

Содержание

| | |
|---|-----|
| К читателям Библиотеки Сбербанка | 7 |
| Я смог написать книгу «После меня — продолжение...» только благодаря поддержке многих людей..... | 9 |
| Предисловие | 11 |
| Предисловие Розабет Мосс Кантер..... | 15 |
| Предисловие Дэниела Айзенберга | 23 |
| Глава 1. В самом начале..... | 29 |
| Глава 2. На первый взгляд..... | 45 |
| Глава 3. Видение..... | 69 |
| Глава 4. Команда | 89 |
| Глава 5. Взаимоотношения | 143 |
| Глава 6. Обучение..... | 169 |
| Глава 7. Мотивация и творческое начало | 191 |
| Глава 8. Баланс. Рентабельность | 225 |
| Глава 9. Проекты перемен. Инновации..... | 269 |

| | |
|---|-----|
| Глава 10. Рост посредством приобретений..... | 299 |
| Глава 11. Антикризисное управление | 337 |
| Глава 12. Взаимоотношения с ключевыми лицами и учреждениями | 353 |
| Глава 13. Управление технологиями | 403 |
| Глава 14. Культура. Основные принципы | 457 |
| Глава 15. Мои ошибки... и ответы на часто задаваемые вопросы | 463 |
| Глава 16. После меня — продолжение..... | 483 |
| Приложение | 499 |

К читателям Библиотеки Сбербанка

Дорогие друзья!

С большим удовольствием представляю вам книги, авторов которых я причисляю не просто к единомышленникам, но к советникам и учителям. Все эти произведения объединены идеей помочь собеседнику настроить себя на нужную «программу» совершенствования, раскрытия внутреннего потенциала, стремления преобразовать мир, сдвигая парадигму привычного хода вещей.



Совершенствование — синоним успеха. Главное — правильно понять алгоритм этого процесса, научиться вычлнять в воспринимаемой информации действительно необходимые знания. Я нашел ответы на многие важные вопросы в этих книгах. Они — квинт-эссенция простых правил и законов поведения, выстраивания характера, своего дела, взаимоотношений с близкими и коллегами по работе, которые заслуживают того, чтобы их применить и развить.

Дорога к себе начинается сегодня. Нам отпущено слишком мало времени, чтобы растрчивать его на повторение пути, пройденного другими. Эти книги открывают опыт успешных людей, и, значит, вам не придется тратить время на поиски нужных истин.

Познакомьтесь с ними и станьте таким же их поклонником, как и я.

Искренне ваш,
Герман Греф

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized initial 'Г' followed by the name 'Герман Греф' in a cursive script. A horizontal line extends to the right from the end of the signature.

Я смог написать книгу «После меня — продолжение...» только благодаря поддержке многих людей

В первую очередь хочу поблагодарить Фикрета Озкана, который в свое время был руководителем подразделения по вопросам организации труда, а впоследствии возглавил отдел внутреннего аудита банка Garanti. Он очень помог мне в работе над книгой. Только благодаря Фикрету стало возможным собрать необходимые данные за тот период, когда я уже покинул банк. Говорю ему за это большое спасибо. Я благодарю Ниля Барансея, с которым мы работали бок о бок в те годы. Он провел интервью и разного рода встречи по меньшей мере с 40 нашими руководителями, делая необходимые пометки и создавая безупречные отчеты о проделанной работе, и стал неотъемлемой частью нашей сплоченной команды. Именно Ниль Барансель постоянно вселял в меня уверенность в процессе написания книги, от первой до последней страницы.

В разделе «Интервью с руководителями» приведены записи Ниля Барансея, которые он с особой тщательностью вел во время личных встреч с разными людьми. Эти записи до сих пор хранятся

у меня в компьютере. Некоторые из них, безусловно, были сокращены, но можно смело утверждать, что опубликованное в этой книге не претерпело никаких смысловых изменений. Следует отметить, что в записях Ниля Барансея вы найдете данные о месте и времени проведения встреч, в том числе будет указана и должность сотрудника в тот период, когда мы сотрудничали в Garanti. Большую помощь в редактировании и подготовке к изданию книги «После меня — продолжение» оказала Дидем Унал Бичиджиоглу. Ее вклад в создание книги можно назвать самоотверженным. Я очень ей благодарен, ведь именно она смогла мастерски сократить текст книги практически на 200 страниц и блестяще его отредактировала.

Еще хочу поблагодарить Хюсю Эреля, который был одним из тех, кто побудил меня к написанию этой книги. Он внес неоценимый вклад в создание глав, связанных с технологиями, применявшимися в нашем банке, и обеспечил точность в описании всех технических нюансов. Благодарю всех тех, кто поощрял меня в стремлении закончить эту книгу, помог освежить в памяти минувшие события, участвовал в сборе фотографий и документов. Этими людьми являются мои заместители в годы моего руководства банком — Саиде Кузейли, Лейла Эткер, Феррух Экер, Сема Юрдум...

Я благодарю нынешнего талантливейшего президента банка Garanti, моего лучшего друга Эргюна Озена, убедившего меня взяться за написание этой книги, чтобы осветить путь молодым лидерам завтрашнего дня и поделиться с ними нашим опытом, а также всех потрясающих сотрудников Garanti, поскольку только с их помощью нам удалось добиться такого колоссального успеха и процветания.

Предисловие

Почему я решил написать эту книгу? В Турции очень часто бесценный опыт пропадает, письменно не фиксируется и забывается; уходят из жизни люди, унося с собою память о пережитом. В итоге следующие поколения лишаются возможности воспользоваться накопленными знаниями. В нашей стране, как правило, опыт предков и память о них передаются «на словах», а не описываются на бумаге. А между тем в каждой из моих зарубежных поездок в развитые страны Запада я видел, как много там издается замечательных книг и как важнейшие из них плодотворно влияют на развитие личности.

Я написал эту книгу для того, чтобы передать молодому поколению мой удивительный опыт, ведь, пройдя через все невзгоды и трудности, которые только закаляли меня, я добился почета и уважения в нашей стране. Я хочу рассказать о том, что в свое время позволило мне стать одним из самых высокооплачиваемых специалистов, хочу поделиться историей этого успеха, поскольку смог добиться его не в одиночку, а вместе со своей командой. Моя цель — самокритично оценить свой опыт и передать его сегодняшним и завтрашним лидерам, рассказать об ошибках и удачах, которые в конце концов привели меня к успеху. Я хочу вселить в молодых чувство уверенности в себе, показать, что если они действительно чего-то хотят умом и всем сердцем, то смогут этого добиться!

Глядя на немногочисленные книги, написанные турецкими авторами, я вижу, что описанные события, свидетелем которых был в свое время и я, лишь отдаленно соответствуют действительности.

сти. Более того, помню, как, прочитав однажды книгу, написанную одним из наших банкиров, я сказал: «Ну надо же, не совершил ни единой ошибки, все у него было идеально! Если вдруг какой-нибудь иностранец прочитает эту книгу, то, скорее всего, подумает, что в честь этого банкира в Турции воздвигли памятник». В рамках нашей культуры понятие «самокритика» отсутствует. В моей книге я посвятил этому вопросу отдельную главу. Пусть молодые читатели поймут, какие ошибки были допущены мною лично, а в чем ошибались и мы все. Пусть сделают правильные выводы. Пусть они выведут нас, нашу страну к новым горизонтам, ведь именно им, молодым, предстоит в будущем взять управление в свои руки.

Я хочу, чтобы вы знали, что эта книга не была задумана как художественное произведение. Я слишком хорошо знаю себя и свои таланты и всегда отдавал себе отчет в том, что создать литературное произведение мне будет не под силу. Таким образом, без всякой оглядки на художественную ценность я написал эту книгу для того, чтобы о нас знали не только в Гарвардской и Лондонской школах бизнеса, в некоторых университетах нашей страны — в университете Сабанджи, на курсах MBA в Ближневосточном техническом университете, где на занятиях по программе «Лидерство и управление переменами» изучались секреты нашего успеха, но и для того, чтобы дать возможность широким массам интересующихся узнать о нас. Надо подчеркнуть, что Garanti взялся за проведение подобных занятий в высших учебных заведениях, чтобы на весь мир продемонстрировать, что он, вопреки правилу, описанному во всех важных научных книгах, в котором говорится: «В 85% случаев любые попытки что-либо изменить или преобразовать заканчиваются плачевно», попал в 15% счастливых.

С одной стороны, опыт, описанный в этой книге, важен не только для нашей страны, но и в международном масштабе, а с другой — многих может удивить момент выхода книги. Хотя за мной и закрепилось звание «повелитель времени», меня засыпали вопросами о том, почему я не написал эту книгу раньше, по горячим следам, когда только-только перестал занимать свою должность в банке, когда мое имя было на слуху. Я объясню.

У нас в стране есть еще один недостаток — отсутствие понятия о возможности продолжения того или иного дела. Нашей культуре

свойственно оценивать ситуацию в мгновение ока и тут же подвергать ее осуждению. По моему личному мнению, настоящим успехом может считаться лишь тот, который можно продлить на длительный срок. Так вот, причиной, по которой я взялся за написание книги лишь спустя девять-десять лет после того, как перестал выполнять свои обязанности президента, стало то, что я воочию убедился, что все изменения пошли на пользу, а банку по-прежнему сопутствуют успех и процветание. Я увидел, как из года в год начатое нами дело продолжалось и приводило Garanti к новым достижениям. Мне нужно было во всем этом убедиться лично. Ну и пусть, что не по горячим следам, ну и пусть сегодня я мало известен обывателям. Это меня совершенно не волнует. Главное — рассказать молодому поколению, которому в будущем предстоит стать руководителями, о том, что такое возможность длительного успеха, и еще научить их никогда не произносить слова: «После нас хоть потоп!»

Вспомним Алана Гринспена, бывшего председателя Федеральной резервной системы США. В свое время на него смотрели как на божество, но стоило только ему покинуть свой пост, как на него тут же списали ответственность за грандиозный финансовый кризис; тогда же стало очевидным, что успеху его деятельности пришел конец. Когда крупный турецкий банк (к слову, один из самых серьезных конкурентов Garanti) был выставлен на продажу и его могли приобрести как иностранные, так и местные заинтересованные лица, во время проведения проверки со стороны акционеров оказалось, что данные о стоимости чистых активов, указанных в предыдущих отчетах, были неоправданно завышены. По нашим сведениям, этот банк был в итоге куплен как минимум на \$1 млрд дешевле запрашиваемой за него цены.

Выходит, что и его успех был недолговечным, искусственно возвышенным. Нечто подобное произошло однажды и с Garanti, когда мы решили выставить на продажу часть акций. В первой половине 2000-х гг. компания General Electric была стратегическим партнером и крупным акционером Garanti, но в результате проведенных ею проверок никаких нарушений или искусственно завышенных финансовых показателей обнаружено не было, а значит, и следующая сделка состоялась по цене чистой стоимости активов.

Наиглавнейший показатель вашего успеха — когда начатое вами дело считается по-настоящему успешным даже спустя довольно продолжительный срок. Как же я благодарен Всевышнему за то, что сейчас, попивая чай на террасе моего дома в Бодруме, с огромным удовольствием слежу за тем, что деятельность Garanti до сих пор успешна. Много лет назад я сказал Вейселю Билену, который в то время занимал пост старшего вице-президента банка: «Однажды выйду я на пенсию и с большим удовольствием буду из Бодрума следить за изменениями в Garanti, попивая чай и покуривая сигары». Вейсель Билен до сих пор помнит те мои слова. И ровно через 15 лет все сложилось именно так, как я мечтал!

Преимственность успеха стала возможной лишь благодаря нашей восхитительной команде единомышленников. Мы вместе обдумывали дальнейшие шаги, вместе проживали каждый миг, преодолевали сложности, боролись с неприятностями, самоотверженно отдавали нашему делу свои ум и сердце, испытывая упоение всякий раз, когда удавалось одержать победу. Я бесконечно благодарен каждому из тех людей, с которыми мне довелось работать. Я всегда испытывал ни с чем не сравнимое чувство гордости за то, что мне довелось стать частью потрясающего коллектива Garanti, и за то, что я был его лидером, занимая в банке самую высокую должность!

Предисловие Розабет Мосс Кантер

Профессор Гарвардской школы бизнеса

Программа изменений, предложенная Акином Онгором и реализованная в годы его руководства банком Garanti, а также последовавший за этим процесс модернизации, оказавший огромное влияние не только на развитие научных технологий в Турции, но и нашедший свое отражение во всем мире, — это правдивая, документальная и вместе с тем легендарная история лидерства. Она ценна еще и потому, что показывает нам, что следует делать, чтобы подготовить большое количество еще более успешных руководителей. Я лично рассказываю об этом уникальном опыте моим студентам, посещающим лекции по программе MBA и курсы повышения квалификации для руководителей в Гарвардской школе бизнеса.

Я познакомилась с Акином Онгором примерно десять лет назад. В то время я принимала участие в конференции, организованной банком Garanti для руководителей высшего звена, и должна была делать доклад по теме «Управление переменами». Уже тогда я была потрясена реформами, происходившими в банке. Результатом этого потрясения стало то, что вместе с группой моих коллег-единомышленников я подготовила материал для проведения занятий по методу конкретных ситуаций (case study) не только в Гарварде, но и в других передовых школах на факультетах менеджмента. Мне выпало счастье узнать о философии лидерства от самого Акина Он-

гора, услышать из его уст рассказ о жизни, наполненной удивительными событиями — работой в стамбульском офисе, преподаванием в Бостоне, участием в конференциях в Швейцарии, размеренным отдыхом на турецких побережьях...

Успех Акина Онгора в банковском деле обусловлен его успехами в баскетболе, ведь в свое время он играл в составе сборной Турции. После ухода из спорта ему довелось поработать в различных международных компаниях, и венцом его карьеры стала должность президента банка Garanti с 1991 по 2000 г. Вот что однажды сказал мне Онгор: «Спорт крайне важен для развития сообразительности, создания правильной мотивации; он вырабатывает умение принимать важные решения. Баскетбол учит командной игре».

Этот вид спорта не только поспособствовал становлению его мировоззрения, но и в последующие годы помог найти верный подход к созданию новой культуры Garanti. Онгор увлекся баскетболом еще в годы учебы в начальной школе, играя на улице с соседскими мальчишками. Окончив университет, он два года служил в армии (1967–1969), играя в составе национальной сборной Вооруженных сил. В это же время Онгор командовал ротой, состоявшей из спортсменов, занимавшихся различными видами спорта. Вместе с национальной сборной он участвовал в многочисленных турнирах, играя не только против европейских, но и против сборных команд стран всего мира. Как-то однажды Акин рассказал мне, что уже тогда стал задумываться о том, что накопленный в спорте опыт можно использовать во благо всех людей, и не только в Турции, но и по всему миру.

Именно таким образом и произошло превращение спортивного опыта в историю успеха Garanti. Судите сами: легко ли было скромному пареньку из обыкновенной семьи стать настоящим лидером, привести своих коллег к высотам невиданного доселе успеха и создать сплоченную команду, цель которой — быть максимально полезной своей стране и своим клиентам? Да не простую команду, отвечающую только лишь турецким требованиям, а полностью вписывающуюся в мировые стандарты, стремящуюся войти в список лучших коллективов во всем мире.

Когда Акин Онгор только возглавил Garanti, невозможно было и мечтать о том, что однажды какую-то организацию из Стамбула,

сравнив с огромным числом банков среднего уровня, могут назвать лучшим банком мира (по мнению *Euromoney*) или что она окажется в числе 50 самых уважаемых европейских компаний (по версии *Financial Times*). Буквально за несколько лет до назначения Онгора в банке Garanti сотрудники, постоянно путаясь в делах и боясь последующего обнаружения ошибок и наказания, готовы были избавиться от надоедливых клиентов, направляя их к конкурентам. Обеденные перерывы длились неприлично долго, а в пять часов вечера всех сотрудников, словно по звонку, буквально сдувало с рабочих мест.

Акин Онгор инициировал череду важнейших преобразований, приведших к успеху. За время его правления из четырех самых влиятельных коммерческих банков Турции именно Garanti получил звание самого быстро развивающегося. Его рыночная стоимость выросла от \$150 млн до \$5 млрд, а годовая прибыль, без увеличения числа отделений банков по стране, — с \$85 млн до \$500 млн; таким образом, прибыль, полагающаяся на одно отделение, повысилась практически в 10 раз — с \$258 000 до \$2,5 млн. Зарплаты сотрудников взлетели с \$15 000 до \$110 000 за год.

Пришла пора и для новшеств. Например, Garanti был первым банком, который обратил внимание на малоимущие слои населения и выпустил для них различные кредитные карты, обеспечив при этом возможность широко пользоваться банковскими услугами через Интернет. Акин Онгор стремился распространить свой успех на замечательные кадры, на действенные системы, пусть и под давлением, но скоординировать все силы, ведущие к успеху.

В первую очередь было необходимо собрать команду единомышленников и вместе с ними осуществлять необходимые преобразования. Вместе с Саиде Кузейли, возглавлявшей отдел кадров, Онгор организовал ознакомительные семинары, обязательные для посещения всеми руководителями; как он сам объяснял, «это было нужно для того, чтобы всем стало понятно, что именно мы собой представляем. Мы все — одна команда, нам вместе и победу праздновать, и вместе бороться с неприятностями. “Я”, “он”, “они” — такие слова отсутствуют в нашем языке, есть только “мы”. Задача истинного руководителя — обеспечить качественную и дружную работу своих подчиненных. Стараясь никого не обидеть, постоянно обмениваясь

мнениями, чтобы дать возможность высказаться каждому желающему, мы часто ужинали вместе, посещали различные мероприятия вне офиса». Это было очень полезно для тех, кто никак не мог смириться с новым порядком. За время работы Кузейли в отделе кадров почти в восемь раз увеличилась продолжительность образовательных программ для каждого из сотрудников банка, а количество работающих женщин возросло до 50%, чем лично Саиде очень гордилась.

Одним из правил, которому его научил баскетбол, для Акина Онгора стало правило сохранять спокойствие в любых ситуациях. В 1991 г., во время войны в Персидском заливе, дела Garanti не слишком пострадали, но уже во время экономического кризиса 1994 г., когда полностью обесценилась турецкая лира, оказалось, что многие отделения отдавали предпочтение валютным кредитам, отчего банк, собственно, и пострадал, понеся убытки. Кузейли рассказывала: «Люди начали тыкать пальцами друг в друга, посыпались личные обвинения, но Акин Онгор положил этому конец». Вместо того чтобы наказывать директоров провинившихся отделений, их поддерживали. Один из них вспоминает: «Наше высшее руководство не впало в панику, наоборот, оно защитило нас и помогло преодолеть кризис. То доверие, которое нам оказали, бесконечно значимо и дорого».

Акин Онгор любил повторять: «В баскетболе вы можете проиграть с разрывом в двадцать очков, но при этом никогда не перестанете мечтать о победе. Да, иногда одержать верх очень сложно, но все равно не стоит опускать руки... Настоящий лидер, несмотря на давление со всех сторон, должен оставаться спокойным, уметь вселять оптимизм в других, быть щедрым на похвалу и поощрение. Вместо того чтобы топтаться на месте и сокрушаться о потерях, нужно, правильно оценив ситуацию, найти самый правильный выход, который окажется еще и прибыльным». Так, Garanti приобрел один из банков, находящийся на грани разорения из-за последствий кризиса, и такой поступок был всеми воспринят как шаг к спасению банковской сферы в Турции. В результате Garanti прославился еще больше, круг его добрых дел расширился, что незамедлительно привело к новым инвестициям, привлечению в банк профессиональнейших кадров и обеспечило его продвижение по очередному витку успеха. К концу 1994 г. Garanti уверенно двигался вперед, получая существенную прибыль и сумев избежать потерь.

Акин Онгор когда-то работал в компании General Electric и, подражая принятому стилю работы в той компании, организовал для сотрудников банка так называемые открытые собрания, на которых обсуждались различные предложения. В 1999 г. на одном из таких многочасовых собраний, проводившихся в Анкаре, Онгору были предложены сотни новых идей. Один из присутствовавших настоятельно указывал, что банк должен задуматься о запрете на курение, проявляя заботу о здоровье всех сотрудников.

Хотя среди сотрудников банка было много курящих (Турция в те времена входила в список стран, в которых больше всего в мире было распространено курение), 75% присутствовавших на собрании проголосовали за принятие такого решения. Одна из сотрудниц, стажировавшаяся для получения руководящей должности, вынесла на рассмотрение вопрос о том, чтобы женщинам было позволено носить брюки; за это предложение тоже проголосовали утвердительно. Общение такого рода научило людей верить в себя, в свои идеи. Сотрудники всех наших отделений стали более энергичными и инициативными, что позволило расширить границы нашего успеха.

В ряду очень успешных проектов было и создание особых структур, которые могли контролировать свою работу с помощью компьютерных программ. К 1997 г. в 143 отделениях банка по всей стране существовало 286 особых групп, причем каждая из них вела 120 коммерческих клиентов. Сотрудники одной группы за день могли обслужить не более трех постоянных или новых клиентов, но с внедрением компьютерных программ буквально в течение одного года их число выросло в два раза.

Акин Онгор всегда настаивал, что для успешной деятельности следует извлекать максимальную пользу из потенциала страны, будь то безопасность или состояние рыночной экономики, и, как бы плохо ни обстояли дела в различных сферах, проявлять максимальную ответственность. В то время, когда он уже занял свой высокий пост в банке, появилось такое понятие, как «социальная ответственность». Чтобы проиллюстрировать его важность, Онгор был открыт мировому опыту. Его интересовало все — законы личного потребления, методы работы компаний; он пытался отыскать лучшие товары по всему миру и самые правильные идеи, начиная с французского вина и заканчивая методами руководства в амери-

канских компаниях, которые на тот момент считались самыми передовыми. Онгор стремился привести в Турцию все самое лучшее.

Однако Акину Онгору прежде всего следовало аргументированно доказать акционерам банка, что он со своей командой единомышленников уже во многом преуспел и что Garanti находится на правильном пути. Через год-два стало ясно, что в банке происходят мощнейшие изменения, направленные на преобразование всей системы, и с течением времени они будут только расширяться. Такое успешное развитие банка Garanti послужило основой для проведения сначала в университетах, а затем и в рамках общественных проектов ряда выступлений по вопросам личной ответственности и защиты окружающей среды; постепенно формировалась теория лидерства.

Спустя некоторое время Онгор добился того, чтобы и другие компании заинтересовались опытом банка Garanti. «Обратите внимание на стихийные бедствия, происходящие в США и на Востоке. Если мы не станем заботиться об окружающей среде, если не защитим ее, то природа нам отомстит, и в первую очередь мы лишимся питьевой воды. У наших детей появятся проблемы со здоровьем, а внукам достанется только адская, непригодная для жизни планета».

В 1996–1997 гг., когда банк отмечал 50-летие со дня своего создания, вместо того чтобы устраивать пышные и дорогостоящие торжества, Акин Онгор предпочел поддержать искусство и стать главным спонсором международного Стамбульского фестиваля культуры и искусства, т. е. и в этом вопросе проявил себя как сторонник передовых мыслей. Ко всему прочему был объявлен конкурс под названием «Четыре луча в завтрашний день», в рамках которого учреждены премии за интересные проекты в области охраны окружающей среды, самый блистательный из которых обещали не только вознаградить, но и реализовать.

Конкурс был широко разрекламирован, и на него прислали тысячи проектов. Победил тот, в котором предлагалось создать современную, оснащенную всеми необходимыми разметками тропу для пешего туризма вдоль античного Ликийского пути, который пролегал от Фетхие до Анталии. Garanti претворил этот замысел в жизнь, собрав огромное число положительных отзывов по всей Турции. Добиваясь успехов в разных областях своей деятельности, банк притягивал к себе талантливые кадры. На 100 вакансий за год приходи-

лось более 10 000 резюме (выходит, что поступить в Гарвард было намного легче, чем быть принятым на работу в Garanti).

Таланты восхвалялись, они были востребованы как никогда. Garanti стал первым банком в Турции, у которого, по данным международных рейтингов, показатель финансовой стабильности и надежности возрос с отметки «С» до отметки «А». Как только это случилось, всем сотрудникам банка от имени Акина Онгора было разослано письмо, на котором красовалась гигантских размеров буква «А». В этом письме Онгор советовал всем сотрудникам: «В банковских кругах мы стоим на отметке “А”, покажите ее членам вашей семьи, пусть они вами гордятся!»

Однажды он сказал мне следующее: «Я не хочу звезду, которая будет играть сама по себе. Я хочу звезду, которая будет играть в команде. Команда моей мечты — это американская dream team, в которой каждый является уникальным игроком, а вместе с тем показывают потрясающую игру в команде». Акин-бей еще задолго до того, как повсюду была признана важность командной работы для рождения новых идей и извлечения максимальной прибыли, лично убедился в этом во время спортивной карьеры. Он показал всем нам, как создать надежную команду, которая приведет к вершинам успеха, и продемонстрировал не только своему банку, но и всей банковской сфере, к каким потрясающим результатам может привести успешная организация командной работы.

Конечно же, Garanti верно определил стратегию всей своей деятельности и очень разумно подходил к принятию финансовых решений. Однако есть кое-что важнее, чем стратегия работы, — общая культура всего учреждения. Именно она и представляет собой ту самую подъемную силу, которая способна вознести вас к вершинам успеха. В деловом мире постоянно открываются и так же быстро исчезают новые горизонты, но только благодаря человеческому фактору существует принципиальное отличие в работе различных структур. Это люди, объединенные командной работой и осознавшие ее новаторство и свою ответственность за общий результат. В составе команды они помогают друг другу в достижении цели, а также любезно и вежливо оказывают услуги клиентам.

Такие кадры могут принести пользу не только компании, но и своей стране в разрешении различных проблем, как это про-

изошло во время землетрясения в Турции и других природных бедствий, когда сотрудники Garanti были мгновенно мобилизованы на оказание помощи.

Акин Онгор, начав с уличного баскетбола и дойдя до вершин в банковском деле, основал принципы руководства, во главу угла которых поставил необходимость обеспечения взаимопомощи. Мне не довелось лично увидеть игру Онгора на баскетбольной площадке. Но я видела собственными глазами, как он вдохновлял и мотивировал огромное число руководителей, студентов МВА и всех тех, кому посчастливилось слушать его речи. Эта книга, содержащая не только историю успеха, но и описание потрясающего опыта Акина Онгора, написана для того, чтобы у многих людей появилась возможность воспользоваться этим небывалым примером лидерства. А если вам доведется побеседовать с ним лично, то он в первую очередь скажет, что своим успехом обязан команде.

* * *

Розабет Мосс Кантер — профессор Гарвардской школы бизнеса и одновременно директор и главный специалист по программе «Инициатива социального предпринимательства». По рейтингам лондонской газеты *Times*, она была включена в число 50 самых влиятельных женщин в мире. Получила 23 степени почетного доктора. В августе 2009 г. была опубликована книга Розабет Мосс Кантер «Суперкорпорация» (*SuperCorp: How Vanguard Companies Create Innovation, Profits, Growth and Social Good*) о том, как прогрессивные компании обеспечивают инновации, получение прибыли, рост и приносят социальную пользу, а всего ею было написано 18 книг-бестселлеров. Приведем лишь некоторые названия: «Мастера перемен» (*The Change Masters*), «Когда гиганты учатся танцевать» (*When Giants Learn to Dance*), «Уверенность. Как начинаются и заканчиваются циклы побед и поражений»* (*Confidence: How Winning Streaks and Losing Streaks Begin and End*).

* Кантер Р. М. Уверенность. Как начинаются и заканчиваются циклы побед и поражений. — М.: Олимп-Бизнес, 2007.

Предисловие Дэниела Айзенберга

*Бывший преподаватель Гарвардской школы бизнеса,
профессор в Бэбсон-колледже*

Знакомство с Акином Онгором в 1993 г. и возможность за многие годы узнать его получше — огромная честь для меня. С 1981 по 1987 г. я преподавал в Гарвардской школе бизнеса; Саиде Кузейли и Зейнеп (не могу уже припомнить ее фамилии) были одними из тех, кто посетил мои семинары под названием «Управление переменами». В 1987 г. я принял решение переселиться в Израиль и начать свою жизнь сначала. В 1992–1993 гг. во время моего путешествия в Стамбул я встретился с Саиде, чтобы вместе пообедать. В то время она была заместителем президента банка, руководила отделом кадров и страстно желала, чтобы у высшего руководства появилась возможность пройти подходящий курс обучения в стенах Гарварда. Саиде настаивала, чтобы я непременно познакомился с новым президентом банка Garanti Акином Онгором. Они оба попросили, чтобы я создал плацдарм для подготовки руководящих кадров.

Спустя несколько месяцев я уже вел двухдневный курс «Управление переменами» для группы руководителей высшего звена из десяти-двенадцати человек. Уже не помню всех деталей и подробностей нашей первой встречи, но есть три обстоятельства, которые я не забуду никогда. Первое из них — это наши жаркие споры о том,

как изменился стиль работы Citibank в результате проведенных там лекций по программе Corning Glass, которые читал Джон Рид. Второе — я никогда не забуду место проведения семинара, классическую обстановку дворца Чираган: в помещении, в котором мы находились, на уровне глаз открывался потрясающий вид на Босфор; участники семинара сидели спиной к окну, в то время как мне открывалась вся величественная панорама. Мое внимание то и дело возвращалось к этой красоте.

Но больше всего мне запомнилось, с каким волнением и с какой охотой люди участвовали в дискуссиях, обсуждая те или иные примеры в рамках нашего семинара. Все были наполнены энергией, очень взволнованны и выражали готовность к сотрудничеству. Только потом я понял, что такое волнение отчасти обусловлено ощущением раскрепощения; не секрет, что многие опасаются вступать в диалог или спор со своим начальством, особенно если шеф властный, харизматичный и требовательный человек.

Мне кажется, что наш двухдневный семинар поднял моральный дух всех его участников. Усилилась их тяга к получению новых знаний; им теперь хотелось, чтобы интерес к нашим занятиям проявили и остальные сотрудники банка. Акин Онгор тоже считал, что подобные практические занятия, направленные на улучшение работы всего банка, повышающие трудоспособность персонала, могут стать мощнейшим фактором задуманных им преобразований.

В то время на руководящих должностях разного уровня в банке Garanti работало до 400 человек. Акин, не желая терять драгоценное время, поручил мне создать пробную программу выходного дня для руководящего состава, включая и самых высокопоставленных лиц. Я решил, что мы можем попробовать с группой из 20 человек, свободно владеющих английским языком. Мои познания в турецком вскоре должны были достичь 20 слов, но в то время я знал из них всего пару-тройку, так что знание английского было необходимым условием работы в группе.

Уже через два дня «практическая группа» была создана и внесена в план работ. Акин тоже пришел на занятие. Он был чрезвычайно впечатлен и, отозвав меня в сторонку, сказал: «Мы, то есть ты, делаем это для всех 400 человек». Я же в этот момент был в полной нерешительности. Никогда в своей жизни я не проводил никаких

занятий в синхронном переводе, а слова Онгора истолковал именно как приглашение к такому виду деятельности. Но отказать Акину было невозможно. Вот почему я согласился на проведение семинаров с синхронным переводом. Мне пришлось серьезно изменить методику работы, но в итоге все прошло просто замечательно — переводчики прекрасно разбирались в теме.

Я постепенно приспособился к тому, что они запаздывали на несколько секунд с переводом, и научился терпеливо ждать, ведь реакция на сказанное мною или смех в ответ на мои шутки начинались не ранее чем через пять-десять секунд после моих слов. Таким образом, в течение полутора лет я регулярно приезжал в Стамбул на выходные (не менее 20–25 раз), чтобы продолжить проведение наших семинаров. Акин и его команда приходили на все субботние практические занятия, начинавшиеся сразу после обеда, чтобы посмотреть, как работает группа.

За это время мы провели как минимум два особенных, чрезвычайно напряженных занятия для руководящего состава. Первое из них я провел в 1994 г. вместе с вызванной мною командой специалистов по гиперинфляции, чтобы помочь банку в борьбе с разразившимся в то время экономическим кризисом. Второе занятие было посвящено теме «Гласность и открытость». К тому времени я уже знал эти слова по-турецки. Надо сказать, что они были полной противоположностью всему тому, что традиционно происходило в Турции, где процветала иерархическая, патриархальная, совершенно закрытая культура администрирования.

На этом занятии команда должна была обсуждать нормы общения с точки зрения открытости, и Акину пришлось выслушать несколько не особо лестных высказываний. Они посеяли легкую панику в рядах участников-руководителей; должен признаться, что Акин тоже изрядно разволновался. Я помню, как он отозвал меня и спросил, какой линии поведения против такой критики в свой адрес ему следует сейчас придерживаться. Мой ответ был — только слушать. Гораздо позднее Акин прокомментировал ту ситуацию: «Если бы нас тогда увидели высокопоставленные руководители по всей Турции, то большинство из них однозначно бы подумали, что я сошел с ума. Да где же это видано, чтобы подчиненные так критиковали своего самого главного начальника? Неслыханное дело!»

В 1998 г. я был приглашен в Гарвард для участия в очень важной конференции, организацией которой занимались профессора Майк Бир и Нитин Нохриа. На конференцию со всего мира съехались 70 крупнейших специалистов в сфере управления переменами, чтобы в стенах Гарвардской школы бизнеса в течение трех дней анализировать новые веяния в этой области. Узнав о том, что у генеральных директоров самых быстро и успешно изменившихся компаний будет возможность выступить с речью, я предложил Майку и Нитину пригласить для участия в этой конференции и Акина Онгора.

Прослушав это выступление, организаторы остались чрезвычайно довольны и не пожалели, что пригласили Акина. Он прибыл на конференцию из никому не известного турецкого банка, но его рассказ выгодно отличался от других. Я не преувеличу, если скажу, что Онгор одним своим присутствием, своим мировоззрением, своим ораторским искусством влюбил в себя поголовно всех участников конференции. На его фоне остальные уважаемые директора и председатели просто померкли. Прошло еще какое-то время, и по моей настоятельной просьбе была приглашена Розабет Мосс Кантер — ей предстояло сделать очень важный доклад на одной из банковских конференций. В конце концов, подводя итоги процесса преобразований в Garanti, я подготовил цикл лекций для групп МВА, занимавшихся у Кантер по программе «Управление переменами».

Мне кажется, стоит привести несколько конкретных примеров, чтобы точнее описать Акина как блестящего лидера. По моему мнению, главная особенность его руководства — открытость и способность выдержать любую критику. Такое нечасто встретишь в деловой культуре Турции, да и в большинстве других развивающихся стран. Еще одна особенность Онгора — стремление к инвестициям в кадры, лучшим доказательством которого служит факт, что абсолютно каждый сотрудник банка прошел полагающийся ему образовательный курс. За банком Garanti закрепилась слава «лучшего работодателя» среди всех турецких банков.

Следует добавить, что Саиде Кузейли наравне с другими вице-президентами банка внесла неоценимый вклад в создание такого образа банка. Акин Онгор и его заместители считали, что будет неправильно, если методы руководства окажутся слишком мягкими.

Акин определил для всех высочайшие стандарты. Каждый сотрудник находился под огромным давлением, ему следовало научиться решать любые проблемы и не только себя дисциплинировать, но и организовать свою работу. Самым болезненным оказался первый этап, когда по банку прокатились массовые сокращения с 5000 до 2000 человек. Это был период наивысшего стресса и споров между сотрудниками.

В стремлении наладить связь со средствами массовой информации лидерам-руководителям свойственно недооценивать картину происходящего вокруг. Но превращение банка Garanti в главного игрока, в бриллиант турецких деловых структур, спутало привычный ход событий. Garanti Bank сделал очень важные инвестиции не только в методику взращивания лидеров и управления кадрами, но и в научно-технические разработки, возглавив все реформы в банковском секторе. Акин своими новыми разработками и внедрением передовых услуг вывел Garanti Bank в настоящие лидеры. В тот период он был вынужден подчиняться разнообразным обстоятельствам, вызванным политической обстановкой, и, бывало, рисковал потерять поддержку, когда проявлял особую настойчивость.

Ну, и последний случай: когда Акин приехал в Гарвардскую школу бизнеса, я самым лучшим образом организовал его официальную встречу с турецкими студентами. Тот факт, что я лично знаком с Онгором и работал для Garanti, мгновенно повысило мою значимость в глазах студентов. Даже после того, как Акин покинул свою высочайшую должность, спустя годы его слава продолжала сиять яркой звездой на небосклоне. На нашу двухчасовую встречу пришли 17 турецких студентов, обучающихся по программе MBA. К концу встречи положительное впечатление об Акине еще больше усилилось.

В самом начале

Был конец июня 1990 г. Стамбул окончательно расцвел летними красками, вселяя в людей воодушевление и ярко демонстрируя всю прелесть своей природы. В районе Таксим, прямо напротив парка Гези, я работал в своем кабинете в здании под названием Парк Хан, входящем в комплекс построек, в которых располагалось все руководство Garanti. Зазвонил мой телефон. Незнакомый женский голос сообщил: «Добрый день, Акин-бей, сейчас с вами свяжется уважаемый господин». В банке Garanti не было никого, к кому бы обращались подобным образом. Я спросил: «Добрый день, но кто этот “уважаемый господин”?» Она ответила «Айхан-бей» и соединила его со мной. В телефоне я услышал знакомый мужской голос:

— Я Айхан Шахенк. Я разговариваю с господином Онгором?

Я лихорадочно соображал. Скорее всего, кто-то решил надо мной подшутить, меня точно хотят разыграть. Мгновенно родилась мысль: «Пусть только попробуют, я им не поддамся!»

— Да, господин, это Онгор. Я вас слушаю.

— Как вы поживаете? У вас все в порядке?

— Благодарю, все в порядке. А у вас? — ответил я крайне обеспокоенно.

— Я не стану затягивать разговор. Назовите удобный для вас день, я хочу позавтракать с вами. Если это вписывается в ваш распорядок дня, давайте встретимся или в семь утра, или в половине восьмого. И, пожалуйста, никому не рассказывайте о нашем разговоре! — сказал Айхан-бей.

Мы договорились встретиться в отеле Hilton утром следующего дня, и я положил трубку. Да, звонившим был именно Айхан Шахенк. Очень странная ситуация... Мне звонит владелец банка! Я работаю вице-президентом и до сегодняшнего дня никогда с ним не сталкивался. Ему известна лишь моя должность, я же знаю о том, что в совете директоров результатами моей работы в целом довольны, вот и все.

Я так и не смог понять, какой прок в совместном завтраке. Айхан Шахенк — бизнесмен, он может захотеть поговорить со мной о новых направлениях развития банка, по крайней мере о чем-то связанном с этим. Я перебирал всевозможные причины для нашей встречи, но ни на одной из них так и не смог остановиться. Следующим утром я в волнении отправился в Hilton. Айхан-бей был «жаворонком» и чрезвычайно пунктуальным человеком. Надо сказать, что я обладал точно такими же качествами. Когда мы уже встретились в отеле, он сказал: «Давайте пройдем в зал для завтраков». К нашему столику немедленно был подан чай для Айхан-бея, заваренный на какой-то специальной воде, и особый мед. Это был потрясающий завтрак, нас обслуживал лично шеф-повар отеля.

Айхан Шахенк придерживался старого стиля руководства. Хотя он был вполне современным и передовым человеком, чтобы разговаривать с ним и даже просто сидеть напротив него, требовалось знание «ритуала». Проявляя почтительность и уважение, как это принято в патриархальных семьях, вы не приступите к еде без его разрешения, не станете говорить, пока он вас о чем-либо не спросит, не будете сидеть перед ним, закинув ногу на ногу и демонстрируя подошву своей обуви. Я уяснил это уже во время нашей первой встречи. Айхан-бей был в возрасте моего старшего брата, так что о подобном стиле поведения знал не понаслышке. В родительском доме меня научили почтительности.

Уже сядя за наш столик, я заметил, что попал под пристальное внимание Айхан-бея. Насколько хорошо вы одеты, как выглядят ваше лицо и руки; как вы себя ведете; как держитесь за столом; как пользуетесь ножом и вилок; начинаете ли беседу без спроса; перескакиваете ли с темы на тему, не спросив разрешения у собе-

седника... Абсолютно очевидно, что Айхан-бей подмечал все эти моменты.

Он не спросил меня ни о банке, ни обо мне самом. В основном мы говорили о Турции и о мире. Примерно через полтора часа мне было сказано: «Давайте на этом закончим наш завтрак, возвращайтесь на работу, я хочу, чтобы мы почаще так беседовали». Мы определились с датой следующего завтрака. Я вернулся на рабочее место с тысячей вопросов в голове.

Через несколько дней мы опять встретились в отеле Hilton во время нашего второго завтрака. На этот раз были затронуты такие темы, как общее положение дел в Турции, обстановка в различных отраслях, сферы влияния и активности Doğuş Grup, положение нашей страны в мировой экономике, как ее воспринимают во всем мире, связанные с этим проблемы и пути их решения. От меня не ускользнуло, как Айхан-бей тщательно оценивал каждое мое слово, каждый мой жест. Вот примерно таким образом и прошли девять наших завтраков с покойным уже Айханом Шахенком. Я рассказал о них только своей жене и добавил, что это очень секретная информация.

На наших первых завтраках мы очертили круг вопросов, касающихся экономического положения Турции и предположительных изменений в экономике. Наряду с ее интеграцией в мировую экономику следовало интенсивно развивать отношения с другими странами, повернуть Турцию лицом ко всему миру. На мой взгляд, это было важнейшим моментом для ее будущего, что я и подчеркнул в нашем разговоре. Мы говорили о необходимости создания финансовых структур, которые смогут обслуживать возрастающие потребности общества, о человеческом факторе, о кадрах, о новых системных подходах, ни разу при этом не упомянув непосредственно Garanti.

Ни на одном из завтраков Айхан-бей ни слова не сказал о тогдашнем президенте и президенте банка Garanti Ибрахиме Бетиле и стиле его руководства. Только лишь спросил однажды: «Что нам следует предпринять, чтобы обеспечить финансовое процветание банка, как нам развиваться параллельно с развитием всей страны, чтобы занять прочное место в этой сфере?» Я крайне осторожно подбирал слова, отвечая на поставленные вопросы, поскольку очень уважал и любил президента банка и никоим образом не хотел его дискредитировать.

После того как я перечислил необходимые, с моей точки зрения, шаги, мне в лоб был задан очень непростой вопрос: «Хорошо, а почему все это не может осуществляться уже сегодня?» Я не сразу нашелся, что ответить. Чтобы обеспечить позиции банка Garanti в мировой финансовой сфере, наряду с развитием экономики во всем мире нам следовало плотно сотрудничать с другими странами, развиваться самим, а главным условием было набрать в штат сотрудников, владеющих иностранными языками; тем не менее в ответ на вопрос «Почему все это не может осуществляться?» я только и смог произнести, что нам следует всерьез взяться за обновление кадров. Ибрахим Бетиль находился во власти рамок и ритуалов, он был не в состоянии изменить установившийся порядок дел в банке и ужасно смущался, когда стоял вопрос об отправке на пенсию престарелых сотрудников.

На одном из завтраков Айхан-бей стал расспрашивать меня про другие турецкие банки. Выслушивая мои ответы, он определял, насколько хорошо я разбираюсь в поставленных вопросах. Он-то сам был прекрасно осведомлен об истинном положении дел, поскольку получал оперативную информацию как из турецких, так и из зарубежных источников. Поэтому я четко осознавал, что для меня устроен специальный экзамен, провалить который, по большому счету, было чрезвычайно просто — достаточно было явиться на встречу с грязными ногтями или в испачканной обуви.

Айхан-бею нравилось находиться в рамках заведенного им самим порядка. При каждой нашей встрече он интересовался моей семьей. Спрашивал о моей жене, чем она занимается; о том, сколько лет моим детям, где они обучались, и с большим вниманием выслушивал мои ответы. Во время одной из бесед выяснилось, что моя мама училась в одном и том же классе с его старшей сестрой в Измирском женском лицее, и ему было очень приятно об этом узнать. Айхан-бею было крайне важно получить обо мне как можно больше информации: о моей жене, о детях, о социальном статусе; о том, какую ценность для меня представляет семья; о том, как я умею преподать себя, о моем имидже, о моей внутренней культуре. Ведь он уже видел меня в должности президента Garanti.

С самого начала я догадывался, что экзамен, устраивавшийся мне во время завтраков, не ограничится лишь расспросами о моем

образовании, семье, опыте в банковской сфере и личных качествах, оценкой моего внешнего вида, умения держаться в обществе и способности общаться с людьми. Это был экзамен, во время которого определенным образом строго проверялось мое умение доходчиво объяснять и внимательно слушать собеседника.



На снимке: Гюрол Онгор, Бирил Онгор, док. Зарифи Онгор, Акин Онгор и Надире Онгор

На некоторые из завтраков Айхан-бей иногда приглашал и Феррита Шахенка, своего сына. Феррит-бей был тогда очень молод. Я помню, как внимательно он слушал наши разговоры, почти никогда не вступая в дискуссию. На очередном из завтраков, как раз в те дни, когда проводились активные переговоры в связи с продажей банка компании Koç Grup, Айхан-бей сказал мне: «Акин-бей, я планирую назначить вас президентом банка Garanti». Я уже к тому времени потихоньку начал соображать, что все наши встречи именно к этому и шли. Я очень разволновался, но постарался не подать виду. Президент банка — очень ответственная должность. Айхан-бей добавил: «Представьте, что вы уже выполняете эти обязанности, и напишите от руки свой план действий, не более трех-четырёх страниц, а потом отдайте мне». И попросил никому их не показывать.

Потом он спросил: «Вы можете прямо сейчас вкратце что-нибудь предложить?» Я сказал, что совершенно необходимо радикально изменить принципы работы банка, и в качестве примера привел ситуацию, сложившуюся в те годы в Турции в связи с валютными денежными переводами, являвшихся одним из самых главных источников получения валюты. Я рассказал о том, какие шаги предпринимает банк по этому вопросу. В то время мы премировали тех, кто работал с денежными переводами, а именно — сотрудников отдела, занимавшихся оказанием услуг иностранцам, да еще у нас было 12 филиалов за границей. Я объяснил, что с развитием банка и внедрением новых подходов ситуация с денежными переводами должна будет принципиально измениться. Подобные валютные операции уже утратили свою былую ценность, выплачиваемые премии излишне завышены, и со временем число филиалов необходимо уменьшить.

Состояние отделений банка было характерно для уже устаревшей политической и экономической системы. Отделения находились в совершенно неподходящих для них местах с точки зрения экономической выгоды (по крайней мере не обещали ее в ближайшие восемь-десять лет), поэтому требовалось сменить месторасположение большинства из них. Я подчеркнул, что новая кадровая политика наряду с коренными изменениями в работе всего банка сможет вывести Garanti на вершину успеха.

Уже на следующем завтраке я передал Айхан-бею свои записки на стандартных листках бумаги. Я указал, что число отделений банка

с 327 должно быть снижено до 150–160, из 6000 сотрудников банка нам достаточно оставить не более 3800 человек, а кроме того, следует закрыть большинство заграничных филиалов и сделать все возможное для повышения значимости банковских кредитов. Я также подчеркнул, что после такого вынужденного уменьшения масштабов мы сможем незамедлительно начать эффективное развитие всех банковских структур, но уже основанное на крепком фундаменте. «Благодарю, я внимательно ознакомлюсь с вашими записями в течение 10–15 дней, а потом мы опять вместе позавтракаем», — сказал Айхан-бей.

Я не сомневался, что он не только всесторонне изучил написанное мною, но и обсудил мои записи со специалистами, мнению которых доверял. Одним из таких людей был Зекерия Йылдырым, входивший в состав совета директоров. Через десять дней, опять-таки в отеле Hilton, мне встретились во время нашего последнего завтрака. «Я внимательно прочитал все, что вы написали, взвесил каждое слово и одобряю все ваши мысли» — это был невероятно потрясающий ответ! Ведь я предоставил ему на трех-четырёх листах краткий план колоссальных радикальных перемен, и сам Хозяин его одобрил!

В моих записях говорилось: «Со временем количество отделений банка должно сократиться вдвое; сначала наступит хаос, но потом с новейшими кадрами мы откроемся по новым адресам. Кроме того, придется упразднить некоторые отделы, которые находятся в подчинении совета директоров, но в конце концов мы получим великолепный банк!» Эти три-четыре исписанных мною листочка были предвестником настоящей бури! Цена вопроса оценивалась в сотни миллионов, так что все обстояло очень серьезно.

«Акин-бей, я принял решение назначить вас президентом»...

Я принадлежал к тем профессиональным руководителям, которые все в этой жизни зарабатывают своим трудом. Мне всегда надо было выкладываться по максимуму, много работать, мобилизовать не только душевные силы и мозговые способности, но и сердечные мышцы, однако и этого не всегда было достаточно. Работа еще зависела от политики, от состояния экономики внутри страны, к тому же на эту лакомую должность претендовали многие. Но Айхан Шахенк среди десятков людей выбрал именно меня... У него, как у владельца банка, было много вариантов, он мог остановиться