Ο Κώδικας της cardlink

Ο Κώδικας της cardlink

Έκδοση 2020

Ένα γερό κτίριο χτίζεται σε γερά θεμέλια. Αυτός είναι ο τρόπος σκέψης της Cardlink.
Μια εταιρεία με ισχυρές αξίες, που σχεδιάζει το αύριο με γεωμετρική ακρίβεια, λαμβάνοντας υπόψη της κάθε παράμετρο.

Όλη η φιλοσοφία της Cardlink γίνεται εικόνα με μια αισθητική εμπνευσμένη από την αρχιτεκτονική και το design.
Οι λεπτομέρειες και η υψηλή απόδοση κάνουν τη διαφορά. Αυτά συμβολίζει η Cardlink.

Η Προετοιμασία, ο Σχεδιασμός, η Ακρίβεια, η Μελέτη, ο Υπολογισμός, η Παρατηρητικότητα, η Δημιουργικότητα και η Γνώση είναι τα στοιχεία τα οποία συνθέτουν την αρχιτεκτονική μιας εταιρείας που δεν αφήνει τίποτα στην τύχη.

Αυτό το βιβλίο φτιάχτηκε για σένα. Εδώ μπορείς να κάνεις τα δικά σου σχέδια.

Το μόνο βέβαιο είναι ότι τα σχέδια της Cardlink περιλαμβάνουν εσένα! Είσαι το πρωταρχικό στοιχείο που συμβάλλει στην επιτυχία μας.

Αυτή είναι η Cardlink. Μια εταιρεία στέρεη. Μαζί, σχεδιάζουμε το μέλλον!

Περιεχόμενα

1	**Κουλτούρα**	7
2	**Cardlink Culture Core Components**	11
2.1	Σκοπός	12
2.2	Αρχές	14
2.3	Απόδοση	26
2.4	Όλα τα παραπάνω μαζί	28
2.5	Η αιώνια αναζήτηση για ισορροπία	30
2.6	Ανθρώπινες αλήθειες	32
3	**The “Soft” Stuff**	35
3.1	Βρίσκοντας τον δικό σου σκοπό στην εταιρεία	36
3.2	Fixed vs growth mindset	40
3.3	Παρακίνηση vs Έμπνευση	42
3.4	Τι σημαίνουν όλα αυτά;	44
3.5	Ευελιξία και αλλαγή	46
3.6	Ιδέες και αποφάσεις	50
3.7	Υψηλή απόδοση	51
3.8	Ελευθερία και ευθύνη	54
3.9	Εργασιακά politics	56
3.10	Να δείχνεις σεβασμό, αλλά μην είσαι διστακτικός	57
4	**Τα εργαλεία μας**	59
4.1	Μήπως ζούμε στο matrix;	60
4.2	Ο ρόλος του Line Manager	64
4.3	«Καλή» vs «Κακή» διαδικασία	66
4.4	Σε τι να δουλέψω;	70
4.5	Βραχυπρόθεσμη πίεση vs μακροπρόθεσμοι στόχοι	76
4.6	Τι γίνεται με αυτά που δεν προλαβαίνω να κάνω;	77
4.7	Και αν κάνω κάποιο λάθος;	78
4.8	Στοχεύουμε στην απόλυτη ευθυγράμμιση	80
5	**Ταλέντα: πώς αξιοποιούνται;**	83
5.1	Οι κύκλοι της (εργασιακής) ζωής	84
5.2	Feedback	86
5.3	Το πλαίσιο μέτρησης της απόδοσής μας	88
5.4	Ωράριο και άδειες	89
5.5	Εκπαίδευση, μάθηση και ανάπτυξη	92
5.6	Πώς επιλέγουμε τους κατάλληλους ανθρώπους;	94
5.7	Εκτιμούμε τους “generalist experts”	98
5.8	Αναζητάμε ανθρώπους πιο δυνατούς από εμάς	100
6	**...και κάτι τελευταίο**	103
6.1	Η ζωή είναι σύντομη	105
6.2	Εάν όλα τα άλλα αποτύχουν...	107
7	**Γλωσσάριο**	109

1

Κουλτούρα

1. Κουλτούρα

“Culture eats strategy for breakfast, lunch and dinner”
Peter Drucker

Αυτό το βιβλίο είναι μια προσπάθεια να αποτυπώσει την Κουλτούρα της εταιρείας μας. Η Κουλτούρα μας είναι ο τρόπος που εργαζόμαστε, είναι το DNA μας.
Η Κουλτούρα μας δεν περιγράφει το τι κάνουμε ούτε το πώς το κάνουμε. Την Κουλτούρα δεν μπορείς να τη δεις, αλλά μπορείς να την αισθανθείς. Περιγράφει τις συμπεριφορές και τις συνήθειες που θέλουμε να εφαρμόζουμε στην εργασιακή μας καθημερινότητα. Αν θέλαμε να συνοψίσουμε την Κουλτούρα σε μια πρόταση θα ήταν η εξής:

“People like us, do things like this”
Seth Godin

Η κουλτούρα μας
ο τρόπος μας
το DNA μας

Η δική μας εκδοχή της Κουλτούρας περιγράφει τις δικές μας κατευθυντήριες αρχές. Μας βοηθάει να προσελκύσουμε ικανούς ανθρώπους, ενισχύει τις δυνατότητές μας, μας βοηθάει να δώσουμε τον καλύτερο εαυτό μας ώστε να λειτουργήσουμε ως μία φυλή.

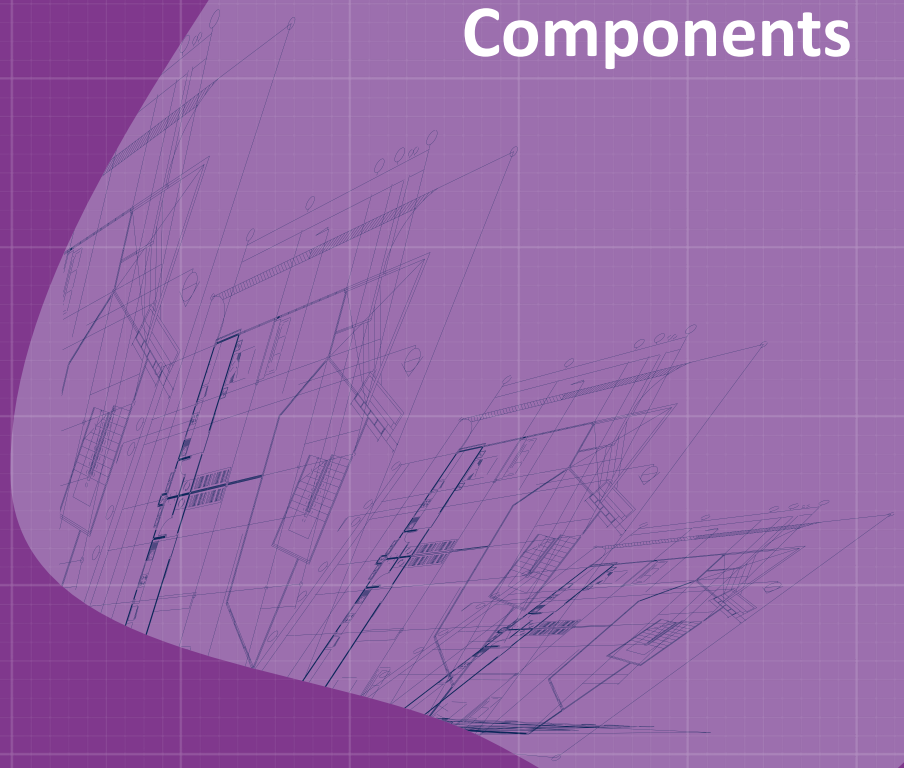
Καθώς η Cardlink συνεχίζει να αναπτύσσεται, ελπίζουμε ότι αυτές οι κατευθυντήριες αρχές θα βοηθήσουν να παραμείνουμε ένας ευέλικτος, επιδέξιος και ευπροσάρμοστος οργανισμός, που μας εμπνέει και μας ενδυναμώνει έτσι ώστε να προσφέρουμε μια σπουδαία εμπειρία στους πελάτες και το προσωπικό μας.

Ο Κώδικας της Cardlink ξεκίνησε το 2017. Αυτή είναι η δεύτερη έκδοση. Ο οργανισμός μας συνεχώς μεταβάλλεται και πρέπει να είμαστε ευθυγραμμισμένοι με τον Σκοπό μας. Αυτή η έκδοση εστιάζει περισσότερο σε κάποιες βασικές έννοιες που πρέπει να εφαρμόσουμε και μειώνει τις αναφορές στα πιο τεχνικά ζητήματα. Τέλος, έχει ενσωματώσει σχόλια και προτάσεις που έγιναν πάνω στην πρώτη έκδοση.

Σε ευχαριστούμε που είσαι εδώ.

Ας κάνουμε μαζί σπουδαία πράγματα...

Cardlink Culture Core Components



2

2.1 Σκοπός

Ο Σκοπός της ύπαρξής μας ως εταιρεία συνοψίζεται στην παρακάτω δήλωση:

Ο Σκοπός μας

Να συνεισφέρουμε στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων μέσω της ενίσχυσης και της βελτίωσης της εμπειρίας, επιχειρήσεων και καταναλωτών.

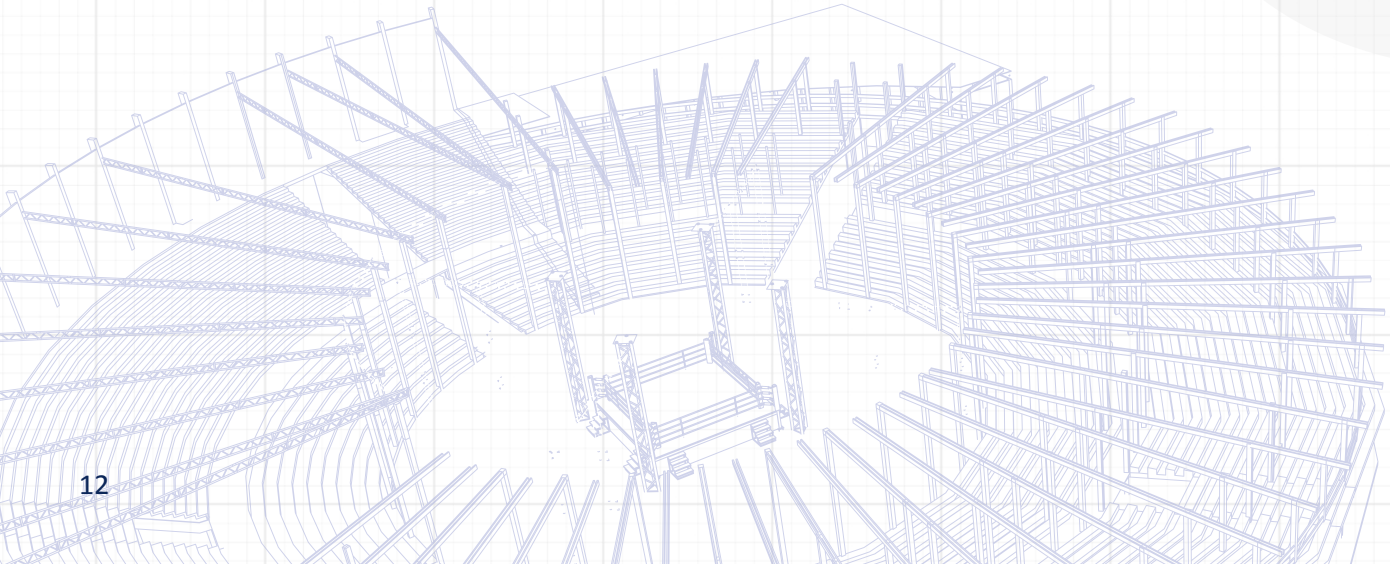
Είμαστε εδώ για να κάνουμε ό,τι χρειάζεται προκειμένου οι επιχειρήσεις να αναπτυχθούν και να ευημερήσουν. Πιστεύουμε ότι αν παρέχεις εμπειρίες και λύσεις που λύνουν προβλήματα των επιχειρήσεων και οι καταναλωτές απολαμβάνουν και βρίσκουν χρήσιμες, αυτό θα αυξήσει την πιστότητα και θα κτίσει εμπιστοσύνη μεταξύ τους και θα έχει ως αποτέλεσμα ανάπτυξη και ευημερία.

Η στρατηγική μας στην εμπειρία πελατών είναι η εξής:

Να είμαστε άξιοι του θαυμασμού και της εμπιστοσύνης των εργαζομένων και των πελατών μας.

Πιστεύουμε στον ενάρετο κύκλο της ικανοποίησης των εργαζομένων και των πελατών. Αν φροντίσουμε τους εργαζομένους μας, θα φροντίσουν τους πελάτες μας. Και αν οι πελάτες μας είναι ικανοποιημένοι, τότε οι εργαζόμενοί μας θα είναι περήφανοι και ικανοποιημένοι.

Οτιδήποτε κάνουμε θα πρέπει να μετριέται με βάση τα παραπάνω και θα πρέπει, σε τακτικά χρονικά διαστήματα, να ρυθμίζουμε τους στόχους και τους δείκτες μας για να είμαστε σίγουροι ότι παραμένουμε εστιασμένοι και αφοσιωμένοι στον Σκοπό μας.



2.2 Αρχές

- **Διαφάνεια**
- **Απλότητα**
- **Ανθρώπινες Εμπειρίες**
- **Σπρώχνοντας τα Όρια**

Οι Αρχές μας είναι τα φίλτρα που χρησιμοποιούμε για τις αποφάσεις και τις ενέργειές μας.

Υπάρχουν τέσσερεις αρχές:

Διαφάνεια, Απλότητα, Ανθρώπινες Εμπειρίες, Σπρώχνοντας τα Όρια

Ό,τι κάνουμε καθώς και το πώς το κάνουμε (δηλαδή και το τι και το πώς) πρέπει να φιλτράρεται μέσω των παραπάνω αρχών. Είναι σημαντικό για κάθε ενέργεια ή/και απόφαση να εφαρμόζονται οι Αρχές. Αν βλέπουμε πράγματα και νιώθουμε ότι οι Αρχές δεν εφαρμόζονται, τότε θα πρέπει να νιώθουμε ελεύθεροι να αμφισβητήσουμε την ενέργεια ή/και την απόφαση.

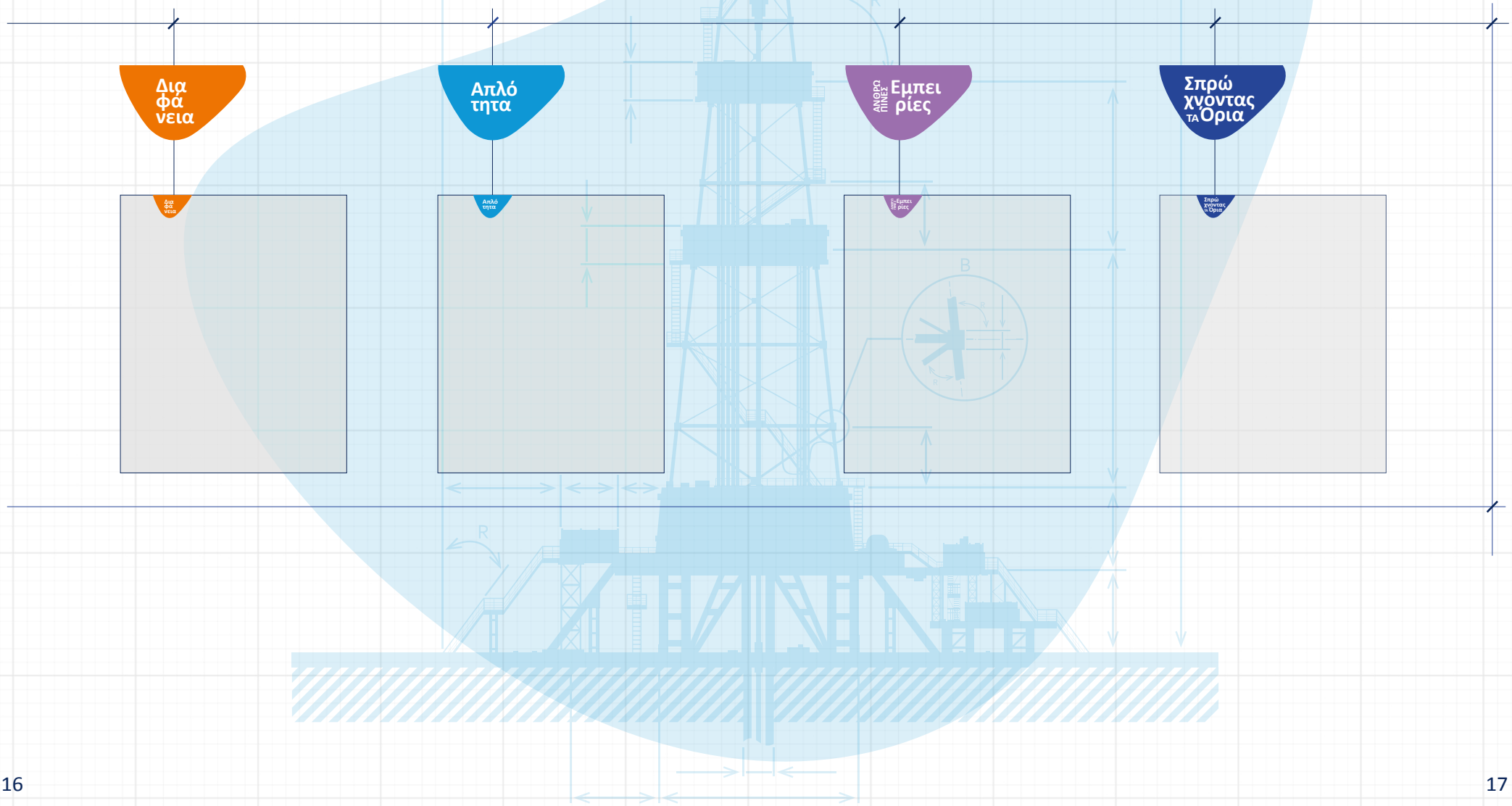
Ας δούμε τις Αρχές με περισσότερη λεπτομέρεια.

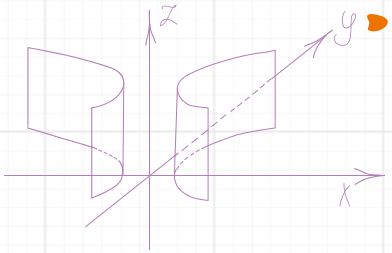
Τύπωσε τις αρχές

Ο Κώδικας των Χρωμάτων:

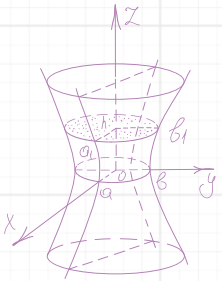
Οι Αρχές μας διαχέονται μέσα στον Κώδικα με τον ίδιο τρόπο που καθορίζουν το πώς σκεφτόμαστε και το πώς δρούμε. Είναι εδώ, είναι εκεί, είναι παντού. Και καθεμιά τους έχει το δικό της χαρακτηριστικό χρώμα.

Καθώς διαβάζεις τον Κώδικα, θα βλέπεις στην κορυφή κάθε σελίδας την Αρχή (και το χρώμα της), την οποία εκφράζει και αντικατοπτρίζει το περιεχόμενο του αντίστοιχου κειμένου.





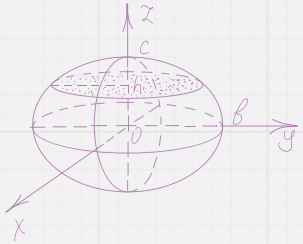
- **Κάνουμε πράξη τα λόγια:**
  Λέμε τι θα κάνουμε και κάνουμε αυτό που λέμε. Τίποτα δεν κτίζει την Εμπιστοσύνη πιο γρήγορα όσο η αξιοπιστία και η συνάφεια λόγων και έργων. Αυτό ισχύει σε όλη την ιεραρχία μέχρι τον CEO.

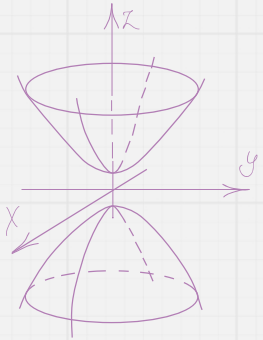


- **Ζητούμε και ενεργούμε στο Feedback:**
  Πιστεύουμε στην αξία του Feedback ως βασικό εργαλείο για την κατανόηση, τη μάθηση και την ανάπτυξη. Αποδεχόμαστε το Feedback όταν μας δίδεται αλλά, ακόμη περισσότερο, αποζητούμε το Feedback από τους άλλους, από τους πελάτες μας και οποιονδήποτε νιώθουμε ότι μπορεί να μας βοηθήσει να γίνουμε μια καλύτερη εκδοχή του εαυτού μας.

“A lack of Transparency results in distrust and a deep sense of insecurity”
Dalai Lama

- **Μοιραζόμαστε σχεδόν τα πάντα:**
  Τίποτα δεν ενισχύει τη διαφάνεια όσο το να είμαστε ανοικτοί και ειλικρινείς για το τι συμβαίνει. Ριζική διαφάνεια σημαίνει ότι μοιραζόμαστε τα πάντα εκτός από πληροφορίες που δεσμεύονται από συμβάσεις εμπιστευτικότητας, νομικές συμβάσεις ή κανονιστικές υποχρεώσεις.





- **Αντιμετωπίζουμε με αμοιβαιότητα την αμφιβολία και την ανασφάλεια:**
  Είμαστε ανοικτοί και ειλικρινείς με τον εαυτό μας και τους άλλους. Ριζική ειλικρίνεια σημαίνει ότι κτίζουμε ένα περιβάλλον στο οποίο λειτουργούμε με αμοιβαία Εμπιστοσύνη και Σεβασμό μεταξύ μας. Ενθαρρύνουμε τη διαφωνία και διαχειριζόμαστε τη σύγκρουση δημιουργικά γιατί πιστεύουμε ότι ενισχύει τους δεσμούς και αυξάνει την Εμπιστοσύνη.

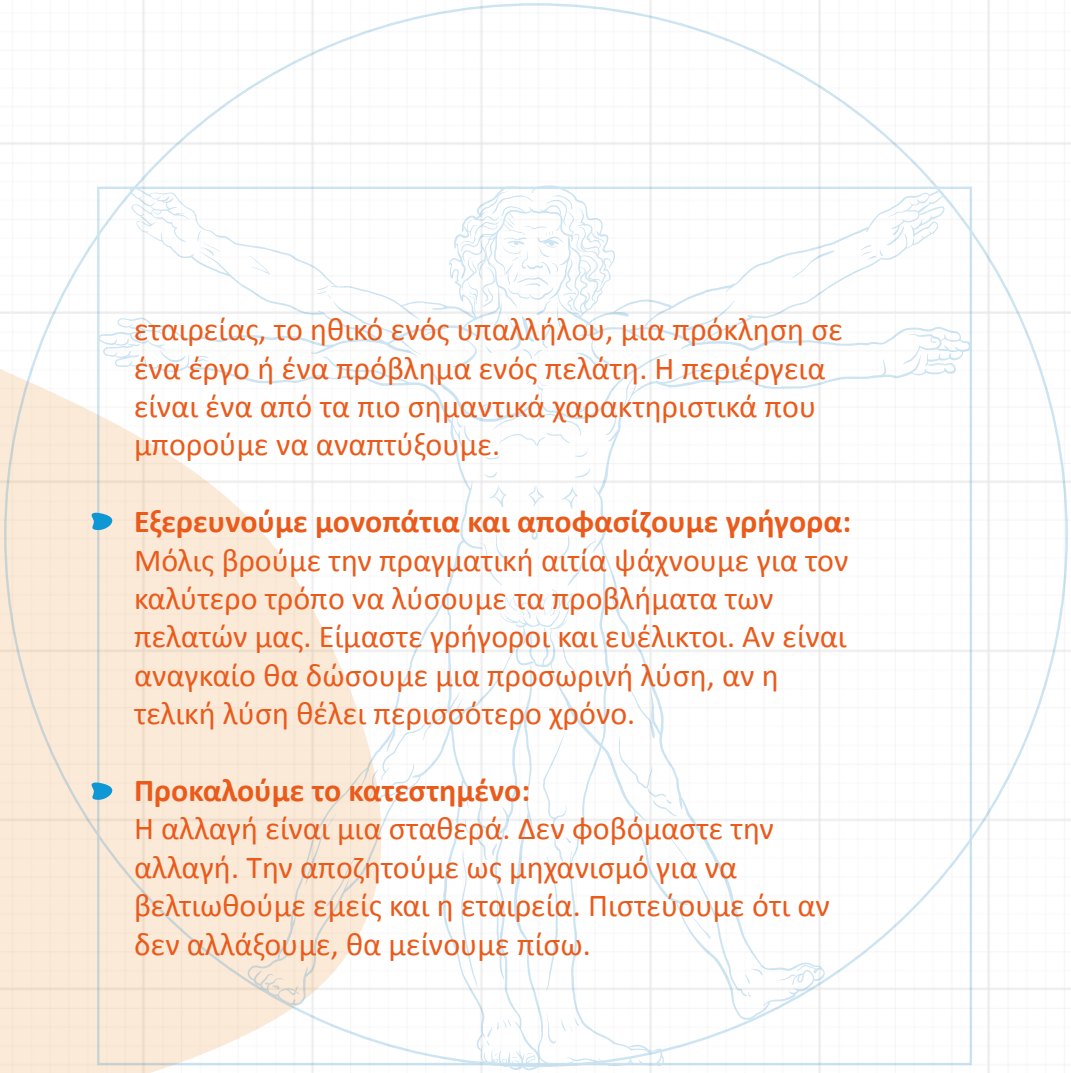
Απλό τητα

“Simplicity is the ultimate sophistication”

Leonardo Da Vinci

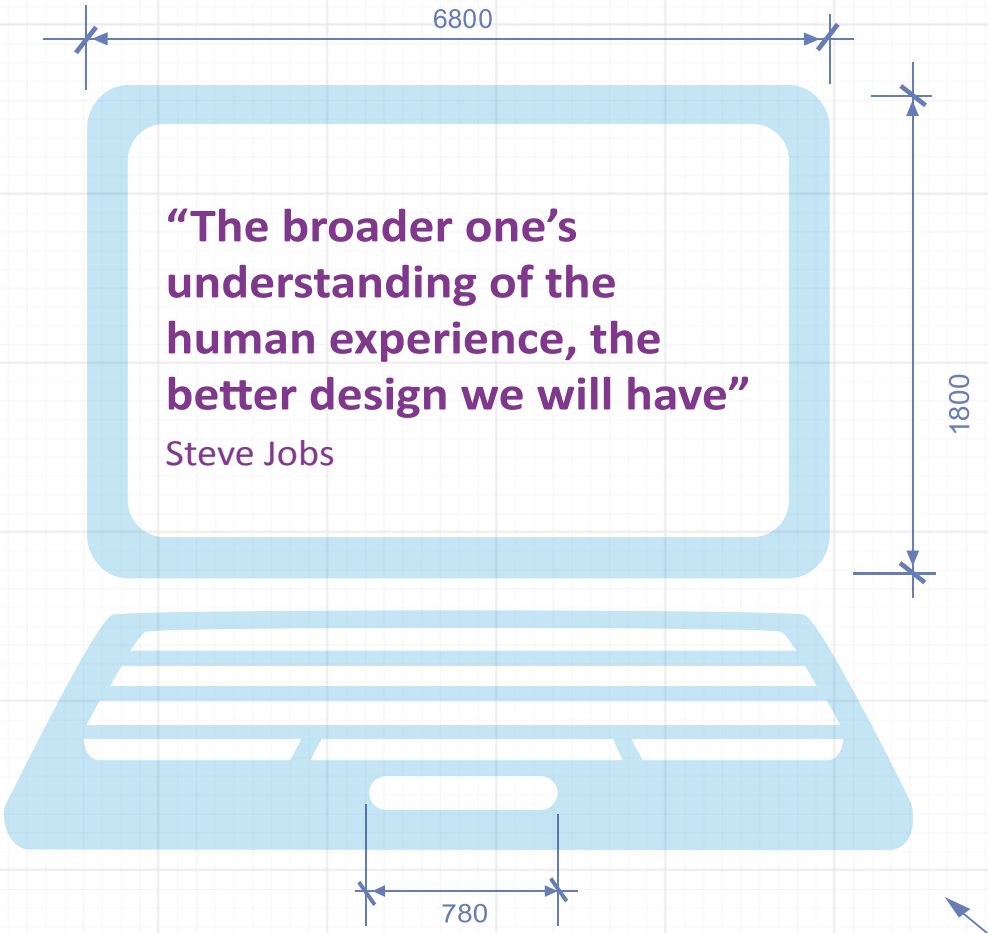
- **Κάνουμε περισσότερα με λιγότερα:**
  Δίνουμε ιδιαίτερη σημασία στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα. Αποτελεσματικότητα είναι να κάνεις τα σωστά πράγματα. Αποδοτικότητα είναι να κάνεις τα πράγματα σωστά. Δεν είμαστε ποτέ ικανοποιημένοι με το τι έχουμε επιτύχει ή με το πού βρισκόμαστε. Υπάρχει πάντα χώρος για βελτίωση σε αυτό που κάνουμε ή στο πώς το κάνουμε. Με αυτόν τον τρόπο είμαστε πάντα μπροστά από τους ανταγωνιστές μας.

- **Ξεκινάμε με το γιατί:**
  Η ερώτηση-κλειδί. Μας αρέσει να την κάνουμε ξανά και ξανά γιατί μας επιτρέπει να εξερευνήσουμε και τελικά να βρούμε και να αντιμετωπίσουμε την πραγματική αιτία, και όχι τα συμπτώματα, σε οτιδήποτε αντιμετωπίζουμε, από την κατεύθυνση της εταιρείας, το ηθικό ενός υπαλλήλου, μια πρόκληση σε ένα έργο ή ένα πρόβλημα ενός πελάτη. Η περιέργεια είναι ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά που μπορούμε να αναπτύξουμε.



- **Εξερευνούμε μονοπάτια και αποφασίζουμε γρήγορα:**
  Μόλις βρούμε την πραγματική αιτία ψάχνουμε για τον καλύτερο τρόπο να λύσουμε τα προβλήματα των πελατών μας. Είμαστε γρήγοροι και ευέλικτοι. Αν είναι αναγκαίο θα δώσουμε μια προσωρινή λύση, αν η τελική λύση θέλει περισσότερο χρόνο.

- **Προκαλούμε το κατεστημένο:**
  Η αλλαγή είναι μια σταθερά. Δεν φοβόμαστε την αλλαγή. Την αποζητούμε ως μηχανισμό για να βελτιωθούμε εμείς και η εταιρεία. Πιστεύουμε ότι αν δεν αλλάξουμε, θα μείνουμε πίσω.



“The broader one’s understanding of the human experience, the better design we will have”

Steve Jobs

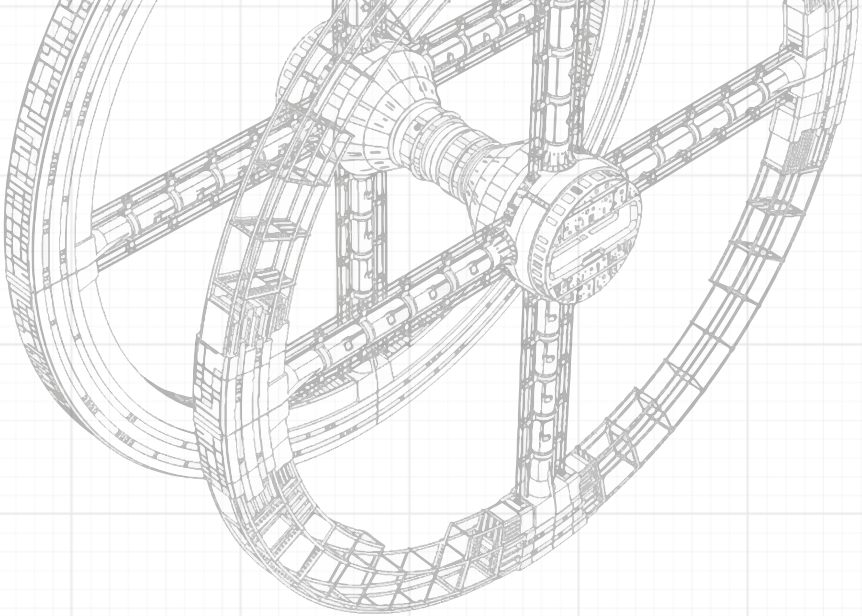
- **Επιδιώκουμε να υπερβούμε τις προσδοκίες:**
  Σπουδαία Εμπειρία Πελάτη είναι να κάνεις κάτι που είναι πάνω και πέρα από αυτό που αναμένεται. Δίνουμε μεγάλη σημασία σε αυτό γιατί διασφαλίζει ότι θα έχουμε τον πελάτη (εσωτερικό ή εξωτερικό) στο προσκήνιο.

- **Ενεργούμε πριν να χρειαστεί:**
  Σκεφτόμαστε και λειτουργούμε προδραστικά γιατί ενδιαφερόμαστε. Ψάχνουμε για πράγματα να βελτιώσουμε και να διορθώσουμε πριν τα ανακαλύψουν οι πελάτες μας. Θέλει πολλή αυτοπειθαρχία για να είσαι σταθερός σε αυτό.

- **Δεσμευόμαστε στο κοινό γιατί:**
  Εκτιμούμε την ομαδική εργασία καθώς πιστεύουμε ότι κανείς δεν μπορεί να φτάσει πολύ μακριά από μόνος του ή αν δουλεύουμε χωρίς συντονισμό. Βάζουμε την επιτυχία και το συμφέρον της εταιρείας πάνω από τις προσωπικές μας βλέψεις και εργαζόμαστε μαζί για να επιτύχουμε τον κοινό μας Σκοπό και τους κοινούς μας στόχους.

- **Βρίσκουμε λύσεις σε ανθρώπινες προκλήσεις:**
  Θέλουμε να είναι εύκολο για τους πελάτες μας να αλληλεπιδρούν μαζί μας. Μας αρέσουν οι γρίφοι και οι προκλήσεις. Θέλουμε να λύνουμε τα προβλήματά τους, να τους εντυπωσιάζουμε και να τους δίνουμε μαγικές εμπειρίες πελάτη.

R 95



“The only way of discovering the limits of the possible is to venture a little way past them into the impossible”
Arthur C. Clarke

- **Μαθαίνουμε από την αποτυχία:**
  Βλέπουμε τα λάθη ως μια ευκαιρία να μάθουμε προσωπικά και ως εταιρεία, ως μια ευκαιρία για να αναπτυχθούμε και τα χρησιμοποιούμε ως εκκολαπτήριο για την ανάπτυξη των ανθρώπων μας. Έτσι, εφόσον συλλογικά αποδεχθούμε τις αλήθειες που έρχονται από τις αποτυχίες, θα προχωρήσουμε μπροστά ως οργανισμός.

- **Επιδιώκουμε την ανάπτυξη και τη μάθηση:**
  Στοχεύουμε να αναπτυχθούμε προσωπικά και επαγγελματικά. Με τη συνεχή αναθεώρηση των προσωπικών μας ορίων και τη λειτουργία έξω από τη «ζώνη άνεσης» (comfort zone) αυξάνουμε την αξία του οργανισμού μας.

- **Παίρνουμε πρωτοβουλίες:**
  Δεν θα γίνουμε ποτέ αυτό που θέλουμε μένοντας εδώ που είμαστε τώρα. Πρέπει να πάμε μπροστά. Πρέπει να έχουμε το κουράγιο ατομικά και ομαδικά να προτείνουμε και να ηγηθούμε νέων ιδεών που θα μας βοηθήσουν να προχωρήσουμε.

- **Δεν τα παρατάμε:**
  Δεν μπορούμε να προβλέψουμε το μέλλον. Γι’ αυτό κάνουμε μικρά και υπολογισμένα βήματα. Είμαστε εξερευνητές που συνέχεια προσαρμόζουμε την πορεία μας για να φτάσουμε στους στόχους μας. Είμαστε διαρκώς αισιόδοξοι και δεν εγκαταλείπουμε την αναζήτηση του Σκοπού μας. Αν είμαστε δεσμευμένοι στον Σκοπό μας θα φέρουμε τα αποτελέσματα που θέλουμε, προσωπικά και επαγγελματικά.

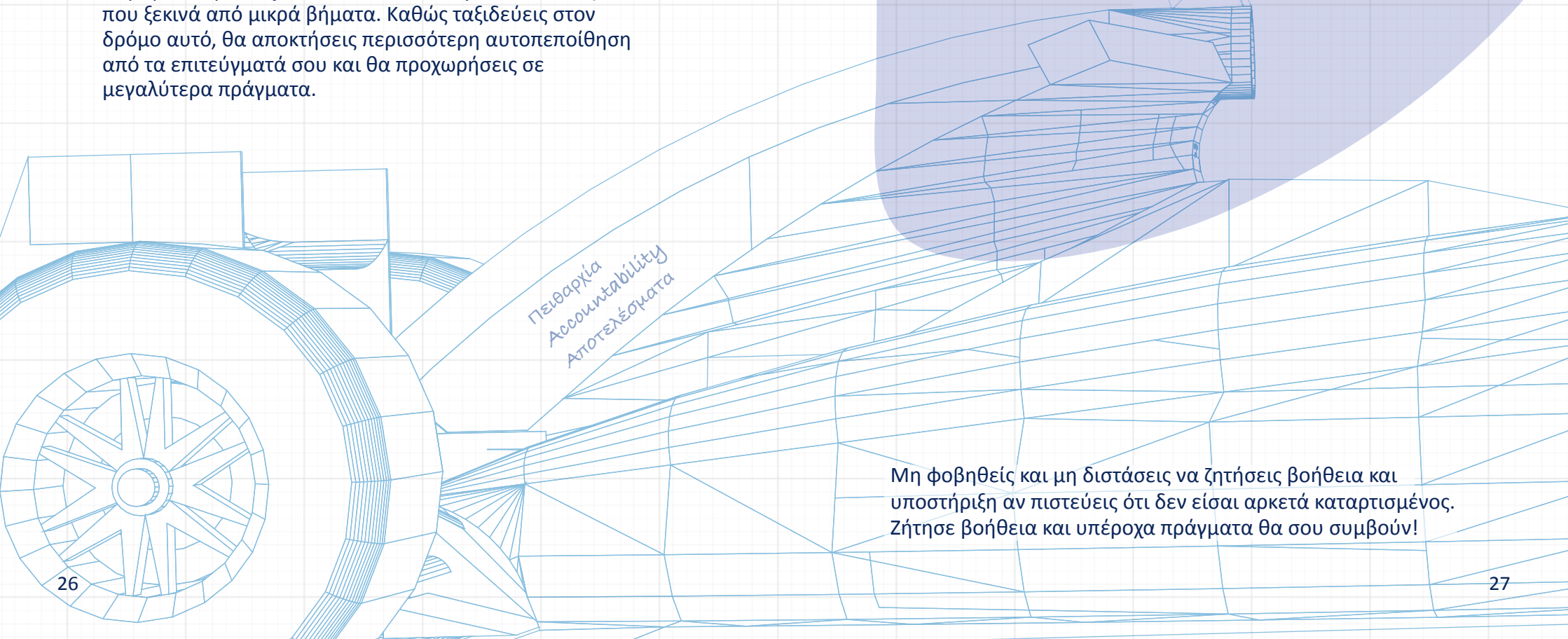
2.3 Απόδοση

Ο Σκοπός και οι Αρχές είναι αναγκαίες, αλλά όχι ικανές από μόνες τους, για την επιτυχία. Χρειάζεται και ανώτερη εκτελεστική ικανότητα. Υπάρχουν τρεις πυλώνες ή παράγοντες που υποστηρίζουν την επιτυχή εκτελεστική ικανότητα ή αλλιώς Απόδοση.

Accountability: Έχουμε την ιδιοκτησία της δουλειάς μας και βεβαιώνουμε ότι κάνουμε πάντοτε το καλύτερο που μπορούμε για να ικανοποιήσουμε και να ξεπεράσουμε τις προσδοκίες των πελατών μας, από το μικρότερο Task έως το μεγαλύτερο Project. Το Accountability είναι ένα ταξίδι που ξεκινά από μικρά βήματα. Καθώς ταξιδεύεις στον δρόμο αυτό, θα αποκτήσεις περισσότερη αυτοπεποίθηση από τα επιτεύγματά σου και θα προχωρήσεις σε μεγαλύτερα πράγματα.

Πειθαρχία: Είμαστε υπεύθυνοι και εστιασμένοι στη δουλειά μας. Είμαστε υπομονετικοί και δίνουμε προσοχή στις λεπτομέρειες γιατί συνεισφέρουν στις εξαιρετικές υπηρεσίες. Η πειθαρχία απαιτεί πρώτα να έχουμε αυτοπειθαρχία. Η αυτοπειθαρχία και η θέληση οδηγούν σε θαύματα.

Αποτελέσματα: Η ποιότητα είναι μετρήσιμη. Οπότε, τη μετράμε πάντα και εξασφαλίζουμε ότι οι στόχοι μας αποφέρουν μετρήσιμα αποτελέσματα που έχουν πάντοτε θετικό αντίκτυπο σε όσα κάνουμε για τους πελάτες μας.



Μη φοβηθείς και μη διστάσεις να ζητήσεις βοήθεια και υποστήριξη αν πιστεύεις ότι δεν είσαι αρκετά καταρτισμένος. Ζήτησε βοήθεια και υπέροχα πράγματα θα σου συμβούν!

2.4 Όλα τα παραπάνω μαζί

Ο Αριστοτέλης μίλησε για τα τρία χαρακτηριστικά του ρητορικού λόγου. Το Πάθος, το Ήθος και τον Λόγο. Το Πάθος έχει να κάνει με τη συναισθηματική επιρροή στο ακροατήριο. Το Ήθος έχει να κάνει με τον χαρακτήρα του ρήτορα όπως τον αντιλαμβάνεται το ακροατήριο. Ο Λόγος είναι τα επιχειρήματα που ο ρήτορας θα χρησιμοποιήσει για να μεταδώσει το μήνυμά του. Και τα τρία στοιχεία είναι αναγκαία ώστε ο ρήτορας να πείσει το ακροατήριο.

Στο επιχειρηματικό περιβάλλον το ακροατήριό μας είναι οι πελάτες και οι εργαζόμενοί μας. Ο Σκοπός μας είναι το Πάθος μας, οι Αρχές μας είναι το Ήθος μας και η Απόδοσή μας είναι ο Λόγος μας.

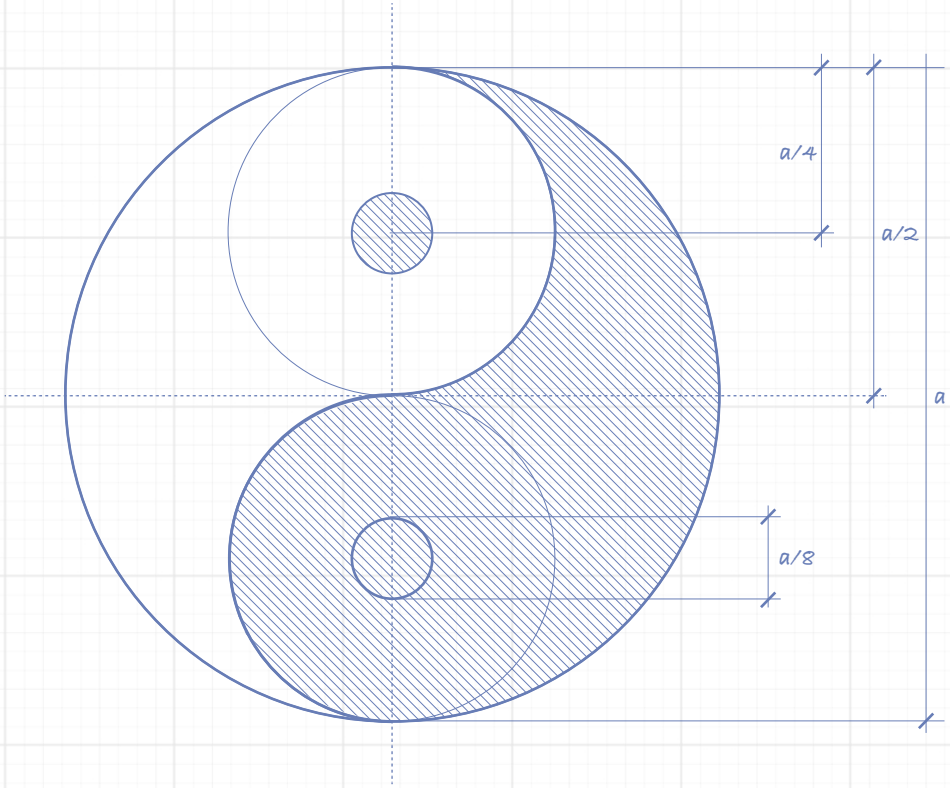
Πρέπει να εφαρμόσουμε τον Σκοπό, τις Αρχές και την Απόδοσή μας για να πείσουμε τους πελάτες και τους εργαζομένους μας και να κερδίσουμε την εμπιστοσύνη και τον θαυμασμό τους.

“We are what we repeatedly do. Excellence, then, is not an act, but a habit” Will Durant

Συνήθειες είναι τα πράγματα που κάνεις χωρίς να τα σκέφτεσαι. Αυτό συμβαίνει επειδή τα κάνεις συχνά και τα έχεις κατανοήσει πλήρως. Ο προορισμός μας είναι ένα μέρος στο οποίο το να ζούμε τον Σκοπό μας, να εφαρμόζουμε τις Αρχές μας, και να Αποδίδουμε στη δουλειά μας γίνεται μια συνήθεια που μας επιτρέπει να εστιάσουμε την ενέργεια και τη σκέψη μας στο να λύσουμε τα προβλήματα και να δώσουμε λύσεις στους πελάτες μας. Στον δρόμο για τον προορισμό αυτό θα πρέπει να αφήσουμε πίσω κακές συνήθειες, κάτι για το οποίο χρειάζεται πολλή σκέψη και αποφασιστικότητα.

“You have to unlearn what you have learned” Master Yoda

2.5 Η αιώνια αναζήτηση για ισορροπία



Όπως ακριβώς συμβαίνει με την παραδοσιακή κινέζικη θεωρία του γιν-γιανγκ, προσπαθούμε να εξασφαλίσουμε ότι φαινομενικά αντίθετες ή αντικρουόμενες δυνάμεις λειτουργούν συμπληρωματικά, ώστε να αυξήσουμε την πιθανότητα για διαρκή επιτυχία και επανεφεύρεση.

Χρειάζεται να εξασφαλίσουμε ότι οι κρίσιμες διαδικασίες και οι υποδομές μας λειτουργούν με μηδενικά προβλήματα, ενώ ταυτόχρονα τις εξελίσσουμε για να εξυπηρετούμε καλύτερα τους πελάτες μας. Αυτό προκαλεί προβλήματα, γι' αυτό χρειάζεται να βρίσκουμε τρόπους ώστε να ικανοποιούμε και τις δύο διαστάσεις.

Ας δούμε μερικά ακόμα παραδείγματα αντικρουόμενων δυνάμεων που καλούμαστε να διαχειριστούμε:

- Χρειάζεται να χρησιμοποιήσουμε το πάθος μας, το ανοιχτό μυαλό μας, την ελευθερία μας για δημιουργικότητα, αλλά ταυτόχρονα πρέπει να τα κάνουμε όλα με πειθαρχία σε σχέση με την αποτελεσματικότητα και εξασφαλίζοντας ότι θέματα όπως κόστος/όφελος και διαδικασίες/κανόνες τυγχάνουν της απαιτούμενης προσοχής.

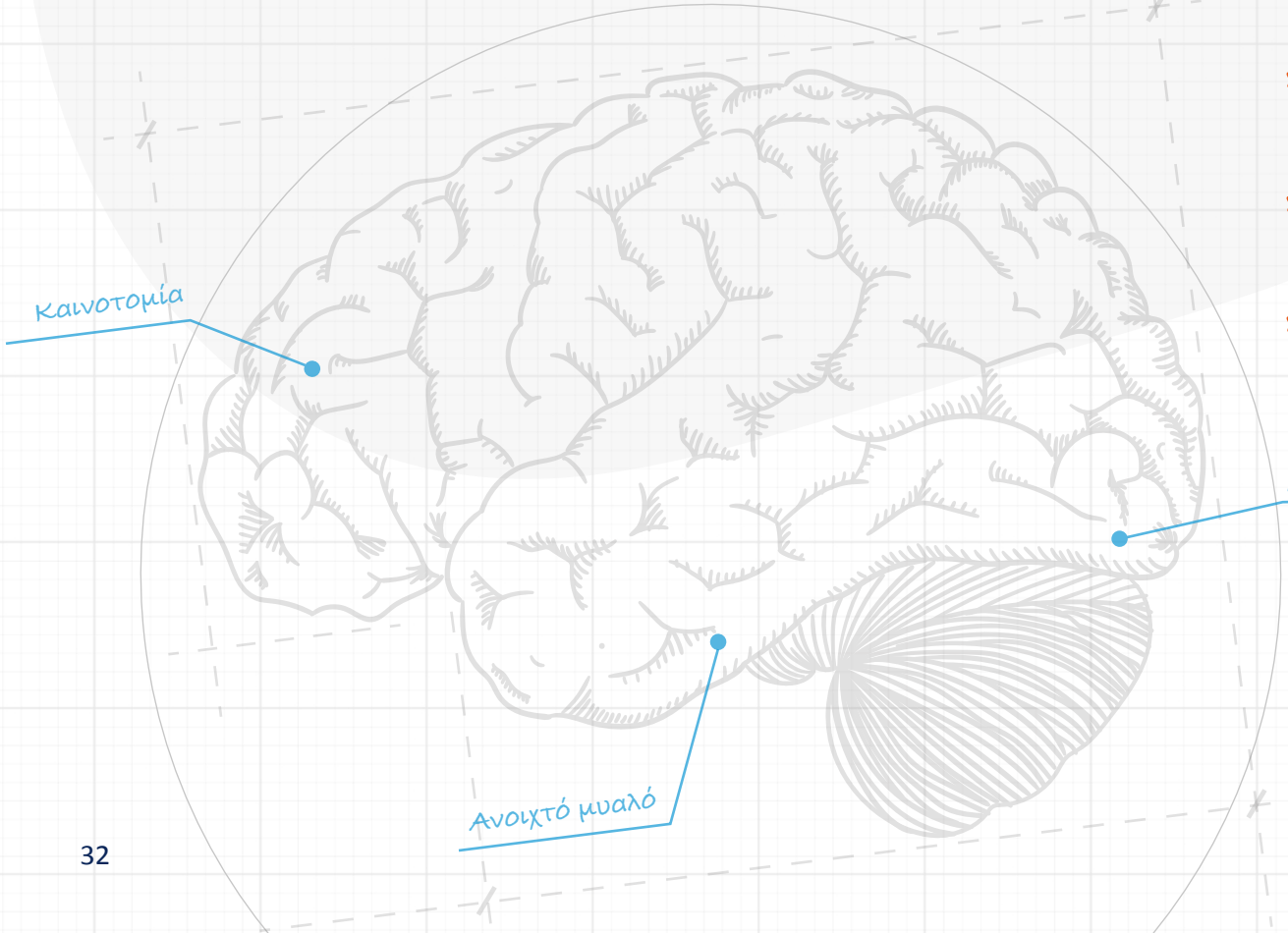
- Χρειάζεται να χρησιμοποιούμε σταδιακή/προσθετική καινοτομία (συνεχή βελτίωση), ενώ ταυτόχρονα επιδιώκουμε τη ριζική καινοτομία (δημιουργική καταστροφή/διαταραχή) που μπορεί να φαίνεται απειλητική για τη δουλειά μας.

- Χρειάζεται να κάνουμε χώρο για την ατομικότητα, ενώ ταυτόχρονα τιθασεύουμε τη δύναμη της ομαδικής συνεργασίας, ώστε να πάρουμε το καλύτερο και από τις δύο.

2.6 Ανθρώπινες αλήθειες

Η κουλτούρα ενός οργανισμού δεν μπορεί να κωδικοποιηθεί σε διαδικασίες ή κείμενα. Πρέπει απλώς να προσπαθήσουμε να εφαρμόσουμε τις Αρχές και να βιώσουμε την Κουλτούρα.

Όλοι μας έχουμε τις προσωπικές μας αρχές και είναι σημαντικό να νιώθουμε ότι αυτές είναι συμβατές με τις Αρχές της εταιρείας. Στην πορεία όλοι θα κάνουμε λάθη ή θα απογοητευτούμε όταν κάποιος άλλος κάνει ένα λάθος.



Να μερικές αλήθειες που μπορούν να βοηθήσουν στο ταξίδι:

- **Αλήθεια #1:** Οι άνθρωποι είναι συμπεριφορικά όντα. Δεν υπάρχει μόνο μία συνταγή για να αλληλεπιδρά ο ένας με τον άλλον. Κάποιοι λένε ότι θα πρέπει να συμπεριφέρεσαι στους άλλους με τον ίδιο τρόπο που θα ήθελες να συμπεριφέρονται οι άλλοι σε εσένα. Άλλοι πιστεύουν ότι θα πρέπει να συμπεριφέρεσαι στους άλλους με τον τρόπο που οι άλλοι θα ήθελαν να τους συμπεριφέρεσαι. Εμείς πιστεύουμε ότι το κλειδί είναι η Ενσυναίσθηση (Empathy). Γι' αυτό προσπάθησε να κατανοήσεις τους συναδέλφους σου και προσάρμοσε ανάλογα τη συμπεριφορά σου.

- **Αλήθεια #2:** Οι άνθρωποι έχουν φωνή. Η δική σου φωνή είναι εξίσου πολύτιμη με των άλλων. Χρησιμοποίησέ την.

- **Αλήθεια #3:** Οι άνθρωποι είναι μοναδικοί. Δεν χρειάζεται να κρύβεσαι. Να είσαι ο εαυτός σου.

- **Αλήθεια #4:** Οι άνθρωποι έχουν την τάση να κάνουν λάθη. Περιστασιακά, όλοι μας ξεσπάμε. Σε τέτοιες περιπτώσεις απλώς ζήτα συγγνώμη με ειλικρίνεια και γρήγορα. Και τα δύο είναι εξίσου σημαντικά.

Δημιουργικότητα

Η Cardlink δεν είναι ένας ουτοπικός χώρος εργασίας. Δεν είμαστε το τέλειο μέρος για όλους και δεν μπορεί όλοι (ακόμη κι αν είναι εξαιρετικοί στη δουλειά τους) να ταιριάζουν με μας. Ο συμβιβασμός στην προσαρμογή της Κουλτούρας της εταιρείας μας, εγκυμονεί κινδύνους και θα πάρουμε όλα τα απαραίτητα μέτρα για να τους ελαχιστοποιήσουμε.

3

The “Soft” Stuff

3.1 Βρίσκοντας τον δικό σου σκοπό στην εταιρεία

Η ευτυχία κρύβεται στις λεπτομέρειες

Γιατί είμαστε εδώ;

Η Cardlink έχει τον Σκοπό της, που περιγράφηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο. Είναι εξίσου σημαντικό ο καθένας μας να γνωρίζει τον δικό του προσωπικό σκοπό, το δικό μας προσωπικό γιατί. Γιατί είμαστε στην Cardlink; Και πρέπει να βρούμε τρόπους να συνδέσουμε τον δικό μας σκοπό με τον Σκοπό της εταιρείας.

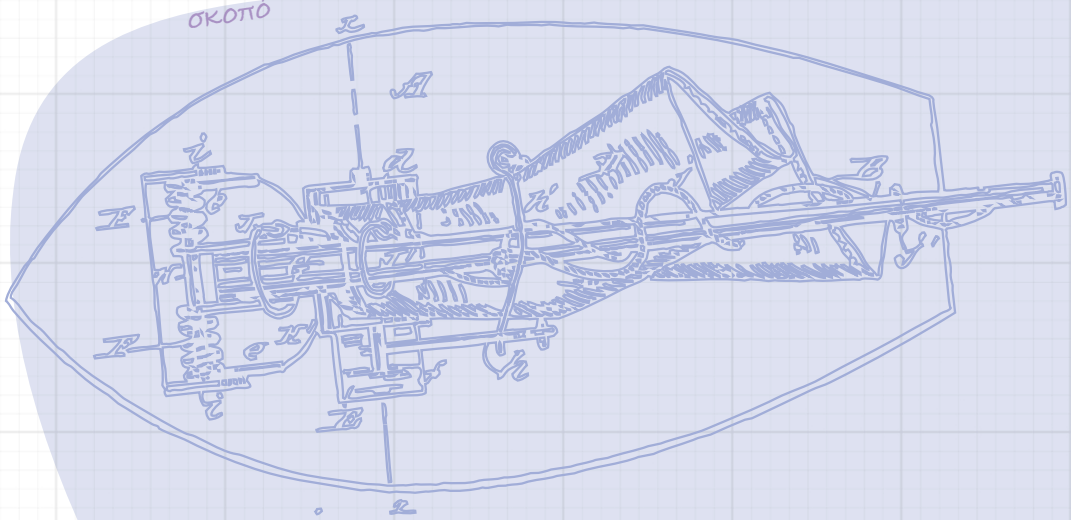
Μια θέση στην εταιρεία, από τον CEO μέχρι την πιο junior θέση, δεν είναι από μόνη της ούτε απαίσια ούτε θαυμάσια. Δεν είναι η θέση που κάνει την εργασία να έχει νόημα. Είναι δικό μας καθήκον να βρούμε νόημα σε αυτό που κάνουμε. Και το νόημα αυτό δεν μπορεί να είναι (μόνο) ο μισθός που συνοδεύει τη θέση. Ο μισθός είναι σημαντικός μιας και όλοι πρέπει να δουλέψουμε για να ζήσουμε. Η εργασιακή εμπειρία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από αυτό που εμείς φέρνουμε και από αυτό που εμείς δημιουργούμε στη δουλειά. Το τελικό ισοζύγιο (μεταξύ μισθού και εμπειρίας εργασίας) θα πρέπει να αξίζει την επένδυση του χρόνου. Αν πιστεύεις ότι το καθήκον σου είναι να έρχεσαι στη δουλειά και να κάνεις αυτό που σου ζητάνε για να πληρωθείς τον μισθό σου, τότε δεν θα είσαι μακρόχρονα ικανοποιημένος στη δουλειά. Και αν δεν είσαι ικανοποιημένος στη δουλειά θα είναι δύσκολο να κάνεις τους πελάτες μας ικανοποιημένους.

Και αν δεν είσαι ικανοποιημένος στη δουλειά για μακρά χρονικά διαστήματα να είσαι σίγουρος ότι αυτό θα επηρεάσει και την υπόλοιπη ζωή σου.

Το μυστικό είναι να πάρεις τον έλεγχο και να δημιουργήσεις το δικό σου νόημα σε αυτό που κάνεις. Σκέψου πολύ και αναζήτησε τους λόγους για να εργάζεσαι στην Cardlink. Πρέπει να είναι θετικοί λόγοι και όχι δικαιολογίες. Ακόμα και το πιο τετριμμένο Task πρέπει να συνδεθεί με την προσωπική σου ανάπτυξη ή/και τον Σκοπό της εταιρείας. Για παράδειγμα, αν κάποιος σου ζητήσει κάτι, μία λύση είναι να το δεις σαν εντολή και απλώς να το κάνεις.

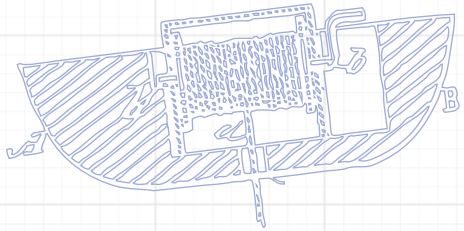
Μια άλλη οπτική είναι να αλλάξεις mindset και να καταλάβεις για ποιον λόγο αυτό είναι αναγκαίο και να το κάνεις επειδή πιστεύεις ότι πρέπει να γίνει. Αυτή η μετακίνηση από το «πρέπει» (που είναι δικαιολογία) στο «θέλω» (που είναι λόγος) είναι πολύ σημαντική και βοηθά αφάνταστα στην ευθυγράμμιση με τον Σκοπό μας.

Βρες το
δικό σου
σκοπό



Πρέπει - Θέλω

Κάνε θαύματα
να συμβούν

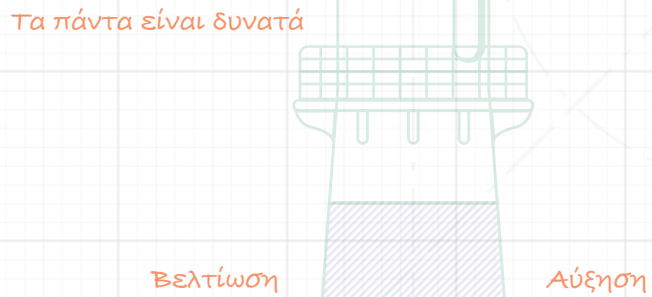


Ένας άλλος τρόπος για να δημιουργήσεις νόημα στη δουλειά είναι να δεθείς με τους συναδέλφους σου. Εντυπωσιακά πράγματα συμβαίνουν όταν υπάρχουν δυνατές σχέσεις μεταξύ ανθρώπων στη δουλειά. Η εμπιστοσύνη μεταξύ συναδέλφων και ο κοινός Σκοπός οδηγούν σε φαινομενικά θαύματα. Όπως όταν επιτεύγματα που φαίνονται αδύνατα ολοκληρώνονται, όπως όταν πράγματα γίνονται χωρίς να υπάρχουν εντολές από πάνω, όπως όταν ομάδες είναι ικανοποιημένες μετά από πολλές ώρες δουλειάς σε ένα έργο.

Δεν χρειάζεται να περιμένεις να σου χτυπήσει την πόρτα ένας σκοπός που θα σου αλλάξει τη ζωή ή θα αλλάξει τον κόσμο. Πολύ λίγοι είναι τόσο τυχεροί ώστε να τον βρουν ή να συμμετάσχουν σε κάτι τέτοιο. Δεν έχει τόση σημασία η κατάσταση στην οποία βρίσκεσαι. Σημαντικότερο είναι το πώς την ερμηνεύεις και τι κάνεις γι' αυτό.

Τέλος, δεν είναι απαραίτητο να βρεις τον σκοπό σου τελείως μόνος. Στην εταιρεία μας πιστεύουμε ότι ο ρόλος της ηγεσίας (δηλ. των Line Managers) είναι να βοηθήσουν και να στηρίξουν τους ανθρώπους μας σε αυτό το ταξίδι. Περισσότερα γι' αυτό αργότερα.

3.2 Fixed vs growth mindset

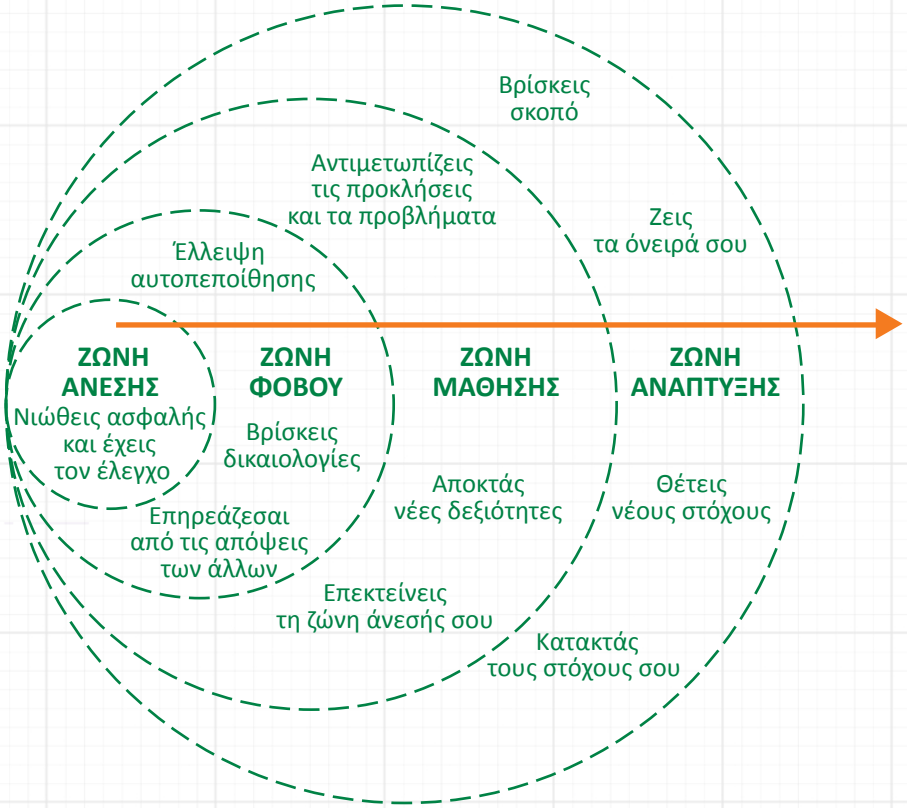


Είμαστε μεγάλοι λάτρεις των αρχών που περιγράφονται στο βιβλίο “Mindset” της Carl Dweck (μπορείς να βρεις αντίγραφα του βιβλίου στη βιβλιοθήκη μας). Πιστεύουμε ότι όσο περισσότεροι ενστερνίζονται ένα growth mindset, τόσο ανοίγονται δυνατότητες χωρίς όρια για μας προσωπικά αλλά και συλλογικά για την εταιρεία.

Όσοι έχουν fixed mindset πιστεύουν ότι η ευφυία είναι σταθερή και δεν μπορεί να αυξηθεί. Πιστεύουν ότι υπάρχουν άνθρωποι που είναι πιο ικανοί (έχουν πιο πολύ ταλέντο) και αυτό δεν αλλάζει όσο και να προσπαθήσουν. Πιστεύουν ότι ξέρουν ό,τι πρέπει να ξέρουν στη ζωή.

Όσοι έχουν growth mindset πιστεύουν ότι όλα είναι δυνατά αρκεί να δουλέψεις σκληρά. Γι’ αυτούς δεν υπάρχουν όρια. Απλώς πρέπει να θες να μάθεις νέες δεξιότητες και να μάθεις νέα πράγματα που θα σε βοηθήσουν να αναπτυχθείς.

Το παρακάτω διάγραμμα είναι μια καλή απεικόνιση των δύο mindsets. Οι δύο εσωτερικοί κύκλοι αντιπροσωπεύουν όσους έχουν fixed mindset, ενώ οι δύο εξωτερικοί κύκλοι αντιπροσωπεύουν όσους έχουν growth mindset.



Μόλις ενστερνιστείς τη φιλοσοφία του growth mindset, τα παρακάτω μπορούν να συμβούν:

- **Ξεκλειδώνεις την επιχειρηματικότητα και τη δημιουργικότητα:** Μετακινείσαι από το να σκέφτεσαι ότι η δουλειά σου είναι να ακολουθείς κανόνες στο να σκέφτεσαι ότι η δουλειά σου είναι να βελτιώνεις το τι κάνουμε καθώς και το πώς το κάνουμε.
- **Σπας τα «σιλό» και τη στενή προστασία των πληροφοριών:** Μετακινείσαι από το να εμπιστεύεσαι τον ηγέτη σου στο να εμπιστευόμαστε ο ένας τον άλλον.
- **Αυξάνεις το προσωπικό σου Accountability:** Μετακινείσαι από το να σου ανήκει αυτό που ελέγχεις και από το να είσαι απλώς υπεύθυνος για κάτι, στο να σου ανήκει ο πλήρης θετικός αντίκτυπος που μπορείς να έχεις στους άλλους και στη δουλειά μας γενικά.

3.3 Παρακίνηση vs Έμπνευση

Στην καρδιά και στο μυαλό

Η παρακίνηση είναι το κλειδί

Εμπνεύσου και έμπνευσε

Η παρακίνηση έρχεται από το εσωτερικό του καθενός μας. Για τον λόγο αυτό λέγεται και αυτοπαρακίνηση. Είναι μια εσωτερική δύναμη που σε ωθεί να κάνεις πράγματα στην προσωπική και στην επαγγελματική σου ζωή.

Το να βρεις το δικό σου σκοπό στη δουλειά και να υιοθετήσεις ένα growth mindset είναι αναγκαίες συνθήκες για να παρακινηθείς στη δουλειά. Πιστεύουμε ότι η παρακίνηση (Motivation) είναι το κλειδί για να κάνουμε τους ανθρώπους μας να υποστηρίξουν τον Σκοπό μας. Να πώς καταλαβαίνουμε την αυτοπαρακίνηση στον οργανισμό μας:

- Όσοι έχουν αυτοπαρακίνηση επιδεικνύουν μια προσωπική ενέργεια στο να επιτύχουν και να βελτιώσουν κάποια πρότυπα.
- Όσοι έχουν αυτοπαρακίνηση δεσμεύονται από τους προσωπικούς στόχους που θέτουν στον εαυτό τους.
- Όσοι έχουν αυτοπαρακίνηση παίρνουν πρωτοβουλίες και είναι έτοιμοι να ενεργήσουν στις ευκαιρίες που θα τους βοηθήσουν να επιτύχουν τους στόχους τους.

Υπάρχει άλλο ένα χαρακτηριστικό που έχουν οι αυτοπαρακινούμενοι άνθρωποι. Είναι η τάση να βλέπεις μπροστά και να εμμένεις στην πίστη ότι μπορείς να πετύχεις τους στόχους ειδικά αν υπάρχει αντιξοότητα μπροστά ή παρά την όποια αντιξοότητα συναντήσεις στην πορεία. Αυτό το χαρακτηριστικό λέγεται και αισιοδοξία. Οι αυτοπαρακινούμενοι άνθρωποι είναι εξ ορισμού αισιόδοξοι.

Επιδεικνύουμε την αυτοπαρακίνηση με δύο τρόπους: διανοητικά και συναισθηματικά. Διανοητικά, επιδεικνύουμε ότι έχουμε τις ικανότητες να παράγουμε τα αναγκαία αποτελέσματα. Κάνουμε τα σωστά πράγματα και τα κάνουμε σωστά. Συναισθηματικά, επιδεικνύουμε τις σωστές συμπεριφορές και διαγωγή. Ζούμε και εφαρμόζουμε τις Αρχές της Cardlink και μας αρέσει να δουλεύουμε με άλλους που πράττουν τα ίδια.

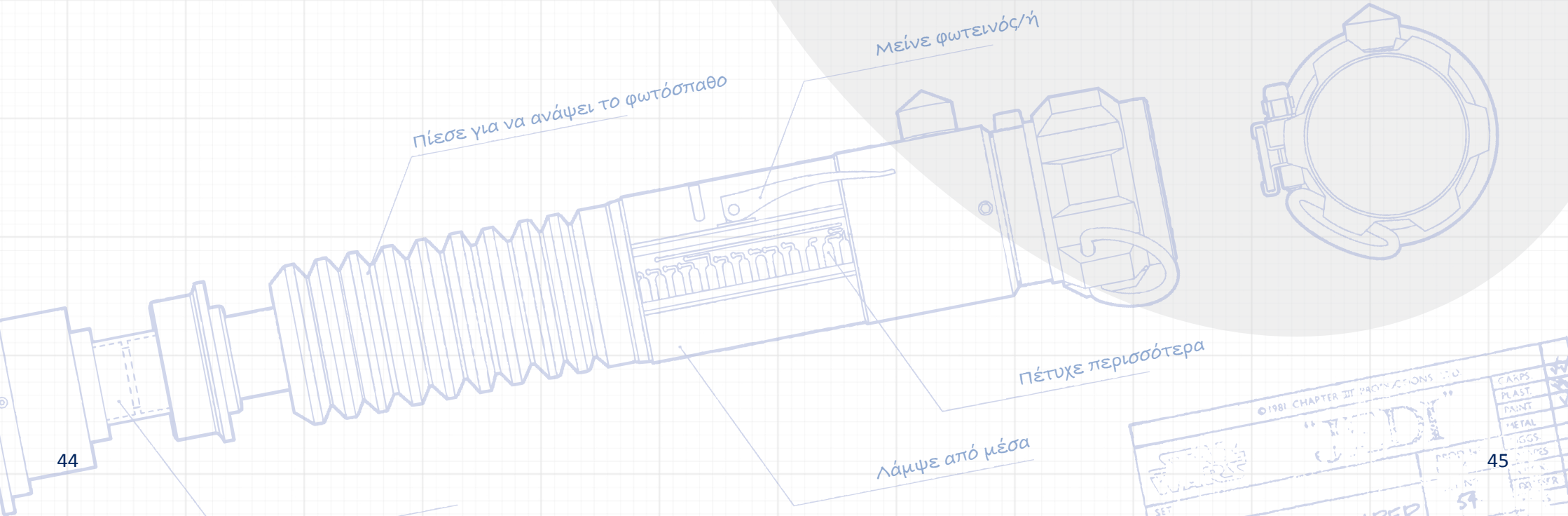
Τέλος, δεν πρέπει να συγχέουμε την παρακίνηση (Motivation) με την έμπνευση (Inspiration). Η παρακίνηση έρχεται από μέσα, αλλά η έμπνευση έρχεται από έξω. Η δουλειά ενός ηγέτη είναι να εμπνεύσει αυτοπαρακινούμενους ανθρώπους ώστε να έχουν σπουδαία απόδοση. Και για να εμπνεύσεις άλλους πρέπει ο ίδιος να έχεις την απαραίτητη αυτοπαρακίνηση.

3.4 Τι σημαίνουν όλα αυτά;

Στην Cardlink στοχεύουμε ώστε όσο το δυνατόν περισσότεροι άνθρωποι να έχουν σκοπό στη δουλειά, να υιοθετούν το growth mindset και να έχουν αυτοπαρακίνηση. Πιστεύουμε ότι όσο περισσότεροι συντονίζονται σε αυτά τα τρία χαρακτηριστικά, τόσο περισσότερα μπορούμε να πετύχουμε. Περιμένουμε, επίσης, ότι για όλες τις θέσεις ηγεσίας αλλά και σε πολλές άλλες θέσεις αυτά τα χαρακτηριστικά είναι προϋπόθεση για την επιτυχία.

Αναγνωρίζουμε ότι δεν είναι δυνατόν όλοι να επιδείξουν τα χαρακτηριστικά αυτά, αλλά θα δουλέψουμε σκληρά για να τους βοηθήσουμε και να τους υποστηρίξουμε στο ταξίδι αυτό.
Γι' αυτούς που είτε δεν θέλουν είτε δεν μπορούν να ακολουθήσουν θα βρούμε θέσεις λιγότερο απαιτητικές.

**"Try Not, Do or Do Not.
There is no Try"** Master Yoda



3.5 Ευελιξία και αλλαγή

“It is not the strongest of the species that survive, nor the most intelligent, but the ones most responsive to change” Charles Darwin

Θέλουμε να διασφαλίσουμε ότι παραμένουμε σημαντικοί για τους πελάτες μας. Ο μόνος τρόπος για να το επιτύχουμε αυτό είναι να αλλάζουμε και να εξελισσόμαστε συνεχώς. Και ο μόνος τρόπος για να αλλάζουμε είναι να αντιμετωπίζουμε συνέχεια ως πρόκληση, τόσο αυτό που κάνουμε, όσο και τον τρόπο με τον οποίο το κάνουμε. Πρέπει να διασφαλίσουμε ότι διαθέτουμε Organizational Agility (δες τον ακριβή ορισμό στο Γλωσσάριο).

Η αλλαγή είναι ένα ταξίδι. Η αλλαγή δεν είναι εύκολη. Η αλλαγή είναι επίπονη.

Οι άνθρωποι έχουν την έμφυτη τάση να παραμένουν στο comfort zone τους. Αυτό συχνά εκδηλώνεται ως αντίσταση ή ακόμα και άρνηση. Πρέπει να πολεμήσουμε αυτές τις τάσεις. Αν είσαι κι εσύ μέρος μιας πρωτοβουλίας για αλλαγή, μην πανικοβάλλεσαι. Δώσε της ευκαιρίες. Άκουσε τους ανθρώπους που την οδηγούν, κατανόησε το «γιατί» και ενστερνίσου την πρωτοβουλία. Και κάτι ακόμη: αν πιστεύεις σε κάτι έντονα, τότε ηγήσου εσύ της αλλαγής που θα το πετύχει.

Μη σταματάς να αλλάζεις

Μη σταματάς να εξελίσσεσαι

“People only accept change when they are faced with necessity, and only recognize necessity when a crisis is upon them” Jean Monnet

Το Organizational Agility υποστηρίζεται από το Culture Agility.

“Insanity. Doing the same thing over and over again and expecting different results” Albert Einstein

Με τον όρο “Culture Agility” εννοούμε να μαθαίνεις να προσπαθείς για πράγματα και όχι να προσπαθείς για να διορθώνεις πράγματα. Το Culture Agility έχει ως στόχο να γίνεις καλός στο να δοκιμάζεις νέα πράγματα. Μπορεί στην αρχή να είναι μικρά, αλλά καθώς μεγαλώνουμε και αποκτάμε εμπειρία, μπορούμε να δοκιμάζουμε πιο μεγάλα και πιο σημαντικά πράγματα. Φυσικά, στη διάρκεια αυτής της διαδικασίας θα κάνουμε λάθη. Πρέπει να χρησιμοποιήσουμε τα λάθη αυτά για να βελτιώσουμε τη διαδικασία και να γίνουμε ακόμη καλύτεροι. Είναι πολύ σημαντικό να γίνουμε αποτελεσματικοί μαθαίνοντας από τις αποτυχίες μας, ώστε να μην τις επαναλαμβάνουμε.

Μικρές νίκες
>>
Μεγάλες νίκες

“We cannot solve our problems with the same thinking we used when we created them” Albert Einstein

Είναι αρκετά προφανές ότι η ευελιξία και η αλλαγή έχουν να κάνουν με το mindset. Η υιοθέτηση ενός growth mindset είναι κλειδί για την υιοθέτηση της αλλαγής. Κάποια σημαντικά σημεία για την αλλαγή: Η αλλαγή, όπως την εννοούμε στο Organizational Agility και στο Culture Agility δεν σημαίνει ότι εσύ πρέπει να αλλάξεις ως άτομο (εκτός και αν το θες!!!).

Σημαίνει όμως ότι πρέπει να θες να βελτιωθείς και να μάθεις και να επικοινωνήσεις και να εμπλουτίσεις και να αναπτύξεις προσωπικά γνωρίσματα που δεν εξασκείς και ότι δεν αποδέχεσαι την άρνηση για μάθηση (να το growth mindset πάλι).

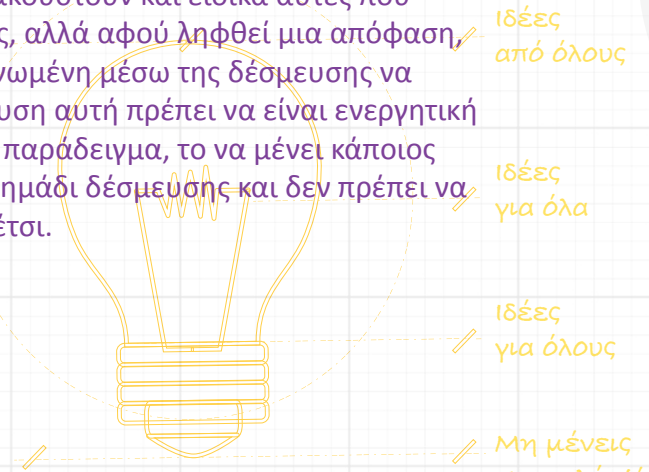
Τέλος, η αλλαγή δεν σχετίζεται με την προσπάθεια να αλλάξουμε τα πάντα ταυτόχρονα. Πρέπει να είσαι προδραστικά σοφός. Αυτό σημαίνει τρία πράγματα:

- Διαχειρίσου τον εαυτό σου: Μην επιχειρήσεις κάτι που είναι πολύ μεγάλο για σένα και βεβαιώσου ότι έχεις και την παρακίνηση και τις γνώσεις για να το ολοκληρώσεις.
- Σκέψου τους άλλους: Οι πρωτοβουλίες αλλαγής στις περισσότερες περιπτώσεις αφορούν και άλλους. Αξιολόγησε προσεκτικά τον αντίκτυπο των πρωτοβουλιών σου στους άλλους. Η ενσυναίσθηση (Empathy) είναι πολύ σημαντική εδώ.
- Ευθυγραμμίσου με τους στόχους μας: Βεβαιώσου ότι η αλλαγή που θέλεις να κάνεις ευθυγραμμίζεται με τους στόχους μας ή τουλάχιστον ευθυγραμμίζεται με τις Αρχές μας και εξήγησέ το στους άλλους.

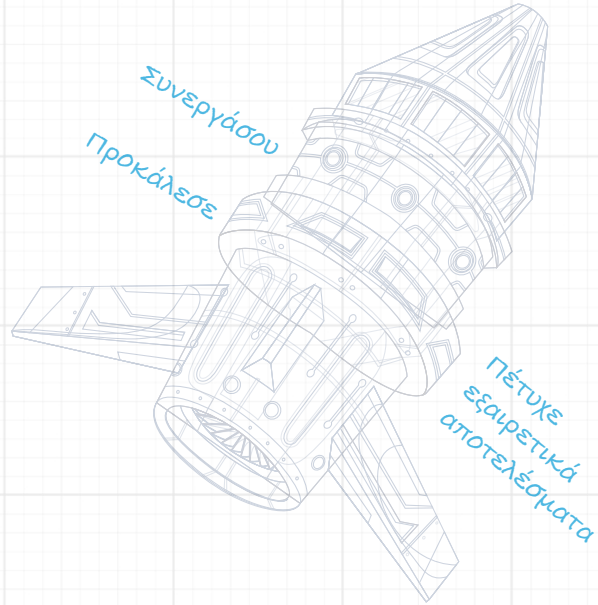
3.6 Ιδέες και αποφάσεις

Μας αρέσει και εξασκούμε την έννοια της αξιοκρατίας των ιδεών. Είναι η αντίληψη ότι η καλύτερη ιδέα κερδίζει, άσχετα από το ποιος την πρότεινε. Για να επιτευχθεί αυτό χρειάζεται να πολεμήσουμε την ομαδική σκέψη (group think), προκαταλήψεις όπως την προκατάληψη επιβεβαίωσης (confirmation bias), την προκατάληψη συμμόρφωσης (conformity bias) και να ενθαρρύνουμε όλους να μοιράζονται και να συζητούν τις ιδέες τους ελεύθερα, χωρίς να φοβούνται την κριτική ή να ντρέπονται, όσο καιρό και αν εργάζονται και οποιαδήποτε θέση και αν κατέχουν στην εταιρεία.

Και κάτι σημαντικό: Αξιοκρατία των ιδεών δεν σημαίνει ότι όλες οι αποφάσεις λαμβάνονται με κοινή συναίνεση. Σημαίνει ότι οι ιδέες μπορεί να προέρχονται από διαφορετικά μέρη ενός οργανισμού, αλλά όταν χρειάζονται αποφάσεις, αυτές λαμβάνονται από αυτούς που λογοδοτούν για το εκάστοτε θέμα. Η συναίνεση είναι επιθυμητή αλλά όχι απαραίτητη. Μας αρέσει η αρχή του «διαφωνώ αλλά δεσμεύομαι» (“disagree and commit”). Όλες οι απόψεις θα ακουστούν και ειδικά αυτές που εκφράζουν ανησυχίες, αλλά αφού ληφθεί μια απόφαση, τότε η ομάδα είναι ενωμένη μέσω της δέσμευσης να υλοποιηθεί. Η δέσμευση αυτή πρέπει να είναι ενεργητική και όχι παθητική. Για παράδειγμα, το να μένει κάποιος σιωπηλός δεν είναι σημάδι δέσμευσης και δεν πρέπει να το αντιμετωπίζουμε έτσι.



3.7 Υψηλή απόδοση



Υψηλή απόδοση επιτυγχάνεται όταν μία ομάδα ανθρώπων η οποία μοιράζεται κοινό Όραμα και κοινούς Στόχους συνεργάζεται, προκαλεί και αλληλολογοδοτεί (holds each other Accountable) με στόχο να επιτύχει εξαιρετικά αποτελέσματα.

Αυτό ισχύει για οποιαδήποτε ομάδα όσο μεγάλη ή μικρή κι αν είναι. Ισχύει για όλη την εταιρεία, για οποιοδήποτε τμήμα μέσα στην εταιρεία και για οποιαδήποτε Project Team.

Η υψηλή απόδοση είναι άρρηκτα συνδεμένη με τα αποτελέσματα. Άρα, πρέπει να επικεντρώνουμε τις ενέργειές μας για να παράγουμε αποτελέσματα.
Η αφοσίωση και η εργατικότητα δεν αρκούν από μόνες τους για να επιτύχουμε εξαιρετικά αποτελέσματα.

Η αφοσίωση, όσο μεγάλη και αν είναι, μακροπρόθεσμα θα σε απογοητεύσει αν εργάζεσαι σε μία εταιρεία που δεν πηγαίνει καλά. Αντίστοιχα, η σκληρή δουλειά ή/και τα υπερβολικά ωράρια, δεν αρκούν από μόνα τους και στο τέλος θα σε εξαντλήσουν σωματικά και πνευματικά.

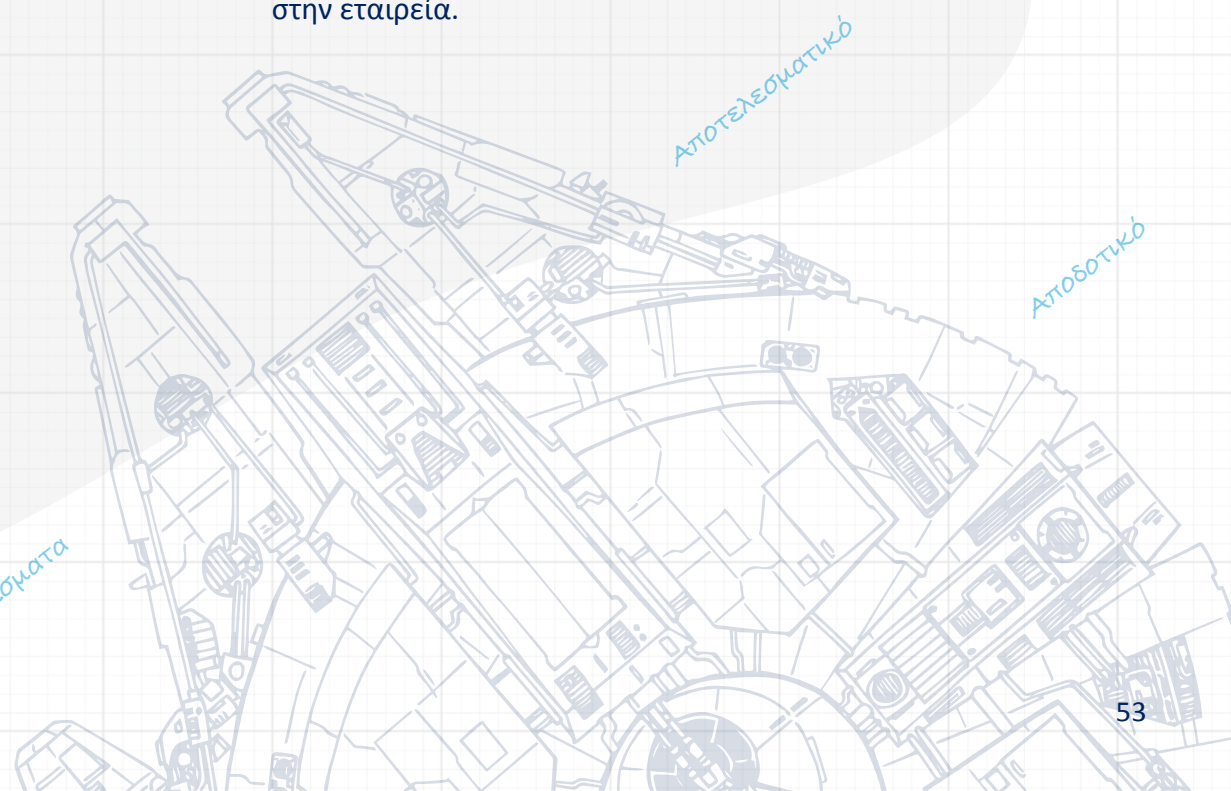
Για να επιτύχουμε αξιοζήλευτα αποτελέσματα πρέπει ο καθένας από εμάς, και όλοι μαζί, να είμαστε αποτελεσματικοί και αποδοτικοί. Να θυμάσαι ότι πρέπει να ισχύουν και τα δύο. Το να είμαστε αποτελεσματικοί αλλά όχι αποδοτικοί δεν αρκεί. Το ίδιο ακριβώς ισχύει και για το αντίστροφο.

Το να είσαι αποτελεσματικός σημαίνει ότι κάνεις τα σωστά πράγματα.
Το να είσαι αποδοτικός σημαίνει ότι κάνεις τα πράγματα σωστά.

Ας δούμε τα παραπάνω με παραδείγματα. Αν δημιουργήσουμε ένα προϊόν που καλύπτει τις ανάγκες της αγοράς, είμαστε αποτελεσματικοί. Αν όμως αυτό το προϊόν έχει μεγάλο κόστος και δεν αποφέρει οφέλη στην εταιρεία, αυτό δεν είναι αποδοτικό. Έτσι, όλη η σκληρή δουλειά που έγινε για τη δημιουργία του προϊόντος είναι μάταιη (μέχρι να κάνουμε το προϊόν αποδοτικό). Αντίστροφα, εάν έχουμε μία υπηρεσία (π.χ. τηλεφωνική υποστήριξη) που προσαρμόζεται γρήγορα στις αυξομειώσεις του όγκου τηλεφωνημάτων, είμαστε αποδοτικοί ως προς την αντιμετώπιση των προκλήσεων. Αν ωστόσο η ικανοποίηση των πελατών μας δεν είναι σταθερή, τότε δεν είμαστε αποτελεσματικοί ως προς την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών μας.

Τα μετρήσιμα αποτελέσματα είναι οι μόνοι δείκτες που θα καθορίσουν πόσο αποτελεσματικοί και πόσο αποδοτικοί είμαστε. Αυτό είναι κάτι που ο καθένας από εμάς, αλλά και όλοι μαζί, πρέπει να επιδιώκουμε. Γι' αυτό και τα μετρήσιμα αποτελέσματα έχουν πρωτεύουσα θέση στους Στόχους μας.

Η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα αποτελούν επίσης βασικό κριτήριο για την ανταμοιβή των εργαζομένων, για την προαγωγή τους ή για την ανάθεση σε αυτούς περισσοτέρων αρμοδιοτήτων. Η αφοσίωση στην εταιρεία και η σκληρή δουλειά επίσης ανταμείβονται, αλλά η φύση αυτής της ανταμοιβής είναι πιο συμβολική. Αναλογίσου τα παραπάνω όταν αξιολογείς τον εαυτό σου για το αν είσαι έτοιμος για το επόμενο βήμα σου μέσα στην εταιρεία.



3.8 Ελευθερία και ευθύνη

Εμπιστοσύνη

Αυτοπειθαρχία

Καινοτομία

“It doesn’t make sense to hire smart people and tell them what to do; we hire smart people so they can tell us what to do”

Steve Jobs

Ένας δυνατός και υπεύθυνος άνθρωπος παρακινεί τον εαυτό του, διαθέτει αυτογνωσία και αυτοπειθαρχία, επιδιώκει την αυτοβελτίωση, λειτουργεί σαν ηγέτης, δεν περιμένει να του πουν τι να κάνει, πάντα κάνει το καλύτερο στη δουλειά του, ποτέ δεν αισθάνεται ότι κάτι δεν είναι δική του δουλειά, προσφέρεται να βοηθήσει σε Projects, βοηθάει τους υπόλοιπους, αλλάζει το μελάνι στον εκτυπωτή, μεριμνά για την τάξη του χώρου εργασίας κ.λπ.

Οι υπεύθυνοι άνθρωποι ακμάζουν μέσω της ελευθερίας και είναι άξιοι της ελευθερίας και της ενδυνάμωσης. Με τους κατάλληλους ανθρώπους, αντί της προσκόλλησης σε μία νοοτροπία απλής διεκπεραίωσης των διαδικασιών, μία εταιρεία αποκτά μια κουλτούρα ελευθερίας και υπευθυνότητας, καινοτομίας και αυτοπειθαρχίας.

Η Εμπιστοσύνη παίζει σημαντικότατο ρόλο στη δημιουργία αυτής της κουλτούρας ελευθερίας και υπευθυνότητας. Μιλάμε για την Εμπιστοσύνη στους εαυτούς μας και σε όλους τους άλλους που θα τηρήσουν τους ίδιους κανόνες.

Ελευθερία μέσα από την υπευθυνότητα

Η ελευθερία δεν είναι απόλυτη. Όπως και για την «ελευθερία του λόγου», έτσι και για την «ελευθερία στην εργασία», υπάρχουν κάποιες περιορισμένες εξαιρέσεις, όπως:

- Αποτροπή αμετάκλητης καταστροφής.
- Αντιμετώπιση ηθικών, δεοντολογικών και νομικών ζητημάτων.
- Σεβασμός στους συναδέλφους σου.

Κατά κανόνα, η γρήγορη ανάκαμψη είναι ο σωστός τρόπος. Δώσε απλώς τον καλύτερο εαυτό σου και αν σκοντάψεις σε ζητήματα (δικά σου ή άλλων), επίλυσέ τα γρήγορα και με ξεκάθαρο τρόπο. Το να τα επιλύεις είναι πολύ καλύτερο από το να τα αποτρέπεις, για δύο λόγους:

- Οι άνθρωποι με υψηλή απόδοση κάνουν λιγότερα λάθη.
- Το να εργάζεσαι για να αποτρέψεις οτιδήποτε μπορεί να πάει στραβά είναι αντιπαραγωγικό και αποσπά πόρους από τον βασικό μας σκοπό.

“Responsibility is the price of freedom” Elbert Hubbard

Πρέπει να γίνει κατανοητό ότι όλα τα παραπάνω θα επιτευχθούν μόνο αν όλοι έχουμε το ίδιο επίπεδο σεβασμού και ωριμότητας στον χώρο εργασίας μας. Αν μεταξύ μας υπάρχουν «ελεύθεροι καβαλάρηδες» που εκμεταλλεύονται και κάνουν κατάχρηση της κουλτούρας μας για ελευθερία και υπευθυνότητα και συνεπώς για Εμπιστοσύνη, αυτό είναι κάτι που πρέπει να διορθώσουμε άμεσα, εντοπίζοντάς τους και εκδιώκοντάς τους.

Σεβασμός

Να ανοίγεσαι

Να είσαι ειλικρινής

Σπάσε τα σιλό

Όταν αμφιβάλλεις
κι όταν έχεις
ένα πρόβλημα

3.9 Εργασιακά politics

Κάθε εταιρεία έχει τα δικά της politics. Αλλά αν πιστεύεις ότι εφαρμόζουμε σωστά τη ριζική διαφάνεια και τη ριζική ειλικρίνεια (δες τις Αρχές μας), τότε σίγουρα δεν θα πρέπει να υπάρχει χώρος για τα κακά politics που ισχύουν σε άλλους οργανισμούς. Δεν θα πρέπει, επίσης, να υπάρχει χώρος για φήμες σχετικά με πράγματα που μπορεί να συμβούν ή μπορεί να μη συμβούν. Αν πιστεύεις ότι υπάρχουν τέτοιες φήμες, τότε δεν έχεις παρά να ρωτήσεις, ώστε να ελέγξεις αν λειτουργεί η Κουλτούρα της εταιρείας μας.

Ας γίνουμε πιο συγκεκριμένοι με ένα παράδειγμα: Στο διαδίκτυο υπάρχει ένα διάσημο email του Elon Musk, με το οποίο προτρέπει τους εργαζόμενους να απευθύνονται ελεύθερα σε οποιονδήποτε θέλουν ώστε να λύσουν ένα πρόβλημα με τον γρηγορότερο τρόπο χωρίς να ζητήσουν άδεια από τον προϊστάμενό τους. Αυτός ο οποιοσδήποτε μπορεί πραγματικά να είναι οποιοσδήποτε. Μπορεί να είναι κάποιος συνάδελφός σου στη δουλειά, ο Line Manager του δικού σου Line Manager, ο Line Manager ενός άλλου τμήματος ή ακόμη και ο CEO. Επιπλέον, θα πρέπει να θεωρήσεις τον εαυτό σου υποχρεωμένο να το πράξει αυτό μέχρι να γίνει το σωστό.

Σε πολλές εταιρείες αυτό θα μπορούσε να ερμηνευτεί ως κακά politics. Εμείς όμως πιστεύουμε ότι αυτό είναι μία σωστή κίνηση, επειδή σπάει τα σιλό μεταξύ των διάφορων τμημάτων και διασφαλίζει ότι η επικοινωνία είναι αποτελεσματική. Η φυσική τάση να δημιουργούνται στεγανά και η νοοτροπία «εμείς εναντίον αυτών», περιορίζοντας έτσι την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, είναι στην πραγματικότητα κακά politics και δεν θα τα ανεχθούμε.

3.10 Να δείχνεις σεβασμό, αλλά μην είσαι διστακτικός

Χρειάζεται να χαλιναγωγήσουμε τη συλλογική ευφυΐα όλων μας, έτσι ώστε να προβούμε σε σημαντικά επιτεύγματα. Μελέτες έχουν δείξει ότι αυξάνεις τις πιθανότητές σου για να το καταφέρεις, όταν οι άνθρωποί αισθάνονται άνετα να μοιράζονται ιδέες και να έχουν έναν σωστό και παθιασμένο διάλογο για αυτές τις ιδέες. Όταν οι άνθρωποι αποφεύγουν τη σύγκρουση ή λένε μισόλογα ή πιστεύουν ότι δεν θα εισακουστούν ή απλώς υποστηρίζουν ό,τι λέει το αφεντικό τους, τότε μειώνονται οι πιθανότητες για επιτυχία.

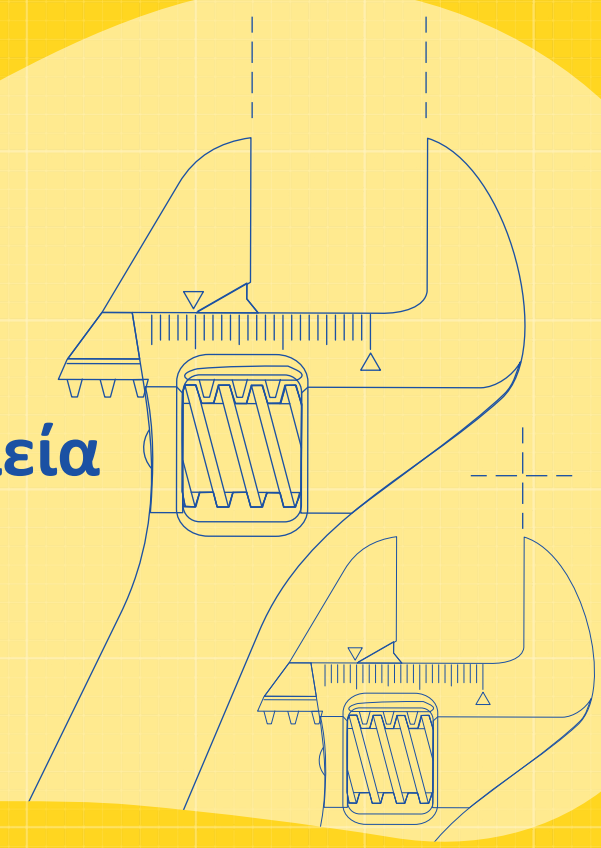
Γι' αυτό μην φοβάσαι να λες αυτό που σκέφτεσαι.

Απλώς να είσαι ειλικρινής και να δείχνεις σεβασμό.

«Να είσαι σκληρός, αλλά δίκαιος»

Κράτα την ασπίδα
και το ξίφος σου
για χάρη όλης της ομάδας!

Τα εργαλεία μας



4

4.1 Μήπως ζούμε στο matrix;

Αυτό το σημείο είναι πολύ σημαντικό για να καταλάβουμε την εταιρεία μας. Πώς είμαστε οργανωμένοι; Πώς διαχειριζόμαστε το Workload; Δύο μόνο λέξεις: ιεραρχία και δίκτυο.

“The buck stops here”

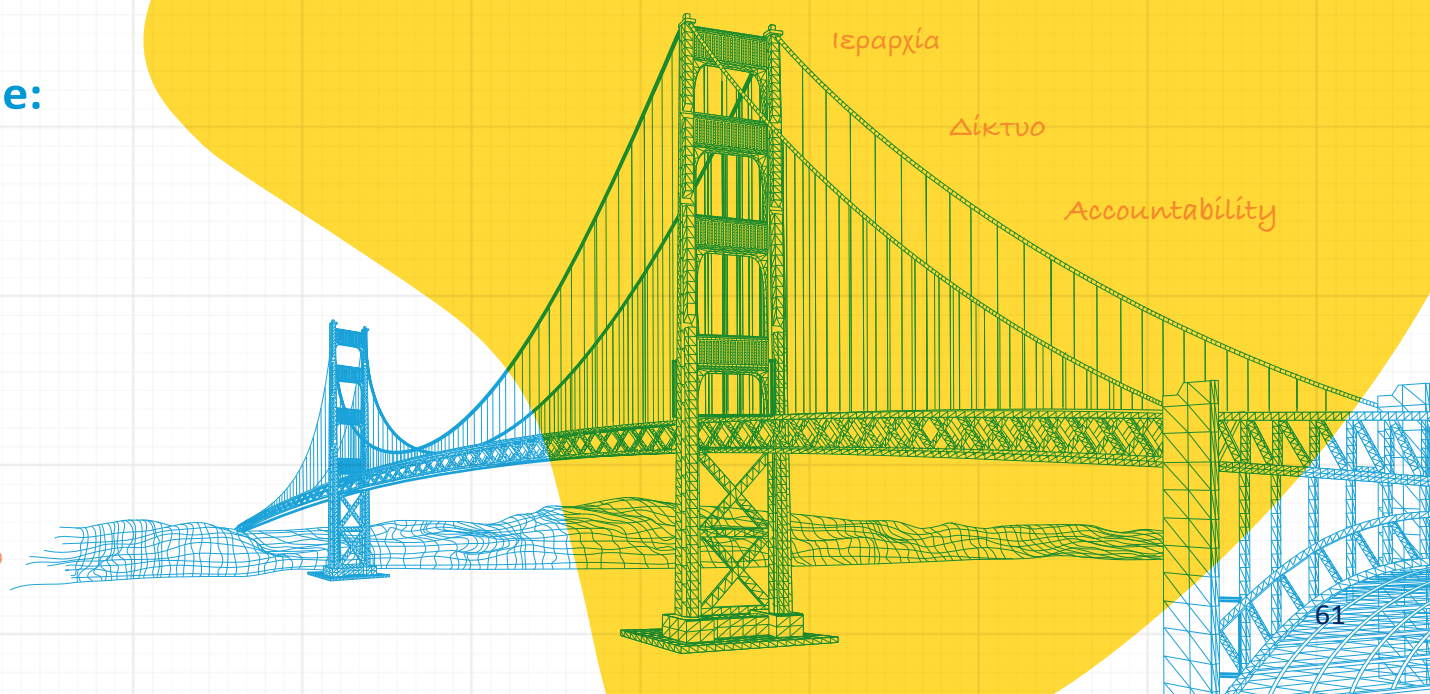
Harry S. Truman, 33rd US President

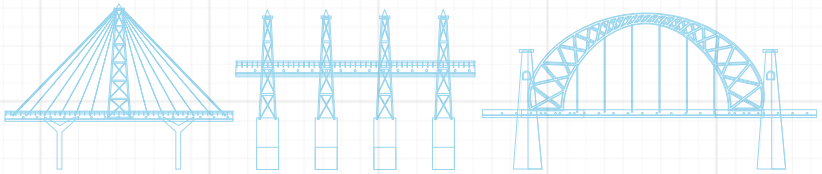
“The ancient Romans had a tradition: Whenever one of their engineers constructed an arch, as the capstone was hoisted into place, the engineer assumed accountability for his work in the most profound way possible: He stood under the arch”

Michael Armstrong

Αλλά προτού εξηγήσουμε περαιτέρω, να ένας άλλος όρος-κλειδί: Accountability. Το Accountability είναι η ολοκληρωτική ιδιοκτησία για οτιδήποτε, είτε είναι μεγάλο, είτε είναι μικρό, άσχετα με το αν κάποιος εμπλέκεται στην υλοποίηση του.

Το πιο σημαντικό πράγμα σχετικά με το Accountability είναι ότι δεν μοιράζεται. Για καθετί υπάρχει πάντα ένα και μόνο Accountable άτομο. Μπορεί να υπάρχει ένας ή περισσότεροι Responsible για την υλοποίηση, αλλά υπάρχει μόνο ένας Accountable. Επίσης, αναθέτουμε ή κατανέμουμε το Accountability σε ολόκληρο τον οργανισμό. Αυτό το γεγονός ουσιαστικά καταργεί το «διατάσσω και ελέγχω» (γνωστό και ως micromanagement), όπου το Accountability είναι συγκεντρωμένο στην κορυφή και ο οργανισμός απλώς εκτελεί οδηγίες που διοχετεύονται από πάνω προς τα κάτω.





Ευκινησία Ευελιξία Καινοτομία

Είμαστε μία εταιρεία που παρέχει κρίσιμες υπηρεσίες στους πελάτες της. Γι' αυτό πρέπει να έχουμε διασφαλίσει ότι λειτουργούμε όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά. Αυτός είναι και ο λόγος που έχουμε δημιουργήσει μία ιεραρχία που απεικονίζεται στο Organization Chart. Υπάρχουν συγκεκριμένες θέσεις εργασίας που δίνουν αναφορά σε ανώτερους, όπως φαίνεται στο Organization Chart, και φυσικά κάθε θέση έχει συγκεκριμένο Job Description. Το Organization Structure της εταιρείας μας είναι όσο πιο απλό και με όσο λιγότερα επίπεδα γίνεται. Χρησιμοποιούμε την ιεραρχία για το Business as Usual (BAU). Επομένως, η ιεραρχία μας εξυπηρετεί τους ακόλουθους σκοπούς:

- Επιτρέπει την ανάθεση αρμοδιοτήτων και την επίβλεψη του BAU Work.
- Διασφαλίζει ότι όλοι οι εργαζόμενοι έχουν έναν Line Manager.
- Δείχνει τα δυνητικά Career Paths μέσα στην εταιρεία.

Είμαστε όμως και μία εταιρεία που θέλει να καινοτομεί (προσθετικά και ριζικά). Γι' αυτόν τον λόγο πρέπει να εξασφαλίζουμε ότι είμαστε ευκίνητοι και ευέλικτοι. Γι' αυτόν το λόγο λειτουργούμε και ως ένα δίκτυο. Σε αυτόν τον τρόπο λειτουργίας οργανωνόμαστε γύρω από τη δουλειά που πρέπει να γίνει και όχι γύρω από τους ανθρώπους.

Η λειτουργία ως δίκτυο είναι ένας μηχανισμός αυτο-οργανωμένων ομάδων που δημιουργούνται, συνεργάζονται και τελικά διαλύονται γύρω από το Project Work. Οι ομάδες αυτές μπορούν να υπάρξουν για μικρό (π.χ. λίγες ημέρες) ή μεγάλο (π.χ. ένα έτος) χρονικό διάστημα και να αποτελούνται από έναν αριθμό εργαζομένων (από δύο μέχρι είκοσι άτομα) που προέρχονται από διαφορετικά τμήματα του οργανισμού. Οποιοσδήποτε εργαζόμενος μπορεί να ανήκει σε μια τέτοια ομάδα και οποιοσδήποτε μπορεί να είναι επικεφαλής μιας τέτοιας ομάδας, άσχετα από τη θέση του στην εταιρεία. Ο επικεφαλής της ομάδας αποκαλείται Accountable Owner. Σε ενθαρρύνουμε να γίνεις Accountable Owner, ειδικά αν έχεις μία ιδέα και επιθυμείς να τη δεις να γίνεται πραγματικότητα. Η λειτουργία μας ως δίκτυο εξυπηρετεί τους παρακάτω σκοπούς:

- Διασφαλίζει ότι το Project Work δουλεύεται ανεξάρτητα από το BAU Work.
- Επιτρέπει την αποτελεσματική εκτέλεση του Project, καθώς παρακάμπτει την ιεραρχία.
- Δημιουργεί ένα περιβάλλον που ευνοεί τη συνεργασία.

Οπότε, έχεις δύο επιλογές: πάρε το μπλε χάπι και κάνε BAU Work ή πάρε το κόκκινο χάπι και κάνε Project Work.

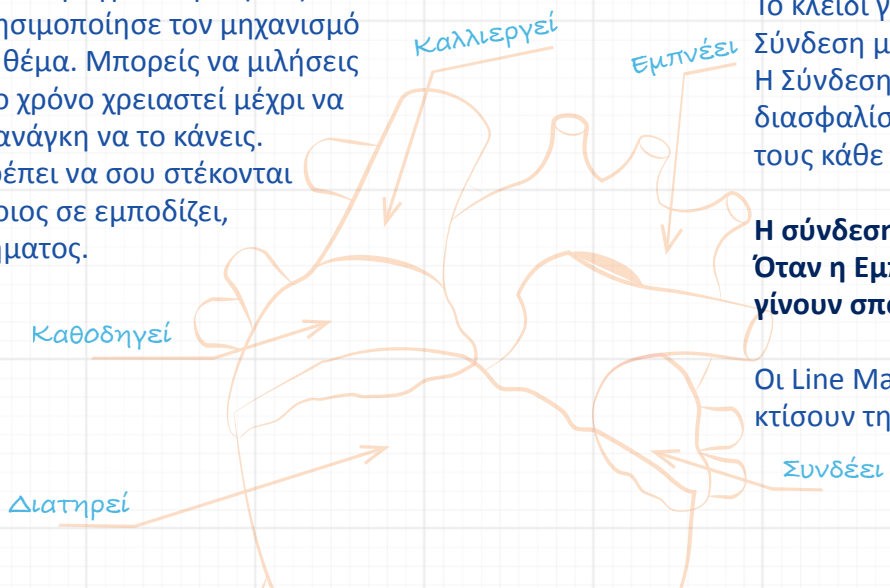
Ολοκληρωτική ιδιοκτησία

4.2 Ο ρόλος του Line Manager

Το να ζεις στο matrix σημαίνει ότι έχεις πολλούς προϊσταμένους. Έχεις όμως μόνο έναν Line Manager. Ας το εξηγήσουμε αυτό. Ο δικός σου Line Manager είναι ο άνθρωπος στον οποίο δίνεις αναφορά, όπως αυτό ορίζεται στο Organization Chart της εταιρείας.

Μία από τις πιο βασικές δουλειές του Line Manager είναι να συντονίζει και να παρακολουθεί το BAU Work των μελών της ομάδας. Όταν δεν ασχολείσαι με BAU Work, συμμετέχεις σε Project Work. Για κάθε Project Work, επικεφαλής είναι ο Accountable Owner του Project. Έτσι, σε όσα περισσότερα Projects συμμετέχεις, τόσο περισσότερους προϊσταμένους θα έχεις. Άρα θα πρέπει να βρεις μία σωστή ισορροπία και να διαχειρίζεσαι σωστά αυτές τις σχέσεις.

Όλα αυτά μπορεί στην αρχή να σου φαίνονται περίπλοκα, αλλά από τη στιγμή που θα αρχίσεις να διαχωρίζεις το Workload στο μυαλό σου, θα σου είναι εύκολο να γνωρίζεις σε ποιον και για ποιο πράγμα να μιλήσεις. Αν όμως όλα αποτύχουν, χρησιμοποίησε τον μηχανισμό Escalation για να λύσεις ένα θέμα. Μπορείς να μιλήσεις σε οποιονδήποτε και για όσο χρόνο χρειαστεί μέχρι να λύσεις ένα θέμα. Ναι, είναι ανάγκη να το κάνεις. Τα εργασιακά politics δεν πρέπει να σου στέκονται εμπόδιο γι' αυτό και αν κάποιος σε εμποδίζει, τότε είναι μέρος του προβλήματος.



Ο ορισμός που έχουμε για το πρωταρχικό καθήκον του Line Manager είναι ο εξής: Ένας Line Manager είναι εκεί για να υποστηρίζει ανθρώπους, να τους βοηθάει να αναπτυχθούν και να δίνει στο εργασιακό περιβάλλον ενέργεια, ενθουσιασμό, ευκαιρίες ανάπτυξης, είτε έχει ευθύνη για μια μικρή ομάδα, είτε για ολόκληρη την εταιρεία.

Οι Line Managers έχουν τις εξής βασικές ευθύνες:

- Να καθοδηγούν και να υποστηρίζουν τα μέλη της ομάδας τους ώστε να βρουν τον σκοπό τους στη δουλειά και να μετακινηθούν προς ένα growth mindset.
- Να διατηρούν το motivation των μελών της ομάδας. Είναι πολύ εύκολο να σκοτώσεις το motivation οπότε θέλει ιδιαίτερη προσοχή.
- Να καλλιεργούν την αίσθηση της ιδιοκτησίας της δουλειάς και του Accountability.
- Να εμπνεύσουν τα μέλη της ομάδας τους προς τον Σκοπό της Cardlink.

Το κλειδί για να τα κάνεις αυτά είναι η σύνδεση. Σύνδεση με το κάθε άτομο αλλά και την ομάδα συνολικά. Η Σύνδεση χρειάζεται χρόνο. Οι Line Managers πρέπει να διασφαλίσουν ότι περνούν χρόνο με τους ανθρώπους τους κάθε μέρα.

Η σύνδεση χρειάζεται για να κτιστεί η Εμπιστοσύνη. Όταν η Εμπιστοσύνη θεμελιωθεί, τότε μπορούν να γίνουν σπουδαία πράγματα.

Οι Line Managers στην Cardlink είναι υπεύθυνοι για να κτίσουν την Εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων μας.

4.3 «Καλή» vs «Κακή» διαδικασία

“Perfection is achieved, not when there is nothing more to add but when there is nothing left to take away” Antoine de Saint-Exupery

Πιστεύουμε ότι η απλότητα είναι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Γι’ αυτό και είναι μία από τις Αρχές μας. Η πολυπλοκότητα έχει την τάση να διεισδύει αθόρυβα και να έχει επιπτώσεις στους οργανισμούς σταδιακά. Είναι αρκετά εύκολο και συνηθισμένο να κάνει κάποιος τα πράγματα πολύπλοκα, ειδικά όταν εμφανίζεται ένα πρόβλημα. Η τάση είναι να χρησιμοποιήσουμε τη διαδικασία σαν έναν μηχανισμό για να λύσουμε προβλήματα, τα οποία μπορεί να υπάρχουν, αλλά μπορεί και όχι, και σε πολλές περιπτώσεις θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν.

Η πολυπλοκότητα έχει μία σωρευτική επίδραση και μπορεί να εξαπλωθεί σαν ιός σε έναν οργανισμό, σκοτώνοντάς τον από μέσα. Από την άλλη πλευρά, η απλότητα είναι κάτι δύσκολο. Η ισορροπία ανάμεσα στην απλότητα και την πολυπλοκότητα είναι δύσκολη υπόθεση. Η μάχη για την απλότητα σε βάθος χρόνου χρειάζεται θάρρος και αφοσίωση.

Στόχευε στην απλότητα

Πάλεψε γι’ αυτή!

“I am going to make a long speech because I have not had the time to prepare a shorter one”
Winston Churchill

Ο στόχος μας είναι η απλότητα. Αυτό σημαίνει ότι προσπαθούμε να έχουμε όσο το δυνατόν λιγότερες πολιτικές και διαδικασίες. Και φυσικά θα έχουμε και πολιτικές, και διαδικασίες, όπου είμαστε υποχρεωμένοι, για νομικούς ή κανονιστικούς λόγους.

Ελαχιστοποιούμε πολιτικές και διαδικασίες

Ας δούμε πώς δουλεύουν.

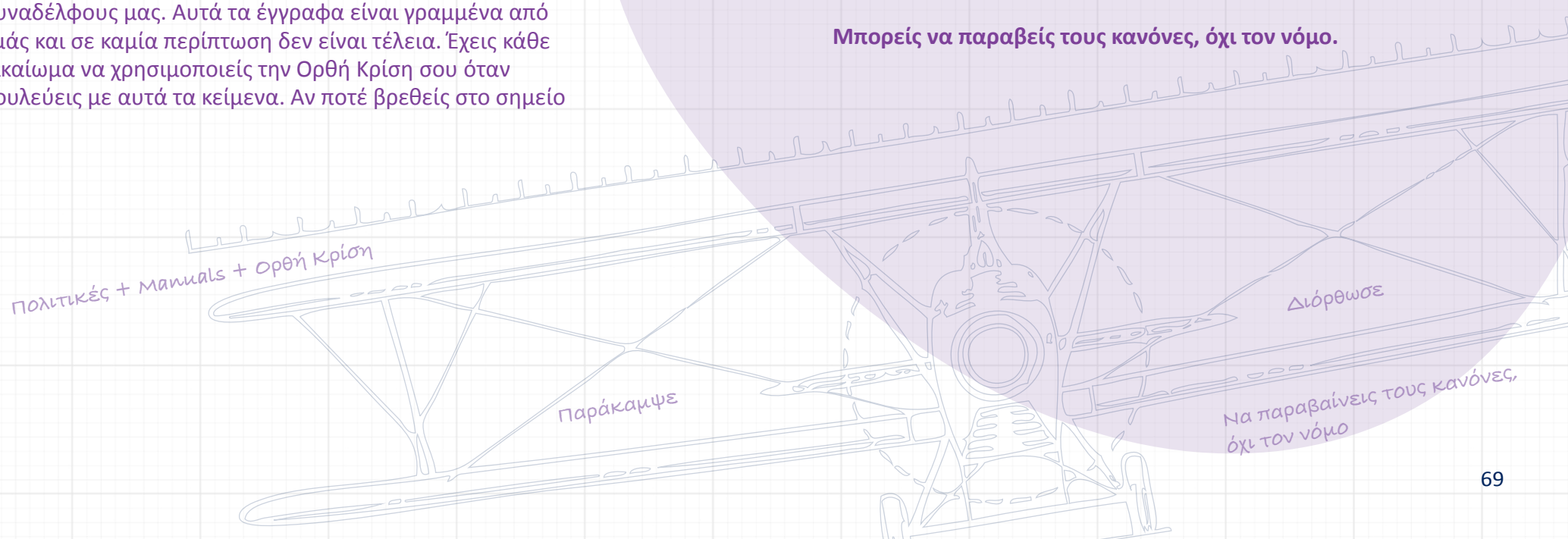
‘Εχουμε έναν αριθμό από επίσημες Πολιτικές. Αυτές θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως νόμος. Πρέπει να ακολουθούνται κατά γράμμα, ακόμη και αν θεωρείς ότι είναι λάθος, ακόμη και αν κάποιος σου πει να κάνεις κάτι άλλο. Θα βρεις όλες τις Πολιτικές στο InfoHub. Οι Πολιτικές δεν έχουν δημιουργηθεί για να αλλάζουν συχνά. Αν πιστεύεις ότι κάποιες από τις Πολιτικές μας είναι λάθος, ξεπερασμένες ή αντιφατικές, τότε μπορείς να διατυπώσεις τις απόψεις σου στον Line Manager σου ή σε οποιονδήποτε άλλον. Αν έχεις δίκιο, θα πρέπει να τροποποιήσουμε την αντίστοιχη Πολιτική.

Επιπλέον, έχουμε ορισμένα Operating Manuals ή άλλες ανεπίσημες διαδικασίες που αποκαλούνται Guidelines ή κατευθυντήριες γραμμές. Σκοπός τους είναι να περιγράφουν την καθημερινή μας εργασία και να εκπαιδεύουν τους συναδέλφους μας. Αυτά τα έγγραφα είναι γραμμένα από εμάς και σε καμία περίπτωση δεν είναι τέλεια. Έχεις κάθε δικαίωμα να χρησιμοποιείς την Ορθή Κρίση σου όταν δουλεύεις με αυτά τα κείμενα. Αν ποτέ βρεθείς στο σημείο όπου τα περιεχόμενα ενός Operating Manual ή Guideline δεν σε βοηθούν να λύσεις αποτελεσματικά ένα πρόβλημα για κάποιον πελάτη, τότε θα πρέπει να θεωρείς τον εαυτό σου υποχρεωμένο να τα παρακάμψεις. Σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να επιτρέψουμε στον εαυτό μας να κάνουμε κακό στη δουλειά μας επειδή ένα έγγραφο είναι λάθος ή ημιτελές. Ενέργησε κατά την κρίση σου και στη συνέχεια συνεργάσου με τον Line Manager σου για να κάνετε μαζί τις απαραίτητες διορθώσεις σε αυτό το έγγραφο.

“Integrity is doing the right thing, even when no one is looking”

C.S. Lewis

Μπορείς να παραβείς τους κανόνες, όχι τον νόμο.



4.4 Σε τι να δουλέψω;

“If you want to build a ship, don’t drum up the people to gather wood, divide the work and give orders. Instead, teach them to yearn for the vast and endless sea”

Antoine de Saint-Exupery

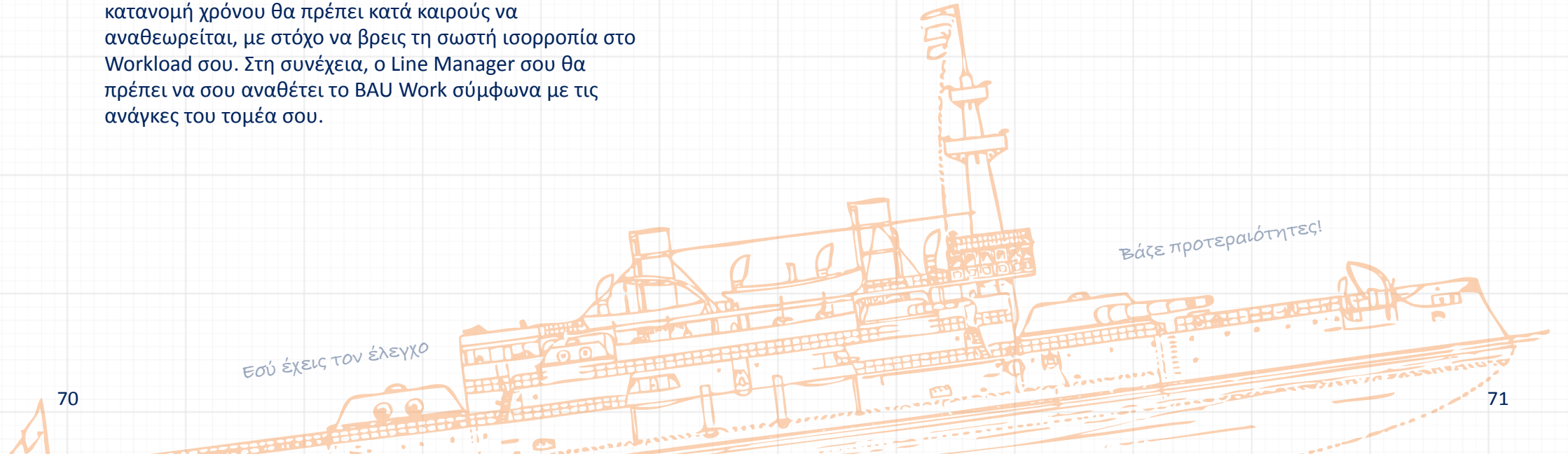
Μέχρι τώρα πρέπει να έχεις εξοικειωθεί με τον όρο Workload και τα συστατικά του: BAU Work και Project Work. Ό,τι κάνεις μέσα στην εταιρεία περιστρέφεται γύρω από αυτούς τους δύο τύπους εργασίας.

Θα πρέπει να συμφωνήσετε αμοιβαία με τον Line Manager σου στο πόσο χρόνο θα πρέπει να αφιερώνεις για το BAU Work και πόσο για το Project Work. Αυτή η κατανομή χρόνου θα πρέπει κατά καιρούς να αναθεωρείται, με στόχο να βρεις τη σωστή ισορροπία στο Workload σου. Στη συνέχεια, ο Line Manager σου θα πρέπει να σου αναθέτει το BAU Work σύμφωνα με τις ανάγκες του τομέα σου.

Να θυμάσαι ότι το BAU Work περιλαμβάνει και χρόνο για συναντήσεις, εκπαίδευση, συναντήσεις για Feedback κ.λπ. Αν προκύπτουν διάφορα θέματα ενώ κάνεις το BAU Work, θα πρέπει να τα επιλύεις με τους συναδέλφους σου, τους συνεργάτες σου ή όποιον άλλον είναι αρμόδιος. Μπορείς πάντα να κάνεις Escalate θέματα στον Line Manager σου ή σε κάποιον άλλον συνάδελφό σου, αν κολλήσεις κάπου.

Θα πρέπει πάντα να εξετάζεις και να προσπαθείς να βελτιώσεις το BAU Work σου για δύο βασικούς λόγους:

- Για να αποφύγεις την επανάληψη ή να εξαλείψεις τα περιττά στάδια σε αυτό που κάνεις, ώστε να μπορείς να κάνεις περισσότερα μέσα στον χρόνο που προβλέπεται για BAU Work.
- Για να ελευθερώσεις περισσότερο χρόνο ώστε να δουλέψεις σε πιο ενδιαφέροντα θέματα, όπως καινούρια πράγματα στο BAU Work ή στα Projects.



Ο υπόλοιπος χρόνος σου θα πρέπει να είναι αφιερωμένος στο Project Work. Εδώ γίνονται τα πιο ενδιαφέροντα πράγματα καθώς τα Projects είναι που θα καθορίσουν τη μελλοντική μας επιτυχία. Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να αναμιχθείς σε Projects. Οι πιο συνηθισμένοι είναι οι παρακάτω:

- Να προσκληθείς για να συμμετάσχεις σε ένα Project.
- Να δημιουργήσεις ένα Project που θα βελτιώσει το BAU Work.
- Να δημιουργήσεις ένα Project για να βελτιώσεις ένα υπάρχον προϊόν ή υπηρεσία.
- Να δημιουργήσεις ένα Project για ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία.

Κάποια Projects είναι ήδη καθορισμένα ως μέρος των Στόχων της εταιρείας. Πολλά άλλα θα δημιουργηθούν στη διάρκεια της χρονιάς για να υποστηρίξουν υπάρχοντες ή νέους Στόχους. Και κάποια άλλα θα δημιουργηθούν επειδή θα μας τα ζητήσουν οι Πελάτες μας.

Να θυμάσαι ότι κάθε φορά που συμμετέχεις σε ένα Project, εργάζεσαι για τον Accountable Owner του Project, που μπορεί να είναι ακόμα και εσύ!

Ρώτησε

Εσύ έχεις τον έλεγχο στο χρονοδιάγραμμα του Project Work σου. Ο Line Manager σου μπορεί να σε βοηθήσει και να σε συμβουλέψει, αλλά τελικά εσύ είσαι αυτός που αποφασίζει πώς θα κατανείμεις τον χρόνο σου στο Project Work. Θα πρέπει να υποβάλλεις στον εαυτό σου τις σωστές ερωτήσεις για να αποφασίζεις πάνω σε τι θα δουλέψεις. Αυτή η απόφαση μπορεί να είναι κάτι πολύ δύσκολο, μιας που πάντοτε θα έχουμε περισσότερα έργα σε σχέση με τον χρόνο που έχουμε στη διάθεσή μας. Έτσι, θα πρέπει να βάζεις προτεραιότητες. Παρακάτω θα βρεις μερικές συμβουλές που θα σε βοηθήσουν να πάρεις αυτές τις αποφάσεις.

Όταν ετοιμάζεσαι να ξεκινήσεις ένα νέο Project, θα πρέπει να αναρωτηθείς:

- Ποιο νέο Project θα βοηθήσει περισσότερο να πετύχουμε τους Στόχους μας;
- Πώς μας βοηθάει αυτό το Project να παρέχουμε καλύτερη εξυπηρέτηση στους πελάτες μας;
- Θα βοηθήσει το νέο Project να μεγαλώσει η αξία της Cardlink;
- Μήπως μας έχει ξεφύγει κάτι σημαντικό και πρέπει να αναπροσαρμόσουμε τις προτεραιότητές μας;

Απάντησε

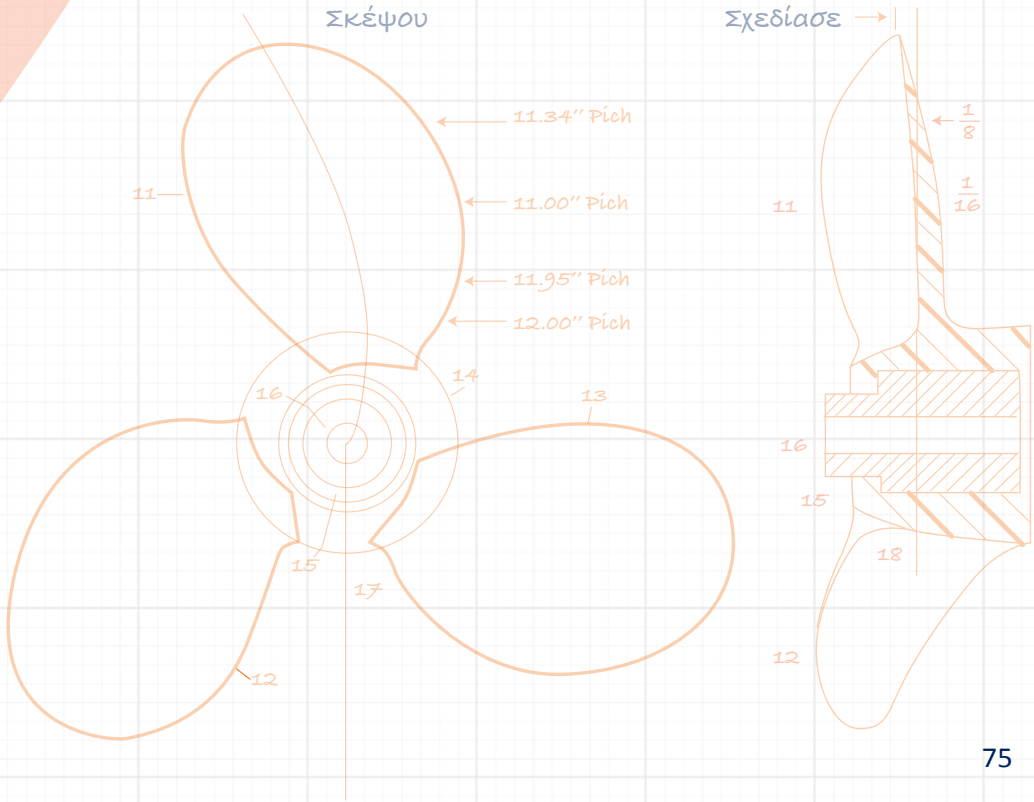
Όταν σκέφτεσαι να δουλέψεις σε υπάρχοντα Projects, σκέψου τα εξής:

- Με αυτό το Project, θα αξιοποιήσω τα δυνατά σημεία μου και θα βοηθηθώ να αποκτήσω και άλλα; Θα με βοηθήσει να αναπτυχθώ;
- Από όλα τα Projects, ποιο είναι αυτό που έχει περισσότερη αξία για να συμμετάσχω;
- Μήπως εργάζομαι σε πολλά πράγματα ταυτόχρονα και έτσι δεν είναι σίγουρο ότι θα διατηρήσω την ποιότητα εργασίας μου;
- Ποιο Project είναι πιο ενδιαφέρον και πιο ανταποδοτικό;

Όταν σχεδιάζεις τον χρόνο που θα αφιερώσεις σε κάποια Projects, έχε υπόψη σου τα παρακάτω:

- Έχω υπολογίσει σωστά τον χρόνο μου, λαμβάνοντας υπόψη αν θα είμαι Accountable Owner ή Team Member;
- Έχω αφήσει αρκετό διαθέσιμο χρόνο είτε για την περίπτωση που συμβεί κάτι έκτακτο, είτε για Projects που ακόμη δεν έχουν ξεκινήσει;
- Μήπως υποτιμώ ή υπερεκτιμώ τη δουλειά με την οποία πρόκειται να ασχοληθώ; Πώς μπορώ να αποφύγω τέτοια λάθη;

Ο προγραμματισμός του χρόνου σου θα πρέπει να λειτουργεί καλά, τόσο βραχυπρόθεσμα (επόμενες 3-4 εβδομάδες), όσο και μεσοπρόθεσμα (επόμενοι 2-3 μήνες). Το να υπολογίσεις τον χρόνο σου με ακρίβεια για μακρύτερες χρονικά περιόδους είναι πολύ δύσκολο. Προφανώς τα μεγάλα Projects χρειάζονται περισσότερο χρόνο μακροπρόθεσμα, αλλά θα πρέπει να έχουν γνωστοποιηθεί έγκαιρα. Μην ανησυχείς γι' αυτά. Εστίασε τις προσπάθειές σου στο να βελτιώσεις τη βραχυπρόθεσμη και μεσοπρόθεσμη απόδοσή σου.



4.5 Βραχυπρόθεσμη πίεση vs μακροπρόθεσμοι στόχοι

Αντιμετώπισε το απρόβλεπτο

Άλλη μία μάχη για ισορροπία.

Πρέπει να αποδεχτούμε και να βιώνουμε το γεγονός ότι τίποτα δεν μπορεί να προγραμματιστεί με απόλυτη ακρίβεια και τέλειο σχεδιασμό. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να έχουμε υπόψη μας πως πρέπει να αναπροσαρμόζουμε συνέχεια το πρόγραμμά μας, για να αντιμετωπίσουμε οποιοδήποτε απρόβλεπτο γεγονός ή για να προλάβουμε τις προθεσμίες που έχουμε θέσει στους εαυτούς μας. Μία άλλη δυσκολία μπορεί να προκύψει από το γεγονός ότι η πίεση του BAU Work είναι συνήθως εις βάρος του Project Work, καθώς το Project Work αφορά σε πράγματα που είναι για το μέλλον (δηλαδή σημαντικά πράγματα, αλλά όχι απαραίτητα επείγοντα), ενώ το BAU Work αφορά στο σήμερα (επείγοντα πράγματα, αλλά όχι απαραίτητα σημαντικά).

Προσαρμόσου

Αν καταλήξουμε να έχουμε πολλά επείγοντα πράγματα να κάνουμε, τότε λειτουργούμε «πυροσβεστικά» και αυτό είναι σημάδι ότι κάτι δεν πάει καλά. Υπό φυσιολογικές συνθήκες δεν θα έπρεπε το BAU Work να μας έχει σε μία συνεχή «πυροσβεστική» κατάσταση. Αν συμβαίνει αυτό πρέπει να το διορθώσουμε άμεσα, αλλιώς κινδυνεύουμε να πέσουμε σε έναν φαύλο κύκλο από τον οποίο θα είναι όλο και πιο δύσκολο να βγούμε. Σε αυτή την περίπτωση το Escalation είναι ένα καλό εργαλείο για να φέρουμε το θέμα στην επιφάνεια. Μην σταματήσεις να επιμένεις μέχρι να πάρεις ικανοποιητικές απαντήσεις.

BAU vs. παλεύω τη «φωτιά»

Πρέπει να μπορούμε να διασφαλίσουμε ότι αφιερώνουμε τον κατάλληλο χρόνο στους μακροχρόνιους Στόχους μας, αλλιώς δεν θα υπάρξει μέλλον.

4.6 Τι γίνεται με αυτά που δεν προλαβαίνω να κάνω;

Σύμφωνα με όσα έχουμε μέχρι στιγμής αναφέρει, πάντα θα υπάρχουν δουλειές που νιώθεις ότι δεν προλαβαίνεις να κάνεις. Αποδέξου το ως κάτι φυσιολογικό. Συμβαίνει σε όλους μας και μάλιστα συχνά. Εδώ λοιπόν είναι το σημείο όπου πρέπει να δράσεις έξυπνα και γρήγορα. Τρέχουμε σε μαραθώνιο, όχι σε σπριντ. Αν βρεθείς ποτέ στην κατάσταση να νιώθεις συνέχεια πνιγμένος, σταμάτησε και δες τα πράγματα στις σωστές διαστάσεις τους.

Πάντα θα υπάρχουν δυνατότητες να προσαρμόσεις το Workload σου και, στις περισσότερες περιπτώσεις, οι απαντήσεις βρίσκονται μέσα σου. Αν δεν βρίσκεις λύση, μπορείς να απευθυνθείς στον Line Manager σου ή στον Accountable Owner των Projects που συμμετέχεις ή σε όποιους συναδέλφους σου αισθάνεσαι άνετα να μιλήσεις. Εδώ είναι που θα λάμψει η ομαδική εργασία.
Θα εκπλαγείς από την ποικιλία ιδεών και λύσεων που μπορεί να υπάρχουν, αν απλώς ζητήσεις βοήθεια. Αν οι συνάδελφοί σου κατανοήσουν και αποδεχτούν το πρόβλημα, τότε βρίσκονται λύσεις για τα περισσότερα προβλήματα.

Είναι μαραθώνιος, όχι σπριντ

Αυτό που δεν είναι αποδεκτό στην Κουλτούρα μας είναι το να μην κάνεις κάτι, να αφήσεις τις προθεσμίες να παρέλθουν, να κατηγορείς άλλους για κακό σχεδιασμό και να κριτικάρεις εκ των υστέρων.

Όλες οι λύσεις βρίσκονται εκεί έξω

Ζήτησε βοήθεια

4.7 Και αν κάνω κάποιο λάθος;

“Most good judgement comes from experience. Most experience comes from bad judgement”

Anonymous

Το να κάνουμε λάθη είναι απόλυτα ανθρώπινο χαρακτηριστικό. Κανένας σε αυτήν την εταιρεία δεν έφυγε ποτέ απλώς επειδή έκανε ένα λάθος. Ένα ξεκάθαρο σημάδι μιάς εταιρείας που καινοτομεί, είναι ότι γίνονται λάθη.

“Anyone who has never made a mistake has never tried anything new”

Albert Einstein

Τα λάθη πρέπει να αντιμετωπίζονται ως μία ευκαιρία για να μαθαίνουμε και να βελτιωνόμαστε, τόσο σε προσωπικό, όσο και σε εταιρικό επίπεδο, και θα πρέπει να χρησιμοποιούνται ως εκκολαπτήριο για την ανάπτυξή μας. Όσο πιο συλλογικά ενστερνιζόμαστε τις αλήθειες που προκύπτουν από τις αποτυχίες μας, τόσο πιο μπροστά θα πηγαίνουμε ως εταιρεία.

Έτσι:

- Μην διστάζεις να πειραματίζεσαι – απλώς έχε τον έλεγχο της έκθεσης στο ρίσκο.
- Μην επαναλαμβάνεις συνέχεια το ίδιο λάθος – αυτό δεν έχει κανένα νόημα.
- Να αναζητάς τη σοφία των πιο έμπειρων συναδέλφων σου – αν την αγνοήσεις, κάνεις ακόμη ένα λάθος.
- Εμπιστεύσου το αποτέλεσμα – αν λέει πως είσαι λάθος, το πιο πιθανό είναι να είσαι λάθος.

Αλλά μην μπερδέψεις το να κάνεις λάθος παρά την προσπάθεια με το να κάνεις λάθος επειδή δεν προσπάθησες πολύ ή δεν είχες πειθαρχία. Αυτό το είδος της αποτυχίας είναι ασύμβατο με την Κουλτούρα μας.

“The Greatest Teacher, Failure is” Master Yoda

Το σφάλλειν ανθρώπινον

Τα λάθη είναι μια ευκαιρία για μάθηση

Μην τα επαναλαμβάνεις

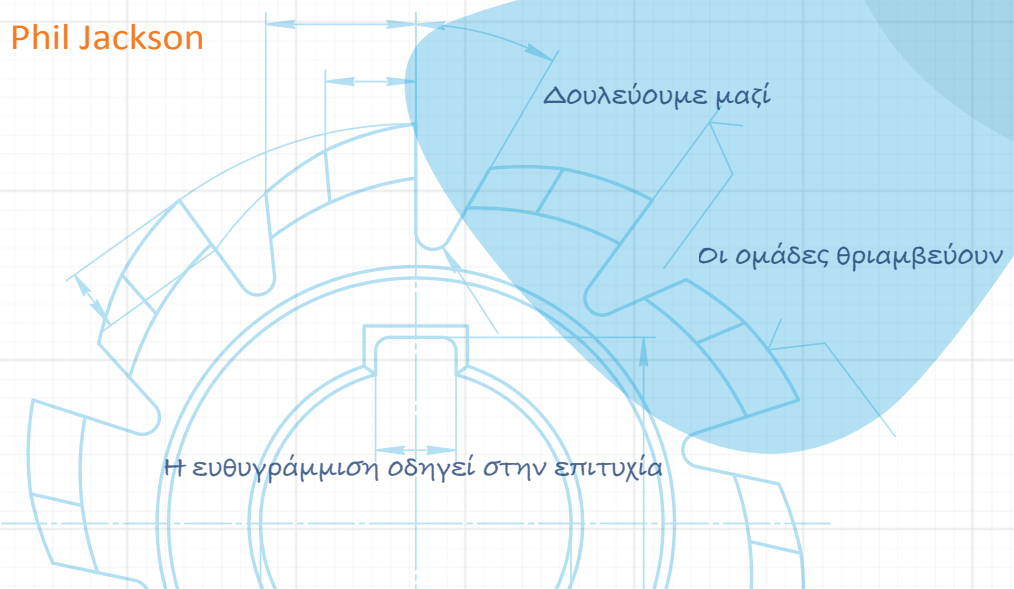
4.8 Στοχεύουμε στην απόλυτη ευθυγράμμιση

Μία από τις βασικές αρχές της Κουλτούρας της Cardlink είναι ότι στοχεύουμε να είμαστε απόλυτα ευθυγραμμισμένοι μεταξύ μας. Θεωρούμε ότι η ευθυγράμμιση αυτή μπορεί να επιτευχθεί μέσω:

- Ξεκάθαρης Στρατηγικής
- Ξεκάθαρων Στόχων που είναι συνέπεια της Στρατηγικής
- Ριζικής Διαφάνειας
- Υψηλού Επιπέδου Ομαδικής Εργασίας
- Εμπιστοσύνης

Αν καταφέρουμε τα παραπάνω (ή έστω τα περισσότερα από αυτά), τότε πολλά από τα προβλήματα που αναφέρθηκαν προηγουμένως θα ελαχιστοποιηθούν ή θα περιοριστούν.

"The strength of the team is each individual member. The strength of each member is the team"
Phil Jackson



"If you want to go fast, go alone, if you want to go far, go together"
African Proverb

"No matter how brilliant your mind or strategy, if you are playing a solo game, you will always lose out to a team" Reid Hoffman

"Talent wins games, but teamwork and intelligence wins championships" Michael Jordan

Η υψηλή ευθυγράμμιση κάνει θαύματα.
Για να δούμε αν μπορούμε να την πετύχουμε!

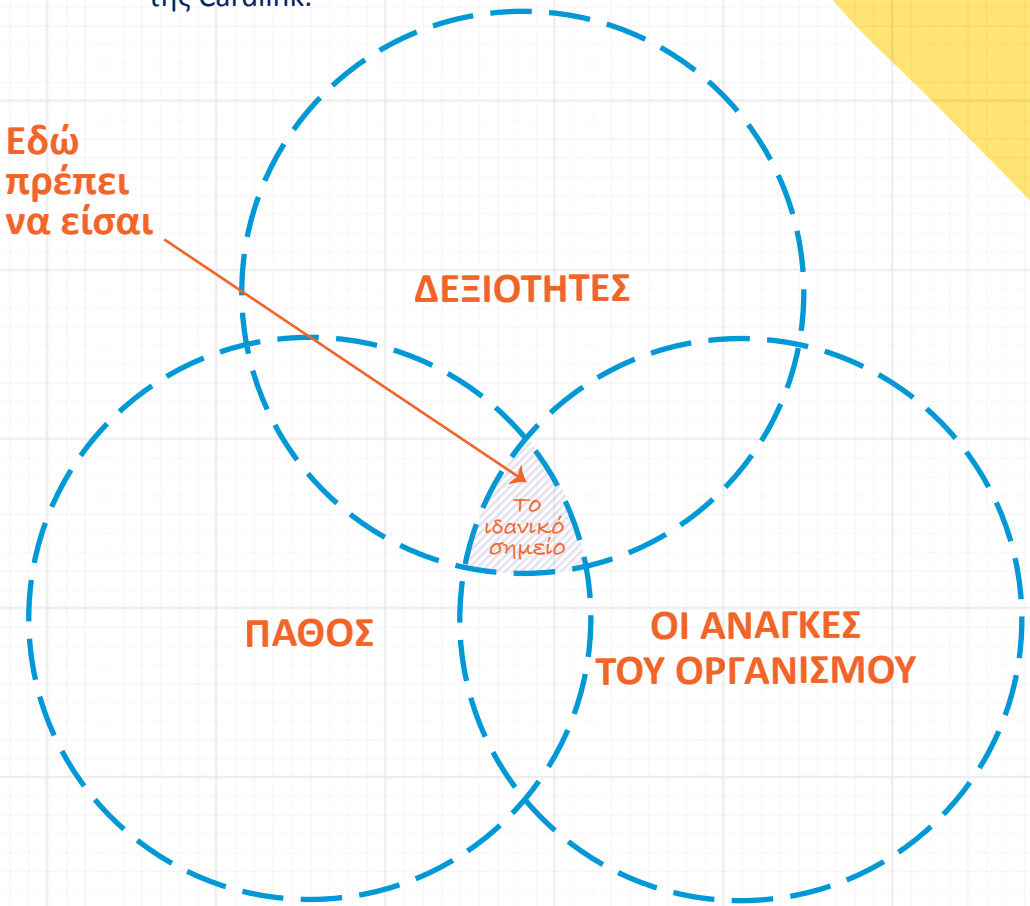
Ταλέντα: πώς αξιοποιούνται;

5

5.1 Οι κύκλοι της (εργασιακής) ζωής

Πιστεύουμε στους κύκλους της εργασιακής ζωής:

- Ο κύκλος των δεξιοτήτων: Σε τι είμαι καλός (ποια είναι τα δυνατά μου σημεία).
- Ο κύκλος του πάθους: Τι μου αρέσει να κάνω (η παρακίνησή μου).
- Ο κύκλος των αναγκών του Οργανισμού: Πώς αυτό που κάνω ταιριάζει με τον Σκοπό της Cardlink.



Πιστεύουμε ότι σπουδαία πράγματα συμβαίνουν στην τομή των τριών κύκλων. Πρέπει να στοχεύουμε να φτάσουμε και να λειτουργούμε στην τομή αυτή.

Ο Line Manager και το Talent team είναι εκεί για να σε βοηθήσουν:

- Να αναπτύξεις και να εξελίξεις τα δυνατά σου σημεία.
- Να ταιριάξεις τα δυνατά σου σημεία με ρόλους και θέσεις που υπάρχουν μέσα στην εταιρεία.
- Να σε υποστηρίξουν για να μάθεις νέα πράγματα.
- Να αναπτύξεις το δικό σου Career Path και Career Plan.

Έτσι ώστε να βρεις το ιδανικό σημείο σου στους κύκλους.

Έλα σε επαφή με το Talent team και χρησιμοποίησέ το όσο το δυνατόν περισσότερο. Είναι εκεί για εσένα.

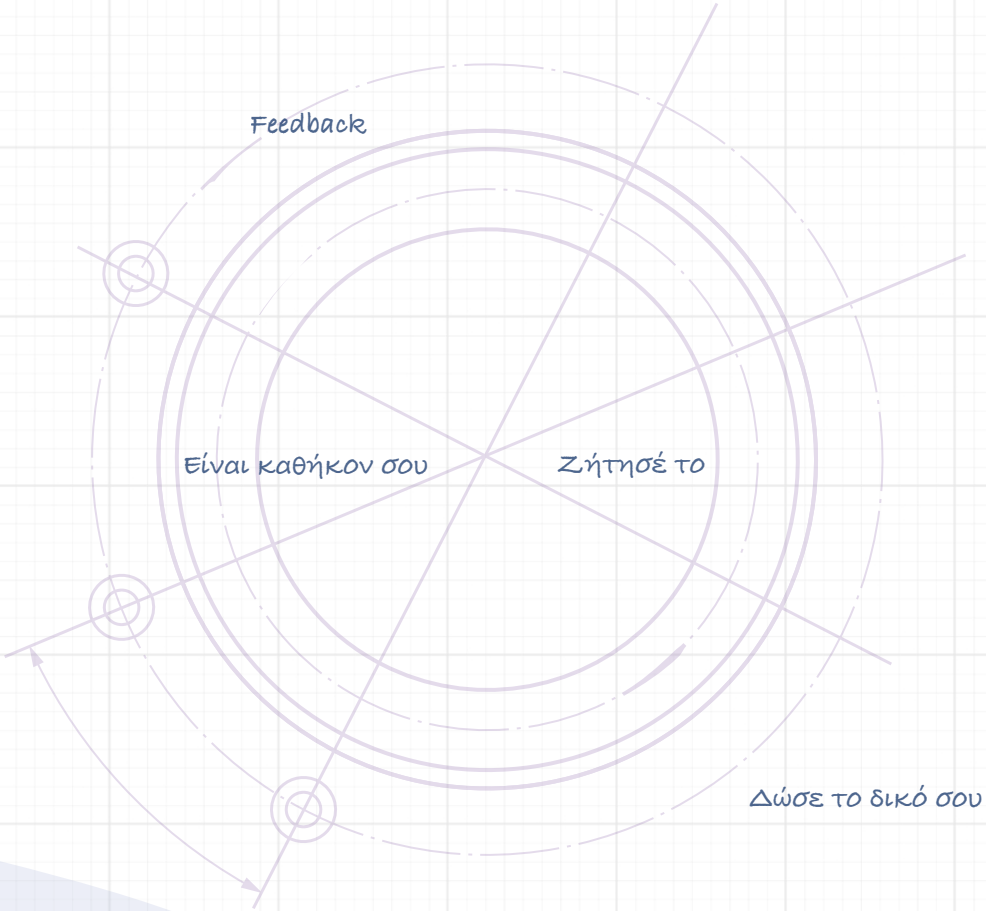
5.2 Feedback

Δίνουμε μεγάλη έμφαση στο σωστό

και έγκαιρο Feedback.

Ο καλύτερος τρόπος για να πάρεις Feedback είναι να το ζητήσεις. Είσαι ελεύθερος να το ζητήσεις απευθείας από οποιονδήποτε μέσα στην εταιρεία και ειδικά από τους ομόβαθμούς σου και από τους συναδέλφους με τους οποίους δουλεύεις συχνά μαζί. Σε ενθαρρύνουμε να το κάνεις. Το να ζητάς Feedback από άλλους είναι απόλυτα θεμιτό και αποδεκτό και πρέπει να το εξασκούμε επιτακτικά.

Ο Line Manager σου θα σου δίνει Feedback όσο συχνά χρειάζεται. Θα σου δίνει Feedback που στηρίζεται στη δική του εμπειρία, αλλά θα ζητήσει και την άποψη των Accountable Owners των Projects στα οποία συμμετέχεις (οι άλλοι σου προϊστάμενοι).



Ο Line Manager θα σου ζητήσει Feedback και πρέπει να ασκήσεις το καθήκον αυτό με τη σημασία που του αρμόζει. Στην αρχή μπορεί να αισθάνεσαι λίγο άβολα, αλλά όσο πιο συχνά το κάνεις, τόσο πιο άνετα θα νιώθεις. Στο InfoHub θα βρεις ένα έγγραφο που θα σε βοηθήσει να δίνεις αποτελεσματικό Feedback.

Τέλος, έχε υπόψη σου ότι οποιοσδήποτε από τους συναδέλφους σου μπορεί να ζητήσει το δικό σου Feedback. Είναι κάτι που, αν σου ζητηθεί, δεν πρέπει να αρνηθείς.

Μπορείς επίσης να δώσεις Feedback στην εταιρεία μέσω της πρωτοβουλίας Voice of Cardlink. Δες το InfoHub για λεπτομέρειες.

5.3 Το πλαίσιο μέτρησης της απόδοσής μας

Peer reviews

Το πλαίσιο μέτρησης της απόδοσής μας ορίζεται από δύο πράγματα: τα Peer Reviews και την παρακολούθηση Στόχων. Τα Peer Reviews εστιάζουν στο να αποκομίσουμε μία εικόνα για την απόδοσή μας σε ατομικό επίπεδο με βάση το πώς μας βλέπουν οι συνάδελφοί μας. Οι ατομικές αξιολογήσεις συνήθως είναι αρκετά υποκειμενικές, γι' αυτό προσπαθούμε να εμπλέξουμε όσο το δυνατόν περισσότερους συναδέλφους, ώστε να γίνει πιο αντικειμενική η αξιολόγηση.
Η παρακολούθηση Στόχων αποτελεί τη διαδικασία μέτρησης της επίτευξης στόχων στο τέλος της χρονιάς. Αυτό είναι πιο αντικειμενικό, καθώς οι στόχοι είναι κάτι που μπορεί να καθοριστεί με σαφήνεια και να μετρηθεί με ακρίβεια.

Τα Peer Reviews και η παρακολούθηση Στόχων συνδυάζονται για να δώσουν το αποτέλεσμα της ατομικής αξιολόγησης κάθε εργαζόμενου. Αυτή η ατομική αξιολόγηση οδηγεί στη συνέχεια σε αποφάσεις, όπως αλλαγές στις αμοιβές, καταβολή μπόνους κ.λπ.

Υποκειμενικότητα
Παρακολούθηση
στόχων

Η ατομική σου
αξιολόγηση

5.4 Ωράριο και άδειες

Ισορροπία εργασίας και προσωπικής ζωής
Δουλεύεις συνεχώς πολλές ώρες =κάτι πρέπει να διορθωθεί

Ένα από τα χαρακτηριστικά των εξαιρετικών ταλέντων είναι ότι μπορούμε να ελέγχουμε το Workload μας. Αυτό σημαίνει ότι αναλαμβάνουμε τον μέγιστο δυνατό όγκο δουλειάς που διασφαλίζει την κατάλληλη ισορροπία ανάμεσα στην εργασία και στην προσωπική μας ζωή.

Φυσικά, πάντα υπάρχουν στιγμές που πρέπει να εργαστούμε περισσότερες ώρες. Ένα Project μπορεί να βρίσκεται σε κρίσιμο σημείο, μπορεί να χρειαστεί να αφιερώσουμε ώρες που δεν είχαμε υπολογίσει σε ένα Incident, κάτι δεν πάει σύμφωνα με τον προγραμματισμό μας και χρειάζεται να εργαστούμε πιο εντατικά ή απλώς δουλεύουμε περισσότερο επειδή μας αρέσει η συγκεκριμένη εργασία και μας δίνει τη δυνατότητα να μάθουμε νέα πράγματα. Αυτό είναι καλό όσο συμβαίνει σε λογικά πλαίσια αλλά δεν υπάρχει λόγος να γίνεται για μεγάλα χρονικά διαστήματα. Κατά κανόνα, όποιος εργάζεται συνέχεια για πολλές ώρες, μάλλον πρέπει να ψάξει μέσα του για να βρει τι φταίει.

Αν είσαι αποτελεσματικός αλλά όχι αποδοτικός, πρέπει να συνεργαστείς με την ομάδα σου για να βελτιώσεις την αποδοτικότητά σου. Αν εργάζεσαι όσο πιο αποδοτικά μπορείς, τότε εσύ και η ομάδα σου χρειάζεστε επιπρόσθετη βοήθεια, προσωρινή ή μόνιμη. Το μόνο που έχετε να κάνετε είναι να τη ζητήσετε.

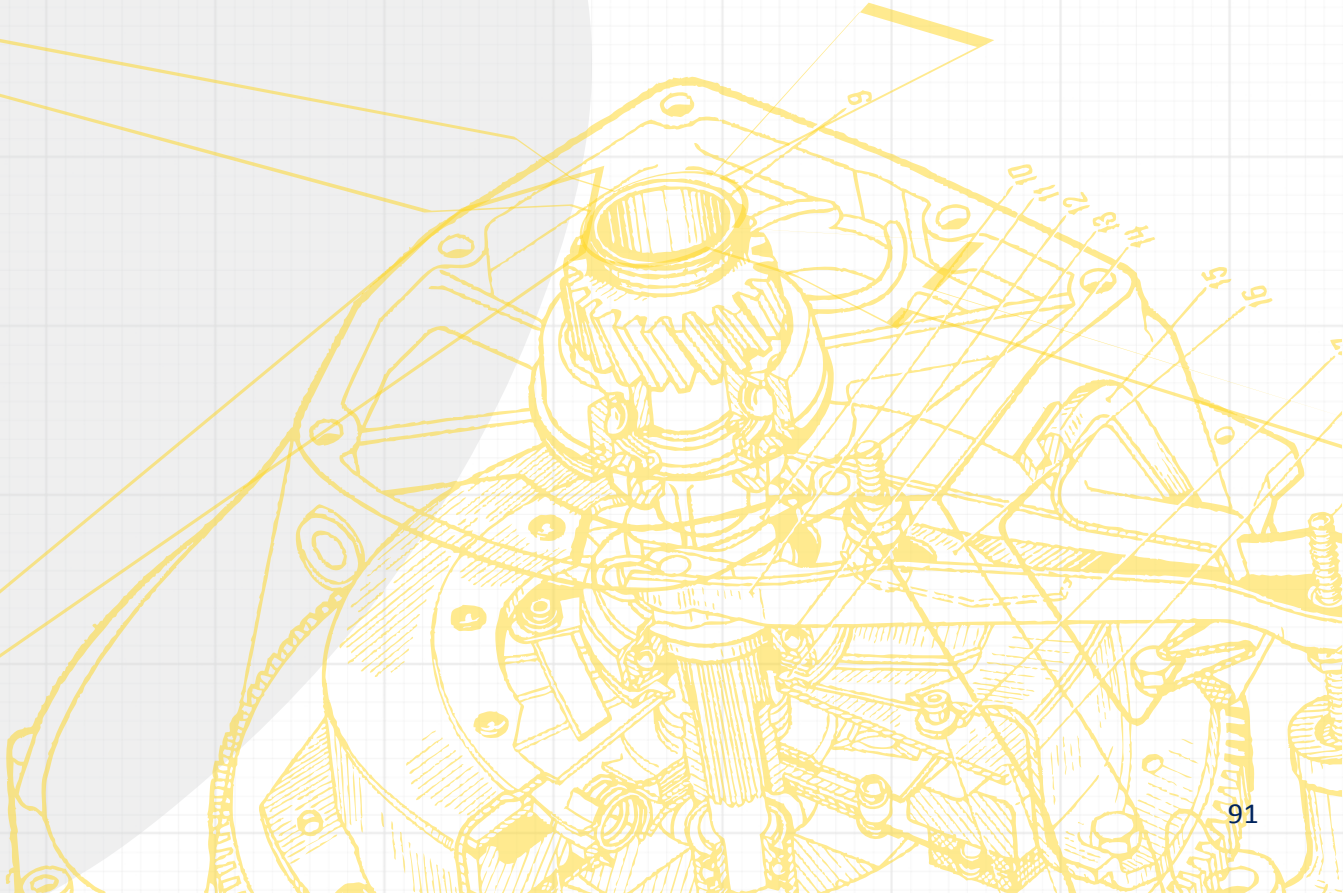
Το να δουλεύεις συνέχεια πολλές ώρες είναι σημάδι ότι κάτι πρέπει να διορθωθεί. Εντόπισέ το και διόρθωσέ το. Σίγουρα θα αισθανθείς πολύ καλύτερα.

Τα ίδια επιχειρήματα ισχύουν και για την άδειά σου. Δεν υπάρχει καμία δικαιολογία στο να μην σχεδιάσεις και να μην πραγματοποιήσεις τις διακοπές σου. Ένας χρόνος είναι αρκετό διάστημα για να το κάνεις αυτό.

Πάρε τον έλεγχο του workload σου
Σχεδίασε και κάνε τις διακοπές σου!

Και κάτι ακόμα. Εργαζόμαστε στην Ελλάδα και υπάρχουν νόμοι που αφορούν τόσο στο ωράριο εργασίας όσο και στις άδειες. Εμείς όμως πιστεύουμε ότι καταφέρνουμε τα παραπάνω γιατί θέλουμε να κάνουμε το σωστό και όχι γιατί κάποιος άλλος μας αναγκάζει. Απλώς πάρε στα χέρια σου τον έλεγχο του Workload σου.

Δίνουμε έμφαση στο να προσλαμβάνουμε καλούς ανθρώπους και θέλουμε αυτοί να μείνουν μαζί μας και να έχουν μία αρμονική ισορροπία ανάμεσα στη δουλειά, την οικογένεια και τα υπόλοιπα σημαντικά πράγματα στη ζωή.



5.5 Εκπαίδευση, μάθηση και ανάπτυξη

Ο τρόπος που αντιμετωπίζουμε αυτές τις τρεις περιοχές είναι ο εξής:

Η εκπαίδευση είναι κάτι που πρέπει να προσφέρουμε σε όλους σας. Περιλαμβάνει την αρχική εκπαίδευση που χρειάζεσαι ώστε να κάνεις σωστά τη δουλειά για την οποία προσλήφθηκες, καθώς επίσης και τη συνεχιζόμενη περιοδική επανεκπαίδευση. Αυτή μπορεί να έχει τη μορφή εκπαίδευσης πάνω στη δουλειά, με Operating Manuals ή ad hoc μαθήματα που θα σε βοηθήσουν να καταλάβεις καλύτερα τη δουλειά μας, τα συστήματα και τα εργαλεία που χρησιμοποιούμε, καθώς επίσης και πώς λειτουργούν άλλα τμήματα της εταιρείας. Η εκπαίδευση αποτελεί μία πρώτης τάξεως ευκαιρία να γνωρίσεις και άλλους συναδέλφους σου και να μάθεις τι ακριβώς κάνουν στην εταιρεία.

Η μάθηση είναι μια ιδιαίτερα προσωπική υπόθεση. Κανείς δεν μπορεί να σε υποχρεώσει να μάθεις κάτι καινούριο. Θα πρέπει να το θέλεις ο ίδιος. Η υψηλή απόδοση είναι συνήθως στενά συσχετισμένη με μια προθυμία για μάθηση καθώς τα άτομα που την επιδεικνύουν γενικά αυτοβελτιώνονται μέσα από την εμπειρία, την παρατήρηση, την ενδοσκόπηση, το διάβασμα και τη συζήτηση. Για να αποκτήσει κανείς βέλτιστες ικανότητες σε ένα τομέα, πρέπει να βουτήξει στα βαθιά. Το ταλέντο δεν αρκεί. Η απόκτηση βέλτιστων ικανοτήτων απαιτεί δέσμευση. Μπορείς πάντα να βρεις ανθρώπους μέσα στον οργανισμό μας οι οποίοι μπορούν να σε υποστηρίξουν στη διαδικασία της μάθησης. Απλώς χρειάζεται να τους αναζητήσεις.

Η ανάπτυξη είναι κάτι ανάμεσα στην εκπαίδευση και τη μάθηση και θα υποστηρίξουμε επιλεκτικά τις αναπτυξιακές σου ευκαιρίες. Συνήθως, για την ανάπτυξή σου χρειάζεται εξωτερική εκπαίδευση ή σεμινάρια. Εμείς θα παρέχουμε τέτοιες ευκαιρίες σε ανθρώπους που τις χρειάζονται ως μέρος της εξέλιξής τους, ειδικά όταν αλλάζουν θέση εργασίας (π.χ. για κάποιον που προάγεται στη θέση του Line Manager) ή σε εργαζόμενους που προθυμοποιούνται ή έχουν επιλεγεί για να συμμετάσχουν σε τέτοιες πρωτοβουλίες. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να διαχειρίζονται οι ίδιοι το Career Plan τους και να μην βασίζονται στο ότι η εταιρεία θα σχεδιάσει τις καριέρες τους. Θα καταβάλλουμε κάθε δυνατή προσπάθεια για να σου δώσουμε ευκαιρίες που θα σε βοηθήσουν να αναπτύξεις τις ικανότητές σου. Αν πιστεύεις ότι χρειάζεσαι εκπαίδευση εκτός εταιρείας ή μαθήματα, σε ενθαρρύνουμε να μιλήσεις στο Talent team ή στον Line Manager σου και θα τη χρηματοδοτήσουμε (σε λογικά πλαίσια) αν κριθεί σκόπιμο.

Εκπαιδεύσου
Μάθαινε
Αναπτύξου
Βούτηξε στα βαθιά
Στόχευε να ξεχωρίζεις

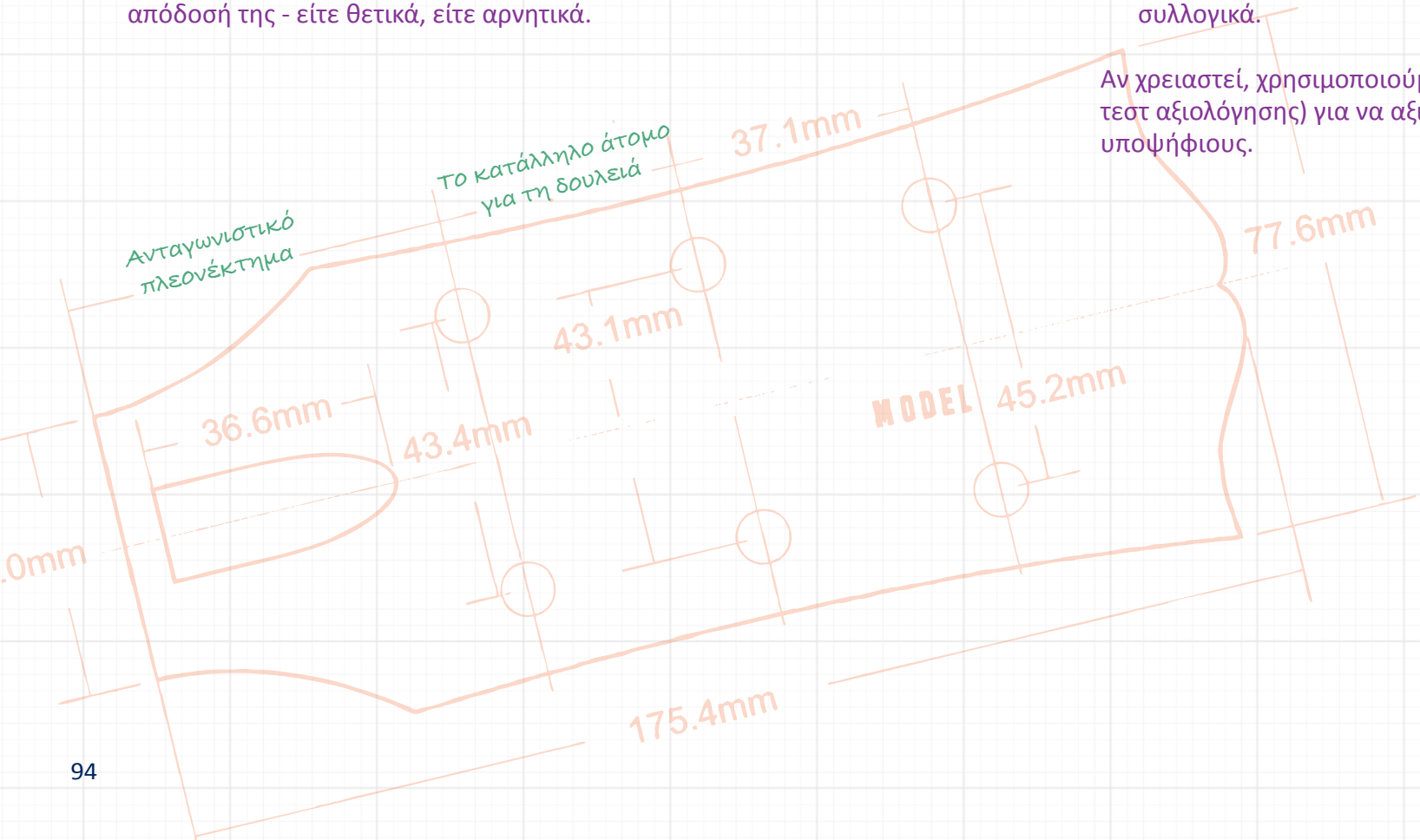
5.6 Πώς επιλέγουμε τους κατάλληλους ανθρώπους;

Με την ταχύτητα με την οποία η τεχνολογία αλλάζει τα πάντα γύρω μας, ένα πεδίο όπου οι εταιρείες μπορούν να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η ποιότητα των ανθρώπων τους. Αυτό ακούγεται εύκολο στα λόγια αλλά είναι δύσκολο στην πράξη. Χρειάζεται πολλές δεξιότητες και εμπειρία για να είναι κάποιος καλός στο να επιλέγει τους κατάλληλους ανθρώπους. Το να προστίθενται άνθρωποι σε μία εταιρεία αποτελεί τον πιο καθοριστικό παράγοντα στην απόδοσή της - είτε θετικά, είτε αρνητικά.

Η δική μας διαδικασία εύρεσης εργαζομένων είναι συνεχώς εξελισσόμενη. Αυτή τη στιγμή έχουμε τρεις βασικές αρχές που οδηγούν αυτή τη διαδικασία:

- Δεν βιαζόμαστε.
- Εμπλέκουμε όσο το δυνατόν περισσότερους ανθρώπους στη διαδικασία συνεντεύξεων.
- Κάνουμε εκτενείς συζητήσεις μέχρι να αποφασίσουμε συλλογικά.

Αν χρειαστεί, χρησιμοποιούμε και άλλα εργαλεία (όπως τεστ αξιολόγησης) για να αξιολογήσουμε τους υποψήφιους.



Αξιολόγηση

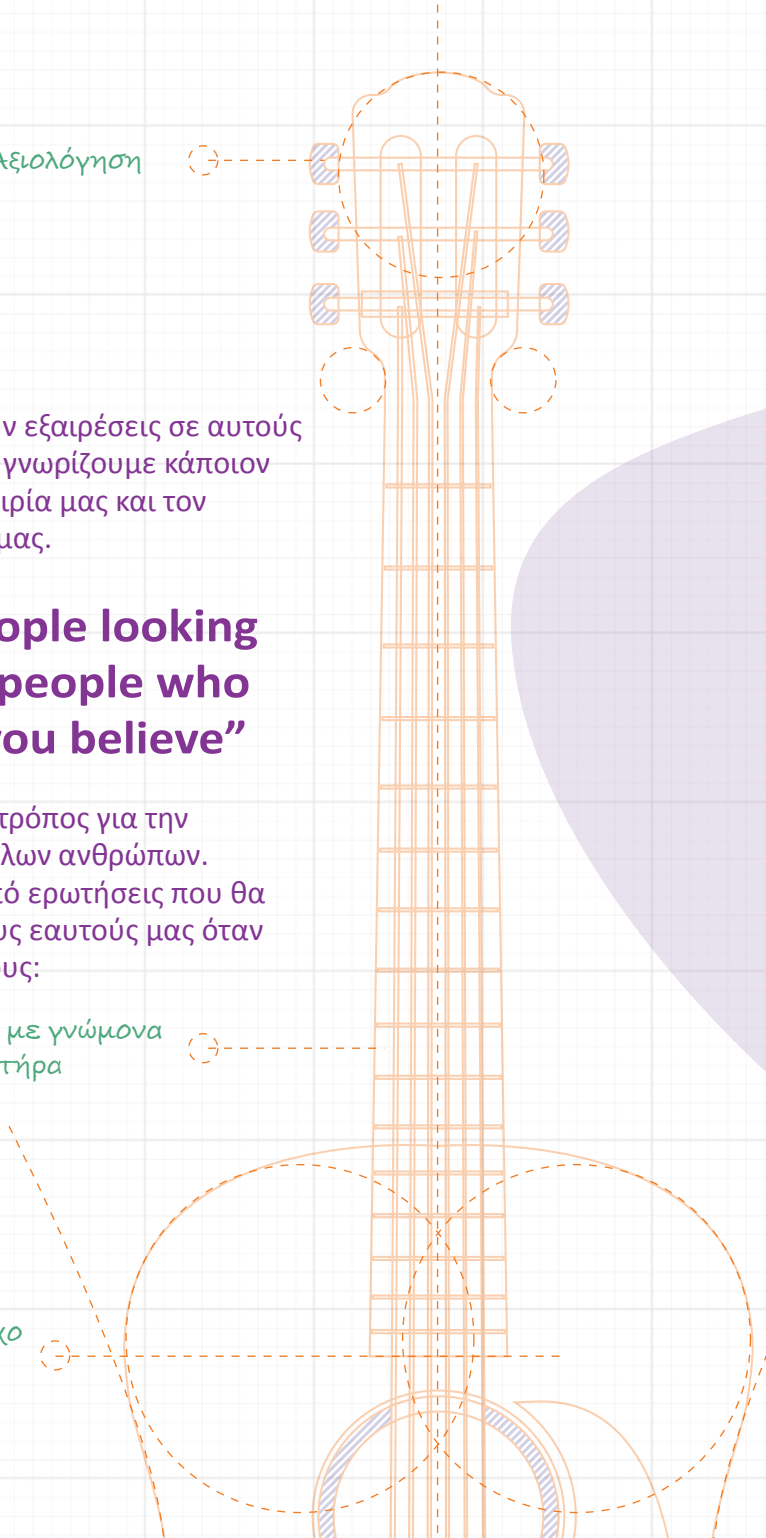
Βέβαια, πάντα υπάρχουν εξαιρέσεις σε αυτούς τους κανόνες, ειδικά αν γνωρίζουμε κάποιον από προηγούμενη εμπειρία μας και τον θέλουμε στην εταιρεία μας.

“Don’t hire people looking for a job. Hire people who believe what you believe”

Δεν υπάρχει μόνο ένας τρόπος για την πρόσληψη των κατάλληλων ανθρώπων. Ακολουθεί μία σειρά από ερωτήσεις που θα πρέπει να κάνουμε στους εαυτούς μας όταν αξιολογούμε υποψήφιους:

Προσλαμβάνουμε με γνώμονα τον χαρακτήρα

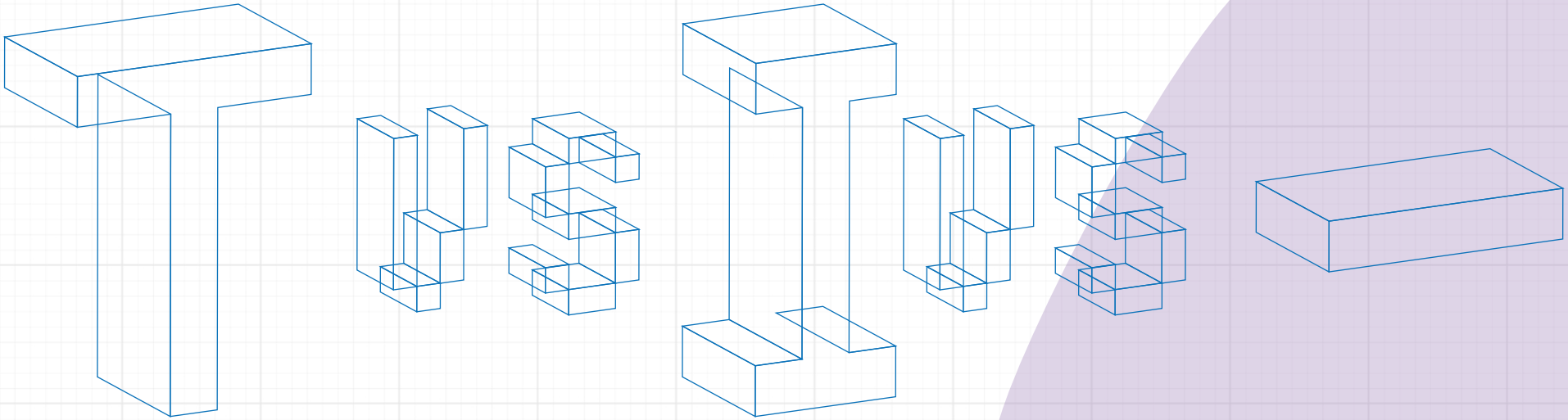
Εκπαιδεύουμε με στόχο τις δεξιότητες



- Μπορεί ο υποψήφιος να κάνει τη δουλειά εξαιρετικά καλά; Ένα πολύ σημαντικό ερώτημα για θέσεις στις οποίες οι ικανότητες αποτελούν άμεση προτεραιότητα.
- Μπορεί ο υποψήφιος να κάνει τη δουλειά εξαιρετικά καλά μακροχρόνια; Αυτό το ερώτημα προσπαθεί να κατανοήσει τις φιλοδοξίες του υποψήφιου και το κατά πόσο εναρμονίζονται με τη συγκεκριμένη θέση. Αν η απάντηση είναι «όχι», τότε θα πρέπει να αξιολογήσουμε προσεκτικά αν μπορούμε να προσφέρουμε στον υποψήφιο ένα Career Path που να είναι συμβατό με το Career Plan του.
- Τι θα μάθω εγώ από τον υποψήφιο αν έρθει στην εταιρεία; Είναι πολύ σημαντικό να μπορεί ο υποψήφιος να συνεισφέρει στη συλλογική γνώση της εταιρείας.
- Είναι ο υποψήφιος κατάλληλος για την ομάδα μας; Θα πρέπει να αξιολογήσουμε αν οι αξίες του υποψήφιου είναι συμβατές με τις δικές μας Αξίες. Αλλά και το αντίστροφο: θα πρέπει να είμαστε σίγουροι ότι ο υποψήφιος κατανοεί τις Αξίες μας και αισθάνεται άνετα να εργαστεί για εμάς.

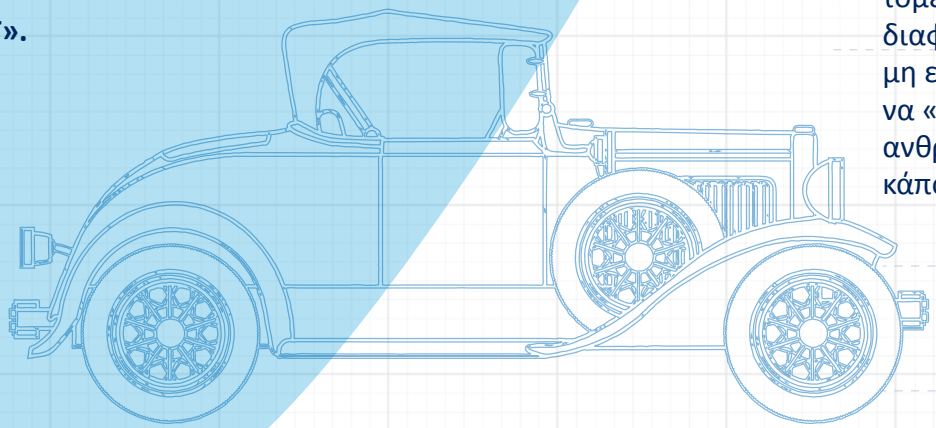
Αν δεν μπορείς να είσαι βέβαιος ότι ο υποψήφιος διαθέτει τον χαρακτήρα, τη νοοτροπία, αλλά και τις απαιτούμενες ικανότητες, τότε ακολούθησε τον χρυσό κανόνα: τον προσλαμβάνεις για τον χαρακτήρα και τη νοοτροπία και τον εκπαιδεύεις για τις ικανότητες/δεξιότητες.

5.7 Εκτιμούμε τους “generalist experts”



Οι Generalist experts είναι άτομα με δεξιότητες σε ένα ευρύ φάσμα πραγμάτων αλλά την ίδια στιγμή εξειδικευμένα σε έναν συγκεκριμένο τομέα. Από εκεί προκύπτει και το γράμμα «Τ». Αυτοί οι άνθρωποι χαίρουν μεγάλης εκτίμησης στην Cardlink. Έχουν περισσότερα ενδιαφέροντα, προκαλούν συζητήσεις, είναι από τη φύση τους περίεργοι για πολλά πράγματα και τροφοδοτούν την εταιρεία με ιδέες και πρωτοβουλίες. Είναι εξ ορισμού πιο ομαδικοί.

Όλοι οι ηγέτες και οι προϊστάμενοι θα πρέπει να είναι τύπου «Τ».



Αν και προτιμάμε τους τύπους «Τ», και οι τύπου «Ι» έχουν θέση στην εταιρεία μας, ειδικά αν είναι οι καλύτεροι στον τομέα τους. Πάντα θα υπάρχει χώρος στην εταιρεία μας για ανθρώπους που διαθέτουν βαθιά τεχνογνωσία. Οι ρόλοι αυτοί θα είναι συνήθως individual contributors. Αν ανήκεις σε αυτούς και θέλεις να αποκτήσεις όλο και περισσότερες αρμοδιότητες, πρέπει να αρχίσεις από τώρα να σκέφτεσαι πώς θα έρθεις πιο κοντά στον τύπο «Τ».

Τέλος, υπάρχουν και οι τύπου «–» άνθρωποι. Αυτοί είναι generalists, χωρίς να έχουν μεγάλη εξειδίκευση σε κάποιον τομέα. Είναι ευχάριστοι, μπορούν να εκπληρώσουν πολλούς διαφορετικούς ρόλους μέσα στην εταιρεία, αλλά λόγω της μη εξειδίκευσής τους σε κάποιον τομέα, είναι δυσκολότερο να «σπρώξουν τα όρια». Αν ανήκεις σε αυτήν την ομάδα ανθρώπων και έχεις φιλοδοξίες, θα πρέπει να αποκτήσεις κάποια εξειδίκευση.

Generalist experts
Προκαλούν συζητήσεις
Συνεισφέρουν

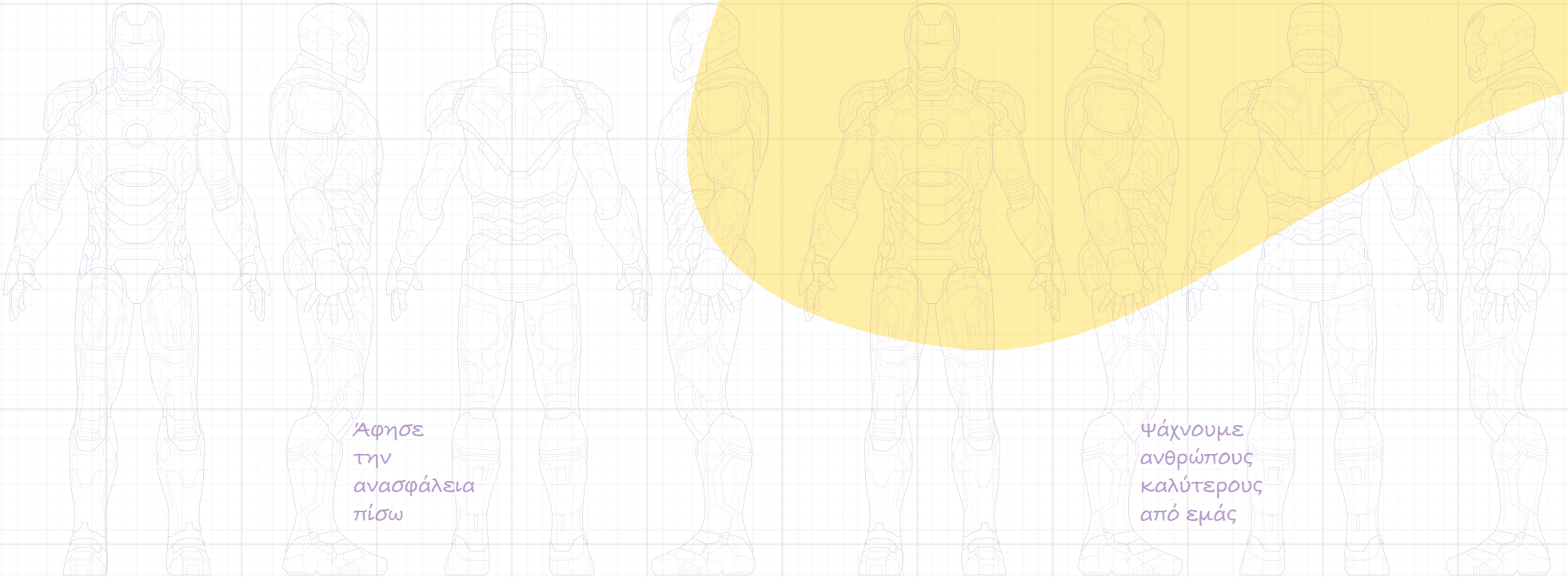
5.8 Αναζητάμε ανθρώπους πιο δυνατούς από εμάς

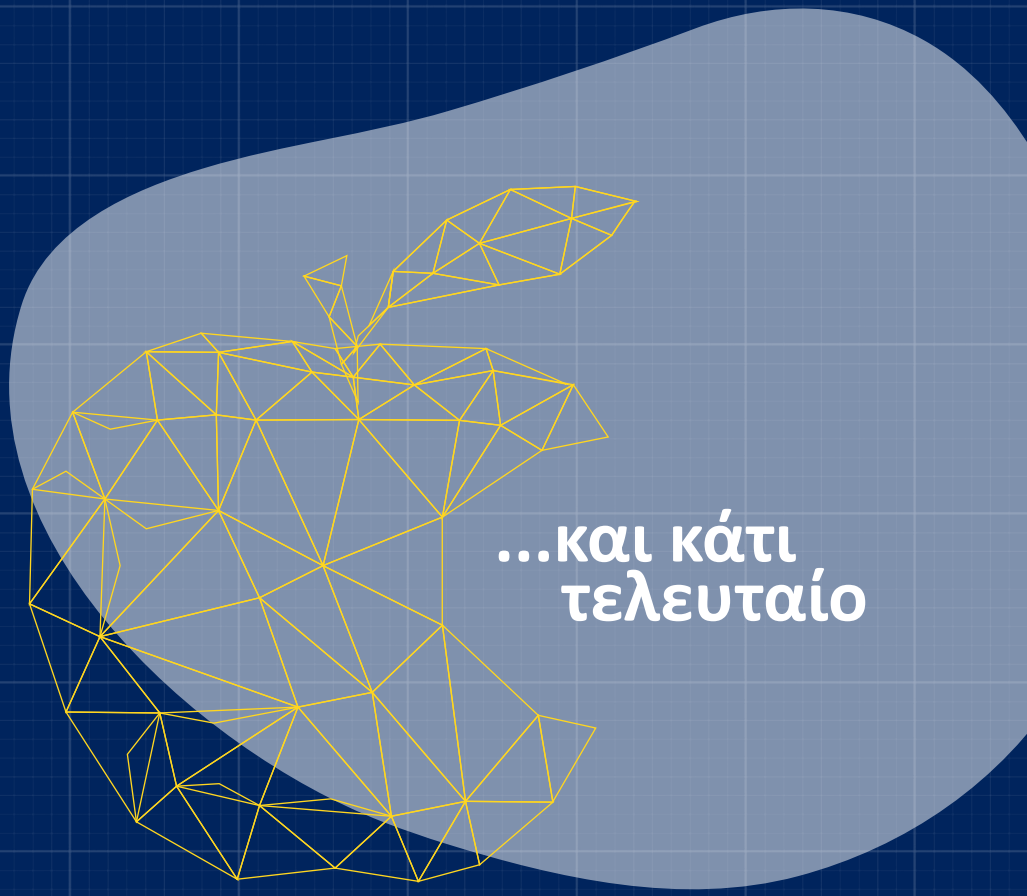
Ένα από τα πιο συνηθισμένα σφάλματα που γίνονται σε εταιρείες είναι ότι πολλοί προσλαμβάνουν ανθρώπους λιγότερο ικανούς από τους ίδιους, κυρίως για λόγους ανασφάλειας. Αυτό γίνεται συνήθως γιατί ο προϊστάμενος που προσλαμβάνει θέλει να φαίνεται πάντα ο καλύτερος και ο πιο ισχυρός στην ομάδα, έχοντας από κάτω του ανθρώπους που κάνουν ό,τι τους λέει, χωρίς διαμαρτυρίες.

Αυτό τελικά βλάπτει την εταιρεία, καθώς το επίπεδο ικανοτήτων των εργαζομένων πέφτει όσο πιο χαμηλά κατεβαίνουμε στην εταιρεία. Πρέπει να αποφεύγουμε αυτές τις πρακτικές. Ένας από τους λόγους που έχουμε πολλούς ανθρώπους που παίρνουν συνεντεύξεις και που η τελική απόφαση είναι συλλογική υπόθεση, είναι γιατί θέλουμε να μιλάμε μεταξύ μας για τέτοια θέματα.

Αναζητάμε πάντα ανθρώπους που είναι ικανότεροι από εμάς, τουλάχιστον σε κάποιους τομείς. Ιδανικά, ψάχνουμε για ανθρώπους που λειτουργούν συμπληρωματικά προς εμάς (π.χ. είναι δυνατοί εκεί που εμείς έχουμε αδυναμίες). Και θέλουμε να προσλαμβάνουμε ανθρώπους με αναπτυξιακή νοοτροπία -growth mindset (η σταθερή νοοτροπία -fixed mindset- είναι επικίνδυνη).

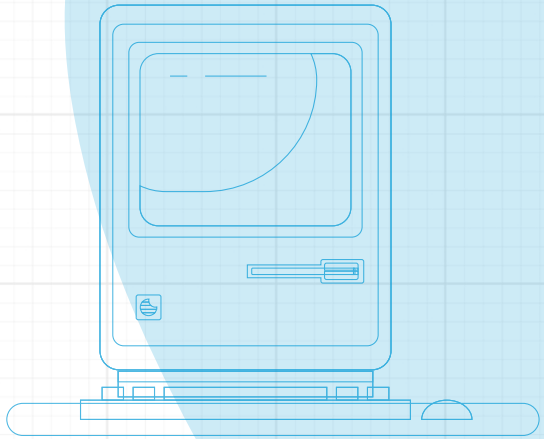
Αν η θέση δεν απαιτεί τίποτα από τα παραπάνω, τότε μπορεί να προβούμε σε πρόσληψη με σύμβαση ορισμένου χρόνου ώστε να ανταποκριθούμε στο Workload.





...και κάτι τελευταίο

6



Ο Steve Jobs συνήθιζε να λέει αυτή τη φράση προς το τέλος κάθε ετήσιου event, όταν η Apple παρουσίαζε νέα προϊόντα. Μετά προχωρούσε στην ανακοίνωση του πιο σημαντικού προϊόντος της ημέρας.

Έτσι κι εμείς δανειζόμενοι από τον Steve...

....και κάτι τελευταίο

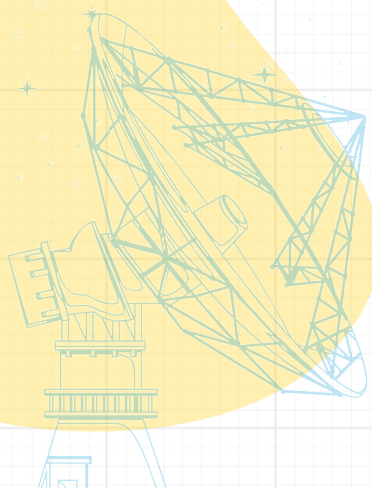
6.1 Η ζωή είναι σύντομη

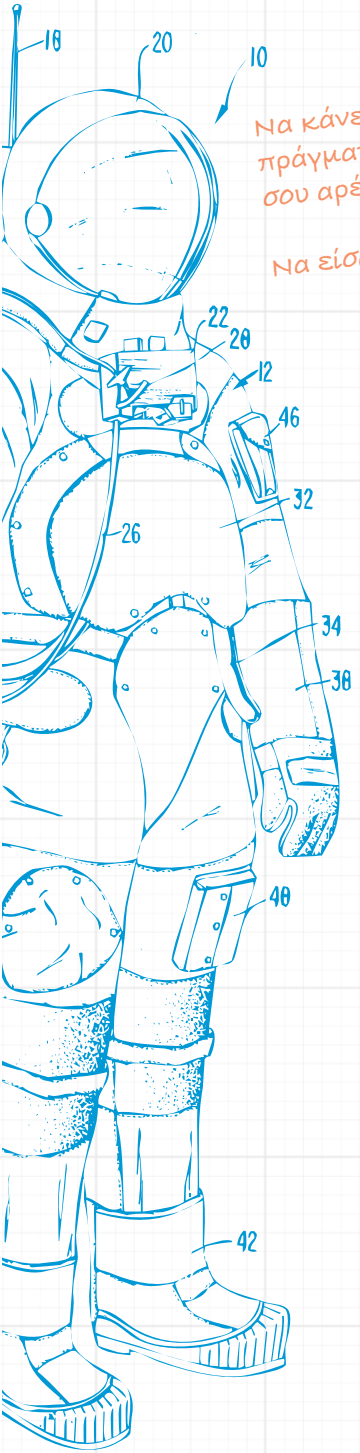
Γι' αυτό θα πρέπει να μας γεμίζει και να είναι ευχάριστη.

Αυτό ισχύει και για τη δουλειά, μια που αυτή καταναλώνει τον περισσότερο χρόνο από όλες τις δραστηριότητες που κάνουμε στη ζωή μας.

Η δουλειά θα πρέπει να σε γεμίζει. Θα πρέπει να πηγαίνεις στη δουλειά χαρούμενος, τουλάχιστον τις περισσότερες ημέρες. Ιδανικά, θα πρέπει να φεύγεις από τη δουλειά, στο τέλος της ημέρας, με τουλάχιστον το ίδιο απόθεμα ενέργειας που είχες το πρωί. Με αυτόν τον τρόπο, θα έχεις αρκετή ενέργεια για ό,τι κάνεις μετά τη δουλειά, σε όποια φάση της ζωής σου και αν είσαι.

Η καλύτερη συνταγή για να σε γεμίζει η δουλειά σου, είναι να κάνεις πράγματα που σου αρέσουν και στα οποία είσαι καλός. Η αμέσως επόμενη καλύτερη συνταγή είναι να κάνεις πράγματα που σου αρέσουν και προσπαθείς σκληρά να γίνεις καλός σε αυτά. Η χειρότερη συνταγή είναι να κάνεις πράγματα που δεν σου αρέσουν. Γι' αυτό κάνε πού και πού την αυτοκριτική σου. Αν δεν νιώθεις να σε γεμίζει η δουλειά σου, συζήτησέ το. Δεν υπάρχει κανένας απολύτως λόγος να το κρατάς μέσα σου.





Να κάνεις πράγματα που σου αρέσουν

Να είσαι καλός σ' αυτά

Η δουλειά πρέπει να είναι και διασκέδαση. Δεν υπάρχει λόγος να προσποιείσαι ότι είσαι διαρκώς απίστευτα απασχολημένος. Πάντα υπάρχει χρόνος για ένα διάλειμμα, για να γελάσεις με τους συναδέλφους σου, για ένα σερφάρισμα στις αγαπημένες σου ιστοσελίδες ή για μία βόλτα έξω, για να καθαρίσει το μυαλό σου.

Η ισορροπία στην προσωπική και επαγγελματική ζωή δεν είναι κλισέ. Είναι πολύ σημαντικό να φροντίζεις τον εαυτό σου.

Να είσαι πάντα ευγενικός και συμπονετικός. Να λες καλημέρα στους συναδέλφους σου την ώρα που έρχεσαι στην εταιρεία. Να επιδιώκεις να συνομιλείς με αυτούς που δεν συνεργάζεσαι συχνά στη δουλειά. Έτσι θα αποκτάς νέες προοπτικές και ίσως μάθεις κάτι κατά τη διαδικασία.

6.2 Εάν όλα τα άλλα αποτύχουν...

Δούλεψε σκληρά,

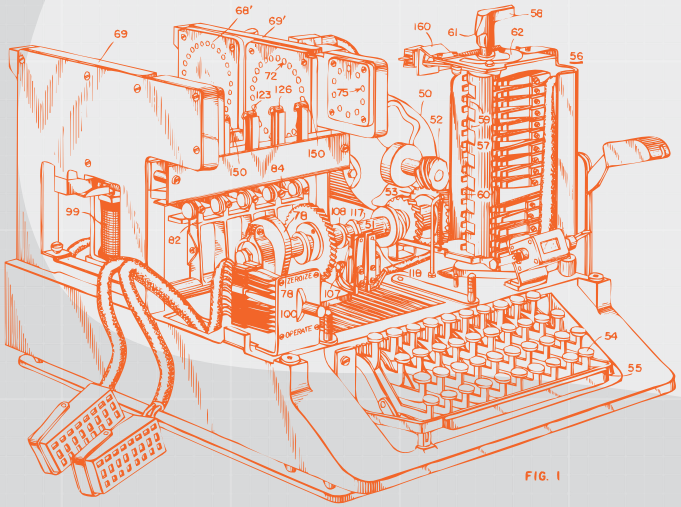
να είσαι καλός

με τους ανθρώπους,

Κάνε

Μεγάλα Όνειρα!

Γλωσσάριο

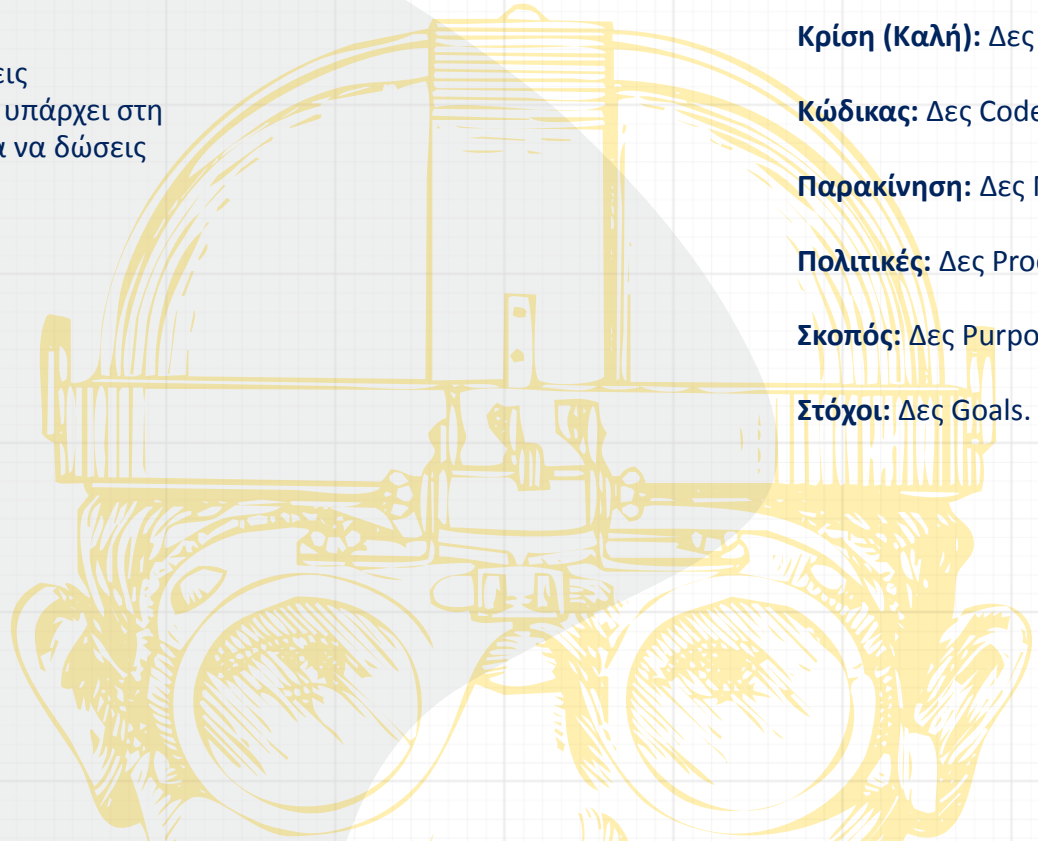


7. Γλωσσάριο

Υπάρχουν πολλοί όροι που χρησιμοποιούμε στην καθημερινή μας εργασία. Αυτή η ενότητα περιλαμβάνει κάποιους από τους όρους που αναφέρθηκαν και αποσαφηνίστηκαν στις προηγούμενες σελίδες, όπως επίσης και τους πιο χρήσιμους, κοινούς, ή σύνθετους. Είναι σε αλφαβητική σειρά για να τους βρίσκεις εύκολα.

Θα πρέπει να τους κατανοήσουμε και να τους χρησιμοποιούμε με τον ίδιο τρόπο, ώστε να αποφεύγονται παρερμηνείες με τους συναδέλφους μας.

Επιπλέον, μπορείς να μας υποδείξεις οποιοδήποτε λάθος θεωρήσεις ότι υπάρχει στη χρήση τους (δες το ως μια ευκαιρία να δώσεις Feedback).



Αρχές: Δες Principles.

Εμπειρία Πελάτη: Δες Customer Experience.

Εμπιστοσύνη: Δες Trust.

Έμπνευση: Δες Motivation.

Ενσυναίσθηση: Δες Empathy.

Κουλτούρα: Δες Culture.

Κρίση (Καλή): Δες Judgement (Good).

Κώδικας: Δες Code.

Παρακίνηση: Δες Motivation.

Πολιτικές: Δες Process.

Σκοπός: Δες Purpose.

Στόχοι: Δες Goals.

- **Accountability:** Accountability είναι η απόλυτη ιδιοκτησία οποιουδήποτε παραδοτέου, μικρού ή μεγάλου. Μαζί με τον σχετικό όρο Responsibility, αποτελούν δύο πολύ σημαντικές έννοιες που έχουν σχέση με την εκτέλεση των εργασιών και την αύξηση της απόδοσης μίας εταιρείας. Υπάρχουν δύο διακριτικές αλλά σημαντικές διαφορές μεταξύ αυτών των δύο όρων. Πρώτον, το Accountability δεν μοιράζεται, σε αντίθεση με το Responsibility. Δεύτερον, μπορείς να είσαι Accountable για κάτι για το οποίο δεν είσαι Responsible. Αυτό ισχύει, είτε πρόκειται για το BAU Work είτε για τα Project Work, και για όλα τα επίπεδα δυσκολίας. Το Accountability αποτελεί το υψηλότερο επίπεδο δέσμευσης που μπορεί κάποιος να αναλάβει. Οι δυο έννοιες ταυτίζονται όταν δεν μπορεί να διασπαστεί ένα Task. Ο CEO μας έχει αναρτήσει ένα άρθρο στο Linkedin, σχετικά με τη σημασία αυτών των δύο όρων. Αν θες να μάθεις περισσότερα, διάβασέ το.

- **Accountable Owner:** Accountable Owner είναι ο άνθρωπος που έχει το Accountability ενός Project. Για έργα πελατών, ο Accountable Owner προέρχεται πάντα από το account management team. Για τα Internal ή Strategic Projects, Accountable Owner μπορεί να είναι οποιοσδήποτε από την εταιρεία μας. Ο Accountable Owner δεν μπορεί να μεταβιβάσει το Accountability σε κανένα μέλος του Project Team. Μπορεί να αναθέτει την καθημερινή εκτέλεση του Project (στον Project Manager ή στον Team Leader) αλλά πρέπει να είναι ξεκάθαρο ότι το Accountability παραμένει στον Accountable Owner.

- **Business as Usual (BAU) Work:** Το BAU Work περιλαμβάνει οποιοδήποτε Task το οποίο δεν είναι μέρος του Project Work. Το Job Description σου περιγράφει σχεδόν όλη τη δουλειά που πρέπει να κάνεις, μέσα στο πλαίσιο του BAU Work. Αυτός που σου αναθέτει το BAU Work είναι ο Line Manager σου. Το BAU Work περιλαμβάνει επίσης και όλες τις άλλες δραστηριότητες που εκτελούμε κατά τη διάρκεια της ημέρας, όπως τον χρόνο που αφιερώνουμε στην εκπαίδευση, τα Feedback sessions, τα 1:1 meetings, τον χρόνο που αφιερώνουμε στα Incidents κ.λπ.

- **Career Path:** Με το Career Path εννοούμε τις επιλογές και τις δυνατότητες που υπάρχουν μέσα στην εταιρεία μας για καθέναν από τους εργαζομένους μας. Συνήθως υπάρχουν ορισμένα καλά σχέδια για τα Career Paths που μπορεί να ακολουθήσει κάποιος μέσα στην εταιρεία. Τα σχέδια αυτά περιλαμβάνουν τις απαιτήσεις σε εκπαίδευση, τη μετάβαση από μία θέση σε μία άλλη, τα αναμενόμενα χρονοδιαγράμματα κ.λπ. και μπορεί κανείς να τα δει καθαρά στο Organization Chart της εταιρείας. Το Career Path αφορά πάντα στο τι μπορούν να κάνουν οι άνθρωποι μέσα στην εταιρεία μας.

- **Career Plan:** Το Career Plan σχετίζεται πάντοτε με το κάθε άτομο χωριστά (σε αντίθεση με το Career Path που σχετίζεται με την εταιρεία). Αφορά στις φιλοδοξίες ενός ανθρώπου, σε αυτό που τον οδηγεί/κινητοποιεί, στο τι θέλει να επιτύχει και πότε στην επαγγελματική του ζωή. Ιδανικά, θα πρέπει να ταιριάζουμε τα Career Plans και τα Career Paths των υπαλλήλων μας, αλλά πρέπει να γνωρίζουμε ότι κάτι τέτοιο δεν είναι πάντα εφικτό.

- **Code:** Είναι το βιβλίο που κρατάς αυτή τη στιγμή στα χέρια σου!!!

- **Culture:** Η Κουλτούρα μας είναι ο τρόπος που δουλεύουμε. Ο Κώδικας προσπαθεί να περιγράψει όσο καλύτερα γίνεται αυτόν τον τρόπο. Η Κουλτούρα μας είναι δυναμική και εξελίσσεται με τον χρόνο. Προσπαθούμε να αποτυπώσουμε όσο το δυνατόν περισσότερο αυτήν την εξέλιξη μέσα από τον Κώδικα.

- **Customer Experience:** Εμπειρία Πελάτη είναι το πώς οι πελάτες μας αντιλαμβάνονται την κάθε αλληλεπίδραση με την εταιρεία μας.

- **Empathy:** Η ικανότητα να αισθάνεσαι τα συναισθήματα των άλλων μαζί με την ικανότητα να φαντάζεσαι τι σκέφτεται ή αισθάνεται ο άλλος.

- **Escalation:** Είναι ο μηχανισμός μέσα από τον οποίο μπορείς να φέρεις στην επιφάνεια θέματα και προβλήματα που παραβιάζουν τις αρχές που ορίζονται στον Κώδικα. Αυτός ο μηχανισμός είναι πολύ σημαντικό κομμάτι της Κουλτούρας και του Κώδικά μας. Κανονικά, πρέπει να προσπαθείς να λύνεις τα θέματα που προκύπτουν απευθείας με τους συναδέλφους σου. Όμως, υπάρχουν περιπτώσεις που αυτό δεν είναι εφικτό. Μη διστάζεις να χρησιμοποιείς τον μηχανισμό Escalation, ειδικά όταν είναι φανερό ότι υπάρχει κάποιο πρόβλημα. Έχεις την απόλυτη ελευθερία να συζητάς με οποιονδήποτε ένα τέτοιο θέμα, ακόμη και αν χρειαστεί να παρακάμψεις την ιεραρχία.

- **Feedback:** Είναι ένα από τα πιο σημαντικά εργαλεία για τη διαχείριση απόδοσης και την προσωπική ανάπτυξη στην εταιρεία μας. Όταν αυτό γίνεται μια συνήθεια την οποία πραγματοποιούμε συχνά και αποτελεσματικά, μπορεί να αποφέρει εκπληκτικά αποτελέσματα. Δες το αντίστοιχο κείμενο στο InfoHub, για οδηγίες για το πώς να χρησιμοποιείς αποτελεσματικά το Feedback.

- **Goals:** Στόχοι είναι αυτά στα οποία στοχεύουμε ή περιμένουμε να ολοκληρώσουμε σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο (μήνα, τρίμηνο, χρόνο, πέντε χρόνια κ.λπ.). Ο καθορισμός των Στόχων είναι μία από τις πιο σημαντικές και κρίσιμες δραστηριότητές μας. Οι Στόχοι έχουν τρία βασικά χαρακτηριστικά: ένα ευδιάκριτο αποτέλεσμα, έναν δείκτη μέτρησης με τον οποίον μπορεί να αξιολογηθεί το αποτέλεσμα και μία χρονική περίοδο μέσα στην οποία αναμένεται το αποτέλεσμα. Οι Στόχοι ορίζονται σε επίπεδο εταιρείας και μετά κατανέμονται διαδοχικά σε ολόκληρο τον οργανισμό. Η όλη διαδικασία περιλαμβάνει τον κατακερματισμό των Στόχων σε μικρότερα subgoals, το καθένα με τα δικά του τρία βασικά χαρακτηριστικά. Τα subgoals ανατίθενται σε όλες τις βαθμίδες των εργαζομένων. Ο ορισμός των Στόχων είναι κάτι σαν ένα συμβόλαιο. Και οι δύο πλευρές πρέπει να συμφωνήσουν ώστε να δημιουργηθεί η δέσμευση που απαιτείται για να εργαστούν για την επίτευξή τους. Ο ορισμός των Στόχων είναι αποτελεσματικός μόνο αν το κάθε subgoal που έχει ανατεθεί σε κάθε εργαζόμενο, συνδέεται με έναν από τους στόχους της εταιρείας. Αυτό βοηθάει πολύ να καταλάβεις πώς η δουλειά που κάνεις συνεισφέρει στο γενικότερο πλάνο της εταιρείας.

- **Guidelines:** Το Operating Manual είναι μια περιγραφή του πώς γίνεται η καθημερινή δουλειά στην εταιρεία μας. Τα Operating Manuals μπορεί να είναι αρκετά εξειδικευμένα. Στόχος τους είναι να μας καθοδηγήσουν να κάνουμε συγκεκριμένα πράγματα κυρίως για το BAU Work. Επίσης, χρησιμοποιούνται για να εκπαιδεύσουν νέους συναδέλφους. Είναι φτιαγμένα για να τροποποιούνται και να ανανεώνονται συχνά επειδή επιδιώκουμε να βελτιώνουμε τον τρόπο που λειτουργούμε. Τα Operating Manuals συντηρούνται στις περιοχές με τις οποίες σχετίζονται.

- **Human Resources (HR):** Δεν μας αρέσει αυτός ο όρος, αλλά είναι δύσκολο να τον αλλάξουμε. Οι άνθρωποι δεν είναι πόροι. Δες τον όρο Talent.

- **InfoHub:** Το InfoHub αποτελεί μία ξεχωριστή περιοχή στο περιβάλλον SharePoint. Εκεί θα βρεις πολύτιμα και χρήσιμα κείμενα για την εταιρεία μας.

- **Inspiration:** Δες Motivation.

- **Job Description:** Αυτή είναι η λίστα των πραγμάτων που έχεις να κάνεις στη διάρκεια του BAU Work. Δεν πρέπει να το συγχέεις με τον Ρόλο που μπορεί να έχεις σε ένα ή σε περισσότερα Projects. Το Job Description είναι πάντα μέρος του Organization Chart της εταιρείας.

- **Judgement (Good):** Είναι η ικανότητα να φτάνεις σε μελετημένες αποφάσεις ή σε λογικά συμπεράσματα, ακόμα και αν αυτό δείχνει να έρχεται σε αντίθεση με τις οδηγίες (με εξαίρεση τις Πολιτικές).

- **Line Manager:** Line Manager είναι οποιοσδήποτε στον οποίον αναφέρονται απευθείας εργαζόμενοι, όπως απεικονίζεται στο Organization Chart της εταιρείας μας. Περιλαμβάνονται οι Directors και ο CEO. Ο Line Manager σου θα σου αναθέσει το BAU Work. Οποιοδήποτε θέμα προκύπτει σχετικά με το BAU Work σου θα πρέπει να το συζητάς με τον Line Manager σου. Ωστόσο, οποιοδήποτε θέμα προκύπτει στο Project Work θα πρέπει να το συζητάς με τον Accountable Owner του Project και όχι με τον Line Manager σου (εκτός αν ο Accountable Owner είναι ο Line Manager σου). Αν κάποιες φορές δεν μπορείς να ξεκαθαρίσεις κάποιο θέμα (στο BAU ή στο Project Work σου), τότε μπορείς να κάνεις χρήση του μηχανισμού Escalation.

- **Meetings:** Τα Meetings μπορεί να είναι πολύ αμφιλεγόμενα. Όταν γίνονται λίγα Meetings, είναι αδύνατον να δημιουργηθεί ένα σωστό περιβάλλον συνεργασίας. Όταν γίνονται πολλά Meetings σού μένει λίγος χρόνος για να κάνεις τα Tasks σου. Για να γίνουν οι συναντήσεις αποτελεσματικές και χρήσιμες, αναρωτήσου: ποιος είναι ο σκοπός της συνάντησης; Τι αναμένουμε να επιτύχουμε/ολοκληρώσουμε/αποφασίσουμε, τελειώνοντας τη συνάντηση; Και φρόντισε όλα τα Meetings να ξεκινάνε στην ώρα τους.

- **Motivation:** Δες το σχετικό κείμενο στο InfoHub για μια αναλυτική περιγραφή για το Motivation και το Inspiration.

- **Operating Manual:** Δες Guidelines.

- **Organization Chart:** Είναι μία γραφική απεικόνιση της δομής της εταιρείας μας, που δείχνει όλες τις θέσεις εργασίας καθώς και το ποιος αναφέρεται σε ποιον. Εξυπηρετεί τρεις βασικούς σκοπούς: πρώτον, να κάνει ξεκάθαρη τη θέση σου και τη σχέση της με άλλες θέσεις μέσα στην εταιρεία. Δεύτερον, να σου κάνει γνωστό ποιος είναι ο Line Manager σου. Τρίτον, χρησιμεύει ως οδηγός για το ποιες θέσεις υπάρχουν μέσα στην εταιρεία, ώστε να γνωρίζεις ποια μπορούν να είναι τα βήματα της εξέλιξής σου στην εταιρεία.

- **Organizational Agility:** Είναι η ικανότητα να μπορείς γρήγορα να προσαρμόζεις τη στρατηγική, τη δομή, τις διαδικασίες, τους ανθρώπους και την τεχνολογία, κατευθύνοντάς τα στις ευκαιρίες που δημιουργούν ή προστατεύουν αξία για την εταιρεία. Ή, πιο απλά, να ανταποκρίνεσαι και να προσαρμόζεσαι γρήγορα στις ραγδαίες εξελίξεις της αγοράς.

- **Peer Review:** Είναι η επίσημη διαδικασία όπου ο καθένας, σε όποια θέση και αν βρίσκεται, δίνει Feedback στον άλλο. Αυτό είναι ένα από το πιο σημαντικά γεγονότα στην ετήσια ατζέντα μας. Για τους Line Managers υπάρχει επιπλέον αξιολόγηση στα μέσα του έτους.

- **Principles:** Οι Αρχές μας είναι τα πιστεύω και οι στάσεις που οδηγούν τη συμπεριφορά μας. Πρέπει να στοχεύουμε να ζούμε συνεχώς τις Αρχές μας και να τις επιδεικνύουμε στις επαφές μεταξύ μας και με τους πελάτες μας. Ως άτομα έχουμε τις δικές μας αρχές οπότε είναι σημαντικό να βεβαιώνουμε ότι αυτές είναι συμβατές με τις Αρχές της εταιρείας.

- **Process:** Η Πολιτική είναι ένα επίσημο έγγραφο που περιγράφει με ακρίβεια τα στάδια που χρειάζονται προκειμένου να ολοκληρωθεί ο σκοπός για τον οποίο έχει δημιουργηθεί η Πολιτική. Οι Πολιτικές δεν πρέπει να συγχέονται με τα Operating Manuals/Guidelines. Περιγράφουν πιο γενικές δραστηριότητες που είναι σημαντικές για την ομαλή και διάφανη λειτουργία της εταιρείας μας και δεν αλλάζουν συχνά. Προσπαθούμε να έχουμε όσο το δυνατόν λιγότερες Πολιτικές, αλλά αυτές που έχουμε πρέπει να ακολουθούνται κατά γράμμα. Μπορείς να βρεις όλες τις Πολιτικές στο InfoHub.

- **Project:** Το Project αποτελεί μία ομαδική προσπάθεια που σχεδιάζεται, προγραμματίζεται και εκτελείται προκειμένου να επιτευχθεί ένας συγκεκριμένος στόχος, ο οποίος αποτελεί το αντικείμενο/εύρος του Project. Τα Projects μπορεί να είναι μεγάλα ή μικρά και μπορεί να εμπλέκουν ένα άτομο ή όλη την εταιρεία. Project Team είναι η ομάδα εργαζομένων που έχουν αναλάβει να συνεργαστούν και να ολοκληρώσουν το Project.

- **Project Manager:** Είναι ένας καθοριστικός ρόλος για την υλοποίηση ενός Project. Ο Project Manager συντονίζει τα Team Members και τα Tasks ενός Project. Δεν έχουν όλα τα Projects έναν Project Manager. Σε πολλές περιπτώσεις, οι ρόλοι Accountable Owner και Project Manager μπορεί να συμπίπτουν. Ωστόσο, συνιστάται να έχουν Project Manager τόσο τα μεγάλα Projects, όσο και τα Projects με πολλαπλά workstreams. Ένας Project Manager μπορεί να αφιερωθεί σε ένα μόνο Project ή μπορεί να διαχειριστεί περισσότερα, τα οποία έχουν ταυτόχρονα διαφορετικούς Accountable Owners.

- **Project Team:** Αποτελείται από τον Accountable Owner, τον Project Manager (εάν έχει οριστεί για το Project) και τα Team Members. Το Project Team μπορεί να αποτελείται ακόμη και από ένα άτομο. Σε αυτήν την περίπτωση, το άτομο αυτό εκπληρώνει όλους τους ρόλους (του Accountable Owner, του Project Manager και του Team Member).

- **Project Work:** Αυτό ορίζει όλα τα Tasks που έχεις αναλάβει ως μέρος των Projects στα οποία είσαι Team Member. Το Project Work περιλαμβάνει επίσης τη δουλειά που κάνεις ως μέρος της Discovery Project Phase για κάθε κατηγορία Project, συμπεριλαμβανομένων των Project Requests. Το Project Work δεν σου ανατίθεται από τον Line Manager σου. Μπορείς να επιλέξεις ή να επιλεγείς να εργαστείς σε ένα Project και ενθαρρύνεσαι να δημιουργείς τα δικά σου Projects.

- **Purpose:** Ο Σκοπός μας είναι ο λόγος για τον οποίο υπάρχουμε. Περιγράφει το τι θέλουμε να γίνουμε, το όνειρό μας. Μας κάνει περήφανους να δουλεύουμε για την εταιρεία και μας γεμίζει ενέργεια να δουλέψουμε σκληρά για να πραγματοποιήσουμε το όνειρό μας.

- **Responsibility:** Δες Accountability.

- **Role:** Το Role περιγράφει τα Tasks και τις δραστηριότητες που πρέπει να αναλάβεις ως Team Member σε ένα ή περισσότερα Projects. Ενώ εκτελείς το Role σου σε ένα Project, εργάζεσαι για τον Accountable Owner του Project και όχι για τον Line Manager σου. Είναι πολύ σημαντικό να καταλάβεις αυτόν τον διαχωρισμό, για την ομαλή και αποτελεσματική διαχείριση του Escalation και των θεμάτων που έχουν σχέση με το Project Work και τον δικό σου Role στο Project.

- **Talent:** Είσαι εσύ. Τίποτα δεν μπορεί να υλοποιηθεί χωρίς εσένα, ατομικά ή συλλογικά. Πιστεύουμε ότι όσο περισσότερο φροντίζουμε το Talent μας (= τους εργαζομένους μας), τόσο καλύτερα αυτοί θα φροντίσουν τους πελάτες μας.

- **Task:** Είναι το πιο μικρό κομμάτι δουλειάς που κάνεις ανά πάσα στιγμή. Ένα Task ανήκει είτε στο BAU Work είτε στο Project Work. Είναι πολύ σημαντικό να κατανοήσεις και να αναγνωρίσεις πώς κάθε Task χωράει στο Workload σου, έτσι ώστε να μπορείς να διαχειρίζεσαι και να προσαρμόζεις το Workload σου.

- **Team Leader:** Σε πολλά Projects, ειδικά σε αυτά που δεν χρειάζεται Project Manager, ορίζεται ένας Team Leader (από τον Accountable Owner ή το PMO). Ο Team Leader είναι πάντα κάποιος από τα Team Members, ο οποίος αναλαμβάνει τον Ρόλο του Project Manager και συντονίζει τις δραστηριότητες του Project.

- **Team Members:** Οποιοσδήποτε μπορεί να είναι μέλος ομάδας σε ένα Project, ανεξαρτήτως ρόλου ή θέσης του στο Organization Chart, από τη στιγμή που οι ικανότητές του ή/και η εμπειρία του ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του Project. Ενώ συνεργαζόμαστε μέσα στα πλαίσια του Ρόλου του Team Member, αναφερόμαστε στον Accountable Owner του Project και όχι στον Line Manager μας.

- **Trust:** Εμπιστοσύνη είναι η σταθερή πίστη στην αλήθεια, την ικανότητα και την αξιοπιστία κάποιου. Στο επιχειρηματικό περιβάλλον, θα πρέπει να προσθέσουμε έναν επιπλέον όρο στον ορισμό της Εμπιστοσύνης. Εμπιστοσύνη μπορεί να υπάρξει μόνο όταν υπάρχουν κοινά συμφέροντα μεταξύ των μερών. Οι Αξίες ή οι Στόχοι είναι τα στοιχεία που θα δώσουν τη βάση για αυτά τα κοινά συμφέροντα.

- **Workload:** Ο όρος αυτός περιγράφει τις εργασίες που πρέπει να κάνουμε. Υπάρχουν δύο κατηγορίες εργασιών που εντάσσονται στο Workload: Το Business as Usual (BAU) Work και το Project Work. Κάθε ένας από εμάς θα κατανείμει διαφορετικά τον χρόνο σε αυτές τις δύο κατηγορίες. Άλλος θα έχει περισσότερο BAU Work και άλλος περισσότερο Project Work. Το ποσοστό του χρόνου που αφιερώνεται σε κάθε κατηγορία είναι κάτι που συμφωνείς με τον Line Manager σου και μπορεί να αλλάζει ανάλογα με τις περιστάσεις.

- **1:1:** Είναι μία συνάντηση μεταξύ δύο ανθρώπων με σκοπό να κάνουν μία ανασκόπηση του Workload και θεμάτων που σχετίζονται με την εργασία. Κάθε Line Manager πρέπει να κάνει συναντήσεις 1:1 με τους ανθρώπους που αναφέρονται σε αυτόν. Στη διάρκεια αυτών των συναντήσεων μπορεί να συζητηθούν θέματα όπως: ερωτήσεις και απορίες σχετικά με τη δουλειά και την πρόοδό της, διοικητικά θέματα, θέματα που αφορούν στην ομάδα ή συναδέλφους κ.λπ. Οι συναντήσεις 1:1 δεν έχουν καμία σχέση με τις συναντήσεις που αφορούν στο Feedback και δεν θα πρέπει οι συναντήσεις αυτές να αναμειγνύονται.

The end of this book is the beginning of many stories.

cardlink

Έκδοση 2020