

Ondernemingscultuur & competentiedenken

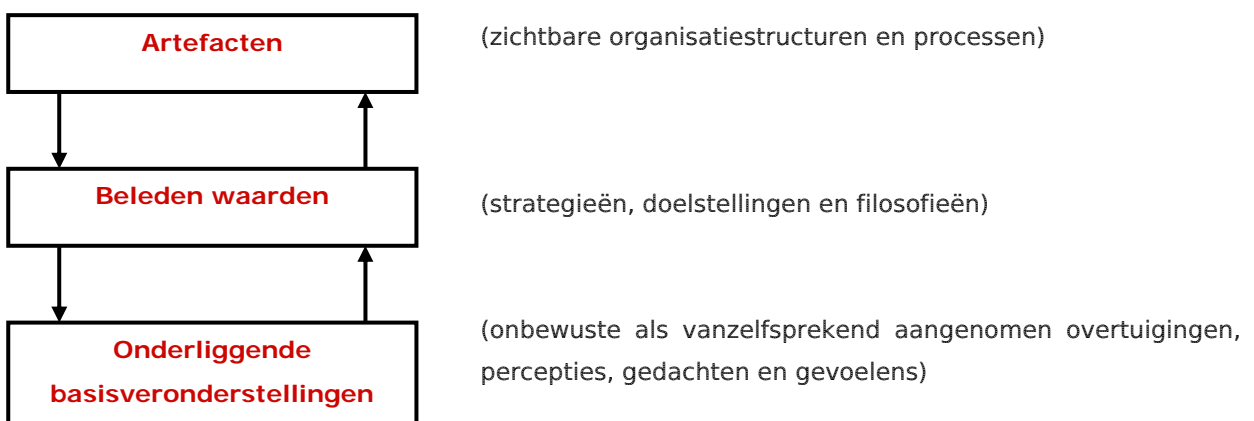
Ondernemingen hebben de neiging om zich over langere tijd op een bepaalde manier te blijven gedragen. Deze ingesleten gedragspatronen worden ondersteund door de normen en waarden binnen de onderneming en blijven desondanks het wisselen van generaties medewerkers overeind. Hiermee wordt aangegeven dat elke onderneming een cultuur heeft. Aangezien strategisch werken met competenties voor veel ondernemingen nieuw is, kan dit tot onvoorziene en ongewenste gevolgen leiden wanneer geen rekening met de ondernemingscultuur wordt gehouden.

Culturele krachten kunnen leiden tot gevolgen die bepalend zijn voor zowel het individu als het collectieve gedrag, de wijze van perceptie, de denkpatronen en de waarden (Schein, 2000). Vooral een ondernemingscultuur is belangrijk, doordat culturele elementen bepalend zijn voor de strategie, de doelstellingen en de werkwijzen. Bij het effectiever maken (veranderen) van ondernemingen is inzicht in de ondernemingscultuur dan ook uiterst relevant. Behalve een uiteenzetting over wat ondernemingscultuur is, wordt ook in gegaan op de vraag of de ondernemingscultuur gericht is op handhaving door leren en te leren leren. Leren is namelijk een noodzakelijke voorwaarde voor het wijzigen van gedragspatronen.

Drie cultuurniveaus

Volgens Schein (2000) is een ondernemingscultuur te omschrijven als de som van alle gemeenschappelijke en als vanzelfsprekende ervaren veronderstellingen die een groep in de loop van haar bestaan heeft geleerd. Het gaat dan om zaken die te maken hebben met het voortbestaan, met de integratie en met de dieper liggende veronderstellingen van (groepen) medewerkers.

Schein (2000) definieert drie cultuurniveaus om de ondernemingscultuur te begrijpen. De cultuurniveaus (figuur) variëren van heel zichtbaar tot zeer impliciet.



Figuur : cultuurniveaus (bron: Schein, 2000, p. 26)

Met *artefacten* wordt bedoeld wat je ziet, hoort en voelt binnen een onderneming (denk bijvoorbeeld een restaurant of supermarkt). Het hier dus om allerlei zaken die via de verschillende zintuigen waarneembaar zijn. Bij *beleden waarden* gaat het om de analyse van waarom zijn bepaalde overtuigingen en veronderstellingen in de onderneming aanwezig. De *onderliggende basisveronderstellingen* duiden op welke waarden, overtuigingen en veronderstellingen de oprichters en belangrijke leiders hebben die de onderneming gedurende haar bestaan succes heeft gebracht.

Daarnaast komt het bij een ondernemingscultuur aan op drie basisfacetten (Schein, 2000), te weten:

1. *de ondernemingscultuur is diep geworteld*: veronderstellingen en overtuigingen ontstaan langzaam en verdwijnen op den duur uit het bewustzijn naar het onbewustzijn;
2. *de ondernemingscultuur bestrijkt een breed terrein*: hiermee wordt bedoeld dat cultuur op vele terreinen van toepassing is. Groepen medewerkers vormen overtuigingen en veronderstellingen over de dagelijkse gang van zaken, over de manier waarop met de baas moet worden omgegaan, het loopbaanpatroon in de onderneming, etc;
3. *de ondernemingscultuur is stabiel*: dat wil zeggen dat de groep vasthoudend is in haar gedrag en veronderstellingen.

Deze facetten geven goed aan dat het cultuuraspect een belangrijke factor is bij de ontwikkeling van ondernemingen. Het gaat te ver om hier het cultuuraspect in brede zin te behandelen. Voor een praktische uitwerking van hoe met het cultuuraspect om te gaan, wordt verwezen naar Schein (2000). Wel wordt hier ingegaan op de vraag of de ondernemingscultuur zich probeert te handhaven door te leren en te leren leren en of er sprake is van een collectieve leercultuur.

Ondernemingscultuur en leren

Deze vraag duidt op of leren en leren te leren onderdeel uit maken van de ondernemingscultuur. In het systeemdenken wordt aangenomen dat leren en leren te leren een belangrijke voorwaarde is voor handhaving van een sociaal systeem. Het is dan ook belangrijk om inzicht te hebben in hoe medewerkers tegen leren aan kijken (opvatting) en of zij overtuigd zijn van het belang van leren te leren.

Een opvatting over leren welke goed aansluit bij het competentiedenken is het constructivisme. De basisaanname van deze opvatting is dat mensen hun (sociale) werkelijkheid construeren door interactie met de medemens. Er is dan ook niet één werkelijkheid, maar er zijn er vele naast elkaar (Simons, 1999). Volgens Bontius et al. (2001) houdt een constructivistische opvatting over leren in, dat medewerkers leren wat competenties zijn, hoe zij deze moeten gebruiken, maar ook hoe zij competenties kunnen verwerven en hoe zij dit proces zelf kunnen sturen. Hiermee leggen zij de link tussen wat zij de actieve en zelfmodificerende houding noemen, en het denken in competenties. De nadruk komt hiermee te liggen op het vermogen van de lerende om het proces zelf te sturen (zelfregulering door leren te leren), waardoor de onderneming de aandacht meer kan richten op het ondersteunen van het leerproces, en veel minder op aspecten als leeractiviteiten en het bepalen van leerresultaten.

Werkplekleren speelt bij de constructivistische opvatting een centrale rol, aangezien leren binnen de eigen werksituatie als beste 'leermeester' kan worden gezien. Een constructivistische opvatting betekent verder dat de ontwikkeling van competenties van individuen en groepen bottom-up plaatsvindt. Hierbij moet goed worden gekeken naar hoe de juiste competenties kunnen worden ontwikkeld c.q. verworven en of bepaalde competenties überhaupt wel ontwikkelbaar (aanleerbaar) zijn. Hier ligt een belangrijke taak voor het management van de onderneming, zodat ook getracht wordt de opbouw van competenties leidt tot de opbouw van de kerncompetenties van de onderneming.

Wanneer het overgrote deel van de medewerkers er een constructivistische opvatting op na houdt kan worden gesproken van een collectieve leercultuur. In dit verband kan ook de koppeling gemaakt met het concept van de lerende organisatie (Van Tellingen, 1997).

Afsluitend kan worden geconcludeerd dat wanneer onvoldoende rekening wordt gehouden met de ondernemingscultuur dit problemen veroorzaakt, zowel op het niveau van individuen en groepen (verhoogt verzuim, demotivatie) als op het ondernemingsniveau (vermindert veranderingscapaciteit, verlies van marktaandeel). De ondernemingscultuur kan dan ook een obstakel vormen voor het operationaliseren van het competentiedenken, aangezien overtuigingen en veronderstellingen hierbij gegarandeerd tegen het licht worden gehouden.

De ondernemingscultuur speelt dan ook een belangrijke rol bij het formuleren van nieuw competentiegericht beleid. Het is dan ook aan te raden het cultuuraspect voldoende bij de ontwikkeling te betrekken. U moet zich afvragen of de cultuur van de onderneming wel aansluit bij haar strategische doelstellingen, de processen van opbouw en benutting van competenties. Tot slot is het voor u van belang te weten dat de onderneming geen cultuur hoeft te *hebben*, maar dat de onderneming per definitie cultuur *is*. Houdt altijd rekening met de artefacten, de beledende waarden en normen en de onderliggende basisveronderstellingen en laat u dus niet verassen door ongewenste gevolgen.

Personalia

Drs. Arjan Vernhout heeft Bedrijfskunde gestudeerd aan de Nijmegen School of Management, onderdeel van de Radboud Universiteit Nijmegen. Hij publiceert regelmatig over het strategisch competentiedenken.

Duurzaam ondernemen met strategisch competentiedenken

Zelden hoor of lees je dat ondernemingsstrategieën in de praktijk ook het predikaat "duurzaam" verdienen. Ondernemingen hebben het vizier in de regel gericht op de creatie en distributie van klantwaarde voor de korte termijn en de strategische logica is hierop afgestemd. Met het strategisch competentiedenken hebben ondernemingen een management strategie voorhanden voor duurzaam ondernemen.



Het boek 'Duurzaam ondernemen met strategisch competentiedenken' biedt managers een werkwijze in hoe de onderneming als open en sociaal systeem van gecoördineerde en geïntegreerde middelen dient te worden gezien, die strategische doelen volgens een strategische logica nastreeft voor continue creatie en distributie van klantwaarde, teneinde duurzaam concurrentievoordeel op te bouwen. De strategische logica is vervolgens bepalend voor de managementprocessen die weer bepalen hoe een onderneming binnen de eigen ondernemingsgrenzen (bedrijfseigen) of buiten de eigen ondernemingsgrenzen (toegankelijke) middelenbronnen duurzaam benut, verwerft en opbouwt.

'Duurzaam ondernemen met strategisch competentiedenken' is dan ook een aanrader voor diegene die binnen zijn/haar organisatie overweegt om via een correcte strategisch logica en systematische processen tot respectievelijk de realisatie van de ondernemingsdoelen en de creatie en distributie van klantwaarde te komen, teneinde duurzaam te ondernemen.

Het boek 'Duurzaam ondernemen met strategisch competentiedenken' is uitsluitend te koop via:

<http://www.lulu.com/content/paperback/duurzaam-ondernemen-met-strategisch-competentiedenken/8624581>