



# TURCJA / TÜRKİYE

NOWY KRAJ NA STARYM ŁĄDZIE

*Budowanie relacji we współpracy  
biznesowej z Turkami*







OFFICIAL NAME: REPUBLIC OF TURKEY

CAPITAL: ANKARA



Average Monthly Temperature (Degrees in Fahrenheit)

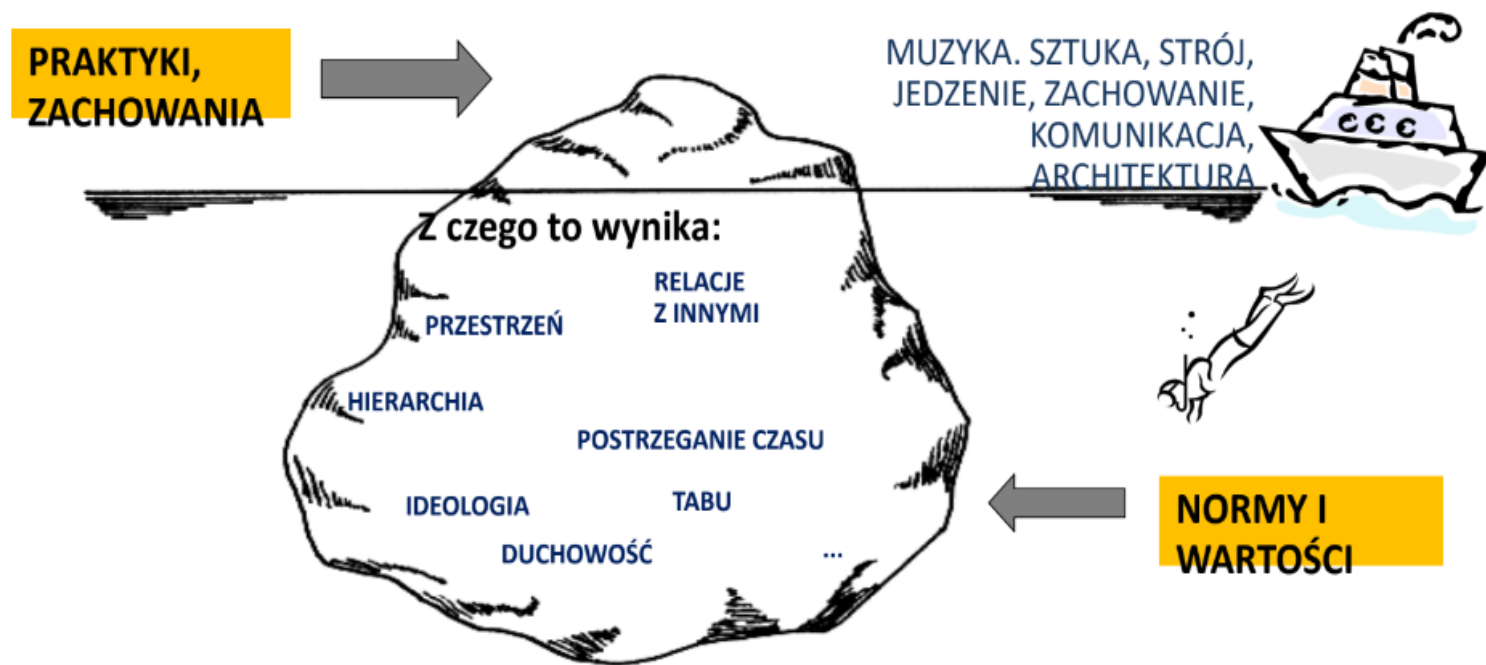
City	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
Antalya	50	52	55	61	68	77	82	82	77	68	59	54
Izmir	48	50	52	61	68	77	82	81	73	64	59	50
Istanbul	41	43	45	54	61	70	73	73	68	61	54	46
Trabzon	43	43	45	52	59	68	72	72	66	59	54	48

# Czym jest kultura?

Edward Tylor: złożona całość, która obejmuje wiedzę, wierzenia, sztukę, moralność, prawa, obyczaje oraz inne zdolności i nawyki nabyte przez ludzi jako członków społeczeństwa.

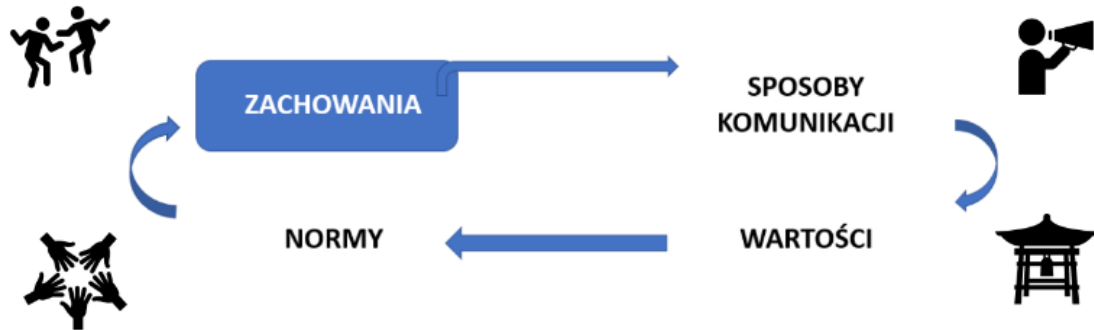
Kultura Turcji łączy w sobie w dużym stopniu różnorodny i niejednorodny zestaw elementów z tradycji osmańskiej, europejskiej, bliskowschodniej i środkowoazjatyckiej.

## Kultura jako góra lodowa



## Kultura jako system

W psychologii międzykulturowej kultura rozumiana jest jako system wartości, norm i zachowań charakterystycznych dla poszczególnych grup i narodów



## Relacje międzynarodowe vs. międzykulturowe

- Podmiotem jest państwo
  - Kontekstem jest system polityczny
  - Protokół dyplomatyczny
  - Uniwersalizm
- Podmiotem jest człowiek
  - Kontekstem jest kultura
  - Etykieta biznesowa
  - Relatywizm

# Wymiary kultury według Hofstede

## **Dystans władzy – wysoki poziom**

Decyzje podejmowane są zawsze przez najbardziej doświadczonych biznesmenów. Jednak ze względu na silne poczucie kolektywizmu, które podkreśla turecką kulturę biznesową, decydent często bierze pod uwagę grupę zaangażowaną w tę decyzję. Styl turecki: szef-ojciec

## **Unikanie niepewności – wysoki poziom**

Unikanie niepewności– „unikanie niepewności możemy (...) zdefiniować jako stopień zagrożenia odczuwany przez członków danej kultury w obliczu sytuacji nowych, nieznanych, lub niepewnych.” Innymi słowy określa ono stopień w jakim są oni skłonni zaakceptować nieprzewidywalność stosunków społecznych i niepewność przyszłości. Wysokie UAI związane jest też m.in. z wysokim poziomem niepokoju oraz publicznym okazywaniem emocji.

**Kolektywizm i indywidualizm** – wyznacza proporcje między wagą przykładaną do dobra jednostki i grupy.

Najbardziej istotną jednostką społeczną w tureckiej kulturze jest rodzina. Życie osobiste Turka zależy od rodziny, przyjaciół i innych grup społecznych. Ludzie są emocjonalnie zależni od organizacji lub grup.

**Kobiecość i męskość** – ten szczególny wymiar wskazuje na zróżnicowanie ról poszczególnych płci. W Turcji jest wypośrodkowany co jest efektem styku kultury europejskiej i kultury islamu

<https://geert-hofstede.com/turkey.html>

# HIERARCHIA PODEJMOWANIA DECYZJI

respektowanie hierarchii

starszeństwo jest ważne, a  
kierownictwo wyższego szczebla  
posiada władzę decyzyjną

w podejmowaniu decyzji głos  
zespołu jest brany pod uwagę



# PODSTAWOWE WYMIARY KULTURY TROMPENAARSA

określają sposoby reagowania przedstawicieli różnych kultur na podobne zjawiska. Wyróżniamy:

- \* stosunek do zasad etycznych, prawnych i wynikających ze zobowiązań międzyludzkich

(uniwersalizm a partykularyzm)

- \* stosunek do jednostki i grupy

(indywidualizm a kolektywizm)

- \* sposób zachowania

(powściągliwość a emocjonalność)

- \* sposób postrzegania świata (wycinkowość a całościowość)

- \* sposób wyznaczania statusu społecznego (osiąganie a przypisywanie statusu)

- \* stosunek do czasu

- \* stosunek do otoczenia

## ❑ **Partykularyzm vs. Uniwersalizm**

Ogół cech, które określić możemy jako ‘tureckie’ wpływa na życie kulturalne, wierzenia, język, nauczanie, stosunki społeczne i demokrację. Infiltrują one wszystkie poziomy społeczeństwa, zapewniając wskazówki, wartości i zasady dotyczące życia osobistego, zachowań publicznych i sposobów prowadzenia działalności.

## ❑ **Kolektywizm vs. indywidualizm**

Najbardziej istotną jednostką społeczną w kulturze tureckiej jest rodzina. Życie osobiste Turka zależy od rodziny, przyjaciół i innych grup społecznych.

Rodzina i  
zbiorowość  
znajdują się w  
centrum

Ludzie przywiązują  
się emocjonalnie do  
organizacji, w  
których pracują

“My” oraz  
identyfikacja z  
grupą są  
najważniejsze

KOLEKTYWIŚCI CZY INDYWIDUALIŚCI?

□ Sposób zachowania ( powściągliwość a  
emocjonalność )

\*Turcy niechętnie ujawniają, co myślą lub czują

\*Turcy wydają się zamknięci w sobie;

ich życie zawodowe i prywatne są ze sobą powiązane

\*Komunikacja pośrednia – Turek nie zawsze mówi,  
co naprawdę ma na myśli

□ Sposób wyznaczania statusu społecznego ( osiągnięcie a przypisywanie statusu )

▪ Szacunek dla rangi, wykształcenia i autorytetu.

▪ Seniorzy podejmują decyzję

Ze względu na silne poczucie kolektywizmu, które podkreśla turecką kulturę biznesową, osoba podejmująca decyzję często bierze pod uwagę grupę zaangażowaną w tę decyzję.

□ stosunek do czasu

▪ Próbuje wykonywać kilka czynności i rozwiązywać kilka problemów jednocześnie kontynuując wiele rozmów w tym samym czasie.

▪ Często prowadzą rozmowy telefoniczne podczas spotkania

▪ Potrafią wejść do sali konferencyjnej bez zaproszenia

□ stosunek do otoczenia

▪ Turcy pozwalają sprawom toczyć własnym tempem

# CZAS A LA TURCA

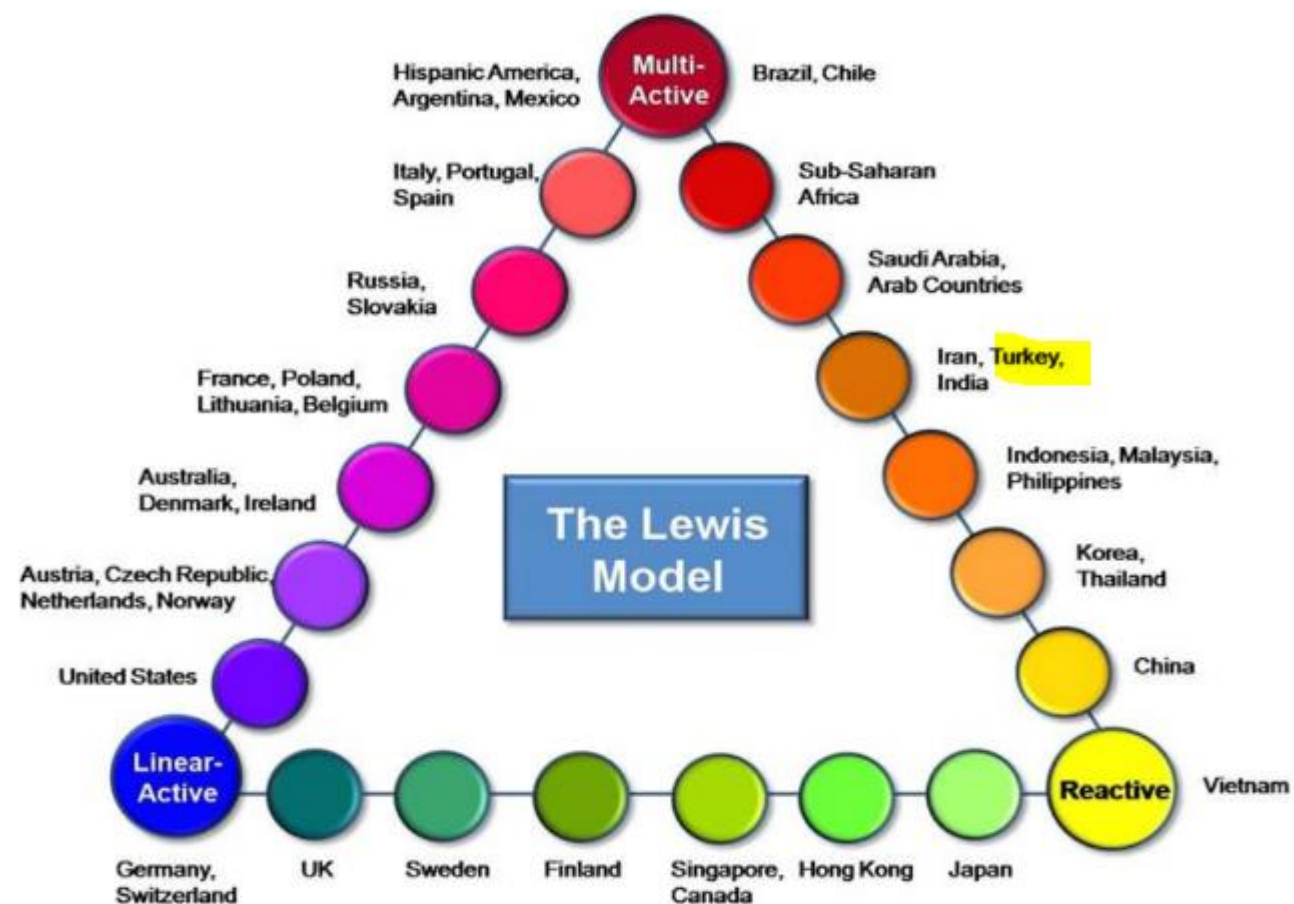
Kultury zorientowane na fakty – linearne

Kultury zorientowane na dialog – wieloaktywne

Kultury zorientowane na słuchanie - reaktywne

Ludzie poważnie podchodzący do biznesu zawsze szanują czas.

## Zarządzanie czasem



# Najważniejsze w biznesie

- \* Turcy są bardzo dumnymi ze swego kraju patriotami
- \* Potrafią zachowywać się bardzo emocjonalnie
- \* Należy zwracać uwagę na to, aby nie obrazić naszego partnera
- \* Szanowanie starszyny
- \* Honor, szacunek, lojalność, władza/wpływy mogą być ważniejsze niż profity finansowe

# KOBIETA W BIZNESIE

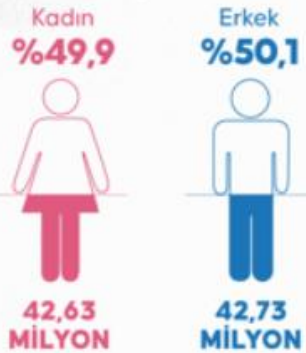






# İstatistiklerle Kadın, 2023

TÜRKİYE NÜFUSUNUN  
%49,9'UNU KADINLAR,  
%50,1'İNİ ERKEKLER  
OLUŞTURDU



ORTALAMA  
EĞİTİM  
SÜRESİ (YIL)



9,2  
Türkiye geneli

KADIN  
BÜYÜKELÇİ  
ORANI

%27,3

KADIN  
MİLLETVEKİLİ  
ORANI

%19,9

YÜKSEKÖĞRETİMDE  
GÖREVLİ KADIN  
PROFESÖR ORANI

%33,9

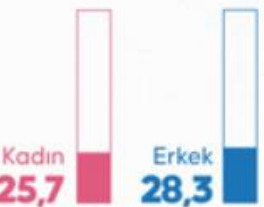
ÜST VE ORTA  
DÜZEY YÖNETİCİ  
POZİSYONUNDAKİ  
KADIN ORANI

%19,6

DOĞUŞTA BEKLENEN  
YAŞAM SÜRESİ (YIL)



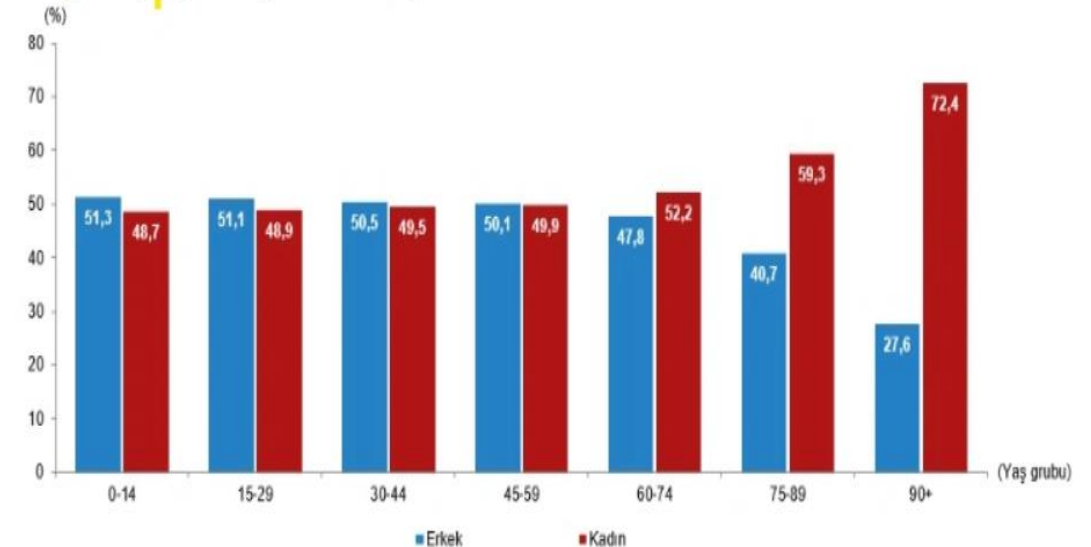
ORTALAMA  
İLK EVLENME  
YAŞI



**Kobiety stanowią 49,9 % tureckiego społeczeństwa, 50,1% to mężczyźni**

W 2021 r. odsetek kobiet na stanowiskach kierowniczych wyższego i średniego szczebla w firmach wynosi 20,7 %, w 2012 r. Wynosił on 14,4 %.

Cinsiyete ve yaş grubuna göre nüfus oranı, 2022



Kaynak: TÜİK, Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Sonuçları, 2022

# BUDOWANIE RELACJI

Wstępne rozmowy z Turkami powinny zawsze skupiać się na budowaniu relacji.

Można zacząć niezobowiązującą rozmowę w celu nawiązania kontaktu. Turcy są dumni ze swojego kraju i chętnie będą odpowiadali na pytania dotyczące ich kultury, historii i jedzenia, chociaż zaleca się unikanie dyskusji o polityce bądź zachowania neutralności.

Większość Turków uwielbia piłkę nożną i zazwyczaj wspiera jedną z trzech stambulskich drużyn: Galatasaray, Beşiktaş lub Fenerbahçe.

# KOMUNIKACJA BEZPOŚREDNIA

Ze względu na to, iż relacje osobiste są bardzo ważne dla Turków, podczas nawiązywania stosunków gospodarczych w Turcji należy wziąć pod uwagę wiele ustnych i niewerbalnych nawyków komunikacyjnych.

## Komunikacja niewerbalna

Ludzie witają się wzajemnie, ściskając dłonie lub całując się po obu policzkach.

Kiedy starsza osoba wejdzie do pokoju, oczekuje się, że wstaniesz, aby się z nimi przywitać.

Krzyżowanie rąk lub wkładanie rąk do kieszeni podczas rozmowy z kimś jest uznawane za niegrzeczne.

Pochylenie głowy do przodu oznacza "tak", podniesienie głowy do tyłu i podniesienie brwi oznacza "nie"

Wpatrywanie się jest powszechne wśród Turków, więc nie przejmuj się.

Nie należy się dziwić, jeśli rozmówca stoi bardzo blisko.

Ważne jest, aby utrzymywać bezpośredni kontakt wzrokowy podczas mówienia, jako znak szczerości.

Korzystanie z gestów i mimiki w rozmowie jest bardzo powszechne.

## Komunikacja werbalna

Podczas komunikacji z Turkami ważne jest pierwsze wrażenie. Dobrym sposobem na wywarcie dobrego wrażenia jest mówienie o Turcji, jej ludziach, znaczeniu geograficznym i osobistych doświadczeniach w superlatywach. Okazywanie zainteresowania lokalną kuchnią oraz znajomość chociaż kilku słów w języku tureckim również zrobi dobre wrażenie.

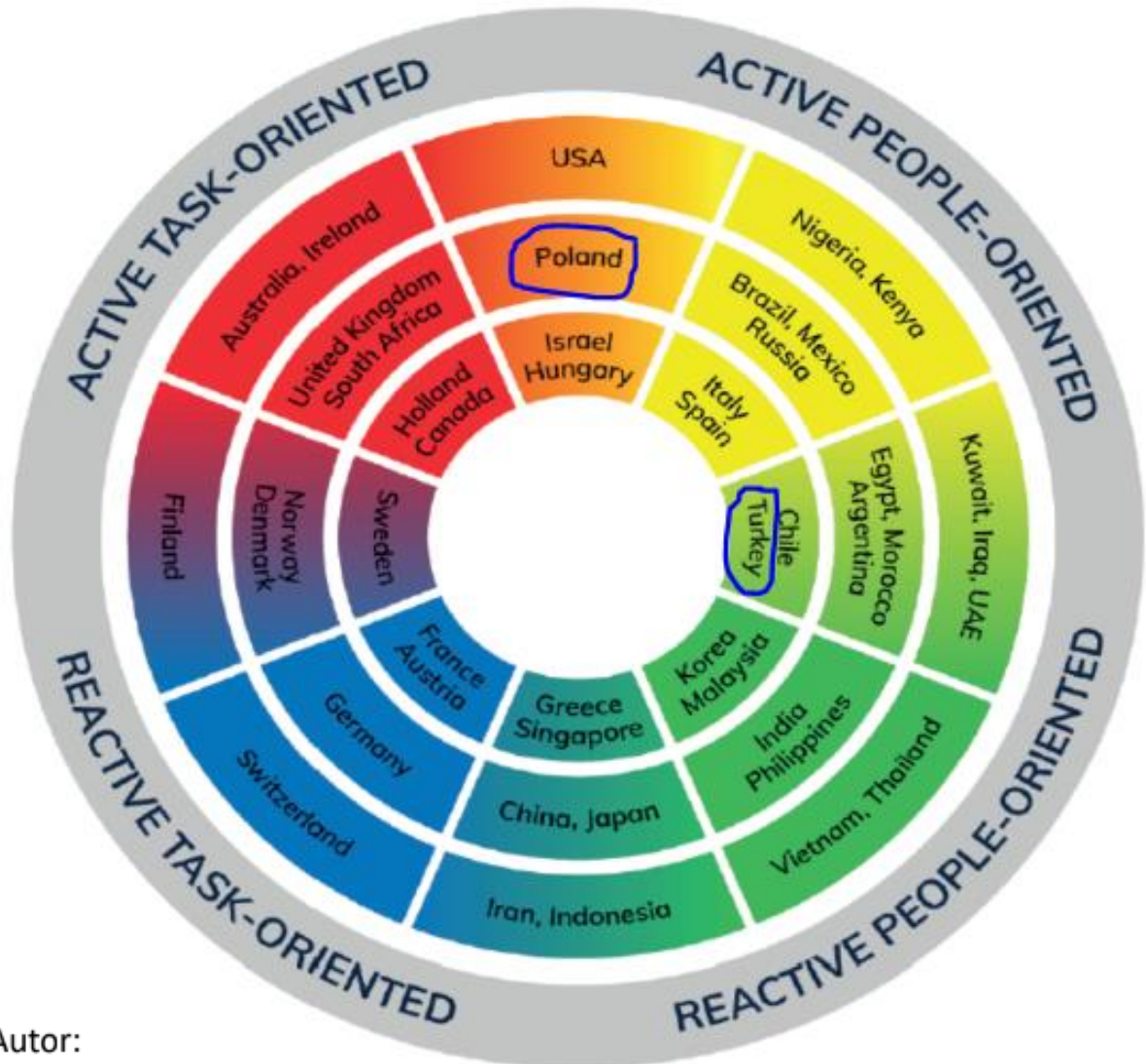
Poczucie humoru jest również doceniane, chociaż wszelkie żarty powinny być wyważone.

# TURECKA GOŚCINNOŚĆ

Turcy lubią być gospodarzami i zazwyczaj bardzo chętnie okazują swoją gościnność.

Firmy tureckie dysponują zazwyczaj dość dużym budżetem reprezentacyjnym.





Cel i zadanie?



Relacja i proces



Autor:  
Csaba  
Toth

DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ 😊



DO  
ZOBACZENIA

GÖRÜŞMEK  
ÜZERE

[joanna.ewa.pietrzak@gmail.com](mailto:joanna.ewa.pietrzak@gmail.com)

+48 695 293 956

