

YÖNETİM DANIŞMANLIĞI:

**Profesyonel Bir Hizmet, Bir Meslek, Bir Sektör ve
Bir Araştırma Alanı**

Doç. Dr. Derya KELGÖKMEN İLİC



© Copyright 2023

Bu kitabın, basım, yayın ve satış hakları Akademisyen Kitabevi A.Ş.'ne aittir. Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kağıt ve/veya başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz, dağıtılamaz. Tablo, şekil ve grafikler izin alınmadan, ticari amaçlı kullanılamaz. Bu kitap T.C. Kültür Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır.

ISBN	Sayfa ve Kapak Tasarımı
978-625-399-539-3	Akademisyen Dizgi Ünitesi
Kitap Adı	Yayıncı Sertifika No
YÖNETİM DANIŞMANLIĞI: Profesyonel Bir Hizmet, Bir Meslek, Bir Sektör ve Bir Araştırma Alanı	47518
Yazar	Baskı ve Cilt
Derya KELGÖKMEN İLİC ORCID iD: 0000-0001-6669-3303	Vadi Matbaacılık
Yayın Koordinatörü	Bisac Code
Yasin DİLMEN	BUS000000
	DOI
	10.37609/akya.2953

Kütüphane Kimlik Kartı

Kelgökmen İlic, Derya.

Yönetim Danışmanlığı: Profesyonel Bir Hizmet, Bir Meslek,

Bir Sektör ve Bir Araştırma Alanı / Derya Kelgökmen İlic.

Ankara : Akademisyen Yayınevi Kitabevi, 2023.

115 s. : tablo, şekil ; 160x235 mm.

Kaynakça var.

ISBN 9786253995393

GENEL DAĞITIM

Akademisyen Kitabevi A.Ş.

Halk Sokak 5 / A

Yenişehir / Ankara

Tel: 0312 431 16 33

siparis@akademisyen.com

www.akademisyen.com

Bana hayat veren kızım Mercan Su, oğlum Lider Deniz ile yol arkadaşım Ođuz'a....

Destekleriyle hep yanımda olan ailem ve can arkadaşım Jale'ye...

ÖNSÖZ

Değerli Okuyucular,

Yönetim bilgisinin yayılımında önemli bir aktör olan yönetim danışmanı, bir veya birden fazla alanda uzmanlaşarak, bu alanlarda sağladığı tarafsız ve etkin bilgi, öneri ve uygulama desteğini müşterisinin gereksinimleri doğrultusunda uygulayan bağımsız bir rehberdir. Günümüzün rekabetçi iş çevresi, belirsizliğin oluşturduğu şartlar ve endüstri 4.0'ın getirdiği yeni etkisi altında kalan kamu ve özel kesimde çalışan tüm kurumlar “kendi alanlarında en iyi olmak” ve bu süreçte yönetim danışmanlığı hizmetlerinden her geçen gün daha fazla faydalanmak zorunda kalmaktadır.

Yönetim danışmanlığı, süreksizlikten (değişim) beslenen; ancak güvensizlik ve belirsizlikten hoşlanmayan bir sektördür. Öncelikle hedefin belirlenmesinden sonra hedefe ulaşmanın yollarının netleştirildiği müşteri ile danışmanlık arasındaki bir ortaklıktır. Danışmanların bir işletmeye katabileceği değer uzun süredir yönetimin ilgisini çekse de danışmanlık sürecine yönelik kritik ilgi nispeten yenidir. Bununla birlikte sektördeki aşırı büyüme eleştirel tartışmaları da beraberinde getirmiştir. Alınan hizmete ilişkin standardizasyonun olmaması, meslek uygulayıcılarının yetkinlik ve yeterliliklerini ölçme ve değerlendirme sisteminin geçerliliğinin tam olarak sağlanmamış olması gibi nedenler mesleğin uygulanmasında etik ve standartlara uyum konusunu gündeme taşımaktadır.

Kitapta öncelikle danışmanlık sektörüne ilişkin hem küresel hem de ülkemize özgü sektörel değerlendirme yapılarak, danışmanlık meslek standartları ortaya koyulmuştur. İkinci bölümde yönetim danışmanı ve müşteri ilişkileri geliştirme süreci ile danışmanlık rolleri incelenerek yöneticilere ilişki yönetiminin etkinliğini sağlamak için öneriler verilmiştir. Üçüncü bölümde değişim sürecinde yönetim danışmanlarının rolü üzerinde durulmuş, son bölümde ise yönetim vaka örnekleri ile iş planı geliştirilmiş ve yönetim danışmanlığı süreci örnek olay ile ortaya koyulmuştur.

Bu büyük önemli iş dünyasına girdiğinizde yönetim danışmanlığının sadece süreç uzmanlığı değil beyin gücüyle de ilgili olduğunu asla unutmayın. Yönetim danışmanlığı bir metaymış gibi fiyatlandırılmaz ve danışmanlara isimleri ve sahip oldukları nitelikler/yetenlikler dizisi ile değer verilir. Bu sadece bir odaklanmaya

sahip olmakla değil, aynı zamanda geniş bir bilgi ve vizyona sahip olmakla da ilgilidir. Unutmayalım ki Yunanlı hekim Hipokrat'ın yemininde açıkça belirttiği gibi bir profesyonelin başta gelen sorumluluğu: “Primum non nocere, her şeyden önce bilerek zarar vermemek”tir.

Bu kitap mesleğe yeni katılan veya kendini geliştirmek isteyen deneyimli bir danışman olmak üzere bağımsız veya örgüt içinde dahili olarak çalışan tüm yönetim danışmanlarına yönelik bir çerçeve çizer. Danışmanlıktaki bazı temel kavramlara genel bir bakış sağlar. Bununla birlikte yönetim danışmanının ne olduğunu anlamak, bazı genel danışmanlık terminolojisine aşina olmak, danışman olmakla diğer roller arasındaki farkı anlamak ve danışmanlık sürecine hakim olmak için tüm örgüt öğrencilerine bu alanda bilgi sunar. Sonuç olarak profesyonel bir hizmet, bir meslek ve bir sektör olarak yönetim danışmanlığının ana boyutlarını ele alır. Kitabın yönetim danışmanlığı yapan, yönetim danışmanlarına ihtiyaç duyan taraflar ile yönetim bilgisini kullanan ve dağıtan tüm örgüt öğrencileri için faydalı olmasını temenni ederim.

Doç. Dr. Derya KELGÖKMEN İLİC

İÇİNDEKİLER

BÖLÜM 1

YÖNETİM DANIŞMANLIĞI: BİR MESLEK Mİ? BİR SEKTÖR MÜ?

GİRİŞ	1
Yönetim Danışmanlığı Tanımı.....	4
Yönetim Danışmanlığının Negatif İmajı	8
Küresel Danışmanlık Sektörü	9
Türkiye’de Danışmanlık Sektörünün Gelişimi	16
Bir Meslek Olarak Danışmanlık Hizmetleri	18
Dünya’da Danışmanlık Mesleğine İlişkin Meslek Standardının Oluşturulması.....	19
Türkiye’de Danışmanlık Mesleğine İlişkin Meslek Standardının Oluşturulması.....	23
Sonuç.....	28

BÖLÜM 2

YÖNETİM DANIŞMANI-MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ: DANIŞMAN NASIL DEĞER KATAR?

Giriş.....	31
Yönetim Danışmanlığına İlişkin Farklı Yaklaşım Açılımları Ve Teoriler	33
Yönetim Danışmanı- Müşteri İlişkileri.....	39
Danışmanlık Rollerini: Yönetim Danışmanları Aslında Ne Yapar?.....	41
Yönetim Danışmanlarını Bulma	46
Yönetim Danışmanlığı Süreci.....	48
Sonuç.....	53

BÖLÜM 3

DEĞİŞİM DÖNEMLERİNDE YÖNETİM DANIŞMANLIĞI.....

Giriş.....	55
Örgütsel Değişim Süreci	57
Değişim Zamanlarında Politika, Güç ve Çatışma.....	63
Örgütsel Değişimde Yönetim Danışmanlığı ve Güç Perspektifi	67
Değişim Koşullarında Örgütsel İşlevsizliğin Analizi.....	70

İçindekiler

Örgütlerin Sosyo-Ekonomik Analizi: Seam.....	72
Sonuç.....	77

BÖLÜM 4

YÖNETİM DANIŞMANLIĞI İŞ PLANI VE VAKA ÖRNEKLERİ..... 79

Giriş.....	79
------------	----

İlk Vaka: Bilgi Teknolojisi Yönetim Danışmanlığı Firması ve ERP Tasarım Projesi	82
--	----

İkinci Vaka: İnsan Kaynakları Ve Yönetim Danışmanlığı.....	92
--	----

Sonuç.....	97
------------	----

KAYNAKLAR..... 99

KAYNAKLAR

- Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *Academy of Management Review*, 21(1):25-85.
- Aljumaiha, G.(2007), IT Consulting, Sunum Notları.
- Alvesson, M. (1993). Organizations as Rhetoric: Knowledge Intensive Firms and The Struggle With Ambiguity, *Journal of Management Studies*, 30(6): 997–1015.
- Avlesson, M., ve A.W. Johansson. 2002. Professionalism and Politics in Management Consultancy Work. içinde T. Clark and R. Fincham (eds.), *Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry*, pp. 228-46. Oxford
- Alvesson, M., ve H. Willmott. (1992). *Critical Management Studies*. London: Sage.
- Amorim, C., ve Kipping, M. (1999). Selling Consultancy Services: The Portuguese Case In Historical and Comparative Perspective. *Business and Economic History*, 28(1), 45-56.
- Armbrüster, T. (2006). *The Economics and Sociology of Management Consulting*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Balogun, J. ve Halley H. V.H. (2004), Exploring Strategic Change, (Harlow, FT Prentice Hall).
- Barry Curnow (2003a) Selecting and appointing a management consultant 162
- Blackler, F. (1995). Knowledge, Knowledge Work And Organizations—An Overview And Interpretation, *Organization Studies*, 16, 6, 1021–46.
- Barker C. ve Curnow B. (2003). Professional Standards Through Best Practice: Qualifying Consultants and Demonstrating Competence Internationally, içinde *The International Guide To Management Consultancy*, Ediörler: Barry Curnow ve Jonathan Reuvid, Second Edition, Kogan Page, UK. ss:67-78
- Bloomfield, B., ve A. Danieli. (1995). The Role of Management Consultants in the Development of Information Technology: The Indissoluble Nature of Socio-Political and echnical Skills. *Journal of Management Studies* 33 (1): 27–46.
- Boje, D. M. (1995). Stories Of The Storytelling Organization: A Postmodern Analysis Of Disney As ‘Tamara-Land.’ *Academy of Management Journal*. 38 (4), 997-1035.
- Boje, D. M. (2001a). *Narrative Methods for Organizational and Communication Research*. London Sage.
- Boje, D., ve Rosile, G. A. (2003). Theatrics of SEAM. *Journal of Organizational Change Management*, 16(1), 21-32.
- Boje, D. M., (1991) The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office Supply Firm, *Administrative Science Quarterly*, 36: , 106-126.
- Boje, D. M. & G. A. Rosile (2003).*Theatrics of SEAM. Journal of Organizational Change Management*. Special issue Socio-Economic Approach to Management, Henri Savall (Guest Editor). Vol. 16 (1): 21-32. Workshop manual at <http://business.nmsu.edu/~dboje/theatrics/manual/THEATRE OF SEAM 27JUNE02.DOC>

- Born, G. (2004). *Uncertain Vision—Birt, Dyke and the Reinvention of the BBC*. London: Secker and Warburg.
- Buono, A. F. (ed.) (2001). *Current Trends in Management Consulting, Research in Management Consulting*, Vol. 1. Greenwich, CN: Information Age Publishing.
- Buchanan, David A. (2007), “You Stab My Back, I’ll Stab Yours: Management Experience and Perceptions of Organization Political Behaviour”, *British Journal of Management*, Vol., s. 1-16
- Buchanan David and Budham, (1999), *Politics and Organizational Change*, *Human Relations*, Vol.52 No:5, s.609-629.
- Cameron, K.S., Whetten, D.A., Kim, M.U., (1987), *Organizational Dysfunctions of Decline*, *Academy of Management Journal*, 30 (1), s.128.
- Chelliah, J., D’Netto, B., ve Georges, S. (2015). Single or Multiple Organizational Identities: The Management Consultant’s Dilemma. *The Journal of Developing Areas*, 49(5), 365-375.
- Critchley, B., ve Sadler, P. (1998). The Role Of The Management Consultant In The Change Management Process. *Management Consultancy*, 261.
- Clark, T. (1995). *Managing Consultants: Consultancy as the Management of Impressions*. Milton Keynes: Open University Press.
- Clark, T. ve Salaman, G. (1995a). The use of metaphor in the client±consultant relationship. içinde Oswick, C. ve Grant, D. (Eds), *Organizational Development: Metaphorical Explanations*. London: Pitman.
- Clark, T. ve Salaman, G. (1995b). Understanding consultancy as performance: the dramaturgical metaphor. içinde Glover, I. ve Hughes, M. (Eds), *Professions at Bay*. Aldershot: Gower.
- Clark, T. ve Salaman, G. (1996a). The management guru as organizational witchdocto. *Organization*, 3, 1, 85-107.
- Clark, T. ve Salaman, G. (1996b). Telling tales: management consultancy as the art of story telling. içinde Grant, D. ve Oswick, C. (Eds), *Metaphor and Organizations*. London: Sage.
- Clark, T. (1995). *Managing Consultants ± Consultancy as the Management of Impressions*. Buckingham: Open University Press.
- Critchley, B., ve Sadler, P. (1998). The Role Of The Management Consultant In The Change Management Process. *Management Consultancy*, 261.
- Czerniawska, F. (2002). *The Intelligent Client*. London: Hodder & Stoughton.
- Czerniawska F. (2003), The impact of the it revolution and e-business on 40 management consultancy, içinde *The International Guide To Management Consultancy*, Editörler: Barry Curnow ve Jonathan Reuvid, Second Edition Kogan Page, UK, ss.40-45
- Clark, T. (2000). Understanding Consultancy as Performance: The Dramaturgical Metaphor. In I. Glover and M. Hughes (eds.), *Professions at Bay*, ss. 67–103. Aldershot, UK: Gower.
- Clark, T. (1995). *Managing Consultants—Consultancy as the Management of Impressions*. Buckingham: Open University Press.
- Clark ve Fincham, R. (2002). *Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry*. Oxford: Blackwell.
- Craig, D. (2005). *Rip Off! The Scandalous Inside Story of the Management Consulting Money Machine*. London: The Original Book Company.

- Critchley, B. (2001). The Role Of The Management Consultant in The Change Management Process. Management Consultancy, 261.
- Curnow B. ve J. Reuvid (2003). The international consulting industry today, içinde *The International Guide To Management Consultancy*, Editörler: Barry Curnow ve Jonathan Reuvid, Second Edition, Kogan Page, UK. ss.9-20
- Curnow, B. (2003a), The client–consultant relationship: setting the guidelines, *Managing Consultants. A Practical Guide For Busy Public Sector Managers*. Editors: Curnow B.ve J. Reuvid , ANU Press., ss.157-161.
- Curnow, B. (2003b) Phases of the client–consultant relationship 189
- Curnow, B.(2003c), Selecting and appointing a management consultant, *Managing Consultants. A Practical Guide For Busy Public Sector Managers*. Editors: Curnow B.ve J. Reuvid , ANU Press. ss.162-173.
- Curnow B.,J. Downs, (2003), Managing the consultancy assignment in progress, *Managing Consultants. A Practical Guide For Busy Public Sector Managers*. Editors: Curnow B.ve J. Reuvid , ANU Press.ss.179-188.
- Curnow, B., (2003c), Phases of the client–consultant relationship, *Managing Consultants. A Practical Guide For Busy Public Sector Managers*. Editors: Curnow B.ve J. Reuvid , ANU Press. ss.189-196.
- Davison M. L. (2009), “The challenges we face managing those external (and internal) consultants!”, Paper presented at PMI® Global Congress - North America, Orlando, FL. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- De Bandt, J. (1995). *Services Aux Entreprises: Informations, Products, Richesses*.
- Deelmann, T. ve Mohe, M. (eds.) (2006). *Selection and Evaluation of Consultants, Management Consulting Research*, Vol. 1. Munich: Rainer Hampp Verlag
- Dobes, L. (2006). Choosing the consultant. In *Managing Consultants: A Practical Guide for Busy Public Sector Managers* (pp. 39-46). Australia: ANU Press. Retrieved from www.jstor.org/stable/j.ctt2jbkb8.12
- Engwall, L. ve Kipping, M. (2002). Introduction, in M. Kipping and L. Engwall (eds.), *Management Consulting: The Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*. Oxford: Oxford University Press.
- Enron Seam Analysis Web Site (2007), <http://cbae.nmsu.edu/~dboje/enron/seam.htm>/ erişimtarihi:14.11.2007
- Erdost, H. E. (2004).Tarihsel perspektifte yönetim danışmanlığı hizmeti. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59(01).
- Fincham, R. (1999). The Consultant–Client Relationship: Critical Perspectives On The Management Of Organizational Change. *Journal of Management Studies*, 36 (3), 335-351.
- Fincham R. (2002). The agent’s agent power, knowledge, and uncertainty in management consultancy, *International Studies of Mgt. & Organization*,, 32 (4):67–86. ISSN 0020–8825
- Fincham R., ve T. A.Clark (2002). *International Studies of Management & Organization*, Management Consultancy: Issues, Perspectives, and Agendas, (32):4 (Winter).
- Finnie, B., ve Norris, M. (1997). On leading change: A conversation with John P. Kotter. *Strategy & Leadership*, 25(1): 18-24.
- Frankenhuis, J. P. (1977). How to Get a Good Consultant. *Harvard Business Review*, 6(2) (Dec.):133-9.

- French, W. L., ve Bell, C. (1995). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement*. Pearson Educación.
- Fisher, A. B., (1990). How to cut your legal costs, *Fortune*, 23(April):19-22.
- Fox, S. (1990). The Ethnography of Humour And The Problem of Social Reality. *Sociology*, 24, 3, 431-46.
- Frusten ve Werr, A. (eds.) (2005). *Dealing with Confidence—the Construction of Need and Trust in Management Advisory Services*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Fuchs, V. (1968). *The Service Economy* (New York).
- Gallouj, C. (1997). 'Asymmetry of information and the service relationship: selection and evaluation of the service provider', *International Journal of Service Industry Management*, 8 (1): 42-64.
- Gill, J. ve Whittle, S. (1993). Management by panacea: accounting for transience. *Journal of Management Studies*, 30, 2, 281-95.
- Gordon, J. R. (1993). A diagnostic approach to organizational behavior. (*No Title*).
- Greiner, L, ve Metzger, R (1983). *Consulting to Management*, Prentice-Hall, New Jersey.
- Gray, Barbara and Ariss, Sonny, S. (1985), Politics And Strategic Change Across Organizational Life Cycles, *Academy O/Management Review*, Vol. 10, No. 4., s.707-723.
- Gross, A., ve Poor, J. (2008). The global management consulting sector. *Business Economics*, 43(4), 59-68.
- Guest, D. (1992). Right enough to be dangerously wrong: an analysis of the in search of excellence phenomenon. içinde Salaman, G., Cameron, S., Hamblin, H., Iles, P., Mabey, C. ve Thompson, K. (Eds), *Human Resource Strategies*. London: Sage±Open University.
- Huczynski, A. (1993). Explaining the succession of management fads. *International Journal of Human Resource Management*, 4(2): 443-63
- Hammer, M. ve Champy, J. (1993). *Re-engineering the Corporation*, London .
- Harrison, M. (1991). The Politics of Consulting For Organizational Change. *Knowledge and Policy*, 4(3), 92-107.
- Henry, O. (1994). *Le conseil, un espace professionnel autonome?*, *Entreprises et Histoire*, (December): 37-58.
- Hughes, M., Dalziel, R., Baker, K., ve Fox, P. (2007). 'Local government attitudes to external consultancy support'. *Public Money and Management*, 27, 4, 241-3.
- Hyman, S. (1961). *An Introduction to Management Consultancy*, Heinemann, London.
- Jackall, R. (1986). *Moral Mazes—The World of Corporate Managers*. New York: Oxford University Press.
- Jackall, R. (1988). *Moral Mazes: The World of Corporate Managers*. Oxford: Oxford University Press.
- Jick, T. D., & Sturtevant, K. D. (2017). Taking Stock of 30 Years of Change Management: Is It Time for a Reboo. *Research in Organizational Change and Development*, 33-79.
- Johnson, G. (1990). Managing strategic change; the role of symbolic action. *British Journal of Management*, 1(4), 183-200.
- Kakabadse N. K., Louchart E & Kakabadse A., (2006), Consultant's Role: A Qualitative Inquiry from the Consultant's Perspective, *Journal of Management Development*, 25(5):416-500.

- Kadous K., Sedor L.M (2004). The efficacy of third party consultation in preventing managerial escalation of commitment: the role of mental representations”, *Contemporary Accounting Research*, vol. 21, n°1, p.55-82.
- Kanter, R. (1979) Power failure in management circuits. *Harvard Business Review*, 57, 65-75.
- Katz, D., and R. L. Kahn. *The Social Psychology of Organizations* (New York: Wiley, 1966)
- Keeble, D. ve J. Schwalbach, (1995) Management consultancy in Europe, *ESRC Centre for Business Research*, University of Cambridge, Working Paper No. 1 (February).
- Kendall, J. E., ve Kendall, K. E. (2012). Storytelling as a qualitative method for IS research: heralding the heroic and echoing the mythic. *Australasian Journal of Information Systems*, 17(2).
- Kesken, J., Capraz, B., İlic, D., ve Ayyıldız, N. A. (2008). Management Fads And Fashion İn Turkey: Role Of Consulting Firms On Dissemination Process Of Strategic Management Tools. *Journal of Global Strategic Management*, 3, 135-149.
- Kesken, J., Kelgökmen D., Çapraz, B. ve Ayyıldız, N.A.(2006), Primum Non Nosere-Aile İşletmelerinde Yönetim Danışmanlığı, 2. *Aile İşletmeleri Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, 14-15 Nisan, İstanbul, ss.338-349.
- Kilmann, R. H., & Mitroff, I. I. (1977, August). A New Perspective on the Consulting/ Intervention Process: Problem Defining Versus Problem Solving. In *Academy of Management Proceedings*, 19(1): 148-152.
- Kipping ve Engwall, L. (eds.) (2002). *Management Consulting—Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*. Oxford: Oxford University Press.
- Kotler. P. ve R. A. Conner, (1977). Marketing Professional Services, *Journal of Marketing*. 41 (Jan.):714.
- Kotter, J.P. (1995), Leading change: why transformation efforts fail, *Harvard Business Review*, March-April, pp. 59-67.
- Kubr, M. (1996). *Management Consulting: A Guide to the Profession*. Geneva: ILO, 3rd edition.
- Kubr, M. (2002). *Management Consulting: A Guide to the Profession*. Geneva: International Labour Office.
- Kubr, M. (2010). *Yönetim Danışmanlığı Meslek Rehberi*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.
- Kurt, M., ve Görmüş, A. S. (2010). Yönetim Bilgisinin Yerel Yeniden Üretiminde Kurumsal Çevrenin Etkisi: Danışmanlık Firmalarının Ürünleri Üzerine Bir Araştırma. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 15(1):67-82.
- Kieser, A. (2002). On Communication Barriers Between Management Science, Consultancies And Business Companies. *Critical consulting*, ss.206-227.
- Lehmann. D. R. ve J. O’Shaughnessy, (1982), Decision Criteria Used in Buying Different Categories of Products,. *Journal of Purchasing & Materials Management* (Spring):.9-14.
- Lacey, M. Y. (1995). Internal consulting: perspectives on the process of planned change. *Journal of Organizational Change Management*, 8, 3, 75–84.
- Lave, J. ve Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Lippitt, G. ve Lippitt, R. (1986). *The Consulting Process in Action*. San Diego: University Associates Inc.
- Maister, D. (1993). *Managing the Professional Service Firm*. London: Simon & Schuster.
- McKaig-Berliner, A.L. (2001). *The Global Sourcing of Competitive Advantages: a Study of Professional Business Services*. Unpublished Ph.D. dissertation. Rutgers, the State University of New Jersey.
- McKenna, C. (2006). *The World's Newest Profession*. Cambridge University Press.
- McClelland S. B (1995), *Organizational Needs Assessments: Design, Facilitation, and Analysis*, Praeger.
- Margerison C J (1996). *Managerial Consulting Skills: A Practical Guide*. Aldershot: Gower Press and Vermont: Brookfield.
- Marsh, S. (2008). *The Feminine in Management Consulting—Power, Emotion and Values in Consulting Interactions*. Basingstoke: Palgrave.
- Markham, C. (1997). *Practical Management Consultancy*. London: Accountancy Books.
- Massey, C. (2000). Organisational Consultants: When Practice Overtakes Theory. *Organization Development Journal*, 18(1):29-38
- Mayes, Bronston, T., Allen, Robert W. (1977), Toward A Definition Of Organizational Politics, *Academy of Management Review*, October, s.672-678.
- McKenna, C. (2006). *The World's Newest Profession*. Cambridge: Cambridge University Press.
- MCA Report (2007). <https://www.mca.org.uk/reports/mca-annual-report>.
- Meyer C. B & Stensaker I. G (2006)., “Developing Capacity for Change”, *Journal of Change Management*, vol 6, n°2, p.217-231.
- Micklethwait, J. ve A. Wooldridge (1996). *The Witch Doctors: Making Sense of the Management Gurus*. Random House/Times Business.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. London: Harper and Row.
- Mitchell, V. W. (1994). Problems And Risks in The Purchasing Of Consultancy Services. *Service Industries Journal*, 14(3), 315-339.
- Mohe, M., ve Seidl, D. (2011). Theorizing the client—consultant relationship from the perspective of social-systems theory. *Organization*, 18(1):3-22.
- Montgomery, D. ve A. B. Ryans. (1973). Stochastic models of consumer choice behaviour. in S. Ward and T. S. Robertson (eds.) in *Consumer Behaviour Theoretical Forces*.
- Morin, E. (2008), *On Complexity*, Hampton Press, New York, NY.
- Mullins, L. J. (2005). *Management and organisational behaviour*. Pearson Education.
- Nadler, D.A. (1988), Concepts for The Management of Organizational Change, içinde Tushman M.L, ve Moore W.L. (eds) *Readings in te Management of Innovation*, (7th Edition), ss.718-732, Newyork-Ballinger.
- Newton, R. (2010). *The Management Consultant: Mastering The Art Of Consultancy*, Pearson Edu., Prentice Hall, Great Britain, ISBN: 978-0-273-73087-3.
- Nikolova, N., ve Devinney, T. (2012). *The Nature Of Client–Consultant Interaction: A Critical Review* . Oxford University Press.
- O’Mahoney, J., ve Markham, C. (2013). *Management Consultancy*. Oxford: Oxford University Press.
- O’Rorke, B. (1997). Management Consultancy Supplement, *Financial Times*, 19 June.
- O’Shea, J. ve Madigan, C. (1997). *Dangerous Company: The Consulting Powerhouses and the Businesses They Save and Ruin*. London: Nicholas Brealey.

- O'Sullivan, K. (1979). *Social Anthropology and Consultancy*. RAIN, (34), 4-5. doi:10.2307/3031890.
- Özen, Ş. (2002). Bağlam, Aktör, Söylem Ve Kurumsal Değişim: Türkiye’de Toplam Kalite Yönetiminin Yayılım Süreci. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 47-90.
- Pettigrew, A.M. (1985a). *The Awakening Giant: The Continuity of Change in ICI*. Oxford, Basil, Blackwell.
- Pettigrew, A.M. (1985b). Contextualist Research: A Natural Way to Link Theory and Practice”. In E.E. Lawler (Ed.) *Doing Research That Is Useful in Theory and Practice*. San Francisco, Jossey Bass.
- Pettigrew, A.M. 1973. *The Politics of Organisational Decision Making*. London: Tavistock.
- Pichault, F. (2013), *Change Management Toward a Polyphonic Management*, De Boeck, Brussels,
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York
- Pinault, L. (2001). *Consulting Demons: Inside the Unscrupulous World of Global Corporate Consulting*. Chichester: John Wiley.
- Pichault, F. (2013), *Change Management Toward a Polyphonic Management*, De Boeck, Brussels.
- Rassam C. (2001). The Management Consultancy Industry, içinde *Management Consultancy: A Handbook for Best Practice*, Editör: Philip Sadler, Kogan Page.ss.29-56
- Reuvid, J.ve Mills J., (2003). Evaluating advice and recommendations , *Managing Consultants. A Practical Guide For Busy Public Sector Managers*. Editors: Curnow B.ve J. Reuvid , ANU Press.ss.197-203.
- Roberts, N.C. (1986), Organizational Power Styles : Collective and Competitive Power Under Varying Organizational Conditions, *The Journal of Applied Behavioural Science*, 22, 443-458.
- Rowlinson, M. (1997). *Organisations and Institutions*. Basingstoke, UK: Macmillan.
- Sahlin-Andersson, K. ve Engwall, L. (eds.) (2002a). *The Expansion of Management Knowledge: Carriers, Ideas and Circulation*. Stanford University Press.
- Saint-Martin, D. (2000). *Building the New Managerialist State: Consultants and the Politics of Public Sector Reform in Comparative Perspective*. Oxford University Press.
- Schein, E. H. (1969). *Process Consultation: Its Role in Organization Development*, 2nd edn. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E. 1988. *Process Consultation: Its Role in Organization Development*, 2d ed. Boston: Addison-Wesley.
- Senior, B., Fleming, J., (2006), *Organizational Change*, Third Edition, Prentice Hall.
- Sghari, A. (2020). Participation of external consultants and management of an organizational change project: Longitudinal case study. *Recherches en Sciences de Gestion*, (3): 157-181.
- Shavell, S. M. (1979). Risk Sharing And Incentives in The Principal And Agent Relationship, *The Bell Journal of Economics*. 55:73.
- Shays, M.,E. (2003a), How To Get Value From A Management Consultant, *Managing Consultants. A Practical Guide For Busy Public Sector Managers*. Editors: Curnow B.ve J. Reuvid , ANU Press.ss.174-178

- Shays M. E (2003b), The consultant's role in managing change, *Managing Consultants. A Practical Guide For Busy Public Sector Managers*. Editors: Curnow B.ve J. Reuvid, ANU Press.ss.215-226
- Strebel, P. (1996). Choosing The Wright Path, mastering Management, Part 14, Financial Times.
- Sheikh, S. (2002). *Corporate governance*. Cavendish Publishing.
- Smart, D. C. (2018). Processes of Improvisation in Change Management From The Perspective of a UK Management Consultant.
- Starbuck, W. H. (1992). Learning by knowledge intensive firms. *Journal of Management Studies*, 29(4):713-40.
- Strebel, P. (1996), *Choosing The Right Path*, Mastering Management, Part 14, Financial Times.
- Sturdy, A. (1997). The consultancy process—an insecure business?. *Journal of management studies*, 34(3), 389-413.
- Sturdy A., K. Handley, T. Clark, ve R. Fincham (2009). *Management Consultancy: Boundaries and Knowledge in Action*, Oxford University Press, New York.
- Sturdy, A., Wylie, N., ve Wright, C. (2013). Management Consultancy And Organizational Uncertainty: The Case Of Internal Consultancy. *International Studies of Management & Organization*, 43(3), 58-73.
- Thakur, M. (1980). Wanted: a process model of consultancy. *Interfaces*, 10(4), 55-61.
- Thrift, N. (2005). *Knowing Capitalism*. London: Sage.
- Tisdall, P. (1982). *Agents Of Change: The Development And Practice Of Management Consultancy*, Heinemann, London.
- Tosi, H. L., Rizzo, J. R., & Carroll, S. J. (1994). Managing organizational behavior., Oxford-Blackwell.
- Türk Dil Kurumu, <https://sozluk.gov.tr/>
- Üsdiken B., (2004). Exporting Managerial Knowledge to the Outpost Penetration of Human Relations into Turkish Academia, 1950–1965”, *Management Learning*, 35(3): 255–270.
- Van de Ven, A. H., and Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540.
- Wang E. T. G & Chen J. H. F.(2006). Effects of internal support and consultant quality on the consulting process and ERP system quality. *Decision Support Systems*, vol 42, n°2, p. 1029-1041.
- Webster, F. E. Jr., (1970). Informal Communication in Industrial Markets, *Journal of Marketing Research*, 7 (Mayıs):186-9.
- Weick, K.E. (1996), *Sensemaking in Organizations*, Sage, Newbury Park, CA.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: University of Cambridge Press.
- Wellington, C., ve Bryson, J. (2001). At face value? Image consultancy, emotional labour and professional work. *Sociology*, 35(4), 933-946.
- Werr, A. (1999). The Language of Change: The Roles of Methods in the Work of Management Consultants. Stockholm School of Economics, Doctoral Thesis.
- Wilson, A., (1972). *The Marketing of Professional Services*, New York, N.Y. McGraw H.
- Wood, P. (ed.) (2001). *Consultancy and Innovation (in Europe)*. London: Routledge.

- Wright, C. (2008). Inside Out? Organizational Membership, Ambiguity And The Ambivalent Identity Of The Internal Consultant. *British Journal of Management* (forthcoming).
- Weber, M. *The Theory of Social and Economic Organization* (New York: Free Press, 1947).
- Wright ve Kwon, S.-H. (2006). 'Business crisis and management fashion: Korean companies, restructuring and consulting advice'. *Asia Pacific Business Review*, 12, 3, 199–214.
- Yönetim Danışmanları Derneği, CMC-Belgelendirme-Basvuru-Dosyasi-2022., <https://www.ydd.org.tr/wp-content/uploads/2022/01/CMC-Belgelendirme-Basvuru-Dosyasi-2022.pdf>
- Yülek, M. (2008), *Danışmanlık Sektörü*, <https://www.dunya.com/kose-yazisi/danismanlik-sektoru-ii-dunya-bankasi-bulgulari-ve-tavsiyeleri/2131>.