

Передмова

Щось у моїй роботі йшло не так.

У 2003 році в нас із дружиною народилася перша дитина. Повертаючись на роботу, я прагнув, аби час, проведений в офісі, був не менш продуктивним, аніж той час, що я проводив з родиною. Я ретельно обміркував свої звички та усвідомив, що не витрачаю зусиль на найважливішу роботу.

Тож я взявся за оптимізацію. Я читав книжки про продуктивність. Створював таблиці, щоб стежити за тим, коли я почуваюсь найбільш бадьоро: тренуючися зранку або в обід, п'ючи каву або чай. Протягом місяця я експериментував із п'ятьма різновидами переліку завдань на день. Так, усі ці дослідження виглядали дивно. Проте я поволі ставав більш зосередженим і організованим.

Згодом, у 2007 році, я почав працювати в Google, де панувала ідеальна атмосфера для одержимих роботою гіків. Google заохочує експерименти, причому не лише в своїх продуктах, а й у методах, які застосовують окремі працівники... та команди.

Удосконалення командних процесів стало моєю пристрастю (так, знову дивацтво). Моїми першими спробами були майстер-класи у форматі мозкового штурму із командами інженерів. Груповий брейнстормінг, під час якого кожен викрикує свої ідеї, — дуже весела штука. Після кількох годин, проведених разом, у нас накопичувався чималий стос стікерів, і всі учасники лишалися у піднесеному настрої.

Утім якось один інженер перервав процес посеред майстер-класу. «Звідки ви знаєте, що брейнстормінг працює?» — запитав він. Я не знав, що відповісти. Правда змусила мене

зняковіти: я пильнував за тим, аби учасники насолоджувалися майстер-класом, проте не оцінював реальних результатів.

Це змусило мене переглянути результати всіх моїх майстер-класів. І я помітив проблему. Ідеї, які зрештою втілювалися в життя і мали успіх, виникали не під час галасливих дискусій. Найкращі ідеї виникали деінде. Але де?

Люди все ще генерували ідеї у звичний для них спосіб—за робочим столом, за столиком у кав'ярні, стоячи у душі. Ці плоди індивідуальної роботи були кращими. Коли збудження після тренінгу минало, ідеї, що виникли під час брейнстормінгу, просто не витримували конкуренції з іншими.

Можливо, на цих зустрічах бракувало часу для глибоких роздумів. Можливо, причина була в тому, що результатом брейнстормінгу були малюнки на папері, а не щось реалістичне. Що більше я про це думав, то більше вад помічав у власному підході.

Я порівняв брейнстормінги з власною щоденною роботою в Google. Робота вдавалася мені найкраще, коли я мав складне завдання і небагато часу на його виконання.

На одному таким проектом я працював у 2009 році. Інженер Gmail Пітер Болсігер запропонував ідею автоматичного впорядкування електронної пошти. Я загорівся цією ідеєю—нині відомою як «Папка «Пріоритетні»»—і запропонував роботу над проектом ще одній інженерці, Енні Чен. Енні погодилась, однак могла приділити нам лише місяць. Якби нам не вдалося переконати її в успіху цього проекту, вона переключилася б на інший. Я був певен, що місяця замало, однак Енні—надзвичайна інженерка, тож я вирішив—краще так, ніж нічого.

Ми розбили місяць на чотири блоки тривалістю один тиждень. Щотижня ми придумували новий дизайн. Енні та Пітер розробляли прототип, а наприкінці кожного тижня ми випробовували дизайн за участю кількох сотень людей.

Наприкінці місяця ми зупинились на варіанті, який користувачі розуміли й хотіли застосовувати. Енні лишилася, щоб очолити команду проекту «Папка “Пріоритетні”». І якийсь чином нам вдалося розробити дизайн значно швидше, ніж зазвичай.

Кілька місяців по тому я навідався до гуглівців, які працюють у Стокгольмі — Сержа Лашапеля й Мікаеля Другге. Ми втрьох хотіли випробувати ідею програмного забезпечення для відеоконференцій, яке працювало б у веб-браузері. Я вивався до Стокгольма лише на кілька днів, тож ми працювали так швидко, як могли. Наприкінці мого перебування в місті в нас був готовий робочий прототип. Ми вислали його емейлом колегам і почали використовувати для відеоконференцій. Через кілька місяців ним користувалася вся компанія. (Згодом покращена й удосконалена версія веб-додатку вийшла під назвою Google Hangouts.)

Я зрозумів, що в обох випадках працював значно продуктивніше, ніж зі звичним розпорядком дня чи під час брейн-стормінгу. У чому ж була різниця?

Передусім, ми мали достатньо часу на самостійне обмірковування ідеї замість того, щоб здійснювати галас і влаштовувати пітчинги під час групового брейн-стормінгу. Але цього часу не було забагато. Загрозливі обриси дедлайну змушували мене зосередитися. Я не міг дозволити собі аж надто вдаватися в деталі чи зациклюватися на менш важливій роботі, як це часто траплялося зі мною у звичайні робочі дні.

Ще одну вирішальну роль грали люди. Інженери, продакт-менеджер і дизайнер перебували в одному приміщенні. Кожен вирішував свою частину проблеми і водночас був готовий відповісти на питання інших.

Я по-новому поглянув на наші командні майстер-класи. А що, як додати до них кілька магічних інгредієнтів —

зосередження на самостійній роботі, час на розробку прототипу та невідворотний дедлайн? Я вирішив назвати цей процес «спринтом».

Я склав приблизний графік свого першого спринту: один день на обмін інформацією та збір ідей, за яким ідуть чотири дні розробки прототипу. Команди Google знову підтримали експеримент. Я проводив спринти для Chrome, Google Search, Gmail та інших проектів.

Це було захопливо. І дієво! Ми випробовували, створювали й запускали ідеї, та найкраще те, що вони часто ставали успішними в реальному житті. Процес спринту ширився по Google від команди до команди, від офісу до офісу. Дизайнерка із Google X зацікавилася цією методикою і провела спринт для команди з відділу Ads. Співробітники Ads, які взяли участь у спринті, розповіли про нього своїм колегам і так далі. Згодом я чув про спринти від незнайомих мені людей.

За цей час я припустився кількох помилок. У моєму першому спринті взяли участь сорок людей — абсурдно велика кількість, — і це ледь не зруйнувало спринт ще до його початку. Я відрегулював кількість часу, що йде на розробку ідей, і часу на створення прототипу. Я зрозумів, що відбувалося надто швидко, що — надто повільно, і, зрештою, що йшло так, як треба.

Через кілька років я зустрівся з Біллом Мерісом, аби поговорити про спринти. Білл — президент і керівний партнер венчурного фонду Google Ventures, заснованого Google для інвестицій у перспективні стартапи. Він один із найвпливовіших людей Кремнієвої долини. Хоча з першого погляду так і не скажеш. Того дня на ньому був звичний для нього одяг: бейсболка й футболка, на якій було написано щось про Вермонт.

Білла зацікавила ідея проведення спринтів зі стартапами, які були в портфелі Google Ventures. Зазвичай у стартапів

є лише одна спроба створити успішний продукт, перш ніж закінчатся гроші. Завдяки спринтам компанії зрозуміли б, чи на правильному вони шляху, перш ніж поринути в ризиковану справу розробки й запуску продуктів. Завдяки спринтам можна було б заробляти та заощаджувати гроші.

Утім, аби все спрацювало, я мав адаптувати процес спринту. Впродовж багатьох років я розмірковував над тим, як можна поліпшити індивідуальну та командну продуктивність. Та я майже нічого не знав про стартапи і бізнес-виклики, що постають перед ними. І все ж ентузіазм Білла переконав мене в тому, що Google Ventures був ідеальним місцем для спринтів—і для мене самого. «Наша місія, — сказав Білл, — знайти найкращих у світі підприємців і допомогти їм змінити цей світ на краще». Я не зміг встояти.

У Google Ventures я приєднався до трьох інших дизайнерів—Брейдена Ковіца, Джона Зерацкі та Майкла Марголіса. Разом ми почали проводити спринти зі стартапами, експериментуючи з процесом і аналізуючи результати для пошуку способів удосконалення.

Ідеї, описані в цій книжці, належать усій нашій команді. Брейден Ковіц структурував процес спринту, побудувавши його довкола історії—неординарний підхід, який повністю зосереджує увагу на досвіді клієнта замість індивідуальних компонентів чи технологій. Джон Зерацкі допоміг нам почати з кінця, щоб кожен спринт відповідав на найважливіше для бізнесу питання. Брейден і Джон мали досвід у стартапах і бізнесі, якого мені бракувало, і вони переформатували увесь процес задля кращої зосередженості й мудріших рішень під час кожного спринту.

Майкл Марголіс заохочував нас завершувати кожен спринт випробуванням у реальному житті. Він займався дослідженнями потреб споживачів, планування й проведення яких

зазвичай забирає тижні, та знайшов спосіб одержувати чіткі результати всього за один день. Це стало відкриттям. Нам більше не доводилося вгадувати, чи були вдалими наші рішення. Наприкінці кожного спринту ми мали чітку відповідь.

Із нами працював ще й Деніел Бурка — підприємець, який заснував два власні стартапи, перш ніж продати один із них Google і приєднатися до Google Ventures. Коли я вперше описав йому процес спринту, він відреагував скептично. Як сам Деніел зізнався пізніше, «це звучало як чергове менеджерське сектантство». Утім, він погодився спробувати. «Під час першого спринту ми пропустили усю фігню і досягли чогось справді амбітного лише за тиждень. Мене торкнуло». Щойно нам вдалося схилити Деніела на свій бік, його досвід засновника та абсолютна нетерпимість до нісенітниць допомогли нам удосконалити процес спринту.

З часів проведення першого спринту в Google Ventures у 2012 році ми пристосовувалися та експериментували. Спершу нам здавалося, що створення прототипів і дослідження в експрес-режимі спрацюють лише для продуктів масового попиту. Чи можна було рухатися так само швидко, коли наші клієнти були фахівцями в галузях на кшталт медицини чи фінансів?

На наш подив, п'ятиденний процес прижився. Він спрацював з усіма клієнтами — від інвесторів до фермерів, від онкологів до власників малого бізнесу. Він годився для веб-сайтів, додатків для айфону, медичних досліджень та високо-технологічного обладнання. Причому не лише для розробки продуктів. Ми використовували спринти для визначення пріоритетів, розробки маркетингової стратегії та навіть для вибору назв компаній. Щоразу процес сприяв зближенню команд і втіленню ідей у життя.