



DIGITALLY HER

Managerze, co jest tak naprawdę ważne?

PRAKTYCZNIE DELIVERY

Kilka zasad dla dobrego delivery.



Managerze, co jest tak naprawdę ważne?

PRAKTYCZNIE DELIVERY

Otrzymałam kiedyś następujące pytanie- *"Marta, co ty takiego robisz jako PM w tym zespole, że to u Was po prostu działa? Nie słyszę nigdy o Was nic negatywnego od klienta, zespół wydaje się być zadowolony, dowozicie i nie musicie poświęcać czasu na eskalacje. Jak to przenieść do naszych innych zespołów?"*

Nie śmiem twierdzić, że wiem, jak to przenieść. Zebrałam jednak dla Ciebie tutaj moje najważniejsze zasady- kto wie, może zadziałają również u Ciebie?

1. Określaj, co jest DO ZROBIENIA / jakie są cele :

Jeden z moich projektów był osadzony w bardzo złożonym, wielowątkowym środowisku. Zaczęłam od zebrania maksymalnej liczby informacji o wszystkich wątkach, które mają przebiegać równolegle: kampanie marketingowe, inicjatywy, działania przejściowe, utrzymywanie obecnego produktu na środowisku produkcyjnym. Udokumentowaliśmy wszystko w jednym źródle prawdy, w naszym przypadku było to stworzenie Gantt Chartu. Zapewniło nam to przejrzystość i było doskonałym startem do dalszego działania.

2. Staraj się rozróżnić wszelkiego rodzaju deadliny i releasy od Waszego prawdziwego celu - **co przynosi Klientowi wartość biznesową? Czym są ich prawdziwe problemy?** Czasami nam managerom trudno jest odróżnić te dwie sprawy i zbyt mocno koncentrujemy się na naszym zakresie prac (scope), terminach..

3. Pracuj z ludźmi, których posiadasz, w warunkach, jakie zastajesz, z wyposażeniem, jakie zostało Ci dane:

Ten punkt absolutnie nie mówi o tym, aby niczego nie zmieniać, nie optymalizować, zbyt często jednak koncentrujemy się na wadach projektu, których nie możemy zmienić, przypisując im źródło naszych wszelkich niepowodzeń.



Managerze, co jest tak naprawdę ważne?

PRAKTYCZNIE DELIVERY

- Nie jesteśmy w stanie zmienić zachowań klienta w 100%- zawsze staraj się zaobserwować w początkowej fazie współpracy, jakie są mocne strony Twojego klienta, a gdzie zupełnie sobie nie radzi. Podejmij z nim rozmowę na ten temat, być może w jakiś sposób możecie połączyć siły, aby dany temat zaadresować. Jeśli jednak Twoje działanie nie przynosi skutku, czasami lepiej inaczej zorganizować pracę po Twojej stronie, a sytuację po stronie klienta (brak czasu, kompetencji, inne okoliczności) po prostu zaakceptować. Wielokrotnie obserwowałam sytuacje, gdzie przez cały okres pracy z Product Ownerem dany obszar wybitnie nie działał, a development team z managerem na czele cały czas tylko na to narzekał nie podejmując żadnych kroków
- **Zawsze staraj się skoncentrować na zrozumieniu, co dla Twoich klientów i szefów oznacza sukces, jak ten sukces mierzą, na czym im zależy oraz jak Ty możesz im w tym pomóc- wówczas oni będą również zadowoleni z wyników**

4. Weź sprawy w swoje ręce, przejmij inicjatywę:

- Kiedy wchodzisz do projektu i po jakimś czasie widzisz, że dany proces nie działa - ustal nowy, zmień go, porozmawiaj o wykreowaniu nowych standardów pracy
- Proponuj narzędzia, które mogą Wam ułatwić pracę, np. Miro, jeśli chodzi o działanie warsztatowe
- Zaprojektuj swój governance projektu- spotkania, które coś wniosą, przepływ informacji, sposób dokumentowania decyzji

5. **Pracuj z priorytetami:** zawsze celem jest mieć jasny obraz sytuacji, wiedzieć, jakie są priorytety i podążać za nimi. Stan, w którym wszystko jest równie ważne jest nieakceptowalny

6. **Nie ma tylko białe i czarne, dobre i złe, raczej co w danej sytuacji ma sens** - nasza rzeczywistość ma wiele odcieni szarości i czasami najbardziej odpowiednim rozwiązaniem danej sytuacji nie będzie wcale rozwiązanie najbardziej poprawne "by the book"



Managerze, co jest tak naprawdę ważne?

7. **Nie jesteś sprzedawcą słodyczy, aby wszyscy Cię lubili 😊** - oczywiście taka sytuacja byłaby idealna, ale zdarza się niezwykle rzadko, o ile w ogóle się zdarza. Czasami będziesz zmuszony podejmować decyzje, które nie są popularne, mimo wszystko jednak konieczne.

8. **Zaczynaj od DLACZEGO:** Osobiście poświęcam bardzo dużo czasu, aby wyjaśniać naszą strategię działania mojemu zespołowi, innym zespołom, z którymi pracujemy, stakeholderom wewnątrz organizacji i po stronie klienta. Dzięki temu takie zespoły mogą później pracować i rozwiązywać problemy samodzielnie, oczywiście, jeśli leżą one w ich zakresie odpowiedzialności. Moja interwencja nie jest nieustannie potrzebna. Kiedy rozumiesz cel, wiesz, co powinieneś zrobić.

9. **Obserwuj, w jaki sposób pracują ludzie, z którymi chcesz się dogadać-** Pracując w projekcie zawsze obserwuję, w jaki sposób funkcjonują, jakiego słownictwa używają stakeholderzy (szczególnie wysokiego szczebla), z którymi chcę się porozumieć. Bardzo często zdarza się, że tak senioralne osoby nie słyszą, co do nich mówimy. Nie słyszą, ponieważ źle formułujemy nasz komunikat. Wyjaśniamy im problem często z naszej perspektywy, z perspektywy naszego zespołu, a nie wskazując na ich strategię i cele. Nie używamy również słownictwa, w którym opisana jest ta strategia, przez co te osoby nie dostrzegają, jak nasza prośba/postulat miałyby się przełożyć na osiągnięcie ich celów.

10. **Zmieniaj poprzez kreowanie role models:**

- czasami dotaczając do danego projektu widzimy, że coś w nim wybitnie nie działa. Nie jesteśmy jednak w stanie narzucić innym naszego modelu działania, często dużo bardziej skuteczny jest role modelling czyli zmiana środowiska poprzez inspirowanie innych własnym przykładem
- Różne osoby (różni stakeholderzy) mogą również mieć różny styl komunikacji i inne preferencje - warto od samego początku zapisywać swoje obserwacje w macierzy komunikacji starając się jednocześnie zidentyfikować preferowany kanał komunikacji, np.. Chat, email, sms, bezpośredni kontakt telefoniczny



Managerze, co jest tak naprawdę ważne?

PRAKTYCZNIE DELIVERY

11. **Koncentruj się na aktywnym słuchaniu i adaptowaniu swojego stylu zarządzania adekwatnie do osoby, z którą pracujesz lub rozmawiasz.**

12. **Weź odpowiedzialność za swój ekosystem** - kiedy nie dostajesz od kogoś tego, czego potrzebujesz - Twojego zespołu, innych managerów, Twoich szefów - to jest TWOJA, nie ich odpowiedzialność, aby to zmienić. Pamiętaj, że każdy patrzy na świat trochę inaczej i dla innych może nie być oczywiste, czego Ty potrzebujesz, *take the ownership*

13. **Twórz bezpieczne, inkluzyjne środowisko pracy** - nie zawsze wszyscy muszą wiedzieć o wszystkim, co aktualnie wyjaśniasz, eskalujesz i "sprzątasz" ;) Oczywiście warto być transparentnym, czasami jednak lepiej o czymś nie wspominać, aby nie stresować niepotrzebnie zespołu. Narzekanie, jak bardzo jesteś przeciążony nie pomoże - zaadresuj ten temat odpowiednio, Twój zespół nie jest właściwym adresatem. Planuj swoją komunikację do zespołu - zazwyczaj, jeśli tylko jest to możliwe, staraj się komunikować jednocześnie dalszy plan działania, kolejne kroki.

14. **Jeśli nie możesz zmienić ludzi, zmień ludzi** - w niektórych sytuacjach kiedy zły performance nie ulega poprawie mimo przekazywanej informacji zwrotnej, musisz podjąć decyzję o wymianie danej osoby - im sprawniej się to odbędzie, tym lepiej zarówno dla Twojego projektu jak i dla tej osoby. Czasami słaby performance wynika po prostu z niedopasowania z projektem

15. **Zachęcaj swoich ludzi do odważnego działania** - zawsze powtarzam, że gdybyśmy nie podejmowali żadnego działania, mielibyśmy również gwarancję, że nie popełnimy żadnych błędów - nie o to nam jednak chodzi 😊

Chciałbyś dowiedzieć się więcej o delivery w IT, w PRAKTYCZNY sposób? [Wskakuj do Praktycznie w Delivery!](#)

