PILLARRISE
CONSULTING

ÖRNEK RAPOR · VERİLER KURGUSALDIR

ÇALIŞAN ANALİZLERİ · TAKIM VE KİŞİ RAPORU

Çatışma ve İşbirliği Analizi

Anlaşmazlıkta hangi yola sapıyorum? Beş mod: rekabet, işbirliği, uzlaşma, kaçınma, kabullenme.

05

Firma	**ÖRNEK ÜRETİM SANAYİ A.Ş.**
Ölçülen ekip	**Yönetim ekibi ve birim yöneticileri**
Rapor tarihi	**15.10.2026**
Rapor no	**Çİ-2026-1015-ÖRN**
Katılım	**14 kişi · 14 kişisel rapor**
Kimlik	**Kişi bazlı · kişisel rapor kişiye aittir**
Bölümler	**Yönetici özeti · Takım profili · Beş mod · Örnek kişi raporu · Öneriler · Yöntem**

YÖNETİCİ ÖZETİ

Hızlı orta yol, eksik ortak çözüm

Yönetim ekibi anlaşmazlığı çoğunlukla karşılıklı ödünle kapatıyor. Bu hızlıdır ve ilişkiyi korur; ancak iki tarafın da ihtiyacını karşılayan üçüncü bir seçenek nadiren aranıyor. İşbirliği, beş mod içinde en az başvurulan ikinci yol.

3,4 / 8	5,1 / 8	4 kişi	1 kişi
İşbirliği · ekip ortalaması (çıpa 4) · Az kullanılan	Uzlaşma · en sık başvurulan mod	İlk modu rekabet olan yönetici	İlk modu işbirliği olan yönetici

Üç ana bulgu

1. **Uzlaşma alışkanlık hâline gelmiş.** Uzlaşma 5,1 ile sık kullanılan mod. On dört kişiden beşinin ilk tercihi. Orta yol, asıl mesele konuşulmadan bulunduğunda aynı anlaşmazlık birkaç hafta sonra geri gelir.
2. **İşbirliği zayıf.** İşbirliği 3,4 ile az kullanılan bantta; yalnız bir kişinin ilk modu. Ortak çözüm aramak zaman ister ve ekibin toplantı ritmi buna yer bırakmıyor.
3. **İki uç birlikte duruyor.** Rekabet (4,6) ve kaçınma (4,4) çıpanın üstünde. Bazı konularda ısrar ediliyor, bazılarında konu hiç açılmıyor. Hangisinin seçildiği konunun önemine değil, kimin masada olduğuna bağlı görünüyor.

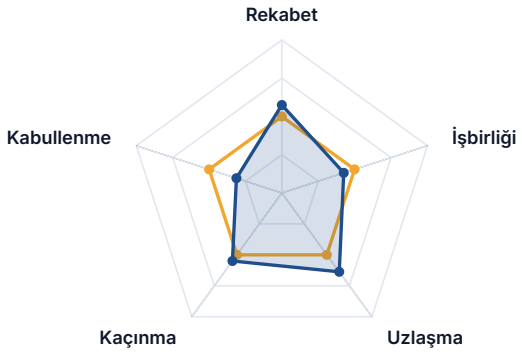
> **Hiçbir mod diğerinden iyi değildir.** Rekabet de kaçınma da yerinde kullanıldığında doğru davranıştır. Sorun, duruma bakmadan tek moda saplanmaktır; bu ekipte o mod uzlaşma.

ÖRNEK RAPOR

TAKIM PROFİLİ

Yirmi seçim, beş mod

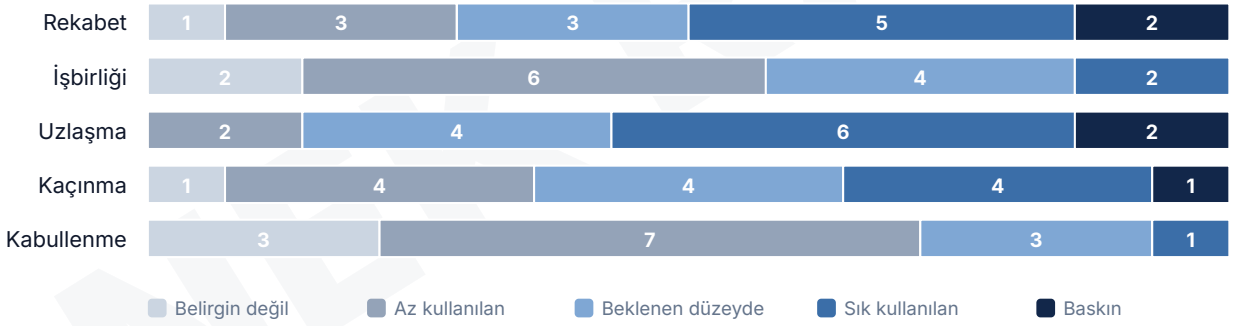
Her kişi yirmi zorunlu seçim yaptı; her seçimde iki mod karşı karşıya geldi. Bir modun puanı kaç kez seçildiğidir (0–8). Beş modun toplamı her zaman 20'dir; eşit dağılımda her mod 4 alırdı. Turuncu çizgi bu çıpayı gösterir.



MOD	ORT.	BANT	İLK MOD
Rekabet	4,6	Sık kullanılan	4
İşbirliği	3,4	Az kullanılan	1
Uzlaşma	5,1	Sık kullanılan	5
Kaçınma	4,4	Beklenen düzeyde	3
Kabullenme	2,5	Az kullanılan	1

"İlk mod" sütunu, o modu en sık seçen kişi sayısıdır (toplam 14).

Kişilerin bantlara dağılımı



Uzlaşmayı yalnız iki kişi az kullanıyor; işbirliğini ise sekiz kişi az kullanıyor ya da hiç kullanmıyor. Renkler bilerek nötrdür. Bantlar: Belirgin değil 0–1,5 · Az kullanılan 1,5–3,5 · Beklenen düzeyde 3,5–4,5 · Sık kullanılan 4,5–6,5 · Baskın 6,5–8. Dış bir norm tablosu kullanılmaz; yorum, eşit dağılım çıpasına göre yapılır.

BEŞ MOD

Her modun yeri ve bedeli

Rapor bir modu öne çıkarmaz. Her mod belirli durumlarda doğru, başka durumlarda pahalıdır. Aşağıdaki kartlar raporun her kişiye verdiği okuma çerçevesidir.

Rekabet

ekip ort. 4,6 · Sık kullanılan

Kendi çözümünü kabul ettirme. Anlaşmazlıkta kendi pozisyonunu korumak, ısrar etmek, sonucu kendi istediği yöne çevirmek.

Ne zaman doğru: Karar hızlı alınmak zorundaysa; güvenlik, etik ya da yasal bir sınır söz konusuysa.

Fazlası: Karşı taraf itiraz etmeyi bırakır; bilgi gelmez, karar yalnız kalır.

İşbirliği

ekip ort. 3,4 · Az kullanılan

İki tarafın da ihtiyacını karşılayan çözümü birlikte arama. Asıl meseleyi konuşmak, üçüncü bir seçenek üretmek.

Ne zaman doğru: Konu iki taraf için de önemliyse ve ilişkinin sürmesi gerekiyorsa; zaman varsa.

Fazlası: Her küçük konu uzun toplantıya döner; karar gecikir.

Uzlaşma

ekip ort. 5,1 · Sık kullanılan

Orta yolu bulma. Karşılıklı ödün vererek herkesin kısmen kazandığı bir noktada anlaşma.

Ne zaman doğru: İki taraf eşit güçteyse, hedefler gerçekten bağdaşmıyorsa, geçici bir çözüm yetiyorsa.

Fazlası: Asıl ihtiyaç konuşulmadan bölüşülür; aynı anlaşmazlık geri gelir.

Kaçınma

ekip ort. 4,4 · Beklenen düzeyde

Anlaşmazlığı erteleme ya da geri çekilme. Konuyu açmama, taraf olmama, zamana bırakma.

Ne zaman doğru: Konu önemsizse, ortam fazla gerginse ve soğuma zamanı gerekiyorsa.

Fazlası: Sorun büyür, başkası karar verir; ekip konuşulmayan konular biriktirir.

Kabullenme

ekip ort. 2,5 · Az kullanılan

Karşı tarafın isteğine uyma. İlişkiyi ya da huzuru korumak için kendi isteğinden vazgeçme.

Ne zaman doğru: Haksız olduğunuzu anladığınızda; konu karşı taraf için çok daha önemliyse.

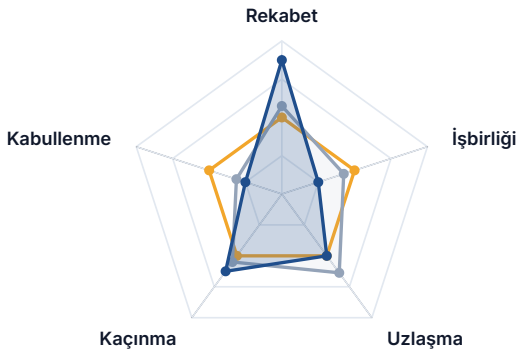
Fazlası: Kendi ihtiyacınız görünmez olur; zamanla içerleme birikir.

ÖRNEK RAPOR

ÖRNEK KİŞİ RAPORU · K-11 · BİRİM MÜDÜRÜ

Profiliniz

Bu sayfa ekipteki bir kişinin raporundan alınmıştır. Kişisel rapor kişiye aittir. Puanlar kişi içi karşılaştırma içindir: "rekabetiniz 7" bilgisi başkasıyla değil, sizin diğer modlarınızla karşılaştırılır.



MOD	SİZ	BANT	EKİP
Rekabet	7	Baskın	4,6
İşbirliği	2	Az kullanılan	3,4
Uzlaşma	4	Beklenen düzeyde	5,1
Kaçınma	5	Sık kullanılan	4,4
Kabullenme	2	Az kullanılan	2,5

K-11 · Ekip ortalaması · Çıpa (4)

Profiliniz ne anlatıyor?

Anlaşmazlıkta ilk refleksiniz **rekabet** (7, Baskın): pozisyonunuzu korumak ve sonucu kendi yönünüze çevirmek. İkinci sıklıkla başvurduğunuz mod **kaçınma** (5). Bu ikili tanıdık bir örüntüdür: önemli bulduğunuz konuda ısrar ediyor, diğerlerini hiç açmıyorsunuz.

İşbirliği ve kabullenme 2 ile az kullanılıyor. Karşı tarafın ihtiyacını anlamak için zaman ayırmak ya da haksız olduğunuzu kabul etmek sizin için seyrek adımlar.

Denemeye değer iki adım

- Israr etmek istediğiniz bir sonraki konuda, pozisyonunuzu söylemeden önce karşı tarafa "sizin için bu konuda en önemli şey ne?" diye sormak.
- Açmadığınız bir konuyu seçip on beş dakikalık bir görüşmeye koymak. Kaçınılan konu genellikle rekabetle çözülecek kadar büyüdüğünde geri gelir.

ÖRNEK RAPOR

DANIŞMAN DEĞERLENDİRMESİ

Orta yoldan önce asıl ihtiyaç

Bu ekipte hedef uzlaşmayı azaltmak değil, uzlaşmadan önce bir adım eklemektir: iki tarafın gerçek ihtiyacını konuşmak. Ortak çözüm aramak her konuda gerekmez; önemli ve tekrar eden anlaşmazlıklarda gerekir.

ÖNERİ	SAHİBİ	SÜRE
1. Tekrar eden üç anlaşmazlığı listelemek (ör. üretim–satış teslim tarihi, iskonto yetkisi, vardiya planı) ve her biri için iki tarafın ihtiyacını yazılı karşılaştırmak	Genel Müdür + ilgili müdürler	30 gün
2. Karar toplantılarında "önce ihtiyaç, sonra seçenek" sırası: pozisyon değil ihtiyaç konuşularak açılış	Toplantı sahipleri	Hemen
3. İlk modu rekabet ya da kaçınma olan yöneticilerle kişisel rapor üzerinden bire bir görüşme	PillarRise danışmanı	45 gün
4. Ertelenmiş konular listesi: kaçınılan her konuya bir tarih ve bir sahip	Yönetim ekibi	Hemen

Ne yapılmamalı?

- **Ekibe "işbirlikçi olun" demek.** Mod bir tutum değil, durum ve zaman koşullarının sonucudur; koşul değişmeden tavsiye işe yaramaz.
- **Kişileri birbirleriyle kıyaslamak.** Sabit toplamlı ölçümde puanlar kişiler arası karşılaştırma için uygun değildir.
- **Sonuçları işe alma ya da terfide kullanmak.** Enstrüman bu amaçla tasarlanmadı.

Tekrar eden bir anlaşmazlık için dört adım

ADIM	TOPLANTIDA SORULAN
1. İhtiyaç	Bu konuda sizin için vazgeçilmez olan ne? (Pozisyon değil: "teslim tarihi 15'inde olmalı" yerine "müşteriye verdiğimiz sözü tutmak".)
2. Seçenek	İki ihtiyacı birlikte karşılayabilecek en az üç seçenek ne? Orta yol bunlardan yalnız biridir.
3. Ölçüt	Seçenekleri hangi ölçütle karşılaştıracağız: maliyet, süre, müşteri etkisi?
4. Karar	Kim karar veriyor, ne zaman gözden geçireceğiz? Uzlaşma seçildiyse bunu bilerek seçtiğimizi yazıyoruz.

Birlikte okunursa: Takım Rolleri analizinde Gerçeği Söyleyen rolü eksik çıktı, Takım Çalışması analizinde çatışma yönetimi zayıf. Bu rapor nedenini kişi düzeyinde gösteriyor: anlaşmazlık ya hızla bölüşülüyor ya da hiç açılmıyor.

ÖRNEK RAPOR

SON SAYFA

Yöntem, sınırlar ve uzman onayı

Bu rapor PillarRise ölçüm sisteminin sayısal çıktısı ile PillarRise danışmanının değerlendirmesinden oluşur. Sayılar sistemden gelir; yorum ve öneriler danışmana aittir ve birbirinden ayrı yazılmıştır.

Ölçüm

20 zorunlu seçim. Beş moddan kurulabilecek 10 ikili eşleşmenin her biri iki kez sorulur; her mod tam 8 çiftte geçer. İki tekrarda A/B tarafları değiştirilir, böylece "hep A" işaretleyen kişi hiçbir modu kayırmaz. Yirmisinde aynı harfi işaretleyen katılım şablon işaretleme olarak işaretlenir.

Kişisel rapor ve rıza

Kişi kendi raporunu adıyla alır. Raporun yöneticiyle ya da danışmanla paylaşılması kişinin rızasına bağlıdır. Takım özetinde üçten az kişili kırılım gösterilmez ve kişisel puan yer almaz.

Bu rapor nasıl üretildi?

ADIM	NEREDE	NE OLDU
1. Davet ve rıza	Müşteri İK birimi	Kişi listesi tanımlandı; her kişi form başında rıza metnini onayladı.
2. Yanıtlar	PillarRise sunucusu · Türkiye	14 form tamamlandı.
3. Veri kalitesi	PillarRise ölçüm sistemi	Şablon işaretleme ve asgari süre denetimi; hariç tutulan yok.
4. Puanlama	PillarRise ölçüm sistemi	Mod sayımları, çıpaya göre bantlar, takım özeti.
5. Uzman değerlendirmesi	PillarRise danışmanı	Takım özeti okundu, öneriler yazıldı, rapor onaylandı.

Bu raporun sınırları. Zorunlu seçim (ipsatif) bir ölçümdür: bir modun yükselmesi ancak başka bir modun düşmesiyle mümkündür. Puanlar kişiler arası değil kişi içi karşılaştırma içindir. Dış norm kullanılmaz; yorum eşit dağılım çıpasına (4) göre yapılır.

DANIŞMAN ONAYI

Ad soyad · unvan · tarih

Örnek raporda imza alanı gösterim amaçlıdır.

DOĞRULAMA

Gerçek raporda bu alanda rapor numarası ve sürüm bilgisi yer alır. Rapor bir anlık görüntüdür: sonradan gelen yanıtlar bu belgeyi değiştirmez, yeni bir sürüm üretir.

ÖRNEK RAPOR