NİTELİKLİ ARAŞTIRMA ve VERİ HİZMETLERİ

24 ARALIK 2025 ÇARŞAMBA

ARAŞTIRMA-1

“24/12/2025 BUGÜN TARİHLİ RESMİ GAZETE”

TEBLİĞ

— Vergi Usul Kanunu Genel Tebliği (Sıra No: 587)

ARAŞTIRMA-2

"10705 Sayılı Karar ve İhracat: 2025/9 Sayılı Tebliğ" duyurusuna ulaşmak için lütfen https://www.itkib.org.tr/tr/bulten-2025-6634.html linkini tıklayınız.

Kaynak: İTKİB

ARAŞTIRMA-3

"İşgücü Piyasasındaki Gelişmelerin Makro Analizi – 2025 III. Çeyrek Raporu" haberine ulaşmak için lütfen https://www.sbb.gov.tr/isgucu-piyasasindaki-gelismelerin-makro-analizi-2025-iii-ceyrek-raporu/ linkini tıklayınız.

Kaynak: T.C. Strateji ve Bütçe Başkanlığı

ARAŞTIRMA-4

"İklim Kanunu Yürürlükte KOBİ'ler Hazır mı?" duyurusuna ulaşmak için lütfen https://itosam.org.tr/duyuru/iklim-kanunu-yururlukte-kobiler-hazir-mi-baslikli-gorus-yazisi-yayinda-p0sj linkini tıklayınız.

Kaynak: İTOSAM

ARAŞTIRMA-5

"Havayolu Gümrük Beyan Sisteminin Hukuki ve Operasyonel Çerçevesi , Genelge İle Belirlendi: Havayolu Taşımacılığında Gümrük İşlemleri Tamamen Dijital Ortama Taşınarak, Beyan Süreçleri Daha Hızlı, Kolay ve Kağıtsız Hale Getiriliyor" haberine ulaşmak için lütfen https://www.ticaret.gov.tr/haberler/havayolu-gumruk-beyan-sisteminin-hukuki-ve-operasyonel-cercevesi-genelge-ile-belirlendi-havayolu-tasimaciliginda-gumruk-islemleri-tamamen-dijital-ortama-tasinarak-beyan-surecleri-daha-hizli-kolay-ve-kagitsiz-hale-getiriliyor linkini tıklayınız.

Kaynak: T.C. Ticaret Bakanlığı

ARAŞTIRMA-6

"Çalışan Deneyimi Ücretsiz Webinar Programı - (26 Aralık 2025 Cuma / Saat 14:30)" duyurusuna ulaşmak için lütfen https://isoakademi.com/seminerler/sem8325-calisan-deneyimi-webinari linkini tıklayınız.

Kaynak: İSO Akademi

ARAŞTIRMA-7

"Ekonomik Durgunlukta Pazarlamayı Nasıl Yönetmek Gerekir?" yazısına ulaşmak için lütfen https://temelaksoy.com/ekonomik-durgunlukta-pazarlamayi-nasil-yonetmek-gerekir/ linkini tıklayınız.

Yazar: Temel AKSOY

ARAŞTIRMA-8

“Sessizliği Anlamlandırmak”

Hayatımızda çoğu zaman fark etmeden kullandığımız ama ilişkilerimizi derinden etkileyen bir beceriden bahsetmek istiyorum: havadaki sessizliği okumak.

Bazen yeni bir ortama giriyoruz, acelemiz var… İçeri dalıyoruz ama oradaki beklentileri, insanların ruh hâlini, nasıl davranmamız gerektiğini pek düşünmüyoruz. Ve bir bakıyoruz: uyum bozulmuş, kimseyle aynı frekansta değiliz.

Mentorluk ve koçluk sohbetlerinde bu çok daha belirgin.

Gelin bu konuyu hem de *Heidi Levitt* ‘in sessizliği yedi kategoriye ayırdığı Duraklama Envanteri Modeli (*Pausing Inventory Scale)* modeli ile ele alalım.

Güvenli sohbetler her zaman açık ve doğrudan ilerlemez. Bazen belirsiz, bazen eksik, bazen sessiz… Ve o sessizliği anlamlandırmak çoğu zaman karşımızdakine kalıyor. Çünkü kimse bir şey söylemese bile, havadaki işaretleri okumamız çok büyük bir fark yaratıyor.

Bu yüzden havayı okumak neredeyse altıncı bir his, bir tür sessiz iletişim, hatta bir radar gibi çalışıyor. Adeta sosyal bir telepati; birbirimizin korkularını, kaygılarını, söylenmemiş arzularını sezmemizi sağlayan bir sosyal barometre.

Kültür araştırmacısı Edward Hall'un söylediği gibi bazı toplumlar yüksek bağlamlı kültürlere sahip. Yani söylenen söz kadar, söylenmeyen şeyler de anlam taşır. Cümlenin öncesi, sonrası, suskunluklar… Hepsi mesajın bir parçası.

Bir de sanal dünyada iletişim kurduğumuz düşünülürse bu daha da önem kazanıyor. Bugün iletişimin büyük bölümü sanal ortamda geçiyor. Fiziksel olmayan, sanal alanı okumak hiç kolay değil. Karşımızdakinin beden dilini, duruşunu, enerjisini hissetmek zorlaşıyor. Ama yine de havayı okumak mümkün. Ses tonundan, göz temasından, mimiklerden, küçük duraklamalardan…

Mikro İfadelerin Sırrı

Aslında yapmamız gereken çok basit: durmak ve havayı okumak, anlamlandırmak. Bu duraklama bize netlik veriyor. Aramızdaki alanı daha güvenli, daha sağlıklı bir yere taşıyor.

Havayı okumanın en etkili yollarından biri de mikro ifadeleri yakalamak. Karşımızdaki kişinin beden dili ve yüz ifadeleri söylenmemiş mesajları da içerir. Bedenimizin verdiği tepkiler karşı tarafa çözümlenmesi gereken mesajlar gönderir. Ancak bu mesajlar kısa ve çelişkili olduğunda anlamlandırmak zorlaşabilir.

Dr. Paul Ekman'ın yıllar süren araştırmaları bize şunu gösteriyor: Gerçek duygu çoğu zaman yüzümüzde bir saniyeden daha kısa sürede beliriyor. Mesela bir fikri duyuyoruz; nezaketen gülümsüyoruz ama gözlerimiz küçücük bir an devriliyor. Ya da onaylarmış gibi görünürken, dudaklarımız bir anda büzülüyor, kaşlarımız kısacık çatılıyor.

Bu tepkiler genelde bilinçsiz. Hatta bazen çelişkili gibi bile görünebilir: Pozitif görünen bir kişinin yüzü bir anda kaygıya döner, sonra tekrar gülümser. Bu çelişkiler de bir işarettir aslında. Birinin anlamsız biçimde gülmesi, kötü bir fikre "hah hah" diye gergin bir kahkaha atması… Kararsızlık, rahatsızlık, uyumsuzluk gibi mesajlar içerebilir.

Her biri sessiz bir ifade olarak bize sunulan bir hediyedir aslında. Havayı okuyabilen insanlar bu sinyalleri yakalayıp anlamlandırabilir.

Ama bütün bunları fark edebilmek için bir şeye ihtiyacımız var: Kendi zihnimizdeki iç diyaloğumuzun engel olmamasını, hatta susmasını sağlamak.

Kendi düşüncelerimize, kendi inançlarımıza fazla kapılırız. O zaman karşımızdaki kişinin mesajlarını duymak neredeyse imkânsız hâle gelir. Mikro ifadeleri ya da çelişkileri görebilmek zaman ve pratik ister; zihin boş olduğunda daha kolay olur. Kendi düşüncelerimize çok dalmışsak bunları fark etmek neredeyse imkânsız hâle gelir.

Yüz yüze toplantılara nazaran online toplantılarda ise dikkat kayması çok daha kolay olduğu için belki de birçok insan dijital ortamlarda tam bağlantı kurmakta zorlanıyor.

Sessizlik aslında gerçeği söyler

Yeni biriyle tanıştığımızda ya da bir işe başladığımızda durup sessizliği okumak gerekiyor. Kendimize şu soruları sorabiliriz:

“Bu alanın görünmeyen kuralları ne?”
“Bu ilişkinin hız limiti ne?”

Çünkü ilişkilerin gerçek kalitesi, çoğu zaman sessizliğin içinde saklı.

Sessizliği yanlış okuyabiliriz. İlk buluşmada sessizlik olunca “her şey kötü gidiyor” diye düşünebiliriz. Bir arkadaşımızdan yanıt gelmeyince “kızgın galiba” diye yorumlayabiliriz.

Oysa sessizlik bazen sadece düşünme sürecidir, bazen duyguları toplama anıdır, bazen hiçbir şeydir.

Ama mentorlukta sessizlik çoğu zaman duyguların saklandığı gizli bir hazine gibidir. Bu duyguları okuyup anlamlandırmak karşı tarafa düşer. Yeterince dikkat eder ve o sessizlikte kalırsak ilişkimizin gücünü, birbirimizi ne kadar iyi anladığımızı, aramızdaki bağın ne kadar sağlam olduğunu görebiliriz.

Konuşmalar ilişkilerin görünen yüzüyse, gerçek derinlik çoğu zaman havadaki o sessizlikte ortaya çıkar.

Psikoterapi araştırmaları, sessizliklerin beklediğimizden çok daha karmaşık anlamlara sahip olduğunu gösteriyor. *Heidi Levitt*, sessizliği yedi kategoriye ayırmış ve *Pausing Inventory Scale* adını verdiği yıllar içinde kültürler arası araştırmalarda tekrar tekrar test edilmiş bir ölçek geliştirmiş. Bu yedi kategori üç ana temada toplanıyor: Üretken, nötr ve engelleyici sessizlikler.

Yedi Tür Sessizlik:

Üretken sessizlikler duygusal, ifade edici ve yansıtıcıdır. Diyaloğu derinleştirir, mentor-menti ilişkisini güçlendirir, süreci ileri taşır.

1. **Duygusal duraklamalar**: kişinin duygularına bağlanması ve onları yaşaması
2. **İfade edici duraklamalar**: duyguları ve düşünceleri daha net ifade etme
3. **Yansıtıcı duraklamalar**: duyguların anlamını düşünme ve bunlardan yön bulma

Nötr sessizlikler, konuşmadan önce bilgiyi işlemek için kullanılır.

1. **Hafızayı devreye sokan sessizlik**
2. **Geçiş amaçlı sessizlik**
3. **Yeni birine alan açan sessizlik**

Engelleyici sessizlik ise iletişimi aksatır, araya mesafe koyar.

Diyelim ki yöneticin yeni pozisyon için iki aday hakkında görüşünü soruyor. Sen ikisini de istemiyorsun ama açıkça söylemek istemiyorsun. O ısrarla fikrini sormaya devam ederken sen sessiz kalarak konunun değişmesini umuyorsun. Ya da kelimeleri dikkatle seçmek için duraksıyorsun çünkü yanlış bir söz ilişkinizi zedeleyebilir.

Örneğin bir arkadaşınla akşam yemeği planlıyorsun. Sen heyecanla öneriler sıralıyorsun, o ise mutsuz çünkü bir iş görüşmesi kötü geçmiş. Sen yeni öneri sunarken o birkaç saniye sessiz kalabilir. Bu, fikrini beğenmediği anlamına gelmeyebilir; yalnızca sen konuyu netleştir, sonra içini döksün diye bekliyor olabilir.

Mentorluk yapan herkes için bu sessizlikleri okumak değerlidir. Günlük yaşamda da bu sessizlikleri kullanıyoruz.

Hayatımızda önemli bir değişiklik öncesi, diyelim yurt dışına taşınmadan önceki heyecan ve kaygıyla baş başa kaldığımız anlar… Muhteşem bir gün batımını izlerken kelimeleri aradığımız o sessizlik… Doğanın bize ne söylediğini anlamaya çalıştığımız o küçük iç duraklamalar…

Sessizliği okumak ve adlandırmak hepimiz için önemli. Deneyimlediğimiz sessizliği çerçeveleyip anlamlandırırsak bize daha yavaşlamayı, karşımızdakini dinlemeyi hatırlatır.

Sessizlik Nasıl Anlam Kazanır?

Öncelikle sessizliğe saygı duymak ve ona alan açmak çok önemli. Günlük sohbetlerimizde sessizliğe tahammülümüz maalesef pek olmuyor. Özellikle iş hayatında adeta masa tenisi maçı gibi gelişen sohbetler içinde oluyoruz. Mentorluk ve koçluk sohbetlerinde büyük bir irade ile dikkat edilmesi gereken belki de en öncelikli hususlardan birisi sessizliğe yer açmak. Özellikle en faydalı, işe yarayan, karşımızdakine farkındalık yaşatan en önemli anlar o sessizlik anları. İyi bir koçluk veya mentorluk seansını konuşmalar arasındaki sessizliğin uzunluğundan bile anlamak mümkün olabilir. En güçlü, işlevsel sorulardan sonra bir sessizlik gelmesi zaten doğal. Mühim olan ona sahip çıkmak. Boşluğun bereketi diyoruz, o sessizlik anlarında aslında menti veya koçi en değerli farkındalıklarını yaşıyor, daha önce bakmadığı açılardan konuyu ele alıyor, bir farkındalık ve hatta çözüm anı o sessizlik anları…

Ancak biz sessizliğe tahammül edemeyip de bir başka soru veya cümle ile o sessizliği böldüğümüzde o değerli kazanımlar bir anda yok oluyor. O yüzden ‘yani’ kelimesini bir mentor veya koçun lügatından çıkarması gerektiğine inanıyorum. Yani diyerek arka arkaya sıraladığımız açıklamalar, yeni sorular maaselef o büyülü anın ve onun bize sunacağı hazinelerin yok olmasına neden oluyor. O yüzden sessizliğe sahip çıkmak ve onu sohbetin gelişimi için en uygun şekilde değerlendirmek çok önemli.

Levitt’in araştırması, sessizliği anlamak için o duraklamadan önce ve sonra ne yaşandığına bakmayı öneriyor. Zor bir soru sorduktan sonra gelen bir kahkaha, o kişinin havayı yumuşatmaya çalıştığını gösterebilir. Konuyu değiştirme isteği, rahatsızlık duyma, konuşmak istememe gibi anlamlar da taşıyabilir. Engelleyici sessizliklerde ise çoğu zaman doğrudan sormak gerekebilir, aksi hâlde bu sessizlik ilişkiye zarar vermeye devam eder.

Ve tabii… Bir de çözülmemesi gereken sessizlikler var.

Müziğin bittiği anda gelen o toplu sessizlik… Gözyaşlarının sessizce aktığı bir yas anı… Muhteşem bir gün batımında herkesin kendi içine kapandığı o duraklama…

Bu sessizlikler açıklanmaz, analiz edilmez. Gizemli, özel, kırılgan bir an olarak, olduğu gibi kalırlar. Çünkü bunlar hayatın nadir ve değerli çatlaklarıdır.

Özetlersek:

Sessizlik yokluk değil, bereketli bir iletişim biçimidir.

Mentorlukta sessizlik bazen köprü, bazen düşünme alanı, bazen de gizli bir çatışmanın işareti olabilir. Burada bahsettiğimiz yedi tür sessizliğe odaklanmak iletişim kalitemizi çok olumla anlamda etkileyecektir.

1. Üretken Sessizlikler (duygusal, ifade edici, yansıtıcı) iletişimi zenginleştirir, ilişkiyi derinleştirir, süreci ileri taşır.

2. Nötr Sessizlikler (hafıza, geçiş, ilişkilendirme) düşünceleri düzenlemeye yardımcı olur.

3. Engelleyici Sessizlikler iletişimi zorlaştırır, gerilim ve mesafe yaratır.

Unutmayalım:

- Sessizlik duyguları gizleyebilir; özellikle mentorlukta ve koçluk çalışmalarında duygular çoğu zaman sessizliğin içindedir.
- Sessizlik kolayca yanlış yorumlanabilir; bazen sadece düşünme sürecidir.
- Bazı sessizlikler ise dokunulmazdır — anlamaya çalışmak yerine hissetmek gerekir.
- Mentorlukta sessizlik bazen:
- Bağ kuran bir köprü,
- Düşünmeye alan açan bir araç,
- Ya da çatışmayı gizleyen bir engel olabilir.

Ana beceri ise havayı okumak, sessizliği tanımak, niyetini hissetmek, karşı tarafa duyarlılıkla yaklaşmak. Hangi sessizliğin yaşandığını anlamak, amacına saygı duymak ve duyarlılıkla karşılık vermek. Ve tabii ki bu alanda odaklanmak için duyacağımız istek…

Kaynak: HBR Türkiye

Not: Lütfen detaylar için kırmızı yazıların üzerini tıklayınız.