PILLARRISE
CONSULTING

ÖRNEK RAPOR · VERİLER KURGUSALDIR

ÇALIŞAN ANALİZLERİ · TAKIM VE KİŞİ RAPORU

Takım Rolleri Analizi

Kim ekipte hangi işi doğal olarak üstleniyor? Sekiz rol; kendi değerlendirmesi ve 360° gözlemci görüşü.

Firma	**ÖRNEK ÜRETİM SANAYİ A.Ş.**
Ölçülen ekip	**Yönetim ekibi ve birim yöneticileri**
Rapor tarihi	**15.10.2026**
Rapor no	**TR-2026-1015-ÖRN**
Katılım	**14 kişi · 14 kendi değerlendirmesi · 71 gözlemci değerlendirmesi**
Kimlik	**Kişi bazlı · gözlemci kimliği saklanmaz**
Bölümler	**Yönetici özeti · Takım rol haritası · Roller · Örnek kişi raporu · Öneriler · Yöntem**

YÖNETİCİ ÖZETİ

Ekip işi yürütüyor, rahatsız soruyu soran yok

Yönetim ekibi kararı göreve çevirmekte ve tıkanan işi açmakta güçlü. Eksik olan iki rol, herkesin bildiği sorunu masaya koymak ve birimler arasında çeviri yapmak. Bu iki eksiklik, aynı şirkette ölçülen düşük çatışma yönetimi ve iletişim puanlarıyla örtüşüyor.

4,3
Gerçeği Söyleyen · ekip ortalaması (çıpa 7,5) — en az kullanılan rol

11,6
İşi Yürüten · en sık kullanılan rol

0
İlk rolü Gerçeği Söyleyen ya da Köprü Kuran olan kişi

5,1
Kişi başına ortalama gözlemci sayısı

Üç ana bulgu

1. **Ekip uygulamada güçlü.** İşi Yürüten (11,6), Seçenek Üreten (9,8) ve Tıkanmayı Açan (8,9) çıpanın üstünde. On dört kişiden onunun ilk rolü bu üçünden biri.
2. **İki rol neredeyse yok.** Gerçeği Söyleyen (4,3) ve Köprü Kuran (5,2) hiç kimsenin ilk rolü değil. Eksikliğin sonucu: “Toplantılar uyumlu geçer; sorunlar koridorda konuşulur.”
3. **Kendi görüş ile çevre görüşü en çok bu rolde ayrışıyor.** Dört yönetici kendi değerlendirmesinde Gerçeği Söyleyen'e 8 ve üzeri puan vermiş; gözlemcileri bu kişilerde aynı davranışı yarı yarıya daha az görüyor. Örnek kişi raporunda bu fark ayrıntılı gösterildi.

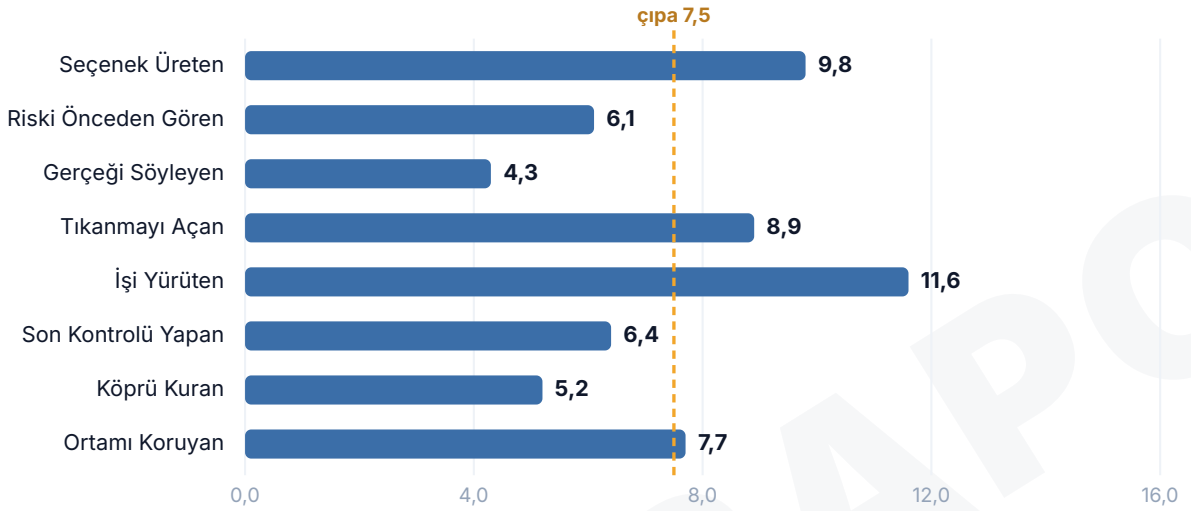
> **Hiçbir rol diğerinden iyi değildir.** Rapor “kim iyi” sorusuna değil, “ekipte hangi davranış eksik, hangisi fazla” sorusuna cevap verir. Her rolün fazlası da bir maliyettir.

ÖRNEK RAPOR

TAKIM ROL HARİTASI

Altmış puan sekiz role nasıl dağıldı?

Her kişi altı iş durumunun her birinde 10 puanı sekiz davranışa dağıttı. Bir rolün puanı altı durumdaki toplamıdır; sekiz rolün toplamı her zaman 60'tır. Eşit dağılımda her rol 7,5 alırdı; çıpa budur. Grafikte birleşik (kendi + gözlemci) puanların ekip ortalaması görülüyor.



ROL	ORTALAMA	BANT	İLK ROLÜ OLAN	EKSİKSE NE OLUR
Seçenek Üreten	9,8	Sık kullanılan	3	
Riski Önceden Gören	6,1	Beklenen düzeyde	1	
Gerçeği Söyleyen	4,3	Az kullanılan	0	Toplantılar uyumlu geçer; sorunlar koridorda konuşulur ve çözülmez.
Tıkanmayı Açan	8,9	Beklenen düzeyde	3	
İşi Yürüten	11,6	Sık kullanılan	4	
Son Kontrolü Yapan	6,4	Beklenen düzeyde	1	
Köprü Kuran	5,2	Az kullanılan	0	Yönetim “anlatmıştık”, saha “bize böyle gelmedi” der; ikisi de haklıdır.
Ortamı Koruyan	7,7	Beklenen düzeyde	2	

Renkler bilerek nötrdür: rapor hiçbir rolü iyi ya da kötü diye boyamaz. Bantlar: Belirgin değil 0–3 · Az kullanılan 3–6 · Beklenen düzeyde 6–9 · Sık kullanılan 9–14 · Baskın 14+.

ÖRNEK RAPOR

SEKİZ ROL

Her rolün katkısı ve bedeli

Roller takımın tıkandığı yerlere göre tanımlandı. Lider rolü bilerek yoktur: biçimsel lider zaten atanmıştır. Her rolün yanında fazlasının maliyeti yazılıdır; bir kişiye "sen Ortamı Koruyansın" demek madalya değil bilgidir.

Seçenek Üreten
ekip ort. 9,8

Tek yol varmış gibi görünen yerde ikinci ve üçüncü yolu görür. Ekibi ilk akla gelen çözüme mahkûm olmaktan kurtarır.

Fazlası: karar anında yeni bir seçenek daha açar, iş başlamadan tartışma yeniden başlar.

Eksikse: Ekip ilk bulduğu çözümü tek çözüm sanır.

Riski Önceden Gören
ekip ort. 6,1

"Bu nerede patlar?" diye sorar; iyi haberi de test eder. Hatayı ucuzken yakalar.

Fazlası: her öneriye önce itiraz eder, ekip fikir söylemekten çekinir.

Eksikse: İşler görünürde iyi gider, sonra hep aynı yerden kırılır.

Gerçeği Söyleyen
ekip ort. 4,3

Herkesin bildiği ama kimsenin söylemediği şeyi masaya koyar. Konuşulmayan sorunun sessizce büyümesini engeller.

Fazlası: zamanlamayı gözetmez, doğru şeyi yanlış anda söyler.

Eksikse: Toplantılar uyumlu geçer; sorunlar koridorda konuşulur ve çözülmez.

Tıkanmayı Açan
ekip ort. 8,9

Durmuş işi harekete geçirir; kural ve onay zinciri arasından yol bulur. İşin sistemde beklemesini engeller.

Fazlası: süreci atlar, kısa yol sonraki sefere borç yazar.

Eksikse: İş bir yerde takılır, kimse sahiplenmez, haftalarca bekler.

İşi Yürüten
ekip ort. 11,6

Kararı göreve, görevi takvime çevirir; takip eder. Konuşulanın gerçekten yapılmasını sağlar.

Fazlası: takip baskıya döner, esneklik gereken işte de programa tutunur.

Eksikse: İyi kararlar alınır, hiçbiri hayata geçmez.

Son Kontrolü Yapan
ekip ort. 6,4

Teslimden önce açık uçları kapatır; detayı ve tutarsızlığı yakalar. Emeğin son adımda değersizleşmesini önler.

Fazlası: yeterince iyi olanı bir daha elden geçirir, teslimi geciktirir.

Eksikse: İş yüzde doksan biter; kalan yüzde on müşteride görünür.

Köprü Kuran
ekip ort. 5,2

Birimler ve kademeler arasında çeviri yapar. Aynı cümlenin iki katta iki farklı anlaşılmasını engeller.

Fazlası: her mesajın kendisinden geçmesi beklenir, darboğaz olur.

Eksikse: Yönetim "anlatmıştık", saha "bize böyle gelmedi" der; ikisi de haklıdır.

Ortamı Koruyan
ekip ort. 7,7

İlişkiyi ve morali tutar; gerginliği yumuşatır, sessiz kalanı konuşturur. Ekibin zor dönemde dağılmamasını sağlar.

Fazlası: çatışmayı erken bastırır, çözülmesi gereken anlaşmazlık örtülür.

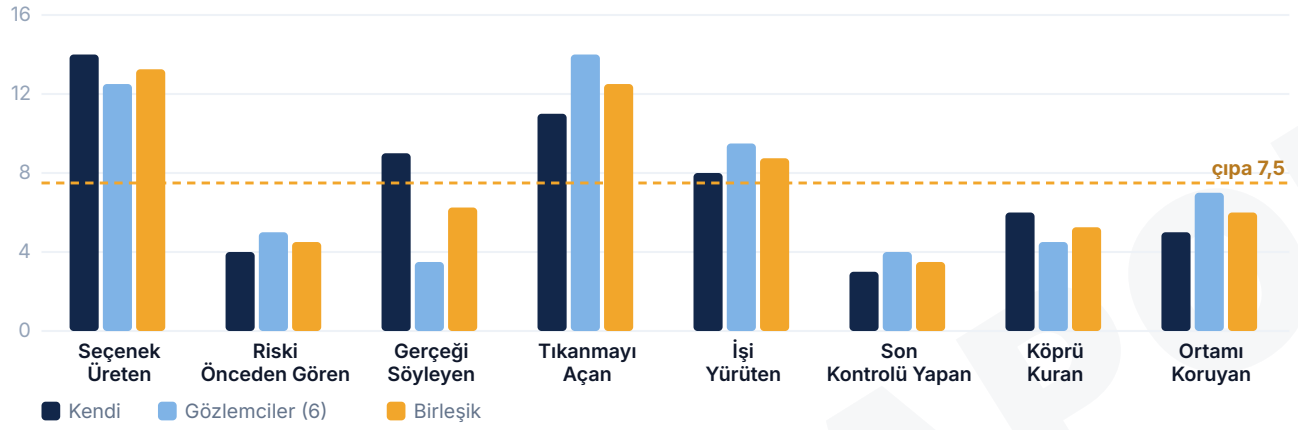
Eksikse: Teknik olarak güçlü ekip, kişisel kırgınlıklar yüzünden birlikte çalışamaz.

ÖRNEK RAPOR

ÖRNEK KİŞİ RAPORU · K-07 · BİRİM YÖNETİCİSİ

Kendi görüşünüz ile gözlemcilerin görüşü

Bu sayfa ekipteki bir kişinin raporundan alınmıştır. Gerçek raporda kişinin adı yer alır ve rapor yalnız kişiye ve rızasıyla paylaşıldığı kişilere açılır. Gözlemciler kendi aralarında ortalanır, sonra kendi değerlendirmesiyle eşit ağırlıkla birleşir.



ROL	KENDİ	GÖZLEMCİLER (6)	BİRLEŞİK	KENDİ – GÖZLEMCİ	BANT (BİRLEŞİK)
Seçenek Üreten	14	12,5	**13,25**	+1,5	Sık kullanılan
Riski Önceden Gören	4	5,0	**4,5**	−1,0	Az kullanılan
Gerçeği Söyleyen	9	3,5	**6,25**	+5,5	Beklenen düzeyde
Tıkanmayı Açan	11	14,0	**12,5**	−3,0	Sık kullanılan
İşi Yürüten	8	9,5	**8,75**	−1,5	Beklenen düzeyde
Son Kontrolü Yapan	3	4,0	**3,5**	−1,0	Az kullanılan
Köprü Kuran	6	4,5	**5,25**	+1,5	Az kullanılan
Ortamı Koruyan	5	7,0	**6,0**	−2,0	Az kullanılan

En büyük fark: Gerçeği Söyleyen

Kendinizi bu rolde 9 puanla görüyorsunuz; gözlemcileriniz 3,5 puan veriyor. Siz rahatsız soruyu sorduğunuzu düşünüyorsunuz; çevreniz bunu ya duymuyor ya da soru olarak algılamıyor. Konuşulacak soru: itirazınızı nerede ve nasıl dile getiriyorsunuz?

Çevrenin gördüğü güç: Tıkanmayı Açan

Gözlemcileriniz sizi en çok durmuş işi harekete geçiren kişi olarak görüyor (14,0). Siz bu rolü ikinci sıraya koymuşsunuz. Fazlasına dikkat: kısa yol bir sonraki sefere borç yazar.

ÖRNEK RAPOR

ÖRNEK KİŞİ RAPORU · K-07 · DEVAM

Hangi durumda ne yapıyorsunuz?

Kendi değerlendirmenizde altı iş durumunda puanlarınızı nasıl dağıttığınız. Senaryo kalıbı raporun “siz şusunuz” yerine “siz şu durumda şunu yapıyorsunuz” demesini sağlar.

İŞ DURUMU	SEÇENEK ÜRETEN	RİSKİ ÖNCEDEN GÖREN	GERÇEĞİ SÖYLEYEN	TIKANMAYI AÇAN	İŞİ YÜRÜTEN	SON KONTROLÜ YAPAN	KÖPRÜ KURAN	ORTAMI KORUYAN
Karar tıkandı	4	0	2	2	1	0	1	0
Teslim tarihi kaydı	1	1	1	4	2	1	0	0
İki birim çatıştı	2	0	2	1	1	0	3	1
Yeni ve belirsiz bir iş geldi	5	1	0	2	1	0	0	1
Bir hata müşteriye yansıdı	1	2	2	1	2	2	0	0
Ekipte sessiz gerginlik var	1	0	2	1	1	0	2	3

Belirsiz ve tıkanmış kararlarda ilk refleksiniz yeni seçenek üretmek (5 ve 4 puan). Teslim tarihi kaydığında Tıkanmayı Açan'a geçiyorsunuz. Hata müşteriye yansıdığında puanınız dağılıyor; tek bir ağırlıklı davranışınız yok.

Gelişim konuşması için dört soru

1. Karar tıkandığında yeni bir seçenek açmak yerine eldeki seçenekleri kapatmayı ne zaman denediniz?
2. Gözlemcileriniz sizi neden Gerçeği Söyleyen olarak görmüyor olabilir? Son itirazınızı kime, hangi ortamda yaptınız?
3. İş durduğunda bulduğunuz kısa yollardan hangisi sonradan başkasına iş çıkardı?
4. Ekipte sizin az kullandığınız Son Kontrolü Yapan rolünü kim üstleniyor? O kişi olmasa ne olur?

Gözlemci eşiği: Bu kişi hakkında 6 gözlemci değerlendirmesi var; eşik 4 olduğu için gözlemci satırı gösterildi. Ekipte bir kişide 3 gözlemci kaldı; onun raporunda gözlemci satırı hiç gösterilmedi, yalnız kendi değerlendirmesi yer aldı.

DANIŞMAN DEĞERLENDİRMESİ

Eksik iki rol için kişi değil düzen

Eksik rolü "o rolde biri" işe alarak kapatmak cazip ama yanlış. Gerçeği Söyleyen ve Köprü Kuran davranışları kişiden çok toplantı düzeninin ve birimler arası ritmin ürünüdür. Önce düzen kurulur; davranış onu izler.

ÖNERİ	SAHİBİ	ZAMAN
1. Karar toplantılarında "rahatsız soru" turunu dönüşümlü bir göreve çevirmek: her toplantıda bir kişi itirazı toplamakla görevli	Genel Müdür	Hemen
2. Üretim ile Satış arasında köprü sorumluluğu: iki birimin haftalık 20 dakikalık ortak gözden geçirmesi, tek sorumluyla	Operasyon + Satış müdürleri	30 gün
3. Kişi raporlarının bire bir okunması: her yönetici kendi raporunu danışmanla 45 dakikada okur, iki gelişim davranışı seçer	PillarRise danışmanı	30 gün
4. Altı ay sonra yalnız gözlemci turu: aynı kişiler, aynı gözlemci havuzu	İK	6 ay

Ne yapılmamalı?

- **Rolleri etiket olarak kullanmak.** "O bir Son Kontrolcü" cümlesi kişiyi bir kutuya koyar; rol bir eğilimdir, durumla değişir.
- **İşe alma, terfi ya da performans kararında kullanmak.** Enstrüman bunun için tasarlanmadı; kendi değerlendirmesi ve gözlemci görüşü bu amaçla kullanıldığında güvenilirliğini yitirir.
- **Gözlemciyi bulmaya çalışmak.** Kim kimi değerlendirdi bilgisi sistemde hiç tutulmaz; sorulması bile sonraki ölçümün dürüstlüğünü bozar.

> **Birlikte okunursa:** Bu ekipte Takım Çalışması analizi çatışma yönetimini zayıf, Çatışma ve İşbirliği analizi uzlaşmayı en sık kullanılan mod olarak gösteriyor. Üçü aynı şeyi söylüyor: ekip anlaşmazlığı hızla orta yolda kapatıyor, asıl meseleyi konuşmuyor.

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

Altı somut iş durumu × sekiz davranış. Her durumda 10 puan dağıtılır; form toplam 10 olmadan ilerlemez, sunucu da yeniden denetler. Her durumda bütün puanı tek davranışa veren katılım şablon işaretleme olarak işaretlenir. Davranışların sırası her durumda kaydırılır.

360° ve gizlilik

Gözlemcinin kimliği sorulmaz ve saklanmaz; kim kimi değerlendirdi bağı veritabanında oluşmaz. Dörtten az gözlemcisi olan kişide gözlemci satırı gösterilmez. Bir tarayıcıdan en fazla 8 kişi değerlendirilebilir. Kişisel rapor kişiye aittir; paylaşım rızaya bağlıdır.

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. Kendi ve gözlemci formları	PillarRise sunucusu · Türkiye	14 kendi, 71 gözlemci değerlendirmesi; gözlemci kimliği tutulmadı.
3. Veri kalitesi	PillarRise ölçüm sistemi	Toplam 10 denetimi, şablon işaretleme ve asgari süre; 2 gözlemci formu hariç.
4. Puanlama ve eşik	PillarRise ölçüm sistemi	Rol toplamları, birleşik puan, 4 gözlemci eşiği.
5. Uzman değerlendirmesi	PillarRise danışmanı	Takım özeti ve kişi raporları okundu, öneriler yazıldı, rapor onaylandı.

Bu raporun sınırları. Sabit toplamlı bir ölçümdür: puanlar kişiler arası değil kişi içi karşılaştırma içindir. “A’nın İşi Yürüten puanı B’ninkinden yüksek” cümlesi anlamlı değildir. Rol bir kişilik tipi değil, belirli durumlarda başvurulan davranış eğilimidir.

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