

Liderlik ve İnisiyatif

ISO 9001 · MADDE 5.3 TEMELLİ

Bu doküman, eğitimin kapsamını, öğrenme kazanımlarını, yöntemini ve süre dağılımını kurumsal eğitim planlarına ve yeterlilik kayıtlarına işlenebilecek ayrıntıda tanımlar.

T A R İ H	28 Eylül 2026, Pazartesi
S Ü R E	7 saat · 09.00 – 17.00 (öğle arası hariç)
Y E R	Lefkoşa, KKTC · yüz yüze
D İ L	Türkçe
K O N T E N J A N	En fazla 18 kişi · açık katılımlı veya kurum içi
E Ğ İ T M E N	Emre Olgun · Yönetim Sistemleri Danışmanı
B E L G E	Katılım belgesi · sınav uygulanmaz

Amaç

Program, liderliği genel bir motivasyon konusu olarak değil, kendi sorumluluk alanında karar alabilme meselesi olarak ele alır. Amaç, çalışanın yetki sınırını görünür hâle getirmesi, o sınır içinde inisiyatif alması ve yöneticisine sorun değil karara hazır öneri götürmesidir. Katılımcı, gün sonunda yarın uygulayabileceği üç maddelik kişisel bir taahhüt planı ile ayrılır.

Hedef kitle ve ön koşul

Ekip ve birim sorumluları, marka ve ürün sorumluları, yönetici adayları, saha ve servis sorumluları, mağaza ve ön büro sorumluları ile bu kademeyi yöneten orta düzey yöneticiler. Ön koşul bulunmamaktadır; ISO 9001 bilgisi gerekli değildir. Program her sektöre uygundur, sektöre özgü örneklerle yürütülür.

Modüller ve kazanımlar

1	45 dk	Liderlik sadece yöneticinin işi değil ISO 9001 madde 5.3'ün yaklaşımı: rollerin, sorumlulukların ve yetkilerin her kademede tanımlanması ve duyurulması. Sorumluluk alanı ile unvan arasındaki fark; resmî yetki olmadan yön verme; liderliğin görev listesi (yön verme, karar alma, kaynak isteme, hesap verme); kararın hangi kademede verilmesi gerektiği. Kazanım: Katılımcı, kendi sorumluluk alanını tek cümleyle tanımlayabilir ve hangi kararların kendi kademesine ait olduğunu gerekçelendirebilir.
2	60 dk	Karar verebildiğim alan neresi? Kararların üç kutusu: kendim karar veririm · karar verir, bilgi veririm · sormam gerekir. Sınırı belirleyen dört ölçü (tutar, geri dönülebilirlik, etki alanı, risk); yanlış kutunun iki tipik hatası — gereksiz sorma ve yetkisiz karar; yazılı olmayan sınırın kişiye ve güne göre değişmesi; sınırın netleştirilmesini istemenin kendisinin bir inisiyatif olması. Kazanım: Katılımcı, kendi işindeki kararları üç kutuya yerleştirebilir, hangi kararı sormadan verebileceğini tespit eder ve belirsiz sınırları yöneticisiyle netleştirecek soruyu kurabilir.
3	45 dk	Sorun değil, öneri götürmek Sorun aktarımı ile karar önerisi arasındaki fark; üç adımlı kalıp: durum, seçenekler, benim tavsiyem; aynı olayın iki farklı anlatımının karşılaştırılması; yazılı öneri ve e-posta kalıbı; geri dönülebilir kararlarda onay beklemeden ilerlemek. Kazanım: Katılımcı, masasındaki gerçek bir konuyu üç adımlı öneriye dönüştürebilir ve yöneticisinden karar almak için gereken görüşme süresini belirgin biçimde kısaltabilir.
4	45 dk	İnisiyatifin önündeki engeller Dört engel: yetkiyi bilmemek, hata sonucundan çekinmek, bilgiye erişememek, kararın zaten yukarıda alınacağını düşünmek. Hangi hatanın öğrenme sayıldığı, hangisinin kabul edilemez olduğu; geri püskürtülen öneri döngüsü ve kırılması; alışkanlıktan sormak ile sorumluluğu paylaşmak için sormak ayrımı. Kazanım: Katılımcı, kendisini bekleten engeli isimlendirebilir ve gereksiz yere yöneticisine taşıdığı konuları tespit edebilir.
5	45 dk	Kendi ekibinizi yönetmek İş vermek ile iş atmak arasındaki fark; net talimatın beş unsuru; talimatın anlaşıldığının doğrulanması ve farklı dilden ekiplerde bunun önemi; geri bildirim kalıbı: durum, davranış, etki, övgünün de aynı kalıpla verilmesi; ekip üyesinin yetkinliğinin bilinmesi. Kazanım: Katılımcı, bir işi beklenen sonuç, süre ve yetkiyle birlikte devredebilir ve kişiye değil davranışa odaklanan geri bildirim verebilir.
6	45 dk	Sahadaki karar Müşteri veya saha ortamında yalnız kalındığında karar verebilmek; her sahadaki kararın kurumun kararı sayılması; neyin yerinde çözüleceği ve neyin anında bildirileceği ayrımının önceden yazılı olması; müşteriye "sorup döneyim" demenin güven ve zaman maliyeti; yapılan işin kayda geçmesinin garanti ve gösterge boyutu. Modül sektöre göre uyarlanır: servis, satış, mağaza, ön büro, üretim. Kazanım: Katılımcı, saha senaryolarında hangi kararı kendi verebileceğini belirleyebilir ve müşteri karşısında sınır içinde kullanabileceği cümleleri kurabilir.

7	30 dk	İşinizi ölçmek ve raporlamak Sorulmadan durumu görünür kılmamanın yetki almadaki rolü; üç göstergenin miktar, zaman ve kalite başlıklarından seçilmesi; ne ölçüleceği, hangi sıklıkla ve kime iletileceği; beş satırlık haftalık rapor düzeni; kötü haberin erken verilmesi. Kazanım: Katılımcı, kendi birimi için üç gösterge belirleyebilir ve düzenli, kısa bir raporlama düzeni kurabilir.
8	45 dk	Kültür ve kişisel taahhüt planı Kültürün söylenenle değil ödüllendirilen davranışla kurulduğu; hata bildirmenin, kötü haberi taşımanın ve yanılmayı kabul etmenin liderliğin parçası olması; küçük pazarda etik ölçütler; üç taahhüt: neyi artık sormayacağım, neyi ölçeceğim, neyi devralacağım; her taahhüde tarih ve gösterge bağlanması; 30-60-90 günlük uygulama planı. Kazanım: Katılımcı, ölçülebilir ve tarihli üç taahhütten oluşan kişisel bir uygulama planı üretir.

Yöntem ve süre dağılımı

Anlatım ve tartışma	235 dakika — kavramsal çerçeve, örnek karşılaştırmaları ve salon tartışması
Atölye ve rol çalışması	125 dakika — her modülün sonunda katılımcının kendi işinden örnekle yaptığı uygulama; iş verme ve geri bildirim rol oyunu; saha senaryoları
Açılış ve kapanış	30 dakika — beklenti tespiti, gün sonu değerlendirmesi ve kayıtların tamamlanması
Toplam	390 dakika net eğitim (7 saat) — öğle arası hariç

Programın ağırlığı anlatımda değil uygulamadadır. Sekiz modülün her biri, katılımcının kendi işinden gerçek bir örnek yazdığı bir atölye ile kapanır; bu çıktılar gün sonunda kişisel taahhüt planını oluşturur.

Standartlarla ilişki

Program, ISO 9001:2015'in liderlik ve taahhüt (5.1) ile kurumsal roller, sorumluluklar ve yetkiler (5.3) maddelerini esas alır. Yetki sınırlarının yazılı hâle getirilmesi, iş devri ve raporlama düzeni bu maddelerin uygulamadaki karşılığıdır. Kalite kültürü ve etik davranış konusu, standardın yeni sürümünde öne çıkan başlıklar olarak son modüle ele alınır. Eğitim, herhangi bir yönetim sistemi belgesi bulunmayan kuruluşlarda da uygulanabilir; standart bilgisi ön koşul değildir.

PROGRAMIN KRİTİK KOŞULU

Bu eğitim, alt ve orta kademeye inisiyatif almayı öğretir. Kalıcı sonuç için üst yönetimin de yetki sınırlarını yazılı hâle getirme konusunda hazır olması gerekir. Yalnızca orta kademe eğitilir ve yukarısı sürece dahil edilmezse, katılımcıların ilk denemeleri geri çevrilebilir. Kurum içi uygulamalarda üst yönetimle kısa bir ön görüşme yapılması önerilir.

Katılımcıya verilen materyaller

- Katılımcı el kitabı — her modülün sonunda doldurulacak çalışma alanları içeren uygulama defteri
- Üç kutu karar haritası ve öneri kalıbı çalışma sayfaları
- Kişisel taahhüt kartı — gün sonunda doldurulmuş hâliyle katılımcıda kalır
- Katılım belgesi

Değerlendirme ve kayıtlar

Eğitimde sınav uygulanmaz; öğrenme, atölye çıktıları ve kişisel taahhüt planı üzerinden değerlendirilir. Kurumun yeterlilik kaydı olarak kullanabileceği belgeler şunlardır: imzalı katılımcı listesi, katılım belgesi ve katılımcı tarafından doldurulan eğitim değerlendirme formu. Bu kayıtlar ISO 9001:2015 madde 7.2 kapsamında yeterlilik kanıtı olarak dosyalanabilir.

Eğitim sonrası

Katılımcıların taahhüt planları eğitim sonunda kayda alınır. Üç ay sonra taahhütlerin gözden geçirilmesi için katılımcılarla iletişime geçilir; amaç eğitimi tek seferlik bir etkinlik olmaktan çıkarmaktır. Bu takip, eğitim ücretine dahildir ve ayrı bir danışmanlık taahhüdü içermez.

Eğitmen

Emre Olgun — Yönetim Sistemleri Danışmanı. 26 yıllık saha tecrübesi, 55'in üzerinde kuruluştaki yönetim sistemi kurulumu. KKTC'de yönetim sistemleri danışmanlığı alanında çalışmakta; UNDP, Avrupa Birliği, Dünya Bankası ve Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası projelerinde danışmanlık yapmıştır.

KURUM İÇİ UYGULAMA

Program tek bir kuruluşa özel olarak da düzenlenebilir. Kurum içi uygulamada karar örnekleri, saha senaryoları ve rol çalışmaları doğrudan kuruluşun kendi süreçleri üzerinden kurgulanır; süre ve kapsam ihtiyaca göre uyarlanır.