



# چابک‌سازی در صنعت بیمه

## داستان شرکت بیمه اینتر امریکن کشور یونان



گفت‌وگو یژوهشگر مک‌کینزی با مدیرعامل و مدیر اجرایی شرکت بیمه اینترامریکن‌درباره تجربه این شرکت در طراحی و اجرای «تحول چابک در کسب‌وکار بیمه» در تاریخ هشتم می سال ۲۰۲۳ انجام شده‌است. اینترامریکن، بخشی از گروه‌های س‌ای‌ام‌ای‌ای أ به‌عنوان یک بیمه‌گر پیشرو در یونان است که در سال ۲۰۰۱، برای اولین‌بار در تاریخ ۵۰ساله‌اش، خودش را نوآفرینی و بازآفرینی کرد. شرکتی که در ابتدا به‌عنوان یک «بیمه‌گر زندگی» آغاز به کار کرد، در نهایت به یکی از شرکت‌های پیشرو در بیمه‌های اموال و خسارت در کشور تبدیل شد. حتی در بյوحه تبدیل شدن. این شرکت، بیشکام فروش و خدمات مستقیم کانالی در یونان و قبرس از طریق برند دیجیتال خود بود. در سال ۲۰۱۸، اینترامریکن تصمیم گرفت نحوه کار خود را کاملاً تغییر دهد و یک تحول چابک در مقیاس کامل را آغاز کرد تا سازمان و سبک حکمرانی خود را از طریق گروه‌های طراحی فراواحدی و تیم‌های دگرگونی، تغییر شکل دهد. این شرکت اکنون به یک بازیگر چابک پیشرو در صنعت بیمه یونان تبدیل شده است. هدف بزرگ و جاه‌طلبی مدیرعامل اینترامریکن، یانئیس کاتوروِس‌ آ این بود که بتواند پتانسیل و قابلیت رهبری هر فرد در شرکت را آزاد کند تا اینترامریکن تبدیل به شرکتی شود که توانایی برخورد هوشمندانه‌تر و انعطاف‌پذیرتر با پیچیدگی‌ها را داشته باشد. چهار سال پس از شروع تحول، اینترامریکن به یک وضعیت عملیاتی شامل تیم‌های مستقل، ابتکارات و تصمیم‌گیری از پایین به بالا، سلسله‌مراتب کمتر و شفافیت رادیکال‌تر رسید. کاتوروِس و وینسنت تیکنز، مدیر اجرایی اینترامریکن با پژوهشگر مک‌کینزی در یک گفت‌وگو شرکت کردند تا درمورد چگونگی کار اینترامریکن برای رویارویی با مسائل اولویت‌داری مانند پایداری و عدم قطعیت جهانی تا حین انجام مأموریت شرکت برای تأثیر مثبت بر جامعه یونان صحبت کنند. موضوع گفت‌وگو درباره چرایی نیاز به دگرگونی و دگردیسی و خطرات تحول در اینترامریکن بود.



تغییرات از بالا به پایین یا پایین به بالا بستگی داشت. وینسنت تیکنز؛ بله، سلسله‌مراتب سرعت تصمیم‌گیری ما را محدود می‌کرد، در دست زمانی که نیازهای مشتریان ما به‌سرعت در حال تغییر بود. توانایی ما برای تصمیم‌گیری سریع نیز به دلیل نیاز به کار در سیلوهای سازمان محدود شد. این امر مانع از جریان آزاد اطلاعات شد و منجر به اصطکاک در تصمیم‌گیری شد. ساختار سلسله‌مراتبی همچنین چالشی را برای استعدادهای جوان سازمان ایجاد کرد. هر فرد احساس می‌کرد نمی‌تواند تأثیری را که دوست دارد بگذارد؛ زیرا فرایند طولانی و زمان‌بری وجود داشت تا در سلسله‌مراتب رشد کند. واضح بود که به‌عنوان یک شرکت، ما به تمام پتانسیل انسانی در سازمان خود برای تعامل در یک محیط پیچیده و ناپایدار نیاز داشتیم؛ اما ما این کار را نمی‌کردیم: ساختار سلسله‌مراتبی و مانعیم‌های تصمیم‌گیری ما را عقب نگه می‌داشت.

- چه نیازی به این تحول وجود داشت ؟**

**یانئیس کاتوروِس:** ابتدا متوجه شدیم صنعت بیمه در حال گذر به عصر دیجیتال است و ساختارها، فرایندها و مهارت‌های سازمانی ما برای این کار مناسب نیستند. سپس در سطح دوم و شاید عمیق‌تر، ما نیاز داشتیم که به طور کامل به بررسی اثرات بحران مالی یونان که در زندگی مردم مشهود و در عملکرد کسب‌وکارها در دهه پس از ۲۰۰۹ تأثیرگذار بود، بپردازیم و اصلاحات لازم را انجام دهیم. در دورانی که بدبختی و بدبینی زیادی در جامعه یونان و دنیای کسب‌وکار وجود داشت، ما می‌خواستیم بهتر عمل کنیم و با باور به قدرت‌مان برای بهبود جامعه و مردم قدمی برداریم. در نهایت، من می‌خواستم اینترامریکن به کارکنانش کمک کند تا در کارشان تمرکز داشته و هدفمند کام بردارند. من می‌خواستم سازمانی بسازم که از استعدادها و پتانسیل همکاران و افراد خارج از سازمان بهتر استفاده شود.

- فراستر از آن الزامات گسترده، نیاز خاص برای تغییر اینترامریکن چه بود؟**

**یانئیس کاتوروِس:** ما نیاز داشتیم که شرکت‌مان از یک سازمان مکانیکی به‌مثابه یک ماشین به سازمانی به‌مثابه یک موجود زنده تغییر کند. اگر می‌توانستیم به این هدف برسیم، ساختار و موقعیت سلسله‌مراتبی کم‌رنگ‌تر می‌شد و سازگاری و انعطاف‌پذیری ما برای ایجاد تحول و تغییرات بنیادی قوت می‌گرفت و همه چیز به توانایی تغییر سریع‌تر و دانستن نسبت

# اقتصاد و تقابل بزرگان



**سیدجواد جمالی**

**کارشناس اقتصادی**

تاریخ همواره ناظر بر ظهور و غروب امپراتوری‌ها، ابرقدرت‌ها و سلسله‌های پادشاهی بوده است. پیوسته عوامل متعددی بر پیدایش، بقا و اضمحلال این‌گونه قدرت‌ها مؤثر بوده است. بعضی مواقع دهه‌ها یا حتی قرن‌ها می‌گذشت و یک سلسله پادشاهی بدون وجود رقیب جدی، قلمرو پادشاهی خود را حفظ می‌کرد یا حتی توسعه می‌داد. در مواردی هم در یک دوره زمانی مشخص، شاهد ظهور و رقابت بین دو و گاهی چند ابرقدرت بوده‌ایم. به‌عنوان نمونه بعد از فروپاشی سلطه کلیسا در اروپا و هم‌زمان با عصر رنسانس، اروپای قرن شانزدهم شاهد حضور ۵۰۰ دولت‌شهر و قلمرو بوده است. هر دولت‌شهری سعی می‌کرد با بهبود عملکرد خود و ایجاد شکوفایی و رونق؛ ضمن حفظ افراد خود و جذب مردم سایر دولت‌شهرها، قلمرو خود را توسعه دهد. این امر عامل بروز جنگ در اروپا و کناررفتن دولت‌های ضعیف و تجلی قدرت‌های برتر شد. تقریباً از قرن شانزدهم میلادی تا پایان قرن نوزدهم دنیا شاهد یک نظام چندقطبی و عمدتاً اروپایی شامل آلمان، ایتالیا، انگلیس، فرانسه، هلند و اسپانیا بود؛ اما بریتانیا به‌تدریج در قرن‌های ۱۸ و ۱۹ و به واسطه وقوع انقلاب صنعتی، شکاف بین خود و سایر رقبای اروپایی‌اش را افزایش داد؛ به نحوی که در اواخر قرن ۱۹ به قدرت بلامنازع دنیا تبدیل شد. در این ایام انگلیس تنها با دو درصد جمعیت جهان حدود ۳۰

کمی هم ترسناک بود؛ چون که این سؤال در پس ذهن ما بود که آیا این ایده، یعنی کاهش سیلوهای افقی و حذف ساختار سلسله‌مراتبی و تبدیل هر همکار در سازمان به یک رهبر خودپیشران واقعا در فرهنگ ما مؤثر است؟ شبیه چه چیزی به نظر می‌آید؟ آیا می‌تواند نتایج مناسبی برای کسب‌وکار ما داشته باشد؟

- به‌عنوان یک رهبر، چگونه چالش تغییر و دگرگونی سازمان را پذیرفتید؟**

**یانئیس کاتوروِس:** ایده این بود که در قالب یک تیم برای اجرای تحول مورد نظر کار کنیم. اما دشوارتر از آن چیزی بود که در ابتدا تصور می‌کردم. به عنوان مثال، ما مجبور شدیم دو نفر از شش عضو تیم اجرایی خود را تغییر دهیم، زیرا نمی‌توانستیم با ایده و روندی که پس از آن رخ داد هماهنگ شویم. و سپس باید عمیقاً به سازمان نگاه می‌کردیم تا اتحادی از همکاران بانگیزه ایجاد کنیم تا از ما حمایت کنند و اولین سفیران خود را سازماندهی کنیم. اعتماد به یکدیگر، تصمیم‌گیری به شیوه‌ای فراگیر و ایجاد تأثیر از طریق گفت‌وگو به جای استفاده از قدرت سازمانی برای پذیرش این تغییر اساسی، شیوه ما در اجرای تحول بود. علاوه بر این، پیاده‌سازی از طریق امواج مختلف طراحی مجدد سازمانی به ما کمک کرد تا پیوسته حرکت رو به جلو را حفظ کنم.

- فلسفه پشت این تحول چه بود؟**

**وینسنت تیکنز:** در مراحل اولیه تحول، ما مأموریت و چشم‌انداز خود را تعریف کردیم، تیم برتر را همسو کردیم و روی نوآوری و مهارت‌های چابک‌سازی در سراسر سازمان سرمایه‌گذاری کردیم. ما در این باور مشترک بودیم که کلید موفقیت، آزادکردن پتانسیل همه افراد است. بر این اساس، ما سه اصل تحول را تعریف کردیم:

- ما سازمانی را می‌سازیم که مانند یک موجود زنده حس می‌کند، پاسخ می‌دهد و تصمیم‌گیری را تا جایی که می‌توانیم به مشتریان‌مان نزدیک می‌کند.**

- ما به سلسله مراتب کمتر و کار گروهی بیشتری نیاز داریم، و روشی را برای کار در نظر می‌گیریم که به افراد ما آزادی یادگیری از طریق آزمایش – فکرکردن، رشد و کمک به جاه‌طلبی‌ها و اهداف مشترک ما را بدهد.**

**ما و کسب‌وکار را با فناوری‌مانند ادغام می‌کنیم تا تیم‌ها را قادر کنیم نه تنها تصمیم بگیرند که چه چیزی مهم است، بلکه آنچه را لازم است انجام و ارائه دهند.**

ما به موازات طراحی وضعیت آینده سازمان، کار روی حاکمیت شرکتی را شروع کردیم و زمان صرف کردیم تا بفهیم اصول ما چگونه به فرایندهای تصمیم‌گیری تبدیل می‌شوند. رویکرد چابک شامل یک چارچوب جمععی برای بخش‌های تغییرمحور شرکت است و داشتن گروه‌های چندرشته‌ای و تیم‌های فراواحدی که می‌توانند مستقل تصمیم بگیرند و کار را ارائه دهند ضروری است. برای ارائه خدمات، ما به ساختار سنتی‌تری پایبند بودیم، اگرچه سلسله‌مراتب بسیار کمتری نسبت به قبل داشتیم. ولی در نهایت، ما یک مدل حکمرانی شرکت متصل بر اساس استقلال تیم‌ها برای کرده بودیم. تنظیم کردیم.

- هیچ تحولی بدون مدیریت تغییر قابل توجه و باکیفیت موفقیت‌آمیز نیست. اینترامریکن با چه موانع فرهنگی روبه‌رو شد و چگونه آنها را حل کردید؟**

**وینسنت تیکنز:** ما بر این باوریم، ارزش‌هایی که پیشران سفر تحول ما بود، یعنی برابری، کار تیمی و استقلال. برای بسیاری از افراد، مستقل از پیشینه فرهنگی یا شرکتی آنها، برای‌شان جذاب است. در ابتدا، ما با چندین نگرش مواجه شدیم که می‌توانست توانایی ما را در سفر تحول و تغییر محدود کند. تردیدهایی در مورد باورهای واقعی رهبری وجود داشت، به ویژه با توجه به اینکه، تا

آن زمان، ما در مورد ارزش‌های خود زیاد صحبت نداشتیم و چابکی را به عنوان مجموعه‌ای از تشریفات تحویل عمدتاً در محیط فناوری اطلاعات خود اجرا کرده بودیم. اما اساساً در این زمینه کار عملی و فراگیر نشده بود. این امر باعث شد کارکنان باور کنند این فقط یک «داستان مدیریتی» دیگر است که منجر به تغییر اساسی نمی‌شود.

**یانئیس کاتوروِس:** این تصور با این باور تقویت شد که روش جدید کار را نمی‌توان در یک محیط یونانی که بیش از حد سلسله‌مراتبی، سنتنی و ناسازگار با ابتکار و مسئولیت فردی است، به دست آورد. آنچه به تغییر نگرش کمک زیادی کرد،

پایبندی عملی و واقعی ما به ایجاد تحول و اصولی بود که به آنها باور داشتیم. ما در طول فرایند تغییر به این اصول وفادار بودیم که در آن رهبران آینده مناطق خود را در تیم‌های چندرشته‌ای سازمان‌دهی کردیم تا با یک ریتم هماهنگ روش اسپرینت چابک‌سازی اقدامات مورد نظر را عملیاتی کنند. برخی از آئیم‌های ساختاری را تعیین کرده بودیم، مانند کار در گروه‌های چابک در برخی مناطق با یک دستور واقعی برای طراحی. به این ترتیب، گروه بزرگی از کارکنان با داشتن حس مالکیت به تغییر، برنامه‌ها و اقدامات را شروع کردند و در همان زمان، همه ما درک بهتری از نحوه کارکردن به شیوه‌ای متفاوت پیدا کردیم.

- تأثیر این تحول بر برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری کسب‌وکار چه بود؟**

**وینسنت تیکنز:** آیین‌های چابک‌سازی در سطوح مختلف استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی تنظیم شد. هر آیینی یک هدف و یک نتیجه مشخص داشت و برای اعضای تیم روشن بود. از طریق مراسم چابک‌سازی – و شفافیتی که با آنها همراه بود – تیم اجرایی می‌توانست در صورت لزوم مداخله کند. اما به‌ندرت از این کار استفاده شد. دخالت کمتر تیم اجرایی نه‌تنها به تیم‌ها اجازه داد سریع‌تر و مستقل‌تر باشند، بلکه زمان را برای تمرکز تیم اجرایی بر استراتژی و سهام‌داران آزاد کرد.

- تأثیر این برنامه‌ریزی و اقدامات چابک‌سازی بر اینترامریکن چه چیزی بود؟**

**یانئیس کاتوروِس:** اکنون واضح است که اینترامریکن به مکانی تبدیل شده است که کمتر نشانی از ساختار سلسله‌مراتبی دیده می‌شود. کارکنان ما شادتر، مشتاق‌تر و درگیرتر به نظر می‌رسند، بهره‌وری ما بالاتر است و عبور از همه‌گیری کووید۱۹ برای ما نسبتاً آسان بود. شاخص‌های کلیدی عملکرد ما برای خود حرف می‌زنند و با ما صحبت می‌کنند؛ حق بیمه کتبی ناخالص بیش از شش درصد در یک سال – ۲۰۲۰ تا ۲۰۲۱ – افزایش یافت و هزینه‌های اداری در همان دوره ۱،۲ درصد کاهش یافت. نمایندگان و کارگزاران نیز رضایت بیشتری را گزارش کردند. ما همچنین شاهد علاقه بسیاری از رهبران کسب‌وکار هستیم که برای یادگیری بیشتر در مورد شیوه ایجاد تحول ما در خودشان هستند، چه از طریق میزبانی در بازدید از محل ما یا با گفتن داستان خود در کنگره‌های کسب‌وکار. دستوراد شخصی هم برای من داشته است، اکنون زمان کمتری را صرف مسائل روزمره می‌کنم و بنابراین انرژی و تمرکز بیشتری برای مسائل استراتژیک دارم.

- از این تجربه چه آموختید و چه کاری باید انجام شود؟**

**وینسنت تیکنز:** ما آموختیم که جدا از طراحی یک ساختار سازمانی، باید به راه‌اندازی نظام حاکمیت شرکتی که منعکس‌کننده اصول مورد نظر شما باشد توجه شود. ما آموختیم که اعتماد و شفافیت دست به دست هم می‌دهند؛ هر دو برای موفقیت لازم هستند. و ما همچنین یاد گرفتیم –در ابتدا دست‌کم گرفته بودیم– تیم رهبری که فعالانه درمورد زمینه استراتژیک بحث می‌کند و افراد را به مأموریت و هویت شرکت متصل می‌کند، اهمیت زیادی دارد. به‌عنوان کام بعدی، فکر می‌کنم برای ما مهم است که روی حوزه‌هایی کار کنیم که در موج‌های قبلی به طور اساسی تغییر نکرده‌اند، مانند ارائه خدمات. در این زمینه‌ها، ما کام‌های بزرگی در کاهش تعداد لایه‌های سازمانی و سلسله‌مراتب در تصمیم‌گیری برداشتیم، اما هنوز آنها را به‌گونه‌ای طراحی نکرده‌ایم که به تیم‌ها اجازه دهد به طور مستقل تغییر کنند. در اینجا، ما باید قدم بعدی را برداریم تا مطمئن شویم که اصول خود را در کل شرکت اجرا می‌کنیم.

**یانئیس کاتوروِس:** من فکر می‌کنم ما یک الگوی جدید برای جامعه کسب‌وکار یونان ایجاد کردیم. کارکنان و مشتریان خوشحال‌تر هستند و عملکرد مالی نیز عالی شده است. علاوه بر این، اکنون به نظر می‌رسد که این سازمان با تغییرات بسیار سازگارتر است. واضح است که کام بعدی پیروزی در مسابقه استعدادیابی خواهد بود؛ جذب و توسعه کارکنان جوان که در موفقیت آینده ما تعیین‌کننده خواهد بود.

**پی‌نوشت‌ها:**

- IAG
- ACHMEA
- Yiannis Kantoros
- Vincent Teekens



فارغ‌التحصیلان تکنولوژی هند به آمریکا مهاجرت می‌کنند) در مرتبه بالاتری از چین قرار دارند. با این حال آمریکایی‌ها بیم آن را دارند که در صورت غفلت، شرایط به گونه‌ای رقم بخورد که چینی‌ها در آینده نزدیک گوی سبقت را از آنها برابند. از ناپلئون نقل است که می‌گوید: بگذارید چین در خواب باشد؛ چون اگر برخیزد دنیا را تکان خواهد داد.

حال این سخن ناپلئون به واقعیت تبدیل شده و آمریکایی‌ها که دهه‌هاست بی‌مانند بوده‌اند، حالا چین را در قامت یک مدعی جدی در کنار خود احساس می‌کنند. در کارزار رقابت بین این دو قدرت، با آمریکا، چین را به‌عنوان یک ابرقدرت می‌پذیرد و با تعامل و بدون ایجاد تنش، هرکدام مسیر پیشرفت و ترقی خود را طی می‌کنند یا در موضع تقابل با یکدیگر، هریک به دنبال تضعیف حریف خواهد بود. البته برخی صاحب‌نظران مانند رونالد کوز، فرید زکریا، فوکویاما، عجم اوغلو و… معتقدند در دهه‌های گذشته همراه با رشد درآمد چین و رشد نهادهای اقتصادی این کشور، نهادهای سیاسی آن توانسته است خود را همگام با سایر تحولات اقتصادی و اجتماعی تعدیل کند. به‌این‌دلیل یا شاکله سیاسی چین با ایجاد ساختار سیاسی رقابتی، چندوجهی و منطقی زمینه لازم را برای قبول تقاضاهای بسیج عمومی شکل‌گرفته از سوی جامعه فراهم می‌کند یا در غیراین‌صورت و با بی‌توجهی به خواسته‌های طبقه جدید شکل‌گرفته در جامعه، شرایط برای ایجاد تنش و هرج‌ومرج مهیا می‌شود که می‌تواند عاملی بازدارنده برای آینده اقتصاد چین باشد.

سخن آخر اینکه تاریخ گواهی می‌دهد بسیار نادر است که در یک عصر و دوران دو ابرقدرت تاب تحمل یکدیگر را داشته باشند و با تعامل و همزیستی در کنار یکدیگر بتوانند جهان دوقطبی را پدید آورند.