Agile ασφάλιση: Διδάγματα από τους ηγέτες της Interamerican στην Ελλάδα

Η Interamerican δείχνει το δρόμο στις ασφαλιστικές εταιρίες της Νοτίου Ευρώπης για το πώς μπορούν να υλοποιήσουν πετυχημένα ένα agile μετασχηματισμό στο πλαίσιο της δικής τους εταιρικής κουλτούρας.

Ως ηγετική ασφαλιστική εταιρεία στην Ελλάδα επί 50 και πλέον χρόνια, η Interamerican (IAG), μέλος του Ομίλου ACHMEA από το 2001, έχει «επανεφεύρει» τον εαυτό της πολλές φορές. Ξεκινώντας την πορεία της ως εταιρεία ασφαλίσεων Ζωής, έχει εξελιχθεί σε μία από τις ηγετικές δυνάμεις στο χώρο της ασφάλισης Ζημιών. Ακόμα και κατά τη διάρκεια της ελληνικής οικονομικής κρίσης, η εταιρεία πρωτοστάτησε στον τομέα των απ' ευθείας πωλήσεων και την παροχή ψηφιακών υπηρεσιών, τόσο στην Ελλάδα όσο και την Κύπρο, μέσω του brand Anytime.

Το 2018 η Interamerican, επιδιώκοντας μία ριζική αλλαγή στον τρόπο λειτουργίας της, ξεκίνησε έναν agile μετασχηματισμό πλήρους κλίμακας για να αναδιαμορφώσει την οργάνωση και τη διακυβέρνησή της, με άξονα τη δημιουργία δια-λειτουργικών Ομάδων (Cross – functional Tribes) και των Ομάδων Παράδοσης (Delivery Tribes). Ο μετασχηματισμός αυτός ανέδειξε την Interamerican σε ένα κορυφαίο agile οργανισμό στον ελληνικό ασφαλιστικό κλάδο.

Φιλοδοξία του διευθύνοντος συμβούλου του ομίλου Interamerican, Ιωάννη Καντώρου, ήταν να απελευθερώσει τις δυνατότητες και τις ηγετικές ικανότητες κάθε εργαζομένου, έτσι ώστε να μεταμορφώσει την Interamerican σε μια εταιρεία η οποία διαχειρίζεται την πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος με ευφυΐα και με μεγαλύτερη ευελιξία.

Τέσσερα χρόνια μετά το μετασχηματισμό, η Interamerican πέτυχε ένα νέο τρόπο λειτουργίας, ο οποίος περιλαμβάνει ομάδες που εργάζονται αυτόνομα, πρωτοβουλίες που ξεκινούν από τους ίδιους τους εργαζομένους (bottom –up) με δική τους ευθύνη στη λήψη των αποφάσεων, λιγότερη ιεραρχία και περισσότερη διαφάνεια. Ο κ. Καντώρος και ο Γενικός Διευθυντής Ασφαλιστικών Εργασιών του Ομίλου Interamerican, Vincent Teekens, συζήτησαν με τη McKinsey για το πώς αντιμετωπίζει η Interamerican θέματα υψηλής προτεραιότητας, όπως είναι η βιωσιμότητα και τα ζητήματα που προκύπτουν σε ένα τοπίο παγκόσμιας αβεβαιότητας, επιτυγχάνοντας παράλληλα την αποστολή της εταιρίας και έχοντας έναν θετικό αντίκτυπο στην ελληνική κοινωνία.

Η ανάγκη της αλλαγής - και η πρόκληση του μετασχηματισμού

McKinsey: Ποια ήταν η ανάγκη που οδήγησε σε αυτό το μετασχηματισμό;

Ιωάννης Καντώρος: Αρχικά, συνειδητοποιήσαμε πως ο ασφαλιστικός κλάδος προχωρούσε σταδιακά προς τη ψηφιοποίηση, ενώ οι υπάρχουσες δομές, διαδικασίες και η οργάνωσή μας δεν ανταποκρινόταν επαρκώς σε αυτές τις νέες εξελίξεις.

Σε ένα δεύτερο, και ίσως βαθύτερο, επίπεδο, έπρεπε να αντιμετωπίσουμε συνολικά τις επιπτώσεις της ελληνικής οικονομικής κρίσης, οι οποίες ήταν ολοφάνερες στις ζωές των ανθρώπων και στις επιδόσεις των επιχειρήσεων σε όλη την δεκαετία μετά το 2009, διορθώνοντας περαιτέρω την πορεία μας. Σε μια εποχή που υπήρχε αρκετή απαισιοδοξία στην ελληνική κοινωνία και στον επιχειρηματικό κόσμο, είχα την πεποίθηση ότι εμείς μπορούμε να τα πάμε καλύτερα. Μέσα από τη συλλογικότητα και την πίστη στην δύναμη των πολλών θα μπορούσαμε να βελτιώσουμε τα πράγματα.

Εν κατακλείδι, ήθελα απλά η Interamerican να βοηθήσει τους ανθρώπους της να αποκτήσουν έναν σκοπό και κάτι στο οποίο να μπορούν να εστιάσουν τις σκέψεις και τις προσπάθειές τους. Ήθελα να χτίσω ένα οργανισμό που θα αξιοποιούσε το ταλέντο των ανθρώπων μας.

McKinsey: Πέρα από τις ευρύτερες προκλήσεις, υπήρχαν άλλες εξειδικευμένες ανάγκες στην Interamerican να προχωρήσει στον μετασχηματισμό;

Ιωάννης Καντώρος: Χρειαζόμασταν μία οργάνωση λιγότερο μηχανική και περισσότερο οργανική. Με αυτή τη νέα οργάνωση, γνώριζα ότι θα επιταχύναμε περισσότερο την ανταπόκρισή μας στην αγορά, συγκριτικά με το ιεραρχικό μοντέλο. Η επιτυχία σχετίζεται με την ικανότητα γρήγορης αλλαγής μέσα από το σωστό επιμερισμό top - down και bottom – up αποφάσεων για αλλαγές. Αυτό βέβαια, συνδέεται σε ένα ευρύτερο επίπεδο με τη σημερινή ελληνική πραγματικότητα, όπου ο μετασχηματισμός αυτής της μορφής είναι πλέον απαραίτητος.

Vincent Teekens: Πράγματι, η ιεραρχία περιόριζε την ταχύτητα λήψης αποφάσεων, τη στιγμή που οι ανάγκες των πελατών μας άλλαζαν ραγδαία. Επιπλέον, η ικανότητά μας στην γρήγορη λήψη αποφάσεων περιοριζόταν από την εργασία μεταξύ διαφορετικών silo εντός του οργανισμού. Αυτός ο τρόπος εργασίας εμπόδιζε την ελεύθερη ροή πληροφοριών και οδηγούσε σε τριβές στη λήψη αποφάσεων.

Επιπλέον, η ιεραρχική δομή αποτελούσε εμπόδιο για κάθε νέο ταλέντο στον οργανισμό, καθώς ένιωθε ότι θα έπρεπε πρώτα να ανελιχθεί διαχρονικά στην ιεραρχία και έπειτα να έχει τον επιθυμητό για εκείνον αντίκτυπο στην εταιρεία. Την ίδια στιγμή, μας ήταν σαφές ότι, για να λειτουργήσουμε σε ένα περίπλοκο και ασταθές περιβάλλον, θα χρειαζόμασταν την ενεργή εμπλοκή όλου του ανθρώπινου δυναμικού μας. Σε αυτή την κατεύθυνση η υπάρχουσα τότε ιεραρχική δομή και οι μηχανισμοί λήψης

αποφάσεών αποτελούσαν τροχοπέδη.

McKinsey: Ποιοι ήταν οι κίνδυνοι τελικά στο λανσάρισμα ενός τέτοιου μετασχηματισμού;

Ιωάννης Καντώρος: Γνωρίζω πως οποιοδήποτε ηγετικό στέλεχος της επιχείρησης - όχι μόνο εγώ - που αφοσιώνεται στον στόχο του agile μετασχηματισμού, βάζει ένα προσωπικό στοίχημα σε σχέση με την καριέρα του. Και όλοι αυτοί οι κίνδυνοι και η έντασή τους συνδέονται στενά με το ευρύτερο περιβάλλον και τη θέση εταιρείας στην εκκίνηση του μετασχηματισμού. Ένα πολύ ευμετάβλητο περιβάλλον μεγεθύνει τους κινδύνους ενός πλήρους κλίμακας μετασχηματισμού. Σε έναν οργανισμό με καλές επιδόσεις ο κίνδυνος αποτυχίας ενέχει ακόμα μεγαλύτερο κόστος. Ήταν εξ αρχής σαφές ότι σε αυτή την τελευταία κατηγορία εντασσόμασταν και εμείς ως εταιρεία.

Η εμπειρία του μετασχηματισμού της Interamerican

McKinsey: Πολλοί λένε πως η agile μεθοδολογία έχει αναχθεί σε νέα κανονικότητα. Πώς διέφερε αυτός ο μετασχηματισμός από άλλες απόπειρες μετασχηματισμού, ειδικά στη Νότια Ευρώπη;

Vincent Teekens: Το να γίνουμε agile δεν ήταν αυτοσκοπός. Εμείς θέλαμε να δημιουργήσουμε έναν χώρο εργασίας ο οποίος ενδυναμώνει τους ανθρώπους μας έτσι ώστε να χρησιμοποιούν το πλήρες εύρος των δυνατοτήτων τους, καθιστώντας μας έτσι έναν οργανισμό που διαχειρίζεται την πολυπλοκότητα ταχύτερα και ευφυέστερα.

Χρησιμοποιήσαμε το agile διότι προσφέρει ένα πλαίσιο το οποίο ταιριάζει με το στόχο αυτό, αλλά κυρίως μιλάμε για την ευελιξία και την ενδυνάμωση ως μία μέθοδο επίτευξης του δικού μας σκοπού. Αυτό σήμαινε επίσης ότι ο μετασχηματισμός κινήθηκε πέραν της απλής εφαρμογής τεχνικών agile ως μια μεθοδολογία επίτευξης αλλαγών, πράγμα το οποίο έχουν κάνει πολλοί οργανισμοί. Χρησιμοποιήσαμε το μετασχηματισμό ώστε να προσδιορίσουμε εκ νέου την αυτονομία, την πρωτοβουλία και τη λήψη αποφάσεων σε όλο το εύρος της οργάνωσής μας, συμπεριλαμβανομένου και του δικού μας ρόλου στην εκτελεστική ομάδα.

Επίσης, για την Ελλάδα, αυτοί οι τρόποι εργασίας ήταν κάτι σχετικά καινούργιο όταν ξεκινήσαμε. Από όσα γνωρίζω, στην ελληνική κουλτούρα δεν είχε ξαναγίνει μια τέτοιου είδους αναστροφή της ιεραρχικής πυραμίδας. Είχαμε κάποια παραδείγματα από την μητρική μας στην Ολλανδία, όπου οι agile τρόποι εργασίας είχαν τεθεί σε εφαρμογή, αλλά όλα αυτά ήταν μια καινούργια εμπειρία και για εμάς και παρόλο τον ενθουσιασμό μας ήταν κάτι που περιείχε και μία δόση αγωνίας. Θα λειτουργούσε πραγματικά στην κουλτούρα μας αυτή η ιδέα της μείωσης των οριζόντιων και ιεραρχικών silo και της μετατροπής κάθε εργαζόμενου στον οργανισμό σε αυτό - παρακινούμενο ηγέτη; Πώς θα ήταν το αποτέλεσμα;

Η πρόκληση του μετασχηματισμού

McKinsey: Εσείς, ως ηγέτες, πώς διαχειριστήκατε αυτήν την πρόκληση;

Γιάννης Καντώρος: Το σκεπτικό ήταν να συνεργαστούμε ως ομάδα για να υλοποιήσουμε το μετασχηματισμό. Πράγμα που απεδείχθη δυσκολότερο απ' όσο είχαμε προβλέψει αρχικά. Για παράδειγμα, έπρεπε να αλλάξουμε δύο από τα έξι μέλη της εκτελεστικής μας ομάδας, διότι δεν μπορούσαμε να ευθυγραμμίσουμε τις απόψεις μας σχετικά με την ιδέα αλλά και την διαδικασία που θα ακολουθούσαμε. Μετά, έπρεπε να κοιτάξουμε σε βάθος την οργάνωση, ώστε να διαμορφώσουμε μια συμμαχία μεταξύ των συναδέλφων που είχαν την έντονη προθυμία να μας στηρίξουν, αποτελώντας έτσι τους πρώτους μας πρεσβευτές. Η αμοιβαία εμπιστοσύνη, η λήψη αποφάσεων με συμπεριληπτικό τρόπο, και η επίτευξη απτών αποτελεσμάτων μέσω του διαλόγου, έναντι της επίκλησης της ιεραρχικής εξουσίας, αποτέλεσαν μοχλούς θεμελιώδους σημασίας για την αποδοχή της αλλαγής. Επιπλέον, η υλοποίηση του οργανωτικού μετασχηματισμού σε διαδοχικές φάσεις μας βοήθησε να διατηρήσουμε τον έλεγχο. Φυσικά, συνήθως αυτό προκαλεί αλλαγές σε ορισμένους από τους ανθρώπους μας, αλλά σε καμία περίπτωση σε όλους. Υπάρχουν κύκλοι στην πρόοδο, σταθερή πρόθεσή μου όμως ήταν να διατηρείται συνεχώς η κίνηση προς τα εμπρός.

McKinsey: Ποια ήταν η φιλοσοφία πίσω από τον ίδιο το μετασχηματισμό;

Vincent Teekens: Στις πρώιμες φάσεις του μετασχηματισμού ορίσαμε την αποστολή και το όραμά μας, ευθυγραμμίσαμε την ηγετική μας ομάδα και επενδύσαμε στην ανάπτυξη δεξιοτήτων agile και καινοτομίας σε όλο το εύρος του οργανισμού. Μοιραστήκαμε την πεποίθηση ότι το κλειδί για την επιτυχία ήταν να απελευθερώσουμε τις δυνατότητες όλων των ανθρώπων μας. Βάσει αυτού, ορίσαμε τρεις αρχές για την διαδικασία μετασχηματισμού:

Θα χτίζαμε μια νέα οργάνωση που θα αντιλαμβάνεται και θα ανταποκρίνεται όπως ένας οργανισμός, διατηρώντας τη λήψη αποφάσεων όσο μπορούμε πιο κοντά στους πελάτες μας.

Θα χρειαζόμασταν λιγότερη ιεραρχία και θα δουλεύαμε περισσότερο ομαδικά, υιοθετώντας έναν τρόπο εργασίας που θα έδινε περισσότερη ελευθερία στους ανθρώπους μας στο να μαθαίνουν δοκιμάζοντας, να σκέφτονται, να εξελίσσονται και να συνεισφέρουν στις κοινές μας φιλοδοξίες και στόχους.

Και θα ενσωματώναμε το IT στις ομάδες του business, ώστε να μπορούν όχι μόνο να αποφασίζουν από μόνες τους τι είναι σημαντικό, αλλά και να το υλοποιούν.

Ξεκινήσαμε να επεξεργαζόμαστε τα θέματα διακυβέρνησης παράλληλα με τον σχεδιασμό της μελλοντικής μορφής του οργανισμού, επενδύοντας χρόνο ώστε να καταλάβουμε πώς θα μεταφράζονταν στη πράξη οι αρχές μας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Στην agile προσέγγιση είναι ζωτικής σημασίας η σύσταση ευρύτερων

ομάδων (tribes) που προσανατολίζονται στην αλλαγή και η δημιουργία μικρότερων διεπιστημονικών ομάδων (squads) οι οποίες θα ήταν σε θέση να λαμβάνουν αυτόνομα αποφάσεις και να επιτυγχάνουν τους στόχους τους. Για την παροχή υπηρεσιών ακολουθήσαμε μια πιο παραδοσιακή δομή, αλλά με λιγότερη ιεραρχία σε σχέση με πριν. Τέλος, ετοιμάσαμε ένα μοντέλο διακυβέρνησης που βασιζόταν ακριβώς στην αυτονομία των ομάδων για την λήψη αποφάσεων.

McKinsey: Κανένας μετασχηματισμός δεν είναι επιτυχημένος χωρίς την κρίσιμη διοίκηση της αλλαγής. Τι εμπόδια αντιμετώπισε η Interamerican σε θέματα κουλτούρας και πώς τα επιλύσατε;

Vincent Teekens: Εμείς πιστεύουμε πως οι αξίες στις οποίες βασίσαμε τον μετασχηματισμό μας — η ισότητα, η ομαδικότητα και η αυτονομία — είναι ελκυστικές για πολλούς ανθρώπους, ασχέτως της κουλτούρας ή της πορείας και της θέσης που κατέχει ο καθένας στον οργανισμό. Σε πρώτη φάση, αντιμετωπίσαμε ορισμένες συμπεριφορές και νοοτροπίες που θα μπορούσαν να παρεμποδίσουν ή να περιορίσουν την αλλαγή. Υπήρχε σκεπτικισμός σχετικά με πραγματικές προθέσεις και επιδιώξεις της ηγετικής ομάδας. Πολλώ δε μάλλον καθώς τότε είχαμε ήδη μιλήσει εκτεταμένα για τις αξίες μας και είχαμε εφαρμόσει το agile ως ένα σύνολο τελετουργιών παραγωγής κυρίως στο μηχανογραφικό μας περιβάλλον, χωρίς να έχουμε αλλάξει ριζικά την εταιρεία. Αυτό έκανε πολλούς από τους ανθρώπους μας να πιστέψουν πως πρόκειται για άλλη μια «φαεινή έμπνευση της διοίκησης» που δεν θα είχε ως αποτέλεσμα ριζικές αλλαγές.

Γιάννης Καντώρος: Αυτή η αντίληψη εντεινόταν από την πεποίθηση ότι αυτός ο νέος τρόπος εργασίας δεν θα μπορούσε να επιτευχθεί σε ελληνικό περιβάλλον, που συχνά θεωρείται ως υπερβολικά ιεραρχικό, παραδοσιακό και αρνητικά διακείμενο σε ανάληψη πρωτοβουλιών και ευθύνης.
Αυτό το οποίο βοήθησε πολύ στη μεταστροφή αυτής της αντίληψης και των ανάλογων συμπεριφορών, ήταν η ειλικρινής μας πίστη, καθώς και οι ίδιες οι αρχές μας. Παραμείναμε αφοσιωμένοι σε αυτές τις αρχές καθ'όλη τη διάρκεια της διαδικασίας αλλαγής. Έτσι, οι μελλοντικοί ηγέτες ανασχεδίασαν την εκάστοτε περιοχή ευθύνης τους, σύμφωνα με την έννοια των διεπιστημονικών ομάδων, πραγματοποιώντας τις απαραίτητες αλλαγές, σαν σε αγώνα δρόμου υπέρ της ευελιξίας. Είχαμε καθορίσει κάποια δομικά στοιχεία, όπως η εργασία σε ευρύτερες ομάδες (Tribes) σε ορισμένους τομείς και όχι σε άλλους, αλλά εντός αυτών των ορίων υπήρχε χώρος για πραγματική ελευθερία στον σχεδιασμό, και στην ανάληψη ευθύνης και δράσης. Έτσι μια μεγάλη ομάδα ανθρώπων άρχισε να εξοικειώνεται με την αλλαγή και να τη νιώθει «δική της» εμπράκτως. Ταυτόχρονα, όλοι οι άνθρωποι στον οργανισμό αποκτούσαν μια πιο καθαρή εικόνα του πώς θα ήταν να εργαζόμαστε με το νέο τρόπο.

Vincent Teekens: Για τους περισσότερους εργαζόμενους, η διαδικασία επιλογής και στελέχωσης νέων επαγγελματικών ρόλων άλλαξε ριζικά τους όρους του παιχνιδιού. Κάθε εργαζόμενος έπρεπε να υποβάλει αίτηση για μία θέση εργασίας και η αίτησή τους αυτή αποτελούσε αντικείμενο αξιολόγησης σε συζητήσεις με συναδέλφους. Η

αξιολόγηση βασίστηκε αποκλειστικά στο χαρακτήρα και τις στάσεις του κάθε εργαζόμενου, θεωρώντας εξ αρχής πως όλοι είχαν τις κατάλληλες επαγγελματικές δεξιότητες. Οπότε ως εργαζόμενος, όχι μόνο υπέβαλες αίτηση για έναν ρόλο μέσα στον οργανισμό, αλλά και αξιολογούσες άλλους συναδέλφους σε άλλες θέσεις. Μετά από αυτό, τα ηγετικά στελέχη οργανώθηκαν σε επιτροπές πρόσληψης, επιλέγοντας άτομα για τις ομάδες των συναδέλφων τους, αλλά όχι για τη δική τους ομάδα. Η διαδικασία αυτή άλλαξε πραγματικά τη στάση των ανθρώπων έναντι του μετασχηματισμού, μειώνοντας κατά πολύ τις αντιδράσεις δυσπιστίας και εγκαθιδρύοντας ένα πνεύμα εμπιστοσύνης.

Ο αντίκτυπος του μετασχηματισμού

McKinsey: Ποιος ήταν ο αντίκτυπος του μετασχηματισμού στον επιχειρησιακό σχεδιασμό και στη λήψη αποφάσεων;

Vincent Teekens: Οι κυριότερες agile τελετουργίες εφαρμόζονται και λειτουργούν σε ποικίλα επίπεδα - στρατηγικής, τακτικής και λειτουργιών. Αφορούν το σχεδιασμό, τις επιχειρηματικές επιδόσεις και την επίτευξη αλλαγής. Κάθε τελετουργία έχει ένα σκοπό και ένα αποτέλεσμα. Μέσω των τελετουργιών — και της διαφάνειας που τις χαρακτηρίζει — η εκτελεστική ομάδα μπορεί να επέμβει όταν χρειάζεται. Αν και το κάνει σπάνια. Αυτή η μορφή της οργάνωσης επιτρέπει στις ομάδες όχι μόνο να είναι ταχύτερες και περισσότερο αυτόνομες, αλλά επιπλέον απελευθέρωσε και το χρόνο της εκτελεστικής επιτροπής, ώστε να εστιάζει στη στρατηγική και τις σχέσεις με τους μετόχους και τους άλλους stakeholders.

McKinsey: Και ο αντίκτυπος στην Interamerican;

Γιάννης Καντώρος: Είναι ξεκάθαρο πια πως η Interamerican έγινε ένας λιγότερο ιεραρχικός χώρος εργασίας. Οι άνθρωποί μας φαίνονται πιο χαρούμενοι, περισσότερο αφοσιωμένοι, η παραγωγικότητά μας είναι υψηλότερη και μπορέσαμε να διαχειρισθούμε την περίοδο της πανδημίας με σχετική άνεση.

Οι Βασικοί Δείκτες Απόδοσής (KPIs) μας μιλάνε από μόνοι τους: Τα μεικτά εγγεγραμμένα ασφάλιστρα αυξήθηκαν πάνω από 6% μέσα σε ένα έτος - 2020 με 2021 - και τα έξοδα διαχείρισης και λειτουργίας μειώθηκαν κατά 1.2% το ίδιο διάστημα. Οι ασφαλιστικοί πράκτορες και μεσίτες εξέφρασαν και αυτοί υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης.

Επιπλέον παρατηρούμε έντονο ενδιαφέρον από ηγέτες του επιχειρηματικού κόσμου, οι οποίοι θέλουν να μάθουν περισσότερα για το μετασχηματισμό μας, είτε μέσω συναντήσεων στα Κεντρικά Γραφεία μας, είτε μέσω σχετικών εισηγήσεων σε επιχειρηματικά συνέδρια. Σε προσωπικό επίπεδο, αφιερώνω λιγότερο χρόνο σε θέματα καθημερινής λειτουργίας, και έτσι έχω περισσότερη ενέργεια και χρόνο για να εστιάσω σε θέματα στρατηγικής.

Διδάγματα

McKinsey: Συνολικά τι μάθατε από αυτή την εμπειρία και ποια θα είναι τα επόμενά σας βήματα;

Vincent Teekens: Μάθαμε πως πέρα από τον σχεδιασμό της οργανωτικής δομής, απαιτείται προσοχή στο πώς θα σχεδιασθούν κανόνες διακυβέρνησης, οι οποίοι αντανακλούν τις επιθυμητές αρχές. Μάθαμε πως η εμπιστοσύνη και η διαφάνεια είναι δύο έννοιες αλληλένδετες και αποτελούν προϋπόθεση για την επιτυχία. Επίσης μάθαμε - και ενώ αρχικά την είχαμε υποτιμήσει — τη σημασία της ενεργής συζήτησης του γενικότερου στρατηγικού πλαισίου στην ηγετική ομάδα, καθώς και τη σύνδεση των ανθρώπων μας με την αποστολή και την ταυτότητα της εταιρείας μας.

Το επόμενο σημαντικό βήμα είναι να εστιάσουμε στους τομείς οι οποίοι δεν μετασχηματίστηκαν θεμελιωδώς στις πρώτες φάσεις, όπως η παροχή υπηρεσιών. Σε αυτούς τους τομείς κάναμε μεγάλα βήματα, όπως η μείωση των οργανωτικών επιπέδων, για να είμαστε λιγότερο ιεραρχικοί στη λήψη αποφάσεων. Όμως ο σχεδιασμός πρέπει να προχωρήσει ώστε να επιτρέπει στις ομάδες να λειτουργούν πραγματικά αυτόνομα στην αλλαγή. Εδώ χρειάζεται να κάνουμε το επόμενο βήμα και να διασφαλίσουμε πως οι αρχές μας διέπουν όντως όλη την εταιρεία.

Γιάννης Καντώρος: Πιστεύω ότι δημιουργήσαμε ένα καινούριο παράδειγμα για την ελληνική επιχειρηματική κοινότητα. Οι εργαζόμενοι και οι πελάτες μας είναι περισσότερο ικανοποιημένοι και οι οικονομικές επιδόσεις μας ήταν και αυτές εξαιρετικές. Επίσης, η νέα οργάνωση αποδεικνύεται πλέον πολύ πιο ευέλικτη στις αλλαγές. Είναι φανερό πως το επόμενο βήμα θα είναι να κερδίσουμε τον αγώνα στην προσέλκυση νέων «ταλέντων». Η προσέλκυση και η επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη νέων εργαζομένων είναι αποφασιστικής σημασίας για την επιτυχία μας στο μέλλον.

Το παρόν κείμενο αποτελεί μετάφραση σε ελεύθερη απόδοση του σχετικού αφιερώματος που δημοσιεύθηκε στον επίσημο ιστότοπο της McKinsey:

Kantoros, I., & Teekens, V. (2023, May 8). *Agile insurance: Lessons from leaders of Greek insurer Interamerican. Ανάκτηση από McKinsey*: https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/agile-insurance-lessons-from-leaders-of-greek-insurer-interamerican