

## Peergang 'Bruggen Bouwen' - Adviesvaardigheden - Niveaus en cultuur in een organisatie



Als i-coach werk je vaak binnen een onderwijsteam of college. Grote mbo-instellingen kennen vaak meerdere vestigingen en omvatten soms wel 10 colleges en tussen de 50 en 100 onderwijsteams. Afhankelijk van de structuur en cultuur binnen een organisatie ben jij in meer of mindere mate op de hoogte van wat er speelt op andere colleges.

Om je advieswerk goed te kunnen doen, heb je achtergrondkennis nodig van de structuur en cultuur binnen de organisatie en de omgevingscontext. Heb jij bijvoorbeeld een goed beeld van de (onderwijs-) visie en strategie van je organisatie? Hoe zit het met de verwachte instroom van studenten komende jaren? Zijn er zorgen om beroepen die verdwijnen (en dus opleidingen die op de schop moeten?).

Hoe hoger jouw gesprekspartner in de organisatie werkt, hoe meer zal hij of zij zich bezighouden met het grotere geheel. Die informatie kan handig zijn in een gesprek. Ook je eigen ambities tellen mee: bijvoorbeeld voor je college of instelling op het gebied van onderwijstechnologie, maar ook je persoonlijke professionele ambities.

### Niveaus in een organisatie

Grote organisaties kun je opsplitsen in een strategisch, tactisch en operationeel niveau. (te vergelijken met macro-meso en micro niveau).

- **Het operationele niveau.** Hier vindt de directe interactie plaats met de studenten. De docenten zijn de belangrijkste actoren op dit niveau. Zij zijn de uitvoerders van de primaire functies.
- **Het tactische niveau.** Het middenmanagement (geeft leiding aan actoren op operationeel niveau), een team of afdeling maken onderdeel uit van het tactisch niveau. De focus binnen dit niveau ligt op de inrichting van de school, de inzet van medewerkers, de toewijzing van middelen en richting geven aan uitvoer processen.
- **Het strategische niveau.** Hier geeft de leider richting aan bijvoorbeeld doelen op lange termijn en de toekomst van de organisatie. Aandachtsgebieden zijn de strategie en het beleid, leiderschap en eindresultaten. Op dit niveau werken actoren als het het bestuur

en leidinggevend van het middenmanagement (tactisch niveau).

Afhankelijk van de leiderschapscultuur in je organisatie kun je de operationele- en strategische niveaus ook omkeren en boven of onder zetten. Maar, hoe je ze ook ordent, je kunt geen van de niveaus los van elkaar zien. Een verandering op het ene niveau, heeft altijd invloed op een ander niveau. De staf heeft op alle niveaus een ondersteunende rol. Als i-coach kun je wachten op een vraag, maar ook proactief handelen: gevraagd en ongevraagd advies geven.

### **Cultuur in een organisatie**

Iedere organisatie heeft een eigen cultuur: een verzameling van normen, waarden en gedragsuitingen die gedeeld worden door de leden van de organisatie. Sommige leden hebben door hun positie, kennis of uitstraling een grotere invloed op de cultuur van de organisatie.

Culturen kunnen per onderneming erg verschillen. Denk bijvoorbeeld aan de profit-sector (zoals het bankwezen) versus de non-profit sectoren (zoals onderwijs of welzijn). In deze module gebruiken we het model van Quinn en Rohrbaugh om de culturen te onderscheiden.

**1. De mensgerichte cultuur.** Hierin staat de mens in de organisatie centraal. Er wordt gekeken naar ontwikkelingsmogelijkheden van medewerkers en de organisatie vertoont gelijkenissen met een familie.

**2. De innovatieve cultuur.** Hierin staat de ontwikkeling van nieuwe diensten of producten centraal. Deze cultuur komt vaak voor bij research afdelingen, startups en technologiebedrijven.

**3. De beheersgerichte cultuur.** Deze kenmerkt zich door strikte regels en procedures. Denk aan overheidsinstellingen.

**4. De resultaatgerichte cultuur.** Hierbij staat het eindproduct centraal, er zijn targets en er is concurrentie met gelijksoortige organisaties.