

**Акин Онгор**



**ПОСЛЕ  
МЕНЯ—  
продолжение...**



Акин Онгор

**После меня – продолжение...**

«Альпина Диджитал»

2010

## Онгор А.

После меня – продолжение... / А. Онгор — «Альпина Диджитал», 2010

История успеха Garanti Bank поистине уникальна. Назначенный его президентом Акин Онгор, поистине легендарная личность, всего за девять лет превратил заурядный турецкий банк в финансовый институт мирового уровня. Вместе с созданной им командой менеджеров Онгор реализовал программу перемен, затронувших буквально все аспекты работы банка, рыночная стоимость которого за эти годы увеличилась со \$150 млн до \$5 млрд, а годовая прибыль – с \$85 млн до \$500 млн. Банк превратился в мощный холдинг, имеющий филиалы в Голландии и России, а в Турции – успешные страховые и лизинговые компании. В противовес широко распространенной фразе «После нас хоть потоп» Онгору удалось в рамках созданной им культуры Garanti внедрить новый принцип «После меня – продолжение...», который во многом определил фантастический успех банка и стиль работы его лидеров.

© Онгор А., 2010

© Альпина Диджитал, 2010

## Содержание

Я смог написать книгу «После меня – продолжение...» только благодаря поддержке многих людей	6
Предисловие	7
Предисловие Розабет Мосс Кантер	9
Предисловие Дэниела Айзенберга	14
Глава 1	17
Глава 2	25
В начале пути. Обстановка в мире, в Турции и банковском секторе	25
В начале пути. Состояние дел в банке Garanti	28
В конце пути. Каким я оставил Garanti Bank	35
Глава 3	42
Взгляд в будущее и последующие шаги, которые позволили обосновать общее видение и указать верный путь развития	42
Видение, миссия и позиционирование	45
Конец ознакомительного фрагмента.	49

# Акин Онгор

## После меня – продолжение...

*Y. Akin Öngör*

**Benden Sonra Devam**

*Geleceğin Liderine Sürdürülebilir Başarı için İpuçları*

Редактор *П. Суворова*

Руководитель проекта *А. Половникова*

Корректор *Е. Аксенова*

Компьютерная верстка *М. Поташкин*

Художник *С. Прокофьева*

© Alamétifarika, 2010

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2011

*Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.*

\* \* \*

*Я посвящаю эту книгу двум людям, сыгравшим важнейшую роль в моей деловой жизни.*

*Ныне покойному Айхану Шахенку, председателю совета директоров банка Garanti и величайшему бизнесмену, благодаря которому стал возможен наш успех. Он проявил отвагу, дав мне шанс стать президентом и генеральным директором, и, не колеблясь, поддерживал меня, когда я проводил в банке коренные преобразования.*

*А также моей жене Гюлин Онгор, которая была рядом со мной от самого начала и до конца на протяжении многих тяжелых и изматывающих дней. Она сопровождала меня повсюду в моих многочисленных деловых поездках, и ее любовь, дружба, поддержка и доброта наполняли смыслом мою жизнь.*

*С уважением...*

## **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 заграничных 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. 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 МВА 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 случаев.

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 счи-

таться 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 возвеличенным. 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 Онгора, 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 возросла 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 поддержали. 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 рас-

ширился, 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 американских компаниях, которые на тот момент считались самыми передовыми. Онгор стремился привнести 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 приходилось 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 произошло 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»<sup>1</sup> (*Confidence: How Winning Streaks and Losing Streaks Begin and End*).

---

<sup>1</sup> 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, сделаем 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, подведя 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.

## Глава 1

### 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 садясь 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 собеседника... 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, Бирол Онгор, док. Зарифи Онгор, Акин Онгор и Надире Онгор

На некоторые из завтраков Айхан-бей иногда приглашал и Ферита 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 записи 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 Зеке-рия 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»...

«Акин бей, я принял решение о назначении вас генеральным директором». Август 1990 г.



На снимке: слева – Айхан Шахенк, справа – Акин Онгор

Я принадлежал к тем профессиональным руководителям, которые все в этой жизни зарабатывают своим трудом. Мне всегда надо было выкладываться по максимуму, много работать, мобилизовывать 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 на ком угодно, хоть из нашего банка, хоть со стороны, или вызвать подходящего руководителя из-за границы.

Между владельцем банка и мной не было никаких личных или родственных связей, в наших взаимоотношениях не существовало никакой тайной политической подоплеки; он не был моим покровителем, а обращался ко мне просто как к Акину Онгору: «Я очень ценю тебя и хочу увидеть во главе всего нашего дела». Это была самая важная, самая чудесная фраза, которую мне когда-либо доводилось слышать за свою карьеру. Это было волшебно! Даже если мне и не пришлось бы впоследствии стать президентом, в тот момент я ощущал себя избранным.

Однако я старался держать себя в руках. Жизнь учит нас контролировать свои чувства... Мне было 45 лет, и я уже миновал тот возраст, когда реакция на услышанное могла выдать меня с головой. «Если придется торговать овощами и надеть на себя фартук, то тебе придется сделать то же самое. Теперь мы будем работать вместе. Чем бы мы ни занимались, я желаю видеть тебя рядом со мной, моим помощником. Я так решил, так что осталось определиться с датой, я дам тебе знать», – сказал на прощание Айхан-бей.

Мы попрощались. Внутри меня все ликовало... Для меня начиналась новая эпоха. Я прекрасно помню, с какой радостью рассказал дома жене об этой потрясающей новости!

После нашей последней встречи проходили дни, недели... а потом и месяцы. От Айхан-бея не было ни слуху ни духу... Я думал, что он все еще подбирает подходящий момент, но время от времени меня посещали сомнения: «А что, если он передумал?» Тот период в психологическом плане прошел для меня очень напряженно, на лице даже вскопился долго мучив-

ший меня фурункул! Врач сказал, что это произошло на нервной почве. С одной стороны, я выполнял свои обязанности вице-президента с огромным рвением и старанием, а с другой – все не мог дождаться моего назначения на новую должность.

В то же самое время из других банков мне поступали предложения занять у них аналогичную должность. Это были и вновь созданные, и давно существовавшие банки, в которых менялось руководство; что касается материальной стороны вопроса, то там мне предлагалась зарплата, в два раза превышавшая мой ежемесячный доход в банке Garanti, даже с учетом премиальных. Но я не рассматривал подобные предложения всерьез, а лишь благодарил за проявленный интерес к моей персоне.

Тогда же активно обсуждался вопрос о продаже банка Garanti компании Koç Group. Ибрахим Бетиль находился в подчинении у Айхан-бея, который наделил необходимыми полномочиями компанию Bankers Trust, чтобы как можно скорее сменить состав акционеров банка. Ибрахим выступал за продажу Garanti Bank. Среди покупателей была и компания Koç Group. Она и раньше владела нашим банком, но ситуация сложилась таким образом, что Sabancı Grup, боясь, что их банку Akbank кто-то сможет составить серьезную конкуренцию, уменьшила свой пай у акционеров, успешно заморозив тем самым развитие Garanti. В совете директоров эти два мощнейших инвестора не смогли договориться, банковский капитал не был увеличен надлежащим образом, и, как и следовало ожидать, возникли проблемы.

Впоследствии Айхан-бею удалось вернуть доли обоих акционеров в Garanti. Вот почему теперь рассматривался вопрос продажи банка компании Koç Group, которая выступила бы единственным акционером. На одном из завтраков Айхан-бей спросил меня, что я думаю по поводу продажи банка. «Если они заплатят хорошую цену, да еще и наличными, то почему бы и нет. Но даже если продажа и не состоится, мы сами в состоянии вывести банк на новые высоты», – сказал я.

После многомесячного ожидания, 29 апреля 1991 г., позвонил Айхан-бей. Он сказал: «Завтра у меня встреча с Рахми Кочем. Если мы сможем с ним договориться, я продам банк. Но если мы не договоримся, нам с тобой придется самим выкручиваться, и тогда ты станешь президентом».

Его встреча с Рахми Кочем была назначена на 30 апреля 1991 г.

– Ждите от меня телефонного звонка, я дам знать о результатах встречи, – сказал Айхан-бей.

– Простите, эфенди. Но именно 30 апреля шестнадцатая годовщина моей свадьбы, и каждый раз в этот день мы с женой вдвоем обедаем в ресторане Süreya. Нас не будет вечером дома, но мы вернемся к 23.00. Можем ли мы пообщаться так поздно? – мой голос звучал несколько растерянно.

– Хорошо, я позвоню к этому времени, – и, не кладя трубки, он задал еще один вопрос: – Какую цену они должны предложить, чтобы я продал им банк?

Я назвал такую цифру, о которой в те времена никто никогда не слышал и которую даже не представлял.

– Если они дадут \$1 млрд наличными, продавайте, эфенди.

Рыночная стоимость банка на тот момент составляла \$150 млн. И, если я не ошибаюсь, только 5 % из них предназначались для населения.

– С такими деньгами мы откроем новый банк, доведем его до ума, сделаем все как надо, и это будет не банк, а мечта. Ниже этой цены не продавайте, потому что состояние банка в будущем не будет ничем напоминать сегодняшнее положение вещей, мы сделаем из него очень влиятельный банк. Я так считаю! – добавил я.

Вечером 30 апреля мы с Гюлин пошли в ресторан Süreya, отпраздновали годовщину супружеской жизни, попивая прекрасное вино. Но мы оба были очень взволнованы. Ведь именно сегодня ночью должно было определиться, быть или не быть мне президентом банка

Garanti. Мы вернулись домой раньше времени. Ровно в 23.00 зазвонил телефон. Гюлин в волнении сказала, что не хочет слушать наш разговор, и ушла в спальню на верхнем этаже.

Айхан-бей по телефону сказал мне:

– Акин-бей, я встретился с Рахми Кочем, но мы так и не смогли с ним договориться, – и продолжил: – Я не стану продавать банк и назначаю вас президентом.

– Я постараюсь оправдать такое высокое доверие, – я ликовал.

Мы пожелали друг другу спокойной ночи и закончили телефонный разговор.

Идя на работу следующим утром, я думал, что это восьми-девятимесячное ожидание было еще одной частью задуманного для меня экзамена. То, что мне пришлось пережить за этот длительный срок, напоминало мне (да и не только мне, ведь спустя годы я всем друзьям рассказал о пережитом) историю из когда-то прочитанной книги «Испытания монахов дзен» (Zen priest test).

В Непале из пяти– или шестилетних мальчиков воспитывают монахов дзен. Для этой почетной миссии отцы приводят своих сыновей ранним утром к монастырю. Главный монах, выйдя из ворот, обращается к ним со словами: «Вы поручаете своих сыновей нам, не волнуйтесь, можете идти». И отцы уходят. Монахи дают детям напиток. Проходит пятнадцать минут, потом полчаса, потом 45 минут. Маленькие мальчики все ждут, когда их позовут на испытания. Кому-то уже хочется в туалет, кто-то плачет, кто-то не может усидеть на месте. Монахи сообщают об этом отцам и возвращают им детей. Проходит еще два часа; мальчиков остается все меньше, и они выглядят весьма жалко. Им дают кусок хлеба и стакан воды, но дети по-прежнему не знают, что их ждет. А время идет, дети устали, боятся, плачут; вот один обессилел, потом другой. Их тоже возвращают отцам. Еще через несколько часов выходит главный монах и объявляет оставшимся детям, что прошли тест. И становится понятно, что именно это ожидание и было испытанием, потому что самые главные качества – терпение и стойкость.

1 мая утром, когда я уже был в своем кабинете, позвонил Ибрахим Бетиль: «Акин, Айхан-бей едет к нам. Хочет со мной встретиться. Я не знаю, по какому вопросу, но он просил, чтобы ты тоже присутствовал». Примерно в 10.00 приехал Айхан-бей вместе с Ферит-беем. Меня тут же позвали в кабинет Ибрахима Бетилия, который находился этажом выше. Первое, что я заметил, это каким бледным было лицо Айхан-бея. Мне показалось, что он весь напряжен, но вместе с тем полон решимости.

Айхан-бей спокойным голосом сказал:

– Ибрахим-бей, я провел встречу с Рахим-беем и передумал продавать банк. Но вам придется расстаться с вашей должностью. Пишите заявление об уходе, мы его сейчас же подпишем.

Ибрахим Бетиль никак не ожидал такого поворота событий. Он лишь спросил, будет ли у него шестимесячный срок, чтобы подыскать другое место, но Айхан-бей не дал на это согласия. Он попросил, чтобы позвали Пынар-ханым, секретаря президента. Как только она пришла, Айхан-бей распорядился: «Дочка, Ибрахим-бей увольняется, напечатай-ка заявление об уходе от сегодняшнего числа». Пынар взглянула на Ибрахима Бетилия, и он взглядом подтвердил услышанное. В кабинете царила напряженная обстановка, волны холода обдавали всех нас; с одной стороны, очень любимый и почитаемый мною друг, с которым мы вместе проработали столько лет, а с другой – владелец банка, который назначил меня на должность президента. Я думал о том, что в этой напряженной обстановке от меня мало что зависит.

Пынар принесла напечатанный листок, Айхан-бей попросил Ибрахима Бетилия поставить свою подпись и сказал: «А сейчас, дочка, подготовь-ка документ о том, что президентом назначен Акин Онгор». В этот самый момент Ибрахим-бей задал вопрос, который мне показался чрезвычайно неуместным: «Эфенди, вы назначили нового президента по своему усмотрению или по чьей-либо просьбе?» Я был в шоке от такого вопроса и, помню, про себя подумал: «Ну какая разница, какое тебе до этого дело?» Айхан-бей сдержанно ответил: «Я не доверяю

ничьим просьбам, это моя личная воля». Пынар напечатала необходимый документ и принесла его. Айхан-бей расписался.

Это был невероятно важный для меня момент, но я постарался сдержать свою радость, а лишь сказал: «Эфенди, следует написать такой же документ и на английском языке, чтобы сообщить об этом иностранным партнерам». В нашем банке для них использовались такие термины: председатель совета директоров – Chairman, президент банка – President and CEO, заместитель президента – Executive Vice President, директор отдела и региональный директор – Senior Vice President. В документе, которым я был назначен на должность президента, следовало написать «President and Chief Executive Officer (генеральный директор)», другими словами, главный президент банка.

Ибрахим-бей в очередной раз поверг нас в шок другим своим замечанием: «Эфенди, совершенно необязательно писать генеральный директор». Айхан-бей тогда спросил, а как мы понимаем эту аббревиатуру? В те времена в Турции она была очень мало распространена, и не более одной-двух компаний использовали подобный термин. Я сказал: «Эфенди, генеральный директор означает главный президент, главный распорядитель. Если вы считаете президента отвечающим за все дела в банке, то тогда правильнее будет написать генеральный директор». Айхан-бей ответил: «Разумеется, он должен управлять всем банком. Так что пиши, дочка...» Таким образом был составлен документ на английском языке, что теперь моя должность называется «президент и президент банка».

Проводив Айхан-бея и Феррит-бея до дверей, я вернулся в свой кабинет. По распоряжению Айхан-бея новость о моем назначении мгновенно разнеслась по всему банку и, подобно разорвавшейся бомбе, сразила наповал тех, кто ждал для себя подобного назначения, строил планы и открыто претендовал на эту должность.

1 мая 1991 г. я стал президентом и генеральным директором Garanti Bank.

Ибрахим Бетиль еще в течение нескольких дней улаживал свои дела. Он в самом лучшем виде передал мне документацию из сейфа, дела и личный кабинет; все происходило чрезвычайно спокойно и цивилизованно. В тот день, когда Ибрахим-бей должен был прощаться с банком, я собрал всех вице-президентов. После совместного обеда мы устроили ему почетные проводы, пожелали удачи, поцеловали на прощание и провели до самой двери.

Еще через несколько недель мы пригласили не только весь руководящий состав банка, но и сотни почетных гостей на прощальный вечер в честь Ибрахима Бетили. Рекламное агентство Ajans Ada, с которым мы тогда сотрудничали, от имени банка подготовило для Ибрахима Бетили чудесный подарок на память.

В тот вечер я выступил с речью, в которой поблагодарил Ибрахима Бетили за его труд, вклад в дело банка, за внимание к сотрудникам. Он тоже взял слово, и его прощальное выступление было очень эмоциональным. Ибрахима любили и уважали в банке. Мы провели очень хороший вечер. Нам выпала большая честь так красиво с ним попрощаться.

## Глава 2 На первый взгляд

### В начале пути. Обстановка в мире, в Турции и банковском секторе

Вот что можно сказать обстановке, сложившейся к 1 мая 1991 г. в мире, в Турции и непосредственно в банке Garanti. Весь мир переживал период, наполненный интереснейшими превращениями и глобальными изменениями. В 1985 г. в СССР к власти пришел Горбачев и предложил два новых принципа – гласность и перестройка. Тем не менее с 1990 г. в СССР началась борьба за независимость. Практически в то же время, 9 ноября 1989 г., рухнула знаменитая Берлинская стена, символизируя начало эпохи объединения Европы. Следом за этим, 3 октября 1990 г., обе Германии объединились в одну страну.

На Востоке 17 января 1991 г. разразилась первая война в Персидском заливе, что привело к большим проблемам во всем мире. Война в Ираке, главным богатством которого были нефтяные скважины, не только взорвала весь мировой энергетический рынок, но и привела к финансовому кризису в некоторых странах. 25 февраля 1991 г. прекратил свое существование Варшавский договор, и Восточный блок распался. США неожиданно для всех превратились в мощную супердержаву. Изменение экономических и политических сил, которые в течение долгого времени удерживались в равновесии, привело весь мир в состояние полной нестабильности, особенно с точки зрения вопросов безопасности.

Что же касается Европы, то Евросоюз в привычном для нас виде пока еще не был создан, но не прекращались попытки экономического и даже политического объединения. Всевозможные барьеры и преграды, подавлявшие рост предпринимательства, потихоньку начали исчезать, и осуществлялись первые настоящие шаги в сфере глобализации.

С началом войны в Персидском заливе Турция первой поплатилась за ввод американских войск в Ирак, который считался ее вторым по важности торговым партнером после Германии. Надо сказать, у турецких подрядчиков в Ираке был очень серьезный бизнес, обеспечивавший нашей стране приличный доход; кроме того, были созданы десятки тысяч новых рабочих мест. Война в один миг перечеркнула любые отношения с Ираком и свела к нулю всю прибыль! От войны больше всего пострадали строительство, текстильное производство и туризм. Стратегия Тургута Озала, тогдашнего президента Турции, которую можно выразить фразой «Инвестировать немного в расчете на большую прибыль», ласкала слух, но не все пошло так, как было задумано. На Турцию обрушился экономический и финансовый кризис.

С одной стороны, страна столкнулась с высоким уровнем инфляции, годовой размер которой уже составлял 71 %, проценты по денежным вкладам достигли тех же 71 %, а процент по кредитам – 84 %; это были запредельные цифры. За один американский доллар давали примерно 4050 турецких лир.

С другой стороны, вся страна находилась в состоянии политического застоя перед выборами, Партия верного пути и Социал-демократическая народная партия объединились в коалицию и совместно правили страной. РКК (Курдская рабочая партия) усилила свои террористические выпады. Тогдашнее правительство пыталось представить все в таком свете, что во всем виноваты только военные. Надо сказать, что радикальные левые и религиозные организации тоже были целью террористов.

Небывальными темпами проходил процесс внутренней миграции; население стремилось в крупные города, где можно было найти работу, экономическая активность в мегаполисах

росла, в то время как сельские районы катастрофически отставали. Что касается банковского сектора, то в него входили 82 банка, общие активы которых составляли примерно 30 % национального дохода. Государственные и крупные коммерческие банки объединяли свои силы, средние и малые до последнего боролись за проценты, и у них каждый вклад был на счету. В банковской среде все мечтали стать «крупным» банком. В народе считалось, что банки призваны управлять деньгами и единственное их предназначение – оформлять вклады и выдавать кредиты. Банки управлялись по понятиям многоступенчатой иерархии, и это больше всего устраивало топ-менеджмент. Все данные были известны лишь президентам, и только они принимали любые решения.

В банковской среде абсолютно отсутствовала прозрачность. В те времена никто никогда не отчитывался перед вкладчиками, не разглашались данные по балансам. Отчеты, подававшиеся в Стамбульскую фондовую биржу (ИМКВ) и Комиссию по ценным бумагам (СПК), не были похожи на сегодняшние. Практически не было учреждений, определявших кредитоспособность банков. Ассоциация присяжных сертифицированных бухгалтеров, находясь в подчинении у Секретариата по делам Казначейства, инспектировала работу банков; аналогичные проверки проводились и со стороны Центробанка. Органа банковского регулирования и надзора вообще не существовало. Банки очень зависели от власти имущих. В аудиторских отчетах явно прослеживалось влияние политических сил. Из них следовало, что вмешательство политиков в ущерб интересам государственных банков было очень велико, начиная от кадровых перестановок до постоянных изменений для получения банковских лицензий. Доходило даже до того, что они просили частные банки выдать кредит тому или иному лицу.

За исключением нескольких мелких банков с небольшим количеством отделений, нигде не применялись принципы маркетинга, да и не было подразделений, способных работать, руководствуясь ими. Банки были созданы не для клиентов, они существовали лишь для проведения банковских операций. Банковский сервис сводился лишь к оказанию подобного рода услуг. Клиенты считались некой обузой. Им даже были присвоены прозвища: владельцев вкладов называли «муди», а желающих получить кредит – «кредитками».

Отделения банка выглядели мрачно, стены были обиты темными панелями орехового дерева, обстановка создавалась тяжкая и печальная. Это были места, где смешивались запахи человеческих тел и сигаретного дыма. Отделения работали как агентства по сбору вкладов от населения. Пришедший туда клиент должен был неприлично долго ждать у окошка, пока сотрудник банка не соизволит поднять голову и поинтересоваться, что ему нужно. А все потому, что у этого сотрудника были неотложные дела по ведению операций!

За исключением нескольких банков все остальные совершенно не соответствовали современным технологическим требованиям, и обстановка в них была удручающе отсталой. Они абсолютно не отвечали мировым стандартам. Такое положение дел лишь усложняло контроль над кредитными картами и предотвращением подделок. Опять-таки из-за недостаточного развития всех систем и технологий любые проверки отделений со стороны ревизионных комиссий проводились вручную и продолжались много месяцев подряд, что было очень утомительно. По этой же причине в нужное время в банках невозможно было провести эффективную внутреннюю проверку, поэтому, несмотря на все усилия и самоотверженность сотрудников, она всех застигала врасплох.

Руководители отделений и отделов, вице-президенты и сами президенты работали строго с 9.00 до 18.00, как и другие государственные служащие; стоило только пробить часам, как все бежали домой, точно вылетающие из класса школьники, которые услышали звонок на перемену. Если сравнивать с сегодняшним днем, то темп работы был крайне низок. К президенту никто не мог пробиться, потому что он сидел за закрытой дверью.

В крупных банках годами работающие активные сотрудники могли быть уволены без права встречи с президентом или с одним из его заместителей, при этом люди пенсионного

возраста оставались на своих местах. Это было повсеместно встречающееся явление. Лица, занимавшие руководящие должности в крупных банках, с выходом на пенсию переходили в средние или мелкие банки, где и продолжали свою трудовую деятельность.

## В начале пути. Состояние дел в банке Garanti

К 1991 г. Garanti считался самым обыкновенным, ничем не выдающимся банком среднего уровня, оторванным от крупных банков, занимавших высшие позиции в банковском секторе. Не только по экономическим, но и по политическим причинам было открыто 317 отделений Garanti. Начиная с 1991 г. и в течение последующих десяти лет стало совершенно очевидно, что большинство отделений находилось в совершенно неподходящих местах, поэтому не стоило ожидать от них никакой активности.

Рыночная стоимость Garanti составляла \$150 млн. Судя по последнему отчету, годовая прибыль достигла суммы \$77 млн. В те времена в нашей стране единственным рейтинговым агентством являлась международная компания Capital Intelligence. Так вот, по ее оценке, рейтинг нашего банка был на отметке «С». Президент рассердился на представителей этой компании и во время проведения следующей проверки даже отказался с ними встречаться. Активы банка, судя по данным общего баланса, составляли \$1,6 млрд.

Бизнесмены, владевшие банками, в те времена рассматривали их не как цель, а как средство. Вот почему финансирование различных других компаний, принадлежавших хозяину банка, считалось в банковском секторе одной из главных задач. В ее рамках существовала такая практика: из процентов по кредитам, предназначенных для обычных клиентов, выделялась определенная часть, которая копилась и впоследствии предназначалась для кредитования компаний хозяина. Подобная практика применялась и в Garanti.

По этому поводу заместитель председателя совета директоров нашего банка **Юджель Челик** сказал следующее:

В течение долгого периода банковское обслуживание холдингов заключалось лишь в использовании кредитных организаций как источника финансирования их потребностей... За крайне редкими исключениями, как правило, владельцы банков для получения кредита в свою пользу использовали мощности банка – иногда законно, а иногда и вопреки всем законам. <...> Хозяевам постоянно требовались все новые и новые кредиты. Президенты банков стремились ограничить потребности владельцев какими-то нормальными рамками, по мере возможности сообразуясь с действующим законодательством, а иногда лишь пытались ему соответствовать. Но запросы хозяев не знали границ, и в какой-то момент президент окончательно впадал в немилость. Все просто: хозяин постоянно требует, а президент постоянно недодает, поскольку просто не в состоянии на все сто обеспечить запросы владельца банка. Постепенно вся эта ситуация становилась крайне омерзительной.

Если взглянуть на положение дел в Garanti с точки зрения кадров, то бок о бок с молодыми руководителями отделений, подготовленными в стенах банка, работали и вышедшие на пенсию руководители отделений более крупных банков, которые использовали в работе старые методы. Всего в банке работало 5900 человек, их средний возраст составлял 50 лет. 43 % всех сотрудников были женщины, а в высшем руководящем звене их представляла всего одна. 32 % сотрудников имели либо аттестат о среднем образовании, либо диплом университета.

Судя по данным из отдела кадров, около 10 % персонала владели иностранным языком, но на самом деле не более 50 человек могли вести активный диалог с иностранцами, и их было не страшно отправить в заграничную командировку. Следует подчеркнуть, что в региональных филиалах, всевозможных отделах и отделениях руководящий состав преданно относился к банку, люди любили свою работу и самоотверженно выполняли свои обязанности.

Сотрудники в большинстве своем были честными и проявляли лояльность к банку. При этом на нижних должностных ступеньках царил менталитет государственного служащего. Производительность работы там была крайне низка. Отделы работали очень несогласованно, находясь в рамках строжайшей иерархии, и удовлетворяли только собственные нужды. Именно по причине такой несогласованности проваливались любые попытки высшего руководства объединить усилия тех или иных отделов для оказания более качественных банковских услуг, сократить время на их выполнение, упростить операции. Сроки не укладывались ни в какие рамки, часто приходилось переделывать те или иные операции, и многие из них абсолютно не соответствовали друг другу.

Культура работы в банке основывалась на эмоциях и интровертности. Она базировалась на личных отношениях, которые для сотрудников были намного важнее всех банковских правил. Чтобы дела шли успешно, было важно наладить личные связи с менеджерами, занимающими руководящие посты. Принципы строгой иерархии, присущей всем банкам, проявлялись в полной мере и у нас. Между самой низшей и самой высшей позицией было одиннадцать ступенек. Любые сведения передавались снизу вверх, а директивы спускались сверху вниз. Подобную культуру непременно следовало изменить, потому что в такой обстановке невозможно было создать современный и процветающий банк.



**На снимке:** Акин Онгор (крайний слева) в годы работы вице-президентом

Как правило, сотрудникам не хватало знаний по темам, связанным с банковской деятельностью. Круг лиц, которым можно было дать возможность проявить инициативу и выполнить ответственное поручение, оказался крайне узок. Вот почему большинство сотрудников банка отстраняли от обсуждения вопросов его работы и какого-либо участия в руководстве. В свою очередь, топ-менеджеры, стремясь защитить свои нагретые места, предпочитали не брать на себя никакой ответственности, рассуждая, что любая возможная ошибка подвергнет их работу и занимаемую должность большому неоправданному риску. Вот почему все важные решения принимались, как правило, на самом верху, на этаже, где размещались вице-президенты.

Каждый из них в своем кругу считался чуть ли не «императором». Все данные, поступавшие снизу, накапливались у заместителей президента, а они, в свою очередь, в подходящий момент информировали самого президента и, заручившись его одобрением, спускали вниз те или иные приказы. Взаимоотношения между заместителями были натянутыми, единения сил

не наблюдалось. Таким образом, только президент был тем единственным и могущественным человеком, у которого в полном объеме скапливалась вся текущая информация и который мог отдавать распоряжения на самом высочайшем уровне.

Часто бывало так, что только от президента кто-либо из его заместителей мог получить данные, не касавшиеся непосредственно его сферы деятельности. Именно от этого и зависела сила влияния того или иного заместителя. В банке было не принято открыто обмениваться информацией, все пользовались разрозненными данными, которые при этом тщательно «фильтровались» и выдавались в отделы в урезанном до нужного объема (!) виде. Комитет по активам и пассивам, следивший за состоянием дел в банке, состоял из четырех человек – самого президента, его заместителей по вопросам вкладов, кредитов, внешних отношений и маркетинга, еще одного заместителя, ответственного за дела президента и выдачу кредитов, и двух человек из Кредитного комитета...

Не будет несправедливым сказать и о том, что в те годы уровень информационных технологий в банке был крайне низок. Этими вопросами тогда ведала компания *Garanti Ticaret*. Она работала в каких-то старых, соединенных между собой помещениях, ничем не примечательных ни размером, ни оснащением и похожих на нелегальную контору. Здание размещалось на холме, и из-за перепада уровня высоты в некоторые двери можно было пройти лишь согнувшись; все главные компьютеры находились на самом нижнем этаже в совершенно непотребном виде и в неподходящем окружении; вот в такой обстановке эта технологическая компания и пыталась заведовать базами данных всего банка *Garanti*. Ее генеральный директор вместе со своими заместителями считали свою работу намного важнее, чем деятельность самого банка, и навязчиво вынуждали его пользоваться теми или иными устройствами или методиками.

Председатель совета директоров этой компании был родственником Айхан-бея и параллельно с этим одним из учредителей *Garanti Bank*. Он занимался своим делом в *Garanti Ticaret* таким образом, как поступал годами раньше на своем предыдущем месте работы в должности президента. Сложившаяся обстановка совершенно не соответствовала подготовке банка *Garanti* к будущим успехам. У него тому моменту было 43 000 клиентов, имевших кредитную карточку. И в этой сфере услуг очень часто возникали всевозможные проблемы и недоразумения, что не могло ускользнуть от внимания главных акционеров банка.

Вот как о ситуации, сложившейся в банке к 1991 г., вспоминает **Саиде Кузейли**, которая с 1988 г. заведовала кадрами, а с 1991 г. стала работать в должности исполнительного вице-президента:

Чтобы понять сегодняшний день, следует вернуться на 20 лет назад.

Впервые я узнала о банке *Garanti* в 1988 г. Помню, как однажды, еще до того, как начала здесь работать, просто из любопытства, ни о чем таком не думая, я вошла в одно из отделений банка на площади Таксим. Помню, с каким вниманием рассматривала сотрудников, которых было слишком много в этом душном, без какого-либо кондиционирования помещения, выдержанном в однообразных, монотонных коричневых тонах.

<...> С середины 1980-х гг., как раз с того времени, как меня пригласил работать Ибрахим Бетиль и до 1991 г., когда на должность президента утвердили Акина Онгора, и до того, как он проявил свои феноменальные лидерские качества, общее впечатление от банка не было позитивным.

В те годы крупные коммерческие банки, совершенно не утруждаясь, работали на свое усмотрение, в то время как государственные определяли положение дел на банковском рынке, взвалив свои тяготы на плечи налогоплательщиков и участвуя в крупных сделках, благодаря которым проценты по кредитам удерживались на неприличной высоте. В результате возникала несправедливая конкуренция.

Среди этих игроков Garanti был финансовым учреждением, не до конца определившимся со своим предназначением. Не существовало у банка такой карты, которая указала бы четкий путь развития, с кем и в какой области следует сотрудничать, какие банковские продукты и услуги предлагать, с кем конкурировать. Если сравнивать с сегодняшним днем, то тогда банк никак себя не позиционировал, бренд Garanti Bank не отражал его реальной ценности, и, по моему мнению, было совершенно непонятно, к каким показателям следует стремиться.

Начиная с 1986 г. благодаря усилиям Ибрахима Бетиля начались пусть и не радикальные, но все же перемены в кадровой политике банка. Однако не только число сторонников перемен, способных привести к быстрой отдаче от инвестиций в технологическое обновление, но и результаты этой краткой по времени перестройки не были столь велики, чтобы сломить сопротивление противников изменений.

Таким образом, в свете моей оценки того периода и с учетом моих первых впечатлений, которые навсегда останутся в памяти, я понимаю, что сегодняшнее положение банка не имеет ничего общего с тем, каким он был 20 лет назад, и эта пропасть настолько велика, что описать ее не хватит никаких слов и эпитетов.

Но если бы потребовалось, то стиль руководства, характерный для банка в 1988 г., с элементами 1986 г. и более раннего периода, я кратко охарактеризовала бы так:

- замкнут сам на себя (интроверт);
- никак не контролирует изменения на рынке;
- хранитель консервативных методов; более активный в делах мелкого и среднего масштаба в пределах Турции, но крайне ограниченный и пассивный при проведении коммерческих сделок с заграницей;
- скептически относится к любым переменам, поддерживает такую культуру работы, при которой всеми силами сохраняет статус-кво, и вместе с тем отчаянно боится любых неприятностей с сотрудниками;
- часто меняются управляющие, но при этом нет стремления указать руководящему составу путь к росту и развитию,
- сотрудников, перешедших из других организаций, встречают с большим недоверием, вместо того чтобы радоваться, что в банк влилась свежая здоровая кровь; такие переходы порождают лишь сомнения и подозрения, а кроме того, по отношению к новым сотрудникам создается незримый фронт сопротивления, и все ради того, чтобы поскорее выдвинуть их из сложившейся системы;
- личные взаимоотношения ценятся гораздо больше, чем ведомственные нормы и принципы, в итоге такая близость приводит к тому, что в принятии решений по кадровым вопросам практически не обращают внимания на общественную пользу того или иного сотрудника, а все определяют личные предпочтения;
- поставщиком самых важных кадров является отдел внутреннего аудита; надо сказать, что он до сих пор успешно справляется с этой миссией, а представленные им руководству кандидатуры считаются «элитными» и без вопросов утверждаются. Однако шансы на повышение у других сотрудников абсолютно ничтожны. В результате тех, кто поднимается по

служебной лестнице, в коллективе наделяют обидными прозвищами, называя «высочками», «ревизионщиками» и даже «парашютистами»;

- старые травмы до сих пор сказываются на работе банка (профсоюзное движение, которое в свое время дошло до стадии забастовок, под руководством Эрола Аксоя и связанное с Bank of America, впервые привело к тому, что началась борьба за перемены в банковском секторе, и, несмотря на законные требования, прокатилась волна массовых увольнений под девизом повышения производительности труда. Были закрыты многие отделения банков, прописаны новые должностные инструкции, но совершенно не обеспечена поддержка тех, кто работал над новыми проектами, что в итоге вызвало еще более резкое неприятие любых изменений в секторе);

- несогласованная работа акционеров, их неспособность найти общий язык друг с другом приводят не только к большим проблемам, связанным как с репутацией банка, так и с банковским капиталом, но и к потере клиентов;

- управление кадрами основывается на дискриминации одних и покровительстве другим;

- проведение политики, мало подверженной стремлению к достижениям и поощряющей деление людей на группы; систематическое невыполнение сотрудниками тех или иных обязанностей;

- с одной стороны, наличие факта «привязанности сотрудников друг к другу», а с другой – у всех есть повод защитить и себя, и свою организацию от «этих реформистов», все это создает законные основания для противостояния любым изменениям сложившегося рабочего климата;

- совершенно не учитывается общественное мнение и в достаточной мере не оцениваются его сильные стороны;

- высшее руководство демонстрирует полное нежелание отвечать на запросы и потребности сотрудников;

- при наличии высокой конкуренции кадровая политика никак не поощряет стремление к результатам и успеху;

- крупные инвестиции в технологическое развитие;

- вместо того чтобы развивать долгосрочные проекты, которые помогли бы в конкурентной борьбе, руководство больше внимания уделяет каким-то краткосрочным, одноразовым делам;

- объем операций и рыночная стоимость банка невероятно низки и не идут ни в какое сравнение с сегодняшними показателями.

Если подытожить, то, насколько я могу судить с учетом моего профессионального опыта, перед банком открывался длинный и сложный путь, предлагающий большие возможности бороться с недостатками не только в вопросах кадровой политики, но и по всем направлениям своего развития. Как минимум мы были именно той организацией, перед которой, как и перед всей Турцией, открывались большие перспективы!

Когда я приступила к работе в банке в конце лета 1988 г., были проведены некоторые назначения в высшем руководстве, причем новые люди пришли со стороны, и это стало первым важным шагом на пути к большим возможностям и началом структурных преобразований (например, был создан отдел по кредитованию и маркетингу).

<...> Однозначно, путешествие в страну перемен не началось с Garanti. Но я могу смело утверждать, что благодаря уникальному руководству именно

этот банк стал во главе процесса, направленного на самые действенные и систематические преобразования, которые затронули в том числе и кадровую политику. В конце концов, когда после непосильных трудов и жестоких гонок настала пора пожинать плоды, Garanti одержал заслуженную победу. Непревзойденный успех нашей организации определила в том числе и ее корпоративная культура, самым главным элементом которой стали принципы лидерства.

Однако, каким бы ни был лидер – экстравагантным, смелым, поступающим вопреки общепринятым нормам и имеющим широкие взгляды, в одиночку он ничего не сможет добиться и не внесет весомый вклад в организацию перемен. Мне кажется, главное для достижения успеха – способность лидера собрать вокруг себя эффективную бесстрашную команду, доверять ей и настроить на то, что нужно смело браться за работу и стоять во главе всех реформ в корпоративной культуре.

Подчеркивая необходимость и важность появления такого лидера, я вспоминаю вот какие поразительные примеры 20-летней давности.

Мы специально дали первое объявление о наборе на тренинг по менеджменту на английском языке. Это был своеобразный и очень важный для нас символ. Практически мы хотели сообщить выпускникам университетов, что нуждаемся в их академических и языковых знаниях. Первое такое объявление мы дали в 1989 г., и надо сказать, что с тех пор и до сегодняшнего дня среди тысяч претендентов ни разу не видели студентов Босфорского университета и Ближневосточного технического университета.

В первые месяцы моего пребывания в банке нам стало известно, что в одном из отделений произошел раскол между суннитами и алевитами. Мы нагрянули туда с группой менеджеров по персоналу и обсудили сложившуюся ситуацию с сотрудниками. Даже сегодня я не могу забыть большого мокрого платка, оставленного за директорским креслом для высыхания; это он как мог, прямо на рабочем месте, совершал ритуальное омовение перед молитвой.

Во время моего посещения другого отделения, которое совершенно не соответствовало сегодняшним стандартам, произошло еще одно незабываемое событие. Я не увидела в туалете ни бумажных полотенец, ни туалетной бумаги и спросила, неужели нельзя обеспечить наличие таких важных вещей. Директор ответил мне, что каждый сотрудник для личного пользования приносит необходимое из дома! После этого мы напомнили абсолютно всем отделениям банка о том, чтобы они в срочном порядке обеспечили себя элементарными средствами гигиены.

Вот еще история, больше похожая на легенду, но тем не менее услышанная мною от реальных участников события. Одна женщина узнала, что ее начальник согласился принять заманчивое предложение из другого банка, и пошла с ним попрощаться. А потом не удержалась и язвительным тоном, словно была заместителем президента, заявила: «Ну как ты оставишь банк и уйдешь в другое место?» – после чего получила пощечину. Но на самом деле потрясает сказанное ею потом: «Большое вам спасибо, вы поставили меня на место».

В рамках осуществлявшихся грандиозных перемен самым важным, решительным и смелым поступком в сфере управления кадрами стала позиция руководителя, выступившего против проводившихся время от времени, не реже раза в год, новых назначений. Так, иногда свыше ста директоров

отделений то менялись местами, то увольнялись, то назначались на должность ступенькой ниже. По этой же причине в отделе по внутреннему аудиту не осталось ни одного опытного инспектора, потому что они оставались на одном месте не дольше полутора-двух лет. Рекордсмен, который проработал четыре с половиной года (!) в качестве стажера, претендующего на руководящую должность, был назначен директором одного из отделений банка в Измире. Это назначение скорее можно сравнить с выбрасыванием щенка в воду – с надеждой, что выплывет.

## **В конце пути. Каким я оставил Garanti Bank**

В 2000 г. Garanti выглядел совершенно по-другому. Это был креативный, с уверенностью смотрящий вперед банк, вставший на путь роста, с безукоризненно развитой инфраструктурой и современной корпоративной культурой, имеющий лучший и передовой технологический центр в стране, постоянно улучшающий стиль своей работы и стремящийся довести производительность всех процессов до самого оптимального уровня, получивший самые высокие оценки от рейтинговых организаций и отмеченный клиентами как самый любимый банк. Это был Garanti, который международные средства массовой информации называли «самой уважаемой компанией» и «лучшим банком в мире»!

Фантастическая команда, великолепные с точки зрения технологий и эффективности проекты, автоматические кассовые аппараты, бесфилиальный банкинг<sup>2</sup>, обслуживание по Интернету и телефону – все это сделало нас банком-лидером, заставив европейцев прикусить язык. Мы стали банком, который признал эффективность руководства, направленного на постоянное развитие и перемены. Это был Garanti, который смог просчитать падение инфляции и в течение последних четырех лет готовился к этому событию. Поэтому, когда обвалились процентные ставки, мы точно знали, каким образом сможем приумножить прибыль и продолжить успешное развитие.

Выйдя на самый высокий уровень по рентабельности, занимая то вторую, то первую позицию, мы вошли в тройку самых надежных турецких банков. Мы стали организацией, имеющей свои банки в Голландии и России, а в Турции – успешные страховые и лизинговые компании. У нас были блистательная команда руководителей самого высокого уровня, подготовившая по меньшей мере четыре-пять потенциальных кандидатов на должность президента, прекрасный сплоченный коллектив сотрудников – 5900 человек, всей душой привязанных к банку, гордящихся своей работой, приносящих пользу и прославляющих банк результатами своей деятельности. Мы стали банком, придерживающимся этических принципов и норм, готовым в трудную минуту оказать помощь любому, кто в ней нуждался.

---

<sup>2</sup> Бесфилиальный банкинг (англ. Branchless banking) – дистрибуционная стратегия для предоставления клиентам финансовых услуг без использования банковских отделений. – *Прим. ред.*



**На снимке:** обложка  
журнала  
*Economist*,  
26 апреля  
1993 г.

За описываемый период рыночная стоимость банка возросла до \$5 млрд. Это произошло без какого-либо вливания свежего капитала; единственная задача сотрудников заключалась в поддержании стабильного роста прибыли. В результате стоимость банка увеличилась в 33,3 раза. Его акции успешно продавались за рубежом, а показатели доступности банковских услуг населению возросли до 31,5 %. Всего было открыто 233 отделения. Рейтинг банка Garanti держался на отметке «А». Агентство Capital Intelligence впервые присвоило такой рейтинг банку, у которого было так много отделений, и этим банком стал именно Garanti. В 1990-х гг. как первый частный банк он получил отметку «В+» от финансовой компании Standart and Poor's. В последующие годы международное рейтинговое агентство Moody's присвоила нам рейтинг «В1», Thompson Bankwatch – «А», Duff and Phelps – «А», что в конце концов привело к отметке «А» от Capital Intelligence.

В результате коренных изменений в кадровом составе общее количество сотрудников банка составило 5400 человек, средний возраст установился на отметке 30,5 лет. Garanti теперь располагал молодыми и динамичными кадрами. Женщины составляли 51 % от общего числа сотрудников, 38 % – от числа руководителей среднего звена и 40 % – от количества руководителей высшего уровня. Подобными цифрами не могли бы похвастать не только турецкие, но и передовые западные банки. 75 % сотрудников имели университетское образование, а не менее 30 % прекрасно владели английским языком. Все это позволило создать самую лучшую команду, способную обеспечить интегрирование турецкой экономики в мировую. Отныне банк с большой надеждой смотрел в будущее.

В 1993 г. журнал *Economist* назвал председателя совета директоров Айхана Шахенка «Лучшим бизнесменом года», а меня как президента – «Профессионалом года», другими словами – лучшим руководителем года. В следующем году тот же журнал присудил Айхан-бею второе место, а меня опять наградили в той же номинации «Профессионал года». В 1994 г. журнал *Capital* присудил Айхан-бею звание «Самый успешный бизнесмен года», а я был награжден как «Лучший финансист года», Garanti стал лучшим в номинации «Банк года», и, наконец, награду получили рекламные ролики Garanti Bank в номинации «Рекламная кампания года».

В 1995 г. журнал *Euromoney* назвал Garanti «Лучшим банком Турции», журнал *The Banker* в том же году наградил нас в номинациях «Второе место по доходности капитала» и «Четвертое место по рентабельности активов». В 1996 г. Garanti Bank получил Global 500 Roll of Honor – самую почетную премию ООН, учрежденную этой организацией в этой рамках программы UNEP по защите окружающей среды. Мы впервые среди всех банков планеты были отмечены этой наградой. В том же году турецкая газета *Dünya* присудила мне премию в номинации «Руководитель года». В 1997 г. журнал *Euromoney* вновь назвал Garanti «Лучшим банком Турции».

В 1997 г. газета *Financial Times* по результатам проведенных исследований опубликовала список самых уважаемых и почетных европейских организаций. В нем значились две турецкие компании: Mercedes Benz и Garanti Bank. Иными словами, в этом списке из всех отечественных компаний и банков значились только мы. Стать настолько уважаемыми! «Вот она, вершина, к которой мы так стремились», – думал я.

В 1998 г. успех Garanti привлек внимание Гарвардской школы бизнеса. В итоге в этом университете был создан цикл обучающих занятий «Лидерство и управление переменами». (Они регулярно проводились до 2009 г., когда была написана эта книга.) Надо сказать, что в 1998 г. телеканалом Euronews была подготовлена и показана программа, посвященная Garanti, так как он стал победителем в номинации «Самый успешный банк». В том же году институт Гэллапа подготовил анкету «Удовлетворенность персонала», и результаты анкетирования превзошли все наши ожидания. «Индекс удовлетворенности» по банку Garanti составил 62 %, что вывело нас в число европейских лидеров. Самый высокий показатель был у Швеции – 66 %, а у Норвегии, Дании и Австрии – по 63 %, при этом мы обогнали такие страны, как Великобритания, Италия и Франция.

В 1999 г. журнал *Global Finance* назвал Garanti «Самым лучшим банком в Турции», а журнал *Capital* – «Самым популярным банком». В том же году издающийся в Лондоне журнал *Euromoney* не только признал Garanti лучшим банком в Турции, но и благодаря нашему потрясающему росту выбрал нас среди десятков тысяч различных банков среднего размера как «Самый лучший банк в мире». В это невозможно было поверить!



Garanti добился такого успеха только благодаря сплоченному коллективу. Полностью была изменена культура работы, упразднена жесткая иерархия; от самой низкой позиции в банке до самой высшей осталось всего шесть ступенек. К руководству были привлечены высокомотивированные и компетентные специалисты; приоритетными стали такие понятия, как доверие, взаимовыручка и высокие этические нормы. Мы стали банком, в котором благодаря принципам «открытого общения» каждый желающий мог немедленно попасть на встречу с нужным ему руководителем. Мы были открыты всему новому, наша организация отслеживала, какие изменения происходят в банковском мире, а иногда даже выступала их инициатором. На регулярных обзорных собраниях у всех было право высказаться, любые пожелания обязательно принимались во внимание; мы стали таким банком, где постоянно улучшался стиль работы, что приводило к повышению общей производительности.

Был организован Комитет по управлению активами и пассивами, который контролировал баланс банка. Он состоял из 18 человек, куда вошли директора региональных отделений, а также руководители профильных отделов. Кредитный комитет состоял из семи человек. Все высшее руководство олицетворяло «коллективную мудрость». Мы стали банком, в котором систематически готовились руководители-профессионалы, знающие свое дело и с уверенностью смотрящие в будущее.

Garanti смог предугадать падение инфляции и сделать в связи с этим необходимые шаги; заботясь о мелких предпринимателях, он развил систему банковского обслуживания физических лиц и привел в действие проект «Точка»; был завершен анализ рынка в рамках проекта «Микромаркет». Garanti удалось определить экономический потенциал индивидуального и коммерческого направлений кредитования, а для более плодотворной работы планировалось открыть сотни новых отделений по всей стране.

Вот как описывает состояние дел в Garanti на начало 2000-х гг. исполнительный вице-президент банка **Саиде Кузейли**:

В результате преобразований Garanti Bank стал банком мирового класса.

С наступлением 2000-х гг. прочный фундамент банка, заложенный в прошлом, позволил добиться невероятного успеха, более того, этот фундамент значительно укрепился, и благодаря разнообразной политике и всевозможным мероприятиям Garanti продолжал удивлять и поражать турецкий рынок, расширяя свое общее позитивное влияние. Начиная с середины 1980-х гг. все делалось для того, чтобы должностные обязанности сотрудников были неразрывно связаны с общим организационным процессом. Огромное число преобразований, ускоренный процесс перестройки, дальновидность руководства – все это стало критическими факторами успеха. К 2000-х гг. Garanti вырвался далеко вперед, и догнать его было под силу далеко не каждому банку.

Постепенно Garanti претворял в жизнь новый бизнес-ориентированный подход в работе с клиентами, отказавшись от пустой пропаганды и бесконечных взаимных претензий. В банковском секторе это было подобно революции – заботиться о клиентах, соответствовать их ожиданиям и нуждам, удовлетворять потребности людей. Инвестиции в новые технологии, внедрение бесчисленных вариантов услуг (причем любую из них можно было рассматривать как «лучшее предложение банка») – все это способствовало появлению принципиально нового типа сотрудников, которые приближали банк к вершинам успеха.

В 2000 г. стало известно, что президент изъявил желание уйти на заслуженный отдых. Но к тому времени, имея позитивные результаты по

всем направлениям, Garanti смог уверенно войти в новое столетие. Ничто не могло сломать мощный уклад организации. Новый состав руководства имел колоссальное влияние, и даже коварно подкрадывающийся кризис, который потом изрядно потрепал банковский сектор, не смог в полной мере оказать своего пагубного влияния.

Учитывая отзывы клиентов, банк усовершенствовал многие процессы; произошли неоднократные радикальные перестановки в высшем руководстве, в отделениях по стране и в зарубежных филиалах, в том числе среди региональных директоров.

Со временем как в подразделениях банка, так и в его отделах подавляющая часть среднего и высшего руководящего состава была заменена и созданы принципиально новые команды; для этих молодых, пока еще неопытных, но подающих большие надежды лидеров были изысканы средства на обучение, а также на развитие и поддержание мотивационного климата.

Мое мировоззрение было сформировано под воздействием регулярно применявшихся на практике, полностью соответствовавших новой культуре труда и ориентированных на конечный результат конкретных преобразований, базировавшихся в первую очередь на принципах командного сотрудничества. Никакие другие внешние и внутренние факторы, включая и политические веяния, не оказали аналогичного влияния на мой профессиональный рост.

Подготовка руководителей, способных принимать ключевые решения, существенные инвестиции в кадры и технологическое развитие, а также, как мне кажется, высочайший уровень мотивации и преданности со стороны сотрудников – все это сделало наш банк чрезвычайно конкурентоспособным.

И вот что стало самой главной особенностью: рывок наверх, который благодаря наличию суперкоманды ничто не в силах было остановить, не стал «краткосрочной историей успеха». А ведь обычно в Турции так и происходило – компании быстро добивались однократного результата, еще в течение трех-пяти лет поживали на лаврах, а потом бесследно исчезали.

Как раз наоборот, преобразованные структуры, новаторский подход в ведении дел, обновленные нормы взаимодействия сотрудников, новые ценности и приоритеты – все это способствовало созданию культуры труда практически на генном уровне. Использование примера банка Garanti в цикле занятий по методу анализа конкретных ситуаций, как мне кажется, позволило с учетом основных изменений попытаться внедрить и другие, не менее важные преобразования, направленные на развитие у сотрудников лидерских качеств. Внедренный подход был основан на критериях бухгалтерского баланса, числовых данных и данных по товарообороту.

С той же точки зрения, что и воплощенный в жизнь успешный проект развития банка, можно пристально изучить и весь спектр оказываемых им услуг. Но в первую очередь следует уяснить, что, несмотря на громадные и чрезвычайно сложные препятствия, которые то и дело могут возникать как внутри банка, так и за его пределами, нужно научиться работать так, чтобы успех всего дела длился как можно дольше и эффект со временем лишь усиливался, чтобы подрастало новое поколение руководителей, которые могли бы взять в руки знамя перемен.

Основываясь на поощрении такого принципиально нового подхода в развитии банка, рождалась прочная, непоколебимая и негибкая философия: наша святая вера в то, что абсолютно каждый сотрудник не на словах, а фактически являлся «лидером своего дела», и в то,

что нет более мощного источника, способного создать необходимый творческий потенциал, чем работа с желанием и удовольствием!

Разумеется, было крайне важно претворить такой философский подход в жизнь. И я могу сказать, что для его реализации мы запустили массу инвестиционных проектов. Считаю, что решающим фактором, лежащим в основе всех преобразований, стало то, что нам не только удалось развить долговременную программу действий, но и устоять в политических войнах, не оставив на поле боя борцов за перемены, а наоборот, разделить их тяжелую ношу.

То, что мы стали победителями в номинации «Лучший банк в мире», позволило оценить размах перемен, который можно сравнить с сильнейшей бурей, смывшей старую жизнь с лица земли. Вообще-то, наша победа была закономерной, потому что ни сотрудники, ни банковский сектор в частности не могли ожидать никакого другого результата, кроме как признания и уважения банка Garanti.

Как же все произошло? Каким образом удалось все планы претворить в жизнь? Наши успехи не стали результатом магических превращений. Так как же удалось банку пережить такой сложный период? Чтобы ответить на эти вопросы, и была написана эта книга. У меня нет цели подробно рассказать о происходящем, вспомнить тех, кто оказал нам ту или иную помощь, и описать все в мельчайших подробностях. Я лишь хочу попытаться нарисовать перед читателями картину, на которой изображены лидеры вчерашнего и завтрашнего дня, чтобы они ею насладились. Я пишу сейчас эти строки, то и дело поднимая голову и всматриваясь в необъятную морскую даль.

## Глава 3

### Видение

*Голова его на небе, а ноги на земле!*

*У него грандиозные мечты, но он реалист*

### **Взгляд в будущее и последующие шаги, которые позволили обосновать общее видение и указать верный путь развития**

Во время бесед за завтраком с председателем совета директоров Айханом Шахенком я представил ему свое видение будущего банка Garanti и предложил план административных, финансовых и культурных радикальных изменений, даже реформ. Их нужно было провести с учетом перемен, которые произошли как в отечественной, так и в мировой политической и экономической жизни после 1980 г., а также событий, четко характеризовавших расстановку сил в мире к 1991 г. Работая над своими прогнозами и расчетами, я отслеживал массу турецких и зарубежных изданий, пытался разобраться в тенденциях и делился своими идеями по решению различных проблем как национального, так и интернационального масштаба с людьми, уму и аналитическим способностям которых всецело доверял. Среди них были и мои коллеги, и признанные эксперты в своих областях.

Теперь, после впечатляющих преобразований, проведенных банком Garanti с 1991 по 2000 г., мы можем говорить о том, что во всех важных и успешных начинаниях команда руководителей целиком и полностью следовала намеченным планам, принимая во внимание как потенциальные риски, так и уникальные возможности. А все потому, что в прогнозах и расчетах были правильно определены не только миссия Garanti Bank, но и видение того, с помощью какой политики и стратегии можно добиться целей, запланированных на будущее.

Размышления о дальнейшей судьбе банка были оформлены в виде печатных изданий, и в конце 1991 г. все сотрудники получили по две брошюры – «Банковский сектор и Garanti в свете экономического и социального развития» и «Итоги совещания руководства, посвященного планам на 1992 г.». Если посмотреть на эти записи спустя 20 лет, можно увидеть не только все предпосылки великих перемен, произошедших в Garanti, но и любопытные прогнозы относительно политической и экономической ситуации в Турции и в мире.

Из записей с собрания совета директоров о планах на 1992 г.

*Основные направления, характеризующие сегодняшнюю ситуацию в мире:*

- переход от промышленной эпохи к информационной эре;
- переход от национальной к глобальной экономике;
- поворот к децентрализации;
- отказ от социалистической экономики и внедрение политики рыночной экономики;
- распространение культурного национализма вместе с глобализацией экономики;
- продолжение процесса приватизации;
- рост социальной активности женщин в политической, экономической и социальной сферах;
- усиление влияний религиозных течений по всему миру;
- переход от коллективного мышления к индивидуальному;
- повышение информированности в вопросах охраны окружающей среды...

Выдержки из отчетов годовых собраний за 1992, 1993 и последующие годы...

*Предполагаемое развитие мировой политики:*

- противостояние двух сверхмогущих держав уходит в прошлое, в мире правит одна сверхдержава;
- ожидается объединение европейских государств, чтобы обеспечить баланс политических сил;
- развалился СССР, и есть надежда, что потепление в отношениях между странами поможет решить международные проблемы;
- с огромной скоростью произойдет либерализация в странах Восточного блока;
- одна за другой появляются существенные предпосылки к тому, что европейское сообщество совершит стремительный рывок и объединится в единый экономический союз;
- скорее всего, Югославия развалится на составные части, что приведет к возникновению больших проблем на Балканах.

*Предполагаемое развитие мировой экономики:*

- в мировой экономике возникнет три серьезных полюса – Америка, Европа и Китай с Японией, ставшие центром развития экономики в Тихоокеанском регионе;
- произойдет стремительная глобализация мировой экономики, и между странами разгорится конкурентная борьба за влияние на рынке;
- будут развиваться сферы сервиса и коммуникационных средств;
- увеличится поддержка стран Восточного блока со стороны Запада, появятся новые источники финансирования.

*Предполагаемое развитие политических сил Турции:*

- начинается эпоха коалиций;
- ожидается, что свободы и права граждан будут развиваться по западному типу; демократия станет более зрелой;
- для решения проблем в восточных и юго-восточных областях будут выискиваться более мягкие и демократичные методы;
- на этом этапе Турция не войдет в европейское сообщество, но тем не менее станет полноправным партнером этого блока при принятии общих решений; европейские страны Восточного блока станут очень первыми кандидатами на вступление в Европейское сообщество.

*Предполагаемое развитие экономики Турции:*

- будет продолжаться процесс либерализации и большей открытости внешнему миру;
- чтобы Турция заняла достойное место в мировой экономике, должны будут произойти необходимые организационные изменения, которые помогут в конкурентной борьбе;
- не будут прекращаться усилия по снижению инфляции;
- существенно увеличится число слияний фирм, усилится контроль за их себестоимостью;
- в результате пристального внимания Запада к странам Восточного блока Турция будет подзабыта;
- уменьшится влияние власти на экономику; будет набирать обороты приватизация.

*Предполагаемое развитие банковского сектора в мире:*

- европейские банки объединятся... чтобы стать более влиятельными и прибыльными, они будут развиваться, имея в штате меньшее количество сотрудников, чем раньше;
- японские банки будут расти за счет приобретения американских и европейских банков и таким образом укрепятся на рынке банковских услуг;
- западные банки, в первую очередь немецкие, обратят внимание на страны Восточного блока;

- западные банки будут инвестировать в развитие стран Тихоокеанского блока;
- в банковском секторе будут созданы новые продукты; все системы будут продолжать развиваться только с учетом интересов клиентов;
- банки будут обязаны работать с прибылью, оказывать влияние на рынок и полностью ему соответствовать.

*Предполагаемое развитие банковского сектора в Турции:*

- государственные банки, составляющие не менее 70 % от общего числа, будут либо приватизироваться, либо объединяться;
- государственные банки будут реструктуризированы, станут прибыльнее, что создаст серьезную конкуренцию на рынке;
- неприбыльные банки останутся за бортом;
- выживут только те банки, которые будут оказывать лучшие услуги при меньших расходах;
- будет создан общий центр по работе с кредитными картами и банкоматами;
- будет развиваться конкурентная разведка и создан центр по финансовым рискам; банки станут делиться друг с другом ценной информацией;
- банки все чаще будут вкладывать деньги в автоматизацию;
- будут радикально преобразованы системы управления данными для руководителей;
- практически все банки выйдут на рынок со своими активными предложениями;
- перестанут существовать банки, которые работают без учета требований рынка;
- значительно уменьшится вероятность получить прибыль, используя рискованные кредиты.

Мы с самого начала формировали свои взгляды с учетом именно этих оценок и предположений, на основании которых окончательно определились с видением предстоящих перемен.

## **Видение, миссия и позиционирование**

До 1991 г. банк Garanti не представлял своих перспектив, и это никак не обсуждалось с сотрудниками. Когда же я был назначен на должность президента, мы открыто заявили о своих намерениях:

«Мы не самый крупный банк... Но мы станем самым лучшим банком».

В то время как банки не только в Турции, но и во всем мире стремились стать именно крупными, желание стать лучшим прозвучало как доказательство совершенно нового пути развития. Эту фразу еще нельзя было связать с видением, но она четко определяла роль Garanti в будущем и то место, которое ему следовало занять.

С началом глобализации и появлением концепции качества стало ясно, что впредь будет побеждать только сильнейший и что конкурентная борьба выходит на новый, более высокий уровень. Но мы верили, что самые эффективные компании не только устоят на ногах, но и приумножат свой успех. Если еще пристальнее рассмотреть наше желание стать лучшими, то следует сказать, что до того времени в любом бизнесе и особенно в банковском секторе базовым мерилем успеха считались не только фактор роста и укрупнения, но и превосходство по всем параметрам. В нашем же понимании быть лучшими означало следующее: «Работать эффективно и прибыльно, другими словами, быть гибкими и конкурентоспособными... предоставлять клиентам самый лучший сервис и продукт; быть лидерами на целевом рынке; добиться уважения и доверия; иметь самых лучших и самых довольных сотрудников, развитые технологии и перспективные проекты; у нас должен быть самый лучший руководящий состав; мы должны с большой почтительностью относиться к акционерам; проявлять заботу об окружающей среде, не забывать о народе; уметь предвидеть будущее, анализируя прошлое и настоящее; постоянно обновляться и развиваться; руководство должно не просто наблюдать за изменениями и каким-то образом на них реагировать – оно должно само стать инициатором перемен и направлять развитие банка в нужное русло...»



**На снимке:** Акин Онгор. Выпускной вечер в Ближневосточном техническом университете, 1967 г.

Есть еще одно обстоятельство, которое следовало бы учесть, – наше понимание того, с чем предстояло столкнуться в будущем, сформировалось в совершенно новую концепцию, которая пригодилась не только банку Garanti, но и всем деловым кругам Турции. Если говорить о терминах «видение» и «миссия», то после 1990-х гг. они вошли в турецкую деловую литературу и стали модными словами наряду с понятием «всеобщее управление качеством». Видение – это не точечная цель, которую можно достичь в короткие сроки, а долгий и многоплановый путь, многое суливший всем заинтересованным лицам. Подобная формулировка была абсолютным откровением не только для всех сотрудников Garanti, но и, без всяких сомнений, радикально меняла привычный порядок работы всего банковского сектора. Мы хотели расширить устои, на которых держались турецкие банки, и выдвинуть абсолютно новые принципы.

Окончив Ближневосточный технический университет, я был решительно настроен никогда не работать в государственном секторе и банках. Я знал, с какими трудностями столкнулись мои родители, отдавшие госслужбе по 40 лет, и потому категорически не желал становиться чиновником. Ну а что касается работы в банке, то в те времена банковские работники смотрели на всех свысока, думая, что управление денежными потоками придает им особую силу и значимость. Это были такие снобы! Курсом валют и процентными ставками в те годы ведал Центробанк, но впоследствии, с приходом к власти в середине 1980-х гг. Тургута Озала, многое изменилось, и их больше никто не контролировал. Я посчитал, что в банковском деле наступила эпоха гигантских перемен, и в 1981 г. поступил на работу в банк.

В тот период практически все президенты банков имели финансовое образование, банковское дело считалось «искусством управлять деньгами, накапливать депозиты и выдавать кредиты»... Я же, в отличие от них, в университете изучал такие предметы, как управление бизнесом и маркетинг, и поэтому был сфокусирован на том, чтобы банк как можно лучше обслуживал своих клиентов. Я совершенно иначе воспринимал суть банковского дела. Шло время, и в 1991 г., когда мне предстояло приступить к обязанностям президента Garanti Bank, я стал первым генеральным директором с дипломом специалиста по маркетингу, да еще и из Ближневосточного технического университета.

О том, что Garanti Bank отныне будет не только покупать и продавать деньги, а станет организацией, в первую очередь ориентированной на клиента, на которого нельзя смотреть свысока, мы сообщили всем нашим сотрудникам, сформулировав это таким образом: «Наша миссия не ограничивается только осуществлением денежных операций. Банк является организацией по оказанию услуг, и цель его существования – соответствовать требованиям клиентов, совершающих финансовые сделки, и даже превзойти все их ожидания».

Этот подход, озвученный в 1991 г., был неожиданностью не только для сотрудников Garanti, а и для всех занятых в банковском секторе. Вместо определения банков как организаций, уполномоченных принимать депозиты, появилось понятие «компания по оказанию услуг»; вкладчики, владельцы сберегательных книжек и должники по кредиту стали «клиентами»; операции с текущими счетами и векселями, валютные сделки и т. п. получили определение «финансовые услуги»; открытие аккредитива или сберегательного счета, кредитование, работа с ценными бумагами объединились под общим термином «удовлетворение потребностей клиентов и забота о них». Новый подход был для Garanti поистине революционным; в последующие годы он должен был отразиться на всей деятельности банка и его результатах, что незамедлительно вывело бы нас на передовые позиции в конкурентной борьбе с другими банками.

Заявление, проясняющее нашу новую миссию и смысл существования, стало началом великих перемен, которые длились десять лет; стремление стать лучшими диктовало политику и стратегию банка.

Ставя перед собой такие волнующие душу и будоражащие ум задачи, топ-менеджмент набросал такой план действий:

- 1991–1994 гг. – стать лучшими в Турции;
- 1994–1997 гг. – стать международным банком;
- после 1997 г. – стать лучшим банком в Европе.

И, наконец, в 1997 г. банк должен осуществить свою новую миссию, единогласно принятую руководителями самого высшего уровня. Она была сформулирована так: «Банк должен быть активным, гибким и эффективным, чтобы принести пользу...

- нашим клиентам;
- нашим акционерам;
- нашим сотрудникам;
- обществу и окружающей среде».

Именно так была сформулирована основная идея новой миссии. Даже сейчас, когда я пишу эти строки, на официальном сайте Garanti Bank можно найти точно такую же фразу, потому что сегодняшний президент банка, как и большинство руководителей высшего звена, в 1997 г. был в команде, обсуждавшей видение будущего на новый срок.



**На снимке:** обеденный перерыв; одно из обзорных собраний

Вот как об этом вспоминает **Феррух Экер**, который в те времена был моим заместителем:

В 1997 г. мы провели выездное обзорное собрание в Бодруме. Я думаю, что тогда началась вторая фаза в успешной карьере Акин-бея. Руководители банка обсуждали дальнейшие планы развития Garanti, его новую миссию, критические факторы успеха. Мы много и долго спорили в течение трех дней и в конце концов сошлись на том, что наш банк должен стать лучшим в Европе... не самым крупным, а именно лучшим. И в этом Garanti весьма преуспел. Мы не были банком, где все решения спускаются сверху, потому что их единолично принимает президент; принятые нами решения были результатом коллективной работы, можно сказать, мозгового штурма. Акин-бей не пошел ни на какие компромиссы, а немедленно приступил к действиям, ведь перед нами стояли новые задачи.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.