

בשלבי פיתוח

מדריך לתרבות ניהול טכנולוגית בצוותים שרצים מהר

Volume 1

By Nadav Shatz CTO
& Yael Sapir-Zehavi VP HR

2	<u>למה כתבנו את המדריך הזה?</u>
4	<u>איך חדעו שמאחן אח ה"אחד"?</u>
4	<u>התער של אוקאם</u>
6	<u>8 מנבאים להצלחה</u>
9	<u>איך הופכים נשות פיתוח למראיינות?</u>
10	<u>The Genius Asshole - Just Say "No"</u>
11	<u>איך לתת פידבק ל(א)נשים טכנולוגיות</u>
14	<u>9 מחשבות על ניהול (א)נשים טכנולוגיות</u>
20	<u>ג'וניוריות: כן או לא? (בקצרה...כן!)</u>
20	<u>אז...איך מפתחים ג'וניוריות?</u>
21	<u>למדו אותן ללמוד מקצוענות מהרגע הראשון</u>
27	<u>מתי יודעים שזה לא מתאים?</u>
28	<u>איך לבנות תוכנית פיתוח אמיתית לצוותים טכנולוגים</u>
32	<u>ניהול של פרודקשן - A Must</u>
36	<u>עבודה עם סטייק הולדריות</u>
36	<u>מטרת העבודה המשותפת</u>
37	<u>עבודה עם פרודקט</u>
39	<u>הן ואנחנו</u>
40	<u>איך עושים postmortem בלי אשמה?</u>
46	<u>נספחים</u>

לפני שנתחיל | אינטרו קצר

אם יש משהו אחד ברור, זה שמחשבים לא יכולים להחליף מנהלים ומנהלות. אלף פתרונות טכנולוגיים לא יכולים להחליף את שיקול הדעת הניהולי (והאנושי) שיש למנהלים. הבחירה לנהל היא בחירה אמיצה, ומגיעה עם עוד אחריות, עוד עשייה ועוד השפעה. לא רק על המוצר - אלא גם על האנשים שאיתם אנחנו עובדים.

לכולנו יצא לעבוד עם מנהלים ומנהלות טובים יותר וטובים פחות, אבל בסופו של דבר, כולנו רוצים להיות מנהלים טובים יותר. בעוד שיש דברים שנכונים לכל סוגי הניהול, ניהול צוות טכנולוגי הוא אתגר מסוג אחר.

התחלנו לכתוב את המדריך הזה כמסמך פנימי עבורנו, וככל שהוא התעבה והשמין החלטנו לנסות ולאסוף את ה"אני מאמין" שלנו בכל מה שקשור בתרבות טכנולוגית בכלל ובפרט בתרבות ניהול של צוותים ומנהלים טכנולוגיים. אין פה נכון או לא נכון. זו לא תורה חד משמעית ואנחנו מאמינים שכל אחד יודע להחליט מה נכון עבורו ועבורה. השאיפה שלנו היא שנצליח לפתח יותר ויותר שיחות לגבי האופן שבו נכון לנהל אנשי ונשות פיתוח, ולחזק את סל הכישורים שיש למנהלים טכנולוגיים. לכן החלטנו להוציא את המדריך הפרטי שלנו החוצה.

זו הגרסה הראשונה של המדריך הזה ואנחנו בטוחים שהיא יכולה להיות יותר טובה. אחרי הכל, גם לנו יש מה ללמוד. אנחנו גם יודעים שלשחרר גרסה ראשונה זה חשוב, כי זה תמיד עדיף מגרסה שיושבת במגירה ולא רואה אור. ואנחנו נמשיך לשפר, לתקן ולהוסיף.

הסיכוי לשלמות הוא נמוך אבל כל עוד אנחנו משתפרים - אנחנו מנצחים.

אנחנו נשמח לשמוע מכם, ומאמינים שהידע שיש בחוץ תמיד יכול לעזור לכולנו להשתפר וללמוד איך לנהל טוב יותר צוותים טכנולוגיים. אז דברו איתנו - אנחנו במרחק מייל מכם.

נדב שץ, CTO | nadav@tailorbrands.com

יעל ספיר-זהבי, VP HR | yael@tailorbrands.com

איך תדעו שמצאתן את ה"אחד"?

TLDR: בפרק הזה נלמד איך למצוא מאטץ' טוב כשמראיינים מועמדות לחברה שלכן, ונעבור על טיפים שמסבירים איך לעשות את זה - גם מהפן של ההתאמה הטכנית, וגם מהפן של ההתאמה האישיותית. בנוסף, נעבור על איך מכשירים מראיינות ולמה אף פעם (אבל אף פעם) לא כדאי לגייס אליכן Genius asshole.

"תחפשי את האביר על הסוס הלבן. אם מגיע רק הסוס בלי האביר - גם טוב. רק תוודאי שהסוס הוא סוס, ולא חמור"

המשפט הזה נאמר לי ע"י אמא שלי (יעל), כשחיפשתי בן זוג, אבל הוא לגמרי נכון גם בגיוסים. הרי איך אפשר לוודא שמי שפגשנו לרגע קצר היא-היא המאטץ' הנכון למקום העבודה שלנו?

זה לא סוד שגיוס של מפתחות טובות זו מיומנות בפני עצמה. כמנהלת מגייסת, את צריכה לפתח את היכולת לגלות בזמן קצר אם המועמד או מועמדת שמגיעים לראיון יתאימו לתפקיד. וזה כמובן יותר קל כשיש מולכן "אבירה על סוס לבן": מישהי שמתאימה כמו כפפה ליד. יש לה את הניסיון הרלוונטי, את הוותק, היא מכירה את הטכנולוגיה שלכן והיא תקשורתית ושותפה למשימה (וגם - ספונטנית ומצחיקה).

זה כמובן קצת יותר מורכב, כשפוגשים מישהי שכל התכונות האלה לא מתקיימות אצלה, וצריך לפענח את הפוטנציאל שלה, ולנסות להבין אם היא המאטץ' המתאים.

בתכלס, כמעט כל המועמדות שאנחנו פוגשות - נופלות בדיוק לקטגוריה הזו.

התער של אוקאם

מה בודקים בחלק הטכני?

אמרי לי איזו שאלה את אוהבת לשאול בראיונות ואומר לך מי את: נתון מילון. נתון טור מנורות. נתונה רשימת שירים. בני פונקציה רקורסיבית שהופכת עץ בינארי מימין לשמאל ומשמאל לימין כמו שאף פעם לא תצטרכי מחוץ לתואר. ממשי לי רשימה מקושרת כמו שכל טכנולוגיה תתן לך בחינם. פחות אנחנו.

בחלק הטכני, אנחנו תמיד ננסה לגלות מה רמת הידע של המועמדת שאנחנו פוגשים. ויותר מזה - נרצה לגלות אם חסר ידע מסוים ובעיקר ננסה להבין את צורת החשיבה שלה. אבל בשביל לבדוק את כל זה, לאו דווקא צריך לשאול שאלה טכנית.

נוכל למשל לשאול שאלות כאלו:

- + תציגי לי פרויקט שאת מתגאה בו - למה בחרת לעשות את מה שעשית?
- + אם היו לך אינספור משאבים - מה היית עושה אחרת?
- + האם זה עלה לפרודקשיין?

המטרה שלנו היא להעריך **Technical proficiency** על ידי זה שנגיע לפתרון בתוך מסגרת זמן סבירה שמתאימה למה שאנחנו מחפשות אצלנו בארגון. ונבדוק האם היא נתקעת בפיתרון מסויים, או מנסה להיות יצירתית. וגם כשמישהי לא עונה את התשובה הנכונה - נראה איך היא מנסה להגיע לתשובה.

סימן טוב הוא שמישהי רואה שהפתרון שלה לא מושלם, מכירה בזה, ויודעת להסביר לנו למה הוא (הפתרון) לא מושלם. גם אם היא לא תדע ברגע הראיון איך לפתור את זה.

שאלות מצויינת שאתן יכולות לשאול בנוסף הן:

- + את שלמה עם הפתרון שלך?
- + מה לדעתך פחות עובד בו?
- + מה היית רוצה שיהיה יותר טוב?
- + מה היית מוסיפה אם היית עושה את זה שוב עכשיו? או מה היית מורידה?

עוד דרך היא לנסות לדמות סיטואציה מהיום יום שלכם כחברה. נצא מנקודת הנחה שאתן מגלמות את הדמות של מנהלות המוצר, ואתן מנסות להעביר נקודה עבור המפתחת. תנו רק 80% ממנה - כמה מהר הן משלימות את מה שאתן לא מספרות להן? היכולת להבין את הפער יכולה להעיד על דרך החשיבה. וברמה המתקדמת יותר: איך משלימים את הפער? האם המועמדת שואלת שאלות? או בטוחה בעצמה וסבורה שהיא יכולה להשלים את הפער לבד? **ביטחון עצמי, ומהצד השני של המתרגם - ענווה, יכולה להעיד על יכולות גבוהות של מפתחות.**

מה עם המובן מאליו? **Correct code**? אנחנו חושבות שזה הדבר שהכי קל לבחון, ויש כל כך הרבה מידע ברשת על סוגים שונים של שאלות לבחון את זה. למען האמת, אנחנו לא חושבות שיש לנו פה ערך מוסף מיוחד לתת. רק נוסיף ונאמר, שאחד הערכים שלנו בחברה הוא: "**Make Something Beautiful**". הערך הזה אולי נשמע מאוד "מוצרי", אבל יש לו התגלמות מאוד חשובה אצלנו בצוות הפיתוח. אנחנו מאמינות שמה שיצרנו הוא יפה. לא במובן של **pretty or not pretty** אלא במובן של בעל ערך. משהו יפה הוא משהו שאפשר למנף אותו ליצירה נוספת ויש לו תכלית. כמעט תמיד, הדבר הזה ילך יד ביד עם פשטות. מכירות את התער של אוקאם? אז כזה.

קוד יפה למשל, הוא קוד אלגנטי. יש משמעות לכתיבת קוד נקי ויפה, שהוא בעל הפוטנציאל המינימלי ביותר לגרור אחריו טעויות.

הדבר הזה דורש איזון מתמיד. החיים הם אפורים, ויש לנו גם משפט שאומר "Done is better than perfect": זה נהדר לראות (א)נשים Take pride בכתיבת הקוד שלהם ולא רק מונעים מלהגיע למטרה (למשל אמרות כמו - "מה זה משנה? העיקר שזה עובד"). ומהצד השני, צריך לדעת להפריד 20-80 ולבחור מתי לעצור ולוודא שהדברים עולים ורואים אור יום. מה הכי חשוב? שיקול הדעת של המפתחת שמולכן. שאלה מצויינת תהיה סביב העולמות הללו: מתי תרגישי בנוח לשחרר משהו לאוויר? מה השיקולים שאת מפעילה בקבלת ההחלטות סביב זה?

אחד הדברים המעניינים, זה שלמרות שיש פה חלוקה דיכוטומית בין החלק הטכני לאישיותי, ראיונות של (א)נשים טכנולוגיים מאוד שלובים זה בזה, והרבה מהסממנים האישיותיים נבחנים גם בזמן שבוחנים את החלקים הטכניים. לצורך הבהירות, הפרדנו בין השניים, אבל בראיון עצמו - אנחנו מאמינים שהם צריכים להיבחן יחד.

8 מנבאים להצלחה

אחד הדברים הטריקים בחלק האישיותי של הראיון, הוא העובדה שהתוקף החיצוני שלו כל כך נמוך. גם מנהלת מנוסה, שראיינה כבר המון מועמדות בחייה, מוצפת בהטיות כמו אפקט ההילה (כשיש למישהי תכונה חזקה אחת, זה צובע את שאר התכונות שלה באור חיובי יותר), אפקט הקרניים (אותו הדבר, אבל הפוך - תכונה שלילית אחת, צובעת אחרות באור שלילי). אפקט הדמיון (אנחנו אוהבות נשים שדומות לנו, בין אם זה כי הם עשו מסלול קריירה דומה לשלנו, כי הן למדו באוניברסיטה דומה לשלנו או כי הן גרו באותה עיר שבה גדלנו ואפילו אם הן אוהדות את אותה קבוצת הספורט שלנו. אנחנו מעריכות את עצמנו כנשים טובות וחזקות, וכשיש דמיון, זה גורם לנו לחשוב שמי שמולנו גם היא טובה וחזקה כמונו).

יש 8 תכונות שלמדנו לאורך הזמן שמנבאות בצורה הכי טובה הצלחה בתפקיד. ריכזנו אותן ביחד עם הצעות איך לבדוק כל אחת מהן:

1. תקשורתיות

היכולת לשאול שאלות ולגלות אמפתיה לנקודות מבט שונות משלך תוך כדי שיחה. תקשורתיות נבחנת הרבה בשיחה שבין מועמדת למראיינת. הדרך הכי טובה לבחון אותה היא כשמועמדת עושה תרגיל ומשוחחים תוך כדי על מה שקורה - עד כמה המועמדת משתפת במה שהיא עושה? עד כמה היא מרגישה בנוח לשאול שאלות מכוונות שהיא לא יודעת משהו? עד כמה היא יודעת להסביר את הסיבות מאחורי מה שבחרה לעשות (גם אם זה לא הפתרון המושלם)?

2. עבודת צוות

לא בכל חברה זה מאוד קריטי, אבל אצלנו מאמינים שזה מאוד קריטי. בארגון שיש בו הרבה עבודת צוות, ועשייה משותפת, הרצון לעזור והיכולת לבקש עזרה, היכולת להתגייס למשימה כשמישהי אחרת זקוקה לך והאהבה ל(א)נשים, הם מפתח משמעותי להצלחה. שאלות בתחום הזה למשל: למה אתה אוהבת לעבוד בצוות? יש לך דוגמה למקרה שבו חשבת לעצמך מזל שאתה עובדת בצוות, כי התוצאה שהשגת היתה טובה יותר מאשר אם היית עובדת כסוליסטית? מה זה בשבילך לעבוד בצוות? מה היית מצפה מחברי הצוות שלך? איזה ערך מוסף את מביאה איתך לצוות?

3. עצמאות

נרצה להבין איך המפתחת שמולנו לומדת דברים חדשים. כמה היא עושה בעצמה, לעומת כמה היא נעזרת באחרים. תהליך הלמידה העצמית יכול להעשות בהרבה צורות, וכל אחת בוחרת בדרך המתאימה לה, אבל עדיין, נרצה לוודא שהיכולת העצמאית שלה חזקה. בנוסף, נבדוק עד כמה אותה מפתחת חושבת לבד על ההשפעות של ההחלטות שלה, עד כמה היא מנסה למצוא דרכים לשפר את המוצר, או אפילו את חייהם של חבריה לצוות בשיפורים שהיא עושה על הדרך, או רעיונות שהיא מעלה. כשנדבר עם מפתחת על דברים שלדעתה התנהלו פחות טוב במקום הקודם, נרצה לשאול מה היא עצמה עשתה על מנת לשפר אותם. כמובן שנשמח לשמוע שפנתה למנהלת שלה והציעה פתרונות, או אפילו הציעה לקחת אותם עליה.

4. נחישות

יש ערך גבוה ליכולת לנסות ולא לוותר, גם כשקשה, בייחוד אצל מפתחות (שנתקלות בהמון קירות). הרבה פעמים פתרון לבעיה לא מתגלה מיד, ודורש הרבה עבודת רגליים והרבה מחקר. אנחנו יכולות לראות נחישות אצל מועמדות כשהן מנסות למצוא פתרון במהלך התרגיל, ויכולות גם לשאול אותן על פתרון שהגיעו אליו אחרי דרך ארוכה של עבודה. אפשר תמיד גם לשאול על מקום שבו הם החליטו לוותר ולמה.

5. לקיחת אחריות

עד כמה מי שמולנו לוקחת אחריות על הצלחות עבר וגם על דברים שלא הצליחו? ועד כמה אנחנו רואות שבתוך המשימות שלה, הוא יודעות להגדיר חלקים שהיא הייתה אחראית עליהם מ-א' עד ת' שאלות בעולם התוכן הזה מתחברות לבקשה לספר על ניסיון מוצלח, וגם על ניסיון לא מוצלח, שהיה למועמדת. כדאי גם לבקש שתספר על חלק שהייתה אחראית עליו לחלוטין, ואיך היא עשתה את זה מהתחלה ועד הסוף.

6. פתרון קונפליקטים

עד כמה המועמדת בעלת גמישות? האם היא יודעת לנהל דיון בריא ונמנעת מלהיכנס לפינות? עד כמה היא מסוגלת לראות את התמונה הגדולה ולקבל נקודות מבט שונות מאלו שלה? שאלות טובות בעולם הזה יכולות להיות סביב מצב שבו היא הייתה ב-Disagree and commit. איך זה עבד? למה לדעתה לא קיבלו את דעתה? בדיעבד, איך היא מסתכלת על הסיטואציה היום ומנתחת אותה?

7. ענווה

תכונה מאוד חשובה בחברה שבה יש הרבה מפתחות חזקות. אנחנו תמיד אומרות שאנחנו רוצות נשים שכשהן נכנסות לחדר - הן לא בטוחות שהן האדם הכי חכם בו. לכולנו יש מה ללמוד, כל הזמן. ומי שאין לה ענווה - קשה לה יותר ללמוד. שאלה טובה לבחון את זה יכולה להתחבר למקום שבו המרואיינת חושבת שהיא לא הצליחה במשהו בעבר, או טעתה. כשמועמדת לא מצליחה למצוא דוגמא, או שכל הדברים שהיא נותנת כדוגמאות קשורים בבעיות של (א)נשים אחרים, אנחנו יכולים להסיק שרמת הענווה שלה לא גבוהה.

8. מיקוד שליטה פנימי

מיקוד שליטה מתייחס למידת תחושת השליטה שיש לנו על האירועים שקורים לנו בחיינו. (א)נשים עם מיקוד שליטה פנימי מבינים שיש נסיבות חיצוניות, אבל עיקר העבודה שלהם נעשית כלפי עצמם - איפה שיש להם הזדמנות לייצר השפעה ושינוי גדולים יותר ומהירים יותר. המון מחקרים מראים ש(א)נשים שיש להם נטייה למיקוד שליטה פנימי מצליחים יותר, מתקדמים יותר ומגיעים להישגים רבים יותר גם בחיים האישיים וגם בחיים המקצועיים (וגם מאושרים יותר - אבל זה למדריך אחר). הצד השני של אותו המטבע, הוא מיקוד שליטה חיצוני - (א)נשים שרואים בגורמים חיצוניים את הסיבות לדברים שקורים, ולכן מרגישים שיש להם מרחב השפעה קטן על הדברים. במצב כזה, הם נמצאים הרבה פעמים בחוויה של חוסר אונים, תסכול, מרמור ושיח מאשים. הם מרגישים שהם עצמם היו בסדר, ואם רק היו מקשיבים להם, או עושים את הדברים כפי שרצו, הכל היה מסתדר. על השאלה "מה יכולת לעשות אחרת?" הם יענו תשובות בנוסח של: "לשכנע יותר בעמדתי". זה נכון שיש הרבה אירועים שאכן לא תלויים בנו, וכל מקרה לגופו, אבל המטרה שלנו בחיפוש דוגמאות לשיחה היא לעמוד על מנגנון אישיותי, ולראות אם הוא מתאים לתפיסת האווירה שלנו, שמנסה לקדם דברים דרך היכולת שלנו להשפיע עליהם, ולא לתלות הכל באחרים. מבין כל התכונות שצינו בפרק הזה, אין ספק שלאורך הדרך למדנו שזה אחד המנבאים הכי חזקים שיכולים להיות להצלחה של (א)נשים בתפקיד.

הרבה חברות מאמינות שאחת הדרכים הטובות להתגבר על הטיות אלה היא להביא מספר רב של שופטות. לרוב, לשלב שני מראיינות בשלב הראשוני יכול לייצר במה מספיק טובה שתשלב מספר נקודות מבט בתוך הראיון. אפשר לייצר שכבה של מראיינות, ולשלב בין המראיינות והמועמדות השונות כדי לחוות סגנונות שונות של פרסונות מראיינות. **וטיפ מאוד חשוב - קליברציה - להסתנכרן בדיוק על מה מחפשים ואיך בודקים את זה.** סינכרון בין המראיינות השונות לגבי מה שמחפשים, מייצר הלימה מאוד טובה בהבנה האם המועמדת שאנחנו פוגשות יכולה להתאים לנו, והאם יש לה פוטנציאל להצליח איתנו.

איך הופכים נשות פיתוח למראיינות?

בסוף, ה(א)נשים שהכי מתאימים לגייס עובדות - הן חברי הצוות עצמן. ואנחנו רוצות שכמה שיותר מהן יהיו מעורבות בתהליך הגיוס. אחרי הכל, הן יודעות הכי טוב מה בפועל צריך לתפקיד. והן גם ידעו לנבא (כמה שאפשר) את ההצלחה של המועמדת בצוות.

אז איך הופכים נשות פיתוח למראיינות? אנחנו מאמינות שחשוב להשקיע זמן בלימוד הצוות המראיין איך לראיין. החל מסדנאות, סימולציות ו-shadowing. זמן על הכביש מלמד מצויין, והלמידה הכי טובה תהיה בהיחשפות לכמה שיותר ראיונות. אחרי ראיון כדאי לחשוב על סנכרון קבוצתי שבו כל אחת משקפת את מה שראתה, ושומעת איך אחרות ראו את זה, כדי לוודא שמכילים את הצוות ואכן בוחנים את אותם הדברים (במצב כזה, דרך אגב, כדאי לתת דווקא לחדשות להביע את דעתן, כדי שלא יושפעו מדעתן של "היותר מנוסות" ויכללו לגבש את דעתן בעצמם).

לבחור נכון את הנשים שמצטרפות לארגון זו אחת המשימות החשובות, ולא כדאי לזרוק למים, לתת להן לראיין ולקוות לטוב. אנחנו מאוד מאמינות בערך שבהשקעת זמן בהכשרת כל המראיינות. מתן הכלים הזה הוא קריטי כדי לעזור לבחירות שלהם להיות טובות ומוצלחות.

כמובן שהבחירה היא גם דו-כיוונית. וחשוב גם לדעת לספר על הארגון, להציף את אופן העשייה וללמד את המראיינות לשקף את הארגון בצורה המדויקת ביותר. מאטץ' טוב צריך להיות משני הצדדים. אין ערך לייצר תמונה של משהו שהוא לא אמיתי או שונה מאוד מהמציאות - **call it like it is**. לכל מכסה יש סיר, והמועמדת שולך נמצאות שם. תהיו כנות על איך הדברים עובדים. אותנטיות תמיד מנצחת.

The Genius Asshole - Just Say "No"

כולנו מכירות בחורה כזאת. אחת שיש לה יכולות מדהימות, כישורים מקצועיים מושלמים, ניסיון מוכח ו... יחסי אנוש בעייתיים. יש כאלה שכשהן כותבות קוד - זה כמו הלחנה של יצירה, יש להן מן חוש שישי כזה, וכשהן מסתכלות על בעיה הפיתרון מבליח להן בתובנה זוהרת והם פשוט יודעות לקחת כל דבר ולשכתב אותו לרמה יותר גבוהה של אלגנטיות.

אצל ה-Genius Asshole, הערך מקצועי האדיר הזה מלווה בתחושת עליונות, או במה שניתן לתאר כ"דיווה". הן עובדות לפי כללי המשחק שלהן, הם יודעות יותר טוב מכולם, אפשר לפנות אליהן רק בצורה מסויימת והרבה פעמים, כשנעזור את האומץ לפנות אליהן לעזרה, אולי נצא עם מה שביקשנו, אבל כנראה נרגיש עם עצמנו קצת פחות טוב אחרי זה.

מניסיוננו, לא משנה כמה הערך המקצועי שלהן אדיר - הם לא שוות את זה. בכדי לבנות מחלקה מאוחדת, של צוות אחד שעובד יחד לעבר משהו גדול יותר - אין לזה מקום. זה מייצר גלים, תחושה של אי שוויון, ומשבש את האווירה בצוות. הרבה פעמים נדמה לנו שאם כבר יש לנו מישהי כזאת בצוות, אנחנו לא נצליח להגיע להישגים בלעדיה. הניסיון מלמד שפעם אחר פעם, (א)נשים מגלים שהם יכולים להסתדר גם בלעדיהן.

ההמלצה שלנו - אל תתפשרו על הנושא הזה, אל תכניסו לצוות שלכם את מי שיוריד את האחרים ולא יהיה שותף תקשורת מלא בצוות. זה פשוט לא שווה את זה.

איך לתת פידבק ל(א)נשים טכנולוגיות

TLDR: בפרק הזה נלמד איזה פידבק עובד הכי טוב עם אנשי פיתוח (ספוילר - כזה שהוא עכשיו ולא אחר כך), איך לתת (ולקבל) פידבק וממה כדאי להיזהר.

מה חמוץ? לשמוע מהמנהלת שלך שהיא לא מרוצה ממה ששעשית לפני שבועיים, אבל היא חיכתה "להזדמנות המתאימה" שתשבו לדבר על זה. למה חמוץ? כי מהרגע הזה, את סוחבת על הגב שלך את השבועיים האלה, שהיא הסתובבה עם איזה ידע על משהו שהיא לא מרוצה ממנו, ואת בכלל לא ידעת על זה. חוסר האונים הזה, שבכלל לא היתה לך אפשרות לתקן, או לדבר על זה, והידיעה שיש משהו שנסתר ממך, חמוצה ממש. חוץ מהחמוץ, זה גם הרבה יותר מסובך לתקן משהו שקרה לפני הרבה זמן. הזיכרון של רובנו לא עובד משהו. ולטס פייס איטי, זה עושה שיהיה לנו פחות איכפת מזה. אז איזה פידבק עובד הכי טוב? כזה שהוא עכשיו ולא אחר כך.

וזה נכון תמיד - אבל על אחת כמה וכמה לאנשי ונשות פיתוח, שהעשייה שלהם נבנית וגדלה לאורך זמן, וקורית בשכבות. ואם יש שכבה אחת שלא עובדת כמו שצריך - זה לגמרי ישפיע על השכבות הבאות. מעבר לזה, (א)נשים טכנולוגיות מתמודדים עם פידבק שוטף כל הזמן. כל תהליך ה-Code Review, בנוי על היכולת להיות במעגל פידבק בלתי סופי של שיפורים וחשיבה משותפת על איך לעשות דברים טוב יותר. להיות מפתחת זו בחירה מודעת לחיות בעולם של שיפור מתמיד ופידבק שוטף.

בתור אחת המחלקות עם האימפקט המשמעותי ביותר בתוך החברה שלנו, הפוקוס על שיפור האיכות והיעילות של האינדיבידואל ושל הקבוצה כולה הוא תמידי. זה כשלעצמו הוא דבר חיובי, אך עלינו לשים לב שאנחנו גם ממוקדים בפידבק שאנחנו נותנים ולא סתם "זורקים" הערות. כמו בכל דבר, הרבה יותר פשוט "לשפר" מאשר לעשות מאפס.

האריזה היא חשובה, אבל אם יש משהו שיותר גרוע מלא לתת פידבק - זה לתת פידבק שמרוב שריכנו אותו, אי אפשר להבין מה המהות שלו. הרבה מנהלות חוששות להיות "קשות" מדי, ובמקום פידבק ענייני הולכות סחור וסחור עם אמירות כלליות. כמה פעמים קרה לכן, שישבה מולכן מישהי שאתן מאוד אוהבות, או שמאוד ריחמתן עליה, או שלא רציתן להיכנס איתה לעימות? או שמרוב שכבר הרגשתן שנתתן פידבק, אתן לא רוצות להעמיס עליה, כי אתם מרגישות שזה יותר מדי? או שאולי חשבתן על זה יותר מדי, ולא בא לכם שהיא תלך לדבר עם החברות שלה על איזה בוסית קשוחה יש לה? אל תדאגו - אתן לא לבד. זה קורה לכולנו. ואז אנחנו מנסות לארוז, לעטוף, לצפות ולעדן את מה שיש לנו לומר, כדי שזה יירד קצת יותר חלק בגרון (או ככה לפחות נדמה לנו). האבסורד הוא, שזה הרבה פעמים עושה בדיוק את ההיפך.

הדבר הזה משאיר את שני הצדדים מתוסכלים - מצד אחד המנהלת, שמה שרצתה לומר דרש ממנה הרבה מאמץ (אין מה לעשות - לנסות ללכת מסביב למה שאנחנו רוצים, דורש עבודה). ומהצד השני, חברת הצוות - שלא לגמרי הבינה מה רוצים ממנה, ולא מצליחה להפיק לקחים מהפידבק שקיבלה. וכך נוצר מצב שהצד השני מרגיש מתוסכל. יכול להיות שהיא רוצה לעשות את המקסימום כדי להשתפר, אבל למען האמת, זה דומה לנסות להכין עוגה בלי כוסות מדידה ומשקל - זה יוצא בערך. ו(א)נשים אוהבים דיוק, על אחת כמה וכמה (א)נשים טכנולוגיים שחיים בעולם שבו יש דברים שעובדים ודברים שלא. כשאנחנו מנסות לא להיות "קשות", אנחנו הרבה פעמים עושות עוול גדול בהרבה לנשים אותן אנחנו מנהלות.

לחוויה הקבועה יש גם ערך נוסף - כולנו מכירות סיפורים על חברי צוות שעובדות קשה, מנסות להשתפר, וכשמגיע הריוויזיה השנתית שלהן, הן פתאום שומעות בפעם הראשונה שהביצועים שלהן לא ברמה או בקצב הנדרשים. הן כמובן מאוד מופתעות ואומרות "אף אחד לא אמר כלום". ואז נכנסים למעגל בו המנהלת אומרת "אבל אמרתי". זוהי סיטואציה קשה לכל המעורבות ואנחנו רוצות לעשות כל מה שאפשר על מנת להימנע ממנה. זו גם הסיבה שבגללה החלטנו בטיילור לפני 3 שנים להחליף לחלוטין את תהליך ה-performance feedback review החצי שנתי בתהליך שבועי אמיתי. השורה התחתונה היא ש(א)נשים אוהבים וודאות, ובכל שיחת פידבק שבועית שני הצדדים יודעים שיש להם מטרה משותפת לצאת מהשיחה כשהם בהלימה משותפת ויש להם תשובות ברורות על שתי שאלות: "מה מצופה ממני?" ו-"האם אני בכיוון?"

אחת המשימות הכי חשובות למנהלות טכנולוגיות היא לעבוד על האופן שבו הן מעבירות פידבק. זו משימה בלתי נגמרת, שתמיד אפשר להשתפר בה עוד ועוד (מצויין לנשים שאוהבות שיפור מתמיד, לא?).

אז הנה ה"אני מאמין" שלנו לאיך לתת פידבק ל(א)נשים טכנולוגיים:

1. ספציפיות

זה לא שיעור היסטוריה ולא שיעור פילוסופיה. פידבק טוב מדבר על נושא ספציפי שניגשים אליו, ואם יש לנו כמה נושאים - כדאי להפריד ביניהם ולטפל בהם בחתיכות קטנות וברורות ככל הניתן. למידה בשיעורים קטנים מייצרת אימפקט גדול. תחשבו על הפידבק האחרון שנתתן למישהי. האם אפשר היה להפוך אותו ליותר ספציפי?

2. דוגמאות

לדוגמאות יש צד חיובי וצד שלילי. מהצד החיובי, הן עוזרות להבין טוב יותר על מה מדובר, ועוזרות לזכור יותר מאמירות כלליות. מהצד השני, הרבה פעמים דוגמאות מייצרות שיחה מאוד סובייקטיבית ויכולות להתפרש בהרבה דרכים. בשימוש לא נכון בדוגמאות, הן עלולות לגרום לצד השני להרגיש מותקף. שום מחשב לא יכול להחליף את שיקול הדעת של מנהלת, וצריך להחליט באיזה דוגמאות להשתמש, ואיך להביא אותן לשיחה כדי שלא ייצרו מגננה אצל הצד השני.

3. זמנים קבועים

כשפידבק הוא קבוע ובאינטרוולים קצרים, כל הצדדים מתרגלים אליו. מרבית נשות הפיתוח חוות פידבק על בסיס קבוע, כי בהרבה חברות יש תהליך מוסדר ל-code review. בעוד שהמופעים של code review מתורגלים ומתמקדים במה נעשה, המטרה צריכה להיות שונה, ולהתמקד באיך הדברים נעשים. אל תעשו שיחת פידבק רק כשמשהו קורה. תתרגלו את השיח הזה בזמנים קבועים ותהפכו את זה לשגרה אמיתית.

4. דו-כיוונית

לפעמים פידבק הוא חד-כיווני. משהו מדויק שצריך להעביר לצד השני בצורה הברורה ביותר. אבל רוב הפעמים, מדובר בשיחה דו-כיוונית. ומנהלת טובה, נמצאת כל הזמן במצב של האזנה כשהיא נותנת פידבק, כי הוא מקבלת מזה לא פחות ממה שהיא נתנה. כשמגיעים לתת פידבק, עדיף לבוא פתוחים לשיחה וחשיבה משותפת, הרבה יותר מאשר עם הוראות ברורות.

5. שיקוף

הדרך הכי טובה להתקדם, היא לוודא ששני הצדדים מדברים באותה השפה. תמיד תשאלו את הצד השני שאלות שיקוף והבנה, כמו - איך את היית מנסחת את מה שדיברנו עליו? מה הבנת מזה? מה את לוקחת מזה? ומה היית עושה אחרת?

6. תחשבו קדימה

תמיד לקחת את הדברים לצעד הבא. לסיים שיחת פידבק תמיד במה שקורה הלאה. זה גם מייצר אופטימיות, כי יודעים מה הולכים לעשות, וגם מוטיבציה להתחיל לעשות את זה.

*חשוב - אל תחזיקו בצוות שלכן נשים שלא יודעות לקבל פידבק. ותמיד תוודאו שכולן בצוות יודעים (ואם לא - למדו אותם איך) לתת פידבק, כדי שגם אתן תוכלו לגדול ולהתפתח ביחד איתם.

ועכשיו תרגיל:

דמיינו את המנהלת הכי טובה שהייתה לכן. יש? מצויין.

תנסו לחשוב למה היא הייתה המנהלת הכי טובה שלכן? מה עשה אותה לכזה?

מבטיחים לכן, שכמעט תמיד, זאת לא תהיה מישהי שהייתה סופר נחמדה וזהו. בדרך כלל, אלה יהיו המנהלות שדחפו, איתגרו, ונתנו פידבק משמעותי שגדלתן בזכותן. אלה המנהלות שהיו ממש משמעותיות עבורנו. וכשאנחנו חושבות על איזה מנהלות אנחנו רוצות להיות, זו צריכה להיות ההשראה שלנו. אבל בפועל, כשאנחנו נמצאות ביום-יום, אנחנו נופלות למלכודות הנחמדות, והרצון (המאוד טבעי) שיאהבו אותנו, וידברו עלינו דברים יפים עם חברים וקולגות כשאנחנו לא בסביבה. אבל זכרו - אם אתן סבבה, יאהבו אתכם בלי קשר לפידבק שתתנו. ואם תתנו פידבק מועיל ומפתח - אתן תהפכו להיות המנהלות האלה, שהן השראה, עבור הנשים שאיתן אתן עובדות. אין מה לעשות, בניהול מקצועי, יש בחירה להעדיף הערכה על פני חיבה. למרות שזה בכלל לא אומר שלא יחבבו אתכן, אבל לא כדאי שזה יהיה המנוע שלכן לפעולה.

9 מחשבות על ניהול (א)נשים טכנולוגיות

TLDR: מה סוד הקסם בניהול של נשים טכנולוגיות ובמה זה שונה מכל ניהול אחר? בקיצור, 9 מחשבות על ניהול נשים טכנולוגיות.

מקרה שבטוח לא קרה לכם: הייתן עם אוזניות על הראש, שלא ניגנו כלום, ורק רציתן שיחשבו שאתן שומעות משהו כדי שלא ידברו אתכן. נשמע מוכר?

נשים טכנולוגיות עושות עבודה מאוד ייחודית שמשלבת בתוכה עבודה קשה, חשיבה ויצירתיות. ויש לה מרכיב רחב של כניסה לאיזור ריכוז. אינספור מחקרים מראים שיש משמעות לשעות שבהן (א)נשים יותר יצירתיים ומרוכזים. והדבר הזה מאוד אינדיבידואלי, אגב. יש (א)נשים שהשעות החזקות שלהם יהיו מוקדם בבוקר, ויש כאלה שהלילה זה זמן הפריחה שלהם.

בטיילור אנחנו לא מאמינות בשעות. אנחנו מאמינות בתפוקה. ודווקא בגלל זה, יש כמה דברים שצריך לעשות אחרת כשמגיעים לעבוד עם אנשי פיתוח:

1. ניהול היום

כן סטנד אפ? לא סטנד אפ? הרבה מנהלות מרגישות לא נוח עם ההתעדכנות, כי הם חוששות שזה יגרום לצוות להרגיש שעושים להם מיקרו-מנג'מנט. בעיקר אם רוצים לעשות סינכרון סוף יום, ובטח במודל היברידי כש(א)נשים עובדים מרחוק ולא רואים זה את זה. מהצד השני, הרבה מנהלות לא לגמרי יודעות (כשהן לא עושות את הסינכרונים) איך הדברים מתקדמים ואיפה יש תקיעות. ומשום כך לא יודעות מתי הן צריכות לצלול ולעזור. מהצד השלישי, (אנחנו בקוביית די-אנ-די), (א)נשים עובדים קשה, וכשאינן מישהי להתעדכן מולה זה יכול לייצר חוויה של בדידות "שלא רואים אותי". אלה מהפרספקטיבה הניהולית, אבל כמובן קיימת גם הפרספקטיבה הצוותית, כי גם ערך גדול לשיתוף בין חברי הצוות וכל כך הרבה פעמים קורה כשמפתחת אומרת: "וואלה, בדיוק נתקעתי עם זה לפני יומיים, בוא נשב אחרי זה ואני אעזור לך".

לכן, הנקודה החשובה פה היא איך הדבר הזה נעשה. דברו בקול רם על הסיבה שבגללה עושים סטנד אפ. שתפו גם פה, כמו בתהליכים אחרים - שהדברים הם דינמיים ופתוחים לשינויים ושתשמחו לקבל פידבק. בדקו עם הצוות אינדיבידואלית פעם בחודש-שלושה מה דעתן על הסטנד-אפ, מה עובד בו טוב ומה פחות. תבנו את העדכון בצורה שהיא יותר לפי כללים שהסכמתן עליהם מראש, ופחות על ידי שאילת שאלות ותשובות שמייצרת תחושה של חקירה. תקפידו לעשות את זה בזמנים קבועים ואל תבטלו. אם אתם באמת לא מנהלות שעושות מיקרו-מנג'מנט, השיחה הקבועה לא תרגיש כמו משהו שקורה רק כשמהו לא עובד.

*נקודה נוספת למחשבה (במיוחד בעידן של עבודה מרחוק) - לא בטוח שאתן צריכות עדכון סינכרוני (בלייב). עם מערכת ניהול משימות מסודרת ועדכונים שוטפים, למעט בעיות חריגות יכול להיות שתוכלו לוותר לחלוטין על שלב העדכונים היומי. כשהארגון גדל, שרשרת העדכונים היומית/דו-שבועית/ועוד נהיית בעייתית ומערבת עוד ועוד (א)נשים. עדכונים לפי צורך ובצורה א-סינכרונית מאפשרים גדילה משמעותית יותר ופחות זמן על "מטה-עבודה" (כלומר התעדכנות). דבר נוסף שעבודה כזאת מחזקת היא את תחושת האחריות האישית של חברות הצוות ו"חינוך" לעדכון בפוש ולא בפול. ז"א, ללמד את חברות הצוות לזהות באיזה מצבים עליהן לעדכן ולעשות זאת באופן יזום. אם נגיע לרמה גבוהה בגישה זו, נוכל לעבוד יותר עצמאית בתור מנהלות, ולתמוך בצוותים גדולים יותר. עם זאת, לא בכל ארגון זה עובד. ודורש משמעת נרחבת סביב שמירה על סדר וארגון בניהול המשימות האישיות, הצוותיות וכן הלאה. לכן יתכן וזה יעבוד רק לחלק מהצוותים.

2. כמה שפחות פגישות

עוד לא פגשנו נשות פיתוח שאהבתן הגדולה היא מרחב עבודה שעושים בו המון פגישות. ובכל זאת, יש פגישות שהיינו רוצים לעשות (כי יש בהן ערך). כל מנהלת רוצה ליצור אווירה צוותית בפגישות צוותיות, לייצר למידה משותפת סביב **case study** מעניין, לעשות קפה משותף ולקשקש או להוביל רטרוספקטיב שלכולן יש מה ללמוד ממנו. תתייעצו עם הצוות - כמה זמן הן חושבות שצריך להשאיר לבלוק טוב של עבודה מבלי שזה יפגע בזרימה? מחקרים מראים שלוקח זמן להיכנס ל**deep work**. אנלוגיה מוצלחת ששמענו בעבר מדברת על כך שלהיכנס לעבודה משמעותית ויעילה זה כמו להירדם. עד שמצליחים, אם מישהי מעירה אותנו, אנחנו צריכות להתחיל מהתחלה. מאמר מוצלח אחר שעוזר להבין את ההבדל בין "יומן מנהלת" ל"יומן מייקרית" נכתב על ידי פול גראהם. בקצרה - מנהלות חיות בלו"ז של שעה בכל פעם. זה ממש העבודה שלהן להחליף קונטקסט כל שעה או אפילו חצי שעה. מייקריות לעומת זאת, חיות בקבועי זמן של יום או חצי יום. אחת השיטות הטובות להתמודד עם הפער הזה, הוא לרכז פגישות מוקדם בבוקר או לקראת סוף היום. בתור מנהלות, יש לקחת בחשבון שאם נפזר פגישות במהלך היום (נניח כי זה מה שעובד לנו בלו"ז) אנחנו צפויות לראות פגיעה משמעותית בתפוקה ובהנאה של הצוות. ומפתחות זקוקות לזמן של **deep work**. לכן כדאי לשים את הפגישות בקצוות של יום העבודה.

3. יצירת הזדמנויות לשיח משותף

בין אם אתן יושבות באופן ספייס יחד, ובין אם יש ערוצי סלאק שפתוחים לדיונים במהלך היום, תמיד קיים הדיסוננס בין להפריע למישהי כשהיא באמצע תהליך חשיבה מורכב, לבין היכולת להתייעץ, לשתף, ולהיעזר בחברות צוות אחרות. הכלל הראשון שצריך כדי לפתור את הדיסוננס הזה, הוא לדבר על זה בצוות. לכל צוות יש את הזרימה שלו. והיכולת לדבר על מה היינו רוצות, ומה עובד לנו ומה לא - בהחלט יכולה לעזור. נשים מרגישות הרבה יותר נוח אם יישרנו קו לגבי שיחות במהלך היום. יש נשים שמעדיפות לעזוב הכל ותמיד שמחות להיכנס לכל שיחה, ויש נשים שהדבר הזה מכניס אותן לקושי. מצד אחד הן רוצות לעזור (ואנחנו יוצאות מנקודת הנחה שזה תמיד המצב אצל נשים שגייסנו), אבל הקטיעה קשה להן. כשהנושא הזה לא מדובר, אחד מהשניים יקרה - או שהן יתפנו לעזור למרות שזה הפריע להן, וזה יעורר אצלם טינה שקטה כי הן יהיו מתוסכלות (מה שהרבה פעמים יכול לצאת החוצה אחר כך בהתנהגות פאסיב-אגרסיב), או שהן לא יעזרו, וירגישו רע עם זה שהן לא עוזרות כשצריך אותן. הפתרון לדבר הזה הוא בעיקר לעזור לכל אחת לנסח את מה שעובד לה. ולדעת להגיב בהתאם כשמבקשים ממישהי עזרה, והיא אומרת - "לא עכשיו".

בהתאם לארגון ולסביבה שלנו אפשר להשתמש בשיטות שונות, למשל - להחליט שאם מישהי עם אוזניות, לא מפריעים לה באופן ישיר. או להחליט שתמיד שולחים קודם הודעה בסלאק, ואז מי שרוצה פוקוס יכולה לכבות נוטיפיקציות. יש הרבה אפשרויות. מה שחשוב, זה לתקשר את ההחלטה, לחזור עליה, ולבדוק אם היא עובדת.

טיפ נוסף שנוגע באזור דומה - רעש בסביבת העבודה. דברו עם הצוות, וכל מי שחולק אתכם את אזור העבודה המשותף, והחליטו יחד על כמות הרעש המקובלת. זה יכול להיות אזור בלי מוזיקה, ללא אוזניות, או הגבלה של שיחות במרחב המשותף של עד 2-3 אנשים בלחש. או אזור חופשי שבו הכל הולך. כל עוד מתקשרים את האופציות ובחרים יחד, נמנעים מהרבה תסכול פוטנציאלי.

טוב...אנחנו מבינות שעד עכשיו כתבנו שצריך תקשורת, וזה לא נשמע פורץ דרך. אבל בוא נראה - האם דיברתן פעם על הדברים האלה בשיחה קבוצתית והחלטתן מה עובד לכן? ברוב המקרים, זה כזה פשוט, ודווקא כן פורץ דרך.

4. התמונה הגדולה

מכירות את המשל על העיוורים והפיל? המשל מגיע מהודו ומספר על קבוצה של עיוורים שכל אחד מהם ממשש חלק אחר של פיל, וביחד הם נדרשים להחליט איך הוא נראה. אחד מרגיש את השנהב ואומר: "פיל זה חד כמו חנית!" שני מרגיש את הרגל והברך ואומר: "פיל זה מחוספס ועבה כמו גזע עץ". שלישי מרגיש את הזנב ואומר: "פיל זה דק כמו חבל" ואחר מרגיש את החדק ואומר: "פיל זה עגלגל מתפתל כמו נחש". מפתח שרואה רק את מה שהוא עושה ולא מבין שיש פה פיל ☒ בקיצור, הבנתן.

אנחנו מאמינות שמפתחות טובות, שעובדות על מוצר ביזנסי, צריכות להכיר את התמונה הגדולה. את היעדים, המטריות, המספרים. תשקיעו את הזמן בלתת קונטקסט לעשייה ולהבין מה המשמעות שלה על החברה כולה. עוד לא פגשנו מישהי שעשתה עבודה פחות טובה כי היא הבינה למה היא עושה את מה שהיא עושה. האחריות לייצר את ההבנה הזו נמצאת החל מהנהלת החברה, ועד לכל ראשת צוות שצריכה לתקשר משימות לחברי הצוות שלה. כשאנחנו מפנות זמן לתת את התמונה הגדולה, אנחנו מעבירות הרבה מסרים חשובים מתוך ה"אני מאמינה" שלנו. אתן חלק אינטגרלי מהצוות שבונה פה חברה, אתן חשובות למשימה, אתן לא עובדות בוואקום, המשימות שלכן בונות עולם תוכן שמקדם את הסיבה שבגללה הקמנו את החברה הזו. אי אפשר לדבר בסיסמאות על הצורך של נשים באימפקט, בלי לתת להן את התמונה הגדולה והמלאה. בנוסף, כשאנחנו נותנים לנשים את התמונה המלאה, הם לוקחות אחריות על ההשפעה של המשימה שלהן ולא רק על הדלוור שלה. בנוסף, כתוצאה מכך, נוצרות מערכות יחסים טובות יותר עם הפרודקט, דיזיין, סטילס ושאר המחלקות.

5. הימנעו ממיקרו-מנג'מנט

עוד לא פגשנו מישהי שאמרה לנו שהיא אוהבת לנהל בשיטה הזו, אבל וואלה, יש לא מעט מנהלות שכן עובדות ככה. אז מה הקטע? הרבה פעמים, מיקרו-מנג'מנט נובע מחוסר ביטחון, או חוסר ניסיון של המנהלת, שמתקשה להוביל סיטואציה מסוימת אל עבר היעד ומפחדת לשחרר. יש הרבה דרכים להימנע ממיקרו-מנג'מנט, אבל לפני שניגע בהן, חשוב שנבין למה זה עושה כל כך רע (בעיקר למפתחים). שני ערכי ליבה שאנחנו רוצות שהמפתחות שלנו יחזיקו הן עצמאות ואמון. מיקרו-מנג'מנט פוגע בשניהם. זו שיטה שממש מניחה בסיס לייצר את ההפך ממה שאנחנו מאמינות בו. כדי לנהל מפתחות לאפקטיביות, צריך לתת להן את המה ולא דווקא את האיך.

כמה טיפים שיעזרו להימנע ממיקרו מנג'מנט:

- + נסו לוודא שה"מה" ברור ככל הניתן. ראשות הצוותים עובדות לא מעט עם הפרודקט, וככל שהמשימה שלהן תהיה יותר ברורה, ככה גם העבודה העצמאית שלהם תהיה טובה יותר.
- + תנו ל(א)נשים שלכן להגדיר את הדד ליין איפה שאפשר. תעזרו, תאגרו - אבל שימו אותם אחראים.
- + נסו לשים את נקודות הממשק להתעדכנות בזמנים קבועים. זה מוריד את התחושה של גחמה של מנהלת שרוצה עכשיו לדעת מה קורה, כי פתאום היא נלחצת, או כי שאלו אותה משהו והיא לא ידעה לענות. זמנים קבועים קורים מעבר לכל סיטואציה. כל עוד אתן בתחילת הדרך המשותפת שלכן יחד, נסו שהאינטרוולים בין זמני ההתעדכנות הקבועים יהיו קצרים, ועם הזמן (והניסיון) תרגישו נוח לרווח אותם.
- + השתדלו לאתר צמתים שבהן אתן יכולות להבין אם נדרש שינוי בגישה. תיצרו שיחות המסבירות למה אתן מבקשות לשנות עכשיו את האופן שבו משהו נעשה. נסו להשאיר את הצמתים האלה במקומות שמשאירים באפר לטעויות. ככל שיהיה פחות לחץ על המשימה, ככה יהיה לכן יותר מרווח לנהל שיחות ולא "לירות הוראות".
- + כל סיטואציה היא הזדמנות טובה ללמידה - תשקיעו את המאמץ ללמד כמה שאפשר את הצד השני מתי להרים דגלים ואיך.

6. חוזקות

כמה ספרים נכתבו על עבודה דרך חוזקות? מלאן. כמה מאיתנו מקבלות פידבק, וקצרות מדי כדי להקשיב לחלק הטוב, כי אנחנו רוצות כבר לשמוע מה לא טוב? מלאן. אנחנו גדלות בסביבה הבנויה להתעסק במה שלא עובד, ונועדה לעבוד על החולשות שלנו במקום לשפר את החוזקות שלנו. כולנו חונכנו במערכת שתומכת בשיפור החולשות שלנו ומתעסקת בהן בלי סוף. לכמה מכן היה ביסודי מורה פרטית למקצוע שאתן מעולות בו? לכמה מכן היה מורה פרטי למקצוע שהתקשיתן בו? אנחנו משקיעות המון אנרגיה במה שאנחנו מתקשות בו. דברו עם ה(א)נשים שלכן על החוזקות והחולשות שלהן בפתוחות. תעצרו מדי פעם לשמוע מהן על ההנאות והמוטיבציות שלהן: ממה הן נהנו במשימה האחרונה? מה גרם להן להתרגש כשהן באו לעבודה? איפה הן הרגישו שהן הביאו את "האני הכי טוב שלהן"? מאיזה משימות הן היו מעדיפות להיפטר? מה הן מרגישות שתוקע אותן וממה הן פחות נהנות? נסו למצוא איתן את התמהיל הנכון. 80% מהזמן נסו להקצות משימות עבודה דרך החוזקות והמוטיבציות שלהן, אבל כל הזמן לדחוף לעשות גם קצת ממה שלא. שלא יתנווננו (פה ה-20% הנותרים). מפתחת טובה חייבת להתמודד עם החלקים שפחות חזקים אצלה. גם כדי שלא יהפכו להיות חסם של משימות שהיא לא יכולה לקחת, וגם כדי שהחשש לקחת משימות שהיא פחות טובה בהן, לא יהפוך להיות כל כך גדול מרוב שהיא לא מתרגלת אותן וירתיע אותה ממש.

7. דוגרי - בישירות ובכנות

זה נכון לכל חברת צוות, ועל אחת כמה וכמה למפתחות. השפה שמפתחות מדברות בה ביום יום היא ברורה. אמצו לעצמכן סגנון שיחה שדומה לעולם התוכן היומיומי של מפתחות - ברור, מדויק, ענייני. נסו ללמוד כיצד לשוחח בצורה עניינית על הדברים, ולמדו את חברות הצוות שלכן להגיב אליכן באותו המטבע (ואם אתן רוצות לצלול קצת יותר לעומק, יש עוד תוכן מורחב על הנושא הזה בפרק של "פידבק").

8. פירגון

שתפו החוצה את העשייה של הנשים שלכן. לרוב, העשייה של המפתחות לא נמצאת בשורה הראשונה של מחיאות הכפיים הארגוניות מכל מיני סיבות. קודם כל, פחות קל לשאר הארגון להבין מה הן עושות, ולכן גם יותר קשה להריע. הסיבה השניה היא שיש (א)נשים אחרים שהעשייה שלהם הרבה יותר בולטת בתוך הארגון, ויותר רועשת. והסיבה השלישית, היא שהרבה פעמים זו עבודה שנעשית במשותף, ולא תמיד יש שם אחת להלל ולהרים. לכן, מנהלת טובה היא כזו שיודעת להיות שופר לשאר הארגון, ולעזור לסביבה לראות את כל הטוב הזה ולהחצין אותו במפת ההוקרה הארגונית. אין מישהי שלא צריכה שיראו אותה, יעריכו אותה, ויוקירו את העשייה שלה. מפתחות הרבה פעמים צריכות שהמנהלות שלהן ישמשו עבורם מגבר לעשייה. זה עליכן.

9. אל תיתקעו

פיתוח הוא תפקיד לומד, נושם, שגדל באופן מתמיד. תייצרו לכן את המהלכים שבהן אתן ממשיכות יחד עם הצוות ללמוד להעשיר זו את זו. אל תתפשרו על סטגנציה. אחד החסמים הגדולים, הוא שאנחנו מתפתות למהלכים גדולים: כנס גדול, אירוע למידה משמעותי וכיוצא בזה. לעומת זאת, מנהלת שיודעת לשתף את הצוות בפודקאסט מעניין שהיא שמעה, ולנהל עליו שיחה ערה בישיבת צוות - עושה קסמים. ומנהלת שיודעת לגרום לצוות שלה לעשות את אותו הדבר ולקחת חלק בהתפתחות המשותפת הזו - היא כבר קוסמת על. זה קל, זה זמין, וזה מייד. וזה בעיקר משהו שתלוי בכן, הרבה לפני משאבים, תקציבים ואירועים גדולים.

באופן כללי - שאלו את עצמכן תמיד, למה אתן עושות/מבקשות את מה שזה לא יהיה? למי זה תורם? מה זה בא לפתור? מה יקרה אם לא נעשה את זה? ובזמן שאתן עונות על השאלות הללו, התמקדו בדברים שמקדמים את העשייה והיעילות של חברות הצוות שלכן. השתדלו לבחור בפעולות שמטפלות - עד כמה שאפשר - בצורה ישירה בדברים שלשמם החלטתן לעשות זאת.

ג'וניוריות: כן או לא? (בקצרה...כן!)

TLDR: ג'וניוריות - מתי הן טובות לנו? איך מכניסים אותן לעניינים? ואיך מגדלים אותן בתוך החברה? כמה עצות על תהליכי העבודה, וגם - מתי יודעים אם זה לא מתאים?

את מה אנחנו זוכרות יותר - את ההימורים שלקחנו והצליחו לנו? או את ההימורים שלקחנו ולא הצליחו לנו? בדרך כלל, התשובה תהיה ההימורים שהפסדנו בהם. בני אדם שונאים להפסיד מטבעם. וכשזה מגיע להימורים, אנחנו מעדיפים למזער סיכויי הפסדים מאשר למקסם סיכויי הצלחה. כשמגייסים ג'וניוריות, לוקחים הימור. מאמינים בפוטנציאל וביכולות, ומגייסים אותה על בסיס הבטחה שאמורה להתממש בשלב מאוחר יותר.

לגייס ג'וניוריות לארגון נותן ערך בהמון מובנים: זה נכון לארגון לווסת את הידע שנכנס, יש ערך רב במישהי שלומדת איך לעשות את הדברים בדרך שלכם מהתחלה, זה מאפשר להגדיל את מצבת כוח האדם יותר בקלות, וגם ברמה הבסיסית ביותר - אם לא נגייס את הג'וניוריות ונכשיר אותן - איך נגדיל את קהילת המפתחות שלנו?

כשאת מסתכלת על סל המשאבים שיש לך בצוות, שווה להשקיע חלק ממנו בהימור על משהו שאת מאמינה ימקסם את עצמו לאורך זמן. ואל תשכחי - יש לך את כל המשאבים כדי לגרום להימור הזה להצליח.

לאורך הדרך למדנו הרבה על פיתוח ג'וניוריות. ודבר אחד חשוב במיוחד ששווה להתייחס אליו לפני שאנחנו צוללים לאוסף של עצות מעשיות: לג'וניוריות תמיד צריך להיות לא נוח. לא מילולית כמובן, אלא הן כל הזמן צריכות לנסות ללכת בנעל שגדולה עליהן במידה אחת. משמע, בפיתוח ג'וניוריות - לא טוב שיהיה איזור נוחות. בכל פעם שאנחנו מוצאות את עצמנו מגיעות לזה - זה סימן שצריך להגביר את הקצב.

אז..איך מפתחים ג'וניוריות?

באופן כללי, ה"אני מאמינה" שלנו, היא שמנהלות הן מורות ומדריכות יותר מאשר מפקדות. זה אומר שלא צריך לומר לנשים מה לעשות, כמו שצריך לגרום להן להבין למה הן צריכות לעשות את הצעד הבא. זה לוקח יותר זמן, וזה לא תמיד קל, אבל בעינינו, יש בזה הרבה יותר ערך "מלירות" הוראות, ולעקוב אחרי ביצוע.

הרבה פעמים (א)נשים חושבים שכשרוצים לפתח ג'וניוריות, בגלל הניסיון המועט שלהן, הן צריכות סגנון ניהול שונה, שהוא יותר הוראתי ופחות הדרכת. אנחנו מאמינות שעם כל מפתחת בארגון - הגישה הזו צריכה להיות זהה. ומוטב להתחיל ללמוד את ההתנהלות מהיום הראשון, מאשר לחכות לרמת בשלות מסוימת, ואז להתאים אליה ניהול אחר. ישר כשנתחיל לעבוד יחד נלמד מי נמצאת מולנו, ונתחיל לצבור יחד דרך, כדי להבין אם אנחנו בכיוון הנכון או לא.

למדו אותן ללמוד

ג'וניוריות מגיעות, על בסיס הגדרתן, עם מעט ניסיון. וניסיון עושה הרבה דברים יפים. הוא מקצר זמנים לפיתרון בעיה. והוא גם עוזר לייצר פתרונות טובים יותר. אז מה קריטי כדי שג'וניוריות תצליח? יש הרבה דברים חשובים: ידע, התנסויות, פידבק. אבל על כל אלה, יש איזו שמיכה מלמעלה שקשורה להכל - **ביטחון**. ביטחון בעצמה ותחושת מסוגלות יעזרו לה ללמוד, לחקור, לעשות, וגם לטעות.

מנהלות צעירות הרבה פעמים מוצאות את עצמן מתלבטות: "איך אני יכולה להקנות ביטחון לחברת צוות ג'וניורית שהגיעה?" בניגוד למה שעובד במחלקות אחרות, ריבוי שבחים ועידוד פחות יעזרו כאן. הדרך הכי טובה לייצר אצל ג'וניוריות ביטחון היא **ללמד אותה איך ללמוד**. עובר לך בראש המשפט הזה שמדבר על זה שצריך לתת חכה ולא דגים? אז כזה. רק שאנחנו מאמינות שצריך ללמד אותה לבנות את החכה.

"ללמד איך ללמוד" יש 3 שלבים:

- + ביסוס מוטיבציה
- + מיפוי ערוצי למידה וסולם אסקלציות
- + תחקיר

בואו נפרק שלב שלב:

מוטיבציה

המנוע פה מוזן מהחשיבות. כדאי קודם כל ולפני הכל, ממש בתחילת הדרך המשותפת יחד (ואפשר גם להתייחס לזה עוד בתהליכי הראיונות) להבהיר את החשיבות של היכולת ללמוד, ועד כמה היא תהיה בעלת ערך לקבוע הצלחה.

מיפוי

למפות יחד את כל ערוצי הלמידה השונים שעומדים בפנינו: למשל, גוגל (אובייסלי) ולשאלו חברות צוות אחרות (אובייסלי 2), אבל גם מקורות פנימיים בארגון, **learning centers** וכו'.

אחרי שמיפיתן את הערוצים, חשוב לייצר **סולם אסקלציות**. כי בלמידה, הדרך הכי מהירה היא לשאול מישהו מנוסה, אבל כמו שאנחנו יודעות, זה בעל ערך הרבה יותר קטן מאשר להצליח ולמצוא את התשובה בעצמך. (וזה נכון גם בהורות, ביי דה ווי).

אחרי מיפוי סולם האסקלציות, נכנסת פה חתיכה של הקצאת משימות - לפחות 2-3 שבוע - שהן למידה מלאה, וכוללות:

תחקיר

- הנה כמה שאלות לדוגמא, עבור שיחה על משימה שקיבלה חברת צוות ולא ידעה איך לעשות:
- + מה היו הדברים במשימה שלא ידעת מספיק טוב לפני שניגשת למשימה?
- + איפה בחרת להתחיל להשלים את הפער? ולמה?
- + מה למדת בערוץ הראשון?
- + האם השתמשת לאחר מכן בעוד ערוצים? האם הם תרמו לך במשהו? מה למדת בהם שלא למדת בערוץ הראשון?
- + איך אתה מתעדת את הידע שצברת עכשיו, כך כשתצטרכי אותו שוב הוא יהיה קל לשליפה?
- + אם יש חשק, כדי לנסות לגרום לחברת הצוות להסתכל מבחוץ על תהליך הלמידה שלה עצמה, על ידי זה שהיא משליכה אותו על מישהי אחרת: מה בתהליך הלמידה עבד לך טוב ואת חושבת שאפשר יהיה להעביר לחברת הצוות הבאה שתיתקל במשימה כזו בלי ידע מוקדם?

מקצוענות מהרגע הראשון

הרבה פעמים נדמה לנו שג'וניוריות צריכות סטנדרטים אחרים, כי אנחנו לא רוצות "להפיל עליהן יותר מדי על ההתחלה" או כי נדמה לנו שזה לא מאוד משנה, כי יש דברים שאפשר להשלים אחר כך. אבל האמת היא שהרגלים ותרבות עבודה מתחילים להתהוות כבר מהיום הראשון - בין אם נרצה ובין אם לא. וכשאנחנו לא שמות דגש על משהו - אנחנו בעצם מלמדות שהוא לא מספיק חשוב. כשאנחנו אומרות על משהו שנלמד אותו אחר כך - אנחנו אומרות שזה לא מצופה ממך עכשיו, וזה בסדר שלא לכולם יהיה את זה. אנחנו מנחילות הרגלים ותרבות לא רק על ידי מה שאנחנו מתעקשות עליו, אלא גם על ידי מה שאנחנו לא מתעקשות עליו.

אז מה אנחנו חושבות שנכון לבסס כבר מההתחלה ואיך אפשר לעשות את זה?

איכות

הכוונה באיכות אצלנו, היא האיכות הנדרשת. איכות תמיד נגזרת ממה שאנחנו מנסות להשיג. וחשוב לנו ללמד שתי גישות מחשבתיות: האחת, נוגעת למחשבה סביב מה אנחנו עושות ולמה, והשניה נוגעת לעיקרון של גאווה במה שבנית. בעולם האמיתי, שום דבר לא מושלם, לא אנחנו, לא הקוד שאנחנו בונות, לא המוצר שלנו ולא הארגון. החיים אפורים. אז איך נדע לאיזו איכות לכוון? יש פה איזה פארטו להשקיע אנרגיות כדי לשפר את החוויה שתהיה יותר חלקה, ניטור יותר טוב, יותר טסטים, תמיכה ביותר סוגי מכשירים או רזולוציות. איכות לאו דווקא אומרת פחות באגים. אבל צריך לבחון במה צריך להשקיע כדי לקבל רווח גדול. אבל איך נדע מה האיכות הנכונה למה שאני בונה? הרמה הנדרשת תלויה במה שאנחנו מנסות להשיג.

וזו חשיבה שצריך להתחיל וללמד אותה כבר מהתחלה. לדוגמא, אם המוצר הוא פנימי לארגון, ואפשר להריץ אותו רק על מחשבים של הארגון, כנראה שאין סיבה לתמוך בו ברזולוציה של מכשירים סלולריים. אם אנחנו מוציאות שירות שמיועד רק לארה"ב, אנחנו יכולות לבחון מה רחב הפס הנפוץ, ולהתאים את האפליקציה שלנו לשם. במדינות עם חיבורים יותר חלשים - צריך להתייחס גם לזה.

אז בואו נדבר על באגים. כאן צורת המחשבה שנרצה ללמד, היא שיש אלמנט של גאווה עצמית. אם היינו שף, לא היינו מכינות תבשיל ומגישים אותו מבלי לטעום אותו ולראות שיצא מצוין. אם את מייצרת מוצר - תבדקי אותו בעצמך כמו שף. כל דבר שאת יכולה למצוא בעצמך בזמן סביר - יימצא גם על ידי מישהי אחרת. אבל חשוב שאת תתפסי לפני את הדברים לבד. בהתאם לזה הדרישה של האיכות. נשים עם ניסיון מועט מקבלות משימה ומבצעות. כשאת מבינה את ה"למה", את יכולה להבין גם מה האיכות שנדרשת.

עמידה בזמנים

חייבים למצוא את המקום שבו יש אחריות מלאה על התוצר אצל מי שכותבת קוד ולתת לה לעמוד בזמן. התגובה שלכן בפעם הראשונה שזה קורה מגדירה מה מצופה הלאה. אנחנו ממש לא אומרות להתחרפן מהאיחור הראשון, אבל אנחנו כן אומרות לא לתת לזה לעבור על סדר היום. זה ממש לא אומר שאנחנו צריכות לכעוס או להתרגז. אבל אם נשקיע זמן לדבר על זה - נעביר את המסר שזה חשוב. בתוך כל הלחץ, הרבה פעמים מנהלות, שרואות איחור בדילבור, עוברות על זה מאוד מהר כדי לקדם את הפתרון. הפועל היוצא של זה, הוא שזה לא נורא. וזה לא מסר שנכון להעביר אם אנחנו רוצות שעמידה בזמנים תהיה בעלת ערך בארגון.

אחריות

אחד הדברים שאנחנו הכי רוצות לבסס אצל מפתחות, הוא את העצמאות שלהן - גם בדברים הקטנים. עצמאות בהגדרה שלה מגיעה עם אחריות. גם אם היא לא רחבה בהתחלה, וגם אם אי אפשר לתת אחריות על משימה ברמת הפיצ'ר. בכל משימה, כדאי למצוא מידה מסוימת של אחריות. אחריות יכולה להיות, ובטח בתחילת הדרך בארגון, דבר חמקמק. הרבה פעמים מגלים אותה רק כשמשהו לא עובד, וצריך לראות איפה הייתה הבעיה ואיך מוודאים שלא תחזור. במצב כזה, אנחנו מגלות את האחריות תחת מטריה של משהו שלא עבד. וזה מבאס. אנחנו מאמינות שאחריות צריכה להיות מדוברת ומתוקשרת. כשאנחנו נותנות אחריות - לקרוא לילדה בשמה. מה האחריות, מה היא כוללת ומה מצופה בהקשר שלה. אנחנו גם מבקשות לעדכן כשסיימנו משימה - כדי שנוכל להעריך את ההצלחות של משימה שהייתה תחת האחריות של מישהי ונעשתה בהצלחה (שזה לרוב מרבית המקרים, והם מסמנים התקדמות). גם כשאנחנו אחראיות על משהו, אנחנו אחראיות לוודא שהוא קרה מ-א' עד ת'. ואנחנו אחראיות לעדכן שהוא הסתיים ואפשר לעבור לדבר הבא.

תקשורת

אנחנו לגמרי מתנגדות לסיפורים על זה שנשים טכנולוגיות הן לא נשים תקשורתיות. פסו מן העולם הימים שסיפרו שמפתחות יושבות באיזה חדר שקט בקצה המשרד ואסור לדבר איתן, כי הן גאונות כאלה, שהחבר הכי טוב שלהן הוא המחשב. זה אולי עדיין קיים בכל מיני מקומות, אבל בטח לא אצלנו. זה לא ה"אני מאמינה" שלנו. מפתחות נמצאות בליבת העשייה, וככאלה, הם צריכות להיות נשים עם יכולות תקשורת מאוד גבוהות. הדבר המשמח לגבי תקשורת, הוא שאם מישהי הגיע מהבית עם בסיס טוב, את רוב הדברים שהיינו רוצות לראות אצל מפתחת אפשר ללמד. וזה חלק משמעותי בפיתוח של ג'וניוריות בתחילת הדרך (ובואו נאמר את האמת - זו עבודה שאינה פוסקת, לאורך כל הדרך. גם עם סניוריות, מנהלות ומנהלות בכירות).

אז על מה בכל זאת כדאי לשים דגש אצל ג'וניוריות בעולמות התקשורת?

איך לבקש עזרה?

לכל ארגון יש את המומנטום שלו. יש ארגונים שבהם מקובל בכל רגע נתון לעצור מישהי בזמן שהיא עושה משהו ולשאול אותה שאלה, יש ארגונים שבהם נהוג לשלוח הודעה בסלאק ולחכות שהצד השני יתפנה לעזור. ויש ארגונים שיש שעות ייעודיות לדבר הזה. **לא משנה מה ההרגלים של הארגון שלכן - צריך לדבר עליהם בקול רם ולהגדיר אותם.** הדבר האחרון שהיינו רוצות, זה שמישהי תעמוד מול בעיה שהיא לא מצליחה לפתור, ופשוט תשב ותחכה כי היא לא יודעת מה הכללים התרבותיים של איך לגשת ולבקש עזרה. אבל פה לא הכל נמצא בצד של מי שזקוקה לעזרה. הדרך הכי טובה ללמד לבקש עזרה - היא דוגמא אישית. מפתחת שרואה את ראשת הצוות שלה מבקשת עזרה (או מספרת לה מה היא עושה כשהיא נתקעת בבעיה עם הבילד בשבוע שעבר, ואיך היא פנתה לבקש עזרה) לומדת מזה לגיטימציה ופרקטיקה. נושא נוסף חשוב בעולם הזה הוא ללמד מה השלבים הראשונים, טרם ההגעה לבקשת עזרה. מה הם השלבים שלא דורשים משאבים מאף אחת, ואפשר לבדוק אותם לפני שמגיעים לבקש עזרה (למשל יוטיוב, גוגל, גיטהאב).

מתי להרים דגלים בזמן?

אין אחת שלא יודעת שזה אחד הנושאים החשובים. הרמת דגל בזמן תעזור לנו לתקן תוך כדי, במקום בדיעבד. מושלם. הבעיה היא שלהרמת דגל יש כמה אלמנטים. הרמת דגל כשלעצמה לא מאוד מעניינת, אלא אם היא נעשית בזמן. בגלל זה תמיד אומרים "להרים דגלים בזמן" ולא רק "להרים דגלים". קודם כל, צריך להתחיל בלדבר על המחויבות להרים דגל. והמחויבות הזו נמצאת אצל מי שמחזיקה באחריות. בדרך כלל, כדי ללמוד את הנושא הזה, אנחנו רואים שני סוגים של נשים:

הסוג הראשון - כאלה עם חוסר ביטחון גדול, בדרך כלל בתחילת הדרך, שמרוב לחץ מרימות את הדגל קילומטרים לפני המטרה. הן חוששות שלא יצליחו לעמוד במשימה, חוששות לטעות, ומעדיפות להתריע מראש. הבעיה עם ההתראה, שהיא כל כך רחוקה מהיעד, שהיא הופכת להיות לא רלוונטית.

הסוג השני - הנחושות, שלא מרימות את הדגל בזמן, כי עד הרגע האחרון הן ממש בטוחות שיש להן עוד מה לעשות כדי להשפיע על המצב ולשנות אותו. אז יוצא שמתוך המון כוונות טובות, עד שהדגל הורם, הן פספסו את ההזדמנות לשנות משהו בזמן.

כך או כך, המקרים האלה יקרו. אין מצב שלא. אבל היופי במנהלת שמלמדת תקשורת טובה, הוא שהיא יודעת להשתמש בסיטואציות האלה כדי ללמוד מהן יחד עם הצוות שלה. במהלך הלמידה, כדאי להתייחס לסיבה שבגללה הדגל לא הורם בזמן, ולנסות להבין יחד איך אפשר למנוע את זה לפעם הבאה. בקיצור - לדבר את זה, שוב ושוב - ושוב.

לתקשר את מה שאתה עושה:

מרבית הנשים יגידו שהן לא אוהבות לעבוד בשיווק עצמי, שהן מעדיפות לעשות את העבודה ולהצליח בה וזה מספיק. העניין הוא (ועל אחת כמה וכמה במודלים היברידיים, או בחברות כמו טיילור, שמלכתחילה עובדות בגישה של **Work from Anywhere**) שזה יכול להתפספס. ואחד הדברים הקריטיים בנוגע לג'וניוריות, הוא להבין את קצב ההתקדמות והעשייה מהר מאוד. כמו שאמרנו, כשמגייסים ג'וניוריות, מגייסים אותה מתוך אמונה בפוטנציאל שלה וביכולות שלה. גייסנו אותה על בסיס הבטחה. אחרי זה, יש לנו פרק זמן של סבלנות ואורך רוח, לראות אם ההבטחה הזו מתממשת. בדרך כלל, פרק הזמן הזה גם מוגבל בזמן, וכמנהלות, אתן תצטרכו לדעת מה הקצב. וככל שיש מישהי שיש לה יותר מה ללמוד, אתן רוצות לדעת במה היא משקיעה את הזמן שלה כדי להבין את התמונה. כדאי להימנע מאמירות כלליות של "תתקשרי לי מה את עושה", או "תגידי לי כשסיימת את המשימה", אלא ממש להנחות באיזה מוקדים הייתן שמחות לקבל מידע בדחיפה מהג'וניוריות שאתן מפתחות. זה יכול להיות מבוסס על נקודות בזמן (וכל עוד הן קבועות זה הופך את זה ליחסית קל), וזה יכול להיות מבוסס על נקודות של התקדמות (וגם הן צריכות להיות כמה שיותר מדוייקות ולא אמורפיות בהגדרה שלהן).

איך לא להרוג מוטיבציה?

ג'וניוריות מגיעות עם המון מוטיבציה ללמוד, להתפתח, לעשות יותר. להתעסק בדברים שמעניינים ומרגשים אותן, לקבל משימות בעלות השפעה. לפעמים, מתוך המוטיבציה, אנחנו רואות שצריך קצת להרגיע. בין אם זה בקצב, או במורכבות של המשימות, בגודל שלהן, או בדברים שבהם הן מתעסקות. זה עניין מסובך, כי יש קו דק בין לנווט מוטיבציה לבין להרוג אותה. כשאנחנו מאמינות שג'וניוריות עוד לא שם, והיא צריכה עוד תרגול וניסיון להתאמן על משימות שהיא חושבת שמשעממות, בזמן שהיא מאמינה שהיא כבר "אחריהן", ויכולה לעשות דברים אחרים, אנחנו רוצות לוודא שאי ההסכמה הזו, לא הורגת את המוטיבציה שלה. הניסיון מלמד אותנו שתקשורת מאוד כנה וברורה לגבי העניין הזה עוזרת מאוד, יחד עם שרטוט מסלול מאוד ברור. אם לא עכשיו - מתי כן? ה"כן" יכול להיות בעוד X זמן שעובר והוא יכול להיות בעוד X משימות. אנחנו גם ממליצות להיות מאוד בבחינה עצמית, ולראות שגם אנחנו, כמנהלות, לא מפחדות להתקדם ולתת עוד משימות. מאוד יכול להיות שאם מי שמולנו אומרת שהיא יכולה יותר -

היא אכן יכולה. אנחנו יודעות הרבה, אבל אנחנו ממש לא יודעות את הכל, וחשוב להיות בקשב למי שמולנו, ולראות אם מתי שהיא אומרת שהיא יכולה ורוצה יותר - זה אכן המצב. מתי זה קורה בגלל אגו ורצון להתקדם כדי "להיות כבר שם", ומתי היא באמת כבר הבינה את המקום שלה וצברה מספיק כדי לעלות עוד שלב. איפה שאנחנו חוששות לקחת סיכונים, תמיד אנחנו יכולות לנסות ולדאוג שתהיה לנו סביבה מבוקרת כדי לצמצם את המחיר אם משהו משתבש.

ציפיות ברורות:

מנהלת צריכה לעשות תיאום ציפיות בשני מישורים: מול חברת הצוות הטריה (AKA הג'וניורית), ומול חברי הצוות שלה.

מול מי שאנחנו מפתחות חשוב להגדיר שני סוגים של ציפיות:

+ ציפיות קצרות מועד - שמסתכלות שבוע קדימה.

+ ציפיות רחבות - שמסתכלות חודש או סוף פרויקט קדימה.

כל דבר מעבר לזה, בתחילת הדרך, הוא פחות משמעותי, כי אנחנו עוד לומדות אחת את השניה. הדבר הזה נכון לתקופת ההסתגלות של בין רבעון לשני רבעונים ראשונים. אחרי זה אפשר להרחיב. הרבה פעמים אנחנו רואות שמנהלות חושבות שפיתוח של ג'וניוריות והגדרת ציפיות תעשה באופן שהוא יותר מדי כללי וקשה לתרגום של היום יום. כזו שמסתכלת רחוק מדי (רבעון או חצי שנה קדימה). בסיטואציה כזו, אם הגדרנו ציפיות רחוק מאוד, קשה (א)נשים לעשות **reverse engineering** למה שעושים מחר או בשבוע הבא כדי לעמוד בתמונה הגדולה, וזה מבלבל. זה גם יכול ליצור מצב שבו אנחנו מגלות שעבר רבעון, ויש חוסר הלימה בין איך שהמנהל לת רואה את הדברים ואת ההתקדמות, ואיך שחברת הצוות רואה אותם. במצב כזה, אנחנו פתאום מרגישות שהתבזבז לנו רבעון, כי אנחנו מגלות על זה מאוחר מדי. כי את חוסר ההלימה הזה אפשר היה לתקן כבר ממזמן.

ומה לגבי שאר הצוות? הרבה פעמים אנחנו חוששות להביא ג'וניוריות לצוות בגלל המעמסה שהדבר הזה ישים על הכתפיים של המפתחות המנוסות שלנו. לכן מאוד חשוב להגדיר מראש ולברר כמה אנחנו מוכנות לספוג, ואיך זה צריך להיראות. תיאום ציפיות מול חברות הצוות צריך לכלול שיחה מאוד כנה על איך כל אחת בקבוצה יכולה לעזור לג'וניורית שלנו להצליח. כמה זמן אנחנו מצפות מהן להשקיע במי שפחות מנוסה? באיזה אופן היינו רוצות לראות אותן עוזרות לה? מתי אנחנו רוצות שירימו לנו דגלים? (אם למשל, ההתקדמות מאוד איטית, או שיש פער בתפיסת עולם, או שחלילה יש מצבים של הסתרה כשהיא מפשלת או לא יודעת משהו). ומתי אנחנו חושבות שזה לגמרי בסדר לומר להן שיסתדרו לבד, או לשלוח אותן לעשות עוד עבודה, עוד מחקר או עוד למידה לפני שעוזרים להן לפתור את הבעיה. כי מעבר לזה שכולן רוצות להיות מאוד נחמדות - יש פה אינטרס משותף להגדיל את מרחב העצמאות.

השיחה הכנה והפתוחה צריכה לא רק לתת את ההגדרות שלנו כמנהלות, אלא לשמוע גם משאר חברות הצוות איך הן מרגישות שהן יכולות לתרום לחברת הצוות החדשה. אנחנו רוצות לייצר שותפות ביחס להצלחה של כל חברת צוות חדשה בארגון, ולוודא ששאר חברות הצוות רוצות לקחת חלק בפרויקט ובהצלחה שלו. אם אנחנו מבססות את העובדה שזה חלק מהתפקיד של כל אחת, כמפתחת מנוסה בארגון, שזה לא מובן מאליו ושזה חשוב ובעל הערכה, אנחנו מגדילות את הסיכוי להצלחה.

פנינה אחרונה, וחשובה לא פחות (אם לא יותר):

להתחיל בארגון חדש, ועל אחת כמה וכמה כשאת יודעת פחות מאחרות, זה מקום מאוד בודד. צריך להכיר בזה, ולשים לב שמי שנכנסת לארגון - מוצאת את מקומה - גם חברתית. יש לנו יכולת לעזור לנווט את ההיכרות של ההתחלה, את ההזדמנויות ליצירת אינטראקציות חיוביות, שלא כוללות רק בקשת עזרה והדרכה אלא היכרות. התפקיד שלנו הוא לעזור ל(א)נשים להשתלב, והחלק החברתי חשוב מאוד להצלחה של כולנו.

מתי יודעים שזה לא מתאים?

כפי שחשוב להציב יעדים ברורים לג'וניורית החדשה שלנו, גם לעצמנו חשוב להציב יעדים ברורים של עצמאות, דילבור וקצב למידה/עבודה. אנחנו מאוד ממליצות להגדיר את היעדים הללו בצורה ברורה ומדידה גם עבורנו, וגם עבור המפתחת. בצורה הזאת נדע אם אנחנו לא פוגעות ביעדים. כשזה קורה באופן עקבי, ולאחר ניסיונות שונים לדרכי עבודה ועצות שונות, נצטרך להבין כי כנראה הארגון שלנו לא מתאים להתפתחות של אותה המפתחת. **זה לא אומר שהיא איננה מתאימה להיות מפתחת!** רק שאנחנו, בתור מנהלות, או הארגון בו אנו נמצאים, פחות מתאימים לה. זה יכול להיות עקב גודל הארגון, הקצב המצופה בו, מורכבות המוצר והטכנולוגיה או המון גורמים אחרים. בסופו של דבר, חשוב לדעת לשחרר כשצריך, על מנת לא לפגוע בשאר הצוות ובהנאה והעתיד המקצועי של המפתחת החדשה שלנו.

איך לבנות תוכנית פיתוח אמיתית לצוותים טכנולוגים

מושג התפתחות קריירה הוא נושא חם שיש עליו אינספור בלוגים ומאמרים. זה בעיקר מעלה שאלה סביב אוכלוסיית ה-IC, שהתפתחות שלהם לא מקודשת בטיטלים שונים וקידומים פומביים. כולנו יצורים מתפתחים, ושום דבר לא נשאר קבוע. אנחנו גדלים ומשתנים וזזים כל הזמן. אבל איך בונים את הדבר הזה בצורה מתודולוגית ככה שנוכל לנווט את הדבר הזה? בעינינו, בניית מסלול קריירה קצת דומה לספינה ששטה באוקיינוס. היא מתקדמת באמצעות הרבה כוחות: הרוחות, עוצמת הגלים, זרמים תת קרקעיים. אבל יש לה גם מנוע, ויש קפטנית וצוות, שיוזעים מתי לסובב את ההגה, או לפתוח מנועים ולעזור לנווט אותה קדימה לאן שאנחנו רוצים להגיע.

בניית מסלול קריירה בתוך החברה יכולה להתחיל ממש בכל שלב. בטיילור, יש לנו מסלול קריירה שהתחלנו לבנות כשהיינו 6-7 מפתחות. זה נשמע מוקדם, ואולי קצת קורפורייטי, אבל יש לזה הרבה סיבות.

בהרבה מקומות יש שיח בין המנהלת למנוהלת - במה אני מתפתחת, מה הדבר הבא, מה אני צריכה לעשות. העניין הזה של בהירות הוא קריטי. בהירות היא מושג סובייקטיבי וחמקמק כשהיא מגיעה לתחומים אישיים. וכמעט כל מנהלת מכירה את הדיסוננס המתסכל שבו המנוהלת בטוחה שהיא עושה המון, והמנהלת מרגישה שהיא לא זזה מספיק. בעולם ה-Engineering, שיש בו תנועה ערה בין חברות והרבה עיסוק של חברות צוות במיקום שלהן ובהתקדמות שלהן, נשים רוצות לדעת אם הן ג'וניור, מיד, או סניור. וגם שהן מתפתחות ומשנות את המיקום שלהן לאורך הקריירה (ובצדק).

נשים רוצות להתקדם, לגדול ולעשות יותר. יש חברות שהמיקום של המפתחת משפיע על הדרגות בחברה, ואם זה בחברות שאין בהן דרגות, עדיין קיים מדרג של ותיקות לעומת חדשות. ב-Domain Knowledge, ברמת המורכבות הטכנולוגית, בעבודה מול הסטייק הולדריות, בתחומי האחריות שמקבלות וגודל ומורכבות העשייה, גם אם היא לא מוגדרת בדרגות. אנחנו מאמינות שמסלול קריירה הוא לא סולם, אלא דרך. את לא מטפסת - אתה הולכת בדרך שהיא חשובה לא פחות מהיעד.

למה כדאי להוביל מהלך כזה בצורה ארגונית? זה מייצר הרבה מאוד בהירות ואחידות. וככל שיש הרבה צוותים - זה מייצר סטנדרטיזציה ביניהם. זה מונע מצבים שבהם בצוות אחד תהיי סניור ואילו בצוות אחר תהיה מיד. המטרה היא לייצר ז'רגון פנימי אחיד (והוא נכון לתוך החברה, ולא דווקא מחוצה לה).

עוד נושא חשוב, הוא נושא הפרדות:

אם אנחנו רוצות לתת לנשים להתמקד בפיתוח שלהן, כדאי לעשות הפרדות בין הבלים ל"מוקדי רעש". לדוגמא, טייטלים זה מוקד רעש משמעותי. גם קומפנסציה היא מוקד רעש. אם אנחנו רוצות לייצר מצב שבו אין לנו מרוץ פיקטיבי סביב הבלים, שנשים יהיו במלחמה לעבור לבל (גם אם הן לא לגמרי שם), ולהימנע מפוליטיקות סביב הנושא הזה של קידום לבלים, כדי לשמר נשים מהסיבות הלא נכונות - כדאי להפריד ביניהן. תוכנית הבלים נועדה לתמרץ התפתחות אישית, גדילה, אחריות ומורכבות עשייה. המוטיבציה להתקדם בבלים נותנת גושפנקא להתפתחות. מקצועית ההתפתחות הזו נותנת הרבה ביטחון והרחבת Skill set מקצועי. ככל שמתקדמים, העשייה היא יותר קשה ומאתגרת - וזה חלק מההתפתחות הזו. ככל שמתקדמים בבלים, זה מאפשר יותר חופש בחירה. ככל שיש לך יכולת רבה יותר לקחת משימות שונות ומגוונות, אז גם האופציה שלך להשפיע על מה שאת עושה גדלה ומתרחבת.

כדאי גם לייצר Dual Track שבו יש שני מסלולים - מקצועי וניהולי. וכדאי גם לייצר גשרים שמאפשרים לנשים לדלג בין המסלולים, ולייצר התפתחות שהיא לא רק לינארית, אם שם המוטיבציות שלהן ויש להן את היכולות.

אז איך זה נראה בפועל?

1. עצמאות ו-Ownership - המידה שבה המפתחת לוקחת אחריות על דברים ומובילה אותם באופן עצמאי. כמה היא זקוקה לעזרה כדי ללמוד דברים חדשים ולעשות אותם.
2. איכויות של להיות חברת צוות - המידה שבה המפתחת עוזרת לשאר הצוות ומלמדת אחרות.
3. ידע וטכנולוגיות של הארגון - המידה שבה המפתחת מכירה את המערכות. כמה Domain Knowledge יש למפתחת?
4. קואצ'ינג ומנטורינג לאחרות - המידה שבה המפתחת מהווה מוקד ידע עבור חברות צוות אחרות, ומוודא שהידע שלה מתפשט בתוך הצוות והמחלקה.
5. הבנה של הביזנס - כמה אני מבינה את העסק ואת הלקוחות?
6. חשיבה אסטרטגית - קדימה ולא רק על מה שקורה מחר.
7. בניית צוות - מבחינת תרבות, גיוס, ותרומה לשימור של חברות צוות.
8. Oncall - פרודקשיין אונרשיפ. איך אני מטפלת בסביבת פרודקשן ומוודא שהיא תהיה למעלה? איך אני חונכת מפתחות חדשות לתוך זה?
9. Execution - ברמת המפתחת, באיזה קצב, כמה אני מדייקת בהערכות הזמנים שלי וכמובן - איכות הייצור.

הפרמטרים הללו נכונים לכולם, והם משתנים ברמת הציפייה, בהתאם לבלב.

אז איך זה עובד?

לב 1: המפתחת תעבוד ברמת הפיצ'ר. היא עובדת עם שאר חברות הצוות, מתחילה להיכנס ל-Oncall, יודעת ללמוד יחסית לבד, יודעת לבקש עזרה ולא נתקעת בבורות, ויש לה אחריות מסוימת על איזור (זה לא יהיה איזור מלא, אבל חלקים).

לב 2: המפתחת תוביל פרויקט ולא רק פיצ'ר - Service או איזור מוצר שלם. כאן המפתחת כבר מסוגלת להעריך את המשימות שלה בעצמה ולהבין את המשמעות במאקרו, ולכן היא גם יכולה לייצר הערכות זמנים יחסית מדויקות. היא גם יכולה לקחת פרויקטים באזורים שהיא לא מכירה עם מעט מאוד הכוונה. היא יודעת לחקור בעיות קיימות, להביא פתרונות, עוזרת למפתחות אחרות בצוות, ועצמאית לחלוטין ברמת Oncall - Tier 1. היא תדע לתקשר בצורה ברורה עם סטייקהולדריות שהן לא טכנולוגיות כמו פרודקט או דיזיין לגבי החלטות שהיא מקבלת יהיה לה Domain Knowledge.

כל לבל עושה קואצ'ינג לבלב שמתחיה, ולכן פה, הוא יעשה קואצ'ינג למפתחות בלב 1.

לב 3: יודעת להמיר רעיונות לפרויקטים עם משימות מוגדרות, שגם אחרות יכולות לקחת. יודעת לשחרר חסימות של חברות צוות שלה ואולי אפילו של צוותים אחרים. (א)נשים באים לקבל ממנה תמיכה טכנולוגית ועזרה. היא יודעת לזהות איפה היא זקוקה לעזרה נוספת מארכיטקטיות או Tech Leads וכו'. ההחלטות שהיא מקבלת על ה-Tradeoffs בין חוב טכנולוגי, לבין התקדמות, הן מושכחות ונכונות. היא יודעת לתקשר עם חברות צוות לא טכנולוגיות בצורה ברורה. יש לה ניסיון ו-Track record של Ownership על האזורים שהיא עובדת בהם. יש לה הבנה מעמיקה בארכיטקטורה של המוצר ושל השירותים והיא יכולה להריץ POC, בדיקות היתכנות של דברים, והיא Oncall - Tier 2.

איך עוברים לבלים?

כדי לעבור לבלב הבא, את צריכה לבצע את הבלב בצורה קונסיסטנטית לאורך זמן של כמה חודשים. עורכים שיחה עם המנהלת, ושתיכן צריכות להסכים שאת שם באופן עקבי. וזה גם עוזר בארגון למנהלות לדעת מתי יש מישהי שהיא תקועה. כשעוברים על הפירוט של הבלים, ומנהלות על זה שיחה קונקרטי, יכולה להיות חוסר הסכמה לגבי דברים מסוימים שעוד לא נעשו. למשל, חברת צוות יכולה לומר שלא היתה לה הזדמנות לעשות משהו כדי להיות בלב 1. ואז חלק מהעניין הוא לא רק ללמוד, אלא גם להכווין, כדי ליצור מפתחת יותר שלמה. היות והתוכנית הזו שקופה לכל הארגון, היא מייצרת המון בהירות. וכולן מכירות את הבלים אחת של השניה. הפתיחות מאפשרת לומר דברים מאוד פרקטיים. למשל, יכולה להיות לנו סוגייה שאנחנו לא נגיד עליה שלבל 1 לא יכולה

לעשות אותה, אלא נאמר שלבל 3 צריכה לאשר את זה. ובגלל שאנחנו עובדות בתהליך של קוד ריווי ו-pull requests, זה מאפשר לפתוח את הדברים, ולתת ליותר נשים אחריות.

מה קורה כשמגיע מפתח חדש?

כשמגיעים מפתחת חדשה, היא לא נכנסת באף לבל, היא בעצם מקבלת גרייס (תקופת הסתגלות של בין חודש עד שלושה) כדי לסמן יחד את הבל של הלהתאם לאיך שהיא עומדת במציאות. בתהליך הראיונות מטרשמים, ורואים משהו, וההחלטה המשותפת צריכה להעשות ביחד עם המנהלת. כל המפתחות שמצטרפות (וכמובן הקיימיות) מכירות את הכל. כל המסגרת הזו נועדה לשרת אותנו ואת המטרות של הארגון וחברות הצוות. אנחנו לא משרתות את הכלי, אם צריך - נשבור את החוקים. זה נועד לייצר מבנה, אבל זה לא מחייב בצורה שהיא בלתי ניתנת לשינוי (אולי זה ההבדל בין סטארט אפ לבין קורפורייט). למנהלות יש שיקול דעת. הוא חשוב, ולשם כך התכנסנו גם למדריך הזה. אם המנהלת חושבת אחרת, ורוצה לשבור את החוקים, היא תביא את זה לצוות הנהלה של הטק, והם יכולים להחליט יחד שמשנים את זה ושמים מישהי בלבל מסויים כפי שרואים אותה, אפילו אם חסר לה פרמטר אחד.

מתערבבים קצת עם פידבק

תוכנית לבלים עוזרת מאוד לייצר שיחות פידבק מאוד קונקרטיות. אם יש לנו פרמטר ברשימה, שמישהי אומרת שהיא עושה אותו ומישהי אחרת אומרת שלא - מצויין. נוצרה פה ההזדמנות לשיח. התוכנית נותנת כלי מאוד חזק למנהלות, וכך גם למנהלות היותר צעירות, וגם למפתחות נוצרת הזדמנות לייצר שיח פידבק ברור. זה מייצר לכל חברות הצוות בהירות גדולה ומסלול התפתחות שהוא מאוד אפקטיבי. זה נותן הרבה מוטיבציה לקחת יותר אחריות, להוביל לפעילויות יותר מורכבות, ולא פחות חשוב - למנטר אחרות ולבנות את מערכות היחסים המקצועיות עם שאר חברות הצוות.

ניהול של פרודקשן - A Must

אין אקשן יותר טוב מסביבת פרודקשיין חיה ובוועטת. בחברת B2C זה בכלל מלהיב. כל דבר שקורה מגיע מיידית ללקוחות. את יכולה לדחוף קוד, וכמה שעות אחרי זה לראות אנשים משתמשים במה שבנית עבורם. זו חוויה מאוד עוצמתית, כי יש בה משוב כמעט מידי לכל דבר שאת עושה. יש אצלנו מיליוני מבקרים שעוברים במערכות שלנו כל חודש, ומאות אלפי לקוחות משלמים שמשתמשים בכל פיצ'ר קטן שאנחנו בונים - אפשר להבין למה נושא הפרודקשן הוא חתיכה מרכזית בניהול.

פרודקשיין רץ, והרבה פעמים יש תפיסות שגויות שאנחנו יכולות לתת לו לרוץ מבלי שנצטרך לנהל אותו. בהרבה חברות קטנות-בינוניות, פשוט משחררים את הנושא. לא מקצים לזה זמן, משאבים או (א)נשים. מתקנים באגים וזהו. בחברות גדולות, בדרך כלל, נמצאים צוותי SRE - שיעודיים לטפל בנושא.

בדרך כלל, בחברות קטנות, יש מי שמנהלת את הפרודקשיין (אם אתם הנשים האלה, זה הולך להדהד לכם מאוד חזק, ואם זה לא אתם - השורות הבאות לא יראו לכם מוכרות). מי שמנהלת את הפרודקשיין זאת היא שמתקשרים אליה כשיש בעיה. שמעלים אותה ישר על הקו כששמים לב שמהו לא תקין, בין אם זה ממערכת ניטור, חברת צוות שראתה משהו במקרה, או לקוח לא מרוצה. אז למי יתקשרו? לזאתי שמכירה את המערכות מצוין, שהכי זמינה, שיכולה לעלות על הבעיה הכי מהר, ולקדם את הפיתרון שלה בצורה הכי יעילה. בדרך כלל, מדובר בנשים הכי חזקות שלנו. וזו גם הסיבה הראשונה שצריך לנהל פרודקשיין, בכל חברה, ללא קשר לתלות. בפרקטיקה, במקומות שזה לא מנוהל, אנחנו שוחקות את הנשים שלנו. ובדרך כלל, יהיה מדובר בנשים הכי חזקות שלנו. התסכול מהשחיקה הזו מוביל גם אחרי זה לנשים טובות שעוזבות אותנו. אפשר לזהות את זה בקלות גם אצל נשים בראיונות.

הסיבה השניה לנהל פרודקשיין, היא שאם אנחנו לא מקצות לזה משאבים ביום-יום, אנחנו רק בתגובה ריאקטיבית למה שעולה מהשטח. אם אנחנו לא יודעות מה הפרקטיקה לביצוע כשיש תקלה, אנחנו כל פעם מחדש צריכות להחליט מה לעשות. כשיש פרקטיקות מוסדרות מראש, וכולן יודעות מה הן עושות במצב של תקלה, ההתנהלות יותר תקינה וחוסכת זמן. קצת כמו פיקוד העורף, שעורך תרגילים לשעת חירום ומנחה תהליכים סדורים למצבים שהם יותר קיצוניים.

הסיבה השלישית, ואולי הכי חשובה, היא שאנחנו רוצות ליצור אמון אצל הלקוחות, וכמובן ולפני הכל, אצל הארגון, ביכולת שלנו לזהות, לתחקר ולפתור בעיות. אם אנחנו לא מתייחסות בצורה גלויה לזה שיהיו בעיות בפרודקשיין, אז מה שקורה באופן טבעי כשיש בעיות, נוצר משבר אמון בין הפרודקט לאנג'נירינג, בין ה-Sales לאנג'נירינג, ובין ה-Account Managers לאנג'נירינג.

במצב של תקלה, חווית אי הוודאות של הסטייק הולדריות גדולה, וכשאינן פרקטיקה, אז גם אם תיקנו את הבעיה - אין שום ביטחון שהבעיה הזו לא תחזור על עצמה. ואז הסטייק הולדריות חושבות לעצמן: "אם אני זה שמעדכנת על הבעיות - אני לא יודעת אם האנג'לינינג יעלו על בעיות אם אני לא אציף אותן". ויותר מטריד מהכל - מה שאנחנו לא יודעות.

אז אחרי 3 סיבות טובות, ו"אני מאמינה" שאנחנו מעדיפות לנהל דברים מאשר שהם ינהלו אותנו, יש לנו כמה מטרות כשאנחנו ניגשות למשימה של ניהול פרודקשין:

- 1. לייצר אמון** - אנחנו האנג'לינינג על הבעיות, אנחנו יודעות לטפל בהן.
- 2. בהירות** - אם קורה משהו, הסטייק הולדריות שלנו צריכות לדעת עם מי לדבר.
- 3. חלוקת עבודה** - עם מי מדברים ומתי (גם במחלקת הפיתוח בינה לבין עצמה)
- 4. לצמצם שחיקה של חברות צוות**
- 5. סדרי עדיפויות** - הבנה שאם עכשיו מתקנים - אז אין זמן לעבוד על פיצ'רים אחרים
- 6. עבור מפתחות מקצועיות - זה חלק מהעבודה.** אנחנו הופכות אותן לגדולות יותר, הקוד שהם יכתבו יהיה טוב יותר והתקלות שלהן יהיו פחותות. אם הן לוקחות חלק בטיפול תקלות, זה יותר אפקטיבי מכל מערכת של QA.

שאלת השאלות - להעלות דברים לפרודקשין ביום חמישי? כן או לא?

אנחנו חושבים שזה תלוי בשני גורמים:

(א) האם יש לנו ביטחון מאוד גבוה שאם יש לנו בעיה במערכת אנחנו יודעות לגלות אותה ולטפל בה?

(ב) האם יש לנו יכולת להעלות דברים בקלות ולהוריד דברים בקלות?

אם שני הגורמים האלה מתקיימים, אנחנו לא רואות סיבה שלא להעלות דברים בחמישי. אנחנו תוך חצי שעה נדע אם יש משהו שהוא לא תקין. מעבר לכך, לדחות דברים מחמישי לראשון מייצר הרבה עומס, ואז גם הסיכוי לבעיות עולה, והרבה פעמים, אנחנו לא נרצה לאבד יום עבודה.

צוותים ייעודיים - כן או לא?

צוותים ייעודיים מייצרים אתגרים משל עצמם: הם מייצרים מעמדות בתוך המחלקה, וגם הרבה פעמים (א) נשים מרגישים נוח להסיר אחריות בשלבים מוקדמים כי יש מי שיטפל בזה אחר כך. בגלל שאנחנו מאמינות בעצמאות, אוטונומיה ואחריות - אצלנו זה לא מתיישב.

קויאט - לא תמיד כל אחד יכול לעשות הכל. יכול להיות שיש נשים שטובות במשהו מסוים, ולא יהיו טובות בהכל. בארגונים קטנים, ההמלצה היא שכולם יעשו את הכל. בארגונים שגדלים, זה כבר תלוי בצוות ולא חייב להיות גורף. תמיד יהיו לנו נשים שהן ברמות ידע שונות, בטח כשאנחנו ממשיכות לפתח דברים, ולא כולן בונות את אותו הדבר, ומזה נובע שלא כולן יכולות לעשות את התפקיד הזה באותה הצורה. אם אנחנו עושות "תורות", ויש למשל שבוע-שבוע לצורך הדיון, העובדת הכי מנוסה, היא זו שתפתור את הבעיה הכי מהר. אנחנו מייצרות Tiers ומאפשרות לעשות אסקלציה. כדאי לבנות תהליך אונבורדינג ל-Oncall ולייצר לו שכבות, מי שיש לה את רמת הידע הכי נמוכה, היא הראשונה שתקבל את הטלפון, וזה אומר שהיא לא תקבל אסקלציות מאחרים.

מדובר בעולם גדול של אי וודאות. כשיש תקלה בפרודקשיון, זה יכול לקרות מהרבה סיבות: שינוי בקוד, מערכות שאנחנו מתחברות עליהן, ספקי ענן ועד למתקפות על ה-DNS העולמי. ויש גם מערכות שהושפעו מקרניים קוסמיות. (אמיתי - תראו פה). רמת אי הוודאות של "מה תהיה הבעיה" מאוד גדולה, ומתוקף כך, אנחנו לא יכולות לאמן את הנשים לטפל בכל הבעיות, או לייצר אוטומציה להכל. הנשים הכי פחות מנוסות בקו החזית, ילמדו כמה שיותר דברים, כי אין לנו דרך מושלמת ללמד אותן מלבד ניסיון.

הפרדוקס - כשאת מגיעה למערכת יציבה - הנשים שלך לא לומדות יותר להתמודד עם בעיות. אנחנו עושות ששנים, דוקומנטציה, כלים אוטומטיים שמסבירים איך להסתכל ולזהות בעיות, גרפים שמזהים אנומליות. זה חושף את הנשים החדשות מהר מאוד לדברים בעולמות הארכיטקטורה.

כל המפתחות צריכות להיות מעורבות בטיפול פרודקשיון.

התמודדות עם טיפול בבעיות פרודקשיון חייבת להיות קריטית ומעל הכל. כמו שמצפים ממפתחת לא לישון כי יש תקלה, אי אפשר לצפות ממנה לעבוד על פיצ'רים חדשים. אז מה עושים? כל תקלה שקורית צריכה להיות מעודכנת בצורה פומבית - מה קרה, מה היה האפקט ומה עושים עם זה הלאה. אחד הדברים שקורים בארגון כשעושים את זה, הוא שהגורמים השונים שעובדים עם הצוות מרגישים שותפות ואמפתיה לבעיות, הרבה יותר מאשר כעס.

מוניטורינג הרבה פעמים מרעיש בפאלס פוזיטיב, והמלחמה בזה צריכה להיות מלחמת חורמה. הטיפול בפאלס פוזיטיב צריך להיות כמו הטיפול בבעיה אמיתית, כי אם לא נעשה את זה, כל ה(א)נשים ישחקו, והאמון במערכת ירד. קצת כמו הסרט ההוא ששודדים בו בנק, וכל פעם מפעילים את האזעקה ומקפיצים את השוטרים לסיור - כשרק בפעם החמישית או השישית באמת ביצעו את הפריצה. זה נותן הזדמנות לתקן את זה עבור הבנאדם הבא ונותן יותר אמון במערכת.

כשאנחנו מצליחות למצוא ולפתור בעיה מסוג חדש (יענו רק החזקות שהצליחו לפתור) זה השלב לתעד, לייצר זיכרון ארגוני לדבר הזה, ולייצר מוניתורנג שהיה מזהה את זה. ככה אנחנו מייצרות את המוניתורים הכי איכותיים שלנו, כי אנחנו מסמנות את הדברים שבאמת קורים, ולא רק הדברים שאנחנו חושבות שיקרו.

פרדוקס - רוב המוניתורים שאני אשים הם על הדברים שאני חושבת שיקרו. אם אני מצליחה לחשוב על זה שהם יקרו - אני כנראה אנסה גם לטפל בהם מבעוד מועד. הדברים הלא צפויים. המוניתורים הקלאסיים כנראה יתנו סימפטום ולא את מקור הבעיה. מערכת היא אורגניזם חי, והיא שונה מחברה לחברה, גם אם היא עושה את אותו הדבר, וחייבים לבנות את זה לכל החברה.

עבודה עם סטייק הולדריות

TLDR: האקוסיסטם של נשים טכנולוגיות, וכמה עצות סביב הנשים שחיים בה ואיך לעבוד איתן.

הארגון שלנו מורכב מצוותים רבים בעלי תחומי מומחיות שונים. וכולנו יחד מנסות להגיע לאותן מטרות. הנקודה הכביכול ברורה ופשוטה הזו, מייצרת בפרקטיקה המון קשיים. בסוף הצוותים/מחלקות הללו מורכבות מנשים בעלות מניעים ומנגנוני מדידה שונים שלפעמים מתנגשים. אנחנו בטיילור ניסינו מספר שיטות להתאים את המטרות ושיטות המדידה, על מנת להקטין את הקושי הזה. לפני 3 שנים, החלטנו לעבור לעבוד במתכונת של קבוצות עבודה משותפות, שאחראיות על חלקים שונים במוצר end to end.

בקבוצות העבודה שלנו (פודים, או כמו שקוראים להם אצלנו - ברנדים) יהיו צוותי פיתוח, מובילות טכניות, דאטה אנליסטיות, מעצבות ונשים שעבודתן מתמקדת ביוזרים. עבודת צוות היא ערך עליון אצלנו, ואנחנו מאמינות שנשים שונות אחראיות על חלקים שונים בשרשרת. אבל כשכולן עם מטרה אחת, זה מקל מאוד על ההתנגשויות שקורות באופן טבעי כשלכל אחת הצרכים שלה. נשות פיתוח הן חלק אינטגרלי מהביזנס, והן חלק מיחידה אורגנית אחת שמקדמת מטרות. אנחנו מאמינות לגמרי ששותפות בעשייה של התוכנית צריכה לקרות במשותף ובשקיפות מלאה. כולן צריכות להכיר את כל הנתונים, את כל המספרים, ולדבר באותה שפה. אין מצב בחברת סטארטאפ שהניתוח הצליח, אבל החולה מת. זה או שכולנו הצלחנו או שכולנו הפסדנו, ואין מחלקה אחת "מנצחת" ומחלקה אחרת "מפסידה".

בין אם אתן עובדות בקבוצות כאלה, ובין אם אתן עובדות במחלקות מסורתיות, ננסה להתמקד פה בדפוסי התנהגות והתנהלות שיכולים להתאים לכל שיטה (בתקווה).

מטרת העבודה המשותפת

חשוב מאוד לבסס עם הצוות באופן קבוע וחוזר על עצמו, את הסיבות שבגללן אנו עובדות על מה שאנחנו עובדות עליו. מה אנחנו מנסות להשיג ברמת הארגון? ברמת הקבוצה? ברמת הצוות? כמה שנשקף טוב יותר לצוות שלנו את הסיבות שלשמן הן עובדות על המשימות, זה יקל עלינו בהפרדה בין עיקר לטפל, וביצירת אחריות משותפת להשגת המטרות בצורה הטובה והיעילה ביותר. אם מפתחת מקבלת משימה וכל מה שמדברים איתה עליו זה זמנים ואיכות, היא באופן טבעי תכנס למגננה ותנסה לbuffer את הזמנים שלה, על מנת לדאוג שלא יבואו אליה בטענות. היא כל הזמן תחשוב מה יכול להשתבש ואיך היא מגנה על עצמה. לעומת זאת, אם נדבר על המטרה כגורם מרכזי, נוכל לייצר שיח שמעודד חשיבה יצירתית לקיצור זמנים, לא ממקום של לחץ, אלא ממקום של הגעה ליעד ולווליו כמה שיותר מהר. בנוסף נזכה בבונוס שבו המפתחת, שהיא זו שנמצאת הכי קרוב לעשייה, יכולה להציע רעיונות לייעול ושיפור המשימה. זה יכול להיות בהקשר לתהליכי העבודה, או ממש לפיצ'ר המסויים.

תזכרו - נשים יתנהגו בהתאם לאיך שנתייחס אליהן. כמה שנקטין אותן ונבודד אותן, או כמה שנגדיל ונערב אותן - כך הן יגיבו אלינו.

עבודה עם פרודקט

יש הרבה סוגים של סטייק הולדריות שונות שמפתחות עובדות מולן: פרודקט, מעצבות, אנליסטיות, מכירות, תמיכה, ניהול לקוחות, מנכליות, ועוד ועוד. אבל הכי נפוץ, ובעבודה הכי מרובה ברוב הארגונים, היא אשת הפרודקט. לשם כך, נתייחס ספציפית אליה ואל סגנונות נפוצים שלה.

תפקיד הפרודקט מנג'ר מגוון, רחב ומשתנה מאוד מחברה לחברה. עקב כך היא מכילה סוגים רבים של רקעים מהם מגיעים נשים שונות. באופן כללי, הנקודות החשובות שנרצה לשים לב אליהן כשעובדים עם פרודקט, או מדריכים את הצוות שלנו לעבוד איתם הם:

1. תקשורת פתוחה

נרצה לומר את הדברים בכנות ובתכיפות גבוהות. נזכור כי נשות הפרודקט הם חלק בלתי נפרד מהצוות שלנו. כמה שהתקשורת שלנו תהיה פתוחה יותר (לשני הצדדים), יתאפשר לנו לקבל החלטות טובות יותר. תקשורת טובה לא אומרת להיכנס לכל פרט ופרט: כמו שהפרודקט לא יכול להיות חלק מכל החלטה הכי קטנה שלנו, כך גם אנחנו לא יכולים להיות משלהם. תמונה שלמה ככל הניתן - תעזור לכולן. זה גם חשוב לייצר תקשורת ישירה ולא דרך צד ג', כמו שהרבה פעמים קורה כשמישהי באה לשתף על מקרה שקרה, והשאלה הראשונה שלנו כמנהלות תמיד צריכה להיות: דיברת איתו על זה ישירות? אמרת לו את זה? פתחת את הנושא הזה? הרבה פעמים נשים חוששות, ואנחנו יכולות לעזור להן לבנות את המסלול לייצר תקשורת ישירה שבה הן מדברות אם יש משהו שמפריע, במקום ללכת לפתור את זה דרך צד ג'. תקשורת פתוחה לא קורית סתם ככה, זו עבודה. זה חשוב לייצר את המופעים והפלטפורמות לתקשר, לעבוד על זה בשוטף, לדבר על איך אנחנו רוצות לתקשר ולבחון מה חסר לכל אחד מהצדדים בתקשורת היום, כדי להמשיך ולהשתפר בזה לאורך זמן.

2. בהירות בקבלת החלטות

כפי שאנו רוצות להבין את הבחירות בתעדוף המשימות והפיצ'רים, ואת הסיבות העסקיות המניעות אותנו, כך גם אנחנו רוצות לספק תמונה מלאה ובהירה ככל הניתן לגבי ההחלטות הטכניות אותן נקבל. מה הטרייד אופים שעשינו בהחלטה, מה זה יעזור/ימנע מאיתנו לעשות בעתיד, עד כמה אפשר למקבל למספר מפתחות את המשימה ולמה. כל זאת ועוד, נרצה to over communicate את מה שאנחנו עושות על מנת לייצר בהירות. שנעשה זאת, נקבל פחות פושבק בנוסף מכיוון שההיגיון שלנו יהיה ברור. ואפילו אם כן יגיעו שאלות, הן לא יהיו פשוט "אפשר לקצר?". אנחנו רוצות להגיע להערכות אמיתיות משני הצדדים וללמד את כולן לדבר בכנות על מה נדרש, במקום להוסיף לכל דבר עוד 20% כי אנחנו בעצם מכוונים לפחות. זה לא בריא.

3. אחריות

ככל שנראה אחריות גבוהה יותר על העשייה שלנו, כך נייצר מערכת יחסים מלאת ביטחון שתיתן מקום ליותר סיפוק ואווירה נעימה בעשייה, ופחות תחושה ש"בודקים אותי" או "מעירים לי".

Assume good will practice.4

אחד הדברים המעניינים בחברות קטנות הוא שיש רק אפשרות שכולן ניצחו או שכולן הפסידו. בניגוד לחברות גדולות, שמחלקה יכולה להתהדר במוצר נהדר שבנתה, ועמדה ביעדים וחגגה הצלחה אפילו שהמוצר לא עלה לפרודקשיין או שהפרויקט נסגר, בחברה קטנה הדבר הזה לא יקרה. יש מטרה אחת שכולנו סביבה, וההצלחות שלנו תלויות אחת בשניה. אחד הערכים שלנו הוא **Start with trust**. יש לערך הזה הרבה מופעים ביומיום שלנו שקשורים באוטונומיה ובאופן שבו אנחנו מנהלות את החיים והניהול שלנו. אבל אחד המפתחות בערך הזה הוא להניח שהצד השני מגיע עם כוונות טובות. גם הוא, ממש כמוך, רוצה לראות את הדבר הזה מצליח. כשנשים נכנסות לכל דיון וכל פגישה עם נקודת המוצא הזו - דברים טובים קורים. הדבר הזה נכון על אחת כמה וכמה במערכות יחסים שיכולים להיות בהם אינטרסים מתנגשים, אבל אם עולים עוד רמה למעלה - תמיד מגיעים למקום שבו אנחנו חולקות יחד מטרה של הצלחה משותפת. אנחנו מתרגלות וחוזרות כל הזמן על הדבר הזה כשאנחנו בשיחות שיש בהן אי הסכמות וקונפליקטים.

5.ענוה

כשהמחשבה שאת יודעת יותר טוב מהצד השני מפעפעת בך - היא תמיד תמצא דרך להתגנב החוצה באיזו אמירה או אפילו בשפת גוף. הצד השני קולט את זה. וזה הרבה פעמים מעורר את ההרגשה שיש מולי מישהי מתנשאת. כשאנחנו מרגישות שמי שמולנו מתנשאת - זה מייצר הרבה מרחק ומפריד את העשייה המשותפת. מצד שני, הענווה להבין שאנחנו עובדות על אותו הדבר ורוצות להגיע למטרה משותפת, והענווה להבין שאני לא יודעת הכל - היא בסיס מצויין להתקרבות. הנקודה הקריטית פה היא תמיד להיות במצב אמיתי וכנה. לחקור ולנסות להבין את נקודת מבטה וההשקפה של מי שנמצאת מולנו. לנסות לגלות מה היא יודעת שאולי אנחנו לא ואיזה תפיסת עולם מישהי מחזיקה בעקבות המידע שיש לה שגורם לה לחשוב את מה שהיא חושבת. החקירה המשותפת והרצון הכנה להבין את הצד השני, יחד עם הענווה שאני לא בהכרח יודעת הכל - מייצרת תקשורת טובה והתקרבות. וזה חייב לקרות אצל שני הצדדים.

7.מחר יש עוד יום

אנחנו לא פה ליום וגם לא ליומיים. כל מערכת יחסים היא ארוכה ומתמשכת, ואנחנו חייבות לזכור שמה שנעשה היום, משפיע ובונה את מערכת היחסים של מחר. בין אם זו קלישאה של חכמה או צודקת, או קלישאה של לנצח בקרב או לנצח במלחמה, אנחנו חייבות לזכור שמי שאיתנו, תהיה שם גם מחר. ואנחנו רוצות כמה שיותר, שהמעשים והפעולות שלנו יהיו כאלה שלא רק ייטיבו איתנו היום, אלא ימשיכו לבנות בינינו קשר טוב גם מחר. הפרספקטיבה הזו חשובה, כי היא מכוונת את כולן לזה שאנחנו רוצות לבנות משהו יציב לאורך זמן, וכמו בכל קשר, כדי לייצר בסיס טוב אנחנו חייבות להתחשב בזה שמחר אנחנו נעבוד עם חברת הצוות הזו. כמו הפרקטיקה במשא ומתן שאומרת שאף פעם אל תנצחי כשהצד השני מושפל, (אלא אם לא תראי אותה יותר בחיים), גם כאן, צריך לזכור שאף קונפליקט לא נפתר טוב, אם יש צד שמרגיש שניצח וצד שמרגיש שהפסיד.

8.תחקור רציף

העבודה המשותפת שלנו לא תגמר, וכך גם שיפור התהליכים והתקשורת המשותפת. עלינו לשים מופעים קבועים (נניח אחת לרבעון) ולדבר על מה שעובד לנו טוב ומה שפחות, כדי שנוכל להשתפר. לפי רמת המורכבות, לפעמים כדאי להכניס לשיחה גם פסיליטטורית שעוזרת לנהל שיח מובנה כדי לבנות את התהליך הזה בצורה פרודקטיבית ועניינית כמה שיותר.

הן ואנחנו

אחת הרעות החולות בכל ארגון, היא התנהלות ושיח ה"הן ואנחנו". כלומר, נתייחס לעבודה כלא משותפת ובעצם "נשכח" שאנחנו ארגון אחד ולא מספר ארגונים שמעבירים ביניהם משימות. בטיילור אנחנו מאוד רגישים, אפילו ברמת השיח, לדיבור בסגנון של "הן ואנחנו". חשוב מאוד לזכור ולתזכר את הצוות כל הזמן, שאנחנו ביחד במשימות שלנו. זה נכון גם לגבי הפרודקט וגם לגבי כל שאר הצוותים. דוגמא אישית בנושא תעזור מאוד, ותראה למפתחות שלנו איך להתנהל באזורים בהם אנחנו רוצים לפנות להתנהגות הזאת באופן טבעי.

פוסט מורטם

TLDR: איך מנהלים פוסט מורטם (כולל דוגמאות וטמפלט פצצה!) לתהליך שאשכרה יכול לעזור לנו ללמוד ולהגיד את האמון בארגון?

אחד הערכים שלנו בארגון נקרא: **Try.Fail.Repeat**. זה לא ערך "באוויר", אלא ממש דרך חיים. יש לנו פלטפורמת עבודה שמאפשרת לנו לעשות הרבה נסיונות, מה שנקרא: "לבדוק את המים" ולראות אם משהו עובד או לא. על כל דבר אנחנו עושות A/B Testing, מרימות משהו חדש, וחושפות אותו רק לחלק מהמשתמשים. במצב כזה, אנחנו יכולות לדעת אם אנחנו רוצות להתקדם עם משהו או לא, לפי התוצאות של כל קבוצת משתמשים. בהגדרה, זה גם אומר שבהכרח, תמיד תהיה קבוצה שהצליחה לעומת קבוצה שנכשלה. זה מלמד אותך לראות את הכישלון כדרך חיים, ללמוד ממנו ולהתקדם. מספרים שאדיסון עשה 1000 נסיונות לפני שהצליח עם נורת החשמל. וואלה, גם אנחנו, בצורה אנושית מאוד, טועות המון בדרך.

הסיפור של טעויות קורה בתוך כל ארגון, יש ארגונים שבהם נורא מפחיד לטעות, יש כאלה שיש בהם סביב הדברים הללו המון שיח של אשמה. טעות היא חלק בריא מחברה שגדלה ומתפתחת, ויכולה להיות חלק מהתרבות הארגונית בלי חווית אשמה, רק כשיודעים להכיל אותה, ללמוד ממנה, ולהמשיך הלאה.

אז מה עושים שטעינו בדרך?

לפני שנכנס לתהליכים ומטרות בואו נבסס שפה משותפת. הרבה פעמים מדברים על רטרו (רטרוספקטיב) ועל פוסט מורטם, ולא תמיד ברור מה ההבדל בין השניים, והאם בכלל יש כזה. אנחנו מצאנו שההבדל בשפה שימושי לייצג שתי מטרות שונות אך דומות. ההבדל בין רטרו ופוסט מורטם נוגע בעיקר להבדל בגורם שהביא אותנו לתהליך הזה.

רטרו הוא בחינה כללית של משהו שעבר. זה יכול להיות פרוייקט, ביקורת על תהליך חדש שהטמענו, או כל דבר בעצם. פוסט מורטם, משמש אותנו להבין יותר טוב תוצאה בלתי רצויה שהגענו אליה. ובדיוק רב יותר, נועד לעזור לנו ללמוד איך נוכל למנוע מהתוצאה הזאת לחזור על עצמה. על אף העובדה, שברמה העקרונית, כולנו מאמינות בתחקור כלל התוצאות (הרצויות והפחות). לא רק בסביבת העבודה אלא גם בחיים האמיתיים הנטייה הטבעית של רובנו היא להתמקד דווקא בתחקור והבנה/מניעה של תוצאות לא רצויות. עקב כך, אנו מוצאות כי פוסט מורטם הינו הרבה יותר נפוץ, ועל כן החלטנו להתעמק דווקא בערך הרב שיש בלעשות אותו נכון ויעיל.

מתי נעשה פוסט מורטם?

פוסט מורטומים לא נולדים סתם כך. הם בד"כ נובעים ממשהו שקרה. תהליך לא יעיל, פגיעה עסקית, פגיעה באיכות. הגורם המניע הוא לרוב החלק הפשוט ביותר בתהליך, כאשר אנחנו מגיעות לתוצאה שברור לנו שהיא לא רצויה, ויש לה השפעה מהותית כלשהי על הארגון או הלקוחות, נדע כי זו סיבה טובה לעשות פוסט מורטם.

הבסיס לכל פוסט מורטם הוא למידה.

קודם כל אנחנו רוצות ללמוד ולהבין מה היה. לא נוכל להשיג את המטרה שלנו ולמנוע ממשהו להישנות, אם לא נבין אותו לעומק. אנו מנסות לייצר כוונה ופעולה בתוך תהליכים כדי:
א. למנוע ממה שלא תורם לנו או מעכב אותנו מלהישנות.
ב. לוודא שמה שעוזר לנו שחשוב שיקרה - אכן יקרה.

מהם כללי הזהב לפוסט מורטם מוצלח?

כלל זהב ראשון: להגיע לתהליך כמה שיותר נקיים. זה יכול לקרות כשמנקים מהתהליך הזה, כמה שאפשר, את כל הרגשות החוצה. בשביל לעזור בזה, עושים תהליך מאוד מוגדר וקבוע. נקי אומר שאני מגיעה שהמטרה שלי זהה לשל שאר החברות בתהליך - והיא להשתפר. לא למצוא אשמות ולא להוציא תסכולים.

כלל זהב שני: לנסות ולעשות את הפוסט מורטם כמה שיותר מהר וצמוד לאירוע שהטריג אותו, כדי שהמידע יהיה כמה שיותר טרי לכולם. נשים פחות זוכרות ככל שהזמן עובר, אפילו אם נראה להן שכן, והאיכות של התוצר עולה ככל שעושים את התהליך קרוב יותר לאירוע. כמה מהר זה טוב? עד 48 שעות זה מצויין, מעל זה, כבר מתחילה לרדת האיכות, וזה כבר ממש ניכר.

כלל זהב שלישי: אנחנו רוצות לשתף בפוסט מורטם את כל מי שהיה חלק באירוע/גורם. הזווית שלנו של מה שקרה היא מצומצמת לתפיסת המציאות שלנו. יכול להיות שקרו דברים שלא היינו מודעות אליהן. כל אחת שהתערבה והייתה קשורה לאירוע מכל מיני סיבות (טובות או לא טובות) צריכה לקחת חלק בלמידה, כדי להסיק מסקנות אמיתיות, ואנחנו רוצות שכמה שיותר מהמעורבות ישתתפו.

כמה טיפים כלליים לפני שנכנס לתהליך לפרטי פרטים:

מהרגע שעוברים משלב העובדות, נכנסים לעולם של דיעות, זה אומר שמי שמובילה את תהליך הפוסט מורטם, לא חייבת לקבל את מה שכולן אומרות. אבל היא מאוד רוצה לשמוע. יש לזה ערך מוסף נוסף - לכל הנשים שמעורבות ולקחו בזה חלק היה גם אימפקט על התוצאה הסופית, ואת רוצה לתת להן הזדמנות להשפיע גם על איך הדבר הזה ייראה בעתיד. ולכן, ככל שהן יותר מעורבות באירוע, הן גם יותר רוצות להיות חלק מהפתרון ולקחת אחריות קדימה.

מה גם, כשנשים מעורבות בתהליך וכמובן גם בפיתרון, והן חלק ממנו, גם אם הן רואות שהפיתרון לא מושלם - זה מחבר אותן בסוף למחויבות קדימה למה שהוחלט. אנחנו קוראות לזה "להזיז את הוילון" - לקחת חלק גם בתהליך וגם בפיתרון.

אז איך עושים את זה?

לפגישה של פוסט מורטם תמיד יהיה owner. לרוב זה יהיה מי שהייתה הכי מעורבת, והיא מנהלת את התהליך.

אפשרי גם שתהיה מנהלת לתהליך שלא הייתה מעורבת, או אפילו לא הייתה באירוע עצמו. זה מאוד תלוי בנסיבות (למשל, עד כמה מי שהייתה הכי מעורבת מספיק מנוסה ובוגרת כדי להוביל תהליך כזה שהוא מצליח להישאר "נקי"). אנחנו תמיד נתחיל בשיחת הכנה לכל המשתתפות, בעיקר לכל מי שזו פעם ראשונה שהן משתתפות בתהליך כזה, ואת שיחת ההכנה תעביר מישהי שבקיא את התהליך.

איך נראה התהליך?

1. להבין מה קרה - מיפוי מלא ומדויק של כל מה שקרה, עד הפרט הקטן ביותר. זה תהליך עובדתי נטו, יבש, בלי הטיות. ביום שלישי ה-27 ליוני בשעה 18:11, נדב עשה x ובשעה 18:15 יעל ענתה לו y. הרבה פעמים נעשה את זה גם בגוגל דוקס שכולן ממלאות בבת אחת. אפשר להיעזר בסלאק, בג'רה, טרלו, פייג'ר דיוטי, כל המערכות שמחזיקות מידע על השתלשלות האירועים, על מנת להוציא את המידע הכי מדויק. לא לנהוג בקנאות לרמת הדקה כאשר המידע לא זמין. כן לנהוג בקנאות לגבי סדר השתלשלות האירועים.

2. להבין מה היו האימפקטים - מה נגרם מהאירוע ומה היו התוצאות? מה זה עשה? איבדנו מכירות? פגענו באמון של היוזרים? בזבזנו שעות עבודה? להשתדל להגדיר תוצאות מבוססות נתונים, כי זה לא תמיד שחור ולבן. זה בסדר, ואפילו מומלץ, לצרף גרפים ודוחות רלוונטים. גם חלק זה צריך להיות עובדתי ככל הניתן, ואמור לא לגרור התנגדויות או דיונים.

3. להבין מה היו הגורמים המרכזיים שגרמו לזה - פפה זה יותר קשה מפני שלרוב יש פה מימד סובייקטיבי: חוסר ידע, חוסר תקשורת, טעות אנוש, התנהלות לא נכונה. ננסה להגיע לגורמים כמה שיותר מדויקים. במקום לומר "שנדב חדש בארגון" - נאמר "מה נדב לא ידע". כדי לרדת לשורש הבעיה, אפשר גם להשתמש בכל מיני שיטות של חתירה לגורמי שורש, 5y's יכולה להיות למשל שיטה טובה.

4. להעלות פתרונות מוצעים - כל פיתרון צריך להיות ישים (יעני - מחובר למציאות ובר ביצוע). אנחנו גם ננסה שפתרון יענה על כמה שיותר גורמים בבת אחת. ושהפתרונות יהיו כמה שיותר bulletproof. מה זה אומר? שאם הפיתרון מבוצע, אנחנו לא יכולות לחזור על הטעות או הבעיה

שהוא בא לפתור. "צריך לזכור" זה לא טוב, כי אי אפשר לדאוג שמישהי תעשה את זה. אולי נרצה לשים שלב שבו יש מישהי שצריכה לאשר באופן ידני, איזשהו שלב חוסם - אי אפשר לעלות לפרודקשיון בלי שעובר אישור של דודלי.

5. בקרה - אם הפיתרון שהצענו היה קורה, האם זה היה מונע? האם יכול להיות מצב שהפתרון לא יקרה? דוגמא לפתרונות שעולים בדרך כלל ולא עומדים בדרישות:

- + להעביר הדרכה
- + להוסיף משהו לאונבורדינג
- + לזכור משהו כשעושים משהו
- + לכתוב מסמך הסבר

פתרון טוב יהיה כזה שאם מיושם, הבעיה לא יכולה לקרות.

6. בחירה מתוך הפתרונות המוצעים - מה פותר הכי הרבה ומה בעלות הכי נמוכה (משאבים, זמן)?

7. ומה עושים כשאין פיתרון? - לא תמיד אפשר למצוא פתרון. יש מקומות נדירים שבהם אי אפשר למנוע הישנות. במצב כזה, יכול להיות שיש צורך בשינוי יותר עמוק, ולייצר תקשורת שבה אנחנו מבינות שהבעיה יכולה לחזור וצריך להוסיף ניטור. אולי אנחנו לא יכולות למנוע הישנות של מצב כזה, אבל אנחנו יכולות לצמצמם Time to discovery or time to resolution. אם אנחנו בתהליך הזה מספר פעמים ומזהות בעיות ש"אין להן פתרון", זה הזדמנות טובה לערב נשים אחרות מהארגון שאולי יוכלו להעלות רעיונות, או לשקול את צורת העבודה שלנו וחלוקת האחריות שגורמת למצבים הללו להישנות.

8. Action Items - לכל סעיף ברשימה צריך owner ותאריך יעד. מי שמובילה את התהליך תוודא שיש את הכל, והיא אמונה לראות שהכל קורה על ידי ה-owners השונים.

9. שיתוף - בטיילור נחשוף את התוצאות לפורום יותר מצמצם כדי לקבל פידבק. השיתוף הראשון הוא תמיד ב-Time box. למשל עד מחר אפשר לתת הערות, ואז מפרסמים לכל הארגון.

למה אנחנו תמיד מפרסמות לכל הארגון? קודם כל זה מייצר למידה משותפת. מכל פוסט מורטם אפשר ללמוד בכל הארגון. דבר שני, זה מצמצם את הבושה: "הנה מה שעשינו והנה מה שלמדנו, וזה בסדר". מצב ברור איך אנחנו עושות דברים. כאשר אנחנו משקפות לשאר הארגון את התהליך בצורה ברורה: ניתוח, לקיחת אחריות ומציאת פתרונות, אנחנו יכולות להסיט את השיח מעולם של האשמות והפניית אצבעות ללמידה והתפתחות. זה מייצר מעגל של ביטחון. זה יכול להיות המנכ"ל או צוות מקביל, או אנשי CS שצריכים לענות ללקוחות.

ונקודה אחרונה לסיום:

דוגמא אישית - לוודא שתמיד עושים את זה. מעל איזשהו סף - עושים פוסט מורטם. בכירות או לא, כולן עושות את אותו תהליך ומשחררות לכל הארגון. מראים שמדובר בתהליך בריא ולא עניין של הסתרה. לחזרתיות יש משמעות/ כמה שעושים את זה יותר, מאמינים בזה יותר.

בעיות תמיד יקרו. אבל את הבעיה הזאת לא נחווה שוב. אנחנו מצמצמים את מרחב הבעיות שלנו. אחרי 2-3 כאלה, כבר מתחיל להיווצר השיח, שאם סטייק הולדרית חוותה משהו - VP Product או VP Sales, במקום לשאול מי אשמה, הן ישאלו מתי יהיה פוסט מורטם. ואז למשל מסיימים את הטיפול ב-Incident ואומרים פוסט מורטם יצא עוד יומיים.

הדבר הכי חשוב - לצאת עם משהו שימנע את הבעיה או יפתור אותה מהר להבא. זה הופך את התהליך לאמיתי במקום לחוויה של "מראית עין" או איזו חותמת גומי.

בונוסית קטנה

כמו שבטח כבר הבנתן, אנחנו מאמינים שפידבק טוב הוא כזה שקורה עכשיו, באופן מיידי. לכן, קיבלנו מזמן החלטה לוותר על תהליכים מסורתיים של הערכות ביצועים, שקורות בארגונים אחת לחצי שנה (במקרה הטוב), ואחת לשנה (במקרה הרגיל). הטפסים הארוכים האלה שממלאים בהם הישגים, חוזקות, תחומי פיתוח ושיפור, ו"השיחה החגיגית" שעושות המנהלת וחברת הצוות יחד אחרי, הרגישו לנו מלאכותיים ולא מספיק מקדמים.

אז מה כן? החלטנו להקדיש את שיחות ה-1:1 השבועיות שממילא קורות אצלנו בארגון, לשיחות פידבק שבועיות.

שיחות ה-1:1 הן בעצם המונוי שעות שכל ארגון משקיע בהם, אבל אם תחשבו על זה, סביר להניח שאף אחת לא לימדה אתכן, או ישרה אתכן קו על מה עושים בארגון בשיחות 1:1. יש את אלה שעושות את מה שהמנהלת שלהן עשתה - כי זה היה מעולה. יש את אלה שעושות בדיוק הפוך ממה שהמנהלת שלהן עשתה - כי זה היה על הפנים. ויש את אלה שהגדילו ראש, פתחו בלוג או קראו קצת חומרים והבינו לבד מה מתאים להן. אנחנו החלטנו שהזמן הזה הוא בדיוק המקום להתלבש עליו כדי באמת לעשות ongoing feedback הלכה למעשה. עכשיו רק נשאר לנו ללמוד יחד איך עושים את זה.

למה אנחנו מספרים לכן את כל זה? כי בין היתר, בתוך הלמידה, גם חיפשנו כלי שיעזור לנו (בכל החברה) בשיחות פידבק שבועיות, כלי שהוא פאן וקולע, משהו שיסייע להקליל שיחה של שעה פעם בשבוע, ויוכל לפתוח ערוץ שדרכו אפשר לצלול פנימה דרך מטאפורה, ולגרד קצת את פני השטח הרגילים של "איך הולך?". בסופו של דבר, בנינו את הכלי הזה בעצמנו - יצרנו לכל חדר ישיבות חפיסת קלפים פיזית, שיש בה 90 conversation starters לשיחות פידבק (ובעולם היברידי, איך לא, גם יצרנו גרסה וירטואלית למשחק הקלפים).

אתן יכולות למצוא אותו פה ולנסות בעצמכן - הוא פתוח לחלוטין.

ואגב, הוא גם עובד גם עם ילדי בית ספר שאוהבים לומר שהיה היום "סבבה" / בערב זוגי/ בארוחות משפחתיות.

תהנו!

Post mortem

Date	
Participants	

Title

A description of the incident

Incident Date

Start date and end date

Event summary

A summary of the event

Users' impact

How were our users affected

Company impact

How Tailor Brands was affected

Timeline

Date	What happened
dd/mm/yy	

Issues

Main issues that we can note from the incident

Suggested Solutions

What can we do differently to avoid the issues from repeating?

Suggested Solutions

What can we do differently to avoid the issues from repeating?

Action items

Action item	Owner	Ticket link	Due date	Comments