



Dr. Yeşim Toduk Akış

“Hedefe kilitlenmiş bir takımız”

UĞUR SÜEL DELOITTE DANIŞMANLIK GRUBUNUN TEPESİNDE GENÇ BİR KADIN YÖNETİCİ. TEPE POZİSYONA ULAŞMANIN VE DRADA KALMANIN, BİREYİN ÖNCELİKLERİ İLE İLGİLİ OLDUĞUNA İNANIYOR. “ÖNEMLİ OLAN YAPILAN İŞİ SEVMEK, ODAĞINI KAYBETMEMEK VE İŞİN GEREKTİRDİĞİ YETKİNLİKLERE BEYİNSEL VE DAVRANIŞSAL (YANI HEM IQ HEM DE EQ ANLAMINDA) ANLAMDA SAHİP OLMAKTIR.” DİYOR.



Uğur Süel, ODTÜ İşletme mezuniyeti sonrasında kariyerinin tamamını Deloitte&Touche Türkiye’de geçirmiş. Bunun 11 yılı aşkın süresi Partner ve Bölüm Başkanı olarak çalıştığı süredir. Deloitte Danışmanlığın odaklanacak sektörler ve hizmet alanlarında pazar lideri olması konusunda belirlediği stratejinin hayata geçirilmesinde öncülük, liderlik yapmıştır. Halihazırda şirketin yegane aktifli saydığı çalışanlarının gelişimi ve mutluluğu için stratejik inisiyatiflerin uygulanması konusunda çalışmalarını sürdürmektedir. Süel, odaklı yaklaşımıyla Deloitte Danışmanlığın gelirlerinin son üç yılda üç kat, personel sayısının ise iki kat artmasını sağlamıştır.

Cam Tavan Etkisi

Cam tavan, literatürde kadın yöneticiler için kullanılan bir terim; kadın yöneticilerin iş dünyasında daha az olmasının sebebi çok güzel açıklayan bir metafor. Çoğu zaman aynı iş deneyimine sahip olmasına rağmen kadın yöneticinin yetkinliği

paylaştığı erkek yöneticinin önüne geçmemesinin ve terfi ettirilmemesinin arkasında belli klişeleşmiş önyargılar (stereotyping) bulunuyor. Çoğu organizasyonda bir terfi söz konusu olduğunda, eş özelliklere sahip iki yönetici adayından biri erkek diğeri kadınsa, terfi süreci belli nedenler gösterilerek erkek yöneticilerin seçilmesiyle son buluyor. Camdan bir tavan öreerek kadınların üst yönetime çıkarılmasının sözde özeti işte bu kavram.

Yönetim literatüründe, özellikle kadın yöneticilere yönelik değerlendirmelerde, genellikle kadınların tepe yönetici olarak çalıştıkları üst yönetim pozisyonlarında çalışma arkadaşları tarafından kabul görmekte zorlanacakları ve sadece kendilerine “uygun görülen” işlerde başarılı olabilecekleri söylenmektedir. Oysa ki Amrop International Türkiye Ofisi olarak 11 yıllık geçmişimizde yaptığımız 3000’den fazla üst düzey yönetici görüşmesinde aldığımız yanıtlar ve yaptığımız değerlendirmeler ile bugünkü şirketler adına yürüttüğü-

müz çıkarımımız bu varsayımla örtüşmüyor.

Erkeklerde olduğu gibi kadınlarda da, liderlik potansiyelleri ile liderlik davranışları arasında bir uçurum bulunmaktadır. Fakat bu uçurum tepe yönetimindeki kadınlar için dışarıdan konmuş bir cam tavan/engelleme olarak görülmemeli, bireyin doğrudan istekli ve yetenekli olmasıyla ilişkilendirilmelidir. İş hayatında başarılı olan kadın yönetici, başarısını kendisi engellemediği ve dışarıdan engellendiğini düşünmediği sürece kariyerinde başarı tohumlarını atmaya devam etmektedir.

Aslında Cam Tavan Yok!

Başarılı kadın liderlerin, tepe pozisyonlara doğru ilerlerken hiç de sanıldığı gibi güçlüklerle karşılaşmadıklarını, tam tersi, kadın olmalarının, genel yönetime farklı bir bakış ve anlayış getirmelerinin ilerlemelerine olumlu anlamda katkı sağladığını lider avcılığı olarak adlandırdığımız işimizde sıklıkla görmekteyiz.

'Ben aslında cam tavan yok söylemini benimseyenlerdenim: Kadın ya da erkek şeklinde bir ayırım yapmanın da doğru olmadığını düşünüyorum. Önemli olan yapılan işi sevmek, odağımı kaybetmemek ve işin gerektirdiği yetkinliklere beyinsel ve davranışsal (yani hem IQ hem de EQ anlamında) anlamda sahip olmak. Öte yandan tepe pozisyona ulaşmak istemek ve orada kalmayı başarmak insanın öncelikleri ile de ilgili. Ben her zaman yaptığım iş beni tatmin ediyor mu, kariyerime katkı sağlıyor mu diye baktım. Bünyemizdeki yetenekleri yönetirken de konuyu aynı anlayışla ele alıyor ve bu doğrultuda yönetiyoruz, biliyoruz ki odağımı ve dedikasyonumu kaybetmeyen bir yetenek hem kendini geliştirebiliyor hem de çalıştığı firmanın gelişmesine katkıda bulunuyor.' Uğur Süel

Kariyerinize baktığımızda hep bir devamlılık görüyoruz. Gençlere bu devamlılık için ne önerirsiniz? Başladığınız şirkette yıllarca devam etmeyi nasıl başardınız?

Açıkçası ben yaptığım işin niteliğini sev-



HER ZAMAN BÜYÜK RESMİ VE GERÇEK İHTİYACI GÖRMEYE ÇALIŞTIK. HİÇBİR ZAMAN SIFIR HİZMET VERMEK AMAÇLI İŞ YAPTIĞIMIZ OLMADI.

dim. Kariyerimin ilk yıllarında yurtdışından gelen uluslararası deneyim ve bilgiye sahip danışmanlarla çalıştım, Deloitte'un bilgi kütüphanesinde eğitildim ve sanırım en önemlisi ki herhalde çok sevdiğim için işi hiçbir zaman araç olarak görmedim. Şirkete başladığım günden itibaren odaklı çalıştığım ve inisiyatif aldığım için kısa zamanda şirket ortağı ve danışmanlık bölümünün başkanı oldum.

Yerel pazarda yaşanan 2 krizin akabinde, Türkiye'deki değer sunumumuzu yeniden belirledik ve global stratejik plan doğrultusunda 4 stratejik hedefe kilitlendik:

- 1) Mükemmel hizmet sunumu
- 2) Müşteri odaklılık
- 3) Sürdürülebilir karlılık
- 4) Yeteneği çekme kapasitesi. Deneyimli, bilgili, nitelikli yeteneklerle çalışarak ancak mükemmel hizmet sunumuna ve sürdürülebilir karlılığa ulaşılabilir bilinci ile tüm modelimizi yeteneğin geliştirilmesi üzerine kurduk. Kriz sonrası Türkiye'deki danışmanlık pazarının yeterli kadar derin-

liğinin olmaması nedeniyle odaklanacağımız endüstri ve hizmet alanlarında seçici davranmak istedik. Odaklanacağımız sektörleri enerji, tüketici işleri ve finansal hizmetler olarak, hizmet alanlarımızı ise Strateji, Operasyon ve Kurumsal Uygulamalar olarak belirledik. Strateji kapsamında, kurumsal stratejiden marka, pazar, bilgi sistemleri stratejisine kadar bir çerçeveyi hedefledik. Operasyon hizmet sunumu kapsamında geliri artırıcı satış pazarlama marka yönetimi gibi alanlara, gideri düşürmeye, nakdi serbest bırakmaya yönelik tedarik zinciri yönetimi gibi verimliliğin artırabileceği alanlara veya performansın izlenmesini sağlayıcı, stratejik inisiyatiflerle operasyonların ne şekilde örtüştüğünü irdeleyen ve izleyen kurumsal performans yönetimi gibi alanlara odaklandık. Deloitte olarak stratejiyi operasyonel hale getirmek müşteriye katma değerli toplam çözüm sunmak temel felsefeye sahip olduğumuz için de üçgenin son ayağı olan kurumsal uygulamaları (sap, oracle kurumsal kaynak planlama ve tedarik zinciri



**YETENEKLERİ KIDEME GÖRE DEĞİL KESİNLİKLE
PERFORMANSLARINA GÖRE ÖDÜLLENDİRİYORUZ.**

planlama, müşteri ilişkileri yönetimi ve ürün geliştirme yönetimi gibi üst düzey uygulamalar da dahil olmak üzere) hizmet sunumumuzun kapsamına aldık. Bu odaklı yaklaşımımız arzu edilen sonucu verdi insan sayımız 6 kat, ciromuz 9 kat arttı.

Peki bu büyümenin yanında şirketin en çok önem verdiği değerler ne oldu? Global’de ve Türkiye’de temel kurumsal değerlerimiz: Dürüstlük, etik olmak, müşterilere katma değerli hizmet sunmak, birbirimize bağlı olmak ve kültürel farklılıklardan güç yaratmak.

Genç yetenekler danışmanlığın ne ol-

duğunu bilerek mi geliyorlar? Danışmanlık öğesini onlarda nasıl keşfediyorsunuz?

İlk başta tam olarak bilinçli olduklarını söyleyemem. Ancak en iyi yetenekleri seçmeye odaklı programımız sayesinde kısa zamanda değişimlerini yönlendirebildiğimizi söyleyebilirim.

Çok kapsamlı bir mülakat ve seçim sürecimiz var. Grup halinde uyguladığımız ve sunum yetkinlikleri de dahil olmak üzere sorguladığımız vak’a çalışması ve üç ayrı seviyede mülakattan oluşan toplam dört basamaklı seçim sürecimiz var. İşe başlangıcın ilk haftasında kariyer planlarını yapıyoruz. Düzeyini ve hangi eğitimleri

alması gerektiğini belirliyoruz. Her projenin sonunda performansını değerlendiriyoruz kendisine geri besleme yapıyoruz. Yıl sonunda da kariyer planları ile bir yıllık performans sonuçlarını karşılaştırıyoruz, bir sonraki yıl için yapılması gerekenleri belirliyoruz. Açık iletişimi destekliyoruz, herkesin dinlendiğini, anlaşıldığını ve değer verildiğini hissetmesini istiyoruz. Projelerde rollerinin üzerinde katkı sağlayabilecekleri fırsatları yaratmaya odaklı çalışıyoruz. Yetenekleri kıdeme göre değil kesinlikle performanslarına göre ödüllendiriyoruz.

Sizin için iki şey söylüyorlar: Birincisi çok zekidir, ikincisi de çok çalışır...

Zeki insanlarla çalışmayı severim. Çok çalıştığım da doğru. Hedefe kilitlenmiş bir takım olarak çalıştığımız için daha önce belirttiğim başarıyı elde etmemiz mümkün oldu. Geçen yıl yapılan çalışan memnuniyet anketinde ekibimin %94’ü Danışmanlık bölümünün vizyonu, misyonu ve hedeflerini bildiklerini söyledi. Yine %94’ü müşteriye mükemmel hizmet sunumunun bizim için en önemli hedef olduğunu belirtti. Bu da bizim benimsediğimiz stratejik hedeflerin iletişimini başardığımızı gösteriyor. Bir başka dikkat çekici cevap ise ekibimin %94’ü verimli grup çalışması ve dayanışmanın olduğunu ve %88’i yaptığı işten tatmin olduğunu söylüyor - ki benim hedefim bu oranı %98’e çıkarmak.

Bundan sonraki hedefiniz nedir, şirketi nereye getirmeye çalışıyorsunuz?

Karlı ve odaklı büyümeye devam edeceğiz hiç şüphesiz. Global Deloitte’da “Center of Excellence” ekipleri var. Bunlar belli seçilmiş hizmet alanlarında gerçekten en iyi hizmeti dünyanın her yerindeki Global ve/veya stratejik müşterilere sunmak amacıyla yapıldılar. Bu gruplara bağlı olarak çalışan “yetenekler” farklı eğitim alıyorlar ve deneyim elde ediyorlar. Bu yıl, bu ekiplere kaynak vermeye başladık. Bu ekiplerde söz sahibi olmak istiyoruz. Türkiye bazlı bir “center of excellence” ekibi

kurmak istiyoruz. Sektörel bazda edindiğimiz gerçekten kapsamlı deneyim sayesinde “fikir liderliği” felsefesi ile çalışmak, gelişmek, geliştirmek ve hizmet sunmak istiyoruz.

Şu anki duruşuyla Deloitte Türkiye nasıl bir durumda?

Odaklandığımız sektörlerden Enerji ve Tüketici işlerinde açık ara bir numarayız. Buna ek olarak iki sektör daha geliştirme çabası içindeyiz. Bunlardan biri Telekom diğeri ise Sağlık... Bana göre bu büyüklüğe ulaşmamız, çalışanlarımızın yaptığı işten tatmin olmasının temel nedeni sektör ve hizmet alanı bazında odaklanmamız... Şu anda ekiplerimizi bir sektörden diğerine ya da bir hizmet alanından diğerine kaydırmıyoruz. Herkes ilgili olduğu hizmet alanında derin bilgi donanımıyla büyüyor. Yurtdışından gelen danışmanlar da yine aynı sektörlerde uzman kişiler ve fikir liderleri... Bu yapılanma aynı zamanda müşteri ihtiyacını ve memnuniyetini sağlıyor. Danışmanlık hizmeti alan şirketler de artık sektör bilgisine sahip uzmanlarla çalışmak istiyorlar.

Danışmanlıkta müşteriye katmaya çalıştığımız değer nedir?

Her zaman büyük resmi ve gerçek ihtiyacı görmeye çalıştık. Hiç bir zaman sırf hizmet vermek amaçlı iş yaptığımız olmadı. Bize göre gereksiz veya zamansız hizmet almak isteyen müşteriye doğrusunu anlatmaya çalıştık kimi zaman bu nedenle hizmet sunmadık. Oluşturduğumuz çözümler hem müşterilerimizi hem de bizi memnun etti. Ama bu yaklaşım sayesinde müşterilerimizle uzun vadeli kalıcı birliklikler kurduk.

En gurur duyduğunuz bir iki projeden bahsedebilir miyiz?

Ayrım yapmam zor ama, sanırım enerji sektörünün yapılandırılmasında yaklaşık 10 yıl görev almış olmak ve sektörü şu an bulunduğu konuma getirmiş olmak hakikaten çok gurur verici... Öte yandan aydın ve iyi eğitilmiş gençlerin yetişmesini sağlayan, Sabancı Üniversitesi'nin yapılandırılması sırasında, stratejiden uygulamaya kadar tüm süreçlerde yer almış olmak - ki halihazırda MBA programı mezunlarını Danışman olarak işe alıyoruz ve iyi performans gösterdiklerini düşünüyoruz bu da ayrıca bizi memnun ediyor. Bir de Tüketici İşleri sektöründe, Turquality programı kapsamında yer alan farklı olgunluk düzeyine sahip farklı ölçekteki - cirosu 50 milyon dolar ile

7 milyar dolar arasındaki firmaların kurumsal olarak yapılandırılmalarında yer almak. Bu firmaları uluslararası rekabete hazırlamak ve bölgesel/global güç olmalarına destek sağlamak için stratejik yol haritalarını oluşturmak ve akabinde bu firmalara marka stratejisi, uluslararası pazarlarda marka pozisyonlaması ve pazara giriş stratejisi gibi konularda hizmet vermek, uluslararası pazarlardaki operasyonlarını desteklemek amacıyla tedarik zinciri stratejisi ve planlamadan teslimata kadar tüm süreçlerin iyileştirilmesi gibi alanlarda hizmet sunmak.

Yapılan araştırmalara göre dünya genelinde kadınların tepe yönetimindeki oranı %4... Kadın olarak zorlandığınız oluyor mu? Bir liderlik pozisyonunda kadın olmayı avantaj mı yoksa dezavantaj olarak mı görüyorsunuz?

Kadın olmanın sıkıntısını çektiğimi hatırlamıyorum. İşe ilk başladığım yıllarda daha çok erkek dünyasıydı, şimdi oran kadınların lehine değişti, partner düzeyine kadar bu oran aşağı yukarı yarı yarıya, partner düzeyinde ise kadınların oranı %25'lere düşüyor. Hatta Deloitte Danışmanlık Türkiye ofisi olarak bir ilki gerçekleştirdik ortaklarımızın tamamı kadınlardan oluşuyor. Önümüzdeki senelerde bu oranı erkeklerin lehine artırmayı düşünüyoruz!

Son olarak, Deloitte Global'deki partner seviyesindeki kadın oranı nedir, Deloitte Türkiye'deki oran nedir?

Deloitte Globalde %23, EMEA'de %8, Türkiye'de ise %26.

DENEYİMLİ, BİLGİLİ,
NİTELİKLİ YETENEKLERLE
ÇALIŞARAK ANCAK
MÜKEMMEL HİZMET
SUNUMUNA VE
SÜRDÜRÜLEBİLİR
KARLILIĞA ULAŞILABİLİR
BİLİNCİ İLE TÜM
MODELİMİZİ YETENEĞİN
GELİŞTİRİLMESİ ÜZERİNE
KURDUK.

