

BESTSELLER „NEW YORK TIMESA”

PIĘCIODNIOWY SPRINT

ROZWIĄZYWANIE
TRUDNYCH PROBLEMÓW
I TESTOWANIE POMYSŁÓW

JAKE KNAPP

JOHN ZERATSKY, BRADEN KOWITZ
✕ **GOOGLE VENTURES**

ne
press

Helion 

Tytuł oryginału: Sprint: How to Solve Big Problems
and Test New Ideas in Just Five Days

Tłumaczenie: Marta Najman

ISBN: 978-83-283-2999-7

Copyright © 2016 by John Knapp, John Zeratsky, and Braden Kowitz

All rights reserved, including the right to reproduce this book or portions thereof in any form whatsoever.

SIMON & SCHUSTER and colophon are registered trademarks of Simon & Schuster, Inc.

Polish edition copyright © 2017 by Helion SA

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

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

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

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: helion@helion.pl

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

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

http://helion.pl/user/opinie/pispri_ebook

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

- [Poleć książkę na Facebook.com](#)
- [Kup w wersji papierowej](#)
- [Oceń książkę](#)

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

Jake:

*Dla Mamy, która pomagała mi robić zamki z kartonu,
a także dla Holly, która odebrała mnie, gdy wsiałem do złego autobusu*

John:

Dla dziadka Giba, który kupiłby pierwszą setkę książek

Braden:

*Dla moich rodziców, którzy zachęcali mnie
do eksplorowania świata i czynienia go lepszym*

Spis treści

Przedmowa	9
------------------	----------

Wprowadzenie	16
---------------------	-----------

Zanim rozpocznieś sprint

Wyzwanie	31
-----------------	-----------

Zacznij od poważnego problemu

Zespół	39
---------------	-----------

Decydujący, Mediator i cała reszta

Czas i miejsce	48
-----------------------	-----------

Zarezerwuj pięć dni i zorganizuj przestrzeń

Poniedziałek

Zaczynij od końca	61
Długofalowy cel	
Mapa	66
Zilustruj problem	
Zapytaj ekspertów	75
Wywiady z członkami zespołu i innymi specjalistami	
Cel	89
Na czym skupić się w trakcie sprintu	

Wtorek

Przetwarzaj i ulepszaj	101
Wykorzystaj stare pomysły i inspiracje	
Szkic	109
Szczegółowe rozwiązania na papierze	

Środa

Decyzja	133
Wybierz najlepsze rozwiązanie bez pomocy grupy	
Pojedynek	149
Podtrzymuj konkurencyjne pomysły	
Scenorys	154
Opracuj plan dla prototypu	

Czwartek

Sfałszuj to 169

Zbuduj fasadę zamiast produktu

Prototyp 187

Dobierz właściwe narzędzia i... jazda!

Piątek

Zbyt mało danych? 199

Wiele informacji z zaledwie pięciu rozmów

Wywiad 205

Zadawaj właściwe pytania

Ucz się 220

Znajdź schematy i zaplanuj następny krok

Start 230

Jeszcze kilka słów, zanim zaczniesz

Listy kontrolne 236

Często zadawane pytania 255

Podziękowania 263

Prawa autorskie do grafik 269

Skorowidz 270

Przedmowa

To, co robiłem w pracy, trudno nazwać pracą.

W 2003 roku przyszło na świat moje pierwsze dziecko. Gdy wróciłem do biura, pragnąłem, by czas spędzany w pracy był równie produktywny, co czas spędzany z rodziną. Przyjrzałem się krytycznie moim przyzwyczajeniom — i zorientowałem się, że nie skupiam uwagi na najważniejszych zadaniach.

Zacząłem wszystko optymalizować. Czytałem książki o byciu produktywnym. Prowadziłem arkusze kalkulacyjne, by śledzić swoją wydajność, w zależności od tego, czy danego dnia ćwiczyłem rano, czy po południu albo czy piłem kawę bądź herbatę. Podczas jednego miesiąca eksperymentowałem z pięcioma różnymi listami rzeczy do zrobienia. Tak, te wszystkie analizy wydają się dziwne. Ale krok po kroku stawałem się bardziej skoncentrowany i lepiej zorganizowany.

Wówczas, w 2007 roku, dostałem pracę w firmie Google, która okazała się idealnym miejscem dla maniaka procedur. Google zachęca do eksperymentów, nie tylko w przypadku produktów, lecz także gdy mowa o metodach wdrażanych przez poszczególnych pracowników... a nawet zespoły.

Moją obsesją stało się ulepszanie procesów w zespole (tak, wiem, że to brzmi dziwnie). Pierwszą próbą były warsztaty z zespołami programistów, podczas których robiliśmy burze mózgów. Grupowe burze mózgów polegające na tym, że wszyscy wykrzykują swoje pomysły, to dobra zabawa. Po kilku wspólnie spędzonych godzinach mieliśmy przed sobą stos samo-przylepnych karteczek, a wszystkim dopisywały humory.

Ale pewnego dnia jeden z programistów przerwał trwającą burzę mózgów.

— Skąd wiesz, że ta metoda jest skuteczna? — zapytał.

Nie byłem pewien, co odpowiedzieć. Prawda była krępująca — pytałem uczestników, czy podobają im się te warsztaty, ale nigdy nie mierzyłem ich faktycznych efektów.

Przejrzałem więc wyniki swoich warsztatów i zauważyłem problem. Pomysły, które wcielaliśmy w życie i które okazywały się sukcesem, *nie* pochodziły z rozkrzyczanych warsztatów. Najlepsze koncepcje rodziły się w inny sposób. Ale w jaki?

Poszczególni pracownicy wpadali na pomysły w ten sam sposób co zawsze — siedząc przy biurku, czekając w kolejce w kawiarni czy biorąc prysznic. Koncepcje opracowywane przez poszczególne osoby były lepsze. Gdy po zakończeniu warsztatu opadała fala ekscytacji, wypracowane podczas burzy mózgów pomysły okazywały się mało konkurencyjne.

Może podczas naszych sesji brakowało czasu na głębsze przemyślenia? Może to dlatego, że burze mózgów kończyły się rysowaniem na kartkach, a nie rozmowami o realistycznych pomysłach? Im więcej o tym myślałem, tym więcej wad dostrzegąłem w moim podejściu.

Porównałem burze mózgów do mojej codziennej pracy w Google'u. Najlepsze rezultaty osiągałem wtedy, gdy miałem przed sobą duże wyzwanie i niewiele czasu.

Jeden z takich projektów był prowadzony w 2009 roku. Peter Balsiger, programista pracujący nad Gmailem, wpadł na pomysł, by skrzynka mailowa sama się porządkowała. Zapaliłem się do tej koncepcji, ochrzczonej

mianem skrzynki „Priorytety”, i zrekrutowałem do współpracy programistkę Annie Chen. Annie zgodziła się poświęcić temu projektowi tylko miesiąc. Jeśli przez ten czas nie udowodnimy jej, że pomysł jest opłacalny, przeniesie się do innego zespołu. Byłem przekonany, że miesiąc to zbyt mało czasu, ale Annie to wspomniały fachowiec, więc postanowiłem przyjmując jej ofertę.

Podzieliliśmy miesiąc na cztery okresy tygodniowe. W każdym tygodniu wymyślaliśmy nowy design. Annie i Peter tworzyli prototyp, a na koniec tygodnia testowaliśmy go na grupie kilkuset osób.

Na koniec miesiąca mieliśmy gotowe rozwiązanie, które było zrozumiałe dla odbiorców — i którego chcieli używać. Annie została, by pokierować zespołem skrzynki „Priorytety”. Okazało się, że jakimś cudem zdołaliśmy opracować design w ułamek czasu, jaki zwykle to zajmuje.

Kilka miesięcy później odwiedziłem Serge’a Lachapelle’a i Mikaela Druggego, dwóch pracowników Google’a ze Sztokholmu. Nasza trójka chciała przetestować pomysł oprogramowania do wideokonferencji, które działałoby w przeglądarce. Byłem w mieście tylko przez kilka dni, pracowaliśmy więc najszybciej, jak to było możliwe. Pod koniec wizyty mieliśmy działający prototyp. Wysłaliśmy go mailem do naszych współpracowników i zaczęliśmy z niego korzystać podczas spotkań. Po kilku miesiącach programu używała cała firma. (Po poprawkach i udoskonaleniach ta aplikacja działająca w przeglądarce została wypuszczona na rynek jako Google Hangouts).

Uświadomiłem sobie, że w obu powyższych przypadkach pracowałem ze znacznie większą efektywnością niż podczas codziennej pracy czy warsztatów z burzą mózgów. Co było tego przyczyną?

Przede wszystkim każdy miał czas, by samodzielnie rozwinąć jakiś pomysł, czego nie dało się zrobić, krzycząc na grupowych warsztatach. Ale nie było też *nadmiaru* czasu. Wiszący w powietrzu deadline wymuszał zwiększoną koncentrację. Nie mogłem sobie pozwolić na rozwodzenie się nad szczegółami czy wciągnięcie się w inne, mniej istotne zadania, co często się zdarza podczas zwykłej pracy.

Innym kluczowym elementem są ludzie. Programiści, menedżer produktu i grafik — wszyscy znajdowali się w tym samym pokoju, każdy pracował nad swoim zagadnieniem i był gotów odpowiadać na pytania pozostałych.

Przemyślałem raz jeszcze kwestię warsztatów z zespołami. Co by się stało, gdybym dodał do nich brakujące magiczne składniki — skupienie się na indywidualnej pracy, czas na stworzenie prototypu, nieunikniony deadline? Postanowiłem nazwać ten projekt „sprintem”.

Stworzyłem orientacyjny grafik mojego pierwszego sprintu: jeden dzień na dzielenie się informacjami i szkicowanie pomysłów, a następnie cztery dni na tworzenie prototypu. Raz jeszcze zespoły w Google’u z radością przystąpiły do eksperymentu. Prowadziłem sprinty dla Chrome’a, Google Search, Gmaila i innych zespołów projektowych.

To było ekscytujące. Sprinty działały. Pozwalały na testowanie, tworzenie i wcielanie w życie pomysłów, które, co najlepsze, często odnosiły sukces w prawdziwym świecie. Proces sprintu rozpowszechnił się w całej firmie, przekazywany między zespołami i biurami. Metodą zainteresowała się graficzka z Google X, przeprowadziła więc sprint w zespole Ads. Pracownicy z zespołu Google Ads opowiedzieli o sprincie swoim współpracownikom i tak dalej. Wkrótce słyszałem o sprincie od osób, których nigdy wcześniej nie spotkałem.

Po drodze popełniłem kilka błędów. W moim pierwszym sprincie wzięło udział czterdzieści osób — absurdalnie wielka liczba, która prawie wykoleiła projekt, nim na dobre wystartował. Zmodyfikowałem czas poświęcony na rozwijanie pomysłów i na tworzenie prototypów. Przekonałem się, co było zbyt szybkie, co zbyt wolne, a wreszcie — co w sam raz.

Kilka lat później spotkałem się z Billem Marisem, żeby porozmawiać o sprintach. Bill jest prezesem Google Ventures, firmy *venture capital* stworzonej przez Google’a, by inwestować w obiecujące startupy. To jedna z najbardziej wpływowych osób w Dolinie Krzemowej. Nie sposób jednak wywnioskować to z jego swobodnej postawy. Tego popołudnia był ubrany w typowy dla siebie strój: czapkę z daszkiem i T-shirt z napisem dotyczącym Vermont.

Bill był zainteresowany pomysłem prowadzenia sprintów dla startupów z portfolio GV. Startupy mają zwykle jedną szansę na wprowadzenie produktu, który odniesie sukces, zanim skończą im się pieniądze. Sprinty mogłyby umożliwić tego typu firmom sprawdzenie, czy podążają w dobrym kierunku, zanim zdecydują się na ryzykowny krok stworzenia i wypuszczenia produktu. Dzięki sprintom można by zarobić i oszczędzić pieniądze.

Aby to zadziało, musiałem przystosować odpowiednio proces sprintu. Latami rozmyślałem nad produktywnością jednostki i zespołu. Nie wiedziałem jednak prawie nic o startupach i związanych z nimi kwestiach biznesowych. Mimo to entuzjazm Billa przekonał mnie, że Google Ventures to dobre miejsce dla sprintów — i dla mnie.

— Naszą misją — powiedział — jest znalezienie najlepszych przedsiębiorców na planecie i udzielenie im pomocy w zmienianiu świata na lepsze.

Nie mogłem się oprzeć.

W GV dołączyłem do trzech innych projektantów: Bradena Kowitza, Johna Zeratsky'ego i Michaela Margolisa. Razem zaczęliśmy prowadzić sprinty ze startupami, eksperymentować z procesem i sprawdzać wyniki, by szukać kolejnych ulepszeń.

Pomysły zawarte w tej książce to efekt pracy całego zespołu. Braden Kowitz dodał do procesu sprintu design skoncentrowany wokół konkretnej historii oraz niekonwencjonalne podejście skupiające się na całym doświadczeniu klienta, a nie tylko na poszczególnych elementach czy technologiach. John Zeratsky pomógł nam znaleźć zakończenie procesu, dzięki czemu każdy sprint odpowiadał na najważniejsze biznesowe pytania. Braden i John mieli już wcześniej doświadczenia związane ze startupami, których mnie brakowało, przekształcili więc proces w taki sposób, by zadbać o lepszą koncentrację i mądrzejsze podejmowanie decyzji podczas każdego sprintu.

Michael Margolis zachęcał nas do kończenia każdego sprintu testem przeprowadzanym w prawdziwym świecie. Przejął przeprowadzanie badań klientów, których planowanie i finalizowanie potrafi zabrać tygodnie, i znalazł sposób, by uzyskać konkretne wyniki w zaledwie jeden dzień. To była prawdziwa rewelacja. Nie musieliśmy zgadywać, czy nasze rozwiązania były dobre. Na koniec każdego sprintu znaliśmy odpowiedzi.

Pracował z nami także Daniel Burka, przedsiębiorca, założyciel dwóch startupów, z których jeden sprzedał Google'owi, by potem dołączyć do GV. Gdy po raz pierwszy opisałem mu proces sprintu, był sceptyczny. Jak przyznał później:

— To brzmiało jak typowe paplanie z dziedziny zarządzania.

Ale zgodził się wziąć udział w jednym sprincie na próbę.

— Podczas tego sprintu ominęliśmy zabierające czas bzdury i dokonaliśmy czegoś ambitnego w tydzień. Byłem urzeczony.

Zdobycie zaufania Daniela pozwoliło na wykorzystanie jego braku tolerancji dla bredni, a także doświadczenia z pierwszej ręki jako start-upowca, by udoskonalić proces.

Od czasu przeprowadzenia pierwszego sprintu w GV w 2012 roku wprowadzaliśmy zmiany i eksperymentowaliśmy. Na początku sądziliśmy, że szybkie tworzenie prototypów i przeprowadzanie badań zadziała wyłącznie w przypadku produktów przeznaczonych na rynek masowy. Czy moglibyśmy działać równie szybko, gdyby klientami byli eksperci z takich dziedzin jak medycyna czy finanse?

Ku naszemu zaskoczeniu pięciodniowy proces sprawdzał się. Działał w przypadku wszystkich klientów, od inwestorów do farmerów, od onkologów do właścicieli małych biznesów. Działał w przypadku witryn internetowych, aplikacji na iPhone'a, drukowanych raportów medycznych i zaawansowanego technologicznie sprzętu. I nie służył wyłącznie rozwijaniu produktów. Wykorzystywaliśmy sprinty do nadawania priorytetów, wybierania strategii marketingowych, a nawet nazywania firm. Wielokrotnie byliśmy świadkami, jak proces jednoczy zespoły i pozwala wcielać pomysły w życie.

W ciągu ostatnich kilku lat nasz zespół miał nieograniczone możliwości eksperymentowania i potwierdzania wyobrażeń o procesie pracy. Przeprowadziliśmy ponad sto sprintów ze startupami z portfolio GV. Mogliśmy się uczyć od wspaniałych przedsiębiorców, takich jak Anne Wojcicki (założycielka 23andMe), Ev Williams (założyciel Twittera, Bloggera i Medium) czy Chad Hurley i Steve Chen (założyciele YouTube'a).

Na początku pragnąłem tylko, by moje dni w pracy były efektywne i znaczące. Chciałem się koncentrować na tym, co naprawdę ważne, i nie marnować czasu — mojego, zespołu, klientów. Teraz, ponad dekadę później, wiem, że proces sprintu stale pomagał mi dążyć do tego celu. Jestem bardzo podekscytowany, mogąc podzielić się nim z Tobą w tej książce.

Jeśli miałeś szczęście, wybrałeś swoją pracę z powodu śmiałej wizji. Chciałeś podzielić się nią ze światem, niezależnie od tego, czy to wiadomość, usługa, doświadczenie, oprogramowanie, czy sprzęt, a może nawet — jak w przypadku tej książki — historia lub pomysł. Jednak

wcielenie wizji w życie jest trudne. Zbyt łatwo można utknąć w bańce niekończących się maili, umykających deadline'ów, spotkań dezorganizujących dzień i długoterminowych projektów, opartych na dyskusyjnych założeniach.

Ale nie musi tak być. Sprinty oferują sposób na rozwiązywanie ważnych problemów, testowanie nowych pomysłów, efektywniejszą i szybszą pracę. Pozwalają także lepiej się bawić podczas całego procesu. Innymi słowy, musisz koniecznie spróbować tego na własnej skórze. Bierzmy się do pracy.

— Jake Knapp
San Francisco, luty 2016

Wprowadzenie

Pewnego pochmurnego ranka w maju 2014 roku John Zeratsky wkroczył do ponurego, beżowego budynku w Sunnyvale w Kalifornii. Udał się tam, by porozmawiać z przedstawicielami Savioke Labs, jednej z najnowszych inwestycji Google Ventures. Przedarł się przez labirynt korytarzy, wszedł po schodach i stanął przed prostymi drewnianymi drzwiami z napisem 2B. Wszedł do środka.

Dodajmy, że firmy technologiczne mogą rozczarować tych, którzy spodziewają się błyskających czerwonych diod komputerowych, holodków niczym ze *Star Treka* czy tajnych planów. Większość biur w Dolinie Krzemowej to po prostu kilka biurerek, komputery i kubki po kawie. Ale za drzwiami 2B znajdowały się stosy płytek drukowanych, fragmentów sklejki i plastikowych przedmiotów świeżo wyjętych z drukarki 3D. Lutownice, wiertarki i plany. Tak, prawdziwe tajne plany.

„To miejsce — pomyślał John — wygląda tak, jak *powinien* wyglądać startup”.

Wtedy zobaczył maszynę. Wysoki na ponad metr walec, mniej więcej o rozmiarze i kształcie kuchennego pojemnika na odpady. Białe, błyszczące ciało o rozkloszowanej podstawie i eleganckim zwężeniu. Na górze przytworzony był mały wyświetlacz komputera, prawie jak twarz. A do tego maszyna potrafiła się poruszać. Sunęła po podłodze, korzystając z własnego zasilania.

— To robot Relay — powiedział Steve Cousins, założyciel i prezes Savioke Labs. Steve miał na sobie jeansy i ciemny T-shirt, emanował entuzjazmem nauczyciela przyrody z liceum. Z dumą przyglądał się niewielkiej maszynie. — Zbudowaliśmy go tutaj, z dostępnych od ręki części.

Steve wyjaśnił, że robot Relay został zaprojektowany z myślą o świadczeniu usług w hotelu. Mógłby sam się poruszać, jeździć windą, przywozić gościom do pokoiów szczoteczki do zębów, ręczniki czy przekąski. Obserwowaliśmy, jak mały robot ostrożnie okrąża krzesło, a potem zatrzymuje się przy gniazdku.

Savioke (wymawia się „Sawiołk”) dysponuje zespołem najlepszych techników i projektantów, składającym się w większości z byłych pracowników Willow Garage, cenionego w Dolinie Krzemowej prywatnego laboratorium badawczego zajmującego się robotyką. Ludzie ci podzielają wizję stworzenia robotów-pomocników uczestniczących w codziennym życiu — w restauracjach, szpitalach, domach opieki i tak dalej.

Steve zdecydował się zacząć od hoteli, ponieważ było to stosunkowo proste i stabilne środowisko ze stałym problemem: „godzinami szczytu” o poranku i wieczorem, gdy zameldowania, wymeldowania i prośby o dostarczenie czegoś do pokoju zalewają recepcję. To idealna sposobność do wykorzystania robota-pomocnika. W kolejnym miesiącu ten właśnie robot — pierwszy w pełni działający Relay — miał rozpocząć pracę w pobliskim hotelu, dowożąc rzeczy gościom. Gdyby ktoś zapomniał szczoteczki do zębów lub maszyny do golenia, robot przybyłby z pomocą.

Był tylko jeden problem. Steve i jego zespół martwili się, że gościom nie spodoba się robot-dostawca. Czy nie zdenerwuje ich albo nie przestraszy? Robot był cudem techniki, ale pracownicy Savioke nie byli pewni, jak maszyna powinna się zachowywać w otoczeniu ludzi.

Jak wyjaśnił Steve, istniało duże ryzyko, że maszyna dowożąca ręczniki będzie budzić niepokój. Adrian Canoso, główny projektant w Savioke, miał

kilka pomysłów na to, jak sprawić, by Relay wydawał się przyjazny, ale zespół musiał podjąć jeszcze wiele decyzji przed pokazaniem robota światu. W jaki sposób powinien się on komunikować z gośćmi? Czy powinien mieć osobowość?

— Zostaje jeszcze problem windy — dodał Steve.

John przytaknął:

— Zawsze dziwnie się czuję w windzie z innymi ludźmi.

— Właśnie — Steve poklepał Relaya. — Co się stanie, jeśli dorzucimy do tego robota?

Zespół Savioke działał w biznesie zaledwie od kilku miesięcy. Koncentrował się na prawidłowym opracowaniu wyglądu i technologii. Wynegocjował okres próbny z siecią hoteli Starwood, dysponującą setkami placówek. Ale wciąż musiał odpowiedzieć na ważne pytania. Pytania stanowiące o ich być albo nie być, krytyczne dla powodzenia biznesu. Miał na to tylko kilka tygodni, nim rozpocznie się okres próbny w hotelu.

To był idealny moment na sprint.

Sprint w typie GV to pięciodniowy proces poświęcony na szukanie odpowiedzi na kluczowe pytania poprzez tworzenie prototypów i testowanie pomysłów wśród klientów. To „największe hity” strategii biznesowej, innowacji, behawiorystyki, designu i innych dziedzin — upakowane w złożony z kolejnych kroków proces, z którego może skorzystać każdy zespół.

Zespół Savioke rozpatrzył kilkanaście pomysłów dotyczących robota, potem skorzystał z uporządkowanego procesu selekcji, bez burzy mózgów, by wybrać rozwiązania o największym potencjale. W zaledwie jeden dzień stworzono realistyczny prototyp. Ostatecznym etapem sprintu było zrekrutowanie docelowych klientów i sporządzenie prowizorycznego laboratorium badawczego w pobliskim hotelu.

Chcielibyśmy móc powiedzieć, że to my, autorzy, jesteśmy geniuszami i bohaterami w tej historii. Byłoby wspaniale, gdybyśmy mogli wpaść do dowolnej firmy i zaprezentować nasze doskonałe pomysły, które zapoczątkują niesamowity sukces. Niestety, nie jesteśmy geniuszami. Sprint w Savioke powiódł się, ponieważ byli tam prawdziwi eksperci: osoby tworzące ten zespół od początku. My tylko podsunęliśmy im proces, przez który przeszli.

Oto jak rozegrał się sprint w Savioke. Nie przejmuj się, jeśli nie jesteś robotykiem. Korzystamy z dokładnie tej samej struktury sprintu w przypadku oprogramowania, usług, marketingu i innych dziedzin.

Na początek wszyscy członkowie zespołu wyczyścili swoje kalendarze na cały tydzień. Na czas od poniedziałku do piątku odwołali wszystkie spotkania i ustawili automatyczne odpowiedzi na e-maile, żeby móc w pełni skupić się na jednym pytaniu: w jaki sposób ich robot powinien się zachowywać wśród ludzi?

Następnie ustalili deadline. Savioke umówił się z hotelem na przeprowadzenie testów w piątek, na koniec tygodnia sprintu. Zespół pracował pod presją. Miał tylko cztery dni na zaprojektowanie rozwiązania i wykonanie działającego prototypu.

W poniedziałek zespół Savioke przejrzał wszystko, co wiedział na temat problemu. Steve mówił o istotnej roli zadowolenia gościa, mierzonego przez każdy hotel z nabożną czcią. Gdyby robot Relay zwiększył podczas okresu próbnego poziom satysfakcji gości, hotele zamówiłyby więcej robotów. Ale gdyby wskaźnik pozostał na tym samym poziomie lub spadł, przez co zamówienia by nie spłynęły, ten raczkujący biznes znalazłby się w ryzykownym położeniu.

Razem stworzyliśmy mapę pomocną do zidentyfikowania stref największego ryzyka. Potraktuj tę mapę jak historię: gość spotyka robota, robot wręcza gościowi szczoteczkę do zębów, gość zachwyca się robotem. W tej opowieści można wyróżnić kilka najważniejszych momentów pierwszej interakcji między robotem a gościem: w lobby, w windzie, w korytarzu i tak dalej. Na czym powinniśmy skoncentrować nasze wysiłki? Mając tylko pięć dni na cały sprint, musisz się skupić na konkretnym celu. Steve wybrał moment dostawy. Wystarczy rozegrać go dobrze, a gość będzie zachwycony. Wypadnie źle — i recepcja będzie musiała przez cały dzień odpowiadać na pytania zdezorientowanych podróżnych.

Powracającym problemem była następująca kwestia: zespół martwił się, że robot wyda się zbyt bystry.

— Wszyscy mamy w pamięci, jak zachowywali się C-3PO i WALL-E — wyjaśnił Steve. — Spodziewamy się, że roboty mają uczucia i plany, nadzieje i marzenia. Nasz robot nie jest tak wyszukany. Jeśli goście zaczną z nim rozmawiać, on nie odpowie. A rozczarowanie ludzi pogrąży nas całkowicie.

We wtorek zespół przeszedł od problemu do rozwiązań. Zamiast prowadzić chaotyczną burzę mózgów, każdy rozmyślał nad swoją koncepcją. I to nie tylko projektanci. Tessa Lau, główna technik robotyki, również. Podobnie jak Izumi Yaskawa, szefowa rozwoju biznesu, oraz prezes Steve.

W środę rano szkice i notatki upstrzyły ściany pokoju konferencyjnego. Niektóre z pomysłów były nowe, inne — stare, niegdyś odrzucone lub nieprzeanalizowane. W sumie mieliśmy dwadzieścia trzy konkurencyjne rozwiązania.

Jak powinniśmy zawęzić ten wybór? W większości organizacji podjęcie decyzji zabrałoby tygodnie spotkań i nieskończenie wiele wymian e-maili. My mieliśmy jeden dzień. Zbliżał się piątkowy test, wszyscy to czuli. Wykorzystaliśmy głosowanie i uporządkowaną debatę, by szybko, cicho i bez kłótni podjąć decyzję.

Test miał sprawdzić śmiały pomysł projektanta Savioke, Adriana Canosa — twarz dla robota oraz podkład dźwiękowy. Do tego dochodziła inna intrygująca, a zarazem kontrowersyjna idea ze ściany pomysłów — gdy robot będzie zadowolony, zatańczy.

— Wciąż martwię się, czy nie nadamy mu zbyt rozbudowanej osobowości — powiedział Steve. — Ale teraz trzeba podjąć ryzyko.

— Koniec końców, jeśli teraz plan spali na panewce, zawsze możemy cofnąć się o krok — dodała Tessa. Wtedy zobaczyła nasze miny. — Nie martwcie się, tylko tak mówię. Robot nie potrafi dokonać samozapłonu.

Wraz z nastaniem czwartku mieliśmy zaledwie osiem godzin, by przygotować prototyp na piątkowy test w hotelu. Nie wyglądało to na realistyczny termin. Wykorzystaliśmy jednak dwie sztuczki, by skończyć na czas:

1. Większość ciężkiej pracy była już gotowa. W środę zgodziliśmy się, które pomysły przetestujemy, i opisaliśmy szczegółowo każde potencjalne rozwiązanie. Pozostało samo wykonanie.
2. Robot nie musiał się poruszać samodzielnie po hotelu, tak jak to docelowo planowano. Musiał tylko sprawiać wrażenie, że wykonuje prawidłowo jedno zadanie: dostarcza do pokoju szczoteczkę do zębów.

Tessa i inna technik robotyki, Allison Tse, zaprogramowały i dostroiły ruchy robota, używając wysłużonego laptopa i kontrolera PlayStation. Adrian założył parę ogromnych słuchawek i zajął się komponowaniem efektów dźwiękowych. Za atrapę twarzy posłużył iPad podłączony do robota. Do godziny 17:00 robot był gotowy.

Na piątkowy test zespół Savioke umówił wywiady z gośćmi pobliskiego hotelu Starwood w Cupertino w Kalifornii. O godzinie 7:00 tego ranka urządziliśmy prowizoryczne laboratorium badawcze w jednym z hotelowych pokoi, przyklejając taśmą kilka kamer internetowych do ścian. O 9:14 pierwszy gość był gotowy na wywiad.

Młoda kobieta przyjrzała się wystrojowi pokoju: jasne drewno, neutralne barwy, prawie nowy telewizor. Ładnie i nowocześnie, nic nadzwyczajnego. O *czym* więc chcieli z nią porozmawiać?

Obok niej stał Michael Margolis, członek ekipy badawczej GV. Na razie Michael pragnął zachować temat testu w tajemnicy. Zaplanował cały wywiad w taki sposób, by zyskać odpowiedzi na pytania ważne dla zespołu Savioke. Na początek postanowił zrozumieć zwyczaje podróżnicze kobiety, a jednocześnie zachęcić ją do szczerzej reakcji, gdy pojawi się robot.

Michael poprawił okulary i zadał serię pytań o jej upodobania w kwestii hotelów. Gdzie kładzie walizkę? Kiedy ją otwiera? Co by zrobiła, gdyby zapomniała szczoteczki do zębów?

— Nie wiem. Chyba zadzwoniłabym na recepcję.

Michael sporządzał notatki.

— W porządku. — Wskazał na telefon na biurku. — Zadzwon.

Wybrała numer.

— Żaden problem — powiedział recepcjonista. — Natychmiast wyślemy szczoteczkę.

Gdy tylko kobieta odłożyła słuchawkę, Michael wrócił do zadawania pytań. Czy zawsze jeździła z tą samą walizką? Kiedy ostatni raz zapomniała czegoś spakować?

Drrrryń. Przerwał im dzwonek telefonu. Podniosła słuchawkę i wysłuchała automatycznej wiadomości: „Przybyła twoja szczoteczka do zębów”.

Niewiele myśląc, kobieta przeszła przez pokój, chwyciła za klamkę i otworzyła drzwi. W swojej kwaterze zespół wykonujący sprint zebrał się wokół ekranów, by obserwować jej reakcję.

— O mój Boże! — wykrzyknęła. — To *robot*!

Błyszczący właz otworzył się powoli. Wewnątrz znajdowała się szczoteczka do zębów. Robot wydał z siebie serię dźwięków, gdy kobieta potwierdziła na ekranie dotykowym odbiór przesyłki. Gdy oceniła doświadczenie na pięć gwiazdek, mała maszyna wykonała taniec radości, kołysząc się w przód i w tył.

— Jakie to fajne! — stwierdziła. — Jeśli zaczną korzystać z robotów, będę tu nocować za każdym razem.

Ale nie chodziło o to, co powiedziała. Chodziło o radosny uśmiech, który ujrzeliśmy na przekazie z kamery, a także o to, czego nie zrobiła — nie było krępującej ciszy ani frustracji spowodowanej kontaktem z robotem.

Gdy oglądaliśmy przekaz na żywo z pierwszego wywiadu, byliśmy zdeenerwowani. Przy drugim i trzecim śmialiśmy się, a nawet dopingowaliśmy. Gość za gościem — wszyscy reagowali w ten sam sposób. Wykazywali entuzjazm przy pierwszym spotkaniu z robotem. Nie mieli problemu z odbiorem szczoteczki, potwierdzeniem otrzymania przedmiotu na ekranie dotykowym i odprawieniem robota. Goście chcieli ponownie dzwonić po robota i składać kolejne zamówienia tylko po to, by móc go zobaczyć raz jeszcze. Robili sobie nawet selfie z robotem. Ale nikt, ani jedna osoba, nie próbował nawiązać konwersacji z robotem.

Na koniec dnia naszą tablicę wypełniały zielone ptaszki. Ryzykowna osobowość robota — mrugające oczy, efekty dźwiękowe, a nawet „taniec radości” — okazała się sukcesem. Przed sprintem zespół Savioke obawiał się, że obiecał zbyt wiele w kwestii możliwości robota. Teraz uświadomił sobie, że nadanie mu ujmującego charakteru może być sukcesem do wywindowania zadowolenia gości.

Oczywiście nie każdy szczegół był idealny. Ekran dotykowy działał powoli. Niektóre efekty dźwiękowe były źle zsynchronizowane w czasie. Jeden z pomysłów — dodanie gier do ekranu dotykowego robota — w ogóle nie przemówił do gości. Naprawienie tych wad wymagało prac ze strony robotyków, ale wciąż był na to czas.



Robot Relay firmy Savioke

Trzy tygodnie później robot rozpoczął pracę na pełen etat w hotelu. Relay okazał się hitem. Historie o uroczym robocie pojawiły się w „New York Times” i „Washington Post”, a firma Savioke zyskała w pierwszym miesiącu ponad miliard wzmianek w mediach. Ale, co najważniejsze, goście go pokochali. Pod koniec lata Savioke miał już tyle zamówień na nowe roboty, że ledwo nadążał z ich produkowaniem.

Zespół Savioke zaryzykował, nadając swojemu robotowi osobowość. Ale jednocześnie czuł się pewnie, podejmując ryzyko, ponieważ sprint pozwolił na szybkie przetestowanie tego pomysłu.

Problemy z dobrymi pomysłami

Trudno wpaść na dobry pomysł. Nawet najlepsze koncepcje muszą najpierw pokonać drogę usianą niepewnościami, nim odniosą prawdziwy sukces. Dotyczy to zarówno prowadzenia startupu, jak i uczenia w szkole czy pracowania w dużej organizacji.

Wykonanie może nastręczać trudności. Na czym trzeba skoncentrować wysiłki w pierwszej kolejności, jak zacząć? Jak będzie wyglądać pomysł w prawdziwym życiu? Czy do rozwiązania tego problemu powinienś przydzielić jedną mądrą osobę, czy może cały zespół ma odbyć burzę mózgów? Skąd będziesz wiedzieć, że masz przed sobą odpowiednie rozwiązanie? Ilu spotkań i dyskusji potrzeba, nim będziesz pewien? I czy gdy będzie już po wszystkim, ktoś jeszcze się tym przejmie?

Gdy współpracowaliśmy z GV, naszą misją było pomóc startupom w udzieleniu odpowiedzi na powyższe pytania. Nie jesteśmy konsultantami, którym płaci się za godzinę pracy. Jesteśmy inwestorami, którzy odnoszą sukces wtedy, kiedy odnoszą go nasze firmy. Aby pomóc im szybko rozwiązywać problemy i utrzymać samowystarczalność, zoptymalizowaliśmy nasz proces sprintu, by dostarczać najlepsze wyniki w najkrótszym czasie. Co istotne, cały proces opiera się na ludziach, wiedzy i narzędziach, którymi każdy zespół już dysponuje.

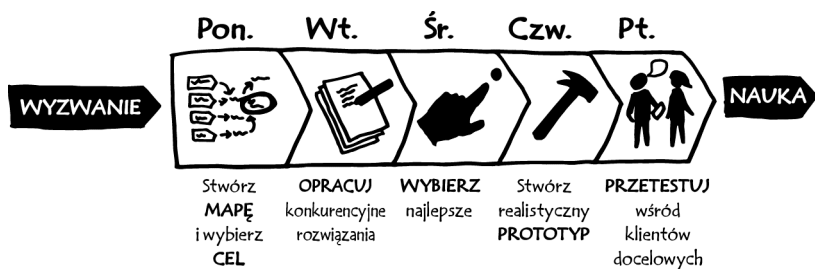
Dzięki współpracy ze startupami podczas sprintów przerwaliśmy błędne koło debatowania i skróciliśmy miesiące pracy do jednego tygodnia. Zamiast czekać na możliwość wypuszczenia na rynek okrojonej wersji produktu, aby sprawdzić, czy pomysł ma potencjał, nasze firmy otrzymują konkretne dane zebrane na podstawie realistycznego prototypu.

Sprint nadaje startupom supermoc: zanim podejmą jakiekolwiek kosztowne zobowiązania, mogą się szybko przenieść w przyszłość, by zobaczyć gotowy produkt i reakcje klientów,. Gdy ryzykowny pomysł sprawdzi się w sprincie, efekty będą fantastyczne. Ale to porażki, choć bolesne, dostarczają największych korzyści. Zidentyfikowanie największych wad po zaledwie pięciu dniach pracy to wyżyna efektywności. To nauka na błędach, ale bez popełniania faktycznych błędów.

W GV przeprowadziliśmy sprinty z takimi firmami jak Foundation Medicine (twórcy zaawansowanej diagnostyki raka), Nest (autorzy inteligentnych urządzeń domowych) czy Blue Bottle Coffee (producenci kawy). Wykorzystywaliśmy sprinty, by ocenić opłacalność nowych biznesów, stworzyć pierwszą wersję nowej aplikacji mobilnej, polepszyć produkty mające miliony użytkowników, zdefiniować strategie marketingowe czy zaprojektować raporty z testów medycznych. Sprinty prowadzone były przez bankierów inwestycyjnych szukających kolejnych strategii, przez zespół Google'a budujący samojeżdżący samochód i przez uczniów liceum pracujących nad ważnym projektem z matematyki.

Ta książka to przewodnik typu „zrób to sam”, który pozwoli Ci przeprowadzać własne sprinty, by szukać odpowiedzi na ważne biznesowe pytania. **W poniedziałek** określisz problem i wybierzesz newralgiczny punkt, na którym musisz się skoncentrować. **We wtorek** naszkicujesz korzystne rozwiązania na papierze. **W środę** podejmiesz trudne decyzje i zamienisz swoje pomysły w możliwą do przetestowania hipotezę. **W czwartek** stworzysz realistyczny prototyp. A **w piątek** przetestujesz go na prawdziwych ludziach.

Zamiast udzielać Ci rad na wysokim szczeblu, zagłębimy się w szczegóły. Pomożemy Ci zebrać idealny zespół do sprintu, składający się z osób, z którymi już pracujesz. Zgłębisz najtrudniejsze tematy (w jaki sposób czerpać jak najwięcej z różnych opinii członków zespołu oraz wizji jednego lidera), kwestie średnio zaawansowane (dlaczego Twój zespół powinien spędzić trzy dni z rzędu z wyłączonymi telefonami i komputerami), a także sprawy praktyczne (czemu powinienś jeść lunch o godzinie 13:00). Nie stworzysz w ten sposób kompletnego, szczegółowego, gotowego do wypuszczenia na rynek produktu. Ale dokonasz znacznego postępu i będziesz wiedzieć, czy zmierzasz w odpowiednim kierunku.



Niektóre z metod wydadzą Ci się znajome, inne nowe. Jeśli jesteś zaznajomiony z koncepcją *lean development* („odchudzonej” produkcji) czy metodologią *design thinking* (opartą na zrozumieniu potrzeb klienta), zrozumiesz, że sprint to praktyczny sposób na wcielenie tych filozofii w życie. Jeżeli Twój zespół korzysta z procesów „zręcznościowych”, zorientujesz się, że sprint jest czymś innym, ale pasującym do tej koncepcji. Jeśli zaś nigdy nie słyszałeś o żadnej z tych metod, nie martw się — dasz sobie radę. To książka zarówno dla ekspertów, jak i dla początkujących. Dla każdego, kto ma przed sobą olbrzymie możliwości, problem czy pomysł i musi od czegoś zacząć. Każdy z opisanych kroków został wypróbowany, ulepszony, przetestowany i zmierzony w toku ponad stu sprintów, a następnie udoskonalony dzięki doświadczeniu, którym podzieliła się z nami rosnąca społeczność sprinterów. Jeśli jakiś sposób nie działa, nie opisywaliśmy go w tej książce.

Na koniec znajdziesz zestawy list kontrolnych, w tym listę zakupów i przewodniki dzień po dniu. Nie musisz się uczyć teraz wszystkiego na pamięć — listy kontrolne czekają, aż będziesz gotowy poprowadzić swój sprint. Ale zanim go zaczniesz, musisz uważnie go zaplanować, tak aby odnieść sukces. W kolejnych rozdziałach opiszę, jak się do tego przygotować.

**Zanim
rozpoczniesz sprint**

Zanim rozpocznesz sprint, musisz postawić odpowiednie **wyzwanie** przed odpowiednim **zespołem**. Nim przeprowadzisz sprint, wybierz też dla niego **czas i miejsce**. W kolejnych trzech rozdziałach pokażemy Ci, jak należy się przygotować.

1.

Wyzwanie

W 2002 roku kłarnecista James Freeman rzucił pracę jako zawodowy muzyk i rozpoczął... obwoźną sprzedaż kawy.

James miał obsesję na punkcie świeżo palonej kawy. W tym czasie w rejonie San Francisco znalezienie ziaren kawy z datą prażenia nadrukowaną na torebce graniczyło z cudem. James zdecydował się więc zająć tym sam. Ostrożnie prażył ziarna w przydomowej szopie, a następnie jechał do sklepu dla farmerów w Berkeley i Oakland w Kalifornii, gdzie parzył i sprzedawał filiżanki kawy. Był uprzejmy i pogodny, a kawa smakowała wyśmienicie.

Wkrótce James rozwinął swój biznes, nazwany Blue Bottle Coffee. W 2005 roku na stałą lokalizację dla marki Blue Bottle wybrał garaż przyjaciela w San Francisco. W ciągu kolejnych kilku lat biznes się rozwijał, a James otwierał kolejne kawiarnie. Do 2012 roku firma Blue Bottle działała już w San Francisco, Oakland, na Manhattanie i Brooklynie. Wielu

uznałoby ten biznes za idealny. Kawa znajdowała się na wysokich miejscach w amerykańskich rankingach. Bariści byli przyjaźni i dobrze poinformowani. Nawet wystrój wnętrza kawiarni sprawiał idealne wrażenie: drewniane półki, wysmakowane płytki ceramiczne i skromne logo w odcieniu błękitnego nieba.

Ale James nie uważał, by jego biznes był idealny czy kompletny. Wciąż pasjonowała go kawa i cechowała gościnność, chciał więc, by produktów Blue Bottle mogło skosztować jeszcze większe grono miłośników kawy. Chciał otworzyć więcej kawiarni. Chciał dostarczać świeżo paloną kawę do wszystkich domów, nawet tych oddalonych od kawiarni. Gdyby jego wózek z kawą był sputnikiem, kolejnym krokiem byłaby podróż na Księżyc.

W październiku 2012 roku firma Blue Bottle Coffee uzyskała 20 milionów dolarów od inwestorów z Doliny Krzemowej, w tym od GV. James miał wiele planów na zagospodarowanie tych pieniędzy, ale jedną z najbardziej oczywistych opcji było stworzenie lepszego sklepu internetowego sprzedającego świeże ziarna kawy. Jednak Blue Bottle to nie firma technologiczna, a James nie znał się na handlu detalicznym w internecie. Jak mógł przekazać magię swoich kawiarni przez smartfony i laptopy?

Kilka tygodni później, w pogodne grudniowe popołudnie, Braden Kowitz i John Zeratsky spotkali się z Jamesem. Usiedli przy ladzie, pili kawę i omawiali wyzwanie. Sklep internetowy był ważny dla biznesu. Jego poprawne działanie mogło zabrać wiele czasu i pieniędzy, a samo rozpoczęcie działalności sprzedażowej było bardzo trudne. Innymi słowy, idealny temat na sprint. James wyraził zgodę.

Rozmawiali o tym, kto powinien wziąć udział w sprincie. Oczywiście wyborem wydawał się programista, który byłby odpowiedzialny za stworzenie sklepu internetowego Blue Bottle. James chciał jednak uwzględnić także dyrektora ds. operacyjnych, dyrektora finansowego i menedżera ds. komunikacji Blue Bottle. Do tego dodał szefową działu obsługi klienta, zajmującą się pytaniami i skargami. Chciał nawet dołączyć prezesa firmy, Bryana Meehana, eksperta w kwestii sprzedaży detalicznej, założyciela sieci sklepów ze zdrową żywnością w Wielkiej Brytanii. I, oczywiście, sam też pragnął być obecny.

Sklep internetowy to tak naprawdę projekt software'owy — coś, na czym znalazł się nasz zespół z GV. Ale ta grupa nie przypominała w niczym tradycyjnego zespołu tworzącego aplikacje. To byli zajęci ludzie, którzy straciliby pełny tydzień ważnej pracy. Czy sprint byłby wart ich czasu?

Rankiem w rozpoczynający sprint poniedziałek zespół Blue Bottle zebrał się w sali konferencyjnej w biurze GV w San Francisco. Na tablicy stworzyliśmy diagram prezentujący sposób, w jaki kupujący kawę mogliby poruszać się po sklepie internetowym. Zespół Blue Bottle chciał się skoncentrować na nowych klientach kupujących ziarna kawy. James pragnął się skupić podczas sprintu właśnie na tym scenariuszu, ponieważ uznał go za bardzo trudny. Gdyby firma była w stanie wykazać się wiarygodnością i zadbać o pozytywne wrażenie osób, które nigdy nie słyszały o Blue Bottle, nie były w kawiarni i nie próbowały kawy, to każdy inny scenariusz byłby w porównaniu do tego łatwizną.

Zatrzymaliśmy się przed ważnym pytaniem: jak mamy zorganizować wybór kawy? W naszym scenariuszu klient będzie się musiał zdecydować na jeden z kilkunastu rodzajów ziaren, każdy w podobnie wyglądającym opakowaniu. I — w przeciwieństwie do sytuacji, gdy zamawia się kawę w kawiarni Blue Bottle — barista nie pomoże w wyborze.

Na początku odpowiedź na to pytanie wydawała się oczywista. Wszystkie sklepy — od niewielkich sklepików prażących ziarna po gigantów, takich jak Starbucks — porządkowały kawy zgodnie z regionem geograficznym, z którego pochodzi dana odmiana. Afryka, Ameryka Południowa, Pacyfik. Kawa z Hondurasu i kawa z Etiopii. Logicznym wyborem dla Blue Bottle byłoby przyjęcie tego samego podziału.

— Muszę się do czegoś przyznać — ogłosił Braden. Wszyscy spojrzeli na niego. — Jestem kawoszem. Mam w domu wagę i resztę sprzętu.

Waga elektroniczna to symbol prawdziwego miłośnika kawy. Posiadanie wagi oznaczało, że Braden odważał ziarna i ilość wody, dzięki czemu mógł eksperymentować i dostosowywać stosunek składników w naparze. Mówimy tu o prawdziwej nauce. Wagi do kawy wskazują wyniki z precyzją do setnej części grama.

Braden uśmiechnął się i uniósł dłonie.

— Nie mam pojęcia, co oznaczają regiony.

Wszyscy zamilkli. Nie patrzyliśmy na Jamesa. W końcu odważne wyznanie Bradena mogło zabrzmieć jak herezja.

— W porządku — odparł James. Tama runęła. John i Jake nie znali różnic między regionami, podobnie jak Daniel Burka. Wszyscy razem ciągle piliśmy kawę, ale żaden z nas nigdy wcześniej nie przyznał się do bycia ignorantem w tej materii.

Wtedy Serah Giarusso, szefowa działu obsługi klienta, pstryknęła palcami.

— Co robimy w kawiarniach? — zapytała.

Bądź co bądź, przypadek Bradena musi się przytrafiać baristom na okrągło: klient przychodzi po ziarna kawy, ale nie wie, który gatunek kupić.

James mówił wolno i z rozważą. Przez moment zastanawiał się, zanim odpowiedział.

— Metoda parzenia jest bardzo ważna — stwierdził. — Szkolimy więc baristów, by zadawali klientowi proste pytanie: „Jak robisz kawę w domu?”.

James wyjaśnił, że w zależności od tego, czy klient korzysta z prasy Chemex, French, Mr. Coffee, czy jeszcze innej, barista rekomenduje pasujący gatunek ziaren.

— Jak robisz kawę w domu...? — powtórzył Braden.

Wszyscy zanotowali. James zaczął sprint od wyjaśnienia swojej wizji: sklep internetowy powinien być równie gościnny co kawiarnie. Zdawało się, że jesteśmy na dobrym tropie.

Przez następny dzień zespół szkicował pomysły dotyczące wyglądu sklepu. W środę rano mieliśmy przed sobą piętnaście różnych rozwiązań. Zbyt wiele, by testować je na klientach, zespół głosował więc na swoich ulubieńców, by zawęzić wybór. Następnie James, mający rozstrzygający głos, wybrał trzy ostateczne szkice, które mieliśmy przetestować.

Pierwszy szkic prezentował dosłowne podejście do przełożenia kawiarni na środowisko internetowe: sklep wyglądał jak wnętrze lokalu Blue Bottle, wyposażone w drewniane półki. Drugi rysunek zawierał dużo tekstu naśladującego częste rozmowy baristów z klientami. Trzeci szkic wybrany przez Jamesa dzielił kawę według metody parzenia, a pytanie „Jak robisz kawę w domu?” widniało wprost na ekranie komputera.

James wybrał trzy konkurencyjne pomysły. Dla którego z nich powinniśmy stworzyć prototyp i przeprowadzić testy? Najbardziej kusząca wydawała się wizja strony internetowej, która wygląda jak kawiarnia. Wystrój Blue Bottle jest powszechnie chwalony, a siostrzany sklep wyróżniałby się spośród wszystkich innych na rynku. Musieliśmy tego spróbować, choć to rozwiązanie nie było kompatybilne z pozostałymi propozycjami. Ale one *również* wydawały się bardzo kuszące. Nie mogliśmy się zdecydować.

Postanowiliśmy stworzyć wszystkie trzy prototypy. Nie potrzebowaliśmy przecież w pełni funkcjonalnej strony. Aby zadziałać w teście, każdy z nieistniejących sklepów musiał się składać tylko z kilku kluczowych ekranów. Przy współpracy z zespołem Blue Bottle wykonaliśmy serię slajdów w programie Keynote, imitujących wygląd witryny. Przy odrobinię pomysłowości i bez nawet jednej linijki kodu połączyliśmy ekrany prezentacji w prototypy, które mogliby przetestować klienci.

W piątek zespół obserwował wywiady z klientami. Miłośnicy kawy po kolei robili zakupy na kilku stronach, wśród których znajdowały się trzy prototypy sklepu Blue Bottle. (Każdy prototyp otrzymał fałszywą nazwę marki, aby klienci nie mogli się nią zasugerować).

Reakcje zaczęły się powtarzać. Jaki los spotkał sklep z drewnianymi półkami, z którym wszyscy wiązali nadzieje? Sądziliśmy, że prototyp jest piękny, ale klienci uznali go za „tandetny” i „niegodny zaufania”. Pozostałe dwa prototypy wypadły znacznie lepiej. Projekt „Jak robisz kawę w domu?” działał bez zarzutów. Z kolei opinie o projekcie „dużo tekstu” całkiem nas zaskoczyły — ludzie *naprawdę* czytali to wszystko, a dodatkowe informacje sprawiły, że głos i doświadczenie Blue Bottle przemówiły. Jak ujął to jeden z klientów: „Ci ludzie znają się na kawie”.

James i zespół Blue Bottle zyskali dużo pewności siebie dzięki sprintowi. Znacznie zbliżyli się do określenia, jak powinien funkcjonować ich sklep internetowy. Co więcej, zrobili to w sposób odpowiadający ich zasadom gościnności. Wierzyli, że zakupy w sklepie internetowym mogą być doświadczeniem pasującym do marki Blue Bottle.

Kilka miesięcy później zespół Blue Bottle uruchomił nową witrynę, a sprzedaż internetowa zwiększyła się dwukrotnie. W kolejnym roku przejęto firmę dostarczającą kawę. Dzięki zwiększeniu zespołu i nowej technologii

rozszerzono sklep i zaczęto eksperymentować z kolejnymi ofertami. Zespół wiedział, że doskonalenie sklepu potrwa jeszcze lata — ale dzięki sprintowi firma weszła na właściwą ścieżkę.

Im większe wyzwanie, tym lepszy sprint

Jeśli zaczynasz projekt, który potrwa miesiące lub lata — taki jak sklep internetowy marki Blue Bottle — sprint zapewni Ci idealny start. Sprints przydają się jednak nie tylko przy projektach długoterminowych. Poniżej przedstawię trzy sytuacje, w których sprint pomoże uporać się z wyzwaniem:

Wysoka stawka

Sytuacja, w której — podobnie jak w przypadku Blue Bottle Coffee — stoisz przed dużym problemem, a jego rozwiązanie pochłonie wiele czasu i pieniędzy. Jesteś niczym kapitan statku. Sprint jest Twoją szansą, by sprawdzić przyrządy nawigacyjne i obrać dobry azymut, zanim wypłyniesz na szerokie wody.

Brak czasu

Sytuacja, gdy zmagasz się z nadchodzącym deadline’em, podobnie jak firma Savioke, która musiała przygotować robota do testów w hotelu. Potrzebujesz dobrych rozwiązań, i to szybko. Jak sugeruje nazwa, sprint ma pomóc w podjęciu szybkiej decyzji.

Utknęliśmy

Niektóre ważne projekty trudno zacząć. Inne wytracają pęd w pół drogi. W takiej sytuacji sprint może zadziałać niczym napęd rakietowy — pomoże spojrzeć świeżym okiem na problem wymagający rozwiązania, dzięki czemu umkniesz grawitacji.

Kiedy rozmawialiśmy z przedstawicielami startupów o sprintach, zachęcaliśmy zespoły, by zajmowały się najważniejszym problemem. Przeprowadze-

nie sprintu wymaga wiele energii i skupienia. Nie celuj w małe zwycięstwa albo projekty, nad którymi miło byłoby pracować, ponieważ wtedy ludzie nie dadzą z siebie wszystkiego. Pewnie nawet nie wyczyszczą swoich kalendarzy.

Jaki problem jest więc wystarczająco duży? Jasne, sprinty świetnie sprawdzają się w przypadku rozbudowanych witryn i innych kwestii software'owych. Ale co z naprawdę złożonymi, skomplikowanymi problemami?

Nie tak dawno temu Jake odwiedził swojego przyjaciela, Davida Lowe'a, wiceprezesa firmy Graco produkującej pompy i opryskiwacze. Graco nie jest małym startupem. To międzynarodowa firma, obecna na rynku od ponad dziewięćdziesięciu lat.

Firma pracowała nad nowym rodzajem pompy fabrycznej — maszyny używanej na linii produkcyjnej. David, wiceprezes, zastanawiał się, czy sprint mógłby pomóc w zmniejszeniu ryzyka związanego z projektem. W końcu zaprojektowanie i wyprodukowanie nowej pompy pochłonie osiemnaście miesięcy pracy i miliony dolarów. Skąd mieli wiedzieć, czy zmierzają w dobrym kierunku?

Jake nie zna się ani trochę na liniach produkcyjnych, ale z ciekawości dołączył do spotkania z zespołem inżynierów.

— Będę szczery — powiedział Jake. — Pompa fabryczna wydaje się zbyt skomplikowanym urządzeniem, by w tydzień dało się stworzyć i przetestować jej prototyp.

Zespół nie chciał się jednak tak łatwo poddać. W ciągu zaledwie pięciu dni mogli stworzyć prototyp broszury przedstawiającej nowe funkcje pompy i przetestować ją w sprzedaży obwoźnej. Ten sprawdzian mógłby rozwiązać wątpliwości dotyczące zdolności sprzedażowej.

Ale co z samą pompą? Także w tej kwestii inżynierowie mieli pomysły. Aby sprawdzić łatwość jej użycia, wydrukowaliby w 3D nowe dysze i przy mocowaliby je do istniejących pomp. Do przetestowania instalacji użyliby przewodów i węży z pobliskiej fabryki, co umożliwiłoby zbadanie reakcji pracowników linii produkcyjnej. Nie byłyby to idealne testy, ale pozwoliłyby odpowiedzieć na najważniejsze pytania jeszcze przed stworzeniem pompy.

Jake mylił się. Pompa fabryczna nie była zbyt skomplikowanym tematem sprintu. Zespół inżynierów zaakceptował limit pięciu dni i wykorzystał swoje kompetencje, by myśleć kreatywnie. Wyodrębnił z wyzwania najważniejsze pytania, dzięki czemu projekt zaczął nabierać kształtów.

Wniosek? Żaden problem nie jest zbyt złożony na sprint. Tak, to stwierdzenie brzmi absurdalnie, ale jest prawdziwe z dwóch powodów. Po pierwsze, sprint zmusza Twój zespół do skoncentrowania się na najbardziej palących kwestiach. Po drugie, sprint pozwala na wyciąganie wniosków z pozornie gotowego produktu. Zespół Blue Bottle użył pokazu slajdów, by stworzyć prototyp witryny — zanim zaczęto prace nad oprogramowaniem i wyposażeniem. Firma Graco skorzystała z broszury, by imitować rozmowę dotyczącą sprzedaży — zanim inżynierowie zbudują oferowany produkt.

Zacznij od pierwszego wrażenia

Wygląd jest ważny. To wtedy Twój produkt lub usługa po raz pierwszy docierają do klienta. Istoty ludzkie są skomplikowane i kapryśne, dlatego nie da się przewidzieć, jak zareagują na zupełnie nowe rozwiązanie. Kiedy nasze nowe pomysły kończą się klęską, powodem najczęściej jest zbyt duża pewność co do zrozumienia i reakcji odbiorców.

Jeśli pierwsze wrażenie wypadnie pomyślnie, będziesz się mógł zająć odtworzeniem wcześniejszych kroków i stworzeniem systemów czy technologii stojących za danym pomysłem. Skupienie się na otocze pozwoli Ci dokonać szybkich postępów i odpowiedzieć na ważne pytania, zanim rozpoczniesz produkcję, dlatego też każde wyzwanie — nieważne, jak duże — pozwoli Ci skorzystać na przeprowadzeniu sprintu.

2.

Zespół

Ocean's Eleven z George'em Clooneyem i Bradem Pittem¹ jest jednym z najlepszych filmów o przekręcie. Danny Ocean, były oszust grany przez Clooneya, zbiera grupę zawodowych przestępców, by wykonać skok życia. Ich cel: kasyno w Las Vegas w noc przed wielką grą, gdy w skarbcu znajduje się 150 milionów dolarów. Wydają się nie mieć szans, zegar tyka nieubłaganie, a powodzenie skoku wymaga zawilej strategii i wszelkich specjalnych umiejętności, którymi dysponuje zespół. W składzie mają kieszonkowca, specę od materiałów wybuchowych, a nawet akrobatę. To wspaniałe kino.

Sprint przypomina taki idealnie zaplanowany skok. Ty i Twój zespół „zbieracie” swoje umiejętności, czas i energię, dzięki czemu podejmując się wyzwania ponad siły, z wykorzystaniem sprytu (i za pomocą kilku sztuczek) jesteście w stanie przezwyciężyć wszystkie przeszkody stojące Wam na drodze. By odnieść sukces, potrzeba odpowiedniego zespołu.

¹ Lub z Frankiem Sinatrą i Deanem Martinem, jeśli preferujesz oryginał.

Może nie przyda Ci się kieszonkowiec, ale musisz mieć w składzie lidera oraz osoby o różnorodnych umiejętnościach.

Aby stworzyć idealny zespół do sprintu, musisz zacząć od Danny’ego Oceana: osoby cieszącej się autorytetem, która podejmie decyzje. To Decydujący — rola na tyle ważna, że postanowiliśmy zapisywać ją wielką literą. Decydujący podejmuje oficjalne decyzje dotyczące projektu. W wielu startupach, z którymi pracujemy, to założyciel lub prezes firmy. W większych firmach może być to wiceprezes, menedżer produktu czy szef zespołu. Decydujący rozumieją dogłębnie problem i często prezentują stanowcze opinie oraz kryteria, mające pomóc w znalezieniu odpowiedniego rozwiązania.

Weźmy za przykład sprint Blue Bottle Coffee. Bardzo ważna była obecność w pokoju prezesa Jamesa Freemana. Opowiedział on o kluczowych dla firmy wartościach i podzielił się swoją wizją sklepu internetowego, która odpowiadała ich standardom gościnności. Wybrał szkice najlepiej odpowiadające tej wizji. I wiedział, jak przeszkoleni są bariści, co pozwoliło wpaść na zaskakujące rozwiązanie.

Jednak to nie tylko doświadczenie i wizja sprawiają, że podejmowanie decyzji odgrywa kluczową rolę. Istnieje jeszcze jeden ważny powód, dla którego potrzebujesz Decydującego. Przekonał się o tym na własnej skórze. Jeden z naszych pierwszych sprintów okazał się ogromną porażką. Aby nie zdradzać nazwy niewinnej firmy, nazwijmy ją SquidCo². Ale powiem Ci, kto nie był bez winy: Jake, John i Braden. Zawaliliśmy.

Do udziału zaprosiliśmy wszystkich członków zespołu SquidCo, którzy pracowali nad projektem. Wszystkich poza jedną osobą: Samem, dyrektorem produktu. Sam musiał w tym czasie wyjechać, ale pozostałym osobom pasował wybrany termin. Postanowiliśmy więc przeprowadzić sprint. Zespół stworzył prototyp i przetestował go. Prototyp spodobał się klientom i zespół był gotowy do rozpoczęcia produkcji.

² W książce opisujemy historie kilku sprintów, które nie poszły dobrze. Po długich dyskusjach postanowiliśmy używać fikcyjnych nazw firm i imion osób biorących w nich udział. Anonimowość pozwala nam szczerze wyjaśnić, co poszło nie tak, gdyż nie chcielibyśmy urazić naszych przyjaciół. Mamy nadzieję, że to zrozumiesz.

Ale kiedy Sam powrócił, projekt został anulowany. Co się stało? Rozwiązanie dobrze wypadło w testach — ale Sam uważał, że od samego początku pracowaliśmy nad rozwiązaniem niewłaściwego problemu. Przed zespołem stały inne, bardziej istotne wyzwania.

Porażka sprintu SquidCo była naszą winą. Próbowaliśmy zgadywać, co powiedziałby Sam, i zawiedliśmy. Decydujący *powinien był* być w pokoju.

Znajdź Decydującego (lub dwóch)

Decydujący musi być zaangażowany w sprint. Jeśli to Ty, drogi Czytelniku, jesteś Decydującym, wyczyść swój grafik i wejdź do pokoju. Jeśli nie, musisz przekonać Decydującego do dołączenia. Możesz być zdenerwowany — to w końcu poświęcenie dużej ilości czasu dla nowego procesu. Jeśli Twój Decydujący nie jest chętny, spróbuj użyć jednego z poniższych argumentów:

Szybki postęp

Podkreśl wagę postępu, jakiego dokonacie w ramach sprintu: w zaledwie tydzień będziecie mieć realistyczny prototyp. Niektórzy Decydujący nie są podekscytowani myślą o teście kupujących (przynajmniej do chwili, gdy nie zobaczą go na własne oczy), ale prawie wszyscy ulegają na wieść o szybkich rezultatach.

To eksperyment

Potraktuj swój pierwszy sprint jak eksperyment. Gdy się skończy, Decydujący pomoże ocenić, na ile był on efektywny. Nasze doświadczenia wskazują, że wiele osób niechętnych do zmieniania sposobu wykonywania dotychczasowej pracy jest otwartych na jednorazowy eksperyment.

Opowiedz o kompromisie

Pokaż Decydującemu listę ważnych spotkań i tematów pracy, które Ty oraz Twój zespół przegapicie w tygodniu poświęconym na sprint. Wyjaśnij, które z nich pominiecie, a które przełożycie na późniejszy termin i dlaczego.

Chodzi o skupienie

Szczerze wyjaśnij swoją motywację. Jeśli jakość Twojej pracy cierpi z powodu rozczłonkowania grafiku pracy zespołu, powiedz o tym. Oznajmij Decydującemu, że zamiast robić wszystko na dobrym poziomie, zamierzasz zrobić jedną rzecz rewelacyjnie.

Jeśli Decydujący zgodzi się na wzięcie udziału w sprincie, ale nie będzie mógł poświęcić na niego pełnego tygodnia, zaproponuj, żeby dołączył w kilku kluczowych momentach. W poniedziałek może podzielić się swoim spojrzeniem na problem. W środę udzielić się w wyborze pomysłu do przetestowania. I w piątek — niech wstąpi, żeby zobaczyć, jak klienci reagują na prototyp.

Jeśli Twój Decydujący będzie się pojawiać tylko na chwilę, musi oddelegować na sprint swojego oficjalnego przedstawiciela. Podczas wielu naszych sprintów ze startupami prezes wyznaczał jedną lub dwie osoby z zespołu, by pełniły rolę Decydującego pod jego nieobecność. W trakcie jednego ze sprintów prezes przysłał dyrektora kreatywnego wraz z e-mailem o treści: „Niniejszym udzielam ci pozwolenia na podejmowanie wszystkich decyzji dotyczących tego projektu”. Absurdalne? Tak. Skuteczne? Oczywiście. Takie oficjalne przekazanie władzy dodało znacznej przejrzystości — czego zabrakło w przypadku SquidCo.

A co w sytuacji, gdy Twój Decydujący nie wierzy, że sprint jest wart poświęconego mu czasu? Jeśli nie chce wziąć w nim udziału choćby przez chwilę? Uważaj! To ogromna czerwona flaga. Może źle wybrałeś projekt. Nie spiesz się, porozmawiaj z Decydującym i dowiedz się, jakie inne duże wyzwanie lepiej podjąć³.

Gdy uda Ci się zaangażować Decydującego (lub dwóch), pora zebrać zespół do sprintu. Z tymi osobami będziesz przebywać w pokoju cały tydzień. W poniedziałek będziecie wspólnie pracować nad zrozumieniem

³ Wyjątek od tej reguły: bywają sytuacje, gdy zespół z rozmysłem *sprzeciwia się* decyzji managementu, ponieważ jest przekonany, że prototyp i prawdziwe dane potwierdzą przeczenie jego członków. Jeśli Twój zespół postanowił przeprowadzić sprint bez udziału oficjalnego Decydującego, postępuj ostrożnie. Gratulujemy odwagi, ale pamiętaj — Decydujący znani są z tego, że niszczą wyniki sprintów przeprowadzonych bez nich.

problemu i wyborem kwestii, na której się skoncentrujecie. W ciągu tego tygodnia to zespół będzie szkicować rozwiązania, krytykować pomysły, tworzyć prototyp i oglądać wywiady z klientami.

Siedmiu wspaniałych

Z naszych doświadczeń wynika, że idealna liczba uczestników sprintu wynosi siedem osób lub mniej. W przypadku ośmiu, dziewięciu czy większej liczby członków zespołu sprint postępuje powoli, a Ty musisz się bardziej napracować, by utrzymać wszystkich w stanie koncentracji i produktywności. Przy siedmiu lub mniej będzie łatwiej. (Tak, tak, wiemy, że w *Ocean's Eleven* było ich jedenastu. Ale to tylko film!)

Kogo więc powinieneś uwzględnić? Potrzebujesz jedną z osób tworzących produkt lub wykonujących usługę — programistów, projektantów, menedżerów produktu i tak dalej. Bądź co bądź, to oni wiedzą, jak działa produkt czy usługa, i mogą mieć już w głowie rozwiązania dotyczące palącego problemu.

Nie powinieneś się jednak ograniczać do wyboru osób, które na co dzień pracują razem. Sprinty kończą się największym sukcesem, gdy łączą ludzi: z jednej strony osoby odpowiedzialne za wdrażanie, z drugiej ekspertów o specjalistycznej wiedzy.

Podczas sprintu dla Saviokie usłyszeliśmy świetne pomysły od osób, po których można się było tego spodziewać, takich jak robotycy czy szef projektu. Ale jedną z osób, które wniosły najwięcej, okazała się Izumi Yaskawa. Nie była ona częścią zespołu budującego robota, ale jako szefowa rozwoju biznesu w Saviokie wiedziała więcej niż ktokolwiek inny o działaniu hoteli i ich oczekiwaniach względem robota.

W przypadku Blue Bottle Coffee cenny wkład pochodził od szefowej działu obsługi klienta i dyrektora finansowego — ludzi, którzy w innym wypadku nie byłiby zaangażowani w budowanie strony internetowej. Podczas innych sprintów zwycięskie pomysły podsuwali kardiologowie, matematycy czy konsultanci ds. rolnictwa. Ich wspólna cecha? Szeroka wiedza specjalistyczna i ekscytacja wyzwaniem. Takich ludzi potrzebujesz w swoim sprincie.

Zrekrutuj siedmioosobowy zespół (lub mniejszy)

Nie zawsze łatwo wybrać, kogo zaprosić na sprint, stworzyliśmy więc poniższą ściągę. Nie musisz uwzględniać każdej z wymienionych poniżej ról. W przypadku niektórych warto z kolei wybrać dwie czy trzy osoby. Pamiętaj po prostu o tym, że różnorodność popłaca.

Decydujący

Kto podejmuje decyzje w Twoim zespole? Może jest to prezes, a może tylko „prezes” tego konkretnego projektu. Jeśli nie może on być obecny przez cały czas, upewnij się, że pojawi się kilka razy i oddeleguje innego Decydującego (lub kilku), by wziął udział w całym sprincie.

Przykłady: prezes, założyciel, menedżer produktu, szef projektu.

Ekspert ds. finansowych

Kto może wyjaśnić, skąd pochodzą pieniądze (i dokąd idą)?

Przykłady: prezes, dyrektor finansowy, menedżer rozwoju biznesu.

Ekspert ds. marketingu

Kto układa przesłanie firmy?

Przykłady: dyrektor marketingowy, marketingowiec, szef PR, menedżer społeczności.

Ekspert ds. klienta

Kto regularnie prowadzi rozmowy z klientami?

Przykłady: researcher, sprzedawca, pracownik obsługi klienta.

Ekspert ds. technologii/logistyki

Kto najlepiej rozumie, co firma jest w stanie zbudować i dostarczyć?

Przykłady: dyrektor technologiczny, inżynier, programista.

Ekspert ds. projektu

Kto projektuje produkty tworzone przez firmę?

Przykłady: projektant, menedżer produktu.

Słowo „zespół” może się wydawać nadużyciem, ale podczas sprintu zespół naprawdę jest *zespołem*. Będziecie pracować ramię w ramię przez pięć dni. Do piątku staniecie się maszyną rozwiązującą problemy i będziecie równie mocno rozumieć problem oraz potencjalne rozwiązania. Ta atmosfera współpracy sprawia, że sprint jest idealną okazją, by połączyć wysiłki osób, które niekoniecznie się z Tobą zgadzają.

Zaproś awanturnika

Przed każdym sprintem zadajemy pytanie: kto może sprawiać trudności, jeśli nie zostanie zaproszony? Nie mamy na myśli osób, które kłócą się dla zasady. Chodzi o mądrą osobę o silnym, przeciwnym zdaniu, której możesz nie chcieć uwzględnić w sprincie, by nie czuć dyskomfortu.

Ta porada ma charakter częściowo obronny. Jeśli awanturnik będzie obecny w pokoju, choćby tylko przez jakiś czas, poczuje się uwzględniony w projekcie. Ale jest jeszcze jeden, ważniejszy powód. Awanturnicy postrzegają problem inaczej niż wszyscy inni. Ich szalona propozycja może się okazać tą właściwą. A nawet jeśli się pomyli, zaprezentowanie przeciwnego zdania sprawi, że pozostałe osoby będą pracować lepiej.

Oczywiście istnieje delikatna granica między byciem buntownikiem a palantem, ale nie unikaj innych tylko dlatego, że się z Tobą nie zgadzają. Jak zobaczysz w kolejnych rozdziałach, w procesie sprintu konkurencyjne pomysły to zalety.

Często wypisujemy nazwiska wszystkich osób, które chcemy zaprosić na sprint, i mamy ich więcej niż siedem. W porządku. To znak, że zespół jest silny! Musisz jednak podejmować trudne decyzje. Nie powiemy Ci, która siódemka jest odpowiednia, ale możemy spróbować pomóc, mówiąc Ci, co zrobić z pozostałymi.

Zaproś dodatkowych ekspertów w poniedziałek

Jeśli uważasz, że więcej niż siedmiu pracowników powinno wziąć udział w Twoim sprincie, poproś nadmiarowe osoby, by przybyły na krótką wizytę w poniedziałek po południu jako „eksperci”. Podczas tego spotkania podziel się z pozostałymi członkami zespołu swoją wiedzą i opiniami.

(Więcej o procesie „Zapytaj ekspertów” piszemy w rozdziale 6.). Pół godziny powinno wystarczyć każdemu ekspertowi. To skuteczna metoda na zwiększenie różnorodności perspektyw przy równoczesnym utrzymaniu niskiej liczby członków zespołu.

Kiedy masz już Decydującego, sprinterów i dodatkowych ekspertów wpadających z wizytą, Twój zespół jest gotowy. Poza... no tak. Ktoś musi jeszcze poprowadzić sprint.

Wybierz Mediatora

W filmie *Ocean's Eleven* Rusty Ryan, postać grana przez Brada Pitta, był gościem od logistyki. Pilnował, by skok się odbył. Potrzebujesz, by ktoś był Rustym Ryanem w Twoim sprincie. Ta osoba to Mediator, który odpowiada za zarządzanie czasem, rozmowy i cały proces. Musi się czuć pewnie, prowadząc spotkanie, potrafić podsumować dyskusję i powiedzieć innym, że pora przestać rozmawiać i ruszyć dalej. To ważna rola. A jako że to Ty czytasz tę książkę, możesz być dobrym kandydatem.

Mediator musi podchodzić do decyzji obiektywnie i bez uprzedzeń, nie jest więc dobrym pomysłem łączenie roli Decydującego i Mediatora. Często pomaga wybranie na Mediatora kogoś obcego, kto nie pracuje na co dzień w Twoim zespole, ale nie jest to wymagane.

Nasza książka została napisana w taki sposób, by była przydatna zarówno Mediatorowi, jak i każdej innej osobie zainteresowanej sprintami. Jeśli zamierzasz być Mediatorem, tekst jest kierowany bezpośrednio do Ciebie i dotyczy Twoich zadań koncentrujących się na prowadzeniu zespołu od poniedziałkowego poranka do piątkowego popołudnia. Ale nawet jeżeli nie będziesz pełnić funkcji Mediatora, ta publikacja wciąż może być przydatna.

Jedną z największych przyjemności płynących z oglądania *Ocean's Eleven* jest obserwowanie, jak każdy członek zespołu wykorzystuje swoje unikalne umiejętności, by pomóc wykonać skok. Wiesz, że każdy bohater

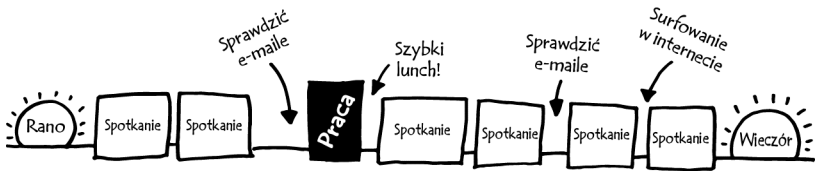
znalazł się w scenariuszu z jakiegoś powodu, ale nie wiesz dlaczego dokładnie, póki nie zobaczysz tego na ekranie.

Podobnie ma się sprawa ze sprintami. Każdy ekspert w pokoju będzie miał swój kluczowy wkład — czy to informację, świeży pomysł, czy choćby sprytną obserwację dotyczącą klientów. Nie sposób dokładnie przewidzieć, co każdy z nich powie i zrobi. Jednak dzięki odpowiedniemu zespołowi w gotowości pojawiają się niespodziewane rozwiązania.

3.

Czas i miejsce

Typowy dzień w typowym biurze wygląda mniej więcej tak:



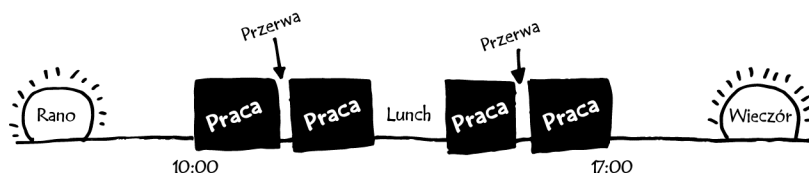
Ten dzień jest długi i zajęty, ale niekoniecznie *produktywny*. Każde spotkanie, e-mail czy rozmowa telefoniczna dzielą uwagę i sprawiają, że nie wykonujesz prawdziwej pracy. Wszystkie te przeszkody razem wzięte są niczym gniazdo os zrzucone na piknik produktywności.

Istnieje cała masa badań dotyczących rozproszenia uwagi. Badacze z Uniwersytetu George’a Masona odkryli, że ludzie piszą krótsze i niższej jakości wypracowania, jeśli przeszkodzi im się w połowie pracy. Badacze z Uniwersytetu Kalifornijskiego w Irvine zgłosili, że pracownikowi, któremu

się przeszkodziło, potrzeba średnio dwudziestu trzech minut na powrót do zadań. (Mamy zamiar poczytać więcej na temat tych badań, jak tylko odpowiemy na ostatnią wiadomość tekstową).

Bez dwóch zdań — fragmentaryczna praca szkodzi produktywności. Oczywiście nikt nie *chce* pracować w ten sposób. Wszyscy pragniemy wykonać ważną pracę. I wiemy, że istotne zadania, zwłaszcza te wymagające kreatywnego myślenia, by rozwiązać palące problemy, potrzebują długich, nieprzerwanych bloków czasu.

To jeden z najlepszych aspektów sprintu — daje Ci wymówkę, byś mógł pracować w taki sposób, w jaki chcesz pracować, z wyczyszczonym kalendarzem i jednym istotnym celem. Nie trzeba się przełączać między różnymi projektami, nie ma nagłego odrywania się od pracy. Dzień sprintu wygląda w taki sposób:

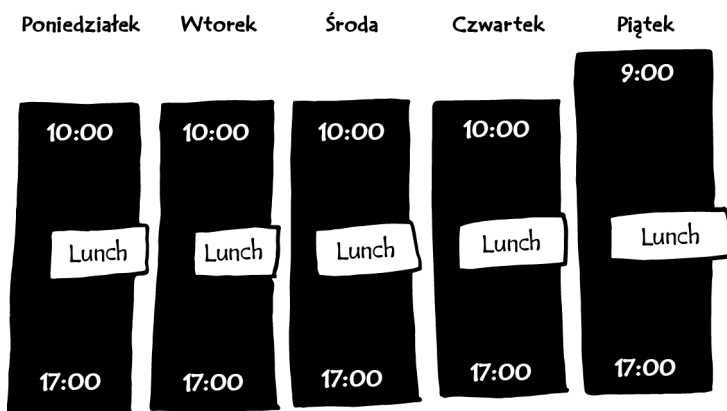


Zaczniesz o 10:00 i skończysz o 17:00, z godziną przerwą na lunch w środku dnia. Tak, zgadza się: typowy dzień sprintu liczy tylko sześć godzin pracy. Więcej godzin pracy nie oznacza lepszych rezultatów. Dzięki zebraniu razem odpowiednich osób, ustaleniu struktury działania i wyeliminowaniu czynników rozpraszających można dokonać znacznych postępów w pracy w rozsądnym wymiarze czasu.

Sprinty wymagają wiele energii i koncentracji, ale zespół temu nie podoła, jeśli będzie zestresowany lub zmęczony. Zaczynając o 10:00, dajemy każdemu czas na sprawdzenie e-maili i zorientowanie się, co się dzieje, zanim dzień się zacznie. Kończymy zaś, zanim wszyscy staną się zbyt zmęczeni, dzięki czemu przez cały tydzień utrzymujemy wysoki poziom energii.

Zarezerwuj pięć pełnych dni w kalendarzu

To oczywisty, ale ważny krok. Członkowie zespołu muszą się znajdować w tym samym pomieszczeniu od poniedziałku do piątku, od 10:00 do 17:00. Piątkowy test zaczyna się nieco wcześniej, o 9:00.



Dlaczego pięć dni? Próbowaliśmy krótszych sprintów, ale okazywały się wyczerpujące i nie wystarczało czasu na zbudowanie i przetestowanie prototypu. Eksperymentowaliśmy też ze sprintem sześciotygodniowym, miesięcznym i dziesięciodniowym. Nigdy nie osiągnęliśmy znacząco więcej niż w ciągu tygodnia. Weekendy sprawiały, że traciliśmy ciągłość. Pojawiały się elementy odwracające uwagę oraz zwlekanie. Więcej czasu przeznaczonego na pracę sprawiało, że byliśmy bardziej przywiązani do naszych pomysłów, a przez to mniej chętni, by uczyć się od kolegów i klientów.

Pięć dni daje wystarczającą mobilizację do skoncentrowania się i wyrugowania czczych dyskusji, a zarazem pozwala na zbudowanie i przetestowanie prototypu bez konieczności zaharowywania się. A jako że tydzień roboczy w większości firm składa się z pięciu dni, można rozplanować w ich obrębie sprint.

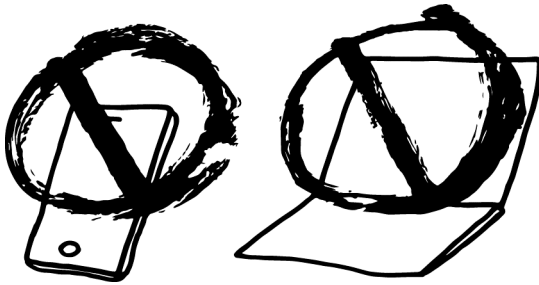
Twój zespół będzie mógł zrobić krótką przerwę przed południem (około 11:30), godzinną przerwę na lunch (około 13:00) i krótką przerwę popołudniową (około 15:30). Te przerwy służą „spuszczeniu ciśnienia” — pozwalają odpocząć mózgom i dowiedzieć się, co dzieje się w firmie.

W pokoju, w którym prowadzony jest sprint, wszyscy będą w stu procentach skoncentrowani na wyzwaniach związanych ze sprintem. Cały zespół musi wyłączyć laptopy i odłożyć na bok telefony.

Żadnych urządzeń

Podczas sprintu czas jest cenny i nie możemy sobie pozwolić, aby cokolwiek w pokoju nas rozpraszało. Mamy więc prostą zasadę: **nie wolno korzystać z laptopów, telefonów ani tabletów**. Żadnego dostępu do świata wirtualnego. Jeśli czytasz tę książkę w przyszłości, żadnych hologramów. Jeśli czytasz ją w przeszłości — żadnych Game Boyów.

Wszelkie urządzenia mogą wytrącić sprint z kreatywnego pędu. Jeśli patrzysz na ekran, nie zwracasz uwagi na to, co dzieje się w pokoju, nie pomożesz więc zespołowi. Co gorsza, podświadomie wysyłasz sygnał: „Ta praca nie jest interesująca”.



Początkowo brak urządzeń może wywołać dyskomfort, ale jest wyzwalaający. Nie martw się. Nie będziesz od urządzeń kompletnie odcięty. Aby się upewnić, że nikt nie przegapi czegoś bardzo istotnego, istnieją dwa wyjątki od powyższej zasady:

1. Można korzystać z urządzeń podczas przerwy.
2. Można wyjść z pokoju, by skorzystać z urządzenia. W każdym momencie. Nie oceniamy tego. Odbierz telefon, sprawdź pocztę, wyślij tweeta, zrób to, co tylko potrzebujesz — ale zrób to na zewnątrz.

Korzystamy także z urządzeń w konkretnych celach: kiedy musimy pokazać coś całemu zespołowi oraz podczas wykonywania prototypu w czwartek. Widzisz, nie jesteśmy tacy podli.

Upředź wszystkich członków sprintu odpowiednio wcześniej, że nie będzie można korzystać z urządzeń; powiedz im także, że zawsze istnieje możliwość wyjścia z pokoju. To wyjście awaryjne umożliwia zajętem osobom branie udziału w sprincie przy jednoczesnym pilnowaniu, co dzieje się w ich regularnej pracy. Połączenie wyczyszczonych grafików i braku urządzeń zapewni Twojemu zespołowi duży zapas uwagi. Aby najlepiej wykorzystać ten czas i uwagę, potrzebujesz dobrego miejsca do pracy. Nie musi być wyszukane, ale przyda się kilka białych tablic.

Dzięki białym tablicom jesteś mądrzejszy

BadgerCo (ponownie fikcyjna nazwa firmy) dysponowało jednym z najładniejszych biur, jakie kiedykolwiek widzieliśmy w San Francisco. Prestiżowa lokalizacja w okolicy SoMa, odnowiony budynek z wyeksponowanymi drewnianymi belkami, wypolerowanym betonem i dużą ilością szkła. Był jednak jeden problem: biała tablica.

Przed wszystkim była mała. Szeroka najwyżej na metr. Od pisania i zmywania powierzchnia przybrała kolor szaroróżowy i, co więcej, ten wyblakły odcień *nie* chciał za nic w świecie się zmyć. Firma BadgerCo cierpiała także na typową dla wielu miejsc pracy dolegliwość: zużyte markery do tablicy. Rezultatem był więc szary tusz na szarym tle... Nie brzmi to jak przepis na czytelność.

Mała powierzchnia tablicy hamowała nas. Rysowaliśmy mapę pokazującą, jak klienci mogliby odkryć nową aplikację mobilną BadgerCo, i zajęliśmy niemal całą dostępną przestrzeń. Następnie szef programistów zaczął wyjaśniać, w jaki sposób działają ich plany subskrypcji. Braden próbował spisać tę ważną strukturę na resztkach wolnego miejsca na tablicy.

Ale nie wystarczyło przestrzeni. Przez kilka minut Braden próbował wybrnąć z tego niczym MacGyver, zapisywał szyfrem słowa na marginesach, a nawet usiłował przypinać kartki z zeszytu do ściany. Ostatecznie zarządziliśmy przerwę i udaliśmy się do sklepu papierniczego, by kupić kilka

arkuszy samoprzylepnych o rozmiarach plakatów. Kosztowało nas to półtorej godziny i było ważną lekcją: przed rozpoczęciem sprintu sprawdź stan białych tablic.

Dlaczego poświęciliśmy 90 minut sprintu BadgerCo na zdobycie miejsca do pisania? Nauczyliśmy się, że magia działa, kiedy do rozwiązywania problemu wykorzystujemy duże białe tablice. Ludzi nie cechuje szczególnie dobra pamięć krótkotrwała, ale za to pamięć przestrzenną mamy wyśmienitą. Obklejony notatkami, diagramami, wydrukami i innymi materiałami pokój, w którym prowadzony jest sprint, świetnie wykorzystuje tę pamięć przestrzenną. Pokój sam w sobie staje się wspólnym mózgiem zespołu. Jak w swojej książce *Zmiana przez design* pisze nasz przyjaciel Tim Brown, prezes firmy graficznej IDEO: „Możliwość oglądania wszystkich materiałów dotyczących projektu równocześnie pomaga nam rozpoznawać wzorce i wpływa na częstsze występowanie kreatywnej syntezy niż w przypadku, gdy te materiały są pochowane w teczkach, zeszytach czy prezentacjach PowerPoint”.

Zdobądź dwie duże białe tablice

Będziesz potrzebować co najmniej dwóch dużych białych tablic. Zapewnią Ci wystarczająco dużo miejsca, byś mógł przeprowadzić większość czynności podczas sprintu (i tak będziesz musiał zrobić kilka zdjęć, trochę wymazać i przeorganizować) i zachować najważniejsze notatki widoczne przez cały tydzień. Jeśli w pokoju, w którym będzie prowadzony sprint, nie ma dwóch białych tablic, oto kilka prostych sposobów na ich dodanie:

Rozwijane białe tablice

Są dostępne w małych i dużych rozmiarach. Małe mają dużo niewykorzystanej przestrzeni na dole przy podłodze i trzęsą się, gdy się na nich rysuje. Duże kosztują znacznie więcej, ale są użyteczne.

Farba suchościeralna

Farba suchościeralna zamieni zwykłe ściany w białe tablice. Świetnie sprawdza się na gładkich ścianach, znacznie gorzej na chro-

powatych. Słowo porady: jeśli postanowisz użyć farby suchościeralnej, pomaluj *wszystkie* ściany. Jeśli tego nie zrobisz, w jakimś momencie ktoś na pewno przez przypadek napisze coś na złej ścianie.

Papier

Jeśli nie masz pod ręką białych tablic, papier jest lepszy niż nic. Kartki samoprzylepne o wielkości plakatów są drogie, ale łatwe w użyciu i przewieszeniu, jeśli popełnisz błędy. Papier pakowy zapewnia dużą powierzchnię do pisania, ale przyklejenie go do ściany wymaga niezwyklej pomysłowości.

Idealnie by było, gdybyś mógł prowadzić cały sprint, przez wszystkie dni, w jednym pokoju. Niestety, nie zawsze jest to możliwe. Jesteśmy zaskoczeni, jak wiele firm technologicznych znajduje miejsce na stoły z piłkarkami, gry wideo czy nawet pokoje muzyczne — wszystkie te udogodnienia zapewniają rozrywkę, ale rzadko się z nich korzysta — a jednocześnie nie może poświęcić pokoju na najważniejszy projekt. Jeśli będziesz musiał zmieniać pomieszczenia podczas sprintu, spróbuj załatwić białe tablice na kółkach, które ze sobą zabierzesz. Nie pozwól, by ktoś wymazał „wspólny mózg” zespołu w ciągu nocy.

Nawet jeśli nie masz do swojej dyspozycji sali konferencyjnej, zawsze możesz stworzyć dla siebie przestrzeń na poczekaniu, korzystając z białych tablic na kółkach jako elementów rozdzielających. Jak gdybyś znów był dzieckiem i budował fortecę z krzeseł i koców. Przyklejaj taśmą rzeczy do ścian, przedstawiaj meble — zrób wszystko, co konieczne, by stworzyć dobrą przestrzeń do pracy.

Zdobądź zaopatrzenie

Zanim zaczniesz sprint, upewnij się, że posiadasz wszystkie podstawowe artykuły biurowe, takie jak karteczki samoprzylepne, markery, długopisy, zegary Time Timer (patrz niżej) i papier do drukarki. Przydadzą się też zdrowe przekąski, by zespół wciąż był w pełni sił. Jako że mamy określone preferencje dotyczące artykułów biurowych, na końcu książki umieściliśmy listę sugerowanych zakupów.

NOTATKI MEDIATORA

Magiczny zegar

— Jak długo jeszcze?

Jesienią 1983 roku Jan Rogers słyszała to pytanie w swoim domu w Cincinnati kilkanaście razy dziennie. Jej czteroletnia córka Loran była niezwykle ciekawa kwestii czasu. Jan wypróbowała wszystkie przekonujące odpowiedzi:

— Dopóki mała wskazówka nie dotrze tutaj.

— Dopóki nie zadzwoni alarm.

— Dwa odcinki *Ulicy Sezamkowej*.

Niezależnie od tego, co mówiła Jan, mała Loran nie rozumiała. Jan zaczęła więc szukać lepszego zegara. Próbowwała z modelami cyfrowymi i analogowymi. Próbowwała z minutnikami do gotowania jajek i alarmami. Przejrzała wszystkie sklepy w Cincinnati, by znaleźć zegar, który wytłumaczyłby abstrakcyjne pojęcie czasu czterolatce. Ale żaden nie podolał.

— Nie poddam się — pomyślała Jan. — Wymyślę zegar, jeśli będzie trzeba.

I tak zrobiła.

Tego wieczoru Jan usiadła przy kuchennym stole z nożyczkami, stosiem papierów oraz kartonem i rozpoczęła eksperymenty.

— Ten pierwszy prototyp był naprawdę prosty — wspomina Jan. — Czerwony okrąg z papieru wsuwany w biały okrąg papieru. Wszystko wymagało obsługi manualnej, przesuwalam więc tarce wraz z upływem czasu.

Loran zrozumiała. Jan zaś uświadomiła sobie, że wpadła na dobry pomysł. Nazwała swój wynalazek „Time Timer”. Na początku produkowała zegary w piwnicy, korzystając z taśmy dwustronnie klejącej, by łączyć elementy. Powoli i stopniowo Jan Rogers przemieniła swój pomysł w biznes. Dziś Jan jest prezesem wartej

wiele milionów firmy, a zegary Time Timer można znaleźć w klasach na całym świecie, od przedszkoli w Amsterdamie po sale wykładowe na Uniwersytecie Stanforda.



Time Timer to dowód na to, że piękno tkwi w prostocie. Podobnie jak oryginalny projekt Jan, posiada czerwony dysk, który porusza się wraz z upływem czasu. Sprawia, że abstrakcyjny koncept czasu staje się jasny i zrozumiały. Gdy Jake po raz pierwszy zobaczył Time Timer w klasie swojego syna, zakochał się.

— Proszę mi powiedzieć, gdzie można kupić taki zegar — spytał nauczyciela.

Bądź co bądź, jeśli zegar był zrozumiały dla przedszkolaków, nada się też dla prezesów. I tak było.

Korzystamy z zegarów Time Timer podczas sprintów, by zaznaczać krótkie przedziały czasu, od trzech minut do godziny. Te niewielkie deadline'y napędzają pracowników i zachęcają ich do dodatkowego skupienia i pilności. Istnieje wiele sposobów na monitorowanie czasu, które nie wymagają specjalnego urządzenia, ale Time Timer jest warty poniesienia dodatkowych kosztów. Jako że jest to duży mechaniczny przedmiot, będzie widoczny dla

każdego w pokoju — nie sposób zastąpić go aplikacją na telefonie czy tablecie. W przeciwieństwie do tradycyjnego zegara nie trzeba pamiętać czasu ani liczyć, ile go pozostało do końca. Kiedy czas jest dobrze widoczny, łatwo go kontrolować i zrozumieć jego wpływ, a jest to równie ważne dla zespołu profesjonalistów, co dla córki Jan, Loran.

Jeśli jesteś Mediatorem, użycie zegara Time Timer podczas sprintu wiąże się z dwiema dodatkowymi korzyściami. Po pierwsze, będziesz sprawiać wrażenie osoby, która wie, co robi. Przecież masz zwariowany zegar! Po drugie, choć większość osób nigdy się do tego nie przyzna, ludzie mają zapchane grafiki. Zegar buduje ich wiarę w proces sprintu i w Ciebie jako Mediatora.

Jake lubi poprzedzać wprowadzenie zegara Time Timer opowieścią, ponieważ odmierzanie czasu osobom, które nad czymś dyskutują, może być dla nich kłopotliwe. Czasami mówi coś w stylu:

— Zamierzam użyć tego zegara, by nadać bieg rzeczom. Kiedy wskazówka dotrze do ustalonego miejsca, przypomni nam, byśmy sprawdzili, czy możemy przejść do kolejnego tematu. Jeśli podczas sygnału alarmowego wciąż będziecie rozmawiać, to rozmawiajcie dalej, dodam więcej czasu. To tylko wskazówka, nie alarm pożarowy.

Gdy będziesz go ustawiać po raz pierwszy, pracownicy mogą się zdziwić. Ale daj mu szansę. Do końca popołudnia będą już do niego przyzwyczajeni, a po zakończeniu sprintu najprawdopodobniej zapragną zabrać go do domu.

Poniedziałek

Uporządkowane dyskusje prowadzone w poniedziałek wytyczają szlak dla tygodniowego sprintu. Rankiem **zaczniecie od końca** i uzgodnicie długofalowe cele. Następnie sporządzicie **mapę** wyzwań. Po południu **poprosisz ekspertów** ze swojej firmy o podzielenie się swoją wiedzą. Na koniec wybierzesz właściwy **cel**: ambitne, ale możliwe do zrealizowania zadanie, które jesteście w stanie rozwiązać w ciągu jednego tygodnia.

4.

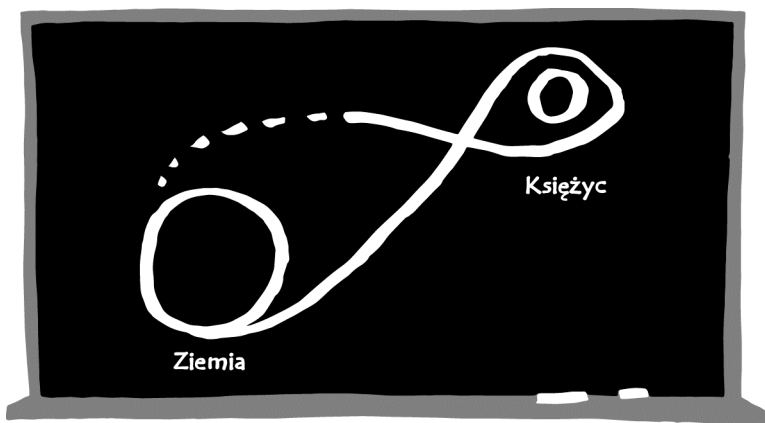
Zacznij od końca

Wszyscy znają historię Apollo 13, ale na wszelki wypadek pokrótce ją przypomnimy: astronauta lecący na Księżyc, eksplozja na statku kosmicznym, stresujący powrót na Ziemię. W filmowej wersji z 1995 roku w reżyserii Rona Howarda znalazła się scena prezentująca, jak zespół w centrum kontroli lotów zebrał się wokół tablicy, by ułożyć plan działania.

Gene Kranz, kierownik misji, ubrany w białą kamizelkę, z przybliżoną fryzurą i ponurą miną, bierze kawałek kredy i rysuje prosty diagram na tablicy. To mapa pokazująca trasę lotu uszkodzonego statku, zakładająca okrążenie Księżyca i dotarcie (optymistycznie) z powrotem na Ziemię — podróż, która zabierze więcej niż dwa dni. Cel jest jasny: aby zapewnić astronautom bezpieczny powrót do domu, centrum kontroli lotów musi utrzymać ich przy życiu i na właściwym kursie przez każdą minutę tej wyprawy.

W trakcie filmu Kranz powraca do celu zapisanego na tablicy. W chaosie ogarniającym centrum kontroli lotów prosty diagram pomaga utrzymać koncentrację na właściwym problemie. Najpierw trzeba dokonać korekty

kursu, na jakim znajduje się statek, tak aby nie zmienił gwałtownie kierunku w głąb kosmosu. Dopiero w dalszej kolejności można się będzie zająć bezpiecznym lądowaniem.



Tablica w centrum kontroli lotów wyglądała mniej więcej tak

Gdy natrafiasz na ważny problem, jak na przykład wyzwanie wybrane przez Ciebie do sprintu, naturalnym odruchem jest chęć rozwiązania go natychmiast. Zegar tyka, zespół jest podekscytowany, każdemu zaczyna przychodzić do głowy rozwiązanie. Ale jeśli najpierw nie zwolnicie, nie podzielicie się wiedzą, nie nadacie zadaniom priorytetów, możecie stracić czas i wysiłek, zajmując się złym aspektem problemu.

Gdyby centrum kontroli lotów w pierwszej kolejności zajęło się filtrem powietrza, przegapiłoby czas na dopasowanie trajektorii lotu, a statek kosmiczny Apollo 13 mógłby podryfować w stronę Plutona¹. Zamiast tego NASA zorganizowała się i wyznaczyła priorytety, *zanim* zaczęła opracowywać rozwiązania. To mądre. W ten sam sposób Twój zespół musi rozpocząć sprint. Tak naprawdę cały pierwszy dzień poświęćcie na planowanie (ciesząc się luksusem nielimitowanych zasobów tlenu).

Poniedziałek zacznij od ćwiczenia, które nazywamy „Zacznij od końca”: spójrz w przyszłość, na koniec tygodnia i jeszcze dalej. Podobnie jak Gene

¹ Plutonie, jeśli to czytasz, wciąż wierzymy, że jesteś planetą.

Kranz zrobił to z diagramem powrotu na Ziemię, Ty i Twój zespół musicie nakreślić podstawy — długofalowy cel i trudne pytania, na które trzeba znaleźć odpowiedzi.

Rozpoczynanie od końca jest jak otrzymanie kluczyków do wehikułu czasu. Gdybyś mógł przenieść się na sam koniec sprintu, na jakie pytania miałbyś odpowiedzi? Gdybyś skoczył w przyszłość o pół roku czy rok do przodu, co byłoby lepsze w Twoim biznesie na skutek sukcesu tego projektu? Nawet jeśli przyszłość wydaje Ci się oczywista, warto poświęcić czas w poniedziałek, by to doprecyzować i zapisać. Zaczyniesz od długofalowego celu projektu.

Ustal cel długofalowy

Aby rozpocząć rozmowę, zadaj zespołowi następujące pytania:

— Dlaczego pracujemy nad tym projektem? Gdzie chcemy być za pół roku, za rok, nawet za pięć lat?

Dyskusja na ten temat może potrwać pół minuty, a może i pół godziny. Jeśli zespół nie jest jednomyślny w kwestii celu lub gdy brakuje zrozumienia, nie czuj się zakłopotany. Rozpocznij dyskusję i dowiedz się, na czym polega problem. Zatrzymanie się może być przez moment frustrujące, ale satysfakcja z jasno wyznaczonego celu i poczucie pewności przetrwają przez cały tydzień.

Czasami cel długofalowy można ustalić w miarę łatwo. Firma Blue Bottle Coffee wiedziała, dokąd chce zmierzać w perspektywie czasu — chciała dotrzeć z kawą do nowych klientów za pośrednictwem internetu. Oczywiście, można było uprościć cel i nazwać go: „Sprzedawać więcej kawy w internecie”, ale wszystkim zależało na tym, by całe doświadczenie utrzymywało wysoki poziom, a do tego rzucili sobie wyzwanie, by dotrzeć do nowych klientów, a nie tylko swoich dotychczasowych fanów. Rozpisali długofalowy cel, który odzwierciedlał tę ambicję.

W przypadku niektórych sprintów ustalenie długoterminowego celu wymaga krótkiej dyskusji. W Saviokie chciano osiągnąć bardzo dużo dzięki robotowi Relay. Czy celem było poprawienie wydajności hotelowej obsługi? A może umieszczenie robotów w tak wielu hotelach, jak to możliwe? Firma Saviokie chciała się skoncentrować na klientach i obrała ten sam cel co hotele: poprawić wrażenia gości.

Twój cel powinien odzwierciedlać zasady i aspiracje zespołu. Nie martw się, że będzie zbyt ambitny. Proces sprintu pomoże Ci odnaleźć dobre miejsce startu i poczynić realne postępy w kierunku jeszcze większego celu. Gdy ustalicie cel długofalowy, zapisz go na samej górze białej tablicy. Pozostanie tam przez cały sprint — niczym latarnia morska wskazująca, w jakim kierunku należy się poruszać.

No dobrze, pora popracować nad nastawieniem. Kiedy spisywałeś długofalowe cele, byłeś optymistą. Wyobrażałeś sobie idealną przyszłość. Teraz czas stać się pesymistą. Wyobraź sobie, że przeniosłeś się w przyszłość o rok, a Twój projekt okazał się porażką. Co o tym zdecydowało? Dlaczego Twój plan się nie powiódł?

Każdemu celowi towarzyszą niebezpieczne założenia. Im dłużej nie będziesz się im przyglądać, z tym większym ryzykiem będziesz się musiał zmierzyć. Podczas swojego sprintu masz niepowtarzalną okazję, by dokładnie zbadać założenia, zamienić je w pytania i znaleźć część odpowiedzi.

W Saviokie pracownicy założyli, że ich robot Relay zapewni gościom lepsze wrażenia z pobytu w hotelu. Ale byli na tyle mądrzy, by wziąć pod uwagę wizję przyszłości, w której nie mieli racji, a robot budził niepokój lub wywoływał zmieszanie. Zadali sobie trzy ważne pytania: czy dostawa może przebiegać bezproblemowo? (Odpowiedź: tak). Czy goście będą zaniepokojeni pojawieniem się robota? (Odpowiedź: nie, problemy sprawiał jedynie powolny ekran). I wreszcie najważniejsza kwestia: czy goście będą przyjeżdżać do hotelu wyłącznie z uwagi na robota? (Odpowiedź: co zaskakujące, niektórzy z gości odpowiadali twierdząco).

Podobnie jak cel, te pytania mają wyznaczać kierunek szukania rozwiązań i podejmowania decyzji w trakcie całego sprintu. Pełnią rolę listy kontrolnej, do której możesz odwoływać się przez tydzień i którą możesz ocenić po piątkowym teście.

Wypisz pytania, na które ma odpowiedzieć sprint

Na drugiej białej tablicy (jeśli taką masz) wypisz pytania, na które macie znaleźć odpowiedzi w trakcie sprintu. Poniżej przedstawiamy kilka naszych wskazówek, które pomogą zespołowi zastanowić się nad założeniami i pytaniami:

- Na jakie pytania chcemy odpowiedzieć podczas tego sprintu?
- Jakie stwierdzenie musi być prawdziwe, byśmy sprostali naszemu celowi długofalowemu?
- Wyobraźmy sobie, że przenosimy się w przyszłość, a nasz projekt poniósł porażkę. Co mogło być tego powodem?

Ważną częścią tego ćwiczenia jest przekształcenie założeń i przeszkód w pytania. W Blue Bottle Coffee założono, że można znaleźć sposób, by przekazać swoje doświadczenie za pośrednictwem internetu, ale do czasu przeprowadzenia sprintu nie było wiadomo, jak to zrobić. Nietrudno zmienić założenia, jakie miała firma Blue Bottle, w pytania:

P: Jakie stwierdzenie musi być prawdziwe, byśmy mogli dotrzeć do nowych klientów?

O: Muszą ufać naszym kompetencjom.

P: Jak możemy przekształcić to w pytanie?

O: Czy klienci będą ufać naszym kompetencjom?

Rozmowa, podczas której będziecie przekształcać pytania, może się wydać nieco dziwna. Zwykle ludzie nie konwersują ze sobą w ten sposób (o ile nie są uczestnikami teleturnieju *Va banque*). Ale zamienienie potencjalnych problemów w pytania pomaga lepiej się nimi zająć. Łatwiej też na nie odpowiedzieć z pomocą szkiców, prototypów i testów. To także subtelne przejście od niepewności (a co za tym idzie — braku komfortu) do ciekawości (czyli czegoś ekscytującego).

Możesz na koniec zostać tylko z jednym czy dwoma pytaniami na cały sprint. W porządku. Możesz też wpaść na kilkanaście kolejnych. Również w porządku. Jeśli faktycznie stworzycie długą listę pytań, nie zajmuj się na razie porządkowaniem ich według stopnia ważności. Zrobisz to pod koniec poniedziałku, kiedy wybierzesz już właściwy cel sprintu.

Dzięki temu, że zaczniesz od końca, czyli od pytań, zmierzysz się ze swoimi lękami. Ważne pytania i nieznane kwestie mogą wywoływać dyskomfort, ale kiedy zobaczysz ich listę zgromadzoną w jednym miejscu, poczujesz ulgę. Będziesz wiedzieć, dokąd zmierzasz i czemu musisz stawić czoło.

Mapa

Władca pierścieni J.R.R. Tolkiena to zapis epickiej przygody, ciągnącej się przez trzy tomy i setki stron. Znajdziesz tu wymyślone języki, historie, retrospekcje i zatrzęsienie wątków pobocznych. To wspaniała, ale zarazem skomplikowana opowieść.

Szczerze mówiąc, podczas lektury *Władcy pierścieni* łatwo się pogubić. Tolkien przychodzi jednak z pomocą. Na początku książki znajduje się mapa. Gdy bohaterowie podróżują przez takie miejsca jak Góra Przeznaczenia, kopalnie Morii czy Góry Mgliste², czytelnik może zajrzeć na stronę z mapą, by przypomnieć sobie, gdzie rozgrywa się akcja i jak łączą się ze sobą wątki.

² Jeśli chcesz wiedzieć więcej o Górach Mglistych (ang. *Misty Mountains*), sprawdź album *Led Zeppelin IV*.

Nie inaczej jest z mapą, którą stworzycie w poniedziałek: prosty diagram będzie odbiciem złożonych kwestii. Zamiast elfów i czarodziei podróżujących przez Śródziemie mapa pokaże klientów odkrywających Twoją usługę lub produkt. Nie jest to może aż tak ekscytujące, ale równie przydatne.

Mapa jest bardzo ważnym elementem całego tygodnia. Na koniec poniedziałku skorzystasz z niej, by zawęzić obszerne wyzwanie do konkretnego celu danego sprintu. W kolejnych dniach mapa będzie stanowić strukturę dla szkiców i pomysłów. Pomoże pilnować spójności między poszczególnymi elementami i odciąży pamięć krótkotrwałą każdego członka zespołu.

Ale pod jednym względem mapy sprintów *różnią się* od mapy z *Władcy pierścieni* — są proste. Niezależnie od tego, jak skomplikowane jest wyzwanie dotyczące biznesu, można przedstawić je na mapie składającej się z kilku słów i strzałek. Aby dobrze zobrazować, co mamy na myśli, pragnę przedstawić Flatiron Health — firmę z bardzo złożonym wyzwaniem i bardzo prostą mapą.

Na zewnątrz szalały śnieżne zamiecie, a ołowiane chmury przysłaniały drapacze chmur na Manhattanie, ale w sali konferencyjnej było przytulnie. Czterech z nas (Jake, John, Braden i Michael Margolis, nasz partner w badaniach) przyjechało do Nowego Jorku na sprint z Flatiron Health, jedną z największych inwestycji GV. Sprint przeprowadziliśmy w biurze Google'a na Manhattanie, w byłej siedzibie Port Authority, rozciągającej się przez całą przecnicę. Plan biura jest zagmatwany — pierwszego dnia Jake zgubił się trzy razy — ale znaleźliśmy drogę do pustego pokoju na dziewiątym piętrze, przystawiliśmy stół do jednej ze ścian i ustawiliśmy krzesła na kółkach dookoła białej tablicy.

Znaliśmy już historię Flatirona. Firmę założyło dwóch przyjaciół, Nat Turner i Zach Weinberg. Na początku lat dwutysięcznych Nat i Zach utworzyli zajmującą się reklamą firmę technologiczną o nazwie Invite Media i sprzedali ją firmie Google.

Kilka lat później Nat i Zach zaczęli myśleć o kolejnym startupie, a tematem, który do nich powracał, była opieka zdrowotna. Obaj widzieli, jak ich przyjaciele i członkowie rodzin walczą z rakiem, byli też świadkami bardzo złożonych terapii. Zainspirowało ich to. Wierzyli, że szeroko

zakrojona analiza danych przeczesująca dokumentację medyczną i wyniki badań mogłaby pomóc lekarzom w wyborze odpowiedniej terapii w odpowiednim czasie. Opuścili Google i założyli Flatiron Health.

Startup wystartował z wielkim rozmachem. Flatiron zebrał ponad 130 milionów dolarów dofinansowania i nawiązał współpracę z wiodącą w branży firmą zajmującą się elektroniczną dokumentacją medyczną. Zatrudniono pierwszorzędny zespół programistów i onkologów, a jako klientów zapisano setki klinik leczących raka. Wszystkie elementy były na miejscu, by można zacząć projekt, który zdaniem założycieli mógł mieć niebagatelny wpływ na wyniki walki z chorobą — polepszenie naboru pacjentów do eksperymentów klinicznych.

Eksperymenty kliniczne zapewniają dostęp do najnowszych terapii. Dla niektórych pacjentów oznacza to dostęp do leków, które mogą uratować ich życie. W eksperymentach nie chodzi jednak tylko o nowe leki, lecz także o lepsze dane. Dane z każdego eksperymentu są zbierane i porządkowane, co pomaga badaczom zwiększać wiedzę o skuteczności nowych i istniejących terapii.

Ale w Stanach Zjednoczonych zaledwie 4 procent wszystkich pacjentów chorych na raka bierze udział w eksperymentach klinicznych. Dane z pozostałych 96 procent terapii nie są dostępne lekarzom i badaczom, którzy mogliby wykorzystać je, by lepiej poznać chorobę i lepiej leczyć kolejnych pacjentów.

Flatiron chciał sprawić, by eksperymenty były dostępne dla wszystkich pacjentów spełniających warunki. Właściciele mieli nadzieję, że uda im się stworzyć narzędzie, które pomoże klinikom dopasowywać pacjentów do odpowiednich eksperymentów — to bardzo żmudna praca, gdy wykonuje się ją manualnie, i być może największa przeszkoda do wzięcia udziału w eksperymentach klinicznych. Pacjenci chorzy na powszechne odmiany raka mogą się kwalifikować do ponownego podjęcia standardowej terapii. Pacjenci cierpiący na rzadkie formy choroby mogą się kwalifikować do nowych, wyspecjalizowanych terapii. Jest tak wielu unikalnych pacjentów i tak wiele terapii, że żaden człowiek nie jest w stanie tego śledzić.

Firma zdecydowała się rozpocząć sprint i zebrała wspaniały zespół. Decydującym została doktor Amy Abernathy, dyrektor personelu medycz-

nego. Nat, prezes, był obecny przez kilka godzin, by wprowadzić nas w temat. Do tego sześciu wiodących pracowników firmy, wśród których znaleźli się onkologowie i informatycy, jak również Alex Ingram, menedżer produktu³.

Rankiem wykonaliśmy nasze ćwiczenie „Zacznij od końca”. Wybór celu („Większa liczba pacjentów uczestniczy w eksperymentach klinicznych”) był prosty. Uwagę skierowaliśmy na zidentyfikowanie ważnych pytań sprintu.

— Musimy być szybcy — powiedziała Amy. Mówiła z nietypowym akcentem: ni to z Australii (gdzie uzyskała tytuł doktora medycyny), ni to z Karoliny Północnej (gdzie spędziła lata, prowadząc badania nad rakiem na Uniwersytecie Duke’a). — Jeśli właśnie dowiedziałeś się, że chorujesz na raka, nie masz czasu na czekanie i powolne przekopywanie się przez wszystkie możliwe eksperymenty kliniczne. Musisz zacząć terapię *natychmiast*.

Jake zdjął zatyczkę z markera do tablic i zamyślił się na moment, próbując przekształcić problem w pytanie. Następnie napisał na białej tablicy, tak aby wszyscy widzieli: *Czy jesteśmy w stanie znaleźć dopasowanie odpowiednio szybko?*

— Każda klinika ma już swój proces — powiedział Alex, menedżer produktu. — Pracują tam zespoły, które współpracują ze sobą w ten sam sposób od lat. Musimy zaoferować im coś zdecydowanie lepszego niż stan obecny, w przeciwnym razie nie zmienią swoich metod.

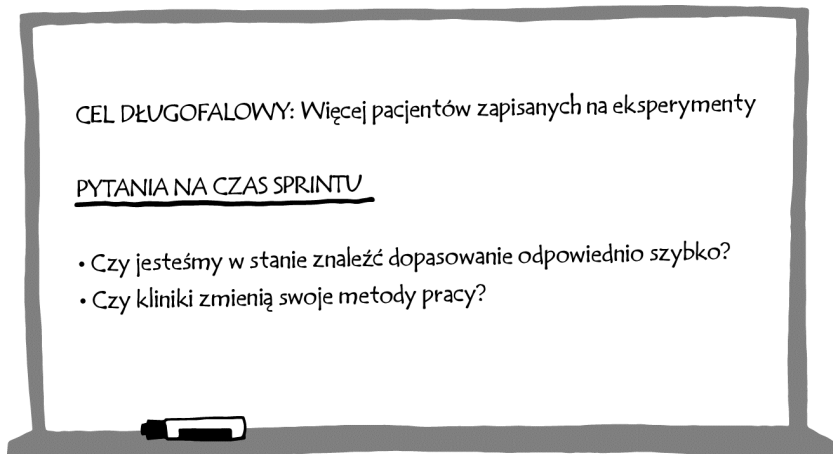
Jake dopisał: *Czy kliniki zmienią swoje metody pracy?*

Gdy mieliśmy już wypisane pytania do sprintu, zaczęliśmy przygotowywać mapę. Michael Margolis i Alex Ingram przeprowadzili wywiady z pracownikami klinik leczących raka i z pomocą Amy opowiedzieli nam, jak przebiegają zapisy na eksperymenty kliniczne.

Aby dopasować pacjenta do eksperymentu, lekarze i koordynatorzy badań spoglądają na długą listę wymagań: historię leczenia, badania morfologiczne krwi, mutacje DNA w komórkach rakowych i inne aspekty. Wraz z rozwojem i wyspecjalizowaniem metod leczenia wymagania stały się bardziej sprecyzowane.

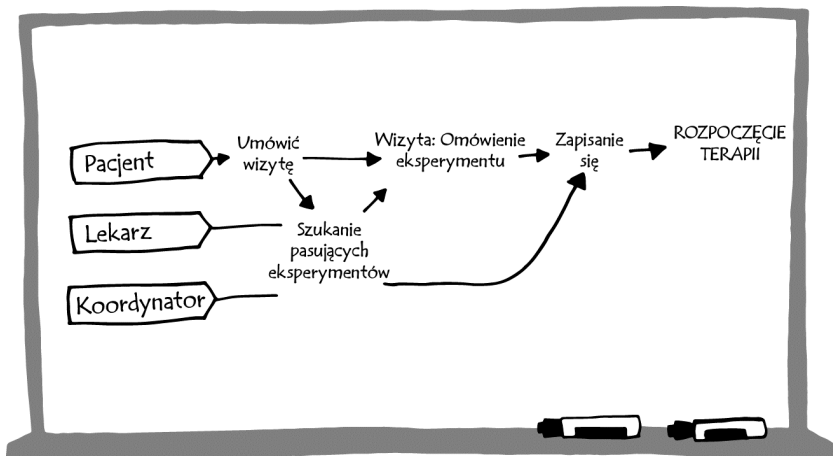
³ Jeśli liczysz — tak, w sprincie Flatironu wzięło udział więcej niż siedem osób. To tylko wskazówka, nie żelazna reguła.

— W przypadku niektórych eksperymentów możemy mówić o garstce odpowiednich pacjentów w skali całego kraju — powiedziała Amy. — To jak szukanie igły w stogu siana.



Długofalowy cel firmy Flatiron Health i pytania na czas sprintu

To zawiły i nieuporządkowany system. Ale po godzinie dyskusji i wielu poprawkach byliśmy w stanie stworzyć prostą mapę:



Mapa zapisów na eksperymenty kliniczne według Flatiron Health

Z lewej strony wypisaliśmy osoby zaangażowane w zapisy na eksperymenty: pacjenta i lekarza (najważniejsze osoby przy podejmowaniu decyzji o terapii), a także koordynatora badań w klinice (którego łatwo przeoczyć, ale może być najlepiej poinformowany o dostępności eksperymentu). Następnie mapa przechodziła do pacjenta umawiającego wizytę, lekarza i kadry, szukających pasujących eksperymentów, a dalej do spotkania, zapisania się i wreszcie rozpoczęcia terapii.

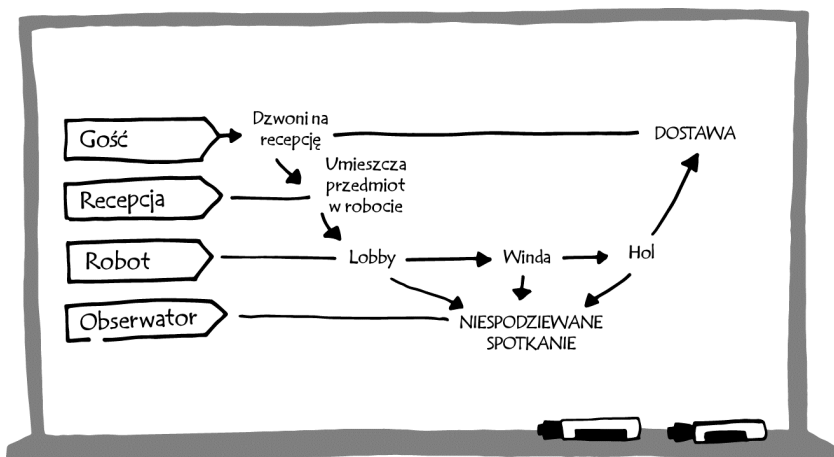
Za tymi kilkoma prostymi krokami kryły się wszystkie trudności związane z procesem rekrutacji: przepracowana kadra, brakujące dane i luki w komunikacji. Jak wyjaśniła nam Amy, wielu lekarzy, którzy mieli zasugerować odpowiedni eksperyment, nie wiedziało nawet, jakie terapie są przeprowadzane w ich klinice. Po południu będzie czas, by przyjrzeć się wszystkim problemom i możliwościom. Na razie jednak mapa była wystarczająca, by zacząć.

Flatiron Health miał skomplikowany problem i prostą mapę. Twoja mapa też powinna być prosta. Nie musisz uwzględniać na niej każdego szczegółu i niuansu. Zamiast tego spisz najważniejsze kroki, które klienci muszą przejść w ramach całego procesu, tak jak w powyższym przykładzie — od diagnozy raka do eksperymentu klinicznego.

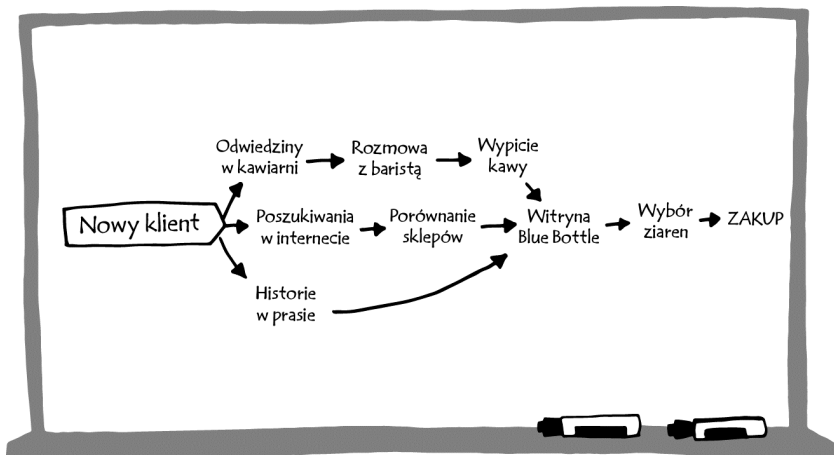
Przyjrzyjmy się jeszcze kilku przykładom. (Jeśli chcesz zdobyć bonusowe punkty, spróbuj dostrzec elementy wspólne na każdej mapie). W poniedziałek podczas sprintu zespół z Savioka musiał uporządkować informacje dotyczące robotyki, nawigacji, działania hotelu i nawyków gości. Pierwszy rysunek na następnej stronie przedstawia ich mapę.

Podczas pierwszego dnia sprintu w Blue Bottle Coffee porządkowano informacje dotyczące wyboru kawy, obsługi klienta, sposobu działania kawiarni i kanałów dystrybucji. Drugi rysunek na następnej stronie przedstawia ich mapę.

Wspólny element? Obie mapy są skoncentrowane na kliencie, a wszystkie istotne osoby wymienione są po lewej stronie. Każda mapa to historia mająca swój początek, środek i koniec. Niezależnie od specyfiki branży, mapa ma być prosta. Diagramy składają się wyłącznie ze słów, strzałek i kilku okienek. Teraz, gdy wiesz, jak wygląda mapa, jesteś gotowy, by stworzyć swoją własną.



Mapa dostarczania przedmiotu przez robota Savioke



Mapa sprzedaży internetowej Blue Bottle Coffee

Stwórz mapę

W poniedziałek rano, zaraz po tym, jak spiszesz długofalowe cele i pytania sprintu, sporządzisz pierwszy szkic swojej mapy. Skorzystaj z tej samej białej tablicy, na której wcześniej wypisałeś cele. Rysując mapę, pamiętaj o następujących elementach (na końcu książki zamieściliśmy listę kontrolną, więc nie musisz się uczyć ich na pamięć):

1. Wypisz aktorów (po lewej stronie).

„Aktorzy” to wszystkie istotne osoby w Twojej opowieści. Najczęściej to różne typy klientów. Czasami jednak nie tylko klienci, ale również np. zespół zajmujący się sprzedażą czy osoby odpowiedzialne za regulacje prawne będą odgrywać kluczową rolę — wówczas także te osoby powinny się znaleźć wśród aktorów. Czasami będzie wśród nich nawet robot.

2. Zapisz zakończenie (po prawej stronie).

Zwykle znacznie łatwiej wymyślić zakończenie historii niż jej środek. Historia Flatirona kończy się na leczeniu. Historia Savioke kończy się na dostawie. A historia Blue Bottle kończy się na zakupie kawy.

3. Pośrodku wpisz słowa i strzałki.

Mapa powinna być funkcjonalna, a niekoniecznie piękna niczym dzieło sztuki. Słowa i strzałki plus okazjonalne ramki powinny wystarczyć. Nie są wymagane zdolności plastyczne.

4. Niech mapa będzie prosta.

Mapa powinna zawierać od pięciu do piętnastu kroków. Jeśli jest ich ponad dwadzieścia, mapa jest zapewne zbyt skomplikowana. Prosta mapa sprawi, że zespół będzie się mógł zgodzić na jedną strukturę problemu bez spierania się o konkurencyjne rozwiązania.

5. Proś o pomoc.

Kiedy będziesz rysować mapę, stale pytaj zespół: „Czy mapa wygląda dobrze?”

Pierwszy szkic mapy powinien zająć od trzydziestu do sześćdziesięciu minut. Nie zdziw się, jeśli się okaże, że przez cały dzień podczas omawiania problemu stale aktualizujesz i poprawiasz mapę. Nam nigdy nie udało się stworzyć wersji ostatecznej przy pierwszym podejściu, ale od czegoś trzeba zacząć.

W tym momencie dotarłeś do ważnego kamienia milowego. Masz już surowy szkic celów długofalowych, pytania dotyczące sprintu oraz mapę. Możesz zobaczyć podstawowy zarys swojego sprintu: niewiadome, które będziesz weryfikował w piątkowym teście, a także rozwiązania i prototyp.

Przez resztę dnia będziesz przeprowadzać wywiady z ekspertami ze swojego zespołu, aby zebrać więcej informacji na temat problemu. Z czasem dodasz nowe pytania, zaktualizujesz mapę, a może nawet przeformułujesz długofalowy cel. Cały zespół będzie też robić notatki, aby dodać nieco głębi do mapy na białej tablicy.

Twoim zadaniem w poniedziałkowe popołudnie będzie zebranie spójnej wizji, łączącej wiedzę i doświadczenie wszystkich członków zespołu. W kolejnym rozdziale podamy Ci przepis na naukę od ekspertów z Twojej firmy oraz przedstawimy niemal magiczny sposób na robienie notatek.

6.

Zapytaj ekspertów

Twój zespół wie na temat wyzwań niejedno. Wiedza ta jest jednak rozproszona. Ktoś wie najwięcej o Twoich klientach; ktoś inny o technologii, marketingu, biznesie i tak dalej. W standardowym toku pracy różne zespoły nie mają szansy łączyć sił i wspólnie wykorzystywać tej wiedzy. Dzięki zestawowi poniższych ćwiczeń uda Ci się do tego doprowadzić.

Większość poniedziałkowego popołudnia należy poświęcić na ćwiczenie, które nazywamy „Zapytaj ekspertów” — to seria jednoosobowych wywiadów z osobami z Twojego zespołu biorącego udział w sprincie, z innymi pracownikami firmy, a może nawet z kimś z zewnątrz, kto dysponujące specjalistyczną wiedzą. W tym czasie każdy członek Twojego zespołu będzie robił własne notatki. Ty zbierzesz informacje, których potrzebujesz, by wybrać cel sprintu, jednocześnie gromadząc materiały przydatne we wtorek podczas szkicowania rozwiązań.

Dlaczego musisz zadawać sobie tyle trudu? Podobnie jak w przypadku wielu kroków wykonywanych podczas sprintów, także do wprowadzenia tego etapu skłoniło nas popełnienie wielkiego błędu. Kiedy rozpoczęliśmy

prowadzenie sprintów, myśleliśmy, że możemy się dowiedzieć wszystkiego, rozmawiając wyłącznie z osobami u władzy: zwykle prezesami i menedżerami. Takie podejście wydawało się słuszne. Decydujący powinni wiedzieć najwięcej o projekcie, czyż nie? Cóż, jak się okazało, nie wiedzą wszystkiego — nawet jeśli wydaje im się, że tak jest.

Prowadziliśmy sprint dla firmy WalrusCo (ponownie nazwa firmy i szczegóły umożliwiające jej identyfikację zostały zmienione, by chronić niewinnych). Usłyszeliśmy wszystko, co mieli do powiedzenia prezes i dyrektor produktu. Narysowaliśmy mapę na białej tablicy i byliśmy z niej zadowoleni. Prezes powiedział nam, że „na pewno, na sto procent” wykonaliśmy ją dobrze.

Wtedy do pokoju weszła Wendy (imię oczywiście zmienione). Była pełna energii. Rękawy koszuli podwinęła do łokci, pocierała dłoń o dłoń i chodziła szybkim krokiem po pokoju, kiedy mówiła.

Wendy kierowała zespołem sprzedaży w WalrusCo. Lepiej niż wszyscy inni rozumiała reakcje klientów na poszczególne kroki podczas procesu sprzedaży. Wskazała na nasz diagram:

— Tutaj — powiedziała — mówią, że nigdy nie słyszeli o tym całym WalrusCo. Czemu mieliby zaufać tej firmie i podać jej swój numer konta?

Pociągnęła haust wody z papierowego kubka.

— Tutaj — wskazała kolejne miejsce — będziemy potrzebować ich numeru NIP. Nikt nie zna go na pamięć. Muszą odszukać go w papierach, przekopać się przez całe biurko. Jeśli do tego momentu nie zdobyliśmy ich zaufania, przegraliśmy, koniec gry.

Wszyscy pilnie notowali. Jake podbiegł do białej tablicy, starł kilka linijek kciukiem i naniósł poprawki na podstawie słów Wendy.

— Czy tak dobrze? — zapytał. Wendy spojrzała na zegarek, potem na słowa zapisane przez Jake’a.

— Tak — zgniotła papierowy kubek i wyrzuciła go do śmieci. — Mniej więcej. Dzięki za wysłuchanie — wykonała przeproszający gest. — Muszę lecieć, mam spotkanie.

Prezes WalrusCo był pewien, że pamiętał o wszystkim. Ale Wendy zmieniła prawie każdy element na mapie. Zanim jednak zaczniesz myśleć, że szef WalrusCo to dureń, musimy wyjaśnić, że nasza mapa *była* poprawna jeszcze przed zmianami. Po prostu po nich stała się lepsza. Wendy umieściła podstawowe fakty w kontekście prawdziwych zachowań klienta.

Nikt nie wie wszystkiego

Wendy nauczyła nas, że wielkie wyzwania zawierają w sobie wiele niuansów i że aby je wszystkie zrozumieć, musisz zgromadzić informacje z wielu źródeł. Nikt nie wie wszystkiego, nawet prezes. Informacje dystrybuowane są w sposób asymetryczny — w całym zespole i w całej firmie. Podczas sprintu musisz je zebrać i uporządkować, a najszybszą metodą jest rozmawianie z ekspertami.

Zdecydowanie, z kim należy porozmawiać, też jest sztuką. Jeśli chodzi o członków Twojego zespołu, prawdopodobnie masz już pewne trafne przeczucia. Naszym zdaniem warto znaleźć co najmniej jednego eksperta do każdego z poniższych tematów:

Strategia

Zacznij od rozmowy z Decydującym. Jeśli nie będzie on uczestniczył w sprintie przez cały czas, upewnij się, że pojawi się w poniedziałek po południu. Oto pomocne pytania:

- Co sprawi, że ten projekt odniesie sukces?
- Co nas wyróżnia? Co daje nam przewagę?
- Jakie jest największe ryzyko?

Głos klientów

Kto rozmawia z klientami częściej od pozostałych? Kto może opisać świat z ich perspektywy? Wendy to idealny przykład eksperta w tym temacie. Niezależnie od tego, czy ta osoba pracuje w dziale sprzedaży, obsługi klienta, badaniach, czy jeszcze innym, jej wkład będzie nieoceniony.

Jak to działa

Kto rozumie mechanizm stojący za produktem? W swoim zespole musisz mieć osoby zajmujące się tworzeniem produktu lub jego mechanizmów — projektanta, inżyniera, programistę, marketingowca. Firma Savioko przeprowadzała wywiady z robotykami, Blue Bottle z baristami, a Flatiron z onkologami. Pomyśl o porozmawianiu z ekspertem od finansów, technologii lub logistyki, a także specem

od marketingu. Często rozmawiamy z dwoma, trzema lub czterema fachowcami od „jak to działa”, aby lepiej zrozumieć, w jaki sposób wszystkie elementy zgrywają się w całość.

Poprzednie próby

Często ktoś z zespołu zna już dany problem w szczegółach. Taka osoba może mieć koncepcję rozwiązania go i może mieć za sobą nieudany eksperyment albo nawet zaczęty projekt. Powinieneś przyjrzeć się tym zaczątkom rozwiązań. Wiele zespołów uzyskuje świetne rezultaty, powracając do zarzuconych idei lub naprawiając te nie działające. Savioka na przykład miał już przed rozpoczęciem sprintu prawie wszystkie składowe osobowości robota, ale nie znalazł sposobności, by złożyć je w całość.

Rozmowy z ekspertami sprawiają, że członkowie zespołu przypominają sobie o sprawach, o których wiedzieli, ale mogli zapomnieć. To zawsze pomaga dojść do kilku zaskakujących wniosków. Proces ten wiąże się z jeszcze innym długofalowym pozytywnym skutkiem. Pytając innych o zdanie na początku całego procesu, sprawiasz, że czują się oni związani z efektem końcowym. Później, kiedy zaczniesz wdrażać udane rozwiązanie, eksperci, z którymi rozmawiałeś o nim wcześniej, znajdą się najprawdopodobniej wśród największych zwolenników danego pomysłu.

„Zapytaj ekspertów”

Zarezerwuj pół godziny na każdą rozmowę, choć pewnie nie wykorzystasz całego tego czasu. Gdy ekspert jest gotowy, przechodzimy przez kolejne kroki prostego scenariusza.

1. Opowiedz o sprincie.

Jeśli ekspert nie jest członkiem zespołu biorącego udział w sprincie, opowiedz mu, czego dotyczy sprint.

2. Zaprezentuj białą tablicę.

Opowiedz przez dwie minuty o długoterminowym celu, mapie i pytaniach, na które ma odpowiedzieć sprint.

3. Przekaż pałeczkę.

Poproś eksperta, by powiedział Ci wszystko, co wie na temat stojącego przed Tobą wyzwania.

4. Zadaj pytania.

Członkowie zespołu biorącego udział w sprincie powinni się zachowywać niczym dziennikarze śledczy na tropie sensacji. Poproś eksperta, by wprowadził Cię w temat, w którym ma doświadczenie. Poproś, by opowiedział Ci o tym, o czym teoretycznie powinienes wiedzieć. I co najważniejsze, poproś eksperta, by wytknął Ci wszystkie błędy. Czy jego zdaniem na mapie czegoś brakuje? Czy dodałby jakieś pytanie do listy? Jakie możliwości dostrzega? Przydatne frazy to: „Dlaczego?” oraz „Powiedz nam coś więcej na ten temat”.

5. Popraw białą tablicę.

Dodaj pytania do sprintu. Zmień mapę. Jeśli to konieczne, zaktualizuj cel długofalowy. Twoi eksperci są tu po to, by powiedzieć Ci o tym, czego nie wiedziałeś (lub przypomnieć o tym, o czym zapomniałeś) rano, nie obawiaj się więc nanoszenia poprawek.

To wszystko. Twoi eksperci nie muszą przygotowywać prezentacji ze slajdami. Jeśli mają już coś, co mogą zaprezentować, to w porządku, ale spontaniczna rozmowa na temat mapy i klientów jest często bardziej skuteczna. Ta konieczność improwizowania wydaje się nieco stresująca, ale działa. Jeśli masz do czynienia z prawdziwymi ekspertami, powiedzą Ci o rzeczach, o które nawet byś nie zapytał.

Twoi eksperci dostarczą Ci tony informacji. Jak więc możesz ich wszystkich pilnować? Do jutra, kiedy to zespół będzie wymyślać rozwiązania,

wiele interesujących szczegółów ulotni się z Twojej pamięci krótkotrwałej. Będziesz potrzebować dodatkowych notatek.

Wyobraź sobie, że każda osoba z zespołu robiła własne notatki. Byłoby miło, ale jeśli któraś osoba zaobserwowała coś ciekawego, pozostali na tym nie skorzystają. Notatki każdego uczestnika są uwięzione w jego zeszycie.

Teraz wyobraź sobie, że jesteś czarodziejem. Machasz magiczną różdżką. Arkusze papieru wylatują z zeszytu każdej osoby i układają się w jeden stos. Następnie kartki drą się same na strzępy. Teraz — pamiętaj, to magia — najbardziej interesujące fragmenty oddzielają się od pozostałych i przyklejają do ściany, tak że każdy je widzi. Dobra robota, czarodzieju! Zorganizowałeś oraz uporządkowałeś notatki grupy według priorytetów i nie zajęło Ci to w ogóle czasu.

Niestety, w rzeczywistości nie potrafimy czarować. Ale znamy pewną technikę, dzięki której otrzymasz uporządkowane notatki od całego zespołu. W dodatku jest całkiem szybka.

Metoda nazywa się „Jak możemy” (ang. *How Might We*). Została stworzona przez firmę Procter & Gamble w latach 70. XX wieku, ale nam przekazała ją firma IDEO. Działa w następujący sposób: każda osoba robi swoje notatki na karteczkach samoprzylepnych. Na koniec dnia zbierasz je od wszystkich uczestników, porządkujesz i wybierasz te zawierające najbardziej interesujące myśli. Pomogą Ci one podjąć decyzję o tym, na której części mapy należy się skupić, a we wtorek poddadzą pomysły na szkice.

W ramach tej techniki robisz notatki w formie pytań, zaczynając od słów: „Jak możemy...?”. Na przykład w przypadku Blue Bottle moglibyśmy zapytać: „Jak możemy odtworzyć wrażenia z kawiarni?” lub „Jak możemy zagwarantować dostawę świeżej kawy?”.

Pamiętajmy jednak, że niektóre osoby¹ nie zachwycą się nieco nie-naturalnym sposobem formułowania pytań w tym ćwiczeniu. Bądź co bądź, nikt tak nie mówi w prawdziwym życiu, a połączenie tego z karteczkami samoprzylepnymi może się wydać głupie. Sami mieliśmy takie wątpliwości, gdy pierwszy raz usłyszeliśmy o metodzie „Jak możemy”.

¹ Nie wymienimy nikogo z imienia i nazwiska, ale... (*chrząknięcie*) informatycy.



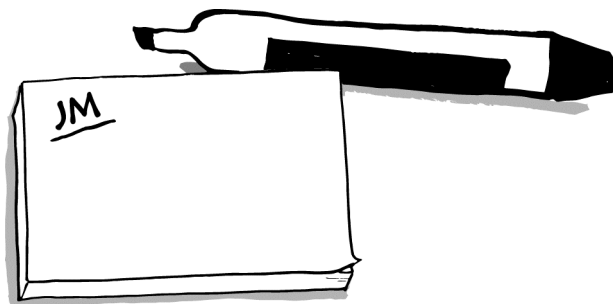
Niektóre z notatek „Jak możemy” ze sprintu Blue Bottle Coffee

Gdy tego spróbowaliśmy, zaczęliśmy doceniać, w jaki sposób otwarte, optymistyczne pytania zmuszają nas do szukania możliwości i wyzwań, zamiast przytłaczać nas samymi problemami lub, co gorsza, zmuszać do przeskakiwania zbyt wcześnie do rozwiązań. A dzięki temu, że każde pytanie ma ten sam format, łatwo je przeczytać, zrozumieć i ocenić całą tablicę pełną takich notatek za jednym zamachem (zrobicie to później tego popołudnia).

Robienie notatek „Jak możemy”

Każda osoba w zespole potrzebuje własnego bloczka karteczek samoprzylepnych (gładkich, żółtych, o wymiarach 8 na 13 centymetrów) oraz grubego, czarnego, szybkoschnącego markera². Użycie grubego markera na małej powierzchni wymusza zwięzłe formułowanie myśli i łatwe do odczytania nagłówki.

² Preferujemy markery do białych tablic zamiast markerów permanentnych, a to z trzech powodów: (1) Są bardziej uniwersalne. (2) Nie pachną tak brzydko. (3) Jeśli wręczysz Jake’owi marker permanentny, to gwarantuję, że przez przypadek zacznie nim pisać po białej tablicy.



Aby zrobić notatki, postępuj zgodnie z poniższymi krokami:

1. W lewym górnym rogu kartki samoprzylepnej umieść litery „JM” (skrót nazwy metody).
2. Czekaj.
3. Kiedy usłyszysz coś interesującego, zamień to na pytanie (po cichu).
4. Zapisz pytanie na karteczce samoprzylepnej.
5. Odklej kartkę i odłóż na bok.

Każda osoba skończy z małym stosem notatek — uporządkujecie je później.

Nie da się zaprzeczyć, że metoda ta może z początku wydać się dziwaczna, ale każdy zespół, z którym pracowaliśmy, bardzo szybko ją opanowywał. Aby lepiej zrozumieć, w jaki sposób działają techniki „Zapytaj eksperta” i „Jak możemy”, spójrz na przykład prawdziwego wywiadu oraz notatki powstałe na jego podstawie. W tej scenie pochodzącej ze sprintu Flatirona rozmawialiśmy z doktorem Bobbym Greenem, wiceprezesem ds. strategii klinicznej. To mniej więcej dwie pierwsze minuty z trwającej kwadrans rozmowy.

— W porządku, Bobby — powiedział Jake. — Czego brakuje na naszej mapie?

— Mogę powiedzieć coś więcej o tej części. — Bobby wskazał na białą tablicę, gdzie na diagramie znajdował się napis *Szukanie pasujących eksperymentów*. — Opowiem wam o tym z perspektywy lekarza.

Bobby rozdał każdemu uczestnikowi dyskusji po trzy zadrukowane strony.

— To spis typowych kryteriów eksperymentu klinicznego — powiedział. — Gdy musisz podjąć decyzję, czy pacjent pasuje do danego eksperymentu, porównujesz to, co wiesz o pacjencie, z tego typu listą.

Na stronach znajdowały się wymagania. W sumie było ich pięćdziesiąt cztery, obejmowały wszystko, począwszy od „Skończone co najmniej 18 lat”, a skończywszy na „Upłynęły co najmniej cztery tygodnie od przyjęcia sargramostimu (GM-CSF), interferonu alfa-2b lub interleukiny-2”. Dla Jake’a, Bradena i Johna było to trudne do odcyfrowania. Ale przekaz był jasny — to długa lista.

Alex Ingram, menedżer produktu we Flatironie, spojrział znad swojej kartki.

— Nasze kliniki nie mają wszystkich tych informacji o swoich pacjentach, prawda?

Bobby przytaknął.

— Niektóre z kryteriów znajdują się w elektronicznej dokumentacji medycznej, ale wielu z nich tam nie ma.

— Przypomnij nam, co się dzieje, gdy jakieś informacji nie ma w dokumentacji medycznej — powiedziała Amy Abernethy, dyrektor personelu medycznego we Flatironie. Oczywiście było, że знаła odpowiedź, ale wiedziała też, że pozostali skorzystają na poznaniu tej informacji.

— To zależy — odparł Bobby. — Na przykład wiele eksperymentów ma wśród wymagań „brak niekontrolowanych chorób serca”. To dość ogólne stwierdzenie, ale najprawdopodobniej oznacza, że pacjent nie przechodził w ostatnim czasie zawału. Nie będzie łatwo znaleźć taką informację w elektronicznej dokumentacji medycznej. Ktoś z kliniki musi więc porozmawiać z pacjentem lub jego kardiologiem. Ostatecznie to onkolog może być zmuszony do wydania oceny.

Bobby ułożył swoje papiery na stole.

— Aby dopasować pacjenta do eksperymentu, musimy odpowiedzieć na kilkanaście lub kilkadziesiąt otwartych pytań. Pomnóżcie to teraz przez liczbę nowych pacjentów z każdego tygodnia i liczbę eksperymentów w każdej klinice. — Posłał nam zmęczony uśmiech. — A przecież jako onkolog i tak stale jesteś zajęty.

Wszyscy zebrani w pokoju pokiwali głowami. Następnie czym prędzej zaczęliśmy robić notatki na karteczkach samoprzylepnych.

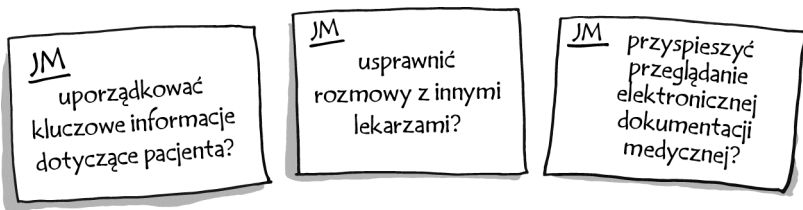
Omówmy to, co się dokładnie wydarzyło. Najpierw Jake — jako Mediator w sprincie — rozpoczął wywiad, pytając Bobby’ego o mapę na białej tablicy. Dzięki temu mieliśmy kontekst i wiedzieliśmy, w jaki sposób nowa informacja wpisuje się w to, o czym już rozmawialiśmy.

Następnie zespół zadawał wiele pytań. Użyte przez Amy sformułowanie „Przypomnij nam...” jest przydatne, ponieważ większość wywiadów w jakimś momencie dociera do treści, które zespół słyszał już wcześniej. W porządku. Omówienie ich raz jeszcze odświeża wszystkim pamięć i dodaje nowe szczegóły. Zwrot „Przypomnij nam” to także dobry sposób, by ekspert poczuł się komfortowo. Bobby tego nie potrzebował — jest osobą, która czuje się pewnie podczas przemówień — ale jeśli będziesz formułować pytania w ten sposób, uzyskasz pożądane informacje nawet od najcichszej osoby w zespole.

Porozmawiajmy o robieniu notatek. Tak wyglądają w punktach problemy przedstawione przez Bobby’ego:

- Informacje potrzebne klinikom są trudne do znalezienia w dokumentacji medycznej pacjentów.
- Uzupełnienie brakujących informacji wymaga wiele czasu i wysiłku.
- Liczba pacjentów, eksperymentów i wymagań jest przytłaczająca.

Uch. Brzmi depresyjnie, czyż nie? Ale przez cały czas, gdy Bobby przemawiał, zespół Flatirona zamieniał problemy w możliwości „Jak możemy”. Oto niektóre z powstałych wówczas notatek:



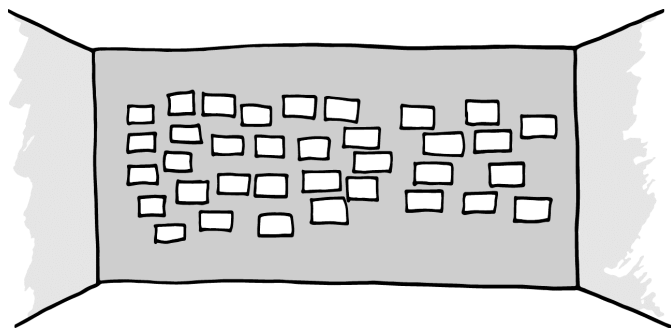
Czytanie listy „Jak możemy” jest dużo przyjemniejsze od mierzenia się ze spisem problemów. Byliśmy podekscytowani, gdy po zakończeniu wywiadu umieszczaliśmy nasze notatki na ścianie. Każda karteczka „Jak możemy” zamieniała problem w szansę.

Co więcej, na każde pytanie można odpowiedzieć na kilka różnych sposobów. Nie były one zbyt ogólne („Jak możemy zmienić służbę zdrowia?”) ani zbyt zawężone („Jak możemy umieścić nasze logo w prawym górnym rogu?”). Notatki „Jak możemy” Flatirona były odpowiednie do tego, by zainspirować do szukania wielu rozwiązań. We wtorek będą stanowić idealną inspirację do szkiców.

Wywiad z Bobbym obrazuje podstawowe założenia poniedziałkowego popołudnia. Przeprowadzasz wywiady z ekspertami, wykorzystując mapę jako punkt wyjścia. Zespół robi notatki, a każdy zasłyszany problem jest przekształcany w możliwość. Na koniec wywiadu zespół ma okazały stos zapisanych kartek. W większości sprintów ich końcowa liczba wynosi od około trzydziestu do stu. Niestety, nie jesteś w stanie wykorzystać tak wielu pytań „Jak możemy”. Kiedy już zajmiesz się szkicowaniem pomysłów, Twój mózg nie da rady poświęcić uwagi im wszystkim. Musisz zawęzić wybór.

Uporządkuj notatki „Jak możemy”

Kiedy skończysz przeprowadzać wywiady z ekspertami, każdy uczestnik powinien zebrać swoje notatki „Jak możemy” i umieścić je na ścianie. Po prostu przyklejcie je na ścianie w przypadkowej kolejności, w ten sposób:

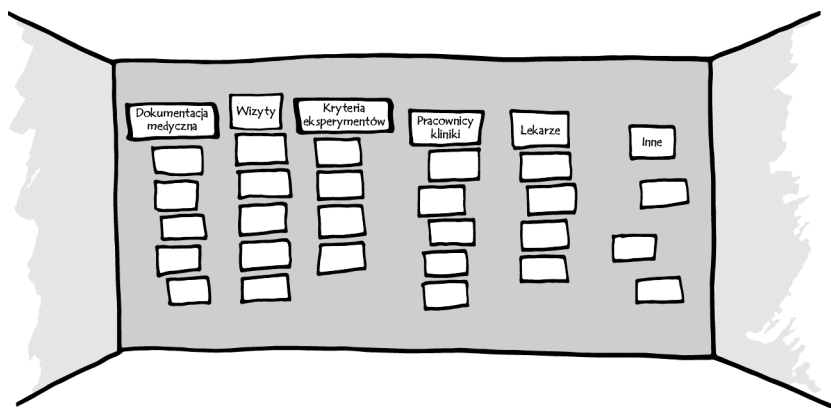


Najpierw umieść na ścianie wszystkie notatki „Jak możemy” w losowej kolejności

Jej, jaki bałagan! Teraz pogrupuj notatki. Pracując razem, znajdźcie pytania odwołujące się do jednego tematu i zgromadźcie je obok siebie na ścianie.

Nie możesz wcześniej przygotować sobie tematów. Pojawiają się one wraz z porządkowaniem notatek. Przykładowo wyobraź sobie, że pracujesz dla Flatiron Health. Możesz spojrzeć na ścianę i zauważyć kilka notatek dotyczących elektronicznej dokumentacji medycznej. Zbierz je i umieść koło siebie. Bingo. Masz już jeden temat.

W czasie prowadzenia porządków dobrze będzie podpisywać tematy. Po prostu napisz kluczowe słowo na nowej kartce i przyklej ją nad daną grupą. (Notatki, które nie pasują do żadnej grupy, zwykle zostają zatytułowane „Inne”. Te „wyrzutki” często okazują się najbardziej przydatne).



Pogrupuj notatki i nadaj tytuł każdej grupie

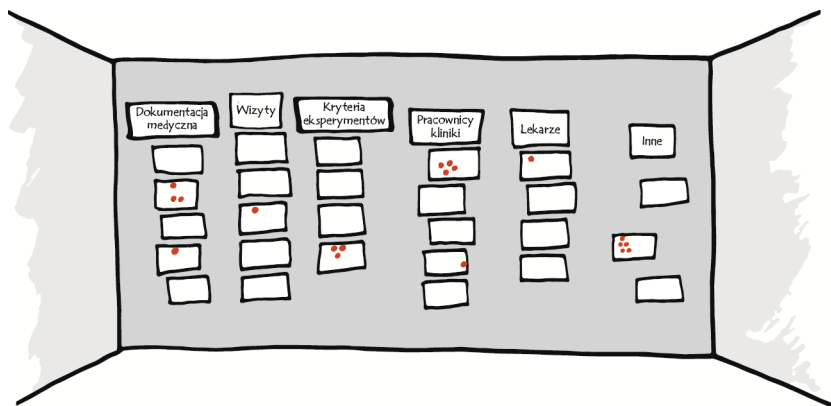
Jeśli do tego dopuścisz, ten proces może trwać w nieskończoność, ale porządek nie musi być idealny. Po dziesięciu minutach notatki będą uporządkowane w wystarczającym stopniu, by przejść do kolejnego tematu — wyznaczania priorytetów.

Głosowanie na notatki „Jak możemy”

Aby nadać notatkom priorytety, będziecie głosować kropkowo. To jeden z naszych ulubionych skrótów, pozwalający uniknąć długiej debaty. Głosowanie kropkowe polega mniej więcej na tym, na co wskazuje nazwa:

1. Rozdaj każdemu uczestnikowi dwie duże naklejki z kropkami.
2. Wręcz Decydującemu cztery duże naklejki z kropkami, ponieważ opinia tej osoby jest nieco ważniejsza.
3. Poproś każdego, by **przypomni**ł sobie cel i pytania sprintu.
4. Poproś każdego, by w ciszy zagłosował na **najbardziej przydatne w jego opinii pytanie „Jak możemy”**.
5. Można głosować na swoją notatkę, można też oddać obydwa głosy na jedną propozycję.

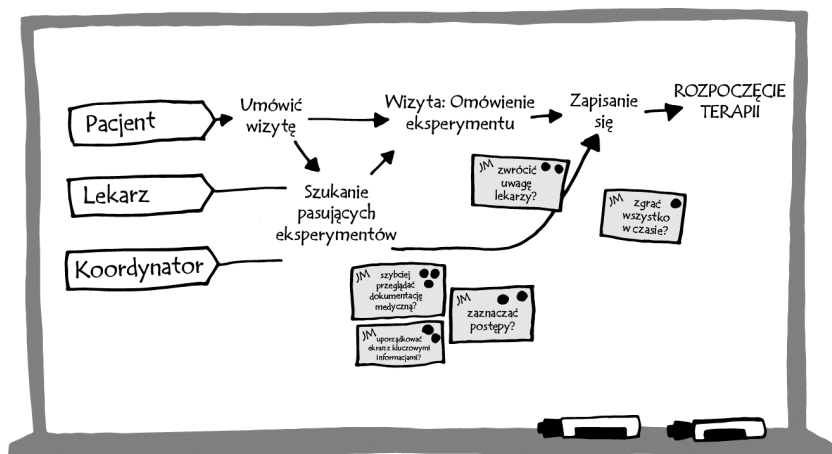
Po zakończeniu głosowania ujrzysz skupiska kropek przy niektórych notatkach „Jak możemy”, a karteczki na całej ścianie będą uporządkowane według priorytetów.



Wykorzystaj kropki do głosowania na najbardziej obiecujące pytanie

Gdy głosowanie się zakończy, wybierz notatki „Jak możemy”, które zebrały najwięcej głosów, usuń je ze ściany i przyklej w odpowiednim miejscu na mapie. Większość notatek odpowiada prawdopodobnie konkretnemu krokowi w procesie. Poniżej raz jeszcze mapa Flatirona.

Proces nadawania priorytetów nie jest idealny — nie ma czasu na długie dyskusje, a wcześniej oddane głosy mogą wpłynąć na te oddawane później. Proces ten prowadzi jednak do podejmowania dobrych decyzji, a jednocześnie nie zabiera czasu przeznaczonego na najważniejszą część



Mapa ze sprintu Flatiron Health z najważniejszymi notatkami „Jak możemy”

tego dnia: po ponownym spojrzeniu na długofalowy cel, pytania sprintu, mapę i notatki zrobione po południu Twój zespół wybierze konkretny cel na pozostałe dni sprintu.

7.

Cel

W 1948 roku młoda pani naukowiec Marie Tharp przeprowadziła się do Nowego Jorku i znalazła pracę na wydziale geologii Uniwersytetu Columbia. Tam podjęła się nietypowego zadania — sporządzenia pierwszej na świecie szczegółowej mapy dna oceanu. Tharp zaplanowała rozmieszczenie tysięcy sonarów z niezwykle precyzją. Tam, gdzie widniały luki i białe plamy, Marie wykorzystywała swoje geologiczne doświadczenie i matematykę, by znaleźć to, czego brakowało.

W trakcie uzupełniania mapy Tharp odkryła coś zaskakującego. To, co wcześniej wydawało się odizolowanymi podwodnymi górami, stanowiło w rzeczywistości jeden długi, połączony łańcuch wulkanów i głębokich dolin. Wyraźnie wskazywała na to jej mapa: grube, nieprzerwane pasmo ciągnące się przez tysiące kilometrów.

Dziś możesz z łatwością zobaczyć grzbiet śródoceaniczny, korzystając z Google Earth. Na Oceanie Atlantyckim grzbiet zaznaczony jest ciemnoniebieską linią sięgającą od wód na północ od Grenlandii, przez Islandię, aż do południowego Atlantyku. Tam, przy niewielkiej Wyspie Bouveta, łączy

się z innym niebieskim pasmem i biegnie w kierunku wschodnim, w stronę Oceanu Indyjskiego. Biegnie dalej i dalej, jeden z grzbietów łączy się z kolejnym, i tak przechodzą przez wszystkie oceany, okrążając całą Ziemię.

Tharp dostrzegła to jako pierwsza. Według jej hipotezy grzbiet był potężnym pęknięciem w skorupie Ziemi. W tamtych czasach koncepcja stale poruszających się płyt tektonicznych, wędrujących kontynentów i kształtowania krajobrazu na skutek tych ruchów była wciąż uważana za szalony pomysł. Ale trudno było kłócić się z mapą Tharp. U schyłku lat 60. XX wieku istnienie płyt tektonicznych uznano za fakt.

Pod koniec poniedziałku przyjdzie Ci poczuć się jak Marie Tharp w przełomowym momencie. Tharp nie szukała grzbietu śródoceanicznego, ale kiedy zebrała dane i sporządziła mapę, nie mogła go nie zauważyć. Po przeprowadzeniu wywiadów z ekspertami i uporządkowaniu notatek najważniejsza część Twojego projektu powinna wyskoczyć na mapie niczym pęknięcie w skorupie Ziemi.

Twoim ostatnim zadaniem w poniedziałek będzie wybór celu na sprint. Kto jest najważniejszym klientem i jaki jest najważniejszy moment w doświadczeniu klienta? Dalszy przebieg sprintu zależy od tej decyzji. Przez resztę tygodnia będziesz skoncentrowany na celu — szkicując rozwiązania, tworząc plan i budując prototyp tego momentu i wydarzeń mu towarzyszących.

Firma Savioke zdecydowała się wybrać za cel gości hotelowych (a nie obsługę hotelu) i skoncentrować się na momencie dostawy (zamiast na interakcjach w windzie czy lobby). Inne scenariusze też były ważne, ale największe ryzyko i zarazem najciekawsza możliwość czyhały w pokoju gościa. Pracownicy wiedzieli, że jeśli podołają dostawie, mogą zastosować to, czego się nauczyli, także w innych obszarach.

Blue Bottle Coffee postanowił obrać za cel najtrudniejszą publikę — klientów, którzy nigdy nie słyszeli o ich kawiarniach i którzy chcieli kupić ziarna, jakich nigdy nie próbowali. Jeśli firma byłaby w stanie przekonać obcych do zakupu, mogłaby mieć pewność, że nowy sklep internetowy przyciągnie także dotychczasowych fanów marki.

A co z Flatiron Health? Mieli wiele potencjalnych celów. Mogli spróbować pomóc pacjentom lepiej zrozumieć działanie eksperymentów kli-

nicznych, dzięki czemu nie musieliby się oni obawiać, że będą królikami doświadczalnymi. Mogli próbować usprawnić kroki następujące już po tym, jak pacjent zgodzi się na eksperyment. Mogli wysyłać wiadomość do lekarzy przed każdą wizytą, przypominając im o rozważeniu terapii eksperymentalnej. Możliwości było bez liku, ale Amy, Decydująca, musiała wybrać jeden cel.

W poniedziałkowe popołudnie rozmawialiśmy z kluczowymi ekspertami z zespołu. Janet Donegan, pielęgniarka z dwudziestoma pięcioma latami doświadczenia zawodowego w klinikach onkologicznych, opowiedziała o pracy wykonywanej przez personel medyczny. Programiści — Floyd, DJ, Allison i Charlie — opowiedzieli szczegółowo o danych z dokumentacji medycznej. Wraz z każdym kolejnym wywiadem mieliśmy coraz jaśniejszy obraz sytuacji.

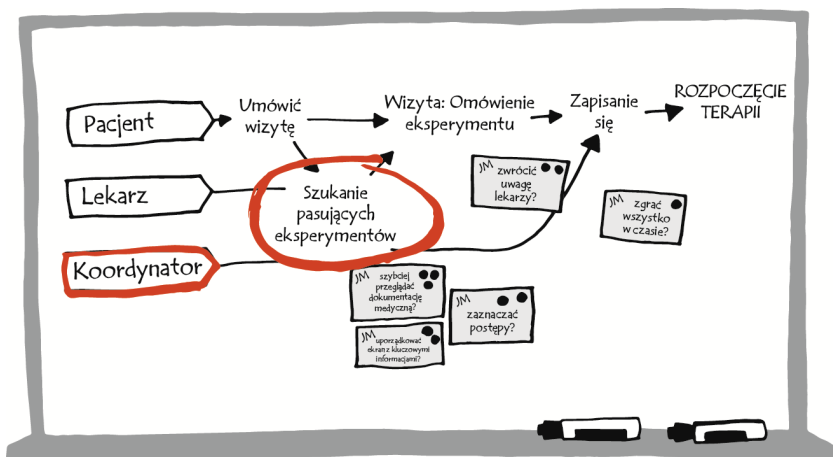
Wszyscy mieli szansę, by wyrazić swoje zdanie na temat tego, na czym mamy się skoncentrować. Bobby Green, wiceprezes strategii klinicznej, sądził, że najlepiej będzie stworzyć narzędzie dla lekarzy. Programiści chcieli się skupić na koordynatorach badań. Obie strony miały świetne argumenty.

Gdy nastało późne popołudnie, opady śniegu nasiliły się, a wszyscy siedzieli z kubkami kawy w dłoniach. Zebraliśmy się wokół białej tablicy, gdzie zespół narysował, po czym przerysował (i przerysowywał potem jeszcze kilka razy) mapę. Najlepiej punktowane notatki „Jak możemy” zostały umieszczone obok odpowiednich kroków w procesie. Dla osoby z zewnątrz mogło to wyglądać jak miszmasz — wszędzie strzałki, napisy i samoprzylepne karteczki. Dla naszego zespołu było to jasne i czytelne niczym diagram Gene’a Kranza przedstawiający trasę lotu Apollo 13.

Nadszedł wreszcie czas, by podjąć ostateczną decyzję i wybrać, na czym należy się skupić w trakcie sprintu. Amy musiała wybrać klienta docelowego i moment docelowy na mapie. Wszyscy z GV szykowali się na długą dyskusję. Ale kiedy Jake zapytał Amy, czy jest gotowa, ona potaknęła i chwyciła marker.

— O, tutaj — Amy narysowała dwa okręgi na białej tablicy (rysunek na następnej stronie).

— Koordynatorzy badań — powiedziała — w momencie gdy sprawdzają, czy nowy pacjent pasuje do eksperymentu. To szczyt lejka, miejsce, w którym możemy ocenić najwięcej pacjentów. A głównym zadaniem



Mapa ze sprintu Flatiron Health z zaznaczonym klientem docelowym i momentem docelowym

koordynatora jest dopasowanie pacjenta do eksperymentu. Nie będziemy walczyć o uwagę koordynatorów, co miałoby miejsce w przypadku lekarzy.

Zebrany w pokoju zespół Flatirona pokiwał zgodnie głowami. Wybór dokonany przez Amy był oczywisty. Spojrzeliśmy na Bobby’ego Greena. Wcześniej tego popołudnia przekonująco argumentował za wyborem lekarzy, ponieważ to oni byli najbliżsi podjęcia decyzji o terapii. Podobnie jak Amy, Bobby był onkologiem i spędził lata, prowadząc klinikę walczącą z rakiem. Wiedział, o czym mówi. Ale Bobby dał się przekonać.

— Trudno zmienić zachowanie lekarzy, a nasz system z początku nie będzie perfekcyjny. Koordynatorzy badań łatwiej nam wybaczą, gdy popełnimy błąd.

— To właściwy cel — powiedziała Amy. — Jeśli będziemy w stanie pomóc koordynatorom w znalezieniu większej liczby dopasowań, dokonamy ogromnego kroku naprzód.

W całej naszej historii prowadzenia sprintów dla startupów nigdy nie widzieliśmy niczego bardziej zawilego niż proces rekrutacji do eksperymentów klinicznych. Dla Amy cel był jednak oczywisty, widoczny niczym grzbiet śródoceaniczny. Wyskakiwał wprost z mapy. Pozostali członkowie zespołu bez dyskusji zgodzili się z jej decyzją.

Oczywiście nie powinniśmy być zaskoczeni. Amy nie została Decydującą przez przypadek. Miała bogate doświadczenie i silną wizję. A pozostali członkowie zespołu? Przez cały dzień słuchali tych samych informacji, przeglądali te same notatki i uzgadniali tę samą mapę. Wszyscy mieli szansę podzielić się swoją opinią. W poniedziałek po południu mieli jasność co do stojącego przed nimi wyzwania, a także możliwości i ryzyka. Cel był oczywisty także dla nich.

Kiedy już umieścisz na mapie notatki „Jak możemy”, decyzja o wyborze celu sprintu powinna być łatwa do podjęcia. To miejsce na mapie, gdzie masz najwięcej sposobności, by dokonać czegoś znaczącego (choć, być może, masz tu także największe szanse poniesienia porażki).

Wybierz cel

Decydujący musi wybrać jednego klienta docelowego i jedno wydarzenie docelowe na mapie. Cokolwiek wybierze — na tym zespół skoncentruje się przez pozostałe dni sprintu. Od tej decyzji zależeć będą kolejne szkice, prototypy i testy.

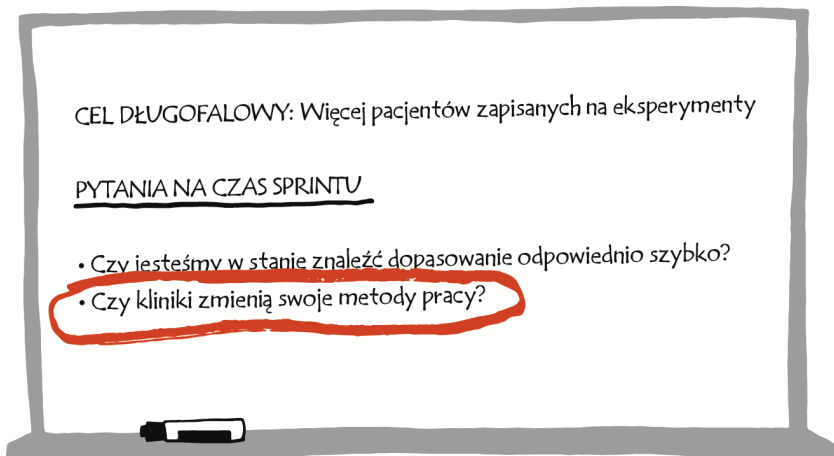
Poproś Decydującego o podjęcie decyzji.

Najprościej będzie, jeśli Decydujący po prostu podejmie decyzję, bez długich dyskusji i procesów. Bądź co bądź, omawialiście sprawę przez cały dzień. W poniedziałek popołudniu większość Decydujących będzie w stanie podjąć decyzję równie łatwo, jak zrobiła to Amy. Czasami jednak Decydujący musi skonsultować się z zespołem, zanim wybierze. W takim przypadku przeprowadźcie szybkie, tajne głosowanie, by poznać zdanie pozostałych uczestników.

Zagłosujcie (jeśli Decydujący potrzebuje pomocy).

Poproś wszystkich członków zespołu, by wybrali klienta i wydarzenie, które ich zdaniem są najważniejsze, a następnie zapisali swoje wskazania na kartce papieru. Gdy każdy dokona selekcji, zaznacz oddane głosy na białej tablicy, a następnie przedyskutujcie ewentualne różnice opinii. To powinno wystarczyć Decydującemu. Poproś go ponownie o ostateczną decyzję.

Po wyborze celu spójrz raz jeszcze na pytania dotyczące sprintu. Zwykle nie da się odpowiedzieć na wszystkie podczas jednego spotkania, ale część z nich powinna pokrywać się z celem. Podczas naszego sprintu z Flatironem cel (koordynatorzy szukają pasujących eksperymentów) pokrywał się z pytaniem ze sprintu: „Czy kliniki zmieniają swoje metody pracy?”. Dzięki przetestowaniu rozwiązania z prawdziwymi koordynatorami mieliśmy nadzieję poznać odpowiedź.



Cel Flatiron Health pokrywający się z jednym z pytań sprintu

Podczas poniedziałkowego popołudnia udało Ci się zidentyfikować cel długofalowy oraz pytania, na które odpowiesz w trakcie sprintu. Wszyscy członkowie zespołu mają te same informacje i rozumieją cel, jaki przed nimi stoi. W kolejny dzień, we wtorek, przyjdzie czas na wymyślanie rozwiązań.

NOTATKI MEDIATORA

1. Proś o pozwolenie.

Możesz czuć podenerwowanie na myśl o zarządzaniu grupą. To naturalne. Nawet najbardziej doświadczeni Mediatorzy czasem się denerwują. A jako że w większości firm uporządkowane spotkania są dość rzadkie, Twój zespół może nie być przyzwyczajony do takiej koncepcji. Co powinieneś zrobić, by zacząć?

Pomocną taktyką (której nauczyliśmy się od naszego znajomego, Charlesa Warrena, byłego pracownika Google) jest poproszenie grupy na wstępie o pozwolenie. Powiedz im, że zamierzasz być Mediatorem oraz pilnować czasu i procesu, żeby oni nie musieli tego robić. Potem po prostu zapytaj:

— Czy tak może być?

Nie spodziewaj się, że wszyscy chórem wykrzykną „Tak!”, ale jako że ich uprzedziłeś i dałeś możliwość sprzeciwienia się (czego raczej nie zrobią), wszyscy będą czuć się lepiej w nowej sytuacji. Co więcej, na Ciebie także wpłynie to lepiej.

2. Zawsze notuj.

Nie chcemy Cię wystraszyć, ale jeśli odgrywasz rolę Mediatora, poniedziałek będzie dla Ciebie najbardziej pracowitym dniem. Musisz przeprowadzić grupę przez wszystkie czynności, a do tego jesteś odpowiedzialny za coś prostego, ale ważnego — zapisywanie kluczowych pomysłów na białej tablicy. Jak lubi mawiać przedsiębiorca Josh Porter: „Zawsze notuj”.

Przez cały poniedziałek Mediator musi dzierżyć w dłoni marker do białej tablicy. Przez cały dzień będziesz syntezował dyskusje członków zespołu w formie notatek na tablicy. Przez większość czasu dasz radę podążać za ćwiczeniami omówionymi w tej książce. Ale nie wszystko będzie pasować do naszych wzorców. Możesz improwizować na bieżąco, tworząc listy interesujących informacji, dorysowując dodatkowe diagramy i tak dalej.

Co jakiś czas pytaj uczestników sprintu:

— Czy to wygląda dobrze?

lub

— Jak powinienem to zapisać?

A kiedy rozmowa zacznie się przeciągać, możesz sprowokować przejście do wniosków, mówiąc:

— Czy istnieje dobry sposób, byśmy zapisali tę myśl na tablicy i mogli pójść dalej?

Pamiętaj, biała tablica to wspólny mózg zespołu. Utrzymuj w nim porządek, a dzięki Tobie wszyscy będą mądrzejsi, więcej zapamiętają oraz podejmą szybciej lepsze decyzje.

3. Zadawaj oczywiste pytania.

Mediator musi często pytać „Dlaczego?” i zadawać pytania, na które wszyscy znają już odpowiedź. Powtórzenie oczywistości sprawia, że nie ma miejsca na pomyłki w interpretacji, a czasami pomaga dostrzec ważne szczegóły, których nie wszyscy byli świadomi.

Podczas naszych sprintów ze startupami mamy niesprawiedliwą przewagę — jesteśmy osobami z zewnątrz, które nic nie wiedzą, tak więc nasze głupie pytania są szczere. Podczas Twojego sprintu musisz się zachowywać niczym taki outsider.

4. Troszcz się o ludzi.

Jako Mediator nie tylko prowadzisz sprint — musisz też utrzymać zespół w stanie koncentracji i w pełni sił. Oto kilka pomocnych wskazówek:

Rób częste przerwy.

Przerwy są ważne. My lubimy robić dziesięciominutowe przerwy co sześćdziesiąt – dziewięćdziesiąt minut, ponieważ przez taki czas ludzie są w stanie skoncentrować się na jednym zadaniu lub ćwiczeniu. W trakcie przerw członkowie zespołu mogą coś przekąsić i wypić kawę. Jeśli zespół

nie będzie cierpieć głodu ani nie odczuje braku kofeiny, Twoja praca jako Mediatora będzie znacznie prostsza.

Jedz późny lunch.

Jedz lunch o godzinie 13:00, a uda Ci się ominąć tłok w większości kawiarni i restauracji. To także ładnie podzieli dzień na dwie połowy. Będziesz pracować przez trzy godziny — od 10:00 do 13:00, a potem przez kolejne trzy — od 14:00 do 17:00.

Jedz często lekkie posiłki.

Zadbaj o odżywcze, wartościowe przekąski rano i w ciągu dnia. Uważaj też, by nie zjeść ciężkiego lunchu. Zapomnij o burrito, pizzy, metrowych zapiekankach albo bufetach ze szwedzkim stołem. Doświadczaliśmy na własnej skórze (burrito w restauracji indyjskiej, z tortillami zastąpionymi plackami naan), w jaki sposób obfity lunch potrafi sprawić, że grupa będzie w drugiej połowie dnia ospała.

5. Podejmuj decyzje i ruszaj dalej.

Podczas tygodniowego sprintu czeka Cię wiele mniejszych i większych decyzji. W przypadku tych najważniejszych (wybór celu w poniedziałek czy ograniczanie liczby szkiców w środę) przygotowaliśmy dla Ciebie skrypt. Z mniejszymi decyzjami będziesz jednak musiał radzić sobie sam.

Powolne decyzje wysysają energię i zagrażają grafikowi całego sprintu. Nie pozwól, by grupa pograżyła się w jałowych dyskusjach, które nie przybliżą Was do ostatecznej decyzji. Jeśli jakiś wybór nie wydaje się oczywisty, Twoją rolą jako Mediatora jest poproszenie o arbitraż Decydującego. On musi podjąć decyzję, by zespół mógł ruszyć dalej.

Wtorek

W poniedziałek Ty i Twój zespół zdefiniowaliście wyzwanie i wybraliście cel. We wtorek musicie wymyślić rozwiązania. Dzień zaczyna się od wyszukania inspiracji: przejrzania istniejących pomysłów, by je **przetworzyć i ulepszyć**. Następnie, po południu, każda osoba sporządzi **szkic**, kierując się czteroetapowym procesem, który przedkłada krytyczne myślenie nad artystycznym. W dalszej części tygodnia najlepsze z tych szkiców staną się planem dla prototypów i testu. Mamy nadzieję, że dobrze się wypałeś i zjadłeś pożywne śniadanie, ponieważ wtorek jest ważnym dniem.

8.

Przetwarzaj i ulepszaj

Wyobraź sobie, że żyjesz w początkach XX wieku. Pijesz smaczną, gorącą kawę. Tylko że... nie jest wcale taka dobra. Ziarna kawy utykają Ci w zębach, a płyn jest tak gorzki, że marszczy Ci się twarz. Gdyby nie kofeina, pewnie w ogóle byś po nią nie sięgnął. W tamtych czasach kawę parzyło się jak herbatę, maczając torebkę ziaren w gotującej się wodzie. Łatwo było się pomylić: parzyć zbyt długo lub zbyt krótko, pozostawić na dnie kubka nadmiar osadu. Niektórzy przesączali swoją kawę przez materiałowe filtry, ale tkaniny były zbyt porowate i trudne do oczyszczenia.

W 1908 roku Niemka Melitta Bentz miała już dość zwirowatej, gorzkiej kawy. Była przekonana, że da się ją przyrządzić lepiej. Bentz zaczęła więc szukać pomysłów. Znalazła bibułę w zeszytce swojego syna. Materiał miał za zadanie pochłaniać nadmiar atramentu. Był gruby, jednorazowy i świetnie chłoniął.

Bentz, zainspirowana swoim odkryciem, oddała kawałek bibuły. Podziurkowała wykonany z mosiądzu garnek za pomocą gwoździa i umieściła go nad kubkiem, a do środka włożyła bibułę wypełnioną ziarnami kawy,

którą zalała gorącą wodą. W rezultacie otrzymała napój bez osadu, a całość łatwo było posprzątać. W ten sposób Bentz wymyśliła filtr do kawy. Ponad sto lat później wciąż jest on jednym z najpopularniejszych (i najlepszych) narzędzi do parzenia kawy.

Wszyscy chcielibyśmy doświadczyć przeblysku boskiej inspiracji, która zmieni świat — a przy okazji zrobić wrażenie na członkach zespołu. Pragniemy stworzyć coś zupełnie nowego. Wspaniałe pomysły nie trafiają się jednak ot tak. Odkrycie Melitty Bentz uczy nas, że wspaniała innowacja opiera się na istniejących pomysłach, ulepszonych dzięki wizji. Już wcześniej próbowano korzystać z filtrów do kawy, ale wykonanych z tkaniny. A bibuła? Leżała tuż obok.

Połączenie istniejących pomysłów nie pomniejsza dokonania Bentz, a daje nadzieję pozostałym przyszłym wynalazcom. Podczas sprintu podążysz jej śladami — przetworzysz i ulepszysz — ale nie będziesz ślepo kopiować.

Wtorkowy poranek rozpocznesz od prześledzenia istniejących pomysłów, które możesz wykorzystać po południu podczas tworzenia rozwiązań. To jak zabawa klockami Lego: najpierw zbierasz potrzebne elementy, a potem zamieniasz je w coś oryginalnego i nowego.

Nasza metoda zbierania i syntezy istniejących pomysłów to ćwiczenie, które nazwaliśmy „Błyskawiczne prezentacje”. Członkowie zespołu na zmianę będą opowiadać **przez trzy minuty** o swoich ulubionych rozwiązaniach: znanych z innych produktów, innych dziedzin, a nawet z własnej firmy. To ćwiczenie ma służyć znalezieniu surowego materiału, a nie skopiowaniu pomysłu konkurencji. Przeglądanie się produktom z tej samej branży przynosi, jak podpowiada nam doświadczenie, niewielki pożytek. Najlepsze pomysły czerpie się z rozwiązań podobnych problemów dostrzeżonych w innych środowiskach.

W Blue Bottle chciano pomóc klientom w zakupie kawy, którą pokochają. Jednak wszystkie ziarna kawy wyglądają podobnie, więc zdjęcia nie byłyby pomocne. Aby znaleźć pasujące rozwiązanie, zespół wykonał „Błyskawiczne prezentacje” innych witryn internetowych sprzedających ubrania czy wino, szukając najlepszego sposobu na opisanie wrażeń zmysłowych, takich jak smak, zapach czy dotyk.

Ostatecznie to sklep sprzedający czekoladę okazał się najbardziej inspirowany. Tcho to producent czekolady z Berkeley w Kalifornii. Na opakowaniu każdej tabliczki Tcho znajduje się koło smaków z zaledwie sześcioma słowami: jasny, owocowy, kwiatowy, ziemny, orzechowy i czekoladowy. Kiedy zespół Blue Bottle na to spojrział, poczuł się zainspirowany. Gdy szkicowaliśmy rozwiązania, ktoś przerobił tę koncepcję na słowa kluczowe opisujące ziarna kawy Blue Bottle:

Jaki ma smak

Bogaty, czekoladowy, słodki

Jak przygotować

Podczas piątkowego testu i później, gdy sklep internetowy już działał, klienci pokochali te proste opisy. To idealny przykład znalezienia inspiracji w innej dziedzinie (i dodatkowy powód, by doceniać istnienie czekolady).

Czasami najlepszym sposobem poszerzenia poszukiwań będzie przyzwanie się własnej organizacji. Najlepsze rozwiązania pojawiają się niekiedy w nieodpowiednim czasie, a sprint może być sprzyjającą okazją do ich odświeżenia. Szukaj też pomysłów, których realizację rozpoczęto, ale nie zostały dokończone — a nawet starych, porzuconych koncepcji. W sprincie Saviokie niedokończony projekt oczu robota stał się najważniejszym elementem osobowości Relaya.

Firma Saviokie chciała uniknąć porównań z fikcyjnymi robotami, które potrafią prowadzić rozmowę i samodzielnie myśleć. Zarówno prezes Steve, jak i główny projektant Adrian byli przekonani, że mogą przekazać wszystkie emocje wyłącznie za pomocą pary oczu. Dlatego też we wtorek rano podczas sprintu z zespołem z Saviokie spędziliśmy godzinę, oglądając oczy.

Przejrzelśmy oczy filmowych robotów. Pokazywaliśmy sobie oczy bohaterów animacji. Wyróżniała się jedna para — były to oczy niemej postaci z japońskiego filmu *Mój sąsiad Totoro*. Spokojny wyraz twarzy łączył się płynnie z łagodnym spojrzeniem powoli poruszających się oczu.

Jednak oczy, które podbiły nasze serca, były z nami od samego początku. Adrian pokazał nam różne projekty, które stworzył na długo przed rozpoczęciem sprintu. Jedna z postaci miała w sobie ten sam spokój co istota z *Totoro* i była naszkicowana prostą kreską, która idealnie pasowała do estetyki robota. Podczas piątkowego testu to te proste, mrugające oczy przekonywały o przyjaznej osobowości robota, dzięki czemu mogli zastąpić konwersację z nim.

Podobnie jak zespół Saviokie, także Twoja grupa musi spoglądać zarówno daleko, jak i blisko, szukając istniejących rozwiązań. Wtedy z pewnością odkryjecie zaskakujące i przydatne pomysły.

„Błyskawiczne prezentacje”

„Błyskawiczne prezentacje” nie są sformalizowane. Oto jak działają:

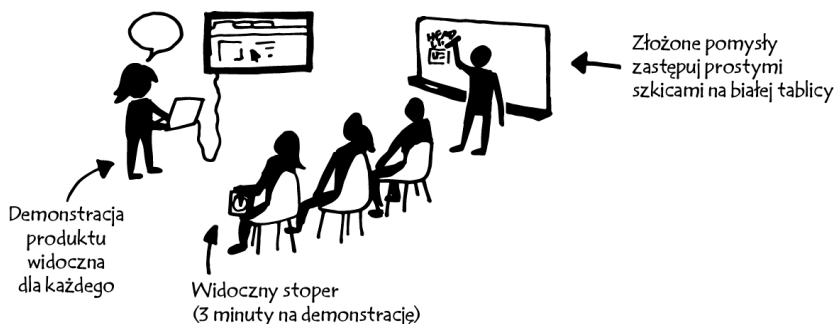
Sporządź listę.

Poproś wszystkich członków zespołu, by stworzyli listę produktów lub usług, które warto przejrzeć w poszukiwaniu inspirujących rozwiązań. (Spisanie takiej listy „od ręki” jest prostsze, niż by się wydawało — ale jeśli chcesz, możesz zlecić to jako pracę domową w poniedziałek wieczorem). Przypomnij ludziom, by inspirowali się innymi branżami czy polami zainteresowań, a także przyjrzeni się rozwiązaniom z własnej firmy. Podczas sprintu Flatirona zespół analizował produkty z zakresu medycyny, takie jak strony internetowe poświęcone eksperymentom klinicznym i oprogramowanie analizujące DNA. Ale przyglądał się też podobnym problemom w innych dziedzinach, takim jak narzędzie filtrowania e-maili, aplikacje porządkujące zaplanowane zadania, programy do zarządzania projektami i terminami, a nawet strony linii lotniczych, które pozwalają pasażerom konfigurować powiadomienia dotyczące lotu. Zespół przyjrzał się też eksperymentalnym projektom, które zaczęli tworzyć firmowi informatycy, ale które nie zostały dokończone.

Wszystko, co analizujesz, powinno zawierać jakiś ciekawy element, dzięki któremu czegoś się nauczysz. Nie ma sensu oglądać słabych produktów. Po kilku minutach namysłu każdy powinien być w stanie wybrać do dwóch ulubionych produktów. Spiszcie wspólną listę na białej tablicy. Pora rozpocząć prezentację.

Poprowadź trzyminutowe prezentacje.

Każda osoba po kolei będzie prezentować produkt, który wpisała na listę, dzięki czemu cały zespół dowie się, co jest w nim godnego uwagi. Dobrze będzie włączyć stoper — każde wystąpienie powinno liczyć około trzech minut. (Jeśli się zastanawiasz — tak, można korzystać z laptopów, telefonów i innych urządzeń podczas prezentacji. My lubimy podłączyć je do dużego ekranu, aby wszyscy widzieli wyraźnie).



Na bieżąco notuj dobre pomysły.

Trzyminutowe „Błyskawiczne prezentacje” szybko przeminą, a nie warto przechowywać listy dobrych pomysłów wyłącznie w pamięci krótkotrwałej. Pamiętaj o mantrze „Zawsze notuj” i na bieżąco rób notatki na białej tablicy. Zacznij od zadania pytania osobie prezentującej:

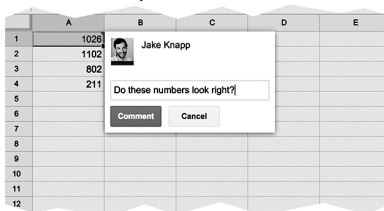
— Na czym polega pomysł, który może być przydatny?

Następnie wykonaj szybki rysunek tego inspirującego elementu, zapisz nad nim prosty nagłówek, a pod spodem źródło.

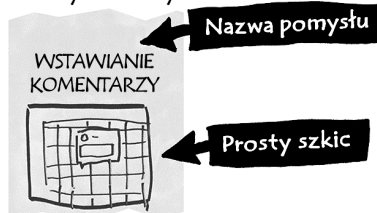
Przykładowo jeden z członków zespołu Flatirona pomyślał, że dobrze byłoby sprawdzić, jak funkcjonują w arkuszach kalkulacyjnych Google’a komentarze, na wypadek gdybyśmy chcieli móc dodawać komentarze w narzędziu dopasowywania pacjentów do eksperymentów klinicznych.

Pospiesznie zaprezentowaliśmy to narzędzie, zapisaliśmy najważniejszy pomysł („Wstawianie komentarzy”) i dodaliśmy schematyczny rysunek:

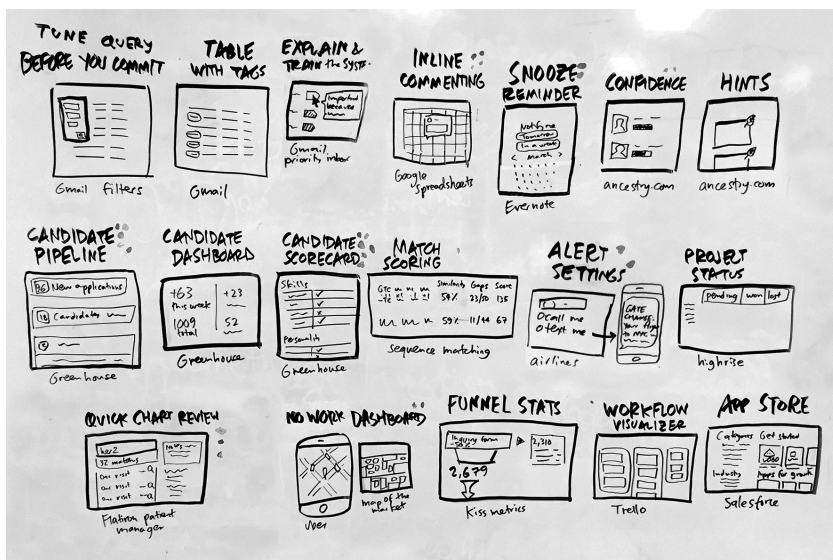
Co widzieliśmy:



Co narysowaliśmy:



Te notatki mają przypominać nam o pomysle w dalszej części dnia, nie muszą być więc wyszukane ani szczegółowe. Zwykle na koniec ćwiczenia cała biała tablica pokryta jest rysunkami. Ta przedstawiona poniżej pochodzi ze sprintu Flatirona:



Flatiron znalazł mnóstwo interesujących elementów, ale ostatecznie większość z nich odrzucił. Jeśli będziesz na bieżąco robić notatki na białej tablicy, nie musisz od razu decydować, które pomysły odrzucić, a które warto wykorzystać i ulepszyć. Rozważysz to później, kiedy będziesz szki-

cować — to znacznie wydajniejsze wykorzystanie energii. Na razie nie podejmuj decyzji i nie wchodź w dyskusje. Po prostu zapisuj wszystko, co *może* być przydatne.

Po zakończeniu „Błyskawicznych prezentacji” powinieneś widzieć przed sobą białą tablicę zawierającą od dziesięciu do dwudziestu pomysłów. Tyle wystarczy, by upewnić się, że każda osoba przedstawiła swoje ulubione inspiracje — a jednocześnie to na tyle mały zestaw, że nie poczujesz się przytłoczony, gdy zaczniesz szkicować. Podobnie jak w przypadku pomysłów z listy Flatirona, większość z nich nie zostanie wykorzystana, ale jeden lub dwa mogą zainspirować i pomóc odkryć wspaniałe rozwiązanie. Jeśli przyjrzyj się wystarczająco mocno, zwykle będziesz w stanie znaleźć swoją bibułę.

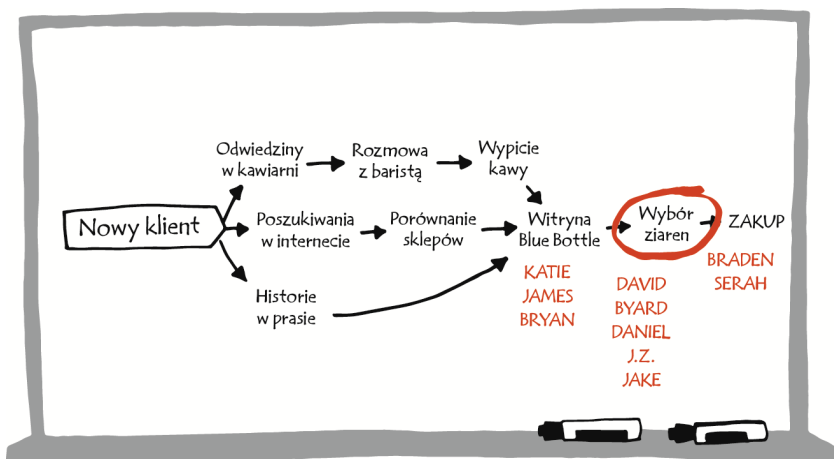
Kiedy połączysz pomysły, które uwzględniłeś na poniedziałkowej mapie, z pytaniami sprintu i notatkami „Jak możemy”, otrzymasz mnóstwo surowego materiału. Po południu zamienisz go w rozwiązania. Ale zanim to nastąpi, musisz nakreślić szybką strategię. Czy Twój zespół powinien podzielić się, by zająć się różnymi aspektami problemu, czy może wszyscy mają się skoncentrować na jednej sprawie?

Zespół Blue Bottle Coffee miał jeden konkretny cel dla swojego sprintu: pomóc klientom w wyborze ziaren. Wiązało się z tym jednak kilka mniejszych elementów witryny: strona startowa, lista kaw i koszyk. Bez planu mogło się skończyć na tym, że każda osoba ze sprintu szkicowałaby tę samą część — na przykład stronę startową — przez co zespół nie miałby pomysłów na wykonanie całego prototypu. Zdecydowano się więc go podzielić. Każda osoba wybrała miejsce, a następnie rozpisano ten podział na mapie (patrz rysunek na następnej stronie).

Jak możesz zobaczyć, podział nie był równy, ale przeprowadzono go tak, by każdy z istotnych elementów był opracowywany na kilka sposobów.

Podzieleni czy zjednoczeni?

Czy powinieneś podzielić problem? Przyjrzyj się dobrze mapie i przeprowadź szybką dyskusję z zespołem. Jeśli wybrałeś bardzo ściśle określony cel, lepszym pomysłem może być przeskoczenie kroku dzielenia zespołu



i skupienie wszystkich wokół jednego problemu. Gdy jednak musisz opracować kilka kluczowych elementów, powinieneś rozdzielić prace.

Jeżeli zdecydujesz się na podział, najłatwiej będzie poprosić każdą z osób, by napisała, którym elementem najbardziej się interesuje. Następnie przejdź się po pokoju i zapisz imiona wszystkich uczestników sprintu na mapie. Jeśli okaże się, że zbyt wiele osób znalazło się w jednym miejscu, a zbyt mało w innym, poproś ochotników o zamienienie się.

Gdy każda osoba będzie już знаła swoje zadanie, pora na przerwę na lunch. Tego popołudnia będziesz potrzebował dużo energii, ponieważ po tych wszystkich przygotowaniach wreszcie przystąpisz do szkicowania niektórych rozwiązań.

Poczekaj chwilę. Czy ktoś powiedział „szkic”?

9.

Szkic

Serah Giarusso, szefowa obsługi klienta w Blue Bottle Coffee, wyglądała na zaniepokojoną. I nie tylko ona. Prezes James Freeman marszczył brwi.

To było wtorkowe popołudnie sprintu Blue Bottle. Promienie światła tworzyły prostokąty na dywanie. Gdzieś na ulicy w dole trąbił samochód. A tu, na środku pokoju, w którym prowadziliśmy sprint, na stoliku znajdowało się źródło zaniepokojenia zespołu: stos kartek, kilkanaście podkładek do pisania i papierowy kubek wypełniony czarnymi długopisami.

Ktoś odchrząknął. To był Byard Duncan, menedżer ds. komunikacji Blue Bottle. Gdy wszyscy spojrzeli w jego stronę, uśmiechnął się zmieszany.

— A co, jeśli... — wykrztusił — nie potrafię rysować?

We wtorkowe popołudnie pora opracować rozwiązania. Ale nie będzie burzy mózgów; nie będzie przekrzykiwania się; nie będzie przekonywania

się nawzajem ani rozwijania nierealnych pomysłów. Zamiast tego każdy popracuje przez pewien czas samodzielnie i sporządzi szkic.

Choć każdy z nas jest oddanym miłośnikiem technologii, wierzymy w istotną rolę pracy z kartką papieru. To świetnie niweluje różnice. Każdy jest w stanie napisać słowo, narysować ramki, wyrazić swoje myśli z tą samą przejrzystością. Jeśli nie potrafisz rysować (albo raczej: *wydać* Ci, że nie potrafisz), nie obawiaj się. Wiele osób czuje strach przed przyłożeniem długopisu do papieru, ale każdy — absolutnie każdy — jest w stanie naszkicować wspaniałe rozwiązanie.

Aby zobrazować Ci, o czym mówimy, przyjrzyjmy się jednemu ze szkiców, które powstały podczas sprintu Blue Bottle Coffee — rozwiązanie znanego jako „Czytnik umysłu”. Każda z karteczek samoprzylepnych reprezentuje jedną podstronę witryny Blue Bottle.

Pomysłem stojącym za „Czytnikiem umysłu” było zorganizowanie sklepu internetowego w taki sposób, w jaki barista toczy rozmowy z klientami. Jak możesz zobaczyć w trzech ramkach, to rozwiązanie zaczyna się od powitania, potem następuje pytanie, w jaki sposób klient przyrządza kawę w domu, a następnie pojawiają się rekomendacje i przewodnik parzenia. Sama idea jest dość złożona, ale rysowanie bardzo proste — w większości szkice składają się z ramek i tekstu, a to potrafi narysować każdy.

W dalszej części tygodnia zespół wykonał realistyczny prototyp w oparciu o „Czytnik umysłu”, uzupełniając go o detale pochodzące z innych szkiców. Prototyp znajdziesz na jednej z kolejnych stron.

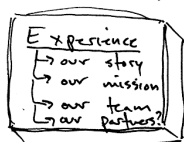
W piątek, podczas prezentowania prototypu prawdziwym klientom, „Czytnik umysłu” okazał się zaskakująco skuteczny. Klienci coraz lepiej odnosili się do jakości kawy, poruszając się po witrynie. Znaleźli ziarna, które chcieli zamówić. Opisali prototyp jako „znacznie lepszy” niż rozwiązania konkurencji i wspomnieli, że „najwyraźniej ci ludzie znają się na kawie”. Prototyp okazał się wielkim zwycięzcą piątkowego testu i stał się podstawą dla nowej witryny Blue Bottle.

Kto naszkicował te rozwiązania? Nie był to projektant, architekt ani ilustrator. To był Byard Duncan, Człowiek, Który Nie Potrafi Rysować.

Wtorkowe popołudnie poświęcone jest szkicowaniu, ale co ważniejsze, rozwiązaniom. Kiedy zespół będzie w środę oceniać szkice, by zdecydować,

Czytnik umysłu

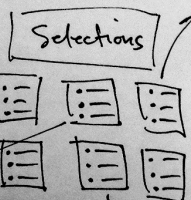
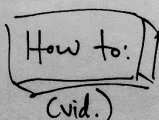
The ~~Blue~~ Mindreader
Welcome to Blue Bottle



How do you
prepare your Coffee?



French Press

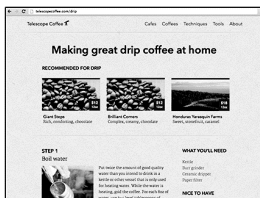


Oryginalne rozwiązanie ze sprintu Blue Bottle Coffee.
Każda z samoprzylepnych karteczek reprezentuje jeden ekran

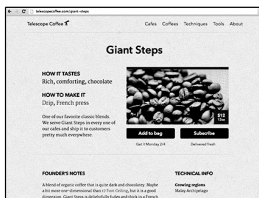
Czytnik umysłu – prototyp



„Witamy”



„Jak robisz kawę?”



„Rekomendacje”

który pomysł jest najlepszy, oraz kiedy w piątek będzie testować prototyp, znaczenie będzie miała jakość rozwiązania, a nie artyzm rysunków, które leżały u jego podstaw.

Siła szkicowania

Wyobraź sobie, że masz wspaniały pomysł. Rozmyślasz nad nim od tygodni. Idziesz do pracy, opisujesz koncepcję członkom swojego zespołu i... oni po prostu patrzą na Ciebie. Może nie wyjaśniłeś tego dostatecznie dobrze. Może czas nie jest odpowiedni. Z jakiegoś powodu nie potrafią sobie tego wyobrazić. Prawdziwie frustrujące, czyż nie? A będzie gorzej.

Teraz wyobraź sobie, że Twój szef proponuje alternatywne rozwiązanie. Właśnie przyszło mu ono do głowy, a Ty od razu jesteś w stanie powiedzieć, że nie jest to przemyślany pomysł i nie wypali. Pozostali członkowie zespołu mimo to potakują! Może to dlatego, że pomysł szefa jest słabo zarysowany i każdy z nich interpretuje go w głowie na swój sposób. Może wszyscy wspierają go tylko dlatego, że jest szefem. Tak czy inaczej, przegrałeś.

No dobrze, wróćmy do rzeczywistości. To był wyimaginowany scenariusz, ale podobne rzeczy mogą się zdarzyć, kiedy ludzie podejmują decyzje na temat abstrakcyjnych idei. A jako że abstrakcyjne idee nie mają konkretnych szczegółów, łatwo ich nie docenić (jak w przypadku Twojego pomysłu) lub je przecenić (jak w przypadku pomysłu szefa).

We wtorek nie robimy szkiców dlatego, że to dobra zabawa. Prosimy członków zespołu o rysowanie, ponieważ jesteśmy przekonani, że to najszybsza i najłatwiejsza droga do przemienienia abstrakcyjnych idei w kon-

kretnie rozwiązania. Gdy pomysły nabiorą kształtu, mogą być oceniane w sposób krytyczny i sprawiedliwy przez pozostałych członków zespołu — bez żadnych tekstów marketingowych. Do tego, co być może najważniejsze, szkicowanie pozwala każdemu na rozwijanie tych pomysłów podczas samodzielnej pracy.

Samodzielna praca zbiorowa

Wiemy, że osoby pracujące samodzielnie generują lepsze rozwiązania niż grupa przeprowadzająca na głos burzę mózgów¹. Praca w pojedynkę zapewnia czas na wyszukanie informacji, znalezienie inspiracji i przemyślenie problemu. A presja związana z odpowiedzialnością za własną pracę często napędza nas do osiągania najlepszych wyników.

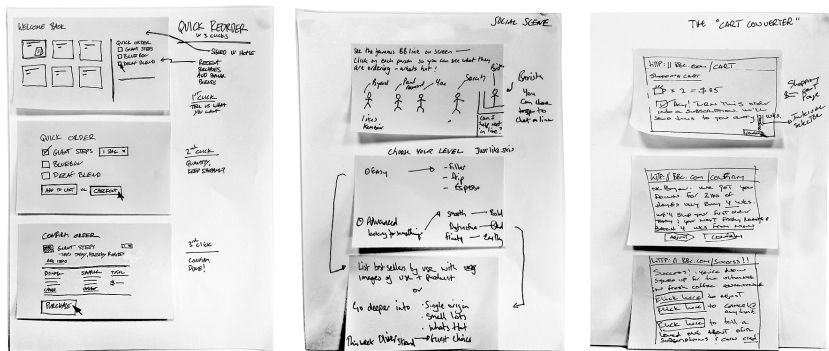
Ale praca samodzielna nie jest łatwa. Każda osoba musi nie tylko rozwiązać problem, lecz także *wymyślić strategię* rozwiązania problemu. Jeśli kiedykolwiek zasiadłeś do dużego projektu i skończyło się na tym, że zamiast pracować, przeglądałeś newsy, wiesz, jakie to potrafi być trudne.

Podczas naszych sprintów pracujemy samodzielnie, ale trzymamy się określonych kroków pomagających wszystkim utrzymać skupienie i dokończyć postępy. Kiedy każda osoba szkicuje samotnie, ma czas na głębsze zastanowienie. Dzięki temu zaś, że cały zespół pracuje w tym samym czasie, tworzy konkurencyjne rozwiązania, bez potrzeby uciekania się do myślenia zbiorowego czy burzy mózgów. Możesz nazwać tę metodę „samodzielną pracą zbiorową”.

Szkice, które stworzycie we wtorek, będą napędzać pozostałą część sprintu. W środę omówicie pracę każdej osoby i wybierzeć najlepsze. W czwartek zmienicie je w prototypy. I wreszcie, w piątek przetestujecie

¹ Jake poznał trudy prowadzenia burzy mózgów na własnej skórze, ale wielu innych badaczy doszło do tych samych wniosków. Jednym z przykładów jest badanie z Yale z 1958 roku. Osoby pracujące samodzielnie konkurowały z grupami odbywającymi burzę mózgów, próbując rozwiązać ten sam problem. Ćwiczenie zdominowali samodzielni pracownicy. Stworzyli więcej rozwiązań, w dodatku zostały one ocenione jako wyróżniające się lepszą jakością i bardziej oryginalne. Słyszycie to, zwolennicy burzy mózgów? A mimo to... ponad pół wieku później zespoły wciąż odbywają grupowe sesje burz mózgu. Może to dlatego, że „burza mózgów” to taka chwytliwa nazwa?

pomysł wraz z klientami. To sporo dokonań jak na kilka rysunków, więc możesz pomyśleć, że spodziewamy się prac geniusza, niczym wyjętych z notatnika Leonarda da Vinci. To zupełnie nie tak. Aby lepiej zobrazować moc tkwiącą w szkicach, przyjrzyjmy się jeszcze kilku rozwiązaniom ze sprintu Blue Bottle:



Trzy szkice przedstawiające rozwiązania ze sprintu Blue Bottle Coffee

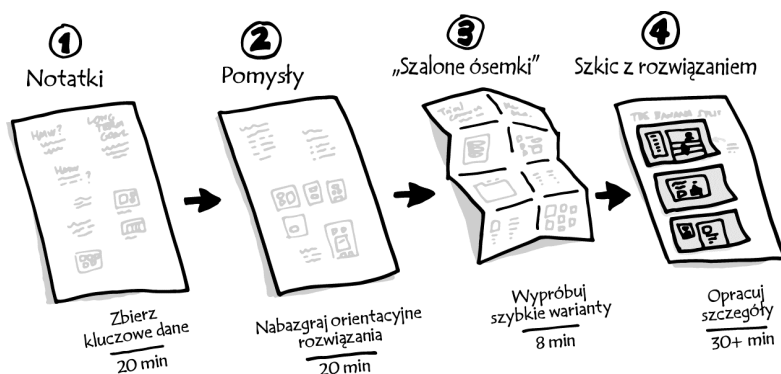
Jak możesz zobaczyć, powyższe szkice są szczegółowe, ale nie są to dzieła sztuki. Każdy szkic składa się ze słów, ramek i niekiedy postaci w formie kresek, narysowanych na zwykłym papierze do drukarki i zwykłych karteczkach samoprzylepnych za pomocą zwykłego długopisu.

Proste, prawda? Więc... Jesteś gotowy. Bierz się do pracy i szkicuj wspaniałe rozwiązanie!

Żartujemy. Biały arkusz papieru zawsze wzbudza w nas strach. Zainspirowani przez eksperta w kwestii produktywności, Davida Allena, rozbijemy ten proces na poszczególne kroki. W swojej książce *Getting Things Done, czyli sztuka bezstresowej efektywności* Allen przedstawia sprytną strategię radzenia sobie z przytłaczającymi zadaniami. Jak pisze Allen, sekretem jest nie postrzeganie zadania jako całościowego wysiłku (na przykład „płacenie podatków”), ale wyodrębnienie pierwszej małej akcji, jaką należy wykonać, by zrobić postępy (na przykład „zebranie dokumentacji podatkowej”), a potem przejście do kolejnej.

Czteroetapowy szkic

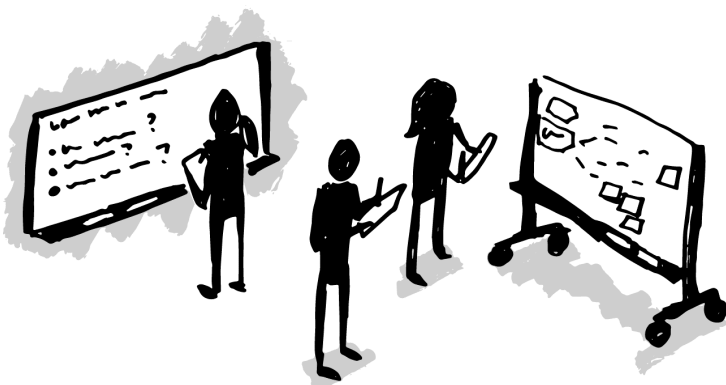
Kiedy Jake po raz pierwszy zaczął prowadzić sprinty, spróbował odtworzyć swoje najbardziej udane momenty pracy. Najbardziej produktywny był wtedy, gdy dawał sobie czas, by „podładować się”, przeglądając kluczowe informacje, zaczynał pracę z kartką papieru, rozważał kilka wariantów, a potem przez dłuższy czas tworzył szczegółowe rozwiązanie. A jako że Jake jest pierwszej wody prokrastynatorem, najskuteczniejszy był wtedy, gdy pracował pod presją czasu.



Czteroetapowy szkic zawiera wszystkie z tych istotnych elementów. Zaczyniesz od dwudziestominutowego „podładowania się”, robiąc notatki dotyczące celów, możliwości i inspiracji, które zebraliście na karteczkach znajdujących się w całym pokoju. Następnie poświęcisz kolejne dwadzieścia minut na zapisanie orientacyjnych pomysłów. Potem pora na trochę elastyczności i zbadanie alternatywnych pomysłów dzięki szybkim szkicom i ćwiczeniu o nazwie „Szalone ósemki”. I wreszcie, przez trzydzieści lub trochę więcej minut będziesz szkicować swój pomysł — pojedynczą, dobrze sformułowaną koncepcję wraz z jej szczegółami.

1. Notatki

Pierwszy krok jest niesamowicie łatwy. Ty i Twój zespół będziecie chodzić po pokoju, oglądać białe tablice i robić notatki. W notatkach zawrzenie same „największe przeboje” z ostatnich dwudziestu czterech godzin sprintu. To sposób na odświeżenie pamięci, zanim poświęcicie się wymyślaniu rozwiązań.



Najpierw przepisujemy cel długoterminowy. Następnie spoglądamy na mapę, pytania „Jak możemy?” i notatki z błyskawicznych prezentacji. Zapisujemy wszystko, co wydaje się przydatne. Nie martw się tym, że nie wpadniesz na żaden nowy pomysł, nie przejmuj się schludnością. Te notatki są tylko dla Ciebie.

Daj zespołowi dwadzieścia minut na zrobienie notatek. W tym czasie możesz przeglądać wszystkie przydatne materiały na laptopie czy telefonie. Czasami ktoś będzie chciał spojrzeć na coś, co widział podczas porannej błyskawicznej prezentacji, lub zgłębić jakieś szczegóły na stronie firmy czy produktu. Niezależnie od celu, to jest moment na wyjątek od reguły dotyczącej braku urządzeń. Nie zapomnij też o przejrzeniu starych pomysłów. Pamiętaj, czasem to najlepsze rozwiązania ze wszystkich.

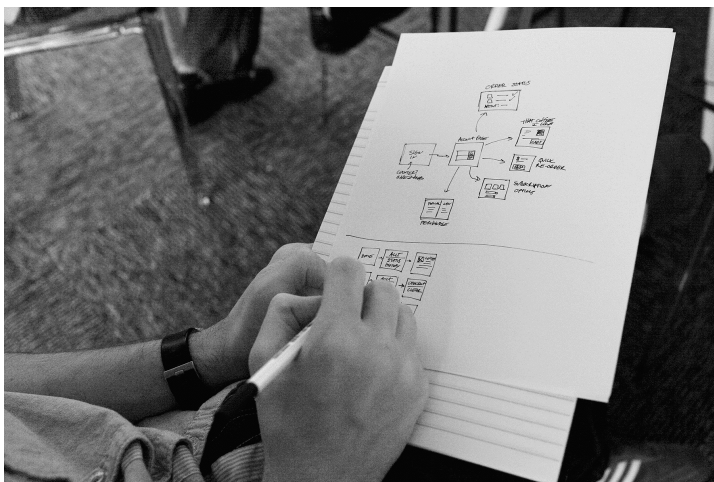
Po zakończeniu robienia notatek zespół zamyka swoje laptopy i telefony. Przez kolejne trzy minuty możecie przejrzeć to, co zapisaliście. Zakreślcie notatki, które się wyróżniają. Będą pomocne w kolejnym kroku.

2. Pomysły

Gdy każdy ma już stos notatek, pora przełączyć się na tryb myślenia o pomysłach. W tym kroku każda osoba zapisze orientacyjne koncepcje, wypełniając kartkę papieru bazgrołami, nagłówkami, diagramami, ludzikami z patyczków robiącymi jakieś rzeczy — wszystkim, co nadaje formę pomysłom danego uczestnika.

Jeśli pomysły nie są uporządkowane ani kompletne, nie przejmuj się. Podobnie jak w przypadku notatek, te strony nie będą prezentowane pozo-

stałym członkom zespołu. To nasz brudnopis. Nie ma złego sposobu na jego wykorzystanie. Tak długo, jak każdy myśli i notuje, wszystko idzie dobrze.



*Twoje pomysły mogą wyglądać w ten sposób — lub zupełnie inaczej.
O ile tylko je zapisujesz, wszystko jest w porządku*

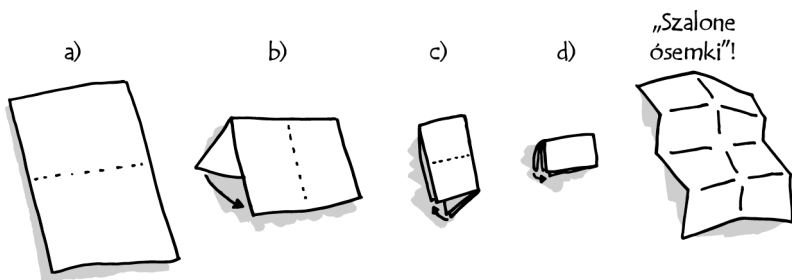
Poświęć dwadzieścia minut na tworzenie pomysłów. Następnie przeznacz dodatkowe trzy minuty na ich przejrzenie i zakreślenie ulubionych koncepcji. W kolejnym kroku dopracujesz obiecujące elementy.

3. „Szalone ósemki”

„Szalone ósemki” to ćwiczenie o szybkim tempie. Każda osoba wybiera swoje najlepsze pomysły i szkicuje osiem różnych wersji w osiem minut. „Szalone ósemki” zmuszają do wyjścia poza pierwszy pomysł, na jaki się wpadło, i rozważenia innych możliwości.

Nie zrozum nas źle — określenie „szalone” w „Szalonych ósemkach” odnosi się do tempa, a nie charakteru pomysłów. Zapomnij o tradycyjnej poradzie z każdej burzy mózgów, by popuścić wodze fantazji. Chcemy, żebyś się skoncentrował na dobrych pomysłach — tych, w których działania wierzysz i które pomogą Ci w osiągnięciu Twoich celów — i wykorzystaj „Szalone ósemki”, by je ulepszyć i rozbudować.

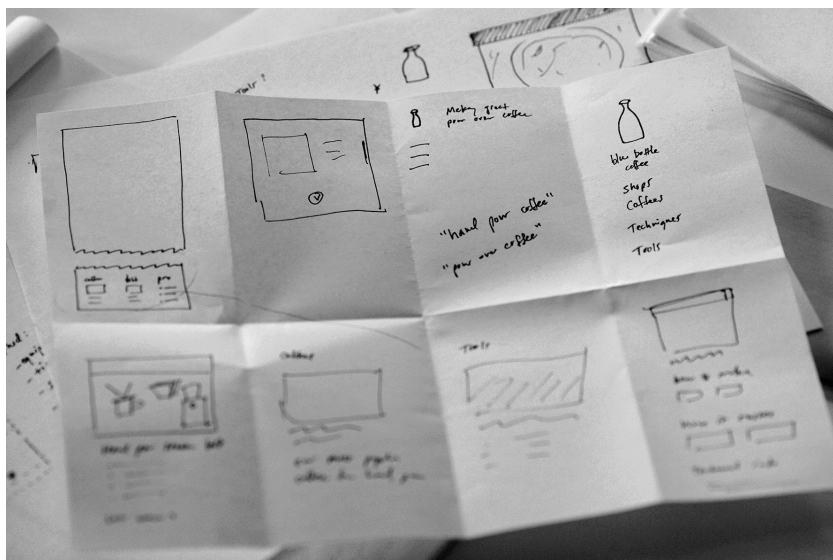
Każda osoba zaczyna „Szalone ósemki”, mając przed sobą pojedynczą kartkę papieru. Złóż kartkę trzykrotnie, tak by otrzymać osiem części. Ustaw stoper na sześćdziesiąt sekund. Wciśnij „start” i zacznij szkicować — masz sześćdziesiąt sekund na każdą część, w sumie osiem minut, by stworzyć osiem miniaturowych rysunków. Rób to szybko i niedbale: podobnie jak w przypadku notatek i pomysłów, „Szalone ósemki” nie będą prezentowane zespołowi.



To ćwiczenie najlepiej działa, kiedy szkicujesz kilka wariantów tego samego pomysłu. Wybierz ulubiony element ze swoich pomysłów i zadaj sobie pytanie: „W jaki inny sposób mogę go zrealizować?”. Kontynuuj, aż wyczerpiesz warianty, a wtedy spójrz ponownie na swoją kartkę z pomysłami, wybierz nowy i zacznij go opracowywać.

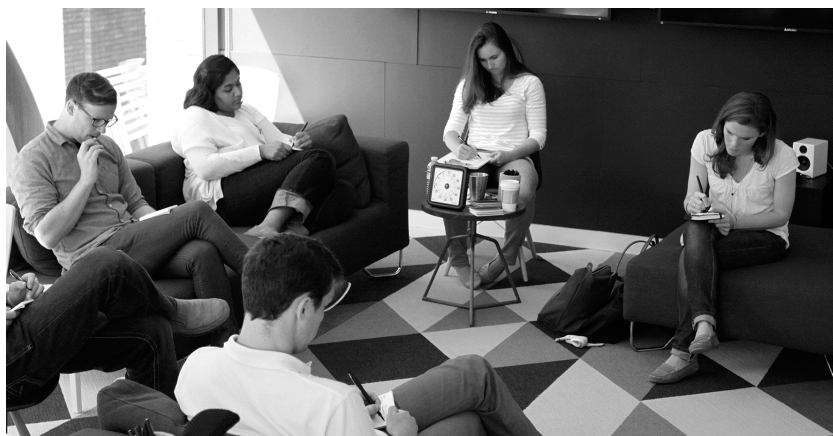
„Szalone ósemki” to także wspaniałe ćwiczenie na pisanie. Jeśli Twój pomysł zawiera słowa lub nagłówki czy też inny tekst, możesz wykorzystać „Szalone ósemki”, by dopracować swoje slogany. Jak zobaczysz w kolejnym kroku, pisanie jest często najważniejszym elementem ostatecznego szkicu z rozwiązaniami.

Czasami „Szalone ósemki” prowadzą do objawienia. Możesz dzięki nim wpaść na kilka nowych sposobów patrzenia na swoje pomysły. Innym razem odczujesz zmniejszoną produktywność. Niekiedy pierwszy pomysł faktycznie jest najlepszy. Tak czy inaczej „Szalone ósemki” pomagają w przemyśleniu możliwości — a także stanowią wspaniałą rozgrzewkę przed głównym wydarzeniem.



„Szalone ósemki” ze sprintu Blue Bottle Coffee.

Ramki prezentują eksperymenty z nazewnictwem („kawa nalewana ręcznie” kontra „kawa nalewana z góry”), nawigacją i wyglądem strony



Zespół GV szkicuje wraz z założycielami startupu o nazwie Move Loot

4. Szkic z rozwiązaniem

Pamiętasz, jak powtarzaliśmy: „Nie martw się, nikt nie będzie tego oglądać”? Ten czas już minął. Szkic z rozwiązaniem to najlepszy pomysł każdej osoby, szczegółowo przedstawiony na papierze. Każdy szkic jest zopinowaną hipotezą dotyczącą tego, jak rozwiązać stojące przed zespołem wyzwanie. Pozostali członkowie zespołu *będą* patrzeć na te szkice — i je oceniać! Rysunki muszą więc być szczegółowe, przemyślane i łatwe do zrozumienia.

Każdy szkic musi być narysowanym na karteczkach samoprzylepnych trzyczęściowym schematem, prezentującym to, co widzą klienci podczas interakcji z produktem lub usługą. Podoba nam się forma scenorysów, ponieważ produkty i usługi bardziej przypominają filmy niż statyczne zdjęcia. Klienci nie pojawiają się w jednej klatce i nie znikają w kolejnej. Zamiast tego poruszają się w obrębie rozwiązania niczym aktorzy na scenie. Twoje rozwiązanie musi się poruszać wraz z nimi.

Zwykle korzystamy z trzech paneli, ale trafiają się wyjątki. Czasami sprint będzie się koncentrował tylko na jednym elemencie doświadczenia klienta. Na przykład na: stronie głównej, pierwszej stronie raportu medycznego, recepcji w biurze, a nawet okładce książki. Jeśli Twój zespół stoi przed wyzwaniem, które dotyczy „jednej sceny”, możesz rozważyć stworzenie szkicu zajmującego całą stronę, na którym zaprezentujesz więcej szczegółów.

Niezależnie od przyjętej formy, oto kilka istotnych zasad, o których warto pamiętać:

1. Niech szkic będzie zrozumiały.

W środę rano umieścisz swój szkic na ścianie, tak aby każdy mógł go zobaczyć. Musi być to szkic zrozumiały. Pomyśl o tym w ten sposób, że będzie to pierwszy sprawdzian dla Twojego pomysłu. Jeśli nikt nie pojmie jego idei, jest raczej mało prawdopodobne, że gotowe rozwiązanie poradzi sobie lepiej.

2. Niech szkic będzie anonimowy.

Nie podpisuj swojego szkicu; upewnij się też, że wszyscy korzystali z takiego samego papieru i czarnych długopisów. W środę, gdy będziecie oceniać

szkice, anonimowość sprawi, że łatwiej będzie krytykować pomysły i wybierać najlepsze rozwiązanie.

3. Brzydota jest w porządku.

Twój szkic nie musi być wyszukany (ramki, ludziki z kresek i słowa w zupełności wystarczą), ale musi być szczegółowy, przemyślany i kompletny. Bądź na tyle schludny, na ile potrafisz, ale nie martw się, jeśli nie jesteś artystą. Jednak...

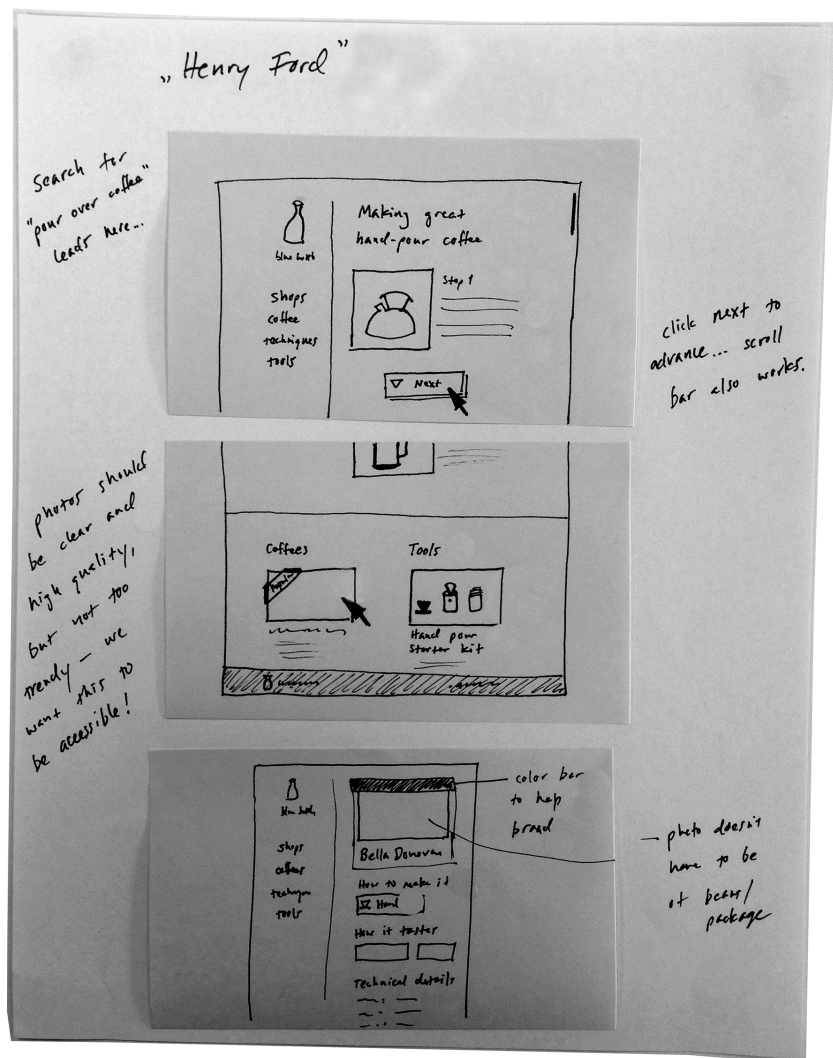
4. Słowa mają znaczenie.

Prowadziliśmy sprinty ze startupami z każdej możliwej branży. Pewien zaskakujący element wspólny stanowiła ważna rola słowa pisanego. Dobrze wyrażone myśli są szczególnie istotne w przypadku oprogramowania i marketingu, gdzie słowa często zajmują dominującą część ekranu. Ale wybór odpowiednich słów jest kluczowy w każdym medium. Poświęć im szczególną uwagę podczas tworzenia swojego szkicu. Nie wstawiaj tam „lorem ipsum” czy tych falistych linii sugerujących, że „w tym miejscu będzie tekst”. Słowa pomogą w tłumaczeniu Twojego pomysłu – niech więc będą dobre i prawdziwe!

5. Nadaj szkicowi chwytliwy tytuł.

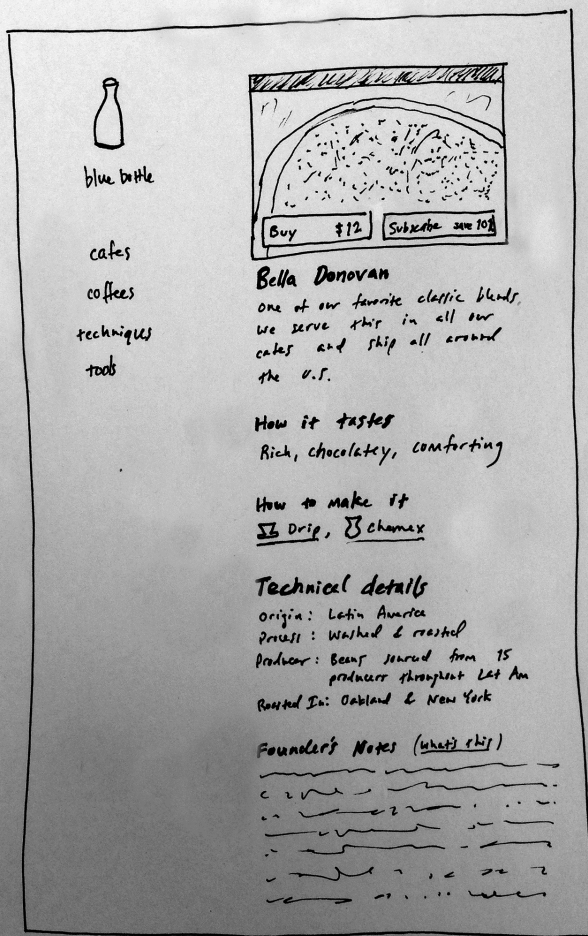
Jako że na szkicu nie znajdzie się Twoje imię, nadaj mu tytuł. Później takie tytuły pomogą Wam połączyć się w różnych rozwiązaniach, kiedy będziecie je oceniać i wybierać. To także sposób na przyciąganie uwagi do głównego pomysłu zaprezentowanego na Twoim szkicu. (Byard Duncan nazwał swoją pracę „Czytelnikiem umysłu”, częściowo dla zabawy, częściowo by podkreślić pomysł idealnego dobierania kawy).

No dobrze, przygotuj kartkę. Pamiętaj o swoich notatkach, pomysłach i „Szalonych ósemkach”. Chwyć długopis, zapnij pasy bezpieczeństwa i upewnij się, że Twój fotel jest w pozycji pionowej, a stolik został złożony. Szkice z rozwiązaniami są przygotowane.



Szkic z rozwiązaniem ze sprintu Blue Bottle Coffee. Aby zrozumieć, jak działa ten pomysł, należy przeczytać notatki od góry do dołu — tak jak w komiksie. W górnej ramce klient widzi przewodnik parzenia kawy. W kolejnej klika link prowadzący do poleonych ziaren kawy. W trzeciej ramce poznaje szczegóły na temat ziaren

Henry Ford, zbliżenie na szczegóły



blends get
a photo of
beans in
a roaster;

single origins
get a photo
of farm/place

WTOREK

Oto wersja tego samego szkicu ze sprintu Blue Bottle, przedstawiona na jednej kartce. Zamiast scenorysu mamy szczegółową stronę prezentującą jeden z ekranów sklepu

Każda osoba jest odpowiedzialna za stworzenie jednego szkicu z rozwiązaniem. Jeśli ktoś poczuje zew inspiracji i będzie miał ochotę narysować ich więcej, droga wolna, ale nie przesadźcie. Każdy dodatkowy szkic oznacza więcej pracy w środę, podczas oceniania i wybierania prac. Poza tym zauważyliśmy, że pierwsza porcja prac jest z reguły najlepsza, a pożądana liczba wszystkich szkiców to do dziesięciu czy dwunastu. Trzydzieści minut powinno wystarczyć każdemu do skończenia projektu.

Gdy każdy będzie gotowy, umieśćcie wszystkie szkice na stosie, ale jeszcze ich nie przeglądajcie. Tylko raz mogą zrobić na Was pierwsze wrażenie i musi to nastąpić w środę, gdy spojrzycie na nie świeżym okiem.

NOTATKI MEDIATORA

Zrekrutuj klientów do piątkowego testu

W poniedziałek lub wtorek rozpoczynamy proces szukania klientów na piątkowy test. Oznacza to, że jedna osoba musi w czasie sprintu wykonać dodatkową pracę. Przejrzenie, wybranie i zrekrutowanie najlepiej pasujących osób trwa cały tydzień — ale zajmuje jedynie godzinę lub dwie dziennie. Najlepiej, aby zajął się tym ktoś inny niż Mediator, ponieważ Mediator ma już wystarczająco dużo obowiązków.

Istnieją dwa sposoby, by znaleźć odpowiednich klientów do swojego testu. Jeśli pożądaných klientów będzie łatwo znaleźć, skorzystaj z serwisu Craigslist lub jego odpowiednika. Jeżeli trudno, skorzystaj ze swoich kontaktów biznesowych.

Rekrutowanie klientów za pomocą Craigslist

Przez większość czasu do rekrutowania osób, które idealnie pasują na naszych klientów docelowych, korzystamy z Craigslist. Wiemy, że brzmi to wariacko, ale działa. To właśnie tam znaleźliśmy idealnych uczestników do testów z Savioke i Blue Bottle Coffee — oraz do sprintów kilkunastu innych firm. Sekretem jest opublikowanie ogólnikowej reklamy, która przyciągnie wiele osób, a następnie zamieszczenie linka do ankiety, która pozwoli na selekcję docelowych klientów.

Zacznij od napisania ogólnikowego ogłoszenia. Upewnij się, że nie zdradzasz, co dokładnie testujesz i jakiego rodzaju klientów szukasz. My oferujemy dodatkowo niewielkie wynagrodzenie lub talon — zwykle kartę podarunkową na sto dolarów — aby wzbudzić zainteresowanie potencjalnych klientów. Zamieszczamy ogłoszenie w sekcji „Inne” mniej więcej w takiej formie:

100 dolarów dla klienta za badanie i wywiad 2 sierpnia (San Francisco)

W czwartek, 2 sierpnia, w San Francisco chcę przeprowadzić 60-minutowe badanie i wywiad. Wybrani uczestnicy, którzy ukończą wywiad, otrzymają kartę podarunkową do sklepu Amazon na kwotę 100 dolarów. Proszę wypełnić krótki kwestionariusz. Kliknij tutaj.

Jak widzisz, to ogłoszenie może dotyczyć czegokolwiek — kawy, robotów, robotów do kawy, wszystkiego. Ogólnikowa reklama w dużym mieście może przyciągnąć setki aplikujących, więc przy odrobinie szczęścia będziesz w stanie znaleźć pięć osób, które pasują do Twojego profilu klienta.

Przygotowanie ankiety

Ankieta ma mieć formę prostego kwestionariusza, który będą mogły wypełnić zainteresowane osoby. Musisz zadawać odpowiednie pytania, by znaleźć pasujących kandydatów. Zacznij od spisania charakterystycznych cech klientów, na których chcesz przeprowadzić testy, a następnie przełóż je na elementy, które jesteś w stanie wykryć za pomocą ankiety. Tak samo postąp w przypadku cech, które pragniesz wykluczyć (na przykład osoby ze zbyt dużym doświadczeniem w Twojej branży).

Zespół Blue Bottle Coffee chciał porozmawiać ze smakoszami kawy. Aby ich odszukać, firma zdefiniowała takie kryteria jak: piją przynajmniej jedną filiżankę kawy dziennie, czytają blogi i magazyny związane z tematyką kulinarną, jadają w restauracjach przynajmniej raz w tygodniu. Wykluczaliśmy osoby, które nie robią kawy w domu lub rzadko piją kawę.

Następnie napisaliśmy pytania dotyczące tych kryteriów. Ważne jest sformułowanie pytania w taki sposób, by nie zdradzało ono „prawidłowej” odpowiedzi — niektóre osoby mogą próbować

wstrzelić się w klucz odpowiedzi, by otrzymać kartę podarunkową. Na przykład zamiast pytać, czy ankietowany chodzi do restauracji, zapytaj: „Jak często w ciągu tygodnia jadasz na mieście?”. Zamiast pytać, czy ankietowany czyta blogi kulinarne, spróbuj w ten sposób:

„Czy regularnie czytasz blogi lub magazyny poświęcone którymś z poniższych tematów?

- ☐ Sport
- ☐ Kulinaria
- ☐ Wiadomości
- ☐ Kawa
- ☐ Koktajle
- ☐ Rodzicielstwo
- ☐ Ogrodnictwo
- ☐ Motoryzacja”

W każdym z tych przykładów znaleźliśmy „prawidłową” odpowiedź, ale nie mogła jej przewidzieć osoba biorąca udział w ankiecie.

Po tym, jak zamieniłeś kryteria w pytania, stwórz swoją ankietę. My zawsze korzystamy z Google Forms — są łatwe do ustawienia, a odpowiedzi pojawiają się od razu w arkuszu kalkulacyjnym, co umożliwia ich sortowanie i filtrowanie.

Kiedy Twoja ankieta będzie gotowa, a ogłoszenie trafi na Craigslist, odpowiedzi zaczną spływać. Przeglądaj uważnie wyniki ankiet i wybieraj klientów, którzy spełniają Twoje kryteria. W środę po południu możesz zacząć kontaktować się z wybranymi osobami i umawiać piątkowe wywiady.

Craigslist sprawdza się zaskakująco dobrze podczas szukania klientów, którzy nie są zaznajomieni z Twoją firmą. Ale co z istniejącymi klientami lub „trudnymi do znalezienia” profesjonalistami o nietypowych zawodach? Musisz przyjąć inną strategię.

Rekrutacja klientów poprzez sieć kontaktów biznesowych

Znajdowanie istniejących klientów jest z reguły całkiem proste. Prawdopodobnie masz już możliwości, by do nich dotrzeć — rozważ newsletter e-mailowy, plakaty w sklepach, Twittera, Facebooka, a nawet stronę firmy.

Trudni do znalezienia klienci tak naprawdę wcale nie są tacy niespotykani. Oto powód: jeśli jesteś firmą z branży onkologii, prawdopodobnie znasz jakichś onkologów. Jeśli pracujesz w finansach, prawdopodobnie znasz inne osoby z tej branży. I tak dalej. W nawiązaniu kontaktów mogą także pomóc Ci Twoje zespoły sprzedaży czy rozwoju biznesu. A jeśli i to się nie powiedzie, możesz się zwrócić do profesjonalnych stowarzyszeń, społeczności, grup studenckich czy skorzystać z osobistej sieci kontaktów. Kiedy podczas sprintu w 2011 roku przeprowadzaliśmy wywiady z menedżerami restauracji, skontaktowaliśmy się z dyrektorem stowarzyszenia zrzeszającego lokalne restauracje.

Niezależnie od tego, czy szukasz trudnych do znalezienia klientów, istniejących klientów, czy rekrutujesz spośród ogromnego grona odbiorców Craigslist, jedna część procesu powinna pozostać niezmienna. Upewnij się, że potencjalni kandydaci, z którymi chcesz przeprowadzić wywiad, pasują do Twoich kryteriów. Mając czas zaledwie na pięć wywiadów, potrzebujesz właściwie dobranych osób.

Cały sprint zależy od zebrania dobrych danych podczas piątkowego testu, więc osoba, która odpowiada za rekrutowanie klientów, powinna podejść poważnie do tego zadania. Choć rekrutacja odbywa się za kulisami, jest bardzo istotna w kontekście działań całego zespołu.

Środa

W środę rano Ty i Twój zespół będziecie mieć przygotowany zestaw rozwiązań. To wspaniała wiadomość, która stanowi jednocześnie źródło problemu. Nie jesteście w stanie utworzyć prototypu każdego z rozwiązań ani ich przetestować — potrzebujecie jednego, solidnego planu. Rankiem poddacie krytyce każde rozwiązanie i **zdecydujecie**, które z nich ma największe szanse osiągnięcia celu długoterminowego. Następnie, po południu, zbierzecie szkice ze zwycięskimi pomysłami i utkacie z nich **scenorys**: przedstawiony krok po kroku plan prototypu.

Decyzja

Znasz te spotkania. Te, które trwają w nieskończoność, zbaczają z tematu, zużywają czas i energię. Te, które kończą się niezadowolającą nikogo decyzją — lub, co gorsza, bez żadnej decyzji. Nie jesteśmy antropologami, ale widzieliśmy wiele ludzkich zachowań w środowisku biurowym. Pozostawieni samym sobie, ludzie mają tendencję do dyskusowania w następujący sposób:



No dobrze, trochę przesadzamy, ale... niewiele. Może rozpoznajesz to przerzucanie się opiniami. Ktoś wpada na rozwiązanie, grupa je krytykuje, ktoś próbuje wyjaśnić szczegóły, potem ktoś *inny* ma nowy pomysł:



Takie dyskusje są frustrujące, ponieważ ludzie mają ograniczoną pamięć krótkotrwałą i ograniczoną energię do podejmowania decyzji. Kiedy skaczemy od opcji do opcji, trudno nam pamiętać o wszystkich istotnych szczegółach. Z drugiej strony, kiedy zbyt długo omawiamy jeden pomysł, zaczyna nas to męczyć — podobnie jak jurora na konkursie wypieków, który zajada się do syta szarlotką, zanim spróbuje czegoś innego.

Jeśli chcemy poznać opinię każdej osoby, jesteśmy zwykle zmuszeni do podobnych czasochłonnych debat. Ale nie podczas sprintu. W śróde zrobimy tylko jedną rzecz — i zrobimy ją dobrze. Ocenimy wszystkie rozwiązania jednocześnie, skrytykujemy wszystkie jednocześnie, a potem podejmiemy decyzję. Mniej więcej w ten sposób:



Twoim celem na śródowny poranek jest zdecydowanie, które rozwiązania zostaną uwzględnione w prototypie. Nasze motto w przypadku takich decyzji brzmi: „nienaturalnie, ale skutecznie”. Zamiast zatopić się w konwersacji, Twój zespół będzie podążać za scenariuszem. Taka struktura nie jest naturalna społecznie, ale jest logiczna — jeśli poczujecie się niczym Spock ze *Star Treka*, to znak, że robicie to dobrze. Ta koncepcja ma na celu jak najlepsze wykorzystanie doświadczenia zespołu, dopasowanie do mocnych i słabych stron ludzi oraz ułatwienie podjęcia decyzji w takim stopniu, jak to możliwe.

Aby zaprezentować, jak powinna wyglądać środa, przedstawimy Ci kolejny startup. Ta firma tworzy oprogramowanie dla firm, ale zaczynała od czegoś innego. Ich pierwszym produktem była gra komputerowa pod tytułem *Glitch*.

Glitch była nietypową produkcją — grą dla wielu osób bez elementów walki. Zamiast do potyczek gra zachęcała do współpracy, wspólnego rozwiązywania problemów i rozmów w grupach. Niestety — społeczeństwo jest, jakie jest, więc ta stawiająca na przyjazne interakcje gra nigdy nie zdobyła szerokiego grona odbiorców.

Kiedy stało się jasne, że *Glitch* nie będzie hitem, firma zrobiła coś dziwnego. Zamiast stworzyć kolejną grę lub zwinąć interes, skoncentrowała wysiłki na projekcie pobocznym: systemie wysyłania wiadomości, który zbudowano od podstaw na własne potrzeby. Założyciel startupu, Stewart Butterfield, miał przeczucie, że to narzędzie mogłoby się przydać także w innych firmach. Nazwano je Slack i uczyniono ogólnodostępnym.

Firmy technologiczne zwariowały na punkcie Slacka. Rok po jego wejściu na rynek Slack liczył ponad 500 tysięcy użytkowników z ponad 60 tysięcy zespołów, które korzystały z niego każdego dnia. O takim wzroście popularności aplikacji biurowej nie słyszano nigdy wcześniej. Kiedy firma ogłosiła, że Slack stał się najszybciej rozprzestrzeniającą się aplikacją biznesową wszech czasów, media nie zaprzeczały.

Slack rozwijał się szybko, ale tworzący go zespół — jak każdy — stał przed wyzwaniem. Jednym z nich było utrzymanie tego gwałtownego wzrostu. Wiele zespołów posługujących się Slackiem należało do branży technologicznej, skłonnej do testowania nowego oprogramowania. Na świecie istnieje jednak ograniczona liczba firm technologicznych. Aby dalej się rozwijać, Slack musiał przemówić do biznesów ze wszystkich branż. Nie było to takie łatwe. Pozornie Slack wydawał się prosty: był aplikacją do wysyłania wiadomości w pracy. Ale historia tego produktu była o wiele bardziej złożona.

Slack zyskał taką popularność, ponieważ zmienił sposób funkcjonowania zespołów. Zaczęły one korzystać z tego narzędzia, by wysyłać do siebie natychmiastowe wiadomości, często rezygnując przez to z wysyłania e-maili. Slack nie służył jednak wyłącznie do komunikacji między dwiema osobami. Kiedy zespół korzystał z programu, wszyscy jego członkowie znajdowali się w pokoju rozmowy i mogli się komunikować jako grupa. Wkrótce Slack zastępował spotkania i rozmowy telefoniczne. Zespoły używały go do zarządzania projektami i bycia na bieżąco z tym, co robi firma. Podpinały inne aplikacje i usługi do Slacka, dzięki czemu wszystko

znajdowało się w jednym miejscu. Slack stawał się centrum ich pracy, co dawało wszystkim poczucie efektywności i połączenia działań w całość. Jak napisał redaktor „New York Times” — jednej z redakcji, która zaczęła korzystać ze Slacka: „Mam poczucie więzi ze współpracownikami z drugiego krańca kraju, co jest niemal zabawne. To bardzo ważne w pracy”.

Cała historia Slacka — o tym, jak dostarczał usługę, która była znajoma, ale jednocześnie inna i nieco lepsza — to historia, którą *naprawdę* trudno wyjaśnić, zwłaszcza gdy Slack zaczął zdobywać coraz większą popularność.

Merci Grace, nowa menedżer produktu, była odpowiedzialna za rozwiązanie postawionego przed zespołem problemu. Zadaniem zespołu było ustalenie, w jaki sposób objaśniać ideę Slacka potencjalnym klientom. Merci postanowiła zacząć od sprintu, a jako że GV inwestował w Slacka, zaprosiła nas.

W zespole biorącym udział w sprincie znalazła się Merci, dwóch projektantów, programista i marketingowiec, a do tego kilku z nas z GV. W środę rano wszystko toczyło się zgodnie z planem. Mieliśmy kilkanaście szkiców z rozwiązaniami, wszystkie przyklepione do szklanej ściany za pomocą niebieskiej taśmy klejącej.

Przechadzaliśmy się w ciszy po pokoju, po raz pierwszy oglądając pomysły pozostałych. Jeden szkic przedstawiał przypadek bardzo znanej firmy korzystającej ze Slacka, inny miał animowane wideo, jeszcze inny przedstawiał to oprogramowanie za pomocą wycieczki z przewodnikiem. Każdy z pomysłów na opisanie Slacka był inny, każdy miał potencjał. To była trudna decyzja.

Na szczęście nie musieliśmy podejmować jej od razu. Zamiast tego przyklejaliśmy kropki obok tych elementów pomysłów, które wydawały się nam interesujące. Po kilku minutach na prawie każdym rysunku znajdowały się skupiska kropek. Kiedy skończyliśmy milczące ocenianie, zebrałiśmy się razem i omówiliśmy po kolei każdy szkic. Rozmowy były krótkie i skoncentrowane na zgrupowaniach kropek — włączaliśmy też minutnik.

Potrzebowaliśmy niecałej godziny, by ocenić wszystkie szkice. Kiedy było po wszystkim, każdy chwycił za różową kropkę, by oddać ostateczny głos. Po kilku minutach zastanowienia każdy nakleił swoją kropkę na tym szkicu, którego prototyp chciał wykonać i przetestować.

Po krótkiej dyskusji przyszła pora na werdykt Merci, Decydującej, i Stewarta — prezesa, który pojawił się na moment, by wyrazić swoje zdanie. Spojrzeli na różowe naklejki, zastanowili się przez chwilę i umieścili swoje własne „supergłosy”. I w ten sposób — bez zawiłych debat i przekonywania innych do swojej opinii — decyzja została podjęta.

Podczas sprintu dotyczącego Slacka mieliśmy do wyboru około tuzina różnych rozwiązań na przedstawienie produktu nowym klientom. Każda osoba wierzyła, że to właśnie jej pomysł może zadziałać. I każda osoba mogłaby spędzić godzinę na tłumaczeniu, dlaczego tak jest. Ale gdybyśmy poświęcili godzinę na omówienie każdego pomysłu, minąłby cały dzień, a my nie doszlibyśmy do żadnych wniosków.

Zamiast tego skorzystaliśmy z procesu sprintu, by zmienić kształt niekończących się dyskusji w skuteczną krytykę i podejmowanie decyzji. Gdy poranek dobiegł końca, wiedzieliśmy już, które pomysły chcieliśmy podać testowi.

„Lepkie decyzje”

Poświęciliśmy lata na optymalizację procesu podejmowania decyzji podczas sprintu, tak by był jak najbardziej skuteczny. W rezultacie otrzymaliśmy pięcioetapowy proces — i tak się złożyło, że na każdym etapie coś się do czegoś klei:

1. **Muzeum sztuki:** umieść szkice na ścianie za pomocą taśmy klejącej.
2. **Mapa cieplna:** przejrzyj w ciszy rozwiązania i skorzystaj z przyklejanych kropek, by zaznaczyć interesujące części.
3. **Szybka krytyka:** szybko omówcie najmocniejsze strony każdego rozwiązania i korzystajcie z karteczek samoprzylepnych, by zapisywać najważniejsze koncepcje.
4. **Sondaż opinii:** każda osoba wybiera jedno rozwiązanie i głosuje na nie za pomocą przyklejanych kropek.
5. **Supergłos:** Decydujący dokonuje ostatecznego wyboru za pomocą — zgadłeś — większej naklejki.

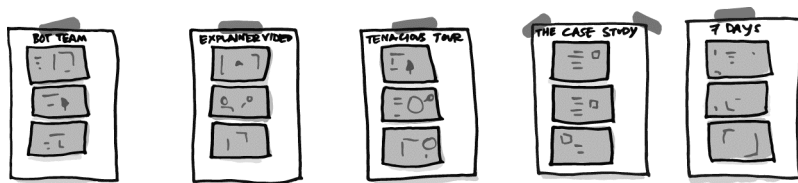
To przyklejanie to nie żart. Naklejki w postaci kropek pozwalają nam formułować i wyrażać nasze opinie bez długich debat, a karteczki samo-przylepne służą do zapisywania ważnych pomysłów, by nie polegać na pamięci krótkoterminowej. (Jeśli szukasz pełnej listy zakupów, sprawdź listę kontrolną na końcu książki).

Oczywiście istnieje więcej powodów do stosowania powyższych kroków, ale wyjaśnimy je po kolei. Oto jak działają „Lepkie decyzje”:

1. Muzeum sztuki

Pierwszy krok jest prosty. Kiedy przybędziesz do biura w środę rano, nikt nie widział jeszcze szkiców z rozwiązaniami. Chcemy, by każdy mógł się dobrze przyjrzeć wszystkim rysunkom, ukradliśmy więc pomysł z paryskiego Luwru: rozwiesiliśmy je na ścianach.

Skorzystaj z taśmy klejącej, by przykleić szkice do ściany. Rozmieść je w długim rzędzie, podobnie jak obrazy w muzeum. Pozwoli to rozproszyć się członkom zespołu i poświęcić czas na oglądanie każdego szkicu bez przebijania się przez tłum. Dobrze jest też rozmieścić rysunki w kolejności chronologicznej, odpowiadającej scenarysowi.



2. Mapa ciepła

To naturalne, że każda osoba powinna mieć sposobność, by zaprezentować swoje rozwiązanie i wyjaśnić związane z nim zalety. Cóż... Może i naturalne, ale nie będziecie tego robić.

Wyjaśnianie pomysłów wiąże się z wieloma wadami. Jeśli osoba przedstawiająca swój pomysł jest bardziej charyzmatyczna od pozostałych, wpłynie to na Twój osąd. Jeżeli powiążesz pomysł z jego twórcą („Janek zawsze wpada na dobre pomysły”), wpłynie to na Twój osąd. Nawet dowiedzenie się, *czego dotyczy dana koncepcja*, wpłynie na Twój osąd.

Twórcom nie będzie trudno dobrze opowiedzieć o średnich pomysłach albo wytłumaczyć trudne do pojęcia koncepcje. Ale w prawdziwym świecie twórca nie pojawi się, by zachwalać swoją ideę lub udzielać wskazówek. W prawdziwym świecie pomysł musi bronić się sam. Jeśli pomysł nie jest jasny dla ekspertów biorących udział w sprincie, istnieją spore szanse, że nie będzie jasny także dla klientów.

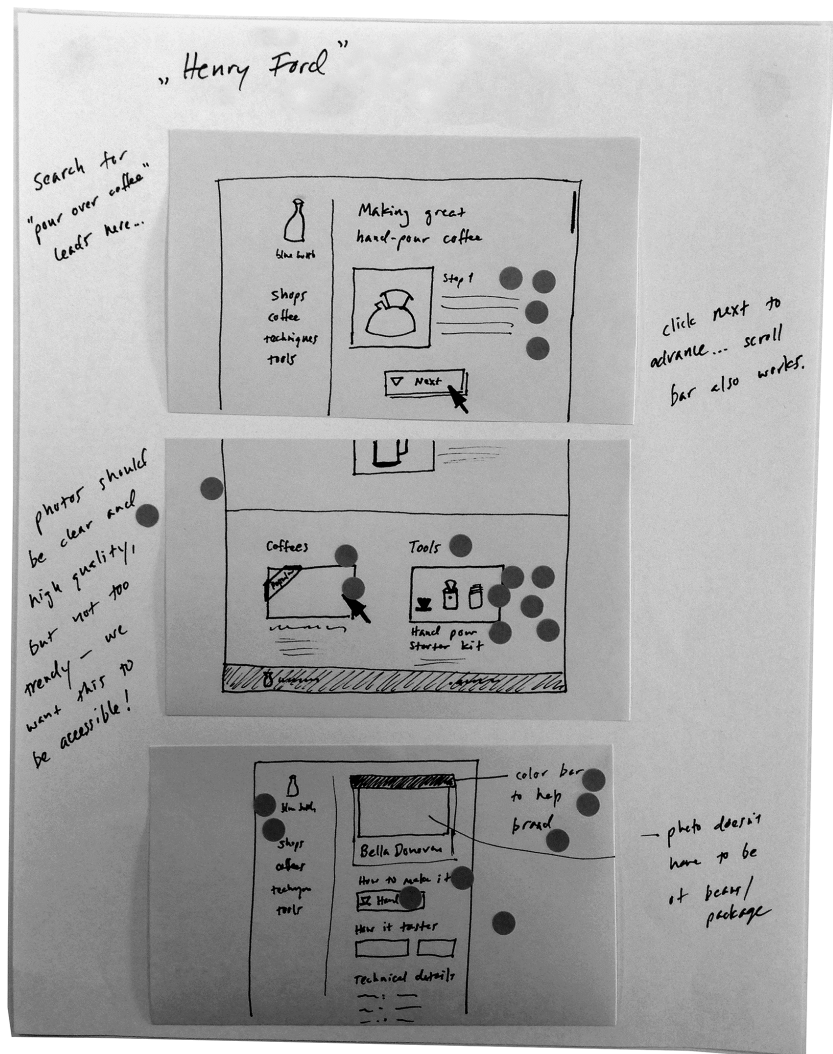
Ćwiczenie z mapą ciepłą sprawia, że najwięcej znaczy Twoje pierwsze, nieskażone niczym wrażenie po spojrzeniu na szkice. Zanim więc zespół zacznie je oglądać, wręcz każdemu garść kropek do przyklejania (od dwudziestu do trzydziestu naklejek na osobę). Następnie niech każdy postępuje zgodnie z poniższymi krokami:

1. Nie rozmawiaj z innymi.
2. Spójrz na szkic z rozwiązaniem.
3. Naklej kropki obok elementów, które Ci się spodobały (jeśli takie są).
4. Umieść dwie lub trzy kropki przy najbardziej ekscytujących pomysłach.
5. Jeśli masz wątpliwość lub pytanie, zapisz je na karteczce samoprzylepnej i umieść pod szkicem.
6. Przejdź do kolejnego rysunku i powtórz proces.

Nie ma ograniczeń ani zasad dotyczących kropek. Jeśli ktoś chce umieścić je na własnym szkicu, powinien to zrobić. Jeśli komuś skończą się kropki, daj mu więcej. Na koniec tego etapu powinieneś widzieć coś takiego:



Wszystkie kropki razem tworzą na szkicach przypominającą mapę pogody „mapę ciepłą”, która pokazuje pomysły uznane przez grupę za intrygujące. To proste ćwiczenie, ale jak zobaczysz na kolejnych stronach, mapa ciepła stanowi podstawę dla „Lepkich decyzji”.



Szkic z rozwiązaniem z naniesioną mapą ciepłą kropek

Jako że jest to szybki proces, możliwe jest zachowanie w pamięci krótkotrwałej wszystkich szkiców. A jako że liczba naklejek jest nielimitowana, Ty i Twój zespół nie musicie poświęcać wiele energii na podejmowanie decyzji. Mapa cieplna świetnie się sprawdzi jako sposób oznaczania wyróżniających się pomysłów, *a jednocześnie* stanowi wspianą rozgrzewkę dla mózgu przed ostateczną decyzją.

Mapa cieplna ma jednak swoje ograniczenia. Nie wyczytasz z niej, *dla* czego ludziom spodobał się dany pomysł, a jeśli nie rozumiesz, co przedstawia szkic, mapa cieplna nie wyjaśni Ci tego. Aby się tego dowiedzieć, musisz omówić szkice z zespołem. Oczywiście, oznacza to rozmowę na głos — coś, czego unikaliśmy od wtorkowego poranka. Miejmy nadzieję, że nie zapomnieliśmy, jak się to robi.

Rozmowa na głos jest ryzykowna. Ludzie to zwierzęta społeczne, a kiedy nasze naturalne odruchy, by dyskutować i debatować, biorą górę, czas traci znaczenie. Nie chcemy wyczerpać niczyjej pamięci krótkotrwałej ani tracić cennego czasu sprintu. W następnym kroku Twój zespół głośno porozmawia — ale trzymając się scenariusza.

3. Szybka krytyka

Podczas szybkiej krytyki Ty i Twój zespół omówicie każdy szkic z rozwiązaniem i odnotujecie wyróżniające się pomysły. Rozmowa będzie podążać zgodnie ze scenariuszem — i w ramach limitu czasowego. Gdy będziesz to robić po raz pierwszy, możesz mieć poczucie, że rozmowa odbywa się w sposób nienaturalny i zbyt pospieszny, może być też trudno pilnować każdego kroku (jeśli będziesz mieć wątpliwości, posłuż się listą kontrolną z końca książki). Ale szybko się przyzwyczaisz. Kiedy to nastąpi, Twój zespół będzie dysponować potężnym narzędziem do analizowania pomysłów; możliwe, że zaczniesz wykorzystywać je także podczas innych spotkań.

Podczas szybkiej krytyki Mediator będzie bardzo zajęty, więc ktoś musi zgłosić się na ochotnika, by zostać Skrybą. Kiedy będziesz omawiać szkice ze ściany, zadaniem Skryby będzie notowanie wyróżniających się pomysłów na samoprzylepnych karteczkach. Notatki Skryby służą kilku celom: oferują każdemu wspólne słownictwo do opisywania rozwiązań; sprawiają, że każdy członek zespołu czuje się wysłuchany, co przyspiesza

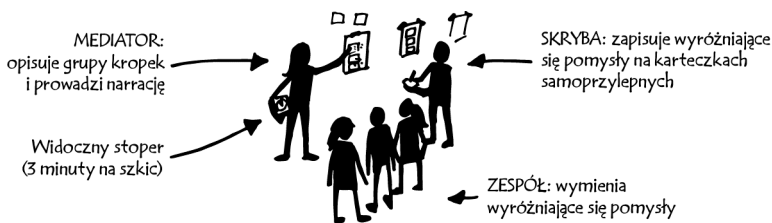
dyskusję; a do tego porządkują spostrzeżenia zespołu, co sprawia, że głosowanie na kolejnym etapie jest łatwiejsze.

Oto jak działa szybka krytyka:

1. **Zbieracie się wokół szkicu z rozwiązaniem.**
2. **Ustawiacie stoper na trzy minuty.**
3. **Mediator opowiada o szkicu** („Wygląda na to, że tu klient klika, by odtworzyć film, a tutaj, by wyświetlić szczegóły strony...”).
4. **Mediator nazywa wyróżniające się pomysły, przy których przyklejono kropki** („Wiele kropek przy animowanym wideo...”).
5. **Zespół wymienia wyróżniające się pomysły, które pominął Mediator.**
6. **Skryba zapisuje pomysły na karteczkach samoprzylepnych i nakleja je nad szkicem.** Każdemu pomysłowi nadaje prostą nazwę, taką jak „Animowane wideo” czy „Jednoetapowa rejestracja”.
7. **Rozpatrujecie pytania i wątpliwości.**
8. **Twórca szkicu do samego końca milczy** („Twórco, wyjaw swoją tożsamość i powiedz nam, co przegapiliśmy!”).
9. **Twórca wyjaśnia to, co zostało źle zrozumiane lub pominięte przez zespół,** odpowiada na pytania.
10. **Przechodzicie do kolejnego szkicu i powtarzacie proces.**

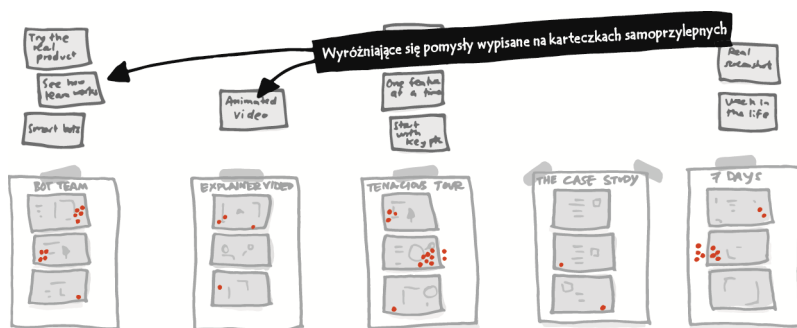
Zgadza się — dumny autor szkicu z rozwiązaniem, które jest analizowane przez wszystkich, nie wypowiada się aż do samego końca. Ta nietypowa technika pozwala oszczędzić czas i uniknąć powtarzania, a także umożliwia szczerą dyskusję. (Gdyby pomysłodawca najpierw zareklamował swoją koncepcję, pozostali członkowie zespołu nie krytykowaliby jej tak łatwo).

Spróbuj ograniczyć przegląd każdej pracy do trzech minut, ale bądź elastyczny. Jeśli szkic zawiera wiele dobrych pomysłów, poświęć kilka dodatkowych minut na opisanie ich wszystkich. Z drugiej strony, jeśli rysunek zdobył mało kropek, a jego twórca nie ma dobrego wyjaśnienia, oddaj wszystkim przysługę i szybko przejdź dalej. Rozdzieranie na strzępy pracy, która nikomu się nie podoba, nic nie wniesie.



Pamiętaj, że podczas szybkiej krytyki Twoim celem jest odnotowanie obiecujących pomysłów. Nie musicie debatować nad tym, czy dany element powinien być uwzględniony w prototypie. Na to przyjdzie czas później. Nie powinieneś też wymyślać nowych pomysłów na poczekaniu. Po prostu notuj te, które się wyróżniają.

Po zakończeniu szybkiej krytyki wszyscy będą mieć wgląd w obiecujące pomysły i ich szczegóły. Na ścianie otrzymacie zaś widoczny efekt dyskusji, taki jak ten:



Jeśli jesteś Mediatorem, szybka krytyka będzie wymagać od Ciebie błyskawicznego myślenia i nadawania tempa grupie. Jesteś zarówno narratorem, jak i sędzią, ale cały proces powinien być dobrą zabawą. Bądź co bądź, rozwiązania będą interesujące, a jako że dyskusja ma się skupiać na najlepszych pomysłach, powinna mieć optymistyczny charakter.

4. Sondaż opinii

Jeśli nie jesteś miłośnikiem polityki, wyjaśnię, że sondaż opinii to niezobowiązujące głosowanie mające zbadać nastroje w danej grupie (sprawdzenie, w którą stronę wieje wiatr). Podczas Twojego sprintu sondaż opinii

ma na celu to samo. To szybki sposób na to, by cały zespół wyraził swoje zdanie. Głosy te nie są wiążące — mają jedynie dać do myślenia Decydującemu. To bardzo proste ćwiczenie:

1. **Wręcz każdemu jeden głos** (reprezentowany przez dużą naklejaną kropkę — my lubimy różowe).
2. Przypomnij wszystkim **cel długoterminowy i pytania sprintu**.
3. Przypomnij wszystkim, że **warto rozważać ryzykowne idee** o dużym potencjale.
4. **Ustaw stoper na dziesięć minut**.
5. **Niech każda osoba zapisze sobie swój wybór**. Może chodzić o cały szkic albo o jeden pomysł.
6. Gdy czas się skończy lub gdy wszyscy będą gotowi, **umieść głosy na szkiecach**.
7. **Niech każda osoba pokrótce uzasadni swój głos** (poświęćcie około minuty na osobę).

Istnieje wiele wskazówek, które mogą towarzyszyć głosowaniu. W poprzednim rozdziale sugerowaliśmy Ci, by nadawać chwytliwe nazwy szkicom z rozwiązaniami. Podczas badania opinii te nazwy — wraz z mapą ciepłą i samoprzylepnymi karteczkami z szybkiej krytyki — sprawiają, że łatwiej porównywać opinie.

Wiele mówiliśmy o ludzkich ograniczeniach, ale ten rodzaj decyzji podejmuje się na podstawie impulsu. Każda osoba w pokoju ma własne doświadczenia i własną, gromadzoną latami wiedzę. Dzięki temu, że wnioski z szybkiej krytyki zapisały się w pamięci krótkoterminowej, wszystkie te wysublimowane umysłu mogą się skupić tylko na jednym zadaniu. Nie na utrzymywaniu konwersacji, nie na wyrażaniu opinii, nie na próbie zapamiętania, o czym był każdy szkic... Po prostu wykorzystaj doświadczenie i podejmij świadomą decyzję. Mózgi świetnie sobie z tym radzą.

Przez kilka minut zespół w milczeniu będzie się zastanawiał, na co zagłosować. A potem... naklejki idą w ruch.

Po wszystkim niech każda osoba pokrótce uzasadni swój głos. Decydujący powinien uważnie przysłuchiwać się tym argumentom — ponieważ to właśnie do niego będzie należała ostateczna decyzja.



Dokonaj szczerego wyboru

Czasami gdy ludzie pracują w grupach, próbują podjąć decyzję, która zadowoli wszystkich — czynią to z reguły z dobroci serca i chęci, by w grupie panowała zgoda, a czasami może też dlatego, że demokracja wydaje się dobra. Cóż, demokracja jest dobrym systemem politycznym, ale nie ma na nią miejsca w Twoim sprincie.

Wcześniej w tej książce opowiedzieliśmy Ci o naszym błędzie popełnionym podczas sprintu SquidCo: nieuwzględnieniu opinii Decydującego. Kilka tygodni później przeprowadzaliśmy sprint w firmie OstrichCo¹. Mieliliśmy już nauczkę w kwestii Decydującego, dlatego też założyciel i prezes OstrichCo, Oscar, brał udział w całym sprincie.

Wśród przyszła pora, by firma OstrichCo wybrała pomysły.

— Powinniśmy o tym zdecydować wspólnie — powiedział Oscar. — Jesteśmy zespołem.

Wszyscy świetnie się poczuli, każdy zagłosował. Rozwiązanie wybrane przez zespół nie było ulubionym pomysłem Oscara, ale dobrze wypadło w piątkowym teście. Sprint okazał się sukcesem. A przynajmniej tak myśleliśmy — do momentu, gdy kilka tygodni później porozmawialiśmy z Oscarem.

— Tak więc... — zaczął Oscar, drapiąc się w głowę. Wyglądał na zmieszanego. — Myślałem o tym dłużej i... zdecydowaliśmy się pójść w innym kierunku.

— Niech zgadnę — powiedział John. — Wybrałeś swój ulubiony pomysł ze sprintu.

— No cóż, tak — stwierdził Oscar.

Podczas sprintu Oscar postanowił być koleżeński. Chciał, by to zespół podjął decyzję. Ale wybór dokonany przez zespół nie był tym pomysłem,

¹ Nazwa firmy i szczegóły umożliwiające jej identyfikację zostały zmienione, by chronić niewinnych.

który najbardziej przypadł do gustu Oscarowi. Później, kiedy testowanie prototypu dawno się zakończyło, Oscar wrócił do tradycyjnego podejmowania decyzji — i teraz OstrichCo było skazane na nieprzetestowaną koncepcję wybraną przez Oscara.

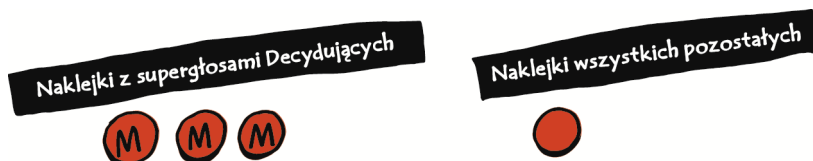
Kto zawałił w tym przypadku? Nie tylko Oscar. Winę ponosimy my wszyscy, ponieważ pozwoliliśmy mu zrzec się autorytetu. Lekcja wyniesiona ze sprintu OstrichCo brzmi: **dokonaj szczerego wyboru**. Zaprosiłeś Decydującego na sprint z określonego powodu i to właśnie teraz musisz dopilnować, żeby wykonał on swoją powinność.

Oczywiście, bycie Decydującym nie jest łatwe. Wielu prezesów start-upów, z którymi rozmawialiśmy, odczuwa presję związaną z koniecznością podjęcia dobrej decyzji dla firmy i zespołu. Podczas sprintu Decydujący mają jednak wiele pomocy ułatwiających dokonanie wyboru. Szczegółowe szkice, notatki wszystkich członków grupy i wykonany właśnie sondaż opinii — Decydującemu nie potrzeba niczego więcej.

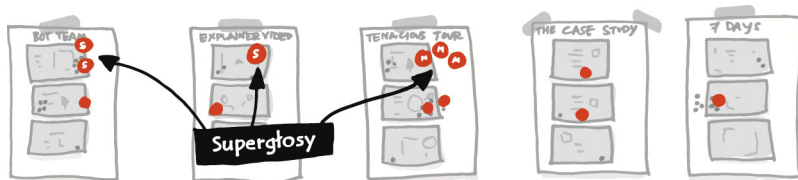
5. Supergłos

Supergłos jest ostatecznym rozwiązaniem. Każdy Decydujący otrzymuje trzy specjalne głosy (ze swoimi inicjałami!), a to, na co zagłosuje, posłuży za podstawę prototypu i zostanie poddane testowi.

Decydujący mogą wybrać koncepcje, które cieszyły się popularnością w sondażu opinii. Mogą też to głosowanie kompletnie zignorować. Mogą rozdzielić swoje głosy lub skupić je na jednym elemencie. Słowem: Decydujący mogą robić wszystko, co tylko chcą.



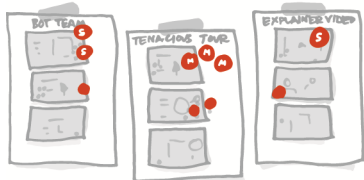
Tak czy siak, dobrze będzie przypomnieć Decydującemu o długoterminowym celu i pytaniach sprintu (powinny wciąż widnieć na jednej z białych tablic!). Gdy Decydujący umieści wreszcie swoje głosy, najtrudniejszy wybór tygodnia będzie już dokonany. Wygląda to mniej więcej w ten sposób:



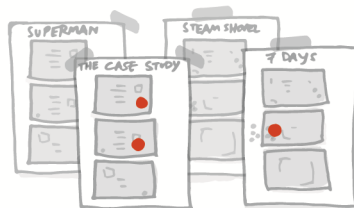
Szkice z supergłosami (choćby jednym!) to zwycięzcy. To właśnie w oparciu o nie zaplanujecie prototyp i to je przetestujecie w piątek. Dobrze jest zmienić położenie szkiców na ścianie, tak aby rysunki ze zwyciężkami supergłosami znalazły się obok siebie:

Pomysły z supergłosami są podstawą dla prototypu

ZWYCIĘZCY



MOŻE PÓŹNIEJ



Szkice, które nie zdobyły żadnego supergłosu, nie są zwycięskie, ale nie są też przegrane. To tak zwane „może później”. Możesz dołączyć je do planu prototypu wykonywanego w środę po południu, możesz też wykorzystać je podczas kolejnego sprintu.

Warto wspomnieć, że proces podejmowania decyzji nie jest idealny. Niekiedy Decydujący zawałają sprawę. Czasami dobre pomysły nie zostają wybrane (przynajmniej nie podczas pierwszego sprintu). Ale „Łepkie decyzje” — choć nie są idealne — są całkiem dobre i bardzo szybkie. Ta szybkość pomaga w drodze do najważniejszego celu sprintu: zdobycia prawdziwych danych podczas piątkowego testu. Ostatecznie to właśnie te dane doprowadzą do najlepszej decyzji.

Po tym, jak zespół uporządkował zwycięskie rozwiązania, wszyscy prawdopodobnie odczuli ulgę — w końcu właśnie podjęliście najważniejszą decyzję sprintu. Każdy miał szansę, by zabrać głos, a wszyscy rozumieją, w jaki sposób decyzja została podjęta. Oprócz ulgi czujecie też ekscytację na widok klocków, z których „ułożycie” prototyp.

Ale pozostała jedna przeszkoda. Jako że każdy Decydujący otrzymuje trzy głosy, a niekiedy w sprincie bierze udział dwóch Decydujących, prawdopodobnie wygrał więcej niż jeden szkic. Co w przypadku, gdy zwycięskie rysunki są ze sobą sprzeczne? Co, jeśli dane pomysły nie mogą koegzystować w jednym prototypie? Tego dowiesz się z kolejnego rozdziału.

Pojedynek

Stewart Butterfield, założyciel i prezes firmy Slack, analizował szkic pod tytułem „Zespół botów”. Przedstawiał nowego klienta wypróbowującego Slacka poprzez rozmowę z zespołem „botów” — postaci kontrolowanych przez komputer, które wysyłały wiadomości i odpowiadały na proste pytania. Stewart pokiwał głową i podrapał nieogolony podbródek. Następnie przykleił ostatnią ze swoich różowych naklejek na tej stronie; wszystkie supergłosy były oddane.

Stewart powiedział nam, że miał dobre przeczucia w kwestii „Zespołu botów”. Potencjalni klienci mieli problem, by wyobrazić sobie korzystanie ze Slacka w pracy. Stewart przewidywał, że dzięki symulacji zaprezentowanej przez „Zespół botów” idea aplikacji od razu będzie jasna.

Stewart jest doświadczonym przedsiębiorcą, znanym z tego, że często ma dobre przeczucia. To jego intuicja sprawiła, że po porażce gry *Glitch* firma stworzyła Slacka. Dekadę wcześniej dzięki przeczuciu Stewart stworzył serwis Flickr służący do dzielenia się zdjęciami. Nie trzeba więc dodawać, że gdy Stewart stwierdził, że ma dobre przeczucie w kwestii

szkicu „Zespół botów”, słuchaliśmy uważnie. Merci, menedżer produktu, martwiła się jednak, że fałszywy zespół może zmylić klientów. Poza tym oszacowała, że zaimplementowanie takiego rozwiązania zajęłoby programistom od czterech do sześciu miesięcy.

Merci także była wiarygodna. Była doświadczonym przedsiębiorcą, a przed dołączeniem do Slacka założyła własną firmę tworzącą oprogramowanie. Jako szefowa projektu pełniła także rolę Decydującej podczas sprintu. Swoje supergłosy przyznała innemu szkicowi — rozwiązaniu o nazwie „Niezlomny przewodnik”, w którym krok po kroku objaśniano interfejs Slacka.

Konflikt supergłosów stanowił problem, ponieważ nie wiedzieliśmy, jak połączyć szkice „Zespół botów” i „Niezlomny przewodnik” w jednym prototypie. Umieszczenie ich na jednej stronie wymagałoby zbyt rozległych wyjaśnień. Przy dwóch wspianiałych pomysłach i braku możliwości połączenia ich istnieje tylko jedno sensowne rozwiązanie. Pora na „Pojedynek”.

W środę rano Twój zespół podjął „Lepką decyzję”, by zawęzić wybór do najbardziej obiecujących szkiców. Ale co by się stało, gdyby — podobnie jak w przypadku Slacka — głosowanie zakończyło się wskazaniem dwóch (czy nawet trzech) zwycięskich szkiców, które nie mogą koegzystować? Jako że Decydujący otrzymują po trzy supergłosy, bardzo łatwo o taki konflikt. Może się to wydawać problematyczne, ale w rzeczywistości to źródło wielkich korzyści.

Jeśli masz przed sobą dwa dobre, konkurencyjne pomysły, nie musisz między nimi wybierać. Możesz wykonać obydwa prototypy, a w piątkowym teście sprawdzisz, jak reagują na nie klienci. Twoje prototypy będą walczyć między sobą niczym profesjonalni wrestlerzy okładający się składanymi krzeselkami. Nazywamy ten rodzaj testu „Pojedynkiem”.

„Pojedynek” pozwala zespołowi na jednoczesne sprawdzenie kilku rozwiązań. W przypadku Slacka oznaczało to stworzenie dwóch prototypów: jednego dla „Niezlomnego przewodnika” i jednego dla „Zespołu botów”. Merci i Stewart nie musieli się kłócić ani iść na kompromis, który nikogo by nie zadowolił. Dzięki sprintowi byli w stanie w pięć dni uzyskać dane — zanim się zdecydują. (W dalszej części książki zdradzimy, które z nich miało rację).

Oczywiście, nie zawsze jest sens, by prowadzić „Pojedynek”. Niekiedy tylko jeden szkic wygrywa. Czasami jest kilku zwycięzców, ale rozwiązania do siebie pasują. Zwycięskie pomysły ze sprintu firmy Savioke dotyczące osobowości robota — efekty dźwiękowe, ankieta, taniec radości — mogły koegzystować w jednym prototypie. Całe szczęście, bo mieliśmy tylko jednego robota.

Jeśli uważasz, że jesteś w stanie połączyć ze sobą zwycięskie szkice w jeden produkt, zrezygnuj z „Pojedynku”. Zamiast tego złóż pomysły w jeden prototyp rozwiązujący problem. Takie podejście „wszystko w jednym” też ma swoje zalety. Twój prototyp będzie bardziej złożony i szczegółowy.

„Pojedynek” lub wszystko w jednym

Jeśli masz przed sobą więcej niż jedno zwycięskie rozwiązanie, zaangażuj cały zespół w krótką dyskusję o tym, czy przeprowadzić „Pojedynek”, czy też połączyć zwycięzców w jeden prototyp. Zazwyczaj jest to prosta decyzja. Jeśli nie, poproś Decydującego o rozstrzygnięcie.

Jeżeli ustaliliście, że przeprowadzicie „Pojedynek”, macie jeden mały problem. Gdy zaprezentujesz klientowi dwa prototypy tego samego produktu, ryzykujesz, że zabrzmisz niczym optometrysta:

— Którą wersję preferujesz? A czy B? A? Czy B?¹

Na szczęście rozwiązanie tej niejasnej sytuacji jest proste, a nawet zabawne: masz okazję, by stworzyć fikcyjne marki. Kiedy prototypy będą miały różne nazwy i wygląd, klienci będą w stanie je rozróżnić.

Podczas sprintu zdecydowaliśmy się wykorzystać markę Slack dla jednego prototypu, ale potrzebowaliśmy fikcyjnej nazwy dla drugiego. Wiedzieliśmy, że klienci nie potraktują go poważnie, jeśli będzie się nazywał „Szczyt” czy „Spodnie klauna”. Musiał brzmieć niczym realny konkurent Slacka. Po rozważeniu kilku propozycji zespół zdecydował się na „Gather” („Zbieracz”) jako nazwę dla drugiego prototypu. Marka była idealna — nie był to prawdziwy produkt, ale mógł za taki uchodzić.

Firma Blue Bottle Coffee stanęła przed podobnym wyzwaniem, kiedy testowała różne pomysły na sklep internetowy. Potrzebowała fikcyjnych

¹ Nie obrażając oczywiście optometrystów. Kochamy optometrystów.

nazw marek, które brzmiałyby jak firmy produkujące kawę, i zespół wymyślił „Linden Alley Coffee”, „Telescope Coffee” oraz „Potting Shed Coffee”.

Wymyślanie fikcyjnych marek jest dobrą zabawą, ale potencjalnie może prowadzić do marnowania czasu. Aby skrócić ten proces, korzystamy z substytutu burzy mózgów, który nazwaliśmy „Notuj i głosuj”. Oto jak działa:

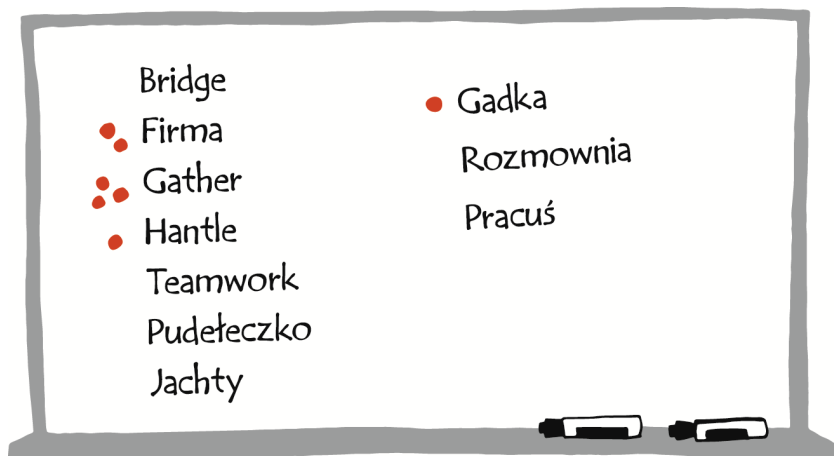
„Notuj i głosuj”

Podczas sprintu pojawią się momenty, kiedy będziesz musiał zebrać informacje lub pomysły grupy, a następnie podjąć decyzję. Metoda „Notuj i głosuj” pozwala pójść na skróty. Zajmuje zaledwie dziesięć minut i sprawdza się w każdej sytuacji — od wymyślania nazw marek po wybór lokalu na lunch.

1. Wręcz każdemu członkowi zespołu **kartkę i długopis**.
2. Każdy **w ciszy przez trzy minuty zapisuje swoje pomysły**.
3. Każdy **przez dwie minuty wybiera** ze swojej listy dwa lub trzy najlepsze pomysły.
4. Zapisz **najlepsze pomysły każdej osoby na białej tablicy**. Podczas sprintu z siedmioma osobami oznacza to zbiór od około piętnastu do dwudziestu koncepcji.
5. Wszyscy **w ciszy przez dwie minuty wybierają swój ulubiony pomysł** spośród wypisanych na tablicy.
6. Po kolei **każdy wymienia swój ulubiony pomysł**. Za każdy głos przyklej kropkę na tablicy obok wskazanego pomysłu.
7. **Decydujący podejmuje ostateczną decyzję**. Jak zawsze może się kierować głosem pozostałych lub nie.

Do przerwy na lunch w śróde będziesz wiedzieć, które szkice zostały wybrane jako te mające największą szansę, by odpowiedzieć na pytania sprintu i pomóc Ci osiągnąć cel długoterminowy. Zdecydujesz także, czy połączyć zwycięskie pomysły w jeden prototyp, czy też stworzyć dwa lub

trzy prototypy i przetestować je w „Pojedyńku”. Teraz pora na zamienienie tych decyzji w plan działania, tak aby prototyp był gotowy na piątkowy test.



Scenorys

W środę po południu zaczniesz czuć nad sobą widmo zbliżającego się piątkowego testu z klientami. Z uwagi na niewielką ilość czasu kusi, by zaraz po wybraniu zwycięskiego pomysłu zająć się tworzeniem prototypu. Ale jeżeli zabierzesz się do tego bez planu, polegniesz przez drobne, nieprzemyślane wcześniej kwestie. Poszczególne elementy nie będą do siebie pasować, a prototyp może się rozpaść.

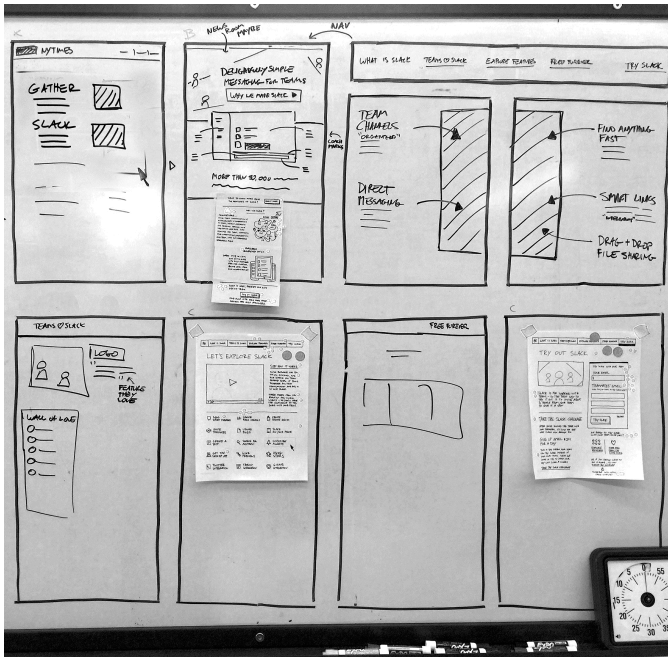


W środę po południu odpowiesz na te wszystkie drobne pytania i stworzysz plan. Konkretnie — połączysz zwycięskie szkice w jeden scenorys. Będzie to nieco podobne do wtorkowego ćwiczenia, kiedy szkicowaliście składające się z trzech paneli scenorysy, ale tym razem dłuższe: liczące

od około dziesięciu do piętnastu paneli, wszystkie tworzące jedną, spójną historię.

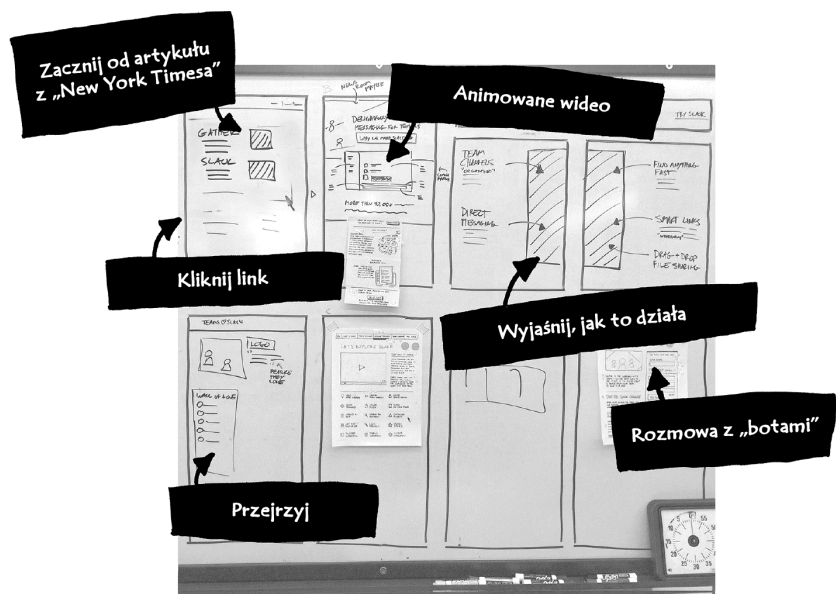
Tego typu długie scenorysy są powszechne w produkcji filmowej. W studio Pixar, odpowiadającym za takie tytuły jak *Toy Story* czy *Iniemamocni*, poświęca się miesiące na rozrysowywanie scenorysów, zanim rozpocznie się proces animacji. W przypadku Pixara początkowy wysiłek się opłaca — znacznie łatwiej zmienić scenariusz na etapie scenorysu, niż ponownie renderować animację lub nagrywać na nowo dialogi ze znanymi aktorami.

Sprinty mają krótszy termin i mniejszą skalę niż produkcje Pixara. Wciąż jednak warto poświęcić czas na scenorys. Wykorzystasz go, by wyobrazić sobie gotowy prototyp, dzięki czemu dostrzeżesz problemy i punkty budzące wątpliwości, zanim budowa prototypu się rozpocznie. Jeśli teraz rozważysz wszystkie potencjalne problemy, w czwartek będziesz mógł się skoncentrować na tworzeniu.



Scenorys Slacka prezentował działanie ich prototypu, przedstawiając sytuację z punktu widzenia klientów czytających o dwóch produktach (Slack i Gather) w artykule, następnie zaś odwiedzających stronę internetową i, miejmy nadzieję, rejestrujących się w celu uzyskania usługi.

Na pierwszy rzut oka taki scenorys wygląda jak najnudniejszy na świecie (i kiepsko narysowany) pasek komiksu. Jednak dla zespołu Slacka było to prawdziwe dzieło sztuki. Scenorys zawierał wszystkie najlepsze pomysły, połączone w spójną historię, którą wszyscy mogliśmy zrozumieć. Liczyliśmy, że dla klientów także będzie to jasne. Kiedy spojrzeliśmy na białą tablicę, ujrzelśmy następujący widok:

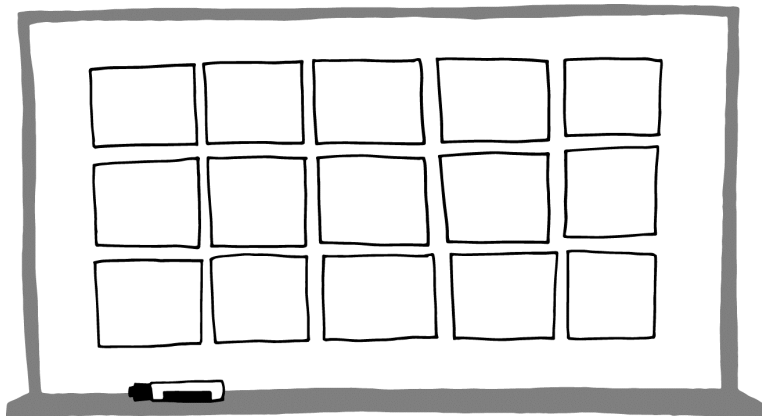


Kiedy skończysz, Twój scenorys będzie znaczył dla Twojego zespołu równie wiele co scenorys Slacka dla tamtego zespołu. Następnie przyjrzymy się mu dokładniej i ustalimy, jak go stworzyć. Opiszemy, jak z kolejnymi etapami radził sobie zespół Slacka.

Najpierw trzeba wybrać osobę, która zostanie „artystą”. Umieszczamy to słowo w cudzysłowie, ponieważ to zadanie nie wymaga talentu artystycznego. W tym przypadku „artysta” to ktoś, kto będzie dużo pisał na białej tablicy. (To także okazja, by Mediator mógł nieco odpocząć).

Narysuj siatkę

Na początek potrzebujesz dużej siatki z około piętnastoma ramkami. Narysuj zestaw kwadratów na pustej białej tablicy, każdy o rozmiarze mniej więcej dwóch arkuszy papieru. Jeśli nie potrafisz rysować prostych linii (a kto potrafi!), użyj taśmy klejącej zamiast markera.



Rysowanie scenorysu zaczniesz od lewego górnego rogu. To okienko będzie pierwszym doświadczeniem klienta w piątek. Tak więc... co tam będzie? Jaka jest najlepsza scena otwierająca dla Twojego prototypu?

Jeśli dobrze zaczniesz, scena otwierająca zwiększy jakość Twojego testu. Odpowiednia zawartość pomoże klientom zapamiętać, że mają do czynienia z prototypem, i pozwoli im w naturalny sposób zareagować na produkt — tak jakby sami na niego natrafili. Jeśli wykonujesz prototyp aplikacji, zacznij od App Store. Jeśli wykonujesz prototyp nowego pudełka płatków śniadaniowych, zacznij od półki w sklepie. A jeśli wykonujesz prototyp narzędzia do komunikacji biznesowej?

W prawdziwym życiu Slack był bardzo pozytywnie opisywany w prasie. Wielu nowych klientów trafiało na program dzięki lekturze artykułu. Merci zasugerowała więc, by wykorzystać fałszywy artykuł z „New York Timesa” w charakterze sceny otwierającej. Artykuł mógłby traktować o „nowych trendach w oprogramowaniu biurowym” — co dałoby nam idealną okazję na wprowadzenie dwóch prototypów, Slacka i Gathera. Oto jak rozrysowaliśmy to na scenorysie:



Fałszywy artykuł z gazety może być dobrą sceną otwierającą. Zastosowaliśmy tę samą metodę podczas sprintu z Blue Bottle, kiedy zaczęliśmy od (sfalszowanego) artykułu z „New York Timesa”, poświęconego trzem (fałszywym) wschodzącym markom kawy.

Istnieje jednak wiele sposobów na zaczęcie scenorysu. Firma Flatiron Health zastanawiała się, czy obecni użytkownicy ich oprogramowania zmieniają swój sposób pracy dzięki nowemu narzędziu dopasowywania eksperymentów klinicznych. W tym przypadku artykuł z gazety nie miałby sensu. Zamiast tego Flatiron na scenę otwierającą wybrał skrzynkę e-mailową — miejsce, w którym koordynatorzy badań znaleźliby powiadomienie o nowym systemie. Dla Savioka otwierającą sceną było zameldowanie się w hotelu i zorientowanie się, że zapomniano się szczoteczki do zębów. Cała sztuka polega na cofnięciu się o krok lub dwa od początku samego rozwiązania, które chce się przetestować.

Wybierz scenę otwierającą

W jaki sposób klienci dowiadują się o istnieniu Twojej firmy? Gdzie są i co robią, zanim skorzystają z produktu? Nasze ulubione sceny otwierające są proste:

- korzystanie z wyszukiwarki internetowej: strona Twojej firmy znajduje się wśród wyników;
- reklama Twoich usług w **czasopiśmie**;
- **półka w sklepie**: Twój produkt stoi obok konkurencyjnych produktów;
- **App Store**, gdzie znajduje się Twoja aplikacja;
- **artykuł w gazecie**, w którym wspomina się o Twoich usługach, być może także usługach konkurencji;
- aktualności z **Facebooka** lub **Twittera**: informacja o Twoim produkcie pojawia się wśród innych postów.

Istnieją też inne sceny otwierające. Twój prototyp może być częścią codziennej rutyny: skoroszyt raportów lekarza, skrzynka e-mailowa programisty, tablica aktualności w klasie nauczyciela. Jeśli testujesz nowy rodzaj sklepu, możesz zacząć od momentu, gdy klient przechodzi przez drzwi.

Z reguły dobrym pomysłem jest **zaprezentowanie Twojego rozwiązania obok rozwiązań konkurencji**. Możesz też poprosić klientów, by w piątek testowali zarówno Twój prototyp, jak i konkurencyjne produkty.

Kiedy wybierzesz scenę otwierającą, zostanie Ci jeszcze około dziewięćset kolejnych decyzji do podjęcia, zanim scenorys będzie gotowy. No dobrze, to był żart... Powiedzmy.

Proces wykonywania scenorysu jest prosty, ale wymaga podejmowania mnóstwa drobnych decyzji. Mogą się one wydawać męczące, ale pamiętaj — oddajesz przysługę przyszłemu sobie. Każda decyzja, którą podejmiesz teraz, oznacza mniej zmartwień podczas tworzenia prototypu.

Wypełnij scenorys

Po wybraniu sceny otwierającej „artysta” powinien wypełnić pierwszą ramkę („artysta” będzie stał przy białej tablicy, a pozostali dookoła niego). Od tego punktu klatka po klatce będziecie tworzyć swoją historię niczym komiks. Każdy krok przedyskutujecie w zespole.

Kiedy tylko to możliwe, korzystaj z karteczek samoprzylepnych ze zwycięskich szkiców i przyklejaj je na białą tablicę. Kiedy natrafisz na lukę — krok w historii, który nie został jeszcze zilustrowany przez jeden ze szkiców z rozwiązaniami — nie wypełniaj jej, o ile nie jest konieczna w procesie testowania pomysłu. Nic się nie stanie, jeśli niektóre elementy prototypu nie będą działały. Możesz umieścić w nim przyciski, które nic nie robią, czy elementy menu, które są niedostępne. O dziwo, takie „ślepe uliczki” są zwykle bez problemu ignorowane przez klientów podczas piątkowego testu.

Jeśli zdecydujesz, że luka nie wymaga uzupełnienia, spróbuj skorzystać z jakiegoś elementu szkiców „może później” lub istniejącego produktu. Unikaj wymyślania nowych rzeczy na poczekaniu. Zastanawianie się nad nowymi koncepcjami w środę po południu nie jest dobrym wykorzystaniem czasu i energii. Oczywiście musisz wykonać kilka rysunków: uzupełnić te luki, w przypadku których to konieczne, oraz rozszerzyć zwycięski szkic, tak aby prototyp był wiarygodną historią. Pamiętaj, że rysunki nie muszą być wyszukane. Jeśli scena rozgrywa się na ekranie, narysuj przyciski i słowa oraz strzałki w miejscach kliknięcia. Jeśli scena rozgrywa się w świecie rzeczywistym, rysuj figurki z patyczków i dymki z tekstami.

Uzupełnienie scenorysu zajmie najpewniej całe popołudnie. Aby mieć pewność, że skończycie do godziny 17:00, postępujcie zgodnie z poniższymi wskazówkami:

Pracuj z tym, co masz.

Nie ulegaj pokusie wymyślania nowych rzeczy i pracuj tylko z dobrymi pomysłami wymyślonymi wcześniej.

Nie piszcie jednocześnie.

Na scenorysie powinny się znaleźć prowizoryczne nagłówki i ważne frazy, ale nie próbujcie udoskonalić swojej pisaniny jako grupa. Grupowe wymyślanie tekstów to przepis na nijakie, ogólnikowe bzdury, nie wspominając o straconym czasie. Użyjcie tekstów ze szkiców z rozwiązaniami albo zostawcie puste pola do czwartku.

Wystarczająco wiele szczegółów.

Umieść na scenorysie na tyle dużo szczegółów, by podczas wykonywania prototypu w czwartek nikt nie musiał pytać „Co dzieje się dalej?” lub „Co następuje po tym?”. Nie koncentruj się jednak na szczegółach w zbyt dużym stopniu. Nie musisz udoskonalać każdej ramki czy opracowywać każdego niuansu. Wystarczy powiedzieć: „Ten, kto będzie tworzył ten fragment jutro, może zdecydować o szczegółach”. Potem można przejść dalej.

Decydujący decyduje.

Tworzenie scenorysu jest trudne, ponieważ tego ranka zużyłeś już wiele z ograniczonego zasobu energii przeznaczonej na podejmowanie decyzji. Aby uprościć to zadanie, polegaj na Decydującym. Podczas sprintu Slacka Braden pełnił funkcję „artysty” rysującego na tablicy, ale to Merci podejmowała decyzje. Była to dla niej dodatkowa praca, ale dzięki niej utrzymywaliśmy wysokie tempo.

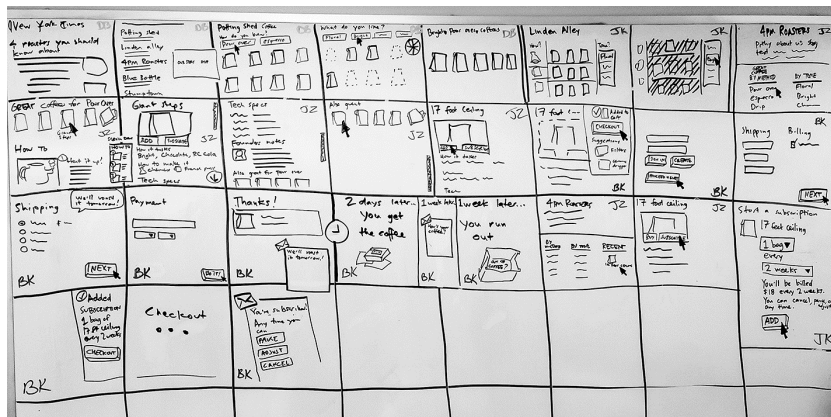
Nie będziesz w stanie wpasować do sensownego scenorysu każdego dobrego pomysłu. Nie możesz też poświęcić całego dnia na klótnie, co należy uwzględnić, a co wyrzucić. Decydujący może poprosić o rady lub odwołać się do zdania ekspertów w niektórych przypadkach — ale nie wracajcie do demokracji.

Jeśli się wahasz, zaryzykuj.

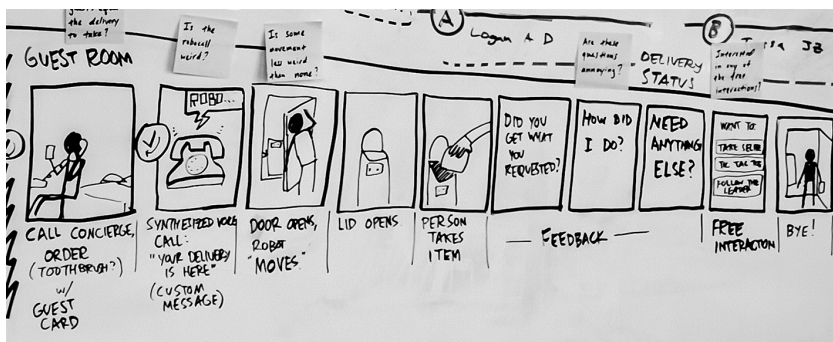
Czasami nie jesteś w stanie wpasować wszystkiego. Pamiętaj, że sprint jest idealną okazją do testowania ryzykownych pomysłów, które mogą się opłacić. Musisz więc odwrócić sposób nadawania priorytetów. Jeśli drobna poprawka jest tak dobra i mało ryzykowna, że planujesz już jej budowę w kolejnym tygodniu, zrobienie jej prototypu niewiele Cię nauczy. Pomiń łatwe zwycięstwa i skoncentruj się na dużych, śmiałych pomysłach.

Niech historia nie trwa dłużej niż piętnaście minut.

Upewnij się, że cały prototyp może być przetestowany w ciągu piętnastu minut. Może się to wydawać krótkim czasem, zwłaszcza że wywiad z klientem zaplanowany został na pełną godzinę. Ale



Scenorys ze sprintu Blue Bottle Coffee pokazuje wszystkie kliknięcia wymagane do wybrania i zamówienia ziaren kawy



Szczegóły scenorysu ze sprintu Saviokie, prezentujące robota dostarczającego przedmiot do pokoju gościa

musisz dać klientom czas na głośne myślenie i odpowiedzenie na Twoje pytania — nie wspominając o rozpoczęciu wywiadu na początku i podsumowaniu go na końcu. Piętnaście minut zajmie w rzeczywistości więcej niż piętnaście minut. Jest jeszcze jedno praktyczne uzasadnienie tego ograniczenia — sprawi, że będziesz musiał się skoncentrować na najważniejszych elementach rozwiązania i nie przesadzisz z ambitnymi założeniami dotyczącymi prototypu. (Przydatna zasada: jedna ramka scenorysu to jedna minuta podczas testu).

Kiedy uwzględniś wszystkie elementy ze zwycięskich szkiców, scenorys będzie gotowy. Ty zaś zakończyłeś najtrudniejszą część sprintu. Decyzje zostały podjęte, plan prototypu jest gotowy, a środa dobiegła końca.

NOTATKI MEDIATORA

Nie wyczerp baterii

Podejmowanie decyzji wyczerpuje siłę woli, a jej zasoby każdego dnia są ograniczone. Możesz wyobrażać ją sobie niczym baterię naładowaną o poranku i wytracającą moc z każdą decyzją (zjawisko to znane jest jako „zmęczenie decyzyjne”). Jako Mediator musisz tak rozplanować siły, by Twoja bateria wystarczyła do godziny 17:00.

W środę trzeba będzie podjąć wiele decyzji, a każda z nich zbyt łatwo wyczerpuje baterię. Jeśli będziesz postępować zgodnie z procesem „Łepkich decyzji” i nie pozwolisz zespołowi na wymyślanie nowych pomysłów, powinieneś dać radę wytrzymać do godziny 17:00 na swoich zasobach.

Pamiętaj przy tym o jednym. Uważaj na rozpoczynające się dyskusje, które nie zmierzają do szybkiego zakończenia. Kiedy jakąś dostrzeżesz, zwróć się do Decydującego:

— To ciekawa debata, ale dziś mamy jeszcze wiele do zrobienia. Niech Decydujący rozstrzygnie, a my ruszamy dalej.

Oraz:

— W tym względzie zawierzymy Decydującemu.

Detale — takie jak wygląd elementu czy dobór słów — można zostawić na czwartek:

— Zostawmy ten wybór osobie, która zajmie się daną częścią prototypu w czwartek.

Jeśli jakaś osoba, choćby sam Decydujący, zacznie wymyślać rozwiązania na poczekaniu, poproś ją, by z nowymi pomysłami poczekała do zakończenia sprintu:

— Wydaje mi się, że to nowy pomysł. Brzmi interesująco, możesz go zanotować, ale żeby zakończyć z powodzeniem nasz sprint, musimy się skoncentrować na koncepcjach, które już mamy.

Ta ostatnia część jest szczególnie trudna. Nikt nie lubi deptać inspiracji, a nowe pomysły mogą się wydawać lepsze od tych obecnych na szkicach. Pamiętaj, że większość idei brzmi lepiej, kiedy się o nich mówi, ale w rzeczywistości mogą wcale nie być takie dobre. Nawet jeśli te nowe pomysły to najlepsze pomysły pod słońcem, nie masz teraz czasu na powtarzanie przeprowadzonego już procesu.

Zwycięskie szkice zasługują na szansę, by je przetestować. Jeśli nowe pomysły czy usprawnienia faktycznie są wartościowe, można do nich wrócić w kolejnym tygodniu.

Czwartek

W środę Ty i Twój zespół stworzyliście scenorys.
W czwartek zastosujecie filozofię „sfalszuj to”,
by zamienić scenorys w realistyczny **prototyp**.
W kolejnych rozdziałach wyjaśnimy, jakie nastawienie,
strategia i narzędzia sprawią, że stworzenie prototypu
w zaledwie siedem godzin będzie możliwe.

13.

Sfałszuj to

Kowboj o kwadratowej szczęce stoi przed saloonem. Poprawia kapelusz i spogląda spode łba na drugą stronę zakurzonej ulicy, gdzie pięciu mężczyzn w czarnych strojach siedzi na koniach, trzymając strzelby w dłoniach. W dole ulicy mieszkańcy miasta zebrali się wokół sklepu. Nieopodal przelatuje roślina niesiona wiatrem. Nikt nic nie mówi, ale wszyscy to wiedzą: w mieście szykują się kłopoty.

Jeśli kiedykolwiek oglądałeś stary western, prawdopodobnie znasz tę scenę. Dobrzy goście w białych kapeluszach, źli goście ubrani na czarno, dużo melodramatu. Miasto jest najczęściej najbardziej realistyczną częścią filmu: drewniane budynki, chodniki z desek i saloony z wahadłowymi drzwiami.

Oczywiście, te sceny z Dzikiego Zachodu nigdy nie były tak realistyczne, jak się zdawało. Niekiedy reżyser znajdował miejsce, które wyglądało odpowiednio: porzucone, wyludnione miasto lub malowniczą wioskę we Włoszech. Ale większość filmów kręconych jest na planach filmowych

w studiach w Hollywood. Ten saloon za kowbojem? Jedyne fasada — zewnętrzna ściana, za którą nic nie ma.

Dla widowni nie ma to znaczenia. Przez kilka minut widzi miasto i zatracą się w historii. Wszystko wydaje się prawdziwe. Niezależnie od tego, czy to fasada, czy opuszczone miasto, iluzja działa.

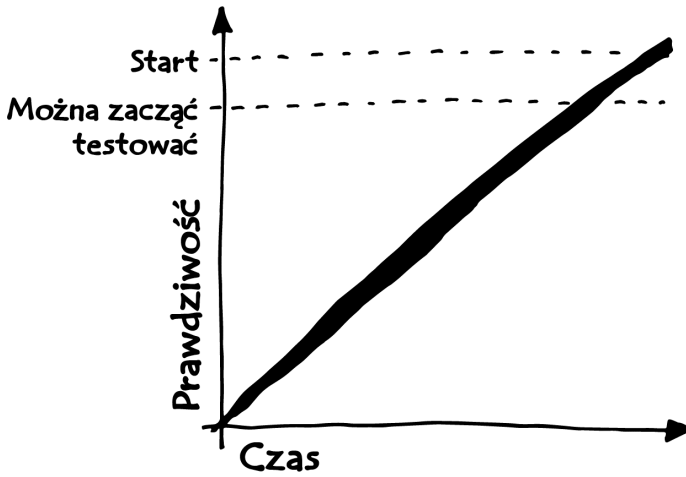
W czwartek właśnie o iluzję chodzi. Masz pomysł na wspaniałe rozwiązanie. Zamiast poświęcać tygodnie, miesiące czy nawet *lata* na tworzenie tego rozwiązania, musisz je sfalszować. W ciągu jednego dnia przyjdzie Ci stworzyć prototyp, który wydaje się prawdziwy, tak jak fasada Dzikiego Zachodu. A w piątek Twoi klienci — niczym widzowie filmu — zapomną o tym, co ich otacza, i po prostu zareagują.

Fasadę łatwiej zbudować, niż mogłoby się wydawać. Powiedzmy, że pracujesz nad projektem, którego ukończenie potrwa sto dni. Załóżmy też, że wystarczy skończyć 90 procent, by móc go przetestować. Prosta matematyka podpowiada, że na ukończenie 90 procent potrzeba 90 dni, czyli po trzech miesiącach mógłbyś przeprowadzić testy. Jeśli jednak skorzystamy z fasady, 90 procent można zbudować w ciągu jednego dnia.

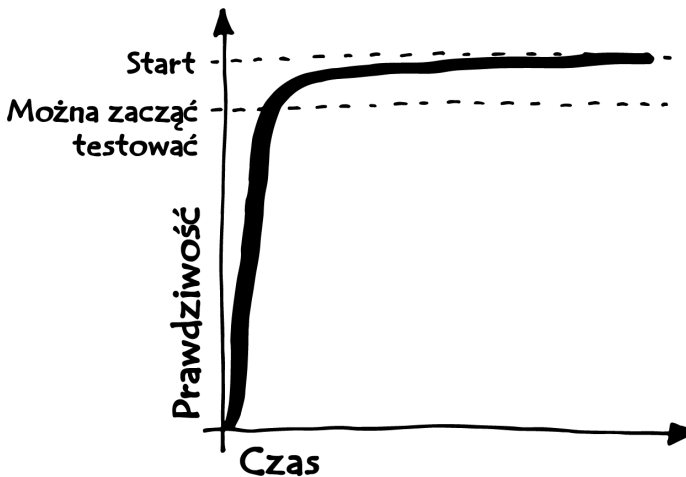
„Hola, kolego” — myślisz sobie. W czwartek rano masz przed sobą zaledwie białą tablicę pełną rysunków i papierowych szkiców. Jak możemy oczekiwać, że stworzysz realistyczny prototyp w ciągu zaledwie jednego dnia? Czy nie jest to niemożliwe? Byłoby niemożliwe, gdyby nie to, że wykonałeś już wymagającą pracę w poniedziałek, wtorek i środę. Scenorys sprawia, że nie trzeba się zastanawiać nad tym, co uwzględnić w prototypie. Szkice z rozwiązaniami pełne są konkretnych tekstów i szczegółów. A Ty masz idealny zespół, dysponujący wszystkimi umiejętnościami koniecznymi do stworzenia prototypu.

Oczywiście, mógłbyś poświęcić więcej czasu, by udoskonalić prototyp — ale spowolniłoby to tylko proces nauki. Może nie mieć to znaczenia, jeśli podążasz w odpowiednim kierunku, ale nie oszukujmy się — nie każdy pomysł jest zwycięski. Niezależnie od tego, czy podejmujesz ryzyko ze śmiałym pomysłem, czy po prostu nie jesteś go pewien, lepiej dowiedzieć się o tym wcześniej. Tracenie czasu na złe pomysły to kosztowna sprawa.

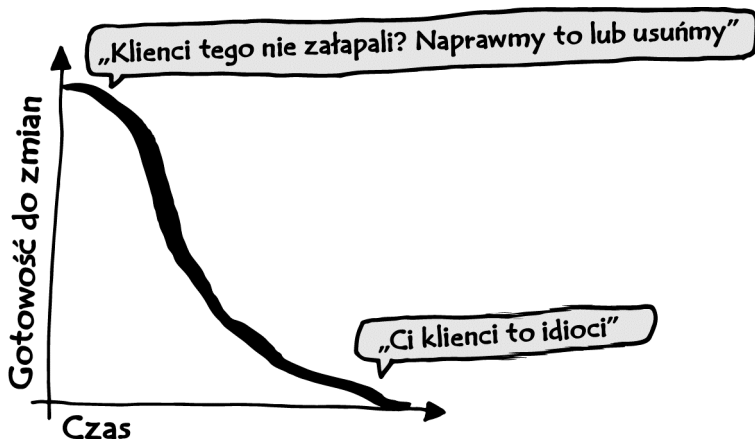
Tworzenie czegoś prawdziwego



Tworzenie czegoś fałszywego



Być może największym problemem jest to, że im więcej pracy czemuś poświęcasz — niezależnie od tego, czy to prototyp, czy prawdziwy produkt — tym bardziej się do tego przywiązujesz i tym mniejsza szansa, że weźmiesz pod uwagę negatywne wyniki testu. Po jednym dniu będziesz otwarty na krytykę. Po trzech miesiącach staniesz się zaangażowany.



Na początku znajdujesz się wysoko na krzywej przedstawionej na wykresach (które, prawdę mówiąc, wymyśliliśmy). Nie jesteś jeszcze przywiązany do swoich pomysłów, więc jeśli nie sprawdzą się one w testach, będziesz na tyle elastyczny, by je naprawić lub usunąć. Jesteś w idealnej pozycji, by wykorzystać to szybkie dojście do 90 procent, o ile ograniczysz się do budowania fałszywki. Bez hydrauliki i elektryki, bez solidnych fundamentów. Tylko fasada.

Dobre nastawienie do prototypu

Tworzenie fasady może być dla Ciebie i Twojego zespołu niekomfortowe. Aby stworzyć prototyp rozwiązania, musisz tymczasowo zmienić swoje podejście: z *idealnie* na *wystarczająco*, z *długoterminowa jakość* na *tymczasowa symulacja*. Nazywamy tę metodę „nastawieniem do prototypu”. Składa się ona z czterech prostych zasad.

1. Możesz wykonać prototyp wszystkiego.

To stwierdzenie może się wydać oklepane, ale oto ono. Musisz uwierzyć. Jeśli rozpoczniesz czwartek z optymizmem i przekonaniem, że istnieje *jakiś sposób* na wykonanie prototypu produktu i przetestowanie go, uda Ci się. W kolejnym rozdziale porozmawiamy o metodach na wykonanie prototypu sprzętu, oprogramowania i usługi. Mogą one zadziałać w Twoim przypadku, a może będziesz musiał być pomysłowy i wymyślić własne sposoby. Ale jeśli pozostaniesz optymistą i będziesz dobrze nastawiony do prototypu, niemal zawsze znajdziesz jakiś sposób.

2. Prototypy są jednorazowe.

Nie rób prototypu, o ile nie jesteś gotów go wyrzucić. Pamiętaj: to rozwiązanie może się nie sprawdzić. Nie ulegaj pokusie poświęcania wielu dni czy tygodni na przygotowywanie go. Są małe szanse, że ten dodatkowy nakład pracy się zwróci, a Ty z każdym dniem będziesz się coraz bardziej przywiązywać do rozwiązania, które może się okazać przegrane.

3. Stwórz tyle, by się czegoś nauczyć, nie więcej.

Prototyp ma za zadanie udzielić odpowiedzi na pytania, więc skoncentruj się na tym. Nie potrzebujesz w pełni funkcjonalnego produktu — a wyłącznie realistycznie wyglądającej fasady, na którą mogą reagować klienci.

4. Prototyp musi się wydawać prawdziwy.

Aby uzyskać wiarygodne wyniki podczas piątkowego testu, nie możesz prosić klientów, by użyli wyobraźni. Musisz pokazać im coś realistycznego. Tylko wtedy ich reakcje będą autentyczne.

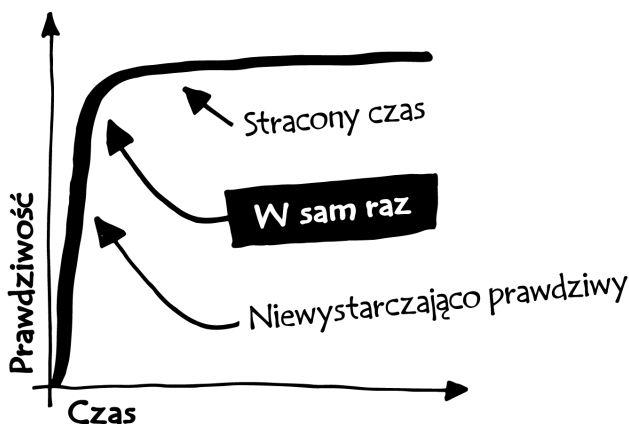
Jaki stopień realizmu jest wystarczający? Kiedy w piątek będziesz testować prototyp, reakcje klientów muszą być naturalne i szczerze. Pokaż im coś nietrwałego — „papierowy prototyp” składający się z rysunków albo uproszczonego szkieletu projektu — a zrozumieją, że to iluzja.

W chwili wyjścia na jaw iluzji klienci zaczną przekazywać Ci swoje uwagi. Będą się starali być pomocni i wymyślać sugestie. Podczas piątkowego testu to *reakcje* klientów są bezcenne, tymczasem ich *komentarze* nie są warte złamanego grosza.

Zasada Złotowłosej

Rozróżnienie pomiędzy komentarzami a reakcjami jest kluczowe. Musisz stworzyć prototyp, który wywoła szczere reakcje Twoich klientów. Jeśli chcesz, żeby był tak realny, jak to możliwe, trzymaj się planu jednego dnia. Jak mawia nasz partner Daniel Burka, idealny prototyp powinien odpowiadać „zasadzie Złotowłosej”. Jeśli jakość będzie zbyt niska, ludzie nie uwierzą w to, że prototyp jest rzeczywistym produktem. Jeśli jakość będzie zbyt wysoka, nie skończycie prototypu, nawet pracując całą noc. Potrzebujecie jakości Złotowłosej. Nie za dużo, nie za mało, w sam raz.

Zasada Złotowłosej



Oczywiście, „zasada Złotowłosej” w przypadku każdego produktu wygląda nieco inaczej. Zaprezentujemy Ci teraz pięć przykładów zespołów wykonujących swoje prototypy — od aplikacji na iPada po testy medyczne. Czytając ich historie, dowiesz się, w jaki sposób każdy zespół zastosował „zasadę Złotowłosej” i dobre nastawienie do prototypu, by sprostać wyzwaniu. Zaczniemy od FitStar, firmy, która wykonała złożony prototyp — i dokonała tego bez najważniejszej osoby.

FITSTAR

- Pytanie:** Jak możemy opowiedzieć o nowej aplikacji do fitnessu?
- Forma:** Symulacja App Store i aplikacji na iPada.
- Narzędzia:** Keynote (oprogramowanie do prezentacji), aktorstwo, filmy na iPhone'a, iPad.

— Ludzie nie rozumieją naszej aplikacji. Pobierają ją, testują, ale sądzą, że służy do czegoś innego.

Mike Maser rozparł się na plastikowym krześle w naszym biurze w San Francisco. Daszek jego czapki świadczył o tym, że nosił, że nosił ją od wielu lat, a kraciasta koszula dawno wyblakła. Nie tak wyobrażaliśmy sobie człowieka, który kumplował się z profesjonalnymi sportowcami i spędzał połowę dnia na planach zdjęciowych w Los Angeles.

Mike był prezesem startupu o nazwie FitStar. W 2013 i 2014 roku aplikacje FitStara na iPada zdobyły nagrody przyznawane przez firmę Apple dla najlepszej aplikacji. W App Store FitStar zajmował jedno z najwyższych miejsc w kategorii „Zdrowie”, a w 2015 roku startup został przejęty przez technologiczną firmę Fitbit, specjalizującą się w fitnessie.

To popołudniowe spotkanie miało jednak miejsce dużo wcześniej, w 2012 roku, kiedy nikt — prócz Mike'a i współzałożyciela Dave'a Grijalvy — nie wiedział do końca, czym jest FitStar. GV zainwestowało w firmę, a Mike i Dave spędzili tydzień z nami. Cel sprintu: znaleźć lepszy sposób, by opowiedzieć o ich nowej aplikacji.

Mike i Dave mieli wizję przekonania mas do ćwiczeń gimnastycznych. Trenerzy osobiści są drodzy i trudno pogodzić regularne spotkania z napiętym planem dnia.

— Większość osób nie jest w stanie tego zrobić — powiedział Mike. Dzięki jego koneksjom w branży rozrywkowej FitStar zdobył najlepszego trenera personalnego, jaki przyszedł im do głowy: Tony'ego Gonzaleza, guru fitnessu i gwiazdę Narodowej Ligi Futbolowej. Nakręcili setki godzin materiału, w którym Tony wyjaśnia, jak wykonać różne ćwiczenia na wszystkich poziomach trudności. A Dave — programista zajmujący się niegdyś tworzeniem gier komputerowych — stworzył algorytmy łączące

klipy wideo z ćwiczeniami Tony’ego w dostosowaną do potrzeb użytkownika sesję treningową.

Mike i Dave stworzyli automatycznego trenera personalnego. Program dobierał ćwiczenia gimnastyczne w zależności od celów i poziomu zaawansowania użytkownika. Wraz z dokonanymi postępami użytkownik otrzymywał coraz trudniejsze ćwiczenia. Aplikacja dopiero wystartowała, ale FitStar nie promował jej, nie mając pewności, że użytkownicy rozumieją jej działanie.

Jak na razie ludzie byli zdezorientowani. Nie docierała do nich wiadomość o dostosowywaniu treningu do własnych preferencji. Większość z pierwszych klientów sądziła, że kupują coś w stylu gotowego filmu z ćwiczeniami, jaki można było dostać na kasetach wideo czy płytach DVD, albo pokroju filmów emitowanych w telewizji.

— Kiedy już tkwisz w tym modelu myślenia, trudno go przełamać — powiedział Dave.

Środowe popołudnie Mike i Dave rozpoczęli z obiecującymi pomysłami na poprawienie pierwszego doświadczenia z aplikacją na iPada. Było tam wszystko — od trafniejszego opisu w App Store po nowe animacje między ćwiczeniami.

Niestety, ulubiony pomysł Mike’a wydawał się niemożliwy do wykonania w formie prototypu. Chciał nagrać filmy z Tonym Gonzalezem zadającym klientom pytania podczas procesu ustawiania aplikacji. W prawdziwym życiu, kiedy rozpoczynasz pracę z trenerem personalnym, trener jest tuż obok Ciebie i rozmawiacie ze sobą. Mike był przekonany, że taka konwersacja pozwoliłaby FitStar wyjaśnić — poprzez samego Tony’ego — w jaki sposób aplikacja dostosowuje się do użytkownika.

Tony jednak nie brał udziału w sprincie. Znajdował się na drugim krańcu kraju, gdzie grał w futbol dla Atlanta Falcons. Co więcej, zbudowanie nowej wersji aplikacji na iPada w jeden dzień byłoby niemożliwe. A nawet gdyby nam się udało, nie wgralibyśmy jej do App Store do momentu rozpoczęcia piątkowego testu. Mielśmy tylko jeden dzień przed przybyciem klientów, a zbudowanie takiego prototypu nie wydawało nam się realne.

Ale musieliśmy tylko go sfalszować. W czwartek rano przydzieliliśmy zadania. Dave chwycił laptopa i zaczął pisać scenariusz powitalnego filmu

z Tonym. Mike zgłosił się na ochotnika, by zastąpić Tony'ego na ekranie. Założył strój do ćwiczeń, ustawił iPhone'a na nagrywanie i przeczytał kwestie ze scenariusza.

Co z oprogramowaniem? Firma FitStar nie była w stanie przeprogramować i wgrać do sklepu aplikacji na iPada przed piątkowym testem. Ale nie potrzebowaliśmy prawdziwej aplikacji. Potrzebowaliśmy jedynie czegoś, co *wyglądało* jak prawdziwa aplikacja. Pamiętaliśmy, że na iPadzie można uruchomić Keynote (oprogramowanie Apple'a do prezentacji, podobne do PowerPointa). Pokaz slajdów na pełnym ekranie będzie wyglądać dokładnie tak jak aplikacja. Może nawet odtwarzać filmy.

Podzieliliśmy scenorys na sekcje — tak aby każdy z nas pracował nad jedną. Mając scenorys i szkice z rozwiązaniami jako plan działania, ekran po ekranie zbudowaliśmy prototyp. W internecie znaleźliśmy szablon realistycznie odwzorowujący przyciski i ikony na iPadzie, który mogliśmy skopiować. Dodaliśmy zdjęcia i ilustracje z rzeczywistej aplikacji FitStar, aby nadać więcej realizmu. Do slajdów dorzuciliśmy filmy stworzone przez Mike'a i Dave'a.

Aby dopełnić iluzji, na początku prezentacji dodaliśmy zrzuty ekranu z App Store. Według tych zrzutów aplikacja FitStar znajdowała się w kategorii „Zdrowie”, na to samo wskazywał proces instalacji. Kiedy skończyliśmy przygotowywać slajdy, John przejął funkcję „zszywającego”: przejrzał całość i upewnił się, że kolejne slajdy zachowują spójność.

Na koniec dnia prezentacja wyglądała jak prawdziwa aplikacja — choć nie było w niej *ani jednej* linijki kodu. Prototyp FitStar wpisywał się w model fasady Dzikiego Zachodu: iluzja działała tylko przez parę minut, pod określonym kątem. Ale to wystarczyło, by odpowiedzieć na najważniejsze dla Mike'a i Dave'a pytanie sprintu: czy jesteśmy w stanie lepiej wyjaśnić sposób działania aplikacji nowym klientom? Po czwartkowych działaniach FitStar był gotowy na testy.

Niektóre rozwiązania się sprawdziły. Filmy, na których Mike wyjaśniał sposób działania aplikacji, okazały się skuteczne. Zaraz po teście klienci byli w stanie opisać własnymi słowami, jak działa program („Rodzaj zautomatyzowanego trenera personalnego”), byli też chętni, by za nią zapłacić („Czy mogę od razu założyć konto?”). Inne rozwiązania zawiodły. Po rozmowie wprowadzającej umieszczony był film z Dave'em ubranym

w laboratoryjny kitel. Przedstawił się jako „Doktor Algo Rytm” i zaczął wyjaśniać, jak zaprojektowana jest aplikacja. Ale w tym momencie klienci już dawno to rozumieli („Tak, załapałem”) i byli gotowi rozpocząć ćwiczenia. Występ Doktora Algo był ich zdaniem niepotrzebny, a nawet nieprzyjemny (nie krytykując aktorstwa Dave’a).

Dla FitStar sukces na rynku zależał od jakości. Podczas sprintu jednak sukces zależał wyłącznie od stworzenia wystarczająco dobrej iluzji, by odpowiedzieć na kluczowe pytania. Zespół uzyskał informacje, których potrzebował, by zidentyfikować odpowiednie rozwiązania — i wyeliminować te złe — za pomocą prototypu zbudowanego zaledwie w siedem godzin.

SLACK

- Pytanie:** Jaki jest najlepszy sposób, by wyjaśnić działanie Slacka klientom z branży nietechnologicznej?
- Forma:** Dwie konkurencyjne witryny internetowe z interaktywnym oprogramowaniem.
- Narzędzia:** Keynote, InVision (oprogramowanie do tworzenia prototypów), prawdziwe oprogramowanie firmy Slack, nieco aktorstwa.

Slack miał dwa konkurencyjne pomysły na prototyp. Pierwszym był „Niezlomny przewodnik”, który krok po kroku objaśniał działanie aplikacji. Podobnie jak w przypadku Blue Bottle Coffee, taki pomysł można by sfałszować za pomocą serii slajdów wyglądających jak witryna internetowa. Żaden problem.

Ale druga koncepcja, „Zespół botów”, była bardziej skomplikowana. Wymagała zespołu kontrolowanych przez komputer botów, które przesyłałyby między sobą wiadomości, a nawet odpowiadały na wiadomości od użytkowników. Aby sprawiało to realistyczne wrażenie, boty powinny być w stanie odpowiadać na różnorodne pytania i komentarze klientów, a takiego doświadczenia nie da się zafalszować za pomocą slajdów.

Merci wpadła na rozwiązanie: to my moglibyśmy udawać boty sterowane przez komputer. Podczas testu wysyłałibyśmy wiadomości do użytkownika i — podobnie jak boty — odpowiadali na nie w niezbyt inteligentny sposób. Oczywiście, gdyby pomysł okazał się sukcesem, Slack musiałby napisać oprogramowanie kontrolujące boty. Nie mógłby posadzić zespołów ludzi odpisujących na wiadomości od wszystkich klientów odwiedzających stronę firmy. Potrzebowalby tysiący, milionów pracowników! Ale w przypadku naszego testu dla pięciu klientów to mogło zadziałać.

FOUNDATION MEDICINE

- Pytanie:** Jakie informacje muszą mieć onkolodzy, by podjąć decyzję w kwestii terapii?
- Forma:** Pierwsza strona wydruku akt medycznych.
- Narzędzia:** Keynote, realistyczne dane, drukarka.

Przedstawiliśmy Ci wcześniej Flatiron Health, firmę zajmującą się złożonym procesem kwalifikowania pacjentów chorych na raka na eksperymenty kliniczne. Bostońska firma Foundation Medicine, inna inwestycja GV, pracowała nad innym problemem związanym z chorobą nowotworową: wykorzystaniem analizy DNA do zasugerowania potencjalnej terapii dla pacjentów.

W 2012 roku firma Foundation Medicine stworzyła test o nazwie FoundationOne. W jej laboratorium analizowano próbkę tkanki i na podstawie wyników testu tworzone raporty dla lekarza, wykazujące wszelkie znane zmiany genomowe powiązane z chorobą nowotworową wraz z listą potencjalnych terapii.

Test był przełomowy. Diagnostyka FoundationOne dostarczała bogactwa informacji, co często prowadziło do zaskakujących możliwości terapii. Jednak zaprezentowanie tych informacji stanowiło wyzwanie: mogły być przytłaczające, nawet dla doświadczonego onkologa. Wówczas wyniki badań dostarczano na papierze, a zespół Foundation Medicine był zderminowany, by wydruki te były tak łatwe do odczytania, jak to możliwe. Przeprowadził więc z nami sprint, by przetestować nowe pomysły.

Zespół postanowił skoncentrować się na pierwszej stronie papierowego raportu. To była, rzecz jasna, pierwsza rzecz, jaką ujrzy lekarz, przeglądając wyniki testu. Ale jeśli doktor się spieszył — a onkolodzy zwykle się spieszą — mogła to być *jedyna* strona, jaką da radę przeczytać. Firma Foundation Medicine pragnęła dostarczyć tak wielu informacji, jak to możliwe, na tej pierwszej kartce.

Podczas naszego sprintu z Foundation Medicine mieliśmy do przetestowania trzy konkurencyjne pomysły przedstawiające testowy raport. Ich zaimplementowanie wymagałoby miesięcy pracy w laboratorium i niezwykłej dbałości o jakość. Koniec końców, raporty medyczne muszą być w stu procentach trafne. Ale w przypadku naszego prototypu musieliśmy

jedynie dowiedzieć się, które podejście jest najbardziej obiecujące. Nie musieliśmy spełniać tych samych standardów jakościowych co w przypadku prawdziwego raportu. Nie potrzebowaliśmy też zmieniać niczego w samej analizie laboratoryjnej. Na to przyjdzie pora później. Na razie nasze pytanie dotyczyło tych kluczowych minut, podczas których onkolog przegląda pierwszą stronę.

Jak możesz zgadnąć, wykorzystaliśmy Keynote do sfałszowania raportów. Podzieliliśmy się na trzy dwuosobowe zespoły. W każdym zespole jedna osoba była odpowiedzialna za zaprojektowanie slajdu o rozmiarach arkusza papieru, czyli $21 \times 29,7$ cm. (Papierowy prototyp sprawdza się jedynie wtedy — i tylko wtedy — gdy Twój finalny produkt także będzie wykonany z papieru). Druga osoba zajmowała się zebraniem realistycznych i dokładnych danych — na temat genomu, rekomendowanych terapii i innych onkologicznych szczegółów.

Aby wywołać szczerze reakcje onkologów, dane musiały wyglądać realistycznie. Oczywiście, testy na prawdziwych pacjentach byłyby nieetyczne. Ale firma Foundation Medicine dysponowała realnie wyglądającymi, a zarazem nieprawdziwymi danymi, z których korzystała wewnętrznie. A do zespołu biorącego udział w sprincie należeli eksperci potrafiący tak dostosować szczegóły raportu, by ten wyglądał realistycznie.

Na koniec dnia mieliśmy gotowe trzy prototypy. Każdy składał się z jednej lub dwóch stron wydrukowanych z Keynote'a, umieszczonych na stosiku stron ze starych raportów powstałych jeszcze przed sprintem — nowa fasada ze starą wioską w tle. Gdy podczas testu Foundation Medicine pokazano prototypy raportów onkologom, sprawiały one wrażenie prawdziwej dokumentacji.

SAVIOKE

- Pytanie:** Jak goście hotelowi zareagują na robota z osobowością?
- Forma:** Fizycznie istniejący robot z iPadem jako ekranem dotykowym.
- Narzędzia:** Keynote, biblioteka efektów dźwiękowych, iPad, robot, pilot do zdalnego sterowania, pokój w hotelu, aktorstwo.

Prototyp dla Savioke był jednym z najbardziej złożonych wyzwań, na jakie się natknęliśmy. Testowaliśmy zachowanie i osobowość robota Relay podczas dostawy: interakcje z ekranem dotykowym umieszczonym na twarzy robota, jego ruchy, zestaw bipnięć i dzwonków, a nawet czas i scenariusz zautomatyzowanej rozmowy telefonicznej. To wiele zmiennych elementów, a niektóre z nich były *dosłownie* ruchomymi częściami.

Kiedy zespół stoi przed nietypowym wyzwaniem w związku z prototypem, często ma na pokładzie równie nietypowe umiejętności i narzędzia, by móc go zrealizować. Firma Savioke miała już robota, a większość zachowań i komponentów już działała. Mogliśmy dobudować prototyp do tego, co już mieliśmy. To jak kręcenie westernu w malowniczym, opuszczonym miasteczku zamiast na planie filmowym.

Do wykonania w czwartek pozostały jednak cztery ważne elementy prototypu. Pierwszym był taniec radości robota. Napisanie kodu idealnej choreografii zajęłoby zbyt wiele czasu, tak więc Tessa Lau, dyrektor ds. technicznych, oraz inżynier Allison Tse postanowiły zamiast tego uciec się do zdalnego sterowania. W czwartek ćwiczyły dostarczanie rzeczy przez Relaya, kierując nim za pomocą kontrolera do PlayStation.

Drugim wyzwaniem był ekran robota, ale Adrian Canoso, szef projektu w Savioke, miał na to odpowiedź. Mogliśmy tymczasowo zastąpić ekran robota iPadem mini. Oczywiście robota i kilka prostych interakcji wykonywanych za pośrednictwem ekranu dotykowego da się sfalszować za pomocą serii slajdów.

Robot potrzebował też nowego zestawu dźwięków. Adrian miał doświadczenia jako inżynier dźwięku, założył więc parę ogromnych słuchawek i wziął się do pracy, korzystając z biblioteki darmowych efektów dźwiękowych.

Musieliśmy też zafalszować zautomatyzowaną rozmowę telefoniczną poprzedzającą przybycie robota do pokoju gościa. W ostatecznej wersji taka rozmowa byłaby wywoływana za pomocą wyszukanego oprogramowania śledzącego lokalizację robota. Na potrzeby naszego testu Allison miała obserwować robota, a potem zniknąć z pola widzenia i inicjować rozmowę. Musiała tylko używać nienaturalnego głosu, który *brzmiałby* jak nagranie.

Większość zespołów nie jest w stanie wykonać prototypu robota w jeden dzień. Ale większość zespołów nie musi tego robić — ponieważ nie są obecne w branży produkującej roboty. Mając w pełni operacyjny egzemplarz robota Relay, zespół Savioke miał dobre podstawy do tworzenia prototypu. Musiał wprowadzić pewne skomplikowane modyfikacje, ale miał pod ręką doświadczonych inżynierów i projektantów, którzy byli w stanie temu podołać. Na koniec dnia robot mógł tańczyć, gwizdać i uśmiechać się.

ONE MEDICAL GROUP

- Pytanie:** Czy można dostosować gabinet lekarski dla profesjonalistów do potrzeb rodzin z dziećmi?
- Forma:** Klinika medyczna otwarta jedynie przez jedną noc.
- Narzędzia:** Gabinet lekarski, personel medyczny, banany, kredki.

Zespół One Medical miał rozpocząć śmiałą misję: zaoferować wszystkim lepszą opiekę medyczną. Utworzył sieć klinik podstawowej opieki zdrowotnej w całych Stanach Zjednoczonych — w San Francisco, Nowym Jorku, Bostonie, Chicago, Waszyngtonie, Phoenix i Los Angeles. Wizyty tego samego dnia, propozycja leczenia przez aplikację mobilną, więcej czasu dla pacjentów i piękne wnętrza sprawiły, że kliniki zyskały zaufanie tysięcy zadowolonych pacjentów.

Większość klientów stanowili młodzi profesjonalści obeznani z nowymi technologiami — osoby, dla których „propozycja leczenia przez aplikację mobilną” wydawała się kuszącym pomysłem. Baza klientów szybko rosła, ale zespół One Medical pragnął zachęcić do korzystania ze swoich usług szersze grono pacjentów. Coraz więcej klientów miało dzieci, firma uznała więc, że kolejnym logicznym krokiem będzie zaoferowanie opieki rodzinnej — dla niemowląt, dzieci i nastolatków obecnych pacjentów.

Firma chciała obsługiwać dzieci i dorosłych w tych samych miastach. Wśród personelu było już wielu lekarzy wyspecjalizowanych w medycynie rodzinnej. Zanim jednak firma otworzyła nowe placówki, chciała mieć pewność, że pacjenci będą się w nich dobrze czuli.

Jak wykonać prototyp gabinetu lekarskiego? Podobnie jak w przypadku Savioka i Slacka, zespół One Medical dodawał elementy do tego, co już miał. Chris Waugh, wiceprezes One Medical zajmujący się wyglądem wnętrza, wpadł na następujący pomysł: na jeden wieczór One Medical zamieni jeden z istniejących gabinetów w klinikę dla rodzin.

O godzinie 18:00 klinika w Hayes Valley w San Francisco zamknęła drzwi. Chris i zespół wzięli się do pracy. Mieli kilka pomysłów na zmianę wyglądu gabinetu, tak by zachował swą wyszukaną estetykę — popularną wśród dorosłych — a jednocześnie podobał się dzieciom.

Zespół przyniósł kredki i papier. Ułożył banany, jabłka, batony owocowe i wodę kokosową. Miał też skrzynie skarbów pełne zabawek, ale aby

pomieszczenie nie sprawiało wrażenia przeznaczonego tylko dla dzieci, ukrył je za biurkiem. Dwóch lekarzy rodzinnych było obecnych w placówce, a dwóch innych pracowników One Medical czuwało w recepcji. Każdy znał swoją rolę w scenariuszu. Przyszła pora na prototyp.

Zaczęły zjawiać się dzieci. Chris zrekrutował pięć rodzin, które przyszły na wizytę. Na dzień dobry test natrafił na przeszkodę — dosłownie. Drzwi prowadzące do Hayes Valley miały niewielki próg, z którymi radziły sobie wózki inwalidzkie, ale nie wózki dziecięce.

— Dzieci wręcz spadały z siedzeń — powiedział Chris.

Kolejną niespodzianką było to, jak wiele znajduje się *w* wózkach.

— Rodziny przybywały przygotowane. Miały zabawki, ubrania na zmianę, przekąski. Przyprawiano rodzeństwo, dziadków, nianie.

Recepcja, przystosowana do wizyt dorosłych, szybko się zatłoczyła. Zespół One Medical uświadomił sobie, że potrzebuje nieco innego projektu recepcji w klinikach rodzinnych.

Zespół One Medical nie docenił też roli osób w recepcji. Dzieci były zdenerwowane. Klinika to dla nich nowe miejsce, a małym dzieciom gabinet lekarski kojarzy się z bolesnymi szczepieniami.

— Mielіśmy szczęście, wybierając recepcjonistki do prototypu. Taleen i Rachel (na co dzień menedżerki biura One Medical) były przemile, witając i uspokajając dzieci. Nie było tego w scenariuszu, ale one uratowały dzień.

Pokój badań obnażył kolejne niedostatki. W One Medical sadzano lekarzy za biurkiem, co wymuszało bardziej naturalną konwersację niż w przypadku pacjenta na leżance i lekarza na taborecie na kółkach. Jednak podczas wizyty dzieci w gabinecie biurko stawało się przeszkodą.

— Dzieci dotykały wszystkiego w zasięgu wzroku. Otwierały każdą szufladę.

Dzieci jednak bawiły się dobrze, więc nie wydawało się, by biurko było ogromnym problemem. Następnie Chris wraz z zespołem przeprowadzał wywiad z rodzinami. Okazało się, że to rodzice — częściej niż dzieci — uskarżali się na wygląd pomieszczenia. Rodzice chcieli czuć się pewnie w obecności doktora, ale chaos w gabinecie utrudniał komunikację. To była subtelna sprawa, ale niezwykle istotna dla komfortu rodzica. Na szczęście łatwo można to naprawić.

Kiedy kilka miesięcy później firma One Medical otworzyła swoją pierwszą klinikę rodzinną, rodzice i dzieci mogli się leczyć w tych samych lokalizacjach, a wśród personelu znaleźli się lekarze rodzeni z zespołu One Medical. W recepcji było więcej miejsca, usunięto kłopotliwe biurka z gabinetów — i oczywiście próg w drzwiach.

14.

Prototyp

Czwartek różni się nieco od innych dni sprintu. Każdy prototyp jest inny, nie ma więc procesu, który moglibyśmy opisać krok po kroku. Jednak po wykonaniu setek prototypów wymyśliśmy cztery ćwiczenia, które zawsze pomogą Ci znaleźć się na właściwej drodze:

1. Wybierz odpowiednie narzędzia.
2. Dziel i rządź.
3. Połącz części w całość.
4. Przetestuj prototyp.

W dalszej części wyjaśnimy Ci, dlaczego każde z tych ćwiczeń jest ważne oraz jak je wykonać.

Przede wszystkim musimy porozmawiać o Twoich narzędziach — przedmiotach i sprzętach, z których na co dzień korzysta Twój zespół, oprogramowaniu, procesach i metodach, które stosuje, by tworzyć wysokiej

jakości doświadczenia dla Twoich klientów. Oto wyzwanie: prawdopodobnie nie będziesz mógł wykorzystać ich do tworzenia prototypu.

Przykro nam. Nieważne, czy współpracujesz z projektantami, inżynierami, architektami, marketingowcami, czy innymi kreatywnymi profesjonalistami albo czy prowadzisz sklep, świadczysz klientom usługi, czy budujesz fizyczne produkty. Istnieje spora szansa, że zazwyczaj używane przez Twój zespół narzędzia *nie* są odpowiednie do wykonania prototypu.

Problemem z narzędziami wykorzystywanymi zwykle przez Twój zespół jest to, że są zbyt idealne — i zbyt wolne. Pamiętaj: Twój prototyp nie jest realnym produktem, musi tylko *udawać* realny produkt. Nie musisz się martwić łańcuchem dostaw, wytycznymi marki czy treningiem sprzedaży. Nie musisz też pilnować, by każdy piksel był idealny.

Dobre wieści są takie, że sami byliśmy w dokładnie takiej sytuacji nie tak dawno temu. Jako projektanci oprogramowania, takiego jak aplikacje i strony internetowe, czuliśmy się komfortowo z takimi narzędziami jak Photoshop czy takimi językami programowania jak HTML i JavaScript. A potem odkryliśmy Keynote. Program z założenia służący do tworzenia prezentacji okazał się idealnym narzędziem do wykonywania prototypów, jesteś więc w stanie szybko sprawić, by prototyp ładnie wyglądał. Jest zorganizowany wokół „slajdów”, które można przyrównać do poszczególnych ramek w scenorysie. Możesz dodawać do nich teksty, linie i kształty, wklejać zdjęcia i inne grafiki, dołączać klikalne aktywne elementy, animacje czy umożliwiać interakcję. Możesz nawet dodać dźwięk i filmy, jeśli zajdzie taka potrzeba.

Wiemy, że brzmi to wariacko, ale jesteśmy na 90 procent pewni, że możesz wykorzystać Keynote’a do stworzenia swojego prototypu. Jak możemy to sugerować, skoro nawet nie wiemy, czego dotyczy Twój prototyp? Dobre pytanie. Oczywiście nie możemy być *całkowicie* pewni — ale podczas ponad stu przeprowadzonych przez nas sprintów Keynote nie sprawdził się zaledwie kilka razy.

(A jeśli korzystasz z Windowsa, PowerPoint również sprawdzi się jako narzędzie do wykonania prototypu. Nie jest tak dobry jak Keynote, ale szybkie przeszukanie sieci wystarczy, by znaleźć wiele bibliotek szablonów, których możesz użyć do stworzenia realistycznych prototypów w PowerPointcie).

Musimy przyznać, że przez większość czasu wykonujemy prototypy produktów software'owych, takich jak aplikacje czy witryny internetowe. W takim przypadku Keynote pozwala na stworzenie poszczególnych ekranów. Czasami po prostu uruchamiamy pokaz slajdów na pełnym ekranie i to wystarcza. Niekiedy korzystamy z wyspecjalizowanych narzędzi do tworzenia prototypów¹ (tak, istnieją takie rzeczy!), aby połączyć ze sobą ekrany i uruchomić je w przeglądarce lub na telefonie komórkowym.

Jednak nie zawsze testuje się oprogramowanie. Jak mogłeś przeczytać w poprzednim rozdziale, Foundation Medicine, firma zajmująca się diagnostyką nowotworów, potrzebowała jako produktu papierowego raportu medycznego. Raport zaprojektowaliśmy w programie Keynote, a potem wydrukowaliśmy i zaprezentowaliśmy onkologom. (Ponownie, *w tym przypadku papierowy prototyp miał sens*).

W przypadku fizycznych produktów Keynote będzie mniej przydatny. Możesz potrzebować drukarki 3D lub dokonać modyfikacji w istniejącym produkcie. Ale raz jeszcze powtórzmy: wiele sprzętu ma jako interfejs oprogramowanie. Przypomnij sobie historię Savioke, kiedy wykonanie prototypu wymagało dodania iPada do robota. A co, pewnie zapytasz, znajdowało się na iPadzie? Keynote. Przykłady można by mnożyć.

Co więcej, w przypadku wielu sprintów dotyczących fizycznych produktów możesz w ogóle nie potrzebować prototypu produktu. Jednym z naszych ulubionych skrótów jest „broшура fasadowa”: zamiast wykonać prototyp urządzenia, stwórz prototyp strony internetowej, wideo, broшуry czy serii slajdów, które będą stosowane do *sprzedaży* urządzenia. Koniec końców, wiele decyzji w kwestii sprzedaży jest podejmowanych w internecie lub w trakcie rozmowy sprzedażowej (albo przynajmniej wtedy przekazywana jest większość informacji). Takie materiały marketingowe pozwolą Ci zrozumieć, w jaki sposób klienci reagują na obietnicę produktu — które funkcje są dla nich ważne, czy cena im odpowiada i tak dalej. I jak się pewnie domyślasz, Keynote jest idealnym narzędziem do wykonania prototypu takiego narzędzia marketingowego.

¹ Oprogramowanie szybko ewoluuje, zajrzyj więc na stronę *thesprintbook.com*, gdzie znajdziesz linki do najnowszych i najlepszych narzędzi do tworzenia prototypów.

Musimy przyznać, że nie jesteśmy ekspertami w kwestii *wszystkich* prototypów. Keynote nie jest idealnym narzędziem w każdym przypadku, zwłaszcza jeśli pracujesz nad produktami przemysłowymi lub usługami, takimi jak kliniki rodzinne One Medical. W ciągu lat pracy zebraliśmy jednak kilka pomocnych wskazówek. Oto przewodnik, który pomoże Ci dobrać odpowiednie narzędzia.

Wybierz odpowiednie narzędzia

Jeśli nie masz pewności, jak zbudować swój prototyp, zacznij od tego:

- Jeśli ma być przedstawiony na **ekranie** (strona internetowa, aplikacja, oprogramowanie itd.) — użyj **Keynote’a**, **PowerPointa** lub narzędzia do budowania stron, takiego jak **Squarespace**.
- Jeśli ma być przedstawiony na **papierze** (raport, broszura, ulotka itd.) — użyj **Keynote’a**, **PowerPointa** lub oprogramowania do edytowania tekstu, takiego jak **Microsoft Word**.
- Jeśli to **usługa** (wsparcie techniczne, obsługa klienta, opieka medyczna itd.) — napisz **scenariusz** i wykorzystaj członków zespołu sprintu jako **aktorów**.
- Jeśli to **fizyczna przestrzeń** (sklep, recepcja itd.) — zmodyfikuj istniejącą przestrzeń.
- Jeśli to **przedmiot** (fizyczny produkt, maszyna itd.) — zmodyfikuj istniejący przedmiot, stwórz prototyp na drukarce 3D lub wykonaj prototyp narzędzia marketingowego za pomocą Keynote’a lub PowerPointa, do którego dodasz zdjęcia lub wizualizacje danego przedmiotu.

Stworzenie prototypu w jeden dzień może się wydawać onieśmielające, ale jeśli rozdzielisz pracę między wszechstronnych członków zespołu sprintu, będziesz dysponować całą niezbędną wiedzą zgromadzoną w pokoju. Są szanse, że kilka osób wykona większość pracy, ale doświadczenie podpowiada nam, że dla każdego znajdzie się jakieś zadanie. Kiedy już dokonałeś wyboru narzędzi, pora na przydzielenie zadań.

Dziel i rządź

Mediator musi pomóc przydzielić członkom zespołu biorącego udział w sprincie następujące role:

- twórcy (dwóch lub więcej);
- zszywający (jeden);
- pisarz (jeden);
- zbieracz zasobów (jeden lub więcej);
- przeprowadzający wywiad (jeden).

Twórcy tworzą poszczególne komponenty (ekrany, strony, elementy i tak dalej) prototypu. Zwykle tę rolę odgrywają projektanci lub programiści, ale może ich zastąpić każdy członek zespołu, który czuje się na siłach.

W czwartek potrzebujesz co najmniej dwóch twórców. Opowiedzieliśmy Ci już zwariowane historie o robotach, raportach medycznych i filmach, ale pamiętaj — osoby z Twojego zespołu prawdopodobnie dysponują już umiejętnościami niezbędnymi do wykonania prototypu.

Zszywający odpowiada za zebranie komponentów wykonanych przez twórców i połączenie ich w płynny sposób. Osoba ta jest zwykle projektantem lub programistą, ale tak naprawdę tę funkcję może pełnić prawie każdy, zależnie od formy prototypu. Najlepszy zszywający to osoba skoncentrowana na szczegółach. Prawdopodobnie rano udzieli wszystkim wskazówek, o których muszą pamiętać podczas pracy, a po południu, gdy twórcy skończą swoją część, zacznie łączyć elementy.

Każdy zespół biorący udział w sprincie potrzebuje **pisarza** i jest to jedna z najważniejszych ról. W rozdziale 9. rozmawialiśmy o tym, jak istotne są słowa zamieszczone na szkicach. A wcześniej w tym rozdziale powiedzieliśmy Ci, że prototyp musi się wydawać rzeczywisty. Nie da się stworzyć realistycznego prototypu bez realistycznych tekstów.

Zaangażowany pisarz staje się jeszcze ważniejszy, jeśli Twoja praca dotyczy nauki, techniki lub innej branży specjalistycznej. Przypomnij sobie prototyp raportu Foundation Medicine z wynikami badań genomów rakowych: nie każdy byłby w stanie napisać realistyczny tekst medyczny, polegaliśmy więc na menedżerze produktu, doświadczonym w tym zakresie, który został pisarzem na czas sprintu.

W czwartek potrzebujesz przynajmniej jednego **zbieracza zasobów**. Nie jest to chwalebna rola (choć musimy przyznać, że „zbieracz zasobów” *brzmi* dumnie), ale jest jedną z kluczowych do sprawnego wykonania prototypu. Twój prototyp będzie najprawdopodobniej zawierał zdjęcia, ikony lub próbki treści, której nie stworzysz od podstaw. Zbieracz zasobów ma za zadanie przeszukać sieć, biblioteki obrazów, Twoje własne produkty i wszelkie inne możliwe miejsca, w których może znaleźć te elementy. Przyspieszy to pracę wykonywaną przez twórcę, który nie będzie musiał robić przerw, by znaleźć każdy kolejny element, mający trafić do prototypu.

No i wreszcie, **przeprowadzający wywiad**, który użyje gotowego prototypu do przepytania w piątek klientów. W czwartek musi napisać scenariusz rozmowy. (O szczegółowej strukturze wywiadu pomówimy w rozdziale 16.). Najlepiej będzie, jeśli przeprowadzający wywiad nie będzie brał udziału w tworzeniu prototypu. W ten sposób nie będzie zaangażowany emocjonalnie podczas piątkowego testu, nie zdradzi się też przed klientem z urażonych uczuć lub radości.

Po przydzieleniu ról musisz także **podzielić scenorys**. Załóżmy, że według scenorysu klient widzi reklamę, odwiedza stronę internetową i pobiera Twoją aplikację. Możesz przypisać jednego twórcę do reklamy, drugiego do stworzenia fałszywej witryny internetowej, a trzeciego do ekranów pobierania aplikacji.

Nie zapomnij o scenie otwierającej — realistycznym momencie poprzedzającym główne doświadczenie. Upewnij się, że także do sceny otwierającej przydzieliłeś twórcę i pisarza. W przypadku Blue Bottle Coffee sceną otwierającą był artykuł z „New York Timesa”, a my potrzebowaliśmy kogoś, kto napisałby prawdopodobny artykuł. (Nie jesteśmy kandydatami do Nagrody Pulitzera, ale sfalszowanie krótkiego artykułu nie jest trudne).

Ważne, by poświęcić scenie otwierającej na tyle dużo czasu, by była wiarygodna i wpłynęła na pierwsze wrażenie. Nie spędzaj nad nią połowy dnia, ale spraw, by była wiarygodna.

Gdy poszczególne składowe prototypu są już niemal ukończone, na scenę wkracza zszywający. Jego zadaniem jest sprawienie, by prototyp był spójny od początku do końca, i upewnienie się, że jest on tak realistyczny, jak to możliwe.

Podczas sprintu FitStar zszywającym był John. Aby zachować spójność, wkleił wykonane przez wszystkich slajdy Keynote'a do jednego pliku, a potem ujednolicił fonty i kolory, tak aby slajdy mogły udawać jedną „bezszwową” aplikację. Aby nadać jeszcze więcej realizmu, dodał szczegóły do ekranu rejestracji oraz slajd ze zrzutem ekranu klawiatury ekranowej iPada, dzięki czemu wydawało się, że użytkownik faktycznie coś wpisuje.

Połącz części w całość

Twój zszywający upewni się, że daty, godziny, nazwiska i inne fikcyjne elementy są spójne w całym prototypie. Nie może być tak, że w jednym miejscu pojawia się „Janina Kowalska”, a w kolejnym „Janina Kowalewska”. Szukaj literówek i poprawiaj widoczne błędy. Drobne pomyłki mogą przypomnieć klientom, że patrzą na fikcyjny produkt.

Praca zszywającego może przyjąć wiele form, ale niezależnie od tego, jaki prototyp wykonujesz, jest ona niezwykle ważna. Dzieląc pracę, łatwo stracić z oczu obraz całości. Zszywający będzie w tym trudnym położeniu, by wszystkiego dopilnować. Przez cały dzień powinien sprawdzać postępy prac nad poszczególnymi częściami, by pilnować ich spójności. A jeśli na koniec trzeba będzie wykonać więcej pracy, musi poprosić pozostałych o pomoc.

Przetestuj prototyp

Około godziny 15:00 lubimy przeprowadzać próbny test, ponieważ wciąż mamy na tyle dużo czasu, by poprawić błędy i załatać dziury, które znajdziemy. Niech wszyscy przerwą pracę i zbiją się razem, a wtedy zszywający zaprezentuje im cały prototyp, dodając narrację.

W trakcie tego testu powinniśmy sprawdzać, czy każdy krok zgadza się ze scenorysem, aby mieć pewność, że niczego nie brakuje w prototypie.

Test jest także świetną okazją, by przypomnieć sobie pytania sprintu. To ostatni moment, by sprawdzić, czy prototyp pomoże Ci uzyskać na nie odpowiedzi.

Głównym odbiorcą tego testu jest przeprowadzający wywiad, który w piątek będzie rozmawiał z klientami. Musi on być zaznajomiony z prototypem i pytaniami sprintu, tak aby uzyskać jak najwięcej odpowiedzi od swoich rozmówców. (W kolejnym rozdziale wyjaśnimy, jak należy przeprowadzać te wywiady). Cały zespół skorzysta jednak na oglądaniu jazdy próbnej. Jeśli Decydujący nie jest uczestnikiem całego sprintu, to teraz nadszedł moment, kiedy powinien się pojawić w pokoju. Dzięki temu upewni się, że wszystko przebiega zgodnie z jego oczekiwaniami.

Podczas naszej codziennej pracy niewiele jest dni, kiedy zaczynamy duże zadanie, postępujemy zgodnie ze szczegółowym planem działania, a na koniec dnia wszystko jest gotowe. Czwartek to właśnie taki dzień — i jest to niezwykle satysfakcjonujące. Gdy skończysz prototyp, nie bądź zaskoczony, jeżeli zaczniesz się zastanawiać nad tym, kiedy możesz to powtórzyć.

Piątek

Sprinty rozpoczynają się od wielkiego wyzwania, wspaniałego zespołu... i to właściwie tyle. Do piątku w tygodniu sprintu udało Ci się wskazać obiecujące rozwiązania, wybrać najlepsze z nich i stworzyć realistyczny prototyp. To wystarczy, by być pod wrażeniem produktywności tego tygodnia. Ale w piątek pójdziemy jeszcze o krok dalej, **przeprowadzając wywiady** z klientami i **wyciągając wnioski** z ich reakcji na prototyp. To właśnie ten test sprawia, że warto było poświęcić czas i energię na sprint: na koniec dnia będziesz wiedzieć, ile jeszcze przed Tobą i co robić dalej.

Zbyt mało danych?

Pewnego wieczoru w sierpniu 1996 roku wydawca Nigel Newton wyszedł z biura w londyńskim Soho i ruszył w stronę domu, niosąc ze sobą stos papierów. Wśród nich znajdowało się pięćdziesiąt stron z książki, którą musiał ocenić, ale nie wiązał z nią większych nadziei. Manuskrypt odrzuciło już osiem innych wydawnictw.

Newton nie przeczytał tego wieczoru pierwszych rozdziałów. Zamiast tego wręczył je swojej ośmioletniej córce, Alice.

Alice zasiadła do czytania. Mniej więcej godzinę później wyszła ze swojego pokoju, promieniejąc radością.

— Tato — powiedziała — to jest o wiele lepsze od wszystkiego innego.

Nie przestawała mówić o książce. Chciała skończyć ją czytać i zadreczęła swojego ojca tak długo — przez miesiące — aż otrzymała resztę rozdziałów. Ostatecznie, pod wpływem nacisków córki, Newton podpisał z autorem skromny kontrakt i wydrukował pięćset egzemplarzy. Tą książką,

która o mały włos nie zostałaby wydana, był *Harry Potter i kamień filozoficzny*¹.

Resztę historii już znasz. Dziś na świecie mamy setki milionów drukowanych egzemplarzy książek z serii *Harry Potter*. Dlaczego pozostali wydawcy tak bardzo się pomylili? Ośmiu wydawców wyspecjalizowanych w publikacjach dla dzieci odrzuciło *Harry'ego Pottera* — a dziewięty, Newton, wydrukował zaledwie pięćset sztuk. Ale ośmioletnia Alice od razu wiedziała, że to „o wiele lepsze od wszystkiego innego”.

Alice nie analizowała potencjału sprzedażowego *Harry'ego Pottera*. Nie zastanawiała się nad okładką, dystrybucją, prawami do filmu czy tematycznym parkiem rozrywki. Po prostu zareagowała na to, co przeczytała. Wszyscy dorośli próbowali przewidzieć, co pomyślą dzieci, ale mylili się. Alice miała rację, ponieważ po prostu była dzieckiem. A jej ojciec był na tyle mądry, by jej posłuchać.

Kiedy Nigel Newton pokazał Alice manuskrypt *Harry'ego Pottera*, spojrział w przyszłość. Zobaczył, w jaki sposób docelowy czytelnik reaguje na książkę, zanim zdecydował się na wydrukowanie jakiegokolwiek egzemplarza. W piątek podczas sprintu Ty i Twój zespół doświadczycie tego samego skoku w czasie. Zobaczycie, w jaki sposób docelowi klienci reagują na Wasze nowe pomysły — zanim zaangażujecie fundusze w ich wdrożenie.

Oto jak będzie wyglądać piątek: jedna osoba z zespołu pełni funkcję przeprowadzającego wywiady. Rozmawia z pięcioma klientami docelowymi, każdym po kolei. Umożliwia im wykonanie zadania z użyciem prototypu, a następnie zadaje kilka pytań, by zrozumieć, co myśleli klienci podczas interakcji. Jednocześnie, w drugim pokoju, pozostała część zespołu ogląda przekaz wideo z wywiadu i notuje reakcje klientów.

Te wywiady to prawdziwa karuzela emocji. Kiedy klienci poczują się zagubieni podczas korzystania z prototypu, będziesz sfrustrowany. Jeśli nie zainteresował ich Twój nowy pomysł, będziesz rozczarowany. Ale gdy

¹ W Stanach Zjednoczonych książka ukazała się pod tytułem *Harry Potter i kamień czarodzieja* (ang. *Harry Potter and the Sorcerer's Stone*), ponieważ filozofowie są strasznie nudni.



Zespół FitStar obserwuje, jak klienci po raz pierwszy korzystają z prototypu

wykonają trudne zadanie, rozumieją coś, co próbowałeś wytłumaczyć od miesięcy, albo wybiorą Twoją ofertę zamiast konkurencyjnej — poczujesz się przeschczęśliwy. Po pięciu wywiadach łatwo zaobserwujesz schematy.

Wiemy, że testy na tak małej grupie osób mogą się wydawać niektórym niepokojące. Czy warto poświęcać czas na poznanie zdania zaledwie pięciu klientów? Czy zdobyte w ten sposób informacje będą cenne?

Wcześniej w tym tygodniu zrekrutowałeś rozważnie dobranych uczestników testu, którzy odpowiadają profilowi Twojego klienta docelowego. Jako że będziesz rozmawiać z odpowiednimi osobami, jesteśmy przekonani, że możesz uwierzyć ich osądowi. Mamy też pewność, że dzięki tym pięciu rozmowom naprawdę wiele się dowiesz.

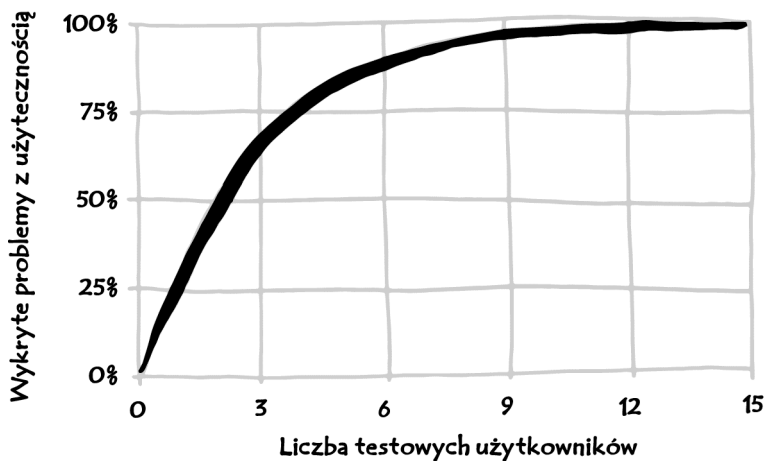
Pięć jest magiczną liczbą

Jakob Nielsen jest ekspertem od badań użytkowników. W latach 90. XX wieku był pionierem w kwestii użyteczności witryn internetowych (badań dotyczących projektowania stron w taki sposób, by miało to sens według użytkowników). W trakcie swojej kariery Nielsen nadzorował tysiące wywiadów z klientami, aż w pewnym momencie zaczął się zastanawiać: ilu wywiadów potrzeba, by zauważyć najistotniejsze trendy?

Nielsen przeanalizował więc osiemdziesiąt trzy spośród własnych badań produktów². Sprawdził, ile problemów wykryto po dziesięciu rozmowach,

² Jakob Nielsen, Thomas K. Landauer, *A Mathematical Model of the Finding of Usability Problems*, artykuł opublikowany w *Proceedings of the INTERCHI'93 Conference* (Amsterdam, 24 – 29 kwietnia 1993), s. 206 – 213.

ile po dwudziestu i tak dalej. Rezultaty były spójne i zaskakujące: 85 procent problemów daje się zaobserwować po zaledwie pięciu rozmowach.



Źródło: Nielsen Norman Group

Testy na większej liczbie osób nie prowadziły do znacznie większej liczby wniosków — a oznaczały więcej pracy.

— Liczba odkryć szybko dociera do punktu malejących przychodów — podsumował Nielsen. — Nie ma zbyt wielu dodatkowych korzyści płynących z przeprowadzenia tego samego testu na więcej niż pięciu osobach. Zwrot z inwestycji spada na łeb na szyję.

Jak uświadomił sobie Nielsen, zamiast inwestować znacznie więcej czasu w poznanie pozostałych piętnastu procent błędów, lepiej naprawić znalezione osiemdziesiąt pięć procent i wykonać test raz jeszcze.

To samo zjawisko zaobserwowaliśmy podczas naszych testów. W trakcie spotkania z piątym klientem potwierdzamy wzorce, które zauważyliśmy podczas czterech pierwszych wywiadów. Próbowaliśmy testów na większej grupie klientów, ale tak jak stwierdził Nielsen, nie było warto.

Pamiętasz o progu drzwi z testu prototypu kliniki rodzinnej One Medical? Po tym, jak zobaczyliśmy, że dwoje dzieci prawie wypadło z wózków podczas wjeżdżania do kliniki, istnienie problemu było oczywiste. Zespół nie musiał zbierać tysiąca danych, zanim dowiedział się, że trzeba to naprawić. To samo dotyczy tłoku w recepcji czy biurka w gabinecie

lekarskim. Kiedy dwie lub trzy osoby na pięć reagują na coś silnie w ten sam sposób — pozytywnie czy negatywnie — powinieneś zwrócić na to uwagę.

Liczba pięć jest także bardzo wygodna. Możesz zmieścić pięć godzinnych wywiadów w jeden dzień, pozostawiając też czas na krótką przerwę między nimi i spotkanie z zespołem na sam koniec:

9:00 — wywiad nr 1

10:00 — przerwa

10:30 — wywiad nr 2

11:30 — wczesny lunch

12:30 — wywiad nr 3

13:30 — przerwa

14:00 — wywiad nr 4

15:00 — przerwa

15:30 — wywiad nr 5

16:30 — podsumowanie

Ten skondensowany plan dnia pozwoli na to, by cały zespół wspólnie oglądał na żywo wywiady i je analizował. Nie trzeba czekać na wyniki, nie trzeba kwestionować czyjejś interpretacji.

Wywiady jeden na jednego są godnym uwagi skrótem. Pozwalają na przetestowanie fasady produktu na długo przed tym, nim skonstruujesz prawdziwą rzecz — i się w niej zakochasz. Dostarczają wartościowych wyników w jeden dzień. Ale także pozwalają na zobaczenie tego, o co trudno w przypadku danych ilościowych na wielką skalę: *dlaczego* rzeczy działają albo nie.

To „dlaczego” jest kluczowe. Jeśli nie wiesz, dlaczego produkt lub usługa nie działają, trudno je naprawić. Gdyby firma One Medical umieściła biurka w gabinetach przychodni rodzinnych, rodzice byliby sfrustrowani. Trudno by jej jednak było wskazać problem. Poprzez zaprezentowanie rodzinom prototypu kliniki i rozmowę z nimi o tym doświadczeniu zespół One Medical dowiedział się, jakie *dlaczego* stanowiło sedno problemu: rodzice potrzebowali gwarancji bezpieczeństwa od doktora, a wszystko,

co rozpraszało uwagę, było przeszkodą. Jeśli masz przed sobą jedynie statystyki, musisz zgadywać, co myśleli klienci. Jeżeli przeprowadzasz z nimi wywiad, możesz po prostu... zapytać.

Wywiady są proste do przeprowadzenia. Nie wymagają szczególnego doświadczenia czy sprzętu. Nie potrzebujesz psychologa behawiorysty ani laserowego wskaźnika ruchów gałek ocznych — jedynie przyjaznego zachowania, zainteresowania tematem i dobrej woli, by sprawdzić faktyczną jakość swoich założeń. W kolejnym rozdziale zaprezentujemy Ci, jak to zrobić.

Wywiad

Michael Margolis jest wspaniałym rozmówcą. Często się uśmiecha i zadaje dużo pytań, promienieje naturalną ciekawością, pytając, jak Ci się mieszka tam, gdzie mieszkasz, pracuje tam, gdzie pracujesz, i robi to, co robisz. Dopiero później uświadamiasz sobie, że to Ty mówiłeś przez większość czasu i niewiele dowiedziałeś się o nim.

Życzliwość i ciekawość Michaela są szczerze, ale jego umiejętność konwersacji to nie tylko naturalny talent. Michael jest partnerem GV zajmującym się researchem, a gdy ujrzysz go w akcji, kiedy przeprowadza wywiady z klientami — co widziałem setki razy — uświadomisz sobie, że wyćwiczył tę sztukę. Począwszy od struktury jego pytań, a skończywszy na mowie ciała — wszystko to pomaga jego rozmówcom głośno myśleć i szczerze odpowiadać.

Przez ponad dwadzieścia pięć lat Michael przeprowadził badania dla przeróżnych firm — Electronic Arts, Alcoa, Sun Microsystems, Maytag, Unilever, Walmart.com czy Google. Od 2010 roku jest zatrudniony w GV i pracuje ze startupami z naszego portfolio.

W ciągu lat Michael przystosował swoje metody badawcze do szybkiego tempa startupów, a do tego uczynił je prostymi do przyswojenia dla pracujących tam ludzi. Michael szkolił menedżerów produktu, programistów, projektantów, sprzedawców i niezliczoną ilość innych osób na temat tego, jak przeprowadzać wywiady. Każdy jest w stanie to robić — nawet prezes.

W tym rozdziale zdradzimy Ci niektóre z sekretów Michaela. We wtorek poznałeś jego wskazówki dotyczące rekrutowania idealnie dobranych klientów (zajrzyj na koniec rozdziału 9.). Teraz opowiemy Ci o tym, jak przeprowadzać wywiady. Dzięki wywiadam poznasz osoby, które korzystają z Twojego produktu, odkryjesz ukryte problemy zaimplementowanych rozwiązań *oraz* dowiesz się, jakie „dlaczego” kryje się za tym wszystkim.

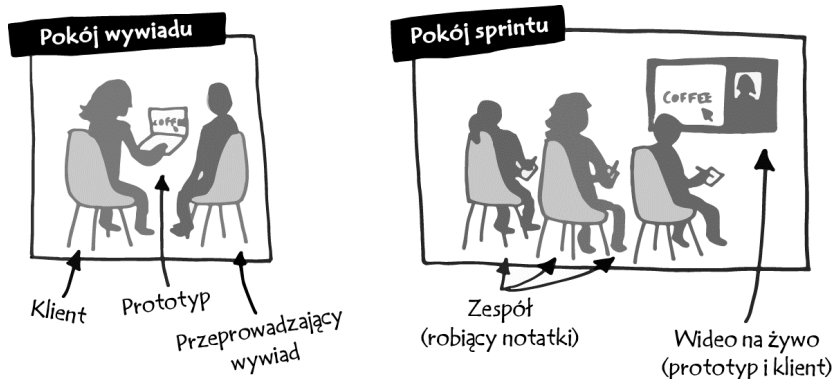
Niezależnie od tego, z jakim klientem rozmawia i jaki prototyp jest testowany, Michael trzyma się tej samej podstawowej struktury rozmowy: wywiadu w pięciu aktach.

Wywiad w pięciu aktach

Dzięki poniższej strukturze rozmowy klient poczuje się komfortowo, pozna kontekst rozmowy, a Ty upewnisz się, że cały prototyp został oceniony. Oto przebieg wywiadu:

1. Rozpoczęcie wywiadu **przyjaznym przywitaniem**.
2. Seria ogólnych, otwartych **pytań kontekstowych** dotyczących klienta.
3. **Wprowadzenie prototypu lub prototypów**.
4. Szczegółowe **zadania**, dzięki którym zbadasz reakcję klienta na prototyp.
5. **Szybkie podsumowanie**, pozwalające na poznanie przemyśleń i wrażeń klienta.

Piątkowy plan działania rozgrywa się w dwóch pokojach. W pokoju sprintu zespół ogląda na żywo przekaz z wywiadu. (To nie szpiegowanie. Uzyskasz od klienta pozwolenie na nagrywanie i odtwarzanie wideo). Sam wywiad odbywa się zaś w innym, mniejszym pokoju — który sprytnie nazwaliśmy „pokojem wywiadu”.



Nie potrzeba specjalnych rozwiązań technicznych. Korzystamy ze zwykłych laptopów z kamerą internetową i oprogramowania do wideokonferencji, które pozwala na dzielenie się obrazem i dźwiękiem. Taki układ jest dobry w przypadku witryn internetowych, ale sprawdza się też przy testowaniu urządzeń mobilnych, robotów i innego sprzętu — po prostu skieruj kamerę internetową na to, co chcesz zobaczyć.



Michael Margolis przeprowadza wywiad. Siedzi obok klientki, ale zostawił jej sporo miejsca. Dzięki kamerze internetowej w pokoju sprintu zespół może obserwować reakcję klientki



Nie ma tu wielkich komplikacji: podczas testowania aplikacji mobilnych lub sprzętu korzystamy z wizualizera połączanego z laptopem. Strumień wideo jest przekazywany do pokoju sprintu

Czasami przeprowadzający wywiad lub klient znajdują się w innym budynku, innym mieście czy innej lokalizacji (Michael przeprowadzał wywiady w szpitalach, hotelach i na postojach dla ciężarówek), ale nie ma to znaczenia dla zespołu oglądającego wideo. Ważne jest to, by przeprowadzający wywiad i klient siedzieli obok siebie i rozmawiali w komfortowych warunkach. Wywiad to nie ciąg ćwiczeń — to rozmowa między dwiema osobami. Jeden z członków zespołu może być przeprowadzającym wywiad przez cały dzień, można też wyznaczyć dwie zmieniające się osoby. (Jako że szukasz dużych, ewidentnych wzorców, nie musisz się martwić o to, że taka zmiana wpłynie na otrzymane wyniki).

Akt 1. Przyjazne powitanie

Ludzie muszą się czuć komfortowo, by byli otwarci, szczerzy i krytyczni. Pierwszym zadaniem przeprowadzającego wywiad jest więc powitanie klienta i sprawienie, by poczuł się komfortowo. Oznacza to ciepłe powitanie i przyjazną pogawędkę o pogodzie. Oznacza także częste uśmiechanie

się. (Jeśli nie jesteś w nastroju, aby się uśmiechać, przygotuj się do wywiadu, słuchając *Keep A-Knockin'* Little Richarda).

Kiedy klient wygodnie usiądzie w pokoju wywiadu, prowadzący wywiad powinien zacząć rozmowę w następujący sposób:

- Dziękuję za przybycie! Stale pragniemy ulepszać nasz produkt, dlatego poznanie twojej szczerej opinii jest dla nas bardzo ważne.
- Ten wywiad będzie raczej mało formalny. Zadam wiele pytań, ale to nie ciebie testujemy — to test produktu. Jeśli się pogubisz albo poczujesz się niepewnie, to nie twoja wina. Wręcz przeciwnie, dzięki temu będziemy w stanie znaleźć problem, który musimy rozwiązać.
- Zacznę od zadania kilku ogólnych pytań, a potem pokażę ci, nad czym pracujemy. Czy masz jakieś pytania, zanim zaczniemy?

Przeprowadzający wywiad powinien także zapytać klienta, czy może nagrywać i transmitować wideo z wywiadu. Musi się również upewnić, że klient podpisał wszelkie papiery wymagane przez Twoich prawników. (My korzystamy ze zwyczajnej, jednostronicowej umowy o zachowaniu poufności, pozwolenia na nagrywanie oraz umowy o przeniesienie praw do wynalazków. Tego typu dokumenty można także podpisać elektronicznie przed rozpoczęciem wywiadu).

Akt 2. Pytania kontekstowe

Po wprowadzeniu będzie Cię kusić, by przynieść prototyp. Ale nie tak szybko. Zamiast tego zacznij od zadania kilku pytań o życie klienta, zainteresowania, czas wolny. Pomogą one w nawiązaniu kontaktu, a jednocześnie nadadzą kontekst konieczny do zrozumienia i zinterpretowania reakcji oraz odpowiedzi Twojego klienta.

Dobra seria pytań kontekstowych rozpoczyna się luźną rozmową i przejściem od pytań osobistych do tych związanych ze sprintem. Jeśli zrobisz to dobrze, klienci nie uświadomią sobie, że wywiad już się rozpoczął. Rozmowa wyda się im naturalna.

Podczas sprintu z FitStar wiedzieliśmy, że dobrze będzie najpierw poznać podejście każdego klienta do ćwiczeń. Pytania kontekstowe zadawane przez Michaela brzmiały następująco:

- Czym się zajmujesz zawodowo?
- Od jak dawna się tym zajmujesz?
- Co robisz w czasie wolnym od pracy?
- Co robisz, by o sobie dbać? By trzymać formę? By być aktywnym?
- Czy korzystałeś z jakichś aplikacji, witryn internetowych lub innych pomocy związanych z fitnesssem? Z jakich?
- Jakie masz oczekiwania względem takich pomocy? Co ci się w nich podoba, a co nie podoba? Czy płaciłeś za nie? Dlaczego? Dlaczego nie?

Jak widzisz, Michael zaczął od ogólnikowych, luźnych pytań („Czym się zajmujesz zawodowo?”), po czym płynnie przeszedł do tematyki fitness („Co robisz, by o sobie dbać?”). Gdy zadawał kolejne otwarte pytania, zachęcał do odpowiedzi, uśmiechając się, potakując i utrzymując kontakt wzrokowy.

Pytania kontekstowe sprawia, że klient poczuje się komfortowo i będzie bardziej otwarty. Co więcej, w wielu przypadkach odpowiedzi pomogą Ci także zrozumieć, w jaki sposób produkt lub usługa wpasowują się w życie klienta — a może także co dana osoba sądzi o Twoich konkurentach. Podczas wywiadów dla FitStar dowiedzieliśmy się o doświadczeniach klientów z filmami z ćwiczeniami i trenerami personalnymi, a także o ćwiczeniach podczas podróży — były to bardzo przydatne informacje.

Akt 3. Wprowadzenie prototypu lub prototypów

Jesteś już gotowy, by zaprezentować klientowi prototyp. Michael zawsze zaczyna od:

- Czy miałbyś ochotę obejrzeć kilka prototypów?

Prosząc o pozwolenie, wzmacniał status tej znajomości: to klient wyświadczał *jemu* przysługę, nie odwrotnie, i to prototyp będzie testowany, nie klient. Ważne, by powiedzieć też:

- Niektóre rzeczy mogą jeszcze nie działać prawidłowo — jeśli trafisz na niedziałający element, dam ci znać.

Oczywiście, jeśli w czwartek stworzyłeś prototyp zgodnie z „zasadą Złotowłosej”, Twój klient zapomni, że nie jest to prawdziwy produkt, kiedy tylko zacznie go używać. Jednak poprzedzenie testu takim wstępem sprawi, że klient poczuje się zachęcony do wyrażania szczerych opinii. Wyjaśnienie tego, że będzie mieć do czynienia z prototypem, ułatwi także pracę przeprowadzającemu wywiad, jeśli coś się zepsuje lub klient trafi na ślepą uliczkę (oba te scenariusze są dość prawdopodobne).

Przypomnij klientowi, że testowany jest prototyp — a nie on:

- Nie ma złych odpowiedzi. Jako że ja nie projektowałem tego, nie musisz się bać o to, że zranisz moje uczucia albo będziesz mi schlebiać. Tak naprawdę najbardziej cenione będą szczerze opinie.

Kwestia „ja nie projektowałem tego” jest istotna, ponieważ klientowi łatwiej będzie być szczerym, jeśli wie, że przeprowadzający wywiad nie jest emocjonalnie związany z produktem. Najlepiej by było, gdyby przeprowadzający wywiad nie pracował nad prototypem w czwartek, ale nawet jeśli miał swój wkład, niech i tak powie „ja nie projektowałem tego”. Nie martw się, nie doniesiemy klientowi.

Przeprowadzający wywiad powinien też przypomnieć klientowi, żeby ten głośno myślał:

- W trakcie testu proszę głośno myśleć. Mów mi, co próbujesz zrobić i jak chcesz tego dokonać. Jeśli się pogubisz albo nie zrozumiesz czegoś, daj mi znać. Jeśli coś ci się spodoba, to również mi o tym powiedz.

Głośne myślenie sprawia, że forma wywiadu nabiera szczególnej mocy. Obserwowanie, z czym klient ma problem, a z czym prototyp świetnie sobie radzi, jest cenne — ale to poznanie myśli użytkownika podczas całego procesu jest bezcenne.

Akt 4. Zadania i zachęty

W prawdziwym świecie Twój produkt będzie musiał bronić się sam — ludzie znajdą go, ocenią i wykorzystają, nie mając nikogo, kto by ich poprowadził. Poproszenie klientów docelowych o wykonanie realistycznych zadań podczas wywiadu jest najlepszym sposobem, by zasymulować doświadczenia ze świata rzeczywistego.

Dobre instrukcje do zadań są niczym wskazówki podczas poszukiwania skarbów — jeśli ktoś powie Ci dokładnie, gdzie iść i co zrobić, nie będzie to zabawne (ani przydatne). Chcesz, żeby klienci sami rozgryźli prototyp. Oto przykładowe zadanie z testu FitStar:

— Powiedzmy, że natrafiłeś na FitStar w App Store. Na podstawie czego zdecydujesz, czy chcesz go wypróbować?

Dzięki tej prostej zachęcie klient przeczyta i oceni opis aplikacji, zainstaluje ją i wypróbuje. Sformułowanie „na podstawie czego zdecydujesz?” zachęci go przy tym do naturalnych zachowań.

Z tego prostego zadania dowiedzieliśmy się więcej niż w przypadku, gdyby Michael zarządzał każdym ruchem klienta. („Zainstaluj aplikację. Teraz utwórz konto. Tu wpisz swoje imię”). Otwarte zadania prowadzą do interesujących wywiadów. Zbyt szczegółowe instrukcje są nudne zarówno dla klienta, jak i dla zespołu biorącego udział w sprincie.

Kiedy klient będzie wykonywał zadanie, przeprowadzający wywiad powinien zadawać pytania zachęcające do głośnego myślenia:

- Co to jest? Do czego służy?
- Co o tym sądzisz?
- Jak myślisz, jak to działa?
- Co myślisz, patrząc na to?
- Czego szukasz?
- Co zrobisz teraz? Dlaczego?

Takie pytania powinny być proste i nie wywoływać dyskomfortu. Przeprowadzający wywiad powinien sprawić, by klient głośno myślał, wykonując kolejne kroki, i by nie obawiał się, że poda nieprawidłowe odpowiedzi.

Akt 5. Szybkie podsumowanie

Aby zakończyć wywiad, zadaj kilka podsumowujących pytań. Podczas wywiadu wiele zobaczysz i równie wiele usłyszysz, może być więc trudno wybrać najważniejsze reakcje, dostrzec sukcesy i porażki. Kiedy zadasz podsumowujące pytania, klient pomoże Ci odsiać usłyszane informacje.

Oto niektóre spośród podsumowujących pytań Michaela:

- W jaki sposób ten produkt wpisuje się w to, co teraz robisz?
- Co podobało ci się w produkcie? Co ci się nie podobało?
- Jak opisałbyś produkt znajomemu?
- Jeśli miałbyś trzy magiczne życzenia, które ulepszyłyby produkt, jak by brzmiały?

Nie martw się — pytanie o „magiczne życzenia” nie oznacza, że od teraz klienci będą planować Twój produkt. To pomoże raczej w sformułowaniu reakcji klienta. Wciąż od Ciebie zależy, jak zinterpretujesz i wcielisz w życie to, czego się dowiedziałeś.

Jeśli podczas wywiadu testujesz dwa prototypy lub więcej, przypomnij każdy z nich (by odświeżyć pamięć klienta) i zadaj następujące pytania:

- Jak porównałbyś ze sobą te różne produkty? Jakie są ich wady i zalety?
- Gdybyś miał stworzyć nowy, lepszy wariant, które elementy poszczególnych produktów połączyłbyś ze sobą?
- Który podobał ci się najbardziej? Dlaczego?

I to tyle. Gdy wywiad się zakończy, przeprowadzający wywiad dziękuje klientowi, wręcza kartę podarunkową i odprowadza go do wyjścia.

Podczas całego spotkania przeprowadzający wywiad powinien pozostawać zaangażowany w konwersację. Warto, by zachęcał klienta do rozmowy, pozostając przy tym neutralny (lepiej mówić „aha” czy „mhm, hm”, a nie „wspaniale!” czy „dobra robota!”). Nie musi robić notatek — zajmą się tym pozostali członkowie zespołu zgromadzeni w pokoju sprintu.

Oczywiście, nie spodziewamy się, by ktokolwiek uczył się na pamięć wszystkich pytań z pięciu aktów rozmowy. W czwartek, gdy pozostali będą pracować nad prototypem, przeprowadzający wywiad może zacząć od napisania scenariusza rozmowy. W piątek może przygotować sobie kopię, by wspomagać się nią podczas wywiadu. Scenariusz sprawi, że przeprowadzanie wywiadów stanie się łatwiejsze, lecz także będą one bardziej spójne — dzięki czemu będzie można bez problemu dostrzec wzorce powtarzające się w kolejnych rozmowach.

Jedna z naszych ulubionych historii o sile wywiadów pochodzi od naszego przyjaciela. Joe Gebbia w 2008 roku założył startup wraz z kilkoma znajomymi. Wydawało im się, że mają wspaniały pomysł na nowy rynek internetowy. Zbudowali i uruchomili stronę internetową, a następnie spędzili miesiące, ulepszając ją, aż zyskali pewność, że jest idealna.

Jednak pomimo ich wysiłków nowy portal nie stał się przebojem. Mieli kilku klientów i niewielki dochód, który nie wzrastał — a przy 200 dolarach tygodniowo nie starczało im nawet na czynsz. Licząc na to, że odmieni los swojego biznesu, nim skończą się pieniądze, założyciele powzięli desperackie kroki. Przerwali prace informatyczne, wyszli z biura i namierzili kilku klientów. Potem przeprowadzili z nimi wywiady. Pojedynczo, twarzą w twarz, obserwując, jak ludzie korzystają z ich strony internetowej.

Joe opisuje te wywiady jako „bolesne i pouczające”. Przypomina sobie: „Biliśmy głową w mur”. Ich strona upstrzona była błędami. Nawet proste sprawy — takie jak wybranie daty z kalendarza — wprawiały użytkowników w zakłopotanie.

Kiedy wrócili do biura, Joe i jego współpracownicy poświęcili tydzień na naprawianie najbardziej palących problemów, a potem wypuścili nową wersję produktu. Ich zyski podwoiły się, sięgając 400 dolarów tygodniowo, a Joe upewniał się, czy nie jest to błąd w ich systemie księgowym. Liczby mówiły jednak same za siebie. Podobnie jak kolejna tura wywiadów i kolejna tura poprawek. Zyski znów się podwoiły, najpierw do 800, potem do 1600, a potem 3200 dolarów tygodniowo. I wzrost trwał dalej.

Tym startupem był Airbnb. Dzisiaj ten internetowy rynek oferujący gościnę działa w ponad 30 tysiącach miast i 190 krajach. Obsłużył ponad

35 milionów gości. Okazało się, że pomysł *był* wspaniały, ale żeby zadziałał, konieczne było przeprowadzenie wywiadów.

— Istnieje luka między wizją a klientem — mówi Joe. — Aby jedno pasowało do drugiego, musisz rozmawiać z ludźmi.

Wywiady Airbnb pokazały twórcom, jak produkt wyglądał w oczach ich klientów, co ujawniło problemy, których założyciele startupu nie potrafili sami dostrzec. Wysłuchanie klientów nie oznaczało porzucenia własnej wizji, ale dało im wiedzę, której potrzebowali, by połączyć ją z wizją, zamknąć lukę i uczynić produkt funkcjonalnym dla rzeczywistych odbiorców.

Nie możemy obiecać, że wywiady pomogą Ci w takim samym stopniu co Airbnb, ale możemy obiecać, że będzie to pouczający proces. W kolejnym rozdziale porozmawiamy o tym, jak odczytywać to, co obserwujesz: o robieniu notatek, znajdowaniu wzorców i wyciąganiu wniosków na temat kolejnych kroków.

WSKAZÓWKI DOTYCZĄCE WYWIADU

Pięcioaktowy scenariusz gwarantuje, że Twoje wywiady będą skuteczne. Aby były jeszcze lepsze, poniżej przedstawiamy kilka dodatkowych technik, z których korzysta Michael.

1. Bądź dobrym gospodarzem.

Zaledwie przez chwilę wyobraź sobie, że jesteś klientem docelowym, który przychodzi na wywiad. Przybyłeś, by wypróbować nowy produkt (nie masz pewności jaki) w budynku, w którym nie byłeś nigdy wcześniej, a do tego będzie Cię obserwować osoba, którą dopiero co spotkałeś. Takie spotkanie mogło się wydawać dobrym pomysłem jeszcze parę godzin temu, ale teraz nie jesteś już taki pewien.

Przeprowadzający wywiad jest gospodarzem, a klient jego gościem. Michael upewnia się, że klient czuje się komfortowo, zanim wywiad się rozpocznie. Dużo się uśmiecha. Panuje nad mową ciała. Podjada miętówki, żeby mieć świeży oddech. I zawsze zaczyna od pytań, które mają na celu uspokojenie klienta.

2. Zadawaj otwarte pytania.

Aby zrozumieć, co myśli klient, musisz być ostrożny i nie zadawać zbyt naprowadzających pytań. Niektóre z nich są oczywiste i łatwo ich unikać (jesteśmy pewni, że nie powiesz czegoś w stylu: „Podoba ci się to, prawda?”). Czasami jednak możesz zadać naprowadzające pytanie, nie mając tego na myśli.

Załóżmy, że przeprowadzasz wywiad z klientem, który ogląda Twoją stronę internetową — chcesz wiedzieć, o czym myśli i czy byłby gotów zarejestrować się po wersję demonstracyjną produktu.

Przeprowadzający wywiad: Teraz, gdy już obejrzałeś stronę, czy byłbyś gotów rejestrować się, czy potrzebujesz więcej informacji?

Klient: Uhm, myślę, że potrzebuję więcej informacji... Och, tu jest FAQ. Sprawdzę.

Na pierwszy rzut oka ta wymiana zdań wydaje się w porządku, ale pytanie z dwiema możliwościami wyboru („gotów rejestrować się” kontra „potrzebujesz więcej informacji”) wpłynęło na odpowiedź klienta. Zakładasz, że klient chce tylko jedną z tych dwóch opcji. To trudne, ale powinieneś unikać formułowania pytań z podanymi już wyborami. To prawie zawsze pytania naprowadzające w przebraniu.

Rozważ teraz, co by się stało, gdybyś zamiast tego zadał pytanie otwarte.

Przeprowadzający wywiad: Teraz, gdy już obejrzałeś stronę, co sądzisz?

Klient: Nie wiem, to znaczy... Nie sądzę, żeby była odpowiednia dla mojej firmy.

Przeprowadzający wywiad: Dlaczego tak jest?

Klient: (tu podaj interesujący powód).

Wymyśliliśmy te scenariusze przed chwilą, ale podobne sytuacje rozgrywały się na naszych oczach wielokrotnie. Kiedy zadajesz otwarte pytanie, masz większą szansę na szczerą reakcję i jej wyjaśnienie.

To wszystko może brzmieć nieco skomplikowanie, ale Michael twierdzi, że unikanie naprowadzających pytań sprowadza się tak naprawdę do dwóch zasad:

NIE zadawaj pytań z gotowym wyborem ani zamkniętych pytań „tak/nie”.

(„Czy chciałbyś...?”, „Czy ty...?”, „Czy to...?”)

ZADAWAJ pytania otwarte.

(„Kto...?”, „Co...?”, „Gdzie...?”, „Kiedy...?”, „Dlaczego...?”, „Jak...?”)

Podobnie jak ze wszystkim, także praktyka zadawania pytań czyni mistrza. Prosty trick, który może zastosować przeprowadzający wywiad: niech wkomponuje niektóre z pytań otwartych w swój scenariusz.

3. Zadawaj niedokończone pytania.

Michael Margolis jest mistrzem niedokończonych pytań. Polegają one na tym, że zaczynasz zadawać pytanie, ale urywasz myśl w połowie, zanim powiesz coś, co mogłoby ukierunkować odpowiedź.

Klient: Hm!

Michael: Tak więc, co... jest... (przerwa i cisza).

Klient: Cóż, po prostu byłem zaskoczony, kiedy zobaczyłem, jak wysokie są ceny.

Michael uzyskał szczerą, przydatną odpowiedź od klienta i nie musiał nawet zadawać prawdziwego pytania. A jako że pytanie nie było konkretne, klient nie czuł presji, by powiedzieć to, co Michael chciałby usłyszeć.

W takich sytuacjach jak ta z powyższego przykładu, gdy klient reaguje na coś, ale nie mówi na co, kusi, by zadać naprowadzające pytanie, jak: „Czy patrzyłeś na ceny?”. Z kolei w przypadku niedokończonego pytania jesteś w stanie zachęcić ludzi, by myśleli na głos, a jednocześnie nie naprowadzasz ich na konkretną odpowiedź.

Wiele dowiesz się także wtedy, kiedy będziesz siedzieć cicho. Nie czuj się zmuszony do przełamywania ciszy rozmową. Zamilknij, obserwuj, czekaj i słuchaj.

4. Wykazuj ciekawość.

Nasza ostatnia porada dotycząca tego, jak zostać świetnym przeprowadzającym wywiad, nie jest techniką, ale odnosi się do stanu umysłu. W czwartek zespół musi być nakierunkowany na prototyp. W piątek zaś zespół, a zwłaszcza przeprowadzający wywiad, musi się wykazać ciekawością.

Ciekawość oznacza w tym przypadku zafascynowanie klientem i jego reakcjami. Aby wywołać u siebie ten stan, skoncentruj się na zaskakujących szczegółach tego, co mówi i robi Twój klient. Zawsze pytaj: „dlaczego?”. Nigdy nie czyni założeń i nie wyciągaj pochopnych wniosków. Przed każdym wywiadem pomyśl o tym, jakie interesujące informacje zdobędziesz dzięki klientowi. Wykorzystaj mowę ciała, by wydać się bardziej przyjazną i otwartą osobą: uśmiechaj się, pochylaj, nie krzyżuj rąk. Ciekawość da się zaprezentować, da się jej także nauczyć.

Jeśli chcesz się dowiedzieć więcej o przeprowadzaniu wywiadów z klientami (i obejrzeć wideo, na którym Michael przeprowadza wywiad), odwiedź stronę thesprintbook.com.

Ucz się

Była godzina 8:30 w piątkowy poranek w San Francisco, ostatniego dnia sprintu ze Slackiem. Michael umówił pierwszy wywiad z klientem na 9:00, a zespół biorący udział w sprincie wyczekiwał niecierpliwie z kubkami kawy w dłoniach. Przystawiliśmy kanapy i krzesła, tak aby wszyscy mogli spoglądać na monitor umieszczony w pokoju. Braden podłączył laptopa do ekranu, otworzył przeglądarkę i dołączył do wideokonferencji rozpoczętej przez Michaela.

Slack zaczął tydzień wcześniej od dużego wyzwania: trudno było wyjaśnić potencjalnym klientom sposób działania ich oprogramowania. Klient poznawał wiele zalet płynących z korzystania ze Slacka (lepsz komunikacja, lepsza praca zespołowa, mniej stresu w pracy) dopiero wtedy, kiedy dał mu szansę i wypróbował go wraz z zespołem. Eksperymentowanie z nowym oprogramowaniem to zawsze dużo pracy, tak więc Slack musiał się nauczyć, jak z góry zareklamować swoją wartość.

W piątek mieliśmy przygotowane dwa konkurencyjne rozwiązania. Merci Grace, menedżer produktu Slack, optowała za przewodnikiem krok po kroku, o nazwie „Niezlomny przewodnik”, który zaprezentowałby klientom sposób działania Slacka. Stewart Butterfield, założyciel i prezes firmy Slack, wybrał pomysł pod nazwą „Zespół botów” — dzięki niemu klienci mogli wypróbować Slacka, komunikując się z postaciami kontrolowanymi przez komputer. Znasz już tę historię, ale jeszcze nie wiesz, jak się kończy.

O tym właśnie jest piątek — o poznaniu zakończenia historii sprintu. To Twoja szansa, by pokazać prototypy prawdziwym klientom, zobaczyć ich reakcje, uzyskać odpowiedzi na pytania sprintu, stworzyć dalszy plan działania. W ten piątek wszyscy byli podekscytowani, a zarazem nieco zdenerwowani, gdyż mieli się przekonać, jak sprawdzi się ich prototyp. Gwar rozmów ustał, gdy ekran przebudził się do życia.

Za pośrednictwem transmisji wideo usłyszeliśmy, jak drzwi się zamykają. Michael zagał rozmowę:

— Dziękujemy raz jeszcze, że przyszedłeś.

Następnie ujrzeliśmy, jak pierwszy klient siada, nerwowo spogląda wprost w kamerę, a potem zaczyna się rozluźniać wraz z kolejnymi pytaniami rozgrzewkowymi zadawanymi przez Michaela.

Michael przedstawił klientowi nasz pierwszy prototyp. Przez moment klient nic nie robił, a potem pochylił się do przodu, chwycił mysz i zaczął mówić.

Piątek to niekończąca się zagadka do rozwiązania. Przez cały dzień zbierasz wskazówki. Niektóre z nich pomogą Ci zamknąć sprawę, ale niektóre poprowadzą Cię w złym kierunku. Dopiero na sam koniec — około godziny 17:00 — wszystko połączy się ze sobą i odpowiedź stanie się jasna.

Podobnie jak Slack, Twój zespół biorący udział w sprincie spędzi piątek razem. Kiedy przeprowadzający wywiad będzie testował prototyp z klientami, Twój zespół zbierze się w pokoju sprintu, by obserwować i robić notatki. Na koniec intensywnego tygodnia wszyscy mogą czuć presję, by wrócić do „normalnej pracy” — e-maili, spotkań i niezbędnych dla powodzenia misji rozmów przy dystrybutorze wody. Sprint podziela jednak tylko wtedy, gdy wszyscy wytrwają do końca razem.

Razem obserwujcie, razem się ucźcie

Każdy ma supermoc. Unikalną mocną stronę. Dla programistów jest nią pisanie kodu. Dla marketingowców projektowanie kampanii. Dla nas — umieszczanie samoprzylepnych karteczek na białych tablicach. Ty też masz umiejętność, w której jesteś szczególnie dobry — i prawdopodobnie czujesz się najbardziej produktywny właśnie wtedy, kiedy się tym zajmujesz.

Opcja rozwiązania grupy biorącej udział w sprincie w piątek i pozwolenie każdemu na powrót do swojej supermocy jest kusząca. Wtedy przeprowadzający wywiad użyje swojej supermocy konwersacji, by przetestować Twój prototyp z klientami. Próbowaliśmy tego podejścia i oto jak to się skończyło: przeprowadzający wywiad rozmawia z każdym klientem. Na razie idzie dobrze. Niestety, nie jest w stanie mówić i robić szczegółowych notatek w tym samym czasie, więc nagrywa rozmowę. Wywiady przeprowadzane są w piątek, tak więc nagrań może najwcześniej wysłuchać w poniedziałek. Wywiady trwają cały dzień, a zatem przejrzenie nagrań zajmie kolejny cały dzień. Następnie potrzebuje kilku godzin na stworzenie dokumentu lub prezentacji z wynikami swoich odkryć. Mamy już wtorek. (Znamy nawet badaczy, którzy montują film z najlepszymi i najbardziej interesującymi fragmentami wywiadów — wspaniałe posunięcie, ale pochłania dużo czasu). I kiedy to wszystko będzie gotowe, przeprowadzający wywiady musi się umówić na spotkanie z zespołem sprintu, by zaprezentować i omówić wyniki. Zespół zapozna się więc z nimi najwcześniej w środę rano.

Są też inne problemy. Wraz z upływem czasu pęd zespołu zacznie znikać, a wszystkich pochłonie bezkres codziennej pracy. Jest też problem wiarygodności. Jako że zespół nie był świadkiem testu, skazany jest na zaufanie procesowi i wynikom przeprowadzającego wywiad. To taka różnica jak między obejrzeniem filmu a wysłuchaniem, jak ktoś o nim opowiada.

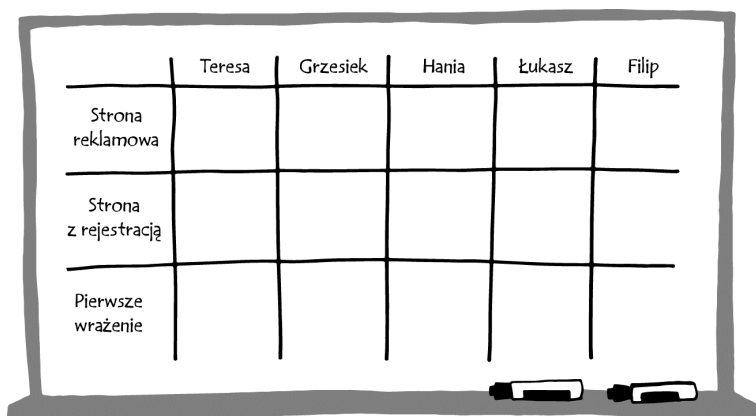
Na całe szczęście rozwiązanie tego problemu jest proste: wspólne oglądanie wywiadów. To dużo szybsza metoda, ponieważ wszyscy jednocześnie będą chłonać rezultaty. Jako grupa wyciągniecie lepsze wnioski, ponieważ w pracy weźmie udział siedem mózgów. Unikniecie problemu braku wiarygodności i zaufania, ponieważ każdy członek sprintu obejrzy wyniki na własne oczy. A na koniec dnia Twój zespół może podjąć przemyślaną

decyzję dotyczącą kolejnych kroków — wyniki wywiadów (i całego sprintu) wciąż będą świeże w pamięci krótkotrwałej wszystkich osób.

Ta wspaniała praca grupowa nie dzieje się sama, ale dzięki kilku prostym krokom możesz skorzystać z niej za każdym razem. Oto co trzeba zrobić:

Róbcie notatki z wywiadu jako grupa

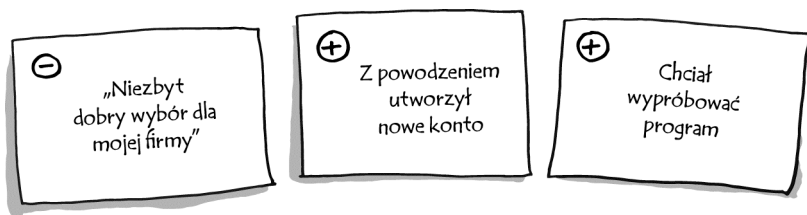
Zanim pierwszy wywiad się rozpocznie, narysujcie tabelę na dużej białej tablicy w pokoju sprintu. Stwórzcie pięć kolumn — po jednej dla każdego klienta, z którym porozmawiacie — i kilka rzędów — po jednym dla każdego prototypu, części prototypu albo pytania sprintu, na które szukacie odpowiedzi.



	Teresa	Grzesiek	Hania	Łukasz	Filip
Strona reklamowa					
Strona z rejestracją					
Pierwsze wrażenie					

Rozdaj każdemu w pokoju **samoprzylepne karteczki i markery do białej tablicy**. Poinstruuj wszystkich, jak prowadzić notatki podczas wywiadów: „Kiedy usłyszycie lub zobaczycie coś interesującego, zapiszcie to na karteczce samoprzylepnej. Możecie notować cytaty, spostrzeżenia, a także swoje interpretacje tego, co się wydarzyło”.

Użyj markera o innym kolorze zależnie od notatki: zielony dla uwag pozytywnych, czerwony dla negatywnych, czarny dla neutralnych. Jeśli masz tylko czarne flamastry, dodawaj plusy i minusy w rogu kartek albo zostaw to miejsce puste dla neutralnych notatek.



Podczas wywiadów w pokoju powinno być cicho. Gdy wywiad będzie w toku, należy uważnie słuchać i robić szczegółowe notatki; to nie czas na rozbuchane reakcje czy rozwiązywanie problemów. Ważny jest także szacunek wobec osoby, z którą przeprowadzany jest wywiad. Choć klient nie może Cię usłyszeć (przekaz wideo powinien działać tylko w jedną stronę), pamiętaj o tym, że jeśli rozmówca boryka się z prototypem, to jest to *Twój* problem, a nie klienta.

Na koniec wywiadu zbierz notatki i przyklej je na białej tablicy. Umieść je w odpowiednim rzędzie i odpowiedniej kolumnie, ale nie zaprzataj sobie jeszcze głowy ich porządkowaniem. Następnie zrób przerwę. Skupienie się i robienie notatek przez pięć godzin jest wyczerpujące, pamiętaj więc o odpoczynku pomiędzy wywiadami.

W piątek pięciu klientów docelowych wypróbowało dwa prototypy Slacka, a biała tablica została upstrzona samoprzylepnymi karteczkami. Zebraliśmy się wokół niej, by je uporządkować i wskazać wzorce.

Zaczęliśmy od przejrzenia reakcji na projekt „Niezlomny przewodnik”, czyli rozwiązanie prezentujące prosty instruktaż krok po kroku do Slacka. Klienci wciąż mieli wątpliwości, jak Slack działa w połączeniu z e-mailami, ale czterech na pięciu badanych zrozumiało ogólną wartość programu — ogromny sukces. Tylko dwie osoby próbowały się zarejestrować, ale zdawało się, że wiele łatwych do naprawienia problemów mogłoby zwiększyć ten wynik. (Jak choćby ewidentny błąd: przycisk pozwalający na zapisywanie się na „wycieczkę” znajdował się za nisko na stronie). Wszyscy byli zgodni: „Niezlomny przewodnik” nie był doskonały, ale radził sobie lepiej niż obecny marketing Slacka.

Następnie skierowaliśmy uwagę na „Zespół botów”. Czytaliśmy notatki dotyczące każdego klienta. Nie było dobrze. W obserwacjach dominowały

takie komentarze jak: „Jest zakłopotana”, „Nie wydaje się lepsze niż e-mail” czy „Nie jestem pewien, co to jest”. Zaledwie jedna osoba cieszyła się rozmową z postaciami kontrolowanymi przez komputer, ale nawet ona była oszołomiona przeznaczeniem oprogramowania.

Rzecz jasna, wszyscy oglądaliśmy te wywiady, ale dopiero spojrzenie na notatki sprawiło, że uświadomiliśmy sobie prawdę: przecucie Stewarta nie było trafne. To było niespodziewane — zwykle Stewarta cechuje świetna intuicja — ale także przyniosło ulgę. Stworzenie „Zespołu botów” i poprawne ustawienie go byłoby dużym i drogim przedsięwzięciem. Postaraliśmy się, jak mogliśmy, wykonując realistyczny prototyp, a i tak ponieśliśmy porażkę. Teraz zespół już wiedział, że musi się skupić na czymś innym.

Z drugiej strony „Niezlomny przewodnik” wydawał się obiecujący. Elementy były na miejscu, a wielu problemom można było łatwo zaradzić. Następny krok był oczywisty. By zamknąć pętlę, Merci i jej zespół przeprowadzą kolejny sprint.

Zespół Slack miał nadzieję na przełomowy sukces; zamiast tego otrzymał mieszane wyniki. Były też jednak dobre wieści: zespół dowiedział się, że „Niezlomny przewodnik” był ulepszeniem, że „Zespół botów” oznacza kłopoty i że muszą się skoncentrować na kwestii „Slack kontra e-mail”.

Zamiana białej tablicy pełnej samoprzylepnych karteczek w listę wzorców i kolejnych kroków może się wydawać czarną magią, ale w sytuacji gdy wszyscy razem oglądają wywiady, jest to dość proste.

Szukanie wzorców

Poproś cały zespół, by zebrał się wokół białej tablicy. Wszyscy powinni stanąć na tyle blisko, by móc przeczytać tekst z samoprzylepnych karteczek. Poświęćcie pięć minut, by w milczeniu je przejrzeć; wręcz każdej osobie notatnik i długopis, by mogła zapisać wykryte przez siebie wzorce. Poszukaj powtarzających się elementów u co najmniej trzech klientów. Jeśli zaledwie dwóch zareagowało w ten sam sposób, ale reakcja była wyjątkowo silna, także to zanotuj.

Po pięciu minutach samodzielnych rozmyślań poproś zespół, by głośno podzielił się swoimi odkryciami. Na kolejnej białej tablicy wypisz wszystkie

wzorze i określ, czy są pozytywne, negatywne, czy neutralne. Kiedy wszystkie wzorce znajdą się na tablicy, pora stwierdzić, co z nich tak naprawdę wynika.

Powrót do przyszłości

W poniedziałek stworzyłeś listę pytań, na które sprint ma udzielić odpowiedzi. To jest ta niewiadoma, która stoi między Twoim zespołem a celem długofalowym. Teraz, gdy przeprowadziłeś już test i zidentyfikowałeś wzorce obecne w wynikach, pora powrócić do pytań sprintu. Pomogą Ci one określić, które wzorce są najważniejsze, a także wskażą kolejne kroki.

Slack zadał sobie dwa ważne pytania dotyczące sprintu. Po pierwsze, zespół zastanawiał się: „Czy jesteśmy w stanie wytłumaczyć ideę Slacka osobom, które nigdy z niego nie korzystały?”. Po sprincie odpowiedź brzmiała: „Tak... może”. „Niezlomny przewodnik” dość przyzwoicie poradził sobie z wyjaśnieniami. Ale Merci i pozostali członkowie zespołu nie byli usatysfakcjonowani wynikiem „dość przyzwoicie”. Chcieli poprawić i ulepszyć ten projekt.

Drugie pytanie sprintu brzmiało: „Czy możemy sprawić, że dana osoba zrozumie ideę Slacka, zanim cały zespół zacznie korzystać z programu?”. Każdy zespół przyjmujący Slacka zaczyna od konkretnej osoby. Musi ona wyobrazić sobie, jak będzie wyglądało korzystanie z tego oprogramowania przez cały zespół, zanim przekona współpracowników do dołączenia. Fikcyjny zespół w teście „Zespół botów” był próbą rozwiązania tego problemu, ale poniósł porażkę. Mimo to zespół Slack sądził, że może istnieć inny sposób, by podejść do tego wyzwania od strony marketingowej. Osoby biorące udział w sprincie odpowiedziały więc „Nie... może” i zagłosowały za tym, by spróbować raz jeszcze w kolejnym sprincie.

Na koniec swojego sprintu musisz zrobić to samo. Wróć do swojego celu długofalowego i pytań sprintu sformułowanych w poniedziałek. Prawdopodobnie nie udało Ci się odpowiedzieć na każde pytanie, ale — podobnie jak Slack — zrobiłeś postępy.

Po spojrzeniu wstecz zwykle łatwiej określić kolejny krok. Zespół może odbyć krótką dyskusję, a potem (zgadłeś) Decydujący postanowi, co robicie.

Nie ma przegranych

Możliwe, że najlepszym elementem sprintu jest to, że nigdy nie przegrywasz. Jeśli przetestujesz swój prototyp z klientem, wygrasz najlepszą nagrodę ze wszystkich — szansę na dowiedzenie się w zaledwie pięć dni, czy jesteś na właściwej drodze ze swoimi pomysłami. Rezultaty nie wpasowują się w ładną formatkę. Możesz ponieść porażki, dzięki którym wiele się nauczysz, możesz też odnieść sukces, który wymaga jeszcze dopracowania — możesz otrzymać również wiele innych wyników. Przyjrzyjmy się, w jaki sposób pięć zespołów zinterpretowało swoje wyniki testów i co postanowiło robić dalej.

Slack odnotował dwa wyniki swojego sprintu. Po pierwsze, zespół poniósł porażkę, która jednak oznaczała dobrą wiadomość, kiedy odkrył, że jedno z rozwiązań nie zadziało, gdyż zaoszczędzono w ten sposób miesiące prac programistycznych i dodatkowe wydatki. Drugi z ich prototypów okazał się sukcesem wymagającym dopracowania. Trzy tygodnie później zespół zebrał się ponownie na kolejny sprint mający za zadanie znalezienie odpowiedzi na to, jak ulepszyć projekt o nazwie „Niezlomny przewodnik”. Tym razem zespół lepiej wyjaśnił, w jaki sposób działa przesyłanie wiadomości. Poprawiono diagramy i przewodnik. Kiedy przetestowano ulepszony prototyp, wyniki były jednoznaczne: nową stronę zrozumiało pięć na pięć osób. Następnie Slack stworzył ją i uruchomił.

Firma Savioke, twórcy robota, uzyskała rzadki wynik podczas swojego sprintu — dosłownie każdy pomysł, który został przetestowany, okazał się sukcesem. Później zespół skoncentrował swoje wysiłki na przeniesieniu tych idei na rynek, co opłaciło się firmie — zyskała świetne artykuły w prasie i nowych klientów w hotelu.

Zespół Blue Bottle Coffee przetestował trzy konkurencyjne prototypy w klasycznym „Pojedyńku”. Jeden pomysł był pouczającą porażką, pozostałe dwa — sukcesami wymagającymi dopracowania. Zespół wybrał najlepsze elementy z obu zwycięskich projektów i połączył je w jedną stronę, która zdecydowanie zwiększyła sprzedaż.

Pytanie ze sprintu Flatirona było ważne: czy kliniki leczące raka zmieniają swój sposób pracy, by zacząć korzystać z nowego narzędzia? Stawki były wysokie. Gdyby udało się przekonać koordynatorów badań do zmiany, mogliby przyjmować więcej pacjentów na eksperymenty kliniczne. Dzięki

wspólnym wysiłkom wykonaliśmy prototyp nowego oprogramowania, które przetestowaliśmy z koordynatorami badań. Wynik okazał się ekscytującym sukcesem wymagającym dopracowania. Koordynatorzy nie zakochali się w każdym elemencie prototypu, ale ich entuzjastyczna reakcja na ten pomysł sprawiła, że Flatiron zdecydował się kontynuować projekt i rozwijać oprogramowanie. Sześć miesięcy później kliniki korzystały już z właściwego programu, by dopasowywać pacjentów do eksperymentów klinicznych.

Wielokrotnie zakończony sukcesem test wcale nie kończył procesu, ale dopiero go rozpoczynał. W 2014 roku przeprowadziliśmy sprint z Medium, platformą do pisania stworzoną przez Evana Williamsa, założyciela Twittera. Ev i jego zespół mieli sporo pomysłów na ulepszenie narzędzi komentowania i dyskusji w Medium, a po piątkowym teście odnieśli kilka sukcesów wartych dalszego badania. Zespół programistów Medium spędził kolejny tydzień, pracując nad dwoma najbardziej obiecującymi pomysłami ze sprintu. Następnie, aby je przetestować, udostępnił aktualizację niektórym użytkownikom Medium. To było niczym drugi sprint, tyle że na wielką skalę. (Okazało się, że obydwa pomysły wzbudziły dyskusje).

Wiele firm chce szybko wdrożyć swój pomysł, tak aby uzyskać dane od setek, tysięcy czy nawet milionów osób. Dane globalne są bardzo cenne, ale jeśli pospieszysz się z ich zdobywaniem, możesz przegapić okazję na zebranie mniejszego zakresu danych wcześniej, kiedy wciąż jest czas na korektę kursu. Jak pokazuje historia Medium, możesz połączyć zalety obu podejść. Możesz porozmawiać ze swoimi klientami, *a zarazem* wyciągać wnioski z wielkoskalowych danych.

Stworzone dla ludzi

Kiedy wciągniesz się w regularny rytm słuchania klientów, przypomnisz sobie, dlaczego w ogóle tak ciężko pracujesz. Każdy wywiad przybliży Ciębie i Twój zespół do ludzi, którym próbujesz pomóc za pośrednictwem swojego produktu bądź usługi.

Jeśli wciąż będziesz prowadzić sprinty i pozostaniesz wierny swojej wizji, nadejdzie dzień, kiedy załatasz tę lukę. Obserwując piątkowy test, zobaczysz, jak ludzie zaczynają rozumieć Twój pomysł, wierzyć, że może usprawnić ich życie, i pytać prowadzącego wywiad, gdzie mogą dokonać zakupu.

W takich momentach poczujesz się niczym w centrum kontroli lotów, gdzie wszyscy wiwatują w chwili, gdy moduł Apollo 13 bezpiecznie woduje na Pacyfiku. Ty i Twój zespół będziecie jak złodzieje z *Ocean's Eleven*, wpatrujący się w fontannę po udanym skoku, albo jak Gandalf szybujący na wielkim orle, by uratować Froda i Sama. To niesamowite. Na tym właśnie powinna polegać praca — nie na traceniu czasu na niekończące się spotkania, a potem na szukaniu towarzystwa na wypad integracyjny zespołu na kręgle — ale na wspólnej pracy, dzięki której zbudujecie coś, co ma znaczenie dla prawdziwych ludzi. To lepsze wykorzystanie Twojego czasu. To sprint.

Start

Jest mroźny, pochmurny i wietrzny grudniowy dzień. Dwóch współzałożycieli pochyla się ku sobie i wymienia kilka słów. Tydzień temu ich prototyp poniósł porażkę, ale wydaje im się, że wiedzą dlaczego. Dokonali kilku poprawek i dziś rano obaj mężczyźni czują się pewni siebie. Po ponad trzech latach tworzenia i testowania ich zwariowany cel długoterminowy wreszcie wydaje się być w zasięgu ręki.

Wiatr pędzi trzydzieści kilometrów na godzinę, rozwiewając piaskowe wydmy. Większość osób powiedziałaby, że pogoda jest do bani, ale dwaj mężczyźni prawie tego nie zauważają. Jeśli ich prototyp się nie sprawdzi, i tak się czegoś nauczą, a świadkami tego będzie zaledwie pięć osób. Dokonują ostatnich przygotowań i sprawdzają, czy obserwatorzy są gotowi. Pora zaczynać.

I to działa. Przez dwanaście wspaniałych sekund wszystko idzie zgodnie z planem. Drugi test jest kolejnym sukcesem, podobnie jak trzeci. Kilka godzin po rozpoczęciu pora na czwarty i ostatni test w ciągu dnia — i bum!

Cztery na cztery. Podczas ostatniego testu prototyp działa przez całe pięćdziesiąt dziewięć sekund, współzałożyciele są przeszczęśliwi.

Jest rok 1903, a Orville i Wilbur Wrightowie właśnie zostali pierwszymi ludźmi, którzy lecieli samolotem napędzanym silnikiem spalinowym.

Łatwo uznać braci Wright za postaci historyczne nie z tej ziemi, których sławetny lot był niezrównanym dokonaniem geniuszy. Ale jako czytelnik tej książki możesz rozpoznawać metody i ciężką pracę, która uniosła ich nad ziemię.

Bracia Wright zaczęli od ambitnego, właściwie szalonego celu. Na początku nie wiedzieli, jak go osiągnąć. Określili więc, na jakie ważne pytania muszą odpowiedzieć. W 1899 roku bracia Wright przeprowadzili własną wersję ćwiczenia „Zapytaj ekspertów”, korespondując z innymi osobami, które próbowały latać, a także prosząc Instytut Smithsona o prace naukowe poświęcone aerodynamice. Aby badać hipotezy, korzystali z latawców i lotni, obserwowali ptaki, studiowali turbiny łodzi. A potem łączyli, zmieniali i ulepsiali.

Przez kilka kolejnych lat dokonali postępów, cały czas koncentrując się na prototypie. Krok po kroku wyodrębniali wyzwania i pokonywali przeszkody. Czy są w stanie wznieść się wystarczająco wysoko? Czy pilot da radę ustabilizować samolot? Czy mogą dodać silnik? W trakcie prób rozbijali prototypy. I to często. Ale za każdym razem tworzyli nowy prototyp, by odpowiedzieć na konkretne pytanie. Pozostawali skoncentrowani na celu długoterminowym i parli do przodu.

Brzmi znajomo? Bracia Wright nie korzystali ze sprintów, by wymyślić samolot. Korzystali jednak z podobnego zestawu narzędzi. I wykorzystywali je wciąż, i wciąż, i wciąż. Formułowanie pytania, tworzenie prototypu i przeprowadzanie testu stało się ich sposobem na życie.

Sprinty mogą wytworzyć takie nawyki w Twojej firmie. Po pierwszym sprincie możesz zauważyć zmianę w sposobie działania Twojego zespołu. Będziecie szukać sposobów, by zamienić dyskusje na możliwe do przetestowania hipotezy. Będziecie szukać sposobów, by odpowiedzieć na ważne pytania — nie kiedyś, ale w tym tygodniu. Będziecie bardziej ufać swoim ekspertyzom i wierzyć w to, że dzięki współpracy możecie realizować ambitne cele.

Sformułowanie „ambitne cele” może brzmieć jak korpomowa lub nagłówek na kiepskim plakacie motywującym. Ale nie powinniśmy się wstydzić ambitnych celów w pracy. Każdy z nas dysponuje skończonym czasem w trakcie dnia, roku, a także w ciągu życia. Kiedy rano idziesz do pracy, powinieneś mieć poczucie, że Twój czas i wysiłek mają znaczenie. Powinieneś wiedzieć z całą pewnością, że wpływasz na życie prawdziwych ludzi. Dzięki technikom opisanym w tej książce możesz się skupić na pracy, która ma znaczenie.

Od 2012 roku przeprowadziliśmy ponad sto sprintów ze startupami. To duża liczba, ale błędnie w porównaniu z liczbą osób, które przejęły metodologię sprintów i wykorzystały ją na własną rękę, by rozwiązywać problemy, redukować ryzyko i podejmować lepsze decyzje w pracy.

Słyszeliśmy już o sprintach w klasach szkolnych. Na Uniwersytecie Columbia w Nowym Jorku profesor R.A. Farrokhnia chciał nauczyć swoich studentów, jak przeprowadzić sprint, ale — przy typowym planie zajęć — nie było szans na wybranie wolnego tygodnia. Profesor zhakował więc system. Znalazł wolny tydzień pod koniec semestru letniego i zorganizował eksperymentalne zajęcia blokowe trwające pełne pięć dni. Typowa sala wykładowa Columbii ma ławki ustawione w formie audytorium, co nie jest idealne dla sprintu, profesor namierzył więc sale, w których trwało przemeblowanie, i dostawił do nich białe tablice. Wszystko gotowe na sprint.

W Seattle w stanie Waszyngton dwóch nauczycieli matematyki w liceum, Nate Chipps i Taylor Dunn, wykorzystało sprint do nauki prawdopodobieństwa. W trakcie całego semestru uczniowie tworzyli wysoce szczegółowe prototypy gry planszowej. Następnie podczas zajęć obserwowali, jak ich rówieśnicy grają w gry, i zapisywali, które pomysły działają, a które nie. Kiedy oddawali prace zaliczeniowe (ulepszoną wersję gry), obserwowali na własnej skórze, jak zasady prawdopodobieństwa funkcjonują w prawdziwym życiu.

Słyszeliśmy o sprintach we wszystkich możliwych kontekstach. Legendaria firma consultingowa McKinsey & Company zaczęła przeprowadzać sprinty, podobnie jak agencja reklamowa Wieden+Kennedy. Proces sprintu jest wykorzystywany przez agencje rządowe i organizacje non profit, jak również przez wiodące firmy technologiczne czy takie firmy jak Airbnb

i Facebook. Słyszeliśmy o historiach sprintów w Monachium, Johannesburgu, Warszawie, Budapeszcie, São Paulo, Montrealu, Amsterdamie, Singapurze, a nawet w Wisconsin.

Stało się jasne, że sprinty są wszechstronne, a kiedy zespoły postępują zgodnie z kolejnymi krokami procesu, mają ogromną siłę sprawczą. Mamy nadzieję, że kusi Cię, by poprowadzić swój pierwszy sprint — w pracy, w organizacji, gdzie jesteś wolontariuszem, w szkole, a może nawet wykorzystając go do wprowadzenia zmian w życiu osobistym.

Możesz przeprowadzić sprint w każdej chwili, kiedy nie masz pewności, co robić, nie wiesz, jak zacząć, albo kiedy musisz podjąć bardzo ważną decyzję. Najlepsze sprinty służą rozwiązywaniu istotnych problemów, zachęcamy Cię więc do wybrania trudnego tematu.

Czytając tę książkę, poznałeś garść niekonwencjonalnych pomysłów dotyczących szybszej i mądrzejszej pracy:

- Zamiast od razu brać się za rozwiązanie, poświęć czas na sporządzenie mapy problemu i wybór pierwszego celu. Zaczynj powoli, by później móc przyspieszyć.
- Zamiast przekrzykiwać się i przerzucać pomysłami, pracujcie niezależnie i wykonajcie szczegółowe szkice proponowanych rozwiązań. Grupowe burze mózgów to już przeżytek, są lepsze sposoby.
- Zamiast prowadzić abstrakcyjne debaty i niekończące się spotkania, wykorzystajcie głosowanie i Decydującego, który podejmie decyzję odzwierciedlającą priorytety zespołu. To połączenie mądrości tłumu bez uciekania się do zbiorowego myślenia.
- Zamiast przygotowywać wszystko szczegółowo do testów, stwórz fasadę. Myśl o prototypie w taki sposób, by szybko się uczyć.
- Zamiast zgadywać i mieć nadzieję, że jesteś na właściwej ścieżce — jednocześnie inwestując górę pieniędzy i miesiące czasu w rozwój swoich pomysłów — przetestuj prototyp z klientami docelowymi i obserwuj ich szczerze reakcje.

W GV inwestujemy w startupy, ponieważ chcemy, by zmieniały one świat na lepsze. Chcemy, byś i Ty zmieniał świat. Dlatego też zostawimy

Cię teraz z jeszcze jedną myślą o braciach Wright, tym razem autorstwa ich przyjaciela Johna T. Danielsa, obecnego podczas słynnego lotu 17 grudnia 1903 roku.

— To nie szczęście sprawiło, że polecieci; to ciężka praca i zdrowy rozsądek — powiedział Daniels. Po czym dodał: — Dobry Boże, zastanawiam się, co każdy z nas mógłby zrobić, gdybyśmy wierzyli w nasze pomysły, a do tego wkładali w nie serce, umysł i energię na podobieństwo braci Wright!

My też się nad tym zastanawiamy. Uważamy, że możesz wiele dokonać, a do tego dokładnie wiemy, od czego powinieneś zacząć.

Listy kontrolne

Na kolejnych stronach znajdziesz listy kontrolne dotyczące poszczególnych elementów sprintu. (Możesz je także pobrać ze strony internetowej tej książki, pod adresem:

<http://www.helion.pl/ksiazki/pispri.htm>).

Prowadzenie sprintu przypomina pieczenie ciasta: jeśli nie postępujesz zgodnie z przepisem, możesz otrzymać niejadalny zakalec. Jeżeli pominiesz cukier i jaja, nie możesz się spodziewać, że ciasto się uda; podobnie jest w przypadku sprintu — nie sposób pominąć fazy prototypu oraz testów i wciąż oczekiwać wspaniałych rezultatów.

W przypadku swoich pierwszych kilku sprintów postępuj ściśle według kolejnych opisanych tu kroków. Kiedy już je opanujesz, możesz zacząć eksperymentować niczym doświadczony cukiernik. A jeśli uda Ci się odkryć coś, co może ulepszyć cały proces, koniecznie daj nam znać!

ZANIM ROZPOCZNIESZ SPRINT

- ❑ **Wybierz duże wyzwanie.** Wykorzystuj sprinty, kiedy stawki są wysokie, kiedy nie ma wystarczająco czasu albo kiedy po prostu utknąłeś (str. 36).
- ❑ **Wskaż Decydującego (lub dwóch).** Bez Decydującego nikt nie podejmie decyzji. Jeśli Twój Decydujący nie może być obecny przez cały sprint, niech wyznaczy swojego delegata, który ma na to czas (str. 41).
- ❑ **Zrekrutuj zespół do sprintu.** Siedem osób lub mniej. Niech dysponują różnorodnymi umiejętnościami i niech będą to osoby, które codziennie pracują nad danym projektem (str. 44).
- ❑ **Zaproś dodatkowych ekspertów.** Nie każdy ekspert może uczestniczyć w sprincie przez cały tydzień. Na poniedziałkowe popołudnie umów się na piętnasto- czy dwudziestominutowe wywiady z dodatkowymi ekspertami. Całość spotkań zaplanuj na dwie do trzech godzin (str. 45).
- ❑ **Wybierz Mediatora.** Będzie zarządzał czasem, rozmowami i całym procesem sprintu. Szukaj osoby, która czuje się pewnie, prowadząc spotkanie, i jest w stanie w locie dokonać syntezy dyskusji. To możesz być Ty (str. 46).
- ❑ **Zarezerwuj całe pięć dni w kalendarzu.** Niech cały Twój zespół zarezerwuje czas od godziny 10:00 do 17:00 od poniedziałku do czwartku oraz od 9:00 do 17:00 w piątek (str. 50).
- ❑ **Zarezerwuj salę z dwiema białymi tablicami.** Zarezerwuj pokój na sprint na cały tydzień. Dwie białe tablice niekoniecznie muszą od razu się w nim znajdować, możesz je kupić lub improwizować. Zarezerwuj drugą salkę na piątkowe wywiady (str. 52).

Kluczowe myśli

- **Żadnego rozpraszania uwagi.** Nie używajcie laptopów, telefonów ani tabletów. Jeśli musisz skorzystać ze swojego urządzenia, opuść pomieszczenie lub poczekaj na przerwę (str. 51).

- **Kontrola czasu.** Ścisły grafik sprawia, że uczestnicy sprintu czują się pewnie. Skorzystaj z zegara Time Timer, by wywołać poczucie koncentracji i pilności (str. 56).
- **Zaplanuj czas na późny lunch.** Przerwa na przekąski około 11:30 i lunch o 13:00. Dzięki takiemu rozplanowaniu posiłków zachowasz energię i unikniesz tłumów podczas lunchu (str. 50).

ZAOPATRZENIE NA SPRINT



- ❑ **Wiele białych tablic.** Najlepsze będą takie zamontowane na ścianach, ale tablice na kółkach też się sprawdzą. Alternatywy: farba suchościerna, tablice do przyklepania karteczek lub papier pakowy przyklejony do ścian. Zorganizuj dwie białe tablice lub ich ekwiwalenty o podobnej powierzchni (str. 53).
- ❑ **Żółte karteczki samoprzylepne.** Trzymaj się tradycyjnej, żółtej barwy, ponieważ wielokolorowe karteczki wywołują niepotrzebny zamęt. Kup piętnaście bloczków.
- ❑ **Czarne markery do tablic.** Korzystanie z grubego markera sprawi, że myśli będą ujmowane zwięźle, a wszyscy łatwo je odczytają. Wolimy markery do białych tablic od markerów permanentnych, ponieważ są bardziej uniwersalne, mniej śmierdzą i nie trzeba się martwić tym, że użyje się złego markera na tablicy. Kup dziesięć markerów.
- ❑ **Zielone i czerwone markery do tablic.** Przydadzą się do zapisywania obserwacji w piątek. Kup dziesięć sztuk każdego koloru.
- ❑ **Czarne flamastry.** Potrzebne do szkicowania we wtorek. Unikaj cienkopisów, które zachęcają do pisania drobnym maczkiem. Lubimy średniej grubości mazaki. Kup dziesięć sztuk.
- ❑ **Papier do drukarki.** Przyda się do szkicowania (niestety, nie wszystko mieści się na karteczkach samoprzylepnych). Kup jedną ryzę, format A4.
- ❑ **Taśma klejąca.** Posłuży do przyklejania szkiców z rozwiązaniami na ścianach. Kup jedną rolkę.
- ❑ **Małe okrągłe naklejki (0,5 cm).** Pomocne podczas głosowania. Wszystkie muszą być w tym samym kolorze (my lubimy niebieskie). Jeśli szukasz ich w internecie, często występują pod nazwą „okrągłe naklejki” albo „wlepki”. Kup około dwustu sztuk.

- ❑ **Duże okrągłe naklejki (2 cm).** Do głosowania „Jak możemy”, sondaży i supergłosów. Wszystkie muszą być w tym samym kolorze, ale o innej barwie niż małe naklejki (my lubimy różowe lub pomarańczowe). Kup około stu sztuk.
- ❑ **Zegary Time Timer.** Posłużą do pilnowania czasu podczas sprintu. Kup dwa: jeden do odmierzania czasu aktualnego ćwiczenia i drugi przypominający o przerwie.
- ❑ **Zdrowe przekąski.** Dobry poczęstunek pomoże zespołowi utrzymać energię przez cały dzień. Jedz wartościowe produkty, jak jabłka, banany, jogurty, ser, orzechy. Dla zastrzyku energii sięgnij po gorzką czekoladę, kawę i herbatę. Kup tyle, by bez problemu wystarczyło dla wszystkich.



PONIEDZIAŁEK

Uwaga: rozpiska godzinowa wskazuje orientacyjny czas. Nie martw się, jeśli go przekroczysz. Pamiętaj o robieniu przerw co sześćdziesiąt – dziewięćdziesiąt minut (albo około 11:30 i 15:30 każdego dnia).

10:00

- ❑ **Zapisz niniejszą listę na białej tablicy.** Kiedy skończysz, odhacz pierwszy punkt. Widzisz, jak łatwo poszło? Odhaczaj kolejne punkty wraz z upływem dnia.
- ❑ **Przedstawienie.** Jeśli niektórzy ludzie wcześniej się nie poznali, teraz jest na to czas. Wskaż, kto jest Mediatorem, a kto Decydującym, i opisz ich role.
- ❑ **Wyjaśnij ideę sprintu.** Opowiedz o pięciodniowym procesie. Omów pokrótce poniższą listę i wszystkie opisane na niej aktywności.

Okolo 10:15

- ❑ **Ustal cel długofalowy.** Bądź optymistą. Zapytaj: dlaczego pracujemy nad tym projektem? Gdzie chcemy być za pół roku, za rok, a nawet za pięć lat? Zapisz cel długofalowy na białej tablicy (str. 63).
- ❑ **Wypisz pytania sprintu.** Bądź pesymistą. Zapytaj: jak możemy ponieść porażkę? Zamień te obawy w pytania, na które możesz odpowiedzieć w tym tygodniu. Wypisz je wszystkie na białej tablicy (str. 64).

Okolo 11:30

- ❑ **Stwórz mapę.** Wypisz klientów i kluczowych graczy po lewej stronie. Narysuj zakończenie z osiągniętym celem po prawej stronie. Na koniec uzupełnij graf, pokazując, w jaki sposób klienci wchodzi w interakcje z produktem. Niech mapa będzie prosta: od pięciu do piętnastu kroków (str. 72).

13:00

- ❑ **Przerwa na lunch.** Jeśli to możliwe, zjedzcie wspólnie (to dobra zabawa). Przypomnij zespołowi, że lepsze będą lekkie posiłki, pozwalające zachować energię po południu. Jeżeli później zgłodniejecie, macie przekąski.

14:00

- ❑ **Notatki „Jak możemy”.** Rozdaj markery do tablic i karteczki samoprzylepne. Przekształć problemy w możliwości. Zaczynij od liter „JM” w lewym górnym rogu. Poświęć jedną karteczkę na jeden pomysł. Stwórz cały stosik (str. 80).
- ❑ **„Zapytaj ekspertów”.** Przeprowadź wywiady z ekspertami — członkami zespołu i osobami z zewnątrz. Każdy wywiad powinien zająć od piętnastu do trzydziestu minut. Pytaj o ich wizję, badania klienta, jak coś działa i poprzednie próby. Udawaj, że jesteś reporterem. Na bieżąco aktualizuj cel długofalowy, pytania i mapę (str. 78).

Około 16:00

- ❑ **Uporządkuj notatki „Jak możemy”.** Przyklej wszystkie karteczki „Jak możemy” na ścianie w dowolnej kolejności. Następnie zgrupuj podobne pomysły i nazwij grupy. Nie staraj się być perfekcyjny. Przerwij zadanie po około dziesięciu minutach (str. 85).
- ❑ **Głosowanie na notatki „Jak możemy”.** Każda osoba ma dwa głosy, można głosować na własne pomysły, a nawet dwa razy na tę samą notatkę. Przenieś zwycięzców na mapę (str. 86).

Około 16:30

- ❑ **Wybierz cel.** Zakreśl najważniejszego klienta i kluczowy moment na mapie. Zespół może się wypowiedzieć, ale to Decydujący podejmuje ostateczną decyzję (str. 93).

Kluczowe myśli

- **Zaczynij od końca.** Rozpocznij od wyobrażenia sobie końcowego rezultatu i ryzyka czekającego po drodze. Następnie zacznij się cofać, co pozwoli Ci odkryć, jakie kroki należy wykonać, by osiągnąć cel (str. 61).

- **Nikt nie wie wszystkiego.** Nawet Decydujący. Cała wiedza w zespole biorącym udział w sprincie jest zamknięta w mózgu każdej osoby. Aby rozwiązać duży problem, należy uwolnić tę wiedzę i wspólnie z niej korzystać (str. 77).
- **Przekształć problemy w możliwości.** Uważnie wypatruj problemów i wykorzystaj sformułowania „Jak możemy”, by zamienić je w możliwości (str. 81).

Wskazówki dla Mediatora

- **Proś o pozwolenie.** Poproś grupę o pozwolenie na bycie Mediatorem. Wyjaśnij, że próbujesz nadać tempo sprintowi, który dzięki temu będzie bardziej wydajny (str. 95).
- **Zawsze notuj.** Dokonuj syntezy dyskusji zespołu w formie notatek na białej tablicy. Improvizuj, kiedy zajdzie taka potrzeba. Zadawaj wciąż pytanie: „Jak mam to zapisać?” (str. 95).
- **Zadawaj oczywiste pytania.** Udawaj naiwnego. Często pytaj: „Dlaczego?” (str. 96).
- **Troszcz się o ludzi.** Utrzymuj energię zespołu. Rób przerwy co sześćdziesiąt – dziewięćdziesiąt minut. Przypominaj ludziom, by jedli przekąski i lekkie lunche (str. 96).
- **Podejmuj decyzje i ruszaj dalej.** Powolne decyzje wyczerpują energię i zagrażają ramom czasowym sprintu. Jeśli grupa utknęła w długiej dyskusji, poproś Decydującego o rozstrzygnięcie (str. 97).

WTOREK

10:00

- ☐ **Błyskawiczne prezentacje.** Przejrzyj godne uwagi rozwiązania z różnych firm, w tym z własnej. Poświęć trzy minuty na każdą demonstrację. Dobre pomysły przedstaw na białej tablicy w formie szybkiego szkicu (str. 102).

Około 12:30

- ☐ **Podziel lub zgrupuj.** Zdecyduj, kto naszkicuje którą część mapy. Jeśli podczas sprintu mierzysz się ze sporym kawałkiem mapy, podziel ją i przydziel każdemu określoną sekcję (str. 107).

13:00

- ☐ **Lunch.**

14:00

Czteroetapowy szkic. Szybko wyjaśnij cztery kroki. Wszyscy szkicują. Kiedy skończycie, zbierzcie szkice i odłóżcie na kolejny dzień (str. 115).

- ☐ **1. Notatki.** Dwadzieścia minut. W milczeniu chodźcie po pokoju i robicie notatki (str. 115).
- ☐ **2. Pomysły.** Dwadzieścia minut. Zapisuj surowe pomysły. Zakreśl te najbardziej obiecujące (str. 116).
- ☐ **3. „Szalone ósemki”.** Osiem minut. Złóż arkusz papieru na osiem części, by stworzyć osiem ramek. W każdej z nich naszkicuj wariant swoich najlepszych pomysłów. Poświęć minutę na każdy szkic (str. 117).
- ☐ **4. Szkic z rozwiązaniem.** Od trzydziestu do dziewięćdziesięciu minut. Stwórz trzyczęściowy scenorys, szkicując na trzech karteczkach samoprzylepnych umieszczonych na kartce papieru. Niech będzie zrozumiałe, a zarazem anonimowe. Brzydkie szkice są w porządku. Słowa mają znaczenie. Nadaj szkicowi chwytliwy tytuł (str. 120).

Kluczowe myśli

- **Przetwarzaj i ulepszaj.** Każdy wspaniały wynalazek powstaje na bazie istniejących pomysłów (str. 102).
- **Każdy potrafi szkicować.** Większość szkiców z rozwiązaniami to tylko prostokąty i słowa (str. 110).
- **Konkret wygrywa z abstraktem.** Wykorzystaj szkice, by zmienić abstrakcyjne idee w konkretne rozwiązania, które mogą zostać ocenione przez innych (str. 112).
- **Pracujcie razem, ale oddzielnie.** Grupowe burze mózgów nie działają. Znacznie lepiej umożliwić każdej osobie stworzenie własnego rozwiązania (str. 113).

Zrekrutuj klientów na piątkowy test

- ☐ **Wyznacz osobę odpowiedzialną za rekrutację.** To zadanie zajmie jej dodatkową godzinę lub dwie dniennie podczas sprintu (str. 125).
- ☐ **Rekrutuj.** Na wybranym portalu internetowym umieść ogólnikowe ogłoszenie, które przyciągnie wiele osób. Zaoferuj wynagrodzenie (zwykle korzystamy z kart podarunkowych o wartości stu dolarów). Zamieść link do ankiety (str. 125).
- ☐ **Stwórz ankietę.** Zadań pytania, które pozwolą Ci lepiej wybrać klientów docelowych, a jednocześnie nie zdradzą, kogo szukasz (str. 126).
- ☐ **Zrekrutuj klientów ze swojej sieci kontaktów.** Jeśli potrzebujesz ekspertów lub istniejących klientów, skorzystaj ze swojej sieci kontaktów, by ich zrekrutować (str. 128).
- ☐ **Nawiąż kontakt za pośrednictwem e-maila i telefonu.** W ciągu tygodnia skontaktuj się z każdym klientem, by mieć pewność, że zjawi się na piątkowym teście.

ŚRODA

10:00

- ❑ „Lepkie decyzje”. Postępuj zgodnie z poniższymi pięcioma krokami, by wybrać najlepsze rozwiązania:
 - ❑ **Muzeum sztuki.** Przyklej szkice z rozwiązaniami na ścianie w jednym długim rzędzie (str. 138).
 - ❑ **Mapa cieplna.** Niech każda osoba w milczeniu przejrzy szkice i umieści od jednej do trzech okrągłych naklejek obok elementów, które przypadły jej do gustu (str. 138).
 - ❑ **Szybka krytyka.** Trzy minuty na każdy szkic. Jako grupa omówcie mocne strony każdego szkicu. Wychwyćcie wyróżniające się pomysły i istotne cele. Na koniec zapytajcie autora szkicu, czy grupa czegoś nie przegapiła (str. 141).
 - ❑ **Sondaż opinii.** Każda osoba w milczeniu wybiera swojego faworyta. Wszyscy jednocześnie przyklejają na szkicach duże okrągłe naklejki oznaczające (niewiążące) głosy (str. 143).
 - ❑ **Supergłos.** Wręcz Decydującemu trzy duże naklejki i zapisz na nich jego inicjały. Wyjaśnij, że dla rozwiązań, które wybierze, wykonacie prototyp i przetestujecie go (str. 146).

Około 11:30

- ❑ **Oddziel zwycięzców od „może później”.** Zgrupuj razem szkice, które otrzymały supergłosy (str. 147).
- ❑ **„Pojedynek” lub wszystko w jednym.** Zdecyduj, czy zwycięskie pomysły znajdą się w jednym prototypie, czy też sprzeczne idee wymagają stworzenia dwóch lub trzech konkurencyjnych prototypów biorących udział w „Pojedyнку” (str. 151).
- ❑ **Nazwy fikcyjnych marek.** Jeśli przeprowadzasz „Pojedynek”, skorzystaj z systemu „Notuj i głosuj”, by wybrać fikcyjne marki (str. 151).
- ❑ **„Notuj i głosuj”.** Korzystaj z tej techniki za każdym razem, gdy musisz szybko zebrać pomysły grupy i podjąć decyzję. Proś osoby, by najpierw oddzielnie wypisywały pomysły, potem spisz je na białej tablicy, zagłosujcie, a Decydujący niech wskaże zwycięzcę (str. 152).

13:00

☐ Lunch.

14:00

- ☐ **Stwórz scenorys.** Wykorzystaj scenorys, by zaplanować prototyp (str. 155).
- ☐ **Narysuj siatkę.** Na białej tablicy powinieneś zmieścić około piętnastu pól (str. 157).
- ☐ **Wybierz scenę otwierającą.** Zastanów się nad tym, w jaki sposób klienci będą trafiać na Twój produkt lub usługę. Niech scena otwierająca będzie prosta: wyszukiwarka internetowa, artykuł w czasopiśmie, półka w sklepie itp. (str. 158).
- ☐ **Wypełnij scenorys.** Kiedy tylko się da, wkomponuj zwycięskie szkice w scenorys. Jeśli nie ma takiej możliwości, rysuj, ale nie piszcie wszyscy jednocześnie. Zawrzyj na tyle dużo szczegółów, by w czwartek zespół mógł wykonać prototyp. Jeśli będziesz mieć wątpliwości, zaryzykuj. Cała historia powinna liczyć od pięciu do piętnastu kroków (str. 159).

Wskazówki dla Mediatora

- **Nie wyczerp baterii.** Każda decyzja pochłania energię. Jeśli staniecie przed trudnym wyborem, odwołaj się do Decydującego. Mniejsze decyzje pozostaw na jutro. Nie pozwól, by na tym etapie pojawiały się nowe koncepcje. Pracuj z tym, co masz (str. 164).

CZWARTEK

10:00

- ☐ **Wybierz odpowiednie narzędzia.** Nie korzystaj z narzędzi, którymi posługujecie się na co dzień. One stawiają na jakość. Zamiast tego wybierz narzędzia, które są surowe, szybkie i łatwo je dostosować do swoich potrzeb (str. 190).
- ☐ **Dziel i rządź.** Przydziel role: twórca, zszywający, pisarz, zbieracz zasobów, przeprowadzający wywiad. Możesz też podzielić scenorys na mniejsze części i przypisać do nich poszczególnych członków zespołu (str. 191).
- ☐ **Prototyp!**

13:00

- ☐ **Lunch.**

14:00

- ☐ **Prototyp!**
- ☐ **Połącz części w całość.** Po przydzieleniu prac członkom zespołu łatwo stracić kontrolę nad całością. Zszywający dba o jakość i upewnia się, że poszczególne elementy do siebie pasują (str. 193).

Okolo 15:00

- ☐ **Przetestuj prototyp.** Przeprowadź testową sesję z prototypem. Szukaj błędów. Upewnij się, że obejrzą go Decydujący i przeprowadzający wywiad (str. 193).
- ☐ **Dokończ prototyp.**

Przez cały dzień

- ☐ **Napisz skrypt wywiadu.** Przeprowadzający wywiad przygotowuje się do piątkowego testu, pisząc scenariusz rozmowy (str. 192).
- ☐ **Przypomnij klientom, by pojawili się na piątkowym teście.** E-mail jest dobrym sposobem, ale rozmowa telefoniczna jest jeszcze lepszym.

- ❑ **Kup karty podarunkowe dla klientów.** Zwykle wręczamy talony o wartości stu dolarów.

Kluczowe myśli

- **Dobre nastawienie do prototypu.** Możesz wykonać prototyp wszystkiego. Prototypy są jednorazowe. Wybuduj na tyle dużo, by móc je przetestować, ale nie więcej. Prototyp musi sprawiać wrażenie prawdziwego (str. 172).
- **„Zasada Złotowłosej”.** Stwórz prototyp o wystarczająco dobrej jakości, by uzyskać szczerą reakcję ze strony klientów (str. 174).

PIĄTEK

Stwórz prowizoryczne laboratorium badawcze

- ❑ **Dwa pokoje.** W pokoju sprintu zespół będzie oglądał transmisję wideo z wywiadów. Będziesz też potrzebował drugiego, mniejszego pomieszczenia do przeprowadzania wywiadów. Upewnij się, że pokój jest czysty i wygodny dla gości (str. 206).
- ❑ **Ustaw sprzęt.** Umieść kamerę internetową w taki sposób, by widzieć reakcje klientów. Jeśli klient będzie korzystał ze smartfona, tabletu lub innego urządzenia, ustaw wizualizer i mikrofon.
- ❑ **Ustaw przekaz wideo.** Wykorzystaj dowolne oprogramowanie do wideokonferencji, by transmitować wideo do pokoju sprintu. Upewnij się, że jakość dźwięku jest zadowalająca. Przekaz audio i wideo powinien działać tylko w jedną stronę.

Kluczowe myśli

- **Pięć jest magiczną liczbą.** Po odbyciu rozmów z pięcioma klientami pojawią się ważne wzorce. Przeprowadź wszystkie wywiady jednego dnia (str. 201).
- **Razem obserwujcie, razem się uczcie.** Nie rozwiązuj zespołu biorącego udział w sprincie. Wspólne obserwacje są znacznie bardziej efektywne i pozwolą na wyciągnięcie lepszych wniosków (str. 222).
- **Nie ma przegranych.** Twój prototyp może się okazać pouczającą porażką lub sukcesem wymagającym dopracowania. W każdym przypadku dowiesz się tego, co będzie Ci potrzebne w kolejnym kroku (str. 227).

Wywiad w pięciu aktach

- ❑ **Przyjazne powitanie.** Przywitaj klienta i spraw, by poczuł się komfortowo. Wyjaśnij, że zależy Ci na szczerych opiniach (str. 208).
- ❑ **Pytania kontekstowe.** Zaczynj od luźnej rozmowy, następnie przejdź do pytań związanych z tematem, o którym chcesz się czegoś dowiedzieć (str. 209).

- ❑ **Wprowadzenie prototypu lub prototypów.** Przypomnij klientowi, że niektóre elementy mogą nie działać i że to nie on jest testowany. Poproś klienta, by głośno myślał (str. 210).
- ❑ **Zadania i zachęty.** Obserwuj, jak klient zapoznaje się z prototypem na własną rękę. Zacznij od prostej zachęty. Zadawaj dodatkowe pytania, by zmotywować klienta do myślenia na głos (str. 212).
- ❑ **Szybkie podsumowanie.** Zadawaj pytania, które zachęcą klienta do podsumowania. Następnie podziękuj klientowi, wręcz mu kartę podarunkową i odprowadź do wyjścia (str. 213).

Wskazówki dla przeprowadzającego wywiad

- **Bądź dobrym gospodarzem.** Podczas całego wywiadu dbaj o komfort rozmówcy. Wykorzystuj mowę ciała, by wydać się bardziej przyjazną osobą. Uśmiechaj się (str. 216).
- **Zadawaj otwarte pytania.** Zadawaj pytania zaczynające się od: „Kto? Co? Gdzie? Kiedy? Dlaczego? Jak?”. Unikaj naprowadzających pytań „Tak/Nie” oraz podawania kilku odpowiedzi do wyboru (str. 216).
- **Zadawaj niedokończone pytania.** Pozwól, by Twoje słowa urywały się, zanim zakończysz pytanie. Cisza zachęci klienta do mówienia, a jednocześnie nie będzie się on niczym sugerował (str. 218).
- **Wykazuj ciekawość.** Bądź autentycznie zafascynowany reakcjami i przemyśleniami klienta (str. 219).

Obserwowanie wywiadów

Przed pierwszym wywiadem

- ❑ **Narysuj tabelę na białej tablicy.** Stwórz kolumnę dla każdego klienta, a następnie dodaj rząd dla każdego prototypu lub elementu prototypu (str. 223).

Podczas każdego wywiadu

- ❑ **Rób notatki w trakcie obserwacji.** Rozdaj karteczki samoprzylepne i markery. Spisuj dokładne cytaty, obserwacje i wnioski. Zaznaczaj, czy są pozytywne, czy negatywne (str. 223).

Po każdym wywiadzie

- ☐ **Uporządkuj karteczki samoprzylepne.** Przyklej je w odpowiednim rzędzie i kolumnie w tabeli narysowanej na białej tablicy. Pokróćce omówcie dany wywiad, ale jeszcze poczekajcie z wyciąganiem wniosków (str. 224).
- ☐ **Zrób krótką przerwę.**

Na koniec dnia

- ☐ **Szukaj wzorców.** Na koniec dnia niech każdy w ciszy przyjrzy się tablicy i zanotuje dostrzeżone wzorce. Zrób listę wszystkich spostrzeżeń członków zespołu. Określ, czy dana uwaga jest pozytywna, neutralna, czy negatywna (str. 225).
- ☐ **Podsumuj.** Przejrzyj cel długofalowy i pytania sprintu. Porównaj je z wzorcami zaobserwowanymi podczas wywiadów. Zdecyduj, co robicie po zakończeniu sprintu. Zapisz to (str. 226).

Często zadawane pytania

P: Czy jestem w stanie przeprowadzić sprint, nie mając wcześniejszego doświadczenia?

O: Tak.

W tej książce znajdziesz wszystko, czego potrzebujesz. Tak naprawdę jesteś dużo lepiej przygotowany niż my, kiedy zaczynaliśmy!

P: Czy sprint zajmuje wiele godzin?

O: Nie.

Sprint wymaga od każdego uczestnika około trzydziestu pięciu godzin pracy. Zespół musi być wypoczęty, aby utrzymał koncentrację i pracował jak najwydajniej. Wrócisz do domu na obiad.

P: Czy uczestnicy sprintu przegapią wiele z codziennej pracy?

O: Można tak powiedzieć.

Nie da się poświęcić trzydziestu pięciu godzin na sprint, równocześnie wykonując regularną pracę. Ale jako że sprint trwa od 10:00 do 17:00 każdego dnia, uczestnicy mają możliwość poświęcenia czasu rano na inne zadania.

P: Czy sprint sprawdza się w przypadku dużych firm?

O: Tak.

W przypadku dużych firm może być jednak trudno znaleźć czas Decydującemu i innym ekspertom. Skoncentruj się na umówieniu spotkań z nimi w poniedziałek i upewnij się, że Decydujący wyznaczył inną osobę mogącą działać w jego imieniu podczas całego sprintu.

P: Czy sprint sprawdza się w przypadku sprzętu?

O: Tak.

Największym wyzwaniem dla sprintów dotyczących sprzętu będzie wykonanie prototypu. Oto trzy techniki tworzenia prototypu sprzętu w ciągu jednego dnia: zmodyfikuj lub rozbuduj istniejący produkt, nawet jeśli jest on niekompletny. Wykorzystaj drukarkę 3D lub inną technikę szybkiej produkcji, by wykonać prototyp od zera. Stwórz ulotkę pozwalającą klientom zareagować na produkt, którego w rzeczywistości nie widzieli. Więcej szczegółów znajdziesz w rozdziale 14.

P: Czy sprint sprawdza się w przypadku [tu wpisz produkt lub usługę, dla których trudno wykonać prototyp]?

O: Prawie na pewno.

Skoncentruj swoje myśli na prototypie, a niemal wszystko okaże się możliwe. Więcej szczegółów znajdziesz w rozdziale 13.

P: Czy sprint sprawdza się w przypadku organizacji non profit?

O: Tak.

Organizacje non profit, podobnie jak startupy, stoją przed dużymi wyzwaniami i muszą się mierzyć z ograniczonymi środkami. W tym przypadku inna może być definicja „klienta docelowego”, ale pytania, na jakie muszą odpowiedzieć organizacje non profit, często dotyczą fun-

duszy, public relations i usług społecznych; do każdej z tych kwestii można się odnieść, wykonując prototyp i testując go na prawdziwych ludziach.

P: Czy sprint sprawdza się w sali wykładowej?

O: Tak.

Największym wyzwaniem w przypadku sprintu prowadzonego na uczelni będzie zaplanowanie go. Jeśli jesteś w stanie znaleźć na niego pełen tydzień, do dzieła! Ale jeśli grupa spotyka się jedynie raz czy dwa razy w tygodniu na kilka godzin, musisz wykazać się kreatywnością.

Na uniwersytetach Columbii i Stanford profesorowie zmienili program sprintu, tak by studenci realizowali jeden „dzień” podczas jednego bloku zajęć (albo w sali wykładowej, albo jako pracę domową). Rozdzielenie procesu w ten sposób eliminuje jednak jego ciągłość, a każdorazowe wciągnięcie się w temat pożera czas. Pomóż studentom, zachęcając ich do robienia wielu zdjęć. Jeśli to możliwe, pozwól im zachować mapy, pytania sprintu i inne notatki zapisane w notesach lub czymś podobnym.

P: Czy da się poprowadzić sprint dla członków zespołu znajdujących się w różnych miejscach?

O: Być może.

Poprowadzenie sprintu dla osób, które fizycznie nie są obecne w tym samym pomieszczeniu, jest trudne. W przypadku poniedziałkowej części „Zapytaj ekspertów” oraz obserwowania wywiadów w piątek łatwo to obejść za pomocą wideokonferencji. Ale jeśli chcesz uwzględnić te osoby podczas innych kroków, musisz wykazać się pomysłowością. Najważniejsza kwestia: nic z tego, co dzieje się na kartce lub na białej tablicy, nie sprawdzi się najlepiej w przypadku osób obecnych zdalnie. (Miejmy nadzieję, że już niebawem otrzymamy technologię, która rozwiąże ten problem, ale jeszcze jej nie znamy).

P: Czy mogę wykonać sprint samodzielnie?

O: Powiedzmy.

Nie spodziewaj się, że sprint solo będzie równie skuteczny co sprint z całym zespołem. Ale rozmawialiśmy z ludźmi, którym się powiodło, a techniki znane ze sprintu mogą się sprawdzić także w pracy indywidualnej. Na przykład możesz ustawić zegar i zmusić się do wymyślenia kilku rozwiązań danego problemu. Wykonaj prototyp swojego pomysłu, by odpowiedzieć na konkretne pytania, zanim rozpoczniesz implementację. Zerknij niżej, by przeczytać więcej wskazówek dotyczących wykorzystania poszczególnych części sprintu.

P: Czy możemy poprzestać na wyborze obiecujących pomysłów?

O: Nie.

Często słyszymy to pytanie i zdajemy sobie sprawę z tego, jak kusząca jest to opcja. Kiedy już zidentyfikujesz obiecujące pomysły, możesz łatwo przeskoczyć do etapu tworzenia ich na poważnie. Problem jest następujący: pomysły, które w środę wydają się idealne, często wykazują wady na piątkowym teście. Jeśli będziesz kontynuować sprint, wykonasz prototyp i przetestujesz go, Ty i Twój zespół dowiedziecie się, czy te pomysły naprawdę są tak dobre, jak się wydają.

P: Czy możemy poprowadzić sprint, który potrwa dzień, dwa lub trzy?

O: Nie zalecamy tego.

Jeśli skompresujesz czas sprintu, to albo nie wykonasz prototypu i testu (patrz wyżej), albo będziesz pracować zbyt długo każdego dnia i się wypalisz. Żadne z tych rozwiązań nie przyniesie dobrych rezultatów.

P: A co z czterodniowym sprintem?

O: Może.

Jeśli zespół ma już doświadczenie w prowadzeniu sprintów, może skompresować aktywności z poniedziałku, wtorku i środy do dwóch dni. Nie powinieneś jednak skracać czasu tworzenia prototypu ani testowania go — na każde z tych zadań potrzeba jednego pełnego dnia.

P: Jeśli właśnie skończyliśmy sprint, czy nasz kolejny sprint może być krótszy?

O: Tak.

Kolejne sprinty stanowią wyjątek od reguły pięciu dni. Jako że masz już mapę i prototyp, jak również wyniki pierwszego testu, które pomogą Ci stworzyć nowe rozwiązania i podjąć decyzje, często możesz poprowadzić kolejny sprint szybciej. Dwie rzeczy się nie zmieniają: wciąż potrzebujesz realistycznego prototypu i testu na pięciu klientach.

P: Czy można wykorzystać elementy sprintu, nie przeprowadzając całego procesu?

O: Tak.

W przypadku dużych wyzwań przeprowadź sprint od początku do końca. Jednak wiele technik poznanych podczas sprintu można wykorzystać w innych okolicznościach. Jeśli musisz podjąć drobną decyzję podczas spotkania, wypróbuj „Notuj i głosuj” (rozdział 11.). Jeżeli frustruje Cię jakiś problem, spróbuj stworzyć notatki „Jak możemy” (rozdział 6.). Jeśli rozmawiasz o abstrakcyjnych rozwiązaniach, urealnij je, wykonując czteroetapowy szkic (rozdział 9.). Każde spotkanie zyska dzięki zegarowi Time Timer (rozdział 3.) i Mediatorowi, spisującemu notatki na białej tablicy (rozdział 2.).

Możesz też w dowolnym momencie przeprowadzać wywiady z klientami (rozdział 16.) — zarówno w przypadku prototypu, realnego produktu czy produktu konkurencji, jak i nawet bez produktu. Gwarantujemy, że się czegoś nauczysz.

P: Czy piątkowy test to zogniskowany wywiad grupowy?

O: Nie.

Zogniskowany wywiad grupowy to około dziesięciu klientów jednocześnie omawiających jakiś temat. Takie wywiady są narażone na problemy związane z najgorszymi elementami dynamiki grupy: nieśmiałe osoby nic nie mówią, wygadani mówią za dużo, pojawia się pustosłowie, a opinie formułowane przez grupę nie odzwierciedlają tak naprawdę niczyjego zdania.

Z kolei piątkowy test stawia na indywidualne rozmowy i obserwowanie aktualnej reakcji klienta. Podczas tych wywiadów możesz wierzyć temu, co widzisz.

P: Czy piątkowy test możemy przeprowadzić zdalnie, przez telefon lub za pomocą wideokonferencji?

O: Tak, ale trzeba zachować ostrożność.

Nasz partner Michael Margolis stale przeprowadza testy zdalne, podczas których wykorzystuje oprogramowanie do wideokonferencji, by udostępniać ekran komputera i przeprowadzać wywiady z klientami. Ale to trudniejsza forma wywiadu. Będziesz musiał jeszcze mocniej się wysilić, by zaangażować klienta, uspokoić go i zachęcić do myślenia na głos. Technologia stanowi zaś kolejne wyzwanie. Nie warto tracić cennego czasu na instalację i ustawianie oprogramowania do wideokonferencji, poświęć więc przed wywiadem i prześlij wcześniej klientowi instrukcję, jak się połączyć.

P: Czy możemy przetestować nasz prototyp z mniej niż pięcioma osobami?

O: Nie.

Po wywiadach z czterema klientami zwykle trudno jest dostrzec wzorce. Po pięciu staje się to proste. (Przyjrzyj się wykresowi autorstwa Jakoba Nielsena w rozdziale 15., by lepiej zrozumieć to zjawisko). Jeśli zaplanujesz pięć wywiadów, ale zjawiają się tylko cztery osoby, może jakoś sobie poradzisz. Ale nie umawiaj się z góry na cztery albo mniej wywiadów.

P: Czy możemy przetestować prototyp z rodziną i przyjaciółmi?

O: Nie.

Możesz zawierzyć wynikom wywiadów z klientami jedynie wtedy, gdy wybrane osoby pasują do profilu Twojego klienta docelowego. Nawet jeśli Twoi przyjaciele czy członkowie rodziny spełniają te kryteria, pojawia się inny poważny problem: są uprzedzeni albo przynajmniej wiedzą za dużo. Podczas testu zależy Ci na szczerych reakcjach prawdziwych klientów — a nigdy tego nie otrzymasz w przypadku osób, które Cię znają.

P: Co z przypadkowymi osobami ze Starbucksa?

O: Raczej nie.

Jeśli stworzysz produkt dla przypadkowych osób, które przesiadują w Starbucksie, to może się udać. Ale nawet wtedy będziesz pewnie

potrzebował dodatkowej rundy rozmów, by znaleźć pięciu idealnie dopasowanych klientów — stałych bywalców Starbucks, samotnych rodziców, osoby podróżujące służbowo itd.

P: Czy warto czasem przeprowadzać wywiady z klientami przed sprintem?

O: Tak!

Wiemy, jak trudno znaleźć czas na przeprowadzenie wywiadów z klientami przed sprintem. Zwykle nie jesteśmy w stanie tego zrobić. Ale jeśli masz taką możliwość, ten rodzaj „badań wstępnych” zapewnia znacznie lepszy start. Jest to pomocne szczególnie wtedy, kiedy zaczynasz od zera i nie wiesz zbyt wiele o klientach czy ich sposobie korzystania z produktu. Przykładowo firma Blue Bottle nigdy wcześniej nie sprzedawała kawy w internecie, dlatego przeprowadziliśmy wywiady z miłośnikami kawy przed rozpoczęciem sprintu, by lepiej zrozumieć, w jaki sposób kupują kawę w sieci.

P: Czy znajdę gdzieś więcej źródeł?

O: Tak.

Odwiedź witrynę *thesprintbook.com*, by znaleźć więcej (anglojęzycznych) informacji o sprintach.

P: Co jeśli nie znalazłem tu odpowiedzi na swoje pytanie?

O: Uwielbiamy odpowiadać na pytania dotyczące sprintów.

Najlepiej skontaktować się z nami za pośrednictwem Twittera. Jake to @jakek, John to @jazer, Braden to @kowitz, a nasz zespół to @GVDesignTeam.

Podziękowania

Jake Knapp

Przede wszystkim pragnę podziękować mojej ukochanej żonie, Holly, za dobre rady. Holly była pierwszą czytelniczką tej książki i pomogła nadać jej kształt — co zaoszczędziło wszystkim Wam czytania kilku nudnych historii. Dziękuję także Luke’owi, który nauczył mnie, ile warty jest czas, oraz Flynnowi, który pilnował, żebym koncentrował się na zadaniu, pytając co kilka godzin, czy książka jest już gotowa.

Dziękuję mojej rodzinie: Mamie za robienie ze mną projektów; Tacie za kibicowanie podczas każdego mojego meczu koszykówki; Becky i Rogerowi za nieustające wsparcie. Steve, Rich, Nancy, Karol, Britton i Mignonne — dziękuję także Wam za wytrzymywanie ze swoim młodszym bratem. Prawdopodobnie jedyną osobą w rodzinie, która nie pomogła mi ani trochę, był mój siostrzeniec, Jack Russillo.

Na niewielkiej wyspie Orcas miałem z pewnością więcej wspianiałych nauczycieli, niż potrafię wymienić. Wśród nich są między innymi: Lyn Perry,

Colleen O'Brien, Joyce Pearson, Eric Simmons, Steff Steinhorst i (oczywiście) Tish Knapp. Ogromnie Wam dziękuję. Dziękuję także wielu mentorom z pracy, zwłaszcza Jeffowi Hallowi z Oakley; Sheili Carter, Christen Coomer, Robbowi Andersonowi, Melindzie Nascimbeni i Danowi Rosenfeldowi z Microsoftu; a także Charlesowi Warrenowi, Jeffowi Veenowi i Elaine Montgomery z Google. Specjalne podziękowania dla Irene Au za wspieranie moich eksperymentów ze sprintami od samego początku, a także dla Michaela Margolisa za pokłady cierpliwości i dobrego humoru oraz wskazanie pozytywnych stron mojej prokrastynacji.

Dziękuję Caroline O'Connor za wskazówki do pierwszych wpisów na blogu o procesie sprintu oraz Belindzie Lanks za polecenie tych wpisów szerokiemu gronu odbiorców za pośrednictwem „Fast Company”. Dziękuję wielu czytelnikom przeprowadzającym własne sprinty, dzielącym się doświadczeniami i proszącym o więcej historii i szczegółów. Wasze zainteresowanie stało się impulsem do napisania tej książki.

Ogromne podziękowania kieruję do osób, które udzieliły mi porad na wczesnym etapie tworzenia tej książki, a byli to: Joe Kraus, Jodi Olson, M.G. Siegler, Gaurav Singal, Kevin Rose, Scott Berkun i Josh Porter. Dziękuję Timowi Brownowi za cenne rady i zachęty oraz Charlesowi Duhi-ggowi za szczodre poświęcenie mi czasu.

Olbrzymie podziękowania dla naszych agentów, Christy Fletcher i Sylvie Greenberg. Christy i Sylvie są niczym Obi-Wan Kenobi dla tej książki. Jeśli można ją czytać i jest przydatna, zawdzięczamy to ich profesjonalnym wskazówkom oraz umiejętności postawienia się na miejscu czytelnika.

Ben Loehnen, nasz redaktor w wydawnictwie Simon & Schuster, potrafi przeczytać cały manuskrypt między trzema stacjami metra i dostrzec frazes przez stalową ścianę. Ale jego prawdziwa supermoc to sprawienie, że będziemy brzmieć mądrzej niż w rzeczywistości. Ben, jeśli kiedykolwiek postanowisz rzucić wydawnictwo i pisać dialogi w prawdziwym życiu, będę zainteresowany.

Jon Karp z Simon & Schuster od początku do końca epatował entuzjazmem. Wydanie książki to złożona praca, a *Pięciodniowy sprint* pojawił się na świecie także dzięki pomocy ze strony innych osób — oto one: Richard Rohrer, Cary Goldstein, Leah Johanson, Jackie Seow, Stephen Bedford, Ruth Lee-Mui, Brit Hvide i wielu innych pracowników S&S. Specjalne

„dziękuję”, napisane ręcznie, utwardzone UV i potrójnie wytłoczone (czy w ogóle istnieje coś takiego?) dla Jessiki Hische, która stworzyła dla nas okładkę.

Niczym przyjaciel, który zwróci ci uwagę, gdy szpinak utkwil ci między zębami, nasi testowi czytelnicy w szczerych słowach skrytykowali *Pięciodniowy sprint*, dzięki czemu mógł stać się lepszy. Podziękowania otrzymują tutaj następujący testerzy: Julie Clow, Paul Arcoleo, Mark Benzel, Jake Latcham, Aaron Bright, Kevin Sepehri, Andrea Wong, Jose Pastor, Justin Cook, Jenny Gove, Kai Haley, Nir Eyal, Steph Habif, Jason Ralls, Michael Leggett, Melissa Powel, Xander Pollock, Per Danielsson, Daniel Andefors i Anna Andefors.

Niektóre podziękowania nie pasują do oczywistych kategorii. Alex Ingram przejrzał kilka razy rozdziały poniedziałkowe (początkowo były zupełnie nieuporządkowane) i pomógł wyjaśnić proces sprintu z perspektywy startupu. Sunkwan Kim i Elliot Jay Stocks doradzali nam w kwestii druku. Becky Warren zasugerowała dołączenie historii Marie Tharp. Chip i Dan Heath napisali *Sztukę skutecznego przekazu*, książkę, która była główną inspiracją dla *Pięciodniowego sprintu*. (Piszcie dalej, bracia Heath!)

Cały zespół w GV był wyjątkowo wyrozumiały i wspierał nas podczas procesu pisania książki. Szczególnie dziękuję za wszystkie porady i sugestie Mandy Kakavas, Kenowi Nortonowi, Phoebe Peronto, Rickowi Klau, Kaili Emmrich i Tomowi Hulme'owi. Specjalne podziękowania dla Laury Melahn, która była z nami brutalnie szczerą, a jednocześnie zachęcała nas i dzieliła się energią. Kolejne specjalne podziękowania dla Jenn Kercher, która przebiła się przez tysiące pytań prawniczych i wyłapała kilka dobrze schowanych literówek. Wysadzone diamentami podziękowania dla Davida Krane'a za wspaniałe pomysły, porady i entuzjazm. Bardzo specjalne, supernadzwyczajne podziękowanie dla Billa Marisa, którego zachęty i wsparcie umożliwiły powstanie tej książki.

Gdyby nie pomoc Kristen Brillantes, ta książka raczej nie byłaby gotowa przed 2027 rokiem. Kristen organizowała nasz czas, radziła sobie z chaosem, a nawet słuchała robota czytającego na głos nasz manuskrypt podczas siedmiodzinnej podróży. Kristen, jesteś wspaniałą przyjaciółką.

Michael Margolis i Daniel Burka współpracowali ze mną, Johnem i Bradenem od pierwszego szkicu do ostatniego detalu okładki. Czytali

rozdziały wciąż i wciąż, dawali szczegółowe porady i konstruktywnie krytykowali, a do tego przekonali mnie do wykreślenia najmniej śmiesznych żartów. Michael, Daniel, Braden i John — zaszczytem było móc z Wami pracować.

John Zeratsky

Dziękuję mojej żonie, a zarazem najlepszej przyjaciółce, Michelle. Twoja miłość i wsparcie uczyniły mnie lepszą osobą. Jestem szczęściarzem, mogąc być z tobą.

Dziękuję moim rodzicom, którzy zachęcali mnie do wielu hobby, gdy byłem dzieckiem (wliczając między innymi projektowanie jachtów i produkcję muzyki). Pomogliście mi rozwinąć miłość do uczenia się, za co jestem wam bardzo wdzięczny.

Mój dziadek ze wsi w Wisconsin wbrew rachunkowi prawdopodobieństwa został w latach 70. XX wieku komputerowym geekiem, a jego pasja do cyfrowych technologii napędzała moje zainteresowanie tym tematem. Był nie tylko kochającym dziadkiem, lecz także przyjacielem, mentorem i cierpliwym źródłem wsparcia technicznego.

Dziękuję moim przyjaciołom i współpracownikom z „Badger Herald”. Wprowadziliście mnie w świat projektowania i dziennikarstwa. Dzięki wam mogłem zaprojektować gazetę, zarządzać procesem drukowania, prowadzić kolumnę poświęconą jazzowi, a nawet kierować zarządem.

Dziękuję Suzy Pingree i Nickowi Olejniczakowi. Dzięki nim czułem się na Uniwersytecie Wisconsin-Madison jak w domu, co nie było takie proste na kampusie liczącym czterdzieści tysięcy studentów. Nick wprowadził mnie w tematykę blogowania i nauczył tworzenia witryn internetowych. Suzy pozwoliła mi zapisać się na kilka jej seminariów. Przedstawili mnie mojemu pierwszemu klientowi, gdy zaczynałem działać jako projektant freelancer, a do tego zapewнили nieocenione wsparcie.

W 2005 roku zespół FeedBurner dał mi niesamowitą szansę, dzięki której mogłem skakać z radości. Matt Shobe, Dick Costolo, Eric Lunt, Steve Olechowski — dziękuję wam za danie mi tej szansy w tym ważnym momencie. Wciąż nie mogę uwierzyć, że pozwoliliście mi robić to wszystko.

W 2011 roku kolejna grupa partnerów dała mi szansę, na którą chyba nie zasłużyłem. Dziękuję, Braden, za zrekrutowanie mnie do GV. Bill Maris,

David Krane, Joe Kraus i reszta GV — dziękuję za zajęcie się projektami *venture capital*, zanim zrobił to ktoś inny. Jestem zaszczycony, mogąc być częścią tego zespołu.

Miałem zaszczyt pracować z kilkunastoma firmami z portfolio GV. Ich pełne zainteresowania i utalentowane zespoły dostarczyły mi najbardziej przełomowych doświadczeń w mojej karierze. Dziękuję szczególnie projektom Pocket, Foundation Medicine, Blue Bottle Coffee, Savioke i Cluster.

Dziękuję Kristen, Danielowi, Jake'owi, Michaelowi i Bradenowi (tak, znów tobie, Braden). Nie umiem wyrazić, jak wielką przyjemnością była współpraca z wami. Szczególnie dziękuję wam za zachęcenie mnie do powrotu do pisania — po prawie dekadzie niepamiętania, że jestem pisarzem.

Na koniec dziękuję naszym agentom, Christy Fletcher i Sylvie Greenberg, oraz naszemu redaktorowi, Benowi Loehnenowi. Z siłą i precyzją doprowadziliście nas od etapu „a co gdyby” do „kurka wodna, to się dzieje naprawdę”. Daliście nam także dostęp do świata słowa, który dotychczas widywaliśmy tylko na ekranach kin i telewizorów.

Braden Kowitz

Dziękuję moim rodzicom, którzy pokazali mi radość płynącą z tworzenia, nauczyli mnie, jak naprawić prawie wszystko, i pozwolili wędrować przez nieznanne. Podarowali mi komputer TI-99/4A i połączony z nim odtwarzacz kaset, na którym przechowywałem pierwszy program, a wszystko to w czasach, gdy nikt nie sądził, że to dobry pomysł. Jestem niezwykle wdzięczny za to, że odziedziczyłem po nich radość z poznawania nieznanego.

Dziękuję wszystkim wykładowcom i studentom z Uniwersytetu Carnegie Mellon, którzy pomogli mi zrozumieć ideę designu i wykorzystania go w taki sposób, by uczynić świat lepszym miejscem. Dali mi przestrzeń do ćwiczeń i pewność siebie, by popełniać błędy.

Byłem niezwykle szczęśliwym, mogąc być częścią Google przez większość kariery zawodowej. W tym czasie pracowałem z niezliczonymi utalentowanymi i inspirującymi ludźmi, którzy nauczyli mnie, jak tworzyć produkty, które kochają odbiorcy. Szczególne podziękowania dla Chada Thorntona, Michaela Leggetta i Darrena Delaye'a za stałe stawianie przede mną wyzwań i oferowanie ostrej, szczerzej i pomocnej krytyki.

Dziękuję Joemu Krausowi za pokazanie mi, jak pomóc zespołom zjednoczyć się i tworzyć wspaniałe rzeczy. Twoje wieloletnie wsparcie i porady mentora znaczą dla mnie bardzo wiele.

Wśród drobiazgów łatwo się pogubić i zapomnieć o tym, co jest naprawdę ważne w życiu. Dziękuję, Om Malik, za zachęcanie mnie, bym słuchał swego serca.

Przez ostatni rok moi najbliżsi przyjaciele musieli przez wiele kilometrów wędrowek, litrów wypitego piwa i wszystkie ogrodowe pikniki wysłuchiwać, jak paplam na temat tej książki. Pat, Amanda, Chad, Heather, Kenneth, Brett i Donal — jesteście wspaniali i bardzo was wszystkich kocham.

Przede wszystkim wdzięczny jestem całemu zespołowi GV. Jake, John, Michael, Daniel i Kristen, nie wyobrażam sobie lepszego zespołu do mierzenia się z wyzwaniami, którym stawiliśmy czoła, ani lepszych towarzyszy w obliczu czekających nas przygód.

Prawa autorskie do grafik

Autorem zdjęć ze stron 117 i 119 jest Christophe Wu.

Autorem zdjęcia zegara Time Timer ze strony 56 jest Graham Hancock.

Przedstawionego na stronie 23 robota Relay zaprojektował Adrian Canoso.

Na zrobienie sobie przedstawionych na stronach 207 i 208 zdjęć w roli klientki pozwoliła Heidi Qiao.

Autorami wszystkich pozostałych zdjęć są Jake Knapp, Braden Kowitz lub John Zeratsky.

Obróbką grafik zajął się Braden Kowitz.

Ilustracje wykonał Jake Knapp.

Skorowidz

A

awanturnik, 45

B

białe tablice, 52, 53

błyskawiczne prezentacje, 104

C

cel, 89

długofalowy, 63, 70

czas i miejsce, 48

często zadawane pytania, 255

czteroetapowy szkic, 115

notatki, 115

pomysły, 116

szalone ósemki, 117

szkic z rozwiązaniem, 120

czytanie listy, 85

D

Decydujący, 41, 44

decyzja, 133

długofalowy cel firmy, 63, 70

dobre nastawienie do prototypu, 172

dobre pomysły, 24, 105

drobne dane, 199

Dziel i rządź, 191

E

Ekspert, 75, 78

ds. finansowych, 44

ds. klienta, 44

ds. logistyki, 44

ds. marketingu, 44

ds. projektu, 44

ds. technologii, 44

eksperyment, 41

F

falszywy artykuł, 158
 farba suchościernalna, 53
 filozofia „sfalszuj to”, 167
 FitStar, 175
 Foundation Medicine, 180

G

głosowanie na notatki, 86
 gromadzenie informacji, 77

K

kluczowe myśli, 239, 244, 247, 251,
 252
 kompromis, 41

L

laboratorium badawcze, 252
 lepsze decyzje, 137, 248
 liczba
 magiczna, 201
 uczestników sprintu, 43
 listy kontrolne, 236

Ł

łączenie części w całość, 193

M

magiczna liczba, 201
 magiczny zegar, 55
 mapa, 66
 ciepła, 138
 dostarczania przedmiotu, 72
 sprzedaży internetowej, 72
 wyzwań, 59
 zapisów, 70
 Mediator, 46

metoda

 Notuj i głosuj, 152
 Dziel i rządź, 191
 muzeum sztuki, 138

N

narzędzia, 190
 notatki, 81, 85, 115
 mediatora, 95, 125, 164
 z wywiadu, 223
 notowanie, 105

O

obserwacje, 222
 obserwowanie wywiadów, 253
 One Medical, 184
 oryginalne rozwiązywanie, 111

P

pierwsze wrażenie, 38
 podział, 107
 pojedynek, 149
 pomysły, 116
 porządkowanie notatek, 85
 powrót do przyszłości, 226
 praca zbiorowa, 113
 prezentacja, 105
 prezentowanie rozwiązania, 159
 prototyp, 167, 172, 187
 przeprowadzanie wywiadu, 197
 przetwarzanie, 101
 pytania kontekstowe, 209

R

robienie notatek, 81
 rozmowa z klientem, 206
 rozpoczynanie sprintu, 239
 rozwiązania ze sprintu, 114

rysowanie

scenorysu, 157

siatki, 157

S

samodzielna praca zbiorowa, 113

Saviokie, 182

scena otwierająca, 158

scenorys, 131, 154–157

ze sprintu, 162

siatka, 157

siedmioosobowy zespół, 44

siedmiu wspaniałych, 43

skupienie, 42

Slack, 179

sluchanie klientów, 228

sondaż opinii, 143

sporządzanie listy, 104

sprint, 36

supergłos, 146

szalone ósemki, 117

szczerzy wybór, 145

szkic, 109

czteroetapowy, 115

z rozwiązaniem, 120

szukanie wzorców, 225

szybka krytyka, 141

szybkie podsumowanie, 213

T

testowanie prototypu, 193

tworzenie

laboratorium, 252

mapy, 72

U

uczenie się, 220

ulepszanie, 101

uporządkowane dyskusje, 59

ustalanie celu długofalowego, 63

W

wprowadzenie prototypu, 210

wskazówki

dla Mediatora, 245, 249

dla przeprowadzającego wywiad,
216, 253

wszystko w jednym, 151

wybór

celu, 93

narzędzi, 190

wyciąganie wniosków, 197

wygląd, 38

wypełnianie scenorysu, 159

wypisywanie pytań, 64

wywiad, 205, 252

przyjazne powitanie, 208

pytania kontekstowe, 209

szybkie podsumowanie, 213

wprowadzenie prototypu, 210

wskazówki, 216

zadania i zachęty, 212

wyzwanie, 36

Z

zadania i zachęty, 212

zaopatrzenie, 54

na sprint, 241

zasada

Dziel i rządź, 191

Złotowłosej, 174

zespół, 39

siedmioosobowy, 44

zjednoczenie, 107

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



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

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

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

GRUPA
Helion 

KOMPLEKSOWO SZKOLIMY NOWOCZESNY BIZNES



IT



BIZNES



PROJEKTY



PROCESY

**NASZE SZKOLENIA SĄ PROWADZONE
ZGODNIE Z METODĄ**

BLENDED LEARNING

modelem kształcenia, który łączy tradycyjne szkolenie
z dostępem do nowoczesnych narzędzi - videokursów,
e-booków i audiobooków

T: 609 850 372 E: SZKOLENIA@HELION.PL

WWW.HELIONSZKOLENIA.PL