



## PING Podcast

Od testera do DM'a

**Witam, z tej strony Norbert Jankowski z firmy PING. Zapraszam do pierwszego podcastu w Polsce o testowaniu oprogramowania.**

**Witam wszystkich słuchaczy, dzisiaj moim gościem jest Robert Lato – Delivery Manager KMD. Jakbyś mógł powiedzieć kilka słów o sobie.**

Dobrze, więc jeszcze raz. Nazywam się Robert Lato, faktycznie pracuję w takiej firmie KMD Polska. Jest to polski oddział największej firmy informatycznej w Danii – KMD. I ja pracuję na stanowisku Delivery Manager i jest to tutaj rozumiane, jako manager zespołu kompetencyjnego. W moim przypadku jest to testing, który to zespół obsługuje wszelkie serwisy w departamencie AMS.

**Spotkaliśmy się tu, żeby kilka tematów poruszyć. Ten pierwszy, który mnie interesuje, to Twoja ścieżka zawodowa. Bo Ty jakby zaczynałeś w testingu, zanim zostałeś Delivery Manager było zarządzanie zespołem. Jakbyś mógł kilka słów opowiedzieć o tym, jak właśnie ścieżka przebiegała, co Cię w niej motywowało.**

Tak, to prawda, więc wszelkie osoby gdzieś tam z obszaru testów czy ogólnie zarządzania jakością software'u – może ta ścieżka zainteresuje, może też nie. Ja faktycznie zaczynałem 13 czy 14 lat temu od stanowiska Junior Tester. To była moja pierwsza praca zaraz po studiach. Na szczęście studia informatyczne, więc coś tam wiedziałem, mimo że dyscyplina taka jak testing paręnaście lat temu nie istniała, na żadnej uczelni nie można było się tego nauczyć. Więc zaczynałem trochę od zera i faktycznie od początku – od Testera Manualnego, poprzez Test Managera. Później – trochę pewnie przez przypadek, trochę przez szczęście może, dzięki osobom wśród których się obracałem – miałem możliwość prowadzenia zespołu testerów. I przyznam szczerze, że to mi się spodobało. Że miałem jakiś większy wpływ na to, co ludzie robią, jak ludzie robią. Co ten zespół dostarcza i co sobą reprezentuje. I stwierdziłem, że właśnie to jest chyba ten kierunek, w którym chciałbym podążać w życiu zawodowym.

Więc przez pewien czas prowadziłem zespół testerów, jako manager liniowy. W pewnym momencie kariery zauważyłem, że brakuje mi takiego obrazu, nie chcę powiedzieć, że z drugiej strony barykady. Ale z drugiej strony perspektywy, czy to od strony Deweloperów

i Project Managerów i ich spojrzenia na testing. I wtedy nadszedł taki moment, i miałem taką możliwość, żeby przejść na ścieżkę project managementu. I miałem okazję poprowadzić kilka projektów i faktycznie widziałem tę drugą perspektywę. Widziałem z jakimi problemami borykają się np. managerowie prowadzący projekt, których to problemów nie widać z poziomu specjalisty. Więc to mi dało taką szerszą perspektywę i zrozumienie obu stron. I tak naprawdę wykorzystałem to na zasadzie właśnie przekonania się, jak to jest. Ja jakoś bardzo, tak naprawdę, nie wiązałem swojej dłuższej przyszłości z samym prowadzeniem projektów, natomiast dzięki doświadczeniu, mogłem zobaczyć tę drugą perspektywę. I po pewnym czasie wróciłem na tę moją pożądaną ścieżkę, czyli zarządzanie zespołem. I na takie też stanowisko trafiłem tutaj do KMD. To na szczęście jest obszar testów i prowadzę zespół testerski. Jest to zespół globalny, to znaczy w tej chwili mam osoby w Polsce, w Danii, w Indiach. Czas pokaże gdzie jeszcze. I dzięki tym ludziom staram się dostarczać usługi testerskie do projektów. To tak pokrótce, zaraz pewnie wejdziemy trochę głębiej.

**Tvoja ścieżka jest ciekawa, bo właśnie od testera przez zarządzanie projektami. I pewnie w pewnym momencie, jak byłeś tym testerem, widziałeś tę jakość, jak ona tam powstaje i się ją rzeźbi, to chciałeś coś więcej. Co Cię skłoniło do tego, żeby zarządzać projektem? Czy poczułeś wewnętrzne, że jesteś w stanie czy widzisz, że tamta jakość – brakuje jej czy może być lepiej? Jak to było w Twoim przypadku?**

W moim przypadku to było tak, że chciałem zrozumieć tę drugą stronę. Czyli zobaczyć tę drugą perspektywę i problemy, które tam są. Ale też nie będę ukrywał, że chciałem trochę zmiany. Lubię zmiany. Na szczęście organizacje mają to do siebie, że bardzo często się zmieniają. Czasami można podążać za zmianą, a czasami można tę zmianę kreować czy wręcz proponować. I mi się wydaje, że ta druga opcja jest zdecydowanie ciekawsza. Ja w pewnym momencie odkryłem to, że lubię patrzeć perspektywnie, długoterminowo i dość szeroko. Niestety, jako tester nie mogłbym tej umiejętności czy chęci wykorzystać. Więc tak naprawdę musiałem sobie znaleźć umocowanie w takim miejscu, żebym miał ten mandat do tego, żeby zmiany proponować, żeby budować strategię zespołów. Żeby te strategię wdrażać. I trochę z tych moich fundamentów wokół jakości, gdzieś tę jakość też na wyższy poziom starać się wdrożyć.

**W większości przypadków raczej jest tak, że – szczególnie jeśli chodzi o osoby, które już trochę siedzą, Ty czy ja – wywodzi się z testingu. To wygląda tak, że nie kończymy studiów stricte związanych z zarządzaniem zespołem informatycznym tudzież innym zespołem, tylko to raczej jest tak, że ktoś dostrzega albo rodzi się w Tobie taka myśl: „okej, dobra, chyba czuję się na siłach”. I musisz znaleźć oparcie w kimś, kto musi Ci zaoferować: „okej, chcesz iść w tym kierunku, to zobaczymy, damy Ci mały projekt w organizacji”. Bardziej w organizacji, zobaczymy jak Ci pójdzie. I jeśli pójdzie, to oczywiście dostaniesz kolejny i przeważnie to się kończy na szkoleniach związanych z tym. Jeżeli mówimy o korporacjach, to są budżety na to. I to jest ta ścieżka, o którą chciałem się dopytać. Jak to wyglądało?**

Jeżeli pytasz o szkolenia, to musimy zacząć od tego, że należy wiedzieć, co chce się robić, w którą stronę chce się podążać. Szkolenia to jest temat niekończący się. To nie jest tak, że zaplanujesz sobie dwa najbliższe szkolenia, jak je zrobisz w pół roku, to już jesteś wyszkolony i do końca życia możesz działać w swojej dziedzinie. Nauka jest ciągła i tym bardziej w obszarze IT to tempo zmian, wchodzenia nowych technologii, rozwiązań jest tak szybkie, że cały czas musisz za tym rynkiem podążać. Żeby gdzieś tam przysłowiowy pociąg Ci nie odjechał. Gdzieś tam ważna jest samoświadomość i determinacja, że ten kierunek, który sobie obrałeś, to będziesz nim podążał.

Pewnie dużo daje to, że masz osoby wokół siebie, które to wspierają i Ci pomagają. Czyli doradzają szkolenie, wręcz służą jakimś mentoringiem czy coachingiem, czy czymkolwiek innym – jakkolwiek zmianą wiedzy. Jeżeli mówimy o zarządzaniu projektami, to są uznane ścieżki. Czy to podążanie PM-em i potem przez certyfikację PMP się przechodzi, czy to są obszary takie czysto agilowe, Scrum Master, Product Owner. Czy może gdzieś organizacja prowadzi projekt w metodykach już tych starszych, waterfallowych, to nie wiem, czy jeszcze takie szkolenia są. Ale na pewno jakaś edukacja na własną rękę czy lektorzy, czy z wykorzystaniem Internetu, jako medium – na pewno też sobie można tę ścieżkę zbudować i się rozwijać.

### **A jeszcze jakbyś mógł mi powiedzieć różnice między PM-em a DM-em.**

Jasne. Oczywiście z mojej perspektywy będę mówił. Pewnie co organizacja, to inny zakres odpowiedzialności. O ile Project Manager jest dość takim uniwersalnym pojęciem osoby prowadzącej projekt – czy to IT, czy o budownictwie, czy jakkolwiek inny – o tyle Delivery Manager to w wielu miejscach może znaczyć zupełnie co innego. W moim przypadku Delivery Manager jest to osoba, manager, który prowadzi zespół – jest odpowiedzialny za dostarczenie danej kompetencji, którą dany zespół posiada. W moim przypadku jest to testing, czyli ja dostarczam do organizacji kompetencje testing i zapewniam, że ta kompetencja będzie na najwyższym poziomie i każdy projekt będzie obsługiwany z perspektywy właśnie tej dziedziny.

### **Właśnie. Wspominałeś, że w obecnej firmie zajmujesz się dość fajnymi rzeczami. Jakbyś mógł o nich więcej poopowiadać.**

Tak, w moim rozumieniu fajne rzeczy to są rzeczy nowe. I również, tak jak powiedziałem, że lubię zmiany, to dla mnie te fajne rzeczy, to też jest przeprowadzanie zmian. Więc tak naprawdę jednym z powodów, dla którego zostałem tutaj zostałem zatrudniony i tu aplikowałem, to żeby razem z tą organizacją przejść drogę transformacji. Ja jako Delivery Manager odpowiedzialny za testing, mam za zadanie przeprowadzić transformację testingu. Sama organizacja liczy sobie już ładnych parę lat, na rynku duńskim jest to ponad 40. Nie ma tej ciągłej zmiany i ciągłego podążania za rynkiem. Niektóre obszary rozwijają się szybciej, niektóre wolniej. I musimy mieć odpowiednie osoby w każdym z tych obszarów, żeby utrzymywać się na rynku, jako ci jedni z najlepszych. I również na rynku widzę, że trzeba za tymi nowymi modelami podążać. Za nowymi narzędziami, metodami pracy i zawsze trzeba być na bieżąco.

Także ja w aktualnej sytuacji mam na celu przeprowadzenie transformacji usługi testingu wewnątrz AMS. I to polega na bardzo wielu rzeczach. Uspójnieniu narzędzi, zbudowaniu zestawu narzędzi, który umożliwi nam jak największą automatyzację testów już istniejących. To polega na zbudowaniu ról test managerów w pewnych obszarach krytycznych, które trzeba zabezpieczyć. Ale z drugiej strony to polega na tym, żeby odejść od myślenia: „mam testera, przypiszę go do projektu i on tam sobie będzie siedział przez najbliższe kilka lat”. Przystawiamy się na myślenie, że mamy zadanie do wykonania. Niekoniecznie wiemy kto się za nie zabierze, natomiast ważne, żeby dostarczyć zadanie wykonane w jak najwyższej jakości zgodnie z budżetem, czasem i wszelkimi założeniami projektowymi, które za tym idą. Więc jest takie ostatnio modne hasło *testing service*. Więc chyba to, co w nowoczesnych organizacjach powinno być implementowane przynajmniej w dziale testów. I to jest to, za co ja aktualnie się zabieram. Żebyśmy przestali myśleć o testingu jako testerach, których bierzemy na projekt, tylko myśleli o zadaniach, mających na celu sprawdzenie czy poprawę jakości.

**Ze względu na to, że mamy różnych słuchaczy, chciałem nakreślić sytuację. Bo w większości organizacji, które się zajmują wytwarzaniem oprogramowania jest przeważnie tak, że mamy projekty, które mają X osób i z X osób jest kilku testerów. I przeważnie są ci testerzy przypisani do tego projektu. I mamy sytuację, w której projekt przeciąga się, za bardzo nie ma co robić, ale Project Manager, ze względu na to, że ma z góry ustalony budżet, trzyma tych ludzi. Bez względu na to, czy coś robią czy nie – po to, żeby sobie zabezpieczyć środki na to działanie. Bo dużo osób jeszcze się boi tego, że jak oni oddadzą zasób, część zespołu, to ten zespół może nie wrócić do nich. A nie daj Boże, jak coś się zaczęło dziać, oni są lekko wdrożeni, oczywiście część zapomną, ale mimo tego byli wdrożeni. A później jak oni oddadzą, to później mogą mieć problem z wyciągnięciem tych ludzi z innych projektów, które żwawo się toczą. I to co Ty, Robert, chcesz zrobić, to chcesz stworzyć taką usługę, którą jest dostarczenie testingu w oparciu, można powiedzieć, chmurę testerów, których w zależności od zapotrzebowania, można przypisać do projektów.**

To prawda, nie wiem czy już na tym etapie używamy określeń chmura czy nie chmura.

### **Zasób. Większy, nieprzypisany.**

Zasób to na mnie działa, jak płachta na byka. Słyszę zasoby czy *resources*, to chce mi się zakończyć rozmowę. Ale z Tobą nie zakończę. Jakby grupa ludzi, którymi zarządzam chce, żeby docelowo była jak najbardziej mobilna. Aby możliwie jak najefektywniej, jak najszybciej reagowała na zapotrzebowania projektów, różnych projektów. I z drugiej strony, żeby reagowała na przestoje. Żeby osoby te nie były kosztem dla projektu, jeżeli tych zadań w danym momencie, w danej fazie nie ma. Także na tym będę bazował swoje najbliższe działania, żeby tę elastyczność zmaksymalizować i dzięki temu wprowadzić pewne oszczędności w projekty.

**Tu mi się narzuca takie przyrównanie do wojska, gdzie mamy standardowe oddziały. Do komandosów, szeroka specjalizacja, bardzo dobrze przeszkoleni, którzy potrafią się szybko odnaleźć w każdej specjalizacji.**

Słyszałem określenie „ninja”.

**Natomiast mimo wszystko jest to dość skomplikowane ze względu na to, że chyba największym oporem będzie tutaj złamanie mentalnego przyzwyczajenia się do tego jak do tej pory się robi projekty. Widziałem i rzeczywiście to jest spore wyzwanie.**

Tak, to prawda. Wyzwanie jest, jeśli ktoś cały czas myślami jest zafiksowany na tym, że ma danego Norberta przez ostatni rok i ten Norbert będzie jeszcze przez dwa lata. Natomiast pamiętajmy, że organizacje coraz bardziej otwierają się globalnie. To znaczy rozproszone zespoły, wirtualne zespoły. Praca bardzo często zdalna, spotkania przez różne narzędzia komunikacji zdalnej, niż spotkania na żywo. Też takie zafiksowanie się na konkretną osobę powoli odchodzi. Jest to trudne. Będziemy chcieli zrobić wszystko i przekonać naszych klientów do tego, że są za tym pewne plusy. Na pewno nie będzie to oznaczało, że będziemy mieli spadek jakości związany z brakiem czy straceniem wiedzy. Jednym z głównych założeń jest to, że jeżeli tracimy osobę, to nie tracimy wiedzy – wiedza jest utrzymywana. Więc są pewne mechanizmy, które mogą zabezpieczyć Project Managerów i te obawy zrobić bezpodstawnymi.

**Do tego pewnie jeszcze dochodzą nowe procesy...**

Tak, to prawda...

**Które są zupełnie odmienne od tych dotychczasowych. Bo jednak, jeżeli porównamy do zwykłego podejścia *waterfall*, jest wszystko po kolei robione, a tu nagle jest, że ten tester jest...**

Na szczęście od modeli *waterfallowych* organizacje raczej odchodzą w kierunku tych metodyk zwinnych. Te metodyki mają to do siebie, że bardzo wcześnie angażują różne role począwszy od analityków, deweloperów przez testerów, a kończąc na ludziach odpowiedzialnych za *release management*, czy potem za utrzymanie tych aplikacji. Więc łatwiej jest mieć pracę od samego początku w projekcie, jeżeli ten projekt podąża metodykami zwinnymi, niż gdzieś jest umocowany w *waterfallu*, że dopiero po fazie *built* nadchodzi faza testów i testerzy czekają tygodniami w blokach startowych, aż ktoś da zielone światło, żeby testować. Teraz testujemy możliwie jak najszybciej. *Test driven development* i tego typu metody też wspierają.

**Chciałem jeszcze wrócić do wcześniejszego Twojego doświadczenia. I chciałem usłyszeć o Twoim najlepszym i najgorszym projekcie, który prowadziłeś.**

Wydaje mi się, że pierwsze i drugie jeszcze przede mną. Wydaje mi się, że mimo wszystko najlepszy, a z drugiej strony najgorszy, mógłby być ten pierwszy. Z jednej strony najlepszy, bo najwięcej się uczyłem i jak najwięcej na nim skorzystałem. Z drugiej strony najgorszy, bo dość trudny, bo poruszasz się często jak dziecko we mgle. Posiłkujesz się wiedzą kolegów, koleżanek, starasz się wszystko poukładać po swojemu. Wydaje mi się, że wszystko zależy od zespołu, który posiadasz. Jeżeli jest zgrany, dobrze zbilansowany, pełen chęci i pasji do tego, żeby projekt dostarczyć. To wtedy Project Manager ma z górki.

Z drugiej strony, ze swojego doświadczenia mogę się podzielić tym, że projekt bądź kilka projektów robionych w różnych strefach czasowych, to jest coś, co naprawdę jest wyczerpujące. Miałem taki przypadek, gdzie prowadziłem dwa projekty – jeden dla klienta w Europie, drugi w Stanach – i chcąc obsłużyć oba projekty, to okienko, w którym jesteś dostępny, wydłużało się dość znacznie, co na pewno miało wpływ na ten bilans pomiędzy pracą zawodową a życiem prywatnym. Pamiętam taką sytuacją jak dziś, gdzie w projekcie klienta ze Stanów mieliśmy dość poważny problem na produkcji. Problem powstał 25 grudnia. Naprawienie go trwało bodajże 3-4 dni i przez 3-4 dni, co 6 godzin mieliśmy spotkanie zespołu z naszymi kolegami, koleżankami zza oceanu, żeby przedyskutować gdzie jesteśmy, co robimy dalej. Właśnie, okres świąteczny to raz. Co 6 godzin – połowa z tego wypadła w nocy, to dwa. To było coś naprawdę wyczerpującego. Tak jak wspomniałem, zespół zrobił różnicę. Były to osoby bardzo zmotywowane, wręcz zdeterminowane, żeby ten problem rozwiązać i temat zamknąć jak najszybciej. I tak naprawdę dzięki temu trwało to tylko – albo aż – 3 czy 4 dni, a nie dłużej. I nie trzeba było tutaj wprowadzać niczego nadzwyczajnego, a ludzie chcieli to robić.

### **Padło słowo „zespół”. Jak buduje się dobry zespół?**

Wydaje mi się, że świadomie. Przede wszystkim osoba odpowiedzialna za budowanie zespołu powinna wiedzieć, jakie zadania ten zespół będzie wykonywał. Żeby tutaj nie było przypadku. Zatrudniamy samych deweloperów, potem się okazuje, że nie ma komu testować. Testuje sam deweloper albo na odwrót. Więc ważny jest zakres zadań. Dla mnie osobiście ważny jest mix doświadczeń, charakteru, umiejętności, bo osobiście staram się tak dobrać zespół, żeby nie byli to sami seniorzy, którym się wydaje – z całym szacunkiem – że wiedzą wszystko najlepiej i nie mają potrzeby z nikim się dzielić swoją wiedzą, nikogo wspierać, nikomu pomagać. Tylko staram się o ten odpowiedni balans, żeby mieć osoby mniej doświadczone, wręcz uczące się w danej roli w połączeniu z osobami bardziej doświadczonymi, które będą w stanie te osoby wspierać. A młodzi z kolei zarażać swoim entuzjazmem, podejściem.

### **Biorąc pod uwagę Twoje doświadczenie i to, co Cię czeka, jakie widzisz takie największe wyzwania w najbliższym czasie?**

Zważywszy, że jestem na początku tej transformacyjnej drogi, wydaje mi się, że największym wyzwaniem jest budowanie całego modelu. Nakreślenie długoterminowej

strategii, co do której potem trzeba zdobyć tzw. *buy-in* managementu. Bo nie można sobie wprowadzić tego ot tak – bez odpowiedniej komunikacji, współpracy ze wszystkimi, które będą dotknięte tą zmianą. Więc wydaje mi się, że dużo przede mną zadań koncepcyjnych, wręcz sprzedażowych. Wydaje mi się, że jeżeli osoba stojąca przed taką drogą będzie miała wsparcie osób dookoła, to będzie zdecydowanie prostsze. Nie chcę powiedzieć, że z góry, ale na pewno mniej stresujące.

**Powiedziałeś coś, co już mi się powtórzyło. Ta umiejętność sprzedaży czegoś – to się powtarza. Podczas budowania oprogramowania i potrzeby sprzedania biznesu do jakiejś idei, co się tam pojawia. I teraz Ty wspomniałeś o tym, że jednak te umiejętności przekonania do swoich wartości, przydają się gdzieś tam w trakcie budowy. W Twoim przypadku – nowych modeli. W przypadku nowego oprogramowania to też jest potrzebne. Chciałem tylko podkreślić.**

Tak, to prawda. Nawet jak sobie spojrzysz na popularne w biznesie medium, jakim jest LinkedIn. Możemy zauważyć, że najwięcej zainteresowania jest budowane wokół wszelkich filmów, artykułów dotyczących inspirowania. Technik związanych nie tyle ze sprzedażą – bo to się może kojarzyć z czystym marketingiem – ale z rzeczami związanymi z przekonywaniem, budowaniem jakiejś historii, opowieści wokół swojego przypadku i próby zarażenia innych swoją historią. Właściwie co innego, co my dzisiaj robimy, jeżeli nie to. Własnym przykładem – Twoim, moim – kogoś zainspirować. Jeżeli znajdzie się jedna osoba, która cokolwiek z tego wyciągnie, na którą ta nasza rozmowa będzie miała wpływ i ta osoba dokona jakiegokolwiek zmiany. Dla mnie osobiście to już będzie sukces tego naszego spotkania dzisiaj.

**Ja mam nadzieję. Ze względu na to, że nie mam już do Ciebie pytań, bardzo Ci dziękuję, że się ze mną spotkałeś.**

To ja Ci dziękuję.

**Ja mam nadzieję, że się spotkamy za rok, żeby zobaczyć, jak poszły plany.**

Zapraszam.

**Również dziękuję wszystkim słuchaczom za poświęcony czas i do usłyszenia.**

Dzięki.

**Na zakończenie jeszcze mam dla Was ogłoszenia parafialne. 21 i 22 marca jest Akademia Jakości w Warszawie – link w opisie. Na tej konferencji pierwszego dnia będę miał wykład: *Testing as a service*, natomiast drugiego dnia będę miał warsztaty: *Od rozmowy kwalifikacyjnej do managera jakości*. Zapraszam wszystkich.**

Do 28.02 jest 15% rabatu – link znajdziecie w opisie. Natomiast w kwietniu będę w Warszawie, ale jeszcze nie jest znana data – natomiast na pewno będę. Oprócz tego był webinar: *Zawód tester, jak zacząć* – dostępny jest na Udemy. Natomiast w ostatni piątek był kolejny webinar nt. *Trzech modeli wdrażania oprogramowania*. Dziękuję tym, którzy byli. W tym tygodniu będzie on rozesłany do wszystkich osób, które są na liście mailingowej. Więc jeżeli nie jesteście to zapraszam, aby się na nią dopisać. Dzięki.