



Yönetim
Danışmanları
Derneği

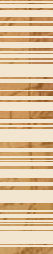
PUSULASI

HAZİRAN 2026

YÖNETİM
DANIŞMANLIĞI



YÖNETİM DANIŞMANLARI DERNEĞİ





Yönetim
Danışmanları
Derneği

PUSULASI

YAYIN KURULU



Mehmet Aziz Ermer
Yayın Komitesi Başkanı



Seyfullah Atçı
Yayın Kurulu Başkanı



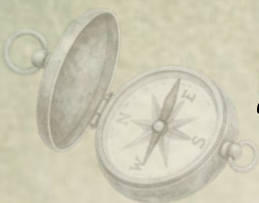
Dr. Kıvılcım Mert
Genel Yayın Yönetmeni



Hülya Maç
Yayın Komitesi Üyesi



Müge Yüceer
Yayın Komitesi Üyesi



**“Türkiye’nin Yönetim Danışmanlığı
Düşünce Dergisi”**



Yönetim
Danışmanları
Derneği

İÇİNDEKİLER

BAŞKANIN MESAJI 🌀 M. Cenk Uluçdag

EDITÖRDEN NOT 🌀 “ÇAĞ HIZLANDI. İNSAN HÂLÂ YÖN ARIYOR.” Kuvulcum Mert

YDD DANIŞMANLIĞININ FARKI 🌀 “ORTAK AKIL” ÜRETMEK Mİ? Mehmet Aziz Ermer

DANIŞMAN SEÇİMİ İLE PROJE LİDERİ SEÇİMİ 🌀 “YÖNETİŞİM ASİMETRİSİ? Ergün Gittekin

YÖNETİM DANIŞMANLIĞININ DÖNÜŞEN ROLÜ 🌀 “ORTAK AKIL” ÜRETMEK Mİ? Geyfullah Atıcı

RÖPORTAJ KONUSU 🌀 YÖNETİM DANIŞMANLIĞININ DÜNÜ, BUGÜNÜ, YARINI Celal Geçkin

MASANIN İKİ TARAFINDA 30 YIL 🌀 BİR YOL ARKADAŞLIĞI HİKAYESİ OLARAK YÖNETİM DANIŞMANLIĞI Hilmya Maç

SÜRDÜRÜLEBİLİR YÖNETİM DANIŞMANLIĞI 🌀 “ŞİRKETLERİN YENİ DÖNÜŞÜM İHTİYACI” Müge Yüceer

YDD HABER 🌀 SON DÖNEMDEKİ GELİŞMELER

4 HAZİRAN ULUSLARARASI DANIŞMANLAR GÜNÜ 🌀

MAKALE İNCELEME 🌀 YAPAY ZEKA, DANIŞMANLIK FİRMALARININ YAPISINI DEĞİŞTİRİYOR

YENİ NESİL DANIŞMAN 🌀

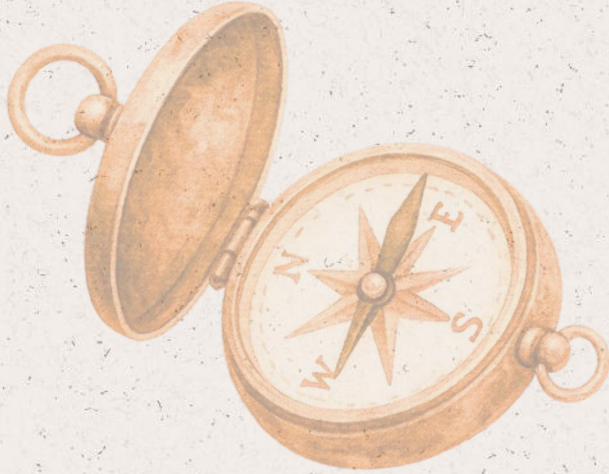
BİZ SORDUK! 🌀 DANIŞMANLAR YANITLADI

YDD AKADEMİ 🌀

OKUMA PUSULASI 🌀

SANAT PUSULASI 🌀

David G. Duncan
Tyler Anderson
Jeffrey Gavigano



BAŞKANIN MESAJI

Mustafa Cenk Uludağ

Değerli Üyelerimiz, Meslektaşlarımız ve Paydaşlarımız,

Yönetim Danışmanları Derneği olarak, uzun yıllardır ülkemizde yönetim danışmanlığı mesleğinin gelişimine katkı sunmak, mesleki standartları yükseltmek ve danışmanlık ekosisteminin güçlenmesine destek olmak amacıyla çalışmalarımızı sürdürmekteyiz.

Bugün sizlerle ilk sayısını buluşturduğumuz dergimiz, yalnızca bir yayın organı değil; bilgi paylaşımının, ortak aklın, mesleki gelişimin ve geleceğe yönelik vizyonun bir platformu olma hedefi taşımaktadır.



İçinde bulunduğumuz çağ, kurumların yalnızca finansal performanslarıyla değil; değişime uyum kabiliyetleri, sürdürülebilirlik yaklaşımları, dijital dönüşüm yetkinlikleri, insan odaklı yönetim anlayışları ve stratejik karar alma becerileriyle değerlendirildiği bir dönemdir. Bu dönüşüm sürecinde yönetim danışmanları, kurumların karşılaştıkları karmaşık sorunlara çözüm üreten, dönüşüm süreçlerine liderlik eden ve sürdürülebilir büyümeyi destekleyen en önemli aktörler haline gelmiştir.

Mesleğimiz artık sadece mevcut problemlere çözüm üretmekle sınırlı değildir. Yönetim danışmanları; geleceği öngören, fırsatları analiz eden, kurumların rekabet gücünü artıran ve uzun vadeli değer yaratılmasına katkı sağlayan stratejik iş ortakları olarak konumlanmaktadır.

Bu nedenle dergimizde; yönetim danışmanlığının gelişen rolünü, sürdürülebilirlikten yapay zekâya, kurumsallaşmadan liderliğe, stratejik yönetimden inovasyona kadar geniş bir perspektifte ele almayı amaçlıyoruz. Amacımız; yalnızca bilgi aktarmak değil, aynı zamanda düşünmeye, sorgulamaya ve yeni bakış açıları geliştirmeye katkı sunmaktır.

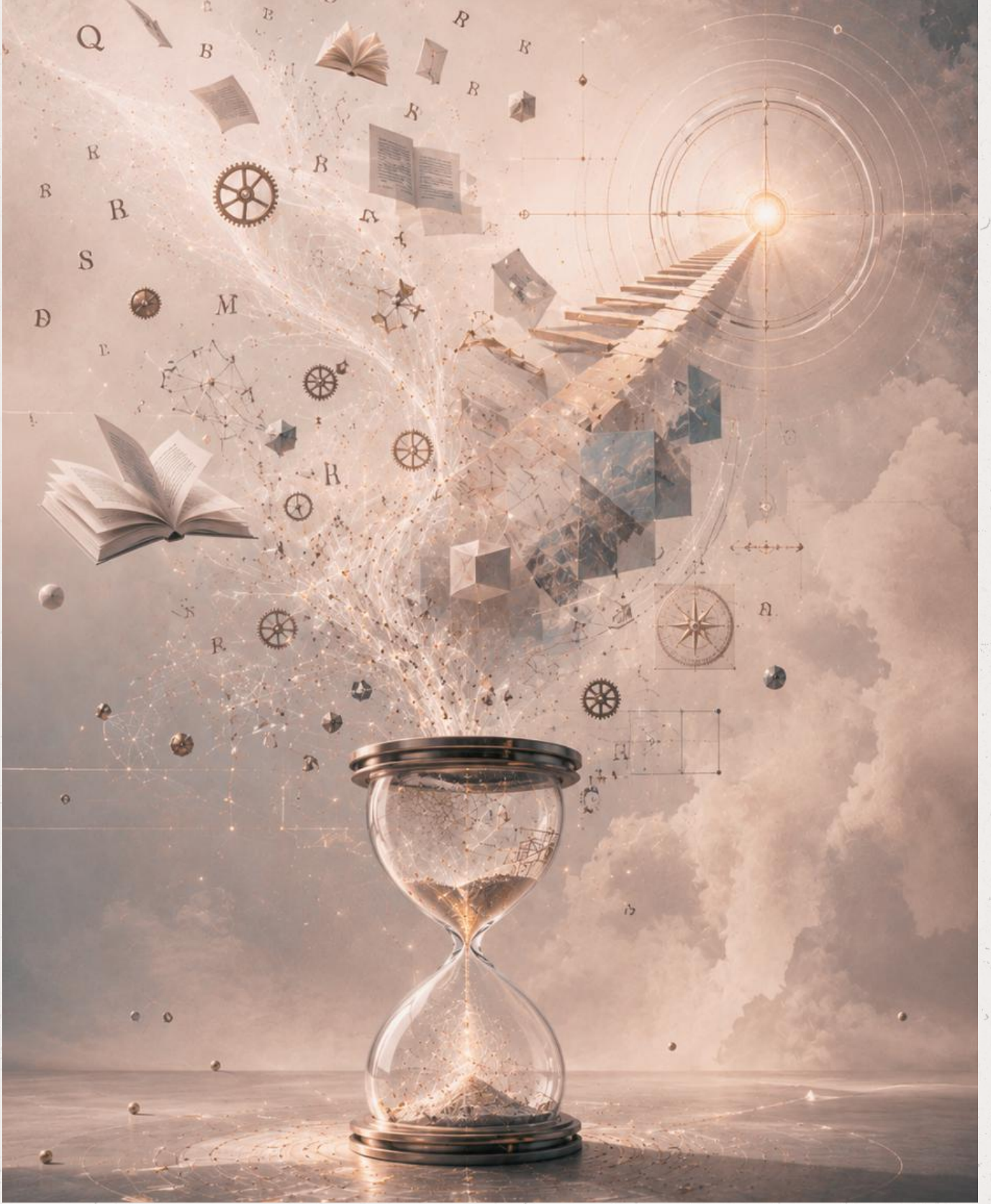
Yönetim Danışmanları Derneği olarak mesleğimizin ulusal ve uluslararası düzeyde daha görünür, daha güçlü ve daha etkili bir konuma ulaşması için çalışmalarımıza kararlılıkla devam ediyoruz. Bu süreçte üyelerimizin bilgi birikimleri, deneyimleri ve katkıları en büyük gücümüz olmaya devam edecektir.

İlk sayımızın hazırlanmasında yoğun emeği geçen ve somut bir çıktı üreterek bu anlamlı dergiyi derneğimize ve paydaşlarımıza kazandıran başta Yayın Kurulu Komitesi üyelerimiz olmak üzere, katkı sunan çalışma arkadaşlarımıza ve yazarlarımıza teşekkür ediyor; dergimizin mesleğimize, üyelerimize ve iş dünyamıza değer katmasını diliyorum.

Saygılarımla
Mustafa Cenk Uludağ
Yönetim Kurulu Başkanı







**“Türkiye’nin Yönetim Danışmanlığı Düşünce
Dergisi”**



EDİTÖRDEN NOT

“ÇAĞ HIZLANDI. İNSAN HÂLÂ YÖN ARIYOR.”

Bazı meslekler vardır; yaptığınız iş yalnızca bir hizmet değildir.

Bir bakış açısidir.

Bir düşünme biçimidir.

Bazen bir aynadır.

Bazen de herkes yol haritası ararken, sadece yönü hissetmeye çalışmaktır.

Yönetim danışmanlığı da benim için tam olarak böyle bir tanıma sahip.



Yıllardır farklı sektörlerde, farklı yönetim masalarında, kriz anlarında, büyüme heyecanlarında, sessiz çöküşlerde ve görünmeyen dönüşümlerin tam ortasında aynı şeyi fark ettim:

Organizasyonları değiştiren konuları, standart başlıklarla ya da tek bir noktadan ele almak mümkün değil. İnsanların düşünme biçimi, karar alma cesareti ve çoğu zaman kendilerine bile söylemedikleri gerçekler her şeyin önüne geçebiliyor.

Parametreler çok hızlı değişiyor. Veri büyüyor. Algoritmalar öğreniyor. Yapay zekâ düşünüyor gibi görünüyor. Tüm bunların ortasında, insanın anlam arayışı daha görünür hale geliyor.

Yönetim Danışmanlığının Pusulası” bu yüzden doğdu.

Bu dergi; yalnızca yönetim modellerinin, strateji araçlarının ya da kurumsal kavramların konuşulduğu bir yayın olmayacak. Aynı zamanda organizasyonların ruhunu, değişimin psikolojisini, liderliğin yalnızlığını, dönüşümün sancısını ve geleceğin iş dünyasını birlikte düşünmeye çalışan bir alan olacak.

Bazen bir fabrikadaki sessizlikten söz edeceğiz.

Bazen bir yönetim toplantısında söylenmeyen cümlelerden.

Bazen yapay zekânın hızından.

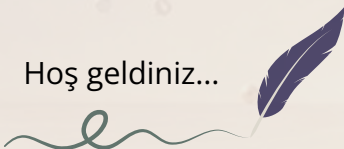
Bazen meslek alanında yaşadığımız sorunlardan.

Bazen ise hâlâ neden insanın merkezde kalmak zorunda olduğundan...

Bu ilk sayıyı bir başlangıçtan çok, davet gibi görüyorum. Birlikte düşünmeye, sorgulamaya, yön aramaya ve bazı ezberleri bozmaya dair bir davet...

Pusula hiçbir zaman yolu sizin yerinize yürümez. Ama yön duygusunu kaybetmemenize destek olur.

Hoş geldiniz...



Kıvrılcım Mert
Genel Yayın Yönetmeni



YDD DANIŞMANLIĞININ FARKI “ORTAK AKIL” ÜRETMEK Mİ?

Bu başlığı seçmemin nedeni, uzun yıllar önce gittiğim bir okulun ders yapış tarzından edindiğim tecrübeye dayanıyor.

Tabii ki ana konumuz İşletmelerdi. İşletmelerin Yönetimlerinin içindeki fonksiyonlar bazında gerçekte yaşanmış vakaların, yaşanan işletme problemlerinin nasıl, hangi önlemlerle çözüldüğü idi. Tabii, bu çözüm yöntemleri ille doğru olarak alınmıyordu. Bizlerden birer okuyucu olarak bir gün önce bize verilmiş text'i detaylıca anlayıp, analiz edip olayda geliştirilen çözümü değerlendirmemiz, bizim önereceğimiz çözümün ne olabileceği hakkında düşünmemiz ve fikrimizi ertesi gün savunmamız isteniyordu.

Ertesi gün okula geldiğimizde 10 kişilik gruplarımızda öncelikle grup odasına giderdik. Bize tanınan bir saat 15 dakika sürede grupta herkesin “vaka” hakkında düşüncelerini anlatması ve odamızdaki kocaman beyaz tahtaya siyah kalemle notların alınması, vaktin yettiğinde beyin fırtınası yapılması, bu arada ikinciye, üçüncüye söz alarak birbirinin fikirlerinden etkilenen insanların yeni fikirler yaratması safhaları yaşanırdı.

10 kişilik gruplar özellikle değişik meslek dallarından gelen kişilerdi. Orman Müh., Makine Müh. Mali İşler Uzm., İktisatçı, Pazarlamacı, Eczacı, Veteriner , Muhasebeci gibi çok değişik mesleklerde halen çalışmakta olup bu okul için ara veren kişilerden oluşuyordu.

Böylece, herkesin kendi köşesinden bakışlarını dile getirmesinden büyük bir sinerjinin doğduğunu zamanla deneyimleyerek öğrendik. Sanki bir mucizeyi keşfeder gibi hissediyorduk kendimizi.

Sonra Öğretmen adeta bir Koç davranış biçimiyle derste tüm gruplardan gelen herkese uygun sorular yönlendirerek fikirleri paylaştırır ve o olayın bize öğrettiklerinin ortaya çıkmasını sağlardı.

O günlerden öğrendiklerim, bana yöneticilik hayatında daima “ortak akıl” tesis edecek toplantılarda karar almayı, her zaman olayların aciliyetine bakmadan sakin olmayı, işletmedeki farklı dallardan gelmiş fonksiyon yöneticilerinin bulunduğu toplantılar düzenleyerek beyin fırtınası yapmayı ve ortak akılı yaratmayı prensip haline getirmemi sağlamıştı.





İşletmelerde her gün, her kademede onlarca karar alınıyor. Alınan kararların doğruluk derecesi de işletmenin ortak başarısını sağlıyor. O nedenle “karar almak” başlı başına dikkat edilmesi gereken bir konu.

Bu durumda soru şu:

Her kademe yöneticinin ortak akıl yaratmayı, en doğru kararın ortak akılla yaratılacağına farkındalığını öğrenmesi ve içselleştirilmesi nasıl sağlanır?

Cevap: “Yönetim Danışmanlığı”

Ülkemiz İşletmelerinde Yönetim Danışmanlığı’nın işletmelere getireceği fayda ne yazık ki henüz yeterince bilinmiyor. ABD, Avrupa, Japonya ve Güney Kore gibi en önde gelen çağdaş medeniyetlerde konu 1960’lardan bu yana anlaşılmış, işletmelerin de aynı eğitim hayatındaki öğrenciler gibi danışmanlıklara, yol gösterenlere, ne yöne gidileceğine kılavuzluk edenlere, YDD Pusulası gibi iş yaşamına “PUSULA” tutanlara ihtiyacı olduğu içselleştirilmiş, bu konuda “Devlet Destekleri” programlanarak kalkınma hamleleri yapılmıştır.



Sonuçta yapılan hesaplarda adam başı milli gelir, ortalama 50 yıllık sürede yaklaşık 8-10 kat artmıştır. Yani yakından bildiğim Güney Kore’den örnek verirsek, 1970’ de Türkiye’nin yaklaşık yarısı kadar milli geliri olan bir ülke iken 2025’e gelindiğinde Türkiye’nin yaklaşık 3,5 katı kişi başı milli geliri yarattığını ve dünyada artık ilk on içine girdiğini görüyoruz.

İşletmelerimizin “Danışmanlık Hamlesi” ile yaratacağı verimlilik ve katma değer artışı ilk 2 yılda meyvelerini vermeye başlarken kişi başı 5.000 USD ortalama katma değer artışı getirecektir. Bu değer ileriki yıllarda katlanarak artmaktadır.

Yönetim Danışmanlığında “Bireysel Danışmanlık” fonksiyona özel (İK, Üretim, IT vb.) alanlarda verimlilik getirirse de genel verimlilik artışı için tavsiyemiz olan “Danışmanlık Ekibi” ile “ortak akıl” yaratan danışmanlık alınmasının çok yüksek değer yarattığını gözlemliyoruz.

YDD Yönetim Danışmanları Derneği, yarattığı bilgi ve deneyimi ile ülkemiz kalkınmasında önemli bir kaldıraç görevi yapmaktadır.

Not: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü MBA programı.

Mehmet Aziz Ermer

DANIŞMAN SEÇİMİ İLE PROJE LİDERİ SEÇİMİ ARASINDAKİ YÖNETİŞİM ASİMETRİSİ

Kurumsal dönüşüm projelerinde yönetim danışmanı seçimi, çoğu organizasyonda stratejik önemi yüksek bir karar alanı olarak ele alınmaktadır. Danışmanlık firmalarının metodolojisi, sektörel deneyimi, analitik kapasitesi ve referansları ayrıntılı biçimde değerlendirilmektedir. Buna karşılık müşteri proje yöneticisinin rolü, yetkinliği ve yönetsel taşıma kapasitesi, çoğu durumda aynı düzeyde sistematik değerlendirmeye konu olmamaktadır.

Bu durum, dönüşüm projelerinde belirgin bir yönetim asimetrisine işaret etmektedir: Organizasyonlar dönüşümün teknik tasarımını oluşturacak aktörü -yönetim danışmanını- yüksek analitik titizlikle seçerken, dönüşümün kurumsal sonuç üretme kapasitesini belirleyen uygulama liderliğini -müşteri proje yöneticisini- çoğu zaman ikincil bir operasyonel rol olarak ele almaktadır.

Stratejik tasarım, dönüşümün yönünü ve kapsamını belirler. Bununla birlikte dönüşümün kurumsal sonuç üretmesi, bu tasarımın organizasyon içinde nasıl taşındığı ve uygulandığıyla doğrudan ilgilidir. Başka bir ifadeyle, bu stratejik tasarımı kurumsal davranışa dönüştüren uygulama kapasitesi, dönüşüm başarısında belirleyici rol oynar.

Yönetim danışmanlığı saha uygulamaları, “aynı stratejik tasarımın farklı organizasyonlarda farklı sonuçlar üretebildiğini” göstermektedir. Bu durum, dönüşüm başarısının yalnızca stratejik tasarımın niteliğiyle değil, organizasyonun uygulama ve sürdürülebilirlik kapasitesiyle de ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Başka bir ifadeyle dönüşümün kırılma noktası çoğu zaman “ne yapılacağı” değil, “değişimin nasıl taşınacağı” sorusunda ortaya çıkmaktadır.



Yönetim danışmanının oluşturduğu teknik tasarım, dönüşümün yönünü, kapsamını ve uygulama sıralamasını belirlese de bu tasarımın ölçülebilir sonuçlara dönüşmesi, kurumsal yapı içinde nasıl taşındığı ve sürdürüldüğüyle ilişkilidir. Bu nedenle dönüşüm projeleri, yalnızca sorunlara teknik çözüm geliştirme süreci olarak değil; aynı zamanda organizasyonun bu çözümü taşıyabilecek kurumsal yürütme ve sürdürülebilirlik kapasitesini değerlendirme süreci olarak da ele alınmalıdır.

Dönüşümün organizasyon içinde uygulanmasını sağlayan temel aktör ise müşteri firmanın proje yöneticisidir. Çünkü proje yöneticisi yalnızca operasyonel koordinasyonu sağlayan teknik bir aktör değildir; aynı zamanda dönüşümün organizasyon içindeki anlamını, öncelik düzeyini ve uygulama disiplini belirleyen temel dönüşüm lideridir.



Bu yapısal zayıflık nedeniyle birçok organizasyonda şirket sahipleri, yönetim danışmanlarından yalnızca teknik uzmanlık değil; organizasyonu fiilen yönlendiren uygulama liderliği de beklemektedir. Ancak danışman organizasyon içinde doğrudan hiyerarşik yetkiye sahip değildir ve günlük operasyonel işleyişin sürekli bir parçası olarak konumlanmamaktadır. Bu koşullar altında danışmandan dönüşüm sürecini fiilen yönlendirmesi ve operasyonel sürekliliği sağlamasının beklenmesi, 'danışmanlık hizmetinin tanımlı kapsamı' ile 'üstlenmek zorunda kaldığı organizasyonel yürütme sorumluluğu' arasında yapısal bir rol çatışması üretmektedir.

Bu çerçevede yönetim danışmanlığı sürecinde görev, yetki ve uygulama sorumluluklarının açık biçimde tanımlanması kritik öneme sahiptir. Organizasyonel yürütme sorumluluğunun danışmanlık ekibine devredilmesi, kısa vadede operasyonel boşlukları geçici olarak görünmez hale getirir de uzun vadede kurumsal sahiplenmeyi zayıflatmakta ve dönüşüm kapasitesinin organizasyon içinde gelişmesini engellemektedir. Yönetim danışmanının temel rolü organizasyon adına uygulamayı üstlenmek değildir; organizasyonun kendi yürütme kapasitesini görünür hale getirmek, güçlendirmek ve sürdürülebilir hale getirmektir.

Danışmandan teknik uzmanlığın ötesinde uygulama sorumluluğu beklenmesi, zamanla danışmanlık rolünün organizasyonel boşlukları telafi eden fiilî bir uygulama işlevine kaymasına neden olmaktadır. Özellikle projeyi başarıya ulaştırma baskısı, referans oluşturma ihtiyacı, ticari sürdürülebilirlik kaygıları ile müşteri ilişkilerini koruma eğilimi, yönetim danışmanlarını tanımlı rollerinin ötesinde uygulama sorumluluğu üstlenmeye yöneltmektedir. Çoğu durumda danışmanlar, uygulama sorumluluklarını organizasyona yeniden devretmek için gerekli yönetsel sınırları ve rol ayrımlarını yeterince koruyamamaktadır. Bu durum zamanla danışmanların sözleşmesel kapsam içinde üstlendikleri analiz, tasarım ve metodoloji geliştirme faaliyetlerine yeterli ölçüde odaklanamamasına yol açmaktadır. Oysa danışmanlığın temel işlevi icranın yerine geçmek değildir; organizasyonun kendi uygulama kapasitesini güçlendirecek bir dönüşümü tasarlamak ve dönüşümün kurumsal olarak sahiplenilmesini sağlamaktır.

Bu çerçevede proje yönetimi problemi, yalnızca yönetsel ve operasyonel koordinasyon eksikliği olarak değerlendirilemez. Sorunun temelinde organizasyonun kurumsal yürütme kapasitesine ilişkin yapısal eksiklikler bulunmaktadır. Bu nedenle, danışmanlık açısından asıl kritik mesele yalnızca doğru çözümü tasarlamak değil; organizasyonun bu çözümü taşıyabilecek kurumsal yürütme kapasitesine sahip olup olmadığını da değerlendirmektir.

Kurumsal yürütme kapasitesi düşük bir organizasyonda en doğru teknik çözüm dahi etkisiz kalabilmektedir. Dolayısıyla, danışmanlık müdahalesi hem çözüm tasarımı hem de kurumsal yürütme mimarisinin inşası olarak ele alınmalıdır. Bununla birlikte, dönüşüm projelerindeki kırılma sadece yapısal kapasite eksiklikleriyle açıklanamaz. Proje yöneticiliğini yalnızca yönetsel beceriler, koordinasyon yetkinliği veya liderlik davranışları üzerinden değerlendirmek de yeterli değildir. Çünkü dönüşümün sürdürülebilirliği, proje yöneticisinin dönüşümü anlamsal, zihinsel ve etik düzeyde nasıl konumlandığıyla doğrudan ilişkilidir.

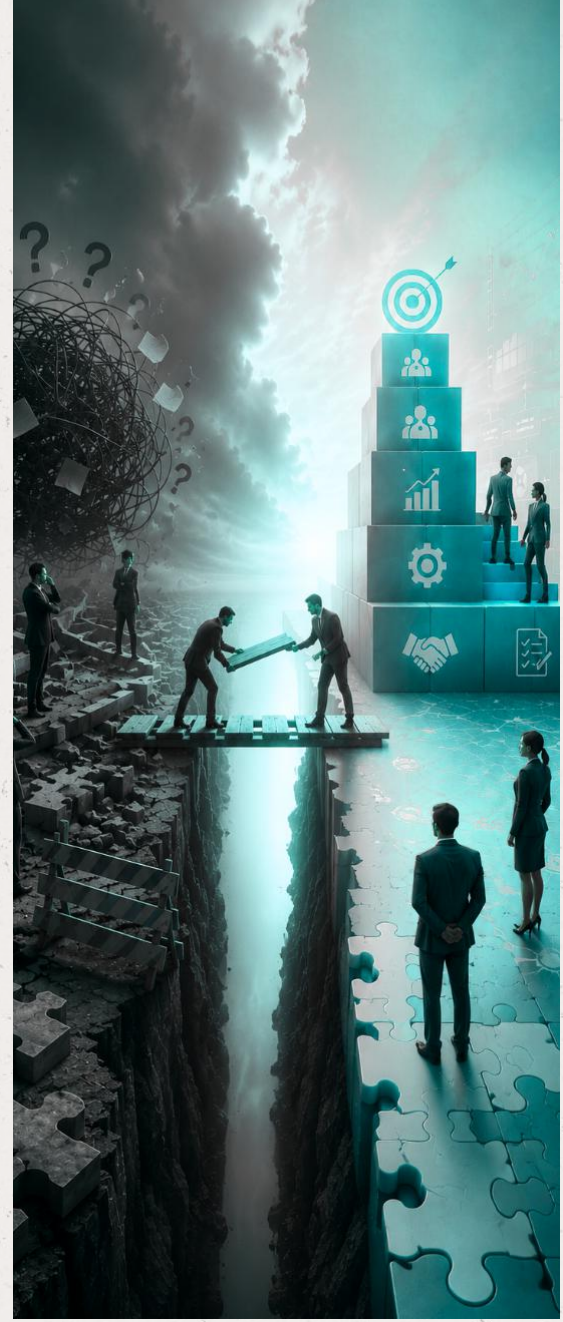


Dönüşümü teknik bir görev olarak değil, kurumsal geleceğe ilişkin bir sorumluluk alanı olarak içselleştiremeyen müşteri proje yöneticisi, baskı altında enerji üretme, öncelik koruma ve kolektif anlam oluşturma kapasitesini zamanla kaybeder.

Ayrıca, dönüşümü sahiplenmeyen ve başarıyı yalnızca kişisel sorumluluk alanı olarak gören bir proje yöneticisi, dönüşüm ihtiyacını kurumsal önceliğe dönüştüremez, vizyonu organizasyon içinde bağlayıcı hale getiremez ve karar kalitesini istikrarlı biçimde sürdüremez. Bu nedenle, projenin anlam boyutu tanımlanmadığında ve içsel sahiplenme bulunmadığında, yönetsel yetkinlikler dönüşümün kritik kırılma anlarında kalıcı kurumsal davranışa dönüşemez.

Tüm bu nedenlerle; müşteri proje yöneticisinin seçimi geçici bir atama kararı olarak değerlendirilmemelidir. Bu seçim stratejik bir yönetim kararıdır. Çünkü müşteri proje yöneticisi; yön üretme, karar istikrarı sağlama, danışmanlarla ve ekiplerle koordinasyon kurma, örgütsel dirençlerle baş etme ve uygulama sürekliliğini koruma işlevleriyle dönüşüm programının kurumsal sonuçlara dönüşmesini doğrudan etkiler.

Bu bakımdan proje yöneticisi seçme ve değerlendirme süreci; yalnızca pozisyon, kıdem veya organizasyon içi sadakat ilişkileri üzerinden şekillendirilmemelidir. Özellikle dönüşüm projelerinde müşteri proje yöneticisinin liyakat yerine yakınlık, sadakat veya hiyerarşik konfor kriterleriyle belirlenmesi, stratejik tasarım ile kurumsal uygulama arasındaki taşıma kapasitesini zayıflatmakta ve dönüşümün sürdürülebilirliğini doğrudan riske atmaktadır. Bu nedenle yönetim danışmanları, dönüşüm sürecini taşıyabilecek yönetsel ve davranışsal kapasiteye sahip olmayan proje yöneticisi atamalarının yaratacağı uygulama risklerini, proje başlangıç aşamasında üst yönetime açık biçimde ifade edebilmelidir.



Çünkü dönüşüm kapasitesi taşımayan müşteri proje yöneticisi atamaları, zamanla uygulama yükünü danışmanlık ekibine taşımakta, rol sınırlarını belirsizleştirmekte ve danışmanlık müdahalesini teknik uzmanlık odağından uzaklaştırmaktadır.

Sonuç olarak, yönetim danışmanlığı tarafından geliştirilen stratejik tasarımın kurumsal sonuç üretmesi, bu tasarımı organizasyon içinde taşıyacak müşteri proje yöneticisinin kapasitesine bağlıdır. Bu nedenle, Türkiye'deki yönetim danışmanlarının temel sorusu yalnızca dönüşümün nasıl tasarlanacağı değil; aynı zamanda bu tasarımın organizasyon içinde kim tarafından ve hangi proje yöneticisi kapasitesiyle taşınacağıdır.

Ergün Gittekin



TEKNİK TASARIM (DANIŞMAN)



YÖN



KAPSAM



UYGULAMA
SIRALAMASI

KURUMSAL YÜRÜTME (MÜŞTERİ PROJE LİDERİ)



SAHİPLENME



KAYNAKLAR & KOORDİNASYON



KATILIM & İLETİŞİM



DİRENÇ YÖNETİMİ



UYGULAMA & TAKİP



SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

STRATEJİK
TASARIM,
DÖNÜŞÜMÜN
YÖNÜNÜ VE
KAPSAMINI
BELİRLER.

E.Gitttekin



ÖLÇÜLEBİLİR
SONUÇLAR



KURUMSAL KAPASİTE
VE YETKİNLİK



SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK
VE DEVAMLILIK

— DÖNÜŞÜM BAŞARISI —

YÖNETİM DANIŞMANLIĞININ DÖNÜŞEN ROLÜ

Küresel ekonomide yaşanan hızlı değişim, dijitalleşme, yapay zekâ uygulamalarının yaygınlaşması ve rekabet koşullarının giderek karmaşık hale gelmesi, kurumların yalnızca operasyonel başarıya değil; aynı zamanda stratejik adaptasyon yeteneğine de ihtiyaç duymasına neden olmuştur. Günümüzde işletmelerin sürdürülebilir büyüme sağlaması, değişimi doğru yönetebilmesi ve rekabet avantajı oluşturabilmesi açısından yönetim danışmanlığı kritik bir işlev üstlenmektedir.

Yönetim danışmanlığı; kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren kuruluşların yönetsel sorunlarının analiz edilmesi, stratejik hedeflerinin belirlenmesi, organizasyonel yapıların geliştirilmesi ve performanslarının artırılması amacıyla sunulan profesyonel destek hizmetidir. Bu yönüyle yönetim danışmanlığı yalnızca “öneri sunan” bir alan değil; kurumların dönüşüm süreçlerine rehberlik eden stratejik bir uzmanlık disiplini.

Yönetim danışmanlığı alanının önemli isimlerinden Peter Block’un ifade ettiği üzere:

“Uygulama üzerinde doğrudan bir kontrolünüz yok, ancak bir durumu değiştirmeye ve iyileştirmeye çalışıyorsanız danışmanlık yapıyorsunuz demektir.” Bu yaklaşım, modern yönetim danışmanlığının özünü oluşturmaktadır. Çünkü günümüzde danışmanlık, yalnızca bilgi aktarmaktan ibaret değil; değişimi yönetme, kurum kültürünü dönüştürme ve sürdürülebilir değer üretme sürecidir.

YÖNETİM DANIŞMANLIĞININ KAPSAMI VE STRATEJİK ÖNEMİ

Yönetim danışmanlığı, işletmelerin mevcut durumlarını analiz ederek güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyan, fırsat ve tehditleri değerlendiren, buna uygun stratejik çözüm önerileri geliştiren profesyonel bir hizmet alanıdır.

Modern yönetim danışmanlığı;

- Stratejik yönetim,
- Kurumsal dönüşüm,
- Süreç iyileştirme,
- İnsan kaynakları yönetimi,
- Finansal yapılandırma,
- Kurumsal yönetişim,
- Dijital dönüşüm,
- Bilgi teknolojileri,
- Risk yönetimi,
- İç denetim ve iç kontrol,
- Sürdürülebilirlik yönetimi,
- Proje yönetimi,

gibi çok geniş bir çalışma alanını kapsamaktadır.





Yönetim danışmanları, yalnızca teknik bilgiye sahip uzmanlar değil; aynı zamanda organizasyonları bütüncül değerlendirebilen, değişim süreçlerini yönetebilen ve stratejik düşünme becerisine sahip profesyonellerdir. Kurumların sektörlerine, ölçeklerine ve kurumsal yapılarına göre farklı yöntemler geliştirebilmeleri, yönetim danışmanlığını standart bir hizmetten çıkarıp yüksek uzmanlık gerektiren bir meslek haline getirmektedir.

Özellikle günümüz ekonomik koşullarında şirketler için en büyük risklerden biri değişime geç uyum sağlamaktır. Yönetim danışmanları bu noktada kurumlara yalnızca çözüm üretmez; aynı zamanda geleceğe hazırlanma kapasitesi kazandırır.

YÖNETİM DANIŞMANLIĞINDA ULUSLARARASI STANDARTLAR VE MESLEKİ ÇERÇEVE



Yönetim danışmanlığı mesleği ulusal ve uluslararası birçok kurum tarafından tanımlanmış ve belirli standartlara bağlanmıştır. International Labour Organization, International Council of Management Consulting Institutes, Mesleki Yeterlilik Kurumu ve Yönetim Danışmanları Derneği tarafından yapılan çalışmalar mesleğin profesyonel çerçevesini oluşturmaktadır.

Türkiye’de yönetim danışmanlığı mesleği, Resmî Gazete’de yayımlanan ulusal meslek standartları ile tanımlanmış; mesleği icra edecek kişilerin bilgi, beceri ve yetkinlikleri belirlenmiştir. Özellikle MYK tarafından yayımlanan 6. ve 7. Seviye Yönetim Danışmanlığı Ulusal Meslek Standartları, mesleğin kurumsallaşması açısından önemli bir aşama olmuştur.

Bunun yanında EN 16114 ve ISO 20700 standartları da yönetim danışmanlığı hizmetlerinin etik, kalite ve süreç yönetimi açısından uluslararası çerçevesini oluşturmaktadır. Bu standartlar; danışmanlık sürecinin planlanması, uygulanması, iletişim yönetimi ve sonuç değerlendirmesi gibi temel alanlarda ortak bir profesyonel yaklaşım geliştirmeyi amaçlamaktadır.

Mesleğin standartlaşması, yönetim danışmanlığının yalnızca deneyime dayalı bir faaliyet değil; ölçülebilir kalite kriterlerine sahip profesyonel bir uzmanlık alanı olduğunu ortaya koymaktadır.

YAPAY ZEKÂ ÇAĞINDA YÖNETİM DANIŞMANLIĞI

Son yıllarda yapay zekâ teknolojilerindeki gelişmeler, yönetim danışmanlığı sektöründe önemli dönüşümlere yol açmıştır. Veri analitiği, tahminleme modelleri, otomasyon sistemleri ve üretken yapay zekâ uygulamaları; karar alma süreçlerini hızlandırmakta ve danışmanlık hizmetlerinin kapsamını yeniden şekillendirmektedir.

Bugün birçok kurum;

- Büyük veri analizi,
- Finansal tahminleme,
- İnsan kaynakları analitiği,
- Operasyon optimizasyonu,
- Müşteri davranışı modelleme,
- Risk analizi,
- Stratejik senaryo üretimi

gibi alanlarda yapay zekâ destekli çözümlerden yararlanmaktadır.

Bu dönüşüm, yönetim danışmanlarının rolünü daha stratejik hale getirmektedir. Çünkü yapay zekâ veri üretebilir, analiz yapabilir ve alternatif senaryolar geliştirebilir; ancak kurum kültürünü anlama, liderlik davranışlarını değerlendirme, kriz psikolojisini yönetme ve organizasyonel değişimi yönlendirme gibi insani boyutlar hâlen uzman danışmanlık yaklaşımını gerekli kılmaktadır.

Gelecekte başarılı yönetim danışmanları yalnızca klasik yönetim bilgisine sahip olanlar değil; veri okuryazarlığı yüksek, teknolojiyi stratejik amaçlarla kullanabilen ve yapay zekâ araçlarını yönetsel karar süreçlerine entegre edebilen profesyoneller olacaktır.

Bu nedenle yönetim danışmanlığı mesleği, dijital dönüşüm karşısında zayıflayan değil; niteliği dönüşen bir uzmanlık alanı olarak değerlendirilmektedir.

Sonuç ve Değerlendirme

Yönetim danışmanlığı, günümüz dünyasında kurumların değişime uyum sağlamasında, stratejik hedeflerini gerçekleştirmesinde ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde kritik rol oynayan profesyonel bir uzmanlık alanıdır.

Dijitalleşme, küresel rekabet ve yapay zekâ teknolojilerinin hızla geliştiği günümüzde; yönetim danışmanlığı mesleği de dönüşmekte, daha veri odaklı ve stratejik bir yapıya evrilmektedir. Ancak teknolojik gelişmeler, insan odaklı yönetim anlayışının önemini azaltmamakta; aksine liderlik, değişim yönetimi ve kurumsal dönüşüm alanlarında nitelikli danışmanlık ihtiyacını daha görünür hale getirmektedir.

Geyfullah Atıcı



AI

“DİJİTAL ÇAĞDA
DANIŞMANLIK,
VERİYİ STRATEJİYE
DÖNÜŞTÜRME
SANATIDIR.”

G. Aker

BÜYÜK VERİ
ANALİZİ

FİNANSAL
TAHMİNLEME

İNSAN KAYNAKLARI
ANALİTİĞİ

OPERASYON
OPTİMİZASYONU

OTOMASYON

YAPAY ZEKÂ

VERİ

RİSK
ANALİZİ

MÜŞTERİ DAVRANIŞI
MODELLEME

STRATEJİK
SENARYO ÜRETİMİ

STRATEJİK DÜŞÜNME

LİDERLİK VE
İNSAN ODAKLI YAKLAŞIM

DEĞİŞİM YÖNETİMİ

KURUMSAL DÖNÜŞÜM

SÜRDÜRÜLEBİLİR
REKABET AVANTAJI



Yönetim
Danışmanları
Derneği



PUSULASI RÖPORTAJ

Yönetim danışmanlığı yalnızca bilgi aktarmak değil; kurumların zihniyetini, kültürünü ve sürdürülebilirlik anlayışını dönüştürme yolculuğuna eşlik etmek anlamına geliyor. Yönetim danışmanlığının Türkiye'deki gelişimini, mesleğin etik omurgasını, insan egosunu, güven inşasını ve dönüşüm kavramını Değerli Celal Seçkin ile konuştuk.

Her anı bir öğreti olan bu sohbet için çok teşekkür ederim.

Kıvılcım Mert



Celal Seçkin

Mesleğe giriş hikâyenizde sizi yönetim danışmanlığına taşıyan temel kırılma neydi?



Aslen mühendislik eğitimi aldım. Mesleki birikimin belirli bir olgunluğa eriştiğini hissettiğim dönemde, mühendislik kariyerimin son 6-7 yılında EFQM- European Foundation for Quality Management (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı) modeliyle tanıştım. Bu model beni bir çok alanda etkiledi. Çünkü yalnızca teknik bir sistem değil; bir yönetim anlayışydı. Sürekli iyileştirmeyi merkeze alan, kurumu stratejik ve bütünsel açıdan değerlendiren bir yapı ve yaklaşım sunuyordu.

Zamanla bu yaklaşımın kurumlara ciddi fayda sağladığını gördüm. Ardından bu deneyimi farklı sektör ve kurumlara aktarabileceğime ve bu alanda danışmanlık yapabileceğime inandım. Aslında yönetim danışmanlığı yolculuğumun başlangıcı biraz da burada şekillendi.

Bugün baktığımda EFQM yaklaşımının hâlâ mesleğimiz açısından çok önemli olduğunu düşünüyorum. Çünkü yönetim danışmanlığı dediğimiz şeyin merkezinde de gelişim, dönüşüm ve sürdürülebilir iyileştirme kültürü yer alıyor.

Meslek hayatınız boyunca sizi en çok etkileyen deneyimler neler oldu?

Özellikle çok uluslu şirketlerde gördüğüm dönüşüm süreçleri beni çok etkiledi. Farklı sektörlerde, farklı kültürlerde ve elliden fazla ülkede çalışma deneyimim oldu. Bu deneyimlerin bana öğrettiği en önemli şey şu: Bir kurumun başarısındaki en kritik unsur, üst yönetimin değişime ne kadar açık ve kararlı olduğudur.

Sektör, ülke, kültür ya da yapı farkı olmaksızın değişebilir ama eğer üst yönetim dönüşümü gerçekten sahiplenmiyorsa ilerlemek çok zorlaşıyor. Bunun yanında zamanla şunu da öğrendim: Kurumu anlamak, kültürünü okumak kavramak ve kuruma özgü çözümler geliştirmek gerekiyor.

Sanırım beni meslekte en çok motive eden şeylerden biri de şu oldu. Her kurumun ayrı bir hikâyesi var ve her dönüşümün kendi içinde tasarlanması gerekli.





“Öğrenmek ve paylaşmak birbirini tamamlıyor.”

Mesleğinizin ilk yıllarında sizi en çok şaşırtan şey neydi?

Danışmanlık yaptığım kurumların benim istediğim zaman değil, gerçekten onların ihtiyaç duydukları zaman değişime hazır olduklarını gördüm. İlk yıllarda kurumun değişmesi gerektiğine içtenlikle inanıyor ve bunu hemen gerçekleştirmek istiyordum. Ama zamanla şunu öğrendim ki; kurumlar, değişime ancak gerçekten ihtiyaç duyduklarını hissettiklerinde sizi dinlemeye hazır hale geliyorlar.

Hatta bir çalışmayı yarıda bırakıp, “ihtiyaç duyduğunuz zaman beni arayın” diye ara vermiştim. Yani aciliyeti hissettiklerinde ve bana döndüklerinde daha verimli ilerlemiştik.

Bu noktada en kritik konu standart çözümler götürmek yerine, kurumları anlayarak onlara uygun çözümleri onlarla birlikte geliştirmek.

Sizce iyi bir yönetim danışmanını diğerlerinden ayıran temel unsur nedir?

ICMCI tanımları da var fakat daha öze inmek gerekirse; her şeyden önce danışmanlık verdiği kuruluşun sektörünü ve ekosistemini iyi anlaması gerekiyor. Burada sadece rakipleri bilmekten bahsetmiyorum. Düzenleyici kurumlar, paydaşlar, sektör dinamikleri, düzenlemeler... Bunların tamamını anlayabilmeli.

Bir danışmanın her konuda derin uzman olması şart değil ama resmi doğru kavrayabilmesi ve anlaması gerekiyor. Yani “T” bakışı mantığı gibi hem yatayda bütün resmi görebilmeli hem de gerektiğinde ayrıntılara inebilmeli.

Sağlam ve tutarlı, tarafsız ilişkiler kurabilen ve tüm unsurlara eşit uzaklıkta, bağımsız kalabilmesi çok önemli.

Ayrıca kolaylaştırıcılık teknikleri, problem çözme becerileri, toplantı yönetimi gibi yetkinlikler de önemli. Günümüzde buna yapay zekâ ve veri kullanımı da eklendi.

Yapay zeka gibi araçları etik ve sorumlu kullanabilmesi ve danışmanlık yaptığı kurumun da kullanımına rehberlik sağlaması önemli.

Ve işiyle ilgili her alanda etik olabilmesi önemli. Etik derin ve geniş bir kavram. Bir çok konuya bu anlamda olgun bakabilmesi ve güven oluşturabilmesi önemli.

Mesleği bırakmayı düşündüğünüz dönemler oldu mu?

Açıkçası hiç olmadı. Çünkü ben öğrenmeye ve paylaşmaya çok hevesli bir insanım. Yeni konular öğrenmek beni besliyor. İnovasyon, sürdürülebilirlik, değişim, dönüşüm... Bunlar beni canlı tutuyor.

Bir yandan da paylaşmayı seviyorum. İnsanlar bir şey sorduğunda sadece cevap vermek değil, biraz daha fazlasını aktarabilmek hoşuma gidiyor. Sanırım bu nedenle bu alanda kalmaya devam ediyorum.





“Dönüşüm projeleri hiçbir zaman “başladı ve bitti” şeklinde düşünülmemeli. Bu çok uzun bir yolculuk.”

Son 30 yılda yönetim danışmanlığında en büyük dönüşüm sizce ne oldu?

Şimdi, yönetim danışmanlarına baktığımda ICMCI platformunda, kendi danışmanlık yaptığım platformlarda veya ekip halinde çalıştığım yurtdışı projelerinde çeşitli grupların, ilişki ağlarının parçasıyım. Aynı zamanda, Türkiye’de yönetim danışmanlığına baktığımızda danışmanlığın filizlendiği alanların başında gelen konulardan biri mali danışmanlık, finansal danışmanlık. Zamanla teknoloji danışmanlığı, yatırım danışmanlığı, süreç danışmanlığı, kurumsal dönüşüm danışmanlığı gibi farklı alanlara yayıldı.

Özellikle son 10-15 yılda kurumların dış akla ve bağımsız bakış açısına duyduğu ihtiyaç daha görünür hale geldi. Türkiye’de de bu alan güçlenmeye başladı.

Örneğin değişim dönüşüm danışmanlığı oldukça yeni diğerlerine göre. Yani dönüşümsel liderlik veya dönüşümsel liderleri yetiştiren danışmanlar; sırf eğiten demiyorum, birlikte çalışan, onlara mentorluk ya da koçluk yapan danışmanlar bunlar göreceli olarak biraz daha yeni. Bugün artık değişim ve dönüşüm danışmanlığı daha görünür ve yükselen bir noktada. Özellikle kurumsal yeniden yapılanma ve değişim ihtiyacı daha netleşmiş durumda. ERP, Lojistik, Üretim Süreçleri tasarımı daha yükselen durumda.

Şirketlerin danışmana duyduğu ihtiyaç arttıkça danışman da kendini yenilemek zorunda kalıyor. Yeni şeyler öğreniyor, farklı alanlara açılıyor. Meslek dönüşüyor. Son dönüşüm örneği büyük veri ve yapay zeka kullanımında olan değişimle geliyor ve biz ICMCI’ da yetkinlikleri de güncelledik. Bu alandaki yetkinliği artık yok saymak zaten mümkün değil.

Bugünün kurumlarında gerçekten dönüşmek isteyenlerle sadece dönüşmüş görünmek isteyenler arasında nasıl bir fark görüyorsunuz?

Ne yazık ki, dönüşmüş gibi görünmek isteyenlerin sayısı hâlâ fazla. Bazı kurumlar değişim ve dönüşümde de görüntüyü yönetmeye çalışıyor.

20 sene kadar önce bir kurumda EFQM modeli uygularken yaşadığım bir anımı anlatayım: Genel müdürle konuştuk, bütün çalışanlara bir konuşma yapması kararı aldık. Orada biraz doğaçlama, içinden geldiği gibi tamamen iyi niyetle konuştu. Dedi ki:

"EFQM modeli uygulayacağız, sürekli iyileştirme kültürü bizim kültürümüzün merkezine yerleşecek. Ben de bundan sonra açık kapı politikası uygulayacağım, her zaman odama gelebilir, her zaman kapımı çalabilirsiniz ama saçma sapan fikirlerle gelmeyin."

Şimdi ne oldu? Bunu duyan genç bir mühendis odasına gider mi genel müdürün? Veya bir işçi gider mi görüşmeye? "Fikrim ona ters gelirse beni işten atarsa" demez mi?

Yıllar önce bir askeri birlikte konuşmacı olarak bulunduğumda çok etkileyici bir örnek yaşamıştım. Oradaki komutan son derece vizyoner, yeniliklere açık ve dinleyen bir liderdi. Hatta özel sektörde bile bu kadar açık fikirli bir üst yöneticiye az rastladığımı düşünmüştüm.

Ama oradaki ekip bana şunu söyledi: *"Ama komutan Ağustos ayında gidiyor."*

Bir sistem sadece tek bir kişinin enerjisiyle ilerliyorsa, lider değiştiğinde yapı sarsılıyor. Danışmanların önemli görevlerinden biri de burada, Kurumların, değişimi kişilere bağlı olmadan sürdürebileceği sistemleri kurabilmek.





Değişim kolay değil ki, onu da kabul etmek lazım. Paradigma değişecek, kafa yapısı değişecek, zihniyet değişecek, alışkanlık değişecek, kolay değil.

YDD'nin o kuruluş yıllarındaki, ilk zamanlardaki ruhuna giderseniz o yolu nasıl tanımlarsınız bugün baktığınız yerden?

Heyecan. Tutku. Motivasyon.

O dönem biraz daha amatör ama daha yüksek bir aidiyet duygusu vardı. İnsanlar herhangi bir karşılık beklemeden çalışıyordu. Bugün de o ruhun devam ettiğini düşünüyorum. Belki yapı büyüdü, ama o çekirdek enerji hâlâ var. Aslında meslek örgütlerini ayakta tutan şey de tam olarak bu duygu.

Yönetim Danışmanları Derneği öncelikle sizin için ne ifade ediyor?

Birkaç başlıkta özetlemek gerekirse; öncelikle yönetim danışmanlığı mesleğinin bilinirliğini, saygınlığını ve standartlarını geliştiren ve sürdürülebilirliğini sağlayan bir kurum olması gerekiyor. Çünkü yönetim danışmanlığı nedir ne değildir, buna ihtiyaç duyan kurumlar nasıl danışman aramalıdır; bu konularda büyük bir bilgi eksikliği var. Bu eksikliği dolduracak bir rol üstlenmesi. Eğitimlerle, çalıştaylarla, çeşitli buluşmalarla, çeşitli ortamlarla, ilişki ağları ile buna destek olmalı.

İkinci bir konu; danışmanın yetkinliklerini ve standartlarını geliştirmek, varsa bunları daha da ileri götürmek. MYK (Mesleki Yeterlilik Kurumu) standartları bir yandan, CMC standartları bir yandan, bunların duyurulması gerekir.

Bunlar sadece danışmanlar için değil, aslında danışman seçecek, danışmanlarla çalışacak danışmanlık hizmeti alan kurumlar için de önemlidir. Bir kamu kuruluşu, Dünya Bankası, EBRD, UNIDO, sanayi ve ticaret odaları, ulusal ve uluslararası kuruluşların danışmanlarla çalışacakları zaman nelere bakacakları da bu standartlarda yazılıdır. Dolayısıyla bu standartları ve yetkinlikleri sadece danışmanlara tanıtmak, onlar için tanımlamak değil, aslında potansiyel müşterilere, çeşitli kamusal ve özel kurumlara bunları anlatmak; meslek odalarına, ticaret ve sanayi odalarına **"İyi bir danışmanla çalışmak istiyorsanız şu özelliklerde olmalı"** şeklinde eğitimler, çalıştaylar, çeşitli seminerler vermeli.

Birçok meslek örgütünü analiz etmiş biri olarak sizce meslek örgütlerinin en kritik sorumluluğu nedir?

Ben yıllar boyunca KalDer'de farklı görevlerde bulundum; Genel Sekreter Yardımcılığı yaptım, ödül süreçlerinin yöneticiliğini üstlendim, EFQM ödül yöneticisi olarak görev aldım. Hâlâ ICMCI'de yönetim kurulu üyesi olarak çalışıyorum. Bunun yanında farklı sivil toplum kuruluşlarında da görevlerim oldu. Bütün bu deneyimlerin bana öğrettiği en önemli şeylerden biri şu oldu: **Diğer kurumların için olduğu kadar sivil toplum örgütleri için de en kritik konu sürdürülebilirliktir.**

Çünkü bazen çok heyecanlı, çok enerjik yönetimler geliyor. Büyük hedefler belirleniyor, hızlı başlangıçlar yapılıyor. Ama yönetim değiştiğinde birçok şey ya tamamen çöküyor ya da ciddi biçimde sarsılıyor. Bu yalnızca belirli kurumlara özgü bir durum değil, genel bir durum. Bazen yönetim kurulu başkanı çok heyecanlı oluyor ama aynı heyecan ekipte karşılık bulmuyor. Bazen de kişisel hedefler, kurumun ve mesleğin hedeflerinin önüne geçmeye başlıyor. İşte kırılma da burada başlıyor. Kişisel amaçlar öne çıktığında önce yozlaşma başlıyor. Ardından savaşımla geliyor. Sonra etik anlayışı zayıflıyor. Ve en sonunda değerler aşınmaya başlıyor. Oysa bir kurumun temel taşı değerlerdir. **Değerler çökerse kurum da çöker.**





“Danışmanlık, Sabır ve Denge Mesleğidir”

Bir yönetim danışmanının size göre en büyük etik sınavı nedir ya da nerede yaşanır?

Aslında etik dediğimiz şeyin temelinde belli unsurlara karşı duyulan sorumluluk, saygı ve değer verme anlayışı yatıyor.

Öncelikle mesleğin kendisine ve mesleğin paydaşlarına, hizmet verilen kuruma, onun yönetimine, çalışanlarına, müşteri ve diğer paydaşlarına, birlikte çalıştıkları ekiplere.

Etik konusunun en kritik noktalarından biri bence çıkar çatışmalarını yönetebilmek. Bir yönetim danışmanının proaktif davranarak, çıkar çatışmalarını herkesten önce fark etmesi ve önlem alması gerekiyor. Ve en önemlisi; bu konularda taviz vermemesi gerekiyor.

Bunlar gerçekten çok hassas konular. Mesleğin saygınlığını da doğrudan etkiliyor, yaptığınız işin kalitesini de... Güvenilirliğinizi de...

Etik dediğimiz şeyi bazen “meslek ahlâkı” diye tanımlıyoruz ama aslında mesele biraz daha derin. Bir yerde şöyle bir cümle duymuştum ve çok doğru bulmuştum: **“Meslek ahlâkı yoktur, ahlâk vardır.”** Eğer siz ahlâklı bir insansanız zaten meslek etiğine de dikkat edersiniz.

Bütün bu etik yapı, güven ilişkisi ve değer anlayışı bir noktadan sonra koçlukta, mentorlukta, kolaylaştırıcılıkta ve liderlikte nasıl davrandığınıza yansıyor.

Bir danışmanın tarafsız ve bağımsız konuşabilmesi etiğin bir başka boyutu. Kurumun ya da yöneticilerin eksiklerini de gerektiğinde söyleyebilmesi. Ama mesele sadece **“ne söylediğiniz”** değil; **“nasıl”** ve **“ne zaman”** söylediğiniz.

Ben aklıma gelen her şeyi o anda söyleyen biri değilim. Hatta çoğu zaman doğru olduğunu düşündüğüm bir şeyi bile hemen değil, en doğru zamanda söylemeyi tercih ettim. Bu kolay bir şey değil. Bazen sabır gerektiriyor. Bazen ikinize atıyorsunuz. Bazen uykunuzu kaçırıyorsunuz.

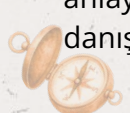
Danışmanlık sadece doğruyu söylemek değil; doğruyu doğru kişiye, doğru zamanda ve doğru biçimde söyleyebilmek.

Biraz daha riskli ama önemli bir alana girmek istiyorum. Yönetim danışmanlığı mesleğinde ego konusunu nasıl değerlendiriyorsunuz?

Ego, yönetim danışmanlığında gerçekten ciddi bir risk unsuru. İstatistiksel bir veriyle konuşmuyorum elbette ama yıllar içinde hem Türkiye’de hem yurtdışında farklı ekiplerde çalışmış biri olarak şunu gözlemledim: Türkiye ve benzeri kültürlerde danışman egoları, Batı’daki danışmanlara kıyasla daha yüksek olabiliyor. Ne yazık ki bazen bilgi arttıkça tevazu artmıyor; tam tersine kişi kendisini merkeze koymaya başlayabiliyor.

Bir danışman grubuna dört saatlik bir eğitim verdiğimi hatırlıyorum. Eğitime başlarken doğal olarak bir tanışma bölümü yapmak istedim. Ama dört saatin neredeyse iki saati insanların kendi reklamlarını yapmasıyla geçti. Kim hangi projede yer aldı, hangi şirkete danışmanlık verdi, hangi başarıları elde etti, kaç kurumda yönetim kurulu üyesi...

Bu durum bana çok şey düşündürdü. Çünkü danışmanlıkta mesele kendini anlatmak değil; karşı tarafı anlayabilmek. Bazen danışmanlar konuşmayı o kadar seviyor ki, dinlemeyi unutabiliyor. Oysa gerçek danışmanlık biraz da dinlemeyi gerektirir.





“Yapay Zekâ Danışmanlığın Sonu Değil, Yeni Başlangıcı”

Hem felaket senaryoları ile hem gelecek düzenlemesiyle karşı karşıya kaldığımız “Yapay Zekâ” yönetim danışmanlığını nasıl değiştirdi ve nasıl değiştirecek bundan sonra?

Biz bunu CMC yetkinlik çerçevesini geliştirirken de çok yoğun olarak yaşadık. Başlangıçta daha küçük ölçekli güncellemeler yapmayı düşünüyorduk ama fark ettik ki, yapay zekâ bizden çok daha hızlı ilerliyor. Biz birkaç yıl sonrasını düşünürken, o bizi birkaç haftada geçmeye başladı. Bu yüzden çerçeveyi oluştururken artık 2030 ve sonrasını düşünerek hareket etmeye başladık.

Ama burada çok temel bir nokta var: **Yapay zekâ ne kadar gelişirse gelişsin, sonuçta bir araçtır.** Asıl soru şu: **Biz mi onu yöneteceğiz, o mu bizi yönetecek?**

Yapay zekâ bizden çok daha hızlı veri topluyor, çok daha hızlı analiz ediyor. Bu inanılmaz güçlü bir kapasite. Ama “düşünüyor” demek istemiyorum. Çünkü düşünmek hâlâ insanın alanı. İnsan sezgisi, deneyimi, etik değerlendirmesi ve bağlam okuma becerisi hâlâ merkezi önem taşıyor. Bu yüzden yapay zekâyı akıllıca kullanırsak bize tehdit oluşturmaz. Tam tersine bizi güçlendiren bir araç olur.

Ama bazı danışmanların “Meslek elimizden gidiyor, şirketler artık bizimle çalışmayacak” gibi karamsar bir noktaya savrulduğunu görüyorum. Bence bu çok sağlıklı bir yaklaşım değil. **Danışmanlık mesleğinin özü yalnızca veri üretmek değil; veriye anlam katabilmek.**

“Etik ve Sorumlu Yapay Zekâ Kullanımı Şart”

Özellikle etik ve sorumlu yapay zekâ kullanımı konusunda net çerçeveler oluşturulmalı. Bu konuda ICMCI bünyesinde oluşturulan görev ekibinde ben de yer aldım. Yapay zekâ kullanım ilkeleri üzerine oldukça kapsamlı bir doküman hazırlandı. Danışmanın rolü, danışanın rolü, kuruluşların sorumlulukları, etik sınırlar, veri güvenliği, sorumluluk...

“Aktif Dinlemek, Ekosistemi Anlamak”

Meslekte genç, deneyimi daha az olan veya yönetim danışmanlığına yönelmek isteyen profesyonellere tek bir kritik tavsiye verecek olsanız bu ne olurdu?

Ben de yönetim danışmanlığına doğrudan başlamadım aslında. Mühendislikten, yöneticilik deneyiminden ve EFQM çalışmalarından sonra bu alana yöneldim. “Meslekte genç” ifadesi çok güzel bir ifade gerçekten. İnsan kendi alanında çok uzman olabilir. Hatta o alanın en iyi isimlerinden biri de olabilir. Ama bunun getirdiği ego, aşırı özgüven ya da “ben biliyorum” yaklaşımı yönetim danışmanlığına taşınmamalı. Yönetim danışmanlığına girdiğiniz her yeni kurumda aslında yeniden yeni olmanız gerekiyor.

Yeniden öğrenmeye açık olmanız gerekiyor. Dinlemeye açık olmanız gerekiyor. Anlamaya açık olmanız gerekiyor. Bugün birçok insan daha işin başındayken sürekli anlatma, öğretme ve konuşma iddiasıyla hareket ediyor. Ama danışmanlık yalnızca konuşma işi değil. Hatta çoğu zaman tam tersine, dinleme işi.

Belki de vereceğim en önemli mesaj şu olurdu: **“En iyi bilen siz değilsiniz. Dinlemeden konuşmayın. Sabredin. Önce anlayın. Sonra danışmanlık yapın. Çünkü danışmanlığın merkezinde yalnızca bilgi değil; insanı ve sistemi anlayabilme becerisi var.”**





Gerçek sürdürülebilirlik zihniyet dönüşümü gerektiriyor.

Sizin bugün "Hâlâ öğrenmeye devam ediyorum" dediğiniz konu nedir?

Birkaç temel konu aslında. Birincisi sürdürülebilirlik. İkincisi dönüşüm. Üçüncüsü de yapay zekâ. Bu üç başlığın önümüzdeki dönemde yönetim danışmanlığının yönünü ciddi biçimde belirleyeceğini düşünüyorum.

Özellikle sürdürülebilirlik çok katmanlı bir alan. İçine girdikçe yeni boyutlar açılıyor. Ekonomik tarafı var, finansal tarafı var, toplumsal etkileri var, çevresel boyutları var... Ve açık söylemek gerekirse burada da çok fazla "mış gibi" yaklaşımı görüyorum. Sürdürülebilirlik bazen yalnızca raporlama seviyesinde ele alınıyor. Oysa bence asıl mesele düzenlemelerin, kuralların ve standartların ötesine geçebilmek.

Ben bu konuyu biraz daha derinlikli anlamaya çalışıyorum. Eğer danışmanlık yapacaksam da sadece teknik gereklilikler üzerinden değil; gerçekten sürdürülebilirliğin temelindeki zihniyeti anlayarak ve anlatmaya çalışarak yapmak istiyorum.

Dönüşüm konusu da benzer şekilde çok geniş bir alan. Çünkü dönüşüm yalnızca kurumun kendi içinde yaşadığı bir süreç değil. Paydaşlarını da etkiliyor. Tedarikçilerini etkiliyor. Müşterilerini etkiliyor. Çalışanlarını etkiliyor. Hatta bazen sektörün tamamını etkiliyor. Bu yüzden dönüşüme yalnızca teknik bir proje gibi bakmak eksik kalıyor. Aslında dönüşüm; kültürü, ilişkileri ve düşünme biçimini değiştiren bir süreç.

Ve bu nedenle danışmanlığın geleceğinde yalnızca süreç bilen değil; sistemi kavrayabilen, insan davranışını anlayabilen ve değişimi yönetebilen danışmanlar daha etkin olacak diye düşünüyorum.

"Yönetim Danışmanlığı Önce Bir Bakış Açısıdır"

Uzun yıllardır hem yöneticilik hem danışmanlık dünyasını deneyimleyen biri olarak sizce bir yönetici ile yönetim danışmanı arasındaki en temel fark nedir?

Bence en temel fark bağımsızlık ve tarafsızlık. Bir yönetici ne kadar güçlü, ne kadar yetkin, ne kadar deneyimli olursa olsun sonuçta kurumun kendi yapısı içinde hareket eder.

Üst yönetim vardır. Paralelindeki diğer yöneticiler vardır. Ast-üst ilişkileri vardır. Görev tanımları vardır. Bürokrasi vardır. Bütün bunlar yöneticinin hareket alanını doğal olarak sınırlar. Bu kötü bir şey anlamında söylemiyorum ama gerçek bu. Çünkü yönetici aynı zamanda kurumun içindeki sistemin bir parçasıdır.

Danışman ise daha bağımsızdır. Daha serbesttir. Daha tarafsız davranabilir. Ve çoğu zaman düşüncelerini çok daha açık ifade etme özgürlüğüne sahiptir. Bence en temel fark burada.

"Yönetici, Zamanla Kurumun Ekosisteminin Parçası Haline Gelir" Ne kadar öğrenen, gelişen ve vizyoner biri olursanız olun, yönetici olduğunuz anda kurumun kendi ekosisteminin içine giriyorsunuz. Ben buna bazen "galaksi" diyorum. Bir sektör içinde bir kurum düşünün... Etrafında farklı yıldızlar var ve siz de o yıldızlardan birinin içinde yer alıyorsunuz.

O yapının kültürü, kuralları, düzenleyici sistemi, görünmeyen alışkanlıkları zamanla sizi de şekillendiriyor. Danışmanlık tarafında ise farklı yapılara, galaksilere temas etme özgürlüğünüz devam ediyor. Belki de zihinsel esnekliği koruyan şey biraz da bu.





Aslında bütün anlattıklarınızı düşündüğümüzde yönetim danışmanlığı biraz da bir bakış açısı gibi geliyor...

Evet öyle. Hatta bence yönetim danışmanlığına yalnızca bir meslek olarak bakmak eksik olur.

Bu aynı zamanda bir bakış açısıdır. Dünyaya bakış biçimi... İnsanlara yaklaşım biçimi... Meslek tarafı elbette var ama asıl belirleyici olan o zihinsel yaklaşım. Ve bence en kritik nokta şu: Eğer bu bakış açısını kaybetmeye başlarsanız, meslekte zayıflamaya başlıyor. Belki “çürümek” biraz sert bir ifade olur ama gerçekten zayıflıyorsunuz. Çünkü danışmanlığı güçlü yapan şey yalnızca teknik bilgi değil.

Merak duygusu...

Tarafsızlık...

Öğrenmeye açıklık...

Dinleme becerisi...

Etik yaklaşım...

Bağımsız düşünebilme yetisi...

Bütün bunlar aslında o bakış açısının parçaları. Siz o yaklaşımı kaybettikçe yetkinliğiniz de zayıflıyor. O bilgiyi kullanma beceriniz de zayıflıyor. Ve en sonunda itibarınız etkileniyor. Bu yüzden bence yönetim danışmanlığını ayakta tutan şey yalnızca araç ve yöntemler değil; o düşünme biçimini, yaklaşımı canlı tutabilmek.

“Türkiye’de Danışmanlık Daha Operasyonel, Dünyada Daha Stratejik İlerliyor”

ICMCI perspektifinden baktığınızda ve Türkiye’yi değerlendirdiğinizde sizce şu anda yönetim danışmanlığı kültürü olarak neredeyiz?

Bu, gerçekten hep birlikte düşünmemiz gereken önemli bir soru. Öncelikle şunu söyleyebilirim: Daha gelişmiş ya da daha oturmuş danışmanlık kültürüne sahip ülkelerde danışmanlık hizmeti alan kurumlar danışmanları daha fazla dinliyor. Bu çok önemli bir fark. Danışmanı yalnızca bir hizmet sağlayıcı gibi değil; stratejik düşünce ortağı gibi görüyorlar.

Bizde danışmanlık daha çok operasyonel alanlara odaklanabiliyor. Gelişmiş kültürlerde, daha üst düzey göstergelere, uzun vadeli dönüşüme, kurumun geleceğine ve sürdürülebilirliğine odaklanıyorlar.

Bu yüzden onların hazırladığı raporlar da çoğu zaman yalnızca bugünü çözmüyor; yarına da yön veriyor. Bu da kurumlara daha uzun vadeli katkı sağlıyor.

Türkiye’de de son derece güçlü, çok iyi yetişmiş, bütünsel ve stratejik düşünebilen danışmanlar var. Hatta bazıları dünyanın birçok yerindeki danışmandan daha iyi olabilir. Mesele biraz kültür, eğitim sistemi, yetişme biçimi ve düşünme alışkanlıklarıyla ilgili.

Kurallara, düzenlemelere ve standartlara uyum göstermek önemlidir ve gereklidir. Ancak asıl mesele bunun ötesine geçebilmek. Yani yalnızca minimum gereklilikleri yerine getirmek değil; gerçekten mükemmelliği hedeflemek. Ben yönetim danışmanlığının da tam burada konumlanması gerektiğini düşünüyorum. “Uyumluluktan mükemmelliğe” diyebileceğimiz bir yolculukta yol arkadaşlığı hatta rehberlik yapmak.



MASANIN İKİ TARAFINDA 30 YIL BİR YOL ARKADAŞLIĞI HİKAYESİ OLARAK YÖNETİM DANIŞMANLIĞI

İş dünyasında yirmi yılı devirmiş bir girişimci, her sabah kendi gemisinin dümenine geçen bir yönetici ve pek çok zorlu virajda dirsek çürütmüş bir yol arkadaşınız olarak bu satırları kaleme alıyorum. Bu derginin sayfaları arasında sizinle buluşurken, istedim ki teknik terimlerin o mesafeli soğukluğunu bir kenara bırakalım. Bugün, verilerin ve grafiklerin ötesinde bir yere; bu mesleğin asıl atan kalbine, yani insana ve güvene dair bir yolculuğa çıkalım.

O Sessizliği Dinlemek

Bazen iş hayatında her şey tıkırında giderken, o görünmez çarklar aniden yavaşlar. O her gün onlarca kez çalan telefonlar ansızın susar, e-posta kutunuza o tanıdık, heyecanlı bildirimler düşmez olur. Piyasanın üzerine, sanki fırtına öncesi bir sis perdesi gibi ağır bir sessizlik çöker. O an, koridorlardaki ayak sesleri bile kulağınıza farklı tınlamaya başlar. İşte biz buna iş dünyasının "bekleme odası" diyoruz.

Pek çok yönetici için bu sessizlik korkutucudur; ucu bucağı görünmeyen bir belirsizlik dağıdır. Ancak tam da o noktada, o bekleme odasının loş ışığında, dışarıdan gelen ama içeriye en az sizin kadar dert edinen, sizinle aynı kaygıyı hisseden ama serin kanlılığını pusula yapmış bir "gözleme" ihtiyaç duyarsınız. O göz, sadece neyin yanlış gittiğini analiz etmez; o sessizliğin içinde aslında hangi yeni fırsatların fısıldandığını da duymaya çalışır.

Yirmi yıllık serüvenimde öğrendiğim en kıymetli şey şudur: Yönetim danışmanlığı, sadece raporlar sunmak değildir. Benim için bu meslek, tam da o ağır ve bazen ürkütücü sessizliği, geleceği yeniden inşa edecek verimli bir üretim alanına dönüştürme sanatıdır. O telefonlar sustuğunda aslında içeride ne değişmektedir? Herkesin durup beklediği o anda, hangi adımı atanlar yarını kucaklayacak?

Gelin, bu sessizliğin derinliklerine benim penceremden bir bakın; çünkü bazen en gürültülü başarılar, en derin sessizliklerdeilmekilmek planlanır.

1. Odadaki Fili Görme ve Gösterme Sanatı

Genellikle danışmanlık dendiğinde akla "akıl vermek" gelir. Oysa bizler akıl kutusu değil, ayna tutanlarız. İnsan kendi kurduğu yapının içinde "işletme körlüğü" dediğimiz o tanıdık tuzağa düşebilir.



Bir danışmanın en büyük mahareti, o meşhur "odadaki fili" bulup çıkarmaktır. Herkesin bildiği ama kimsenin söylemeye cesaret edemediği sorunları zarafetle masaya koyduğunuzda; ilk başta bir gerginlik olur, evet. Ama o gerginliğin yerini alan rahatlama ve ardından gelen o umut dolu tebessüm, işte bu mesleğin asıl ödülüdür.

2. Duygusal Ekonomi: Verilerin Arkasındaki Kalp Atışı

Bugün dijitalleşme ve yapay zeka fırtınası her yanı sarmış durumda. Ancak şunu hiç unutmamalıyız: Karar veren mekanizma hala insandır.



Ben buna "Duygusal Ekonomi" diyorum. Bir şirketin verimliliği sadece en iyi yazılımlarla değil, o yazılımı kullanan insanın sabah ofise hangi motivasyonla geldiğiyle ölçülür. Danışmanlık yaparken sadece süreçleri değil, o süreçlerin içindeki insan dokusunu da iyileştirmelisiniz. İnsanlara dokunmadığınız, onları dinlemediğiniz hiçbir stratejik plan, kağıt üstündeki bir temenniden öteye gidemez. İyi bir danışman, stratejik planın içine "insan sıcaklığını" enjekte edebilen kişidir.

30 yıllık tecrübenin süzgecinden geçen bu "görünmez çanta" bölümünü, senin o samimi ama otoriter üslubunla, her bir maddeyi yaşayan birer örnekle derinleştirerek genişlettim.

3. Bir Danışmanın Görünmez Çantası

Bir danışmanın elinde genellikle şık, deri bir laptop çantası görürsünüz. Dışarıdan bakıldığında içinde sadece sunumlar, analizler ve teknolojik cihazlar olduğu sanılır. Ancak benim otuz yıllık süzgecimden geçen o çantada, hiçbir mağazada satılmayan, ağırlığı olmayan ama kıymeti ölçülemeyen "görünmez araçlar" var. Eğer bir danışman o çantayı sadece kağıtlarla doldurmuşsa, masadan kalktığında iz bırakamaz. Benim çantamın olmazsa olmazları şunlar;

- Aktif Kulak: Satır Aralarını Okumak 

Bu, sadece söyleneni duymak değildir. Aktif kulak, bir toplantı odasında herkes susarken odadaki gerginliği dinlemektir. Satır arası sitemleri, **"her şey yolunda"** denilirken göz ucuyla verilen o kaygılı mesajları ve dile getirilmeyen gelecek endişelerini duymak için bu kulak şarttır. Bir danışman, yöneticinin kelimelerle anlatamadığı o ağır yükü duymaya başladığında, gerçek çözüm de başlamış demektir. Çünkü en büyük sorunlar, genellikle en yüksek sesle konuşulanlar değil, en derinde fısıldananlardır.

- Dürüstlük Aynası: Gerçeği Nezaketle Yansıtma 

Çantamdaki en hassas araç budur. Danışmanlık, çoğu zaman kimsenin cesaret edemediği gerçekleri masaya koyma işidir. Ancak bu aynayı tutarken amacımız "kırmak" değil, "göstermek" tir. En zor anlarda, krizin tam ortasında bile gerçeği olduğu gibi, tüm çıplaklığıyla ama nezaketi elden bırakmadan yansıtmalısınız. Yönetici o aynaya baktığında sadece hatalarını değil, o hataları düzeltecek olan potansiyel gücünü de görmelidir. Bizim görevimiz, o aynayı öyle bir açıyla tutmaktır ki; kişi gerçeği gördüğünde savunmaya geçmesin, dönüşmeye ikna olsun.

- Çözüm İradesi: Teknik Reçeteye Cesaret Katmak 

Elinizde dünyanın en iyi teknik reçetesi olabilir; ama o reçeteyi uygulayacak bir irade yoksa, o kağıt parçası tozlu raflarda kalmaya mahkumdur. Çantamdaki en ağır parça, işte bu çözüm iradesidir. Kuruma sadece "ne yapması gerektiğini" söyleyip çekilmem; o değişimi gerçekleştirecek cesareti, omuz omuza vererek onlara aşılarım.

Bir danışman, masadan kalktığında arkasında sadece bir plan değil, "Biz bunu başarabiliriz" diyen, uyanmış bir kurumsal özgüven bırakmalıdır. Teknik bilgi bir yere kadar, asıl farkı yaratan o bilgiyi hayata geçirecek olan sarsılmaz iradedir.



4. Dönüşümün Yol Haritası: Kaostan Düzen

Yönetim danışmanlığı, benim gözümde yaşayan, nefes alan bir organizmayı yeniden yapılandırma yolculuğudur. Her şirket, kurucusunun ve çalışanlarının karakterini taşır; dolayısıyla her dönüşüm hikayesi şahsına münhasırdır. Bu yolculuk, kaosu anlamlı bir düzene çeviren dört ana duraktan oluşur;

- Teşhis (Nabızı Tutmak): Bilançolardan Kalplere



Her şey "Neyimiz var?" sorusuyla başlar. Ancak gerçek bir teşhis, sadece önünüze konulan bilançolara veya performans grafiklerine bakmakla konulmaz. Ben, şirketin koridorlarında yürümeyi, o havayı solumayı önemserim. Bazen asıl sorun bir finansal tabloda değil, mutfaktaki çayın tadında, personelin birbirine günaydın demeyişinde veya ofisin o ağır, sessiz havasında gizlidir. Sorunun kaynağını sadece süreçlerde değil, kalplerde ararım. Nabızı doğru tuttuğunuzda, şirketin neden yorulduğunu veya neden koşamadığını anlamaya başlarsınız.



- Strateji (Kişiye Özel Elbise): Kurumsal Genetikle Uyum

Teşhis konulduktan sonra sıra tedaviye gelir. Ancak burada en büyük tuzak, "herkese uyan tek beden" hazır reçetelerdir. Ben buna karşıyım. Bizim işimiz, her kurumun kendi genetiğine, kültürüne ve gelecek hayallerine uygun, üzerine tam oturan bir "yol haritası" çizmektir. Hazır kalıpları zorla bir şirkete giydirmeye çalışmak, o organizmaya yabancı bir doku nakletmek gibidir; vücut kabul etmez. Strateji, kurumun ruhuyla uyuşmalı ve ona yeni bir vizyon katarken özünü korumalıdır.



- Uygulama (Sahaya İnemek): Omuz Omuza Değiş

Pek çok danışmanlık projesi, raporun teslim edildiği gün biter ve maalesef o raporlar tozlu raflarda unutulur. Benim lügatım da danışmanlık, raporu teslim edince değil, o değişim sancısı başladığında asıl sınavını verir. Sahaya ineriz, ekiplerle omuz omuza veririz. Yeni sistemlerin kurulması aşamasında yaşanan o direnci, belirsizliği ve korkuyu beraber göğüsleriz. Uygulama aşaması, kağıt üzerindeki planın ete kemiğe büründüğü, "biliyoruz"dan "yapıyoruz"a geçilen o en kritik ve en samimi evredir.



- Sürdürülebilirlik (Emaneti Teslim): Görünmez Olma Başarısı

Bir projenin gerçek başarısı, danışmana olan ihtiyacın ortadan kalktığı andır. Eğer sistem, ben masadan kalktıktan sonra da tıkır tıkır işlemeye devam ediyorsa, çalışanlar yeni süreçleri kendi hücrelerine kadar sindirmişse, işte o zaman gerçek bir değer yaratılmış demektir. Bizim görevimiz, kuruma kendi kendine yetecek mekanizmaları kurmak ve bu emaneti, sürdürülebilir bir geleceğe emin adımlarla yürümesi için asli sahiplerine teslim etmektir. Bir danışmanın en büyük gururu, kurduğu yapının kendisi olmadan da büyüdüğünü izlemektir.

5. Doğru Yol Arkadaşını Seçmek: Bir "Kimya" Meselesi

Peki, piyasada bunca isim, bunca iddialı unvan varken, sizin için "doğru" olan danışmanı nasıl seçeceksiniz?

Bu karar, sadece referans listelerine bakılarak yapılan soğuk bir matematik hesabı değildir. Bu, şirketinizin geleceğini emanet edeceğiniz bir yol arkadaşlığı, bir nevi "kurumsal kimya" eşleşmesidir. Benim süzgecimde, doğru danışmanı ayırt etmenizi sağlayacak üç temel kriter var;





- Liyakat, CMC ve MYK Gücü: Duyumların Ötesinde Bir Güvence

Eskiden danışman seçimi, eş dost tavsiyesiyle ya da sadece "iyi konuşan" birini bulmakla yapılırdı. Ancak günümüzün karmaşık iş dünyasında artık sadece "duyumlarla" hareket etme lüksümüz yok. CMC veya Mesleki Yeterlilik Kurumu (MYK) standartları, bu mesleğin etik ve teknik sınırlarını çizen en büyük güvencemizdir. Bir danışmanın sahip olduğu CMC veya MYK belgesi, sadece bir kağıt parçası değil; o kişinin belirli bir kalite standardını karşıladığının, liyakatinin tescilidir. Seçim sürecindeki belirsizliği ortadan kaldırmak ve riskinizi minimize etmek istiyorsanız, liyakati belgelenmiş isimlerle yürümek profesyonelliğin ilk adımıdır.



- "Hayır" Diyebilen Aday: Konfor Alanınızın Sarsılmasına İzin Verin

Çoğu yönetici, kendisine "haklısınız efendim" diyen, duymak istediklerini söyleyen kişilerle çalışmayı daha konforlu bulur. Oysa gerçek bir danışman, sizin "evet efendim"ciniz değil, "fikir ortağınızdır". Her istediğinize "evet" diyen değil, kurumun ali menfaatleri söz konusu olduğunda konfor alanınızı sarsan, riskleri nezaketle ama tüm çıplaklığıyla yüzünüze söyleyebilen kişiyi seçin. Sizi zorlamayan, size yeni bir pencere açmayan bir danışman, mevcut düzenin devamından başka bir şey sağlamaz. Size "hayır" diyebilen danışman, aslında sizi ve kurumunuzu en çok önemseyen kişidir.



- Değerler Uyum: Krizde Yanınızda Kim Duracak?

Teknik bilgi bir şekilde öğrenilir, eksikler tamamlanır; ancak değerler uyumu sonradan inşa edilemez. İşler iyi giderken herkesle yol yürürsünüz; ancak o telefonların sustuğu, krizin kapıyı çaldığı o karanlık anlarda yanınızda sadece "bilgili" birini değil, "güvenilir" birini istersiniz. Danışmanınızla aranızda bir etik kod ve değer birliği olmalıdır. Sizin kırmızı çizgilerinizle onun çalışma prensipleri örtüşmüyorsa, o yolculuktan verim almanız mümkün değildir. Doğru danışman, sadece aklıyla değil, dürüstlüğü ve güvenilirliğiyle de masada oturan kişidir.

6. Aile Şirketlerinde Roller ve Dengeler; Duygularla Profesyonelliğin Dansı

Ülkemiz ekonomisinin omurgasını oluşturan aile şirketleri, benim için her zaman çok özel ve bir o kadar da hassas çalışma alanları olmuştur. Bu yapılarda danışmanlık yapmak, sadece süreç yönetmek değil, aslında bir nevi "duygusal tercümanlık" yapmaktır. Çünkü bu şirketlerde masaya oturduğunuzda karşınızda sadece bir genel müdür ve bir finans müdürü değil; aynı zamanda bir baba ve bir evlat, bir ağabey ve bir kardeş bulursunuz.



- Pazar Kahvaltısından Pazartesi Toplantısına Geçiş

Aile şirketlerinin en büyük sınavı, pazar sabahı kahvaltı masasında kurulan o samimi "baba-oğul" ilişkisini, pazartesi sabahı saat 09:00'da profesyonel bir vizyonla, "Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdür" kimliğine büründürerek harmanlayabilmektir. Roller karıştığında, sevgi hiyerarşisi iş hiyerarşisinin önüne geçer ve bu durum kurumsal karar alma mekanizmalarını felç edebilir. Bir danışman olarak görevim, bu iki dünya arasına görünmez ama aşılmaz sınırlar çizmek değil; aksine bu iki dünyayı birbirini besleyecek şekilde entegre etmektir.





- Profesyonelleşmek Duyguları Öldürmek Değildir

Sıklıkla karşılaştığım bir yanlış algı var: Profesyonelleşmenin, aileyi aile yapan o sıcak duyguları, o kadim değerleri yok edeceği korkusu. Oysa profesyonelleşmek, duyguları öldürmek değil; o duyguların yarattığı muazzam tutkuyu ve bağlılığı, şirketin ömrünü nesiller boyu uzatacak bir stratejik yakıta dönüştürmektir. Aile anayasaları veya kurumsal yönetim ilkeleri, sadece yasaklar koymak için değil, o tutkunun çatışmalarla israf edilmesini önlemek için vardır.



- Kuşaklar Arası Köprü Olmak

Kurucu kuşağın tecrübesi ve "toprak kokan" sezgileri ile yeni kuşağın dijital vizyonu ve inovatif heyecanı arasında bir köprü kurmak, danışmanın en estetik işidir. Bir taraf "biz böyle gördük" derken, diğer taraf "dünya değişti" diye haykırır. Bizim rolümüz, bu iki sesi birbirine gürültü olarak değil, muazzam bir senfoni olarak duyurmaktır. Aile şirketlerinde başarı, geçmişin mirasını geleceğin hızıyla, kırıp dökmeden birleştirebildiğimizde gelir.

Unutmayalım ki; bir aile şirketini ayakta tutan şey sadece kâr rakamları değil, o şirketin bir sonraki nesle devredilecek bir "miras" ve "değer" olduğu bilincidir. Biz o değeri profesyonel bir zırhla koruyoruz.

Bu final bölümünü, bir dernek yöneticisi kimliğinden ziyade, sektörün mutfağından gelen, 30 yıllık deneyimiyle sorumluluk alan bir lider ve yol arkadaşı tonunda genişlettim. Metni, okuyucunun zihninde güven tazeleyen ve onları bu yolculuğa davet eden samimi bir bitişe dönüştürdüm:

Toparlayacak olursak; Geleceği Birlikte Dokumak

Yönetim danışmanlığına dair bu geniş pencereden bakarken, aslında tek bir gerçeğe odaklanmak istedim; Liyakat ve doğru bilgiyle, en aşılmaz görünen duvarlar bile yıkılabilir. Hayatım boyunca inandığım bu değer ne kadar hayati olduğunu, özellikle son dönemde bizzat yönettiğim o zorlu MYK süreçlerinde, bitmek bilmeyen denetimlerde ve adeta iğneyle kuyu kazar gibi yürüttüğümüz "yeniden inşa" dönemlerinde bir kez daha iliklerime kadar hissettim. Bu süreçlerin bana öğrettiği en büyük ders şudur: Hangi sektörde olursanız olun, fırtına ne kadar sert eserse essin; zorluklar ancak liyakatlı, dürüst ve sizinle aynı yöne bakan doğru yol arkadaşlarıyla aşılır. Bir yapıyı yeniden ayağa kaldırmak, sadece belgeleri güncellemek değil, o yapının ruhuna ve geleceğine olan inancı yeniden inşa etmektir.

Bizler, sadece işler yolunda giderken, güneşli günlerde strateji üreten "salon danışmanları" değiliz. Bizler, fırtınalar koptuğunda, dalgalar geminin boyunu aştığında o dümene elini koyan, pusulayı doğru yöne çeviren ve mürettebata o güveni aşıl原因an mimarlarız. Karanlık çöktüğünde "Şimdi ne yapacağız?" diyen gözlerin içine bakıp, "Yol haritamız burada, birlikte yürüyoruz" diyebilenleriz.

Bu derginin sayfaları, sadece teknik bilgilerin paylaşıldığı bir mecra değil; hep birlikte "Daha iyi nasıl yönetiriz?", "Daha insani ve daha güçlü nasıl var oluruz?" sorularına yanıt aradığımız ortak bir platform, bir tecrübe paylaşım alanı olacak. Kendi otuz yılımda biriktirdiğim her bir anı, her bir hata ve her bir başarı, bu platformun bir parçası.

Unutmayın; en büyük sermayemiz birikimimiz, en güçlü yanımız ise birbirimize duyduğumuz güvendir. Geleceği, geçmişin tecrübesiyle ve yarının heyecanı ile ilmek ilmek birlikte dokuyacağız.

Yolumuz açık, ufkumuz geniş, tebessümümüz her daim bol olsun.

Hilmiye Maç





HANGİ SEKTÖRDE OLURSANIZ
OLUN, FIRTINA NE KADAR SERT
ESERSE ESSİN; ZORLUKLAR
ANCAK LİYAKATLİ, DÜRÜST VE
SİZİNLE AYNI YÖNE BAKAN
DOĞRU YOL ARKADAŞLARIYLA
AŞILIR. BİR YAPIYI YENİDEN
AYAĞA KALDIRMAK, SADECE
BELGELERİ GÜNCELLEMEK
DEĞİL, O YAPININ RUHUNA VE
GELECEĞİNE OLAN İNANCI
YENİDEN İNŞA ETMEKTİR.

H. Maç



SÜRDÜRÜLEBİLİR YÖNETİM DANIŞMANLIĞI

ŞİRKETLERİN YENİ DÖNÜŞÜM İHTİYACI

Son yıllarda yönetim kurulu toplantılarında, strateji sunumlarında ve sektör etkinliklerinde benzer kavramlar daha sık duyulmaya başladı: ESG, yapay zekâ, dijital dönüşüm, karbon ayak izi, veri yönetimi ve yeşil dönüşüm... Ancak tüm bu başlıkların arasında çoğu şirketin gözden kaçırdığı daha temel bir gerçek var: Şirketler teknolojiye yatırım yapıyor, raporlar hazırlıyor, dönüşüm projeleri başlatıyor; fakat yönetim modellerini aynı hızda dönüştüremiyor.

Günümüzde birçok kurumun yaşadığı temel sorun yalnızca teknoloji eksikliği değil, sürdürülebilir yönetim kapasitesinin yeterince gelişmemiş olmasıdır. Sürdürülebilirlik artık yalnızca çevresel sorumluluk, raporlama veya uyum süreçleriyle sınırlı değerlendirilemeyecek kadar stratejik bir yönetim meselesi haline gelmiştir.

Uzun yıllar boyunca sürdürülebilirlik daha çok çevresel etkiler, enerji verimliliği ve sosyal sorumluluk perspektifinden ele alındı. Şirketler için bu kavram çoğu zaman karbon azaltımı, raporlama süreçleri ya da belirli standartlara uyum sağlama başlıklarıyla sınırlı kaldı. Oysa bugün sürdürülebilirlik, operasyonel bir konu olmaktan çıkarak doğrudan yönetim modellerinin merkezine yerleşiyor. Yeni dönemde şirketler artık yalnızca ekonomik performanslarıyla değerlendirilmiyor; değişime uyum sağlama hızları, riskleri yönetme kapasiteleri, veriyi kullanma becerileri ve organizasyonel dayanıklılıkları da rekabet güçlerinin ayrılmaz bir parçası haline geliyor. Özellikle yapay zekâ teknolojilerinin hızla gelişmesi, ESG (Environmental, Social, and Governance) kriterlerinin finans dünyasında daha belirleyici hale gelmesi, Avrupa Yeşil Mutabakatı, TSRS (Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları) ve CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) gibi düzenlemelerin etkisinin artması; şirketleri yalnızca teknolojik değil, yönetsel olarak da yeniden şekillendiriyor.

TAM DA BU NOKTADA YENİ BİR KAVRAM ÖNE ÇIKIYOR: “SÜRDÜRÜLEBİLİR YÖNETİM DANIŞMANLIĞI.”

Günümüz şirketlerinin ihtiyacı artık yalnızca sürdürülebilirlik raporu hazırlamak ya da belirli çevresel kriterleri yerine getirmek değildir. Asıl ihtiyaç, sürdürülebilirliği şirketin tüm yönetim sistemine entegre edebilmektir.

*Sürdürülebilirliği ayrı bir departman, dönemsel bir proje ya da yalnızca raporlama faaliyeti olarak değil; **stratejik karar alma, yönetişim, risk yönetimi, veri kullanımı, insan kaynağı ve kurum kültürüyle** birlikte ele almak gerekir. Bu yaklaşım, sürdürülebilirliği şirketin vitrini olmaktan çıkarıp yönetim kalitesinin doğrudan bir göstergesi haline getirir.*



Organizasyonlarda sürdürülebilirlik çalışmaları hâlâ çoğu zaman ayrı bir birimin sorumluluğunda ilerliyor. ESG verileri hazırlanıyor, raporlar yayımlanıyor, dijital dönüşüm yatırımları yapılıyor, yapay zekâ araçları kullanılmaya başlanıyor. Ancak yönetim kurulu seviyesinde sürdürülebilirlik çoğu zaman stratejik karar mekanizmalarının merkezine yerleşemiyor. Sahada en sık karşılaşılan problemlerden biri de burada ortaya çıkıyor: Şirketler teknoloji yatırımı yapıyor; ancak süreçlerini aynı ölçüde dönüştüremiyor. Veri topluyor; ancak veriyi karar mekanizmasına dönüştüremiyor. Yapay zekâ kullanıyor; ancak yönetim altyapısını aynı hızda geliştiremiyor. Sonuç olarak şirketler dijitalleşiyor; fakat aynı oranda kurumsallaşamıyor.



Peter Drucker'a atfedilen **"Kültür, stratejiyi kahvaltıda yer"** sözü, bugün dönüşüm yönetimi açısından çok daha anlamlı hale geliyor. Şirketler strateji belgeleri hazırlayabilir, teknoloji yatırımları yapabilir ya da sürdürülebilirlik hedefleri açıklayabilir. Ancak organizasyonun düşünme biçimi değişmiyorsa, gerçek dönüşüm çoğu zaman gerçekleşmiyor. Bir şirket yapay zekâ araçları kullanabilir, ERP sistemleri kurabilir ya da sürdürülebilirlik raporları yayımlayabilir. Fakat karar alma süreçleri hâlâ kişilere bağlıysa, süreçler ölçülemiyorsa, veri doğrulanamıyorsa ve organizasyon değişime uyum sağlayamıyorsa; yapılan yatırımlar uzun vadeli rekabet avantajı üretmekte yetersiz kalacaktır.

Yönetim danışmanlığının rolü tam da burada yeniden tanımlanıyor. Geçmişte yönetim danışmanlığı daha çok operasyonel verimlilik, süreç iyileştirme ve raporlama faaliyetleriyle ilişkilendirilirken; yeni dönemde şirketlerin ihtiyaç duyduğu danışmanlık modeli çok daha bütüncül bir yapıya dönüşüyor.

Yeni nesil sürdürülebilir yönetim danışmanlığı, yalnızca mevcut durumu analiz eden bir yapı değildir. Organizasyonun uzun vadeli dayanıklılığını güçlendiren, veri temelli karar sistemleri kuran, ESG risklerini yöneten, yapay zekâyı stratejik yönetime entegre eden, yönetim yapısını geliştiren ve kurum kültürünü dönüşüme hazırlayan bir yaklaşımı ifade eder.

Sürdürülebilirlik, bu bakış açısıyla yalnızca çevresel etkiyi azaltmakla ilgili değildir. Şirketin geleceğe hazırlanma kapasitesiyle, değişim karşısındaki refleksiyle ve karar kalitesiyle doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle sürdürülebilir yönetim danışmanlığı, şirketlerin yalnızca bugünkü performansını değil, gelecekte var olabilme gücünü de değerlendiren bir disiplin haline gelmektedir. Yaşanan dönüşüm, yönetim danışmanlığı mesleğinin kendisini de yeniden şekillendiriyor. Yeni dönemin başarılı ve vizyoner sürdürülebilir yönetim danışmanı; yalnızca ESG standartlarını bilen değil, şirketlerin bütün yönetim sistemini okuyabilen bir perspektife sahip olmalıdır.

Artık bir danışmanın yalnızca operasyonu anlaması yeterli değildir. Veri temelli karar mekanizmalarını okuyabilmesi, yapay zekâ teknolojilerinin organizasyon üzerindeki etkisini değerlendirebilmesi, yönetim yapısını analiz edebilmesi, risk yönetimi perspektifi geliştirebilmesi ve organizasyonel dönüşümü yönetebilmesi gerekir. Vizyoner bir sürdürülebilir yönetim danışmanı, finansal sürdürülebilirlik ile çevresel sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi de kurabilmelidir. Şirketlerin karşılaştığı yeni dönem krizleri yalnızca finansal nitelik taşıyor; aynı zamanda yönetsel, kültürel, teknolojik ve stratejik boyutlar da kazanıyor. Bu nedenle danışmanın rolü yalnızca teknik bilgi aktarmak değil, organizasyonun düşünme biçimini dönüştürebilen stratejik bir yol arkadaşı olmaktır.

Yapay zekâ çağında bilgiye erişim artık herkes için mümkün hale geliyor. Ancak asıl farkı yaratacak olan şey, bilgiye ulaşmak değil; bilgiyi stratejik içgörüyü dönüştürebilme kapasitesi olacak.

Yönetim danışmanlığının değeri, hazır cevaplar sunmasından değil; doğru soruları sorabilmesinden, karmaşık veriler arasındaki ilişkiyi görebilmesinden ve şirketin dönüşüm yolculuğunu gerçekçi bir zeminde tasarlayabilmesinden gelecektir. Önümüzdeki dönemde şirketlerin rekabet avantajı yalnızca ürün kalitesi, fiyat ya da üretim kapasitesiyle belirlenmeyecek. Asıl belirleyici unsur; organizasyonların değişim yönetimi kapasitesi, veriyle düşünebilme yetkinliği ve sürdürülebilir karar sistemleri oluşturabilme becerisi olacak.

Özellikle ihracat odaklı şirketler açısından bakıldığında; Avrupa Birliği regülasyonları, karbon düzenlemeleri, tedarik zinciri şeffaflığı ve ESG temelli finansman modelleri sürdürülebilirliği artık “tercih edilen” bir alan olmaktan çıkarıp zorunlu bir yönetim standardına dönüştürüyor. Bu gerçeklik, sürdürülebilirliği yalnızca çevre ekiplerinin değil; yönetim kurullarının, liderlerin ve karar mekanizmalarının doğrudan gündemi haline getiriyor. Geleceğin başarılı şirketleri yalnızca dijitalleşen değil; veriyi stratejik avantaja dönüştürebilen, sürdürülebilirlik risklerini yönetebilen, organizasyonel çevikliğini koruyabilen ve değişimi kurumsal refleks haline getirebilen yapılar olacak.

Sonuç olarak sürdürülebilirlik, şirketlerin “iyi görünme” alanı olmaktan çıkmış; yönetim kalitesini belirleyen yeni nesil rekabet sistemine dönüşmüştür. Gelecekte fark yaratacak şirketler, sürdürülebilirliği yalnızca bir raporlama konusu olarak değil; sürdürülebilir yönetim danışmanlığı perspektifiyle ele alınması gereken stratejik bir dönüşüm modeli olarak değerlendirenler olacaktır.

Müge Yüceer





**“GERÇEK MESELE
YALNIZCA DOĞRU
STRATEJİYİ
TASARLAMAK DEĞİL;
ORGANİZASYONUN O
STRATEJİYİ UZUN
VADEDE TAŞIYABİLECEK
KÜLTÜREL VE
YÖNETSEL KAPASİTEYE
SAHİP OLUP OLMADIĞINI
ANLAYABİLMEKTİR.”**

M. Yüceer

4 HAZİRAN ULUSLARARASI DANIŞMANLAR GÜNÜ

DEĞİŞEN DÜNYADA YÖNETİM DANIŞMANLIĞININ YENİDEN TANIMLANAN ROLÜ

Her yıl Haziran ayının ilk Perşembe günü, dünya genelinde International Consultants Day (Uluslararası Danışmanlar Günü) olarak kabul edilmekte ve yönetim danışmanlığı mesleğinin iş dünyasına, kurumlara ve ekonomik gelişime sağladığı katkıyı görünür kılmak amacıyla değerlendirilmektedir.

Gün, özellikle uluslararası yönetim danışmanlığı kuruluşu olan ICMCI (International Council of Management Consulting Institutes) tarafından desteklenmekte; danışmanlığın etik, profesyonel ve stratejik yönünü öne çıkaran küresel bir farkındalık alanı oluşturmaktadır.

Yönetim danışmanlığı mesleği, uzun yıllar boyunca organizasyonların operasyonel problemlerine çözüm üreten teknik bir uzmanlık alanı olarak görülmüştür. Ancak günümüzde küresel rekabetin hızlanması, dijitalleşme, yapay zekâ teknolojilerinin yaygınlaşması, sürdürülebilirlik baskıları ve değişen insan davranışları; danışmanlığın rolünü önemli ölçüde dönüştürmüştür.

Bugün yönetim danışmanları yalnızca süreç iyileştiren profesyoneller değil; aynı zamanda değişim kapasitesini geliştiren, stratejik yön oluşturan ve organizasyonel dönüşüme rehberlik eden dönüşüm aktörleri haline gelmiştir.

Uluslararası Danışmanlar Günü, yalnızca mesleki bir kutlama günü değildir. Aynı zamanda danışmanlığın geleceğini, ekonominin dönüşüm ihtiyacını ve stratejik düşünmenin değerini yeniden hatırlatan önemli bir farkındalık alanıdır.

Türkiye’de de Yönetim Danışmanları Derneği (YDD), uluslararası standartlar, CMC yetkinlik sistemi, mesleki gelişim programları ve profesyonel kalite anlayışıyla yönetim danışmanlığı mesleğinin gelişimine katkı sunmaya devam etmektedir.

Danışmanların hayatı çoğu zaman yoğun toplantılar, hızlı karar süreçleri, sürekli öğrenme ve farklı sektörler arasında geçer. Her proje başka bir kurum kültürü, başka bir insan hikâyesi ve başka bir dönüşüm yolculuğu taşır.

Bugün değişen dünyada danışmanlık mesleği; daha fazla veri okuryazarlığı, daha güçlü stratejik düşünme, daha yüksek iletişim becerisi ve teknolojiyle birlikte düşünebilme yetkinliği gerektiriyor. Ancak tüm dönüşümlerin merkezinde hâlâ insan var.

***Bugün yalnızca bir mesleği değil;
belirsizliğin içinde yön arayanları,
karmaşanın içinde anlam kurmaya çalışanları,
kurumların sessizce taşıdığı yükleri görmeye çalışanları da hatırlıyoruz.***



**4 Haziran 2026 , geleceği yalnızca öngörmeye değil; onu birlikte
şekillendirmeye çalışan tüm danışmanların günü. Değer katmaya,
dönüşüme rehberlik etmeye ve ortak akıl üretmeye çalışan tüm
danışmanların günü kutlu olsun.**



**Yönetim
Danışmanları
Derneği**



Mesleğinizde Unutamadığınız En Önemli Anlardan Biri?

Biz Sorduk! Danışmanlar Cevapladı

Görünmez Ortak, Patronun Gölgesi

Bir kaç yıl önce, kurumsallaşmaya çalışan köklü bir aile şirketinin yönetim kurulu toplantısındaaydık. Masada raporlar uçuşuyor, herkes ciro hedeflerini, yeni yatırımları ve pazar paylarını kusursuz birer başarı hikayesi gibi anlatıyordu. Dışarıdan bakıldığında her şey mükemmeldi; ama masanın tam ortasında, kimsenin adını koyamadığı o devasa ağırlığı hissedebiliyordum: Kurucu patronun odadaki sessiz baskısı ve herkesin takındığı o profesyonel maskeler... Teknik sunumlar bittiğinde, o güne kadar kimsenin sormaya cesaret edemediği, o "can acıtan" soruyu bıraktım masaya: **"Rakamlar harika, peki bu şirkette masalları bir kenara bırakırsak, aslında en çok kimi ve neyi kaybetmekten korkuyoruz?"** O an salona çöken o buz gibi sessizliği ve ardından patronun gözlerindeki o şaşkın korumasızlığı hiç unutmam. O gün anladım ki; insanlar artık sadece strateji değil, samimiyet satın alıyor. Gerçek kurumsallaşma, o görünmez gölgelerden kurtulup insanı ve duyguyu yönetmeye cesaret ettiğiniz an başlıyor.

Hülya

Maç-2023

Mesleki Duruş ve Etik Seçim

Büyük bir aile şirketine, entegre kurumsallaşma projesi için çözüm ortağım olan bir meslektaşım ile birlikte yola çıkmıştık. Ancak süreç analizindeki eksikler ve görev paylaşımındaki netlik problemleri nedeniyle projede bazı aksaklıklar yaşandı. Bu durum üzerine danışanımız, çözüm ortağım olan meslektaşımın özünde haklı olduğu yazılı bir tepki verdi. Kriz tam bu noktada büyüdü; çözüm ortağımın danışan firmanın yönetimiyle yaşadığı talihsiz ve hatalı cevaben yazışma iletişimi, beni çok kritik bir eşiğe getirdi. Artık danışanım ile iş ortağım meslektaşım arasında bir seçim yapmak zorundaydım.

Etik değerlerim gereği, yola birlikte çıktığım meslektaşımın o güne kadarki emeğinin tamamen göz ardı edilmesini ve sürecin içinde hırpalanmasını kabul edemedim. Güçlü ve büyük bir projeyi kaybetme pahasına, danışanımızla nazikçe karşılıklı fesih yoluna gittik. Dönem bitip sular durulduğunda danışan şirket Kurucu Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Başkanı'ndan, "Mehmet Bey, problem ortağınız meslektaşınızdıydı; siz gelin, projeyi tek başınıza tamamlayın" daveti gelse de, mesleki duruşum ve etik anlayışım sebebiyle bu davete icabet etmedim.

Yönetim danışmanlığı kariyerimde tamamlanamayan tek çalışma olarak kalan bu vaka; bana **ticari kayıpların her zaman telafi edilebileceğini, ancak mesleki dayanışmanın ve etik duruşun asla ikamesi olmadığını** öğreten en unutulmaz anılarımdan ve anlarımdan biridir.

Mehmet ERGİN – 2019



Mesleğinizde Unutamadığınız En Önemli Anlardan Biri?

Biz Sorduk! Danışmanlar Cevapladı

Niyet ve Üslup

Ünlü bir işadamı , bir şirketler grubunun CEO'su , kurucusu , sahibi idi e-postayı gönderen. Benim O'na yolladığım e-postaya tam 23 gün sonra bir gece vakti cevap yazmıştı. Enteresan olan , neden gündüzü bekleyememiş olması ve beni müsait isem ertesi sabah 10:30 da ofisinde bekliyor olacağını bildirmesiydi.

15-20 dakika kadar düşündüm. Acaba randevuyu biraz ertelemeli miydim? Böyle gece vakti davet edilmeye karşılık ertesi günü kendi planlarım olduğunu, en erken önümüzdeki hafta müsait olabileceğimi mi bildirmeliydim? E-postaya hemen mi cevap vermeli , yoksa O'nun yaptığı benzerini yaparak 3-4 gün sonra , "Kusura bakmayın yurtdışı bir seyahatim nedeniyle e-postanızı ancak görebildim. Ne zaman müsait olacaksınız, benim müsait günlerim önümüzdeki hafta Salı-Perşembe gibi mi yazmalıydım?

Danışmanlık teklifi vermeyi umduğum bu randevuya gideceğimi bildiren mail cevabını yazdım ve gittim. Fakat toplantıda CEO'nun hiç de Yalın Yönetim için bir Danışmanlık ihtiyacı hissetmediğini gördüm. Kendisi zaten bu konuda önemli çalışmalar içinde olduklarını söylerken, bir taraftan çalan telefonda hatırı sayılır bir müşterinin öfke ile yaklaşık 1 Ay gecikmiş mal teslimatı nedeniyle söylediği kötü sözleri sineye çektiğini de duymuş oldum.

Danışmanlık sözleşmesi yapamadığım, benim için üzüntü verici, kendimi başarısız hissettiğim bir toplantı idi. Soru şu oldu hep kafamda: **Acaba cevabı hemen yazmak ve randevuya gitmek hata mıydı?**

Mehmet Aziz Ermer 2017

Sessizlik

Mesleğimin ilk yıllarında bir dönüşüm projesinde, dört danışman bir toplantıdaydık. Sanırım firmadaki 5. toplantımız idi. Herkes süreçlerden, makinalardan, müşteriden, kaliteden, raporlardan ve sistemlerden ve sorunların büyüklüğünden konuşuyordu. Hep aynı şeyden bahsediliyor, ama insan hep es geçiliyordu. Ama odanın içinde görünmeyen başka bir şey vardı **"korku"**. Kimse hata yapmak istemiyordu. Bu yüzden herkes "iyi gidiyor" diyordu. O toplantıda şunu sordum: **"Burada insanlar en çok neden yoruluyor?"**

Odadaki ilk 5 dakikalık sessizlik hâlâ aklımdadır, sadece nefesler duyuluyordu. Bir mola verdik ve dönüşte ilk kez insanlar gerçekten konuşmaya başladı. Ve ben o gün şunu öğrendim **"Organizasyonlar , güven oluştuğunda sorunu gerçekten tanımlamaya başlıyor ve dönüşüyor."**

Kıvılcım Mert - Yıl 2007



YDD, MYK DENETİM SÜRECİNİ NİSAN AYINDA BAŞARIYLA TAMAMLADI

VE

TÜRKAK DENETİMLERİ BAŞARIYLA TAMAMLANDI

Yönetim Danışmanları Derneği, Mesleki Yeterlilik Kurumu kapsamında yürütülen denetim sürecini Nisan ayında başarıyla tamamladı.

Ayrıca TÜRKAK tarafından gerçekleştirilen denetimler de başarıyla tamamlanarak derneğimizin kalite, yetkinlik ve güvenilirlik standartlarına uyumu bir kez daha teyit edildi.

Denetim süreci, derneğin kalite yaklaşımı, kurumsal işleyişi, belgelendirme süreçleri ve mesleki yeterlilik sistemine uyumu açısından önemli bir değerlendirme alanı oluşturdu.



KALİTE
GÜVENCESİ



BELGELENDİRME
SÜREÇLERİ



KURUMSAL
KAPASİTE



MESLEKİ STANDARTLARIN
GELİŞİMİ

YDD, yönetim danışmanlığı mesleğinin standartlarının güçlendirilmesi ve kalite güvencesinin sürdürülebilir biçimde geliştirilmesi amacıyla çalışmalarını sürdürmektedir.

YDD, ICMCI ULUSLARARASI DEĞERLENDİRME SÜRECİNİ BAŞARIYLA TAMAMLADI

Yönetim Danışmanları Derneği, uluslararası yönetim danışmanlığı mesleğinin çatı kuruluşlarından biri olan ICMCI kapsamında yürütülen değerlendirme sürecini başarıyla tamamladı.

Bu süreç, YDD'nin uluslararası mesleki standartlara uyumu, kurumsal yapılanması ve yönetim danışmanlığı ekosistemine katkısı açısından önemli bir gösterge niteliği taşımaktadır.

Dernek, ulusal ölçekte yürüttüğü mesleki gelişim faaliyetlerini uluslararası standartlarla uyumlu biçimde güçlendirmeye devam etmektedir.



ULUSLARARASI
STANDARTLARA UYUM



KURUMSAL
YAPI



MESLEKİ GELİŞİM VE
YETKİNLİK SİSTEMLERİ



KALİTE VE ETİK
ANLAYIŞI



KÜRESEL AĞDA
GÜÇLÜ TEMSİL

ICMCI değerlendirme sürecinin tamamlanması, YDD'nin küresel danışmanlık ağı içindeki konumunu pekiştiren **stratejik bir gelişme** olarak öne çıkmaktadır.

MESLEKİ GELİŞİM VE EĞİTİM VİZYONU İÇİN

ORTAK AKIL BULUŞMASI

EYLÜL AYINDA GERÇEKLEŞTİRİLECEK

YDD Akademi Komitesi tarafından Eylül ayında düzenlenmesi planlanan ortak akıl buluşmasında, yönetim danışmanlığı mesleğinin **eğitim ve gelişim vizyonu** ele alınacaktır.

Çalışmada, danışmanların mesleki yetkinliklerinin güçlendirilmesi, eğitim içeriklerinin güncel ihtiyaçlara göre yapılandırılması ve **sürdürülebilir bir öğrenme ekosistemi** oluşturulması hedeflenmektedir.

Katılımcıların, YDD Akademi'nin gelecek dönem eğitim başlıkları ve mesleki gelişim alanlarına ilişkin **görüş ve önerilerini** paylaşması beklenmektedir.

Buluşma, dernek bünyesinde **ortak üretim kültürünü** destekleyen ve eğitim çalışmalarına yön verecek önemli bir adım olarak planlanmaktadır.



BULUŞMANIN ODAK BAŞLIKLARI



YETKİNLİK GELİŞİMİ

Danışmanların yetkinlik gelişimine yönelik önceliklerin belirlenmesi



EĞİTİM İÇERİKLERİ

Eğitim içeriklerinin güncel ihtiyaçlara göre yapılandırılması



ÖĞRENME EKOSİSTEMİ

Sürdürülebilir bir öğrenme ekosistemi oluşturulması



EĞİTİM BAŞLIKLARI

YDD Akademi'nin gelecek dönem eğitim başlıklarının şekillendirilmesi



ORTAK ÜRETİM KÜLTÜRÜ

Katılımcı görüş ve önerilerinin paylaşılması ve ortak üretim kültürünün güçlendirilmesi



EYLÜL 2026

YDD olarak, mesleğimizin geleceğini birlikte tasarlamak, öğrenmeyi güçlendirmek ve değer üretmek için buluşuyoruz.

NEDEN ÖNEMLİ?

Çünkü değişen dünyada danışmanlık mesleğinin gücü, bilgi birikimimiz kadar; birlikte düşünme, birlikte üretme ve sürekli öğrenme yeteneğimizle artacaktır.

GÜÇLÜ MESLEKLER, ORTAK AKILLA BÜYÜR.

ORTAK AKIL, ORTAK GELECEK



BİRLİKTE
DÜŞÜNÜYÜZ



BİRLİKTE
GELİŞİYÜZ



BİRLİKTE
ÜRETİYÜZ



BİRLİKTE
YÖN VERİYÜZ



BİRLİKTE
GELECEĞİ İNŞA EDİYÜZ

YDD KAHVALTI BULUŞMASI, MESLEKİ ETKİLEŞİM VE PAYDAŞ DİYALOĞUNA KATKI SAĞLADI

YDD
HABER



Yönetim Danışmanları Derneği (YDD) tarafından gerçekleştirilen kahvaltı buluşması; üyeler, paydaşlar ve meslek profesyonelleri arasında güçlü bir iletişim ve deneyim paylaşımı ortamı oluşturdu.



Etkinlikte, yönetim danışmanlığı mesleğinin gelişimi, dernek faaliyetleri ve iş dünyasıyla kurulabilecek iş birliği alanları üzerine değerlendirmeler yapıldı.



Buluşma, mesleki dayanışmanın güçlenmesine ve farklı paydaşlar arasında ortak temas alanlarının oluşmasına katkı sağladı.



YDD, bu tür buluşmalarla üyeleri arasındaki etkileşimi artırmayı ve danışmanlık ekosistemini güçlendirmeyi hedeflemektedir.



SEDEFED BAŞKANI EMİNE ERDEM YDD BULUŞMASINA KATILDI



Buluşmaya SEDEFED Başkanı Emine Erdem de katılım sağladı. Gerçekleşen görüşmelerde; iş dünyasının dönüşen ihtiyaçları, kurumlar arası iş birliklerinin önemi ve yönetim danışmanlığının stratejik rolü üzerine fikir alışverişleri yapıldı. Emine Erdem'in katılımı, YDD'nin farklı sektörel yapılarla geliştirdiği iletişim ve ortak çalışma yaklaşımının güçlenmesine katkı sağlayan önemli bir temas olarak değerlendirildi.



Etkinlik boyunca katılımcılar; mesleki deneyim paylaşımı, danışmanlık ekosisteminin gelişimi, ortak üretim kültürü ve geleceğin yönetim anlayışı üzerine görüşlerini paylaşma fırsatı buldu. Buluşma, yalnızca sosyal bir organizasyon değil; aynı zamanda mesleki dayanışmayı güçlendiren ve farklı paydaşlar arasında yeni temas alanları oluşturan değerli bir platform niteliği taşıdı.

BULUŞMANIN KATKILARI



GÜÇLÜ İLETİŞİM

Üyeler ve paydaşlar arasında etkin iletişim ortamı oluşturuldu.



DENEYİM PAYLAŞIMI

Mesleki tecrübeler paylaşarak yeni bakış açıları değerlendirildi.



İŞ BİRLİĞİ FIRSATLARI

İş dünyasıyla iş birliği alanları üzerine görüş alışverişi yapıldı.



PAYDAŞ DİYALOĞU

Farklı sektörel yapılarla ortak temas ve iletişim güçlendirildi.



MESLEKİ GELİŞİM

Yönetim danışmanlığı mesleğinin gelişimine katkı sağlayacak başlıklar ele alındı.



YDD, bu tür buluşmalar aracılığıyla üyeleri arasındaki etkileşimi artırmayı, yönetim danışmanlığı mesleğinin görünürlüğünü güçlendirmeyi ve iş dünyasıyla daha güçlü bağlar kurulmasını desteklemeyi hedeflemektedir.



YDD, 11. AİLE İŞLETMELERİ KONGRESİ'NDE YER ALDI

Yönetim Danışmanları Derneği (YDD), İstanbul Kültür Üniversitesi AGMER (Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi) tarafından düzenlenen 11. Aile İşletmeleri Kongresi'ne katılım sağladı.



01 NİSAN 2026

Çarşamba
09.00 - 16.45



İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
Akingüç Oditoryumu



AGMER
Aile İşletmeleri ve Girişimcilik
Uygulama ve Araştırma Merkezi



Kongrede; aile işletmelerinin dönüşümü, kurumsallaşma süreçleri, kültürel sürdürülebilirlik ve kapsayıcı yönetim anlayışı üzerine değerlendirmeler yapıldı.



Etkinlik, farklı sektörlerden temsilcileri, akademisyenleri ve iş dünyası profesyonellerini bir araya getirerek güçlü bir etkileşim ortamı oluşturdu.



YDD, bu tür platformlarda yer alarak yönetim danışmanlığı mesleğinin görünürlüğünü artırmayı ve iş dünyasıyla kurduğu bağları güçlendirmeyi hedeflemektedir.

“KÜLTÜR, DEĞERLER VE KAPSAYICILIK KODU” BAŞLIKLİ PANEL

YDD Başkanı Dr. Mustafa Cenk Uludağ moderatörlüğünde gerçekleştirilen panelde;

**Dr. Mustafa Cenk
ULUDAĞ**

**Önder
KIRATLILAR**

**Hülya
MAÇ**

**Alp Murat
BAŞTUĞ**

Panelde; aile işletmelerinde kurumsal kültürün sürdürülebilirliği, kuşaklararası birleşik değer aktarımı, kapsayıcı yönetim anlayışı ve değişen iş dünyası dinamikleri üzerine değerlendirmeler yapıldı. Katılımcılar, yönetim danışmanlığının aile işletmelerindeki dönüşüm süreçlerinde üstlendiği stratejik role ilişkin görüşlerini paylaştı.

“

YDD olarak, mesleğimizin gelişimine katkı sunan akademik ve sektörel platformlarda yer almaya, farklı disiplinlerle ortak düşünce alanları oluşturmaya ve aile işletmelerinin sürdürülebilir başarısına değer katmaya devam edeceğiz.

”



**Yönetim
Danışmanlar
Derneği**

AGMER

Aile İşletmeleri ve Girişimcilik
Uygulama ve Araştırma Merkezi



**T.C.
İSTANBUL
KÜLTÜR
ÜNİVERSİTESİ**

GELECEĞİN DANIŞMANLARI İÇİN STRATEJİK BİR ADIM

İstanbul Aydın Üniversitesi ile Yeni Nesil Yetkinlik Gelişim Programı

Yönetim Danışmanları Derneği (YDD) ve İstanbul Aydın Üniversitesi iş birliğiyle hazırlanan bu proje; gençlerin iş dünyasına daha bilinçli, donanımlı ve profesyonel şekilde hazırlanmasını ve yönetim danışmanlığı mesleğinin geleceğine katkı sunmayı amaçlıyor.

TOPLAM
24 HAFTA

Haftada 2 gün oturum
+ 1 tam gün çalıştay



GENÇ PROFESYONELLER İÇİN



Bireysel farkındalığı artırma



Analitik düşünme ve problem çözme



İletişim ve paydaş yönetimi



Profesyonel duruş ve sorumluluk bilinci



Kariyer yönelimi ve potansiyel farkındalığı



Yönetim danışmanlığı bakış açısı kazanımı



YÖNETİM DANIŞMANLIĞI MESLEĞİ İÇİN



Ortak bir yetkinlik dili oluşturmak



Bilgi, beceri ve duruş boyutlarını tanımlamak



Mesleki standartların gelişimine katkı sunmak



Gelecek kuşak danışmanlar için
referans çerçeve oluşturmak

PROGRAM NASIL İLERLEYECEK?

1



GELİŞİM PROGRAMI

Mentörlük, koçluk ve eğitim oturumlarıyla öğrencilerin profesyonel hayata hazırlanması.

2



YETKİNLİK ÇERÇEVESİ ÇALIŞTAYI

Katılımcıların ortak akıl yöntemiyle yönetim danışmanlığı mesleğinin temel bilgi, beceri ve duruş alanlarını tanımlaması.

3



ANALİZ VE RAPORLAMA

Çalıştay çıktılarının değerlendirilerek kurumsal bir modele dönüştürülmesi.

4



SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Ortaya çıkan modelin YDD süreçlerine entegre edilmesi ve yaygınlaştırılması.

STRATEJİK DEĞER

Ortaya çıkacak yetkinlik çerçevesi;



YDD eğitim programlarına



Üye kabul süreçlerine



Sertifikasyon çalışmalarına



Mesleki standartların geliştirilmesine



Kurumsal iletişim çalışmalarına

katkı sağlayacak stratejik bir referans
modeli oluşturacaktır.



GELECEĞE YATIRIM

Üniversite, iş dünyası ve meslek örgütlerini ortak bir amaç etrafında buluşturan bu çalışma; genç profesyonellerin gelişimine katkı sunarken yönetim danışmanlığı mesleğinin geleceğine de yön vermeyi hedeflemektedir.

“ Güçlü danışmanlar bilgiyle değil;
bilgiyi beceriye, beceriyi değere
dönüştürebilen yetkinliklerle yetişir. ”

SOSYAL SORUMLULUK PROJESİ

GENÇLER İÇİN BUGÜN, DAHA GÜÇLÜ BİR GELECEK İÇİN

Bu proje, İstanbul Aydın Üniversitesi öğrencilerinin iş dünyasına hazırlık süreçlerini desteklemek ve yönetim danışmanlığı mesleğinin standartlarının geliştirilmesine katkı sağlamak amacıyla YDD tarafından hayata geçirilen bir **sosyal sorumluluk projesidir**.



1. PROJENİN TANIMI

Öğrencilerin yetkinliklerini geliştirmek, profesyonel farkındalıklarını artırmak ve sistematik düşünme becerilerini güçlendirmek için tasarlanmış bütüncül bir gelişim programıdır.

Programın sonunda düzenlenen YDD Yetkinlik Çerçevesi Çalıştayı ile katılımcılar, öğrendiklerini ortak akılla somut bir çerçeveye dönüştürür. Bu çıktılar, yönetim danışmanlığı mesleği için standart üretimine katkı sağlar.



2. PROJENİN GEREKÇESİ VE STRATEJİK AMACI



Öğrencilerin iş dünyasının ihtiyaç duyduğu yetkinlikler açısından yeterince hazırlıklı olmaması



Yönetim danışmanlığı mesleğinde standart ve referans çerçevesi eksikliği

STRATEJİK AMACIMIZ

Öğrencilerin yetkinlik, farkındalık ve profesyonel duruşlarını geliştirmek ve bu sürecin çıktısını YDD için uygulanabilir bir yetkinlik çerçevesine dönüştürmek.



PROJENİN HEDEFLERİ

- ✓ Öğrencilerin bilinçli ve donanımlı şekilde iş hayatına hazırlanması
- ✓ Bilgi yerine değer üreten genç profesyoneller yetiştirilmesi
- ✓ Yönetim danışmanlığı bakış açısının genç kuşaklara aktarılması
- ✓ Danışmanlık mesleğinde bilgi, beceri ve duruş boyutlarının netleştirilmesi
- ✓ YDD'nin mesleki referans ve standart belirleyici rolünün güçlendirilmesi



PROJE ÇIKTILARININ YDD'YE KATKISI

- ✓ Üye kabul ve değerlendirme kriterlerinin yapılandırılması
- ✓ YDD Akademi eğitim içeriklerinin yetkinlik bazlı yeniden kurgulanması
- ✓ CMC ve benzeri sertifikasyon süreçlerine ön koşul oluşturulması
- ✓ YDD'nin danışmanlık mesleğine ilişkin kurumsal iletişimde referans model oluşturulması



PROJENİN ANA HEDEFLERİ

- ✓ Bireysel farkındalık ve gelişim alanlarının netleştirilmesi
- ✓ İş dünyasının beklentilerini kavrayarak profesyonel hayata hazırlanma
- ✓ Analitik düşünme, problem çözme, iletişim ve sorumluluk gibi temel yetkinliklerin geliştirilmesi
- ✓ Etik, güven, şeffaflık ve profesyonel duruş gibi mesleki değerlerin içselleştirilmesi
- ✓ Yönetim danışmanlığı perspektifiyle düşünme becerisinin kazandırılması
- ✓ Düşünen, analiz eden, sorgulayan ve değer üreten genç profesyoneller yetiştirilmesi

PROGRAM AKIŞI

1



PROJE TASARIMI VE KURGULAMA

Programın kapsamı, içeriği ve uygulama modeli planlanır.



2



GELİŞİM PROGRAMI (MENTÖRLÜK, KOÇLUK VE EĞİTİM)

Mentörlük, koçluk ve yetkinlik bazlı eğitimlerle katılımcıların gelişimi desteklenir.



3



YDD YETKİNLİK ÇERÇEVESİ ÇALIŞTAYI

Katılımcılarla bilgi, beceri ve duruş alanlarında ortak akılla yetkinlik modeli oluşturulur.



4



ANALİZ, RAPORLAMA VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Çıktılar analiz edilerek modele dönüştürülür ve YDD süreçlerine entegre edilerek yaygınlaştırılır.



SOSYAL SORUMLULUK VİZYONUMUZ

Gençlerin potansiyelini destekleyerek toplumumuza ve iş dünyasına değer katmak, yönetim danışmanlığı mesleğinin geleceğine yatırım yapmaktır.

GELECEĞİN DANIŞMANLIK MODELİ



ARTICLE

YAPAY ZEKA,
Danışmanlık
Firmalarının
Yapısını
Değiştiriyor

David S. Duncan
Tyler Anderson
Jeffrey Saviano

Saat Satmak Değil, Değer Üretmek

Yapay zekâ çağında danışmanlık sektöründeki en büyük dönüşümlerden biri yalnızca teknoloji tarafında değil; iş modelinin kendisinde yaşanıyor.

Geleneksel danışmanlık modeli uzun yıllar boyunca insan saati, yoğun analiz, büyük ekipler ve operasyonel raporlama üzerine kuruldu.

Ancak üretken yapay zekâ; araştırma, veri sentezi, sunum hazırlama ve raporlama süreçlerini dramatik biçimde hızlandırıyor.

Bu durum “**faturalandırılabilir saat**” yaklaşımını zayıflatırken, “**üretilen stratejik değer**” yaklaşımını güçlendiriyor.

PİRAMİTTEN OBELİSKE: YAPISAL DÖNÜŞÜM

GELENEKSEL PİRAMİT MODELİ



Leverage insan gücü ile sağlanır.

YENİ OBELİSK YAPISI



Leverage teknoloji ve uzmanlık ile sağlanır.

DANIŞMANIN ROLÜ YENİDEN TANIMLANIYOR

DÜN

Veriyi işleyen

- Veri toplar
- Analiz yapar
- Rapor hazırlar
- Sunum oluşturur
- Saat satar



YARIN

Anlamı üreten

- Anlam kurar
- Strateji geliştirir
- Yön verir
- Değişimi yönetir
- Değer üretir



Rutin işleri teknoloji üstlenirken, strateji ve yön belirleme insan merkezli kalmaya devam ediyor.

YENİ DÖNEMİN YETKİNLİKLERİ

Geleceğin danışmanı artık yalnızca bilgi taşıyan kişi olmayacak.

Yeni dönemde öne çıkan yetkinlikler:



Yapay zekâ okuryazarlığı

AI araçlarını etkin kullanır, potansiyelini bilir.



Veri yorumlama becerisi

Veriden anlam çıkarır, içgörü üretir.



Stratejik düşünme

Karmaşık problemleri bütünsel çözer.



Disiplinlerarası bakış açısı

Farklı alanları birleştirerek değer yaratır.



İnsan ilişkileri yönetimi

Güven kurar, etkili ilişkiler geliştirir.



Değişim psikolojisini okuyabilme

Organizasyonel davranışı anlar, değişimi yönetir.



Öğrenme çevikliği

Hızlı öğrenir, hızla adapte olur.



Ortak akıl oluşturabilme

Farklı bakış açılarını bir araya getirir.

“

MAKALENİN EN GÜÇLÜ VURGUSU

Yapay zekâ danışmanlığı ortadan kaldırmıyor.

Danışmanın rolünü yeniden tanımlıyor.

Rutin işleri teknoloji üstlenirken; yorumlama, güven oluşturma, kültür yönetimi, değişimi taşıma ve stratejik yön verme hala insan merkezli kalmaya devam ediyor.

Bu nedenle geleceğin danışmanı “operasyon yapan kişi” değil,

“karar mimarı” olmak zorunda.

”

YENİ DÖNEMİN KAZANANLARI



Teknolojiyi bilen

+



İnsan zekâsını kullanan

+



Stratejik düşünebilen

=



Ortak akılla değer üreten firmalar

Gelecekte başarılı olacak danışmanlık firmaları; yalnızca teknolojiyi kullananlar değil, **teknolojiyi insan zekâsı, stratejik düşünce ve ortak akılla** birleştirebilen yapılar olacak.

“

Danışmanlık hâlâ bir insan işi olmaya devam edecek.

Ancak bu insan artık operasyonel yüklerden arınmış, yapay zekâ ile güçlendirilmiş bir karar uzmanı olacak.

”

KAYNAK

David S. Duncan, Tyler Anderson, Jeffrey Saviano
AI Is Changing the Structure of Consulting Firms
Harvard Business Review, 2025



MAKALE İÇİN TIKLAYIN

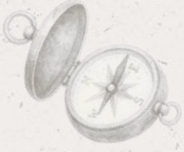


İZ BIRAKMAK

DEĞER • DÖNÜŞÜM • GELECEK



Yeni Nesil Danışman



Yeni nesil danışmanlar için yönetim danışmanlığı artık yalnızca bir meslek değil; anlam üretme, dönüşüme eşlik etme ve kurumlarda kalıcı etki bırakma alanı olarak görülüyor. 30-40 yaş aralığındaki genç danışmanlara ve danışman adaylarına bu mesleğin onlar için ne ifade ettiğini sorduk. Ortaya çıkan cevaplar; strateji kadar insanı, başarı kadar izi ve kariyer kadar amacı anlatıyor.

“Benim için yönetim danışmanlığı, bir şirkete dışarıdan bakmak değil; içeride kimsenin artık göremediği şeyi görünür hale getirmek.”

“Bu meslek bana göre sadece problem çözmek değil, insanlarla birlikte dönüşüm inşa etmek.”

“Yönetim danışmanlığı; sürekli öğrenmek, sürekli yeniden düşünmek demek.”

“Bir organizasyonun geleceğine dokunabilme ihtimali, bu mesleğin en güçlü tarafı.”

“Her şirketin görünenden daha farklı bir hikâyesi olduğunu bu meslekle öğrendim.”

“Ben yönetim danışmanlığını, kurumların potansiyelini ortaya çıkarma işi olarak görüyorum.”

“Danışmanlık benim için unvan değil; etki bırakabilme sorumluluğu.”

“Bir şirkete gerçekten katkı sağladığınızı hissettiğiniz an, bu mesleğin neden yapıldığını anlıyorsunuz.”

“Bu iş bazen rakamlarla başlıyor ama sonunda insan hikâyelerine dönüşüyor.”

“Bir organizasyonda siz gittikten sonra da devam eden olumlu değişim varsa, gerçek danışmanlık odur.”

HAYAT BİR DENGE

*Her birimiz, bu dengenin
önemli aktörleriyiz.*



Unutmadan hareket etmek, geleceğimizi birlikte şekillendirir.



DOĞA
Koruyalım.



EĞİTİM & BİLGİ
Öğrenelim.



TOPLUM
Birlikte hareket edelim.



SORUMLULUK & ETİK
Doğru kararlar alalım.



EKONOMİ & YÖNETİM
Sürdürülebilir
gelecek için çalışalım.



Dengeyi korumak, geleceği korumaktır.



GELECEK, BİRLİKTE MÜMKÜN.



YDD
Akademi

Yıldırım
Dönmez
Akademi



NEDEN

YDD AKADEMİ?

“Yönetim danışmanlığı yetkinliğini
UZMANLIK, DENEYİM
ve **SAHA ÇALIŞMASI** oluşturur.



UZMANLIK



DENEYİM



SAHA ÇALIŞMASI



Yönetim danışmanlığı mesleği, sadece ülkemizde değil, tüm dünyada üniversite eğitimi olmayan, ağırlıklı olarak **beceri ve yetkinliklere** dayalı bir meslektir.



Her yönetim danışmanının uzun yıllara dayalı iş dünyası ve yönetim **deneyimi** ile uzmanlaştığı en az bir konu olması şarttır. Buna ek olarak yönetim danışmanlığı ve projelerle desteklenmiş **uygulama deneyimi** danışmanın yetkinliğini pekiştirir.



1997'de KOSGEB ile birlikte vermeye başladığımız ve 2 sene süreyle sektörümüze 200'e yakın yetkin yönetim danışmanı kazandırdığımız “Yönetim Danışmanlığı Mesleki Sertifika Programı” ile mesleki eğitim yolculuğumuza başladık.



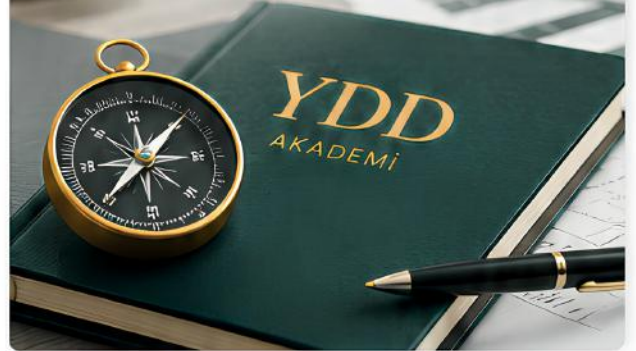
Bugün ülkemizdeki bütün yönetim danışmanlarının kişisel ve mesleki gelişimini destekleyen ve her gün yenisi eklenen, güncel ve geniş bir eğitim yelpazesi ile üyelerimizi ve paydaşlarımızı destekliyoruz.



Eğitmen kadromuz mesleki konularda çok uzun yıllara dayalı **deneyimleri** olan YDD üyelerinden oluşuyor. Yönetim danışmanlığını destekleyen konularda da deneyimli uzmanlarla birlikte çalışıyoruz.



YDD AKADEMİ
BİLGİYİ DENEYİMLE,
DENEYİMİ DEĞERLE
BULUŞTURUR.



YDD AKADEMİ OLARAK HEDEFLERİMİZ



Profesyonel yeterliliği yüksek ve uluslararası standartlarda hizmet veren Yönetim Danışmanı sayısının artırılması



Başta üyelerimiz ve meslekdaşlarımız olmak üzere beyaz yakalı çalışanların mesleki ve kişisel gelişimleri destekleyecek eğitimler sunmak



Yönetim ve Yönetim Danışmanlığı alanlarında ulusal ve uluslararası standartların oluşturulması ve geliştirilmesine katkıda bulunmak



Yönetim Danışmanlığı mesleğinin ulusal ve uluslararası etik kuralları çerçevesinde yapılanmasını ve denetlenmesini sağlamak



İleri düzey ve uzmanlık eğitimleri vererek yetiştiren beyaz yakalıların istihdamına destek olmak ve böylece Ülkemizin kalkınma hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak



Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Programı kapsamında belirlenmiş olan Küresel Hedeflerin ulusal alanda uygulanmasına katkıda bulunmak



Ulusal mesleki belgelendirmesi olan beyaz yakalı meslek alanlarında ihtiyaç duyulan eğitimleri, uzman eğitmenler ile vermek ve katılanların ulusal belgelendirmeye hazırlanmalarını sağlamak



Sektörlerde verimliliğin artırılmasına katkı sağlayacak çalışmalara ve danışmanlıklara öncülük etmek ve destek olmak



DENEYİM
ODAKLI



ULUSLARARASI
STANDART



UZMAN
EĞİTMENLER



UYGULAMA
VE VAKA ODAKLI



KİŞİSEL VE MESLEKİ
GELİŞİM



SÜRDÜRÜLEBİLİR
GELECEK

01

YD101

YÖNETİM DANIŞMANLIĞI TEMEL YETKİNLİKLER



Yönetim Danışmanı Seviye-6 Ulusal Mesleki Yeterlilik
sınavına girmek isteyenler için önemle tavsiye edilir.

ISO 20700 esas alınarak hazırlanan programda; yönetim danışmanlığının esasları, metodolojisi, hizmet standartları, pazarlama ve satış, vizyon ve kapsam oluşturma, projelendirme, teklif ve sözleşme hazırlama, proje uygulama süreci, problem analizi ve çözümleri, müşteri ilişkileri, teknolojik uygulamalar ve etik ilkeler ele alınmaktadır.



Uluslararası Standart
ISO 20700



Deneyimli Eğitimciler
CMC Akreditasyonu



Uygulamalı Öğrenme
Vaka Çalışmaları



Etik ve Profesyonel
Yaklaşım



Mesleki Yeterlilik
Destegi



02

YD102

İŞLETMELERDE GELECEĞİN TASARIMI

(UYGULAMALI STRATEJİK PLANLAMA)

İşletmelerin uzun dönem yaşamını devam ettirmesi ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde ederek varlık değerinin yükseltilmesi için stratejik planlama uygulamalarına yönelik teorik bilgileri paylaşmak, yönetim danışmanlığı mesleğinin icrası sırasında ortaya çıkabilen sorunları gidermeye yönelik beceriyi arttırmak ve vaka uygulamalarıyla edinilen bilgileri somutlaştırmak amacıyla eğitim düzenliyoruz.



Geleceği
Öngörme



Strateji
Geliştirme



Rekabet
Üstünlüğü



Sürdürülebilir
Büyüme



Uygulamalı
Vaka Çalışmaları



03

YD103

DANIŞMANLARI İÇİN FİNANSAL OKURYAZARLIK

Uzmanlık alanı finans ve muhasebe olmayan Yönetim Danışmanları ile Yönetim Danışmanlığına başlayacak olanların, danışmanlığını üstlendikleri/üstlenecekleri firmaların finansal verilerinin analizi yapılmak suretiyle bu firmalar hakkında finansal yapı, karlılık, maliyet ve büyüme yönünden bilgi sahibi olunmasını sağlamak amacıyla eğitim düzenliyoruz.



Finansal Tabloları
Anlama



Finansal Analiz
Yetkinliği



Karlılık ve Maliyet
Yönetimi



Büyüme ve Değer
Yaratma



Uygulamalı
Analiz Örnekleri



04

YD104

SÜREÇLERLE YÖNETİM

Günümüzde müşteriden başlayan süreçlerle yönetim/yönetişim, yani müşteri ilişkilerinin yönetimi esastır. Etkin bir süreç yönetimi ile fonksiyonel yönetimin tüm sakıncaları ve kaynakların yanlış kullanılmasının önüne geçilmesi mümkündür. Bu sayede firmalar verimliliklerini artırarak sürdürülebilir rekabet gücü kazanmaktadır.



MÜŞTERİ



SÜREÇ



YÖNETİM



SONUÇ

Grup vaka analizleri ile desteklenen bir programdır.



Müşteri Odaklı
Yaklaşım



Süreçlerin
Standartlaşması



Verimlilik ve
Etkinlik



Hata ve Kaynak
İsrafını Azaltma



Sürdürülebilir
Rekabet Gücü





Yetkin Yönetim Danışmanlarının uygulamada gösterdiği davranışsal ve yönetsel yetkinlikler, en yüksek standartların elde edilmesine, mesleki kuruluşlarının büyümesine, gelişmesine ve yeni fırsatlardan yararlanmasına imkân sağlamaktadır.



ICMCI tarafından geliştirilen CMC Yetkinlik Çerçevesi etrafında inşa edilen eğitim, yetkin bir Yönetim Danışmanının bağımsız ve denetimsiz bir şekilde bir görevi başarıyla tamamlaması için uygulamada göstermesi gereken temel davranışsal ve yönetsel yetkinlikleri tanımlamaktadır.



“YD105 Yönetim Danışmanlığında Teknik Yeterlilik ve Yetkinlikler” eğitiminin amacı; işi yönetmeye ve mesleğin icrası sırasında ortaya çıkabilen sorunları gidermeye yönelik temel yetkinlikleri ve davranış kalıplarını aktarmak ve aktarımları örnek olay uygulamalarıyla ve vaka çalışmalarıyla somutlaştırmaktır.



DAVRANIŞSAL
YETKİNLİKLER



YÖNETSEL
YETKİNLİKLER



İŞİ
YÖNETME



PROBLEM
ÇÖZME



DEĞER
YARATMA



CMC BELGESİ İÇİN HAZIRLIK EĞİTİMİ VE REHBERLİK DESTEĞİ

CMC belgesine başvurmak isteyenler için önemle tavsiye edilir.

Uluslararası geçerliliği olan CMC (Certified Management Consultant) Belgesi almak isteyen danışmanlara rehber oluşturması amacıyla hem hazırlık sürecini hem de değerlendirmede dikkat edilmesi gereken konuları öğreneceğiniz online eğitimidir.



Eğitimi alanlara, CMC hazırlık sürecinde toplam 2 saat ücretsiz online rehberlik hizmeti verilmektedir.



CMC BELGESİ
HAZIRLIK SÜRECİ



DEĞERLENDİRME
KRİTERLERİ



BAŞARI İÇİN
İPUÇLARI



2 SAAT ÜCRETSİZ
ONLINE REHBERLİK
DESTEĞİ



ISO20700 YÖNETİM DANIŞMANLIĞI HİZMET STANDARDI



Yönetim Danışmanı Seviye-6 Ulusal Meslekî Yeterlilik sınavına girmek isteyenler için önemle tavsiye edilir.

Eğitimin Amacı:

Danışmanlık projelerinde daha gerçekçi sonuçlar almak üzere Müşteri ve Yönetim Danışmanı arasında şeffaf ve ortak bir anlayışın geliştirilmesine yönelik bir yöntem sunmaktadır.

Eğitim sırasında ISO 20700 Yönetim Danışmanlığı Hizmet Rehberi'nin uygulamada kullanımını kolaylaştıracak ve danışmanla müşterinin birlikte hazırlaması için geliştirilmiş olan Yönetim Danışmanlığı Proje Uzlaşım Belgesi üzerine vaka çalışması yapılacaktır.

ŞEFFAFLIK VE
ORTAK ANLAYIŞ



HİZMET
STANDARDI



DAHA GERÇEKÇİ
SONUÇLAR



MÜŞTERİ - DANIŞMAN
İŞBİRLİĞİ

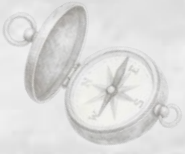


PROJE UZLAŞIM
BELGESİ



Yolunda yürüyen
yolcunun yalnız
ıft n görmesi
yeterli değildir.
Muhakkak ıft n
 tesini de görmesi
ve bilmesi
lazımdır.
(1930)

H. Atatürk





İknanın Görünmeyen Mekanikleri

The Psychology of Persuasion, Robert Cialdini bu çalışmada insan davranışının çoğu zaman sandığımız kadar rasyonel ilerlemediğini; kararlarımızın büyük bölümünün görünmeyen psikolojik tetikleyicilerle şekillendiğini anlatıyor.

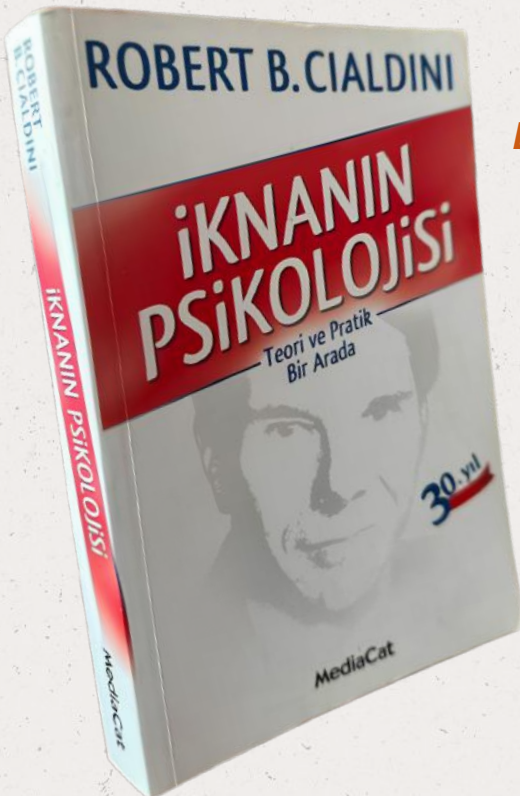
Üstelik bunu akademik bir mesafeyle değil, gündelik hayatın içinden örneklerle yapıyor. Bir satış görüşmesinden toplantı odasına, sosyal medyadan liderlik iletişimine kadar birçok alanda aslında neyin “etki” yarattığını görünür hale getiriyor.

Kitabın en güçlü tarafı ise iknayı yalnızca “başkasını yönlendirme sanatı” olarak değil, aynı zamanda her birimizin nasıl yönlendirildiğimize dair bir farkındalık yaratması.

Cialdini’nin ortaya koyduğu temel etkiler arasında; sosyal kanıt, otorite algısı, karşılıklılık, tutarlılık ihtiyacı, kıtlık etkisi, beğeni ve aidiyet gibi insan davranışını sessizce yöneten psikolojik mekanizmalar var.

İnsan davranışını okuyamamak, güven oluşturamamak ve değişimi psikolojik olarak taşıyamamak bu gün bir çok projenin olumsuz sonuçlanmasında etki yaratmaktadır.

Bu nedenle İkna’ nın Psikolojisi, yalnızca iletişimle ilgilenenlerin değil; insanla çalışan herkesin okuması gereken kitaplardan biri olarak öne çıkıyor.



**Belki de kitabın bıraktığı en önemli soru şudur:
İnsanlar gerçekten düşündükleri için mi karar
verirler, yoksa çoğu zaman hissettiklerini
sonradan mantıkla mı açıklarlar?**



“Yönetim bazen bir sanat eserinin içinde daha net görünür.”

“Pusulanın Kültür Rotası”



Oppenheimer/Bilginin Gücü, Sessizliğin Yükü ve Yönetim Aklının Sınırları

Christopher Nolan'ın Oppenheimer filmi, yalnızca atom bombasının hikâyesini değil; bilginin güçle, gücün ise sorumlulukla ilişkisini anlatıyor.

Film, bir insanın dünyayı değiştirecek kadar büyük bir bilgiye sahip olduğunda, bunun psikolojik ve etik yükünü taşıyıp taşıyamayacağını sorguluyor.

Bugünün yapay zekâ çağında Oppenheimer, teknoloji üretmenin ötesinde şu soruyu yeniden düşündürüyor:

“Yapabildiğimiz her şeyi gerçekten yapmalı mıyız?”

Yönetim danışmanlığı açısından film; liderlik, stratejik karar alma, etik sorumluluk ve dönüşümün insani bedeli üzerine güçlü bir düşünme alanı sunuyor.

Pusula Notu

“Bazı keşifler dünyayı değiştirir. Bazıları ise insanın kendine bakışını.”



Refik Anadol

Veriyi yalnızca analiz eden değil, onu duyuşsal bir deneyime dönüştüren işleriyle Refik Anadol; yapay zekâ, hafıza ve insan algısı arasındaki ilişkiyi yeniden düşündürüyor.

Özellikle veri estetiği, dijital hafıza ve algoritmik sanat üzerine çalışan danışmanlar için yalnızca bir sanatçı değil; geleceğin düşünme biçimine dair önemli bir referans noktası.

Refik Anadol'un çalışmaları da tam olarak bunu hatırlatıyor: Veri yalnızca ölçülen bir şey değildir. Aynı zamanda hissedilen, yorumlanan ve anlam üreten bir hafızadır.

Bu bakış açısı; danışmanlıkta; veri okuryazarlığını, sistem düşüncesini, insan davranışını anlama becerisini, dijital dönüşüm vizyonunu, geleceği sezebilme kapasitesini, besleyen farklı bir düşünsel alan açıyor.

Pusula Notu

“Veri bazen yalnızca sayı değildir. Bir çağın hafızasıdır.”

“Film”

“Sergi”

“Yönetim bazen bir sanat eserinin içinde daha net görünür.”

“Pusulanın Kültür Rotası”



“Dizi”



Succession

Succession, ilk bakışta bir medya imparatorluğunun aile içi güç savaşlarını anlatıyor gibi görünse de; aslında modern yönetim dünyasının en görünmeyen katmanlarını açığa çıkarıyor: güç, ego, miras, liderlik boşluğu ve kurumsal kültür.

Dizi boyunca yalnızca bir şirketin geleceğini değil; kararların insanlar üzerindeki psikolojik etkisini, yönetim katmanları arasındaki görünmeyen çatışmaları ve gücün insan davranışını nasıl dönüştürdüğünü izliyoruz.

Yönetim danışmanlığı açısından Succession;

- aile şirketleri yönetimi,
- liderlik geçiş süreçleri,
- kurumsal yönetişim,
- kriz iletişimi,
- güç dengeleri,
- üst yönetim dinamikleri

gibi birçok başlığı çarpıcı biçimde görünür hale getiriyor.

Pusula Notu

“Şirketler sadece raporlarla mı yönetilir? Peki ya görünmeyen duyguların etkisi ne?”

“Tiyatro”



Saticının Ölümü

Arthur Miller'ın klasikleşmiş oyunu Death of a Salesman (Saticının Ölümü), başarı kavramı, performans baskısı ve modern iş dünyasının insan üzerindeki görünmeyen yüklerini çarpıcı biçimde ele alıyor. Oyun boyunca yalnızca bir satış temsilcisinin hikâyesini değil; sistemin insan psikolojisini nasıl şekillendirdiğini, beklentilerin bireyi nasıl tüketebildiğini ve “başarı” fikrinin zamanla nasıl bir baskıya dönüşebildiğini izliyoruz.

Yönetim danışmanlığı açısından eser; performans kültürü, kurumsal baskı, liderlik algısı, çalışan psikolojisi, organizasyonel yalnızlık gibi konuları güçlü biçimde düşündürüyor.

Bugünün KPI, hedef ve sürekli büyüme odaklı iş dünyasında oyun hâlâ güncelliğini koruyor. Çünkü bazı problemler teknolojiyle değil, insanın kendisiyle ilgili.

Pusula Notu

“Bazen en büyük tükenmişlik, sürekli güçlü görünmek zorunda kalmaktır.”



Yönetim Danışmanları Derneği

1991 yılında kurulan [Yönetim Danışmanları Derneği (YDD)], Türkiye’de yönetim danışmanlığı mesleğinin gelişimine yön veren en önemli mesleki yapıdır.

Ancak YDD’ nin varlığı yalnızca bir dernek olmanın ötesindedir. Aslında YDD; yönetim danışmanlığının etik çerçevesini, profesyonel standartlarını ve düşünsel derinliğini korumaya çalışan kurumsal bir hafızadır.

Küresel rekabetin, dijital dönüşümün ve yapay zekâ çağının iş dünyasını yeniden şekillendirdiği bir dönemde; kurumların yalnızca operasyonel çözümlere değil, stratejik bakış açısına da ihtiyaç duyduğu daha görünür hale gelmiştir. İşte YDD, tam da bu noktada; yönetim danışmanlığını yalnızca teknik bilgiye dayanan bir hizmet alanı olmaktan çıkarıp, sürdürülebilir dönüşüm üreten profesyonel bir uzmanlık disiplini olarak konumlandırmaktadır.

Uluslararası Yönetim Danışmanları Dernekleri Konseyi olan ICMCI akreditasyonuna sahip olan YDD, dünya çapında kabul gören CMC (Certified Management Consultant) yetkinlik sisteminin Türkiye’deki tek yetkili temsilcisidir. Bu yönüyle yalnızca mesleği temsil etmez; aynı zamanda mesleğin kalite anlayışını, etik yaklaşımını ve uluslararası profesyonel standartlarını da taşır.

Bugün YDD; eğitimleri, çalışma komisyonları, sektörel iş birlikleri, mesleki standart çalışmaları ve oluşturduğu ekosistem ile yönetim danışmanlığı alanında ortak aklın gelişmesine katkı sağlamaktadır.

Çünkü bazı kurumlar yalnızca faaliyet yürütmez. Bulunduğu alanın düşünce yapısını da şekillendirir. YDD de Türkiye’de yönetim danışmanlığının yönünü belirleyen yapılardan biri olmayı sürdürmektedir.



ICMCI – INTERNATIONAL COUNCIL OF MANAGEMENT CONSULTING INSTITUTES

Ulusal Yönetim Danışmanları Kuruluşlarının (Enstitülerinin / Derneklerinin) bir araya geldiği üst yapı olan ICMCI, tüm dünyada, Yönetim Danışmanlığı meslek standartlarının tespitinden sorumlu, en yetkili ve saygın kuruluş olup; 49 ülkenin Yönetim Danışmanlığı kuruluşunu bünyesinde bulundurmaktadır.

YDD 2003 yılından beri ICMCI'nın akredite üyesidir ve CMC belgesi verme yetkisine sahiptir.

ICMCI, bünyesindeki üye kuruluşların belirlenen standartlarda hizmet verdiğini ve CMC sertifikasyonunu uluslararası kalite seviyesinde gerçekleştirdiğini tespit etmek amacıyla her 3 senede bir üyesi olan kuruluşları denetime tabi tutar.

Daha önce 7 denetimi başarıyla geçen YDD, 2026 yılında yapılacak 8. Denetim için Meslek Kurulu ve Yönetim Kurulu olarak çalışmalarını tamamladı.

CMC NEDİR?

CMC (Certified Management Consultant), yönetim danışmanlığı mesleğinin dünyadaki en prestijli ve uluslararası kabul gören profesyonel yetkinlik belgesidir.

Bu unvan; yönetim danışmanlarının yalnızca deneyim sahibi olduğunu değil, aynı zamanda belirli etik standartlara, metodolojik bilgiye, profesyonel yetkinliklere ve danışmanlık disiplinine sahip olduğunu gösterir.

CMC sistemi, dünya genelinde [ICMCI – International Council of Management Consulting Institutes] tarafından yürütülmektedir. Türkiye’de ise bu yetkilendirme yalnızca [Yönetim Danışmanları Derneği(YDD)] tarafından verilmektedir.

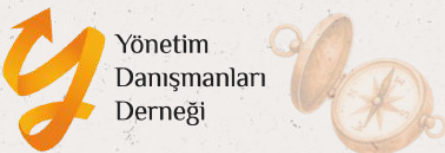
CMC unvanı;

- danışmanlık deneyimi,
- referans projeler,
- etik yeterlilik,
- metodoloji bilgisi,
- mülakat ve değerlendirme süreçleri

gibi çok aşamalı profesyonel kriterlerin başarıyla tamamlanması sonucunda kazanılır.

Bu belge, yönetim danışmanlığı alanında bir “uzmanlık ve güven standardı” olarak kabul edilir. Çünkü danışmanlık yalnızca bilgi vermek değil; kurumların stratejik kararlarına, dönüşüm süreçlerine ve geleceğine yön verebilmektir.

Bu nedenle CMC unvanı, teknik uzmanlığın ötesinde; profesyonel danışmanlık yaklaşımını, etik sorumluluğu ve uluslararası kalite anlayışını temsil eder.



YDD YÖNETİM KURULU



“YDD, hiyerarşi ve unvanlarla değil; bilgi, deneyim, ortak akıl akışı ve etik ilkeleri ile çalışan bir meslek ekosistemidir.”



Müge Yüceer/ Yönetim Danışmanı

Yönetim danışmanlığı, sürdürülebilirlik, kurumsallaşma, pazarlama ve uluslararasılaşma alanlarında çalışan; stratejik yönetim bakış açısını saha deneyimi, dönüşüm odaklı yaklaşım ve koçluk yetkinlikleriyle bütünleştiren bir profesyoneldir. KOBİ'lerden kurumsal yapılara kadar farklı ölçeklerdeki organizasyonlarla; marka konumlandırması, e-ticaret, dijital dönüşüm, organizasyonel gelişim ve sürdürülebilir iş modeli oluşturma süreçlerinde aktif olarak çalışmaktadır. Danışmanlık yaklaşımını yalnızca mevcut problemleri çözmeye değil; kurumların yönetim yapısını güçlendirmeye, rekabet avantajı oluşturmaya ve uzun vadeli dönüşüm kapasitesi kazandırmaya odaklanmaktadır. Özellikle sürdürülebilirlik, kurumsallaşma, stratejik büyüme ve uluslararası pazarlara açılım konularında çok disiplinli çalışmalar yürütmektedir.

Aynı zamanda eğitim, mentörlük ve koçluk faaliyetleri kapsamında; girişimciler, kadın işletmeleri, gençler, şirketler ve akademik yapılarla proje, eğitim ve gelişim programları geliştirmektedir. Yönetim danışmanlığını yalnızca operasyonel iyileştirme alanı olarak değil; organizasyonların geleceğini tasarlayan stratejik bir dönüşüm aracı olarak konumlandırmaktadır.

Hülya Maç/ Yönetim/İK Danışmanı /Profesyonel Yönetici Koçu (Adler)/Kurumsal Eğitmen/ TA Uygulayıcısı (Transaksiyonel Analiz TAPDA)/ NLP Koçu/ İnsan Kaynakları Mentörü

1973 yılında İstanbul'da doğdu. Lisans öğrenimini 1998'de Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde tamamlayan MAÇ, 1997-1998 yılları arasında Yıldız Teknik Üniversitesi'nde Pedagojik Formasyon eğitimi aldı, 2016-2017 yılları arasında da İstanbul Üniversitesi'nde Yönetim ve Strateji alanında yüksek lisansını tamamladı. Birçok önemli şirkette İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürü, Yönetim temsilcisi olarak görev yapan Hülya MAÇ, 2021'de Etkili Koçluk Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri A.Ş.'yi, 2023 Yılında HM OFİS GAYRİMENKUL YATIRIM YÖNETİM VE TİCARET A.Ş.'yi ve 2024 Yılında Efektif Dönüşüm Digital Pazarlama Teknoloji ve Yazılım A.Ş. yi kurdu. Yönetim Kurulu Başkanı olarak görevini sürdüren MAÇ, Liderlik ve Yönetici Gelişimi Eğitimi, Profesyonel Lider Koçu (Adler), Kariyer Koçu, Transaksiyonel Analiz (TAPDA) Uygulayıcısı, NLP koçu, İnsan Kaynakları Mentörü ve Profesyonel Danışman olarak hizmet veriyor. Yönetim Danışmanları Derneği Yönetim Kurulu Üyesi ve YDD Belgelendirme Müdürü (Türkak-MYK) olarak destek veriyor. Birçok sivil toplum örgütünde, gönüllü olarak çalışmaya devam ediyor. Uluslararası Koçluk Federasyonu ICF üyesi olan Hülya MAÇ, sahip olduğu otuz yılı aşkın profesyonel tecrübesi ile kurumlara, personel seçme yerleştirme, oryantasyon ve performans alanlarında da danışmanlık yapıyor. www.hulyamac.com



Seyfullah Atçı/ Yönetim Danışmanı/CMC, CPA, AIA, CRMA

İktisat Fakültesi, Eğitim Enstitüsü mezuniyetinin ardından İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde İşletme Yüksek Lisansını (MBA) tamamladı. 8 yıl Yaşar Holding bankacılık deneyimini takiben 30 yıl Koç Holding Enerji Grubu şirketlerinde denetim, muhasebe, idari ve mali işler müdürlüğü görevlerinde bulundu. 2022 yılı TURCON Uluslararası Danışmanlık A.Ş. 'ne katıldı, yönetim kurulu başkanıdır. STK, KOBİ ve BOBİ Danışmanlığı yapmaktadır. Mali Müşavir, Bağımsız Denetçi, Risk Yönetimi Güvencesi (CRMA, Certification in Risk Management Assurance) ve Yönetim Danışmanlığı Sertifikası (CMC) sahibidir. Kamu Gözetimi Kurumu (KGK) Eğitmenidir. Türkiye İç Denetim Enstitüsü üyesiyim 2 dönem yayın komitesi başkanlığı yaptı, 1 dönem denetim komitesinde görev aldı. İSMMMO İstanbul Mali Müşavirler Odasında 10 dönem Bağımlı Çalışanlar Komitesi Başkanlığı ve Danışma Meclisi üyeliğinde bulundu. Türkiye Muhasebe Uzmanları Derneği üyesidir. YDD Yönetim Danışmanları Derneği başkan vekili ve saymanıdır. Enerji sektörü üzerine (Akaryakıt Ana Dağıtım İşletmeleri) bir kitap yazdı, Hürses (www.hurses.com.tr) gazetesinde köşe yazarlığı yapmaktadır. İstanbul Çevre Konseyi ve Inovasyon Derneği başkanıdır. İstanbul Ticaret Odası Akaryakıt Meslek Komitesi Üyesidir.



Celal Seçkin/ Yönetim Danışmanı

Celal Seçkin kurumsal performans, liderlik, değişim yönetimi, stratejik planlama ve sürekli iyileştirme kültürü konularında eğitim ve danışmanlık Hizmetleri sunmaktadır. Geçmişte ulusal ve EFQM küresel ödül süreçleri yöneticisi olarak çalışmış ve yurtiçi ve yurtdışında kamu ve özel sektörden çok sayıda kuruluşa EFQM Modelini esas alan değerlendirme yapmıştır. KalDer ve EFQM tarafından Mükemmellik Elçisi olarak seçilmiştir.

Celal Seçkin ICMCI Yönetim Kurulu Üyesi ve ICMCI Mesleki Gelişim ve Standartlar Komitesi Başkanıdır.



Mehmet Aziz Ermer/ Yönetim Danışmanı/

1953 Karabük doğumlu, 1974 İTÜ MMF. Makine Müh. mezunu ve Evli, 2Ç.İ.udur. 1975 İ.Ü. İşl. Fak. İ. İ. Enst. den MBA diploması sahibidir. 1977 yılında Otomotiv Yan San. Sektöründe Ar-Ge Müh. Olarak başladığı çalışma yaşamı, Kalite, Satınalma ve Üretim birimlerinde devam etti. 1982 yılında İşletme Md. oldu.

1990 yılından itibaren Genel Müdür, Yönetim Kurulu Üyesi ve Başkanlığı, Genel Koordinatörlük gibi üst düzey görevler yaptı. Otomotiv Yan Sanayi Sektöründe ağırlıklı olarak çalıştı. Ayrıca, Endüstriyel Mutfak Makinaları, Kablo ve Tekstil Sektörlerinde Yalın fabrikalar oluşumunda görev yaptı. Bursa Büyükşehir B. Başkanvekili olarak Belediye bağlı Kuruluşlarının Yönetiminde ve Bursa'ya hafif raylı sistemi getiren Bursaray'ın kuruluşu ile ilk devreye alımında görev aldı. Birçok Sivil Toplum Kuruluşunda önemli toplumsal görevlere imza attı.

Halen ülke kalkınmasında önemli gördüğü, "ülkede verimli şirketler oluşumu"nda görev yapmak amacıyla "Şirket Yönetim ve Kobi Danışmanlığı" yapmaktadır.

2016 yılında "Verimsizlik Tuzagından Çıkış" "Türkiye için yeni bir kalkınma modeli" isimli kitabı yayınlanmıştır.

ValoremTeam Teknoloji, İnovasyon ve Girişimcilik Odaklı Yeni Nesil Danışmanlık Platformunda Sanayi Çözümleri Kategorisinde, Yönetim ve Yürütme Kurulu Üyesi olarak, Ürün Liderliği yaparak "Yalın ve Dijital Dönüşüm" ile ülkeye verimli işletmeler kazandırma konusunda katkı sağlamaya çalışmaktadır..

Ergün Gültekin/ Yönetim Danışmanı

ODTÜ Makine Mühendisliği lisans ve yüksek lisans mezunudur. Kariyerine Aselsan'da başlamış, ardından Koç Grubu bünyesindeki Türk Traktör'de kalite, ürün geliştirme, üretim ve AR-GE alanlarında çeşitli yöneticilik görevleri üstlenmiştir. Sonrasında farklı sanayi kuruluşlarında Fabrika Müdürü, Genel Müdür, İcra Kurulu Başkanı ve Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmıştır.

2012 yılından bu yana stratejik yönetim, kurumsal yapılanma, insan kaynakları, süreç modernizasyonu, AR-GE, teknoloji yönetimi ve ERP entegrasyonu alanlarında yönetim danışmanlığı hizmeti vermektedir. Enerji, makine, medikal, otomotiv, inşaat ve imalat başta olmak üzere birçok sektörde 100'den fazla projede proje yöneticisi ve yönetim danışmanı olarak görev almıştır. Uluslararası geçerliliğe sahip CMC (Certified Management Consultant) sertifikasına sahiptir.

2013-2015 yılları arasında Çankaya Üniversitesi'nde yarı zamanlı öğretim görevlisi olarak ders vermiştir. Ayrıca Yönetim Danışmanları Derneği'nde çeşitli görevler üstlenmiş olup halen Denetim Kurulu Başkanı olarak görev yapmaktadır.



Dr. Kıvılcım Mert/ Yönetim Danışmanı/ Yazar

Türkiye'de İktisat ve Moda Tasarım eğitimi aldı. İşletme Yönetimi MBA York University tamamladı. Kuşaklararası iletişim ilkeleri üzerine Doktora çalışmasını Paris American Üniversitesi'nde tamamladı. Paris American Üniversitesi'nde Psikoloji MBA devam etmektedir. Farklı özel sektör kuruluşlarında kariyerinden sonra Lumiere Akademi Danışmanlık Eğitim firmasını kurdu. Dokare Yönetim ve teknoloji Danışmanlık A.Ş. ve Bilge Tozu Yayınevi Kurucu Ortağıdır.

25 yıldır profesyonel iş hayatında bulunan Kıvılcım MERT Uzmanlık konularında 20.000 saati aşkın eğitim, seminer ve danışmanlık hizmeti vermiştir.

Ceren Nihan MERT Yaşam Platformu kurucusu olarak öğrenci, kadın ve çocuklara yönelik sosyal sorumluluk projelerinde aktif çalışmaktadır. Platform bünyesinde 2025 yılına kadar 5300 civarı öğrenci ile çalışmalar yapılmıştır.

TEDX Konuşmacısıdır. Benden Öte, Mavi, Bu Girişimde İş Var, Kırmızı, Ceren, Yönetim Danışmanlığı Strateji, Acemi Denizcinin Güncesi kitaplarının yazarıdır.

“Gerçek etki, siz gittikten sonra
da devam eden dönüşümdür.”

İZ BIRAKMAK

DEĞER • DÖNÜŞÜM • GELECEK



STRATEJİ



ANALİZ



ÇÖZÜM



İŞ BİRLİĞİ



BÜYÜME



ETKİ



MİRAS



Yönetim
Danışmanları
Derneği



Emniyetevler Mh Yeniçeri Sk. Güler İş Merkezi No: 2/3 Kağıthane/İSTANBUL



+90 530 694 56 49



info@ydd.org.tr info@yddakademi.com