

Van silo-probleem naar samenwerking

16 oplossingen voor gebrekkige
samenwerking tussen afdelingen

Van silo-probleem naar samenwerking

16 oplossingen voor gebrekkige
samenwerking tussen afdelingen

Rutger Brunink

Auteur: Rutger Brunink

ISBN: 9789403738598

© Rutger Brunink

2024

Uitgeverij Heijink, Hardenberg

Voorwoord

Ik heb al jaren de ambitie en droom om een boek te schrijven. Toen ik als masterstudent aan mijn scriptie werkte, sprak ik deze ambitie voor het eerst uit. Destijds wilde ik een PhD doen, zodat ik een boek kon schrijven over mijn eigen wetenschappelijke studies. Het proces om een boek te schrijven, leek mij toen al heel uitdagend. Onderzoek doen, informatie verzamelen, nadenken over de inhoud en structuur, schrijven, schrappen, herschrijven en nadenken over de opmaak van een boek; al deze zaken spraken me aan en het was mijn ambitie om carrière te maken in de wetenschap.

Toen ik na mijn studie ging werken als docent aan de universiteit, werd mijn droom om een boek te schrijven nóg groter. Dat kwam doordat mijn collega's mooie boeken publiceerden en ik zag hoe PhD-studenten vol overgave werkten aan hun boeken. Dat wilde ik ook! Ik heb meerdere keren geprobeerd om een beurs binnen te halen voor mijn eigen PhD-positie. Helaas is dat niet gelukt. In eerste instantie was dat een grote domper voor mij. Toch is mijn droom om een boek te schrijven nooit verloren gegaan.

Sterker nog: toen ik vertrok bij de universiteit, werd mijn droom om een boek te schrijven concreter dan ooit. De belangrijkste oorzaak hiervan was dat ik het boek *'The silo effect. The peril of expertise and the promise of breaking down barriers'* van Gillian Tett las. Tett legt in haar boek uit hoe het komt dat veel organisaties nog steeds te maken hebben met eilandjes (of *silos*, zoals zij het noemt), die effectieve communicatie en samenwerking in de weg staan. Ze noemt dit probleem het *silo-probleem* en benadert dit probleem vanuit antropologisch perspectief. Nadat ik haar boek had gelezen – en uitgebreid kennis had gemaakt met voorbeelden van het silo-probleem bij grote organisaties als Facebook en Sony – ging ik mij verder verdiepen in het silo-probleem. Ik had al gauw door dat een boek met een wetenschappelijke benadering van het silo-probleem ontbrak. Nadat ik zeker wist dat er nog veel onduidelijk was over het silo-probleem en geen Nederlandse boeken kon vinden over dit onderwerp, merkte ik dat mijn droom om een boek te schrijven serieus werd.

Wat mijn boek uniek maakt, is dat het boek volledig is gebaseerd op (wetenschappelijke) literatuur. Om dit boek te schrijven, heb ik dus eerst veel onderzoek gedaan naar het silo-probleem. Dat vond ik niet alleen een leuk proces (het lijkt immers op het werk van een PhD-student), maar ook erg zinvol. Ik merkte bijvoorbeeld dat een eenduidige definitie van het silo-probleem ontbrak en dat manieren om het silo-probleem te verhelpen niet overzichtelijk in een boek waren beschreven. In dit boek breng ik daar verandering in.

Er zijn nog twee andere dingen die je moet weten, voordat je dit boek leest. Om te beginnen moet je weten dat ik dit boek heb geschreven als communicatieprofessional én iemand die heilig overtuigd is van de waarde van samenwerking. Dit is vooral belangrijk voor mensen die mij kennen, omdat zij dit boek kunnen interpreteren als mijn persoonlijke oproep voor meer aandacht voor interne communicatie en samenwerking. Hoewel ik zo'n persoonlijke oproep zeker zou kunnen doen, is dit boek vooral bedoeld om het silo-probleem – en de mogelijke oplossingen voor dit probleem – op een duidelijke manier uit te leggen. Ten tweede moet je weten dat ik dit boek in een periode van zo'n drie jaar heb geschreven. Dat is belangrijk, omdat ik hierdoor geen literatuur uit 2022 en 2023 in mijn boek heb gebruikt. Vanzelfsprekend houd ik mij aanbevolen voor interessante (wetenschappelijke) literatuur, die ik niet heb gebruikt voor dit boek.

Dit boek is geen promotieboek van een PhD-student. En ik krijg geen doctortitel door het publiceren van dit boek. Maar dat doet niets af aan het feit dat ik héél trots ben op dit boek. Ik ben trots op het realiseren van mijn droom én dat ik drie jaar lang aan dit boek heb gewerkt. Het waarmaken van mijn droom was mij niet gelukt zonder mijn ouders, broer en vriendin. Hun steun en interesse in het boek waren onvoorwaardelijk. Bedankt voor deze steun!

Rutger Brunink

Maart 2024, Hardenberg

Inhoudsopgave

1. Introductie	9
2. Silo-probleem	13
3. Oorzaken	34
4. Voordelen van silo's	59
5. Negatieve gevolgen	64
6. Oplossingen	79
7. Meer samenwerking	143
8. Conclusie	149
9. Referenties	159

1

Introductie

Ieder belangrijk probleem of vraagstuk kent tegenwoordig een veelvoud aan dimensies: ecologische, financiële, juridische, maatschappelijke en nog véél meer. Werknemers staan voor de uitdaging om zoveel mogelijk dimensies te gebruiken bij het oplossen van vraagstukken. Dat is een enorme uitdaging, die werknemers alleen kunnen behalen door goed samen te werken en over de grens van hun eigen afdeling te kijken.

Goed samenwerken en over de grens van een afdeling kijken, klinkt vanzelfsprekender dan het is. Hoewel het lijkt alsof werknemers steeds meer verbonden zijn met elkaar, onder andere door de opkomst van digitale communicatiemiddelen, is het tegenovergestelde waar. Volgens Tett (2015) is dit dé paradox van tegenwoordig: het lijkt alsof iedereen verbonden is met elkaar, maar ondertussen leven mensen gefragmenteerd en in isolatie. Mensen zijn zelfs minder verbonden dan ooit tevoren (Tett, 2015). Dit

komt onder andere doordat mensen geneigd zijn om connecties aan te gaan met mensen die op hen lijken. In organisaties is dit ook zichtbaar, bijvoorbeeld door werknemers die in isolatie werken van collega's van andere afdelingen. Het gevolg is dat werknemers informatie achterhouden en collega's van andere afdelingen zien als concurrenten of vijanden. Werknemers richten zich op hun eigen doelen of afdelingsdoelen in plaats van organisatie-doelen en weten niet wat collega's van andere afdelingen doen. Veel werknemers (h)erkennen deze paradox en dit probleem, zonder dat zij het beestje bij de naam noemen. Zij ervaren het silo-probleem dus zonder het expliciet te benoemen.

In dit boek leg ik uit wat het silo-probleem is. Ik beschrijf de oorzaken en gevolgen van het silo-probleem, waarna ik zestien oplossingen voor het silo-probleem deel. Deze oplossingen vormen de kern van het boek. In dit boek laat ik namelijk zien dat het silo-probleem een groot probleem kan zijn voor organisaties, maar dat managers en werknemers hier samen iets aan kunnen doen. Ondanks dat er de laatste tien tot vijftien jaar veel is geschreven over het silo-probleem, is dit het eerste boek waarin literatuur over het silo-probleem wordt vergeleken en samengevat. Op deze manier geef ik een zo volledig mogelijk beeld van het silo-probleem en de oplossingen voor dit probleem. Dit is van belang, omdat het silo-probleem veel negatieve gevolgen kan hebben op de prestaties van organisaties.

Het bestaan van silo's is op zichzelf geen probleem, mits de communicatie, coördinatie en samenwerking binnen de organisatie goed verlopen. Sterker nog: in dit boek leg ik uit dat silo's een aantal belangrijke voordelen hebben, zoals het bieden van een comfortabele en veilige werkomgeving en het vergroten van efficiëntie. Echter, silo's worden problematisch als werknemers niet met elkaar communiceren en geen informatie uitwisselen, waardoor de prestaties van de organisatie (bijvoorbeeld de omzet of de kwaliteit van de dienstverlening) negatief worden beïnvloed. In dat geval is er sprake van het silo-probleem. Het silo-probleem is om twee redenen nadelig voor organisaties. Ten eerste leidt het silo-probleem tot inconsistente klantervaringen, doordat werknemers niet goed samenwerken. Ten tweede is het voor organisaties steeds moeilijker om in te spelen op veranderingen, omdat de benodigde samenwerking voor complexe veranderingen ontbreekt.

Hoewel silo's onvermijdelijk zijn en zorgen voor een zekere mate van autonomie, specialisatie en verantwoordelijkheid, is het van belang om silo's met elkaar in verbinding te brengen. Als deze verbinding ontbreekt, ontstaat het silo-probleem en staan werknemers van verschillende afdelingen onvoldoende in contact met elkaar. Managers staan dus voor de uitdaging om de voordelen van silo's te gebruiken, zonder dat deze silo's zorgen voor het silo-probleem. Zij moeten inzien dat te veel nadruk op silo's leidt tot een sterke focus van werknemers op persoonlijke doelen en hun eigen werk, waardoor samenwerking met

collega's van andere afdelingen onmogelijk is. Tegelijkertijd moeten managers inzien dat een organisatie nooit volledig zonder silo's kan. Omgaan met silo's en het voorkomen van het silo-probleem vraagt daarom constante aandacht van managers. Hoewel er geen 'magische formule' bestaat voor het managen van silo's, zijn er veel manieren om het silo-probleem te voorkomen of te verhelpen. In dit boek deel ik zestien oplossingen voor het silo-probleem.

Dit boek is heel logisch opgebouwd. Als eerste leg ik uit wat het silo-probleem betekent. Ik geef een definitie van het silo-probleem en beschrijf de kenmerken en vormen van het silo-probleem. Daarna geef ik uitleg over de oorzaken van het silo-probleem. Ik beschrijf de oorzaken op vier niveaus: managementniveau, werknemersniveau, afdelingsniveau en organisatieniveau. Vervolgens beschrijf ik de voordelen van silo's. In het daaropvolgende hoofdstuk licht ik de negatieve gevolgen van het silo-probleem toe. Daarna volgt het belangrijkste en langste hoofdstuk van dit boek. In dat hoofdstuk draag ik oplossingen aan voor het silo-probleem (of manieren om het silo-probleem te voorkomen). Hierbij gebruik ik dezelfde niveaus als bij het uitleggen van de oorzaken van het silo-probleem. Tot slot leg ik uit hoe de oplossingen voor het silo-probleem bijdragen aan meer en betere samenwerking en wat dit oplevert.

2

Silo-probleem

Silo-probleem. In eerste instantie lijkt dit een trendy term die je veel in managementoverleggen hoort. Typisch een woord dat plotseling erg populair is en na enige tijd weer verdwijnt. Toch is dat niet waar. De term wordt namelijk al sinds 1987 gebruikt. Ruim dertig jaar geleden gebruikte Neebe het woord *silo* als een metafoor voor afdelingen die functioneren zonder met elkaar verbonden te zijn (Cilliers & Greyvenstein, 2012). Neebe verwijst met het woord *silo* naar een agrarische silo: een groot, langwerpig voorwerp zonder ramen, waar granen in worden opgeslagen. Een agrarische silo is afgesloten van andere silo's, waardoor verschillende granen niet worden gemengd. Dit is kenmerkend voor veel organisaties, omdat door toenemende specialisatie en voortdurende nadruk op efficiëntie steeds meer sprake is van fragmentatie. De silo-metafoor is dus meer dan een trendy managementterm en wordt gezien als een belangrijk onderwerp in veel organisaties. Ook in de wetenschappelijke literatuur wordt de metafoor veel

gebruikt, zowel impliciet als expliciet. De term heeft een negatieve connotatie: het silo-probleem leidt tot gefragmenteerde processen en bemoeilijkt samenwerking. Toch is er veel onduidelijk over de betekenis van de term, omdat een universele definitie ontbreekt. Daarom leg ik in dit hoofdstuk uit wat het silo-probleem betekent en hoe het wordt gedefinieerd. Daarnaast bespreek ik de belangrijkste kenmerken en verschillende vormen van het silo-probleem. Verder licht ik toe in welk type organisatie het silo-probleem het vaakst voorkomt.

Het silo-probleem gedefinieerd

Er zijn veel verschillende definities van het silo-probleem in de management- en organisatieliteratuur. Enerzijds is dit een teken dat het silo-probleem een relevant thema is voor organisaties, omdat veel mensen zich buigen over de term. Anderzijds is het door een verscheidenheid aan definities lastig om vast te stellen wanneer er sprake is van het silo-probleem. Om uit te leggen wat het silo-probleem betekent en een eenduidige definitie te formuleren, licht ik eerst de belangrijkste aspecten van het silo-probleem toe. Deze aspecten zijn gebaseerd op een analyse van allerlei definities uit de literatuur. Op basis van deze analyse geef ik een definitie van het silo-probleem, die ik in de rest van dit boek hanteer.

Fragmentatie

Het woord *silo-probleem* verwijst vaak naar het probleem van fragmentatie. Tett (2015) doelt met fragmentatie op structurele fragmentatie: de linkerhand weet niet wat de rechterhand doet (en vice versa). Structurele fragmentatie betekent dus dat werknemers niet weten wat hun collega's doen en dat er geen verbinding is tussen werknemers (Cilliers & Greyvenstein, 2012). Werknemers hebben vaak ook geen behoefte om te weten wat hun collega's doen (Johnson, Grove, & Clarke, 2018). Het gevolg is een gebrek aan collegialiteit, respect, samenwerking en vertrouwen (Cilliers & Greyvenstein, 2012). Structurele fragmentatie leidt bovendien tot gevoelens van isolatie en machteloosheid (Diamond, Allcorn, & Stein, 2016).

Daarnaast zorgt fragmentatie ervoor dat werknemers de visie van de organisatie uit het oog verliezen (McManus, Seville, Brunson, & Vargo, 2007). Als er sprake is van fragmentatie, zijn werknemers namelijk vooral bezig met individuele doelen of afdelingsdoelen. Zij kijken dus met name naar het werk dat onder hun neus ligt, zelfs als dat ten koste gaat van organisatiedoelen of doelen van andere afdelingen (Willcock, 2016). Dit leidt tot een situatie waarbij werknemers, die in feite samen horen te werken, elkaar beconcurreren en tegenwerken (Cilliers & Greyvenstein, 2012; Kowalski, 2017; Lencioni, 2006). Iedere afdeling of werknemer heeft een eigen agenda en er is geen sprake van een holistische manier van werken. Spring (2018) stelt dat deze manier van werken op een gegeven moment zo

vanzelfsprekend is, dat het een standaard mindset is geworden. Dit leidt tot miscommunicatie en een gebrek aan samenwerking tussen werknemers van verschillende afdelingen, wat uiteindelijk een negatieve invloed heeft op de productiviteit van een organisatie (Vatanpour, Khorramnia, & Forutan, 2013).

Een gebrek aan communicatie

In sommige definities wordt het silo-probleem impliciet beschreven als een probleem van fragmentatie. Het silo-probleem wordt in zulke definities omschreven als een communicatieprobleem. Dit komt doordat een silo wordt beschouwd als een deel van een organisatie waar een gebrek is aan communicatie, coördinatie en samenwerking met andere delen, zowel binnen als buiten de organisatie (Fenwick, Seville, & Brunsdon, 2009; Moore & Hamilton, 2016; Serrat, 2017). Deze andere delen kunnen personen, afdelingen, een hele organisatie of een heel netwerk zijn (Cromity & De Stricker, 2011). Als er sprake is van het silo-probleem, ontbreken de motivatie en het verlangen van werknemers om met collega's van andere afdelingen te communiceren en informatie te delen (Gleeson, 2013; Goran, LaBerge, & Srinivasan, 2017; Johnson et al., 2018; Mohapeloa, 2017; Serrat, 2017; Vatanpour et al., 2013). Iedere afdeling is een soort eiland met een eigen cultuur en communicatie tussen deze eilanden is op zijn zachtst gezegd onregelmatig. Dit geldt zowel voor horizontale als verticale communicatie tussen eilanden (Tett, 2015). Veel werknemers vinden het niet hun verantwoordelijkheid

om te communiceren met collega's van andere afdelingen. Verder wordt een gebrek aan communicatie gekenmerkt door het feit dat middelen en werknemers niet worden uitgewisseld (Gyrd-Jones, Helm, & Munk, 2013). Hierdoor neemt de efficiëntie van een organisatie af en verslechtert het moreel van werknemers (Gleeson, 2013; Vatanpour et al., 2013). Bovendien leidt een gebrek aan communicatie tussen afdelingen tot inconsistente reacties op behoeften en vragen van klanten.

Specialisatie

De silo-metafoor verwijst ook vaak naar afdelingen waar werknemers zeer specialistische kennis en taken hebben. Werknemers van zulke afdelingen hebben vaak het idee dat zij niet (kunnen) begrijpen wat collega's van andere afdelingen doen (en vice versa). Hierdoor ontbreekt waardering voor elkaars werk en wordt het werken volgens technische specialisaties gerationaliseerd (Diamond et al., 2016).

Het probleem met zeer gespecialiseerde afdelingen is dat werknemers van deze afdelingen doorgaans loyaler zijn aan hun afdeling dan aan de organisatie. Hierdoor krijgen afdelingsdoelen meer prioriteit dan organisatiedoelen en wordt er minder rekening gehouden met de doelen van andere afdelingen. Soms worden collega's van andere afdelingen zelfs als concurrenten gezien. Werknemers van zeer gespecialiseerde afdelingen ontlenen hun identiteit en status dus grotendeels aan de technische specialisatie.

Ook distantieën zij zichzelf van negatieve gebeurtenissen en problemen in de organisatie, waardoor hier geen oplossingen voor worden gevonden.

Een ander probleem met zeer gespecialiseerde afdelingen is dat werknemers van verschillende afdelingen moeilijk met elkaar kunnen communiceren. Dit komt doordat op iedere afdeling jargon wordt gebruikt. Voor werknemers is het lastig om de taal die op een andere afdeling wordt gesproken goed te interpreteren en te begrijpen waar collega's van andere afdelingen mee bezig zijn. Doordat niet iedereen dezelfde taal spreekt, is het bovendien lastiger om (snel) goede beslissingen te nemen.

Zichtbare en onzichtbare barrières

In de organisatieliteratuur worden silo's vaak gezien als zichtbare barrières in een organisatie. Het algemene idee is dat silo's bewust en rationeel tot stand komen en zorgen voor een fysieke structuur in een organisatie (Cilliers & Greyvenstein, 2012). Tett (2015) stelt echter dat silo's niet alleen verwijzen naar een fysieke structuur. Volgens haar verwijzen silo's ook naar een manier van denken; iets wat irrationeel, onbewust, onzichtbaar en subjectief is. Silo's bestaan dus ook in de gedachten van werknemers, vooral als werknemers dezelfde percepties hebben over de organisatie (Alves & Meneses, 2018; Cilliers & Greyvenstein, 2012). Als werknemers dezelfde perceptie hebben over de organisatie, zorgt deze collectieve perceptie namelijk voor een gevoel van comfort en veiligheid. Mensen met andere