

Inhoud

Een
De recente geschiedenis toegelicht.....12

Twee
Het Indonesië van nu32
Veranderingen in de politieke en bestuurlijke omgeving
De bevolking

Drie
Zaken doen in Indonesië.....50
Omgevingen met sterk traditionele bevolkingsgroepen
Het platteland
Middelgrote steden
De grote steden
De centrale overheid
Lokale overheden
De staatsbedrijven
Indonesië, beslist een interessante markt

Vier
De Indonesische bedrijfscultuur.....66

Vijf
De praktijk van het zaken doen in Indonesië....78
Een mislukking, waarvan veel is geleerd
Een nieuwe fabriek in Bandung

/vervolg

Tekst: David Challik en Elmar Bouma
Vormgeving: INA
Gedrukt in Indonesië.

*De ingekaderde situatiebeschrijvingen berusten op ware gebeurtenissen.
Ter wille van de privacy zijn namen, locaties en bedrijfsaanduidingen
gefingeerd.*

© 2006 Drs David J. Challik, Drs Elmar Bouma
Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd en/of openbaar gemaakt
door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke wijze ook, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs.



Zes

Situaties waar u tegenaan kunt lopen94

- Omgaan met corruptie
- Omgaan met personeel
- Een probleem met de Indonesische partner
- Zakelijke onzekerheid
- Omgaan met noodsituaties

Zeven

De Indonesische communicatie 114

Acht

Tien Gouden Regels 122

- Bereid u goed voor
- Zoek een goede Indonesische partner
- Bouw netwerken op
- Gebruik humor
- Houd de beleefdheidsvormen in acht
- Blijf uw contacten regelmatig onderhouden
- Hoed u voor de gevolgen van jetlag en cultuureshock
- Wees geduldig en flexibel
- Onderhandel op z'n Indonesisch
- Vertrouw niet op papier

Negen

Praktische zaken 147

Challik Consultancy 154

INA 156

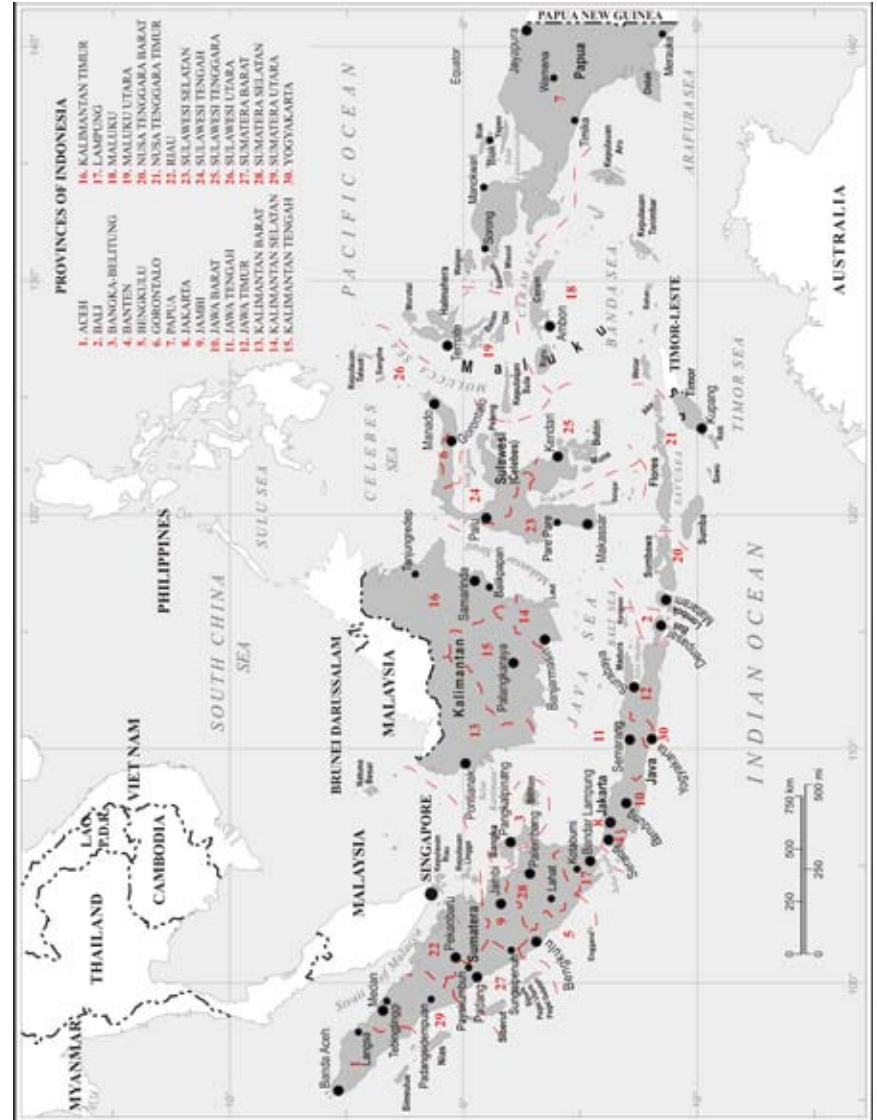


Fig 1: Kaart van Indonesië, met haar 30 provincies en omliggende landen



De Indonesische bedrijfscultuur



Hoofdstuk Vier. Indonesiërs zijn anders dan Nederlanders. Ze doen anders zaken en hun bedrijfscultuur is daardoor ook anders. De vraag is: hoe anders? Waar zitten de verschillen? In dit hoofdstuk vergelijken we de bedrijfscultuur van Nederland met die van Indonesië.

We doen dat op grond van observaties, vanuit Nederlandse ogen gezien, *die dus nooit objectief kunnen zijn*, maar alleen bedoeld zijn om u een aantal handvatten te geven om de Indonesische bedrijfscultuur beter te begrijpen.

In Indonesische bedrijven is een familiecultuur dominant. Nieuwe werknemers worden vaak aangenomen op basis van aanbeveling van de bestaande werknemers. Er wordt niet gewerkt op basis van formele functieomschrijvingen. Doorgaans vindt er een zekere 'overbemannings' plaats, omdat men personeel aanneemt vanwege de behoefte aan aanwezigheid van mensen en minder vanwege de behoefte aan prestaties. Bovendien is er veel personeel aanwezig in ondersteunende functies, zoals officeboy, chauffeur en dergelijke.

Indonesische bedrijven zijn sterk hiërarchisch en worden geleid door de directeur/eigenaar, die alle touwtjes in handen heeft. De besluitvorming is hiërarchisch en vindt uitsluitend op het hoogste niveau plaats, ook over zaken van het kleinste detail. Indien het besluit medewerking van anderen vereist, wil het eens gebeuren

dat afzonderlijk informeel vooroverleg wordt gevoerd om gezichtsverlies te voorkomen.

In het Indonesische bedrijfsleven is beroepservaring belangrijker dan opleiding. Om carrière te maken is verdere studie wel vereist. Het is niet ongebruikelijk dat grote bedrijven en overheden verdere studie van talentvolle medewerkers bekostigen, soms aan buitenlandse universiteiten.

De werkuitvoering laat veel te wensen over. Werknemers beschikken vaak niet over de benodigde kennis, ervaring en hulpmiddelen. Persoonlijk initiatief wordt niet op prijs gesteld omdat dat indruist tegen het gezag van de leidinggevende. Indonesiërs zijn creatieve probleemoplossers. Deze eigenschap wordt echter in loondienst grotendeels teniet gedaan omdat men geen eigen initiatief durft te tonen.

Er zijn weinig Indonesische managers met buitenlandse ervaring. Het bedrijfsleven is sterk inwaarts gericht. Ook bedrijven die exporteren hebben weinig kijk op hoe het er in het buitenland aan toe gaat.

Dit in tegenstelling tot Nederland, waar werknemers prijs stellen op een duidelijke functieomschrijving. Medewerkers zijn zeer mondig en gewend om over de bedrijfsvoering mee te praten en doen dat ook veelvuldig. Ze zijn zeer kritisch en nemen initiatief. Ze voelen zich echter over het algemeen niet medeverantwoordelijk voor de bedrijfsvoering; dat laten ze aan de bedrijfsleiding over. Wanneer de gebruikelijke inspraakprocedures geen instemming hebben opgeleverd, kan de bedrijfsleiding rekenen op veel weerstand van de werknemers

Indonesiërs handelen synchronistisch, niet tijdsvolgordelijk en niet volgens een bepaalde prioriteitenstelling. Zij zijn meestal met veel zaken tegelijkertijd bezig, zodat moeilijk voorspelbaar

is wanneer één bepaald dossier volledig is afgehandeld. Bij loketten is het vaak een gedrang omdat men niet op zijn beurt wacht. Op het werk laat men zich zonder bezwaar storen door de telefoon of mensen die even een praatje komen maken. Werkzaamheden zoals plannen, budgetteren, onderhoud en strategievorming - alle zaken die een inlevingsvermogen in een toekomstige situatie vergen - zijn zwak ontwikkeld.

Bij grote bedrijven en overheidsinstellingen worden regelmatig ceremonies gehouden, waarbij het volledige personeel voor het kantoor aantreedt. Deze ceremonies worden gehouden in verband met de verjaardag van het bedrijf, de benoeming van een directeur en dergelijke. In verband met de toespraken die worden gehouden kunnen ze vrij lang duren.

Lange werktijden zijn normaal vanwege de overlapping tussen werk en sociale relaties. De werkplek wordt gezien als de leefomgeving. Sociale interactie op het werk is zoals in de familieomgeving. Bovendien zijn in de werkomgeving faciliteiten aanwezig, die thuis niet voorhanden zijn. Activiteiten buiten het werk om, zoals bedrijfsuitstapjes, zijn momenten waarop werknemers en hun gezinsleden zich lang op verheugen en die de binding met het bedrijf versterken.

In de grote steden wordt een westerse dagindeling aangehouden, zonder siësta.

Vaak wordt er op zaterdag en soms ook op zondag gewerkt. Vrijdagmiddag gaan Islamiëten gezamenlijk bidden in de moskee. Na werktijd is er vaak gezamenlijk vertier.

De lunch wordt buiten het kantoor gebruikt of wordt naar de werkplek gebracht door een van de vele stalletjes die vaak bij werkomgevingen aanwezig zijn.

Indonesische managers zijn gematigd betrokken bij het werk. Zij zijn in sterkere mate betrokken bij de werknemers

als persoon. Ze vervullen vaak een vaderrol: iemand die het volledig voor het zeggen heeft en daarom wordt gevreesd, maar begaan is met zijn medewerkers.

Nederlanders zijn sequentiële tijdsplanners; zij houden niet van onderbrekingen of veranderingen binnen het tijdschema. Lange werktijden worden niet per se geïnterpreteerd als betrokkenheid bij het werk, maar worden eerder opgevat als het resultaat van het onvermogen om het werk binnen de normale werkuren af te hebben. Punctualiteit is zeer belangrijk. Te laat komen is niet geoorloofd.



Nederlanders scheiden hun privé-leven en hun werk. Ze hebben zeer lange vakanties en het is niet normaal om tijdens de vakantie telefonisch bereikbaar te zijn voor het werk. Werk, goede arbeidsvoorzieningen en pensioen worden als zeer belangrijk beschouwd. Er is een relatief langetermijnvisie op werkgelegenheid, wat suggereert dat werknemers niet graag van de ene baan naar de andere overstappen, al hoewel dit de laatste jaren aan het veranderen is met de flexibilisering van de arbeid en de verkorting van de arbeidsduur.

Het Indonesische arbeidspotentieel is zeer groot, omdat de bevolking tamelijk jong is. De lonen zijn laag en de bereidheid om te werken is groot. Veel Indonesische werknemers werken hard en zijn loyaal. Behandeling met respect, het voorkomen van gezichtsverlies en creatie van een sterk saamhorigheidsgevoel met de onderneming of organisatie zijn zeer belangrijk, vaak zelfs belangrijker dan het salaris.

Handwerk en vakmanschap staan in laag sociaal aanzien en worden geassocieerd met ongeschooldheid en lage lonen. Het in dienst nemen van vaklieden of het inhuren van een onderuitvoerend bedrijf wordt bepaald door de prijs en veel minder door kwaliteit of ervaring.

Bedrijfscommunicatie

De wijze van leiderschap in Indonesië is direct en autoritair. Orders worden gegeven en opgevolgd. De familiecultuur maakt het voor werknemers moeilijk om proactief te zijn. Samenkomsten en vergaderingen verlopen meestal zonder agenda en kenmerken zich door ceremonieel vertoon en monologen van de bedrijfsleiding. Van communicatie over en weer is nauwelijks sprake.

Er bestaat een vanzelfsprekend respect voor autoriteit en de nadruk ligt op harmonie. In het openbaar vermijdt men alle schijn van onenigheid, wanklank of wrevel.

In de communicatie tussen medewerkers onderling wordt sporadisch feedback gegeven, wat de samenwerking tussen afdelingen ernstig bemoeilijkt.

De bedrijfsleiding wordt verondersteld zelf alert te zijn op zaken die mis lopen en voor passende maatregelen te zorgen. De communicatie naar boven is zeer indirect en uitsluitend positief gekleurd. Indonesiërs zijn echter in staat uit de subtiliteit van de communicatie de ware boodschap te destilleren. In elke

vorm van communicatie worden eerst uitgebreid beleefdheden uitgewisseld. Goede manieren worden zeer gewaardeerd.

Humor is een essentieel bestanddeel van de communicatie. Werknemers onderling behouden boven alles een gezellige sfeer met elkaar, waarbij veel wordt gelachen. In bijeenkomsten speelt humor een belangrijke rol. Vooral als mensen elkaar nog niet goed kennen, is het belangrijk dat het ijs gebroken wordt met humor.

In Indonesië is 'face-to-face' communicatie het meest efficiënt, daarom is elkaar ontmoeten effectiever dan bellen of een brief schrijven. Even bij elkaar langskomen wordt zeer gewaardeerd. Op e-mails wordt geen bevestiging van ontvangst gegeven en vaak helemaal niet gereageerd.

Veel Indonesiërs hebben een beperkte Engelse woordenschat, maar slechts een klein deel spreekt en verstaat Engels goed. De generatie die nog Nederlands spreekt is aan het uitsterven.

De Nederlandse bedrijfscultuur daarentegen is relatief informeel. Men noemt elkaar bij de voornaam en spreekt elkaar met "je" en "jij" aan, met uitzondering van het eerste contact met klanten en de hogere bedrijfsleiding. De zakelijke toon is serieus. Men kan direct zijn tot zeer assertief. Humor speelt geen belangrijke rol in de communicatie. Nederlanders hebben een directe en taakgerichte aanpak.

Vergaderingen volgen een duidelijke agenda en worden op een besluitvaardige en formele manier gehouden. Er bestaat opvallend weinig respect voor autoriteit en gehoorzaamheid; een andere mening wordt getolereerd, mits goed onderbouwd. Nederlandse werknemers bedienen zich van alle communicatievormen: mondeling, schriftelijk en elektronisch. Men geeft goede en regelmatige feedback aan relevante partijen.

Nederlanders hebben vaak hun mening klaar en verwachten dat ook van anderen. Ze hebben daarom vaak moeite met Indonesiërs die niet gewend zijn assertief te reageren en niet het achterste van hun tong laten zien. Bij discussies en rapportages komen dus niet alle argumenten op tafel.

Organisatiestructuur en leiderschap

Evenals in Nederland worden grote bedrijven in Indonesië geleid door een Raad van Bestuur (*Direksi*), die door een Raad van Commissarissen (*Dewan Komisaris*) achteraf wordt gecontroleerd. Het leiderschap is sterk hiërarchisch van aard. Leiderschap van het middenkader is gebaseerd op het feit dat men het vertrouwen geniet van de directeur/eigenaar.

Er bestaat een duidelijk dominante elite in Indonesië die de toposities inneemt bij overheid, leger en in het bedrijfsleven. Bepaalde bedrijfstakken worden gedomineerd door specifieke etnische groeperingen (bijvoorbeeld Chinezen, Padangers) en onderscheiden zich vaak door hun eigen organisatiekenmerken.

Vanwege de familiecultuur is er een sterke identificatie met het bedrijf en de functie. Indonesische werknemers zijn echter vaak op het werk bezig om neveninkomsten te genereren. Deze activiteiten kunnen soms haaks staan op het bedrijfsbelang. Jobhoppen komt zelden voor. Mobiliteit tussen grote steden en platteland of naar het buitenland is zeer gering.

Academische titels, rangen in het leger en islamitische aanduidingen (zoals *Hadji*) dragen bij tot de autoriteit van het leiderschap.

Discussies kunnen niet los gevoerd worden van de personen die de discussie voeren. Het is voor lagergeplaatsten zeer

moeilijk om een mening te stellen tegenover de mening van een hogergeplaatste, omdat dit het gezag van de hogergeplaatste aantast. Argumenten hebben bovendien niet alleen een rationele, maar ook een emotionele lading. Er wordt aangenomen dat degene die een mening of argument naar voren brengt daarmee ook een waarde-oordeel uitspreekt over anderen. Indonesiërs zijn daarom zeer voorzichtig in het uiten van een eigen mening.

Normen en waarden

De Indonesische cultuur staat harmonie en behoud van het bestaande voor. Dit werkt verandering, efficiëntere bedrijfsvoering en het aannemen van westerse bedrijfsmethoden niet in de hand. De Indonesische gewoonte om voor veel bedrijfsmatige handelingen een commissie te vragen werkt suboptimale besluitvorming en corruptie in de hand. Nederlanders vinden het principieel onjuist dat bedrijfsgoederen voor privé-doeleinden worden gebruikt. Nederlanders reageren principieel afwijzend op corruptie en vinden dat hun Indonesische partners daar niet aan mee mogen doen.

Nederlanders verbazen zich over de rijkdom die ze in de grote steden aantreffen. *“Indonesië is toch een arm land, waarom rijden er dan zoveel Mercedessen in Jakarta rond?”* Er is een groot verschil tussen de officiële economische statistieken en de werkelijke, grotendeels niet geregistreerde economische activiteit. De economie van Indonesië is veel dynamischer dan zij op grond van officiële cijfers vaak lijkt.

De Indonesische samenleving is daarbij sterk ingedeeld in rangen en standen. Indonesiërs zien mensen met een andere etnische achtergrond of die straatarm zijn niet staan. Nederlanders hebben daar grote moeite mee. *“Het zijn toch ook mensen...!”*

Nederlanders hebben grote moeite met het feit dat Indonesiërs zich niet aan tijd- en geldplanningen houden. Voor de Nederlander is een afspraak een afspraak en hij vindt het onacceptabel dat Indonesiërs daar later op terug komen. Nederlanders vinden dat Indonesiërs eigenlijk wel wat gedisciplineerder mogen zijn. Nederlanders reageren opstandig als iemand in de rij voordringt of als iemand tegen het verkeer inrijdt.

Nederlanders vinden dat Indonesiërs zich wat meer moeten inspannen om internationaal te denken en zich meer moeten aanpassen aan westerse normen en een internationale visie en denkwijze moeten ontwikkelen. Indonesiërs daarentegen voelen over het algemeen weinig voor westerse waarden en normen, die zij associëren met individualisme, secularisme, openlijke conflicten en het uiteenvallen van familieverbanden.

Nederlanders verbazen zich erover dat Indonesiërs geen raad weten met kritiek. *“t Is toch positief bedoeld...!”* Indonesiërs vatten kritiek echter persoonlijk op en kunnen rationele argumenten moeilijk scheiden van emotie en relaties. Bovendien vatten zij het geven van kritiek op als een blijk van onwillevendheid en onbeleefdheid.

Indonesiërs zijn gevoelig voor status en hebben respect voor leeftijd. Ambtenaren staan in een hoog maatschappelijk aanzien, vanwege de grote macht die zij hebben bij het toepassen van regelgeving. Ook mensen met een hoge leeftijd en veel ervaring hebben vaak nog een veel grotere invloed dan hen op basis van hun formele positie toekomt. Mensen met een hoge status worden echter ook geacht welstand te kunnen laten zien.

Nederlanders daarentegen worden in hun handelingen geleid door het basisprincipe *‘alle mensen zijn gelijk.’* Zij hebben grote moeite met de houding en mentaliteit van vele Indonesische

overheidsfunctionarissen. Bureaucratie en corruptie stuiten hun tegen de borst. “*Dat gezwaai met die academische titels mag ook wel wat minder*”, vindt de Nederlander.

Nederlanders leven in een ‘platte’ samenleving, met weinig rangen en standen. Dat maakt dat ze, naar het gevoel van Indonesiërs, te snel familiair omgaan met hogergeplaatsten in de Indonesische maatschappij, bedrijfsleven en overheid, en soms één van de jongens’ willen zijn met lagergeplaatsten, wat in Indonesië absoluut ongepast is.

Indonesiërs vinden het soms moeilijk te begrijpen dat Nederlandse bedrijven vaak lagergeplaatste verkopers of inkopers sturen, die nog jong zijn en bovendien vaak ook nog alléén komen, om te onderhandelen over belangrijke handelsoverkomsten. Ze betwijfelen of de afgesloten overeenkomsten daardoor wel waarde hebben. In Indonesië worden dat soort onderhandelingen uitsluitend gevoerd door de directeur/eigenaar, daarbij vergezeld door een hele schare van medewerkers.

Nederlanders houden zich dan ook ongemerkt vaak niet aan de etiquette. Ze willen meteen ter zake komen. Geen *basa basi* (gemoedelijke uitwisseling van beleefdheden), waarbij men elkaar beter leert kennen. Ze nemen ook geen *oleh oleh* (presentjes) mee. Nederlanders zijn heel direct in de communicatie, discussiëren agressief en kunnen scherpe kritiek leveren. De Indonesiër is daar doodsbenauwd voor. Hij is *malu* (verlegen). In zijn cultuur wordt hij erop gewezen dat men boven alles moet voorkomen dat iemand gezichtsverlies oploopt. Diep in zijn hart vindt hij iemand die zich zo gedraagt grof en ongemaniërd.

Nederlanders zijn planmatig en op zekerheid ingesteld. Zij hechten veel waarde aan zaken die Indonesiërs niet belangrijk vinden of die, volgens Indonesiërs, niet kunnen

worden gerealiseerd, zoals ARBO voorwaarden, betalings- en leveringsgaranties. Indonesiërs daarentegen leven bij de dag en begrijpen niets van dat gedrag van de Nederlanders, dat ze daarom als onnodig moeilijk en weinig flexibel ervaren. Indonesiërs vinden dat Nederlanders weinig begrip tonen voor de problemen waarvoor zij zich geplaatst zien, wanneer zij internationaal zaken doen. Dat het inklaan van goederen in een Indonesische haven veel tijd, moeite en vooral veel geld kost, lijkt de Nederlander niet te kunnen begrijpen.

“*Kunnen die moskeeën niet wat zachter...!*” Religie is voor de meeste Nederlanders vooral een prive-aangelegenheid, en Nederlanders worden over het algemeen niet graag met allerlei geloofsuitingen geconfronteerd. Voor Indonesiërs is het geloof echter een belangrijk samenbindend element in een cultureel en etnisch zeer divers land.

Indonesiërs waarderen Nederlanders, omdat ze minder arrogant en inflexibel overkomen dan andere mensen uit Europa of Noord-Amerika, en ze meer sociaal bewogen zijn dan mensen uit Azië.

