



Yönetim  
Danışmanları  
Derneği

PUSULASI EYLÜL 2026

# YÖNETİM DANIŞMANLIĞI YAPAY ZEKÂ ETİK



YÖNETİM DANIŞMANLARI DERNEĞİ



## BU SAYIDA NELER VAR?



**Mustafa Cenk Uludağ**  
BAŞKANIN MESAJI



**Kıvılcım Mert**  
GENEL YAYIN YÖNETMENİNDEN NOT



**Cihat Yeşertener**  
İNSAN KAYNAKLARI  
UYGULAMALARI VE  
YAPAY ZEKÂ GERÇEĞİ!



**Celal Seçkin**  
BELİRSİZLİKLER  
DÜNYASINDA STRATEJİ  
GELİŞTİRME



**Mustafa Cenk Uludağ**  
RÖPORTAJ



**A.Onurdan Palandökenli**  
ETİK, CESARET



**Mehmet Ergin**  
VAKA ANALİZİ -"AİLE  
ANAYASASI DANIŞMANLIĞI



**Işık Şerifsoy**  
TAVSİYE DEĞİL, DÜŞÜNCE  
ORTAĞI



## BU SAYIDA NELER VAR?



UNESCO YAPAY ZEKÂ  
ETİĞİ TAVSİYE KARARI  
İNCELEMESİ



 **YDD  
HABER**



YENİ NESİL DANIŞMAN&  
PEKİ YA BİZ?



*Okuma - Sanat*  
PUSULASI



 **YDD  
Akademi**



**Mehmet Aziz Ermer**  
YAYIN KOMİTESİ BAŞKANI



YDD ÜYELİK



YAZARLARIMIZ



YDD



# BAŞKANIN MESAJI

*Mustafa Cenk Uludağ*

## MESLEĞİMİZİN GELECEĞİNİ ETİK VE STANDARTLARLA İNŞA ETMEK

Değerli meslektaşlarım, kıymetli okuyucularımız, Yönetim Danışmanlığı mesleğinin ana sorumluluklarının temelinde bilgi ve deneyim kadar etik değerler, mesleki standartlar ve güven bulunmaktadır.

Elinizdeki bu sayıda, mesleğimizin bugününü ve geleceğini şekillendiren iki önemli alanı birlikte ele aldık. **“Etik ve Standartlar ile Geleceğin Danışmanlığı”**.

Bugünün ve geleceğin danışmanlığının dijital alandaki yetkinliğini yalnızca yeni teknolojileri etkin kullanmak tanımlanamaz. Gerçek gelişim; bütün bu imkânları doğru amaçlarla, şeffaf, ölçülü ve sorumlu biçimde kullanabilmekle mümkündür.

Yapay zekâ, veri analitiği ve dijital araçlar çalışma kültürümüzü hızla dönüştürürken, bilgi kaynaklarına erişim hızı bu kadar artmışken sorumluluğumuz daha da artıyor. Verilerin doğruluğunu sorgulamak, üretilen çıktıları değerlendirmek, olası önyargıları fark etmek, gizliliği korumak insan muhakemesi ile mümkün.

Bu nedenle etik, yalnızca mesleki ilkelerin yazıldığı bir belge ya da uyulması gereken kurallar bütünü danışmanın kurduğu ilişkilerde, bilgiyi kullanma biçiminde, çıkar çatışmalarına yaklaşımında, raporlamasında ve verdiği her kararda kendisini gösteren bir çalışma kültürüdür. Standartlarımız mesleği sınırlandıran bürokratik kurallar değil; danışmanlık hizmetinin niteliğini, güvenilirliğini ve tutarlılığını koruyan ortak bir zemindir.

Yönetim Danışmanları Derneği olarak mesleğimizin ulusal ve uluslararası standartlar doğrultusunda gelişmesini, danışmanların yetkinliklerinin güçlendirilmesini ve etik ilkelerin uygulamada karşılık bulmasını öncelikli sorumluluklarımız arasında görüyoruz.

Teknolojiyi doğru sorularla yönlendirebilen; veriyi insanı es geçmeden yorumlayabilen; hazır cevaplar sunmak yerine eleştirel düşünme, etik muhakeme, iletişim, empati ve değişimi yönetme becerileri ile yol alan danışmanların buluşma noktası olmayı odak alıyoruz.

Bu sayının hazırlanmasına bilgi, deneyim ve düşünceleriyle katkı sağlayan tüm yazarlarımıza, yayın kurulumuza ve emeği geçen herkese teşekkür ediyorum. Ele alınan konuların yalnızca okunmasını değil; mesleki uygulamalarımızı, kararlarımızı ve sorumluluklarımızı yeniden değerlendirmemize vesile olmasını diliyorum.

Saygılarımla



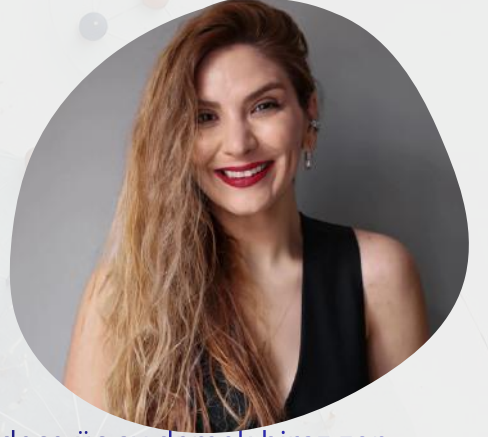
## “Ortak Bir Emeğin Pusulası”

YDD Pusulası, Yönetim Danışmanları Derneği Yönetim Kurulu ve üyelerinin ortak emeği, bilgi paylaşımı ve gönüllü katkılarıyla hayat buldu.

Derginin oluşum biçimi de YDD’nin benimsediği değerleri yansıtıyor: paylaşım, şeffaflık, katılımcılık, karşılıklı güven, farklı görüşlere saygı ve ortak fayda.

Her yazı, her fikir ve her katkı; bireysel birikimin ortak bir değere dönüşmesinin parçası. Bu nedenle YDD Pusulası yalnızca YDD’nin bir yayını değil, üyelerinin birlikte düşündüğü, paylaştığı ve birlikte ürettiği ortak bir alan. Çünkü etik, yalnızca üzerine konuştuğumuz bir değer değil; birlikte üretme biçimimizdir.





## GENEL YAYIN YÖNETMENİNDEN NOT

### “HIZLANDIK. PEKİ YÖNÜMÜZ DOĞRU MU?”

Üç ay önce Yönetim Danışmanlığının Pusulası ile sizlerle buluştuğumuzda, değişen dünyada yön arayışı duygusundan söz etmiştim.

Aradan sadece üç ay geçti.Ancak teknoloji açısından bakınca sadece üç ay demek biraz zor.

O taraftaki hıza bakınca üç ay bile uzun bir zaman.Yeni modeller, yeni uygulamalar, yeni yetenekler... Yapay zekâdaki bir gelişmeyi ve etkilerini konuşmayı, etkilerini ölçmeyi bitirmeden, bir sonraki gelişmeyle karşılaşıyoruz

***Ve artık kullanılmalı mı kullanılmamalı mı gibi bir başlık artık hayatımızda ve gündemde değil. Artık ana gündem nasıl kullandığımız. Ve yönetim danışmanlığı açısından çok daha önemlisi de nerede durmamız gerektiğini bilmek.***

Mesleğimizin merkezi etik ve güven. Danışanlarımız sorunlarını, zayıflıklarını, çatışmalarını, bazen kimsenin yüksek sesle konuşamadığı gerçeklerini aktarır. Bu bilgilerin bir kısmını analiz etmek, yorumlamak, raporlamak ve hatta öneriye dönüştürmek için yapay zekâdan yararlanabiliyoruz. Doğru teknolojik araç, önemli bir güç ve beraberinde büyük sorumlulukları da getiriyor.

Danışmanın ürettiği fikir ile yapay zekânın ürettiği içerik arasındaki sınırın ne olması gerektiği konusu başlı başına bir etik ilke. Ve tabi ki bunu gizlilik, fikri mülkiyet, tarafsızlık, şeffaflık ilkeleri takip ediyor. Ancak bence hepsinden önemli konu **“Sorumluluk kimin?”**.

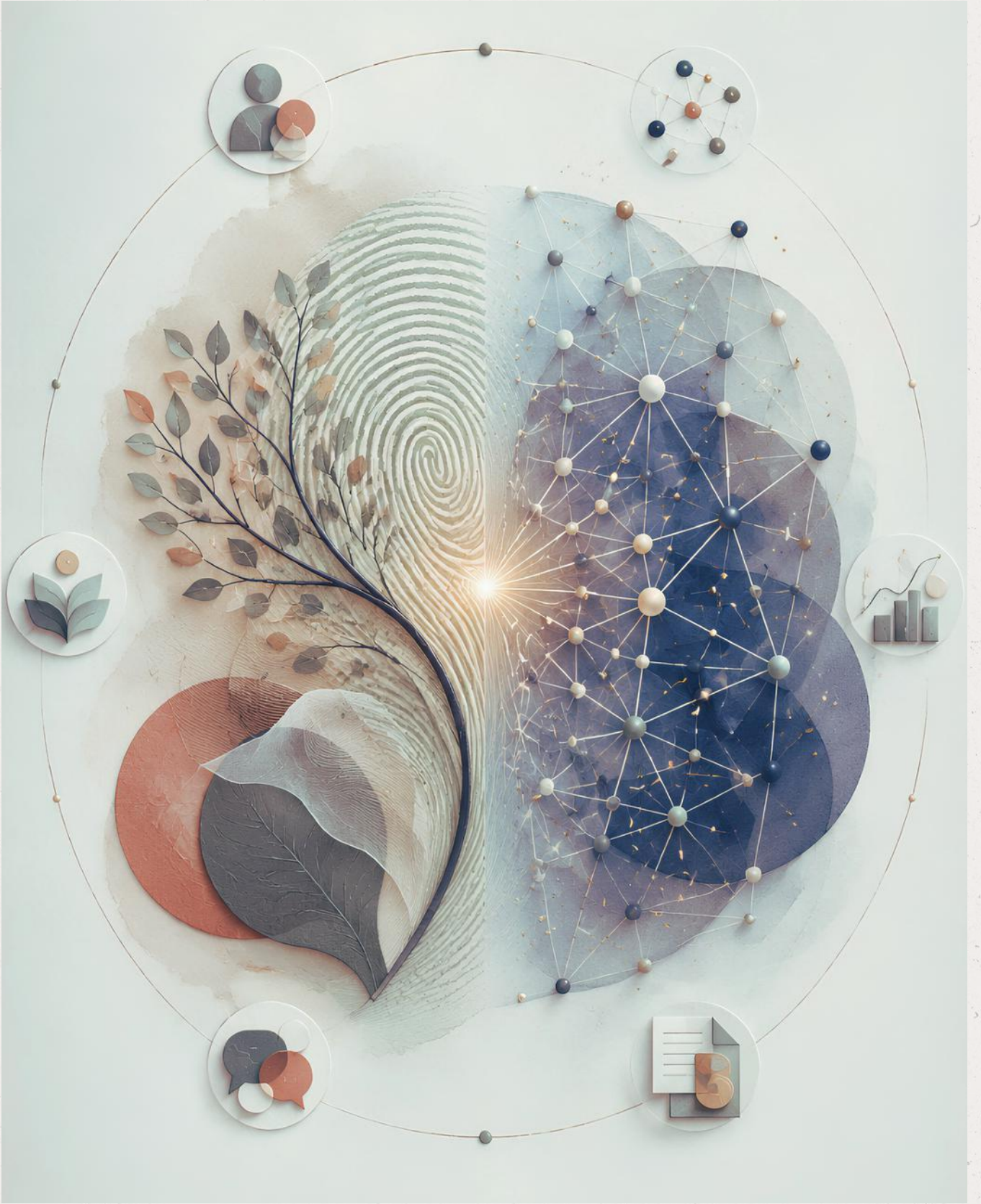
Bu ve benzeri sebeplerle mesleğimizde ve hayatın bir çok alanında yapay zekâ kullanımını yalnızca “verimlilik” başlığı altında tartışmanın eksik kaldığını düşünüyoruz. Etik, teknolojiyi doğru yönde kullanabilmenin ana çerçevesidir. Yönetim danışmanı artık yalnızca kendi bilgisinin değil, kullandığı teknolojinin sonuçlarının da farkında olmak ve sorumluluğunu almak zorunda.

Bunların yanı sıra etiğin en keskin boyutlarından biri de çevreye olan etkiyi dikkate alan sorumlulukla kullanım.

Bu nedenle bu sayıda dijital çağın tam merkezine baktık ve etik sınırları, güveni, veriyi, insanı, doğayı, danışmanın değişen rolünü ve mesleğimizin geleceğini birlikte ele aldık. Ve yine birbirimizden çok şey öğrendik.

*Kuvâcum Mert*  
Genel Yayın Yönetmeni





"Türkiye'nin Yönetim Danışmanlığı Düşünce Dergisi"





# İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI VE YAPAY ZEKÂ GERÇEĞİ!

Yapay zekanın günümüzde tüm ağırlığıyla kendini hissettirdiği, hatta öyle ki çoğunlukla sinama-yanılma yoluyla öğrenilmeye çalışılan bir düzlemde, ulaşabilenler için yeni heyecanlarla birlikte, birçok soruyu da beraberinde getirdi, getirmeye de devam edecek.

***Yapay zekanın da bizlerin kullanım içeriklerine göre öğrendiğini düşünürsek bu yolculuk şüphesi devam edecek.***

Kimileri zararlı, kimileri faydalı, kimileri tehdit edici, kimileri de ölçekli kullanımla ilgili çok yararlı olduğundan hareketle görüşlerini ifade ediyor. Sanırım temel bir meseleyi atlıyoruz; yabancı ülkelerde yapay zekânın etkin ve efektif kullanılmasını ve maksimum yarar sağlanmasını ve eğitimler, sertifika programları, alan çalışmaları vb. kategorik kullanım disiplinlerini öğreten faaliyetlerin zirve yaptığını görüyoruz. Uygulamalar ve kullanımlarla ilgili bilgilerimiz arttıkça gelişimin farklı boyutlarda olacağı da bir gerçek. Teknolojiyi üreten değil de kullanan iseniz bu derinliğin farkında olmak zor oluyor maalesef.

Korkunun ecele bir faydası yok deriz, bilirsiniz. Yapay zekâdan korkmaktan ya da çekinmekten çok öğrenmek, korkunun yenilmesi açısından en önemli adımdır. Öğrenmeye devam ederken bilgiler artacak ve gelişim de artacak, yani kullanım pratiğimiz de gelişecektir. Yapay zekanın her şey olduğunu ya da olacağını düşünerek değil, elbette zararlarını da hesaba katarak tercihlerimizi şekillendirmek gerekeceğini vurgulamadan geçmek doğru olmayacaktır.

Bu yazımda mevcut haliyle İnsan Kaynakları görev alanlarında icra konusu olan temel işlevlere ilişkin bazı tespitleri sizin için derlemeye çalıştım. İK' nin icra alanlarına baktığımızda, onun görev alanlarında olan birçok görevin icrasında yapay zekâdan yararlanarak, bazı pratik avantajlarından yararlanmanın (verimlilik ve üretkenlik sağlama ve zamandan kazanç sağlamanın) mümkün olacağını belirtmek isterim. Tam bu noktada belirtmeliyim ki yapay zekânın kullandığı çok geniş bilgi stoğunun olduğunu ve onları kullandığını hatırimızdan çıkarmamalıyız.

***Pratik düzeyde katkı alabileceğimiz bazı başlıkları sıralamam***

***gerekirse; İşe uygun insan istihdamının ilk şartı İş tanımının doğru oluşturulmasıyla direk ilişkisi olduğudur. Bunun için temel sorumlulukları, gerekli yetkinlikleri ve hatta şirket kültürünü öne çıkan özelliklerini belirtmemiz gereklidir, sektör adı unutulmadan özellikle temel sorumluluk ve yetkinlikler konusu için bilgi talep edilerek hazırlanacak etkili iş tanımı ile iş arayanlara ulaşmak yerinde adım olacaktır. Çok kısa sürede alacağınız yanıtları analiz ederek nihai tanımlama yapılabilir.***

Çok önemli bir diğer sorumluluk mülakat sorularının hazırlanması; doğru sorular oluşturulduğunda yapılacak mülakatların ne kadar önemli ve doğru sonuçlar vereceğini hepimiz iyi biliriz. Bu konuda teknik sorular da dahil yapay zekadan destek alınması özellikle mesleki yönden yetersiz olan ve yetkinlik ölçümlerini belirleyecek soruların oluşturulması açısından zorlanan profesyonellere çok fayda sağlayacaktır. Ölçümü kolaylaştırıcı sayıda soru talep etmek de mümkündür.

Görev tanımlarının oluşturulmasında, süreç analizlerinin yapılmasında da çok ciddi katkıları olacağını vurgulamak gerekir, katkı taleplerinin doğru sorularla doğru katkıya ulaşmak için önemli olacağı unutulmamalıdır. Bu zaman tasarrufu sağladığı gibi profesyonellere kendini sorgulama imkânı da verecektir.

İletişim esaslı hatırlatıcı maillerin hazırlanmasını talep ederek düzenli temasın sağlanmasına katkı verebilir, çalışanların düzenli doğum günü kutlamaları vs. gibi hususlarda ciddi zaman tasarrufu sağlayacaktır.

Bazı formların düzenlenmesi, iyileştirilmesi ya da bazı yönetmeliklerin güncellenmesi ve bazı oryantasyon dokümanlarının hazırlanmasında yapay zekâdan yararlanılabilecektir. Bu tip çalışmalarda zamandan tasarruf sağlatacağı da bir vakadır. Özellikle insan kaynakları politikaları ve bazı hukuki bilgi ve belgelerin anlaşılmasını kolaylaştırıcı katkıları olacaktır. Bu belgelerdeki temel bilgileri hızlı bir şekilde özetleyerek İnsan Kaynakları Uzmanlarının içerikleri daha kolay anlamasına ve çalışanlara daha etkili bir şekilde aktarmasına yardımcı olabilir. Hatta güncelleme ve uygulama katkılarını talep ederek düzenlemelerde zaman kazançları elde edilebilir.

Günümüz yaygın uygulamalarından olan performans değerlendirmelerinde yapıcı, net ve spesifik geri bildirimleri vermek bazı İK sorumluları için maalesef zor konudur. Bu noktada destek talebi anlaşılır bir avantaj sağlayacaktır. Performans ölçümlerinde farklı beceri ve yetkinlik alanları için değerlendirme ifadeleri talep edilerek insan kaynakları sorumluları ve yöneticilere yardımcı olabilir. Bu ifadeler, değerlendirme sürecinde kullanılabilecek etkili bir başlangıç noktası sağlayabilir.

Gündelik olarak çalışanlar tarafından sık sorulan sorularla ilgili süratli bilgi vermek imkânını sağlamak açısından çok pratik ve yararlı olabilecektir. Çalışanların gelişimini desteklemek için ilgili ve ilgi çekici eğitim programları hazırlamak büyük önem taşır. Belirlenen yetkinlik eksiklikleri veya kurumsal ihtiyaçlar doğrultusunda eğitim konuları, öğrenme hedefleri ve hatta eğitim içeriklerine yönelik taslaklar oluşturulmasına yardımcı olabilir; örneğin çalışanların iletişim becerilerini geliştirmeye yönelik eğitim konuları için ve "Zaman yönetimi üzerine düzenlenecek bir atölye çalışması için öğrenme hedefleri belirleyerek yaratıcılığı teşvik edici ve kurum ihtiyaçlarına uygun eğitim ve gelişim programlarının tasarlanmasına yardımcı olabilir.

İnsan Kaynakları alanındaki güncel uygulamaları ve sektör trendlerini takip etmek ve çeşitli İK konularında hızlı özetler ve iç görüler talep edilerek İnsan Kaynakları sorumlularının güncel gelişmelerden haberdar olmasına direkt katkı sağlayabilir.

***Özet bir ifadeyle, İK uygulayıcılarının bilgi ve becerilerine ve beklentilerine göre yapay zekâ değerlendirilebilecektir. İhmal edilmemesi gereken gerçeklik, alınacak ve istenecek bilgi, belge ve dokümanların kurumsal işleyişe uygun ve uyumlu olmasının izlenmesi ve uygulanabilir olmasının takibi olmalıdır. Kopya çekmek yerine emekle şekillendirmek son derece önemli olacaktır.***

*Cihat Yeşertener*





"YAPAY ZEKÂDAN  
ALINAN BİLGİYİ OLDUĞU  
GİBİ KOPYALAMAK  
DEĞİL; ONU KURUMUN  
GERÇEKLİĞİ,  
İHTİYAÇLARI VE  
İŞLEYİŞİYLE BİRLİKTE  
DEĞERLENDİREREK  
BİLGİ, DENEYİM VE  
İNSAN EMEĞİYLE  
UYGULANABİLİR HÂLE  
GETİRMEK ETİK VE  
NİTELİKLİ KULLANIMIN  
TEMELİDİR."

*Cihat Yezertener*



"Medeniyet  
yolunda başarı  
yenileşmeye  
bağlıdır. Sosyal  
hayatta,  
ekonomik  
hayatta, ilim ve  
fen sahasında  
başarılı olmak  
için tek gelişme  
ve ilerleme yolu  
budur."

K. Atatürk





# BELİRSİZLİKLER DÜNYASINDA STRATEJİ GELİŞTİRME “UYGULAMADA YÖNETİM DANIŞMANLARI İÇİN GEREKLİ YETKİNLİKLER”

*Günümüzün hızla değişen iş ortamında, yönetim danışmanları kuruluşların bu ortamdaki durumuna ilişkin önemli bir rol oynar. Küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve değişen müşteri beklentileriyle ortaya çıkan karmaşıklıklar, danışmanların kritik önemde bir yetkinlik setine sahip olmasını gerektirir. Bu makale, yönetim danışmanlarının kuruluşları belirsizlikler zamanında yönlendiren stratejileri etkili şekilde formüle edip uygulamak için sahip olmaları gereken yetkinlikleri inceler.*

## Belirsizlik Zamanlarını Değerlendiren Yönetim Danışmanlarının Yetkinlikleri

Yönetim danışmanlarının müşterilerine belirsizlik zamanlarında yol göstermelerine yardımcı olma yetkinliklerine genel yaklaşım, aşağıdaki yetkinliklerin önemini ve gerekliliğini ortaya koymaktadır:

1. Analitik Beceriler (Veri Analizi, Problem Çözme)
2. Stratejik Düşünme (Uzun Vadeli Vizyon, Senaryo Planlaması)
3. İletişim Becerileri (Paydaş Katılımı, Sunum Becerileri)
4. Uyum Sağlar ve Esneklik (Değişimi Benimseme, Sürekli Öğrenme)
5. İlişki Yönetimi (Güven Oluşturma, İlişki Kurma)
6. Proje Yönetimi (Planlama ve Uygulama, Risk Yönetimi)
7. Etik Değerlendirmeler (Dürüstlük ve Şeffaflık, Sosyal Sorumluluk)

## ICMCI CMC® Yetkinlik Çerçevesinin Yapısı

ICMCI CMC® Yetkinlik Çerçevesi'nin 2026 sürümü, Şekil 1'de gösterilen 5 yönetim danışmanı yetkinlik kategorisini tanımlar. Bu yetkinlik kategorileri, yönetim danışmanlarının müşterilerine uygun danışmanlık hizmeti sunmaları için gerekli olan yetenekleri ve becerileri açıklayan ek yetkinlik listesinde ayrıntılandırılmıştır.

## YAPAY ZEKA VE DÖNÜŞÜM KAVRAMLARI İLE GÜÇLENDİRİLMİŞ YETKİNLİKLER

### 1. İş İlgüsü ve Yetenek

- 1.1 Müşteri Uzmanlığı ve Sektörel Bilgi
- 1.2 Danışmanlık ve Danışmanlık İş İlgüsü
- 1.3 Ek Yetkinlikler

### 3. Danışmanlık Davranışı

- 3.1 Kişisel Yetenekler - Liderlik, Sahiplenme, Yönetim ve Ekip Çalışmasına
- 3.2 Kişisel Davranış

### 5. Veri ve Yapay Zekâ Okuryazarlığı

- 5.1 Yapay Zeka için Sorunların Çerçevesini Belirleme Yeteneği
- 5.2 Model Çıktılarını Yorumlama
- 5.3 Sınırlamaları Anlama
- 5.4 Müşteri Süreçlerine Yapay Zekâ Araçlarını Entegre Etme
- 5.5 Verileri Anlama ve Kullanma
- 5.6 Veri ve Yapay Zekâyı Güvenli, Emniyetli ve Sorumlu Kullanma

### 2. Uygulama Yetenekleri

- 2.1 Görevlendirme ve Katılım Yönetimi Yetenekleri
- 2.2 Danışmanlık Yetenekleri

### 4. Etik ve Profesyonel Davranış

- 4.1 Toplum
- 4.2 Müşteri
- 4.3 Danışmanlık Mesleği
- 4.4 Yapay Zekânın Etik Kullanımı

Şekil 1: ICMCI CMC® Yetkinlik Çerçevesi Yapısı

ICMCI CMC® Yetkinlik Çerçevesi içinde, yetkinlikler 3 olgunluk ve deneyim seviyesi için yetkinlik kategorilerinde tanımlanmıştır: Temel, Sertifikalı (CMC®) Yönetim Danışmanı ve Meslek Lideri. CMC® seviyesi

## İŞ İÇGÖRÜSÜ VE YETENEK / MÜŞTERİ İŞ İÇGÖRÜSÜ

### Yetkinlik - Müşteriyi Kavrayış

#### Yetkinlik tanımında anahtar kelimeler ve kavramlar

- Müşterinin işletme modeli, stratejik hedefleri ve iç dinamikleri dahil olmak üzere iyi bilgilendirilmiş bir anlayışa sahip olma
- Müşterinin faaliyet gösterdiği sektör veya sektör hakkında güçlü farkındalık; küresel eğilimler, rekabet güçleri ve düzenleyici hususlar gibi
- Ana paydaşların rollerini, çıkarlarını ve etkilerini belirleme ve anlama, içgörüler ve önerilerin bağlamsal olarak ilgili ve müşterinin daha geniş iş ortamıyla uyumlu olmasını sağlama

### Yetkinlik - Müşteri İş Bilgisi

#### Yetkinlik tanımında anahtar kelimeler ve kavramlar

- Kuruluşun kültürü, yapısı, süreçleri, yönetim uygulamaları ve performans metriklerini tanımlanmış iş kapsamına uygun şekilde analiz etme
- Ödevi etkili bir şekilde tamamlamak için yeterli iç görüşü ve anlayış sağlamak için uygun derinlik ve titizlik düzeyinde uygulama

### Yetkinlik - Dış Farkındalık

#### Yetkinlik tanımında anahtar kelimeler ve kavramlar

- Müşterinin faaliyet gösterdiği ekosistemi, ana aktörler, ilişkiler ve dış etkiler dahil olmak üzere tanımlama ve haritalama
- Görevi etkileyebilecek mevcut siyasi, ekonomik, sosyal, teknolojik, hukuki, çevresel, düzenleyici ve rekabetçi faktörlerin kapsamlı (PESTLE) analizini yürütmek, içgörü ve önerilerin iyi bilgilendirilmiş, ilgili ve bağlama özgü olmasını sağlama

### Yetkinlik - Uzmanlık ve Sektörel Bilgi- Deneyim

#### Yetkinlik tanımında anahtar kelimeler ve kavramlar

- İlan edilen birincil fonksiyonel uzmanlık alanında en az üç yıllık yönetim danışmanlık deneyimi

### Yetkinlik - Uzmanlık ve Sektörel Etkenler, Eğilimler ve Gelecek Zorlukları Bilgisi

#### Yetkinlik tanımında anahtar kelimeler ve kavramlar

- Seçilen sektör, sektör veya fonksiyonel alandaki temel eğilimleri belirleme, kuruluşların karşılaşılabileceği olası değişiklikler ve zorlukların net bir şekilde anlaşıldığını gösterme

### Yetkinlik - Sistemler ve Tasarım Becerileri

#### Yetkinlik tanımında anahtar kelimeler ve kavramlar

- Karmaşık organizasyonel zorlukları analiz etmek ve entegre işletme ve hizmet modelleri tasarlamak için sistem düşüncesini etkili şekilde uygulama
- Süreçleri, yapıları, teknolojiyi ve insanları iş hedeflerine erişmek için uyumlu çözümler bağımsız olarak geliştirme
- Karşılıklı bağımlılıkları değerlendirme, sonraki etkileri öngörme ve önerilen modellerin pratik, ölçeklenebilir ve müşteri stratejisiyle uyumlu olmasını sağlama

## **Yetkinlik - Dijital ve Analitik Destekli Danışmanlık**

### Yetkinlik tanımında anahtar kelimeler ve kavramlar

- Danışmanlık hizmetini ve müşteri sonuçlarını geliştirmek için dijital araçları ve veri analitiğini etkili şekilde uygulama
- Verileri bağımsız olarak analiz etmek, uygulanabilir içgörüler oluşturmak ve verimliliği, doğruluğu ve karar alma süreçlerini artırmak için uygun teknolojileri kullanma
- Veri odaklı yaklaşımları problem çözmeye entegre etme ve araçları müşteri ihtiyaçlarına ve proje gereksinimlerine göre uyarlama

## **Yetkinlik - Düzenlemelere ve ESG Konularına Uyum Yetkinliği**

### Yetkinlik tanımında anahtar kelimeler ve kavramlar

- Düzenleyici ve ESG çerçeveleri bilgisini müşteri stratejisi ve operasyonel kararları bilgilendirmek için uygulama
- Gereksinimleri yorumlama, riskleri ve fırsatları değerlendirme ve ESG değerlendirmelerini iş süreçlerine ve performans ölçütlerine entegre etme
- Sektör standartlarıyla uyumlu uygulamalı, uyumlu ve bağlama özgü öneriler sunma

## **Yetkinlik -Değişim ve İşgücü Dönüşümü**

### Yetkinlik tanımında anahtar kelimeler ve kavramlar

- Kurumsal, operasyonel ve işgücü değişikliklerini ele alan dönüşüm girişimleri tasarlama ve uygulama
- Yapılandırılmış değişim yönetimi yaklaşımlarını uygulama, girişimleri stratejik hedeflerle uyumlu hale getirme ve paydaş katılımının başarılı uygulanmasını sağlama
- Riskleri öngörme, ilerlemeyi izleme ve planları sonuçlara erişmek için uyarlama

## **UYGULAMA**

### **Yetkinlik - Görev Yönetimi**

#### Yetkinlik tanımında anahtar kelimeler ve kavramlar

- Müşteriyle birlikte kapsamlandırma, sözleşme, şartlar, risk, planlama, yaklaşım, organizasyon, roller ve sorumluluklar, çalışan yetenekleri ve taktik çalışma yöntemleri dahil olmak üzere yapılandırılmış bir süreç oluşturma
- ISO20700:2017'de belirtilen içeriğe uyum, gerekirse dijital işbirliği ve bilgi yönetimi uygulamalarının uygun kullanımı

### **Yetkinlik -Görev ve Süreçlerin İçeriğine Odaklanma**

#### Yetkinlik tanımında anahtar kelimeler ve kavramlar

- Tekliften kapanışa kadar projenin tüm aşamalarında çalışabileceğini gösterme
- Oluşturulan bilgiyi kaydetme ve uygulama, gelecekteki görevler için danışmanlık ve iş yetkinliklerinde kalite iyileştirmelerini başlatma
- Proje, Risk ve Kalite Yönetimi alanlarında disiplinler ve ilkeler hakkında bilgiye sahip olma

### **Yetkinlik -İlişkiye ve Etkileşime Odaklanma**

#### Yetkinlik tanımında anahtar kelimeler ve kavramlar

- Müşteri gereksinimlerinin ve müşteri ara yüzünün kapsamını yönetme, işbirliği ve ilişki ağı oluşturma. Müşteriyi seçenekleri kullanması ve sahiplenme konusunda sürece dahil etme.
- Müşteri sözleşmesiyle belirlenmiş olan müşteri gereksinimlerini anlama ve tanımlama. Müşteri ve paydaş beklentilerini yönetme. İletişimin etkileşimini ve sürekliliğini desteklemek için uygun dijital kanalları kullanma

## **Yetkinlik -Stratejik ve Bütüncül Yaklaşım ve Çalışma Kültürü Oluşturma**

### Yetkinlik tanımında anahtar kelimeler ve kavramlar

- Görevlendirmelere büyük resim yaklaşımıyla başlama, neleri önceden dikkate almak gerektiğini, darboğazlarla nasıl başa çıkılacağını ve uygulama sürecinde hangi içeriklerin ele alınacağını belirleme
- Başarıyı sağlamak için kapsamı, takvimi, riskleri, kaliteyi ve kaynakları yönetme. Olayları ve değişim ile gelişim fırsatlarını belirleme, değişimin nasıl yönlendirileceği konusunda bilgi sahibi olma
- Etkili teslimat ve karar alma süreçlerini desteklemek için veriye dayalı izleme ve uygun dijital araçlar kullanarak, güvenlik, emniyet ve gizliliği göz önünde bulundurma

## **Yetkinlik -Karma ve Dijital olarak Desteklenen Ortamlarda Etkileşimi Yönetme**

### Yetkinlik tanımında anahtar kelimeler ve kavramlar

- Yüz yüze, uzaktan ve karma ortamlarda müşteri ve paydaş katılımını yönetme
- Katılımı, sürekliliği ve verimliliği destekleyecek uygun kanallar ve çalışma yöntemler seçme

## **Yetkinlik -Görev ve Katılımda Öncülük**

### Yetkinlik tanımında anahtar kelimeler ve kavramlar

- Farklı bağlamlardan ve geçmişlerden gelen insanların çeşitli fikirlerini, görüşlerini ve deneyimlerini dikkate alma ve dahil etme becerisini gösterme
- Çevik yöntemler uygulama, uygun dijital ve yapay zekâ destekli araçları kullanma
- Birden fazla sonucu yönetmek ve başarı oranlarını artırmak için senaryolar kullanma

## **Yetkinlik -Profesyonel ve Etik Davranış Uygulayarak Müşteriye Değer Katma**

### Yetkinlik tanımında anahtar kelimeler ve kavramlar

- Çevresel, sosyal ve yönetişimsel faktörler üzerinde olumlu bir etki yaratma
- Kısa ve uzun vadeli hedefleri dengeleyen bir değer sunum sistemi oluşturma, insanlar, dünya ve kâr için üç dengeli bakış

## **Yetkinlik - Araçların ve Yöntemlerin Uygun Kullanımı**

### Yetkinlik tanımında anahtar kelimeler ve kavramlar

- Sorunları analiz ve teşhis etmek için uygun araç ve yöntemler kullanma, müşterilere seçim, uyum ve uygulama için çözüm seçenekleri sunarken, mevcut ve gelecekteki çalışmalarla ilgili yeni danışmanlık araçları, teknikleri ve yöntemleri arama
- Müşterilere maliyet/fayda açısından test edilen ve değerlendirilen yenilikçi düşünce, yaratıcı çözümler ve öneriler sunma
- Dijitalleşme, yapay zekâ ve makine öğrenimi gibi yeni teknolojilerle güncel kalma
- Analiz, tanı ve çözüm geliştirmeyi desteklemek için uygun olduğunda dijital ve yapay zekâ destekli araçlar kullanma, güvenlik, emniyet, gizlilik ve profesyonel yargıya uygun özen gösterme

## **Yetkinlik -Dönüşüm Yetenekleri**

### Yetkinlik tanımında anahtar kelimeler ve kavramlar

- Genel anlamda, dönüşüm ve değişim planlarını müşteri projeleri ve kuruluşları içinde eyleme dönüştürebilme
- Çalışmaları dönüşüm ve değişimin uygulanmasını desteklemek için aktif olarak uyarlarken, başkalarını da buna bağlı kalmaya teşvik etme

## **Yetkinlik -Danışmanlık Araç ve Tekniklerinin Bağlamını, Sürecini ve Sonuçlarını Uygun Biçimde Kullanma**

### Yetkinlik tanımında anahtar kelimeler ve kavramlar

- Performansı hem bireysel olarak hem de bir ekibin parçası olarak sürekli değerlendirme ve gelişme alanlarını sürekli olarak belirleme

- Farklı gelecek senaryoları için seçenekleri değerlendirerek ve bilinçli kararlar alarak beklentiyi ortaya koyma
- Tüm paydaşlara uygun çözümler geliştirmede yenilik ve yaratıcılık gösterme
- Dijital ve yapay zekâ destekli araçların uygun seçiminde, güvenlik, emniyet, gizlilik ve mesleki standartlara uygun özen gösterme

### **Yetkinlik -İlişki ve Ağ Kurma. İlişkiler ve Ağ Oluşturma Faaliyetlerinden Oluşan bir Portföyü Proaktif Olarak Geliştirme ve Yönetme**

#### Yetkinlik tanımında anahtar kelimeler ve kavramlar

- İlişkilerin ve ağların gelişim potansiyelini araştırma. Karşılıklı ilişkiler kurma. Hem kuruluş içinde hem de dışında potansiyel kişilerle iletişim kurma ve gerektiğinde başkalarının uzmanlığını kendi uzmanlıklarıyla birlikte kullanma
- İlişkiler ve ağ kurmayı desteklemek için uygun dijital araçlar ve platformlar kullanma, güvenlik, emniyet ve gizliliğe gereken özeni gösterme

### **Yetkinlik -Kolaylaştırma ve Ortak Yaratım**

#### Yetkinlik tanımında anahtar kelimeler ve kavramlar

- Farklı paydaşlarla birlikte anlayış, seçenekler ve çözümler yaratmak için katılımcı süreçler tasarlama ve yönetme
- Kolaylaştırma yöntemlerini bağlama, kültüre ve sunum tarzına uyarlama (uzaktan ve karma çalışma ortamları dahil)

### **Yetkinlik -Kolaylaştırma ve Ortak Yaratımda Dijital ve Yapay Zekâ Destekli Araçların Kullanımı**

#### Yetkinlik tanımında anahtar kelimeler ve kavramlar

- Dijital ve yapay zekâ destekli araçların yüz yüze, uzaktan ve karma ortamlarda kolaylaştırma ve ortak yaratımı desteklemek için uygun şekilde kullanma
- Bu araçların güvenliği, emniyeti, gizliliği ve katılım ile sonuç kalitesine dikkat ederek seçme ve uygulama

### **Yetkinlik - Problem Çözme**

#### Yetkinlik tanımında anahtar kelimeler ve kavramlar

- Çözüm geliştirmek için net bir temel oluşturmak amacıyla problem çözme araçları ve tekniklerini kullanma
- Problem tanımı, analizi ve değerlendirmesini desteklemek için uygun olduğunda dijital ve yapay zekâ destekli yöntemler uygulama
- Varsayımları test etmek ve müşteri bağlamında sağlam yargıyı uygulamak, güvenlik, emniyet, gizlilik ve ilişki konularına özen gösterme

### **Yetkinlik -Anlamlandırma ve Yargılama**

#### Yetkinlik tanımında anahtar kelimeler ve kavramlar

- Karmaşık verileri, yapay zekâ içgörülerini ve niteliksel girdileri uygulama, bağlama duyarlı önerilere dönüştürme. Profesyonel yargıyı kullanma, benzer durumlara veya algoritmalara aşırı güvenmekten kaçınma
- Güvenlik, emniyet, gizlilik ve çıktıların uygun yorumuna gereken özeni gösterme

### **Yetkinlik -Dayanıklılık ve Uyum Sağlama**

#### Yetkinlik tanımında anahtar kelimeler ve kavramlar

- Hızlı değişen ve belirsiz ortamlarda etkili çalışma, müşteri öncelikleri, teknoloji ve düzenlemelerdeki değişikliklere uyum sağlarken kaliteyi ve müşteri odaklılığı koruma

- Dijital ve yapay zekâ destekli araçları değişen ortamlarda uygun şekilde kullanma, güvenlik, emniyet, gizlilik ve profesyonel standartlara dikkat etme

**Özetle; Belirsizliklerle dolu bir dünyanın karmaşıklıklarında yol almak, yönetim danışmanlarının çok çeşitli yetkinliklere sahip olmasını gerektirir. Analitik becerilerden stratejik düşünmeden etkili iletişim ve ilişki yönetimine kadar, bu yetkinlikler kuruluşun/müşterinin başarısını sağlayan stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasında kritik öneme sahiptir. İş dünyası gelişmeye devam ederken, danışmanlar çevik kalmalı, yarının zorluklarıyla başa çıkmak için becerilerini sürekli geliştirmelidir. Bunu yaparak, kuruluşların belirsizlik fırtınalarını atlmasına yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda değişim karşısında da başarılı olurlar.**

**Bu yaklaşımla, ICMCI CMC® Yetkinlik Çerçevesi, aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi, müşterilerinin çalkantılı zamanlarda yol alma yeteneğini dikkate alan Yönetim Danışmanı profilini tanımlar.**

## YENİ CMC® YETKİNLİK ÇERÇEVESİNİN AMAÇLADIĞI YÖNETİM DANIŞMANI PROFİLİ

Teknolojik olarak akıcı ve veri okuryazarlığına sahip, ancak yapay zekâ çıktılarını sorgulayabilen ve müşteri çıkarlarını koruyabilen

T-şeklinde bakış açısıyla, derin alan veya işlevsel uzmanlığı geniş stratejik ve PESTLE farkındalığıyla birleştiren

Karmaşık ve hassas bağlamlarda güven oluşturan, kolaylaştıran, dayanıklılık ve etik liderlik açısından davranışsal olarak güçlü

Sadece raporlar veya öneriler değil, ölçülebilir sonuçlar ve müşteriler için uzun vadeli yetenek geliştirmeye odaklanan yapay zekâ destekli, karma ekiplerle çalışabilen.

Şekil 2 Yönetim Danışmanı yetkinlik profilinin genel görünümü

*Celal Geçkin*



## RÖPORTAJ

*Yapay zekâ, bir çok alanda olduğu gibi meslek alanımızda da çalışma biçimini hızla değiştiriyor. Hız arttıkça etik, güven ve mesleki sorumluluk daha da önemli hâle geliyor. Bu sayımızda YDD Başkanımız ile özellikle yapay zekânın danışmanlık mesleğine, derneğimize ve çalışma modellerimize etkisini, yeni etik sınırları ve danışmanın değişen sorumluluğunu konuştuk.*

*Her anı keyifli ve anlamlı olan bu sohbet için çok teşekkür ederim.*

*Kıvılcım Mert*



### **Yapay zekâ araçları yönetim danışmanlığı mesleğini sizce nasıl değiştiriyor?**

Yapay zekâ artık hayatın neredeyse hiç bir alanında yok sayabileceğimiz bir konu değil. Araştırmadan veri analizine, raporlamadan senaryo geliştirmeye kadar pek çok süreçte mesleğimizin önemli bir aracı haline de geldi. Bunu görmezden gelmek yalnızca teknolojik bir yeniliğe mesafeli durmak değil; mesleğin geleceğine mesafeli durmak anlamına geliyor.

Burada önemli bir ayrımı gözden kaçırmamalıyız. Yapay zekâ tek başına bir karar verici değil, danışmanın var olan yetkinliklerini destekleyen bir araçtır. Bu araçlar veriyi işleyebilir, seçenekler üretebilir, ilişkileri görünür hâle getirebilir; fakat çalışmanın ana detayları ve çözümlerin gerçekliğini anlamak, önerinin sorumluluğunu taşımak danışmanın görevidir. Kısaca, teknolojinin sunduğu araçlardan yararlanırken mesleki muhakememizi ona teslim etmemek önemli etik değerlerimizden olmalı.

### **Yapay zekâ ile birlikte etik daha fazla konuşulmaya başlandı. Sizce bunun ana sebebi ne?**

Çünkü teknoloji yapabileceklerimizle birlikte, kararların etkisinin yayılma hızını da büyüttü. Eskiden sınırlı bir çevrede kalan bir hata, bugün yapay zekâ destekli sistemlerle çok daha fazla insanı ve süreci etkilerken sadece “Bu araç ne yapabiliyor?” sorusunu değil, “Bunu yapmamız doğru mu?” sorusunu da sormamız gerekiyor. B urada etik devreye giriyor ve teknolojiyi güvenli ve anlamlı biçimde kullanabilmemizi sağlayan yön duygusu aslında.

Yapay zekânın ürettiği bir içeriğin doğruluğunu kontrol etmek, hangi noktada insan değerlendirmesinin gerekli olduğunu bilmek mesleki etiğin güncel karşılıklarından biri. Ve daha da kritik olanı tamamen bu araçlara teslim olanların yaratabileceği kötü senaryolar noktasında başlıyor. Sıkça bu rahatlık alanında kaybolan iş insanı karşımıza çıkıyor. Bunu ayırtedebilecek yetkinlik mesleğimizin en kritik yetkinlik başlıklarında yer alıyor. Ve bunu etik değerler ile yönetmek.

### **Yönetim danışmanı yapay zekâ kullanırken en çok nelere dikkat etmeli ki bu etik ilkeler zedelenmesin?**

İlk konu kesinlikle gizlilik. Danışanlarımız kurumlarının sırlarını ve hatta bazen henüz kamuya açıklanmamış stratejik kararlarını da bize açıyor. Bu bilgilerin hangi yapay zekâ aracına, hangi amaçla ve ne ölçüde aktarıldığı bilinmeden hareket etmek çok sakıncalı sonuçlar ortaya koyabilir.



## **“Etik, teknolojiyi kullanırken yönümüzü tayin ediyor.”**

İkinci önemli konu doğruluk ve kaynak kontrolü. Yapay zekânın bir çok şeye kendinden emin bir dille cevap veriyor. Ve biliyoruz ki bazen halüsinasyon görüyor. Yönetim danışmanı, üretilen her çıktıyı kendi mesleki bilgisi ve yetkinlikleri ile değerlendirmek ve doğrulamak zorundadır.

Üçüncü konu şeffaflıktır. Yapay zekânın çalışmanın hangi aşamalarında kullanıldığı ve çıktının ne ölçüde insan değerlendirmesinden geçtiği gerektiğinde açıklanabilmeli. Çünkü danışmanlıkta güven, yalnızca doğru sonuca ulaşmakla değil, o sonuca nasıl ulaşıldığının açıklanabilir olmasıyla da kurulur. Süreç etik ise sonuç etik olur.

### **Yapay zekâ danışmanların bağımsızlığını ve mesleki sorumluluğunu zayıflatabilir mi?**

Bu kullanım şekline bağlı ve yanlış kullanılırsa doğal olarak evet. Yapay zekânın sunduğu sonucu sorgulamadan kabul eden bir iş insanı kendi mesleki muhakemesini devre dışı bırakmış olur. Ve yaratılan değer yalnızca bilgi üretmekte değil; bilgiyi kurumun koşulları, insan yapısı, kültürü ve hedefleri içinde değerlendirebilmekte yatar. “Bunu yapay zekâ önerdi” demek, danışmanın sorumluluğunu ortadan kaldırmaz ki. Sunulan her analiz, öneri ve raporun nihai sorumluluğu danışmana aittir.

### **YDD yapay zekâ çağında nasıl bir yönetim danışmanı profili öngörüyor? ICMCI CMC® Yetkinlik Çerçevesi neyi gösteriyor?**

ICMCI CMC® Yetkinlik Çerçevesi özetle; dijital araçları ve veriyi sadece kullanmak değil, doğru analiz edip anlamlı iç görüleri dönüştürmek ve teknolojiyi müşterinin ihtiyacına göre uyarlamak noktasını işaret ediyor. Teknolojiyi bilen, anlamlandıran, doğruluktan vazgeçmeyen; veriyi kullanan ama insanı gözden kaçırmayan bir danışman profili derneğimizin değerleri ile de örtüşüyor. Bugünün ve geleceğin yönetim danışmanı bu araçların sınırlarını ve oluşturabileceği riskleri de bilmek zorunda.

Mesleğimizin merkezinde **güven, bağımsızlık, gizlilik, yetkinlik** ve **sorumluluk** bulunuyor. Araçlar değişebilir, çalışma biçimleri dönüşebilir fakat bu ilkeler değişmez. Ve hatta bu gelişmelerle bu ilkelere her zamankinden daha fazla ihtiyacımız var.

Yönetim danışmanlığının geleceğini teknolojiyi hangi amaçla, hangi sınırlar içinde ve nasıl bir mesleki duruşla kullandığımız belirleyecek. **Bizim için asıl mesele yapay zekâyı kullanıp kullanmamak değil; onu mesleğimize, danışanlarımıza ve topluma karşı taşıdığımız sorumluluğa yakışır biçimde kullanabilmektir.**

### **Yapay zekâ kullanımında etik denildiğinde genellikle veri güvenliği, gizlilik ve şeffaflık konuşuluyor. Peki çevresel etki sizce bu etik çerçevenin neresinde yer almalı?**

Yapay zekânın sağladığı faydayı değerlendirirken arkasındaki enerji ve kaynak tüketimini de görmemiz gerekiyor. Teknolojiyi daha az kullanmak değil; gerçekten değer ürettiği yerde, ihtiyaca uygun, kaynakları gözeterek kullanmak. Biz yönetim danışmanlarına da burada önemli bir sorumluluk düşüyor. Hem kendi bilgi ve bilinç düzeyimizi artırmalı hem de danışmanlık yaptığımız kurumların bu farkındalığı kazanmasına öncülük etmeliyiz.

**Aslında bütün bu konuştuklarımız bizi aynı noktaya getiriyor. Yönetim danışmanlığı değişiyor özündeki sorumluluk değişmiyor. Teknolojiyi çok daha etkin kullanacağız; ancak sunduğu imkânların yanında etik sınırları, insanı, güveni ve çevresel etkileri de gözetmek zorundayız.**

**Dolayısıyla önümüzdeki dönem bizim için sadece dijital bir dönüşüm yolculuğu değil, aynı zamanda mesleki bir dönüşüm. Yönetim danışmanları olarak görevimiz de bu dönüşümü izlemekten çok, bilgiyle, etikle ve sorumlulukla ona yön verebilmek olmalı**



## ETİK, CESARET DANIŞMAN NE ZAMAN “HAYIR” DEMELİ?

Bir danışman için en zor an nedir? Projenin tıkanıp, yönetim desteğinin kesildiği, ön görülen bütçenin tükendiği ve motivasyonun düştüğü gibi durumlar aklımıza hemen gelir. Aslında en zor an en zor cümlelerin kurulması gerektiği andır. Ve o cümle çok kısa, “Hayır”. Çünkü danışmanlıkta “hayır” diyebilmek sadece bir öneri veya durumu reddetmekten öte, kimi zaman bir projeyi, bir kazancı, iyi bir müşteri ilişkisini diğer bir ifadeyle konfor alanını riske atmak anlamına gelmektedir.

Birçokları için danışmanlık, müşteri işletme veya organizasyonun isteklerine çözüm getirmek, yol göstericilik ve değer üretimine destek olmaktan ibaret görülebilir. Ancak danışmanlık mesleğinin en kritik anları çoğu durumda yapılması gerekenleri değil, nelerin yapılmaması gerektiğini yüreklilikle ve çekinmeden ifade etmektir.

Üzerinde düşünülmesi gereken temel soru şu olsa gerek **“etik ikilem nerede başlar”**. Etik konusu birçok profesyonel meslekte olduğu gibi danışmanlıkta da önemli bir yer tutar. Danışmanlık mesleğinde etik ikilem doğru ile yanlışın net bir biçimde belli olduğu durumda ortaya çıkmaz. İkilemin olduğu yer gri alanlardır.

Örneğin etik teorilerinden biri olan faydacılık, insanların önem verdiği fiil ve deneyimlerin doğru ya da etik olup olmadığının arandığı durumlarda, söz konusu fiil veya davranışın yararlılık seviyesine bakılması gerektiğinden bahseder. Bu teori bir ikilem durumunda bütün çözüm yollarının, tüm muhtemel paydaşların, her bir paydaşa temas eden çözüme dair maliyet ve sağlanacak faydaların dikkate alınması yoluyla, olabildiğince çok paydaşın faydalanacağı çıktıların maksimize edilmesinin önemini vurgulamaktadır. (Saban, M., & Atalay, B. 2005).

**Müşteri işletmenin talep ve beklentileri ticari anlamda cazip, kurumsal yapıda anlamlı ve kısa vadede doğru bir karar gibi görünebilir, ancak uzun vadeli bakış açısıyla değerlendirildiğinde güven, adalet, şeffaflık veya mesleki bağımsızlığa zarar verebilecek sonuçlar doğurabilir.**

Tamda bu nokta danışmanın etik ikilemle karşı karşıya geldiği anlardan biridir, müşteri işletmenin talep ve isteklerini yerine getirmek mi, yoksa gerçekten ihtiyaç duyulan şeyi yani doğruyu söylemek mi?

### Bağımsızlık mı, Müşteri Memnuniyeti mi?

Bağımsızlık danışmanlık mesleğinin temelini oluşturur ve mesleğin en önemli varlık gerekçelerinden biri olarak bilinir. Yönetim danışmanları için bağlayıcı önceden belirlenmiş profesyonel standartlar mesleği bütünsel olarak koruma odaklıdır ve danışmanlık mesleğini icra eden profesyoneller yeterlilik, meslek içi sürekli eğitim, mesleki tutum ve müşteri işletme ilişkilerinde şeffaflık gibi kritik konularda söz konusu standartlara uyum sağlamak zorundadır (Yeni Çağ, 2023). Bahsi geçen standartların temelinde bulunan yalın ama derinlikli bir kavramsal durum vardır, danışman müşterisine bağlı değil, ona karşı sorumludur. Bu ayrım basit ve küçük gibi bir ifade farkı gibi görünse de uygulamaya geçildiğinde ciddi bir yol ayrımı olduğu görülür. Bağlılık ve sorumluluk kavramları konumuz olan danışmanlıkta etik özelinde incelendiğinde müşterinin



beklenti ve taleplerinin karşılanmasını öncelemek (bağlılık) ve müşterinin gerçek ihtiyacının gözetilmesi (sorumluluk) olarak ortaya çıkar. Bu iki yönelimin ayrıştığı noktada **"hayır"** cümlesi gibi bir pusulaya ihtiyaç oluşur. Profesyonel yönetim danışmanının sadece müşterinin istek ve taleplerine odaklanması mesleki bağımsızlığı ortadan kaldırır. Bu durumda bir danışmanlıktan bahsetmek mümkün değildir. Danışmanlığın gerçekten icra edilebilmesi için bağımsızlığın anlam kazanması gereklidir ve bunun için danışmanın müşteriye rağmen olması gerekeni ifade etmesi gerekir. Olması gerekeni söylemek mesleğin etik duruşunun omurgasıdır.

Burada kavramsal olarak kritik bir ayırım daha devreye girer ki o da etik dışı davranışın/yönelişin gerekçelendirilmesidir. Uluslararası Şeffaflık Derneği'nin vurgu yaptığı etik çerçevede, etik olmayan davranışlar çoğu kez bilinçli bir hata veya kötü niyetten kaynaklı değil, "mantık içeren" argümanlarla desteklenen adım adım sapmalardan ortaya çıkar. "Bu sefer böyle olsun", "müşteri isteği bu yönde", "rakiplerimiz bunları yapıyor" gibi derin ama tehlikeli sesler zaten gri olan alanların daha da koyu bir hal almasına yol açar. Danışmanın etik duruş ve davranış noktasındaki cesaretinin göstergesi ise derinden gelen bu sesleri sadece duymak değil onların karşısında durabilmesidir. (Uluslararası Şeffaflık Derneği, 2018).

### ***Etik cesaretin ölçüsü, kriz anındaki ataklık değil, günlük anlardaki dirençtir.***

Saban ve Atalay'ın faydacılık değerlendirmesinde vurguladığı tüm paydaşların maliyet ve faydalarını hesaba katma ilkesi, danışmanlıkta somut bir karar aracına dönüşür (Saban & Atalay, 2005). Danışman "hayır" demeden önce, bu "hayır" ın kimleri nasıl etkileyeceğini düşünür, fakat bu düşünce onu sessizliğe değil, bilinçli bir reddedişe götürür. Etik cesaret, hesaplamayı bırakmak değil, hesabı tamamladıktan sonra yine de "hayır" diyebilmektir.

Yazının başında değinmeye çalıştığım "konfor alanı" kavramının iş yaşamında somut ekonomik karşılığı var. "Hayır" diyebilmenin çoğu zaman somut bir bedeli olacağı açıktır. Yavaş yavaş sessizce soğutulan iletişim ve ilişkiler, iptal edilen sözleşme, yenilenmeyen danışmanlık hizmet alımı, olumsuz dönen veya kaybedilen referans. Yönetim danışmanın bu bedeli göze alabilmesi sadece erdemlilik değil, aynı zamanda onun için pratik bir karar olduğunu gösterir.

Consultport'ın danışmanlığa dair pratikleri içerisinde çarpıcı değerlendirmeler bulunur, **"her önemli olmayan şeye evet/olur dediğinizde, aslında önemli olana hayır demiş olursunuz"** bu ilke bize şunu gösteriyor ki, zaman yönetimi ile sınırlı olmayan ve etik duruşu ortaya koymamız için gerekli olan enerji dağılımına dikkat edilmelidir. Danışmanın mesleki özen ve dikkati sınırsız bir kaynak değildir, söz konusu kaynağı her isteğe kullanmak asıl önemli olan "yani gerçekten değer üretecek olan" konu ve işlemlere haksızlık etmektir. İşte "hayır" bu bakış açısıyla bir şeyi veya talebi reddetmek değil, bir odaklanma fiilidir (Consultport, 2025).

Bu noktada klişe bir itirazı görmezden gelmeyelim, önemli bir çoğunluk **"müşteri her zaman haklıdır"** söylemini hizmet sektörünün doğal bir sonucu olarak görebilir. Fakat bu söylem ve bakış açısı danışmanlık mesleğinin var oluşuna sebebine tamamen zıttır. Müşteriler kendi organizasyonlarının içinden edindikleri bakış açısıyla gelirler, danışman ise tamamen organizasyon dışından, uzman ve bağımsız bir gözle hareket eder. Danışman müşteri işletmenin bakış açısını ve bağlı taleplerini olduğu gibi benimsemeyi seçerse, dışarıdan katılacak olan değer ve fayda sıfıra iner. Aslında müşterinin ihtiyacı olan şey, her şeye "evet" diyen bir danışmandan ziyade, "evet" diyen ancak gerektiğinde "hayır" diyebilen bir bakış açısıdır. Aksi halde danışmanlık hizmetinin onay mekanizması gibi çalışmaktan başka bir işlevi kalmaz. Gerçek yaşamdan bir gözlem, gri alana tanıklık etmek çokça karşılaştığımız bir durum aslında. Bir bağımsız denetim firmasına müşterisi tarafından finansal raporlama uygulamalarını "esnek" yaklaşması yönünde yapılan talebi kabul



etmesi gri alan varlığının açık bir örneğidir. Rapora bakıldığında suç sayılacak bir durum yok, ancak sürece baktığımızda bağımsızlığın zedelendiğini görüyoruz.

Bir diğer örnek, kurumsal yönetim konularında hizmet veren bir danışmanın CEO nun boş pozisyona bir akrabasını atmasına karşı "yönetmelikte aksi bir hüküm yok" açıklaması ile sessiz kalması. Yönetmelikler, prosedürler vb. yazılı belgeler vardır ama konuşmazlar ancak etik konuşur. Etik ve İtibar Derneği'nin (TEİD) kurumsal etik yaklaşımında da bu mantık görünür: etik uyum, sadece kurallara uymak değil, kuralların örtmediği alanlarda da doğruya yönelmektir (TEİD, t.y.). Danışmanlık mesleği için bu, "yönetmelik ne der?" sorusundan "doğru nedir?" sorusuna geçişin ifadesidir. Mesleki bağımsızlık, bu geçişin mümkün kılındığı, hatta teşvik edildiği ortamın adıdır.

Çokça yaygın bir örnek daha, kurum içinde ortaya çıkan mobbing şikayetleri, "ekip dinamiğini bozmayalım" gerekçesiyle hafife alınması veya çok gündem yapılmaması yönünde danışmanlara gelen telkinler.

İşte bu üç duruma da baktığımızda, "evet" demek talebi olduğu gibi kabul etmek ve sessiz kalmak kolay seçenektir. "Hayır" ise risklidir ancak her durumda mesleğin karakterini koruyan ve işletmenin gerçek ihtiyacını öncelikleyen tek cümledir. Bu örneklerin ortak özelliği, karar anlarının büyük bir drama sahne olmamasıdır.

**Çoğu etik ikilem, sinematik bir kriz gibi değil, sessiz bir toplantı odasında, bir e-postanın son paragrafında, bir kahve molasında verilir. Asıl sınav, dramatik anlarda değil, sıradan anlarda verilir; çünkü sıradan anlarda "hayır" demenin bedeli küçük, görünmez ve gecikmelidir.**

Bu noktada bir itiraf gerekirse, "hayır" demek her zaman erdemli bir eylem de değildir. Bazen danışman, kendi konforunu korumak için "hayır" der yorulduğu, angarya gördüğü, kazancının altında kalan işlerden kaçmak için. Bu tür "hayır"lar etik cesaret değil, mesleki tembelliktir. Dolayısıyla ölçü, "hayır"ın sıklığı değil, "hayır"ın gerekçesidir. Doğru için söylenen "hayır" ile kaçmak için söylenen "hayır" arasındaki fark, danışmanın kendi vicdanında verdiği sessiz muhasebeden okunur ve bu muhasebeyi dürüstçe yapanlar mesleğin gerçek mensuplarıdır.

#### **Kırılma noktası**

Kanaatimizce kırılma noktası şudur ki, danışmanın değeri her soruya cevap verebilmesinde değil, bazı soruların yanlış olduğunu veya yanlış sorulduğunu fark edip ayırabilmesindedir. Müşteri den gelen "bunu en hızlı nasıl yaparız" talebine karşı danışmanın gerekiyorsa "bunu yapmalı mıyız" cevabını verebilmesi gerekir. Yine müşterinin "bu kararı nasıl gerekçelendiririz" beklentisine danışmanın "bu karar geçekten doğru mu?" sorusunu sorması beklenen davranıştır.

**Etik davranış yalnız başına kurallara uymak değildir, problemin tüm çerçevesini sorumluluk bilinciyle görebilmektir. Baskı altında doğru olanı savunabilmektir. Gerçek profesyonellik, her koşulda müşteriye memnun etmek değil, müşteriye değer katarken mesleki bağımsızlığı ve güveni koruyabilmektir. Danışmanlığın yeni pusulası teknoloji, hız ya da yalnızca uzmanlık değildir. Bu pusulanın merkezinde etik, güven ve sorumluluk yer alır. Bir danışmanı danışman yapan şey, her koşulda çözüm üretmesi değil; gerektiğinde çözüm diye sunulan şeyin doğru olmadığını söyleyebilmesidir.**

*A. Onyrdan  
Palandökenli*





GERÇEK

DANIŞMALIKTA ETİK OLABİLMENİN  
ÖLÇÜSÜ, DOĞRUYU BİLMEKTEN  
ÇOK DOĞRUYU SÖYLEME  
CESARETİDİR.

*Onurdan  
Palandökenli*



# YÖNETİM DANIŞMANLIĞINDA ETİK İKİLEMLER

## AİLE ANAYASASI DANIŞMANLIĞI SÜREÇLERİNDE İKİ AYRI ETİK İKİLEM VAKASI NASIL ÇÖZÜLDÜ? VAKA ANALİZİ

Meslek hayatım boyunca öğrendiğim en değerli mesleki olgulardan biri, bir işi kabul etmenin değil, gerektiğinde reddetmenin yönetim danışmanını yönetim danışmanı yaptığıdır.

**Yönetim danışmanlığı, çoğu zaman ne yapabileceğiniz üzerinden konuşulur. Oysa mesleğin asıl karakteri, neyi yapmayacağınızı bildiğiniz anda ortaya çıkar. Bu yazı, tam da bu sınırla ilgili yaşadığım iki etik ikilem sınavım üzerine kuruludur.**

Yazı, birbirinden bağımsız iki aile şirketi vakasını ele alıyor. Etik İkilem vakalarından birinde, ücreti ödeyecek olan danışan, sözleşme imzalandıktan sonra hazırlık safhasında, diğerinde de ücreti ödeyecek olan danışan adayı, sözleşme şartı olarak kendi konumunu güçlendiren ve diğer paydaşları devre dışı bırakan talepler getirdi. Birinci vakada Kurucu Nesil Yönetici, Aile Anayasası metnine kardeşlerini yönetimde etkisiz hale getirecek maddeler eklenmesini ve kendisine sınırsız yetki tanınmasını istedi. İkinci vakada Kurucu Lider, şirketteki ücret adaletsizliğini çözmek yerine kızını Genel Müdür olarak atayarak otoritesini onun üzerinden sürdürecektir bir yapı kurulmasını talep etti.

Yönetim Danışmanlığı etik ilkeleri ve uluslararası mesleki standartlara dayanarak her iki talebe de etik alternatifler sundum. Alternatifler kabul görmeyince, iki yüksek bütçeli işi de reddederek süreçlerden profesyonelce çekildim. Yönetim danışmanı herkesle çalışmak zorunda değildir ve reddetmek, kendimize ve mesleğe duyduğumuz saygının bir gereğidir.

## YÖNETİM DANIŞMANLIĞINDA GÜVEN VE ETİK SORUMLULUK

Yönetim danışmanlığı, teknik uzmanlığın ötesinde, özü itibarıyla bir güven inşası mesleğidir. Yönetim danışmanı, danışan adayı kuruma veya danışan kuruma adım attığı andan itibaren sadece bir süreç analizcisi ve tasarımcısı değil; aynı zamanda kurumun etik pusulası ve tarafsız hakemi olma misyonunu üstlenir.

Özellikle duygusal sermaye ile finansal sermayenin iç içe geçtiği aile şirketlerinde, danışmanın karşılaştığı **"Yönetim danışmanının gerçek müşterisi kimdir?"** sorusu, en temel ve gerçekçi bir soru olarak karşımıza çıkar. Hizmet teklifini onaylayan ve ücreti ödeyen otorite mi, kurumun tüzel kişiliği mi, yoksa süreçten doğrudan etkilenen tüm paydaşlar mı?

Etik duruş, danışmanlık hizmetinin sadece itibarını değil, aynı zamanda müdahale ettiği yapının sürdürülebilir başarısını da belirler. Etik sınırların teoride net görüldüğü ancak uygulamada yoğun gri alanlar barındırdığı bu disiplinde, yönetim danışmanının rasyonel muhakeme yeteneği en büyük sermayesidir.

Bir yönetim danışmanı olarak masaya oturduğumda, karşımdaki kişiye yalnızca bir yöntem ya da bir rapor sunmam. Kuruma adım attığım andan itibaren, o yapının etik pusulası konumuna geçerim. Bu, mesleğin bana yüklediği bir sorumluluktur. Bu sorumluluk bazen beni, herkesin duymak istemediği tek cümleyi söylemeye zorlar: **"Bu koşullarda çalışmam."**



## Kurumsallaşma ve Etik İkilem Ayrımı

Aile şirketlerinde kurumsallaşma, geleneksel yönetim anlayışından rasyonel ve sistem odaklı bir yapıya geçiş sürecidir. Bu sürecin en kritik enstrümanı olan Aile Anayasası; ailenin maddi ve manevi mirasını koruyan, bireysel hırslar ile kurumsal çıkarlar arasında denge kuran bir sözleşme niteliğindedir. Ancak bu hassas denge mekanizması, danışman üzerinde ciddi bir etik baskı yaratabilir.

Vaka örnekleriyle konuyu net anlatmak için **etik ihlal** ile **etik ikilem** arasındaki ayrımı netleştirmek gerekir:

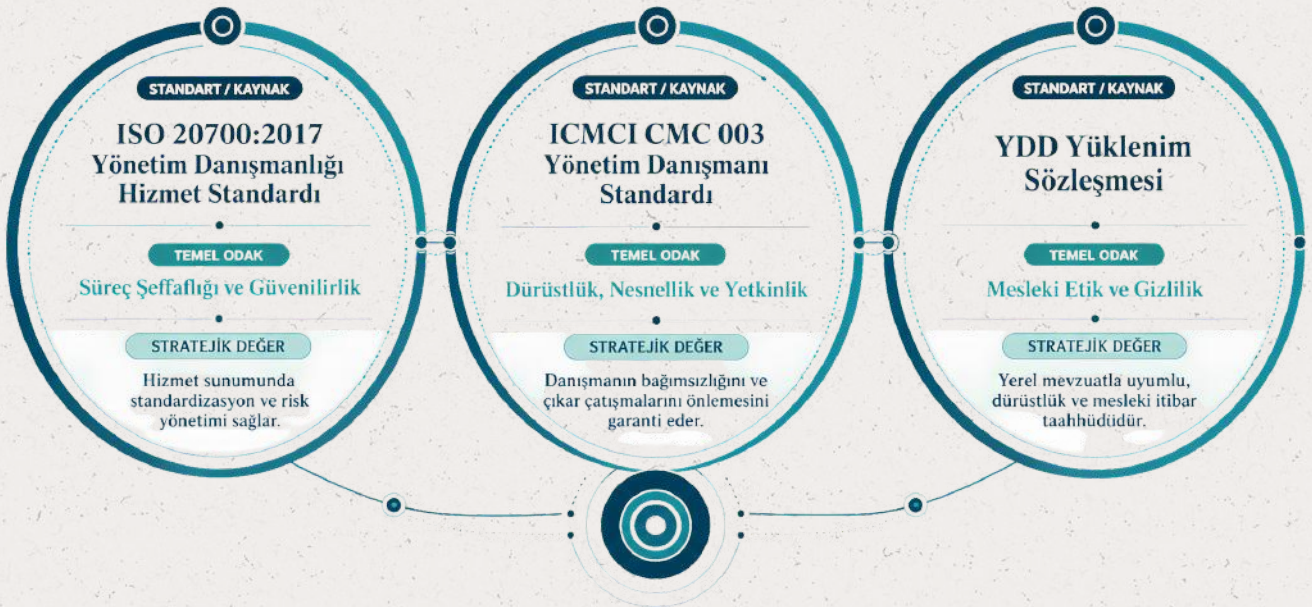
**Etik ihlal:** Doğrusu net olan bir mesleki kuralın çiğnenmesidir. (Örneğin; Gizli ticari verilerin paylaşılması veya bireysel görüşme notlarının üçüncü taraflara aktarılması.)

**Etik ikilem:** İki doğru ilke veya sorumluluğun birbiriyle çelişmesidir. (Örneğin; Bireysel bir danışanın gizlilik talebi ile kurumun/ailenin ortak adalet ihtiyacı arasında kalmak.)

Aile Anayasası Danışmanlığı, özel ve niş bir yönetim danışmanlığı disiplindir. Çünkü burada danışman, standart kurumsal mekanizmaları inşa ederken aynı zamanda köklü aile içi dengeleri, nesiller arası beklentileri ve potansiyel güç çatışmalarını yönetmek zorundadır. Dolayısıyla bu disiplin, sadece işlevsel bir şirket yapısı kurmayı değil; adalet ve şeffaflık temelleri üzerine yükselen kalıcı bir aile mirası inşa etmeyi hedefler.

## Mesleki Pusula: Uluslararası Standartlar ve Yüklenimler

Danışmanlık sürecindeki karmaşıklığı yönetmek için uluslararası standartlar, operasyonel bir rehber ve kalite güvencesi sunar. Bu standartlar, danışmanı kişisel yargıların ötesine taşıyarak mesleki bir zemine oturtur.



Bu standartların uygulanması, yönetim danışmanlığı hizmetini kişisel bir görüş olmaktan çıkarıp, uluslararası kabul görmüş profesyonel bir disipline dönüştürür.

Zaman zaman önüme, danışmanlık ücretini ödeyen kişinin, kendi konumunu güçlendirmek, diğer paydaşları yönetim ve karar süreçlerinde etkisiz hale getirmek ya da liyakat dışı bir yapıyı meşrulaştırmak için tasarladığı talepler gelir. Bu talepler, çoğu zaman **karar hızını artırmak**, **süreci kolaylaştırmak** veya **aile içi huzuru korumak** gibi makul gerekçelerle, iyi niyetli hale getirilerek sunulur. Ancak danışmanın görevi, talebin cümlesini değil; talep edenin niyetini ve bu talebin sistemde açacağı çatlağı görmektir.



## SAHA DENEYİMLERİ” ETİK İKİLEM VAKASI”

### Vaka1- Güç Konsolidasyonu ve Bireysel Çıkar Talebi

**Durum ve Problem:** Plastik ambalaj sektöründe faaliyet gösteren bir aile şirketinin Kurucu Nesil Yöneticisi, sözleşme sonrası proje hazırlık aşamasında özel bir görüşmeye davet etti. Şirket, üç kardeş ortaklığı yapısında ikinci nesilde büyük ölçekli bir aile şirketi idi. Hizmeti talep eden danışan, üç kurucu kardeştan en büyük kardeşti. Aile şirketine kurucuların çocuklarının da dahil olmasıyla, şirket kuzen ortaklığı şirketi haline geliyordu. Kurucu Nesil Yöneticisi; Aile Anayasası metninin, kendi görüşleri doğrultusunda şekillenmesini, kardeşlerini yönetim ve karar alma süreçlerinde etkisiz hale getirecek yapıda bir Anayasa metnini, kardeşlerini dahil etmeden sadece kendisiyle birlikte hazırlanmasını ve imzalanmasının sağlanmasını talep etti. Ayrıca, metne, kendisinin tek ve geniş yetkili olarak konumlandırılmasını da ilave olarak istedi. Bu durum, "Müşteri ya da Danışan Kim?" etik ikileminin en somut örneğidir. Ücreti ödeyen Kurucu Nesil Yöneticinin talebi, tüm paydaşların (kardeşlerin ve gelecek nesillerin) hakları ile çatışmaktaydı.

**Etik Analiz:** Katılımcı ve şeffaf bir süreci baypas etmeyi hedefleyen bu talep; uzlaşa ile sağlanması gereken mutabakatı bozacak nitelikteydi. Ücreti ödeyen Kurucu Nesil Yöneticinin talebi, diğer tüm paydaşların (kardeşlerin ve gelecek nesillerin) hakkı ile çatışmaktaydı. Bu durum ISO 20700:2017'nin "ISO 20700:2017'nin Proje Yürütme ve Risk Yönetimi" dürüstlük ilkelerine ve ICMCI CMC 003'teki "Nesnellik Yükümlülüğü"ne doğrudan aykırıdır.

**Etik İkilem Kararı ve Sonuç:** Tarafsızlık ve Güven Temsilcisi Aile Anayasası Danışmanı rolüyle talepte bulunan Kurucu Nesil Yöneticisi'nin ajandasına hizmet etmeyi reddettim. Kendisinin, tek ve geniş yetkili olarak konumlandırılması ve sınırsız veto yetkisi talebini, kapalı kapılar arkasında anayasaya koymak yerine; Aile Konseyi gündemine şeffaf, geçmiş en yüksek emek veren ve yetkinlik temelli bir yetki matrisi olarak getirmeyi önerdim. Bu şekilde deneyimlerimle uzlaşa yoluyla olumlu ve değerli sonuçlar alındığını paylaştım. Bu şeffaf anlayışın ve uygulamanın doğru ve sürdürülebilir olduğunu anlattım. Bu etik alternatif önerilerim kabul görmeyince süreçten profesyonel olarak çekildim.

### Vaka2- Güç Konsolidasyonu ve Bireysel Çıkar Talebi

**Durum ve Problem:** Tarım ve hayvansal ürünler sektöründe faaliyet gösteren şirket, iki ortaklı bir kardeş ortaklığı büyük ölçekli bir aile şirketi idi. Kardeş ortaklı şirkette yeni nesil aile üyesi kuzenler de yeni dahil olmaya başlamışlar, farklı operasyonel sorumluluklarla yeni görevlere getirilmişlerdi. Kuzenler, farklı görev, yetki ve sorumluluklardaki pozisyonlarda olmalarına rağmen eşit ücret alıyorlardı. Aile üyeleri, mevcut eşit maaş uygulamasını kısa vadede bir sorun olarak görmese de bu durum farklı sorumluluklar taşıyan bireyler arasında uzun vadede yapısal bir adaletsizlik yaratıyordu.

Kurucu lider, aile anayasası danışmanlığı sözleşmesi öncesinde şirket içindeki operasyonel dengesizlikleri ve farklı görevlerdeki kuzenler arasındaki maaş ve yan haklar konusundaki adaletsizlikleri çözmeyi konuşmak yerine, kendi kızını Genel Müdür olarak atamak istiyordu. Aile anayasası ile işin icra tarafında da mevcut otoritesini kızı üzerinden sürdürmeyi hedefleyen bir yapı kurgulanmasını istedi. Diğer yandan farklı sorumluluk ve risklere sahip kardeş ve kuzenler (Üretim Müdürlüğü ve Genel Müdürlük) eşit maaş almaktaydı. Aile bu durumu bir sorun olarak görmese de sistemde yapısal bir adaletsizlik mevcuttu. Yönetim danışmanı, burada niyet okuma tuzağına düşmeden, gözlemlenebilir organizasyonel riskleri analiz etmelidir.

**Etik Analiz:** Profesyonel hayatta karşılığı olmayan farklı görev, yetki ve sorumluluklara rağmen eşit maaş uygulaması ve liyakat dışı atama isteği ciddi bir müdahale ikilemi yaratıyordu. Mevcut liyakatsiz yapı, şirket tam olarak "Kuzenler Ortaklığı" aşamasına geçtiğinde kurumsal çöküşü tetikleyecek bir saatli bombaydı.

**Yönelim ve Sonuç:** Liyakatsiz atamayı doğrudan onaylamak yerine; pozisyon için tipoloji analizi ile yatkınlık ve yetkinlik değerlendirmesi yapılmasını, farklı görev ve sorumluluklar için adil bir ücretlendirme politikası uygulanmasını önerdim. Kurucu lider, bu yapısal dönüşümü esnetmeyi reddedince, ailenin uzun vadeli adalet duygusunu ve mesleki itibarını korumak adına projeyi başlamadan sonlandırdım. Yönetim Danışmanının bu talebi reddederek adil bir ücretlendirme ve atama politikası önermesi, kısa vadeli bir ticari kayıp riski taşısa da ailenin uzun vadeli adalet duygusunu ve şirketin nesiller arası sürekliliğini güvence altına alan bir yönetim sistemi uygulamasıdır.





# Etik Karar Verme Çerçevesi

Etik bir çıkmazla karşılaşıldığında izlenecek rasyonel protokol aşağıdaki adımlardan oluşmalıdır:



Ben bu beş adımı, bir kural listesi ya da kişisel bir yargı olarak uygulamıyorum. Karşıma çıkan her ikilemde içselleştirdiğim mesleki bir refleks olarak uyguluyorum. Attığım her adımda uluslararası kabul görmüş mesleki standartlara yaslanıyorum. Bu etik duruşumun benim fikrim değil, mesleğin ortak zemini olduğunu biliyorum. Ve bu adımların sonunda önerdiğim etik alternatifler ısrarla reddedildiğinde, geriye tek bir seçenek kalıyor. Medeni ve profesyonel bir biçimde projeden çekilmek. İki vakada da yaşanan tam olarak budur. Tüm paydaşların katılımı ve şeffaflık sağlanmadıkça çalışamayacağımı açıkça belirttim.

## Gelecek Vizyonu ve Yapay Zeka Çağında Etik

Aile Anayasası, statik bir doküman değil, ailenin vicdani ve stratejik mutabakatıdır. Bu mutabakatın mimarı olan aile anayasası danışmanı, sadece teknik bir uzman değil, aynı zamanda insani ve etik değerlerin koruyucusudur.

Teknolojik ilerlemeler ve yapay zekâ algoritmaları; kurumsal süreçleri optimize edebilir, teknik maddeleri kusursuzca taslak haline getirebilir. Ancak karmaşık insan ilişkilerindeki vicdani muhakemeyi, ticari baskı altındaki etik duruşu ve "Müşterim kim?" sorusuna verilen ahlaki yanıtı algoritmalar üstlenemez.

Dijitalleşen dünyada etik, yönetim danışmanlığı mesleğimizin insani boyutudur. Bu satırları bir başarı hikâyesi anlatmak için değil; bazı çalışmaların hiç başlamadığını, bazı yüksek bütçeli işlerin masada bırakılabildiğini paylaşmak için kaleme aldım. Çünkü bir işi reddetmenin, özellikle bağımsız bir danışman için maliyeti gerçektir. Bunu küçümsemiyorum. Ama etik dışı bir mutabakatın altına atılan imzanın maliyeti çok daha ağırdır ve geri dönüşü yoktur.

Meslektaşlarıma iletmek istediğim temel mesaj şudur: **"Hayır" demek de stratejik bir yönetim danışmanlığı kararıdır.** Sırf gelir elde etmek adına etik dışı bir mutabakatın altına imza atılmamalıdır. Herkesle çalışmak zorunda değiliz; bu bir eksiklik değil, mesleğimize ve kendimize duyduğumuz saygının en somut nişanesidir.

*Mehmet Ergin*





## TAVSİYE DEĞİL, DÜŞÜNCE ORTAĞI YENİ NESİL DANIŞAN BEKLENTİLERİ

Geçtiğimiz aylarda bir firma sahibi, ilk görüşmemizde masaya üç klasör koydu. Üçü de son yıllarda farklı danışmanlık firmalarına hazırlanmış, ciltli, özenli, detaylı raporlardı. "Hepsini okudum," dedi, "hepsi haklı ama hiçbirini uygulanamadı." Sonra vurucu cümleyi kurdu: **"Bana ne yapacağımı söyleyecek birine değil, benimle birlikte düşünecek birine ihtiyacım var."**

Yıllardır iş sahipleriyle çalışıyorum. Farklı sektörlerden, farklı büyüklüklerde, farklı gelişim aşamalarında pek çok işletmeyi yakından tanıdım. Son birkaç yılda iş sahiplerinin danışmanlık ve gelişim beklentilerinde belirgin bir değişim gözlemliyorum ve o masadaki üç klasör, bu değişimi bana birçok trend raporundan daha net anlatıyor. İş sahipleri artık karşılarında ne yapmaları gerektiğini anlatan bir uzman görmekten çok, kendi durumlarını daha iyi değerlendirmelerine yardımcı olacak insanlarla çalışmak istiyor.

Bunda bilgiye erişimin kolaylaşmasının önemli bir payı var. Bugün bir iş sahibi finans, satış, pazarlama, liderlik ya da insan yönetimi konusunda birkaç dakika içinde yüzlerce kaynağa ulaşabiliyor; aklına takılan her konuyu bir yapay zekâ aracına saniyeler içinde sordurabiliyor. Ancak belki de asıl soru tam da o aşamada ortaya çıkıyor: Bütün bu bilgi yığnında benim şirketim, benim koşullarım, benim iş/hayat felsefem için en doğru karar hangisi?

Bu sorunun cevabı her zaman daha fazla bilgi ya da daha fazla tavsiyeden çıkmayabilir. Çünkü işletme yönetiminde karşılaştığımız pek çok mesele, tek doğru cevabı olan teknik problemlerden oluşmuyor. Şirketin içinde bulunduğu dönem, iş sahibinin hedefleri, ekibin yapısı, pazar koşulları ve geçmişte alınmış kararlar, aynı konuyu iki farklı işletme için tamamen farklı hâle getirebiliyor. Dolayısıyla bilgi bollaştıkça kıymetlenen şey cevap değil, doğru soru oluyor.

### YENİ DANIŞAN NE BEKLİYOR?

Sahadaki gözlemlerimi dört başlıkta toplayabilirim.

#### ➤ Etkilenmeden önce anlaşılacak

İş sahibi, kapıdan giren danışmanın birkaç toplantı sonunda kendi işini kendisine yeniden anlatmasını, uyup uymayacağı bilinmeden tavsiyeler vermesini değil; işinin gerçekten dinlendiğini, ölçeğinin ve koşullarının ciddiye alındığını görmek istiyor. Başka bir ölçeğin şablonunu olduğu gibi giydirmeye çalışan her çözüm, daha sunum bitmeden güven kaybına neden oluyor.

#### ➤ Teslim almak değil, birlikte üretmek

Rapor mezarlıklarının ortak özelliği, içlerindeki fikirlerin yanlış olması değil; o fikirlerin iş sahibine ait olmamasıdır. İnsanlar kendilerine söyleneni değil, kendi bulduklarını uygular. Yeni danışan bunu sezgisel olarak talep ediyor: teşhisi kendi eliyle koymak, karara aidiyet hissetmek, kararın altına kendi imzasını atmak istiyor.

#### ➤ Hissedilen değil, ölçülen ilerleme

"İyi gidiyoruz" cümlesi artık yetmiyor. Nereden başladık, neredeyiz, neye bakınca ne göreceğiz... Başta birlikte tanımlanmış, sonda birlikte ölçülmüş göstergeler bekleniyor. Bu beklenti mesleğimiz için tehdit değil, bence hediye: ölçülebilir sonuçlar üzerinde çalışmak, danışmanlığın en çok yara aldığı "sonuç belirsizliği" algısının en güçlü ilacıdır.

## ➤ Ve bağımsızlaşmak

Yeni danışan, danışmanına süresiz bağımlı kalmak istemiyor; kurulan düzenin kendi ekibince yaşatılıp güncellenebilmesini, öğrenilen bakışın şirkete mal olmasını istiyor. Ve bunu açıkça soruyor: “Siz gittikten sonra ne olacak?”

### Dünyada neden akran danışmanlığı konuşuluyor?

Bu dört beklenti yalnızca bire bir danışmanlık ilişkilerinde değil, iyi tasarlanmış akran danışmanlığı ortamlarında da karşılık buluyor. Son yıllarda küresel ölçekte **“peer advisory”** olarak adlandırılan yapıların daha fazla ilgi görmesini bu değişimle ilişkilendiriyorum. Bu yapılarda benzer sorumluluklar taşıyan iş sahipleri ve yöneticiler düzenli olarak bir araya geliyor, gerçek iş konularını konuşuyor ve birbirlerinin deneyimlerinden yararlanıyor.

Buradaki değer, bir başkasının deneyimini olduğu gibi alıp kendi şirketinize uygulamak değil elbette. Asıl değer, başka bir iş sahibinin sorusu sayesinde kendi durumunuzu farklı bir açıdan değerlendirebilmek. Bazen haftalardır üzerinde düşündüğünüz bir mesele, masadaki bir kişinin sorduğu tek bir soruyla başka bir anlam kazanıyor ve kendi çözümünüzü üretmenizi sağlıyor.

Bu yapıların kazandırdığı önemli unsurlardan biri de hesap verebilirlik. Bir toplantıda konuştuğunuz kararın bir sonraki buluşmada yeniden gündeme geleceğini bilmek, karar ile uygulama arasındaki mesafeyi kısaltıyor. “Ne yapmayı düşünüyorsun?” sorusundan birkaç hafta sonra “Ne yaptın?” sorusuna geçmek, özellikle iş sahipleri için güçlü bir disiplin yaratıyor.

***Akran danışmanlığı, düşünce ortaklığının tek biçimi değil; onu görünür kılan yapılardan biri. Bire bir danışmanlıkta da bir akran grubunda da temel amaç aynı: iş sahibine hazır bir cevap vermek yerine, durumunu daha iyi görmesini, seçeneklerini sınamasını ve kararının sorumluluğunu üstlenmesini sağlayan bir düşünme alanı yaratmak.***

### Türkiye’de iş sahibi çoğu zaman yalnız karar veriyor

Türkiye’deki küçük ve orta ölçekli işletmeler açısından baktığımda bu ihtiyacın daha da önemli olduğunu düşünüyorum. İş sahipleri bir gün içinde çalışanlardan nakit akışına, müşterilerden yatırımlara kadar birbirinden tamamen farklı konularda karar vermek zorunda kalıyor. Üstelik işletme büyüdükçe kararların etkisi artarken, bu kararları açıkça konuşabilecekleri insanların sayısı çoğu zaman azalıyor.

Görüşmelerimde bunun farklı biçimlerini gördüm. Bir iş sahibi yeni bir yönetici alıp almamayı düşünüyor; bir diğeri büyüme yatırımında kararsız; başka biri yıllardır birlikte çalıştığı bir çalışanıyla yollarını ayırması gerektiğini biliyor ama erteliyor. Konular farklı, durum ortak: iş sahibi kararını çoğu zaman kendi zihninin içinde tartışıyor.

Elbette danışmanlar, koçlar ve mentorlar burada önemli roller üstleniyor. Danışman uzmanlığıyla yol gösterebilir, koç düşünme alanını genişletebilir, mentor deneyimini paylaşabilir. Ancak bunların yanındagiderek büyüyen başka bir ihtiyaç görüyorum: benzer sorumlulukları taşıyan insanların birbirlerinin düşünme süreçlerine katkıda bulunması. Düşünce ortaklığı derken kastettiğim de bu: bir kişinin diğerine yapacağını söylemesi değil, doğru sorunun birlikte bulunması.

### **Bu ortamda danışanın ve danışmanın rolü**

Akran danışmanlığında danışan pasif bir tavsiye alıcısı değildir. Masaya gerçek meselesini getirmek, yalnızca destekleyen görüşleri değil zorlayıcı soruları da duymaya açık olmak, kendi varsayımlarını sorgulamak ve sonunda kararın sorumluluğunu üstlenmek zorundadır. Gruptan “doğru cevabı” beklemek yerine, farklı bakışları kendi koşullarıyla tartmalı; ne yapacağını, hangi ölçütlerle izleyeceğini ve bir sonraki buluşmaya kadar hangi adımı atacağını kendisi belirlemelidir.

Danışmanın rolü ise cevabın sahibi olmak değil, düşünme ortamının mimarı olmaktır. Güven ve gizliliği korur; konuşmanın tavsiye yarışına dönüşmesini engeller; konuyu belirtilerden kök nedene taşır; herkesin sesinin duyulmasını ve soruların yeterince derinleşmesini sağlar. Gerektiğinde uzmanlığını paylaşır ama kararın sahipliğini danışandan almaz. Böylece akranların deneyimi dağınık bir fikir alışverişi olmaktan çıkar, yapılandırılmış bir öğrenme ve hesap verebilirlik sürecine dönüşür.

### **Kırılma noktası “kendini gereksizleştirme cesareti”**

***İster bire bir danışmanlıkta ister akran temelli bir grupta olsun, bu yaklaşım profesyonelin rolünü ortadan kaldırmıyor; değiştiriyor. Danışmanın başarısı, danışanın her yeni soruda kendisine dönmesiyle değil, zaman içinde daha nitelikli sorular sorabilmesi ve kendi karar sistemini kurabilmesiyle ölçülüyor. Burada mesleğimizin en rahatsız edici paradoksuna geliyoruz.***

Eski modelin konuşulmayan ekonomisi bağımlılık üzerine kuruluydu: danışan ne kadar bağımlıysa, sözleşme o kadar uzundu. Yeni modelin ekonomisi tam tersini ödüllendiriyor: danışanını kendisinden bağımsızlaştıran danışman kaybetmiyor; tam da bu yüzden yeniden çağrılıyor. Çünkü bağımsızlaşan danışan büyüyor, büyüdükçe yeni ve daha büyük sorularla dönüyor ve çevresindeki her iş insanına, kendisini bağımlı kılmayan o danışmanı anlatıyor. Bağımlılık mesleğimiz için yalnızca kısa vadeli ciro üretirken, danışanı bağımsızlaştırmak itibar üretir. Mesleğimizde uzun vadede satılabilen tek şeyin de itibar olduğu fikrine herkesin katılacağına inanıyorum.

Bu konu, derginin bu sayıdaki temasının kalbine oturan etik bir meseledir de: ***güven ve bağımsızlık ilkeleri yalnızca danışmanın bağımsızlığını değil, danışanını de kapsar.*** Akran temelli düşünce ortamlarının asıl değeri de burada görünür olur. Yaratılan değer yalnızca alınan fikirlerde değil, iş sahibinin düşünme biçiminin zaman içinde gelişmesindedir.

### **İşletmenize dışarıdan bakabiliyor musunuz?**

İş sahibi olmak, şirketinizi yakından tanımak demek. Bu büyük bir avantaj; ama işin içinde olmak, bazı şeyleri görmeyi zorlaştırıyor. Aynı sorunla uzun süre uğraştığınızda çözüm yollarınız daralabiliyor; geçmişte işe yarayan bir kararın bugün hâlâ doğru olduğunu varsayabiliyor ya da yerleşmiş alışkanlıkları değişmez kabul edebiliyorsunuz. Bu nedenle yeni nesil iş sahibinin danışmanlıktan beklentisinin değiştiğini düşünüyorum: İnsanlar kendileri adına karar verecek birilerini değil, daha iyi karar vermelerine yardımcı olacak düşünme ortamlarını arıyor. Belki de geleceğin iş dünyasında en değerli profesyonel ilişkiler, en çok cevabı verenlerle değil, daha önce düşünmediğimiz soruları sormamıza yardımcı olanlarla kurulacak.

***Çünkü şirket büyüdükçe kararların ağırlığı artıyor. Kararların ağırlığı arttıkça, tek başına düşünmenin maliyeti de büyüyor.***

*İşık Gerifçoy*

İŞ SAHİBİ, KAPIDAN GİREN DANIŞMANIN  
BİRKAÇ TOPLANTI SONUNDA KENDİ İŞİNİ  
KENDİSİNE YENİDEN ANLATMASINI, UYUP  
UYMAYACAĞI BİLİNMEDEN TAVSİYELER  
VERMESİNİ DEĞİL; İŞİNİN GERÇEKTEN  
DİNLENDİĞİNİ, ÖLÇEĞİNİN VE KOŞULLARININ  
CİDDİYE ALINDIĞINI GÖRMEK İSTİYOR.  
BAŞKA BİR ÖLÇEĞİN ŞABLONUNU OLDUĞU  
GİBİ GİYDİRMEYE ÇALIŞAN HER ÇÖZÜM,  
DAHA SUNUM BITMEDEN GÜVEN KAYBINA  
NEDEN OLUYOR.

*İşık Gerifsoy*



# YAPAY ZEKA ETİĞİ TAVSİYE KARARI İNCELEMESİ

“İnsan, Toplum ve Gezegen”

UNESCO’nun 193 üye devlet tarafından kabul edilen Yapay Zekâ Etiği Tavsiye Kararı, teknolojinin yalnızca ne yapabildiğini değil, ne yapması gerektiğini de tartışmaya açıyor.

**Y**apay zekâ; sağlık hizmetlerinden eğitime, üretimden yönetime kadar yaşamın hemen her alanında önemli fırsatlar yaratıyor. Ancak aynı teknoloji; ayrımcılığı çoğaltma, mahremiyeti ihlal etme, yanlış bilgiyi yayma, insan iradesini zayıflatma ve çevresel kaynaklar üzerinde yeni baskılar oluşturma riskini de beraberinde getiriyor. Bu nedenle asıl mesele, yapay zekânın ne kadar gelişmiş olduğu değil; hangi amaçla, kim tarafından ve hangi sorumluluk anlayışıyla kullanıldığıdır.

UNESCO tarafından hazırlanan ve Kasım 2021’de 193 üye devletin tamamınca kabul edilen **Yapay Zekâ Etiği Tavsiye Kararı**, bu alandaki ilk küresel etik standart olma özelliğini taşıyor. Karar, bağlayıcı bir yasa olmaktan çok, devletlere ve kurumlara yol gösteren ortak bir değerler ve ilkeler çerçevesi sunuyor.

Belgenin merkezinde insan onuru ve insan hakları bulunuyor. Yapay zekâ sistemlerinin ekonomik ya da teknolojik fayda sağlarken bireylerin temel haklarını, özgürlüklerini ve karar verme yetkisini zedelememesi gerektiği vurgulanıyor. Teknoloji insanın yerine geçen nihai karar verici değil; insanın düşünme, üretme ve çözüm geliştirme kapasitesini destekleyen bir araç olarak konumlandırılıyor.

UNESCO’nun yaklaşımı dört temel değer üzerine kuruluyor: insan haklarına ve insan onuruna saygı, adil ve barışçıl toplumların desteklenmesi, çeşitlilik ve kapsayıcılığın korunması, çevre ile ekosistemlerin gözetilmesi.

Bu değerlerin uygulamaya dönüşebilmesi için on temel ilke tanımlanıyor. Bunların başında **zarar vermeme ve ölçülülük** geliyor. Bir yapay zekâ sistemi, meşru bir amaca ulaşmak için gerekli olan sınırların ötesine geçmemeli; doğurabileceği zararlar önceden değerlendirilmelidir.

**KARARIN TAMAMINA  
ULAŞMAK İÇİN KAYNAK**



**Adalet ve ayrımcılık yapmama**, yapay zekânın yalnızca teknik doğrulukla değil, toplumsal sonuçlarıyla da değerlendirilmesini gerektiriyor. Eksik veya önyargılı verilerle geliştirilen sistemler, mevcut eşitsizlikleri görünmez biçimde yeniden üretebilir. Bu nedenle farklı toplumsal grupların sistemlerden nasıl etkilendiği düzenli olarak incelenmelidir.

**Mahremiyet ve kişisel verilerin korunması**, yapay zekânın bütün yaşam döngüsü boyunca gözetilmesi gereken bir başka temel ilkedir. Bir verinin teknik olarak kullanılabilir olması, onun etik ve hukuki açıdan kullanılabileceği anlamına gelmez.

**Şeffaflık ve açıklanabilirlik**, yapay zekâ destekli kararların anlaşılabilir ve gerektiğinde sorgulanabilir olmasını ifade eder. İnsanlar, bir kararın yapay zekâ tarafından verildiğini bilmeli; özellikle işe alım, kredi, sağlık, eğitim ve kamu hizmetleri gibi kritik alanlarda kararın dayandığı temel gerekçelere ulaşabilmelidir.

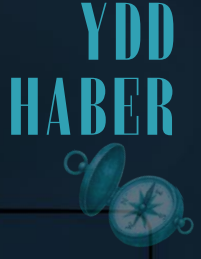
**Sorumluluk ve hesap verebilirlik** ilkesi ise teknolojinin arkasına saklanması engeller. Bir yapay zekâ sisteminin verdiği kararın nihai sorumluluğu yine insanlara ve kurumlara aittir. Sistemlerin izlenebilir, denetlenebilir ve gerektiğinde durdurulabilir olması gerekir.

UNESCO ayrıca güvenlik, insan gözetimi, sürdürülebilirlik, çok paydaşlı yönetim ve yapay zekâ okuryazarlığını etik kullanımın ayrılmaz parçaları olarak kabul ediyor. Yapay zekânın enerji, su ve doğal kaynak tüketiminin de etik değerlendirmenin dışında bırakılamayacağını özellikle hatırlatıyor.

Belgenin en önemli mesajı oldukça açık: **Etik, yapay zekâ geliştirildikten sonra eklenen bir kontrol listesi değildir.** Amaç belirlenirken, veri seçilirken, sistem tasarlanırken, kullanılmaya başlanırken ve sonuçlar değerlendirilirken sürecin tamamında yer almalıdır.

**Yapay zekâyı etik yapan, sahip olduğu teknik kapasite değil; onu kullanan insanların ve kurumların yaptığı tercihlerdir.** Geleceğin güvenilir yapay zekâ düzeni de hız ile vicdanı, yenilik ile sorumluluğu ve verimlilik ile insan onurunu birlikte koruyabildiğimiz ölçüde kurulacaktır.

# ULUSLARARASI GÜVEN, YENİLENEN AKREDİTASYON



ICMCI denetimini başarıyla tamamladık; CMC belgelendirme yetkimiz yeniden teyit edildi.

**2022-2025**

DENETLENEN DÖNEM

**3 AY**

DENETİM SÜRECİ

**CMC**

YETKİ TEYİDİ

## AKREDİTASYON

### ICMCI DENETİMİNİ BAŞARIYLA TAMAMLADIK

Akredite üyesi olduğumuz ICMCI (International Council of Management Consulting Institutes - Uluslararası Yönetim Danışmanları Dernekleri Konseyi), üye kuruluşların mesleki standartlara ve uluslararası ilkelere uyumunu düzenli olarak değerlendiriyor.

Derneğimizin 2022-2025 faaliyet dönemini kapsayan denetim başarıyla tamamlandı ve ICMCI akreditasyonumuz yenilendi. Böylece, yönetim danışmanlığı alanındaki uluslararası profesyonel yetkinlik belgesi CMC'yi (Certified Management Consultant) Türkiye'de vermeye yetkili tek kurum olma yetkimiz bir kez daha teyit edildi.

**Bu sonuç yalnızca bir yetki yenilemesi değil;  
mesleki standartlara, etik ilkelere  
ve yetkinlik güvencesine bağlılığımızın  
uluslararası düzeyde karşılığıdır.**

### TEŞEKKÜR

Yaklaşık üç ay süren denetimin tüm aşamalarını titizlikle yürüterek derneğimizi başarıyla temsil eden Meslek Kurulu Başkanımız

**Sn. Esra AKIN'a;**

destek ve yönlendirmeleriyle sürece önemli katkı sunan önceki Meslek Kurulu Başkanlarımız

**Sn. Ergün GÜLTEKİN ve  
Sn. Fahrettin OTLUOĞLU'na**

tüm üyelerimiz adına teşekkür ederiz.

## ICMCI TOPLANTILARI • GANA

### YDD'DEN ULUSLARARASI TEMSİL

Derneğimiz üyesi ve ICMCI Yönetim Kurulu Üyesi Sn. Celal Seçkin, 28 Temmuz 2026 tarihinde ICMCI Başkanı Sn. Nück Warn ile birlikte Gana'da düzenlenen Kaizen Ödülleri ve CMC belge takdim törenlerine katıldı. Celal Seçkin, program kapsamında dört günlük bir eğitim de verdi.



# ORTAK AKIL, GÜÇLÜ TEMSİL

YDD, SEDEFED Üye Kurumlar Toplantısı'nda sektörler arası iş birliği ve ortak çalışma kararlılığını vurguladı.



YDD  
HABER

## SEDEFED ÜYE KURUMLAR TOPLANTISI

### YDD'DEN SEKTÖRLER ARASI İŞ BİRLİĞİNE GÜÇLÜ MESAJ

Yönetim Danışmanları Derneğinin üyesi olduğu Sektörel Dernekler Federasyonu (SEDEFED) Üye Kurumlar Toplantısı, TFF Riva Tesisleri'nde gerçekleştirildi.

Farklı sektörleri temsil eden üye dernekleri bir araya getiren toplantıda; kurumlar arası iletişimin geliştirilmesi, ortak çalışma alanlarının güçlendirilmesi ve iş dünyasının dönüşen ihtiyaçlarına birlikte çözüm üretilmesi ele alındı.

Derneğimizi temsilen toplantıya katılan YDD Yönetim Kurulu Başkanı Sn. Mustafa Cenk Uludağ, üye dernek temsilcileriyle görüşerek YDD'nin faaliyetleri, mesleki standartların geliştirilmesine yönelik çalışmaları ve gelecek dönem hedefleri hakkında bilgi verdi.



#### YDD ve SEDEFED'DEN ETKİN İŞ BİRLİĞİ VURGUSU

Mustafa Cenk Uludağ, SEDEFED Başkanı Sn. Emine Erdem'e YDD'nin federasyon çalışmalarına aktif katkı sunacağını iletti.



#### BİRLİKTE DÜŞÜNMEK • BİRLİKTE GÜÇLENMEK

### SEKTÖRLERİN ORTAK GÜNDEMİ BULUŞTU

SEDEFED Üye Kurumlar Toplantısı, üye derneklerin birbirini daha yakından tanınmasına ve ortak çalışma alanlarını değerlendirmesine imkân sağladı.

**"Yönetim danışmanlığındaki bilgi birikimimizi sektörler arası ortak faydaya dönüştürmeyi ve SEDEFED çalışmalarına etkin katkı sunmayı önemsiyoruz."**

# YÜZYILLIK MARKALAR NASIL YÜZYILLIK OLUR?

Asude Alkaylı ile marka mirası, güçlü hikâyeler ve değişirken özü korumak üzerine ilham veren bir buluşma.

**KONUŞMACI • ASUDE ALKAYLI**

Yüzyillik Markalar Derneği Başkan Yardımcısı • Marka Danışmanı



**YDD  
HABER**

**DÜNYA DANIŞMANLAR GÜNÜ'NE ÖZEL**

## BİR MARKAYI ZAMANA DİRENÇLİ KILAN NEDİR?

Yönetim Danışmanları Derneği tarafından Dünya Danışmanlar Günü'ne özel düzenlenen "Yüzyillik Markaların Sırları" webinarında, köklü markaların yalnızca geçmişleriyle değil; değişimi yönetme biçimleriyle geleceğe taşındığı ele alındı.

Yüzyillik Markalar Derneği Başkan Yardımcısı ve Marka Danışmanı Asude Alkaylı'nın konuk olduğu buluşma, YDD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Mustafa Cenk Uludağ'ın moderasyonunda gerçekleştirildi.

Üyelerimizin ve misafirlerimizin katılımıyla gerçekleşen webinar; marka dünyasının alışılmış örneklerinin ötesine geçen, keyifli ve sıra dışı bilgilerle zenginleşen bir paylaşım ortamı sundu.



**WEBİNARDAN ÖNE ÇIKANLAR**

### MİRASINI KORU, GELECEĞE UYARLA

**01 MARKA MİMARİSİ**

Markanın kimliği, değerleri ve tüm temas noktaları arasında tutarlı bir bütünlük kurmak.

**02 MARKA HİKÂYESİ**

Geçmiş bir nostalji unsuru olarak değil, güven ve aidiyet üreten canlı bir anlatıya dönüştürmek.

**03 SÜREKLİLİK VE DÖNÜŞÜM**

Markanın özünü korurken değişen kuşaklara, beklentilere ve pazara uyum sağlayabilmek.

**MARKALARIN UZUN ÖMRÜ TESADÜF DEĞİL**

## GEÇMİŞTEN GÜÇ ALAN, GELECEĞİ OKUYAN MARKALAR

Webinarında, yüzyillik markaların kalıcılığının tek bir formüle dayanmadığı; güçlü bir kurumsal hafıza, güven veren bir marka hikâyesi, tutarlı bir marka mimarisi ve yenilenme cesaretinin birlikte çalışmasıyla mümkün olduğu vurgulandı. Markaların kuşaklar boyunca varlığını sürdürebilmesinin, geçmişe bağlı kalmaktan çok geçmişten anlam üretip bugünün dünyasında yeniden karşılık bulabilmekle ilgili olduğu değerlendirildi.

**MODERATÖR • DR. MUSTAFA CENK ULUDAĞ | YDD YÖNETİM KURULU BAŞKANI**



Yönetim  
Danışmanları  
Derneği

# Yeni Nesil Danışman

Teknoloji, danışmanlık mesleğine hazırlanan ve mesleğin ilk yıllarında olan gençlerin çalışma biçimini hızla değiştiriyor. Biz de genç danışmanlara ve danışman adaylarına, **“Teknoloji iş yaşamınızda en net nerede etki yarattı?”** diye sorduk. İşte onların doğal ve samimi cevapları...

**“En büyük etkisi hız oldu. Eskiden günler süren bir araştırmayı şimdi birkaç saat içinde tamamlayabiliyorum.”**

**“Tekrarlayan işleri azalttı.”**

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

**“Danışmanlığı mekândan bağımsız hâle getirdi. Masamız artık yalnızca ofisimiz değil.”**

**“Sürekli ulaşılabilir olma baskısını da beraberinde getirdi.”**

**“Toplantı notlarını düzenlerken büyük kolaylık sağlıyor. Böylece not tutmaya değil, konuşulanı anlamaya odaklanabiliyorum.”**

**“Farklı sektörleri tanımamı kolaylaştırdı. Kısa sürede temel bilgilere ulaşp doğru soruları hazırlayabiliyorum.”**

**“En büyük etkisi özgüvenimde oldu. Doğru araçları kullandığımda daha hazırlıklı hissediyor ve düşüncelerimi daha rahat ifade edebiliyorum.”**

**“Farklı kuşaklarla çalışırken etkisini daha net görüyorum. Teknoloji kullanımındaki farklılıklar arttıkça iletişim ve iş akışı da zorlaşabiliyor.”**

**“Teknolojiyi ve yapay zekâyı iyi kullandığım için ‘Sen nasıl olsa hızlı yaparsın’ denilerek daha fazla iş bana yönlendirilmeye başlandı. Artan iş yükü odağımı daha çok bölüyor.”**



## Peki Ya Biz?

Teknoloji, danışmanlık mesleğinde uzun süreler deneyimi olan profesyonellerin çalışma biçimini de değiştiriyor. Biz de deneyimli danışmanlara **“Teknoloji iş yaşamınızda en net nerede etki yarattı?”** diye sorduk. İşte onların cevapları...

**“Teknolojinin Yönetim Danışmanlığı Mesleği özelinde ortaya çıkardığı en ciddi etki bence, verinin ve veriye dayalı karar alma süreçlerinin önemi ve değerinin daha anlaşılır hale gelmesini sağladı.” O.Palandöken**

**“Teknoloji son yıllarda yönetim danışmanlığı mesleğinde veri kullanımı, veri değerlendirme, buradan görüş oluşturma ve yapay zekâ kullanımı yoluyla çok ciddi olumlu etki yaratmakta, akıllıca, doğru ve sorumlu/etik bir biçimde kullanıldığında büyük ölçüde zaman kazandırmakta, danışmanın çalışmalarını kolaylaştırmakta ve çok yararlı bir yardımcı rolünü oynamaktadır.”**

**C.Seçkin**

**“Bence teknoloji, yönetim danışmanlığında bugüne kadarki en büyük etkisini bilgiye erişim ve bu bilgiyi analiz etme yöntemlerinde gösterdi; gelecekte ise asıl belirleyici rolü, danışmanın karar verme sürecinde oynayacak. Teknoloji, danışmanın yerini almayacak; ancak yetkin bir danışmanı daha da güçlendirirken, yalnızca teknolojiye dayanan bir danışmanın zayıflıklarını çok daha belirgin hale getirecek.” H.Maç**

**“Teknoloji bence yönetim danışmanlığı alanında veri analizi, verilerin yorumlanması ve big data çözümlenmesini kolaylaştıracak. ” M.Özdevecioğlu**

**“Yapay zekâ, danışmanlıkta yalnızca hızı değil; değer üretme biçimini, etik sorumluluğu ve profesyonel muhakemenin önemini de yeniden tanımladı”**



**“Yönetmek, insan, sistem kavramlarına  
yüklediğimiz anlamların ardını sorgulama  
zamanı...”  
“Pusulanın Kültür Rotası”**

### **İşinin Sahibi**

“Her şey bana kalıyor.”

“Ben olmadıgımda işler yürümüyor.”

“Şirket büyüyor ama yüküm de büyüyor.”

İş dünyasında bu cümleleri sıkça duyuyoruz. Bunlar yalnızca yoğunluğu değil, şirketin sahibine ne kadar bağımlı olduğunu da gösteriyor.

Işık Şerifsoy ve Emre Hasan Saylık'ın kaleme aldığı “İşinin Sahibi”, hepimize önemli bir soru yöneltiyor: **“Biz mi işi yönetiyoruz, yoksa iş mi bizi ?”**

Kitap, şirket yönetimini yalnızca finans, satış ve operasyon vb. kavramlar üzerinden değerlendirmiyor. Konuyu şirketimiz, kendimiz ve çalışanlarımız olmak üzere üç temel boyutta ele alıyor. Stratejiden nakit akışına, pazarlamadan çalışan bağlılığına, ortaklık ilişkilerinden yönetimin devrine kadar geniş bir yönetim haritası sunuyor.

Kitabın en güçlü yönlerinden biri, görünen sorunlarla gerçek nedenler arasındaki farkı hatırlatması. Çünkü satış düşüklüğü her zaman satış ekibinden, çalışanların isteksizliği yalnızca çalışanlardan, finansal sıkışıklık da sadece tahsilattan kaynaklanmayabilir. Doğru çözümün yolu, doğru teşhisten geçiyor.

“İşinin Sahibi”, her işi kendimiz yapmaktan sistem kurmaya; şirketin içinde kaybolmaktan bütünü görmeye geçişi anlatan uygulama odaklı bir rehber.

Kitabı kapattığımızda geriye önemli bir soru kalıyor: **Şirketimiz yalnızca emeğimizle mi, yoksa kurduğumuz sistemle mi ayakta duruyor?** Bu sorunun cevabı sizi biraz rahatsız ediyorsa, “İşinin Sahibi” okuma listenizde yer almayı hak ediyor.



### **Yazarlarımıza sorduk “Bu kitabın sizdeki anlamı?”**

#### **Işık Şerifsoy**

İnsanlar özgür olmak için kendi işini kurar; sonra o işin esiri olur. Kurtuluş daha çok çalışmakta değil; işi yürüten sistemleri kurmakta ve o sistemi taşıyacak insanları kazanmakta. Çünkü hiçbir şirket, sahibinin tek başına taşıyabileceğinden daha büyük olamaz. Benim için bu kitap, sahipliğin ve özgürlüğün haritasıdır.

#### **Emre Hasan Saylak**

Yeni bir iş kurmak cesaret ister. Onu yaşayan bir şirkete dönüştürmek ise yönetim ustalığı gerektirir. Birçok girişim yola çıkar; çok azı kalıcı bir sistem inşa edebilir. “İşinin Sahibi”, iş sahiplerine günlük sorunların ötesini görmeyi, şirketlerini sistemle büyütmeyi ve geleceğe taşımayı sağlayan bütünsel bir yönetim yaklaşımı sunuyor.

**a Kitap Almak İçin**

**Kitap Almak İçin**





“Film”

# MERCY

ADALETİ BİR ALGORİTMAYA  
TESLİM EDER MİSİN?



“Karar alma gücünü yapay zekâya  
devrettiğimizde, insanın rolü ne olacak?”  
“Pusulanın Kültür Rotası”

*Yapay zekânın yalnızca işlerimizi kolaylaştırmasını değil,  
hakkımızda karar vermesini de kabul eder miydik?*

“**Merhamet Yok**” yakın gelecekte, yapay zekâ tarafından yönetilen bir mahkeme salonunda yaşananları anlatıyor. Eşini öldürmekle suçlanan bir dedektifin, masumiyetini yapay zekâ yargıca kanıtlamak için yalnızca 90 dakikası var. Ancak film ilerledikçe asıl sorgulanan yalnızca sanığın suçlu olup olmadığı değil; verinin gerçeği bütünüyle temsil edip edemeyeceği oluyor.

Bugün yapay zekânın işe alımdan kredi değerlendirmesine, sağlıktan güvenliğe kadar pek çok alanda karar süreçlerine girdiğini deneyimliyoruz. Peki sıra adalet geldiğinde ne olacak? Bir sistem bütün kamera kayıtlarına, mesajlara ve dijital izlere ulaşabiliyorsa bizi gerçekten tanımış olaak mı? Yoksa yalnızca geride bıraktığımız verilerden bir insan profili mi oluşturur?

Film sinemasal açıdan kusursuz olmayabilir; zaman zaman düşünsel derinliğini aksiyonun hızına bırakıyor. Yine de ortaya attığı soru çok değerli **“Bir karar matematiksel olarak doğru görünürken insani açıdan yanlış olabilir mi?”**

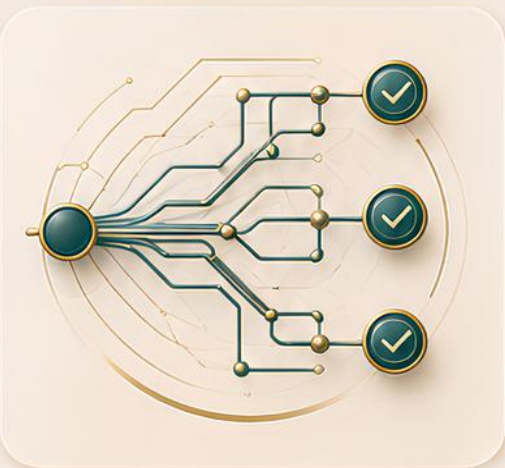
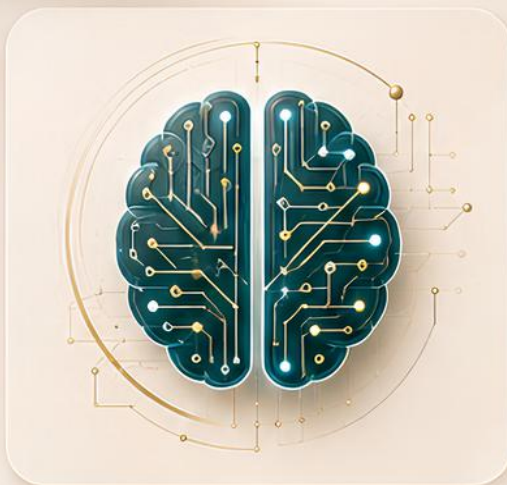
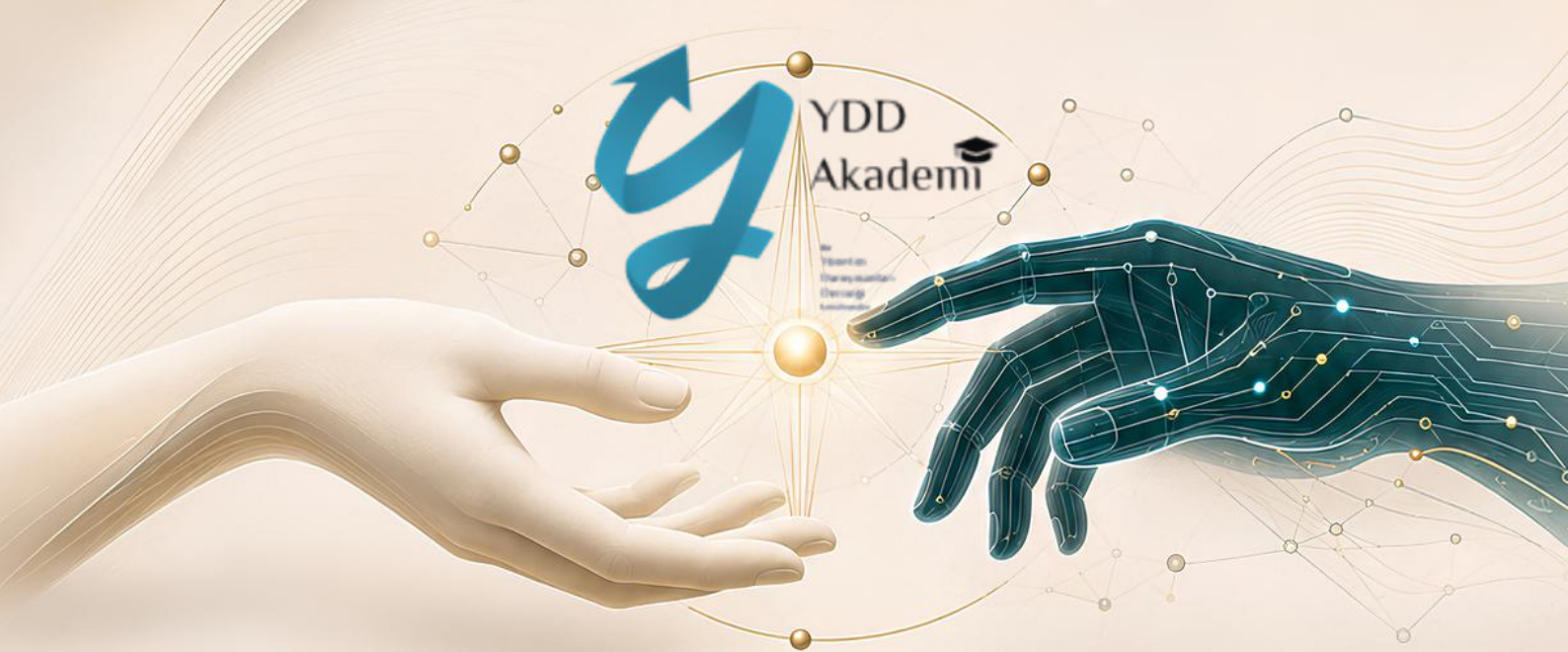
Çünkü adalet yalnızca verileri karşılaştırmak değildir. Niyeti, bağlamı, çelişkiyi ve insanın değişebilme ihtimalini de anlayabilmektir. Yapay zekâ hızlı hesaplayabilir; fakat merhametin, kuşkunun kararın neresinde duracağına yine insanın karar vermesi gerekir.

Mercy, yapay zekâyı anlatan bir gerilim filminden fazlası. Teknolojinin ne yapabileceğinden çok, ona ne kadar yetki vermeye hazır olduğumuzu da sorgulatan bir film.

**Hatasız karar veren bir sistem mi isterdik, yoksa gerektiğinde kendi kararından şüphe edebilen bir insan mı?**

Yöneten: Timur Bekmambetov Yazan: Marco van Belle  
Yıl: 2026





# YDD AKADEMİ



Yönetim danışmanlığında yetkinlik; **uzmanlık, deneyim ve saha çalışmasıyla** gelişir.



**UZMANLIK**



**DENEYİM**



**SAHA ÇALIŞMASI**

## NEDEN YDD AKADEMİ?



Yönetim danışmanlığı; bilgi kadar beceri, yetkinlik ve uygulama deneyimine dayalı bir meslektir.



Uzmanlık, uzun yıllara dayalı iş ve yönetim deneyimiyle; yetkinlik ise saha çalışmasıyla gelişir.



Mesleki eğitim yolculuğumuz 1997'de KOSGEB iş birliğiyle başladı; iki yılda sektörümüze 200'e yakın yetkin yönetim danışmanı kazandırdık.



Bugün YDD Akademi, üyelerimizin kişisel ve mesleki gelişimini uzman eğitmenler ve geniş bir eğitim yelpazesiyle destekliyor.

## YDD AKADEMİ OLARAK HEDEFLERİMİZ



Ulusal ve uluslararası standartlarda hizmet veren danışman sayısını artırmak



Üyelerimizin ve meslektaşlarımızın sürekli gelişimini desteklemek



Yönetim danışmanlığı standartlarının oluşumuna katkı sağlamak



İleri düzey uzmanlık eğitimleri sunmak



Ulusal mesleki belgelendirme çalışmalarını güçlendirmek



Sürdürülebilir kalkınmaya ve sektörel verimliliğe katkı sağlamak

**BİLGİYİ DENEYİMLE, DENEYİMİ DEĞERLE BULUŞTURUR.**

## YD101

### YÖNETİM DANIŞMANLIĞI TEMEL YETKİNLİKLER

Yönetim Danışmanı Seviye 6 Ulusal Mesleki Yeterlilik sınavına girmek isteyenler için önerilir. ISO 20700 esas alınarak hazırlanan program; mesleğin esaslarını, metodolojisini, hizmet standartlarını, pazarlama ve satışı, vizyon ve kapsam oluşturmayı, projelendirme, teklif ve sözleşme hazırlamayı ele alır.



ISO 20700



CMC Akreditasyonu



Vaka Çalışmaları



Etik Yaklaşım



Mesleki Destek

## YD102

### İŞLETMELERDE GELECEĞİN TASARIMI UYGULAMALI STRATEJİK PLANLAMA

İşletmelerin uzun dönem yaşamını ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü destekleyen program; stratejik planlama bilgilerini yönetim danışmanlığı yaklaşımıyla birleştirir, uygulamalı vakalarla beceri ve bakış açısı kazandırır.



Geleceği Öngörme



Strateji Geliştirme



Rekabet Üstünlüğü



Sürdürülebilir Büyüme



Uygulamalı Vaka

## YD103

### DANIŞMANLAR İÇİN FİNANSAL OKURYAZARLIK

Finans ve muhasebe uzmanı olmayan yönetim danışmanları ile yöneticilerin; şirketlerin finansal verilerini analiz edebilmesi, finansal yapı, kârlılık, maliyet ve büyüme hakkında bilgi sahibi olması amaçlanır.



Finansal Tablolar



Finansal Analiz



Kârlılık ve Maliyet



Büyüme ve Yatırım



Uygulamalı Analiz

## YD104

### SÜREÇLERLE YÖNETİM

Müşteriden başlayan süreçlerle yönetim yaklaşımını, sistemin bütününe ve etkileşimlerini ele alır. Etkin süreç yönetimiyle kaynakların doğru kullanılmasını, sayısal verimlilik artışını ve sürdürülebilir rekabet gücünü destekler.



Müşteri Odaklılık



Süreç Standardı



Verimlilik



Hata ve İsrarı Azaltma



Sürdürülebilir Rekabet

## YD105

### YÖNETİM DANIŞMANLIĞINDA TEKNİK YETERLİLİK VE YETKİNLİKLER

Yetkin yönetim danışmanının uygulamada gösterdiği davranışsal ve yönetsel yetkinlikleri ele alır. CMC Yetkinlik Çerçevesi doğrultusunda bağımsız, denetimsiz ve farklı müşteri ortamlarında başarıyla çalışabilmenin temel yetkinliklerini uygulamalarla güçlendirir.



# MESLEKİ YETERLİLİK VE ULUSLARARASI STANDARTLAR



## CMC BELGESİ İÇİN HAZIRLIK EĞİTİMİ VE REHBERLİK DESTEĞİ



CMC belgesine başvurmak isteyenler için önemle tavsiye edilir.

Uluslararası geçerliliği olan CMC (Certified Management Consultant) Belgesi'ni almak isteyen danışmanlara rehber oluşturmak amacıyla hazırlanan bu online eğitim; hazırlık sürecini ve değerlendirmede dikkat edilmesi gereken konuları ele alır.



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



CMC BELGESİ  
HAZIRLIK SÜRECİ



DEĞERLENDİRME  
KRİTERLERİ



BAŞARI İÇİN  
İPUÇLARI



2 SAAT ÜCRETSİZ  
ONLINE REHBERLİK



## ISO 20700 YÖNETİM DANIŞMANLIĞI HİZMET STANDARDI



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

### EĞİTİMİN AMACI

Danışmanlık projelerinde daha gerçekçi sonuçlar elde etmek üzere müşteri ve yönetim danışmanı arasında şeffaf ve ortak bir anlayış geliştirmektir.

Eğitim sırasında ISO 20700 Yönetim Danışmanlığı Hizmet Rehberi'nin uygulamadaki kullanımı ele alınır; danışmanla müşterinin birlikte hazırlayacağı Yönetim Danışmanlığı Proje Uzlaşım Belgesi üzerinden vaka çalışması yapılır.



## GELECEĞİ TEKNOLOJİ DEĞİL, VERDİĞİMİZ KARARLAR ŞEKİLLENDİRECEK...

Dergimizin bu sayısında Danışmanlık mesleğinin ve insanlığın geleceğindeki rolünün nasıl olacağını ve bu giderek hızlanan dönüşüm sürecinde “etik” ilkelerinin artan önemini ele aldık. Birbirinden değerli yazarlarımız bir yandan “düşünce ortaklığı” “akran danışmanlığı” gibi yeni kavramları ele alırken, öte yandan yapay zeka çağında Yönetim Danışmanlığı Dönüşümünü analiz ettiler. Farklı deneyimlerden ve kuşaklardan görüşler, bizi sorgulamaya daha fazla teşvik etti.



Teknoloji çalışma biçimlerimizi dönüştürürken özellikle metriklerinde değiştiğini görüyoruz. Hız, tek başına ilerleme değil. Hıza hangi süreç ve sınırlar dahilinde, hangi araçlarla ulaşıyor ve bunun hesabı verilebiliyor mu? sorularını sorduk. Hız artıran bu araçlar iş yükünü artırabiliyor, dikkatimizi bölebiliyor. Ve belki zaman zaman insanı sürecin ana merkezinden uzaklaştırabiliyor. Bu nedenle asıl mesele, teknolojinin neler yapabildiğinden çok, bizim onu nasıl kullandığımız.

Yönetim danışmanlığı mesleği bu dönüşümün tam merkezindeki etik kavramının etrafında yeniden şekilleniyor.

Bu analizlerde etik değerlerin yönetimdeki rolünün önemine dikkat çektiklerini ve insani olan değerlerin kararlardaki etkilerini vurguladıklarını memnuniyetle gördük.

Yapay zeka çağı diye adlandırılan bu değişim sürecinde Yönetim Danışmanlığında , “bilgi”den “Güven”e giden yolda, güven tesisinin işletmelerin başarısında oynadığı rolün öneminin de konular arasında yer aldığını , bu kelimenin insan unsurunu ne kadar öne çıkardığını vurgulayan yazarlarımız, “etik” açıdan bazen ikilem içine düşüldüğünde verilecek kararların önemi üzerinde duruyorlar.

“Etik” kelimesinin içinde bir de “cesaret” içeren bir altyapı var malumunuz. Danışman gerçekleri ifade etmede nazik olduğu kadar cesur da olmalı. Yazarlarımız, İşletmelerin geleceğindeki “belirsizlik” leri öngörmeye çalışmanın Danışmanın tecrübesi yanında bilgi birikimini de katarak yapılan bir çalışma olduğunu ve bunun bir iç görüden geldiğini savunuyor.

Yeni sayılarda , yeni konularda buluşmak dileğiyle tüm yazarlarımıza teşekkür ediyor , dergi okurlarımızın görüş ve önerileri ile katkılarını elde etmekten memnuniyet duyacağımızı belirtmek istiyorum.

Saygılarımla

*Mehmet Aziz Ermer*  
Yayın Komitesi Başkanı



“Teknoloji hızlandırır, yönü insan belirler.”



# AI



GÜVEN



ETİK



GİZLİLİK



FİKRİ MÜLKİYET



ŞEFFAFLIK



TARAFSIZLIK



SORUMLULUK



İNSAN

## YDD ÜYELİK İÇİN



### Neden YDD Üyesi Olmalısınız?

- Yaptığınız işi başkalarına anlatmakta zorluk çekiyorsanız,
- Yönetim Danışmanlığı mesleğinin yeteri kadar tanınmadığını düşünüyorsanız,
- Yönetim Danışmanı olarak hak ettiğiniz saygınlığa kavuşmak için çok çaba harcamak gerektiğini düşünüyorsanız,
- Verdiğiniz hizmette, sunduğunuz çözümlerde iyileştirilmesi ve geliştirilmesi gereken konular olduğunu düşünüyorsanız,
- Yönetim Danışmanlığı metodolojilerini henüz tam anlamıyla uygulayamadığınızı, tekniklerinizi geliştirmeniz gerektiğini düşünüyorsanız,
- Yönetim Danışmanlığının hak ettiği noktaya gelmesinin öncelikle danışanı bilinçlendirmekten geçtiğini ve bu amacın sadece bireysel çaba ile başılamayacağının farkındaysanız,
- Türkiye'deki Yönetim Danışmanlığı politikalarını geliştirmek konusunda söz sahibi olmayı arzuluyorsanız,
- Uluslararası geçerliliği olan sertifikasyonun sizi rekabette farklılaştıracağını farkındaysanız,
- YDD'nin sunduğu mesleki eğitimler sayesinde kariyerinizde ve hedeflerinize ulaşmakta bir adım önde olacağınızı farkındaysanız,
- Yönetim Danışmanlığı mesleğinin sürekli mesleki ve kişisel gelişim çabası gerektirdiğinin farkındaysanız,
- Çeşitli etkinliklerde meslekdaşlarınızla yan yana olmanın size kazandıracığı güç, moral ve avantajın farkındaysanız,
- Daha büyük projelerde yer almak ve başarı hikayelerine imza atmak istiyorsanız,
- Meslekdaşlarınızın rakipleriniz değil, en yakın dostlarınız ve destekçileriniz olabileceğinin farkındaysanız,
- Yönetim Danışmanı olarak mesleki haklarınızın yeteri kadar iyi olmadığını, daha iyisini hak ettiğimizi düşünüyorsanız,
- Yakın gelecekte Yönetim Danışmanlığı mesleğinin radikal değişim yaşayacağını farkındaysanız



## EYLÜL 2026 YAZARLARIMIZ



### **Celal Seçkin/ Yönetim Danışmanı**

Celal Seçkin kurumsal performans yönetimi, liderlik, kurum kültürü, değişim/dönüşüm yönetimi, stratejik planlama, süreç yönetimi ve sürekli iyileştirme kültürü konularında danışmanlık hizmetleri ve eğitimler vermektedir. EFQM (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı) tarafından geliştirilmiş olan EFQM Modelinin Türkiye'de uygulanması ve yaygınlaşmasında çalışmaların başından beri yer almış, dünya çapında 100'ü aşkın kurumu EFQM Modelini esas alan değerlendirmeler yapan ekiplerde yer almıştır. Geçmişte 2 dönem YDD Yönetim Kurulu üyeliği yapmış olan Celal Seçkin, halen ICMCI Yönetim Kurulu Üyesi ve Mesleki Gelişim ve Standartlar Komitesi Başkanı'dır.



### **Cihat Yeşertener/ Yönetim Danışmanı / İnsan Kaynakları Danışmanı**

1958 Ankara doğumlu olan Yeşertener, Kara Harp Okulu İktisat Bölümünden mezun olmuş; Türk Silahlı Kuvvetlerinde lojistik ve eğitim ağırlıklı çeşitli görevler üstlenerek 1998 yılında yarbay rütbesiyle emekli olmuştur. Atatürk Üniversitesi İşletme Bilimi Anabilim Dalında tezli yüksek lisansını tamamlamıştır. 1998-2008 yılları arasında Nürol Holding İnsan Kaynakları Direktörü olarak görev yapmış; TOBB Savunma Sanayi Şektör Kurulu, INTES Mevzuat Komisyonu ve TİSK Ekonomik Konseyinde yer almıştır. İnşaat, elektronik ve maden sektörlerinde üst düzey yöneticilik deneyimine sahip olan [Soyad], halen ICMCI akreditasyonlu CMC Yönetim Danışmanı olarak şirketlere danışmanlık vermekte ve müzik sektöründe faaliyet gösteren aile şirketine aktif görev üstlenmektedir.



### **Mehmet Ergin/ Yönetim Danışmanı**

İstanbul Üniversitesi Ekonomi lisans; İşletme Yönetimi, Üretim Yönetimi ve Pazarlama yüksek lisans (MBA) ile İşletme Yönetimi doktora programlarını tamamlamıştır. Kariyerine Sabancı Grubu'nda başlamış; Henkel, Euroil, Indesit Company ve Süttaş'ta kritik yöneticilik görevleri üstlenmiştir. CMC unvanına sahip yönetim danışmanı ve FMA Yönetim Danışmanlığı Ltd. Şti. (FMA Akademi) kurucusudur. Aile Anayasa Uzmanı ve Veliht Mentörü olarak 2013'ten bu yana aile şirketlerine kurumsallaşma, nesil geçişi, halefiyet planlaması, stratejik yönetim, yönetim mimarisi, pazarlama ve satış sistemleri alanlarında danışmanlık vermektedir. Şirketleri KOBİ ölçeğinden ISO 500 düzeyine taşıyan somut başarı hikâyelerine sahiptir. IFMC, TKYD, Fütüristler Derneği ve TAİDER üyesidir. Yönetim Danışmanları Derneğinde farklı görevler üstlenmiş olup halen Meslek Kurulu Üyesidir.



### **Işık Şerifsoy/ Yönetim Danışmanı**

Boğaziçi Üniversitesi İşletme Fakültesi mezunu, iş sahibi danışmanı, yönetici ve yazardır. Kariyerine Alarko'da başlamış; Komili, Apple Bilkom, Betasan Bant Sanayi ve Euromed Grubu'nda yönetici olarak görev almış, ayrıca Packard Bell ve Handspring markalarının Türkiye pazarına girişinde kurucu ortak olarak yer almıştır. 2012 yılında kendi danışmanlık şirketini kurarak KOBİ'lerin sürdürülebilir büyüme, liderlik, sistem kurma ve organizasyonel dönüşüm süreçlerine odaklanmıştır. 2019-2024 yılları arasında Engage & Grow Global'in CEO'lüğünü üstlenmiş, ardından ActionCOACH Global'de uluslararası topluluk ve liderlik çalışmalarını yönetmiştir. Kaktüsler, Dikenler, Çiçekler ve İşinin Sahibi kitaplarının yazarı olan Şerifsoy, iş modeli, insan ve kültür dinamiklerini bütüncül bir yaklaşımla ele almaktadır. Kadın girişimciliği ve liderliği alanlarında aktif rol almakta; PWN, Yönetim Danışmanları Derneği ve Arya Yatırım Platformu'nda çalışmalarını sürdürmektedir.



### **A.Onurdan Palandökenli/ Yönetim Danışmanı**

1996'da bilgisayar işletmenliği sertifikasıyla verilerle çalışmaya başlamıştır. İşletme, uluslararası ilişkiler ve işletme yüksek lisansı eğitimlerinin yanı sıra SMMM ruhsatı, SPK Bağımsız Denetçi Lisansı, ERP Yönetim Stratejisti Belgesi ve MYK Seviye 6 Yönetim Danışmanı Mesleki Yeterlilik Belgesi sahibidir. 1996-2002 yılları arasında özel sektörde görev almış; 2003'ten bu yana mali müşavirlik, yönetim danışmanlığı, denetim ve kurumsal iş yazılımları alanlarında farklı ölçek ve sektörlerde çalışmalar yürütmüştür. Mali işler yönetimi, yönetim bilgi sistemleri, yönetim muhasebesi, maliyet ve bütçeleme konularında uzmanlaşmış ve eğitimler vermiştir. ERP Committee Türkiye ve Yönetim Danışmanları Derneğinde aktif görev alan Palandökenli, dijital dönüşümü insan, kurum kültürü ve değişim yönetimi odağında ele alan çalışmalarını sürdürmektedir.

# YÖNETİM DANIŞMANLIĞININ KURUMSAL HAFIZASI

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



## BİR DERNEKTEN FAZLASI

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

## DÖNÜŞÜM ÇAĞINDA

Küresel rekabetin, dijital dönüşümün ve yapay zekâ çağının iş dünyasını yeniden şekillendirdiği bir dönemde kurumların yalnızca operasyonel çözümlere değil, stratejik bakış açısına da ihtiyacı vardır. YDD, yönetim danışmanlığını sürdürülebilir dönüşüm üreten profesyonel bir uzmanlık disiplini olarak konumlandırmaktadır.

## ULUSLARARASI YETKİNLİK

ICMCI akreditasyonuna sahip olan YDD, dünya çapında kabul gören CMC (Certified Management Consultant) yetkinlik sisteminin Türkiye’deki tek yetkili temsilcisidir. Bu yönüyle mesleğin kalite anlayışını, etik yaklaşımını ve uluslararası profesyonel standartlarını taşır.



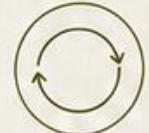
ETİK



STANDART



ORTAK AKIL



SÜRDÜRÜLEBİLİR  
DÖNÜŞÜM

## BUGÜN YDD

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



EĞİTİMLER



ÇALIŞMA  
KOMİSYONLARI



SEKTÖREL  
İŞ BİRLİKLERİ



MESLEKİ  
STANDARTLAR



GÜÇLÜ  
EKOSİSTEM

“

Çünkü bazı kurumlar yalnızca faaliyet yürütmez. Bulunduğu alanın düşünce yapısını da şekillendirir.

YDD, Türkiye’de yönetim danışmanlığının yönünü belirleyen yapılardan biri olmayı sürdürüyor.

”

# YDD YÖNETİM KURULU



M. Cenk Uludağ  
YDD Başkanı



Seyfullah Atçı



Hülya Maç



Elvan Dede



Murat Koç



Mehmet Çoban



Ahmet Sungur



Cihat Yeşertener



Önder Kıratlılar



Müge Yüceer



“

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

”



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