



**Universiteit
Leiden**
The Netherlands

Indonesië en Nederland: Verschillen in (zakelijke) cultuur

Advocaat, R.

Citation

Advocaat, R. (1997). Indonesië en Nederland: Verschillen in (zakelijke) cultuur. *Bestuurskundige Berichten*, 12(2), 6-7. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1887.1/item:3234041>

Version: Publisher's Version

License: [Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0 license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Downloaded from: <http://hdl.handle.net/1887.1/item:3234041>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).

Indonesië en Nederland:

Verschillen in (zakelijke) cultuur

Remko Advocaat

Wil je je als Nederlandse ondernemer in Indonesië zul je je terdege op dergelijke cultuurverschillen moeten voorbereiden. Daarover gaat dit artikel.

Op dinsdag drie november 1996 had ik samen met twee medestudenten een afspraak met de contactpersoon van een Nederlandse ondernemer in Indonesië, voor wie wij een onderzoek deden. Goed voorbereid en enigszins zenuwachtig gingen we erheen.

Deze contactpersoon (een Indonesiër) kwam binnen en begon te praten over koetjes en kalfjes: over Nederland en zijn verblijf op de marinebasis in Den Helder. Wij vonden de verhalen erg amusant, maar we kwamen voor iets heel anders en zodra de kans zich voordeed, manoeuvreerden we het gesprek richting datgene waar we voor kwamen. Gelukkig bleek hij niet beledigd te zijn door onze opstelling. Eenmaal buiten beseften we eigenlijk pas dat we een elementaire fout hadden gemaakt in het gesprek.

De gebruiken, normen en waarden, kortom de cultuur in Indonesië wijkt af van die in Nederland. In het vervolg van dit artikel zal dit in een bredere context worden geplaatst waarbij expliciet de belangrijkste verschillen tussen de twee culturen op het zakelijke vlak aan de orde zullen komen.

Sociale hiërarchie

Een eerste verschil betreft de sociale hiërarchie in de samenleving. Het Indonesische ideaal van een samenleving is dat van een hiërarchische orde waarin hoog en laag hun rechtvaardige plaats hebben waarop ieder zich thuisvoelt. Ongelijkheid in macht wordt dus geaccepteerd en als natuurlijk aanvaard. Globaal is de Indonesische samenleving in drie categorieën onderverdeeld, gebaseerd op leeftijd.

Ten eerste, de laag van ouderen of mensen die als ouder worden beschouwd;

ten tweede, de laag van mensen van gelijke leeftijd of mensen die worden beschouwd als leeftijdgenoten;

ten derde, de laag van jongeren of mensen die

als jonger worden beschouwd.

Deze driedeling vindt je in alle facetten van de samenleving terug, zo ook in de werksituatie. Zo is er de categorie van ouderen of superieuren, leeftijdgenoten of collega's en jongeren of ondergeschikten. In de Westerse werkomgeving wordt het op prijs gesteld wanneer een werknemer inbreng heeft in de vorm van informatie en kritiek, waardoor de superieur en andere medewerkers beter kunnen functioneren. Daarentegen is in de Oosterse werkomgeving de rol van de werknemer niet meer dan om het beleid en de instructies van zijn superieur op te volgen. Een werknemer zal zijn superieur nooit openlijk tegenspreken of bekritisieren, maar formele gehoorzaamheid betrachten. In zakelijke relaties zal men zich goed rekenschap moeten geven tot welke categorie de Indonesische partner behoort om zodoende deze persoon op de juiste manier te benaderen. Als studenten in Jakarta bevonden we ons in de tweede laag en niet in de eerste laag, wat je in het kader van onze leeftijd zou verwachten. Vooral het feit dat we westerlingen waren bracht ons in een hogere laag.

Persoonlijke relaties boven zakelijke

In de zakelijke sfeer worden persoonlijke relaties boven de arbeidstaak gesteld. Een zakelijke relatie kan zich beter ontwikkelen op basis van vriendschapsbanden. Er dient, met andere woorden, geïnvesteerd te worden in de persoonlijke vertrouwensrelatie: dit vergt tijd (soms enkele jaren), die voor de Europese zakenman als verloren kan lijken, voor de Indonesiërs beslist niet. "Vriendschap is als een tuin, die onderhouden en verzorgd moet worden."

Vormen van ritueel gedrag

Handenschudden vindt regelmatig plaats in Indonesië. De Indonesische hand is echter een

slappe hand. Vrouwen moeten soms genoeg nemen met een lichte hoofdknik. Omhels of kus nooit iemand bij een begroeting.

Een andere vorm van ritueel gedrag is dat in tegenstelling tot de westerling de Indonesiër meestal niet direct *to the point* zal komen, zeker niet bij de eerste ontmoeting. Gedeeltelijk hangt deze benadering ook af van het onderwerp van het gesprek. Hij zal eerst de achtergrond van de gesprekspartner bepalen om deze daarna in een bepaalde verwantschapsrelatie te plaatsen. Dit gebeurt door middel van een ogenschijnlijk kletspraatje. Pas daarna komt men ter zaken. Dit gebeurt zowel bij informele als formele/zakelijke situaties.

Een laatste belangrijke vorm van ritueel gedrag betreft het "Ja/nee"-antwoord. Harmonie is een belangrijk begrip in Indonesië. Met harmonie wordt bedoeld een situatie waarin de mens zijn omgeving totaal in balans zijn. Indonesiërs voelen zich veilig als ze in balans met zichzelf en hun omgeving zijn. Een confrontatie werkt in Indonesië dus beslist niet heilzaam. Een 'nee'-antwoord wordt altijd vermeden. Dit is een te directe manier van meedelen dat men iets niet wil of dat men het ergens niet mee eens is. In plaats daarvan zijn de antwoorden vaak vage formuleringen zoals: 'ik zal erover nadenken....', 'misschien....' of 'ik weet het niet zeker...'. Ook hier zal men zich in de zakelijke relatie rekenschap van moeten geven. Een "ja"-antwoord kan dus "nee" betekenen.

Als extra een aantal vormen van onbeleefdheid:

- iemand aankijken. Zeker als je als vrouw een man te lang aankijkt, worden daar al snel bepaalde consequenties aan verbonden
- de linkerhand wordt als onrein beschouwd. Dus eten, een hand geven en dergelijke doe je met je rechter hand
- schouder en hoofd raak je niet aan (schouderklopje is bijvoorbeeld uit den boze) Tevens zorg je dat bij officiële gelegenheden je schouders bedekt zijn
- voetzolen zijn onrein; dus niet te veel wiebelen met de voet

Slot

Het is niet de bedoeling met het bovenstaande artikel de verschillen die er bestaan in cultuur uitputtend te behandelen. Dit is onnodig, want iedereen leert door zelf ervaring op te bouwen. Ik heb slechts geprobeerd een beeld te schetsen van de cultuurverschillen die u zult onderkennen en de mogelijke problemen die daaruit voort zouden kunnen vloeien. Ik heb ervaren dat een *culture shock*, als gevolg van desori-

entatie in de nieuwe cultuur, onvermijdelijk is. Een goede voorbereiding, door u te verdiepen in de cultuur, kan het gewenningsproces in de nieuwe omgeving echter versnellen.

Literatuur:

- Inter consultancy bureau, Interculturele communicatie in Indonesië, Leiden, 1996
- Vaernewijck, P.E. (handelsattaché te Jakarta), Indonesië: Met lokale gevoeligheden rekeninghouden (samenvatting)

Remko Advocaat, student bestuurskunde in Rotterdam en als onderzoeker verbonden aan de Stichting International Contract Research. Verbleef in november 1996 in Indonesië.