

## Uitvoer praktisch: Zakelijke etiquette – Turkije

Turkije is dankzij zijn strategische ligging tussen Europa en Azië al eeuwenlang een belangrijke schakel tussen oost en west. De Turken zijn overwegend moslim, maar sinds Turkije in 1923 een republiek werd, ging het land resoluut de seculiere toer op. De rol van Turkije als brugland tussen twee beschavingen komt tot uiting in alle aspecten van het dagelijkse leven én in de economie - een bruisende mix van traditionele en moderne industrieën - en de bedrijfscultuur.

### De eerste indruk telt

- Plan je meetings

Meetings worden meestal goed op voorhand gepland, gewoonlijk één of twee weken van tevoren. Bevestig de afspraak nog even kort voor de voorziene datum. Plan geen vergaderingen tijdens de heilige Ramazanmaand (in de rest van de moslimwereld gekend als de Ramadan). Vermijd ook liever de hete zomermaanden, want in juli en augustus nemen heel wat Turken vakantie.

- Kom op tijd

Turken verwachten dat je als bezoeker stipt op de afspraak verschijnt. Voorzie voldoende tijd voor de trip naar de meetingplaats, want het verkeer kan hectisch zijn. Loop je toch vertraging op, laat je zakenpartner dan weten wanneer je zult aankomen. Het is echter niet ongewoon dat de gastheer of gastvrouw zijn of haar bezoeker laat wachten voor de meeting kan beginnen. De Turkse zakenpartner ziet er ook geen graten in om telefoontjes die niets met de zaak te maken hebben tijdens de meeting te beantwoorden. Bezoekers moeten dus vaak flink wat geduld oefenen.

- Bereid presentaties zorgvuldig voor

Je Turkse zakenpartner weet een goed uitgekiend voorstel dat duidelijk de voordelen voor beide partijen in de verf zet zeker te waarderen. Werk verzorgd drukwerk uit in zowel het Engels als het Turks.

## De kunst van het vergaderen

- Persoonlijk contact maakt het verschil

Omdat Turken liever zakendoen met partners die ze persoonlijk kennen en sympathiek vinden, is een persoonlijke aanpak vaak de beste. Vergaderingen komen gewoonlijk traag op gang, waarbij er eerst tijd wordt gemaakt voor smalltalk. Mogelijk kom je tijdens een eerste meeting zelfs niet aan iets anders toe. Volg dan gewoon je zakenpartner en dring niet aan. Probeer steeds oogcontact te houden; dit is immers een goed overredingsmiddel.

- Leer het naamsysteem

Een Turkse man wordt gewoonlijk met de voornaam aangesproken, gevolgd door "bey" en bij het aanspreken van een vrouw wordt de voornaam gevolgd door "hanim" (uitgesproken als "hanum"). Titels zoals doctor, professor, "avukat" (meester) of "muhendis" (ingenieur) worden ofwel alleen, ofwel in combinatie met de voornaam gebruikt. Kaderleden worden aangesproken met hun rang, bijvoorbeeld "Mudur Bey" (mijnheer manager). Bij de allereerste ontmoeting is het de gewoonte om je visitekaartje met beide handen te overhandigen.

- Respecteer de hiërarchie en het tempo

Bij aanvang van de meeting schudt de bezoeker de hand van alle aanwezigen, te beginnen met de persoon met de hoogste rang. Als teken van respect dient de bezoeker eerst de oudste aanwezige of de hoogste in rang aan te spreken. Bij sociale gelegenheden begroet de bezoeker eerst de persoon die het dichtste bij hem staat of zit, waarna hij de kamer of de tafel in tegenwijzerzin afwerkt zonder iemand over te slaan.

- Lichaamstaal lezen

De Turkse gebaren voor "ja" en "nee" brengen westerlingen vaak in de war. Een opwaartse knik met het hoofd betekent "ja". Een combinatie van een opwaartse hoofdknik, opgetrokken wenkbrauwen en een sissend geluid tussen de tanden (dat klinkt als "tsk") betekent dan weer "nee". Het schudden van het hoofd van de ene kant naar de andere – wat in het westen als een "nee" zou worden geïnterpreteerd – betekent in Turkije dat je gesprekspartner je niet goed begrepen heeft. Wanneer je het gevoel hebt dat je Turkse zakenpartner te dicht bij jou staat of zit, deins dan vooral niet achteruit. Turken vatten hun persoonlijke ruimte anders op dan wij en een terugtrekkende beweging kan beledigend overkomen.

- Wees geduldig bij onderhandelingen

Turkse zakenlui nemen vaak een extreem standpunt in om de reactie van de bezoeker te peilen. Blijf vooral geduldig en ga methodisch te werk, waarbij je om de beurt toegevingen doet. Houd een streefcijfer voor ogen voor het afronden van de onderhandelingen. Kleed toegevingen in als zijnde een teken van respect en sympathie voor je Turkse onderhandelingspartner. Spring spaarzaam om met drukopvoerende tactieken, zoals het vooropstellen van deadlines en ermee dreigen de onderhandelingen af te breken.

Onderhandelingen durven nogal eens aanslepen en beslissingen worden in Turkse bedrijven vaak helemaal de bedrijfs ladder opgestuurd, nadat de bezoeker het vertrouwen van het lagere management heeft gewonnen. Veel Turkse ondernemingen zijn familiebedrijven en beslissingen worden meestal op het allerhoogste niveau genomen, waarbij de directie echter het advies van het lagere management in aanmerking neemt. Dit proces kan nogal wat tijd in beslag nemen en ook hier is geduld het sleutelwoord.

## Tips voor een productief gesprek

- Ijsbrekers

Turken zijn vrij vaderlandslievend en vertellen maar wat graag over hun geschiedenis, tradities en het succes van hun moderne maatschappij. Beleefde vragen m.b.t. het werk van de Turkse zakenpartner en zijn rol binnen het bedrijf worden algemeen op prijs gesteld. Met meer persoonlijke vragen over gezin en kinderen wacht je beter tot je elkaar beter kent. Heel wat Turkse mannen zijn echte voetbalfanaten en vertellen honderduit over de drie Turkse voetbaltoppers (Galatasaray, Besiktas en Fenerbahce).

- Pijnpunten

Vermijd netelige onderwerpen zoals de toetreding van Turkije tot de EU, de relaties met Griekenland (vooral dan m.b.t. Cyprus) en de Turks-Koerdische betrekkingen. Wees voorzichtig met discussies over de islam, vooral in de oostelijke gebieden van het land, waar de bevolking behoudsgezinder is dan in de westelijke regio's en grote steden. Roken wordt algemeen aanvaard en maakt zelfs deel uit van de Turkse cultuur. Het is dus verstandiger niet uit te wijden over de gevaren van tabak.

- Maak jezelf verstaanbaar

Meestal wordt het Engels gebruikt voor zakelijke gesprekken met buitenlanders. Turkse zakenpartners spreken vaak ook een mondje Duits, Frans, Grieks of Arabisch. Vraag op voorhand welke taal de voorkeur geniet bij je gesprekspartner en breng eventueel een tolk mee. Wanneer een andere taal dan het Turks wordt gesproken, is het in het belang van alle partners om het spreektempo iets terug te schroeven en duidelijk te articuleren. Vermijd idiomatische uitdrukkingen die niet altijd eenduidig zijn.

## Andere etiketteregels

- Een geschenk mag, maar overdrijf niet

Algemeen wordt voor het aanknopen van een vertrouwensrelatie de voorkeur gegeven aan gezamenlijke activiteiten, zoals een restaurantbezoek of een uitje, eerder dan echte geschenken. Bescheiden geschenkjes zoals handwerk of delicatessen typisch voor het thuisland kunnen dan weer wel. De gouden regel is om al te extravagante of persoonlijke geschenken te vermijden.

Bij zakenmeetings past een geschenk dat het bureau van je gesprekspartner opfleurt, zoals kristal, elegante kantoorbenodigdheden (eventueel met bedrijfslogo). Wanneer je wordt uitgenodigd bij iemand thuis, zijn bloemen (rozen of anjers), bonbons, pralines, gebakjes of decoratiegeschenken zoals vazen perfect. Verwacht niet dat je gastheer of gastvrouw de geschenken opent in jouw aanwezigheid. Wijn wordt meestal niet als geschenk aangeboden, maar het kan wel. Vóór je andere sterkedrank cadeau geeft, moet je eerst nagaan of je Turkse gastheer of gastvrouw wel alcohol drinkt.

- Tafelmanieren

Stiptheid is niet alleen belangrijk in een zakelijke context, maar ook daarbuiten. Het is mogelijk om zaken tijdens een etentje bij de zakenpartner thuis te bespreken, maar wacht in ieder geval tot de gastheer of gastvrouw daartoe de aanzet geeft. Je gastheer of gastvrouw rekent op je goede eetlust. Laat vooral geen eten op je bord liggen en leg je mes en vork naast elkaar op je bord om aan te geven dat je genoeg hebt.

Na de maaltijd wordt gewoonlijk Turkse koffie geschonken en vermits dit de nationale drank is, kun je niet anders dan ervan proeven. Drink het kopje echter niet tot de laatste druppel leeg; laat het bittere koffiedik in het kopje. Turkse koffie wordt zwart, met een schepje suiker of met véél suiker gedronken.

- Verwen je gasten

De algemene regel bij een restaurantbezoek is dat de persoon die uitnodigt ook de rekening betaalt. Het is niet gebruikelijk om de rekening te delen. Er wordt wel verwacht dat jij op jouw beurt de gastheer of gastvrouw de volgende keer op een etentje trakteert. Ken je wereld en vraag de restaurantmanager op voorhand om de rekening aan jou te presenteren en niet aan je Turkse gasten.

Het is helemaal niet vreemd dat een vrouwelijke bezoeker een Turkse zakenpartner uitnodigt voor een diner en de rekening betaalt. Buitenlandse vrouwen genieten aanzien en worden met respect behandeld.