



SILO'S: DE GROOTSTE BARRIÈRES VOOR GOED PRESTEREN IN ORGANISATIES

André de Waal

ORGANISATIE

Veel organisaties hebben in mindere of meerdere mate last van silovorming in hun structuur. Weliswaar hebben silo's een zeker nut, omdat deze op zich een praktische manier zijn om efficiënt grote groepen mensen te managen en om verantwoordelijkheden binnen een hiërarchie toe te wijzen. Tegelijkertijd creëren ze vaak een 'silo-mentaliteit', waarbij groepen, teams en afdelingen niet met elkaar willen samenwerken, informatie en kennis niet uitwisselen, en niet in staat zijn om als één organisatie aan gezamenlijke doelen te werken. Dit heeft negatieve effecten op de interne samenwerking, met vooral negatieve gevolgen voor klanten alsook de effectiviteit, innovatie en financiële en niet-financiële prestaties van de organisatie (Gardner, 2016).

De term 'silo' heeft betrekking op graansilo's die het ene type graan van een ander scheiden, en is daarom een metafoor voor de scheiding tussen verschillende delen van een organisatie (Rosen, 2010). Organisatorische silo's worden gedefinieerd als psychologische grenzen die compartimentering, segregatie en differentiatie veroorzaken (Diamond e.a., 2002).

Omdat silo's zo'n groot nadelig effect hebben op de prestaties van organisaties, is het geen wonder dat er vooral in de managementliteratuur veel aandacht voor is. Het gaat dan vooral over de vraag hoe silo's – als welhaast autonome systemen die mensen met elkaar vormen – ontstaan, wat hun effecten zijn, en wat eraan kan worden gedaan (de zogenoemde silo-busting-technieken). Er is echter nog weinig onderzoek gedaan naar de relatie tussen (1) de silo-bustingtechnieken die organisaties toepassen, (2) de mate van samenwerking in organisaties, en (3) de kwaliteit van een organisatie. Anders gezegd: passen kwalitatief sterkere organisaties – de zogenoemde high-performance organisaties

(HPO's) – meer en effectievere silo-bustingtechnieken toe en ervaren ze dan ook een betere interne samenwerking in vergelijking met kwalitatief minder goede organisaties (de niet-HPO's)? In dit artikel beschrijf ik de uitkomsten van een empirisch onderzoek naar het antwoord op deze vraag.¹

VOOR- EN NADELEN VAN SILO'S

Organisaties hebben gedegen technische- en samenwerkingsstructuren nodig om verantwoordelijkheden af te bakenen en ervoor te zorgen dat zaken op een goede manier worden gedaan. Deze structuren kunnen verticale divisies en afdelingen zijn, of horizontale functies, of een combinatie van beide in een matrixstructuur. Zo'n afbakening zorgt voor focus, identiteit en verantwoording. Ook vindt als gevolg van gedegen structuren besluitvorming sneller plaats, waardoor initiatieven gemakkelijker kunnen worden gedefinieerd, geïnitie-

eerd en uitgevoerd. Een organisatieonderdeel dat duidelijk is geprofileerd zal zich minder snel laten afleiden door de wensen van andere organisatieonderdelen en kan daardoor sneller en beter de eigen doelen bereiken. Ook zal zo'n organisatieonderdeel minder gevoelig zijn voor invloeden van buiten, bijvoorbeeld vanuit het hoofdkantoor, die mogelijk tot stagnatie kunnen leiden; lokale projecten komen dan vaak sneller van de grond. Immers, een organisatieonderdeel (divisie, werkmaatschappij, afdeling) ontwikkelt vaak een geheel eigen cultuur – wordt, als het ware, in culturele zin een 'stam'; mensen kunnen zich daar beter mee identificeren dan met de algehele organisatie, voelen zich er psychologisch veilig en zijn daardoor gemotiveerd om ervoor te werken (Diamond & Allcorn, 2009). Binnen een duidelijk afgebakend organisatieonderdeel waar mensen vaak veel tijd met elkaar doorbrengen, ontstaan als vanzelf collectieve gedragsnormen die voorspelbaarheid en een veiligheidsgevoel geven. Daardoor kan het in een organisatieonderdeel gemakkelijk worden voor mensen om op een 'juiste' manier te denken en zich te gedragen en gaat het samenwerken bijna als vanzelf (Pittinsky, 2010).

Wanneer echter een organisatieonderdeel een 'silo' wordt genoemd, is er blijkbaar sprake van grenzen of schotten in de organisatie die contraproductief zijn voor haar prestatievermogen. Dit komt vooral doordat in de huidige wereld producten en processen zodanig complex zijn geworden dat daar altijd verscheidene mensen van verschillende organisatieonderdelen bij betrokken zijn. Zij moeten met elkaar samenwerken om ervoor te zorgen dat processen doeltreffend en snel verlopen. Daar komt bij dat klanten steeds meer verwachten dat een organisatie hun consistente ervaringen biedt die niet afhankelijk zijn van het individuele organisatieonderdeel waar ze op dat moment zaken mee doen (Barber & Goold, 2014). Tot slot is een nauwe samenwerking tussen organisatieonderdelen nodig om tot accurate end-to-end-planning en forecasting te komen en elkaar bij problemen en bedreigingen snel te kunnen waarschuwen. Echter, in plaats van de gewenste doeltreffende samenwerking ondervinden

VEEL ORGANISATIES HEBBEN IN MINDERE OF MEERDERE MATE LAST VAN SILOVORMING IN HUN STRUCTUUR

vele organisaties de eerder genoemde silo-problemen (zie onder andere: Aaker, 2008; Stone, 2004; Willcock, 2014), die als volgt kunnen worden samengevat:

- *Het eigen onderdeel wordt voorrang gegeven vóór het geheel.* Silo-denken zorgt ervoor dat managers alleen aan het belang van het eigen organisatieonderdeel denken en hun eigen agenda volgen, wat vaak ten koste kan gaan van andere onderdelen van de organisatie en van de organisatie als geheel;
- *Er ontstaan persoonlijke conflicten en interne politiek.* De focus op het eigen belang brengt per definitie interne politieke spelletjes met zich mee, waardoor er persoonlijke conflicten en machtsstrijd kunnen ontstaan tussen de managers van de verschillende onderdelen en het vertrouwen tussen de medewerkers van die organisatieonderdelen wordt ondermijnd;
- *Een sterke interne in plaats van externe focus.* Mensen kunnen zo gericht zijn op het uitvoeren van de agenda van het eigen organisatieonderdeel en de politiek daaromheen, dat ze de klant uit het oog verliezen. Er wordt dan sowieso te weinig tijd besteed om gezamenlijk met andere onderdelen van de organisatie complexere diensten en producten als een totaalaanbod voor de klant te ontwikkelen, met als risico dat de organisatie de klant verliest;
- *Middelen en informatie worden achtergehouden.* Er zal weinig communicatie, laat staan dialoog, zijn tussen organisatieonderdelen, waardoor zij van elkaar niet weten wat ze doen, waar er eventueel kansen zijn, of waar bedreigingen aan het ontstaan zijn. Er kunnen her en der in afzonderlijke onderdelen van de organisatie 'pockets of excellence' bestaan, maar die zijn geïsoleerd van de andere organisatieonderdelen en goede ideeën worden nauwelijks uitgewisseld. Daardoor zal de innovatiegraad in de organisatie als geheel afnemen terwijl er tegelijkertijd ook nog eens een 'not invented here'-mentaliteit ontstaat, wat de communicatie en kennisuitwisseling tussen mensen niet bevordert;
- *Frustratie bij medewerkers.* Medewerkers die in hun contacten buiten het eigen organisatieonderdeel voortdurend hun hoofd stoten, kunnen gefrustreerd

raken en zelfs afhaken ('het heeft toch geen zin, ze willen me toch niet helpen'). Dan krijg je als organisatie medewerkers die zich steeds verder terugtrekken in hun eigen bedrijfs onderdeel, die nauwelijks meer contacten onderhouden met mensen van andere onderdelen in de organisatie, en die op den duur überhaupt niet meer bereid zijn te luisteren: er is dan een sfeer van 'us-against-them' ontstaan. De productiviteit kan dalen door het slechte moreel en productiviteitsverhogende ideeën komen niet meer aan bod. Medewerkers die in organisatiebrede projecten werken en daarbij weinig voor elkaar boksen, zullen de neiging krijgen de organisatie de rug toe te keren.

ONDERZOEK NAAR SILO-BUSTINGTECHNIKEN

Wat valt er te doen tegen de nadelige effecten van silo's, die de positieve effecten ervan ver overtreffen? Om dat in kaart te brengen, zijn mijn mede-onderzoekers en ik op zoek gegaan naar de meest effectieve silo-bustingtechnieken. Dat zijn maatregelen die organisaties nemen om de grenzen en barrières tussen mensen van

verschillende organisatieonderdelen te slechten. De eerste stap was een uitgebreide literatuurstudie. Dat leverde 48 publicaties op waarin maar liefst 262 silo-bustingtechnieken werden genoemd die worden gebruikt in de praktijk en die tegelijkertijd wetenschappelijk waren gevalideerd en beschreven. Soortgelijke technieken werden samengevoegd om tot achttien categorieën van silo-bustingtechnieken te komen. Ook identificeerden we hoe in de literatuur het succes van deze technieken werd gemeten. Of, anders gezegd: in hoeverre de interne samenwerking was verbeterd na het toepassen van deze technieken. De technieken hebben we vervolgens in gemakkelijk te begrijpen stellingen verwerkt, zodat mensen konden aangeven in hoeverre die stellingen van toepassing waren voor hun organisatie, ofwel in hoeverre de betreffende silo-bustingtechniek(en) werd(en) toegepast in die organisatie. Deze stellingen werden opgenomen in een via internet te beantwoorden vragenlijst, samen met stellingen over de kwalitatieve kracht (de mate van performance, ofwel het HPO-gehalte) van een organisatie (zie het kader 'Het HPO-raamwerk'), en hoe goed men de interne samenwerking in de organisatie vond.

FIGUUR 1. DE ORGANISATIES DIE DEELNAMEN AAN HET ONDERZOEK

Organisatie	Sector	Organisatie- omvang (in FTE)	Type organisatie	Onderdeel van een groter geheel	Aantal respondenten
A	Verzekeringen	500	Profit	Nee	98
B	Verzekeringen	4.600	Profit	Ja	12
C	Media	20.951	Profit	Nee	10
D	Technologie	71.883	Profit	Ja	48
E	Advocatuur	2.500	Profit	Nee	92
F	PR	17.500	Profit	Ja	163
G	Gezondheidszorg	7.400	Profit	Ja	58
H	Verzekeringen	3.000	Non-profit	Nee	259
I	Media	7.900	Profit	Ja	56
J	Overheid	7.000	Overheid	Nee	58
K	Verzekeringen	700	Profit	Nee	15
Totaal					869

De vragenlijst werd gestuurd naar elf organisaties in het Verenigd Koninkrijk waarvan we wisten dat die uit verschillende organisatieonderdelen bestonden en voldoende medewerkers hadden om potentieel met silo's te maken te hebben (zie de tabel in figuur 1 voor informatie over de deelnemende organisaties). De respondenten werd gevraagd om de stellingen over silo-bustingtechnieken, HPO en interne samenwerking op een schaal van 1 ('geheel niet mee eens') tot 10 ('volledig mee eens') voor hun organisatie te beantwoorden. In totaal ontvingen we 869 volledig ingevulde vragenlijsten, afkomstig van zowel managers als medewerkers van de deelnemende organisaties.

Met behulp van een factoranalyse van de verzamelde data bepaalden we welke van de silo-busting-

technieken een positief effect hadden op de interne samenwerking. Dit bleken er 31 te zijn, onderverdeeld in vijf groepen die we de 'silo-bustingfactoren', ofwel 'silo-afbrekende factoren', noemen (zie de tabel in figuur 2).

De eerste silo-bustingfactor noemen we 'Waarden', omdat deze factor kenmerken omvat die 'samenwerking stimuleren' en samenwerking neerzetten als een gemeenschappelijke waarde in de organisatie, iets waardoor mensen en afdelingen in een organisatie nader tot elkaar komen.

De tweede factor waarmee silo's kunnen worden afgebroken noemen we 'Samenwerkend Operationeel Model'. Deze factor omvat kenmerken die betrekking hebben op de wijze waarop de sociale, kennis- en

FIGUUR 2. DE SILO-BUSTING FACTOREN EN BIJBEHORENDE KENMERKEN

Silo-bustingfactor	Kenmerken
Waarden	1. Een reeks waarden ontwikkelen en opleggen die samenwerking bevorderen 2. Een gedeelde identiteit stimuleren om de afdelingen binnen de organisatie samen te brengen 3. Focus leggen op het ontwikkelen van een gezamenlijke mindset voor samenwerking 4. Duidelijke verenigende doelen vaststellen waar mensen samen aan kunnen werken
Samenwerkend operationeel model	5. Duidelijkheid scheppen over functies, verantwoordelijkheden, doelen, taken en resultaten 6. Bij alle afdelingen van de organisatie processen, procedures en functies standaardiseren om samenwerking te stimuleren 7. Integreren van processen en systemen door de hele organisatie heen 8. Ontwikkelen van aan elkaar gekoppelde plannings- en evaluatieprocessen door de hele organisatie heen 9. Gezamenlijk ontwikkelen van producten/diensten voor klanten door alle onderdelen in/van de organisatie 10. Ontwikkelen van multidisciplinaire programma's en projecten om samenwerking te stimuleren 11. Tijd en ruimte vrijmaken om multidisciplinaire experimenten en innovatie mogelijk te maken 12. Ontwikkelen en implementeren van methoden voor het oplossen van conflicten en meningsverschillen tussen organisatieonderdelen en het opbouwen van vertrouwen 13. Ontwikkelen van nieuwe indicatoren om de kwaliteit en het succes van de samenwerking te meten, bespreken en evalueren

	14. Installeren van een gemeenschappelijk IT-platform en bijbehorende systemen door de gehele organisatie heen 15. Gebruikmaken van IT-systemen om beter informatie te kunnen delen door de gehele organisatie heen
Samenwerkings-omgeving	16. Zorgen voor gelijkheid en rechtvaardigheid in de bejegening van alle organisatieonderdelen 17. Ontwikkelen van een open informatiestroom om informatie te delen over doelen, plannen en resultaten door de gehele organisatie heen 18. Onderdelen van de organisatie informeren over de doelen en de status van andere organisatieonderdelen 19. Opzetten van communities en netwerken om kennis, manieren van werken en ervaringen tussen afdelingen uit te wisselen 20. Trainingen en evenementen opzetten voor alle organisatieonderdelen om wederzijds respect, begrip en vertrouwen te ontwikkelen 21. Een fysieke ruimte opzetten waar collega's elkaar kunnen ontmoeten en een band kunnen opbouwen 22. Collega's aanmoedigen om tijd door te brengen met collega's van andere organisatieonderdelen 23. Zorgen voor een informele setting waarin mensen elkaar beter kunnen leren kennen
Leiderschap	24. Managers verantwoordelijk houden voor de resultaten op hun eigen gebied, met daarnaast gedeelde verantwoordelijkheid op andere gebieden 25. Ervoor zorgen dat het senior leiderschap het goede voorbeeld geeft op het gebied van samenwerking 26. Ontwikkelen van interpersoonlijke vaardigheden bij managers, zodat ze beter in staat zijn om samen te werken en te netwerken
Beloning en ontwikkeling van medewerkers	27. Mensen werven die beschikken over een mindset die gericht is op samenwerking en goede netwerkvaardigheden 28. Medewerkers trainingen aanbieden om hun vaardigheden op het gebied van samenwerken en netwerken verder te ontwikkelen 29. Medewerkers de autoriteit en verantwoordelijkheid geven om samenwerkend te handelen 30. Systemen voor evaluatie, beloning en stimulering aanpassen om met name inspanningen en resultaten te belonen die interne grenzen/schotten overschrijden 31. Medewerkers die samenwerken met andere organisatieonderdelen zichtbaar erkennen en belonen
Resultaten samenwerking	A. Het organisatieonderdeel werkt beter samen met andere organisatieonderdelen B. Het organisatieonderdeel is efficiënter geworden C. Het organisatieonderdeel heeft meer tevreden klanten D. Het organisatieonderdeel is flexibeler geworden

managementinfrastructuur in de organisatie is georganiseerd en is afgestemd, op zo'n manier dat samenwerking tussen organisatieonderdelen mogelijk wordt gemaakt en dus gemakkelijker wordt. De snelheid waarmee een organisatie zich weet aan te passen aan wat er nodig is om te overleven en te blijven gedijen, maakt duidelijk of en hoe een organisatie zich kan verbeteren en uiteindelijk succesvol kan zijn. Kenmerken omvatten:

- Zorgen voor helderheid in de organisatie
- Ondersteunen van processen voor afstemming, coördineren en faciliteren van samenwerking tussen organisatieonderdelen
- Organiseren van evenementen en initiatieven over de interne grenzen/schotten in de organisatie heen (zodat mensen met elkaar in contact kunnen treden)
- Garanderen dat conflicten tussen organisatieonderdelen snel worden opgelost, en
- Zorgen voor informatiesystemen die de uitwisseling van informatie en de communicatie door de hele organisatie heen mogelijk maken en faciliteren.

De derde factor die nodig is om silo's te kunnen afbreken, wordt omschreven als een 'Samenwerkingsomgeving'. Deze factor omvat namelijk kenmerken die betrekking hebben op het stimuleren van een mindset, focus, gedrag en cultuur die gericht zijn op samenwerking. Het betekent ook dat alle organisatieonderdelen als gelijke moeten worden behandeld. Dat is nodig om ervoor te zorgen dat er geen onderling wantrouwen ontstaat, aangezien wantrouwen de samenwerking belemmert; dat alle organisatieonderdelen geïnformeerd blijven over andere gebieden in de organisatie; dat interne grenzen overstijgende netwerken, communities en evenementen worden gecultiveerd en gefaciliteerd; en dat er een fysieke ruimte wordt gecreëerd waarin mensen elkaar in levenden lijve kunnen ontmoeten en een gesprek kunnen aangaan.

De vierde factor noemen we 'Leiderschap', omdat de kenmerken in dit cluster managers omschrijven die het voortouw nemen in het tonen en stimuleren van samenwerkend gedrag.

De vijfde factor noemen we 'Beloning & Ontwikkeling van Medewerkers', omdat de kenmerken van deze factor gericht zijn op het belonen van mensen voor hun samenwerkende gedrag en hen in staat stellen om over de interne schotten/grenzen in de organisatie heen samen te werken met collega's.

HET HPO-RAAMWERK

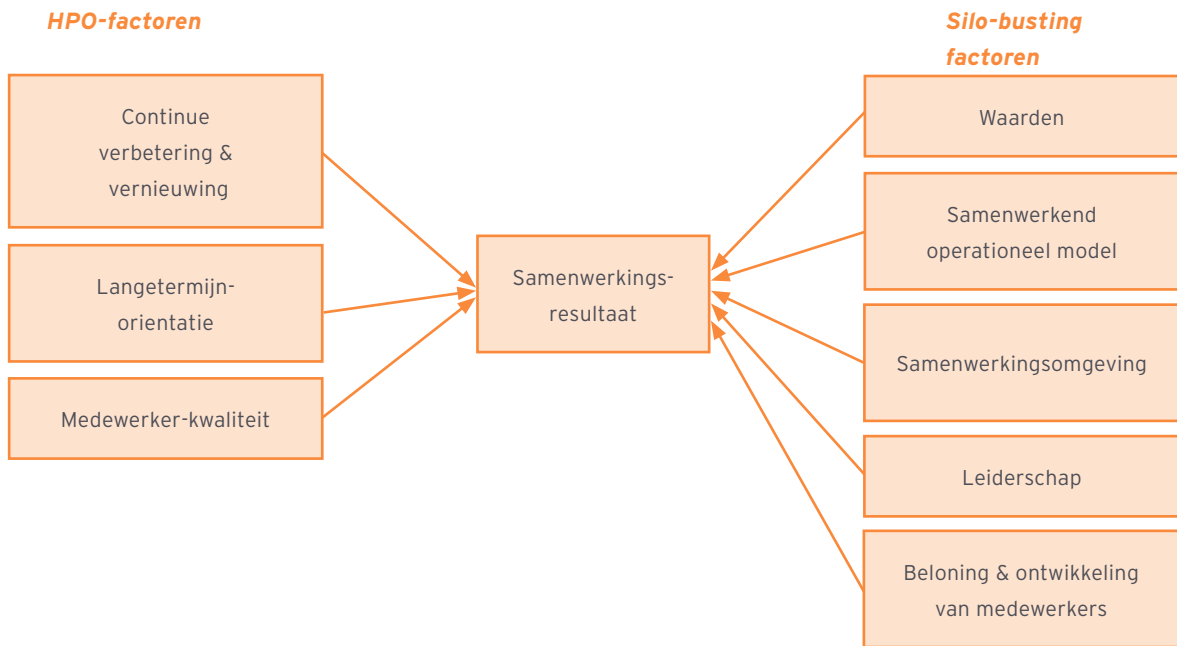
De vragenlijst voor het hier besproken onderzoek bevatte stellingen over de kwalitatieve kracht van een organisatie, ofwel in hoeverre de organisatie 'high-performing' (HPO) is (of niet). Deze stellingen zijn gebaseerd op het HPO-raamwerk (De Waal, 2013). Voor trouwe HMR-lezers is dit raamwerk inmiddels gesneden koek, maar voor de volledigheid wordt dit raamwerk hier toch in het kort toegelicht. Het HPO-raamwerk is een gevalideerd raamwerk bestaande uit vijf factoren, bestaande uit in totaal 35 onderliggende kenmerken, die een positieve relatie hebben met het prestatieniveau van een organisatie. Scoort een organisatie op de vijf HPO-factoren hoger dan haar *peer group* (van vergelijkbare organisaties), dan doet zij het, zowel in financiële als in niet-financiële zin, beter dan die *peer group*. Er bestaat dus een positieve relatie tussen hoe sterk de HPO-factoren zijn en het prestatieniveau van de organisatie: hoe sterker de organisatie (lees: hoe hoger de HPO-score), hoe hoger ook het prestatieniveau (de Waal & Goedegebuure, 2017). De vijf factoren zijn: managementkwaliteit, een open en actiegericht organisatiecultuur, gerichtheid op de lange termijn, continue verbetering en vernieuwing, en medewerkerskwaliteit.

HET SILO-BUSTINGRAAMWERK

DE 'SILOMENTALITEIT'
ZORGT ERVOOR
DAT ORGANISATIE-
ONDERDELEN NIET
MET ELKAAR WILLEN
SAMENWERKEN

Vervolgens is de invloed van de geïdentificeerde silo-bustingfactoren en de HPO-factoren op het samenwerkingsresultaat onderzocht met behulp van *structural equation modelling* (SEM). Met deze methodiek

FIGUUR 3. HET SILO-BUSTINGRAAMWERK



wordt gekeken welke HPO- en silo-bustingfactoren een rechtstreekse *positieve* invloed hebben op de samenwerking in een organisatie. Op basis van de SEM-uitkomsten kan een silo-bustingraamwerk worden gebouwd dat inzichtelijk maakt welke silo-busting-technieken en HPO-kenmerken het meest effectief zijn om de onderlinge samenwerking te verbeteren (zie figuur 3).

Figuur 3 laat zien dat, zoals verwacht, alle vijf silo-bustingfactoren positief correleren met het samenwerkingsresultaat. De factor Waarden en de factor Beloning & Ontwikkeling van Medewerkers vertonen de sterkste correlatie. Dat betekent dat organisaties bijzondere aandacht dienen te besteden aan het implementeren van de kenmerken die bij die twee factoren horen. De combinatie van deze twee specifieke silo-bustingfactoren geeft de kracht aan van het gezegde ‘put your money where your mouth is’. Ofwel: bevorder interne samenwerking door die tot een belangrijke waarde van de organisatie te maken, en zorg ervoor dat medewerkers die daadwerkelijk samenwerken daarvoor ook worden beloond (Schrage, 2015; Sik, 2016).

Figuur 3 laat ook zien dat drie van de vijf HPO-factoren een directe positieve invloed hebben op het samenwerkingsresultaat:

- *Continue verbetering en vernieuwing* – Hiervan kan in principe alleen sprake zijn als mensen met elkaar samenwerken aan procesverbetering en innovatie van producten en diensten. Succesvol zijn in continue verbetering en vernieuwing moet dus per definitie betekenen dat er een succesvolle samenwerking is in de organisatie (Lam e.a., 2015; Muras & Hovell, 2014).
- *Kwaliteit van medewerkers* – Er is een mentaliteit van verbetering bij mensen nodig om een organisatie geschikt te maken voor samenwerking, om daarna daadwerkelijk samenwerkingsgedrag te vertonen (Labs, 2018; Unwin, 2005). Medewerkers hebben bepaalde kwaliteiten nodig om zich op een collaboratieve manier te gedragen en succesvol te zijn in het aanpassen van de organisatie en haar IT-systemen, zoals het willen bereiken van buitengewone resultaten, veerkrachtig en flexibel zijn, en willen samenwerken in samenwerkingsverbanden.

- *Langetermijnnoriëntatie* – Een oriëntatie in de organisatie op de lange termijn houdt in dat de organisatie goede en langdurige relaties onderhoudt met alle belanghebbenden en erop is gericht de klanten zo goed mogelijk van dienst te zijn. Deze twee kenmerken brengen een houding van openheid en servicegerichtheid over naar andere partijen, in dit geval andere organisatieonderdelen, wat helpt om de neiging om samen te werken met die andere organisatieonderdelen te vergroten (Lam e.a.; Meiling e.a., 2012).

De HPO-factoren ‘managementkwaliteit’ en ‘openheid en actiegerichtheid’ vertoonden geen significante relaties met samenwerkingsresultaten. Dit kan zijn omdat deze HPO-factoren kenmerken bevatten die voornamelijk betrekking hebben op de (individuele) relaties tussen managers en medewerkers in een organisatieonderdeel.

SILO'S HEBBEN NEGATIEVE EFFECTEN OP DE INTERNE SAMENWERKING, WAARVAN KLANTEN DE DUPE ZIJN

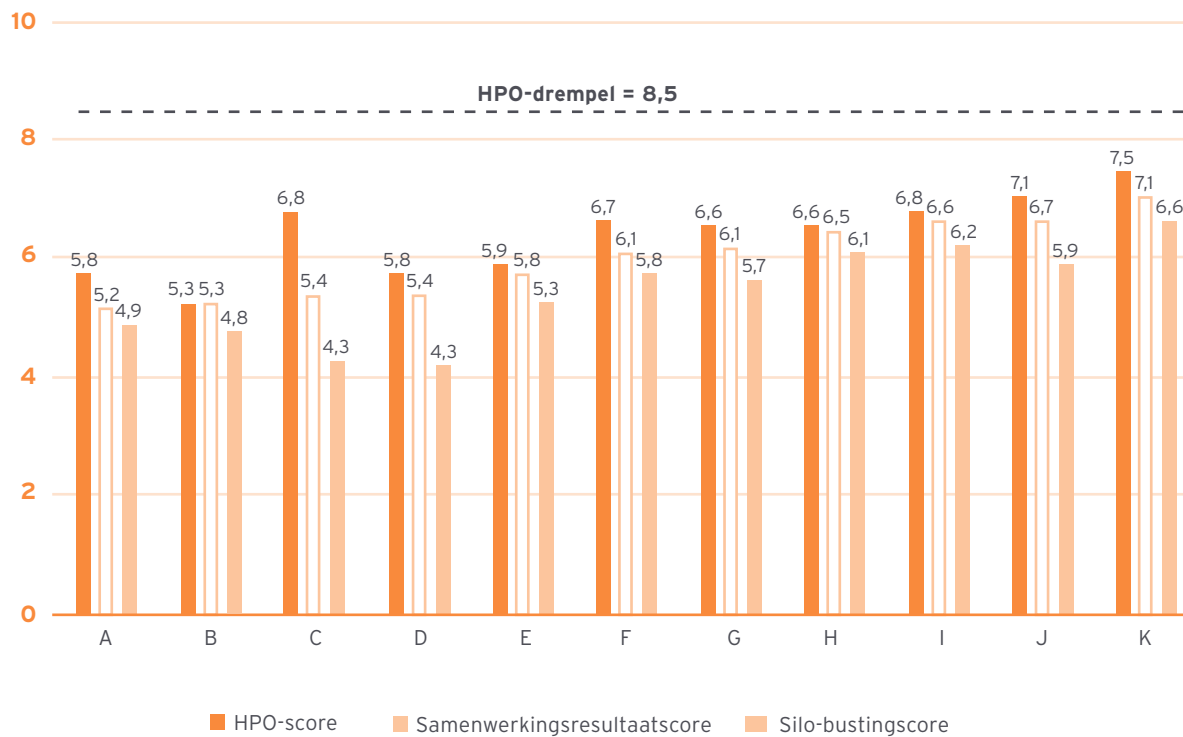
DE RELATIE HPO - SILO-BUS- TING - SAMENWERKINGSUIT- KOMSTEN

Met het silo-bustingraamwerk kunnen we nu onze onderzoeksvraag beantwoorden: is het zo dat kwalitatief sterkere organisaties

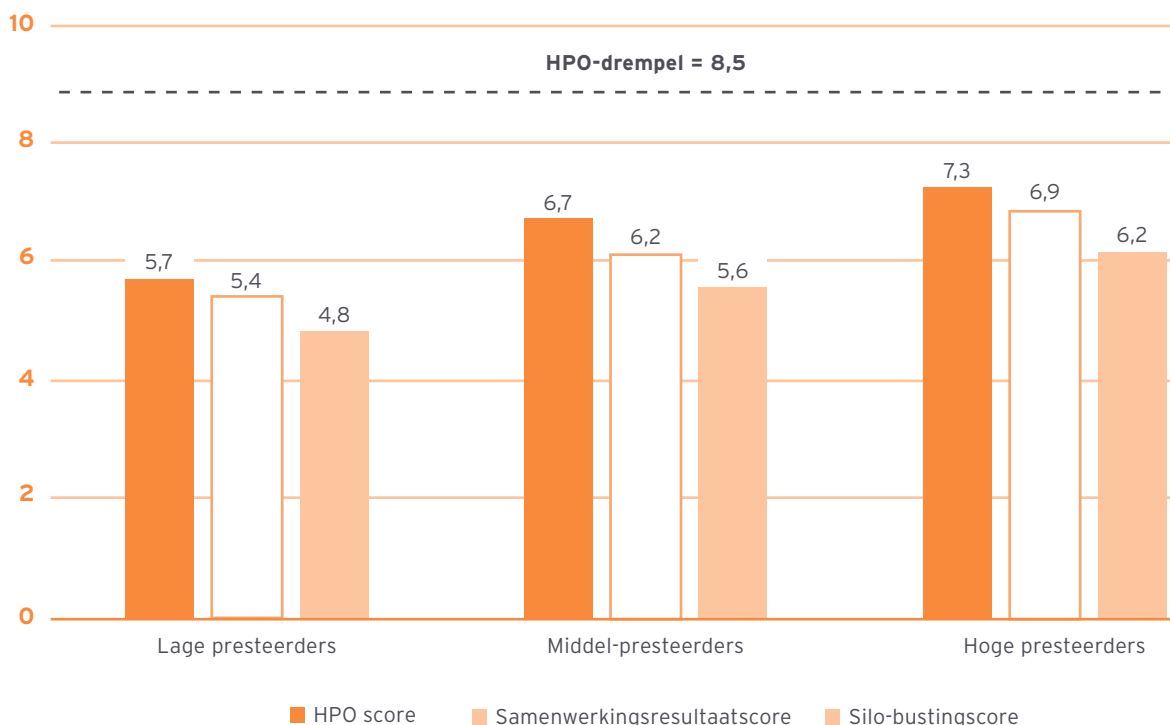
meer en effectievere silo-bustingtechnieken toepassen, en ervaren ze dan ook een betere interne samenwerking in vergelijking met kwalitatief minder goede organisaties? Om tot dat antwoord te komen, hebben we voor de deelnemende organisaties hun HPO-scores, samenwerkingsresultaatscores en silo-busting-scores berekend (zie figuur 4).

Uit eerder onderzoek (De Waal, 2012) is bekend dat een organisatie high-performing is vanaf een HPO-score van 8,5. Figuur 4 laat zien dat geen van de elf deelnemende organisaties in de onderhavige studie een HPO was. Figuur 4 laat ook zien dat er een samenhang lijkt te bestaan tussen de HPO-, silo-busting- en

FIGUUR 4. HPO-, SAMENWERKINGSRESULTAAT- EN SILO-BUSTINGSCORES VAN DE ELF DEELNEMENDE ORGANISATIES



FIGUUR 5. HPO-, SAMENWERKINGSRESULTAAT- EN SILO-BUSTINGSCORES PER CATEGORIE



samenwerkingsresultaatscores. Om dit nader uit te zoeken, hebben we de deelnemende organisaties in drie groepen verdeeld, al naar gelang hun HPO-score: hoog presterend (HPO-score > 7: organisaties D en I), middel presterend (HPO-score tussen 6 en 7: organisaties A, B, G en H) en laag presterend (HPO-score < 6: organisaties C, E, F, J en K). Daarna hebben we de gemiddelde HPO-, silo-busting- en samenwerkingsresultaatscores per categorie berekend (zie figuur 5).

Vervolgens hebben we, met behulp van T-testen, geëvalueerd of de verschillen tussen de categorieën presteerders, zoals te zien in figuur 5, significant waren. Dit bleek inderdaad het geval. In het silo-bustingraamwerk zijn daarmee in feite drie ‘systemen’ (HPO, silo-busting, samenwerkingsresultaat) te ontwaren die in grote lijnen in dezelfde richting bewegen. Wanneer de HPO-score hoog is, dan is de silo-bustingscore ook hoog, evenals de samenwerkingsresultaatscore.

Dit betekent dat naarmate een organisatie ‘meer HPO’ is (een hogere HPO-score haalt), ze beter is in het toepassen van silo-bustingtechnieken en succesvoller in interne samenwerking, hetgeen vervolgens weer leidt tot betere organisatieresultaten in zijn algemeenheid (en een hogere HPO-score). Daarmee is onze onderzoeksvraag positief beantwoord en kunnen we organisaties nu oproepen om – met behulp van de geïdentificeerde effectieve silo-bustingtechnieken die in dit artikel zijn beschreven – voortvarend aan de slag te gaan om hun interne samenwerking te verbeteren.

Literatuur

- Aaker, D.A. (2008). Marketing in a silo world: the new CMO challenge, *California Management Review*, 51/1, pp. 144-156.
- Barber, F. & M. Goold (2014). *Collaboration strategy, how to get what you want from employees, suppliers and business partners*. London: Bloomsbury Publishing Ltd.

**DE FACTOR
'SAMENWERKING-
SCULTUUR' BEVORDERT
EEN SAMENWERKINGS-
MINDSET BIJ
MEDEWERKERS**

De Waal, A.A. (2013). *Hoe bouw je een High Performance Organisatie*. Culmborg: Van Duuren Management.

De Waal & Goedegebuure (2017). Het HPO-raamwerk en betere prestaties: correlatie of causaliteit? *Holland Management Review*, nr. 173, pp. 27-34.

De Waal, A., M. Weaver, T. Day & B. van der Heijden (2019). Silo-busting: overcoming the greatest threat to organizational performance. *Sustainability*, 11, pp. 6860-6878.

Diamond, M.A. & S. Allcorn (2009). *Private selves in public organizations – The psychodynamics of organizational diagnosis and change*. New York: Palgrave Macmillan.

Diamond, M.A., H.F. Stein & S. Allcorn (2002). Organizational silos: horizontal organizational fragmentation. *Journal of the Psychoanalysis of Culture and Society*, 7/2, pp. 280-296.

Gardner, H.K. (2016). *Smart collaboration, how professionals and their firms succeed by breaking silos*. Boston (MA): Harvard Business Review Publishing.

Labs, W. (2018). Tech tools to engage employees. *Food Engineering*, Vol. 90 No. 2, pp. 34-44.

Lam, M., M. O'Donnell & D. Robertson (2015). Achieving employee commitment for continuous improvement initiatives. *International Journal of Operations & Production Management*, 35/2, pp. 201-215.

Mandell, M., R. Keast & D. Chamberlain (2017). Collaborative networks and the need for a new management language. *Public Management Review*, 19/3, pp. 326-341.

Meiling, J., F. Backlund & H. Johnsson (2012). Managing for continuous improvement in off-site construction – Evaluation of lean management principles. *Engineering Construction & Architectural Management*, 19/2, pp. 141-158.

Muras, A. & J. Hovell (2014). Continuous Improvement through Collaboration, Social Learning, and Knowledge Management. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 25/3, pp. 51-59.

Pittinsky, T.L. (2010). Softening silos: the nuts and bolts of leading among difference. *Leader to Leader*, 57, pp. 18-23.

Rosen, E. (2010). Smashing Silos. *Business Week*, 5 februari.

Schrage, M. (2015). Reward Your Best Teams, Not Just Star Players. *Harvard Business Review*, 30 juni, pp. 2-4.

Sik, A. (2016). Creativity in cross-domain collaborations: Searching factors to increase efficiency. *Management Research Review*, 39/2, pp. 144-166.

Stone, F. (2004). Deconstructing silos and supporting collaboration. *Employment Relations Today*, 31/1, pp. 11-18.

Unwin, S. (2005). Business, science, art and the mindset for excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16/8-9, pp. 1031-1040.

Willcock, D. (2014). *Collaborating for Results, Silo Working and Relationships That Work*. Farnham (VK): Gower Publishing.

Noten

1. Dit artikel is gebaseerd op De Waal e.a. (2019), waarin uitgebreider verslag wordt gedaan van het onderzoek.

Over de auteur

Dr. André de Waal MBA is academisch directeur en partner van het HPO Center (www.hpocenter.nl), een organisatie die wereldwijd onderzoek doet naar HPO's, en van het Finance Function Research & Development Center. Hij is een internationaal gerenommeerd expert op het gebied van High Performance Organizations, schreef eerder de bestsellers *Maak van je bedrijf een toporganisatie* en *Hoe bouw je een High Performance Organisatie?* en is medeauteur van *De High Performance Overheidsorganisatie* en *De High Performance Financiële Functie in de Praktijk*. Dit artikel is gebaseerd op De Waal e.a. 2019. Het artikel is ook (in verkorte vorm) te vinden in De Waals nieuwste boek, *De 5 Principes van High Performance Leiderschap, vormgeven aan de high performance organisatie* (Van Duuren Management, 2020).

