



HET SILO- MODEL

**Een praktisch model om een
organisatie beter te begrijpen
en sturen**

Patrick van Veen | www.patrickvanveen.com | www.apemanagement.nl

Colofon

© Patrick van Veen | Apemanagement, Eijssden-NL

De inhoud van deze tekst, afbeeldingen, modellen en conceptuele ideeën zijn het eigendom van de genoemde auteur.

Het is beperkt toegestaan om teksten te kopiëren en te vermenigvuldigen, mits dit gepaard gaat met de juiste bron- en auteursvermelding.

Het is niet toegestaan om teksten te kopiëren en te vermenigvuldigen voor commerciële doeleinden zonder voorafgaande schriftelijke toestemming.

Aangezien de teksten concepten zijn en nog worden bewerkt, kan het voorkomen dat er taalkundige fouten in de tekst staan.

Wij adviseren regelmatig te controleren op updates en nieuwe versies.

Vragen, opmerkingen en toestemming: mail@apemanagement.nl

PATRICK VAN VEEN

Wat maakt een verzameling individuen een team?

In de afgelopen 10 jaar heb ik en mijn collega's, met deze eenvoudige vraag: Wat maakt een verzameling individuen een team[1]?, binnen groepen die zichzelf als team definieerden, termen opgehaald die voor de individuen kernbegrippen waren om een team te definiëren. Het eerste begrip dat vaak genoemd wordt is doel en dan natuurlijk bedoeld als gemeenschappelijk doel. De benoemde begrippen kennen een grote diversiteit van zeer operationele zaken zoals een fysiek gebouw, processen tot de meer informele zaken zoals koffiedrinken en de jubilea die gevierd worden.



[1] De term team, afdeling, organisatie gebruik ik door elkaar heen. Het zijn drie verschillende niveaus die je kunt bekijken vanuit een formeel organisatie perspectief. In dit kader probeer ik de aanduiding vooral te gebruiken om aan een groep medewerkers te definiëren die ik analyseer of die zichzelf analyseren. De uiteindelijke definitie kan belangrijk zijn. In de kern is het goed om per situatie te bespreken wat het niveau van analyse is, dit kan losstaan van de formele omschrijving. We kunnen dus ook een projectteam, een operationele bezetting in een ruimte (bijvoorbeeld een operatie kamer of cabinepersoneel in een vliegtuig) of een vereniging op deze manier observeren en analyseren.



Bij analyse van de verzameling termen die we hebben opgehaald valt op dat er een duidelijke driedeling is te maken. De termen kunnen verdeeld worden in drie silo's.

De **eerste silo** omvat alle termen gerelateerd aan wat we noemen de **structuur**. Vaak zijn dit ook de onderdelen waar deelnemers aan de inventarisatie de minste discussie over hebben. Het zijn de onderdelen die we duidelijk organiseren en we afspraken over maken. Vaak zijn het harde randvoorwaarden zoals gebouw, systemen en faciliteiten. Het omvat ook de formele afspraken over rollen, taken, mandaat en hiërarchie. Er zijn ook zaken die we niet hard kunnen vastpakken, maar wel goed zijn om vast te leggen op papier zoals strategie, processen, overlegstructuur en frequentie en soms zelfs de basisregels in dit geval aangeduid met de core values of kernwaarden. Belangrijk is wel dat die laatste op papier staan om in deze silo te vallen.

De **tweede silo** omvat de gedragsregels, de manier waarop we met elkaar omgaan, de basisvoorwaarden die maken dat alles functioneert zonder dat zaken op papier staan. Het gaat over wat de waarde is van een deadline of afspraak, wat de marge is van tijd. Thema's als respect en elkaar helpen zijn onderdeel hiervan, maar ook in welke mate is gedrag geaccepteerd en wanneer spreken we van gedrag dat storend is of grensoverschrijdend. Maar niet onbelangrijk ook wanneer spreken we elkaar aan op gedrag of wanneer doen we dat niet.

Vaak zien we dat organisaties gedragsregels proberen vast te leggen in kernwaarden of core values. Echter het moment dat we ze vastleggen en op papier zetten kunnen we beter spreken over structuur. In de gedragsregels komt dan naar voren hoe gaan we om met die kernwaarden en wat doen we met mensen die ze niet volgen.

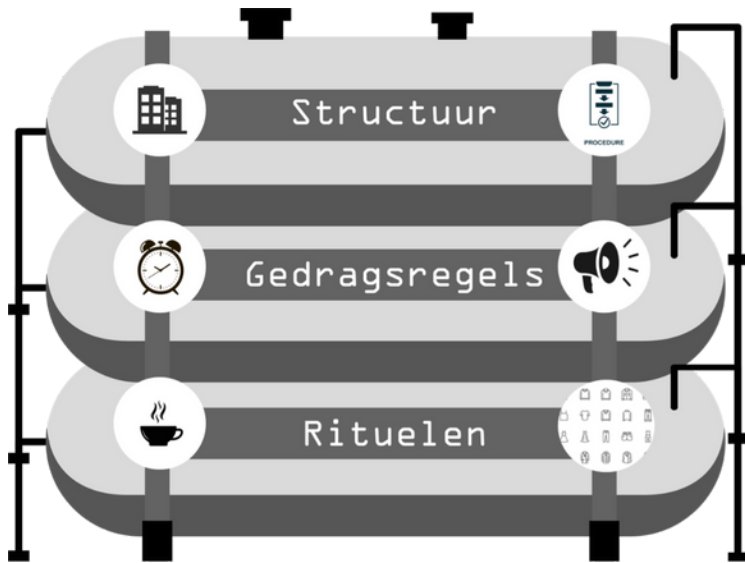
In de **derde silo** zijn de rituelen van een team opgenomen: van koffiedrinken tot de kleding, van jubileum vieren tot de kerstborrel horen hieronder. Vaak zijn rituelen heel erg zichtbaar, maar kunnen mensen ze lastig definiëren. De begroeting van een bezoeker met een handdruk en voor-de-hand-liggende vragen worden vaak niet opgemerkt als een ritueel maar zijn juist wel een belangrijk kenmerk van een team of organisatie. Kleding of onboarding-rituelen zijn andere voorbeelden die vaak zo ingebed zijn in de organisatie dat ze pas opvallen als ze ontbreken of wegvallen.



Er zijn twee begrippen die altijd genoemd worden in deze inventarisatie maar die niet uniek aan één silo toebedeeld kunnen worden en dat zijn veiligheid en vertrouwen. Beiden cruciaal in het goed functioneren van een team. Maar de basis van deze twee begrippen kan gevormd worden in alle drie de silo's. In het ene team is er vertrouwen en veiligheid omdat de structuur goed staat en alles is vastgelegd in processen. Het liefst bevestigd een certificering dat het echt goed is geregeld.

In de andere organisatie ontstaat er juist veiligheid en vertrouwen doordat iedereen mag meepraten en er onderling veel afstemming is en mensen elkaar aanspreken op gedrag. Maar niet te onderschatten zijn organisaties waarbij rituelen juist de basis vormen voor vertrouwen. Symbolen die een status bevestigen of autoriteit bevestigen of veel gemeenschappelijk koffiedrinken kunnen rituelen zijn die de basis vormen voor vertrouwen.





EEN VINGERPRINT VAN DE ORGANISATIE

De drie silo's zijn ook de drie niveaus waarop we een team of organisatie kunnen observeren. We kunnen observaties vastleggen die passen in een van de drie silo's. Het is overigens lastig om vertrouwen en veiligheid te observeren, wel kunnen we basisvoorwaarden die hieraan bijdragen vastleggen.

Wie verschillende teams of organisaties analyseert en de verschillende silo's vult, zal tot de conclusie komen dat voor elke groep een uniek plaatje ontstaat. Zelfs in organisaties waar teams een vergelijkbare structuur hebben kan het goed zijn dat de rituelen en gedragsregels verschillen. Door voor een team deze analyse uit te voeren ontstaat een uniek beeld en je zou kunnen zeggen een vingervorm. Soms zijn de verschillen minimaal maar soms ook significant en voor elke buitenstaander duidelijk merkbaar. In deze analyse is er geen goed of slecht. Het zijn observaties en analyses. Wat de impact is van het unieke samenspel van de drie silo's en dus de impact op het dagelijkse operationele functioneren van een groep kan heel verschillend zijn. Dat elke analyse uniek is betekent ook dat de uitwerking op het resultaat en doel heel verschillend kan zijn.



EEN DYNAMISCH MODEL

Niet voor niks geef ik de silo's weer als drie silo's/vaten met elkaar verbonden door buizen. Het zijn niet drie losstaande silo's, ze beïnvloeden elkaar. Het model is in totaliteit ook niet statisch. Doordat mensen wijzigen, doelstellingen worden aangepast, de omgeving verandert en ook de tijd verder gaat is de inhoud van de silo's voortdurend in beweging en veranderd.

De reden om het een model te noemen is omdat ik het inzet als een instrument om organisaties te helpen zichzelf te analyseren maar ook te begrijpen wat er gebeurt en veranderingen beter te managen. Het model kan helpen om problemen op te sporen en oplossingen te vinden. Maar de ervaring leert dat met name het gesprek over de silo's en de inhoud ervan een stuk gereedschap is dat organisaties missen en graag toevoegen aan hun gereedschapskist.

Dat het model dynamisch is komt doordat de drie silo's communicerende vaten zijn. Op het moment als je iets in het ene vat aanpast kan het impact hebben op de twee andere. Sterker nog we zien dat er zo goed als altijd een impact is op de twee andere vaten. Wijzigingen in de structuur kunnen makkelijk leiden tot een verandering in rituelen. Als bij een verbouwing de koffiekamer verdwijnt is het voor de hand liggend dat het ritueel van samen koffiedrinken of even bij de automaat het weekend doornemen verdwijnt. Maar zo kan de keuze voor een offline of online overleg ook bepalend zijn voor hoe geaccepteerd multitasking is tijdens het overleg of hoe makkelijk we eerder er tussenuit knijpen.

Vaak kijken we naar één silo maar dit model wil ons dwingen om een stap verder na te denken en ook te kijken naar de positieve of negatieve impact op de inhoud in de andere silo's. Daarmee kunnen we dit model ook gebruiken om te kijken naar de impact van veranderingen in het dagelijkse leven van een organisatie en proberen te voorspellen waar problemen ontstaan en hoe deze aan te pakken.

VAN MODEL NAAR OPERATIONEEL MANAGEMENT

De impact en gebruik van het silomodel is het beste uit te leggen aan de hand van voorbeelden in de praktijk.



VERANDERINGSMANAGEMENT

In organisaties worden regelmatig veranderingen doorgevoerd, deze kunnen strategisch georiënteerd zijn, ingegeven worden door marktontwikkeling, management gedreven of vanuit andere motivaties. Kenmerkend voor de meeste veranderingen is dat ze bijna altijd ingezet worden op het niveau van de silo structuur. Ook veranderingen ingezet die gaan over gedrag, bijvoorbeeld bij constatering grensoverschrijdend gedrag, falende samenwerking, geen verantwoordelijkheid nemen leiden bijna altijd tot maatregelen op het niveau van structuur. De maatregelen variëren van nieuwe procedures, instellen meldpunten en nieuwe functies, tot het formuleren van kernwaarden die op de wand worden geschreven.

Vanuit veranderingsmanagement kan het silomodel een bijdrage leveren om impact van veranderingen te vergroten maar ook te zien waarom veranderingen vaak weinig tot geen impact hebben. Het silomodel gaat uit van communicerende vaten. Een verandering op het niveau van structuur heeft altijd impact op de overige twee niveaus. Soms is die impact de belemmerende factor, is het weerstand in gedrag, of is het een deel onkunde of druist de verandering in tegen de gedragsregels of worden rituelen belemmerd. Niet zelden constateren we dat na veranderingen medewerkers benoemen dat ze werken in een onveilig klimaat of dat er geen vertrouwen is. Fundamenteel is daar geen aanleiding voor totdat men analyseert wat de impact is van de verandering op de gedragsregels en omgangsvormen of cruciale rituelen die om zeep geholpen zijn maar die wel een functie hadden in het geven van vertrouwen.

Door vooraf te analyseren wat de impact kan zijn van veranderingen op de andere silo's kan de effectiviteit en impact vergroot worden. Maar ook als de verandering is doorgevoerd kan soms de analyse helpen om problemen beter te begrijpen.

Als je kernwaarden invoert om gedrag van medewerkers in een bepaalde richting te sturen heeft het publiceren, het erover praten en ze op de muur plakken geen tot nauwelijks impact. Pas als je bespreekt hoe je omgaat met deze kernwaarden, wat je doet als mensen ze niet naleven of wat te doen als er collega's zijn die ze juist uitdragen, is het benoemen en publiceren een loze verandering. Zoals veel managers denken dat het benoemen, ze voortdurend onder de aandacht brengen en uitleggen van kernwaarden ervoor zorgt dat ze ook gaan leven. Vaak is de impact nihil, pas op het moment als je consequenties aan gedrag gaat verbinden ontstaat er impact.



Fusies

Vaak leiden fusies niet meteen tot effectieve samenwerkingen of de gewenste optimalisatie slagen. Als je fusies analyseert zie je dat alles op het niveau van de structuur tot in detail wordt voorbereid. Soms zijn er ook nog ondersteunde rituelen zoals kennismakingssessies, kleding of logo die iets moeten bijdragen. Je zou kunnen zeggen dat structuur wordt gesynchroniseerd, hier gaat de meeste aandacht naar uit. Wat ontbreekt is de synchronisatie van gedragsregels en rituelen. Vaak wordt er gewezen op cultuurverschillen en dat is ten dele ook zo, maar veel van de problemen of het niet volledig kunnen benutten van de fusie zit in de operationele verschillen in gedragsregels en soms rituelen.

Is er een verschil in aanspreken, wat betekent een deadline, welke humor wordt gewaardeerd, hebben gedragingen consequenties, wat zijn de lunch rituelen. Soms kunnen kleine verschillen bijdragen tot ongewenste effecten. Het tijdstip waarop men koffiedrinkt kan tot discussie leiden. Maar de mate waarop men bijvoorbeeld zelf verantwoordelijkheid neemt voor planning en elkaar aanspreken op niet nakomen van deadlines kan leiden tot conflicten of ineffectiviteit.

Het naast elkaar leggen van de inhoud en dus analyse van het silomodel kan vaak bijdragen tot het vinden van knelpunten, maar ook het begrijpen. Wat een valkuil is, is dat zaken die niet goed lopen en gedrag dat verstorend werkt worden gecompenseerd in de silo structuur, door optuigen van processen en procedures of het formuleren van kernwaarden.

Het is goed om met elkaar de analyse en gesprek aan te gaan en vooral ook te ontdekken wat wrijft en waarom. Het kan helpen om afspraken te maken, begrip te krijgen maar ook na te denken over ontwikkeling. Rituelen die niet synchroon lopen kan men aanpassen, men kan soms het verschil accepteren en respecteren, maar het installeren van nieuwe rituelen kan zorgen voor een nieuwe identiteit.



Sociale veiligheid

Een belangrijk thema in veel organisaties is het terugdringen van storend en grensoverschrijdend gedrag. De oplossing die veel organisaties kiezen is het optuigen van processen en procedures, inclusief meldsystemen en feedbackprocedures. De kern is dat vooral aan het melden en de positie van het slachtoffer veel aandacht wordt besteed. Dat betekent dat de oplossing vooral gezocht wordt in de silo van de structuur.

Kern is echter dat de problemen juist de oorsprong hebben in de silo gedragsregels en rituelen. Vormen van grensoverschrijdend gedrag zijn regelmatig gerelateerd aan rituelen, zoals ongepaste humor, ontgroening, borrels die uit de hand lopen. Maar ook aan gedragsregels en normen die niet passend zijn. Er zijn ongeschreven regels over sociale afstand, aanspreekvormen, over wat men wel zegt of niet en hoe we elkaar respectvol aanspreken.

Wat we vaak vergeten is dat de omgeving, de wereld, de maatschappij definieer het zelf maar, veranderen. Belangrijk is het om te zien hoe we mee moeten en kunnen veranderen. Gedragsregels en rituelen zijn geen vast gegeven. Ze moeten dynamisch zijn en meebewegen.

Dat betekent ook dat bij grensoverschrijdend gedrag juist het gesprek aangegaan moet worden over gedragsregels. Het moet onderdeel zijn van onboarding-processen (nieuwe mensen die binnenkomen), overlegstructuren en we moeten ervoor zorgen dat er mensen zijn die zich vrij voelen om de discussie aan te gaan over gedrag. We moeten mensen motiveren om het aan te durven de moeilijke en ongemakkelijke vragen te stellen of soms aan het einde van een overleg durven te benoemen wat ze hebben geobserveerd of voelen.

Aanpassingen op structuur niveau kan belangrijk zijn om gedrag in de juiste richting te bewegen. Het kan ook helpen mensen bewust te maken of om situaties te creëren die makkelijk leiden tot grensoverschrijdend gedrag. Misschien zou de belangrijkste structuuraanpassing niet moeten zijn meer vertrouwenspersonen aan te stellen maar meer narren. Het is beter storend gedrag ter plekke te benoemen dan te wachten op een melding. De nar heeft de rol en functie om gedrag aan de kaak te stellen en met name de spot te drijven met de leiders en hun een spiegel voor te houden. De meeste meldingen van grensoverschrijdend gaan over leidinggevend. Daarom moeten zij vaker met hun eigen gedrag geconfronteerd worden en wel door iemand die er mee weg komt om de spiegel op te houden: de nar.

Het silomodel kan een hulpmiddel zijn om de eigen organisatie of team te observeren maar ook te analyseren en knelpunten te benoemen.



Samenwerken

Veel gesprekken in organisaties, maar ook tussen organisaties gaan over samenwerken. Bijna wekelijks krijg ik vragen over hoe samenwerking te optimaliseren en te verbeteren of het nu intern is of extern. Daarbij gaat het zelden of nooit over samenwerking binnen een team, het gaat altijd over de samenwerking tussen groepen, teams, afdelingen en organisaties. Wat absoluut een rol speelt is dat we zien dat opgaves van organisaties complexer worden. Er is een toenemende afhankelijkheid van elkaar. Deze zorgt ervoor dat er ook andere verwachtingen zijn als het aankomt op samenwerken.

De kern van samenwerken wordt vaak vastgelegd in de structuur, procedures, werkafspraken, convenanten, contracten etc. Ze worden opgesteld om de goede samenwerking vast te leggen. Wat meestal ontbreekt zijn de onderliggende gedragsregels. Deze gaan over verwachtingen, wat het betekent om een afspraak te hebben, maar ook in hoeverre is loyaliteit belangrijk en hoe gaan we ermee om als deze onder druk komt te staan. We vergeten vaak dat samenwerken valt en staat met het commitment.

Wat we in onderzoek konden vaststellen is dat in samenwerken ook de relatie van cruciaal belang is. Het elkaar iets gunnen, begrip hebben voor elkaar, vertrouwen hebben in elkaar gaat vaak over de relatie. Opvallend is dat we juist hierin weinig investeren. Het gaat hierbij over de rituelen zoals de kleine informele gesprekken of even een kop koffie drinken.

Wat we zien is dat vaak samenwerkingen stroef lopen of niet dat opleveren wat de oorspronkelijke verwachting is. Kijkend vanuit het silomodel moeten we constateren dat er meestal te weinig tijd wordt vrijgemaakt voor de rituelen en de gedragsregels weinig besproken zijn. Een gesprek hierover en tijd voor een kop koffie kan vaak een goede eerste stap zijn.

NB in het artikel over co-existentie en coöperatie ga ik in meer detail in op de ontwikkeling van samenwerken.



Teamvorming

Oorspronkelijk ontstond het silomodel door analyses van teams en om het gesprek aan te gaan wat een verzameling individuen een team maakt. Inmiddels kunnen we het ook inzetten in omgekeerde richting, hoe kunnen we een verzameling individuen een beter team maken.

Op het niveau van structuur zien we bijna altijd dat teams goed georganiseerd zijn. Maar op de andere niveaus zien we vaak tekortkomingen. Deze worden meestal veroorzaakt door veranderingen in de samenstelling of door wijzigingen in de structuur. Niet zelden is ook de hiërarchie en de aansturing een belangrijke verandering. Daarnaast zien we steeds vaker dat teams een tijdelijk bestaan hebben of de omlijning van wie en wat een team is vervaagd.

Door de drie niveaus in te vullen en de discussie aan te gaan worden hiaten duidelijk en kan de discussie over de invulling starten.

Drie mogelijke signalen dat een team niet als een team functioneert zijn:

- Gebrek aan vertrouwen en veiligheid
- Onvoldoende output, geen voortgang of gebrekkige effectiviteit
- Ontbreken van binding.

Het silomodel is in deze situatie niet de oplossing maar het analyse tool om te ontdekken waar de investering moet plaatsvinden. Vaak zien we dat er veel tijd, energie en middelen worden geïnvesteerd om een team te optimaliseren. Zonder dat we goed weten waar het probleem zit. Soms zijn er beperkte maatregelen of investering nodig om vooruitgang te boeken. Wel is belangrijk te weten waar het dilemma zit.



CASUS

Veel vraagstellingen in organisaties zijn te koppelen aan verschuivingen in het silomodel, vaak sleutelen we aan de ene kant (structuur) maar overzien niet de impact in de andere silo's.

Hybride werken

Na Covid is hybride werken in veel organisaties de standaard geworden. In een visie document legt een overheidsorganisatie vast hoe hybride werken te faciliteren en hoeveel dagen de norm is. Inmiddels zien we in de organisatie discussies ontstaan: is thuis werken een recht of een optie, hoe doen we meetings, wanneer ontmoeten mensen elkaar, generatie discussies, hoe doen we het onboarden van mensen, hoe leren jonge en ouderen van elkaar. Wat we constateren is dat met name visie documenten een focus hebben op de structuur, de formele en praktische kant van hybride werken. Wat ontbreekt is een discussie over hoe gaan we met elkaar om, spreken we mensen aan als ze niet meer op kantoor komen en hoe zorgen we voor het leren van elkaar. Inmiddels zien we de keerzijde van hybride werken, maar voorziet de structuur vaak niet in de oplossing waarbij de twee andere silo's verwaarloosd zijn. Rituelen zijn verdwenen maar de functie is niet gecompenseerd. Binding in teams is verdwenen en samenwerken wordt lastiger.

Hybride werken is onderdeel geworden van ons arbeidsproces maar het is goed dat we met elkaar ook gaan onderzoeken hoe de twee andere silo's te vullen en aan te passen. Nieuwe rituelen kunnen ontstaan maar ook de gedragsregels moeten nieuw ontstaan. Zo moeten we afstemmen wat te doen met collega's die niet meer naar kantoor willen komen en zich volledig onttrekken van het teamproces. We moeten vaststellen wat te doen met medewerkers die alleen op beperkt aantal dagen aanwezig willen zijn. En wat vinden we van multitasking tijdens online overleggen.



Vertrouwen en witte jassen

We zien veel discussies over vertrouwen in organisaties. Wat we vaak vergeten is dat vertrouwen op verschillende niveaus georganiseerd wordt, we proberen het vaak te organiseren in processen en procedures. Maar het belangrijkste niveau is misschien wel de rituelen. Klassiek voorbeeld is de witte jas en de stethoscoop van de arts.

Wie in een wachtkamer van een ziekenhuis zit, en zijn naam hoort loopt een kamer binnen, wordt een plek gewezen, als de persoon achter het bureau een witte jas aanheeft op de juiste plek een stethoscoop uit een jaszak heeft hangen zal een patiënt waarschijnlijk niet aarzelen om zich uit te kleden en letterlijk bloot te geven als daarom wordt gevraagd. Zelden zal een patiënt een ID vragen aan een arts en een bewijs van kwalificatie. De witte jas is voldoende om vertrouwen te geven.

Veel mensen motiveren dat dat het proces van het ziekenhuis de garantie is, echter dit faalt regelmatig en we zijn gevoeliger voor rituelen dan papieren. Hetzelfde geldt voor de automonteur die ik bij de garage blind mijn sleutel overhandig zonder de persoon te kennen maar puur op basis van een overal en vuile handen.

We vergeten te kijken naar het belang van rituelen als het gaat om vertrouwen en veiligheid terwijl we er welk dagelijks op terugvallen als het gaat om contacten waar we ons kwetsbaar opstellen. Wat we ook kunnen vaststellen is dat vaak rituelen makkelijk sneuvelen onder invloed van allerlei maatregelen. Zo geven artsen steeds minder vaak een hand om zichzelf voor te stellen. Hiermee wordt een ritueel om zeep geholpen ten gunste van hygiëne, maar hoe ver kun je daar mee doorgaan ten koste van vertrouwen?

Koffieautomaat

In een ziekenhuis wordt bij de nieuwbouwplannen op de poli geen koffiekamer voor medewerkers ingepland. De nieuwe strategie is dat de patiënt een gast is en overal gratis koffie beschikbaar is, voor patiënt en medewerker, daarmee is de koffiekamer overbodig geworden volgens bestuur en architect. Langzaam ontstaat er frictie op de poli tussen de verschillende groepen medewerkers, secretaresses voelen zich niet meer gezien en gehoord. Verpleegkundigen klagen over hun isolement en medisch specialisten hebben het gevoel dat ze geen idee meer hebben wat er speelt.



Door de ingreep in de fysieke omgeving, geen koffiekamer, is er ook een belangrijk ritueel weg gevallen: de microgesprekken bij de koffieautomaat. Er wordt niet meer kort geïnformeerd hoe de vakantie was, hoe de zwangerschap verloopt en wie er met wie aan het daten is. Je gaat immers dit soort gesprekken niet voeren in de wachtkamer te midden van de patiënten. Door een ingreep in de structuur is ook een ingreep geweest in de silo van de rituelen met vergaande gevolgen.

Grensoverschrijdend gedrag

Er is ophef over grensoverschrijdend seksueel gedrag in een organisatie, meldingen blijken in het verleden niet serieus genomen te worden of leiden niet tot consequenties, medewerkers worden niet aangesproken op gedrag. Er wordt stevig ingestoken op de aanpak van het probleem, althans op slechts één niveau van het silomodel: de structuur. Er wordt een stevig meldingsproces opgetuigd. Interne en externe vertrouwenspersonen moeten ervoor zorgen dat meldingen gezien en gehoord worden maar ook meteen opgepakt worden. De procedures en contactgegevens van vertrouwenspersonen worden zeer regelmatig met iedereen gedeeld en de basis is op orde. Althans zo lijkt het? De twee silo's waar de basis ligt voor storend en grensoverschrijdend gedrag: gedragsregels en rituelen worden niet onder de loep genomen. Er vindt geen gesprek plaats over wat vinden we storend gedrag, hoe gaan we met elkaar om, zijn er rituelen die makkelijk leiden tot grensoverschrijdend gedrag en hoe spreken we elkaar aan en wanneer? Een aantal van deze vragen kunnen natuurlijk leiden tot een aanpak in de structuur maar veel vragen zullen beantwoord moeten worden in de juiste silo.

De aanpak van meldingen en monitoren zal mogelijk leiden tot meer meldingen maar waarschijnlijk niet tot minder grensoverschrijdend gedrag. Daarbij ook nog eens opgeteld dat het gaat om een organisatie met veel flexibele en instabiele teams die werken op projectbasis, waardoor vaak ook gedragsregels moeilijk of niet ontwikkeld zijn en voortdurend opnieuw opgebouwd moeten worden.

Door deze structuur weten mensen ook dat ze voor de volgende opdracht altijd weer afhankelijk zijn van belangrijke spelers. Als deze spelers niet het gedrag aanpassen en misschien niet eens bewust zijn van hun gedrag zal er weinig veranderen. Aanspreken op gedrag is namelijk in niemands belang, uitgezonderd het slachtoffer.



TOT SLOT

Het silomodel is een analyse tool ontwikkelt om organisaties te helpen de vinger op de juiste plek te leggen als het zeer doet. Maar vanuit analyse en dus de probleemanalyse kun je ook werken aan oplossingen die werken en effect hebben. Belangrijk is om niet alleen maar reflectief te kijken: wat is er fout gegaan, waarom hebben we een probleem? Je kunt vaak ook vooruitkijken, de silo's zijn met elkaar verbonden: ingrijpen op het ene niveau leidt makkelijk naar een impact op het andere niveau. Doel van deze manier van kijken is ook grip te krijgen op veranderingen, ook de onvoorziene, en juist bij veranderingen proactief in te grijpen.

We hebben sterk de neiging om ons te richten op het niveau van structuur, we zijn dol op processen en procedures, het faciliteren van werkgroepen en het onderhouden van certificeringen. Maar problemen ontstaan heel vaak op het niveau van gedrag en rituelen.

Een quote van mij die vaak wordt geciteerd en die ik al publiceerde voordat ik het silomodel ontwikkelde is:

Problemen en uitdagingen in organisaties zitten meestal niet op het niveau van procedures, regels en systemen maar op het niveau van gedrag. Toch geven we voorkeur problemen op te lossen op het niveau van de procedures, regels en systemen in plaats van in te grijpen op gedrag.

Het silomodel sluit precies aan bij deze constatering. We vinden het makkelijker om structuren aan te passen dan mensen aan te spreken op gedrag. We vinden het makkelijker om algemene kernwaarden op te schrijven en die op de muur te plakken dan een collega aan te spreken op gedrag. Maar de kern is dat we dit juist moeten omdraaien en op basis van een goede analyse bij de kern moeten aanpakken.

