



# BÜLTEN

YILLIK FAALİYET VE HABERLER  
dd değişim dinamikleri yönetim merkezi

31.  
SAYI

## Liderlik Sorusu: Katalizör mü, Darboğaz mı?

Ahmet Nedim ERDEMİR  
Genel Müdür & Yönetim Danışmanı

Liderler (özellikle müteşebbislik şapkasını da aynı zamanda taşıyanlar), mesleki ve sektörel bilgi, beceri ve tecrübelerle yatırım yapma eğilimindedirler; ancak liderlik ve zihinsel yetkinliklerine aynı önemi vermez, bu alanlara yeterli kaynak ayırmazlar. Liderlik, yalnızca iş bilgisinden ibaret değildir; zihinsel ve davranışsal yetkinlikler organizasyonun geleceği açısından vazgeçilmez bir öneme sahiptir.

Bazı liderlik sorumlulukları, ehil profesyonellere devredilebilirken, bazıları yalnızca liderin kendisi tarafından üstlenilebilir. Aşağıdaki tablo bu farkı net biçimde ortaya koymaktadır:

| Sorumluluk                              | Türü                    | Delege Edilebilirlik |
|-----------------------------------------|-------------------------|----------------------|
| İş/Müşteri Geliştirme                   | Sektörel Bilgi / Beceri | ✓                    |
| Kriz Yönetimi                           | Yetkinlik               | ✗                    |
| Fon/Sermaye Yönetimi                    | Finansal Bilgi / Beceri | ✓                    |
| Üst Düzey Yöneticilerle İlişki Yönetimi | Yetkinlik               | ✗                    |
| Kodlama / Tasarlama                     | Teknik Bilgi / Beceri   | ✓                    |
| Değişim Yönetimi                        | Yetkinlik               | ✗                    |

Bu çerçevede bakıldığında; liderlik yetkinlikleri ile ilişkili sorumlulukların başkası eliyle icra edilmesi mümkün değilken, mesleki bilgi ve becerilere bağlı sorumluluklar delege edilebilmektedir. Birçok lider, delege edebilecekleri yetkinliklere yatırım yapmayı tercih ederek, zamanla stratejik bir liderden ziyade “üst düzey çalışan” profilinde organizasyonun önündeki darboğaz haline gelebilir.

Öte yandan katalizör liderlik ise, değişimi başlatan, ilham vererek harekete geçiren ve çevresindeki potansiyeli etkili biçimde dönüştürerek yenilikçi çözümler üretebilen liderlik tarzıdır. Peki hem katalizör rolünün hem de geleceğin gerektirdiği en kritik liderlik yetkinlikleri nelerdir?

### 1. Stratejik Düşünce ve Gelecekte Yaşamak

Bugün ve geçmiş artık gerçekleşmiştir, yakın gelecek için ise muhtemelen

üzerimizdeki etkisine dair yapabileceğimiz çok fazla bir şey yoktur. İşte bu yüzden liderlerin, gelecekte sektörün nereye evrileceğini, müşterilerin hangi ihtiyaçlarının oluşacağını veya nelere değer vereceğini, teknolojinin getireceği fırsat / tehditleri, hangi ikame ürün / hizmetlerin ortaya çıkacağını, toplumsal / sosyal muhtemel değişimleri, küresel tedarik zincirindeki kaymaları öngörebilecek bir vizyona sahip olmak için sürekli olarak gelecekte yaşamaları gerekmektedir.

### 2. Değişim ve Kriz Yönetimi

Yıkıcı değişimler veya krizler ile 2000'li yılların başında birkaç yılda bir karşılaşırken, artık neredeyse 3-6 ayda bir gündemimize giriyor. Bu dinamik ortam, kriz ve değişim yönetimi yetkinliği yüksek olan liderler ve çevik organizasyonlar için fırsata dönüşmekte, geri kalanlar içinse ciddi tehdit ve riskler doğurmaktadır. “Belirsizlik karşısında stratejik öngörü ve soğukkanlılık ile hareket edip, organizasyonu güvenle yönlendirerek sürdürülebilir başarıyı sağlayabilme” becerisi artık opsiyonel değil zorunlu bir liderlik yetkinliğidir.

### 3. Esneklik ve Adaptasyon

Sürekli yaşanan değişimler karşısında esnek yaklaşabilmek, hızlı adapte olabilmek ve bunu tüm organizasyona örnek bir rol model olarak sergileyebilmek, kritik bir liderlik yetkinliğidir. Esneklik her rüzgârda yön değiştirebilmek değil; kontrolü ve yönü elden kaybetmeden rüzgârlı bir yolda kıvrak bir şekilde ilerleyebilme kabiliyetidir. Esnek liderler, sadece değişime uyum sağlamakla kalmaz, aynı zamanda organizasyonun dönüşüm kapasitesini de artırır.

### 4. Psikolojik Dayanıklılık ve Zihinsel Olgunluk

Liderler ve yöneticilerin her konuda ve her daim rasyonel, objektif, adil ve doğru hareket etmeleri beklenir. Ancak bu yüksek beklenti düzeyi, liderler üzerinde ciddi bir zihinsel yük oluşturur. Tabii ki her lider de



bir insandır ve zaman zaman odağını veya muhakemesini kaybedebilir ancak liderliğin getirdiği sorumluluk, bu durumun sıklıkla yaşanmasını kaldıramaz. Sürekli değişimler, krizler, beklentiler, kayıplar, hatalar, bataklar ile baş etme ve hatta güçlenerek çıkma ihtiyacı liderlerin zihinsel olarak olgun ve dayanıklı olmalarını gerektiriyor.

### 5. Tutarlılık ve Güven Oluşturma

Organizasyonlar da liderler gibi değişim hızı ve sürekli yaşanan dönüşümlerden olumsuz etkilenebilirler veya belirsizlik ortamı organizasyonun motivasyonunu ve odağını kaybettirebilir. Liderin tutarlı davranışları ve güven veren yaklaşımı organizasyonun stres yükünü hafifletir. Ne yaptığını bilen, net ve kararlı yaklaşım çerçevesinde alınan doğru kararlar ve atılan doğru adımlar organizasyonun stratejik odaklanmasına kritik katkı sağlar. Aksi durum ise, kurumsal performansta ciddi dalgalanmalara yol açabilir.

Liderlik yolculuğunda doğuştan gelen kişilik yapımız liderlik yetkinliklerimizi geliştirmemize yönelik rüzgarımız da çıpamız da olabilir ancak kesin bir kısıt oluşturmaz, yetkinlikler geliştirilebilir kişilik özellikleridir. Liderlik sorumluluğuna talip olan veya üstlenen kişilerin, bu yetkinlikleri geliştirmeye adanmış eğitimi, koçluk, mentörlük ve kişisel vizyon geliştirme çalışmaları ile yatırım yapmaları, aynı zamanda zihinsel ve bedensel sağlıklarını zinde tutmaları gerekir.

Zor ama gerekli bir soru ile bitirelim;

“Liderliğini yaptığımız organizasyonu geleceğe taşımak için katalizör mü olacağız yoksa organizasyonu vasata ve belki de yokluğa götüren darboğaz mı?”

Bu soruya verilecek nitelikli bir yanıt, liderlik yolculuğunda kişisel gelişim planlaması yapmak ve uygulamak için atılacak ilk adımınız olmalıdır.



## HİZMETLERİMİZ HAKKINDA HABERLER

### Yönetim Danışmanlığı Projelerimiz



www.artella.com.tr

Kuruluş: 1964

Sektör: Mobilya

DD Çalışma Süresi: 2 yıl



Artella'da 2024–2026 dönemi **Stratejik Planı'nın** hayata geçirilmesini sağlayacak sistemin ve kültürün oturtulmasına yönelik kurumsal yönetim danışmanlığı çalışmalarına başlanmıştır. Strateji uygulama faaliyetlerinin takibi ve raporlanması mümkün kılınarak; kurumun stratejik yönetim sürecini içselleştirmesine olanak tanıyan bir yapı oluşturulmuştur. Bu doğrultuda proje geliştirme, proje yönetimi ve takım çalışması yetkinliklerinin gelişmesine katkı sağlanmış olup, devam eden süreçte **Organizasyonel Gelişim ve Performans Yönetimi** alanında sistemselsel güncellemeler yapılmıştır.

Önümüzdeki dönem için ise kurumsallaşma yolculuğunun önemli bir adımı olan **Aile Anayasası** çalışması kapsamında mutabakata varılmıştır. Süreç, kurumun uzun vadeli sürdürülebilirliğine katkı sunacak şekilde yapılandırılmaktadır.



## DİSAN

www.disan.com.tr

Kuruluş: 1992

Sektör: Hidrolik Makine

DD Çalışma Süresi: Yeni Proje

Atık yönetimi ve geri dönüşüm teknolojileri alanında faaliyet gösteren Disan, sürdürülebilir teknolojiler ve özelleştirilmiş tesis mühendisliği çözümleri sunarak atık yönetiminde çevre dostu yaklaşımlar benimsemektedir.

Değişim Dinamikleri ile başlatılan kurumsal gelişim süreci kapsamında, **Mevcut Durum Analizi** ve **Kurumsal Derecelendirme** çalışmaları devam etmektedir. Bu sürecin tamamlanmasının ardından, Kurumsal Anayasa'nın oluşturulması, Organizasyon Şeması'nın revizyonu, Görev Tanımları'nın oluşturulması ile Toplantı, Raporlama ve Görev Takip Süreçleri'nin yapılandırılması planlanmaktadır. Ayrıca, İşyeri ve Çalışan El Kitabı'nın hazırlanmasıyla şirketin temel çalışma standartlarının tanımlanması öngörülmektedir.



www.ekingen.com.tr/

Kuruluş: 1985

Sektör: Elektronik

DD Çalışma Süresi: 5 yıl



Değişim Dinamikleri ile 2012 yılında tanışan ve dört yıl boyunca Kurumsal Yönetim desteği alan Ekingen Elektronik, 2025 itibarıyla bu sürece kaldığı yerden devam etme kararı almıştır. İlk adım olan **Mevcut Durum Analizi** tamamlanmış; elde edilen veriler doğrultusunda **Organizasyonel Yeniden Yapılanma ve Aile Anayasası'nın** güncellenmesi süreci başlatılmıştır. Ayrıca gelecek nesil yönetim yapısının temellerini oluşturmak amacıyla Kariyer Planlaması sürece entegre edilmiştir.

Organizasyon El Kitabı ve Görev Tanımları ile sorumluluk alanları netleştirilmeye başlanmıştır. Yönetim araçlarından **Toplantı ve Raporlama Sistemi** sayesinde daha düzenli, şeffaf ve hesap verebilir bir yapıya geçiş hedeflenmektedir. Son olarak, **Bütçe ve Finansal Raporlama Sistemi** gözden geçirilerek profesyonel ve sürdürülebilir bir mali yapının oluşturulması planlanmaktadır.



www.ercal.com.tr

Kuruluş: 1980

Sektör: Otomotiv / Fındık / İnşaat

DD Çalışma Süresi: 15 yıl

Kurumsal gelişim yolculuğunda 15 yılı geride bırakan Erçal Group'ta bu yıl da sistemlerin güncellenmesi ve sürekliliğinin sağlanmasına yönelik çalışmalara devam edilmiştir. Bu kapsamda, **Ücret Sistemi** güncellenerek uygulamaya alınmış; sektörel koşullar ve güncel ihtiyaçlar doğrultusunda **Aile Anayasası** yeniden ele alınmıştır.

Dijital dönüşüm odaklı **Süreç Analizi ve Yapılandırma** çalışmaları gerçekleştirilmiş, operasyonel verimliliği artırmaya yönelik adımlar atılmıştır. Prim sistemi, kazan-kazan denklemini daha da destekleyecek biçimde gözden geçirilmiş ve DD tarafından geliştirilen **AKS360** performans yönetim sistemi devreye alınmıştır. İK sistemleri, mevzuat uygulamaları, bütçe, performans ve prim sistemleri düzenli olarak takip edilmekte; uygulama sürecinde gerekli destek ve güncellemeler sağlanmaktadır.



www.gezer.com

Kuruluş: 1968

Sektör: Ayak Giyim

DD Çalışma Süresi: 29 yıl



Değişim Dinamikleri ile uzun yıllardır süregelen iş birliği çerçevesinde Gezer, Kurumsal Yönetim Danışmanlığı ve Kurumsal Gelişim faaliyetlerine devam etmektedir. Geçtiğimiz dönemde özellikle **Organizasyonel Yapılanma ve Yönetim Kurulu** mekanizmasının güçlendirilmesine odaklanılmıştır. Mevcut ihtiyaçlar doğrultusunda yöneticilerle yürütülen çalışmalar neticesinde **Yeniden Yapılanma** süreci tamamlanmış; yeni organizasyon şeması ve atama listesiyle kurumsal yapının daha net, işlevsel ve sürdürülebilir hale gelmesi sağlanmıştır.

Yönetim Kurulu'nun finansal farkındalığını artırmak ve karar süreçlerini desteklemek amacıyla başlatılan Finansal Yönetim Eğitimleri, DD öncülüğünde Finansal Danışmanlık ile sürmektedir. Ayrıca stratejik yönetim alanlarında da destekler sağlanmakta; bu programlar sayesinde yönetim yetkinlikleri gelişmekte, bağımsız danışmanlarla karar kalitesi yükselmektedir.



HEDEF TÜKETİM ÜNİTLERİ SAN. VE DİŞ TİC. A.Ş.

www.hedefdisticaret.com

Kuruluş: 2008

Sektör: Ticaret / Lojistik

DD Çalışma Süresi: Yeni Proje

Hedef Tüketim'de, **Stratejik İnsan Kaynakları Sistemlerinin** geliştirilmesine yönelik olarak mevcut durum analiz edilmiş ve gelişim alanlarına dair yol haritası oluşturulmuştur. **Organizasyonel Yapı**, etkinlik ve verimlilik perspektifinden kurumsal standartlar çerçevesinde gözden geçirilmiş; işyeri çalışma standartları tanımlanmıştır.

Çalışan motivasyonunu ve aidiyet duygusunu artırmaya yönelik sosyal uygulamaların tasarımıyla birlikte kurumun beşeri değerlerinin sürdürülebilir ve etkin yönetimine katkı sunulmuştur. Süreç sonunda; İK Sistemleri Mevcut Durum Değerlendirme Raporu, Çalışan Memnuniyeti Anketi Raporu, revize edilmiş Organizasyon Şeması, İşyeri ve Çalışan El Kitabı, Sosyal Tanınma ve Takdir Prosedürü ile Öneri ve Şikayet Prosedürü gibi somut çıktılar kuruma kazandırılmıştır.

"Konu değişimse akışa uy. Konu prensipler ise bir kaya gibi sağlam dur."

Thomas Jefferson



www.imakreduktor.com

Kuruluş: 1973

Sektör: Redüktör

DD Çalışma Süresi: 14 yıl



2011 yılından bu yana kurumsal gelişim sürecine kararlılıkla devam eden İ-Mak Redüktör'de **Stratejik Planlama** çalışmaları kapsamında 2025 – 2027 yılları stratejik hedefleri belirlenmiş ve 2025 yılı departman hedefleri ve faaliyet / proje planlamaları oluşturulmuştur. Tüm şirketi ve kadroları kapsayan çeyrek periyotlarda işletilen hedef odaklı **performans ölçme ve ödüllendirme sistemi** başarıyla devreye alınmış ve uygulaması koordine edilmektedir.

Üst düzey kurumsal uygulamaları ile **Turquality** programına üst seviyeden katılmayı başaran İ-Mak Redüktör, aynı zamanda yüksek çalışan memnuniyeti ve bağlılığını önemseyen değerleri ile **Great Place To Work (En İyi İşverenler)** sertifikasını da almaya hak kazanmıştır.



www.imamogullari.com

Kuruluş: 1987

Sektör: Demir-Çelik / Lojistik

DD Çalışma Süresi: 2 yıl

Demir-çelik ve lojistik alanlarında güçlü adımlarla ilerleyen İmamoğulları Demir ve Lojistik, Değişim Dinamikleri iş birliğiyle yürüttüğü kurumsallaşma sürecini 2025'te de kararlılıkla sürdürmektedir. Toplantı ve Raporlama Standartları, Organizasyon Kılavuzu, Çalışan El Kitabı ve Sosyal Uygulama Standartları hazırlanarak şirket genelinde devreye alınmıştır. **Finansal Raporlama düzeni** oluşturulmuş, böylece finansal performans daha şeffaf ve analiz edilebilir hale getirilmiştir. Ayrıca, stratejik bakış açısını yaygınlaştırmak ve ekipler arası sosyalleşmeyi desteklemek amacıyla **Kurumsal Yönetim Çalıştayı** düzenlenmiştir.

Operasyonel verimliliği artırmak, **süreçlerde standardizasyonu sağlamak amacıyla** Satış, Depo-Sevkiyat ve Lojistik Süreç Haritaları ile bunlara bağlı **Süreç Gelişim Yol Haritaları** oluşturulacaktır.



www.mimsangrup.com.tr

Kuruluş: 1983

Sektör: Endüstriyel Makine

DD Çalışma Süresi: 2 yıl



Buharlı kazan üretiminde sektör liderlerinden olan Mimsan Grup, sürdürülebilir büyüme hedefiyle kurumsallaşma yolculuğuna Değişim Dinamikleri ile devam etmektedir. Süreç kapsamında öncelikle **Yönetim Ön İnceleme Raporu** ile mevcut durum analiz edilmiş, ardından Kurumsal Dokümantasyon Yönetmeliği ile dokümanların "oluşturma-onay-yayın" süreçleri güçlendirilmiştir.

Birden fazla lokasyonda faaliyet gösteren Mimsan Grup'un **Organizasyon Kılavuzu** çalışması ile hem nesil geçişi planlaması hem de hiyerarşik görev dağılımları netleştirilmiştir. **İşyeri & Çalışan El Kitabı** sayesinde iç iletişim ve çalışan deneyimi çok boyutlu ele alınmış; **Toplantı ve Raporlama Standartları**'nın devreye alınmasıyla karar alma ve takip süreçlerinin uygulanması ile izlenebilirliği artırılmıştır. Mimsan Grup, bu adımlarla kurumsallaşma yolunda önemli bir eşiği geride bırakmış ve 2. faz çalışmaları için mutabakata varılarak proje planlamalarına geçilmiştir.



www.vuslat.org.tr

Kuruluş: 2002

Sektör: Sivil Toplum

DD Çalışma Süresi: Yeni Proje

2002 yılında İstanbul'da kurulan Vuslat Derneği, İslami değerlere dayalı insani yardım çalışmaları yürüten bağımsız bir sivil toplum kuruluşudur. Örnek ve profesyonel bir STK olma yolunda kurumsallaşmaya karar veren Vuslat, DD Değişim Dinamikleri ile bu yolda ilerlemeye karar vermiştir.

Kurumsal gelişim projemizin ilk aşamaları olan **Mevcut Durum Analizi (Yönetim Ön İnceleme) ve Kurumsal Anayasa** çalışmaları tamamlanmıştır. Devam eden süreçte, Organizasyon Şeması ve Atama Listesi ile Organizasyon Kılavuzu (Görev Tanımları) hazırlanmaktadır. Ayrıca, Toplantı, Raporlama ve Görev Takip Süreçleri ile İşyeri ve Çalışan El Kitabı'nın oluşturulması planlanmaktadır. Bu çalışmalar, derneğin kurumsal yapısını güçlendirmeye ve sürdürülebilirliğini artırmayı hedeflemektedir.



www.yasarteknik.com.tr

Kuruluş: 1993

Sektör: Yapı Malzemeleri/Hırdavat

DD Çalışma Süresi: Yeni Proje



1993 yılında İstanbul'da kurulan ve bugün Gebze/Kocaeli merkezli olarak faaliyet gösteren Yaşar Teknik, hırdavat ve yapı malzemeleri alanında 10.000'den fazla ürün çeşidiyle sektörde güçlü bir konuma sahiptir. DD Değişim Dinamikleri ile başlatılan kurumsal dönüşüm sürecinde, ilk olarak **Mevcut Durum Analizi ve Kurumsal Derecelendirme** tamamlanmış; bu doğrultuda şirketin **Vizyonu, Misyonu ve Temel Değerleri** yeniden tanımlanarak kurum kültürü güçlendirilmiştir.

Süreç boyunca, **Organizasyon Şeması** çalışmalarıyla şirket yapısı daha şeffaf ve işlevsel hale getirilmekte; **Görev Tanımları** ile çalışanların sorumlulukları netleştirilmektedir. Devamında, **Toplantı, Raporlama ve Görev Takip Süreçleri ile İşyeri ve Çalışan El Kitabı**'nın oluşturulması planlanmaktadır. Tüm bu adımlar, kurumsal yapıyı güçlendirmeyi ve sürdürülebilir bir yönetim modeli oluşturmayı hedeflemektedir.



www.yenipak.com

Kuruluş: 1997

Sektör: Plastik / Ambalaj

DD Çalışma Süresi: 22 yıl

Yenipak Ambalaj, stratejik bakış açısıyla geleceğe yön verirken, DD ile kurumsal sistemlerini daha da sağlamlaştırdığı bir dönemi başarıyla tamamlamıştır. Sürdürülebilir başarıyı pekiştirmek amacıyla **Performans Sistemi** aktif şekilde takip edilmiş, kurumsal kültürün temel taşlarından olan **Aile Anayasası** hayata geçirilmiştir. Değişen ihtiyaçlara uygun olarak organizasyon yapısı yeniden düzenlenmiş; mali ve hukuki danışmanlık alınan çözüm ortaklarının verimliliği artırılmış, satış gücünü stratejik temele oturtan politikalar netleştirilmiştir.

Yeni dönemde Performans Sistemi'nin, güncellenen organizasyon yapısına göre yeniden kurgulanması ve şirketin A.Ş. dönüşüm sürecine yönelik proje yönetiminin hayata geçirilmesi hedeflenmektedir. Tüm bu çalışmalar, Yenipak Ambalaj'ın kurumsal olgunluğu- nu bir üst seviyeye taşıma kararlılığının güçlü bir yansımasıdır.

"Başarı bir son, başarısızlık ise ölümcül değildir. Önemli olan devam etme cesaretini gösterebilmektir."

Winston Churchill

## Eğitimde Özgün Programlar

### Genişleyen Uzman Ağıyla Eğitimle Büyüyen Ekipler, Güçlenen Kurumlar...

Her alanda kurumlara özel eğitim çözümleri sunduğumuz bu yılda da, özellikle satış, müşteri ilişkileri ve bütçe-finance alanlarındaki artan talepler doğrultusunda yoğun ve etkili bir dönem yaşandı. Farklı sektörlerden gelen eğitim talepleri, uzman kadromuzun ve içerik çeşitliliğimizin daha da gelişmesine katkı sağladı.

Bu yıl **Melden, Tayaş ve Çedaş** gibi kurumlarla yürüttüğümüz projeler öne çıkan örnekler arasında yer aldı. Bu kurumlarla olduğu gibi, farklı sektörlerden iş ortaklarımızla da organizasyonel ihtiyaçlara özel olarak tasarlanmış içeriklerle çok yönlü gelişim programları gerçekleştirdik.

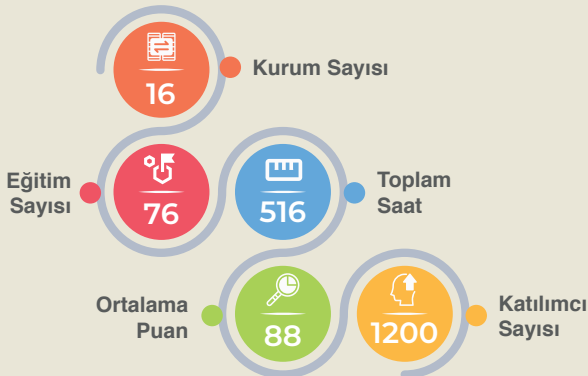


Aynı zamanda bazı kurumlarla tek seferlik eğitimlerin ötesine geçerek, **eğitimde süreklilik ilişkisi** kurduğumuz bir yapı oluşturduk. Bu kapsamda, yıl içine yayılan çok oturumlu eğitim dizileriyle birlikte, **birden fazla başlıkta düzenli gelişim desteği** sunduğumuz kurumların sayısı da artış gösterdi.

**Satış ve müşteri ilişkileri eğitimleriyle;** güvene dayalı iletişim, etkin satış teknikleri ve sürdürülebilir müşteri deneyimi konularında ekipler desteklendi. Sıkça talep edilen **bütçe ve finans yönetimi eğitimleriyle** ise ekiplerin finansal farkındalıkları gelişti, stratejik karar alma becerileri güçlendirildi.

İletişim, takım çalışması, liderlik, yenilikçilik ve zaman yönetimi gibi içerikler ise kurumların dinamiklerine yön veren temel başlıklar arasında yer aldı.

### 2024-2025 Eğitim Verileri



## İK Danışmanlığında Stratejik Derinleşme ve Yeni Açılımlar

**İnsan kaynakları alanında** hem mevcut iş birliklerimizi derinleştirme hem de yeni kurumlarla çalışma fırsatı bulma açısından verimli bir dönem geçirdik. Süregelen projelerde İK süreçlerinin yeniden yapılandırılmasından performans ve yetkinlik sistemlerinin kurulmasına kadar pek çok başlıkta stratejik katkı sunuldu. Kurumların özgün ihtiyaçlarına göre şekillenen bu çalışmalarla; insan kaynağının sürdürülebilir ve etkin yönetimine yönelik danışmanlık hizmetlerimiz güçlendirilerek devam ettirildi.



Aynı zamanda işe alım süreçlerinde destek sunduğumuz kurumlarla olan iş birliklerimizi, yalnızca pozisyon teminiyle sınırlı kalmayan daha **bütüncül danışmanlık modellerine** dönüştürmeyi hedefliyoruz. Bu doğrultuda insan kaynakları sistem kurguları, oryantasyon süreçleri ve bordrolama dışındaki İK fonksiyonlarının ele alınacağı yeni hizmet alanlarının planlaması büyük ölçüde tamamlandı. Yeni dönemde hayata geçirmeyi planladığımız bu başlıklar için hazırlıklarımızı sürdürüyoruz.

Bu yaklaşımda; İK departmanlarının yeniden yapılandırılmasından çalışan deneyimini önceleyen süreç tasarımlarına, kadro planlamasından gelişim odaklı yetiştirme modellerine kadar farklı ihtiyaçlara dokunan bir çerçeve sunulması hedefleniyor. Günümüz koşullarında yetenekleri çekmek ve elde tutmak stratejik bir önem taşıırken, bu süreci destekleyecek dinamik ve uyumlanabilir sistemler kurmak **kurumlar için her zamankinden daha belirleyici hale geliyor.**

## Yetenekleri Kurumda Tutmanın Yeni Yolları

- 01 Gelişim Planı Odağı**  
Çalışanlar, gelecekte kendilerini nerede göreceklarini bilmek ister.
- 02 Geri Bildirim Kültürü**  
Sürekli ve yapıcı geri bildirim, bağlılığı güçlendirir.
- 03 Rol Netliği ve Kariyer Yolu**  
Net roller ve ilerleme adımları, belirsizliği azaltır.
- 04 Yetkinlik Bazlı Yatırım**  
Yeteneklerin gelişimi için sistemli destek şarttır.
- 05 Anlamlı Bağ Kurma**  
İşe, kuruma ve yöneticiye duyulan bağ kalıcılığı belirler.

YÖNETİM DANIŞMANLIĞI KURUMLARIMIZA EK OLARAK  
EĞİTİM VE İK ALANINDA HİZMET VERDİĞİMİZ KURUMLARIMIZDAN BAZILARI



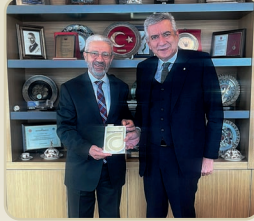
## BİZDEN HABERLER & ETKİNLİKLERİMİZ

### Stratejik Görüşmelerle Sektörlerin Nabzını Tutuyoruz!

Değişim Dinamikleri Kurucusu ve Yönetim Danışmanı Süleyman Erdemir, kurumların değişim yolculuklarına eşlik ederken; iş dünyası, kamu ve sivil toplum kuruluşlarının öncü isimleriyle istişarelerini sürdürüyor. İstanbul Ticaret Odası Başkanı Şekib Avdagiç, İstanbul Sanayi Odası Başkanı Erdal Bahçıvan, Yıldız Holding Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Tütüncü ve Eczacıbaşı Topluluğu'ndan Bülent Eczacıbaşı gibi birçok kıymetli isimle gerçekleştirilen ziyaretler, kurumların gelecek vizyonu, sürdürülebilirlik ve liderlik ekseninde zengin istişarelere zemin oldu.



İstanbul Ticaret Odası Başkanı  
Şekib Avdagiç



İstanbul Sanayi Odası Başkanı  
Erdal Bahçıvan



Yıldız Holding Yönetim Kurulu  
Başkanı Mehmet Tütüncü



Eczacıbaşı Topluluğu  
Bülent Eczacıbaşı

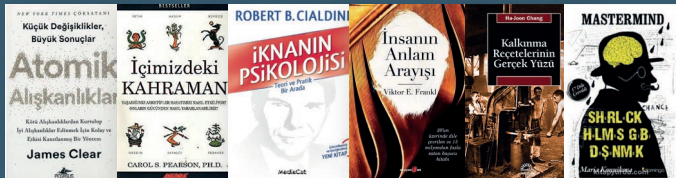
Bir araya getirdiğimiz fotoğraflarda yalnızca bir kısmını görebileceğiniz bu buluşmalar, aslında çok sayıda önemli kurum ve paydaşla yürüttüğümüz daha geniş bir diyalogun parçası. Bu temaslar aracılığıyla, ortak akıl geliştirmeye ve ülkemizin kurumsal gelişim ekosistemine katkı sağlamaya devam ediyoruz.

### #BirKitapSeç Okuyoruz, Paylaşıyoruz, Gelişiyoruz!

Değişim Dinamikleri ekibi olarak sadece profesyonel gelişimi değil, entelektüel gelişimi de önemsiyoruz. Bu bakış açısıyla hayata geçirdiğimiz "Bir Kitap Seç" programında, ekip üyelerimiz kendi seçtikleri kitapları okuyup sunumlarla birbirleriyle paylaşıyor.



Bu programla hem okuma alışkanlığını canlı tutuyor hem de birlikte öğrenme kültürünü güçlendiriyoruz. Her kitap, yeni bir bakış açısı; her sunum, ortak gelişimimize katkı sunuyor. Okuduklarımızı konuşmak, düşünmek ve paylaşmak; bizi sadece birey olarak değil, ekip olarak da zenginleştiriyor.



### 31. Geleneksel İftar Programımızda: Dönüşüm ve Dayanıklılığı Konuştuk!

Değişim Dinamikleri'nin her yıl Ramazan ayında düzenlediği Geleneksel İftar Programı'nın 31'incisi bu yıl da yoğun katılımıyla gerçekleşti. "Dönüşüm ve Dayanıklılık: Gelenekten Geleceğe Liderlik" temasıyla gerçekleştirilen program, iş dünyasından 200'ü aşkın profesyoneli bir araya getirdi.

Açılış konuşmasını Değişim Dinamikleri Genel Müdürü Ahmet Nedim Erdemir'in yaptığı etkinlikte, Yönetim Kurulu Başkanımız Klinik Psikolog Zeynep Betül Topçu da dayanıklı liderlik kavramına psikolojik bir perspektiften yaklaşarak önemli değerlendirmelerde bulundu.



Programda söz alan Prof. Dr. Murat Yalçıntaş, değişim yönetimi ile liderlik arasındaki farklara dikkat çekerek, "Değişim kaçınılmazdır; ancak ona liderlik edebilmek için öngörü ve strateji gerekir" dedi. Danışmanlarımızdan Muhammed Satılmış, kurumların zorlu zamanlara karşı esnek ve güçlü bir yapı geliştirmesinin yalnızca krizleri atlatmak için değil, bu süreçlerden güçlenerek çıkmak için de önemli olduğunu vurguladı.



Programda ayrıca Prof. Dr. Ali Hepşen ve LC Waikiki CHRO'su Bahattin Aydın, kurumların finansal sürdürülebilirliği ile kültürel sürekliliği birlikte ele alarak değişime karşı sağlam bir yapı kurmanın yollarına ışık tuttular.

Gecenin sonunda Kurucumuz Süleyman Erdemir, kurumsallaşma ve gelecek vizyonuna dair değerlendirmeleriyle kapanış konuşmasını yaptı. Katılımcılar, değişim ve dayanıklılık ekseninde stratejik bir bakış açısı kazanarak ortak akılla ilerlemenin gücünü bir kez daha deneyimledi.

### Kampüslerde Gençlerle Buluşuyoruz: Kariyer Günü'25'teydik!

Değişim Dinamikleri olarak, İstanbul Ticaret Üniversitesi'nde düzenlenen Kariyer Günü'25 etkinliğinde genç yeteneklerle bir araya geldik. Danışmanlık sektörü ve işe alım süreçlerine dair bilgi paylaşımlarında bulunduğumuz standımızda, öğrencilerle verimli ve keyifli sohbetler gerçekleştirdik.



Etkinlik kapsamında; 5 öğrenciye birebir mülakat simülasyonu fırsatı sunulurken, 10 öğrenciye de kitap hediyesi takdim edildi. Kariyer planlarını bizimle paylaşan katılımcılara ilgileri için teşekkür ederiz. Gençlerin gelişimini desteklemeye ve kampüslerde onlarla buluşmaya devam ediyoruz.

"Uyum ve sinerji yaratan ekiplerde 'biz' anlayışı vardır, ortaya çıkan iş bizim işimizdir."

Süleyman Erdemir (Yönetim Sohbetleri)

# BELİRSİZLİK DÜNYASINDA YENİ NESİL KURUMSALLAŞMA: KOBİ VE AİLE ŞİRKETLERİ İÇİN ÇEVİK DÖNÜŞÜM MODELİ



Dr. Deniz Mehmet Gürsoy  
Uzman / Danışman

*Kurumsallaşmak hâlâ kritik, ancak artık eski yollarla değil.*

Geleneksel kurumsallaşma modelleri, istikrarlı ve öngörülebilir bir iş dünyasında doğmuş ve gelişmiştir. Ancak artık şirketler, değişkenlik (volatility), belirsizlik (uncertainty), karmaşıklık (complexity) ve muğlaklık (ambiguity) ile tanımlanan bir dünyada faaliyet göstermektedir: VUCA dünyası. Bu yeni ortamda, KOBİ'ler ve aile şirketleri için kurumsallaşmak hâlâ gereklidir; ancak artık farklı bir biçimde. Geleneksel kurumsallaşma yerine daha çevik, adaptif ve insan merkezli bir modele ihtiyaç duyulmaktadır.

## 1. Konvansiyonel Kurumsallaşma Modeli: Avantajlar ve Sınırlılıklar

Geleneksel kurumsallaşma projeleri; süreç standardizasyonu, organizasyon şemaları, görev tanımları ve sabit raporlama mekanizmaları üzerine inşa edilir. Bu modelin temel amaçları şöyledir:

- Aile ile işi birbirinden ayırmak
- Yetki-sorumluluk dengesini kurmak
- Kurullar ve politikalarla yönetim sağlamak
- Süreçleri dokümanle ederek kişilere bağımlılığı azaltmak

Bu yaklaşım, birçok şirkette disiplin, hesap verebilirlik ve sürdürülebilirlik sağlamıştır. Ancak günümüz dünyasında bu yapıların bazı zayıf yönleri de ortaya çıkmaktadır. Şöyle ki:

- Hantal karar alma süreçleri
- Hızlı değişen ortamlara adaptasyonda zorluk
- Sabit yapılarla çevikliğin çatışması
- Kurallara uyma takıntısı nedeniyle inovasyonda yavaşlama
- İnsan odaklı değil, sistem odaklı tasarımlar

Bu nedenle, geleneksel kurumsallaşma modelleri hızlı değişim ve belirsizlik ortamına ayak uydurabilecek şekilde yeniden tasarlanmalıdır.

## 2. Yeni Nesil Kurumsallaşma: Çeviklik ve VUCA Uyumlu Yapılar

### A. Esnek ve Modüler Organizasyon Yapısı

Yeni modelde organizasyon yapısı sabit değil; modüler ve yeniden yapılandırılabilir olmalıdır. Silo benzeri, departmanlardan oluşan ve sınırları keskin çizgilerle ayrılmış organizasyonlar yerine; süreç yönetiminin hâkim olduğu, bütünsel bakış açısıyla çalışan süreç sorumluları, hiyerarşi yerine çapraz fonksiyonel takımlar, proje bazlı görev dağılımları ve kısa çevrimli hedeflerle çalışılmalıdır.

Yetki devri ve kendini yöneten "öğrenen" takımlar ile öz yönetim kültürü geliştirilmelidir. Böylece, hızlı karar alabilecek mikro ve yetkilendirilmiş birimler oluşturulabilir.

### B. Dinamik Stratejik Planlama ve OKR Sistemi

Uzun vadeli 5 yıllık sabit stratejik planların yerini güncellenebilir, sık gözden geçirilen ve döngüsel strateji modelleri almalıdır. "OKR (Objectives & Key Results)" gibi çevik hedefleme sistemleri tercih edilmelidir.

Yıllık planlar yerine 3 aylık strateji döngüleriyle çalışma; ölçülebilir, esnek ve şeffaf hedef sistemi; hedeflerin tepeden aşağıya değil, birlikte belirlenmesi esas alınmalıdır.

### C. İnsan Merkezli Yapılar

Yeni nesil kurumsallaşma, süreçleri yönetmekten çok insanları güçlendirmeye odaklanmalıdır. Kesin sınırları çizilmiş, katı ve çok detaylı iş tanımları yerine yetkinlik odaklı roller ve bireysel gelişim planları öncelik kazanır.

Kişilerin inovatif ve yenilikçi yaklaşımlarla, oluşacak sağlam ve kucaklayıcı bir kurum kültürü içinde kendi iş tanımlarını oluşturmaları sağlanmalıdır. Kalıcı, katı ve sabit görev tanımları yerine; görev-sorumluluk

matrisleri oluşturulmalı, periyodik olarak gözden geçirilerek dinamik bir iş tanımlama metodu benimsenmelidir.

Çevik organizasyonlarda mentorluk, koçluk ve içsel liderlik gelişimi önem kazanmaktadır.

### D. Açık İletişim ve Katılımcı Yönetişim

Bilgi, çevik organizasyonlarda gücün değil, paylaşımın aracıdır. Aile şirketlerinde de şeffaf iletişim kültürü ve katılımcı karar alma modelleri kritik hâle gelir.

Geleneksel "aile büyükleri karar verir" modeli yerine çok seslilik, dijital platformlarla gerçek zamanlı bilgi paylaşımı, geri bildirim kültürü ve psikolojik güven ortamı oluşturulmalıdır.

### E. Adaptif Aile Anayasası ve Ortaklar Sözleşmesi

Aile anayasası ve ortaklar sözleşmesi sabit metinler değil, yaşayan ve yaşıtılan belgeler olmalıdır. Yani, aile içindeki ihtiyaç ve değer değişimlerine göre periyodik gözden geçirme sistemi kurulmalıdır.

Anayasa revizyon takvimi (örneğin her 3 yılda bir) belirlenmeli ve mutlaka gözden geçirilmelidir. Olası "kritik durum senaryoları" için adaptif protokoller ve planlar hazırlanmalıdır.

Ayrıca genç kuşağın katılımıyla değerler ve kurallar dizgesi mutlaka yeni nesle uyarlanmalıdır.

### 3. Çevik Proje Modeli

Kurumsallaşma modeli ve proje programı, klasik proje yönetimi anlayışından farklı olarak, iteratif (yinelenen), insan merkezli ve öğrenmeye açık bir yaklaşımla yürütülmelidir.

Çevik bir kurumsallaşma modelinde proje aşamaları aşağıdaki şekilde revize edilerek ele alınmalıdır:

| Aşama               | Geleneksel Yaklaşım               | Çevik Revizyon                          |
|---------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------|
| Organizasyon Yapısı | Hiyerarşik ve kalıcı departmanlar | Modüler, esnek ekip yapıları            |
| Stratejik Planlama  | 3-5 yıllık sabit plan             | Çeyreklik döngüler, OKR sistemi         |
| Hedef Belirleme     | Üst yönetimce belirlenir          | Ortak belirleme, sürekli geri bildirim  |
| İş Tanımları        | Statik ve sabit tanımlar          | Yetkinlik bazlı esnek roller            |
| Kurulların İşleyişi | Sabit gündem ve prosedürler       | Dinamik, ihtiyaca göre yapılandırma     |
| Aile Anayasası      | Değişmez metin                    | Periyodik güncellenen canlı belge       |
| Performans Yönetimi | Yıllık değerlendirme              | Sürekli izleme, bireysel gelişim odaklı |
| İletişim Kültürü    | Kapalı, yukarıdan aşağı           | Açık, yatay, dijital platformlarla      |

### Sonuç

Değişim rüzgarları, aile şirketlerini ve KOBİ'leri geleneksel kalıplardan çıkmaya ve çevikleşmeye zorluyor. Kurumsallaşmak hâlâ kritik, ancak artık eski yollarla değil. Yeni nesil kurumsallaşma; çeviklik, şeffaflık, katılımcılık ve esneklik üzerine kurulmalıdır.

Kurumsallaşmak demek, salt bir kurallar ormanı yaratmak değil; esnek ama sağlam kökler salmak demektir. Bu yeni model, aile şirketlerini hem bugünün belirsizliklerine karşı dayanıklı kılar hem de gelecek kuşaklara devredilebilir bir yapı sunar.

### Çevik Kurumsallaşma Modelinin Temel İlkeleri

| İlke                    | Anlamı                                                   |
|-------------------------|----------------------------------------------------------|
| Az ama öz yapı          | Gereksiz belge, süreç ve bürokrasi yerine yalınlık       |
| İnsan merkezli tasarım  | Rol ve sistemler bireyleri desteklemek için tasarlanır   |
| Geri bildirmeye açıklık | Her yapı, çalışanlardan alınan geri bildirimle gelişir   |
| Hızlı deneyim           | Yap - öğren - düzelt döngüsü ile ilerleme                |
| Kültürel adaptasyon     | Her aile ve şirketin kendine özgü DNA'sına uygun tasarım |

## DD Değişim Dinamikleri Yönetim Merkezi A.Ş.

Townofis – 29 Ekim Cad. Kuyumcukent Sok. No:36/35 Yenibosna / İSTANBUL

iletisim@dd.com.tr

0212 272 76 74

www.dd.com.tr