



NİTELİKLİ ARAŞTIRMA ve VERİ HİZMETLERİ
26 HAZİRAN 2026 CUMA

ARAŞTIRMA-1

"Avrupa KOBİ Haftası - Youth Start-Up Challenge 2026" duyurusuna ulaşmak için lütfen <https://www.ito.org.tr/tr/duyurular/detay/avrupa-kobi-haftasi-youth-start-up-challenge-2026> linkini tıklayınız.

Kaynak: İTO

ARAŞTIRMA-2

"Ölüm ve Ölüm Nedeni İstatistikleri, 2025"
Ölüm sayısı 2025 yılında 491 bin 684 oldu.

<https://veriportali.tuik.gov.tr/tr/press/58233>

Kaynak: TÜİK

ARAŞTIRMA-3

"Yapay Zekâ Çağında Düşünme Biçimi, Verimlilik ve Kurumsal Dönüşüm Ücretsiz Webinar Programı - (30 Haziran 2026 Salı / Saat 13:30)" duyurusuna ulaşmak için lütfen <https://isoakademi.com/seminerler/sem6226-yapay-zeka-caginda-dusunme-bicimi-verimlilik-ve-kurumsal-donusum> linkini tıklayınız.

Kaynak: İSO Akademi

OSKAR GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ VE LOJİSTİK HİZMETLERİ. LTD. ŞTİ.

Giyim Sanatkarları Sitesi 4. Ada B Blok Kat: 5 No: 509 (Deposit Arkası) İkitelli/İST Tel: 444 60 27 (pbx)
www.oskarlojistik.com.tr www.oskargumruk.com.tr e-mail: info@oskargrup.com



ARAŞTIRMA-4

"Verimlilik Proje Ödülleri 2026 Tanıtım ve Bilgilendirme Webinarı-I - (30 Haziran 2026 Salı / Saat 10:30)" duyurusuna ulaşmak için lütfen

<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/9421/verimlilik-proje-odulleri-2026-tanitim-ve-bilgilendirme-webinari-i> linkini tıklayınız.

Kaynak: KOSGEB

ARAŞTIRMA-5

"Markayı Büyüten Reklam Nasıl Yapılır?" yazısına ulaşmak için lütfen

<https://temelaksoy.com/markayi-buyuten-reklam-nasil-yapilir/> linkini tıklayınız.

Yazar: Temel AKSOY

ARAŞTIRMA-6

"Toplumsal Muhalefetin Kanaat Üreticileri Sorunu"

<https://www.setav.org/toplumsal-muhalefetin-kanaat-ureticileri-sorunu>

"ABD/İsrail-İran Savaşının 2026 Kongre Seçimlerine Etkisi"

<https://www.setav.org/abd-israil-iran-savasinin-2026-kongre-secimlerine-etkisi>

Kaynak: SETA

OSKAR GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ VE LOJİSTİK HİZMETLERİ. LTD. ŞTİ.

Giyim Sanatkarları Sitesi 4. Ada B Blok Kat: 5 No: 509 (Deposite Arkası) İkitelli/İST Tel: 444 60 27 (pbx)
www.oskarlojistik.com.tr www.oskargumruk.com.tr e-mail: info@oskargrup.com



ARAŞTIRMA-7

“Siz Yokken Sistem Çöküyorsa, Buna Liderlik Diyebilir miyiz?”

Bazı liderler vardır; organizasyon onların etrafında döner. En kritik müşteri görüşmesine onlar girer. En karmaşık problemi onlar çözer. En zor çalışanla onlar konuşur. Kriz çıktığında herkes dönüp onlara bakar. Takvimleri doludur, telefonları susmaz ve çoğu zaman kurum içinde onlar için aynı cümle kurulur: “*Onsuz bu iş yürümez.*”

İlk bakışta bu tablo etkileyici görünür. Hatta birçok organizasyon böyle liderleri yüksek performanslı, adanmış ve güçlü olarak tanımlar. Çünkü belirsizliğin arttığı, rekabet baskısının yoğunlaştığı ve kararların hızla alınmasının beklendiği iş ortamlarında sürekli devrede olan liderler güven verici görünür.

Ancak tam da bu noktada rahatsız edici bir soru sormak gerekir: ***Gerçekten güçlü bir liderlikten mi söz ediyoruz, yoksa organizasyonun işleyişini tek bir kişinin psikolojik varlığına bağımlı hale getiren daha karmaşık bir yapıdan mı?***

Liderliği görünür davranışlar üzerinden okumak yanıltıcı olabilir. Çünkü örgütler sadece stratejilerin, süreçlerin ve performans göstergelerinin işlediği rasyonel yapılar değildir. Aynı zamanda kaygıların, görünmeyen bağımlılık ilişkilerinin, savunma mekanizmalarının ve çoğu zaman bilinçdışı dinamiklerin de sahnesidir.

Bu nedenle bazı liderlik davranışlarını yalnızca yüksek sorumluluk, adanmışlık ya da güçlü karar alma becerisi ile açıklamak eksik kalabilir. Bazen liderin sürekli merkezde olması, organizasyonun ihtiyacından çok kendi psikolojik ihtiyacına işaret eder.

Kontrolün Ardındaki İhtiyaç

Her lider etkili olmak ister. Ancak bazı liderler için etkili olmak yeterli değildir; ihtiyaç duyulan kişi olmak isterler.

Psikodinamik bakış burada önemli bir uyarıda bulunur. Örgütlerde gözlemlediğimiz davranışların tümü bilinçli tercihler değildir.

OSKAR GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ VE LOJİSTİK HİZMETLERİ. LTD. ŞTİ.

Giyim Sanatkarları Sitesi 4. Ada B Blok Kat: 5 No: 509 (Deposite Arkası) İkitelli/İST Tel: 444 60 27 (pbx)
www.oskarlojistik.com.tr www.oskargumruk.com.tr e-mail: info@oskargrup.com



Bazıları, kişinin iç dünyasındaki kaygılarla baş etme biçimidir. Bu açıdan bakıldığında kontrol her zaman etkin yönetimin göstergesi değildir; bazen psikolojik güvence arayışıdır.

Belirsizlik, bazı liderler için yönetilmesi gereken bir gerçekliktir. Bazıları için ise psikolojik bir tehdittir. Bu tehdit karşısında geliştirilen en yaygın savunmalardan biri “kontrol”dür: Her bilgiye sahip olmak. Her karara dahil olmak. Her riski önceden görmek istemek. Her ihtimali denetlemek.

Ancak doz arttığında kontrol artık yönetsel bir tercih olmaktan çıkar; psikolojik bir savunma mekanizmasına dönüşür. Bu noktada lider organizasyonu yönetmekten çok, organizasyon aracılığıyla kendi kaygısını yönetmeye başlar.

Liderliğin Karanlık Yüzü

İş dünyasında liderlik çoğu zaman vizyon, ilham ve dönüşüm üzerinden konuşulur. Oysa liderliğin daha az görünür ama organizasyonlar üzerinde derin etkiler yaratan bir karanlık yüzü de vardır.

Kets de Vries ve Miller’ın psikodinamik okumaları bize şunu hatırlatır: Liderin kişilik örüntüleri, yalnızca bireysel davranış olarak kalmaz; zamanla örgütün işleyişine, karar alma biçimine ve ilişki düzenine nüfuz eder.

Örneğin aşırı kontrol ihtiyacı; hata toleransını azaltan, yaratıcılığı baskılayan ve karar alma süreçlerini ağırlaştıran bir iklime dönüşebilir. Yüksek kuşkuculuk ve beraberinde gelen güven eksikliği; bilgi paylaşımını azaltır, insanlar savunmaya çekilir ve kurum içinde kuşku kültürü gelişebilir. Sürekli dış onay ihtiyacı ise kurumsal odağı liderin psikolojik ihtiyaçlarına kaydırabilir.

Ancak bu örüntüler arasında en sessiz ve belki de en güçlü olanı bağımlılık dinamiğidir.

OSKAR GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ VE LOJİSTİK HİZMETLERİ. LTD. ŞTİ.

Giyim Sanatkarları Sitesi 4. Ada B Blok Kat: 5 No: 509 (Deposite Arkası) İkitelli/İST Tel: 444 60 27 (pbx)
www.oskarlojistik.com.tr www.oskargumruk.com.tr e-mail: info@oskargrup.com



Öğrenilmiş Bir Bağımlılık Dinamiği

Psikoloji literatüründe Baltes'in bakım ilişkileri bağlamında tartıştığı *öğrenilmiş bağımlılık* yaklaşımı, bireyin sorumluluklarının sistematik biçimde başkaları tarafından üstlenilmesinin zaman içinde bağımlılık geliştirebileceğine işaret eder. Bu çerçevede, örgütsel bağlama metaforik olarak taşındığında dikkat çekici bir örüntü ortaya çıkar.

Ekipler yalnızca liderlerin söylediklerinden değil, tekrar eden ilişki kalıplarından da öğrenir: Düşünmek yerine onay beklemeye başlarlar. Karar vermek yerine inisiyatif almaktan kaçınırlar. Problem çözmek yerine sorumluluğu devretmeye alışırlar.

Ve lider organizasyonu güçlendirdiğini düşünürken, aslında onun kapasitesini daraltıyor olabilir.

Liderin Kaygısı Kurum Kültürüne Dönüştüğünde

Bu noktada mesele artık yalnızca bireysel liderlik tarzı değildir. Kurumsal kültürdür.

Çünkü tekrar eden liderlik davranışları zamanla organizasyonun düşünme biçimini şekillendirir. Karar kalitesi zarar görür; farklı bakış açıları sisteme yeterince giremez; liderin zihinsel modeli, zamanla organizasyonun zihinsel sınırına dönüşebilir. Yetenek kaybı başlar: Sürekli kontrol edilen, karar alanı daraltılan ve güvenilmeyen yüksek potansiyelli çalışanlar ya sessizleşir ya da ayrılır. Kurumsal çeviklik zayıflar; dışarıdan hızlı görünen merkezi yapı, gerçekte bir darboğaz üretir.

Ve belki de en görünmeyen maliyet psikolojiktir. İnsanlar yalnızca karar alma yetkilerini değil, zamanla düşünsel cesaretlerini de kaybedebilir. Bu tür ortamlarda organizasyon yapısal olarak değil, psikolojik olarak küçülür.

OSKAR GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ VE LOJİSTİK HİZMETLERİ. LTD. ŞTİ.

Giyim Sanatkarları Sitesi 4. Ada B Blok Kat: 5 No: 509 (Deposite Arkası) İkitelli/İST Tel: 444 60 27 (pbx)
www.oskarlojistik.com.tr www.oskargumruk.com.tr e-mail: info@oskargrup.com



Peki Ne Yapılabilir?

Bu sorunun çözümü yalnızca bireysel farkındalıkla değil, kurumsal tasarımla mümkündür.

Önce rahatsız edici gerçekle başlayalım: Bu tür bağımlılık dinamikleri çoğu zaman kötü niyetle kurulmaz. Birçok lider ekiplerini zayıflatmak istemez; tam tersine, organizasyonu koruduklarını düşündükleri için daha fazla müdahil olurlar. Sorun tam da burada başlar. Çünkü kişinin kendisini “yüksek sorumluluk alan”, “iş şansını bırakmayan” ya da “fazla sahiplenen” biri olarak tanımlaması, kontrol ihtiyacını görünmez hale getirebilir.

Bu nedenle ilk adım davranışı değil, davranışın “işlevini” sorgulamaktır. Kendinize şu soruları sormak faydalı olabilir:

- Her karara dahil olmam gerçekten gerekli mi?
- Belirsizlik ortaya çıktığında neden devrede kalma ihtiyacı hissediyorum?
- Bu meseleye gerçekten organizasyon ihtiyacı duyduğum için mi dahil oluyorum, yoksa müdahil olmak bana psikolojik bir güven duygusu mu veriyor?
- Ekibim gerçekten yetersiz mi, yoksa gelişebilecekleri alanı onlara hiç açmıyorum?

Ancak bireysel farkındalık tek başına yeterli değildir. Çünkü bazı bağımlılık dinamikleri yalnızca lider tarafından değil, organizasyon tarafından da beslenir. Eğer kurumlar her sorunu tek başına çözen, her kritik kararda bulunan ve sürekli görünür olan liderleri ödüllendiriyorsa; aslında bağımsızlık değil, merkezileşme teşvik ediliyor olabilir. Bu nedenle organizasyonların da kendilerine şu soruyu sorması gerekir:

- Başarıyı gerçekten nasıl tanımlıyoruz?
- Bir liderin daima görünür olması mı başarıdır, yoksa sistemin onsuz da sağlıklı çalışabilmesi mi?

Bazı sinyaller özellikle dikkat çekicidir. Her önemli karar aynı kişiye gidiyorsa; toplantılar karar üretmek yerine onay mekanizmasına dönüşmüşse; insanlar hata yapmaktan çok liderin tepkisinden korkuyorsa; problem çözme refleksi sürekli yukarı doğru çalışıyorsa; orada gelişim değil, bağımlılık dinamiği oluşuyor olabilir.

OSKAR GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ VE LOJİSTİK HİZMETLERİ. LTD. ŞTİ.

Giyim Sanatkarları Sitesi 4. Ada B Blok Kat: 5 No: 509 (Deposite Arkası) İkitelli/İST Tel: 444 60 27 (pbx)
www.oskarlojistik.com.tr www.oskargumruk.com.tr e-mail: info@oskargrup.com



Bu noktada liderlik gelişiminin odağı yalnızca daha iyi karar almak değil, karar alma kapasitesini yaygınlaştırmak olmalıdır. Yetki devri burada teknik bir araç değil; psikolojik bir müdahaledir. Çünkü gerçek yetki devri yalnızca görev vermek değildir; belirsizliğe tahammül etmeyi de gerektirir- lider için de ekip için de. Bazen gelişim daha çok müdahale etmekte değil; bilinçli biçimde geri çekilebilmekte başlar. Çünkü güçlü liderlik her soruna cevap vermek değildir. Bazen doğru liderlik, cevabı vermemeyi seçebilmektir.

Gerçek liderlik, insanların size daha çok ihtiyaç duymasını sağlamak değildir. Siz olmadan da düşünebilen, karar verebilen ve sorumluluk alabilen sistemler kurmaktır. Çünkü liderliğin en gelişmiş biçimi, varlığınızla her şeyi çözmek değil; yokluğunuzda da sistemin çalışmasını mümkün kılmaktır.

Bugün takviminize, ekip dinamiklerinize ve karar süreçlerinize dürüstçe bakın. Ve kendinize şu soruyu sorun:

Eğer siz yokken sistem çalışmıyorsa, gerçekten lider misiniz; yoksa size bağımlı bir yapı mı inşa ettiniz?

Kaynak: HBR Türkiye

Not: Lütfen detaylar için kırmızı yazıların üzerini tıklayınız.

OSKAR GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ VE LOJİSTİK HİZMETLERİ. LTD. ŞTİ.

Giyim Sanatkarları Sitesi 4. Ada B Blok Kat: 5 No: 509 (Deposite Arkası) İkitelli/İST Tel: 444 60 27 (pbx)
www.oskarlojistik.com.tr www.oskargumruk.com.tr e-mail: info@oskargrup.com