

Βελτιστοποιώντας την οργανωσιακή ενέργεια: Λιγότερη τριβή, περισσότερη αξία για τον πελάτη

Οι οργανισμοί σπάνια αποτυγχάνουν επειδή τους λείπει ενέργεια. Αποτυγχάνουν επειδή τη σπαταλούν ή δεν την κατευθύνουν εκεί που δημιουργεί αξία.

Με τον όρο «Οργανωσιακή Ενέργεια»

εννοείται το σύνολο της ανθρώπινης προσπάθειας, της γνώσης, της δημιουργικότητας και της δέσμευσης που διαθέτει ένας οργανισμός για την επίτευξη του σκοπού του. Οι οργανισμοί είναι συστήματα που μετατρέπουν την οργανωσιακή ενέργεια σε αξία για τον πελάτη. Η απόδοσή τους εξαρτάται από το πόσο αποτελεσματικά κατευθύνουν και αξιοποιούν αυτή την ενέργεια, μετατρέποντάς την σε αξία για τον πελάτη.

Στη φυσική, η τριβή μετατρέπει την ενέργεια υψηλής ποιότητας σε χαμηλότερης ποιότητας, συνήθως μη αξιοποιήσιμη, όπως η θερμότητα, αυξάνοντας την εντροπία του συστήματος και μειώνοντας την ικανότητά του να παράγει έργο¹. Οι οργανισμοί εμφανίζουν ένα ανάλογο φαινόμενο: η περιττή οργανωσιακή τριβή σπαταλάει την ανθρώπινη ενέργεια σε καθυστερήσεις, ασάφειες, συγκρούσεις και επαναλαμβανόμενη εργασία, αφήνοντας λιγότερη ενέργεια διαθέσιμη για τη δημιουργία αξίας για τον πελάτη. Η αναλογία είναι εντυπωσιακά εύστοχη.

Δεκαετίες πριν, ο Peter Drucker παρατήρησε ότι «το μεγαλύτερο μέρος αυτού που αποκαλούμε management δεν κάνει τίποτε άλλο από το να δυσκολεύει τους ανθρώπους να κάνουν τη δουλειά τους»². Πού να ψάξουμε για μεγάλες τριβές:

- ▶ Οργανωσιακή δομή, δικαιώματα λήψης αποφάσεων, διακυβέρνηση.
- ▶ Διαδικασίες, εγκρίσεις, handovers, γραφειοκρατία.
- ▶ Ηγεσία, αναποτελεσματική διοίκηση, micro management.
- ▶ Σχέσεις και έλλειψη εμπιστοσύνης, συγκρούσεις, politics.
- ▶ Γνωστική τριβή, διαφορετική «γλώσσα» και mental models, ασαφείς προτεραιότητες, έλλειψη δεξιοτήτων.
- ▶ Τεχνολογία και συστήματα που δυσκολεύουν αντί να διευκολύνουν την εργασία.



Σπύρος Παοθινέας,
Founder & Managing Partner,
AMNIS Learning & Growth

Εντοπίζοντας την οργανωσιακή τριβή

Ένα νέο κριτήριο αξιολόγησης προκύπτει από αυτή την οπτική: η αξία ενός μάντζερ δεν μετριέται μόνο από τα αποτελέσματα που πετυχαίνει, αλλά και από το πόση οργανωσιακή τριβή αφήνει πίσω του. Η καλή διάγνωση των σημείων τριβής θα οδηγήσει τον μάντζερ σε πιο στοχευμένες και αποτελεσματικές παρεμβάσεις και σε μεγαλύτερη παραγωγή αξίας για τον πελάτη. Για να μειωθεί όμως η τριβή, πρέπει πρώτα να μπορεί να εντοπιστεί. Και εδώ η κουλτούρα του οργανισμού παίζει κρίσιμο ρόλο: βοηθά ή αποτρέπει τον εντοπισμό των σημείων τριβής;

Ας δούμε ένα παράδειγμα από νοσοκομείο: Νοσοκόμες δεν ανέδεικναν προβλήματα που προκαλούσαν αστοχίες στη φροντίδα ασθενών. Οι ίδιες νοσοκόμες, όμως, πολύ συχνά θεωρούνταν οι πιο ταλαντούχες, γιατί ποτέ δεν διαμαρτύρονταν για προβλήματα και ήταν καλές στο να δουλεύουν με «σπασμένα» συστήματα, δημιουργώντας την εντύπωση ότι σπάνια κάνουν λάθη. Αυτές που εντόπιζαν και ανέδεικναν τα προβλήματα θεωρούνταν «προβληματικές».

Είναι όλη η τριβή «κακή»;

Είναι λοιπόν πάντα «κακή» η τριβή; Όχι, γιατί μπορεί να προκαλέσει μια σπίθα δημιουργικότητας που θα ανάψει μια φωτιά και θα ανοίξει νέα μονοπάτια. Στόχος δεν είναι «μυδενική τριβή» αλλά η βελτιστοποίηση της τριβής. Ελαχιστοποίηση της τριβής που σπαταλά ενέργεια, ώστε περισσότερη από τη διαθέσιμη ενέργεια

να κατευθύνεται στην παραγωγή αξίας για τον πελάτη με καινοτόμες ιδέες, υγιή ανταπόκριση, μάθηση, δοκιμή νέων τρόπων εργασίας.

Η ενέργεια δεν αρκεί, χρειάζεται κατεύθυνση

Και τώρα ας έλθουμε στο κρίσιμο σημείο: Ένας οργανισμός μπορεί να έχει τεράστιο απόθεμα ενέργειας και ελάχιστη τριβή. Για να παράγει όμως τα επιθυμητά αποτελέσματα, θα πρέπει αυτή η ενέργεια να κατευθύνεται σωστά και να ρέει μέσα σε σαφή όρια, ώστε να φτάσει στον τελικό προορισμό της, την παραγωγή αξίας για τον πελάτη.

Ένας κοινός λαμπτήρας εκπέμπει πολλή ενέργεια. Ένα laser εκπέμπει πολύ λιγότερη αλλά πάει πολύ μακρύτερα: τα φωτόνια είναι ευθυγραμμισμένα και έτσι έχουν εξαιρετική ισχύ. Η οργανωσιακή απόδοση εξαρτάται τουλάχιστον από τέσσερις παράγοντες: Οργανωσιακή Ενέργεια, Κατεύθυνση, Αποδοτικότητα, Μεγέθυνση.

Η Οργανωσιακή Ενέργεια δημιουργεί κίνηση. Ο Οργανωσιακός Σκοπός της δίνει κατεύθυνση. Η Ηγεσία εξασφαλίζει ότι η ενέργεια κατευθύνεται προς τη δημιουργία αξίας για τον πελάτη.

Πηγές:

1. R.I. Sutton @ H. Rao - The Friction Project
2. D.J. Hickson @ D.S. Pugh - Great Writers on Organizations: The third Omnibus Edition



Ευαγγελιστρίας 7, Αθήνα 10563
T: +30 210 6899489
E: services@amnislg.com
W: www.amnislg.com

