

Свобода.net

Вера ТКАЧЕНКО

Каан Терзиоглу, вице-президент компании Cisco в Центральной и Восточной Европе, считает, что чем больше у сотрудников свободы, тем лучше они работают

Фото Светланы СКРЯБИНОЙ



10 СЕКУНД НА ЧТЕНИЕ

В интервью **Контрактам** Каан Терзиоглу, вице-президент компании Cisco в Центральной и Восточной Европе, рассказал о том, что:

- 1) пошел работать в иностранную компанию, чтобы сократить срок службы в армии
- 2) заслужил расположение шефа благодаря своей привычке приходить на работу рано
- 3) в крупных международных компаниях лучшие должности достаются тем, кто имеет преемника
- 4) в Cisco почти отсутствует служебная иерархия

Вы получили экономическое образование. Чем был вызван ваш интерес к экономике?

— Я родился в Турции, стране, которая постоянно претерпевала серьезные экономические изменения. И понимал, что успехи или неудачи многих компаний зависели от умения их руководства решать финансовые и экономические проблемы. Подумал, что в этих областях смогу найти себя и сделать то, чего никто еще до меня не делал.

В вашей семье были бизнесмены или руководители?

— Все члены моей семьи были тем или иным образом связаны с бизнесом. В частности, мой отец был генеральным директором большой транспортной компании, которая занималась пассажирскими перевозками. Когда я был ребенком, он практически каждую неделю ездил в командировки. Поэтому в детстве я мечтал: вот стану взрослым, пойду на работу, связанную с путешествиями. В результате сегодня я каждый день нахожусь в разъездах.

Вы начали работать, будучи студентом?

— По сути, я приступила к работе сразу после окончания школы. Устроилась в компанию, которой руководил мой отец: сопровождал пассажиров в автобусных поездках по маршрутам Стамбул—Париж и Стамбул—Мюнхен. Это

путешествие, которое сегодня можно совершить за 3 часа на самолете, длилось 55 часов.

Почему вы, мечтая о карьере в области финансов или экономики, не получили профильный практический опыт?

— Условно работы в транспортной компании оказались мне заманчивыми, поскольку давали возможность общаться с большим количеством разных людей. Кроме того, в то время зарубежные вожди были для граждан Турции запретным плодом, очень немногим из них удавалось попасть за рубеж. При этом можно было совершать только одну поездку за границу в течение трех лет. А став сотрудником этой компании, я мог ездить сколько угодно.

Эта работа многое мне дала. Было очень интересно и познавательно.

Что было познавательного?

— Я учился во время этих поездок пересекать границы разных государств, поскольку по дороге из Турции во Францию мы проехали Югославию, Болгарию, Италию. Тогда активно использовались принципы бартерной экономики, и я учился, например, заводить бак бензина за бутылку водки. Выбивал деньги для экипажа, резервировал номера в гостинице, контролировал качество обслуживания пассажиров.

Каждый день приходилось работать в новых условиях. Я человек любознательный, всегда любил общаться, а пассажиры были самые разные: от представителей высшего общества, ехавших в Париж прогуляться, до рабочих, отправлявшихся во Францию в поисках лучшей жизни. Любый опыт общения с людьми развивает, тем более, когда вы проводите вместе в одном автобусе 55 часов. За это время можно было услышать огромное количество разных историй, которые чему-то учат и в дальнейшем могут помочь.

Какая информация, услышанная в автобусе, помогла вам в будущем?

— Весь этот опыт в целом позволил мне лучше узнать природу человека, понять, кому стоит доверять, а кому — нет. Кроме того, я любил вникать в вопросы бизнеса, экономики, поэтому часто интересовался у полутчиков, как у них обстоят дела в бизнесе. Многие из них рассказывали, с какими проблемами сталкиваются и как их решают, например, при строительстве новой фабрики где-то в Турции. Делились идеями о том, как вести бизнес в Казахстане или в России. Все эти знания я впитывал и через какое-то время начал понимать, что бизнес — это хорошо. Сегодня меня мои друзья и коллеги часто

спрашивают, откуда я знаю о перспективах работы в той или иной стране. А это результат полученных знаний во время моих автобусных воевей.

Как долго вы ездили в Париж?

— Три-четыре года. Зимой — меньше, а летом — практически постоянно. Но все это время я не переставал мечтать о работе в международной компании.

Почему именно там?

— Во-первых, мне нравилось возвращаться в межкультурной среде. Во-вторых, рынок в Турции в то время только формировался, и работа в международной компании давала ряд преимуществ. И, наконец, мне хотелось, чтобы моя карьера развивалась быстрее. Кроме того, в то время каждый гражданин Турции должен был отслужить 1,5 года в армии. И существовал единственный способ пройти воинскую службу за один месяц — три года отработать за пределами Турции. Поскольку у меня были хорошие выпускные оценки в университете, я отправил свои резюме во многие международные компании, претендуя на должность финансиста. В резюме просил, чтобы в случае успешной работы меня отправили на работу за границу. Я проходил собеседования в PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young и Arthur Andersen. Представители

первых двух пообещали мне трудоустройство и работу за границей через год. В последней также предложили должность аудитора, но ничего не сообщали относительно работы за рубежом. Но я выбрал именно ее.

➤ Почему?

— Потому что мне казалось нелогичным обещать что-то темной лошади.

В первые же недели работы в Arthur Andersen я пришел к выводу, что будущее финансов — за компьютерными и информационными технологиями, и начал углубленно интересоваться IT.

➤ Что заставило вас прийти к такому выводу?

— Случай. Мой руководитель как раз поручил мне выполнить первое задание. Он дал мне компьютерную распечатку финансовых документов очень крупной производственной компании объемом 200 страниц со сплошными рядами цифр и попросил проверить, правильно ли в этом отчете было выполнено действие сложения. Задумайтесь: 200 страниц, на каждой из которых 40 многозначных чисел! А их нужно сложить. Четыре раза я это проделал, и все 4 раза результат был разным. А тот, который был указан на распечатке, ни разу не совпал с цифрами, которые выходили у меня. Я находился в состоянии стресса, по-

скольку и представить себе не мог, какой будет реакция моего шефа, когда я приду к нему и расскажу о сложившейся ситуации. — не знал, поверит ли он мне на слово.

Я всегда начинал работу очень рано. Однажды прибыл в офис компании, документы которой мне было поручено проверить, в 6:30 утра и столкнулся с одним из ее работников. Поговорив с ним, выяснил, что он из департамента информатизации. Поинтересовался у него, могу ли получить электронную версию отчета, при проверке которого у

него поверил. Тогда я показал ему дискету с отчетом, после чего он признал мою правоту. Вышло, что у компании кто-то похитил \$8 млн. Благодаря этой ситуации я осознал, насколько важным может быть департамент информатизации в компании.

После этого инцидента я списал в компании репутацию знатока в области информационных технологий. На самом деле это было простое совпадение, но люди стали чего-то ожидать от меня. И я воспользовался этим — стал специалистом в области IT.

оказывать консультации клиентам Arthur Andersen по этим вопросам.

Через полтора года работы в Чикаго я практически полностью сосредоточился на консультировании руководителей — клиентов Arthur Andersen — по вопросу внедрения крупномасштабных систем на больших предприятиях. В том числе помогал в решении таких задач, как стратегическое планирование в области информационных технологий. Этим я занимался несколько лет, вплоть до 1999 года, пока не ушел в Cisco и стал одним из тех, кто специализируется на управлении знаниями, информационными ресурсами и разработкой, внедрением и реализацией стратегий.

В то время, в 1993-1995 годы, интернет только начинал развиваться, компании только-только приходили к пониманию того, какую пользу они могут из него извлечь. Мне повезло работать в одном из коллективов, который первым осознал роль интернета в управлении знаниями. Мы первыми стали использовать только появившиеся браузеры, первыми познакомились с концепцией классификации информации, и это позволяло мне одному из первых в мире понять, в каком направлении будет развиваться интернет-отрасль.

В середине 1980-х я учился заливать бак бензина за бутылку водки

меня возникли проблемы. Хотя он и был рядовым сотрудником, выполнил мою просьбу. Я стал изучать электронный документ и обнаружил, что в бумажном варианте не хватало одной строки, которая присутствовала в отчете в электронном виде. То есть кто-то сознательно удалил ее при распечатке документа. Размер «нестыковочки» составлял \$8 млн. Я отправился к своему начальнику и сообщил об обнаруженной ошибке. Он мне

идя в Arthur Andersen, я знал, что буду работать напряженно и обязательно добьюсь успеха. Так и получилось. И через полтора года меня отправили на работу в Чикаго.

➤ Только чтобы вы решили вопрос воинской повинности?

— Не только. Передо мной поставили задачу разобраться в вопросах менеджмента и консалтинга в области информационных технологий, чтобы после возвращения в Турцию я смог

— У меня сформировалась Cisco-зависимость



В Чикаго я проработал три года, сделал карьеру от младшего помощника до старшего консультанта, пройдя около десятка карьерных ступеней. Организационная структура Arthur Andersen очень иерархична, и способ построения карьеры здесь довольно структурирован. Пять-шесть лет требуется, чтобы стать менеджером и 11-12, дабы обрести статус партнера. Работники аудиторских компаний получают повышение ежегодно. Если этого не происходит, они покидают ее.

➤ Благодаря каким качествам вы сделали карьеру в Arthur Andersen?

— Благодаря неукоснительному следованию некоторым принципам. В частности, быть дисциплинированным и обязательным. Людям нравится работать с теми, кому они доверяют и кто выполняет свои обещания. Каждый раз, когда я принимал на себя те или иные обязательства, всегда выполнял их в срок или досрочно. И на определенных этапах карьеры выходило так, что оказывался незаменимым специалистом. Так что рецепт очень прост.

Работая в чикагском офисе Arthur Andersen, я раньше других приходил на работу, и это заметил генеральный директор компании. Мы с ним очень часто встречались по утрам у кофейного аппарата. Через несколько месяцев таких случайных встреч он уже знал меня и как-то при всех назвал по имени. Все в компании тогда было очень удивлены этому факту. Но ничего героического в работе я не совершал, это была рутинная деятельность.

➤ То есть дисциплинированности и ранних приходов на работу в таких компаниях, как Arthur Andersen, достаточно для того, чтобы сделать карьеру?

— Ну не надо еще забывать и о коммуникациях, поскольку есть люди, много и упорно работающие, но забывающие при этом общаться. Нужно все-таки разговаривать с людьми, давать им чувствовать себя неотъемлемой частью процесса. В противном случае вами никто не заинтересуется.

В мои обязанности, среди прочего, входили встречи с заказчиками. Я должен был выникать в особенности их работы, подбирать технические решения задач, которые они перед собой ставили. Когда решался подобный задачи практически каждый день, начинаешь учиться задавать правильный тон разговору, безошибочно формировать ожидания



Персона

Кaan Терзоглу родился 1 августа 1968 г. в Стамбуле. В 1990 году окончил Босфорский университет по специальности «управление бизнесом»

Карьера

1986 г. — транспортная компания Bosfor Tourism
1990 г. — Arthur Andersen, Стамбул, Турция
1992 г. — Arthur Andersen, Чикаго, США
1995 г. — Arthur Andersen, Брюссель, Бельгия

В 1999 году перешел в Cisco, где руководил работой консультационного отдела Cisco IBSG (Internet Business Solutions Group) в регионе EMEA, а затем возглавлял отдел продаж новейших технологических решений (Advanced Technology Sales) и технического маркетинга в этом же регионе. В настоящее время является вице-президентом Cisco в Центральной и Восточной Европе.

Чем гордится: тем, что Cisco восприни-

мается в каждой из стран, где она работает, как местная компания

За что стыдно:

за то, что из Cisco иногда уходят талантливые работники

Жизненное кредо: вызывать доверие ко всему, что я делаю

Хобби: кулинария

Последняя прочитанная книга:

Хиллари Клинтон «Живая история»

5 правил успешно-

го менеджера:

слушать, выполнять обещания, заботиться о людях, быть нетерпимым

к тем, кто не заботится о других, постоянно вдохновлять и мотивировать работников

Компания

Cisco Systems, Inc.

— одна из крупнейших в мире компаний в сфере сетевых интернет-технологий. Основана в 1984 году

Количество работников: 63 тыс.

Объем продаж за 2007 финансовый год (завершился 28 июля 2007 года) составил \$34,9 млрд, чистая прибыль — \$7,3 млрд

клиентов и доносить до них верные послы. Поэтому мне кажется, что для молодых людей, которые начинают свой путь в бизнесе, работа в компании, требующая постоянного общения с представителями разных отраслей, может быть полезна для карьеры.

➤ Из Чикаго вы так и не вернулись в Стамбул?

— Проработав три года в США, я уехал работать в Брюссель. Компания открыла там консалтинговое предприятие Arthur Andersen Business Consulting, специализировавшееся на вопросах, в которых я был компетентен. Организовала работу этой компании и возглавила ее.

➤ Чем вы заслужили такое доверие?

— Когда вас считают человеком, разбирающимся в какой-либо области, просят решать по-

хожие задачи в рамках разных проектов по всему миру. Кроме того, я часто ездил в командировки по делам Arthur Andersen в Бельгию, поскольку там расположены штаб-квартиры очень многих крупных международных компаний, и хорошо знал эту страну. Заниматься консалтинговым бизнесом там выгодно, особенно результативно это было в то время. Если вы хотели продать какой-либо проект крупной корпорации, вам была прямая дорога в Бельгию. Был еще один фактор: тогда мне хотелось жить ближе к Стамбулу, чтобы иметь возможность чаще ездить на родину и не тратить на перелет 10-12 часов.

➤ С чего началась ваша деятельность в Брюсселе?

— По сути дела, моей обязанностью была продажа проектов.

Продав проект, например, внедрение новой системы ERP, я формировал коллектив, который его выполнял. В моем подчинении находились около 20 человек.

В мои обязанности также входила подготовка преемника. В крупных международных компаниях лучшие должности, к сожалению, не всегда достаются лучшим работникам, а тем, кто подготовил себе смену. Если вы знаете, кто может сменить вас на вашем посту или подготовил замену человека, вам могут предложить повышение. И даже сегодня моя карьера зависит от тех людей, которые смогут прийти мне на смену.

➤ Вы так же комфортно себя чувствовали в качестве руководителя, как и рядового аудитора?

— Конечно, руководителем требуются иные качества и подходы к решению задач. Но, работая в сфере консультирования и аудита, зачастую отвечая не только за результаты своей работы, даже если у тебя нет подчиненных. Приходится управлять заказчиками. Причем делать это необходимо, используя не какие-то административные ресурсы, а другие факторы влияния. И когда, научившись руководить за счет этого, обретаешь подчиненных, управление коллективом представляется уже цветочками.

➤ Какие факторы влияния использовали вы?

— Все начинается с умения высказывать идеи и способности адекватно разговаривать с ними, что помогает сформировать доверие к себе и донести свои идеи. К тому же важно дать почувствовать людям, что это и их мысли. А дальше — приступать к совместной реализации этих идей в жизнь. И успех не застаивает себя жадно. При этом важны слава от полученного результата не присвоить себе, а разделить со всеми. Когда люди видят, что вы вместе с ними принимаете не себя все заботы и при этом не крадете у них лапы успеха, вокруг собирается еще больше людей, готовых работать с вами, — они тянутся к вам. А если вы никогда не забываете говорить «спасибо» своим подчиненным то вы на правильном пути. Ведь сотрудники выполняют свои служебные обязанности не потому, что боятся своих начальников. Они начинают по-настоящему работать, когда воодушевлены. Это то, что меня заставляло трудиться, когда я был подчиненным, и то, что я пытаюсь делать сейчас, управляя большим коллективом. Я верю не в при-

казной стиль руководства, а в основанных на делегировании полномочий, вдохновении и мотивации сотрудников. Когда люди чувствуют, что над ними никто не стоит с кнутом, они находят в себе больше сил и ощущают себя более способными. Особенно если в коллективе существует единство взглядов.

❑ Были ли ситуации, заставившие вас думать, что управлять людьми — это не такое уж и простое занятие?

— Должен признаться, я не являюсь менеджером в традиционном понимании. Для меня работа с другими людьми — это самое большое удовольствие в мире. Особенно когда я вижу, что люди растут и добиваются успеха. Это одна из самых главных радостей, которые может принести работа. Сегодня под моим началом трудятся много руководителей. И больше всего я не терплю, когда начальники не знают, что происходит с их подчиненными. Добиться успеха в карьере можно тогда, когда высокого результата добивается не только вы, но и ваши подчиненные, и про это они оказывают вам полную поддержку. Не нужно быть мягкотелым, добреньким начальником.

❑ Что еще?

— Мне было известно, что Cisco хочет создать группу специалистов высокого уровня по стратегическому консультированию компаний из списка Fortune 500, которым помогали бы внедрять процессы в области электронного бизнеса. И каждый специалист мог выбрать себе клиентов. К тому моменту я уже добился всех целей, которые поставил перед собой в Arthur Andersen, — мне нужны были новые.

❑ Но вы же мечтали стать партнером.

— Я хотел уже чего-то большего, и партнерство для меня было как топтание на месте. На самом деле, о такой работе, как в Arthur Andersen, можно было только мечтать, но я нуждался в деле, которое позволяло бы и дальше развиваться, учиться ускоренными темпами. Передо мной встал выбор: сделать ставку на новый вид деятельности в Cisco, но при этом сильно рискнуть, или остаться в сфере, в которой я очень хорошо разобрался, и выполнять работу, которую делал из года в год. Я выбрал первое. Кроме того, знал, что Cisco как работодатель считается одним из лучших

и явился в Cisco, даже представить не мог, что когда-либо стану одним из ее топ-менеджеров. А через 3,5 года вылился в эту компанию и сказал себе, что хочу занять место в ее ядре — иметь дело непосредственно с технологическими. И когда вывел консалтинговое подразделение на некую пиковую высоту, принял на себя обязанности по управлению Cisco в области продаж новейших технологических решений в регионе «Европа, Ближний Восток, Африка». Мне хотелось больше узнать о том, что предлагает Cisco. Занимал эту должность три года. После чего возглавил регион «Центральная и Восточная Европа» в качестве вице-президента, отвечающего за все деловые операции Cisco в этом регионе.

В сфере моего ведения находилось 19 стран. И задачи, которые я ставлю перед директорами представительств в этих государствах, — формировать имидж Cisco не просто как американской компании, торгующей своими продуктами на их территориях, а как самой визитной карточки — компании на территории этого государства. Сделать так, чтобы Cisco рассматривалась как

расстраиваюсь, когда из компании уходит талантливые работники. Считаю, каждый, кто недоволен работой и в результате покидает Cisco, потенциально наносит колоссальный ущерб компании. Когда такое происходит, понимаю, что необходимо что-то изменить. Мне начинает казаться, что кому-то удалось лучше, чем мне, вдохновить этого человека.

❑ Вы говорили, что делать карьеру в аудиторской компании вам помогали дисциплинированность, упорный труд, умение общаться с людьми. Что способствовало росту карьеры в Cisco?

— Те же качества плюс еще одно — умение доставлять себе и другим удовольствие в процессе выполнения своих служебных обязанностей. Cisco очень непохожа на другие компании. Здесь практически отсутствует иерархия, все коммуникации осуществляются напрямую. Каждый работник может прислать мне SMS или сообщение по электронной почте, как и я — генеральному директору. В любой момент треть наших сотрудников находится в командировках, треть работает на дому, оставшаяся треть

Подчиненные ждут от своих начальников строгости, но также хотят и справедливости

Наоборот, подчиненные обычно ждут от своего босса строгости, но при этом также хотят и справедливости.

❑ Насколько успешной была деятельность компании Arthur Andersen Business Consulting?

— Это была одна из самых успешных консалтинговых практик. Отчасти нам повезло, поскольку мы имели дело со стремительно развивавшейся тогда сферой деятельности — интернетом. Измеряли успех двумя критериями — рентабельность бизнеса и удовлетворенность клиентов. И по обоим критериям у нас выходили наивысшие показатели.

Каждый сотрудник Arthur Andersen мечтает стать партнером. Когда я, проработав три с половиной года в Брюсселе, наконец, получил предложение о партнерстве, ко мне обратились представители Cisco.

❑ И сделали более выгодное предложение?

— Да, оно было более привлекательным для меня, но не только финансово.

в мире. Представители компании, с которыми я вел переговоры, меня очень вдохновляли, доказывая, что здесь я могу научиться очень многому.

❑ Почему люди из Cisco обратились к вам?

— Я уже был известным человеком на рынке IT. И подобного рода предложения поступали ежемесячно. И каждый раз я говорил «нет», даже не интересуясь, из какой компании мне звонили. В тот раз я собирался сделать то же самое, но мой собеседник опередил меня, сказав, что представляет Cisco и хочет поговорить именно со мной. Когда я услышал название компании, впервые ответил, что готов встретиться.

❑ Как вы сделали карьеру в Cisco?

— Когда я пришел в компанию, мне поручили создать новое консалтинговое подразделение. С одной стороны, теперь я работал в высокотехнологической компании, а с другой — мог использовать свой опыт в области консалтинга. Когда я устраи-



лучший работодатель в этих странах. И, наконец, минимум вдвое быстрее, чем конкуренты, увеличивая обороты компании. На достижение этих целей я дал им пять лет. И в этом году нашу компанию назвали лучшим работодателем в Польше, номер 3 — в Чехии и 4 — в Венгрии. Для меня это одно из главных достижений, потому что я знаю: если наши сотрудники будут довольны, успех не заставит себя ждать. Очень

— на рабочих местах в офисе. Это ставит сотрудников Cisco в определенную зависимость от компании: такая гибкость становится неотъемлемой характеристикой качества их жизни. Мы решили, что чем больше свободы дадим своему работникам, тем лучше, но при условии, что обеспечим их инструментарием, позволяющим им трудиться более эффективно. Все это делается для общего дела.