PILLARRISE
CONSULTING

ÖRNEK RAPOR · VERİLER KURGUSALDIR

ÇALIŞAN ANALİZLERİ · TAKIM VE KİŞİ RAPORU

Kişisel Davranış Analizi

Zor bir anda nasıl davranıyorum? Güvenli, pasif, gizli saldırgan ve açık saldırgan davranış.

04

Firma	**ÖRNEK ÜRETİM SANAYİ A.Ş.**
Ölçülen ekip	**Satış ve müşteri hizmetleri ekibi**
Rapor tarihi	**15.10.2026**
Rapor no	**KD-2026-1015-ÖRN**
Katılım	**22 kişi · 22 kişisel rapor**
Kimlik	**Kişi bazlı · kişisel rapor kişiye aittir**
Bölümler	**Yönetici özeti · Takım profili · Kademe kırılımı · Örnek kişi raporu · Gelişim önerileri · Yöntem**

YÖNETİCİ ÖZETİ

Açık itiraz az, söylemeden belli etme çok

Ekip açık saldırgan davranışa nadiren başvuruyor; bu iyi haber. Ancak itirazın bir kısmı açıkça değil dolaylı yoldan, sessiz direnç ve geri çekilme biçiminde ortaya çıkıyor. Gizli saldırgan davranış, güvenli davranışla neredeyse aynı düzeyde.

37,2	37,4	5 / 22	27,9
Gizli saldırgan · ekip ortalaması (10–50) · Orta	Güvenli davranış · Orta	Gizli saldırganı Belirgin ya da Baskın olan kişi	Açık saldırgan · Belirgin değil

Üç ana bulgu

1. **Güvenli davranış orta düzeyde.** Ekibin yalnız 7 kişisinde güvenli davranış Belirgin ya da Baskın. Hayır diyebilme, itirazını açıkça söyleme ve yardım isteme ekipte yerleşik değil.
2. **Gizli itiraz yaygın.** Gizli saldırgan davranış 37,2. Uzman ve çalışan kademesinde 38,4: karar beğenilmediğinde açıkça itiraz edilmiyor, uygulama sessizce yavaşlıyor.
3. **Kademe yükseldikçe ton sertleşiyor.** Müdürlerde güvenli davranış en yüksek (41,3) ama açık saldırgan davranış da en yüksek (32,0). Yönetici itirazı açıkça söylüyor; ekip ise söyleyemeyip dolaylı karşılık veriyor.

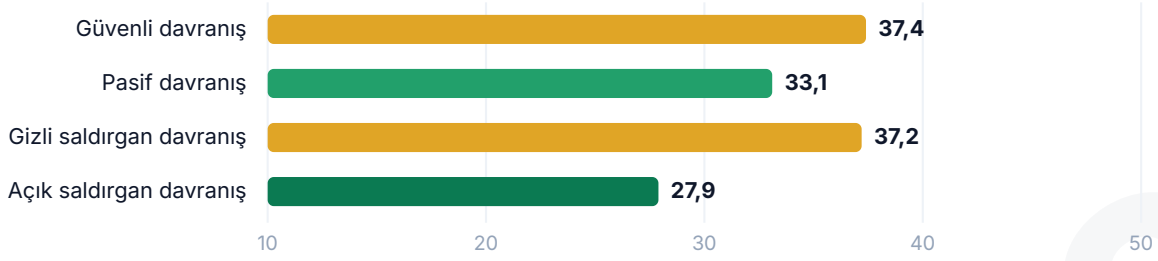
> **Tek cümlelik sonuç:** Ekibin ihtiyacı “daha uyumlu” olmak değil, itirazın güvenle ve açıkça söylenebileceği bir zemin; o zemin kurulmadan gizli direnç azalmaz.

ÖRNEK RAPOR

TAKIM PROFİLİ

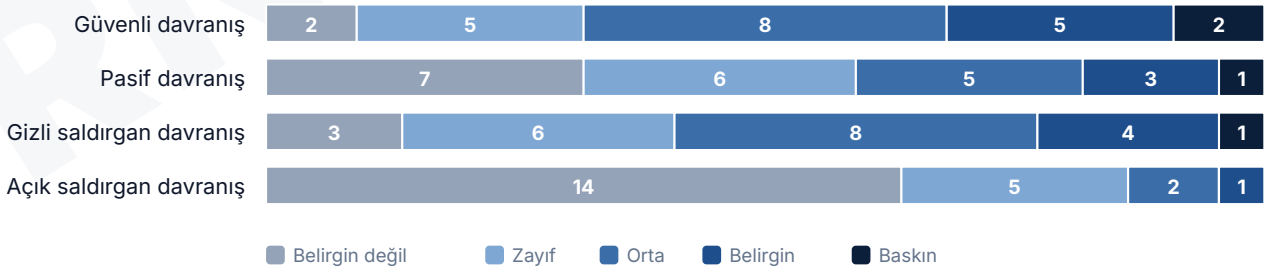
Dört davranış biçimi, dört ayrı puan

Her boyut on maddenin toplamıdır (10–50). Boyutlar bağımsızdır; ortalamaları bir şey anlatmaz. Yüksek puan her boyutta iyi değildir: güvenli davranışta yüksek olmak olumlu, diğer üçünde gelişim alanıdır. Renkler bu yüzden boyuta göre ters çevrilir.



BOYUT	ORTALAMA	BANT
Güvenli davranış Kendi hakkını, karşısındakinin hakkını çiğnemeden savunma. İhtiyacını açıkça söyleme, sınır koyabilme, itiraz edebilme.	37,4	Orta
Pasif davranış Kendi hakkından vazgeçme. Onaylanma ihtiyacıyla susma, itiraz edememe, çatışmadan kaçınmak için razı olma.	33,1	Zayıf
Gizli saldırgan davranış İtirazı açıkça değil dolaylı yoldan gösterme. Söylemeden belli etme, sessiz direnç, ima ve geri çekilme yoluyla karşılık verme.	37,2	Orta
Açık saldırgan davranış Kendi hakkını karşısındakinin hakkını çiğneyerek savunma. Üstünlük kurma, bastırma, suçlama ve kontrol yoluyla sonuç alma.	27,9	Belirgin değil

Kişilerin bantlara dağılımı



Ortalama, dağılımı gizleyebilir. Açık saldırgan davranışın ortalaması düşük; yine de bir kişide Belirgin düzeyde. Kişisel raporlar bu yüzden ekip özetinden ayrı okunur.

ÖRNEK RAPOR

KIRILIM · KADEME

Yönetici açık konuşuyor, ekip dolaylı karşılık veriyor

Kademe kırılımı kişiler hakkında değil, ilişki düzeni hakkında bilgi verir. Burada iki kademe birbirini besleyen bir döngü içinde görünüyor.

KADEME	GÜVENLİ DAVRANIŞ	PASİF DAVRANIŞ	GİZLİ SALDIRGAN DAVRANIŞ	AÇIK SALDIRGAN DAVRANIŞ
Uzman / çalışan n=14	36,1	34,6	38,4	26,4
Takım lideri / şef n=5	38,8	31,2	35,6	29,6
Müdür n=3	41,3	29,3	34,0	32,0
Tüm ekip	37,4	33,1	37,2	27,9

Eşik: Takım özetinde üçten az kişili kırılım gösterilmez. Müdür grubu 3 kişiyle eşikte; bir kişi eksik olsaydı bu satır "Diğer" altında birleşirdi. Kişisel puanlar bu tabloda hiçbir zaman yer almaz.

Döngü nasıl işliyor?

Yönetici tarafı

İtirazını açıkça söylüyor (güvenli 41,3), ancak baskı altında üstünlük kurmaya da yöneliyor (açık saldırgan 32,0). Karşısındaki, bu tonun içinde itiraz etmenin bedelini hesaplıyor.

Ekip tarafı

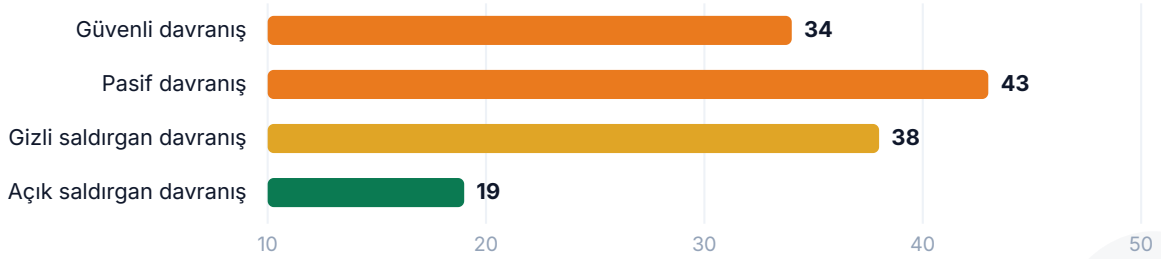
Açık itiraz yerine onaylıyor gibi görünüp uygulamada yavaşlıyor (gizli 38,4; pasif 34,6). Yönetici bunu "isteksizlik" olarak okuyor ve tonu sertleştiriyor.

Okuma: Döngüyü kırmanın ucuz yolu yönetici tarafından başlamaktır: itirazı davet etmek ve itiraz edildiğinde tonu değil konuyu konuşmak. Ekipten önce "daha açık olmasını" istemek, döngünün diğer yarısını görmezden gelir.

ÖRNEK KİŞİ RAPORU · K-04 · UZMAN

Profiliniz

Bu sayfa ekipteki bir kişinin raporundan alınmıştır. Kişisel rapor kişiye aittir; yöneticiyle paylaşılması ayrı bir karardır ve kişinin rızasını gerektirir.



DAVRANIŞ BİÇİMİ	PUANINIZ	BANT	EKİP ORTALAMASI
Güvenli davranış	34	Zayıf	37,4
Pasif davranış	43	Belirgin	33,1
Gizli saldırgan davranış	38	Orta	37,2
Açık saldırgan davranış	19	Belirgin değil	27,9

Profiliniz ne anlatıyor?

Zor bir anda en sık başvurduğunuz biçim **pasif davranış** (43, Belirgin). Bir isteği reddetmek, aynı fikirde olmadığınızı söylemek ya da yardım istemek sizin için bedeli yüksek adımlar. Güvenli davranışınız 34 ile zayıf bantta.

Gizli saldırgan davranışınız 38 ile orta düzeyde. Bu iki puan birlikte tanıdık bir örüntüye işaret edebilir: o an “olur” demek, sonra içerlemek ve bunu dolaylı yoldan belli etmek. Açık saldırgan davranışınız belirgin değil (19).

> **Bu bir yargı değil.** Profil, belirli durumlarda hangi davranışa daha sık başvurduğunuzu gösterir; kim olduğunuzu değil. Davranış biçimi öğrenilmiştir ve değişebilir.

ÖRNEK RAPOR

GELİŞİM ÖNERİLERİ

Kişi için küçük adımlar, ekip için zemin

Kişisel raporun son bölümü, profilden çıkan iki ya da üç somut davranış önerisidir. Ekip önerileri ise yalnız takım özetinden üretilir; hiçbir kişisel rapor ekip önerisinin dayanağı olarak kullanılmaz.

K-04 için örnek gelişim adımları

BOYUT	ÖNERİLEN ADIM
Güvenli davranış	Hayır demeyi küçük isteklerle denemek. “Bunu bu hafta yapamam; perşembe olur” gibi tarih öneren bir red cümlesi kurmak.
Pasif davranış	Toplantıda bir kez, kısa da olsa, kendi görüşünü söylemek. Önceden tek cümle hazırlamak bu adımı kolaylaştırır.
Gizli saldırgan	İçerlediğinizi fark ettiğiniz anı yakalamak ve 24 saat içinde ilgili kişiyle konuşmak. Ertelenen konuşma dolaylı davranışa döner.
Açık saldırgan	Koruyun: bu boyutta düşük puan, baskı altında karşınızdakini çiğnemeden tepki verdiğinizi gösteriyor.

Ekip için danışman önerileri

ÖNERİ	SAHİBİ	SÜRE
1. Yöneticiler için “itirazı davet etme” pratiği: her karar toplantısında itiraz istemek ve itirazı konu düzeyinde yanıtlamak	Satış Direktörü	Hemen
2. Ekip için yarım günlük güvenli iletişim atölyesi: red cümlesi, geri bildirim isteme, yardım isteme	PillarRise	30 gün
3. Gönüllü kişiler için iki bire bir koçluk görüşmesi (kişisel rapor üzerinden)	PillarRise danışmanı	60 gün

Ne yapılmamalı?

- **Kişisel raporları yöneticiye toplu olarak vermek.** Rapor kişiye aittir; paylaşım kişinin kararıdır.
- **Sonuçları işe alma, terfi ya da performans değerlendirmesinde kullanmak.** Ölçüm bu amaçla tasarlanmadı.
- **“Pasif” ya da “saldırgan” kelimelerini kişiyi tanımlamak için kullanmak.** Bunlar davranış biçimlerinin adıdır, insanların değil.

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

40 madde, 5'li ölçek, dört boyut × on madde. Madde sırası boyutlar arasında dönüşümlüdür; aynı boyutun maddeleri arka arkaya sorulmaz. Boyut puanı on maddenin toplamıdır (10–50). Genel puan üretilmez. Asgari süre 100 saniyedir.

Kişisel rapor ve rıza

Kişi kendi raporunu adıyla alır; anonimlik yoktur. 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	22 form tamamlandı; yarıda bırakılan form rapora girmedi.
3. Veri kalitesi	PillarRise ölçüm sistemi	Düz çizgi, asgari süre ve iç tutarlılık denetimi; hariç tutulan yok.
4. Puanlama	PillarRise ölçüm sistemi	Boyut toplamları, boyuta özel bantlar, takım özeti.
5. Uzman değerlendirmesi	PillarRise danışmanı	Takım özeti okundu, ekip önerileri yazıldı, rapor onaylandı.

> **Bu raporun sınırları.** Kendi beyanına dayalı bir ölçümdür; kişinin kendini nasıl gördüğünü gösterir. Klinik bir değerlendirme değildir ve tanı koymaz. Güvenli ve pasif boyutlarının ikisi birden Baskın çıkan katılım kendi içinde çelişir; rapor bunu ayrıca not eder.

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