinin eşgüdümü sağlarken karşılaştığı temel sınırlamalardan birisi ise *denetim alanıdır* (*the span of control*). Bir kişinin psikolojik dikkat alanının sınırından hareketle belirlenen bu alan aşılsa eşgüdüm konusunda ciddi sorunlar ortaya çıkacaktır (Urwick, 1937: 54). Uygulamada ise, çok sayıda asta üstlük eden örgüt yöneticileri eşgüdüm sorununu denetim alanı ilkesini ihlal etmeden, *komuta-kurmay* (*line-staff*) ayrımı ile aşmaktadır (Urwick, 1937: 57).

Komuta-kurmay sisteminin çıkış noktası ordu örgütlenmesidir (Gulick, 1937: 30; Mooney, 1947: 142; Newman, 1979: 223; Urwick, 1937: 61). Askeri bir deyim olarak geniş anlamda uzmanlaşmış birlikleri ve hizmetleri; dar anlamda ise, komutana kumanda etme fonksiyonunu yerine getirirken yardımcı olmayı ifade eder. Dolayısıyla orduda bir teknik subay kadrosu bir de kurmay (danışman/ müşavir) subay kadrosu bulunmaktadır. Bunlardan ilki teknik konularda komutana yardımcı olurken, ikincisi danışma nitelikli hizmet verir (Urwick, 1937: 61). Komuta ve kurmay birimleri arasındaki ayrım askeri örgütlenmedeki kadar belirgin olmasa da işletmelerde hatta dinî örgütlerde de bulunmaktadır (Newman, 1979: 223). Karşı görüşler (bkz. Dimock ve Dimock, 1953: 285; Simon, Smithburg ve Thompson, 1973: 263) mevcut olsa da örgütlerdeki kurmay birimlerin ya da

kurmay örgütlerin bütünüyle istişarî nitelik taşıdığı kabul edilir (Mooney, 1947: 34; Sheldon, 2003[1924]: 48). Dolayısıyla örgütlerde kurmay birimin görevi temel olarak danışmanlık hizmeti vermektir. Analiz etme, sınama, karşılaştırma, kayıt altına alma, araştırma yapma, bilginin koordinasyonunu sağlama ve tavsiye verme gibi “düşünme” temelli eylemler bu kapsamda yer alır. Buna karşılık komuta biriminin görevi ise, kumanda etmek ve uygulamaktır. Başka bir deyişle komuta “eylem” temellidir (Sheldon, 2013[1924]: 48).

Kurmayın komuta üzerinde otorite sahibi olmaması yani emir verememesi iki birimi farklı kılan özelliklerden bir diğeridir (Sheldon, 2003: 50). Şayet bir kurmay görevlisine idari sorumluluk verilirse ifa ettiği görev bir komuta görevi haline gelir ki “bunun ortası yoktur”. Dahası kurmay ve komuta ayrımının esprisi tam da bu noktada gizlidir (Gulick, 1937: 31). Aslında kurmay biriminin “çıktılarının” istişarî nitelikte olmasının doğal sonucu olan bu durum, Simon, vd.’ye (1973: 262) göre, “yardımcı ve destek hizmeti kavramlarını çevreleyen efsanelerden” birisidir. Zira kurmay birimlerin otorite uyguladıkları durumlar vardır hatta uygulamada komuta birimleri, kurmay birimlerden gelen tavsiyeleri her zaman onaylar (Simon vd., 1973: 263). Buna rağmen bu “efsaneinin” onaylanmasının sebepleri belirli bir işi yapmakla sorumlu olan kişiye sorumluluğu ile orantılı yetki verilmesi gerektiği (*yetki ve sorumlulukta denklik*), bir kimsenin yalnızca bir üstünün olması gerektiği (*komuta birliği*) ve bir kimsenin daha az saygınlıktaki kişilerden emir almaması gerektiği (*komuta ve saygınlık*) şeklindeki yönetim ilkeleridir (Simon vd., 1973: 265-266). Dimock’a (1953: 285) göre de hat ya da komuta birimi ile kurmay birim arasındaki katı ayırım “askeri dogmaların” yansımasıdır ve ilişki zamanla değişmiştir. Buna göre, komuta ve kurmay örgüt içinde hiyerarşik bir ilişkiyle değil, örgütün baş yöneticisinin altında “yatay bir yetki ve sorumluluk düzleminde” çalışır. Hatta bu durum yalnızca sivil örgütler için değil, askeri örgütler için bile geçerli hale gelmeye başlamıştır (Lang, 2013[1965]: 852).

Urwick’e (1937: 63) göre, kurmay görevlileri -orduda- kimseye emir vermese de komutana emrindikleri yönetmek üzere yardımcı olur, bilgi sağlar ve muharip birliklerle yardımcı hizmet sunanların eşgüdüm içinde görevlerini yapmalarını kolaylaştırır. Komuta biriminin ordu gibi karmaşık ve büyük örgütlerde, kurmay birimin hizmetleri olmaksızın kontrolü sağlaması olanaklı değildir. Kurmay birimi bunu iki şekilde yapar: Birincisi komutan vereceği emirleri kurmaya ana hatları



ile açıklar ve talimatnameler kurmay tarafından teferruatlı bir şekilde hazırlanır. İkincisi kurmay komutanca verilen emirlerin uygulanıp uygulanmadığını kontrol ederek komutana yardımcı olur (Urwick, 1937: 76). Katı disiplin kurallarının hâkim olduğu ordu gibi bir örgütte kullanılan bu ilkelerin sivil örgütlere uygulanabilirliği konusunda ise, Urwick iyimserdir. Zira iyi bir eğitim çalışması ile bu sorun çözülecektir (Urwick, 1937: 77).

Urwick kontrol alanı ilkesini ihlal etmeden koordinasyon sağlama aracı olarak kurmayın önemini vurgularken, Newman (1979) ve Mooney (1947) bir başka yönetici işlevi olan planlama ve denetim işlevine olan kurmay katkısını öne çıkarır. Mooney'e (1947: 226) göre, kurmay birimin yöneticiye sunduğu hizmet birbiriyle ilişkili üç aşamadan oluşur: Bunlardan ilki yöneticinin karar verebilmek için ihtiyaç duyduğu bilginin teminine yönelik istihbarî faaliyetlerdir. İkincisi ise, yöneticinin edindiği bilgiler temelinde vereceği kararı kurmaylarına danışması yani tavsiye aşamasıdır. Son aşama ise hayata geçen kararların denetimi faaliyetlerini içerir. Örgütte kurmay birimin üstlendiği bu görevler esas olarak yöneticinin görevleri olmakla birlikte büyük ve karmaşık bir örgütte yöneticinin bu görevleri yerine getirecek zamanı yoktur. Bu nedenle kurmay personel aslında “yöneticinin bir uzantısı gibi hareket eder” (Newman, 1979: 226). Newman (1979: 226-227), bir bakıma Mooney'in üç aşamada ele aldığı kurmay faaliyetlerini genişleterek, yöneticinin veri toplamak ve bunları değerlendirmek, buna dayanarak “hareket tarzı önermek”, plan hazırlamak ve bu planlarla ilgili yönetici görüşü almak, planın uygulanması için yazılı emir ve gerekli belgeleri hazırlamak, bu emirleri yorumlamak ve açıklamak, verilen emirlerin sonuçlarını değerlendirmek ve gerekirse yeniden plan hazırlamak, eylemci birimlerin planları ve politika hedeflerini benimsemesini sağlamak ve eylemci birimlere devredilen görevlerin mahiyetini açıklamak gibi görevleri kurmay birime devredebileceğini belirtir.

Kamu örgütlerinde ise, Gaus'un (2006[1947]: 42) “yardımcı hizmetler” olarak da adlandırdığı kurmay görevleri bakanlıklara ve bunların yöneticileri ile yasama organına yardımcı olmak üzere ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla komuta-kurmay ayırımına dayalı bir örgütlenme biçimi devlet örgütü tarafından benimsendiğinde zamanlarını tamamiyle düşünme, bilgilendirme ve planlama faaliyetlerine ayıran personel kurmay personel haline gelirken, uygulamacı personel, komuta örgütü içinde kalır (Gulick, 1937: 31). Bununla birlikte Dimock

ve Dimock'a (1953: 302) göre ticari işletmelerle devlet rgt arasında kurmay biriminin konumlanışı bakımından temel bir fark söz konusudur. İlkinde kurmay birim örgütün departmanları içinde dağılmışken, ikincisinde baş yöneticinin ofisi içinde konumlanmıştır. Yani kurmay görevleri devlet örgütlerinde tek kişinin maiyetinde merkezileştirilmişken, ticari işletmelerde takım çalışmasına uygun olarak yaygınlaştırılmıştır.

Kısaca belirtmek gerekirse kurmay birimler, örgütün esas amaçlarını yerine getiren komuta birimlerinin (*ana hizmet birimlerinin*) bu amaçları yerine getirmesinde gerekli olan diğer hizmetleri üretilir ve sunar. Planlama, finansman, bütçeleme, personel idaresi, hukuk işleri ve denetim gibi pek çok kolaylaştırıcı işlev bu kapsamda ele alınabilir. Bunlar aslında yöneticinin görevi olmakla birlikte, giderek büyüyen ve karmaşıklaşan örgüt yapıları nedeniyle yöneticinin yerine getiremeyerek devrettiği işlevlerdir. Dolayısıyla bu durum aynı zamanda örgütte *uzmanlaşma* olgusunun bir sonucudur. Yöneticinin ihtiyaç duyduğu uzmanlık bilgisini ve tabii ki zamanı yöneticiye kazandıran bu birimlerin görevleri *tavsiye* verme esasına dayanır. Elbette yukarıda da belirtildiği gibi bu birimlerin uygulamada örgüt içi danışmanlık hizmeti sunarken, insan kaynakları yöneticisi, örgüt geliştirme sorumlusu gibi isimler altında yönetici pozisyonunda buldukları (ncl, 2000: 154), komuta yetkileri kullandıkları ve tavsiye niteliğindeki görüşlerinin, tıpkı planlama örneğinde olduğu gibi, komuta ya da hat yöneticileri tarafından genelde kabul edildiği göz önünde bulundurulduğunda, kullanılan yetkinin niteliğinin pr tavsiye olduğunu söylemek g olsa da kurmay birimlerin yöneticiye ya da komutana destek sunan, yardımcı olan ve danışmanlık hizmeti veren örgüt yapıları olduğunu kabul etmek gerekir. Günümüz kamu örgütlerindeki ana hizmet birimi yardımcı hizmet birimi ya da danışma-denetim birimi ayrımı da bu ayrımın (komuta-kurmay) yansımasıdır. Yönetici, bir takım yönetici işlevlerini kurmay birimlere devrederek iş bölümü nedeniyle artan karmaşanın sebep olduğu eşgüdüm sorununu zmek için daha fazla zamana ve doğru kararlar için ihtiyaç duyduğu bilgiyi üretecek uzman birimlere sahip olmuştur.

3. ÖRGÜTÜN DANIşMA BİRİMİNDEN YÖNETİM DANIşMANLIğI şİRKETLERİNE

Danışmanlığın tarihsel gelişimindeki "en trajik" olaylardan bir de kuşkusuz 21. yüzyılın başlarında ortaya çıkan ve *Enron Corporation*'un çöküşü ile sonuçlanan

“skandaldır”. McKenna’nın (2006a: 206) deyimi ile yönetim danışmanlığını “hiçbir olay bu kadar görünür kılmamıştır”. Zira bu olayla yönetim danışmanlığının milyarlarca dolarlık bir “tavsiye endüstrisi” olduğu ve kamu otoritesi tarafından düzenlenmediği takdirde ekonomik ve toplumsal maliyeti yüksek bir faaliyet hâlini alabileceği, başta ABD olmak üzere dünya kamuoyunda tartışılmaya başlamıştır. Enron olayını danışmanlığın gelişimi bakımından önemli kılan bir diğer yönü ise, patlak verdiği ABD’nin aynı zamanda danışmanlığın ilk defa ticari bir faaliyete ve endüstriye dönüştüğü ülke olmasıdır.⁴ Öyle ki 19. yüzyılda ABD ekonomisinde kendisini gösteren gelişmeler, yalnızca örgütlerin yapısını ve ölçeğini etkilemekle kalmamış, aynı zamanda bu değişimi yönetenlere hizmet verecek danışmanlık kaynağının, örgütün dışında ve ticari işletmeler şeklinde örgütlenmesinde yani danışmanlık şirketlerinin doğmasında da etkili olmuştur (ACCA, 2010; Chandler, 1963; Chandler, 1980; Engwall ve Kipping, 2013; Huczynski, 2006; McKenna, 1995; Moe, 1959; Saint-Martin, 2004). Büyük ölçekli sınai ve ticari işletmelerin ihtiyaç duyduğu işletme bilgisi yönetim danışmanları, işletme okulları, işletme yayıncılığı ve mesleki örgütlerini kuran mühendislik dallarıyla üretilmeye ve yaygınlaştırılmaya başlamıştır (Sahlin-Andersson ve Engwall, 2002: 11). Genel olarak yönetimin profesyonelleşmesinin adımları olarak da ele alınabilecek olan bu süreçte, yönetim danışmanlığı hem bir meslek⁵ olarak doğacak hem de bir sektöre dönüşmeye başlayacaktır (Aslan, 2022).

Meslekî bir faaliyet olarak 19. yüzyılın sonunda ortaya çıksa da yönetim danışmanlığı kavramı ilk defa, 1950’li yıllarda McKinsey & Company’nin kurucularından Marvin Bower tarafından kullanılmıştır (Edersheim, 2004: 25; McKenna, 2006b: 381). Gerek danışmanlık faaliyetinin sınırlarındaki belirsizlik ve danışmanın niteliği ile rolü konusunda tam bir uzlaşının bulunmaması gerekse mesleki temellerindeki çeşitlilik kavramın tanımlanmasını güçleştirmektedir (Frusten, 2013: 266). Bununla birlikte literatürde karşılaşılan pek çok danışmanlık tanımının unsurlarını içinde barındıran görece eski bir tanıma göre danışmanlık

⁴ Sektörün dünya genelindeki büyüklüğüne bakıldığında 78,7 milyar dolarla Kuzey Amerika’nın birinci sırada olduğu ve onu 45 milyar dolarla Avrupa’nın ve 24,8 milyar dolarla Asya-Pasifik bölgesinin takip ettiği görülmektedir (Statista, 2021). Ayrıca McKinsey, Boston Consulting ve Bain & Company gibi ABD kökenli strateji danışmanlığı firmalarının “prestij sıralamasında” ilk sıralarda yer aldığı görülmektedir (Statista, 2021). Kısacası ABD sektörün gelişimi açısından geçmişte olduğu kadar günümüzde de önemli bir coğrafi merkezdir.

⁵ Yönetim danışmanlığının mesleki ya da profesyonel bir faaliyet olup olmadığı tartışmaları ile bir sektör olarak tarihsel gelişimi ve coğrafi yayılımının ayrıntıları için bkz. Aslan, 2022.

“profesyonel yardımcı (danışman) ve yardım ihtiyacı olan sistem (müşteri) arasında, müşteri örgütün mevcut ya da potansiyel sorunlarının zmne yardımcı olmak için danışmanın destek vermesini içeren ve iki taraf için de geçici nitelikli ve gnlllge dayalı bir ilişkidir” (Lippitt, 1959: 5). Literatürde işlevselci ya da normatif olarak adlandırılan yaklaşımın, danışmanlık kavrayışını yansıtan bu tanıma göre danışman, örgütteki iktidar ilişkilerinden âzâde olarak, aldığı özel eğitim nedeniyle örgüt sorunlarına zm *nerileri getirmesi beklenen ve geçici süreli sözleşmeyle istihdam* uzmanlardır (bkz. Argyris, 1970; Bennis, 1969 ve 1973; Lippitt, 1959; Schein, 1988).

Danışmanlığı bireysel olarak danışmanın sunduğu bir hizmet ve faaliyetin kendisini de uzmanlığa dayalı bir meslek olarak kavrayan bu yaklaşım, yönetim danışmanlığının aynı zamanda hizmetlerine talep yaratan bir sektör olduğunu yadsımaktadır. Nitekim literatürde özellikle 1980’li yıllardan itibaren gelişmeye başlayan ve “eleştirel” olarak nitelendirilen bir başka yaklaşım kümesi, danışmanın örgüt içi iktidar ilişkilerinden bağımsız olduğu iddiasını tartışmaya açarken, onun profesyonel statüsüne de itiraz etmiştir (Johansson, 2004: 340). Müşteri-danışman ilişkisini sektörün gelişim dinamikleriyle birlikte ele alarak bilgi ya da uzmanlık ihtiyacının ötesine taşımış ve geniş bir sosyal bağlama oturtmuştur (Fincham ve Clark, 2002a ve 2002b). Böylece literatürde yönetim danışmanlığı bilgi, mesleki ya da profesyonel kimlik ve iktidar ilişkileri bağlamında sorgulanmaya başlamıştır (Mosonyi, Empson ve Gond, 2020:122).

İşlevselci yaklaşımın iddiasının aksine eleştirel yaklaşıma göre, yönetim danışmanları, üzerinde uzlaşya varılmış bir uzmanlık bilgisine dayalı olarak faaliyet göstermemektedir (Clark ve Salaman, 1996: 90). Dahası danışmanlık endüstrisi örgütlerin sorunlarını ve üzümlerini yapılandırarak bilgiyi metalaştırır (Ernst ve Kieser, 2002: 53) hatta yönetim bilgisini üretilen yöneticilere dağıtmak suretiyle “sermayenin kültürel döngüsünün sürdürülmesine” hizmet eder (Thrift, 1997: 42). Dolayısıyla danışmanların uzmanlık bilgisine sahip olduklarına ilişkin iddiaları müşterilerini sundukları hizmetin gerekliliğine ikna etme işlevi görür (Fincham ve Clark, 2002a; Werr ve Styhre, 2002: 44). Danışmanlar ürettikleri “yönetim modalarını” ve düşüncelerini örgütlerin yöneticilerine benimsetmek için retoriğe başvurur (Abrahamson, 1999; Abrahamson ve Fairchild, 1999; Alvesson, 1993; Fincham ve Clark, 2002: 9). Meslek ya da profesyonellik



tartışması da bilgi tartışmasının bir başka boyutunu oluşturmaktadır. Bu bağlamda geleneksel mesleklerden olan hekimlik ve avukatlık söz konusu olduğunda sırasıyla tıp ve hukuk, bilgi sahası olarak karşımıza çıkarken, danışmanlık söz konusu olduğunda böyle sınırları açık bir bilgi sahasından söz etmek mümkün değildir (Clark ve Salaman, 1996: 90). Aynı şekilde danışmanlık bilim temelli bir teoriye dayanma, formel bir eğitime tabi olma ya da mesleki etik kodları bulunma gibi kıstaslara da uymadığı için geleneksel mesleklerden biri değildir (Alvesson, 1993: 998).⁶ Örneğin Kubr (2002: 129) tam da bu nedenle danışmanlığın tıp, hukuk ve uygulamalı bilimler alanındaki mesleklerle benzer süreçlerden geçen “profesyonellik yolunda” bir uğraş olduğunu belirtir.⁷

Danışmanların örgüt içi iktidar ilişkilerindeki yeri de tartışmalı konulardan bir diğeridir. Danışmanların örgütün sorunlarının çözümüne ya da örgütün gelişimine yardımcı olmak üzere, sınırlı süreli sözleşmeyle dışarıdan gelen dolayısıyla da örgüt içi iktidar ilişkilerinden bağımsız hareket eden uzman aktörler olduğu (Lippitt, 1959) görüşüne karşı, danışmanların örgüt içi meşruiyet ve iktidar mücadelesinin aracı olduğu dolayısıyla da tarafsız olmayan ve salt uzmanlık bilgisine dayanmayan roller üstlendiği savunulur (Ernst ve Kieser, 2002). Öte yandan örgüt yöneticilerinin, örgütün faaliyette bulunduğu çevrenin belirsizliğinin sebep olduğu kaygılarla baş etmek üzere danışmanlara başvurduğu, diğer örgütlerin takip ettiği yönetim modalarını takip ederek “taklitçi” ve dolayısıyla nihayetinde “benzeşimci” bir sürecin parçası haline geldiği de görülmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983: 152). Böylece danışmanlar örgüt içinde yöneticinin

⁶ Yönetim danışmanlığının profesyonel ya da mesleki bir uğraş olmamakla birlikte *bilgi-yoğun* (knowledge-intensive) bir iş olduğu, danışmanlık şirketlerinin de *bilgi-yoğun şirketler* olduğu tartışmaları için bkz. Strabuck, 1992 ve Alvesson, 1993.

⁷ İngiltere’de faaliyet gösteren iki meslek örgütünden *Yönetim Danışmanları Derneği* (*Management Consultancy Association-MCA*) 1956 yılında kurulurken, *Yönetim Danışmanları Enstitüsü* (*The Institute of Management Consultants-IMC*) 1962 yılında kurulmuştur (Saint-Martin, 1998: 331). Almanya’da ise *İşletme Danışmanları Birliği* (*Bund Deutscher Unternehmensberater-BDU*) 1954 yılında (Kipping, 1996: 117); İtalya’da ise, (*Associazione tra Società e Studi di Consulenza di Direzione e Organizzazione- ASSCO*) 1960 yılında kurulmuştur (Crucini, 1999: 10). İsveç’te yönetim danışmanlarının meslek örgütü 1960 yılından önce kurulurken, diğer İskandinav ülkelerinde 1960’lı yıllar boyunca kurulmuştur (Kosmath, 1974: 48). İspanya’da sektörün ilk profesyonel örgütünün (*La Asociacion Espanola de Empresas de Consultoria-AEC*) kuruluş yılı 1977’dir (Faust ve Kordon, 2008: 29). Avrupa’da danışmanlık şirketlerinin ulusal birliklerinin üst örgütü olan *Avrupa Yönetim Danışmanları Örgütleri Federasyonu* (*Fédération des Associations de Conseils en Organisation - FEACO*) ise 1960 yılında kurulmuştur (Kipping, 1996: 118). Ancak bu örgütler geleneksel mesleklerin disipline edici ya da standart koyucu işlevleri yerine üyelerinin çıkarlarını temsil etmek önceliği ile kurulmuştur. Örneğin FEACO kuruluş amacını Avrupa’da yönetim danışmanlığını teşvik etmek ve geliştirmek olarak ilan etmiştir (FEACO, <https://feaco.org/site-page/welcome-feaco>).

başarı ve meşruiyet kaygısından faydalanarak, yönetim modalarını örgütlere benimsetmektedirler. Yani danışmanlar, örgüt içi iktidar ilişkilerini yönetici kadroların kaygılarını arttırmak yani yukarıda bilgi bahsinde de belirtildiği gibi örgütsel sorunlara dikkat çekerek hizmetlerine talep yaratmak isterler. Bu tabloda müşteri örgütler retorik ve ikna oyunları ile “kandırılan” zayıf “kurbanlar”, danışmanlar ise, bu oyunla müşteri örgüt üzerinde iktidar kuran aktörler olarak tasvir edilirler (Canato ve Giangreco, 2011: 234; Kitay ve Wright, 2004: 1; Sturdy, 1997: 389; Werr ve Styhre, 2002: 44).

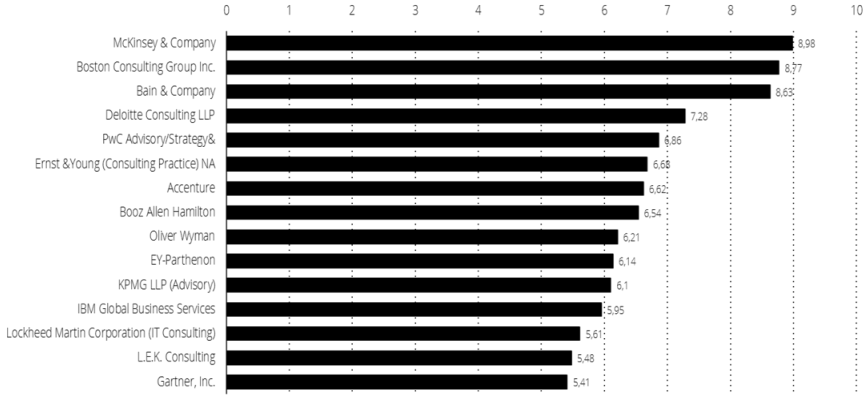
Bilgi iktidar ve profesyonellik tartışmasını danışmanlık bağlamında önemli kılan etkenlerden biri de kuşkusuz yönetim danışmanlığının yalnızca bir danışman faaliyeti olmakla kalmayıp, dünya genelindeki büyüklüğü bazı hesaplamalara göre 160 milyar dolar⁸ seviyesine ulaşan bir sektör olmasıdır (Statista, 2021). Bu endüstri, 19. yüzyılın sonlarında ABD’de bir özel sektör olgusu olarak doğarken (Chandler, 1980; Engwall ve Kipping, 2013; Kipping, 1999; McKenna, 1995 ve 2006a; Saint-Martin, 2004; Wright ve Kipping, 2013), 20. yüzyıl boyunca kuşaklar halinde gelişerek faaliyetlerini dünya geneline yaymıştır (Kipping, 2002; Kipping, Engwall ve Üsdiken, 2008). Sektörün ilk temsilcilerinin Fredrick W. Taylor, Harrington Emerson, Morris Cooke, Henry Gantt, Arthur D. Little gibi bilimsel yönetim akımının öncüsü olan mühendisler olması ve özellikle de fabrika düzeyinde işletmelere verdikleri verimlilik danışmanlığı hizmeti nedeniyle, sektörün kökenlerinin *verimlilik mühendisliğine (efficiency engineering)* dayandığı kabul edilir (Canback, 1998; Chandler, 1980; Kipping, 2002; Kubr, 2002; Ruef, 2002; Wright ve Kipping, 2013).⁹ Sektörün birinci kuşak danışmanları bu verimlilik mühendislerinin kurdukları şirketlerden oluşurken, ikinci kuşak danışmanlık şirketleri ise, 1930’lu yıllardan itibaren etkili olmaya başlayan McKinsey & Company, Booz Allen & Hamilton, Cresap McCormic & Paget, Boston Consulting Group gibi strateji danışmanlığı ya da genel danışmanlık hizmeti veren şirketlerdir. Bunlar çok büyük ve karmaşık örgütlerin yeniden yapılandırılması, desantralizasyonu ve pazar stratejilerinin belirlenmesi gibi ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik hizmetleriyle öne çıkmış ve fabrika düzeyinde verimlilik danışmanlığı hizmeti veren ilk kuşaktan farklı olarak, şirketlerin yönetim kurullarına yani üst kademe yönetime danışmanlık hizmeti

⁸ 2019 yılı itibarıyla.

⁹ Yönetim danışmanlığının verimlilik mühendisliği temellerine itiraz eden ve sektörün doğuşunda Büyük Buhran sonrası ABD’de özellikle bankacılık sektöründe ortaya çıkan yasal ve kurumsal düzenlemelerin etkili olduğunu savunan görüş için bkz. McKenna, 1995 ve 2006a.

vermişlerdir (Kipping, 1999; Kipping, 2002; McKenna, 1995 ve 2006a; Canback, 1998; David, 2013). Bu kuşağın temsilcisi olan danışmanlık şirketleri prestij sıralamasında ön sıralarda yer almaktadır (bkz. **Grafik 1**).

Grafik 1. Danışmanlık Şirketlerinin Prestij Sıralaması (ABD)



Kaynak: Statista, 2021.

1960'lı yıllarda sektörde ortaya çıkan önemli bir gelişme ise, muhasebe ve mali denetim şirketlerinin danışmanlık hizmeti vermeye başlamasıdır. Arthur Andersen; Cooper & Lybrand; Ernst & Whinney; Arthur Young; KPMG Peat Marwick; Deloitte, Haskins & Sells, Touche Ross ve Price Waterhouse'dan oluşan ve *Big Eight*¹⁰ olarak bilinen şirketlerin danışmanlık faaliyetlerine başlamasıyla danışmanlık sektörü milyarlarca dolarlık bir endüstri olmanın kapısını aralamıştır (Saint-Martin, 2007: 681). Bu kuşak 1960'lı yıllarda ücret ödeme ve envanter takip işlemleri gibi işlerin görülmesi için bilgisayar sistemlerinin kurulması ve kullanılması kapsamında, yakın tarihlerde ise mikro-işlemci, bilgisayar ve ağ teknolojileri alanlarındaki gelişmelerle BT'nin birçok farklı dalında danışmanlık hizmeti vermektedir (Galal, Richter ve Wendlandt, 2013: 119-120; Nolan ve Bennigson 2010: 77). IBM, Cap Gemini ve Electronic Data Systems gibi teknoloji şirketleri ile denetim şirketleri arasındaki şirket birleşmeleri ile bu süreç hızlanmıştır (Kipping, 2002: 35-36; Nolan ve Bennigson 2010: 79). Bu kuşağın temsilcileri günümüzde danışmanlık sektörünün en büyük oyuncuları olarak öne çıkarken (bkz. **Tablo 1**), geleneksel olarak mali danışmanlık hizmeti veren Arthur Andersen, KPMG, Price

¹⁰ Big Eight yıllar içinde şirket evlilikleri ya da faaliyetlerine son verme gibi sebeplerle Big Six, Big Five ve nihayet Big Four'a dönüşecektir.

Waterhouse gibi kuşak temsilcilerinin bir şirkete aynı anda hem mali denetim hem de danışmanlık hizmeti vermesi önemli bir sorun hâline gelecektir. Enron skandalının da sebebi olan bu uygulama ABD’de yasaklanırken, danışmanlığın içsel geriliminin bir yansıması olarak danışmanlık ve denetim hizmetleri birbirinden tekrar ayrılmaya başlayacaktır (Kipping, 2002; McDougald ve Greenwood, 2013).

Tablo 1. Danışmanlık Gelirlerine Göre İlk 15 Şirket (2019) (milyar \$)

1	Accenture Consulting	\$17.3
2	Capgemini Consulting	\$15.4
3	Tata Consultancy Services	\$14.9
4	Cognizant Technology Solutions	\$14.8
5	Deloitte Consulting	\$13.3
6	PricewaterhouseCoopers Advisory	\$12.2
7	Cisco Systems Consulting	\$12
8	Ernst & Young Advisory	\$11.6
9	Infosys Consulting	\$10.2
10	KPMG Advisory	\$10.1
11	McKinsey & Company	\$8.8
12	CGI Group	\$8.5
13	HP Enterprise Technology Services	\$7.9
14	The Boston Consulting Group, Inc.	\$6.3
15	Booz Allen Hamilton	\$6.1

Kaynak: consulting.com, 2019.

Yönetim danışmanlığı bir özel sektör olgusu olarak doğmakla birlikte, faaliyetleri özel sektörle sınırlı kalmamıştır. Danışmanlık şirketleri sektörün doğduğu ABD’de 1947 yılında federal devletin yürütme organının (*Executive Branch*) reorganizasyonu için kurulan *The Hoover Commission* ile kamu kesimine de hizmet vermeye başlamıştır (McKenna, 1996: 102). II. Dünya Savaşı ve Kore Savaşı¹¹ sonrası büyüyen federal idari birimlerin sayısını azaltmak ve etkinliğini arttırmak amacıyla kurulan komisyon, Başkanlık Ofisi’nden, posta teşkilatına kadar, federal yürütme organı bünyesinde yer alan kurumları incelemiş ve

¹¹ Herbert Hoover başkanlığında birincisi II. Dünya Savaşı’nın akabinde 1947-49 yılları arasında diğeri ise Kore Savaşı’nın akabinde 1953-1955 yılları arasında olmak üzere iki Hoover Komisyonu (Commission on Organization of the U.S. Executive Branch) kurulmuştur (Britannica, 2013).



çalışmaları sırasında *Cresap, McCormick & Paget* ile *Robert Heller & Associates* danışmanlık şirketlerinden hizmet almıştır (Britannica, 2013; McKenna, 1996: 101-102). ABD hükümetinin yönetim danışmanlığı şirketlerinden aldığı hizmetler mezkûr komisyonun çalışmaları ile sınırlı kalmamış ve izleyen yıllarda danışmanlık şirketlerinden sık sık hizmet alınmış ve böylece işletme yönetimi bilgisi danışmanlar eliyle kamu yönetimine aktarılmaya başlamıştır (McKenna, 1996: 109; Saint-Martin, 2007: 675). Benzer tecrübeler diğer merkez ülkeler için de geçerlidir. Örneğin Kanada'da 1960 yılında kurulan *Glassco Royal Commission on Government Organization*'ın çalışmaları kapsamında danışmanlık şirketlerinden faydalanılmış ve kamu yönetiminin kapıları sektöre açılmıştır (Johnson, 1963: 245). Yine İngiltere'de 1960'lı yıllarda benimsenen, kamu kaynaklarının kullanımında uzun dönemli planlama politikası kapsamında birçok danışmanlık şirketinden yararlanılmıştır (Weiss, 2019: 60-64). Öyle ki Hood ve Jackson (1991) İngiltere'de yönetim danışmanlarının kamu yönetimindeki etkinliğini ve gücünü anlatırken *konsültokrasi* kavramına başvurur. Konsültokrasinin İşçi Partisi iktidarları döneminde İngiltere maliyesine olan maliyeti 70 milyar sterlindir (Craig ve Brooks, 2006: 2).

Yalnızca merkez ülkeler değil, çevre ülkeler de hemen hemen aynı yıllarda danışmanlık sektörünün faaliyet gösterdiği coğrafyaya dahil olmuştur. Danışmanlık şirketleri 1950'li ve 1960'lı yıllarda ulusal kalkınmacı politikaların hayata geçirilmesi kapsamında tek ya da çok taraflı uluslararası yardım kuruluşlarının teşviki ile çevre ülkelerde faaliyet göstermiştir. Örneğin 1950'li yıllarda ABD hükümeti ile Ford Vakfı ve USAID gibi kurumlar Latin Amerika'da, Filipinler'de, Mısır'da, İran'da, Irak'ta ve Suriye'de yürüttüğü faaliyetlerde, ABD'li danışmanlık şirketlerinden yararlanmıştır (McKenna, 2006a: 173-174; Frenkel ve Shenhav, 2013: 512). Aynı dönemde Türkiye'de de OECD, USAID ve diğer uluslararası yardım kuruluşlarından sağlanan kalkınma yardımları ile girişilen KİT reorganizasyonları kapsamında da ABD ve İngiltere menşeli danışmanlık şirketlerinden hizmet satın alınmıştır (Aslan, 2022). 1980'li ve 1990'lı yıllardan itibaren ise merkez ülkelerde refah devletinin, çevre ülkelerde ulusal kalkınmacı devletin ve yarı-çevre ülkelerde sosyalist devletin tasfiyesini hedefleyen kamu harcamalarının azaltılması, kamu iktisadi teşebbüslerinin özelleştirilmesi ve piyasaların liberalize edilmesi gibi politikaların hayata geçirilmesinde yine yönetim danışmanları işe koşulmuştur (Ashraf ve Uddin, 2013; Bakvis, 1997; Saint-Martin, 2004 ve 2007; Wedel 2015; Weiss, 2019).

Bütün bu gelişmeler de göstermektedir ki yönetim danışmanları özel sektörde ve kamu sektöründe önemli bir aktör olarak faaliyetleriyle milyonlarca insanın hayatını etkilemektedir (Fincham ve Clark, 2002a: 1). Bunun en çarpıcı ve yakın tarihli örneklerinden birisi de yukarıda da değinildiği gibi “*Enron skandalı*”dır. ABD menşeli uluslararası danışmanlık ve denetim şirketi Arthur Andersen’in müşterisi olan ABD merkezli enerji şirketi *Enron Corporation*’ın mali durumunun kamuoyuna açıklanandan farklı olduğunun dolayısıyla hissedarlarının yanıltıldığına anlaşılmasıyla başlayan kriz sonucunda şirket iflas etmiştir (Bondarenko, 2009). Şirkete hem danışmanlık hem de muhasebe denetim hizmeti veren Arthur Andersen’in baş denetçisi David Duncan’ın, başlatılacak soruşturma sürecini öngörerek konuya ilişkin bilgi ve belgeleri yok etme talimatı vermesi nedeniyle, Arthur Andersen iflastan sorumlu tutulmuş ve şirketin lisansı iptal edilmiştir (Collins, 2019). Kriz, bir danışmanlık ve denetim diğeri enerji devi olan iki uluslararası şirketin dağılmasıyla sonuçlanırken, ABD ekonomisinde de büyüklüğü milyonlarca dolarlık bir mali yüke neden olmuştur. Bu olayın ardından Kongre harekete geçerek *Sarbanes-Oxley Corporate Reform Act* ismini taşıyan düzenlemeyi yaparak Arthur Andersen gibi şirketlerin müşterilerine danışma ve denetim hizmetlerini eşzamanlı olarak vermelerini yasaklamıştır (McKenna, 2006: 216-217).

SONUÇ

Başlarken de belirtildiği üzere bu çalışmada ele alınan üç danışmanlık tipi, danışmanlık olgusunu anlamak için kullanılan kategorilerdir. Danışmanlığın hükümdar danışmanlığı ile sınırlı olduğu aşamadan ticari örgütler hâline geldiği aşamaya kadarki gelişim seyrini göstermek için başvurulan bu tipler, tarihsel örneklerden tamamen soyut ya da bağımsız kurgular olmasa da salt kronolojik bir sıralamayı da temsil etmez. Aynı şekilde bunlar tarih boyunca birbirinin yerini de almış değildir. Yine de bu kategoriler danışmanlığın çeşitli veçhelerini göstermesi ve danışmanlığa ilişkin çeşitli tespitlerin yapılabilmesi bakımından işlevseldir.

Bu tespitlerden ilki, danışmanlığın insanlık tarihi hatta tanrıların tarihi(!) kadar eski bir olgu olduğudur. Yüzyıllar boyunca farklı formlarda ve ölçeklerde de olsa var olurken, toplumsal gelişim sürecine paralel olarak formelleşmiş, profesyonelleşmiş ve ticarileşmiştir. Hükümdarın danışmanları ya da danışmanlar heyeti ölçeğinden örgütün kurmay birimine ve kendisi danışmanlık örgütü olan



danışmanlık şirketlerine doğru bir gelişim çizgisinin varlığı açıkça görülmektedir. Başka bir deyişle danışmanın sahip olduğu varsayılan bilgi ya da uzmanlık bir taraftan modern örgütlerin yapılarından birisi (kurmay) olarak form kazanırken, diğer taraftan örgütlü danışmanlık kaynakları olarak adlandırılabilir danışmanlık şirketlerine dönüşmüş ve milyarlarca dolarlık bir “tavsiye sektörü” meydana gelmiştir. Kısacası artık tavsiye bir metadır ve pazarda tedavüldedir. Bu nedenle günümüzde danışmanlar yalnızca “düşüncesi sorulduğunda cevap veren kimseler” değil, “sormadan söyleyen”, -yönetim- düşüncesini icat eden, paketleyen ve pazarlayan kimselerdir.

İkincisi danışmanlık yönetimle ve iktidarla yakından ilişkili bir faaliyettir. İktidarın olduğu her yerdedir zira iktidar onun varlık sebebidir. Hükümdar danışmanlığı bahsinde belirtildiği gibi danışmanlık iktidar sahibinin kararlarının isabetini ve meşruiyetini arttırmak için başvurduğu bir araçtır. Bu durum yalnızca devlet gibi siyasi örgütler düzeyinde değil, diğer toplumsal örgütlenme türlerinden olan ticari ve sınıai örgütler için de geçerlidir. Örneğin yönetim danışmanları, örgüt yöneticilerinin kararlarını, hissedarlar nezdinde meşrulaştırmak için ya da şirket içindeki rakiplerine karşı iktidarlarını korumak için başvurduğu kimselerdir. En güncel yönetim bilgisinin ya da popüler yönetim modalarının (kalite çemberleri, toplam kalite yönetimi ya da yalın üretim vb.) danışmanlar eliyle örgüte uyarlandığını gösteren yönetici, rakiplerine ve hissedarlara karşı elinden geleni yaptığı mesajını vermektedir.

Üçüncüsü danışmanlık kamu-özel ayrımı olmaksızın bütün örgütlerin tavsiye kaynağı haline gelmiştir. Özel ticari ve sınıai örgütler kadar kamu örgütleri de danışmanlık hizmetlerinin yararlanıcısı ve müşterisidir. Üstelik bu durum sektörün anavatanı ABD başta olmak üzere merkez ülkeler için geçerli olduğu gibi kalkınma ya da gelişme yolunda gibi isimlerle anılan çevre ülkeler için de geçerlidir. Örneğin 1950’lerden ve 1960’lardan itibaren merkez ülkelerde refah devletinin çevre ülkelerde ise ulusal kalkınmacı devletin sorunlarının çözümü için başvuru alan danışmanlar, 1980’lerden itibaren bu kez bunların tasfiyesinde kullanılan aktörler olmuştur.

Son olarak danışmanların verdiği tavsiyelerin sonuçları hem danışan ve danışman hem de toplum açısından trajik olabilmektedir. Sektörün daha fazla hukuki düzenlemeye yani kurala tâbi olması gerektiği anlaşılmaktadır. Tam da bu

gerekleyle gerek "ilk günah" gerekse "Enron skandalı" danışmanlık faaliyetinin önemini ve sonuçlarını gözler önüne sermesi bakımından oldukça öğretici iki öyküdür. Havva'nın yılanın tavsiyesi üzerine yasak meyveyi yemesi ve Adem'e yedirmesinin bedeli hem insan hem de yılan soyu için oldukça ağır olmuştur (dünya sürgünü ve sürünerek yaşama!). Aynı şekilde Arthur Andersen'in Enron Corporation'daki faaliyetleri hem kendisinin hem de Enron'un ticari yaşamının sonunu getirirken, ABD ekonomisinden milyarlarca dolarlık bir karadeliliğin oluşmasına neden olmuştur.

KAYNAKÇA

Abrahamson, E. (1996) Management Fashion. *The Academy of Management Review*, 21(1), 254-285.

Abrahamson, E. ve Fairchild, G. (1999) Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes. *Administrative Science Quarterly*, 44, 708-740.

ACCA (2010) *Management Consultants and Public Sector Transformation*. Erişim Tarihi: 28.10.2018, <https://graduate.accaglobal.com/content/dam/accaglobal/PDF-technical/public-sector/tech-afb-mcps.pdf>.

Ağaoğulları, M. A. (2004) *Kent Devletinden İmparatorluğa*. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.

Alvesson, M. (1993) Organizations as Rhetoric: Knowledge-Intensive Firms and The Struggle With Ambiguity. *Journal of Management Studies*, 30(6), 997-1015.

Argyris, C. (1970) *Intervention Theory and Method: A Behavioral Science View*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.

Ashraf, M. J. ve Uddin, S. (2013) A Consulting Giant; a Disgruntled Client A "Failed" Attempt to Change Management Controls in a Public Sector Organisation. *Financial Accountability & Management*, 29(2), 186-205.

Aslan, A. O. (2022) Türk Kamu Yönetimi ve Politikasında Yönetim Danışmanlığı. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bacon, F. (2019) *Denemeler* (Çev. A. Göktürk). Ankara: Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık.



Bakvis, H. (1997) Advising the Executive: Think Tanks, Consultants, Political Staff and Kitchen Cabinets. P. Weller, H. Bakvis ve R. A. W. Rhodes (Ed.). *The Hollow Crown: Countervailing Trends in Core Executives*. London: Macmillian, 84-125.

Bennis, W. G. (1969) *Organization Development: It's Nature, Origins, and Prospects*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.

Bennis, W. G. (1973) The Change Agents. R. T. Golembiewski ve A. Blumberg (Ed.). *Sensitivity Training and The Laboratory Approach: Readings About Concepts and Applications*. Itasca: F.E. Peacock Publishers, Inc., 354-369.

Bondarenko, P. (2019) Enron Scandal. *Encyclopedia Britannica*, Encyclopedia Britannica, Inc., Erişim Tarihi: 27.05.2020, <https://www.britannica.com/event/Enron-scandal>.

Britannica (2013) Hoover Commission. *Encyclopedia Britannica* Erişim Tarihi: 15.02.2021, <https://www.britannica.com/topic/Hoover-Commission-United-States-government>.

Canback, S. (1998) The Logic of Management Consulting (Part One). *Journal of Management Consulting*, 10(2), 3-11.

Canato, A. ve Giangreco, A. (2011) Gurus or Wizards? A Review of the Role of Management Consultants. *European Management Review*, 8(4), 231-244.

Chandler, A. D. (1963) *Strategy and Structure: Chapters in The History of The Industrial Enterprise*. Massachusetts: The M. I. T. Press.

Chandler, A. D. (1980) *The Visible Hand: The Managerial Revolution in The American Business*, Cambridge: The Belknap Press.

Clark, T. ve Salaman, G. (1996) The Management Guru as Organizational Witchdoctor. *Organization*, 3(1), 85-107.

Collins, D. (2019) Arthur Andersen. *Encyclopedia Britannica*, Encyclopedia Britannica, Inc., Erişim Tarihi: 27.05.2020, <https://www.britannica.com/topic/Arthur-Andersen>.

Consulting.com (2019) *The Top 50 Consulting Firm in 2019*. <https://www.consulting.com/top-consulting-firms>. Erişim Tarihi: 13.12.2021.

- Craig, D. ve Brooks, R. (2006) *Plundering The Public Sector*. London: Constable.
- Crucini, C. (1999) The Development and Professionalisation of The Italian Consultancy Market After WWII. *Business and Economic History*, 28(2), 8-18.
- David, R. J. (2013) Institutional Change and The Growth of Strategy Consulting in The United States. M. Kipping, T. Clark (Ed.), *The Oxford Handbook of Management Consulting*. Oxford: Oxford University Press, 71-92.
- DiMaggio, P. J., ve Powell, W. W. (1983) The Iron Cage Revisited Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Dimock, M. E. ve Dimock, G. O. (1953) *Public Administration*. New York: Rinehart & Company.
- Edersheim, E. H. (2004) *McKinsey's Marvin Bower: Vision, Leadership, and Creation of Management Consulting*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Engwall, L. ve Kipping, M. (2013) Management Consulting: Dynamics, Debates, and Directions. *International Journal of Strategic Communication*, 7(2), 84-98.
- Ernst, B. ve Kieser, A. (2002) In Search of Explanations for The Consulting Explosion. K. Sahlin-Andersson ve L. Engwall (Ed.). *The Expansion of Management Knowledge: Carriers, Flows, and Sources*. Stanford: Stanford University Press, 47-73.
- Eski Ahit. New York: Watchtower Bible and Tract Society of New York, Inc.
- Faust, M. ve Kordon, T. (2008) The Development of Management Consulting in Spain *OBIE Working Paper Reihe*, Erişim Tarihi: 29.10.2018, http://www.sofi-goettingen.de/fileadmin/Publikationen/Faust-Kordon_2008_OBIE-WP3_dev-management-consulting-Spain.pdf.
- FEACO, Our objectives and activities. Erişim Tarihi: 31.05.2022, <https://feaco.org/aboutfeaco/objectives>.
- Fincham, R ve Clark, T. (2002a) Introduction: The Emergence of Critical Perspectives on Consulting. *Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry* (Ed. T. Clark ve R. Fincham). Massachusetts: Blackwell Publishers Inc., 1-18.



Fincham, R. ve Clark, T. (2002b) Management Consultancy: Issues, Perspectives ve Agendas. *International Studies of Management & Organization*, 32(4), 3-18.

Frenkel, M. ve Shenhav, Y. (2013) Management Consulting in Developing and Emerging Economies: Towards a Postcolonial Perspective. M. Kipping, T. Clark (Ed.). *The Oxford Handbook of Management Consulting*, Oxford: Oxford University Press, 509-528.

Furusten, S. (2013) Commercialized Professionalism on The Field of Mangement Consulting. *Journal of Organizational Change*, 26(2), 265-285.

Galal, K., Richter, A. ve Wendlandt V. (2013) IT Consulting and Outsourcing Firms: Evolution, Business Models and Future Prospects. M. Kipping, T. Clark (Ed.), *The Oxford Handbook of Management Consulting*, Oxford: Oxford University Press, 118-137.

Gaus, M. J. (2006) *Reflections on Public Administration*. University of Alabama Press.

Gezgin, A. T. (2002) Türk İslam Devletlerinde Şûra. *Türkler*, H. C. Güzel, K. Çiçek ve S. Koca (Ed.), C.5, 203-210.

Gibb, J. R. (1959) The Role of the Consultant. *Journal of Social Issues*, 15(2), 1-4.

Gulick, L. (1937) Notes on The Theory of Organization. L. Gulick ve L. Urwick (Ed.). *Papers on The Science of Administration*. New York: Institute of Public Administration.

Hesiodos (2019) *Theogonia İşler ve Günler* (Çev. A. Erhat ve S. Eyüboğlu). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Hobbes, T. (2019) *Leviathan* (S. Lim). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Hood, C. ve Jackson, M. (1991) *Administrative Argument*. Aldershot: Dartmouth Pub. Co.

Huczynski, A. (2006) *Management Gurus*. Oxon: Routledge.

İbn Cema (2010) *Ehl-i İslam'ın Yönetimi İçin Hükümler* (Çev. Ö. Kavak). İstanbul: Klasik.

İbn Zafer (2009) *Adil Hükümdar* (Çev. B. Doğru). J. E. Kechichian, R. H. Dekmejian (Ed.), İstanbul: Kırmızı Kedi Yayınları

Johansson, A. W. (2004) Consulting as Story-Making. *Journal of Management Development*, 23 (4), 339-354.

Kalberg, S. (2017) *Max Weber'in Karşılaştırmalı-Tarihsel Sosyolojisi*. (Çev. A. Bölükbaşı). Ankara: Phoenix Yayınevi.

Kartal, N. (2012) Danışmanlık Üzerine. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(4), 139-155.

Kipping, M. (1996) The U.S. Influence on the Evolution of Management Consultancies in Britain, France, and Germany Since 1945. *Business History*, 25(1), 112-123.

Kipping, M. (1999) American Management Consulting Companies in Western Europe, 1920 to 1990: Products, Reputation and Relationships. *Business History Review*, 73, 190-220.

Kipping, M. (2002) Trapped in Their Wave: The Evolution of Management Consultancy. T. Clarck ve Robin Fincham (Ed.). *Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry*. Oxford: Blackwell Publisher Ltd. 28-49.

Kipping, M. ve Wright, C. (2013) Consultant in Context: Global Dominance, Societal Effect, And The Capitalist System. M. Kipping, T. Clark (Ed.), *The Oxford Handbook of Management Consulting*. Oxford: Oxford University Press, 165-186.

Kipping, M. ve Engwall, L. (Ed.) (2002) Introduction: Management Consulting as a Knowledge Industry. *Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*. New York: Oxford University Press Inc.

Kipping, M., Engwall, L., ve Üsdiken, B. (2008). Preface: The Transfer of Management Knowledge to Peripheral Countries. *International Studies of Management & Organization*, 38(4), 3-16.

Kojève, A. (2000) Tyranny and Wisdom, Ed. Gourevitch ve M. Roth. *On Tyranny*. (Chicago: University of Chicago Press.

Kosmath, E. (1974) Management Consulting in Europe. *International Studies of Management & Organization*, 4(3), 46-58.



Kubbealti Lugati, [Kubbealti Lugati \(lugatim.com\)](http://KubbealtiLugati(lugatim.com)), Erişim Tarihi: 03.01.2021.

Kubr, M. (2002) *Management Consulting: A Guide to The Profession*. Geneva: International Labour Office.

Lang, K. (2013) Handbook of Organizations. J. G. March (Ed.). New York: Routledge, 838-878.

Liebert, H. (2011) Alexander the Great and the History of Globalization. *The Review of Politics*, 73(4), 533-560.

Lippitt, R. (1959) Dimension of the Consultant's Job. *Journal of Social Issue*, 15(2), 5-12.

Machiavelli, N. (2017) *Söylevler* (Çev. A. Tolga). Ankara: Say Yayınları.

McDougald, M. S. ve Greenwood, R. (2013) Cuckoo in The Nest? The Rise of Management Consulting in Large Accounting Firms. M. Kipping, T. Clark (Ed.). *The Oxford Handbook of Management Consulting*. Oxford: Oxford University Press.

McKenna, C. D. (1995) The Origins of Management Knowledge. *Business and Economic History*, 24 (1), 51-58.

McKenna, C. D. (1996) Agents of Adhocracy: Management Consultants and the Reorganization of the Executive Branch, 1947-1949. *Business and Economic History*, 25(1), 101-111.

McKenna, C. D. (2006a) *The World's Newest Profession: Management Consulting in Twentieth Century*. Cambridge: Cambridge University Press.

McKenna, C. D. (2006b) Book Review of McKinsey's Marvin Bower: Vision, Leadership and the Creation of Management Consulting. *Business History Review*, 80(2), 381-383.

Mintzberg, H. (1979) *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice-Hall.

Moe, E. O. (1959) Consulting with a Community System: A Case Study. *Journal of Social Issues*, 15(2), 28-35.

Mooney, J. D. (1947) *The Principles of Organization*. New York: Harper & Brothers Publishers.

Mosonyi, S., Empson, L. and Gond, J.-P. (2020) Management Consulting: Towards an Integrative Framework of Knowledge, Identity, and Power. *International Journal of Management Reviews*, 22, 120-149.

Newman, W. H. (1979) *Yönetim: İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare*. (Çev. K. Sürgit). Ankara: TODAİE.

Nişanyan Sözlük, <https://www.nisanyansozluk.com/?k=dan%C4%B1%C5%9Fmak>. Erişim Tarihi: 07.12.2021.

Nizamülmülk (1981) *Siyasetname* (Çev. N. Bayburtlugil). İstanbul: Dergah Yayınları.

Ögel, B. (1971) *Türk Kültürünün Gelişme Çağları Cilt 2*. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.

Öncül, M. S. (2000) Örgüt geliştirmede Danışmanlık Süreci. *Amme İdaresi Dergisi*, 33(1), 153-161.

Nolan, R. ve Bennis, L. (2010) Information Technology Consulting. L. Greiner ve F. Poulfelt (Ed.). *Management Consulting: Today and Tomorrow*. New York: Taylor & Francis, 75-99.

Ruef, M. (2002) At The Interstices of Organizations: The Expansion of The Management Consulting Profession, 1933-1997. K. Sahlin-Andersson ve L. Engwall (Ed.). *The Expansion of Management Knowledge: Carriers, Flows, and Sources*. Stanford: Stanford University Press, 74-95.

Sa'di (2016) *Hükümdarlara Öğütler* (Çev. N. Yıldırım). İstanbul: Bilge Kültür Sanat.

Sahlin-Andersson, K. ve Engwall L. (2002) Carriers, Flows, and Sources: Management Knowledge. K. Sahlin-Andersson ve L. Engwall (Ed.). *The Expansion of Management Knowledge: Carriers, Flows, and Sources*. Stanford: Stanford University Press, 3-32.

Saint-Martin, D. (1998) The New Managerialism and The Policy Influence of Consultants in Government: An Historical – Institutional Analysis of Britain, Canada and France. *Governance: An International Journal of Policy and Administration*, 11(3), 319-356.



- Saint-Martin, D. (2004) *Building The New Managerialist State: Consultants and The Politics of Public Setor Reform in Comparative Perspective*. Oxford: Oxford University Press.
- Saint-Martin, D. (2007) Management Consultancy. E. Ferlie, E. Lynn Jr. ve C. Pollitt (Ed.) *The Oxford Handbook of Public Management*, New York: Oxford University Press, 671-697.
- Schein, E. H. (1988) *Process Consultation Volume I: Its Role in Organization Development*. New York: Addison Wesley Publishing Company.
- Sennett, R. (2009) *Yeni Kapitalizmin Kültürü*. (Çev. A. Onacık). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Sheldon, O. (2003) *The Philosophy of Management*. New York: Routledge.
- Simon, H., Smithburg, D. W. ve Thopmson V. A. (1973) *Kamu Yönetimi*. (Çev. Cemal Mihçioğlu), Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- Starbuck, W. H. (1992) Learning By Knowledge-Intensive Firms. *Journal of Management Studies*, 29(6), 713-740.
- Statista (2021) *Consulting services industry worldwide*. Article number: did-100872-1.
- Sturdy, A. (1997) The Consultancy Process-An Insecure Business. *Journal of Management Business*, 34(3), 389-413.
- Sühreverdi (2008) *Yönetenlerin Yönetimi*. (Çev. Nahifi Mehmed Efendi). İstanbul: İlgi Kültür Sanat.
- TDK Güncel Türkçe Sözlük, [danışmak ne demek TDK Sözlük Anlamı \(sozluk.gov.tr\)](https://sozluk.gov.tr). Erişim Tarihi: 03.01.2021.
- Tekeli, İ. ve Şaylan, G. (1975) Danışmanlık Kuramı. *Amme İdaresi Dergisi*, 8(2), 81-107.
- Thrift, N. (1997) The Rise of Soft Capitalism. *Cultural Values*, 1(1), 29-57.
- Tierney, M. (1942) Aristotle and Alexander the Great. *An Irish Quarterly Review*, 31(122), 221-228.

- Türcan, T. (2010) Şûra. TDV İslâm Ansiklopedisi içinde (c. 39, ss.230-235).
- Urwick, L. (1937). "Organization as a Technical Problem". L. Gulick ve L. Urwick (Ed.), *Papers of Science on the Administration*, New York: Institute of Public Administration.
- Weber, M. (2019) *Economy and Society*. (Çev. K. Tribe). Massachusetts: Harvard University Press.
- Wedel, J. (2015) *Collission and Collussion The Strange Case of Western Aid to Eastern Europe*. New York: Macmillian [e-kitap].
- Weiss, A. E. (2019) *Management Consultancy and The British State: A Historical Analysis Science 1960*. Cham: Palgrave Macmillan.
- Werr, A. ve Styhre, A. (2002) Management Consultants - Friend or Foe: Understanding the Ambiguous Client-Consultant Relationship. *International Studies of Management & Organization*, 32(4), 43-66.
- Wright, C. ve Kipping, M. (2013) The Engineering Origins of The Consulting Industry and Its Long Shadow. M. Kipping, T. Clark (Ed.). *The Oxford Handbook of Management Consulting*, Oxford: Oxford University Press, 29-50.
- Wright, C. ve Kwon, S.-H. (2006) Business Crisis and Management Fashion: Korean Companies, Restructuring and Consulting Advice. *Asia Pacific Business Review*, 12(3), 355-373.
- Yıldız, M., Babaoğlu, C. ve Şahin, B. (2016) Kamu Politikasını Türk İdare Tarihi Üzerinden Çalışmak. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34(2), 133-158.

