PILLARRISE
CONSULTING

ÖRNEK RAPOR · VERİLER KURGUSALDIR

ÇALIŞAN ANALİZLERİ · SONUÇ RAPORU

Takım Çalışması Analizi

Bu ekip birlikte çalışabiliyor mu? İletişim, güven, rol netliği, çatışma yönetimi ve ortak hedef.

02

Firma	**ÖRNEK ÜRETİM SANAYİ A.Ş.**
Ölçülen ekip	**Operasyon koordinasyon ekibi (Üretim, Planlama, Kalite)**
Rapor tarihi	**15.10.2026**
Rapor no	**TC-2026-1015-ÖRN**
Katılım	**30 rapora giren / 34 davet**
Kimlik	**Anonim — kişi bazlı sonuç üretilmez**
Bölümler	**Yönetici özeti · Takım profili · Kırılımlar · Okuma rehberi · 60 günlük plan · Yöntem**

YÖNETİCİ ÖZETİ

İşler kimde belli, anlaşmazlıklar masaya gelmiyor

Ekip kimin neyden sorumlu olduğunu biliyor ve ortak önceliği büyük ölçüde paylaşıyor. Zayıf halka anlaşmazlıkların konuşulma biçimi: fikir ayrılıkları toplantıda değil koridorda yaşanıyor, tartışmalar kararla bitmiyor.

4,3 / 9
Çatışma yönetimi · Zayıf — en zayıf boyut

7,2 / 9
Rol netliği · İyi — en güçlü boyut

2,5
Müdürler ile çalışanlar arasındaki çatışma algısı farkı

%88
Katılım · 30 / 34 kişi

Beş boyutun durumu

2 boyut iyi
Rol netliği ve sorumluluk; ortak hedef ve koordinasyon

2 boyut gelişmeli
İletişim ve bilgi paylaşımı; güven ve açıklık

1 boyut zayıf
Çatışma yönetimi

Üç ana bulgu

1. **Anlaşmazlık bastırılıyor.** Çatışma yönetimi 4,3 ile *Zayıf* bantta. Boyut üç davranışı ölçer: fikir ayrılığının toplantıda konuşulması, tartışmanın kararla bitmesi ve anlaşmazlığın üstünün örtülmemesi. Ekip bu üçünü "nadiren" ile "bazen" arasında görüyor.
2. **Yönetim sorunu görmüyor.** Müdürler çatışma yönetimini 6,3, çalışanlar 3,8 olarak değerlendiriyor. Fark 2,5 puan; 3–9'luk bir ölçekte bu, iki farklı ekipten söz eder gibi.
3. **Bilgi geç geliyor.** İletişim 5,4. Rol netliği yüksek olduğu hâlde bilgi akışı zayıf: herkes kendi işini biliyor ama komşu işteki karardan sonradan haberdar oluyor.

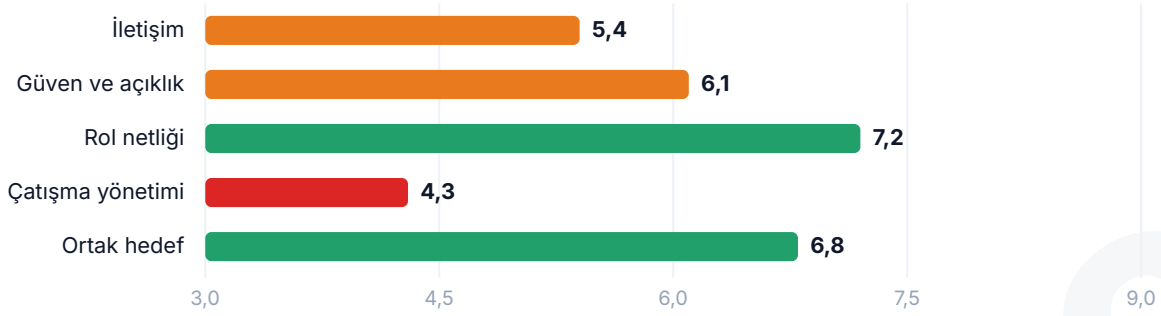
> **Tek cümlelik sonuç:** Sorun yetkinlik ya da görev tanımı değil; toplantıların anlaşmazlığı açığa çıkaracak ve kararla bitecek şekilde yönetilmemesi.

ÖRNEK RAPOR

TAKIM PROFİLİ

Beş bağımsız boyut, genel puan yok

Her boyut üç maddenin toplamıdır (3–9). Boyutlar birbirini telafi etmez: iyi bir rol netliği zayıf çatışma yönetimini dengelemez. Bu yüzden rapor genel puan üretmez.



BOYUT VE ÖLÇTÜĞÜ ÜÇ DAVRANIŞ	PUAN	BANT
İletişim ve bilgi paylaşımı Bir işi ilgilendiren bilgi, o işi yapan kişiye zamanında ulaşır. · Kötü haberi de iyi haber kadar rahat söyleriz. · Bir karardan haberi olmayan biri sonradan ortaya çıkar. (ters)	5,4	Gelişmeli
Güven ve açıklık Bilmediğimiz bir şey için "bilmiyorum" diyebiliriz. · Hata yapan kişi, hatasını saklamak yerine paylaşır. · Eleştiri yapmak yerine susmayı tercih ederiz. (ters)	6,1	Gelişmeli
Rol netliği ve sorumluluk Kimin neyden sorumlu olduğu takımda nettir. · Söz verilen iş, hatırlatmaya gerek kalmadan yapılır. · İşler aksadığında bunu birbirimize açıkça söyleriz.	7,2	İyi
Çatışma yönetimi Fikir ayrılıklarını koridorda değil, toplantıda konuşuruz. · Tartışmalarımız net bir kararla biter. · Anlaşmazlıkları çözmek yerine üstünü örteriz. (ters)	4,3	Zayıf
Ortak hedef ve koordinasyon Takımın bu dönemki önceliğini herkes aynı şekilde ifade eder. · Kendi işimiz iyi gitse bile takım hedefi tutmazsa bunu başarısızlık sayarız. · Birbirini bekleyen işlerde kimin ne zaman devreye gireceği bellidir.	6,8	İyi

> Bantlar: Zayıf 3–4,5 · Gelişmeli 4,5–6,5 · İyi 6,5–8,5 · Güçlü 8,5–9. Ölçek: Nadiren · Bazen · Her zaman. Ters maddeler puanlamada çevrilir; böylece her boyutta yüksek puan iyidir.

ÖRNEK RAPOR

KIRILIMLAR

Aynı ekip, kademeye göre iki farklı resim

Kademe yükseldikçe her boyut daha iyi görünüyor; fark en çok çatışma yönetiminde açılıyor. Yönetim, tartışmanın açıkça yapıldığını düşünüyor; ekip ise üstünün örtüldüğünü söylüyor.

Kademe

KADEME	İLETİŞİM	GÜVEN VE AÇIKLIK	ROL NETLİĞİ	ÇATIŞMA YÖNETİMİ	ORTAK HEDEF
Uzman / çalışan n=17	5,0	5,7	7,0	3,8	6,4
Takım lideri / şef n=9	5,6	6,3	7,3	4,4	7,0
Müdür n=4	6,8	7,5	7,9	6,3	8,0
Tüm ekip	5,4	6,1	7,2	4,3	6,8

Departman

DEPARTMAN	İLETİŞİM	GÜVEN VE AÇIKLIK	ROL NETLİĞİ	ÇATIŞMA YÖNETİMİ	ORTAK HEDEF
Üretim n=12	5,0	5,8	7,0	3,9	6,5
Planlama ve Lojistik n=8	5,3	6,0	7,1	4,1	6,6
Kalite n=6	5,9	6,5	7,6	4,8	7,2
Diğer (2 grup) n=4	6,1	6,7	7,5	5,2	7,4
Tüm ekip	5,4	6,1	7,2	4,3	6,8

Anonimlik maskesi uygulandı. Bakım (2 kişi) ve İSG (2 kişi) üçten az katılım nedeniyle tek başına gösterilmedi, "Diğer" altında birleştirildi. Müdür grubu 4 kişiyle eşiğin üstündedir.

Okuma: Algı farkının kendisi bir bulgudur. Müdürlerin toplantıda gördüğü uyum, ekibin itirazını toplantı dışına taşımasından kaynaklanıyor olabilir. Bunu sınamanın yolu bir sonraki karar toplantısında itirazı açıkça davet etmektir.

OKUMA REHBERİ

Her boyut ne anlatıyor, nereden başlanır?

Aşağıdaki tablo puanı günlük işe çevirir: o boyutta bu ekipte ne görülüyor ve ilk adım ne olabilir. Öneriler danışman değerlendirmesidir.

BOYUT	BU EKİPTE GÖRÜNEN	İLK ADIM
İletişim 5,4 · Gelişmeli	Bilgi sahibine geç ulaşıyor; kötü haber saklanıyor.	Karar alındığında kimin bilmesi gerektiğini aynı toplantıda yazmak. Haftalık 15 dakikalık “komşu işte ne değişti” turu.
Güven ve açıklık 6,1 · Gelişmeli	Hata saklanıyor, “bilmiyorum” denmiyor.	Yöneticinin kendi hatasını ilk konuşan olması. Hata paylaşımını cezalandırılmayan bir gündem maddesi yapmak.
Rol netliği 7,2 · İyi	Kim neyden sorumlu, belli.	Korunmalı. Yeni işlerde sorumluyu ilk gün yazılı belirlemek bu gücü sürdürür.
Çatışma yönetimi 4,3 · Zayıf	Fikir ayrılığı koridorda yaşanıyor, tartışma kararla bitmiyor.	Karar toplantılarında her seçenek için itirazı açıkça istemek; toplantıyı “ne karar verdik, kim, ne zaman” cümlesiyle kapatmak.
Ortak hedef 6,8 · İyi	Öncelik büyük ölçüde paylaşılıyor.	Dönem önceliğini tek cümleyle yazıp her toplantının başında okumak; birbirini bekleyen işlerde devir anını belirlemek.

Ekip toplantısında konuşulacak beş soru

1. Son ay hangi karara toplantıda “evet” deyip sonra uygulamadık? Neden?
2. Bir itirazı söylemek için hangi ortam gerekiyor? Bugünkü toplantılarımızda o ortam var mı?
3. Komşu birimdeki hangi değişiklikten son haberdar olduk? Bilgi nerede takıldı?
4. Bir hatayı ilk kimin söylemesini bekliyoruz? Yönetici söylediğinde ne oluyor?
5. Toplantılarımız hangi cümleyle bitiyor? “Kim, ne, ne zaman” yazılıyor mu?

> Bu sorular ekip çalıştayında danışman moderasyonuyla konuşulur. Sonuçların kim tarafından hangi yanıtla üretildiği sorulmaz; anket anonimdir ve öyle kalır.

ÖRNEK RAPOR

DANIŞMAN DEĞERLENDİRMESİ

İlk 60 gün için dört adım

Önce zayıf bandaki boyut, sonra kademe farkı. Bu ekipte eğitim önermiyoruz: sorun bilgi eksikliği değil, toplantı alışkanlığı. Alışkanlık, kuralla ve tekrarla değişir.

ADIM	SAHİBİ	SÜRE	BAŞARI ÖLÇÜTÜ
1. Karar toplantısı kuralı: her seçenek için itirazı açıkça istemek; toplantıyı yazılı karar ve sorumluyla kapatmak	Operasyon Direktörü	2 hafta	Çatışma yönetimi 4,3 → 5,5+
2. Müdür–ekip algı farkını konuşan yarım günlük çalıştay (danışman moderasyonunda)	PillarRise + Operasyon	30 gün	Kademe farkı 2,5 → 1,5 altı
3. Haftalık 15 dakikalık "komşu işte ne değişti" turu; karar sonrası bilgilendirme listesi	Planlama Müdürü	30 gün	İletişim 5,4 → 6,5+
4. Yöneticilerin kendi hatasını ilk paylaştığı aylık gözden geçirme	Birim müdürleri	60 gün	Güven ve açıklık 6,1 → 6,8+

Ne yapılmamalı?

- **Sonucu ekibe "uyumsuzluk" olarak sunmak.** Rapor ekibin iyi olduğu iki alanı da gösteriyor; konuşma oradan başlamalı.
- **Çatışmayı kişilere bağlamak.** Ölçülen şey ekip davranışıdır; "kim tartışmıyor" sorusu anketin değil gözlemin konusudur.
- **Tek seferlik çalıştayla yetinmek.** Toplantı kuralı en az sekiz hafta uygulanmadan yeniden ölçüm yapılmamalı.

Sekiz hafta sonra neler görülmeli?

- Karar toplantılarının en az yarısında açıkça dile getirilmiş bir itiraz ve buna verilmiş bir yanıt.
- Her toplantının sonunda yazılı karar, sorumlu ve tarih; ertesi hafta bunların gözden geçirilmesi.
- Birimler arası bir değişiklikten "sonradan haberim oldu" şikâyetinin azalması.
- Yöneticilerin en az bir kez kendi hatasını ekip önünde konuşmuş olması.

> **Birlikte okunursa daha güçlü:** Takım Rolleri ve Çatışma ve İşbirliği analizleri aynı ekibe uygulandığında, anlaşmazlığın neden masaya gelmediği kişi düzeyinde de görülür.

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

15 madde, 3'lü ölçek (Nadiren · Bazen · Her zaman), beş boyut × üç madde. 3, 6 ve 12 numaralı maddeler ters kodludur; düz çizgi işaretleme bu sayede görünür olur. Boyut puanı üç maddenin toplamıdır (3–9). Genel puan üretilmez.

Anonimlik

Formu doldurmak için üyelik gerekmez, ad sorulmaz. Üçten az katılımlı kırılım tek başına gösterilmez ve "Diğer" altında birleştirilir. Bu eşik yalnız kırılım tablosunu etkiler; boyut puanları her durumda raporlanır.

Bu rapor nasıl üretildi?

ADIM	NEREDE	NE OLDU
1. Davet	Müşteri İK birimi	Ekibe tek bağlantı paylaşıldı; üyelik ve ad istenmedi.
2. Yanıtlar	PillarRise sunucusu · Türkiye	Kimlik bilgisi olmadan kaydedildi; 31 form tamamlandı.
3. Veri kalitesi	PillarRise ölçüm sistemi	Düz çizgi denetimi; 1 katılım hariç tutuldu.
4. Puanlama ve maske	PillarRise ölçüm sistemi	Boyut toplamları, bantlar; 3 kişi eşiğiyle kırılım maskesi.
5. Uzman değerlendirmesi	PillarRise danışmanı	Sayılar kontrol edildi; okuma rehberi ve plan yazıldı, rapor onaylandı.

> **Bu raporun sınırları.** Ölçülen şey ekip üyelerinin algısıdır. Üç maddelik boyut puanı kaba bir göstergedir; tek bir madde yerine boyutun bütününe ve kırılımlar arasındaki farklara bakılmalıdır. Öneriler danışmanın yargısıdır.

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