

Арсен Аюпов

30 ЧАШЕК ЧАЯ,

или

Как вести бизнес
с турецкими партнёрами



При участии
NSP

Арсен Аюпов

30 ЧАШЕК ЧАЯ,

или
Как вести бизнес
с турецкими партнерами

2024

УДК 338:339

ББК 65.298

А99

12+

Арсен Аюпов

А99 30 чашек чая, или Как вести бизнес с турецкими партнерами. — М.: Издательство “Перо”, 2024. — 124 с.

ISBN 978-5-00244-260-7

Испокон веков Россия и Турция – две соседствующие страны, которые переживали разные периоды непростых взаимоотношений. На сегодняшний день по объёму товарооборота Турция является вторым партнёром для России после Китая (65 млрд \$ по результатам 2022 года). Наши страны связывают добрососедство и большой потенциал тесного экономического, политического и культурного сотрудничества. Однако каждая из стран отличается своей собственной уникальной культурой, что становится камнем преткновения в вопросе ведения бизнес-процессов и совместной коммуникации. Как понять друг друга, чтобы правильно провести переговоры? Какие особенности ведения бизнеса есть у турецких и российских бизнесменов? Как прийти к желаемому результату при работе в межнациональной команде?

На эти и другие вопросы вы найдёте ответы в данной книге. Сочетание теории, практики и глубокой экспертизы погрузит вас в мир кросс-коммуникационной культуры, а также научит правильно понимать турецких партнёров и общаться с ними «на одной волне».

УДК 338:339

ББК 65.298

ISBN 978-5-00244-260-7

© Аюпов А., 2024

ОТ АВТОРА	4
ПРЕДИСЛОВИЕ	7
КАК ЧИТАТЬ ЭТУ КНИГУ?	14
ГЛАВА 1	16
ГЛАВА 2	22
ГЛАВА 3	28
ГЛАВА 4	34
ГЛАВА 5	42
ГЛАВА 6	46
ГЛАВА 7	56
ГЛАВА 8	60
ИСТОРИЯ 1	69
ИСТОРИЯ 2	74
ИСТОРИЯ 3	81
ИСТОРИЯ 4	87
ИСТОРИЯ 5	93
ИСТОРИЯ 6	102
ИСТОРИЯ 7	108
ИСТОРИЯ 8	110
ИСТОРИЯ 9	117
ИСТОРИЯ 10	121

ОТ АВТОРА

Последние 20 лет отношения между Россией и Турцией развиваются очень динамично. Если посмотреть на уровень товарооборота между странами, к примеру, в 2002 году, то мы увидим цифру около 4 млрд долларов США. В 2022-м данная цифра составила рекордные 65 млрд \$, сделав Турцию партнёром № 2 после Китая.

Особенно за последние два года взаимоотношения между странами сильно видоизменились. Если ранее торговые связи Турции с Россией складывались преимущественно на уровне крупного бизнеса и государственных корпораций, то сейчас в Турцию хлынул большой поток представителей малого и среднего бизнеса.

Россияне не только открывают тысячи новых компаний в Турции, но также покупают рекордное количество турецкой недвижимости, став лидерами по покупке квадратных метров среди остальных иностранцев.

Такие метаморфозы требуют новых знаний россиян о турках – и наоборот. Нашим согражданам становится интересно изучать турецкий язык, историю и культуру Турции. Турецкие сериалы полюбились российской публике и сегодня легко конкурируют с западными за сердца своих зрителей.

Всё это говорит о возросшей потребности россиян изучать своих южных соседей, по новой открывать эту страну для себя.

Но, пожалуй, самым важным аспектом, требующим глубокого погружения и переосмысления, является кросс-культурная коммуникация между россиянами и турками.

Работая с турецким бизнесом более десяти последних лет, я давно стал задумываться над тем, что ведение международных проектов представляет собой сложную систему взаимоотношений, в которой отводится отдельное место ментальности. Не так дав-

но об этом заговорили на мировом уровне, и сегодня теме кросс-коммуникации отводится большое значение в рамках мирового бизнеса.

При этом если взять в пример Китай, то мы увидим, что в отношении ведения бизнеса с китайскими партнёрами существует уже не один десяток книг, которые есть в свободном доступе. Что же касается Турции, то я пока не встречал ни одной книги, посвящённой теме именно кросс-культурной коммуникации с нашей страной. Справедливости ради необходимо отметить, что появляются авторы, которые пишут сегодня о Турции. К примеру, мой добрый товарищ и один из героев данной книги Иван Стародубцев написал уже несколько прекрасных книг об отношениях между Россией и Турцией. Однако жанр данных книг скорее историко-политический, чем кросс-культурный.

Именно отсутствие таких знаний и подвигло меня написать данную книгу.

Я захотел издать книгу, в которой воедино собрал бы как собственный опыт многолетней работы с турецкими партнёрами, так и знания экспертов, их личные истории, связанные с реализацией российско-турецких проектов.

Я очень надеюсь, что данная книга станет моим скромным вкладом в развитие российско-турецких деловых и кросс-культурных отношений, окажется полезным пособием по переговорам для представителей бизнеса в рамках двустороннего сотрудничества.

Я хотел бы поблагодарить всех, кто помогал мне и поддерживал меня во время написания данной книги.

В первую очередь выражаю благодарность моей любимой семье: супруге Эльзе и нашим замечательным детям – Малене и Малике. Моим родителям, которые с воодушевлением восприняли мою идею.

Я благодарен всем героям данной книги, которые щедро поделились своим опытом и знаниями, наполнив книгу яркими

жизненными примерами и лайфхаками: Наки Карааслану, Адилю Акавову, Ахмету Гёкхану Эртекину, Ивану Стародубцеву, Насими Аллахвердиеву, Ясину Таха Джелилоглу, Максиму Губиеву, Искандеру Миргалимову, Батыру Матакаеву, Вадиму Губжеву.

Я благодарен юридической фирме NSP в лице управляющего партнёра Александра Некторова и Дарьи Ошуриной за спонсорскую помощь, коммуникационную и маркетинговую поддержку при подготовке и издании книги.

Я хочу поблагодарить издательско-коммуникационную группу «БИЗНЕС-ДИАЛОГ МЕДИА» в лице её генерального директора Марии Суворовской за всестороннюю помощь: начиная с вынашивания самой идеи книги, заканчивая её изданием. Отдельно хочу сказать спасибо редактору Виктории Лукьяновой за ежедневную поддержку во время написания и редактирования книги, корректору Людмиле Конорцевой, дизайнеру Елене Кислицыной.

Также хочу поблагодарить торгового представителя России в Турции Гашигуллина Айдара Аюповича за его консультации и поддержку.

Благодаря всем вам эта книга увидела свет!

ПРЕДИСЛОВИЕ

Чай в Турции замечательный, лучше, чем кофе, и, как почистить бо-тинки, ничего не стоит в переводе на любые известные нам деньги. Он крепок, цвета прозрачного кирпича, но не будоражит, ибо подаётся в этом бардаке – стакане ёмкостью грамм в пятьдесят, не больше.

И. Бродский, «Путешествие в Стамбул»

Что ассоциируется у вас со словом «Турция»?

Тёплое море? Песок? Жаркое солнце? Комфортный отель с системой «Всё включено»? Вкусная турецкая кухня? Хороший сервис и отличный отдых? А может, интересные туристические маршруты в Стамбуле, Памуккале, Каппадокии, Эфесе или где-нибудь в Фетхие? Турецкий текстиль? Челноки с баулами одежды? Ну, или турецкий президент Эрдоган, который в последние годы не сходит с лент новостей?

На самом деле опрос о том, что же ассоциируется у россиян со словом «Турция», был проведён в 2011 году. Результаты следующие:

- 24% – ковры, пролив Босфор, кожаные куртки, певец Таркан, янычары;
- 19% – «Прекрасный отдых в Кемере и Анталии!», «Море, горы, лето, фрукты»;
- 11% – «Море и толпы отдыхающих», «Средиземное море»;
- 6% – не вызывает никаких ассоциаций;
- 5% – «Жара, солнце, лето, тепло»;
- 4% – «Всероссийская здравница»;
- 3% – «Турецкие мужчины»;
- 2% – «Отели с системой питания «Всё включено». Люди восточной внешности. Туризм»;
- оставшаяся часть респондентов затруднилась ответить¹.

¹ Источник данных: <https://nn.aif.ru/society/details/105430>

Несмотря на то, что с момента опроса прошло 13 лет, мало что изменилось в сознании россиян. Турция остаётся в нашем восприятии страной-курортом, где царствует вечное лето.

Насколько справедливо оценивать Турцию, опираясь исключительно на ассоциации? Я приведу несколько реальных фактов о взаимоотношениях России и Турции:

- Турция сегодня является вторым партнёром России по величине товарооборота после Китая. Наша взаимная торговля в 2022 году составила около 65 миллиардов долларов;

- экономика Турции – одна из наиболее быстроразвивающихся в мире. Страна находится на 11-м месте по величине ВВП, рассчитанного по паритету покупательной способности;

- турецкие компании проинвестировали в экономику России за последние 15 лет более одного триллиона рублей;

- Росатом сегодня строит в Турции современную атомную электростанцию – АЭС «Аккую»;

- через территорию Турции проходит два крупнейших российских газовых трубопровода «Голубой поток» и «Турецкий поток», снабжая её газом и позволяя транспортировать часть в Европу;

- в Турции сегодня действуют предприятия российских компаний, таких как «Группа Газ», Татнефть, «СИБУР», ММК и т. д.;

- турецкие строительные компании построили большую часть современных промышленных и коммерческих объектов в России.

Этот список можно продолжать, но из приведённого выше уже понятно, что мы очень крепко повязаны с Турцией экономически и политически.

И, учитывая текущие геополитические процессы, происходящие сегодня в мире, нашим двум странам просто предначертано опираться друг на друга, работать бок о бок, взаимно обогащаясь и развиваясь.

К сожалению, далеко не все знают об этих фактах. Удивительно, но, сидя в высоких кабинетах крупных российских промыш-

ленных компаний, часто видишь удивлённые глаза собеседника, начиная с ним разговор о Турции. Он признаёт, что, кроме турецких курортов, о Турции ничего и не слышал. Что уж там говорить о мировом лидерстве Турции в производстве сельскохозяйственной продукции, текстиля, автомобилей и запчастей, морских судов, строительных материалов и бытовой техники. И это не единичная ситуация.

Всё это говорит о том, что у россиян в отношении Турции сложилось множество стереотипов, которые продолжают существовать и сегодня. Одна из целей данной книги – разрушить их.

Стереотипное умозаключение очень часто компенсирует нехватку серьёзных знаний. Недаром родовый признак любого стереотипа – это упрощение. В этом коренится опасность использования стереотипов в кросс-культурных коммуникациях.

Стереотипная оценка людьми определённой национальности самих себя крайне редко совпадает с оценкой представителей других национальностей. В связи с этим стереотипы всегда создают барьеры для межкультурных коммуникаций².

Развенчание стереотипов – это только одна сторона медали. Гораздо более сложной проблемой являются культурные различия. Развитию взаимоотношений двух стран сильно мешает недостаточное знание культурных различий между турками и россиянами. Прежде чем перейти к раскрытию этой темы, я расскажу немного о себе.

Я профессионально занимаюсь развитием российско-турецких деловых отношений последние десять лет. Возглавляя Российско-Турецкую рабочую группу при РСПП и Ассоциацию «Российско-Турецкий диалог», я вместе со своими коллегами ежедневно

² Мясоедов С. П., Борисова, Л. Г. Кросс-культурный менеджмент: учебник для бакалавриата и магистратуры / С. П. Мясоедов, Л. Г. Борисова. – 3-е изд. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – С. 20.

взаимодействую с турецким бизнесом, участвую в выстраивании бизнес-партнёрств, сопровождаю инвестиционные проекты. Такое повседневное общение на стыке двух культур – России и Турции – не могло не повлиять на формирование моего собственного менталитета и моё мировоззрение. По мере приобретения опыта ведения деловых переговоров я научился воспринимать как российский, так и турецкий контекст, читать «между строк» те акценты и смыслы, которые закладывают предприниматели при общении. Именно «прочтение» этих скрытых смыслов и позволяло выравнивать общий знаменатель в сложных российско-турецких уравнениях.

Дело в том, что и русские, и турки являются представителями высококонтекстной культуры. Высококонтекстными являются культуры, которые имеют длинную и богатую историю. Для них характерно наличие определённых устоев, обычаев и традиций, которые передаются из поколения в поколение. Всё это генерирует общий контекст, понятный и привычный участникам соответствующих групп. Если сравнивать с другими странами, то самой высококонтекстной культурой является Япония. Это островное государство с гомогенным населением и тысячелетней историей, многие века остававшееся закрытым для остального мира. За многие столетия японцы научились буквально понимать друг друга без слов. У них даже есть такое выражение: «Читать воздух».

Самой низкоконтекстной страной являются США. Эта страна, история которой насчитывает всего несколько столетий, сформировалась в результате притока иммигрантов из разных стран, с разной историей, культурой, языками и традициями. Поскольку общего культурного контекста у иммигрантов не было, им пришлось формировать свой контекст на базе прямого и ясного общения – настолько, насколько это было возможно, чтобы избежать двусмысленности и неопределённости.

Концепция низко- и высококонтекстной коммуникации впервые была разработана американским антропологом Эдвардом Холлом ещё в 1950-х годах в ходе исследований индейских резерваций. Для описания различий между высоко- и низкоконтекстной коммуникацией Холл часто приводил аналогию брака. Представьте, что происходит, когда люди женаты 50 и более лет. Прожив в одном контексте так долго, они могут получать огромное количество информации, просто глядя на лица и жесты друг друга. В то время как молодожёнам требуется явно выражать свои мысли и зачастую повторять их неоднократно, чтобы добиться правильного понимания³. Сравнение со странами, имеющими длинную и короткую историю, здесь вполне очевидно.

Впоследствии данная концепция была развита и доработана профессором INSEAD Эрин Мейер в её бестселлере «Карта культурных различий». Мейер долго изучала культурные различия представителей разных народов, пытаясь понять, как добиваться взаимопонимания в международных проектах. В итоге она вывела модель из восьми пунктов, отражающих крайности в ключевых областях взаимодействия между представителями разных культур:

1. Коммуникация – от низкого контекста к высокому.
2. Критика – от прямой отрицательной связи до косвенной, завуалированной критики.
3. Убеждение – от теорий до практических примеров.
4. Лидерство – от эгалитарного до иерархического.
5. Принятие решения – от консенсуса до распоряжения сверху.
6. Доверие – на основе общих задач и на основе отношений.
7. Несогласие – от конфронтации до уклонения от неё.
8. Планирование времени – от линейного до гибкого⁴.

³ Hall Ed.T. Beyond Culture (1976; New York: Anchor Books, 1989). P. 85-125.

⁴ Эрин Мейер. Карта культурных различий. Как люди думают, руководят и добиваются целей в международной среде, 2014.

Эти восемь пунктов, если в них разобраться, существенно облегчают коммуникацию между представителями разных стран и помогают избежать неприятных ситуаций.

Моё профессиональное взаимодействие с турецким бизнесом началось, когда в 2013 году я создал свою юридическую компанию. Сначала это были клиентские взаимоотношения: я сопровождал турецкие компании как юридический консультант, помогал турецким инвесторам, которых было довольно много в 2013-2016 годах, инвестировать в Россию и локализовывать здесь своё производство, строить заводы и жилые, коммерческие объекты.

Постепенно, по мере погружения в турецкую ментальность, просто отношения «заказчик – консультант» начали перерастать в неформальное общение и даже в дружбу. С турками по-другому не бывает. Ты сначала становишься для них товарищем/другом, то есть создаёшь кредит доверия, и уже потом на этой базе строятся долгосрочные деловые отношения.

Если в России говорят, что не стоит вести бизнес с друзьями, поскольку можно потерять и друга, и бизнес, то в Турции как раз наоборот. Ты сначала становишься другом, а потом делаешь совместный бизнес. Сами турки часто рассказывают мне, как они по 30-40 лет ведут бизнес со своими друзьями, с кем вместе когда-то учились в школе.

И таких «наоборот» в ментальности двух наций очень много. Это ещё одна причина, которая подвигла меня написать данную книгу. Уж слишком часто эти «наоборот» встречаются в российско-турецких отношениях, и если в них не разобраться, то мы так и будем продолжать не понимать друг друга. Это будет и далее приводить к нереализованным проектам, недополученным инвестициям, несложившимся партнёрствам.

Ежедневно занимаясь развитием российско-турецких деловых отношений, я вижу, насколько огромный потенциал скрыт во взаи-

модействии наших стран. Если его разогнать на полную катушку, то давно намеченные лидерами наших стран 100 млрд долларов товарооборота будут с лёгкостью преодолены.

Так почему же турки и россияне так часто не слышат друг друга? Казалось бы, говорить можем на одних языках: многие турки, живущие в России, легко осваивают русский, либо бизнесмены двух стран зачастую могут общаться на английском. Логика работает очень похоже, культура и история наших стран взаимно переплетены много веков, дипломатические отношения также сложились несколько столетий назад, но всё равно восприятие информации происходит по-разному.

Всему виной разные культурные парадигмы. Пока мы не разберёмся в отличиях между деловыми культурами наших стран, вести бизнес будет крайне сложно.

В каждой из последующих глав книги мы постарались осветить важные темы кросс-культурной коммуникации, подкрепив их примерами из жизни. А носителями жизненных примеров любезно согласились стать герои нашей книги. Каждый из них – это настоящий эксперт в российско-турецких деловых отношениях, профессионал в своей области, имеющий большой опыт работы как в России, так и в Турции.

Я уверен, что те жизненные ситуации, о которых наши герои расскажут на страницах книги, прольют немного света на непростые культурные различия и окажутся полезными нашему читателю. Помогут лучше понять турецкий менталитет, обойти подводные камни и в конечном счёте обогатить вас лайфхаками, необходимыми для достижения своих целей.

Желаю вам приятного прочтения!

P. S. Надеюсь, что после прочтения этой книги наше общение не закончится. Буду очень рад получить ваши комментарии или вопросы по книге на мою электронную почту: arsen.ayupov@nsplaw.com.

КАК ЧИТАТЬ ЭТУ КНИГУ?

Данную книгу я решил написать не просто как дань дружбе между российским и турецким бизнесом. И это не просто обобщение моей многолетней практики по работе с нашими южными соседями.

Эта книга стала ответом на всё чаще и чаще возникающий запрос со стороны моих российских коллег о том, как правильно и эффективно общаться со своими турецкими партнёрами.

А потому мы решили придать данной книге не просто практический, но и концептуальный характер.

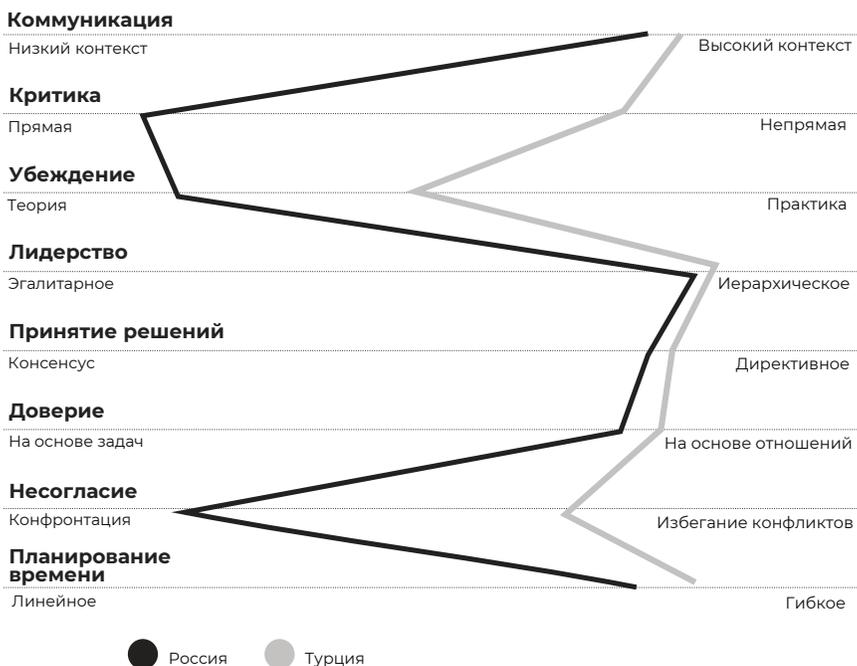


Рис. 1

Благодаря одному из героев нашей книги, Насими Аллахвердиеву (вы увидите его рассказ в «Истории 5»), который, так же как и я, давно занимается изучением кросс-культурной коммуникации, я смог ознакомиться с картой культурных различий между Россией и Турцией. Она основана на концепции вышеупомянутой Эрин Мейер и получена им непосредственно от автора.

Как видно на шкале (см. рис. 1), у турок и россиян есть несколько сходств и есть несколько принципиальных отличий.

Схожими у нас являются высокая контекстность в коммуникации, лидерство, принятие решений, выстраивание доверия и планирование времени.

Практически диаметрально противоположными у нас с турками являются критика, убеждение, выражение несогласия.

Мы внимательно изучили данную шкалу и в целом находим её верной. При этом она является достаточно теоретизированной, то есть представляет собой, скорее, скелет, основу. Мы же решили набросать мяса на этот скелет, наполнив концепцию реальными кейсами, не только подтверждающими её верность, но и делающими её понятной, интересной и практически применимой. Кроме того, мы решили дополнить данную концепцию такими важными аспектами, как традиции, культурные ценности, религиозные догмы, которые в своей совокупности дают максимально полную картину в культурных различиях и сходствах между россиянами и турками.

Таким образом, в каждой из последующих глав мы будем раскрывать суть каждого из культурных сходств и различий, разбавляя их примерами из собственной практики и жизни нашей героев.

Ну что, с подходом разобрались, теперь поехали дальше!

кита Сергеевич Хрущёв, будучи генсеком СССР, во время своего общения с коллегами из США часто использовал крылатые фразы: «Я вам покажу кузькину мать...» или «Чья бы корова мычала...», чем ставил в трудное положение как переводчиков, так и своих собеседников.

И ведь действительно: наш русский язык наполнен такими оборотами. Так же и турецкий. Более того, если посмотреть на шкалу «Коммуникация» вблизи (рис. 2), то становится видно, что турки стоят правее россиян. Это означает, что они являются даже более высококонтекстными, чем мы. И это надо обязательно учитывать в общении с ними.

Но самую сложность представляет даже не лексикон (его то как раз легко можно упрощать при общении с носителями другой культуры), гораздо сложнее понимать истинный (зачастую скрытый) смысл того, что ваш собеседник хотел вам сообщить, говоря ту или иную фразу.

Классический пример в общении с турками – это совместный поход в ресторан. Когда в конце застолья официант приносит счёт, турок, как правило, всегда первым потянется его оплачивать. Если он вас встречает в Турции, то это само собой разумеется: турки – очень гостеприимный народ. Но даже когда вы встречаетесь с ними в России или на территории какой-либо третьей страны, они всё равно настойчиво просят, чтобы оплатили счёт именно они.

Внимание, вопрос: наши турецкие друзья настолько щедры, что всегда готовы вас угощать, или им просто неудобно, когда за них платят?

Сразу отвечу: ни то ни другое!

На самом деле турку неудобно явно соглашаться, чтобы за него заплатили. Поэтому, когда вы скажете, что вы угощаете и что именно вы планируете оплатить счёт, ваш турецкий визави наверняка постарается вас опередить. И только если вы явно дадите понять, что счёт оплачиваете вы – возьмёте в руки счёт или при-

ложите карту к терминалу, – тогда турок будет спокоен и непременно поблагодарит вас за ужин. У турок в воспитании с самого детства закладывается такое понятие, как «ауір»⁵, что на русский можно перевести как «стыд» или, скорее, «невоспитанность», «невежество». Они не могут просто так взять и согласиться с первого раза принять от вас оплату по счёту, потому что этому мешает их культурный код.

В высококонтекстной турецкой культуре часто неуместно говорить об определённых вещах слишком прямо. Если в подобной ситуации турок на ваше предложение заплатить за него ответил бы утвердительно, такой ответ в турецкой среде был бы воспринят как неэлегантный или даже, возможно, как грубый. Поэтому турок ответит отказом на ваше предложение оплатить счёт, однако это отнюдь не будет означать настоящего отказа от вашего предложения. Вероятно, он будет означать: «Пожалуйста, предложите мне снова, потому что я готов принять от вас угощение».

Соответственно, когда вы несколько раз явно скажете или продемонстрируете своими действиями и жестами, что счёт оплачиваете именно вы, ваш визави перестанет испытывать неудобство. При этом он это обязательно запомнит и в следующий раз точно не даст вам заплатить.

Важная ремарка: если вы по простоте душевной каждый раз будете «вестись» на турецкую щедрость и позволять оплачивать счёт другой стороне, то вас довольно быстро сочтут «халявщиком», не улавливающим тонкие материи, и не захотят далее иметь с вами дел.

На самом деле это, наверное, один из самых простых примеров проявления турецкой ментальности в общении. Но подобные намёки проявляются практически повсюду. Особенно в деловых переговорах. Любимый турецкий «приём» – это, конечно же, фра-

⁵ Читается как «айып».

за «İnşallah»⁶, что в переводе означает «Если даст Бог». Практически при любой договорённости турок применит эту фразу, особенно когда другая сторона давит на него по срокам или иным обязательствам. Наличие такой фразы позволяет турку отойти от достигнутых договорённостей, поскольку они были сделаны под условием. А условием этим было «позволит ли Всевышний или нет». Наши соотечественники, не имеющие опыта взаимодействия с турками, могут принять стереотипное умозаключение и счесть такой подход к делам как несерьёзный. Мол, ссылка на Всевышнего – это возможность соскочить с обязательств. На самом деле всё не так просто.

Во-первых, многие турки действительно очень религиозны, и они во всех своих делах уповают на милость Всевышнего.

Во-вторых, фраза «İnşallah», даже сказанная не самым богобоязненным собеседником, зачастую содержит в себе этот самый контекст. Если контекст ваших договорённостей изменится (появится более интересный вариант, чем предложенный вами, или выполнять данную вам договорённость станет по тем или иным причинам невыгодно), то у турка появится право эту договорённость не исполнять. Давайте не будем забывать, что пресловутое умение сидеть на трёх стульях одновременно никто у турок не отнимал. И они, будучи прирождёнными торговцами, намеренно создают себе запасной вариант для манёвра.

Как вы увидите в следующих примерах наших героев, при общении представителей двух высококонтекстных культур важно не пытаться додумывать смыслы самостоятельно, так как в таком случае вы рискуете попасть в так называемую «ловушку восприятия». То есть когда вы неверно восприняли поступившую информацию, но были в ней настолько уверены, что начали действовать, отталкиваясь от этой ложной убеждённости, и наломали ещё больше дров.

⁶ Читается как «Иншалла».

«Ловушка восприятия» возникает, когда при общении люди слушают, но не могут услышать друг друга, смотрят на одни и те же события, но видят их по-разному. Это происходит потому, что разница в системах ценностей, нормах и традициях, личном опыте заставляет каждого человека на подсознательном уровне по-своему интерпретировать одни и те же слова и явления. Считается, что первая и наиболее частая причина нарушения межкультурных коммуникаций связана с субъективностью восприятия. Неслучайно одно из наиболее известных определений культуры, данное известным голландским исследователем Фонсом Тромпенаарсом, гласит, что культура – это «система одинаково понимаемых значений слова». По-английски это звучит так: «The system of shared meanings»⁷.

Поэтому самый надёжный вариант, к которому я пришёл в своей практике, – это всегда переспрашивать то, что показалось непонятным. А далее – проговаривать все детали максимально открыто и ясно. И желательно письменно фиксировать достигнутые договорённости. Как только вы уловили в какой-то части недосказанность, почувствовали неуверенность в словах собеседника либо отсылку на какие-либо обстоятельства – ждите подвоха. И чем раньше вы с ним разберётесь, тем лучше для вас.

С необходимостью подобного уточнения я сталкиваюсь постоянно в своей юридической практике. Учитывая, что я являюсь руководителем «Turkish desk»⁸ в нашей юридической фирме NSP, общение со всеми турецкими клиентами так или иначе идёт с моим участием. Обычно я выстраиваю первичный контакт с клиентом, затем знакомлю его с командой юристов, которые будут его сопровождать. Далее, если проект клиента не связан с моей

⁷ Мясоедов С. П., Борисова Л. Г. Кросс-культурный менеджмент: учебник для бакалавриата и магистратуры / С. П. Мясоедов, Л. Г. Борисова. – 3-е изд. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – С. 14.

⁸ Ответственный за турецкое направление в компании.

непосредственной специальностью, я стараюсь передать клиента ответственному руководителю (партнёру), сам же при этом остаюсь в периметре общения с клиентом, чтобы в случае нарушения коммуникации быстро её выравнять. Очень забавно, когда турецкие клиенты, даже имея нормальную, понятную переписку с моими коллегами на английском языке, всё равно по самым щепетильным вопросам (связанным с финансами или юридическими рисками) пишут напрямую мне (на турецком), уточняя, правильно ли они поняли моих коллег в переписке, что наши дальнейшие действия должны быть такими-то и такими-то. И только после получения моих разъяснений или подтверждений они согласовывают дальнейшие действия моим коллегам.

Соответственно, при ведении бизнеса с турецкими предпринимателями желательно иметь при себе человека, понимающего турецкую ментальность, а лучше и язык, который мог бы выступать неким фильтром в общении представителей двух высококонтекстных культур.

ГЛАВА 2.

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ РАБОТЫ И КРИТИКА

Менеджеры в разных странах предоставляют своим подчинённым обратную связь совершенно по-разному. Китайский менеджер никогда не критикует коллегу открыто или в присутствии других сотрудников, в то время как голландский менеджер всегда старается быть честным и прямо говорит то, что думает. Американцы предпочитают обёртывать критику похвалой, в то время как французы страстно критикуют, но сдержанно хвалят. Ясное понимание этих различий и умение работать с ними критически важны для руководителей кросс-культурных команд⁹.

Шкала критики (рис. 3) показывает, насколько отличается критика в культурах России и Турции. Как можете видеть, представители России, как и некоторых других европейских стран, находятся сильно слева, что говорит о том, что они склонны к откровенной критике.

Я думаю: о принятой в России культуре критиковать прямо и страстно писать не нужно. Мои читатели это и так знают. Но для полноты картины необходимо обратить внимание на один важный аспект. У россиян существует интересный культурный контраст: они умеют говорить обтекаемо и читать между строк, но в то

⁹ Эрин Мейер. Карта культурных различий. Как люди думают, руководят и добиваются целей в международной среде, 2014. Стр. 106.

Помню, как в 2018 году мы в Российско-Турецкой рабочей группе при РСПП¹⁰ готовились к проведению первого Российско-Турецкого бизнес-форума в Москве. Нашим турецким партнёром тогда выступала крупная ассоциация экспортёров Турции – ТИМ¹¹.

По этому случаю в Москву прилетела делегация представителей ТИМ во главе с заместителем главного секретаря, господином Капланом. Я познакомил г-на Каплана с Анатолием Николаевичем Дрантусовым, курировавшим в РСПП турецкое направление. У нас проходило кулуарное знакомство, в процессе которого Анатолий Николаевич спросил г-на Каплана, какой состав ожидается с турецкой стороны на форуме. Г-н Каплан начал рассказывать в свойственной туркам манере, что приедут очень именитые гости, крупные экспортёры – руководители крупных компаний и т. д. Но Дрантусова, прежде всего, волновало, приедут ли инвесторы с турецкой стороны, поскольку экспортёры приедут продавать свои товары и услуги, а России в тот момент требовались в первую очередь иностранные инвесторы. Он спросил об этом г-на Каплана, на что тот обтекаемо постарался уйти от ответа, поскольку в его понимании инвесторов на тот форум приглашать не планировали. Анатолий Николаевич, имея большой опыт работы дипломатом, вновь аккуратно намекнул на инвесторов и вновь получил уклончивый ответ. На третий раз русская культура прямой критики проявилась во всей красе: Дрантусов вытянул обе руки вперёд, подняв ладони в сторону собеседника, показывая тем самым, что надо остановиться и внимательно к нему прислушаться, и чётким громким голосом, глядя прямо в глаза турецкому коллеге, проговорил: «Обращаю ваше внимание, г-н Каплан, что нам в составе делегации нужны турецкие инвесторы с чётким обозначением

¹⁰ Российский союз промышленников и предпринимателей.

¹¹ Расшифровывается как «Türkiye İhracatçılar Meclisi».

их инвестиционного интереса, иначе мы не видим смысла проводить данный форум в нашей стране!» Г-н Каплан был явно несколько озадачен такой прямотой, но сразу осознал, что без решения данного вопроса форум может не состояться. Он тут же дружелюбно замахал руками и с улыбкой сказал: «Хорошо-хорошо, г-н Дрантусов, мы обязательно проведём опрос среди наших членов ассоциации и предоставим информацию о потенциальных инвесторах, планирующих приехать на форум».

На тот форум, к слову, приехали крупнейшие турецкие инвесторы, некоторые из которых посетили Россию впервые. Кроме того, на нашем форуме было принято политическое решение о том, что Турция выступит страной-партнёром на предстоящей международной промышленной выставке «Иннопром», ежегодно проходящей в Екатеринбурге. Так оно и произошло, летом 2019 года Турция выступила партнёром «Иннопрома», приехав в столицу Урала с большой делегацией – как чиновников, так и представителей бизнеса.

Что же касается положения Турции на Шкале критики, то она, наоборот, находится сильно справа, наряду с азиатскими и арабскими культурами. В таких странах негативные отзывы обычно высказываются мягко, тонко и неявно. Даже смягчение критики в шутивную или дружескую форму может быть воспринято неправильно.

С приведённым выше примером по проведению форума в 2018 году произошёл ещё один неприятный момент. Изначально проведение форума планировалось на весну, и вся подготовка полным ходом велась именно на март месяц. За три недели до форума уже была свёрстана вся программа, согласованы основные спикеры (учитывая масштаб форума, некоторыми спикерами были первые лица регионов и всероссийских общественных организаций), приглашены участники, арендована площадка, проведена рекламная кампания, арендовано оборудование и даже снят

проморолик. И тут неожиданно – за три недели до проведения – мы получаем письмо от турецкой стороны, что форум переносится! Причём не на пару недель или месяц, а на конец года – без уточнения конкретной даты.

Сказать, что вся наша команда была расстроена этой новостью, – значит не сказать ничего. Мы были просто потрясены. Огромное количество сил, времени и средств уходило коту под хвост.

Первое, что мне предстояло сделать – это обсудить с руководителем турецкой стороны возникшую ситуацию по телефону и попросить объяснить причины столь неожиданного переноса.

Я как мог сдерживал себя при звонке, чтобы не выйти за рамки дозволенной тональности в голосе. Старался общаться вежливо, не критикуя принятое турецкой стороной решение, как бы тяжело мне оно ни давалось. Выяснилось, что причина была в политической плоскости: дата проведения форума совпала с проведением обращения президента Турецкой Республики Реджепа Тайипа Эрдогана к нации, и те высокие чиновники и бизнесмены, которые планировали приехать в Москву, не могли пропустить ту неожиданно возникшую встречу с президентом. Поэтому вариантов для обсуждения особо не было. Пришлось просто смириться и быть готовым к проведению форума в конце года.

В итоге так оно и произошло. Мы провели форум на очень высоком уровне в ноябре 2018 года, а учитывая, что времени у нас теперь было гораздо больше, то и подготовились мы более основательно. Но самое главное – сохранив спокойствие и не переходя на взаимные упрёки, мы сумели сохранить конструктивные отношения с турецкой командой и впоследствии провели замечательный форум. Кроме того, за время подготовки к мероприятию я подружился с Эрканом Капланом, руководителем со стороны турецкой делегации, и мы продолжаем дружить и по сей день.

Рекомендации по избеганию прямой критики

Исходя из опыта, можно рекомендовать следующие стратегии предоставления обратной связи турецким коллегам:

- не критиковать прилюдно. Это относится как к партнёрам, так и к их сотрудникам. Турки очень эмоционально реагируют на публичную критику, поэтому если до этого дошло, то лучше давать индивидуальную обратную связь отдельному человеку, строго тет-а-тет;

- стараться сдерживаться от прямой жёсткой критики, иначе она может быть воспринята чересчур лично;

- использовать технику размытых сообщений. Суть её состоит в том, чтобы обратная связь предоставлялась не торопясь и не сразу, а в течение некоторого времени – так, чтобы она доводилась постепенно, тем самым подготавливая собеседника к критике. Желательно это делать, пригласив собеседника на чай/кофе или на обед, если ситуация позволяет. Во время принятия пищи турки становятся более расслабленными и готовыми к восприятию информации. Ну и немаловажный инструмент, который можно здесь задействовать, – это акцентировать на хорошем и замалчивать плохое.

Турки, будучи носителями высококонтекстной культуры, как правило, улавливают этот намёк и понимают, о чём на самом деле идёт речь.

Важный аспект, о котором необходимо сказать. Несмотря на то, что непрямая критика является нормой, турецкий начальник вполне может подвергнуть своего подчинённого жёсткой критике, оставаясь при этом в рамках принятых стандартов поведения. В этих случаях сильные иерархические традиции пересиливают традиции непрямой обратной связи. Однако надо помнить, что на иностранцев данная норма не распространяется, и вам, как представителю российской стороны, надлежит придерживаться описанного выше подхода.

ГЛАВА 3.

ИСКУССТВО УБЕЖДЕНИЯ «ПО-ТУРЕЦКИ»

Умение убеждать является одним из важнейших качеств делового человека. Если вы не умеете убеждать других людей в чём-либо, вам будет сложно что-то продать, реализовать вашу идею, привлечь партнёров в ваш проект. Интересным фактом является то, что способы и манеры убеждения тоже основаны на различных культурах.

Если обобщить международный опыт, то при убеждении существует два основных типа аргументации: «вначале принципы» и «вначале практика».

В аргументации типа «вначале принципы» (или по-другому – дедуктивная аргументация) выводы или факты получают, отталкиваясь от общих принципов или концепций.

В аргументации типа «вначале практика» (или по-другому – индуктивная аргументация) выводы делаются на основе фактических наблюдений реального мира, то есть эмпирическим путём.

Несмотря на то, что отдельные люди, в зависимости от их образования, профессии и склада ума, могут использовать как дедуктивный, так и индуктивный метод аргументации, тем не менее привычный людям способ аргументации во многом зависит от способа мышления, преобладающего в их культуре.

Сторонники «практического подхода» предпочитают сначала изучать практические примеры, из которых они и извлекают знание. В обучении им нравится использовать метод «бизнес-кейсов», когда из описания реальной ситуации они делают общие выводы.

Сторонники «теоретического подхода» тоже, как правило, любят практические примеры, но они предпочитают сначала понять базовую концепцию, перед тем как переходить к её применению.

Яркими представителями лагеря «вначале практика» являются англосаксонские культуры таких стран, как США, Великобритания, Канада.

Латиноамериканские и романо-германские культуры, наоборот, являются приверженцами подхода «вначале принципы». К этому же кластеру относится и Россия! (Рис. 4)

Наглядным примером разницы в подходах этих двух групп стран являются разные системы права. В англосаксонских странах действует прецедентное право, в соответствии с которым решение, вынесенное по одному случаю, становится прецедентом для подобных случаев в будущем. В большинстве стран Европейского союза используется система гражданского права, возникшая на основе римского права, в которой статут или принцип (закон) применяется для каждого случая в отдельности.

Турция же, не являясь явным апологетом ни того ни другого подхода, на этой шкале располагается примерно посередине (рис. 5). Однако, учитывая, что, по сравнению с Россией, Турция находится намного правее в сторону типа «вначале практика», для россиян турки выглядят во многом как «практики» в сравнении с «теоретиками»-россиянами.

Как же это выглядит на практике?

Будучи торговцами по своей сути, турки не любят много и долго теоретизировать. В переговорах они предпочитают сразу переходить к сути, не сильно вдаваясь с формальные аспекты.

С этим связано, к примеру, то, что турки не любят долго читать договоры. Будучи практикующим юристом, я неоднократно становился очевидцем этого подхода.

Недавно ко мне за консультацией обратилась турецкая промышленная компания с жалобой на своего российского контрагент-

та, который требовал с неё пени за просрочку в поставке товара. Когда мы с моими коллегами начали анализировать заключённый между сторонами договор, мы сразу нашли положение о пенях за просрочку и показали его турецкому клиенту. Интересна была их реакция: турки очень сильно удивились, словно видели данный пункт впервые. Более того, они начали причитать: мол, ну как же так? Мы ведь с ними обо всём договорились, зачем вставлять такие пункты в договор? И зачем эти пункты применять?

Российские контрагенты, будучи более въедливыми, гораздо больше внимания уделяют таким деталям, как подготовка договора, обсуждение и отстаивание договорных положений, зная о том, что в будущем им, возможно, придётся отстаивать свои права в суде. Турки же зачастую опускают этот этап, не считая его особо важным, полагая, что достигнутые ранее устные договорённости на уровне руководства будут защищать интересы обеих сторон. По этой причине в России погорело большое количество турецких предприятий. Те, кто добился здесь успеха, сумели вовремя адаптироваться и научились привлекать профессиональных юристов и иных необходимых консультантов к своим проектам и сделкам.

То же самое касается и ведения деловой переписки с турецкими контрагентами. Они, как правило, не любят длинных, объёмных писем. Если вы направите туркам чересчур детализированное письмо – с большим количеством информации, – с большой степенью вероятности, они просто не прочитают это письмо, отложив его на потом.

Ещё одно наблюдение из этой серии: турки не любят длинных «заумных» презентаций. Слайды, перегруженные текстом и концептуальной информацией, просто не будут восприняты. А слишком долгое выступление просто их утомит. Гораздо лучше воспринимаются яркие слайды – с реальными кейсами, картинками и бодрой подачей.

Помню, в 2018 году меня пригласили на презентацию турецкой кухни, которая проходила в Москве. Так вот, после приветственных слов организаторов перед нами выступил профессор Газиантепского университета г-н Мустафа Байрам. Он презентовал нам турецкий булгур! Я надолго запомнил ту яркую и познавательную презентацию, потому что слайды были лёгкими, красочными, с большим количеством фотографий и картинок, всё это рассказывалось буквально на одном дыхании. Сам лектор тоже был больше похож на рок-звезду, чем на учёного: подтянутый, лощёный, в шикарном костюме, с головным микрофоном, позволяющим свободно жестикулировать обеими руками. Он постоянно перемещался по всей сцене, буквально приковывая к себе всё внимание. А сразу после этого гостей повели пробовать турецкие блюда из того самого булгура. Так сказать, закрепили теоретический материал практическим заданием.

ГЛАВА 4.

ЛИДЕРСТВО, ИЕРАРХИЯ И ВЛАСТЬ

На тему лидерства и власти написано огромное количество книг. Существуют разные типологии лидерства – в зависимости от темперамента человека, его характера и склада ума.

При этом, помимо личностных характеристик, существуют ещё и национальные черты, которые позволяют нам выделить разные подходы к иерархии и власти.

Концепция дистанции власти по Герту Хофстеде

Концепция дистанции власти появилась в результате океанского путешествия Герта Хофстеде, ставшего впоследствии знаменитым исследователем межкультурного взаимодействия.

В 1970-е годы, анализируя результаты опросов 100 000 менеджеров, Хофстеде придумал термин «дистанция власти». Он определил дистанцию власти как «степень, до которой члены организации, обладающие меньшей властью, ожидают и допускают неравномерность распределения власти». Также Хофстеде изучал дистанцию власти в семьях и в других социальных структурах, таких как племена и сообщества¹².

В более позднем исследовании группа академических учёных, возглавляемая профессором Робертом Хаусом, провела тысячи интервью в 62 странах мира, в ходе которых перепроверялись и

¹² Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. Cultures and Organisations: Software of the Mind (1991; New York: McGraw Hill, 2010). Стр. 53-88.

заново классифицировались данные Хофстеде, касающиеся дистанции власти¹³. Данный проект известен под названием «Глобус». Хаус и его коллеги изучали степень, до которой общество поддерживает и желает иметь неравенство, и рассматривали, как это влияет на стили руководства в разных странах: эгалитарный и иерархический.

Например, в эгалитарной культуре аура власти с большей вероятностью проявляется, если вы ведёте себя как простой член команды, в то время как в иерархической культуре аура власти обычно возникает, если вы явным образом демонстрируете дистанцию.

То есть чем меньше дистанция между начальником и подчинённым, тем культура более эгалитарная. Чем больше дистанция между начальником и подчинённым – тем более иерархическая.

В обозначенной далее Шкале лидерства использована идея Хофстеде, применённая к бизнесу (рис. 6).

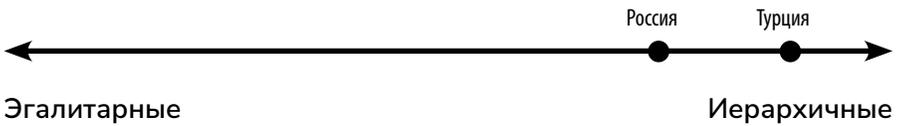
Обратите внимание на довольно существенные различия по нахождению на данной шкале европейских стран. Это объясняется разным историческим опытом данных стран. К примеру, Италия, Испания и в меньшей степени Франция попали в своё время под влияние Римской империи. Для Римской империи была характерна высокая степень иерархии, которая сказалась на сегодняшних более иерархичных стилях руководства в этих странах.

При этом Скандинавские страны подверглись влиянию викингов. А это была совершенно другая культура управления. Несмотря на то, что викинги были громадными мускулистыми мужчинами с длинными моржовыми усами и в рогатых шлемах, плавающие на больших кораблях, они были удивительно эгалитарными. Как правило, все решения принимались коллективно и были ориен-

¹³ House R., Hanges P., Javidan M., Dorfman P., Gupta V. Culture, Leadership, and Organisations: The GLOBE study of 62 Societies (Thousand Oaks, CA: Sage). Стр. 513-563.

ной Европы на переговоры с викингами, посол вернулся обескураженным и смущённым, жалуюсь: «Я не мог понять, с кем говорить. Они мне сказали, что они все вожди»¹⁴.

Когда мы смотрим на место России и Турции на Шкале лидерства, то сразу видим ярко выраженный иерархический стиль руководства у обеих стран (рис. 7).



Эгалитарные

Маленькая дистанция между начальником и подчинённым. Лучший начальник – координатор среди равных. Организационные структуры плоские. Коммуникация часто происходит без оглядки на иерархические уровни.

Иерархические

Большая дистанция между начальником и подчинённым. Лучший начальник – сильный директор, ведущий за собой. Статус важен. Организационные структуры – многоуровневые и фиксированные. Коммуникация происходит по установленным иерархическим уровням.

Шкала лидерства

Рис. 7

¹⁴ Эрин Мейер, «Карта культурных различий». Стр. 203.

Это также легко объясняется историческим наследием наших государств. И Российская Федерация, и Турецкая Республика являются наследниками империй, власть в которых на протяжении многих веков была самодержавной, то есть принадлежала монарху: царю (императору) и султану соответственно.

Кроме того, что власть передавалась по наследству, она ещё и опиралась на господствующие религии: христианство и ислам. Так, в Духовном регламенте, написанном Феофаном Прокоповичем и получившем силу закона 25 января 1721 г., говорилось: «Монархов власть есть власть самодержавная, которой повиноваться сам Бог за совесть повелевает».

Власть султана была не просто абсолютной, она была тотальной. Султан обладал как политической, так и духовной властью. Со времени завоевания Египта (1517 г.) и устранения последнего халифа из династии Аббасидов он стал «командором верующих», представителем Бога на земле, главой суннитской мусульманской общины.

Вертикаль власти была такова, что практически ни одно дело в стране не решалось без воли и без ведома султана.

Особым фактором, отличающим вертикаль власти султанов от русских императоров тех времён, является то обстоятельство, что у османов не было аристократии. Класс, наиболее склонный к ограничению единовластия, класс, высоко ценящий свои права, класс образованный и сплочённый был важнейшим игроком на политических аренах, но турки им не удосужились обзавестись. Там, конечно, были владельцы пожалованных наследуемых владений – тимаров, там были семьи представителей высшего духовенства, но никакими сословными правами или гарантиями никто из них не обладал. Шевеления брови султана было достаточно, чтобы голова того же визиря оказалась на золотой тарелке. Фактически вся собственность в государстве была собственностью султана, а все его подданные были вполне официально его рабами. Каким бы чином ты ни обладал сегодня, завтра ты мог лишиться всего.

Казалось бы, империи – это дела давно минувших дней, но тем не менее даже в наше время текстовых сообщений и видеоконференций, когда межкультурное взаимодействие является обычным делом, традиции, сложившиеся на протяжении многих веков, продолжают влиять на культуры, в которых люди вырастают и формируются.

В этом смысле россиянам не нужно рассказывать, как работать с иерархическими структурами.

Тем не менее, думаю, будет не лишним сказать о некоторых особенностях того, как работает именно турецкий стиль руководства.

Я много лет работал с турецкими строительными компаниями и каждый раз удивлялся тому, как чётко выстроена у них иерархическая структура: каждый занимается своим фронтом работ и не лезет ни вправо, ни влево – со строгим подчинением вышестоящему звену. За счёт этого выстраивается чёткий механизм: шестерёнки крутятся – машина едет. Недаром именно турецкие строительные компании добились таких больших успехов во всём мире!

Турки – руководители, это маленькие султаны над теми, кто находится у них в подчинении. С одной стороны, они по-отечески стараются заботиться о своих подчинённых и поддерживать их, с другой – очень жёстко реагируют на нарушение субординации. Занимая определённую должность в турецкой компании, крайне не рекомендуется перепрыгивать через уровень своего руководителя, когда вам понадобится выйти на более высокий уровень. Если ваш босс узнает, что вы его обошли, это очень сильно может ударить по его самолюбию, а это, в свою очередь, существенно скажется на ваших доверительных отношениях.

Если же вы, работая в российской компании, общаетесь с турецкими партнёрами, то опять же рекомендуется соблюдать паритет по должностному функционалу между взаимодействующими сотрудниками двух компаний.

Руководитель турецкой компании будет ожидать общения с равным себе руководителем российской компании. Если на встречу с главой турецкой компании придёт более низкий по рангу сотрудник и не объяснит уважительную причину, по которой на встречу не явился глава российской компании, то это может положить конец переговорам.

У турок принято очень почтительно относиться к своим руководителям. О том, что критиковать в Турции в открытую не принято, мы уже писали, но если речь идёт о руководителе, то даже обсуждать его за спиной считается плохим тоном.

Руки, конечно, никто уже давно своим боссам не целует, но элементы почтительности в культуре сохранились.

В турецком языке есть несколько форм выражения уважения к другой стороне.

Приставки «Beу» – означает «господин», «мистер» (для мужчин) – и «Hanım»¹⁵ или «Bayan»¹⁶ – «госпожа» (для женщин) – ставятся после имени человека при обычном уважительном общении. Также используются слово «Efendi»¹⁷ – «господин», «сэр», «мастер» – или сочетание сразу двух слов «Beу-Efendi» для подчёркивания уважительности в обращении, особенно когда люди ещё незнакомы и не могут обращаться друг к другу по имени.

При этом если имеют место деловые или официальные переговоры, то вместо «Beу» уже используется приставка «Sayın»¹⁸, и далее следует не имя, а фамилия. «Sayın» означает «уважаемый» или «дорогой».

¹⁵ Читается как «Ханым».

¹⁶ Читается как «Баян».

¹⁷ Читается как «Эфенди».

¹⁸ Читается как «Сайын».

Важно знать и использовать данные обращения, так как они являются частью кодекса поведения у турок.

Ещё одна ошибка, которую я часто встречаю у россиян при обращении к туркам, – это ударение. Большинство россиян, называя имя турецкого коллеги, делают ударение на первый слог. К примеру, произнося имя Энгин, говорят на английский лад: Энгин, что в корне неверно, так как у турок в именах всегда делается ударение на последний слог!

ГЛАВА 5.

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

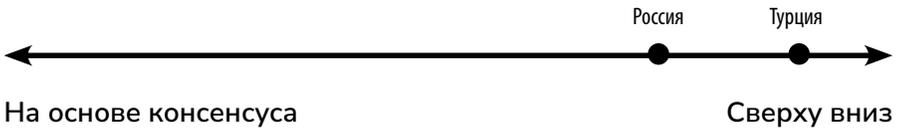
Принятие решений обычно очень близко к стилю руководства в разных странах: эгалитарному и иерархическому. Большинство культур, относящихся к эгалитарному стилю, полагаются на консенсус при принятии решений. Шведы, например, являются чрезвычайно эгалитарными, и в то же время это одно из самых консенсус-ориентированных обществ в мире. Голландцы тоже придают большое значение эгалитарному стилю лидерства и принятию решений на основе консенсуса. В то же время иерархические культуры (от Марокко до Кореи) – это одновременно и культуры, в которых решения принимаются «сверху вниз».

При этом из данного правила существуют некоторые исключения. К примеру, американская культура нарушает этот шаблон, будучи одновременно эгалитарной и использующей подход «сверху вниз», когда один человек, обычно отвечающий за результат, быстро принимает решения от имени всей группы¹⁹.

Что касается Турции, то её культура лидерства, как мы уже писали выше, характеризуется как иерархическая. И на Шкале принятия решений она отмечена ближе к концу «сверху вниз». То есть в этом смысле в турецкой культуре нет расхождения между лидерством и принятием решения (рис. 8).

Однако, на мой взгляд, в турецкой культуре есть другая особенность. Точнее, их даже две: длительное раскачивание и изменение решения при смене контекста.

¹⁹ Эрин Мейер, «Карта культурных различий». Стр. 231.



На основе
консенсуса

Решения принимаются коллективно, посредством общего согласия.

Сверху вниз

Решения принимаются отдельными людьми (обычно руководителями).

Шкала принятия решений

Рис. 8

Длительное раскачивание

Учитывая, что в культуре принятия решений «сверху вниз» ответственность лежит, как правило, на одном человеке, зачастую такое решение очень тщательно взвешивается. А соответственно, принимается не всегда быстро.

Восток – вообще, дело небыстрое. И Турция здесь исключением не является.

Мы очень часто получаем обратную связь от российских компаний в адрес их турецких визави о том, что приходится очень долго ждать ответа на их предложение. Одной из причин, по которым решение принимается не так быстро, как хотелось бы, является взвешивание рисков. Турки всегда тщательно соотносят будущие выгоды с потенциальными потерями.

И если потенциальные потери перевешивают хоть на чуть-чуть, то с большой вероятностью решение будет принято не в вашу пользу.

И тут обычно срабатывает наложение сразу двух составляющих турецкой культуры: замалчивание проблемы (вспоминаем уход от прямой конфронтации и критики) и гибкое неспешное планирование времени (подробнее об этом мы поговорим в главе 8). Всё это приводит к тому, что турецкая сторона просто «уходит в тишину». По их логике они молчат, потому что им сейчас нечего вам ответить. Так как расстраивать они вас своим негативным ответом не хотят, но и возможность упускать тоже не хочется. Поэтому начинается выжидание какого-то события, знака или действия (вспоминаем «İnşallah»), которые повлияют на возможность принять положительное решение.

Изменение решения при смене контекста

Ещё одной особенностью при принятии решений является смена контекста. Как правило, она проявляется в том, что турецкая сторона довольно оперативно принимает некое промежуточное решение и сообщает об этом своему контрагенту. Но если далее, в процессе подготовки контракта (достижения определённых договорённостей) или даже после его подписания, появляются новые вводные (дополнительная информация, другие мнения, меняется ситуация, конъюнктура), то решение легко пересматривается и изменяется.

При всём при этом если турки чувствуют выгоду от проекта, то, будучи прирождёнными торговцами, они становятся очень эффективными и решительными. Если им что-то нужно от вас, то они вас буквально из-под земли найдут: оборвут все телефоны, отправят кучу сообщений/писем, подключат общих знакомых.

Поэтому при работе с турками, предпочитающими подход в принятии решений «сверху вниз», надо учитывать указанные выше особенности и быть готовыми к следующей стратегии:

- решение, как правило, будет зависеть от конкретного человека – руководителя (владельца) компании. Соответственно, и диалог необходимо выстраивать именно с ним;

- если решение с турецкой стороны чересчур затягивается, это явный сигнал к тому, что что-то идёт не так, необходимо как можно раньше проявить инициативу и выйти на контакт – чётко и открыто выяснить, в чём состоит заминка и как её можно разрешить;

- если решение с турецкой стороны принято, то от вас, в свою очередь, также наверняка будут ожидать быстрого решения первым лицом. В случае излишнего промедления такое первое лицо рискует приобрести репутацию нерешительного или неэффективного лидера;

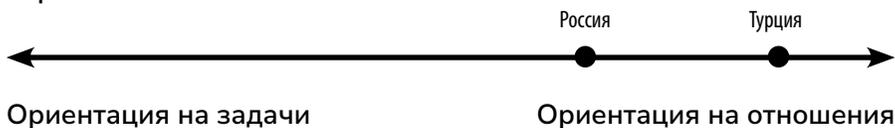
- если же решение турецкой стороной принимается слишком быстро, это тоже не повод расслабляться. За углом всегда может подстерегать «смена контекста», влияющая на дальнейшую судьбу переговоров. Здесь необходимо оставаться гибкими в течение всего процесса и быть готовыми к пересмотру или корректировке принятых ранее решений, даже если они уже положены на бумагу и скреплены подписями и печатями.

Вот такое вот тонкое дело этот Восток!

ГЛАВА 6.

ПОСТРОЕНИЕ ДОВЕРИЯ

Как мы уже упоминали выше, по некоторым шкалам у России и Турции есть явные расхождения. Притом что по большинству есть большое сходство. Одним из таких примеров является Шкала доверия.



Ориентация на задачи

Доверие строится через деловую активность. Рабочие отношения легко создаются и прекращаются в зависимости от конкретной ситуации. Вы делаете работу тщательно, вы надёжный, мне нравится работать с вами. Я вам доверяю.

Ориентация на отношения

Доверие строится через совместные обеды, ужины, перерывы на кофе. Рабочие отношения создаются медленно и долго. Я вас глубоко понимаю, мы вместе проводили время, я хорошо знаю тех, кто вам доверяет. Я вам доверяю.

Шкала доверия

Рис. 9

Если мы рассмотрим положение обеих стран на Шкале доверия, позиционирующей культуры в зависимости от способа построения доверия между партнёрами – на основе человеческих отношений или через решаемые задачи (через деловые отношения) (рис. 9), – то увидим близкое расположение обеих стран друг к другу.

Возможно, кто-то возразит, что в приводимых нами шкалах не учитываются в полной мере культурные различия между отдельными людьми, регионами, субкультурами.

Конечно же, представленная Шкала доверия показывает осреднённый результат по каждой стране. Поэтому наверняка найдутся оригиналы, чьё культурное поведение будет несколько выбиваться из представленных шкал и будет рассматриваться как неподходящее и неидеальное для той или иной культуры.

Но задача в построении шкал культурных различий как раз и состояла в том, чтобы показать позицию каждой страны, соответствующую именно среднему поведению, считающемуся приемлемым или подходящим в данной стране.

Теперь возникает вопрос: если и Россия, и Турция находятся в крайней правой шкале, то означает ли это, что доверительные отношения в этих странах строятся на основе личных отношений? С одной стороны, резонный ответ – да! С другой стороны, это верный ответ для других стран, таких, к примеру, как Великобритания, Швеция, Франция и США, или любой другой страны, расположенной слева от России и Турции. Но если мы возьмём такие страны, как Саудовская Аравия, ОАЭ, Индия или тот же Китай (см. рис. 10), то увидим, что для этих стран доверие России и Турции строится на базе решаемых задач по сравнению с их культурой.



Ориентация на задачи

Доверие строится через деловую активность. Рабочие отношения легко создаются и прекращаются в зависимости от конкретной ситуации. Вы делаете работу тщательно, вы надёжный, мне нравится работать с вами. Я вам доверяю.

Ориентация на отношения

Доверие строится через совместные обеды, ужины, перерывы на кофе. Рабочие отношения создаются медленно и долго. Я вас глубоко понимаю, мы вместе проводили время, я хорошо знаю тех, кто вам доверяет. Я вам доверяю.

Шкала доверия

Рис. 10

Важным тут является то, что при анализе культурных различий необходимо обращать внимание не на абсолютное, а на относительное положение их культур. Именно это относительное положение определяет восприятие людьми друг друга²⁰.

²⁰ Эрин Мейер, «Карта культурных различий». Стр. 41.

Соответственно, важным также является соотношение расположения России и Турции на соответствующей шкале. И если мы рассматриваем приведённый пример, то видим, что Турция на Шкале доверия стоит правее России. Именно это и объясняет тот факт, что для турок выстраивание отношений на основе личных отношений гораздо важнее, чем на основе задач. Именно поэтому они гораздо больше времени и внимания уделяют выстраиванию личных отношений, чем это делают россияне. Многие русские партнёры часто «жалуются» мне на турок, сетуя на бесконечные чаепития и, казалось бы, бесполезные встречи, так и не переходящие в деловой формат. На самом деле вас просто изучают. Хотят понять, стоит ли иметь с вами дело. Тот ли вы человек, кому можно довериться и вести с вами далее бизнес.

Возникает закономерный вопрос: а можно ли сократить эту дистанцию во времени и начать быстрее выстраивать доверительный контакт с турецкими партнёрами? Ответ: да, можно. Исходя из моего практического опыта, сделать это можно, имея следующие инструменты.

Знание турецкого языка

Это, на мой взгляд, самый простой и прямой инструмент, приближающий вас к доверительному общению с турками.

Если вы знаете иностранный язык, это означает, что вы можете взглянуть на мир через призму национальной культуры этого языка. Знание языка расширяет ваш кругозор и помогает понимать партнёров, а если вы понимаете своего партнёра, то степень доверия между вами будет только расти.

Известно, что при вербальных коммуникациях до слушающего в среднем доходит около 40-50% смысла, заложенного в выступлении. При переводе речи на иностранный язык эта цифра снижается, а иногда приближается к нулю. В связи с этим при

общении с иностранными коллегами через переводчика следует избегать длинных предложений, стихотворных цитат, пословиц и поговорок. Нужно стремиться говорить как можно проще, строить короткие, чёткие и законченные фразы²¹.

Степень владения тоже имеет значение, поскольку, когда вы владеете языком в совершенстве, зачастую вас сразу будут принимать за своего, со всем багажом доверия в придачу.

Несмотря на то, что я не владею турецким в совершенстве, я тем не менее довольно свободно на нём говорю на свободные, базовые темы. Поэтому у меня часто бывало, что, начиная диалог с незнакомым турком, он спрашивал меня – не где я выучил язык, а из какого я региона Турции. То есть он замечал определённый акцент, но не сразу догадывался, что я не турок. Бывали забавные ситуации, когда я в шутку начинал придумывать какой-нибудь турецкий город, откуда я якобы родом. Далее было всегда интересно наблюдать, расколется ли меня впоследствии турок или же поверит в мою турецкую принадлежность.

Если же знание языка несвободное, но вы явно показываете ваше старание преуспеть в его изучении и можете демонстрировать определённые познания, это совершенно точно будет зачтено в плюс, так как туркам всегда очень лестно, когда люди другой национальности демонстрируют своё желание постигать их язык.

Знание турецкой культуры, истории и религии и принятие их ценностей

После знания языка это второй по скорости выстраивания диалога аспект, но гораздо более важный для построения прочных и долговременных связей.

²¹ Мясоедов С. П., Борисова Л. Г. Кросс-культурный менеджмент: учебник для бакалавриата и магистратуры / С. П. Мясоедов, Л. Г. Борисова. – 3-е изд. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – С. 25.

Я хотел бы заострить ваше внимание именно на принятии ценностей, поскольку одного знания турецкой культуры может быть недостаточно. Вас, конечно, сочтут образованным и культурным человеком, но к разряду «своих» вас сможет отнести именно уважение к турецким ценностям.

Постарайтесь ознакомиться с основными событиями истории страны, её литературой и искусством, поскольку на их основе формируются многие национальные стереотипы. Полезным и даже интересным будет посмотреть несколько турецких сериалов. К примеру, известный сериал «Великолепный век» очень красочно и изящно показывает турецкую историю, ментальность и логику поведения подданных Османской империи, культуру и быт того времени.

Заучите имена четырёх-пяти наиболее выдающихся исторических личностей (политиков, полководцев, писателей), постарайтесь найти в интернете их портреты, узнать их вклад в историю страны.

Знание наиболее распространённых пословиц, поговорок и постоянно повторяемых цитат из известных фильмов или литературных произведений существенно обогатит ваше общение с партнёрами.

Одним из наиболее ярких примеров в моей практике по выстраиванию доверительных отношений является случай привода турецкого инвестора в Калужскую область.

Дело было в 2014-2015 годах. Тогда наша юридическая фирма сопровождала в России крупную турецкую промышленную компанию Nayat Holding. У компании на тот момент уже было построено два завода в Татарстане: один завод по производству деревянных напольных покрытий и один завод по производству туалетной бумаги, бумажных изделий и средств женской гигиены. Дела шли очень хорошо, и компания решила расширить географию своего присутствия на российском рынке. Перед нами поставили задачу – отобрать ещё 2-3 региона, подходящие для строительства

нового завода. Из этих двух-трёх в итоге должен был быть отобран счастливчик – чемпион, на территории которого и будут осуществлены инвестиции.

Мы активно взялись за работу, обсудили с клиентом критерии, которыми он руководствовался при выборе региона, и начали общение с властями нескольких регионов.

Одним из регионов, попавших в призовую тройку финалистов, стала Калужская область. Мы проделали предварительную работу: отобрали земельный участок, обсудили предоставляемые регионом льготы и гарантии, просчитали логистику и транспортную доступность, подготовили проект инвестиционного соглашения. Настала очередь приезда большой турецкой делегации в Калужскую область с целью знакомства с региональной властью и регионом как таковым.

Надо отдать должное региональной калужской команде, которая очень тщательно готовилась к данному визиту: обсудила с нами вкусовые предпочтения турецких гостей, выяснила у нас их ожидания по проживанию (визит был двухдневным, с ночлегом в отеле) и прочим бытовым вопросам.

Здесь необходимо отметить важный момент: руководство Nayat Holding являлись практикующими мусульманами, которые не только не употребляли свинину и алкоголь, но и читали намаз пять раз в день. Соответственно, необходимо было учесть эти моменты во время их пребывания в России.

Таким образом, за всё время пребывания в регионе на столах не было запрещённых для мусульман продуктов, для делегации специально отводили время и места для чтения намазов. Губернатор региона лично участвовал во встречах с делегацией. И что особенно обрадовало турецких коллег: в каждом номере, где они остановились на ночлег, им были в подарок подготовлены коврики для намаза. Именно из таких маленьких деталей и складывается базис доверия.

Кстати, к самому участку и условиям инвестирования у инвестора возникло довольно много вопросов. Но те доверительные отношения, которые возникли на базе принятия ценностей турецких коллег, фактически перевесили некоторые юридические и финансовые нестыковки.

Сегодня в Калужской области построено уже две очереди турецкого завода Nayat по производству санитарно-гигиенической продукции. Общий объём инвестиций холдинга в регион составил около 20 млрд руб. На предприятиях компании работает свыше 2,5 тыс. человек.

Наличие общих корней

Для турок это тоже важный показатель доверия. Поэтому, когда знакомятся с выходцами из российских регионов, они часто спрашивают, какой те национальности. Если видят тюркские корни (а они есть у многих коренных народов России – татары, башкиры, кабардинцы, балкарцы, дагестанцы, казахи, узбеки, киргизы, ногайцы и т. д.), то общение сразу принимает доверительный характер.

Ярким примером выстраивания успешных и долгосрочных деловых отношений с Турецкой Республикой в нашей стране является Татарстан. Этот регион привлёк больше всех остальных российских регионов турецких инвестиций. А что, как не инвестиции, является мерилем доверия между двумя странами. Так вот, за секретом успеха Татарстана далеко ходить не надо. Он заключается в наличии всех вышеперечисленных инструментов в «обойме» татарстанских властей. Это и наличие общих тюркских корней, а значит, родство турецкого и татарского языков; и разделение культурных ценностей: ведущей религией в Татарстане, так же как и в Турции, является ислам. Тут, конечно же, играет роль и ментальное сходство татар с турками (то есть очень близкое по куль-

турным шкалам сходство двух народов). Ну и немаловажным фактором явилась проактивная позиция регионального руководства по выстраиванию татарстано-турецких деловых отношений, выраженная в ежегодном проведении соответствующих деловых и инвестиционных форумов, открытии постоянного представительства Татарстана в Турции. Вот вам и готовый коктейль доверия.

Этноцентризм VS релятивизм

Если обратиться к учебнику известного специалиста в области кросс-культурной коммуникации Мясоедову, то одним из препятствий на пути понимания поведения представителей разных культурных сред является этноцентризм. Он связан с чувством превосходства, которое представители одной культуры испытывают по отношению к представителям другой, и может подкрепляться стереотипным восприятием других наций²².

Дело в том, что этноцентризм, к сожалению, присущ как россиянам, так и туркам. Я неоднократно наблюдал на практике, как чересчур высокомерное отношение не только портило, но и рушило взаимоотношения.

Лет 10 назад у меня был хороший товарищ, турок, с кем мы отлично подружились. Мы много общались, я его встречал в Москве, он меня – в Турции. Я даже был на его свадьбе, когда он женился на русской девушке. Но однажды мы в очередной беседе с ним затронули тему политики. Когда я спросил его, как он относится к одному из острых политических вопросов в истории Турции, то он резко изменился в голосе и сказал, что тут даже обсуждать нечего. Я решил, что некорректно затронул довольно болезненную тему, и решил её больше не обсуждать. В следующий раз мы крос-

²² Мясоедов С. П., Борисова Л. Г. Кросс-культурный менеджмент: учебник для бакалавриата и магистратуры / С. П. Мясоедов, Л. Г. Борисова. – 3-е изд. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – С. 21-22.

нулись другой политической темы, также связанной с Турцией, и он вновь меня удивил очень резким и категоричным ответом. Тут я осознал, что мой товарищ этноцентрист, не готовый объективно оценивать и обсуждать как свою культуру, так и культуры других стран. Дружба постепенно сошла на нет.

Справедливости ради надо сказать, что и от своих соотечественников я иногда слышу не совсем корректные комментарии в адрес турок. Основаны они, как правило, всё на тех же стереотипах, помноженных на какой-то разовый негативный опыт – личный или их знакомых. Сразу скажу, такое поверхностное негативное суждение не приводит ни к чему хорошему. И уж точно не способствует развитию кросс-культурной коммуникации.

Одним из подходов к взаимодействию с представителями других культур, который помогает находить пути к сотрудничеству и взаимопониманию, считается культурный релятивизм. Его суть состоит в признании относительной обособленности культур, разнообразии путей их развития и систем ценностей. Культуры рассматриваются как равные по значимости, но различные по мировосприятию, мироощущению и мышлению их представителей.

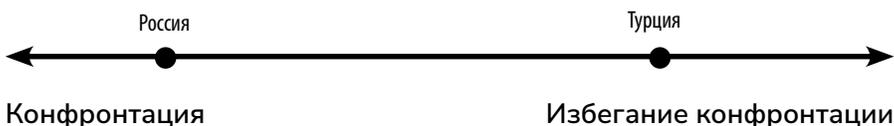
Но наиболее, на мой взгляд, плодотворным является подход, который сочетает в себе некоторые черты как этноцентризма, так и релятивизма. То есть человек испытывает чувство гордости за свою принадлежность к культуре своей группы и в то же время понимает важность культурных ценностей других групп.

Важна золотая середина, а любые крайности, как правило, не приводят ни к чему хорошему.

ГЛАВА 7.

НЕСОГЛАСИЕ И КОНФРОНТАЦИЯ

Конфронтация или её избегание очень близки к теме критики, которую мы рассматривали выше. Однако если критика больше касалась получения обратной связи, то конфронтация, скорее, охватывает прямое несогласие с позицией другой стороны или даже возможный конфликт.



Конфронтация

Несогласие и споры – это хорошо для команды или организации. Открытая конфронтация допустима и не оказывает негативного влияния на отношения.

Избегание
конфронтации

Несогласие и споры – это плохо для команды или организации. Открытая конфронтация не допустима, она нарушает гармонию группы или негативно влияет на отношения.

Шкала несогласия

Рис. 11

И тут, если посмотреть на Шкалу несогласия (рис. 11), можно легко распознать у россиян с турками ровно такую же корреляцию, как и на Шкале критики. Россия находится сильно слева, Турция находится сильно справа. Это говорит о том, что россияне, как правило, открыты для прямого высказывания несогласия. В турецкой же культуре, как и в большинстве восточных культур, считается более важным избегать высказывания чего-либо, что может обидеть участников обсуждения. Тут же принято всегда уступать мнению человека, старшего по должности или имеющего более высокий статус.

Здесь не могу не привести пример из жизни и обычаев татар и башкир, среди которых я вырос в Уфе. У татар, к примеру, не принято высказывать что-либо нелицеприятное в адрес человека, даже если он и неправ по отношению к тебе. Помню, как мама в детстве часто говорила мне всегда быть вежливым, не нарываться на конфликты и ссоры, не перечить взрослым и не позорить родителей. Считалось, что гораздо важнее – замолчать какой-либо конфликт, чем его раздувать. Лучше промолчать, чем сказать что-то лишнее. Тут татары не сильно ушли от турок. Недаром все входят в одну общую тюркскую группу. И даже невзирая на то, что татары сильно перемешаны с другими национальностями, у них тем не менее сохраняются свои культурные отличия.

Конфронтация и эмоциональность

Разница между россиянами и турками проявляется ещё и в эмоциональности. Россияне считаются эмоционально более сдержанными. Турки же, напротив, тяжелее скрывают свои чувства. Казалось бы, культурная предрасположенность открыто выражать свои эмоции должна коррелировать с готовностью таким же образом выражать несогласие.

Однако это не так. Эмоциональность – это не то же самое, что готовность к открытому проявлению несогласия. В некоторых эмоционально экспрессивных культурах, таких как в Испании и Франции, люди выражают своё несогласие открыто. Но в других эмоционально экспрессивных культурах, таких как Мексика или Перу, люди всячески избегают открытого проявления несогласия, поскольку это с большой вероятностью может привести к разрыву отношений²³.

Турцию тоже можно отнести к числу культур, которые объединяют в себе людей эмоциональных, но при этом чувствительных и легкоранимых. Людям из этих культур трудно отделить мнение от личности. Если вы критикуете идею представителя такой культуры, то ему кажется, что вы критикуете также и его, из чего следует, что, скорее всего, он не станет выражать несогласие, чтобы не разрушить ваши отношения.

Ещё больше усложняет дело тот факт, когда люди из восточных (арабских и тюркских) культур громко говорят и экспрессивно жестикулируют: может показаться, что они ругаются.

Помню случай, как я однажды ехал в Стамбуле в такси и мой водитель случайно в пробке задел другую машину. Водитель другого авто выскочил из машины и начал, размахивая руками, сокрушаться по поводу аварии. Мой водитель тоже вышел из машины и стал не менее эмоционально оправдываться, почему он задел чужую машину. Я ожидал, что начнётся либо драка, либо длительные разборки с вызовом полиции (как это часто бывает в России). Но, к моему удивлению, их «перепалка» длилась всего две-три минуты, после этого оба водителя как ни в чём не бывало сели в свои машины и разъехались.

Как показывают подобные примеры, не столь показательно,

²³ Эрин Мейер, «Карта культурных различий». Стр. 313.

как эмоционально ведут себя люди из восточной культуры. Гораздо показательнее последствия открытого выражения несогласия на отношениях людей. В турецкой культуре эмоциональность – обычное дело, но явно, открыто не соглашаться опасно. Поэтому турки, как правило, прилагают значительные усилия, чтобы не обидеть друг друга открытым несогласием, так как это может иметь последствия для личных долгосрочных отношений.

Исходя из сказанного, для достижения успеха в отношениях с турками можно рекомендовать те же тезисы, что описаны в главе о критике. Стараться обходить острые эмоциональные углы при общении с нашими восточными коллегами. Если же выражение несогласия уже неизбежно, то желательно всегда делать акцент на том, что несогласие выражается именно в отношении идеи, а не личности собеседника.

Плюс надо не забывать выстраивать доверительные отношения. Поскольку чем более доверительными являются отношения, тем меньше вероятности быть воспринятым неверно.

ГЛАВА 8.

ПЛАНИРОВАНИЕ ВРЕМЕНИ ПО-ВОСТОЧНОМУ

Мы все привязаны к понятию времени. Планирование времени для каждого из нас – это то, как мы организуем свой день, проводим встречи, готовимся к определённым событиям, а также то, насколько гибкими мы являемся при необходимости изменения наших планов.

И то, что в одной культуре считается грубым опозданием, в другой культуре может считаться вполне допустимой задержкой.

В целом ряде культур пунктуальность буквально возведена в культ. К примеру, в Германии, Скандинавских странах или США опоздание даже на несколько минут может вызвать раздражение и досаду. Это так называемые страны с линейным временем.

Помню, как я в своё время работал в немецкой юридической фирме Noerr. Коллектив состоял из немцев и россиян. При этом немецкими коллегами в основном были руководители разных направлений (практик) в компании. Я мало пересекался именно с немецкими руководителями, предпочитая работать со своими российскими коллегами, в силу как раз сложностей, возникающих при планировании времени и задач по проектам. Тем не менее в некоторых проектах мы всё же пересекались.

Однажды, я ехал на совещание по проекту, которым руководил один из немецких руководителей – г-н Мундри. Пробираясь по пробкам в утренней заснеженной Москве, я понимал, что задерживаюсь минут на десять, и поэтому предусмотрительно написал г-ну Мундри СМС с заблаговременными извинениями и предупрежде-

нием о небольшой задержке. Каково же было моё удивление, когда буквально в следующую минуту г-н Мундри перезвонил мне и с недоумением в голосе начал спрашивать меня, как я мог позволить себе такое серьёзное опоздание. Я попытался сослаться на трафик, но его это абсолютно не убедило. В итоге, когда я вошёл в кабинет с опозданием на те самые десять минут, я увидел раздражённое лицо г-на Мундри, словно я опоздал на два часа.

А если вы из культуры с гибким временем, такой как на Ближнем Востоке, в Индии, Африке или Южной Америке, то время в вашем восприятии имеет совершенно иной уровень гибкости. Время на Востоке течёт более размеренно, поэтому людям там свойственно меньше торопиться, суетиться и привязываться к жёстким дедлайнам.

Турция относится к ряду таких стран.

Гибкое отношение ко времени проявляется у турок буквально во всём. В том, как они планируют встречи, приходят на совещания, в том, как относятся к срочности в проектах, даже в том, как выступают на собраниях.

С ярким примером турецкого подхода ко времени я в очередной раз столкнулся совсем недавно, когда в ноябре 2023 года вместе со своими коллегами из Ассоциации «Российско-Турецкий диалог» участвовал в открытии представительства Красноярского края в Стамбуле.

Наша ассоциация являлась партнёром Красноярского края в создании представительства региона в Турции. На нас была возложена ответственная миссия – подобрать офис для представительства в Стамбуле, нанять ответственных сотрудников и вместе с ними в течение четырёх месяцев выполнить целый ряд KPI, связанных с проведением деловых встреч, посещением выставок, поиском потенциальных инвесторов, выстраиванием деловых партнёрств и т.д. Одним из самых важных и сложных заданий было проведение бизнес-миссии региона в Турцию с участием руководства Красно-

ярского края и региональных предпринимателей. Оно включало в себя среди прочего официальное открытие представительства, с символическим перерезанием ленточки, фотографированием и другими приятными формальностями. Нам удалось найти турецких партнёров, которые предоставили нам прекрасное двухэтажное здание с несколькими помещениями, а также подобрали нам ответственного сотрудника из своей команды.

На протяжении трёх месяцев наша команда усиленно работала над выполнением поставленных перед нами KPI. Особенно старательно мы готовили к открытию офис представительства. В назначенную дату, за день до официального открытия, наша команда посетила офис и выяснила, что там есть целый ряд недоработок: ролл-апы стоят не там, где надо, проектор для показа презентации не настроен, кое-где местами видны ржавые трубы и т. д. Все эти недоработки мы начали в спешке устранять, чтобы точно быть готовыми на следующий день к открытию.

У меня на 11:00 следующего дня было назначено выступление перед руководством региона и группой предпринимателей, приехавших из Красноярска накануне. Вместе с моей коллегой Марией Суворовской мы должны были выступить с презентацией по кросс-культурной коммуникации, чтобы погрузить наших российских коллег в особенности ведения бизнеса «по-турецки». И тут особенности турецкого линейного подхода ко времени проявились во всей красе, когда выяснилось, что проверенный только вчера проектор не включается, потому что к нему не хватает какого-то там шнура!

Аудитория вся уже собралась, я пытаюсь выруливать ситуацию и начинаю читать свою часть презентации без слайдов, по памяти, стараясь привлечь внимание публики своими жизненными примерами и изрядной жестикуляцией.

В это самое время молодой турок – айтишник, ответственный за тот самый шнур и готовность проектора к работе, – в спокой-

ной и расслабленной манере входит в зал и, не торопясь, начинает что-то там чинить. Я растягиваю своё выступление как могу – в надежде, что слайды в конце концов всё-таки появятся. Проходит минут двадцать, прежде чем на экране появляются долгожданные картинки.

Кто-то может сказать, что это просто айтишник какой-то расслабленный, неорганизованный и так далее.

На самом деле подобные моменты, связанные с организацией и планированием времени, в Турции у меня случаются сплошь и рядом. Поэтому, зная о том, что они возможны, я стараюсь заранее их предотвращать. Если же они уже возникли – спокойно и по возможности гибко реагировать на них.

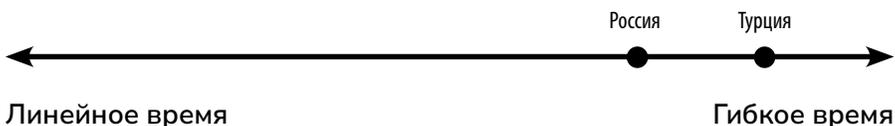
Если посмотреть на Шкалу времени (рис. 12), то по ней видно, что Россия и Турция относятся к странам с гибким планированием времени.

При этом Турция относительно России находится гораздо «правее» на этой шкале. А значит, в восприятии россиян турки гораздо менее пунктуальные, организованные и точные.

Но опять же: если мы спросим немцев, как они относятся к пунктуальности россиян, то услышим примерно всё то же самое только в свой адрес.

Мой родной младший брат Арслан прожил со своей семьёй в городе Измире полгода в прошлом году. К слову, он не понаслышке знаком с турками, так как в своё время изучал турецкий язык и неоднократно бывал ранее в Турции. Так вот, когда я спросил у него о его впечатлениях о пребывании в Турции, первое, что он с негодованием отметил – это невероятную, с его слов, медлительность и необязательность многих турок, с кем он пересекался за время своего проживания там.

Эти примеры ещё раз подчёркивают, что турки являются гораздо более гибкими в планировании времени по отношению к россиянам, и из-за этого в восприятии россиян возникает стереотип



Линейное время

Проект выполняется последовательно, после завершения одной задачи начинают другую. В каждый момент времени выполняется одна задача. Прерывания отсутствуют. Основное внимание уделяется соблюдению установленных сроков и соответствию расписанию. Быстрота и организация считаются важнее гибкости.

Гибкое время

Проект выполняется гибко, задачи изменяются по мере возникновения новых возможностей. Многие вещи делаются одновременно, и допускается прерывание. Основное внимание уделяется адаптивности, гибкость считается важнее организованности.

Шкала планирования времени

Рис. 12

о необязательности и медлительности турок. То, что россияне выглядят примерно так же по отношению к тем же немцам, не сильно их успокаивает.

Поведение на дороге

Ещё одним показателем отношения ко времени, на мой взгляд, является культура вождения. Турки, так же как и россияне, нетерпимы к пробкам. В России, как только на дороге возникает затор, многие наши соотечественники стремятся во что бы то ни стало его объехать. До того, как на дорогах повсеместно появились камеры, многие могли легко себе позволить нарушить правила дорожного движения: выехать на встречку, на полосу, не предназначенную для проезда, либо даже на бордюр, лишь бы как можно скорее преодолеть стояние в очереди и при этом не попасться инспектору ГИБДД.

В Турции всё так же, только ещё хуже. Водители на дорогах чересчур часто сигналият друг другу – при малейшей помехе в движении. Но – самое странное, с чем я столкнулся на дорогах в турецких городах, так это то, что водители не пропускают пешеходов, переходящих дорогу по пешеходному переходу!

Я помню, как приехал весной 2023-го в Стамбул вместе со своим тестем Мухамедом Галлямовым. Ему нужно было открыть в турецком банке счёт, и мы договорились, что я буду сопровождать его в эти дни. Дело в том, что у моего тестя с годами ухудшилось зрение, и ему было сложно свободно перемещаться по оживлённым улицам Стамбула без помощи. Поэтому, когда мы по дороге в банк переходили с ним автомобильную дорогу, я придерживал его за руку выше локтя. Каждый раз, когда мы начинали идти по зебре, я был вынужден жёстко и активно жестикулировать в сторону автомобилистов, поскольку они, даже видя пожилого человека, сопровождаемого под руку, не планировали нас пропускать. Мне каждый раз стоило немалых усилий, чтобы преодолеть дорогу по пешеходному переходу.

Означает ли это, что турки поголовно не знают правил дорожного движения или забыли о том, что пешеход имеет приоритет по отношению к автомобилю на пешеходном переходе?

Конечно же – нет. Это просто ещё один показатель культуры отношения ко времени и нетерпимости к заторам и иным вынужденным остановкам.

Поведение в очереди

Ещё одно интересное наблюдение, которое «роднит» нас с нашими южными соседями, – это поведение в очередях.

Если мы возьмём западные страны, то люди там, как правило, выстаивают свою очередь строго друг за другом. К примеру, в Швеции проход без очереди – это культурное преступление. Это вытекает из линейного восприятия времени, когда в каждый момент времени выполняется только одно действие в нужном порядке.

В восточных же странах, принято формировать очередь по принципу «ёлочки». Ёлочную очередь описал в газете «Нью-Йорк Таймс» Ананд Гириджарадс. Если где-то должна возникнуть очередь – например, при покупке билетов в кассе, – несколько первых человек формируют первоначальный ствол дерева. Затем, когда подходящим сзади клиентам ствол дерева начинает казаться слишком длинным, несколько человек создают свои собственные очереди, становясь где-нибудь рядом с пятым-шестым человеком из первоначальной очереди и неявно подразумевая, что другие будут выстраиваться за ними. Этот процесс продолжается до тех пор, пока не образуется «ёлка» со стволом из основной очереди и множеством веток, появляющихся и отходящих в обе стороны²⁴.

Вам такая культура формирования очереди ничего не напоминает?

По моим наблюдениям, и россияне, и турки легко формируют «ёлочки» как только где-то образуется затор.

²⁴ Giridharads. A. Getting In and Out of Line. New York Times. 2010. August 7.

Планирование встреч

Шкала планирования также влияет на то, как мы распределяем своё время и как его планируем.

Когда я планирую с кем-либо свои встречи на следующую неделю или месяц, я стараюсь сразу договориться и вбить дату, время и её продолжительность в свой календарь в телефоне, чтобы зафиксировать данную встречу и не забыть о ней, когда наступит время.

Но у меня часто возникают сложности, когда я планирую подобные встречи с моими турецкими коллегами. Дело в том, что они, как правило, не любят планировать конкретную дату и тем более время заранее. Самые распространённые ответы, которые я получаю от турок, предлагая им зафиксировать детали встречи, звучат так: «В понедельник-вторник спишемся и решим», «На неделе созвонимся и решим», «Во второй половине недели будет видно»... То есть они не могут заранее знать, что у них будет в такую-то дату, в такое-то время, и поэтому предпочитают фиксировать встречу уже накануне. Зная эту их особенность, я всегда стараюсь брать инициативу в свои руки и говорю: «Давай ориентироваться на такое-то число/время, а ближе к этой дате уже определимся окончательно». Соответственно, в своём календаре я ставлю две даты: первую – предполагаемую дату и время встречи, предложенную мной, и вторую – дату за пару дней до этого – напоминание моему коллеге, чтобы получить от него точное подтверждение. Так и живём!

Что же можно рекомендовать при планировании совместных проектов, мероприятий, встреч с турецкими контрагентами:

- избегать жёстких дедлайнов! Они почти наверняка будут нарушены. Соответственно, при планировании того или иного события нужно всегда учитывать запас времени;
- перепроверять то, что вы возложили на турецкую сторону. Здесь нужно стараться быть максимально дипломатичным, чтобы

не вызвать подозрения в недоверии. Однако, когда туркам открыто объясняешь, что перепроверка необходима ради общей цели, они охотно идут навстречу;

– быть готовым к тому, что что-то всё равно пойдёт не так, как планировали. При этом спокойно воспринимать происходящее и находить зачастую нестандартные решения, подстраиваться под ситуацию. Вспоминаем мой случай с подготовкой помещений к приёму делегации, когда проектор оказался неработающим из-за пропавшего шнура;

– но самое, пожалуй, главное – осознать, что они живут в более гибкой, чем у нас, культуре времени, и психологически быть готовым тоже становиться гибче. Изменить свой стиль не составит большого труда: просто узнайте, что лучше работает в данной культуре, и поступайте так, как там принято.

ИСТОРИЯ 1

Наки Карааслан

Известный и успешный турецкий бизнесмен и общественный деятель, заместитель председателя правления Ассоциации турецких предпринимателей в России (RTIB). Названный в честь знаменитого пролива в Стамбуле ресторан «Босфор» открыл свои двери на улице Арбат в 1996 году.

«Моя история, связанная с Россией, началась в 1992 году, когда я и мой лучший друг Мустафа решили уехать из Турции. Он направился в Австрию, а я – в Россию. Изначально я приехал сюда посмотреть, какая здесь обстановка, и если мне всё понравится, то уже тогда задумаюсь о более серьёзных шагах. «Почему именно Россия?» – спросите вы. А я отвечу. Для меня крайне важны межличностные отношения и культура. Я не могу сказать, что в Европе мне было бы комфортно со своими ценностями. Я до сих пор очень люблю именно советский менталитет. Могу сказать, что до начала 2000-х годов этот менталитет сохраняли граждане России, и лишь позже на обществе стал более заметен след материализма».

Ничто человеческое не чуждо

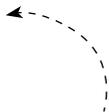
«В 90-е гг. я начал работать в строительной фирме врачом. Утром совершал приём пациентов на протяжении двух часов, а потом занимался вопросами строительства. Я открыл первую частную поликлинику на базе медпункта. В 1998 году в России произошёл экономический кризис, с которым столкнулись и мы. На тот момент у нас не было никаких финансов, и на повестке дня стоял очень серьёзный вопрос о высылке наших рабочих. Тогда я решил

заняться ресторанным бизнесом и открыл свой первый ресторан, который довольно быстро начал процветать. Позже я открыл ещё несколько ресторанов и с немецкими партнёрами запустил работу мясокомбината. Продукция, выпускаемая комбинатом, использовалась в донерах в разных шаурменных. Предприятие работает и в наши дни, имея огромный успех. На территории России мы – единственная компания, имеющая лицензию на мясную продукцию для точек общепита, где готовят донеры. География наших поставок уже давно вышла за пределы России. Сейчас мы работаем на территории Таганского мясокомбината, а в следующем году откроем собственное производство в Подмосковье.

Уже долгое время мы входим в Ассоциацию RTIB (Российско-Турецкая ассоциация предпринимателей). Она существует на территории России более 26 лет. Благодаря членству я стал ближе к политике и экономическому развитию России. Меня всегда интересовали законодательство, социальные программы, как создать успешный бизнес на территории России, правильно реализовывать бизнес-процессы и регламентировать их. По своей сути Ассоциация объединила турецкую диаспору для развития независимых российско-турецких отношений. Только в RTIB состоит более 150 000 человек, а коммуникационный круг достигает отметки в 3 млн человек. Потенциал Ассоциации необходимо правильно использовать, ведь её члены – это люди, которые имеют высшее образование, знают несколько языков, эрудированы и образованы. Только, к великому сожалению, ни российская, ни турецкая сторона не использует такой потенциал. Мы можем наладить экономическое сотрудничество между двумя странами, которое будет зависеть от множества внешних обстоятельств, а вот человеческое общение – наивысшая ценность двусторонних отношений, независимая ни от каких критериев форма коммуникации. К этому надо стремиться, чтобы в полной мере ощутить на себе пользу и внутреннюю силу.

Ассоциация RTIB создала Фонд имени Андрея Карлова²⁵ с помощью его супруги. Казалось бы, трагедия международного масштаба должна была подорвать взаимоотношения двух стран. На то и был расчёт, однако всё произошло наоборот: вот уже шесть лет фонд продолжает свою работу и приносит огромную пользу двум сторонам. Это пример того, как из отношений, построенных на моральных ценностях и межличностном общении, можно создавать межнациональные мосты.

Именно поэтому, когда вы придёте на переговоры к представителям Турции, вам предстоит выпить не одну чашку чая и познакомиться гораздо ближе, чем принято в российском бизнес-сообществе. Турки никогда не будут строить экономические отношения с теми, кому они не доверяют, кого они не знают, с кем их не связывает ничего человеческого».



Вспоминаем про чай и построение доверительных отношений.

Товарооборот & межкультурное сближение

«Сегодня риторика российско-турецких отношений базируется исключительно на цифрах от товарооборота. И эта риторика многих устраивает, что вводит меня в некое недоразумение. Я уже много раз говорил и не устану повторять про важность личного общения, обмена культурным опытом. Ведь на самом деле русские и турки очень похожи между собой. Однако парадигма убежде-

²⁵ Андрей Геннадьевич Карлов (4 февраля 1954 г. – 19 декабря 2016 г.) – российский дипломат, который служил послом России в Турции, а ранее – послом России в Северной Корее. Вечером 19 декабря 2016 года во время выступления на выставке в художественной галерее в Анкаре (Турция) Карлов был убит Мевлютом Мертом Алтынташем, турецким полицейским, находившимся в свободное от службы время.

ний друг о друге имеет весьма шаблонный характер. И Россия, и Турция имеют интереснейшие культурные наследия и живописные территории. Было бы неплохо, если бы каждая из стран развивала не только общепринятый морской туризм, но и сам туризм в целом. Гостям из России можно было бы предложить экскурсию по регионам с величайшей красотой природы. А то, что в Турции есть только море, – увы, распространённое заблуждение. У нас также есть горы, возможность реализации зимнего туризма. Если бы была пересмотрена и визовая сторона вопроса, то это способствовало бы привлечению туристического потока и в Россию. Но главное – был бы выстроен немаловажный межнациональный мост».

Медведи на улицах, мафия в городах

«Как я уже говорил ранее, русский и турецкий менталитеты очень похожи между собой, мы во многом друг друга понимаем. Что же создаёт кросс-коммуникационную яму, почему граждане Турции не сильно стремятся посетить Россию?»

Как видите, ложные стереотипы присущи не только россиянам в отношении турок, но и наоборот.

Виной тому – убеждения! Да, как ни странно, но до сих пор в Турции бытуют ложные убеждения о жизни в России. Одно из самых распространённых связано с мафией, которой на самом деле давно уже нет. Но тот стереотип из 90-х гг. до сих пор жив в сознании турок. С этим же убеждением связан и отказ в рассмотрении вопроса строительства бизнеса в России.

Многие слышаны о рэкетирах, которые, можно сказать, «собирают дань» с бизнесменов. Некогда существовавшая реальность продлилась же на самом деле гораздо меньше по времени, чем воспоминания о ней.

Если посмотреть на информационное пространство Турции, то также можно заметить негативную риторику. О плохих событиях говорят все, о положительных ситуациях принято не вспоминать. И только живущие здесь граждане Турции в состоянии возразить укоренившимся убеждениям. И хоть я заговорил о рэжете, сам лично я с этим не сталкивался, а я живу в России вот уже как тридцать лет.

Я очень надеюсь, что устранение кросс-коммуникационных проблем принесёт вместе с собой только положительные изменения!»

ИСТОРИЯ 2

Адилъ Акавов

Руководитель группы компаний АК GROUP, руководитель комитета по развитию бизнеса с Турцией и странами Ближнего Востока Ассоциации экспортёров и импортёров. Эксперт-практик по бизнесу с Турцией с 1995 года.

«В 1995 году я начал работать на рынке Турции в сфере продаж. В этот же период я стал заниматься вопросами экспорта на Украину. С 1999 года я работал в свободной экономической зоне в Стамбуле, в том числе со странами Ближнего Востока, СНГ и Балканскими странами в Европе. После 2007 года у меня с моими партнёрами был совместный бизнес – как внутри Турции, так и на территории Украины, Казахстана, Средней Азии. Сфера моей деятельности заключалась в реализации экспорта и импорта в Турции, проведении внешнеторговых сделок, с использованием Турции как транзитной страны. Почему Турция? Эта история началась со студенческой поры, когда происходил обмен студентами между странами.

Россия и Турция – соседи, которых связывают многовековые экономические и политические взаимоотношения. История этих отношений очень неоднозначна, многогранна и наполнена разными историческими событиями. Последние 30 лет эти взаимоотношения только укрепляются. В России производится тяжёлая промышленность, необходимая Турции, в то время как Турция в большом объёме производит товары массового потребления, которые так пользуются спросом в России. Никаких противоречий между двумя бизнесами нет. Разве что на турецком рынке работать несколько тяжелее, чем на российском. Это связано с

высоким уровнем конкуренции. Товары народного потребления на турецком рынке не пользуются сильным спросом ввиду консервативности самого рынка. Но в целом – нет никаких преград, которые мешали бы вести плодотворное сотрудничество, кроме одного фактора – доверия. И опять же: мы можем наблюдать, как для решения этой задачи свою работу ведут специальные ассоциации, деятельность которых направлена на укрепление экономических и культурных связей. Они выступают мостами взаимодействия двух национальных бизнес-сообществ».

Вести бизнес «по-турецки»

«Кредит доверия с обеих сторон прекрасно задают рекомендации. И всё же в предпринимательской среде Турции стоит выделить одну уникальную особенность: турки больше доверяют россиянам и стремятся с ними сотрудничать. Допустим, есть три компании: турецкая компания, ведущая бизнес в Турции, российская компания, ведущая бизнес в Турции, и турецкая компания, ведущая бизнес в России. Встаёт вопрос партнёрства первой компании с предпринимателями на российском бизнес-поле. К российской компании будет гораздо больше доверия, чем к компании соотечественников.

Также это связано с тем, что если бизнес с российскими предпринимателями не сложится, то об этой ситуации никто не станет распространяться, в то время как несложившееся сотрудничество с турецкой компанией в России грозит потерей кредита доверия, потому что рано или поздно турецкая сторона сможет повлиять на мнение о первой турецкой компании.



Это ещё одно объяснение различий в подходе к конфронтации и несогласию между россиянами и турками. Для турок очень важно, что о них будут думать и говорить их соотечественники!

Вопрос доверия возникает и в бизнес-процессах. Например, российская сторона хочет начать сотрудничество с турецкой компанией и приобретать у неё тот или иной товар. Для представителей российского бизнеса вполне естественным шагом станет внесение предоплаты, в то время как турецкая сторона не спешит вносить авансовые платежи. Со стороны турецких компаний часто можно услышать просьбу отправить им товар без предоплаты, чтобы они смогли оценить качество и в дальнейшем принять решение по вопросу сотрудничества. Конечно же, в таких ситуациях нередко привлекается третья сторона – гарант. Однако если сделка всё же сорвётся, то финансовые обязательства лягут на его плечи».

Договор дороже денег

«В работе российской стороны с турецким бизнесом стоит учитывать увеличение временного интервала. Если вы обсуждаете какие-то договорённости сроком на месяц, то обязательно добавляйте ещё две недели.

В обязательном порядке прописывайте все важные временные рамки. Если вы договорились об отсрочке платежа, но не внесли такой пункт в договор, то будьте готовы к тому, что в 90% случаев этот момент не будет соблюдаться. В то же время не стоит делать контракт слишком категоричным, где не допускается отход от договорённостей ни на шаг. Скорее всего, турки такой контракт не подпишут. Дело вовсе не в том, что турецкие партнёры хотят вас обмануть или не хотят исполнять данные вам обещания. Тюркский менталитет не приемлет сильные ограничения и рамки, должна оставаться определённая степень свободы».

Вспоминаем
про гибкое
планирование
времени.

Встречают по одежке...

«Помимо того, российские предприниматели часто совершают одну и ту же ошибку: в желании контролировать ход сотрудничества они пишут письма и назначают созвоны. Однако если вы собираетесь построить с турецкими партнёрами долгое и взаимовыгодное сотрудничество, то возьмите себе за правило брать билеты и хотя бы на один день в месяц прилетать в Турцию. В Турции вас встречают по одежке, но и провожают тоже. Очень большое значение имеет живое общение, личный контакт. Вы должны понравиться. Если с вами комфортно и с вами получается вживую взаимодействовать как с партнёром, то и в дальнейшем с вами захотят продолжать сотрудничество и планировать новые бизнес-проекты».

Секреты успешных переговоров

«Турецкие предприниматели в ходе переговоров никогда не показывают свою крайнюю заинтересованность в сотрудничестве. Они ведут переговоры, что называется, «между делом», не показывая финальных планов. И чтобы успешно вести переговоры с турецкой стороной, необходимо перенимать эту тактику и не показывать крайнюю степень заинтересованности именно в этой компании. Покажите, что вы рассматриваете и другие варианты, которые вам кажутся весьма интересными.

Помимо этого, при выборе партнёра я рекомендую сразу территориально выходить за пределы Стамбула, рассмотрите вариант работы с регионами Турции, которые славятся своими производственными площадками. Также особенность регионального турецкого бизнеса заключается в его формате. Как правило, площадками руководит уже второе или третье поколение, то есть сам бизнес имеет семейную форму, что немаловажно в вопросе

надёжности компании. Однако переговоры с такими компаниями будут отличаться от тех же компаний в Стамбуле.

Если вы собираетесь лететь на переговоры в регионы Турции, то обязательно соберите рабочую группу, состоящую из 2-3 человек, не езжайте в одиночку. Если в рабочей группе есть женщина, то после первых десяти минут переговоров она должна перейти на жёсткий деловой стиль общения. Такие нюансы связаны опять же с менталитетом, который различается внутри самой Турции. Регионы можно назвать более консервативными, приверженными своим традициям, в то время как Стамбул более демократичен в таких вопросах.

Всегда торгуйтесь с турками. И это не пожелание, не наставление, а почти правило. Также не забывайте о важности чайной церемонии, ведь вам придётся выпить ещё не одну кружку чая. На первой встрече вам необходимо эмоционально зацепить своего собеседника: можно сказать, что в первые встречи вы с потенциальным партнёром продаёте себя. На второй-третьей встрече обязательно спросите о семье. И никогда не спрашивайте на первых встречах о политике: вы ещё не настолько близки друг с другом, чтобы знать, кто сидит перед вами и каких политических позиций придерживается. Если уж и говорить о политике, то примерно на четвёртой встрече.


Вспоминаем
высоко-
контекстное
общение у турок
и россиян и
привычки турок
договариваться
устно.

И самое главное, без чего переговоры нельзя назвать успешными, это без протоколирования результатов. По итогу ваших переговоров обязательно подготовьте письмо, в котором вы отразите ход этих встреч и договорённости, к которым пришли обе стороны. Это крайне важно для того, чтобы убедиться в том, что вы верно друг друга поняли. К сожалению, часто бывает так, что одна сторона понимает, что договорилась об отсрочке платежа,

а вторая сторона, наоборот, уверена в том, что никакой отсрочки платежа не будет. Расхождений в контексте бывает очень много, именно поэтому важно фиксировать все договорённости. Этим вопросом должны заняться именно вы. Не стоит надеяться на то, что турецкая сторона возьмёт этот нюанс на себя.

На этапе переговоров очень важно обсудить и проработать все вопросы. Что вполне очевидно для российской ментальности – абсолютно неочевидно для турецкой. Потому что если спорная ситуация возникнет уже после переговоров и подписания контракта, то исправить это будет крайне сложно. Для достижения хороших результатов возьмите с собой переводчика. Важно, чтобы он хорошо говорил и понимал речь конкретного данного региона. Как и в России, в Турции можно услышать определённые диалекты, которые усложняют понимание речи. Особенно много их встречается в экономической сфере.

Какой бы известной ни была ваша компания в России, в Турции вы начинаете с нуля. Поэтому надеяться на лучшие условия только благодаря успехам в России не приходится. Если вы хотите получить лучшие условия по договору, то, безусловно, стоит поднять себе цену, но не разговорами за чашкой чая, а просьбами. Попросите встретить вас в аэропорту, забронировать отель, вам точно не откажут и с радостью согласятся выполнить просьбу. Позволяя заботиться о себе, вы непременно произведёте впечатление уважаемой компании.

Если вас зовут к себе домой или на ужин с семьёй, то это показатель того, что к вам очень хорошо относятся и рассчитывают на сотрудничество с вами. Вообще, турецкий бизнес смотрит в сторону России и российских предпринимателей как на желаемый рынок. То есть с самого начала мы можем увидеть некую доброже-

лательность, нацеленность на сотрудничество. Однако гражданам Турции не всегда легко нас понять, считать на ментальном уровне. Это связано в первую очередь с российской деловой культурой общения. Ведь мы часто улыбаемся в рамках своей профессиональной деятельности, пытаемся производить хорошее впечатление и практически никогда не показываем, что на самом деле испытываем, о чём думаем. В глазах турок мы достаточно скрытны и непредсказуемы. Поэтому им требуется немного больше времени, чтобы понять нас, узнать нас ближе. Как мы уже говорили, для турок крайне важно личное общение, доверие к вам – в первую очередь как к человеку».

ИСТОРИЯ 3

Ахмет Гёкхан Эртекин

Вице-президент турецкой строительной компании SMK Holding, генеральный директор «SMK СТРОЙИНВЕСТ» в России

«У города Анкары есть 36 городов-побратимов, и одним из них является город Уфа. В далёком 2000-м году мэром Анкары был один известный политик Мелих Гёкчек. Однажды он провёл крупное бизнес-собрание для представителей турецкого бизнеса и делегации башкирских предпринимателей под руководством главы Республики Башкортостан Муртазы Губайдулловича Рахимова. В рамках собрания Муртаза Губайдуллович произнёс очень красивую речь, в которой поблагодарил за приглашение в прекрасный город Анкару, но призвал нас лететь в Уфу, сказав, что именно столица республики – наш город-побратим, а не Москва. Он заверил, что в России уже много турецких бизнесменов, и такая практика обязательно должна переместиться в столицу Башкирии. Мелих Гёкчек принял предложение и пообещал прилететь в Уфу.

Когда очередной проект моей компании был завершён, я отправился к Мелиху Гёкчеку за новым проектом, но вместо этого он направил меня в Россию, в Уфу. Своё желание отправить нас в Россию он объяснил тем, что в своё время он дал обещание Муртазе Рахимову, однако выполнить его пока не может. А потому в Уфу должна прибыть делегация от его имени. Я хорошо знал английский, что также сыграло немаловажную роль в его выборе делегации.

Наш самолёт уже направлялся в Россию, мои партнёры и соседи по самолёту пытались выяснить, куда же мы летим.

– В Уфу, – ответил я. – Наш мэр дал обещание на собрании, и мы его исполняем.

По самолёту прошёлся гул: никто так и не понял, куда же мы летим. И что за город такой – Уфа... Сейчас это смешно уже вспоминать, но тогда перед нами предстала неизвестная нам Россия – и не её столица, а другой город-миллионник, о котором в Турции едва ли кто-то слышал.

По приезде я начал вести деловую переписку с администрацией города, и уже скоро состоялась наша личная встреча с Муртазой Рахимовым. Он был крайне доброжелателен к нам и очень тепло нас встретил. Складывалось впечатление, что мы давно друг друга знаем. Он грамотно общался с нами и вёл очень плотную программу, предлагал сотрудничество в разных проектах. За десять дней мы посетили множество уфимских предприятий и подписали свой первый контракт. Так началось моё знакомство с Россией, её культурой и её бизнесом.

Позже меня позвал в Москву турецкий посол в России, Его Превосходительство Куртулуш Ташкент. Он предлагал включаться в проекты ввиду того, что Россия – большая страна, которая состоит из 89 регионов, а в проекте задействовано всего три из них. Также он говорил о том, что в дальнейшем на территории России планируется создание Турецкой Ассоциации, где её члены будут иметь право голоса. Меня удивило такое предложение, и я обещал подумать, если в рамках первого проекта в Башкирии всё пойдёт хорошо. Куртулуш Ташкент предложил мне возглавить Ассоциацию, поскольку все турки, проживающие на территории Башкортостана, выбрали меня.

Я начал работать здесь, в частности, благодаря хорошим отношениям между Россией и Турцией, прекрасному отношению ко мне в том числе. У нашей компании накопился большой опыт работы непосредственно в Республике Башкортостан. Здесь мы были представлены компанией «Идиль Иншаат Тиджарет АШ» и завершили такие значимые объекты, как мечеть «Ляля-Тюльпан», международный терминал аэропорта Уфа, лечебные и спальные корпуса в санаториях «Красноусольск», «Янгантау», «Якты-Куль»,

«Ассы», а также провели реконструкцию Гостиного Двора.

Первые два-три года всё было очень хорошо, но вектор развития в России резко пришлось изменить. Это было связано с внешнеполитической обстановкой и работой Ассоциации, деятельность которой стала нежелательной в России из-за спонсирования ныне запрещёнными организациями стран мусульманского мира. Ко мне приходили представители власти и говорили, что прекрасно понимают мою непричастность к происходящим событиям, но, увы, изменения уже начались, и если я не найду причин покинуть страну на несколько лет, то меня приравняют к членам незаконных формирований. Тогда с большой тяжестью на душе мне пришлось уехать на два года. Меня здесь ждали, и когда я вернулся, то увидел, что из тех, кого я здесь раньше знал из представителей Турции, никого больше не осталось...

Тогда я понял, насколько важен диалог двух стран на политическом уровне. Если он открыт, то и развитие экономического сотрудничества также открыто. Если появляется политическая напряжённость, то она неизбежно отражается на бизнес-процессах двух стран. Сейчас мы наблюдаем и переживаем строительство стратегических отношений, о которых в 2020 году договорились два президента.

В доказательство своих слов хочется вспомнить одну ситуацию из жизни. В 2015 году города Стамбул и Уфа подписали соглашение по проекту «Метробус». Его суть заключалась в том, чтобы в Уфе появился аналогичный транспорт, как в Стамбуле. Через неделю нам предстояло начать работу по проекту, но тогда произошла трагедия со сбитым самолётом²⁶. Данный инцидент повлёк за собой серьёзные политические и экономические последствия. Проект «Метробус» быстро свернули.

²⁶ Уничтожение российского Су-24 в Сирии – инцидент, произошедший 24 ноября 2015 года. Фронтальной бомбардировщик Су-24М ВКС Российской Федерации входил в российскую авиационную группу в Сирии.

Стоит немного рассказать и о жизни в России. Для меня это было удивительно, но в России, а если быть точнее, то в Уфе, я всегда себя чувствовал как на родине. Но не как в наши дни, а во времена моего детства. Бытует мнение, что на любые коммуникации турок сильно влияет культурный подход. Как раз это я заметил в Башкирии, в то время как в Турции общество стало более светским и менее зависимым от культуры и традиций. И всё же две страны очень похожи (опять же: сравнивая с Турцией именно Башкирию)».

Не имей сто рублей, а имей сто друзей?

«В России можно услышать такую поговорку, как «Не делай бизнес с другом, потеряешь и деньги, и друга». Действительно, такие предостережения небеспочвенны. А что, если этот друг оказался вдруг... и не друг вовсе?

Турецкая ментальность действительно другая. Мы строим бизнес с теми, кого знаем. Например, в моей компании директором выступает мой школьный друг. Мы давно друг друга знаем и дорожим нашими отношениями. Проще строить бизнес с тем, чьи взгляды сходятся с твоими, с тем, кому ты доверяешь, кто твой друг.


Очередное подтверждение разницы в менталитетах россиян и турок в вопросах построения доверительных отношений.

В России также часто звучит поговорка: «Дружба дружбой, деньги – врозь». Так что же это за дружба такая? Скорее, это и есть тот самый в плохом смысле слова бизнес. Менталитет жителей Турции таков, что люди долгое время присматриваются друг к другу, поэтому случайных партнёров по бизнесу у нас не бывает. А в России мы можем наблюдать случаи, когда мотивом к дружбе становится взаимная выгода».

Чашка кофе, выпитая с новыми друзьями, сулит 40 лет дружбы

«Несмотря на то, что русский и турецкий менталитеты похожи, в них есть колоссальные отличия. Да, турки более обидчивы, но и хорошие поступки они помнят гораздо дольше. Приведу пример. Если в России два предпринимателя успешно сотрудничают пять или десять лет и вдруг один из партнёров испытывает финансовые трудности и просит партнёра оказать свои услуги бесплатно, то, вероятнее всего, он получит отказ. В то время как в Турции он может рассчитывать на помощь, потому что его хорошие дела очень долго помнят. Для турок важнее отношения, чем бизнес. Для русских же чаще всего важнее вопрос собственного благополучия.

Вообще, русский менталитет устроен таким образом, что обсуждение денег – это неудобная тема для разговора. Например, русские редко торгуются. Для них вести торг сродни попрошайничеству, показатель внутренней и финансовой несостоятельности. Турецкий менталитет сложился под давлением многовековых особенностей жизни людей в этой стране: порт, торговля, выход на иностранные рынки. А потому умение торговаться у турок, можно сказать, в крови».

В России молчание – знак согласия, в Турции – несогласия

«Решения в турецких компаниях принимаются председателем совета, генеральным директором или другим уполномоченным. Совет может давать только свои рекомендации, а прислушиваться к ним или нет – решение руководителя.»



*Вспоминаем
Шкалу приня-
тия решений.*

Интересный момент. Когда в компании идёт обсуждение глобальных вопросов или партнёры стремятся прийти к важному решению – разница менталитетов становится более очевидной. Если русский не согласен с чем-либо, то он обязательно это скажет – и далеко не всегда в простой форме, а приведёт множество аргументов и фактов, почему он всё же не согласен.

*Шкала
несогласия и
конфронтации
в действии.*

С турками дела обстоят иначе. В попытке вытащить себя из конфликтной ситуации, уважая чувства других людей, турок, скорее, промолчит. А дальше либо всё сделает по-своему, либо отойдёт от дел, потому что не согласен с постановкой того или иного вопроса».

ИСТОРИЯ 4

Иван Стародубцев

Политолог, бизнесмен, эксперт по Турции в России, автор телеграм-канала «Турция – это»

«В 2003 году я прибыл на работу в Турецкую Республику, и первое, что я там сразу понял – это то, что невозможно работать в стране, не владея турецким языком. Хорошо, если вы знаете английский язык, но если вы собираетесь работать в Турции, каждый день вступать в коммуникацию с потенциальными партнёрами – знание турецкого языка становится необходимостью.

Моя командировка должна была продлиться два года. А потому мало кто мог понять, зачем я учу турецкий язык. Но командировка продолжалась: предполагаемые два года превратились в три, три – в четыре, и в итоге я проработал в Турции двадцать лет.

Когда ты находишься в языковом контексте, перед тобой открывается новый мир, который имеет свои особенности, свою культуру и пространство. Мне захотелось непременно написать об этом, и в 2007 году я написал свою первую статью в Институт Ближнего Востока. Я продолжал писать статьи и в 2015 году ушёл на независимую позицию. Тогда началось моё сотрудничество с «Вести FM», «Московским Комсомольцем», и сегодня я – ведущий отдельной еженедельной программы на «Вести FM» под названием «Турецкий хаб».

– Вами написано две книги: «Россия – Турция: 500 лет беспокойного соседства» и «Турецкие диалоги. Мировая политика как она есть – без толерантности и цензуры». Как родились эти произведения?

– На самом деле книг написано шесть. Они все разнятся по жанру: какие-то из них предназначены для достаточно широкой аудитории, другие написаны для исследователей. Последние читать обывателю затруднительно, зато справки на их основе пишутся отлично.

– Как два года командировки в Турцию растянулись на двадцать лет?

– В нашей стране, а может, и в других странах мира есть тенденция нехватки специалистов по определённому направлению. Если человек получает какую-либо специализацию, то его начинают активно привлекать к деятельности по данному направлению. Если ты встал на «турецкие рельсы», то сделать шаг влево или вправо становится проблематично. Как говорится в турецких бизнес-кругах: «Турция засасывает».

– Ассоциация «Российско-Турецкий диалог» занимается деловым сопровождением между Россией и Турцией и по роду деятельности исследует кросс-культурную коммуникацию. Однако при всей дружбе российского и турецкого народов есть целый ряд кросс-культурных различий и сложностей, которые можно познать только в ходе тесного делового сближения. Расскажите об этих сложностях и о путях их решения.

– Действительно, долгое время считалось, что если ты знаешь английский язык, то можешь свободно вести переговоры в Турции, но это не совсем так. Идеальный вариант, когда ты владеешь турецким языком, но так бывает не всегда. Поэтому необходимо владеть минимальным набором знаний кросс-культурной коммуникации. И самое главное правило – никуда не торопиться. Чем больше ты с турками торопишься, тем меньше ты это демонстрируешь. Почему? Потому что отношения с турками строятся как личные. Это не история о взаимодействии двух компаний. В первую

очередь нужно установить личный диалог: классифицировать и узнать друг друга, создать атмосферу доверия. Необходимо много говорить на отвлечённые темы и лишь потом плавно перейти к делам, когда срабатывает система распознавания собеседника. Когда вы идентифицированы для турецкой стороны как «свой», а не как «чужой», тогда начинает строиться деловой диалог. Такая идея тяжело воспринимается российскими, а особенно московскими, предпринимателями, у которых каждая минута на счету. Нет, с турецкой стороны «по-быстрому» решить вопрос и пожать друг другу руки не работает.

Я помню, как меня тоже поначалу удивлял такой формат переговоров, который и переговорами-то, в нашем понимании, назвать сложно. Сидим, чай пьём, о жизни разговариваем. Зачем всё это нужно изо дня в день? А когда диалог поворачивает в деловую сторону, то вся подготовительная часть превращается в определённого рода фундамент, на котором вам удаётся очень быстро договориться по интересующим вас вопросам.



Очень точно подмечено, что турецкое чаепитие становится базисом для построения доверительных отношений.

Вопрос кросс-культурных коммуникаций не так прост, как может показаться на первый взгляд. Это серьёзный предметный разговор по поводу менталитета в Турции, характеристики общества, система распознавания, тактильное общество, большое количество горизонтальных связей, важность рекомендаций, важность так называемого сарафанного радио. Вы ещё не успели переступить порог кабинета, а о вас уже знают, понимают, можно ли с вами иметь дело.

– Помимо вашей общественной деятельности, вы читаете лекции. Скажите, где можно послушать их, чтобы лучше погрузиться в тему кросс-культурных коммуникаций?

– Я читаю лекции, как правило, под заказ. Обычно крупные организации обращаются ко мне напрямую или косвенно: например, через Школу экспорта Российского экспортного центра (ШЭ РЭЦ).

– То, что вы делаете, можно назвать публичной дипломатией?

– В переводе с турецкого эта моя позиция звучит как «добровольный посол». Никто меня никуда не назначал, просто так получается, что ко мне часто обращаются и с российской, и с турецкой стороны с просьбой решить те или иные вопросы или дать комментарии.

– Скажите, а книги – это хороший инструмент публичной дипломатии?

– Да, это хороший вариант. Например, в 2000-х годах в нашем топливно-энергетическом комплексе был такой стереотип, что мы не можем сотрудничать с Турцией в области доставки наших энергоносителей. Тогда поставка в ту сторону осуществлялась через Украину, также была сделана большая ставка на Германию и «Северные потоки». А Турция никак не рассматривалась ввиду противоречивых политических отношений. Ещё тогда я начал говорить о том, что Турция – транзитная страна, а Россия – добывающая страна. Между двумя странами нет прямой конкуренции, и мы могли бы найти взаимоприемлемую форму сотрудничества. Со временем количество идей накопилось. Конечно, благодаря не только мне, но в целом этому пулу идей – на уровне Правительства РФ были приняты соответствующие решения. Представители власти, как мне кажется, заинтересованы в том, чтобы к ним поступало как можно больше идей, чтобы в дальнейшем из этих идей можно было выбирать и реализовывать их.

Поэтому любой человек, который занимается написанием книг, статей и доносит их до нужных кабинетов, коридоров, он так или иначе влияет на окружающую реальность.

– Как за последние двадцать лет изменилось отношение к российским предпринимателям и бизнесменам со стороны Турции?

– Я бы сказал: не за последние годы, а именно за два года – с начала СВО. Поэтому сначала расскажу про первые восемнадцать лет из двадцати. В основном крупный российский бизнес интересовался Турцией. Почти весь российский экспорт – это крупные корпорации, на фоне которых едва ли заметны представители МСП. Помимо этого, они никак не формируют восприятие российского бизнесмена. Восприятие российского предпринимателя складывается на образе крупной госкорпорации.

За последние два года на турецкий рынок вышел огромный предпринимательский вал. Если раньше на рынок выходило 20-30 компаний, то за минувшие два года эта цифра увеличилась до полутора тысяч в год. Сейчас, можно сказать, происходит новое знакомство сторон. Ещё этот период примечателен тем, что компании, которые уже работали с турецким рынком, захотели изучить кросс-культурную коммуникацию для того, чтобы работать эффективнее. Также мы можем наблюдать ужесточение турецких компаний в переговорах.

– Многие турецкие компании жалуются на то, что мало российских бизнесменов, знающих турецкий язык, но и тех, у кого был бы разговорный английский, тоже мало. А всё это затрудняет переговоры...

– Нельзя забывать, что язык – это не набор каких-то слов, с помощью которых можно разговаривать, это понятийный аппарат. Язык формирует логику мышления, а турецкая логика, можно сказать, обратная нашей. Весь порядок слов в предложении обратный. Например, глагол всегда должен стоять в конце предложения, поэтому и логика мышления также выстраивается в обратном порядке.

– Между Россией и Турцией достаточно мало совместных культурных, гуманитарных проектов...

– Турки достаточно быстро работают в данном направлении. Их мягкая сила – наработанный инструмент внешней политики. Со своей стороны, мы тоже мало разговариваем, больше давим на крупные проекты и жёсткую силу. А вот с мягкой силой у нас всё достаточно сложно, можно сказать, что мы только этому учимся.

– Если бы у вас было больше времени и сил, какие гуманитарные проекты вы бы запустили?

– В первую очередь я бы запустил больше российского контента на турецкий рынок: качественные фильмы, литературу. Сейчас в Турцию почти не поступает ничего современного. О нас крайне мало знают. Да, турки знакомы с творчеством Льва Толстого и Андрея Тарковского, но это классика, которая не вполне характеризует современную российскую реальность.

ИСТОРИЯ 5

Насими Аллахвердиев

Кандидат экономических наук

- Член совета директоров российско-турецкой строительной компании «Озгюн Иншаат»;
- CEO & Founder «Дивиденд Девелопмент»;
- стоял у истоков создания и является акционером многих проектов сети ресторанного холдинга White Rabbit Family в России и Турции;
- выпускник программы «Executive-коуч» Сколково;
- член Ассоциации независимых директоров;
- эксперт в области кросс-культурного менеджмента по тюркоязычным странам.

«Добрый день, меня зовут Насими, спасибо большое за приглашение, и сегодня мы с вами для начала будем пить чай. Поверьте, что порой успех вашего бизнеса за границей может зависеть всего лишь от чашки чая. Конечно же, это зависит от того, где вы находитесь и какие национальные особенности есть в этой стране.

Диалог между турецкими и российскими бизнесменами имеет давнюю историю, но он усложняется за счёт кросс-коммуникационной ямы. Она оценивается по многим параметрам. Мы начнём с двух принципиальных параметров культурных отличий: это критика и несогласие.

В России принято критиковать открыто, в то время как в Турции прямой критику назвать нельзя, скорее наоборот – скрытой. То же самое можно сказать и о выражении несогласия по какому-либо вопросу. В России проявление несогласия достаточно быстро пе-

реходит в конфронтацию, что коррелирует с прямой критикой. В Турции превалирует избегание конфликта.

Приведу пример. Обычно перед открытием ресторана мы собираем весь персонал и проводим мотивационный спич по организационным вопросам. То же самое мы сделали в Турции в 2021 году перед открытием ресторана «Сахалин» в Бодруме. Команда состояла из 110 человек, 85 из которых – турецкий персонал. Одним из важных вопросов для обсуждения стало распределение чаевых и сервисного сбора. В этом нет ничего необычного, поскольку в сезонных ресторанах Турции 80% дохода сотрудников – это чаевые и сбор. В Москве у нас своя отработанная годами и показавшая эффективность система распределения чаевых, и, на наш взгляд, она наиболее прозрачна и справедлива: в смене несколько бригад, и к концу рабочего времени каждый точно знает, сколько он заработал – в программе отображаются начисления на каждого сотрудника. Турецкая система начисления чаевых подразумевает, что у каждого сотрудника есть свой балл, и каждый день объявляется стоимость этого балла. Вычисляется она следующим образом: берётся полная сумма чаевых и общее количество баллов тех, кто сегодня работает. Деньги делятся на баллы, и таким образом формируется его стоимость. Баллы начисляются в определённом порядке, но вот стоимость каждого балла определяет ежедневно управляющий ресторана. Он может снизить изначальную стоимость балла, сославшись на разбитую посуду, какие-либо нарушения, и проверить это очень сложно. Зато весь персонал знает, кто сколько сегодня заработал, потому что распределение линейное и эта информация по баллам в открытом доступе.

Мы показали персоналу две разные системы распределения чаевых и объяснили, что наша система наиболее прозрачна, в то время как в турецкой можно «смухлевать» так, что об этом не узнает ни владелец ресторана, ни персонал.

Турецкая команда встретила предложение о переходе на новую систему расчёта овациями. Было сказано много слов благодарности и поддержки в адрес компании и акционеров. «Мы гордимся, что работаем в такой компании», – говорили они нам. Однако ситуация радикально изменилась следующим утром, когда позволил управляющий и сказал: персонал собирает вещи и уходит.

Несогласие «по-турецки» порой может проявляться очень неожиданным образом. Важно уметь вовремя это распознать и постараться выправить ситуацию. Что и сделал автор в данной ситуации.

Я быстро добирался до ресторана с желанием разобраться: что же произошло? Персонал разбился на группы, у каждой из которых есть лидер мнений. Я их собрал и посадил за стол переговоров.

– Что вам не нравится? – поинтересовался я.

– Во-первых, мы не привыкли к такой системе распределения чаевых. Во-вторых, мы не будем знать, кто и сколько сегодня заработал, – высказали своё мнение лидеры.

Я понял, что вчера они не смогли высказать это напрямую.

– Хорошо. Мы оставим прошлую систему чаевых, – заверил их я. И персонал вернулся на свои рабочие места.

Это особенность менталитета: вероятно, им не нужна прозрачность, им нужна информация, а насколько она достоверна – вопрос не первостепенной важности. Позже, изучая этот вопрос, я заметил, что они не критиковали прямо, а также вместо того, чтобы вступить в конфронтацию и как-то выразить своё несогласие, они не стали обострять обстановку и просто ушли. Как надо было повести себя в данной ситуации? Надо было показать две разные системы, привлечь лидеров групп, которые озвучили бы мнение коллектива.

Но есть и позиции, в которых турецкая и российская культуры очень близки: высококонтекстность, иерархичность и планирование времени, принятие решений, построение кредита доверия.

Когда работают две низкоконтекстные культуры друг с другом, им легко прийти к общему знаменателю. Когда встречается смешанный вариант в команде – низкоконтекстные и высококонтекстные, – то также быстро люди способны адаптироваться друг к другу. Одни привыкают к тому, что их постоянно поучают, а другие привыкают к тому, что «нет» – это не всегда чёткое «нет».

Тяжелее всего, когда в команде сталкиваются две высококонтекстные культуры. Коммуникация становится почти эфемерной. Один человек завуалированно пытается сказать одно, а второй человек понимает, что с ним говорят завуалированно, но истолковывает контекст абсолютно по-другому. Самая сложная задача, поставленная перед руководителем такой команды, – привести две культуры к общему знаменателю низкоконтекстной коммуникации.

Ещё одно объяснение того, почему российско-турецкая коммуникация сложна и как это преодолеть.

Почему контекст должен быть низким? Он более понятен: не нужно додумывать, кто и что именно имел в виду: все вопросы запротоколированы, написаны и уточнены во избежание непониманий.

Стоит отметить, что российская культура постепенно движется в сторону низкого контекста. Мы часто записываем договорённости, протоколируем те или иные слова, у нас появляются «бирюзовые» компании, в которых отсутствуют должности и иерархия, появляется эгалитарная структура. Ярким примером может выступить компания Qiwi, где были отменены все должности. Здесь работают менеджеры с разными функционалом и зарплатой, а обычный менеджер может получить консультацию у высокопоставленного начальства. Такой факт напрямую коррелирует с высоким уровнем образования в России.

Сейчас мы говорим о различиях, но стоит помнить, что не одну тысячу лет от восточной границы Европы до границы с Китаем и южной границы Евразии в тесном соседстве проживают две большие нации: славяне и турки. Естественно, такое соседство накладывает свой отпечаток в виде схожих черт культуры. Историю русско-турецких отношений омрачает 300 лет конфронтации народов. Но опять же: возвращаясь к истории, необходимо вспомнить о том, что великие полководцы русской армии, такие как Суворов и Кутузов, имели тюркские корни. Следующий этап развития двух стран связан с периодом СССР, который начался на доброй ноте, а позже две идеологии разошлись. Современная Турция – это в том числе результат действий США и их плана Маршалла. Именно в этот период были уничтожены все сельские школы, сокращены университеты. И тем не менее развитие славяно-тюркского союза – это неизбежность и главное опасение всех англосаксонских доктрин.

Для устранения кросс-культурной ямы между двумя нациями первое, что стоит сделать – это признать, что проблема культурных различий существует. Также необходимо принять тот факт, что мы разные. И это не плохо и не хорошо, это реальность. Перед нами стоит задача – научиться правильно коммуницировать, несмотря на наши отличия. И для этого, конечно же, нужны проводники культуры, которые понимали бы особенности каждой из сторон. Такие люди способны интегрировать команды. Помимо этого, мы видим необходимость создавать интеграционные программы для всех топ-руководителей, которые формируют интернациональные команды. Для этого необходимо показать, как устроены первая и вторая культуры. Немаловажно делать это безоценочно. Но если мы хотим создать команду, то и оставаться каждому при своей культуре будет невозможно. Нужно показывать, как найти точки соприкосновения и взаимодействия, как двигаться друг другу навстречу.

Для руководителей крайне важно знать, какая критика принята в данной культуре. Помимо её разделения на прямую и непрямую, она также делится на публичную и приватную. Например, в Голландии принята прямая и прилюдная критика. Она безболезненно принимается любым сотрудником, хотя в ход могут идти не самые приятные слова о человеке и его работе. Но после такой публичной критики человек встаёт и говорит: «Спасибо!» Такова культура, и, по мнению голландцев, эти методы позволяют им самосовершенствоваться и расти. Здесь критика не воспринимается на свой счёт, чего не скажешь о той же турецкой культуре. В Турции даже владелец бизнеса не может критиковать сотрудника самого низкого звена. Даже если критика не лишена оснований, она никогда не будет восприниматься объективно, но будет задевать за живое и восприниматься как личное оскорбление.

В Стамбуле есть очень красивое место – Босфор. Это территория, предназначенная для застройки элитной недвижимостью. Цена коттеджа в Босфоре может достигать 15-20 млн долларов. Естественно, что не каждый желающий может себе позволить купить здесь недвижимость, поэтому в данном районе проживают преимущественно олигархи. А правительство Турции на этих же территориях строит жильё учителям и полицейским. Да, вы всё правильно прочитали: учителям. И когда наступает утро и все начинают выезжать на работу, то сначала выезжают учителя. Удивительно, не правда ли? Это не та картина, к которой мы привыкли! Да и мало того, что учителя выезжают первыми, так их ещё и пропускают. Не охрана олигархов оттесняет учителей, а почти наоборот. Поэтому культура Турции не подразумевает прямую прилюдную критику. Если вы всё же хотите высказать что-то своему турецкому партнёру, то в обязательном порядке делайте это тет-а-тет и объективно, не переходя на личности и критикуя исключительно те или иные действия.

Во всех культурах отличается и параметр принятия решений, а порой даже сам себе противоречит. Например, в Японии, где прослеживается очень высокая иерархичность, решения принимаются коллегиально. Чего не скажешь о той же Америке, где управление персоналом имеет эгалитарную структуру, а принимает решение первый человек. Как действуем в нашей команде мы? Мы сказали своему персоналу, что если ваш непосредственный начальник дважды не реагирует на сообщения и просьбы, то нужно писать вышестоящему руководству. Как только мы это озвучили, среднее звено руководства для них исчезло, все вопросы адресовались сразу напрямую акционерам. В Турции более сильная иерархичность, и если ты даёшь возможность перешагнуть через среднее звено в вопросе коммуникации, то его будут перешагивать. В то же время, если этого не делать, начальники среднего звена могут вести себя достаточно своеобразно. Как только они узнают, что у подчинённых есть возможность связаться с вышестоящим руководством, то ведут себя по-другому. И здесь важно поймать баланс между большой и маленькой дистанцией».

Параметр планирования времени

«По параметру планирования времени мы тоже разные. Слышали поговорку «Что для русского хорошо, для немца – смерть»? Эта поговорка имеет под собой основания и в планировании времени. Хоть мы в этом параметре и близки с турецким народом, можно почувствовать огромную разницу в планировании. Например, в России принято планировать отпуска за год, привязывая их к каникулам детей, выкупать билеты за полгода до предполагаемой даты отпуска. У меня есть знакомые, у которых даже выходные расписаны на год вперёд.

Восточное
гибкое
планирование
времени!



В Турции так сделать не получится хотя бы по причине того, что каникулы объявляются всего за две недели. Российские туристы часто планируют длительные отпуска, в то время как жители Турции делают это в более краткосрочной перспективе: например, на 2-3 дня. Возможно, потом они поедут ещё куда-то и будут принимать решения о прокладке туристического маршрута ситуативно, не привязываясь к датам, но исходя из возможностей «здесь и сейчас».

Вообще, немаловажно наше восприятие друг друга. Зачастую это проявление стереотипного восприятия. Почему мы называем его стереотипным? Потому что оно основано на фрагментарном знании и не имеет полной, общей картины. Вот, например, мы отдаём проект в работу турецкой компании, полагаясь на своё фрагментарное знание о том, что турки – отличные строители. Мы с ними ранее не работали и не знаем, что они плохо планируют свою работу, им нужны каждодневный план-график и контроль. «Но ведь лучшие объекты построены именно турецкими компаниями», – возразите мне вы и будете абсолютно правы! Только здесь абсолютно другая ситуация: когда турецкая компания выходит на мировой рынок, то персонал начинает адаптироваться к внешним правилам и требованиям, проявление собственной культуры становится менее выраженным. А как нас воспринимают в Турции? Где нас видят жители солнечной страны, чтобы делать какие-то выводы? Правильно, на отдыхе. И у них складывается ложное впечатление о том, что все россияне отдыхают круглый год. Продают им газ и на эти деньги ездят на курорты, и пусть в течение года это будут абсолютно разные люди. Поэтому им кажется странным, что именно российский персонал будет учить их правилам сервиса и т. д. Об

убеждениях-ловушках мы уже говорили раньше, когда я рассказывал о двух разных системах распределения чаевых. Наша идеальная система идеальна только в нашем собственном восприятии.

И, несмотря на то, что мы такие разные, создание идеальной интернациональной команды более чем реально. Нужно использовать национальные и культурные особенности в правильном направлении. Например, россиянина ставить на один объект и функционал, а турка – на другой, исходя из их принципиальных различий».

Особенность коммуникации

«Многие представители российского бизнеса уверены, что если сделать запрос в Турцию по приобретению той или иной продукции, направив техническое задание, то они моментально получат ответ. Это самая распространённая ошибка и убеждение-ловушка. Для начала стоит начать диалог на отвлечённую тему, добившись первоначального ответа, а затем приступить к обсуждению продукции.

Очень важно ответственно относиться к созданию интернациональной команды, особенно к позициям топ-менеджеров. С выполнением своих обязанностей на этих должностях прекрасно справятся проводники культуры. Кто такие эти проводники? Это люди, рождённые и, возможно, прожившие недолгое время в одной стране, переехавшие затем во вторую страну. Например, человек, рождённый и живший в детстве в Турции, а затем приехавший в Россию, или наоборот. Они лучше понимают тонкости менталитета, языка, религии, прекрасно чувствуют атмосферу и принимают решения, учитывающие интересы обеих сторон».

ИСТОРИЯ 6

Ясин Таха Джелилоглу

Соучредитель и генеральный директор компании vMind JV

– Сколько лет вы уже работаете в России?

– Почти 13 лет.

– Что вам, как турецкому гражданину, было сложнее всего принять в диалоге с российским бизнесом?

– До приезда в Россию я некоторое время жил в Казахстане, поэтому мне казалось, что я немного знаю о странах бывшего СССР. Турки более практичны и гибки в деловой жизни, в то время как русские более принципиальны и ориентированы на правила. В России довольно много бюрократических процедур, которые необходимо пройти для достижения той или иной цели. Иногда для меня это дискомфортно, но, с другой стороны, мне во многом удобнее работать с русскими партнёрами, поскольку если всё оговорено заранее, то, как бы ни менялись внешние условия, обещания и договорённости выполняются.

В обычной жизни различия бывают.


Казахстан, будучи страной с тюркской культурой, тем не менее многое перенял из советской (русской) культуры. Практика «стреляния» сигарет у случайных прохожих – один из таких примеров.

Например, когда я был в Казахстане и меня остановил на улице мужчина, спросив сигарету. В Турции такое поведение неприемлемо. И уже позже мой друг рассказал мне, что культура Казахстана плотно связана с культурой СССР, подойти на улице к незнакомцу спросить сигарету или время – абсолютно нормально.

Поэтому, когда представители турецкого бизнеса едут в Россию с визитом или хотят получить здесь проект, их стоит заранее предупредить, что в России нормально, а что – нет. Потому что это не всегда очевидно.

– Действительно ли переговоры с турецкими партнёрами идут дольше, чем с российскими?

– Всё на самом деле зависит от конкретного проекта и человека, который сел с вами за стол переговоров. Если бизнес, с которым вы пытаетесь наладить партнёрские отношения, является государственным проектом, я думаю, что везде это происходит медленно из-за бюрократии. Но для небольших проектов, как правило, переговоры с турками не занимают много времени. На самом деле есть очень хорошая поговорка, источник которой мне неизвестен. «Начать как турок, продолжить как немец, закончить как англичанин». Другими словами, турки хорошо и быстро начинают любой проект, но им трудно его продолжить и завершить.

– Возможно ли ускорить переговоры между российскими и турецкими партнёрами? Как лучше обозначать дедлайн для турецкой стороны?

– Во многом это зависит от конкретного человека. В целом могу только сказать, что для переговоров с турецкой стороной больше подходят неформальная обстановка, доверительный формат общения и разговоры по душам. Соблюдение или несоблюдение сроков полностью зависит от того, какое значение другая компания или человек придаёт этой работе, и, конечно, штрафные санкции также играют роль.

– Что может расположить к себе турецкого партнёра? Как себя лучше вести?

– Я думаю, что этот вопрос очень относительный. Каждому человеку важны разные вещи. Но в целом – есть несколько вещей, в которые я верю и которые важны для меня. Искренность, доброжелательность и трудолюбие. Если передо мной человек с добрыми намерениями, искренний и трудолюбивый, я могу не обращать внимания на многие другие недостатки. Я могу защищать его до конца. Но не надо забывать оставлять в стороне эмоции и действовать, руководствуясь логикой. В русском языке есть прекрасное выражение: «Доверяй, но проверяй».

– Что может обидеть турецкого предпринимателя в общении с российскими партнёрами?

– В Турции существуют семь различных регионов и 81 провинция. На турецком языке говорят на разных диалектах и акцентах. Культура черноморцев и культура жителей Восточной Анатолии могут отличаться друг от друга. Кроме того, существует множество факторов, связанных с образованием человека, городом и районом, в котором он живёт, с обществом, к которому он принадлежит, с его собственными привычками и убеждениями. Но сейчас мир стал более глобальным, и существует понятие, называемое общей культурой. Любое поведение, выходящее за её рамки, может обижать человека.

Но я могу привести несколько ярких примеров. Турки уделяют меньше внимания таким вопросам, как контракты и документы, чем русские. Если вы будете слишком настаивать на некоторых пунктах договора, то можете получить реакцию вроде: «Вы мне не доверяете? Если вы мне не доверяете, то почему вы хотите со мной работать? Я являюсь гарантом и поручителем данной работы».

Место, в котором вы ужинаете, угощения, которые вы делаете, и небольшие грубые жесты также могут обижать людей, но бизнесмен, работающий и путешествующий за границей, не придаёт

этим вопросам большого значения, потому что знает, что это культурные различия.

– Возможно ли перейти с партнёром на дружеские отношения в бизнесе? Каковы плюсы и риски такой коммуникации?

– Мне очень нравится фраза на русском языке: «А можно мы перейдём на «ты»?» То есть вы спрашиваете разрешение это сделать. Да, воспитанные в корпоративной культуре в Турции тоже знают об этом моменте. Но чаще бывают ситуации, когда переход на «ты» – это уровень доверия, который проявляется через определённое время после начала сотрудничества. Конечно, вы можете установить дружеские отношения. Но с кем и когда – это тоже важно. Эти отношения могут принести некоторые сплетни.

– Что такое «вежливый отказ» в турецком понимании?

– Бывает такое, что не хочешь выстраивать бизнес-процессы с конкретным партнёром. Чтобы не обидеть, турецкая сторона часто использует такие фразы, как «На эти цели у нас, к сожалению, не выделен бюджет», «Сейчас мы решили отказаться от этой идеи и разрабатываем новый проект», «Мы подумаем и вернёмся к вам с ответом», либо вообще не даёт обратной связи. На самом деле это вежливая форма отказа. Я думаю, что такая тактика используется во всём мире, независимо от национальности.

– Как отличить вежливый отказ от долгих переговоров?

– Могут держать вас в режиме ожидания, пока вы не придёте к какому-то выводу. Возможно, вы всего лишь один из вариантов для них. Иногда это невозможно просто так понять. И вы никогда не узнаете, какие договорённости есть внутри компании. Возможно, они просто используют вас, чтобы получить предложение. Не думаю, что кто-то скажет прямо: «Вы мне не нравитесь, я никогда не буду с вами работать». Это говорится только после обсуждения;

или когда вы не удовлетворены результатом работы. Если вы хотите чётко понимать, есть прогресс или нет, я думаю, вам следует поддерживать дружеские отношения с вашим партнёром по работе.

– Когда вы приехали в Россию, что вас больше всего удивило?

– Были вещи, которые приятно удивляли, но были и такие особенности, которые не очень нравились.

Про культуру вождения в Турции: вспоминаем турецкое планирование времени. Про чтение книг – вспоминаем про Шкалу убеждения.

Из положительных впечатлений – первое, что бросилось в глаза – все машины останавливаются перед тобой, когда ты переходишь дорогу по пешеходному переходу; и зашёл в метро – увидел, что многие пассажиры читают книги... Это меня удивило.

С другой стороны, люди здесь более холодные и отстранённые, чем в Турции. Например, соседи, прожившие вместе много лет в соседних квартирах, иногда даже не здоровались друг с другом. Но важно не путать Москву с другими городами, потому что и у Москвы свой особый менталитет.

– В Турции меньше читают книги?

– Да, безусловно. Особенно это было заметно, когда процветала пора бумажных книг. В Турции их даже столько не продавалось. Да, с приходом электронной книги уже нет настолько большой разницы. Каждый человек что-то читает. Я не смотрел статистику, но мне кажется, что русские читают больше, чем турки, особенно в плане чтения книг.

– Могут ли совместные гуманитарные проекты России и Турции сплотить два народа?

– В результате совместной культурной и туристической деятельности может появиться множество совместных гуманитарных проектов, поскольку два народа лучше узнают друг друга. Иногда это может быть фильм, иногда видео, иногда театр. Российский мультфильм «Маша и Медведь» был очень популярен в Турции. Сам я его не смотрел, но это важный маркетинг и реклама.

Из общих гуманитарных проектов хотелось бы отметить строительство российско-турецкого университета. Этот тот самый пример, когда два народа сплотятся. У Турции есть университеты-партнёры в Кыргызстане, Боснии и Казахстане, которые поддерживаются Турцией как государством. Я думаю, что это обязательно нужно делать тоже вместе с Россией.

– В каких отраслях вы видите наибольшее взаимодействие России и Турции?

– В настоящее время на первом месте стоят строительство, туризм и текстиль, но есть и очень большие возможности в сфере финтех, промышленности, энергетики, сельского хозяйства и оборонной промышленности.

ИСТОРИЯ 7

Максим Губиев

Уредитель и владелец промышленной компании «Прогресс»

«У нас был не самый приятный опыт работы с одной турецкой строительной компанией. Речь идёт о строительстве крупного завода в России, куда мы пригласили турецких коллег в качестве генерального подрядчика и соинвестора. Когда все документы по сделке были почти полностью подготовлены и не хватало подписи всего на одном документе – наш партнёр начал отказываться от сделки. В тот момент (февраль 2023 года) в Турции прошёл ряд землетрясений, и мы с сочувствием отнеслись к нашему партнёру – не стали на него давить, хотя ситуация вышла как минимум некрасивая. Сначала всё было хорошо, не было и намёка на то, что сделка может не состояться, а потом турецкая сторона резко отказалась от сотрудничества. Причём ситуация складывалась крайне благополучно: банк-кредитор пошёл навстречу и убрал все претензии. Мы даже обратились к международным юристам, которые выдали заключение о том, что риски по сделке полностью отсутствуют, но не смогли изменить их решение. Турки всё-таки вышли из сделки, несмотря на то, что обе стороны много сил, средств и времени вложили в данный проект.

Как мы уже упоминали в книге, турки являются очень прагматичными при ведении дел, особенно в другой стране. И они всегда взвешивают все «за» и все «против». В данном случае очевидно, что факторы «против» перевесили, что повлекло за собой отказ от сделки.

Позже турецкая сторона почувствовала вину за срыв сделки и пыталась наладить с нами контакт, предложив что-то взамен. Но такой вариант нас не устроил. Мы не хотели бы больше иметь дел с этим партнёром. Ими на тот момент овладел сильный страх от

непонимания происходящей ситуации на мировом рынке. Они сотрудничают с европейским и американским рынками и стали переживать из-за риска вторичных санкций. Но и такое поведение нельзя допускать в принципе.

Такая ситуация не особо укладывается в представления о менталитете жителей Турции. Конечно же, можно предположить, что наши отношения не успели ещё стать сильно доверительными, поэтому партнёр пренебрёг дружескими отношениями в пользу собственного бизнеса и пошёл на поводу у страха.

Как и в политике, отношения между двумя сторонами можно с лёгкостью разорвать. А вот на их восстановление, на приобретение кредита доверия после его подрыва могут уходить годы».

ИСТОРИЯ 8

Искандер Миргалимов

Независимый консультант для российского бизнеса в части структурирования и маршрутизации международных платежей

Топ-менеджер в ряде международных банков и корпораций сектора «нефть и газ»

Выпускник клуба Alumni Sber University

«Я бы наш диалог хотел начать с короткого рассказа о себе. Мне 45 лет, я знаю турецкий, английский языки, немного французский. Мой опыт работы и общения с Турцией начался в 1996 году, когда в рамках программы «обмена студентами» я из Татарстана поехал в город Измир, в институт Докуз Эйлюль. У меня было образование на английском языке по специальности «экономика».

За четыре года я успешно окончил университет с отличием, был награждён дипломом и похвальной грамотой от деканата университета за окончание третьим в рейтинге успеваемости по всему факультету. В период обучения были и промежуточные награды по каждому семестру. Я занимал первые и вторые места. Помню, как мне, студенту из России, было непросто обучаться. Я чувствовал большую ответственность и видел, что мои одноклассники были в большей степени доброжелательны. Но чувствовалась и конкуренция. Особенно ярко это проявилось со второго по четвёртый курс, когда у меня были достаточно хорошие оценки, я был или первым, или вторым на потоке. Сейчас я говорю об этой конкуренции почти с улыбкой, ведь в студенческую пору она была больше приятельской. И всё же, несмотря на то, что у меня был определённый круг знакомых, друзей и одноклассников, всё-таки я ощущал себя одиноким в этой стране.

После окончания обучения я начал свою карьеру в банковской сфере. Мне довелось проходить достаточно длительные собеседования и несколько этапов отбора, после чего меня приняли в довольно крупный турецкий банк. Он назывался *Yapı ve Kredi Bankası*. После полугода работы меня перевели в филиал турецкого банка в Москве.

Это был очень интересный опыт. Мне довелось погрузиться в турецкие подходы банка в России. И они действительно очень сильно отличаются. В этой части я могу выделить специфику для турецкого бизнеса.

Очень важно то, как вы расположили к себе бизнес-партнёра, насколько вы с ним открыто общаетесь, не только делитесь какими-то бизнес-планами или бизнес-вопросами. Интересуетесь ли вы его личными интересами, хобби, спрашиваете ли о его семье, о его увлечениях, то есть подходите ли к вопросу знакомства с вашим бизнес-партнёром не как деловой партнёр, а как друг. Вас оценят, если вы иногда будете давать советы, спрашивать и интересоваться его проблемами, оказывать поддержку. Всё это очень важно! Не зря же есть такой фразеологизм: «Вести бизнес по-восточному», что обозначает решение рабочих дел потом, а сначала – личные отношения. И я думаю, что достаточно серьёзный вклад именно этих отношений является опорой и будущей поддержкой в развитии отношений в бизнесе. Это и есть особенность турецкого бизнеса. Вам необходимо иметь неподдельный интерес к их бизнесу, их отношениям, их самочувствию.



И вновь о построении доверия на основе личных отношений.

У меня даже был период, когда представители турецкого бизнеса часто обращались ко мне по дружеской линии и просили оказать некую языковую поддержку, рассказать о бизнесе в России, о подходах в работе, о российском налогообложении. И когда вы какое-то время уже находитесь в доверительных отношениях, отвечаете на вопросы и просьбы, ваши партнёры настолько привязываются, что прямо ощущают вас как члена семьи. Часто бывает, что могут написать вам в выходные, спросить, где вы, как вы. Бывает, что вы проводите время со своей семьёй, а в этот же день важная дата у вашего бизнес-партнёра. И для турка очень важно, что позвонили, поздравили, что вы о нём помните. Это можно назвать ментальной особенностью. «Сначала – отношения, а потом – бизнес» – правило, которое станет реальным ключом к сердцу турецкого бизнеса.

Что касается качества самой коммуникации, то у турок она достаточно уважительная. Так, между собой они всегда используют обращение «бей», то есть «господин». И даже если вы не их подчинённый, а равный по статусу человек, использование обращения «господин» позволяет им эмоционально ощущать некую ступень того, что они выше, что вы их так сильно уважаете, что так к ним обращаетесь.

Если ваши отношения становятся дружескими, то перед вами открываются большие возможности в общении с вашим партнёром. При этом стоит отметить определённые сложности в отношениях с турецкими партнёрами. Российская ментальность верит словам. Если нам говорят, что мы это сделаем, то мы, как представители российского бизнеса, видим достаточно высокую степень надёжности в этих словах и начинаем в это верить. Но я бы хотел дать читателю понимание, что у турецкой ментальности слова «нет» не существует.

Поэтому они всегда пытаются сказать всё в позитивном ключе, даже если не могут что-то сделать, всегда попытаются пообещать.

«Да» – «мы это сделаем, всё получится», но представителям российского бизнеса нужно понимать, что это ещё не означает, что то, о чём вы говорили, будет именно в том ключе и исполнено со стороны турецкого партнёра.

Когда турки говорят вам «да», стоит несколько раз проговорить тонкости договора и убедиться, что обе стороны друг друга правильно поняли. Помимо этого, у турецких партнёров очень плохо развита система тайм-менеджмента. Поэтому важным элементом в переговорах является подведение итогов вашей встречи, фиксация договорённостей и сроков их исполнения на бумаге в качестве протокола встречи.

Я бы отметил, что, несмотря на стереотипы о турецкой нации, бизнес-партнёры весьма доброжелательны. Они не склонны к скрытой хитрости. Да, они будут блюсти свои интересы в первую очередь, но их отличительная особенность от других наций – например, от арабов, от китайцев или европейцев – заключается в доброжелательности и схожести с российским менталитетом. Мы друг друга даже дополняем в определённых моментах: к примеру, в вопросе креативности.

Креативность – это как раз то, что присуще нашей нации. Практически всё наше население имеет высшее образование и высокий уровень ответственности в вопросах подготовки к переговорам. Мы на встречу всегда идём подготовленными. Турецкие партнёры могут очень поверхностно подготовиться к встрече, поскольку для них большее значение имеет эмоциональная составляющая. Для вас главным аспектом является установление тёплых отношений, получение от партнёра кредита доверия, и тогда он будет обсуждать с вами детали.

К вопросу о критике и эмоциональности турецких коллег. Чем менее положительный тон переговоров – тем больше рисков нанести личную обиду вашему партнёру. Чем более положительный тон – тем больше шансов, что переговоры увенчаются успехом.

При обсуждении необходимо расставлять акценты в доброжелательном тоне, пытаться показать, что для вас важно. Вместе с тем стоит уделить внимание и позиции партнёра, показать, что вы понимаете его сторону. В ходе переговоров вам стоит постараться не использовать слово «нет». «Да, мы партнёры, мы постараемся» – вот он, идеальный вектор беседы. То есть вам необходимо вести диалог таким образом, который нравится вашему собеседнику. А как я уже сказал: собеседнику будет нравиться всё, что вы говорите в положительном тоне. Иногда вы можете обсуждать вопросы, которые напрямую не касаются вашей сферы деятельности, или вы обладаете недостаточной экспертизой, но вы должны заверить партнёра, что знаете эту сферу, готовы оказать содействие в решении вопросов. Чем больше положительных эмоций от переговоров испытывает ваш собеседник, тем эффективнее проходят сами переговоры.

Именно зная кросс-культурные подходы Турции, Сбербанк России привлёк меня в качестве управляющего партнёра дочернего банка – «Денизбанк». Я курировал корпоративный бизнес, и мы со стороны Сбера сделали очень много проектов в Турции – как напрямую с турецкими корпоративными клиентами, так и через «Денизбанк».

Мы реализовали много интересных проектов, которые дали положительную синергию между российским и турецким банками. В частности, были интересно интегрированы продукты, банкоматная сеть «Денизбанка» использовала русский язык, отсутствовали определённые комиссии. Я в основном отвечал за корпоративный бизнес, и мой опыт общения, институтские контакты очень

помогли. Со стороны Сбера я смог развить корпоративные отношения с ключевыми клиентами Турции, предлагая им продукты российского банка. На тот момент в Турции в основном вели свою деятельность западные банки: Goldman Sachs, JP Morgan, BNP Paribas, Societe Generale. Поэтому предложения по простому банковскому обслуживанию и инвестиционным продуктам оказались вполне привлекательными. Кстати, я работал и в Societe Generale в России, поэтому удавалось работать в миксе культур: российской, турецкой и французской. Ещё мне довелось какое-то время работать в Голландии по направлению Commodity Trade Finance. Поэтому мой банковский опыт очень мне помог в период работы в Сбербанке выстроить хорошие доверительные отношения с турецкими партнёрами, как с банками, так и с турецкими ключевыми клиентами. Я пять лет отработал в Сбербанке и сейчас перешёл в корпоративный сектор в «Нефть и Газ». И самое интересное, что в последние два года активно занимаюсь структурированием международных платежей – как в Дубае, так и в Турции, Китае, арабских странах, Бахрейне, Омане.

Пользуясь своей экспертизой, я бы хотел дать нашим читателям реальные лайфхаки:

1. Наша бизнес-культура выстроена по принципу «сверху вниз»: верхушка решает – низ исполняет; а в Турции, наоборот, подход «снизу вверх»: предпринимательский дух был изначально более развит, и со стороны государства было приложено много усилий на развитие малого и среднего бизнеса. В Турции меньше развита корпоративная культура и больше свободы действий. Но при этом турки очень ответственно подходят к исполнению своих функций. Они стараются по мере своих возможностей довести начатое дело до конца. Безусловно, при этом нужен определённый контроль. И чем чаще вы будете ставить реперные точки с вашим партнёром, тем меньше рисков будет в вопросах контроля дедлайнов и реализации. Это касается и совместных предприятий, и осуществ-

вления определённых заказов, которые вы, возможно, делаете на фабриках или на иных совместных проектах.

Требования по международным платежам в последнее время очень сильно ужесточились со стороны OFAC²⁷ и организации SWIFT²⁸ в отношении турецкого банковского сообщества. И всё же все вопросы решаемы, поскольку Россия и Турция – это давние торговые партнёры, между которыми проходит достаточно большой торговый оборот.

2. Также немаловажно при каждой вашей встрече делать турецкой стороне незначительные подарки. Это элемент внимания для турецких предпринимателей. После такого вас будут долго помнить как хорошего и уважаемого человека».

²⁷ OFAC (Управление по контролю за иностранными активами) – агентство финансовой разведки и правоприменения Министерства финансов США. Оно управляет экономическими и торговыми санкциями и обеспечивает их соблюдение в поддержку целей национальной безопасности и внешней политики США.

²⁸ SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunications, Сообщество всемирных интербанковских финансовых телекоммуникаций) – международная банковская система передачи финансовых сообщений, которая унифицирует денежные переводы и делает их безопасными.

ИСТОРИЯ 9

Батыр Матакаев

Управляющий партнёр ООО «АГАЛАРОВ ФИНАНС» (управление проектами, анализ и реинжиниринг бизнес-процессов компаний группы).

Банковский опыт включает в себя работу в АО «КРЕДИТ ЕВРОПА БАНК (РОССИЯ)», где Батыром были внедрены современные цифровые инструменты в банковской сфере при работе с юридическими лицами (РКО онлайн, онлайн банковские гарантии). Главной ценностью считает глубокую экспертизу в работе с иностранным бизнесом (Турция, Индия, ОАЭ, Венесуэла, Пакистан, Испания, Азербайджан, Узбекистан, Киргизия, Казахстан, Грузия и др.).

Совладелец первого конного промоушена в РФ Unicorn Challenge, целью которого является популяризация конного спорта в России.

Общественный деятель, член президиума Российского конгресса народов Кавказа.

«Пока я учился, как и все выходцы из наших краёв, работал переводчиком, а также в сфере туризма. Это мне позволяло изнутри понимать специфику и структуру компаний. По окончании университета в Анкаре по специализации «экономика» мне посчастливилось закрепить свои теоретические знания практикой. Шёл конкурс для желающих работать в банке – для выходцев из постсоветского пространства. Для меня это был шанс построить карьеру. В тот период группа Fiba активно развивала свои финансовые институты в 11 странах мира, главным локомотивом был Credit Europe Bank. Мне посчастливилось сразу попасть в департа-

мент среднего и малого бизнеса, где в портфеле было более 5000 компаний. Нашу команду можно было смело назвать амбициозной. Мы работали с малым и средним бизнесом по всей территории России: от Новосибирска до Краснодара, Ростова, Казани, Уфы. Развивали и популяризировали банковскую сферу.

Уже тогда я начал выделять большие различия в работе с россиянами и турками. В то время как российские предприниматели предпочитают углубляться в один из продуктов, понимать его специфику, турки предпочитают комплексный подход. Можно сказать, что у них есть некая экосистема, которую они идентифицируют и предлагают все банковские продукты, учитывая региональный, временной и отраслевой факторы. Если это, допустим, строительство, то турок возьмёт самого крупного застройщика, субподрядчика, потом – поставщиков оборудования.

Если говорить о производстве, то им необходимо контролировать полный цикл: поставщики, импорт, экспорт, производство, торговый дом, отгрузка сетям. И конечному потребителю на примере таких сетей, как «Ашан», «Икея», «Метро Кеш&Керри», «Кредит Европа Банк» (КЕБ) предлагал комплексные решения.

Наша команда работала с клиентами, чей оборот не превышал 2 млрд рублей в год. В наши должностные обязанности входило изучить клиента до того, как его представить руководству, что подразумевало работу напрямую с собственником бизнеса. Мы усилили фокус на турецком бизнесе, так и назвали наше подразделение «Turkish desk». А впоследствии мы уже смогли предложить сервис всем иностранным предпринимателям. Опыт в 11 странах позволил принимать стратегически верные решения по принципу актуальности времени и технологий. Это и сделало КЕБ пионером в России по многим современным решениям того времени. Владение знаниями и мобильность при принятии решения – одно из основных преимуществ КЕБ. Наш департамент предлагал все банковские продукты, некоторые из них в то время не все российские

банки могли предложить. Главный принцип – исследовать отрасль и предложить комплексное решение для клиента, будь то туризм, стройка, производство и текстиль.

Самое главное отличие российского бизнеса от турецкого заключается в том, что наша страна – это история крупной сырьевой экспортной экономики. У нас большая ресурсная база. Турция – страна, не имеющая доступа ни к нефти, ни к газу, но в то же время достаточно успешно справляющаяся с кризисными ситуациями. Их подход можно назвать эффективным, где приветствуются оптимальные решения.

Не имея изначально богатых природных ресурсов, турки были вынуждены развивать более эффективные подходы в бизнесе.

Будучи светским государством, Турция вырастила кластер топ-менеджмента во всех отраслях, успешно развила банковскую отрасль, одним из ярких примеров является уважаемый Хюсюн Озйегин²⁹. Как следствие, турецкий бизнес в России также предоставляет качественный сервис.

На сегодняшний день Турция является одним из основных партнёров России среди её соседей, который плюс ко всему является и окном как на Ближний Восток, так и в Среднюю Азию. Россия и Турция исторически имеют положительный опыт сотрудничества, который исчисляется веками, а недопонимания и конфликты составляют всего несколько десятилетий.

²⁹ Турецкий миллиардер. Основатель Finansbank в 1987 году, 46% турецкого подразделения которого было в 2006 году продано Национальному банку Греции за 2,7 млрд \$. В настоящее время его финансовыми инвестициями управляет холдинг Fiba, в то время как нефинансовыми инвестициями управляет холдинг Fina.

Я не вижу принципиальных расхождений между нашими странами и в бизнесе. Вот профессиональный подход может отличаться по причине самого объёма бизнеса. Крупнейшие банки нашей страны привыкли работать с большими объёмами, порой не замечая упущенную прибыль. А турецкий подход заключается в работе с экосистемой, что на данный момент стало общим трендом».

ИСТОРИЯ 10

Вадим Губжев

Руководитель отдела корпоративных продаж представительства Turkish Airlines в Москве

«Мой опыт работы в Turkish Airlines составляет десять лет, но познакомился я с ними, ещё работая в финансовом секторе, в одном из российских банков – в «Кредит Европа Банке», бенефициаром которого является один из богатейших людей Турции – господин Хюсю Озйегин. При мне «Кредит Европа Банк» и Turkish Airlines заключили соглашение о сотрудничестве, и я курировал этот процесс на первоначальном этапе.

Российские компании сильно отличаются от турецких. Моё мнение подкреплено опытом, в рамках которого стоящие передо мной бизнес-задачи ориентированы на российский бизнес, и при этом я являюсь сотрудником одной из самых известных и крупнейших компаний Турции. Таким образом, мне приходится сочетать две разные ментальности: занимаюсь обслуживанием российских клиентов, находясь в постоянном контакте и координации с головным офисом авиакомпании, расположенным в Стамбуле.

«Восток – дело тонкое». Однажды произошла такая интересная история. Мне довелось стать очевидцем интересного переговорного процесса, в рамках которого рассматривался вопрос о потенциальном партнёрстве турецкой и российской компаний. Российская сторона не видела в своём потенциальном партнёре полноценного соучастника процесса. И именно с таким настроением отправилась на переговоры.

Будучи
прирождёнными
торговцами, турки
умеют очень умело
вести переговоры.

Однако они были полностью обескуражены тактикой ведения переговоров турецкой стороной. Итог переговоров для турецкой стороны стал более чем удовлетворительным. Топ-менеджер смог подобрать такие слова и аргументы, что конечную мысль российский партнёр принял за свою, будто он с ней и приехал на переговоры. На самом деле ему практически «вложили» её в голову.

В России руководитель офиса Turkish Airlines – это, по сути, одно из ведущих должностных лиц, которое по протоколу участвует во встречах официальных делегаций из Турции. Статусность авиакомпании является безусловной.

У турок более гибкая организация времени, в то время как российские партнёры ждут более оперативных решений. Там, где российская компания ждёт решения в течение дня, турецкий офис может согласовать и прийти к какому-то консенсусу по этому вопросу в течение двух-трёх дней, а иногда и недели.

Если говорить про представителей малого турецкого бизнеса, то это всё-таки компания одного-двух собственников. В таких случаях решения принимаются быстро, как правило, одним-двумя лицами. А если говорить про крупный бизнес, то можно отметить некую коллегиальность решений. Впрочем, по этим параметрам российская и турецкие стороны очень похожи.

Гибкое
планирование
времени у турок
отражается и на
времени принятия
управленческих
решений.

И всё же в российском бизнесе решения принимаются достаточно быстро, кто бы их ни принимал, будь то один человек или коллегия. Для турок такой подход менее характерен. Они закладывают немного больше времени для принятия решений.

Есть разница и в общении в коллективе. В российских компаниях присутствует формализм. В Турции принято показывать уважение к другим сотрудникам, если они выше по должности. И это даже нельзя по большому счёту привязать к вопросу уважения. Подобное отношение формируется из особенностей национальной культуры, делающей акцент на таком понятии, как «старший и младший».

Это та история, когда ты своего собеседника превозносишь на ступень выше себя при условии, что он старше по должности. Это не формальность, а искренность. Притом, несмотря на, казалось бы, существующую иерархичную структуру, общение между начальником и подчинённым чаще всего тёплое, не лишённое простых человеческих проявлений. В то время как в крупных российских компаниях такой подход в общении встречается реже. Есть чёткое разделение на работу и личные отношения».

Арсен Аюпов

30 чашек чая,
или
Как вести бизнес
с турецкими партнерами

ISBN 978-5-00244-260-7



Издательство «Перо»

109052, Москва, Нижегородская ул., д. 29-33, стр. 15, ком. 536

Тел.: (495) 973-72-28, 665-34-36

Подписано в печать 07.03.2024. Формат 60×90/16.

Бумага офсетная. Усл. печ. л. 7,75. Тираж 3000 экз. Заказ 250.



Арсен Аюпов – президент Ассоциации «Российско-Турецкий диалог», к. ю. н., партнёр юридической фирмы NSP и руководитель Российско-Турецкой рабочей группы при РСПП.

Многолетний опыт работы с турецкими партнёрами, сопровождение крупнейших инвестиционных проектов с участием турецких инвесторов в России, организация деловых мероприятий всех форматов – от круглых столов до международных российско-турецких форумов, – глубокое погружение в изучение кросс-культурной коммуникации сделали Арсена Зуфаровича экспертом с уникальным опытом в области российско-турецкого делового сотрудничества. И сегодня он готов делиться своими секретами с каждым из вас!

Арсен Аюпов – известный специалист по российско-турецким экономическим отношениям, за спиной которого накоплен большой багаж знаний, каждодневно применяемых на практике. «30 чашек чая, или Как вести бизнес с турецкими партнёрами» – больше, чем гайд по переговорам и созданию межнационального бизнеса, это ещё один мост по укреплению российско-турецкого сотрудничества.

*– Айдар Гашигуллин,
Торговый представитель РФ в Турецкой Республике*

«30 чашек чая, или Как вести бизнес с турецкими партнёрами» – книга-путеводитель, которую написал эксперт по российско-турецкому сотрудничеству и наш коллега и партнёр по адвокатскому бюро NSP Арсен Аюпов. Арсен не только рассказывает о важности кросс-культурной коммуникации в современном мире, но и учит, как же бизнесу выстроить межнациональную работу с учётом культурных кодов. Десять историй от экспертов России и Турции прекрасно дополняют концептуальную часть книги.

*– Александр Некторов,
управляющий партнёр адвокатского бюро NSP*

