



**NİTELİKLİ ARAŞTIRMA ve VERİ HİZMETLERİ**  
**28 NİSAN 2026 SALI**

**ARAŞTIRMA-1**

“TCMB 2025 Yılı Faaliyet Raporu” duyurusuna ulaşmak için lütfen <https://www3.tcmb.gov.tr/yillikrapor/2025/> linkini tıklayınız.

Kaynak: TCMB

**ARAŞTIRMA-2**

“2025 kurumlar vergisinde ihtirazi kayıt ve güncel vergi ihtilafları” yazısına ulaşmak için lütfen <https://www.ey.com/tr/tr/insights/tax/2025-kurumlar-vergisi-ihtirazi-kayit> linkini tıklayınız.

Kaynak: EY Türkiye

**ARAŞTIRMA-3**

“Teknoloji ile Şirketler Nasıl Büyür? Dijital Dönüşümün İş Sonuçlarına Etkisi Bilgilendirme Semineri – (05 Mayıs 2026 Salı / Saat 13:30 / İTO 4. Kat Meclis Salonu)” duyurusuna ulaşmak için lütfen <https://ito.org.tr/tr/etkinlikler/detay/teknoloji-ile-sirketler-nasil-buyur-dijital-donusumun-is-sonuclarina-etkisi?webview=> linkini tıklayınız.

Kaynak: İTO

**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](http://www.oskarlojistik.com.tr) [www.oskargumruk.com.tr](http://www.oskargumruk.com.tr) e-mail: [info@oskargrup.com](mailto:info@oskargrup.com)



#### ARAŞTIRMA-4

“Stratejik Gerçeklik ve Körlük Arasında Sıkışan Avrupa” yazısına ulaşmak için lütfen <https://www.setav.org/stratejik-gerceklik-ve-korluk-arasinda-sikisan-avrupa> linkini tıklayınız.

Kaynak: SETA

#### ARAŞTIRMA-5

“Jeopolitik Fırtına Sonrası Türkiye–Avrupa İlişkilerinin Geleceği” yazısına ulaşmak için lütfen <https://tasam.org/tr-TR/Icerik/75275/jeopolitik-firtina-sonrasi-turkiye%E2%80%93avrupa-iliskilerinin-gelecegi> linkini tıklayınız.

Kaynak: TASAM

#### ARAŞTIRMA-6

##### “Yüksek Takım Performansının İki Dinamiği”

Şartlar ağırlaşır, hedefler artar ama kaynaklar artmazken işletmelerin yüksek takım performansına her zamankinden daha fazla ihtiyacı var. Bu nedenle bu yazıda yüksek performansa giden iki güçlü modeli (Lencioni’nin 5 Aksaklığı ve Edmondson’ın Psikolojik Güvenlik yaklaşımını) birlikte ele alıyorum. Bugünün iş ortamında ‘daha fazlasını daha azla yapmak’, güçlü takımlar gerektiriyor.

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](http://www.oskarlojistik.com.tr) [www.oskargumruk.com.tr](http://www.oskargumruk.com.tr) e-mail: [info@oskargrup.com](mailto:info@oskargrup.com)



Lencioni' nin modelini daha önce "Takımlaşma Sürecinde Tuckman ve Lencioni Modelleri" başlıklı yazımda ele almış ve şöyle tanımlamıştım: model, takımların işlevsiz hale gelmesine neden olan engelleri ve bunları aşmak için gereken davranışları anlatıyor. Modelin aşamaları:

**Birinci Aksaklık- Güvensizlik:** Kişilerin birbirlerine güvenmedikleri bir ortamda birlik olmaları, beraber hareket etmelerini bekleyemeyiz. Böyle bir ortamda her koyun kendi bacağından asılır tarzı kendini koruma eğilimi ağır basar. Kendini koruma ile saldırma arasındaki sınır bulanık olduğundan kendini korumaya çalışanların başkalarına saldırdığını görmek de şaşırtıcı olmaz. Danışmanlık verdiğim organizasyonlarda karşımdakilerin bir grup insan mı yoksa takım mı olduğunu anlamak için yaptıklarımdan biri de şu: İlk olarak herkese ayrı ayrı en son ne zaman tüm ekibi etkileyen bir problem yaşadıklarını soruyorum. Ardından o esnada ne hissettiklerini ne yaptıklarını soruyorum. Eğer bir takımsalar problem esnasında önce çözüm arıyorlar, çözüm bulunup tansiyon düştükten sonra ne oldu/neden oldu sorgulamasını yapıyorlar. Bir grup insansa problem anında ilk refleks suçlu aramak oluyor, böyle bir ortamda insanlar kendini korumaya çalışıyor ve başkalarını suçlayabiliyor.

**İkinci Aksaklık- Çatışmadan Kaçınma:** Birbirine güvenmeyen insanlar farklı görüşlerini açıklamaktan kaçınabilirler. Böyle bir ortamda yapıcı tartışmalar yapabilmek, ortak akılı bulmak mümkün olmuyor. Kişiler kaygılarını, sorularını, fikirlerini kendilerine saklıyor, çoğunlukla en yetkilinin dediği yapıyor.

**Üçüncü Aksaklık- Bağlılık Eksikliği:** Kaygınızı, fikrinizi dile getiremediğiniz, sorunuzu sormadığınız bir ortama bağlılık hissedebilir misiniz? İnsanlar sesleri duyulmadığında kararları sahiplenmez. Kararın bir 'parçası' değil sadece mecburen 'uygulayıcısı' olurlar.

**Dördüncü Aksaklık- Hesap Verilebilirlikten Kaçınma:** Böyle bir ortamda çalışan inisiyatif almak, öne çıkmak, riski üstlenmek istemez, problemler esnasında da sorumluluk kabul etmez, kendini savunurken başkasını da suçlayabilir. Hal böyleyken yeni bir şeyler deneyen, hatalarından ders alan, öğrenen bir organizasyon olmak mümkün olmaz.

**Beşinci Aksaklık- Sonuçlara Odaklanmama:** Çalışanların odağı aidiyet hissetmedikleri için şirket sonuçları değil de ancak kendi sonuçları oluyor. Beraber mücadele etmek, birbirini desteklemek söz konusu olamayabiliyor.

**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](http://www.oskarlojistik.com.tr) [www.oskargumruk.com.tr](http://www.oskargumruk.com.tr) e-mail: [info@oskargrup.com](mailto:info@oskargrup.com)



Pratikte bunu şartı irdelemek için şunu sorguluyorum: Bölümün ortak e-postasına bir talep geldi, yönetici de o aralar yok, yönetici yönlendirmesi olmamasına rağmen birden fazla kişi sorumluluk alıp, harekete geçer mi yoksa beklerler mi? Geçiyorsa takımlaşma sağlıklıdır.

Tutku derecesinde önemseydiğim psikolojik güvenlik kavramına dair üç makale yazdım: Verimliliğin ve İnovasyonun Anahtarı: Psikolojik Güvenlik, Belirsizlikte Psikolojik Güvenlik Eksikse..., Psikolojik Güvenlik ve Güven: Ekip Başarısının İki Anahtarı. Bu yazı için çok kısa bir özet yaparsam: psikolojik güvenlik, sessizlik kültürünün tam tersidir.

Ortamda psikolojik güvenlik varsa insanlar “mış” gibi yapma gereği duymadan diledikleri gibi soru sorabiliyor, fikirlerini, kaygılarını, itirazlarını söyleyebiliyor, çekinmeden, seviye farkı göz etmeden olumsuz geribildirim alabiliyor, verebiliyor, hatalarından bahsedebiliyor, inisiyatif alabiliyor, risk üstlenebiliyor.

Böyle bir ortam çalışanın değerli hissetmesini sağlıyor. Bu koşulda çalışan kendini faydalı buluyor ve hayalindeki işte çalışmaya dahi mutlu hissediyor. Sadece bir takıma değil amaca da dahil oluyor. Ancak mutlu bir çalışan motive olabilir, motive olursa da verimli olabilir.

Bu kavramın öncü ismi, Harvard Business School profesörü Amy Edmondson’ın modelinde psikolojik güvenlik dört taşıyıcı kolon üzerinden yükseliyor:

**Dahil etme ve çeşitlilik:** Organizasyonunuzda farklı olmak insana ne hissettiriyor? Farklılık zenginlik olarak mı görülüyor, yoksa (bazen kelimelere bile dökülmeden) etiketlenmeye, dışlanmaya mı sebebiyet veriyor?

**Yardımcı olmaya isteklilik:** Bu kriteri iki aşamada açıklayabiliriz. Birinci aşama: zorlanan, sıkıntı yaşayan kişi rahatlıkla yardım isteyebiliyor mu? İkinci aşama: sıkın, gergin, yorgun görünen birine daha yardım istemeden yardım teklif ediliyor mu?

**Açık iletişim:** Çalışanlar, fikir, duygu, düşünce, kaygı ve taleplerini açıkça dile getirebiliyor mu? Bu şart sağlanmıyorsa çalışan anlaşılma ihtiyaçlarını gizli saldırgan şekilde dolaylı yollardan karşılama (trip atma, surat asma, küsme, kinaye, şaka ile karışık laf çakma gibi) ya da edilgen şekilde vazgeçme, içine atma yollarını seçebilir. Aşikâr ki açık iletişim eksikliğinin sonu ya çatışmaya ya da sessiz istifaya çıkıyor.

**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](http://www.oskarlojistik.com.tr) [www.oskargumruk.com.tr](http://www.oskargumruk.com.tr) e-mail: [info@oskargrup.com](mailto:info@oskargrup.com)



**Risk ve hataya yaklaşım:** Yürümeyi nasıl öğrendik? Düşe kalka. Konuşmayı nasıl öğrendik? Komik hatalar yaparak... Hata yapmadan öğrenilmez. Hata öğrenme sürecinin doğal bir parçasıdır. Hata yapmaktan korkan (korkutulan) çalışanlar öğrenemez, gelişemez, motive olamaz. Böyle bir ortamda risk almak, yeni bir şeyler denemek, bir soruna çare önermek, yenilikçilik mümkün olmaz. Öğrenme aşamasında ve yeni şeylerin denenmesi sürecinde yapılan hataların takdir ve teşvik edilmesi değerli.

Patrick Lencioni'nin Takımların Beş Aksaklığı modeli ile Amy Edmondson'ın çerçevesinden psikolojik güvenliğin nasıl örtüştüğünü aşağıdaki tabloda özetledim:

#### **Lencioni Aksaklığı      Psikolojik Güvenlik Bağlantısı**

<b>1. Güven Eksikliği</b>	Psikolojik güvenlik "yardım istemek, hata itiraf etmek, risk almak" gibi savunmasızlık davranışlarını mümkün kılar. Bu ortam yoksa Lencioni'nin ilk basamağı çöker.
<b>2. Çatışmadan Kaçınma</b>	Psikolojik güvenlik olmadan fikir ayrılıkları "kişisel tehdit" gibi algılanır. Bu da sağlıklı, üretken çatışmanın yerini yapay uyuma bırakır.
<b>3. Bağlılık Eksikliği</b>	İnsanlar fikirlerini açıkça ifade etmediğinde karar sürecine dahil hissetmezler → karar sahiplenilmez. Psikolojik güvenlik, insanların masaya gerçek düşüncelerini koymasını sağlar.
<b>4. Hesap Verebilirlikten Kaçınma</b>	Psikolojik güvenlik yüksek olduğunda ekip üyeleri birbirini yapıcı biçimde zorlayabilir. Eleştirinin kişiselleşmeyeceği bilinir. Bu sayede karşılıklı hesap verebilirlik artar.

**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](http://www.oskarlojistik.com.tr) [www.oskargumruk.com.tr](http://www.oskargumruk.com.tr) e-mail: [info@oskargrup.com](mailto:info@oskargrup.com)



5. **Sonuçlar** güvenli takımlarda kişiler ego, statü, görünürlük kaygılarının üstüne odaklanmama çıkabilir → kolektif hedefe odaklanmak kolaylaşır.

### Liderler Bu İki Model Çerçevesinde Ne Yapmalı?

Lencioni'nin davranışsal aksaklıkları ile Edmondson'ın psikolojik güvenlik modelini bir araya getirdiğimizde liderlere düşen rol çok netleşiyor: Lider hem davranışı şekillendirmeli hem de o davranışların ortaya çıkabileceği iklimi oluşturmalı. Aşağıdaki öneriler, iki modeli hayata geçirmek isteyen liderler için pratik yaklaşımlar sunuyor.

**Önce kendiniz yapın.** Görmek istediğiniz davranışları önce siz gösterin sonra talep edin. Takımdan açıklık, şeffaflık veya hata paylaşımı bekliyorsanız bunu önce kendiniz yapmalısınız. Hatalarınızı açıkça ifade edin, eksik bilginizi saklamayın, yardım isteyin. Bu davranışlar ekipte "kusursuz görünme (olma) zorunluluğu yok" algısı oluşturur ve Lencioni'nin ilk aksaklığı olan güven eksikliğini doğrudan adresler.

**Yapıcı çatışmayı teşvik edin, sahte uyumu engelleyin.** Psikolojik güvenlik olmadığında çatışma kişisel tehdit gibi algılanır, olduğundaysa katılımcılık, yaratıcılık ve karar kalitesi artar. Toplantılarda özellikle karşı görüş isteyin. Kimse itiraz etmiyorsa "hadi biri lütfen itiraz etsin" ricasında bulunun. İtiraz edenin diğerlerince yıpratılmasını engelleyin ve fikrini çürütmeden teşekkür edin. İtirazlar, kararlarımızı değiştirmese bile nelere hazırlıklı olmamız gerektiğini göstermesi açısından çok değerlidir.

**Katılımı yapısal hale getirin.** İnsanlar sesleri duyulduğunda kararlara daha güçlü bağlanır. Kararlardan önce tüm ekipten görüş alın, ne yapacaklarını söylemek yerine, ihtiyacı dillendirip, ne yapılabileceğine dair fikirlerini isteyin.

**Karşılıklı hesap verebilirlik kültürü oluşturun.** Psikolojik güvenlik yüksek olduğunda insanlar birbirini zorlamaktan çekinmez. Düşük olduğunda ise geri bildirim dahi tehdit gibi algılanır. Takım içi geri bildirim önce kendiniz için talep edin, olumsuz geri bildirim özellikle talep edin ve bu davranışı açıkça takdir edin.

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



**Kendinize hep Őu soruyu sorun: “Bu davranışı görmek istiyorsam, önce ben ne yapmalıyım?”** LiderliĐin ustalık seviyesi, örnek olmanın yanında davranışı talep ederken o davranışı mümkün kılan duygusal zemini de sağlayabilmek. Liderlik atmosferinizin kişilerin kendilerini dahil ve değerli hissetmesini sağlayıp sağlamadığını sürekli sorgulayın.

**Kaynak:** HBR Türkiye

**Not:** Lütfen detaylar için kırmızı yazıların üzerini tıklayınız.

**OSKAR GÜMRÜK M ŐAVIRLIĐI 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](http://www.oskarlojistik.com.tr) [www.oskargumruk.com.tr](http://www.oskargumruk.com.tr) e-mail: [info@oskargrup.com](mailto:info@oskargrup.com)