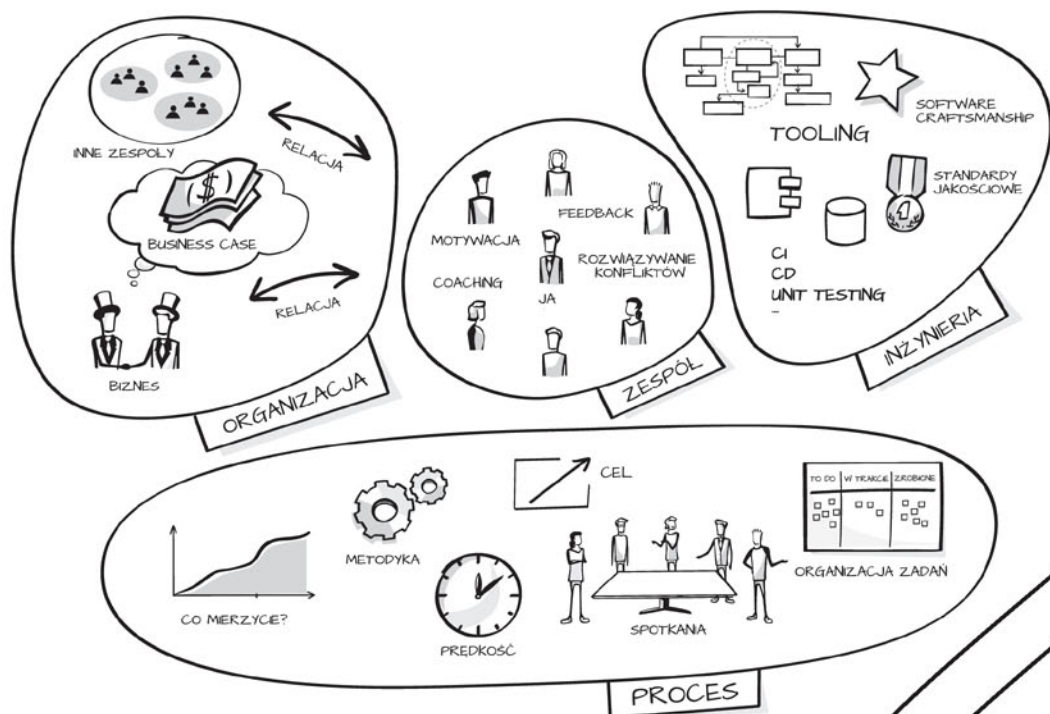


MARIUSZ SIERACZKIEWICZ

TECHNICAL LEADERSHIP



OD EKSPERTA DO LIDERA

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Magdalena Dragon-Philipczyk

Projekt okładki: Jan Paluch

Ilustracje: Maria Pankowska

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/techle>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzje.

ISBN: 978-83-283-1096-4

Copyright © Mariusz Sierackiewicz 2016

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to!» Nasza społeczność](#)

SPIS TREŚCI

Od autora	9
Rozdział 1. Rola lidera technicznego	11
Typowa ścieżka kariery w IT	12
Definicja lidera technicznego	13
Model Technical Leadership	14
Wizja	16
Stereotyp lidera	17
Typy przywództwa	18
Grzechy główne liderów technicznych	20
Podsumowanie	23
Rozdział 2. Ekspert a lider	25
Między ekspertem a liderem	25
Autorytet wiedzy i postawy	28
Jak pogodzić prace techniczne i nietechniczne?	29
Podsumowanie	35
Rozdział 3. Od wizji do działania	37
Strategia Disneya	37
Definiowanie wizji środowiska z użyciem strategii Disneya	39
Przykłady	40
Podsumowanie	42

Rozdział 4. Motywacja	43
Teoria X i Y	43
Co mnie motywuje?	44
Czynniki motywacyjne	45
Kryteria	47
Kwantyfikatory ilościowe	47
Profil motywacyjny	49
Jak to wpieść w codzienne życie zespołu?	51
Analiza motywatorów	51
Skupienie	52
Codziennik	53
Wysoka energia	55
Czynniki motywacyjne i higieniczne	56
Co motywuje programistów?	57
Złam wszelkie zasady	58
Drive	59
Elementy angażującego środowiska	61
Slack	65
Podsumowanie	65
Rozdział 5. Praca z zespołem	69
Model Cynefin	69
Oczekiwania i reguły	71
Fazy rozwoju grupy	72
Przywództwo sytuacyjne	74
Dysfunkcje zespołu	76
Podsumowanie	78
Rozdział 6. Proces i inżynieria	81
Podział odpowiedzialności	81
Wizja i cele projektu	82
Wymagania i decyzje biznesowe	83
Właściciel procesu	83
Proces	84
Retrospekcje	85
Codziennie spotkania	87
Oznaczanie problemów	87
Kryteria jakościowe	88
Podsumowanie	89

Rozdział 7. Zarządzanie wiedzą	91
Wprowadzanie osoby do zespołu	91
Spójne zasady	92
Wymiana doświadczeń w zespołach	93
Przeglądy kodu	93
Aktualizacja wiedzy o systemie	94
Ciągły rozwój	95
Mantra architektoniczna	97
Co to jest mantra architektoniczna?	97
Podsumowanie	102
Rozdział 8. Relacja z biznesem	105
Antywzorce współpracy	105
Dobre praktyki	107
Budowanie sieci wsparcia	108
Ustalanie zasad współpracy	109
Indeks zadowolenia	111
Mapa relacji	111
Analiza potrzeb	113
Podsumowanie	115
Rozdział 9. Informacja zwrotna	117
Praktyki związane z informacją zwrotną	117
Dlaczego nie udzielamy informacji zwrotnej i jakie są tego konsekwencje?	118
Korzyści	118
Podstawowy błąd	118
Feedback i feedforward	119
Wskazówki co do udzielania informacji zwrotnej	120
Kanapka informacji zwrotnej	121
Zespołowa informacja zwrotna	121
Trudna informacja zwrotna	122
Podsumowanie	122
Rozdział 10. Trudne rozmowy	125
Skąd się biorą emocje?	125
Co niszczy kontakt?	127
Elementy klarownego komunikatu	129
Druga pozycja	133
Podsumowanie	135

Rozdział 11. Konflikty i ich technikalnia	137
Pewna historia	137
Prosty przykład	138
Struktura	140
Przykładowe pytania	140
Algorytm	141
Gdzie jeszcze?	143
Podsumowanie	143
Rozdział 12. Lider jako coach	145
Dlaczego ludzie nie lubią, gdy udziela się im rad?	145
Coaching	146
Moc pytań	147
Rodzaje i siła pytań	148
Intencja	149
Konkretyzacja	149
Prowadzenie rozmowy	151
Model problemu	155
Trening zadawania pytań	159
Podsumowanie	159
Rozdział 13. Efektywne spotkania	161
Podstawy efektywnych spotkań	161
Dlaczego to nie wystarczy?	163
Struktury i ich zastosowanie	164
Gamestorming	169
Ramy spotkania	169
Schemat spotkania	170
Podsumowanie	171
Rozdział 14. Pytania i odpowiedzi	173
Literatura	179

Rozdział 1.

ROLA LIDERA TECHNICZNEGO

Niedawno się przeprowadzałem. W jednym z pudełek, które pozostało nieotwarte po wcześniejszej przeprowadzce, znalazłem mały pomarańczowy album z charakterystycznym logo na okładce. Powróciły wszystkie pozytywne uczucia z tamtego okresu. Otworzyłem album na pierwszej stronie i zacząłem czytać: „Dzięki za ogrom inspiracji i wzbudzenie pasji do programowania”. Przypomniałem sobie Tomka... Na następnej stronie znalazłem następujący tekst: „Za każdym razem, kiedy będę miał problem, zastanowię się, co Ty zrobiłbyś w tej sytuacji”. To był wpis Mateusza...

Czytałem kolejne wpisy od kolejnych osób. Ten album dostałem na pożegnanie od swojego pierwszego zespołu, w którym byłem liderem. To była niesamowita przygoda, chociaż niełatwa.

Liderem zostałem sam na własne życzenie. Pracowałem w firmie specjalizującej się w doradztwie biznesowym, w której dwuosobowy dział informatyki stanowił jedynie wsparcie rozbudowanej organizacji. Natomiast z czasem, kiedy w firmie przybywało rozwiązań informatycznych, stawało się jasne, że dwie osoby nie wystarczą. Wtedy zaproponowałem mojemu ówczesnemu przełożonemu: „A może stworzyć zespół programistyczny, który będzie rozwijał tego typu projekty na dużą skalę?”. Ten, niewiele się zastanawiając, odpowiedział: „Świetny pomysł!”. Sam się zdziwiłem, że poszło tak łatwo, i zacząłem się ekscytować wizją pracy profesjonalnego zespołu nad zaawansowanymi rozwiązaniami technicznymi. W ciągu kilku tygodni pozyskaliśmy parę osób do zespołu i rozpoczęliśmy prace.

Wtedy zaczęły się schody. Okazało się, że nie wszyscy chętnie się godzą na moje wspaniałe pomysły, że poczynione ustalenia każdy rozumie inaczej, że w rozwiązaniach różnych osób brakuje spójności. Miałem poczucie, że marnujemy mnóstwo

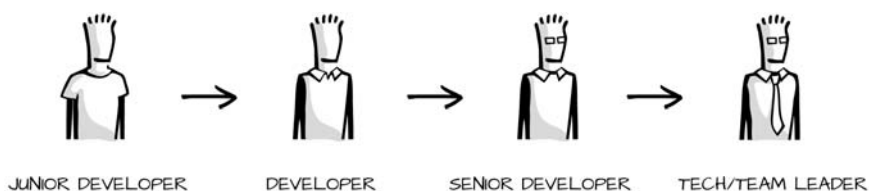
energii, a ja mam coraz mniej czasu na programowanie. Poza tym doszło mi wiele nowych obowiązków: spotkania, raportowanie, rozwiązywanie problemów. W pewnym momencie zacząłem żałować swojej decyzji i zdałem sobie sprawę, że nie byłem gotowy do roli lidera. Nie wiedziałem, jak powinienem pełnić tę funkcję. To był trudny czas.

Na szczęście mój przełożony był coachem. Postanowiłem to wykorzystać, by dowiedzieć się, na co powinienem zwracać uwagę. I wówczas rozpoczęła się moja podróż w stawaniu się liderem, pełna problemów i trudnych sytuacji, zwątpień i momentów ekscytacji, sukcesów i porażek. Zwieńczeniem tej drogi było pożegnanie z moim pierwszym zespołem i wpisy w pomarańczowym albumie. Kiedy się żegnałem z moimi pierwszymi współpracownikami, już wiedziałem, że było warto.

Sam temat zainspirował mnie do tego stopnia, że zacząłem go zgłębiać, a z czasem również zajęłem się szkoleniami w tym zakresie i pracą z liderami, czego zwieńczeniem jest niniejsza książka.

Typowa ścieżka kariery w IT

Większość liderów technicznych zaczyna swoją karierę jako eksperci techniczni — programiści, testerzy, projektanci. Jako juniorzy uwielbiają poznawać nowe narzędzia, biblioteki, rozwiązania, szkielety i pasjami rozwiązywać problemy. Po nabyciu doświadczenia stają się pełnoprawnymi ekspertami, którzy bardziej pragmatycznie podchodzą do problemów, a w efekcie zostają seniorami sceptycznie spoglądającymi na różne nowinki, doświadczenie podpowiada im bowiem, że kolejne narzędzie niewiele zmieni. Aż pewnego dnia ktoś w organizacji stwierdza, że już czas na to, aby zostali liderami (rysunek 1.1).



Rysunek 1.1. Typowa ścieżka kariery w IT

Dla większości osób etap wejścia w rolę lidera to trudny czas, bo oto ze świata zero-jedynkowego wkraczają w obszar, w którym reguły są rozmyte, a zachowania ludzi nieprzewidywalne. I to jest trudne. Strategie, które się świetnie sprawdzały podczas rozwiązywania problemów technicznych, teraz w ogóle nie zdają egzaminu. Młodzi liderzy czują się bezradni, nieprzygotowani do pełnienia nowej funkcji, a ich frustrację pogłębia poczucie, że z czasem tracą swoje kompetencje techniczne. I zastanawiają się: „Czy to na pewno jest dla mnie? A może ja się do tego nie nadaję? Czy jest jakaś inna droga?”. Trudno jest im odnaleźć spełnienie w nowej roli, więc towarzyszy im ciągła frustracja.

Definicja lidera technicznego

Co to znaczy być liderem? Kim jest lider techniczny? Czy trzeba się nim urodzić? A może można się tego nauczyć? To są pytania, które najczęściej przychodzą nam do głowy, kiedy zastanawiamy się nad tą rolą.

Problem z definicją lidera technicznego jest taki, że każda organizacja inaczej rozumie tę rolę. Dla niektórych jest to najbardziej doświadczona osoba techniczna i jej zadaniem jest rozwiązywanie kluczowych problemów technicznych. W innych organizacjach jest to lider, którego zadaniem jest doprowadzenie do efektywnego funkcjonowania zespołu, a w jeszcze innych to osoba, która jest kierownikiem projektu. Najczęściej jednak rola lidera technicznego stanowi kombinację wyżej wymienionych elementów.

Oto kilka przykładowych definicji, które usłyszałem w trakcie pracy z zespołami programistycznymi. Te definicje obrazują różnorodność perspektyw postrzegania roli lidera w różnych firmach¹:

„Lider techniczny to osoba posiadająca odpowiednią wiedzę i kompetencje, których nie zawaha się użyć, aby pomóc kierownikowi projektu ukończyć projekt wysokiej jakości od strony technicznej spełniający wymogi biznesu”.

„LIDER = SPRAWCA. Osoba odpowiedzialna za to, żeby rzeczy się działy”.

„Lider techniczny to często osoba od brudnej roboty. Ojciec sukcesów i porażek, gdyż wymaga tego od niego zarówno zarząd, jak i deweloperzy”.

„Lider techniczny:

- wie, co jest do zrobienia;
- wie, jak to osiągnąć;
- potrafi przekonać innych do realizacji jego wizji”.

„Lider techniczny pomaga, żeby grupa niezależnych osób stała się zespołem”.

„Mentor, człowiek pokazujący kierunek w projekcie innym”.

„Lider techniczny to osoba, która potrafi zdobyć sobie szacunek w zespole za swoją wiedzę, a jednocześnie potrafi powiedzieć otwarcie, że czegoś nie wie i potrzebuje pomocy”.

„Lider — osoba, która potrafi pogodzić ze sobą zarządzanie zespołem (umiejętności miękkie) z wiedzą techniczną. Idealny — programista z wrodzonym genem przywództwa”.

„Lider techniczny — osoba, która zarówno potrafi pokierować pracą zespołu, zorganizować ją bądź pomóc zespołowi zorganizować się samodzielnie i dba o pomyślne zakończenie projektu, jak i zapewnia zespołowi spokojną, zorganizowaną i rozwijającą pracę”.

¹ Wypowiedzi zachowane w formie oryginalnej.

Ponieważ w tych definicjach brakuje spójności i nie każda odpowiada w pełni mojemu rozumieniu roli lidera technicznego, na potrzeby tej książki podam własną definicję.

Zacznę od samego słowa *lider*. Pochodzi ono od angielskiego słowa *lead* — prowadzić. Lider powinien prowadzić, więc również istotni są ci, których prowadzi. A jeśli lider prowadzi, to powinien prowadzić do czegoś. Tym czymś jest wizja — pewne wyobrażenie docelowego stanu, sytuacji, wyraźny obraz tego, do czego lider chciałby doprowadzić. Wizja może dotyczyć projektu, produktu i środowiska, w którym pracuje zespół.

Moja historia

Kiedy zostałem liderem, kompletnie nie wiedziałem, co powinienem robić, jednak miałem wyobrażenie tego, jak miałby funkcjonować mój zespół. Oto jak sobie to wyobrażałem: widziałem siebie jako osobę pewną siebie, która pomaga członkom zespołu rozwiązywać ich problemy. Myślałem, że będziemy dzielić się wiedzą, przeprowadzać wewnętrzne szkolenia, że ustalimy zasady odnośnie do stylu programistycznego i dopilnujemy tego za pomocą specjalnych narzędzi. Chciałem, żebyśmy projektowali rozwiązania zgodnie ze sztuką inżynierską, używając wzorców projektowych i architektonicznych. Planowałem, że będziemy pracowali według zasad określonych przez Extreme Programming. Członkowie zespołu mieli zwyczajnie się lubić i być dla siebie nie tylko znajomymi w pracy, ale i po pracy. Wyobrażałem sobie, że kiedy trzeba, będziemy potrafili się zmobilizować, ale również że będzie miejsce na żarty i luźną atmosferę.

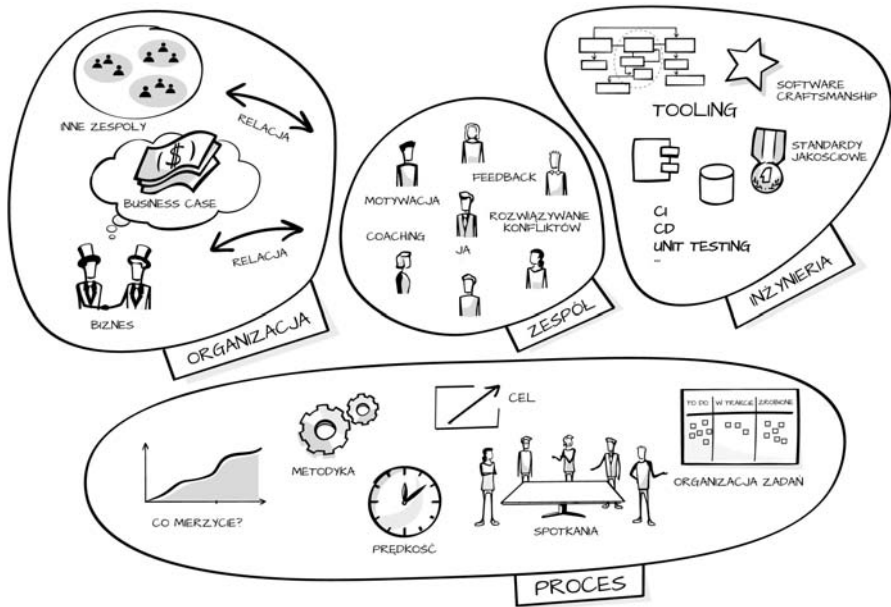
Nie była to sformalizowana wizja, a jedynie klarowne wyobrażenie. Poniżej znajdziesz podpowiedź, jak można to zrobić w bardziej systematyczny sposób.

Model Technical Leadership

W swojej praktyce odnajduję poniższy model jako niezwykle przydatny w budowaniu wyobrażenia na temat tego, do czego lider chce doprowadzić.

Na rysunku 1.2 znajdziesz model *Technical Leadership* — obrazuje on kluczowe obszary, które leżą w kręgu zainteresowań lidera technicznego. Te obszary nazywa się środowiskiem funkcjonowania zespołu. W tym kontekście można określić, że **lider to osoba mająca stworzyć środowisko sprzyjające efektywnemu realizowaniu projektów, w którym to środowisku ludzie chcą pracować** (rysunek 1.3)².

² Jest to parafraza definicji lidera przedstawionej przez Roberta Diltsa w książce *Przywództwo z wizją*.



Rysunek 1.2. Model Technical Leadership



Rysunek 1.3. Metafora definicji lidera

A co z aspektem technicznym? Co czyni lidera technicznego wyjątkowym? Tę rolę wyróżnia przede wszystkim kontekst, czyli te aspekty, które są typowe dla środowiska technicznego: zespół, inżynieria, procesy. Do szczególnych wyznaczników można zaliczyć to, że:

- technologie, a co za tym idzie: wiedza i umiejętności szybko się zmieniają — rozwiązania, które były dobre kilka lat temu, teraz często są nieefektywne;
- środowisko techniczne to takie, w którym ogromną rolę odgrywa innowacyjność — cały czas potrzebne są nowe rozwiązania umożliwiające stawienie czoła konkurencji;

- kluczowe kompetencje, które są niezbędne w tym środowisku, to umiejętność rozwiązywania problemów technicznych i biznesowych — zadaniem świata IT jest głównie rozwiązywanie problemów.

I w tym świecie musi poradzić sobie lider techniczny.

Wizja

Stworzenie wizji polega na spisaniu lub narysowaniu docelowej sytuacji, co będzie wymagać odpowiedzi na różne pytania w kontekście pracy zespołu, praktyk inżynierskich, procesu twórczego i współpracy z resztą organizacji. Przykładowe pytania dotyczące obszarów wyróżnionych w modelu Technical Leadership znajdziesz poniżej.

Praca zespołu

- Jakim chcę być liderem?
- Co powinienem wiedzieć?
- Czego chciałbym się nauczyć?
- Jak chciałbym się zachowywać?
- Jaki poziom motywacji powinien towarzyszyć członkom zespołu?

W jaki sposób w zespole będzie udzielana informacja zwrotna?

- Jak będą rozwiązywane problemy?
- Jak będą rozwiązywane konflikty?
- Jak będą podejmowane decyzje?
- Jaka ma być atmosfera?

Praktyki inżynierskie

- Jakie praktyki inżynierskie będą stosowane (np. czysty kod, testy jednostkowe, przeglądy kodu, wzorce projektowe, *Domain-Driven Design*³)?
- Jakie standardy jakościowe będą utrzymywane (np. poprzez zdefiniowanie *Definition of Done*⁴)?
- Jak będzie budowana wiedza w zespole, a dalej: jak będzie ona rozpowszechniana i jak przechowywana?
- Jakie narzędzia będą używane do ciągłej integracji (*continuous integration*) i ciągłego wdrażania (*continuous deployment*)?

³ Metoda projektowania aplikacji oparta na paradygmacie obiektowym.

⁴ Narzędzie używane w Scrumie i określające kryteria jakościowe rozwiązania.

- Jakie będą używane zintegrowane środowisko pracy?
- Jakie będą używane środowisko kompilacji i budowania kodu?

Proces wytwórczy

- Jakiej metodyki będziesz używać (jeśli masz na to wpływ)?
- Jak będą mierzone efekty działań w zespole?
- Jak będzie analizowana efektywność pracy?
- Jakiego typu spotkania będą organizowane?
- W jaki sposób będą stawiane cele i jak będą monitorowane?
- Jak będzie organizowany podział, szacowanie i realizacja zadań?

Współpraca z organizacją

- Jak będzie wyglądać relacja z biznesem lub klientem?
- Jak będzie wyglądać relacja z pozostałymi zespołami w organizacji?
- Jak będzie budowana ta relacja?
- Jak będą rozwiązywane problemy?

Szczegółowy przykład tego, jak stworzyć wizję pracy zespołu, znajdziesz w rozdziale 3. „Od wizji do działania”.

Stereotyp lidera

Kiedy ekspert staje się liderem, w sposób dość oczywisty pojawia się pytanie, czy liderem nie trzeba się czasem urodzić. W końcu nie każdy ma takie naturalne umiejętności, jak: zdolność kwiecistego przemawiania, talent inspirowania innych, umiejętność wzniecania dużych pokładów energii. Nie każdy urodził się Napoleonem, Kennedym, Martinem Lutherem Kingiem czy Lechem Wałęsą.

Również mnie towarzyszyło od samego początku to pytanie, ponieważ z natury byłem osobą introwertyczną, raczej małomówną, zawsze mającą sporo pytań i wątpliwości. Nie byłem urodzonym liderem.

Po wielu latach pracy z liderami w różnych firmach zaskakujący stał się dla mnie następujący wniosek: spora część liderów technicznych wcale nie wyróżnia się stereotypowymi cechami przywódczymi. To osoby, które często na spotkaniach siedzą gdzieś z boku, uważnie przysłuchują się temu, co się dzieje, nie są najbardziej aktywnymi osobami na spotkaniu, a mimo to wśród pozostałych członków zespołu mają duży szacunek.

Chciałbym Ci zaproponować ćwiczenie, które pozwoli Ci zweryfikować stereotyp lidera.

ĆWICZENIE 1.

Przypomnij sobie sytuację w swoim życiu zawodowym, kiedy współpracowałeś z kimś, o kim mógłbyś powiedzieć, że to jest lider. Czym charakteryzował się ów lider?

Poniżej znajdziesz odpowiedzi, które miałem okazję wielokrotnie usłyszeć w trakcie warsztatów.

- Przejawiał następujące zachowania: zadawał pytania, analizował sytuację, był mediatorem, nie narzucał własnego rozwiązania, przeciwdziałał pożarom, monitorował dotrzymywanie zobowiązań, sam się angażował, podejmował trudne decyzje, przypominał cel.
- Mówił: „To, co mamy do zrobienia, jest ważne, ale nie przejmuj się” albo: „Skoncentrujmy się na rozwiązaniu problemów”.
- Charakteryzowały go: nastawienie na cel, pewność siebie, otwartość, umiejętność budowania relacji z innymi, spokój, odwaga, wiedza i doświadczenie, pozytywna komunikacja, wytrwałość i cierpliwość.
- Do jego umiejętności zaliczyć można było: mediowanie, podejmowanie ryzyka, negocjowanie.
- Można by go nazwać: dobry wujek, opiekun.

Wśród powyższych stwierdzeń niewiele znajdziesz cech typowych dla charyzmatycznych przywódców znanych z kart podręczników historii. A to dlatego, że przywództwo ma wiele odcieni.

Typy przywództwa

Istnieje przynajmniej kilka typologii przywództwa utworzonych m.in. przez: Kurta Lewina, Maxa Webera, Jamesa Burnsa, Arthura Carmaziego. Przyjrzyj się bliżej wybranym typom przywództwa, pomoże Ci to lepiej zrozumieć, co jest przydatne w kontekście przywództwa technicznego.

Przywódtwo charyzmatyczne

To stereotypowy rodzaj przywództwa. Najczęściej dotyczy liderów na wysokich stanowiskach — polega na wzbudzaniu energii i pasji szczególnie potrzebnych w sytuacjach, kiedy racjonalne argumenty tracą rację bytu. Liderzy tego typu potrafią świetnie posługiwać się językiem i emocjami, budując motywację w zespole. Ważny jest dla nich wygląd zewnętrzny, a także stan duszy i ciała. Taki lider to zwykle atrakcyjna osobowość potrafiąca budować relacje i przekonywać do swoich racji. Dla charyzmatycznego przywódcy ważny jest cel, do którego jest w stanie dążyć za wszelką cenę, co w skrajnych przypadkach może prowadzić do bezwzględnych decyzji. Pozytywnym przykładem może być tutaj Martin Luther King, a negatywnym Adolf Hitler.

Zakłada się, że charyzma jest budowana w młodości. Można kształtować ją później, jednak jest to wtedy powolny proces.

Przywództwo transakcyjne

To rodzaj przywództwa, w którym pozycja lidera opiera się przede wszystkim na pozycji zajmowanej w organizacji. Taki lider jest skupiony na realizacji zadań oraz rozliczaniu efektów prac na zasadzie kar i nagród (główne narzędzia motywacyjne). Najczęściej temu stylowi towarzyszy zarządzanie poprzez wyjątki. Jest to styl, który zwykle przypisany jest w biznesie do stanowiska kierownika. Tacy liderzy mówią: „Zrób to, a będziesz miał większą premię”, „Jeśli nie zrobisz tego na czas, zostaniesz zwolniony”. Sprawdza się dobrze w przewidywalnym i nieskomplikowanym środowisku, natomiast nie zda egzaminu w przypadku grup pasjonatów, którzy chcą zrobić coś sami z siebie.

Przywództwo transformacyjne

Dla liderów transformacyjnych kluczowa jest spójność deklaracji i działań, są to osoby o wysokiej inteligencji emocjonalnej. Utrzymują silną motywację poprzez tworzenie współdzielonej wizji, inspirowanie innych oraz dbanie o komunikację. Odznaczają się samoświadomością, autentycznością, empatią i skromnością. Mają wysokie poczucie odpowiedzialności. Ustalają jasne cele i rozwiązują konflikty. Dla tego typu liderów ważne są potrzeby innych. Podają w wątpliwość *status quo*.

Przywództwo wizjonerskie

W tym przypadku przywódca jest osobą kreatywną, potrafi tworzyć atrakcyjne wizje oraz przedstawiać je zespołowi w sposób obrazowy. W każdej sytuacji widzi potencjał. Ważniejsze jest to, co się może stać, niż to, co jest. Zaraża innych wizją. W skrajnym przypadku lider wizjoner będzie się skupiał na stworzeniu wizji, zaś realizacja nie będzie dla niego atrakcyjna.

Przywództwo służebne

Jest to rodzaj przywództwa, które nabiera coraz większego znaczenia, szczególnie w związku ze wzrostem popularności metodyk zwinnych. Lider tego typu skupia się przede wszystkim na potrzebach członków zespołu oraz na wsparciu w realizacji założonych celów. Charakterystyczny dla tego stylu jest coachingowy charakter oddziaływania. Ta strategia będzie efektywna w przypadku, gdy członkowie zespołu są samodzielni i gdy wartości i etyka mają duże znaczenie. To podejście wymaga czasu i cierpliwości.

ĆWICZENIE 2.

Spróbuj określić, który styl przywództwa jest Ci najbliższy. Jak możesz wykorzystać pozytywne aspekty danego stylu, a jak zniwelować negatywne? Którego stylu chciałbyś się nauczyć?

Jak widać, nie ma jednego przepisu na przywództwo. Idealnie byłoby umieć się posługiwać różnymi stylami w zależności od sytuacji. W kontekście roli lidera technicznego zazwyczaj nie ma większego zastosowania przywództwo charyzmatyczne, a za to dużo bardziej przydatne są te style, które wspierają kreatywność, rozwój członków zespołu i poszukiwanie motywacji opartej na potrzebach — połączenie stylu transformacyjnego, wizjonerskiego i służebnego. I takie założenie towarzyszy tej książce. Przedstawię główne modele mentalne i narzędzia, które wspierają ten sposób działania.

Grzechy główne liderów technicznych

Do tej pory pisałem o tym, co warto robić. Tym razem skupię się na tym, na co warto uważać, będąc liderem technicznym. Jest to subiektywna lista błędów często popełnianych przez liderów.

Uciekanie w zadania techniczne

Bądźmy ze sobą szczerzy: większość z nas lubi zadania techniczne. Szczególnie w sytuacjach, kiedy jeszcze nie czujemy się pewni w roli lidera, zadanie techniczne to bezpieczny azyl, w którym można się ukryć. Zawsze znajdzie się jakiś pretekst ku temu, żeby wziąć na siebie dane zadanie („Bo nie ma czasu, żeby robił to ktoś inny”, „Bo ja to zrobię najlepiej”). Wiele razy spotykałem się z sytuacją, w której zespół pozostał bez wsparcia i podjętych decyzji, tylko dlatego że lider zajął się zadaniami technicznymi.

Odpuszczanie reguł w przypadku pożarów

Często jako liderzy ambitnie wprowadzamy do pracy zespołu różne praktyki, takie jak: codzienne spotkania, ustalone standardy jakościowe czy przeglądy kodu. Wszystko jest w porządku do momentu, aż pojawią się problemy w projekcie. Brak czasu powoduje, że zaczynamy rezygnować z przyjętych praktyk. A to zazwyczaj jest pierwszy krok do tego, aby całkowicie je opuścić.

Nierobienie retrospekcji

W wielu metodykach istnieje forma ciągłego udoskonalania sposobu pracy i wprowadzania zmian na podstawie nabytych doświadczeń w postaci *retrospekcji*, *lessons learned* czy *after action review*. Jest to moim zdaniem jedna z najważniejszych praktyk

związanych z realizacją projektów i pracą zespołu. Ku mojemu zdziwieniu jest ona bardzo często pomijana, a ta praktyka to w zasadzie jedyna szansa, aby regularnie usprawniać pracę zespołu. Główne powody rezygnowania z tej praktyki to: brak zrozumienia jej celu i brak umiejętności jej przeprowadzania, co może być szczególnie trudne w zespole, w którym jest niewielki poziom zaufania. Jest jeszcze jeden powód, który bardziej szczegółowo został opisany poniżej.

Niewdrażanie wyników retrospekcji

Czasami bywa tak, że retrospekcje się odbywają, ich efektem jest zestaw wniosków na temat tego, co działa, a co nie działa w zespole, powstaje nawet wiele pomysłów, co należałoby zrobić z usterkami. Tymczasem na kolejnej retrospekcji okazuje się, że nic się nie zmieniło. I na kolejnej również. Po trzech lub czterech takich sytuacjach członkowie zespołu tracą wiarę, że retrospekcje mają sens, i przestają się w nie angażować.

Zbyt wiele rzeczy jednocześnie

Organizacje generują wiele zadań i problemów, które należy rozwiązywać. Zawsze brakuje czasu, toteż zazwyczaj ratujemy się równoległą realizacją wielu zadań — swoich i zespołu — co w rezultacie prowadzi do bardzo nieefektywnej wielozadaniowości. Spotykałem kilkusobowe zespoły, które realizowały w danym momencie kilkanaście projektów. Zazwyczaj ulegamy presji klienta oraz złudzeniu, że wielozadaniowość jest bardziej efektywna. Warto przyswoić sobie i stosować regułę: „Przestań zaczynać, zacznij kończyć”.

Brak asertywności

Asertywność to umiejętność numer jeden w świecie biznesowym. Podlegamy naciskom ze strony klienta, przełożonego, a nawet członków zespołu. Często osoby pracujące po stronie klienta są doskonale wyszkolone w asertywności i świetnie sobie radzą z naciskami, natomiast w środowisku ekspertów technicznych rzadko się to ćwiczy. W efekcie albo ulegamy naciskom, albo jesteśmy skrajnie asertywni, a w zasadzie agresywni — nerwowo i oschle reagując na to, co się dzieje w projekcie.

Brak czynnika ludzkiego

Jest to pochodna silnego zakorzenienia w roli eksperta. Rola eksperta polega przede wszystkim na dobrym wykonaniu zadania, czemu często towarzyszy silna potrzeba działania autorytarnego. W przypadku roli lidera to się nie sprawdza, gdyż członkowie zespołu mają poczucie, że są traktowani w sposób przedmiotowy. W niektórych przypadkach ten deficyt prowadzi do przeciążenia zespołu zadaniami, których to zadań nie jest w stanie zrealizować.

Zbytńia miękkość

Z kolei ta przypadłość jest odwrotnością poprzedniej. Część osób, przechodząc z roli eksperta do roli lidera, zakłada, że członkowie ich zespołu są wystarczająco dorośli, by sobie poradzić. Nie chcą ingerować w działania poszczególnych osób.

Brak umiejętności odniesienia się bezpośrednio do problemu

Powyższemu zagadnieniu towarzyszy często nieumiejętność radzenia sobie z trudnymi sytuacjami interpersonalnymi, kiedy ogólnie wiadomo, że jest problem, ale ten temat nie jest poruszany przez lidera.

Brak umiejętności radzenia sobie z konfliktem

Jako osoby techniczne rzadko szkolimy się z radzenia sobie z sytuacjami konfliktowymi, a jest to nieuniknione w każdym poważniejszym projekcie. Z braku wykszolenia albo zaogniamy konflikt i jeszcze bardziej dzielimy zespół, albo ignorujemy problem, nie wiedząc, jak sobie z nim poradzić.

Branie zbyt wielu rzeczy na siebie

Rola eksperta wymaga realizowania zadań od początku do końca i wysokiej jakości pracy, rola lidera także znaleźć sposób efektywnego wykorzystania zasobów całego zespołu. Silne zakorzenienie w roli eksperta powoduje, że mamy opory przed oddaniem komuś zadania, jeśli jesteśmy przekonani, że sami wykonamy je szybciej lub lepiej. Czasami może to być spowodowane nieumiejętnością prośenia o pomoc.

Brak informowania

To bardzo duży problem, szczególnie wśród osób technicznych. Praca eksperta technicznego co do zasady to zazwyczaj praca w pojedynkę, w zamkniętej przestrzeni czasowej, we własnym świecie. W tej sytuacji nie ma dużej potrzeby informowania o wykonywanej pracy i podejmowanych decyzjach. Jednak w przypadku roli lidera konieczna jest inna umiejętność: trzeba efektywnie przekazywać informacje, tak aby docierały one do wszystkich zainteresowanych. Bo jak powiedział kiedyś Kent Beck⁵: większość problemów w projektach wynika z tego, że ktoś komuś czegoś nie powiedział. Często się zdarza, że zespół nie wie zbyt wiele o wizji produktu, że liderzy zapominają przekazać zespołowi kluczowe decyzje projektowe.

⁵ Współtwórca *Extreme Programming* i *Test-Driven Development*.

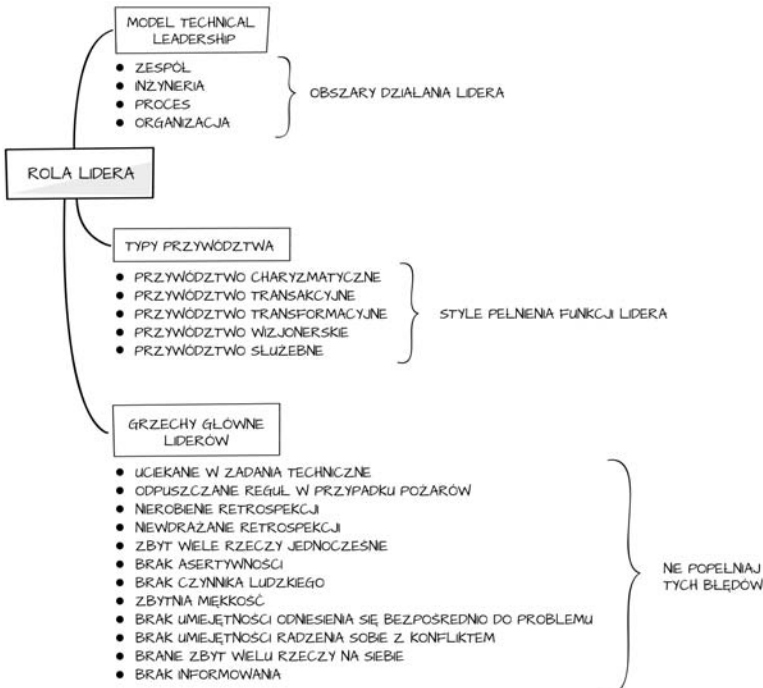
Podsumowanie

Typowa ścieżka kariery w IT prowadzi od eksperta do lidera, co budzi wiele frustracji, często dlatego, że ekspertom technicznym brakuje odpowiednich umiejętności i genu przywództwa. Tymczasem w przypadku zespołów technicznych wcale nie chodzi o stereotypowe przywództwo, ale o tworzenie miejsca, w którym inni chcą pracować, poprzez ciągle udoskonalanie sposobu pracy zespołu, praktyk inżynierskich, procesu czy relacji z biznesem. Zadaniem lidera jest stworzenie wizji, a w efekcie planu działań, dzięki któremu środowisko pracy zespołu będzie sprzyjać efektywności.

Nie ma jednego sposobu na bycie liderem — można być liderem charyzmatycznym, transakcyjnym, transformacyjnym, służebnym lub wizjonerem. Właściwy styl należy dobrać odpowiednio do kontekstu i swoich predyspozycji. W przypadku zespołów programistycznych najlepiej się sprawdzają style transformacyjny, służebny i wizjonerski.

Ekspersi, którzy stali się liderami, często starają się stosować te same strategie działania, które się dobrze sprawdzały w przypadku zadań technicznych, co często nie przynosi dobrych efektów i prowadzi do popełniania błędów. Dokonaj autoanalizy i odpowiedz sobie na pytanie, które z grzechów głównych liderów popełniasz i jak możesz im zaradzić.

Rysunek 1.4 przedstawia mapę myśli podsumowującą zagadnienia z tego rozdziału.



Rysunek 1.4. Podsumowanie rozdziału

PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW
w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

KIEDY EKSPERT STAJE SIĘ LIDEREM



Ścieżka kariery ambitnego specjalisty w branży IT wygląda zwykle tak: junior – senior – lider. Kierownictwo firmy wychodzi ze słusznego skądinąd założenia, że szefować zespołowi programistów powinien także programista, tyle że bardziej doświadczony. Takie myślenie przeważnie sprawdza się w zakresie zagadnień technicznych, ale już niekoniecznie w kwestii kontaktów międzyludzkich; to, że ktoś jest świetnym fachowcem, nie oznacza automatycznie, że ma naturalne predyspozycje do zarządzania pracą kolegów. Na szczęście można się tego nauczyć – najlepiej od ludzi, którzy mają spore doświadczenie na stanowisku lidera technicznego i postanowili się nim podzielić.

Podczas pisania tej książki Mariusz Sierackiewicz czerpał z wielu źródeł: literatury o przywództwie, własnego, 11-letniego doświadczenia (w tym 6-letniej pracy konsultanta i trenera zespołów programistycznych), wielu przeprowadzonych szkoleń tematycznych oraz wystąpień na konferencjach. Przede wszystkim jednak opierał się na pracy nad rozwojem liderów w takich firmach, jak ING Usługi Finansowe, Tieto Poland, Young Digital Planet, Opera Software International AS, Samsung Electronics Polska, Cybercom Poland, Trapeze Poland, Compensa TU, Pruftechnik TECHNOLOGY, Apator, LSI Software, SAS Institute.

Ten podręcznik łączy w sobie najlepsze wzorce biznesowego przywództwa ze specyfiką przewodzenia zespołom programistycznym – wszystko z uwzględnieniem charakteru naszego rynku.

MARIUSZ SIERACKIEWICZ – od ponad 11 lat profesjonalnie zajmuje się tworzeniem oprogramowania. Jako trener i konsultant współpracuje z najlepszymi polskimi zespołami programistycznymi. Jego obszary specjalizacji to: zwinne procesy, czysty kod, architektura, efektywne praktyki inżynierii oprogramowania. Prowadzenie szkoleń, liczne publikacje w obszarze IT, badania czynników sukcesów projektów programistycznych są pasją, w której, podobnie jak w życiu, kieruje się zasadą, że człowiek jest najważniejszy.

książki **klasy**business

Nr katalogowy: 37602



Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:
0 801 339900



0 601 339900

o n e
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:

• <http://onepress.pl/promocje>

Książki najchętniej czytane:

• <http://onepress.pl/bestsellery>

Zamów informacje o nowościach:

• <http://onepress.pl/nawosci>

Helion SA

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel.: 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

<http://onepress.pl>

Helion

Cena 39,90 zł

ISBN 978-83-283-1096-4



9 788328 310964