

# Organisatorische veerkracht: geen daden maar woorden?

Leidinggevend<sup>en</sup> erkennen dat crossfunctioneel samenwerken essentieel is voor de veerkracht van hun organisatie. Maar voegen zij ook de daad bij het woord?

Gesponsord door

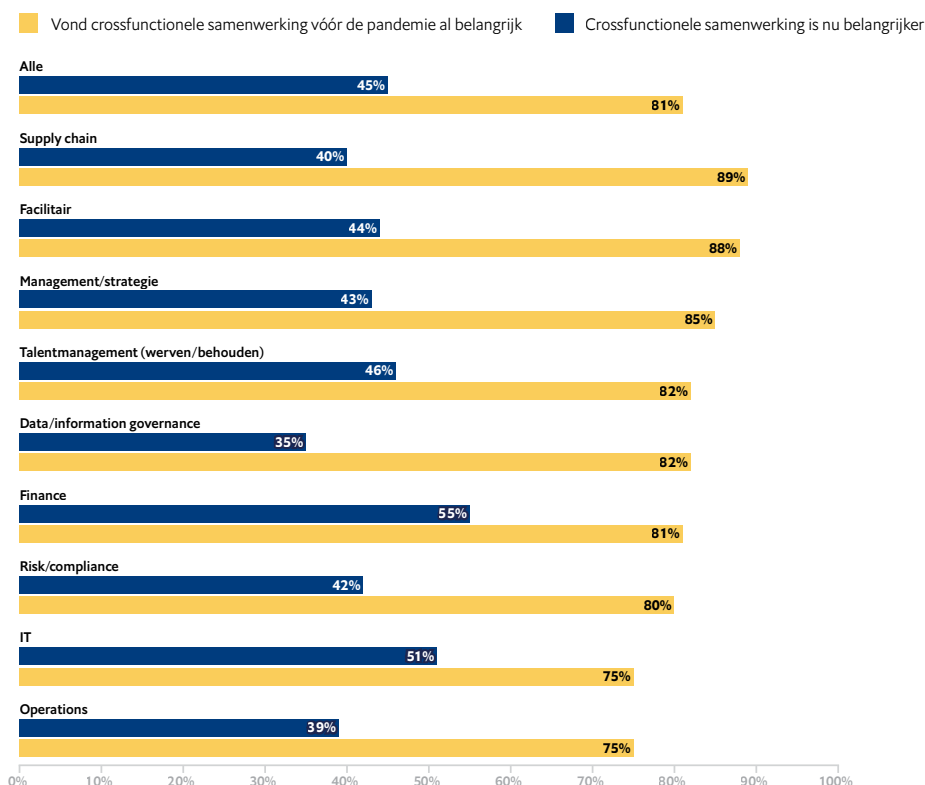


De coronapandemie leidde tot een paradigmaverschuiving. Leiders raken steeds meer overtuigd van het belang van veerkracht: een wendbare en flexibele organisatie die bestand is tegen verwachte én onverwachte crises. Uit een recent onderzoek van Economist Impact, gesponsord door Iron Mountain, blijkt dat voor het opbouwen van veerkracht een systemische, gecoördineerde, organisatiebrede aanpak nodig is. Dat staat in schril contrast met de meer risicospecifieke, functionele benadering die we van vroeger gewend zijn.

Een van de belangrijkste onderdelen van de nieuwe benadering van veerkracht is crossfunctionele samenwerking: mensen met verschillende vaardigheden en kennis die samen naar een doel toewerken. Informatie delen en beslissingen nemen gebeurt met de hele organisatie in het achterhoofd. Vergeleken met traditionele gescheiden teams, kunnen crossfunctionele teams tijdens een verstoring veel makkelijker problemen vaststellen, erop reageren en ze oplossen. Tegenwoordig hebben we het vaak over de rol die digitale tools hebben gespeeld tijdens het doorstaan van de pandemie. Maar crossfunctioneel samenwerken is de basis om die tools goed te laten werken én de basis van een veerkrachtige organisatie.

Leiders erkennen het belang van crossfunctioneel samenwerken in de huidige veranderlijke wereld. Uit ons onderzoek blijkt dat minder dan de helft van de organisaties vóór de pandemie prioriteit gaf aan crossfunctionele samenwerking. Maar nu is betere samenwerking tussen teams en afdelingen het belangrijkste doel om hun veerkracht te vergroten. De hang naar inclusiviteit en samenwerking is ook duidelijk: 84% van de respondenten vindt dat er voor veerkracht aan alle onderdelen van de onderneming gedacht moet worden.

## Organisaties hechten steeds meer belang aan crossfunctioneel samenwerken.



Steun vanuit het management is noodzakelijk om veerkracht op te bouwen via crossfunctionele samenwerking, dus het is bemoedigend dat de meeste C-suite leidinggevenden erkennen dat dit sinds het begin van de pandemie belangrijker is geworden. En ja, leidinggevenden kunnen een aanjager zijn, maar ze kunnen de veerkracht niet in hun eentje vergroten. Alle niveaus binnen de organisatie moeten dezelfde aanpak doorvoeren.

Margaret Millett, Head of Global Resilience bij Uber, onderschrijft dit: "Organisatorische veerkracht opbouwen moet een onderdeel zijn van iedereen's werk."

Het is duidelijk dat organisaties het belang inzien van crossfunctioneel samenwerken, maar ervoor zorgen dat dit ook echt gebeurt is een uitdaging. Het vereist connecties tussen uiteenlopende afdelingen zoals operations, IT, supply chain, sales, duurzaamheid, informatiebeheer, HR en facility management. Organisaties worstelen al lang met het doorbreken van silo's. Processen en informatiesystemen zijn vaak gefragmenteerd en worden flink verdedigd, teams ontstaan rond een gecentraliseerde hiërarchie, en door de interne complexiteit verloopt de samenwerking tussen functies stroef.

Ondanks de bekende uitdagingen op het gebied van verandermanagement zijn leiders zeer optimistisch. Meer dan 78% van de respondenten is ervan overtuigd dat hun initiatieven voldoende zijn om bij een verstoring de veerkracht en continuïteit te kunnen garanderen.



## [Organisatorische veerkracht opbouwen] moet een onderdeel zijn van iedereen's werk

Margaret Millett  
Head of Global Resilience, Uber

### Mind the gap

Uit onze gegevens blijkt dat leidinggevenden misschien eens een kijkje onder de motorkap moeten nemen.

Om te beginnen betreft slechts 15% van de organisaties hun afdelingshoofden bij initiatieven rond veerkracht. Dat is opvallend. Leiders begrijpen dat veerkracht opbouwen alleen lukt als de hele organisatie erbij wordt betrokken, maar zonder de afdelingshoofden wordt het niks.

Connecties tussen functies onderhouden vraagt natuurlijk veel meer dan alleen die functies betrekken bij de veerkrachtinitiatieven. Duurzame, effectieve crossfunctionele samenwerking rust op verschillende pijlers, zoals effectieve besluitvorming, crossfunctioneel plannen, goede informatie-uitwisseling tussen teams en gezonde, betrokken medewerkers.

Hoe presteren organisaties op die punten?

### Effectieve besluitvorming

In tijden van crisis moeten organisaties effectief beslissingen kunnen nemen. Zowel decentralisatie als het vermogen om snel beslissingen te nemen kunnen bredere voordelen opleveren als het gaat om veerkracht. Wanneer er slechts één centraal besluitvormingsknooppunt is met langdurige processen, maakt dat een organisatie kwetsbaar. Bij hun inspanningen om veerkracht op te bouwen streven organisaties zowel naar meer decentralisatie als naar snellere besluitvorming, maar ze geven duidelijk de voorkeur aan snelheid. 72% van de organisaties investeert in het versnellen van hun besluitvorming. Slechts 44% van de organisaties bevordert hun veerkracht via meer decentralisatie.

### Crossfunctioneel plannen

Een mooie opstap naar crossfunctioneel samenwerken is crossfunctioneel plannen: risico's in de hele organisatie inschatten en plannen (in plaats van een meer functionele, risicospecifieke planning). Organisaties zijn opnieuw verdeeld in hun gedrag: 48% benadert veerkracht via sterkere crossfunctionele planning, met hogere percentages onder functies in management (55%), finance (52%), risk/compliance (50%) en supply chain (49%). De overige organisaties benaderen veerkracht via functionele, risicospecifieke planning. Dat is de bekende aanpak die in tijden van onverwachte crises niet voldoet.

### Goede informatie-uitwisseling tussen teams

Vroeger konden vergaderingen op kantoor en informele communicatie het gebrek aan een effectieve bedrijfsstructuur nog een beetje compenseren. Maar nu we op andere manieren, veelal hybride, samenwerken is informatie-uitwisseling een bijzonder aandachtspunt. 76% van de respondenten zegt dat hun organisatie meer investeert in technologie en hulpmiddelen om de communicatie te verbeteren. 36% zegt dat de integratie van deze tools flink moet worden verbeterd om de veerkracht echt te bevorderen. Daarnaast merkt 38% op dat er aanzienlijke of veel verbetering nodig is voor een betere informatie-uitwisseling tussen teams.

## **Welzijn en betrokkenheid van medewerkers**

Uit onze gegevens blijkt dat het welzijn van werknemers bovenaan de agenda van leiders staat en naar verwachting blijft dat zo. Toch vindt 35% van de respondenten dat er aanzienlijke of veel verbetering nodig is om het welzijn en de veiligheid van medewerkers prioriteit te geven. 34% denkt hetzelfde over de betrokkenheid van medewerkers. Organisatieculturen hadden moeite om zich aan te passen aan de pandemie en de informele banden tussen collega's, die centraal staan in een samenwerkingscultuur, zijn verzwakt. Het waarborgen van de collectieve gezondheid en het welzijn van werknemers is dus heel belangrijk. Er is een empathische, flexibele en inclusieve aanpak nodig om de toekomst van ons werk in kaart te brengen en te zorgen voor veerkrachtig personeel.

## **Waar staan we nu?**

Ondanks de erkenning dat crossfunctioneel samenwerken belangrijk is voor hun veerkracht, kiezen veel organisaties voor het oude vertrouwde: gecentraliseerde besluitvorming en functiespecifieke planning. Kortom, het tegenovergestelde van crossfunctioneel samenwerken. Dit weerspiegelt de bekende neiging van organisaties (en hun leidinggevenden) om zich weer te gedragen zoals vóór de verstoring. Maar veerkracht gaat om 'bouncing forward', aldus Dr. Stephen Flynn, oprichter en directeur van het Global Resilience Institute aan de Northeastern University.

Maar er is hoop. "Organisatorische veerkracht is een reis, geen bestemming", zegt mevrouw Millett van Uber. Nu onze wereld steeds onvoorspelbaarder wordt, moeten leiders hun woorden omzetten in daden zodat hun organisatie klaar is voor de toekomst.