NİTELİKLİ ARAŞTIRMA ve VERİ HİZMETLERİ
01 ARALIK 2025 PAZARTESİ

ARAŞTIRMA-1

"30/11/2025 BUGÜN TARİHLİ RESMİ GAZETE"

TEBLİĞLER
— Atık İşleme Sektörüne İlişkin Mevcut En İyi Teknikler Tebliği
— Diğer Üretim Faaliyetlerinde Mevcut En İyi Teknikler Tebliği
— Enerji Üretiminde Mevcut En İyi Teknikler Tebliği
— Kimya Endüstrisinde Mevcut En İyi Teknikler Tebliği
— Metal Üretimi ve İşlenmesinde Mevcut En İyi Teknikler Tebliği
— Mineral Endüstrisinde Mevcut En İyi Teknikler Tebliği

"29/11/2025 BUGÜN TARİHLİ RESMİ GAZETE"

ATAMA KARARLARI
— Cumhurbaşkanlığı Tarafından Yapılan Atamalar Hakkında Kararlar (Karar: 2025/447, 448, 449, 450, 451, 452, 453, 454)

ARAŞTIRMA-2

"İTOSAM Haftalık Ekonomi Bülteni - (28 Kasım 2025)"
https://itosam.org.tr/public-pdf/NDA0

Kaynak: İTOSAM

ARAŞTIRMA-3

» **Türkiye Ekonomisinde Haftalık Gelişmeler ve Genel Görünüm 28.11.2025**

Kaynak: T.C. Strateji ve Bütçe Başkanlığı

ARAŞTIRMA-4

"İşgücü İstatistikleri, Ekim 2025"
Mevsim etkisinden arındırılmış işsizlik oranı %8,5 seviyesinde gerçekleşti.

https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-Ekim-2025-54067&dil=1

"Hizmet Üretici Fiyat Endeksi, Ekim 2025"
Hizmet Üretici Fiyat Endeksi (H-ÜFE) yıllık %34,85 arttı, aylık %0,19 arttı.

https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Hizmet-Uretici-Fiyat-Endeksi-Ekim-2025-53981&dil=1

Kaynak: TÜİK

ARAŞTIRMA-5

"Anahtar Dergisi Kasım 2025 Sayısı Yayımlandı" duyurusuna ulaşmak için
https://www.sanayi.gov.tr/medya/duyurular/anahtar-dergisi-kasim-2025-sayisi-yayimlandi
linkini tıklayınız.

Kaynak: T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı

ARAŞTIRMA-6

“Kararların Sessiz Ortağı: Önyargılar Kurumların Geleceğini Nasıl Etkiliyor?”

Önyargılar çoğu zaman fark edilmez. Ama iş hayatında en görünmez tercihler, en kalıcı sonuçları doğurur.

Her kurumda kararları etkileyen görünmez bir ortak vardır: önyargılar. Kimi zaman farkında olmadan, kimi zaman iyi niyetle alınan kararlar bile bu kalıplardan beslenir. Bu yazı, önyargıların iş hayatında nasıl şekillendiğini, kurum kültürünü nasıl yönlendirdiğini ve koçluk yaklaşımının bu döngüyü nasıl kırabileceğini inceliyor.

Görünmeyen Kararların Görünür Etkisi

Önyargı dendiğinde çoğumuzun aklına açık ve kasıtlı bir ayrımcılık gelir. Oysa iş hayatında en güçlü olanlar bu kadar görünür değildir. Bir adayın “fazla deneyimli” bulunması, sakin bir çalışanın “liderlik potansiyeli zayıf” diye etiketlenmesi ya da doğum sonrası işe dönen bir çalışanın bağlılığının sorgulanması… Küçük gibi görünen bu zihinsel filtreler, kötü niyetle değil ama alışkanlıkla oluşur ve kurumlarda adalet ile güven duygusunu sessizce zedeler. Zihin hızlı karar vermek isterken kolay yollara başvurur; çoğu zaman gördüğünü değil, kendi kalıplarını okur. Bir çalışanın raporlarını geç getirdiğini görüp “zaman yönetiminde zorlanıyor” demek bir yargıdır; çünkü gözleme dayanır. Ama aynı kişiyi “artık eskisi kadar motive değil” diye etiketlemek bir önyargıdır; çünkü varsayıma dayanır.

Daniel Kahneman’ın *Hızlı ve Yavaş Düşünme* kitabında anlattığı gibi, zihin kısa yollar kurar; bu yollar karar vermeyi kolaylaştırır ama gerçeği gölgeleyecek kadar da basitleştirebilir. Bu nedenle, önyargılar genellikle fark edilmeden kararların içine karışır ve zamanla sessiz ama etkili sonuçlar yaratır.

Sessiz Önyargıların Kurumlara Etkisi

Bu fark küçük görünür ama kurumların geleceğini şekillendirecek kadar güçlüdür. Fark edilmeyen kalıplar, kurum kültürüne yavaşça sızar; kimin dinleneceğini, kimin fark edileceğini ve kimin ilerleyeceğini belirler. Zamanla adalet duygusu zedelenir, güven sarsılır. Ve güven kaybolduğunda, hiçbir ünvan ya da ödül bu kaybı telafi edemez.

Harvard Üniversitesi'nin *Project Implicit* araştırması da bunu doğruluyor: İnsanlar kendi bilinçsiz önyargılarını fark ettiklerinde en büyük şaşkınlığı yaşıyorlar. Çünkü çoğu "ben önyargılı değilim" derken, aslında kararlarının sessiz ortağı bu kalıplardır. Bu noktada mesele artık bireysel eğilimlerden çıkar, kurumsal bir refleks haline gelir. Kültürün parçası olan önyargılar, fark edilmedikçe yeniden üretilir. Dolayısıyla dönüşüm, bireysel farkındalıktan çok, kurumsal bir yaklaşım gerektirir.

Dönüşümün Başlangıcı: Empati ve Koçluk Yaklaşımı

Bu dönüşümün ilk adımı, önyargıyı fark etmekten geçer. Farkındalığı kalıcı kılmanın yolu ise empatiyle başlar. Karşımızdakini kendi koşulları içinde görebildiğimizde, tek bir etiketin yetersiz kaldığını fark ederiz. Bir çalışanın sessizliğinde ilgisizlik değil düşünme alanı olabileceğini, ya da farklı bir tempoda çalışmanın zayıflık değil odak biçimi olduğunu görmek gibi. Empati, yargının hızını yavaşlatır; ama sadece fark etmek, kültürü dönüştürmek için yeterli değildir. Çünkü kalıcı değişim için bu farkındalığın davranışa dönüşmesi gerekir. Tam da bu noktada koçluk yaklaşımı, empatiyi eyleme taşıyan güçlü bir model sunar.

Koçluk, liderliğin yalnızca yönlendirmek değil; anlamak, dinlemek ve fark ettirmek olduğu bir anlayıştır. Kurumlarda benimsendiğinde, düşünme biçimini dönüştürür ve karar süreçlerine yeni bir denge kazandırır.

Bu dönüşüm 3 düzeyde yaşanır:

1. **Liderlik düzeyinde:** Karar vermeden önce anlamaya, yönlendirmeden önce dinlemeye odaklanmak. Hızlı yargı yerine merakla dinlemek, empatiyi davranışa dönüştürür.
2. **Ekip düzeyinde**: Hedefe giderken birbirini yargılamadan geri bildirim verebilmek. Bu, hem güveni güçlendirir hem de öğrenmeyi sürdürülebilir kılar.
3. **Kurum düzeyinde:** Başarıyı yalnızca sonuçla değil, öğrenme ve gelişimle ölçmek. Performans odaklı sistemlerin içinde insana yeniden alan açmak, potansiyeli görünür kılar.

Koçluk yaklaşımı benimsendiğinde, kurumlarda güven artar, açıklık güçlenir, önyargıların sesi ise yavaş yavaş kısılır. Gerçek değişim, yeni politikalarla değil, düşünme biçimiyle başlar. Kurumların sorumluluğu yalnızca farkındalık yaratmak değil; bu farkındalığı davranışa dönüştürmektir.

Bugün kurumların önünde kritik bir soru var: Önyargılar kararlarımızı sessizce şekillendirmeye devam mı edecek, yoksa onları bilinçle yönetebilen bir kültüre mi dönüşeceğiz?

Kaynak: HBR Türkiye

Not: Lütfen detaylar için kırmızı yazıların üzerini tıklayınız.