

В моей первой книге «Вдохновенные»^{*} шла речь о том, как сильные продуктовые команды в лучших продуктовых компаниях используют современные методы исследования продукта, чтобы решать сложные проблемы так, как нравится клиентам, продолжая при этом работать на благо своего бизнеса.

Эта книга открыла мне и моим партнерам по SVPG (Silicon Valley Product Group) двери во многие организации за пределами Кремниевой долины.

И мы сделали удивительное открытие: во многих компаниях, даже там, где стремятся создавать по-настоящему технологичные продукты и услуги, продуктовым командам часто не позволяют работать так, как те считают необходимым.

Мы поняли, что дело не только в методах, которые сильные продуктовые команды используют для поиска и создания успешных продуктов. Различия между тем, как работают выдающиеся продуктовые компании и все остальные, лежат гораздо глубже.

Картина, которую мы увидели в этих компаниях, была довольно-таки неприглядной.

РОЛЬ ТЕХНОЛОГИЙ

Многие компании до сих пор сохраняют старое IT-мышление в отношении технологий, видят в них скорее необходимые издержки, а не главный инструмент развития бизнеса, как это должно быть. Сотрудники технологической команды, согласно такому подходу, в буквальном смысле обслуживают бизнес,

^{*} Каган М. Вдохновенные: все, что нужно знать продакт-менеджеру. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2023. Прим. ред.

а менеджеры по технологиям и руководители помогают им выполнять эту задачу. Либо технологии вовсе задвигаются на задний план и передаются какому-нибудь цифровому бизнес-подразделению. Технологические команды отрезаны от реальных клиентов — по факту их вынуждают считать клиентом любого стейкхолдера.

КОУЧИНГ

Если компании и уделяют время обучению технологических команд и раскрытию потенциала каждого ее участника, то крайне мало. Менеджеры, если и хотят заниматься коучингом, то часто не обладают для этого необходимым опытом. Проблемы, таким образом, остаются нерешенными.

УКОМПЛЕКТОВАНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

В большинстве из этих компаний признают, что имеющийся персонал не соответствует их потребностям, но придерживаются совершенно неверных представлений о том, как это исправить и чем руководствоваться в поиске специалистов по работе с продуктом. В этом случае проблемы также остаются нерешенными.

ВИДЕНИЕ ПРОДУКТА

В этих компаниях редко существует вдохновляющее, привлекательное и убедительное видение продукта. Возможно, таковое у них и было на ранних этапах работы, но после ухода основателей оно потускнело. Поэтому у специалистов технологических команд создается впечатление, что они работают на «фабрике фич» (когда на первом месте количество новых, и часто бесполезных, релизов, а не реальные запросы клиентов).

ТОПОЛОГИЯ КОМАНД

Принцип распределения сотрудников технологических компаний по командам не создает у них впечатления, что они делают нечто значимое. Им кажется, что они мало что могут самостоятельно, без вмешательства со стороны других команд, что они лишь винтики в огромном механизме.

СТРАТЕГИЯ ПРОДУКТА

Было бы несправедливо утверждать, что у большинства таких компаний слабая стратегия продукта. Поскольку, по правде говоря, у большинства из них никакой стратегии продукта вовсе нет. Они просто стараются удовлетворить интересы и потребности едва ли не каждого стейкхолдера, используя те персонал, время и навыки, что у них есть.

КОМАНДНЫЕ ЦЕЛИ

В большинстве этих компаний слышали, что Google и другие используют такую методику управления, как OKR (Objectives and Key Results, то есть «цели и ключевые результаты»). Генеральные директора просмотрели соответствующее видео или прочитали книгу и решили, что все не так уж и сложно. В результате методику приняли на вооружение, наложив ее на уже существующие планы выпуска продукта и культуру производства, — и каждый квартал по несколько недель уделяют составлению дорожной карты, которую до конца квартала по сути игнорируют. Большая часть команд при этом полагают, что такая методика не приносит практически никакой пользы.

ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С ОСТАЛЬНЫМИ ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ БИЗНЕСА

Взаимоотношения между технологическими командами и остальными звеньями бизнеса складываются не очень хорошо. У стейкхолдеров и руководства компаний мало или совсем нет доверия к технологическим командам. А члены технологических команд чувствуют себя недооцененными наемными работниками, находящимися в подчинении у бизнеса.

КОМАНДЫ, НАДЕЛЕННЫЕ ШИРОКИМИ ПОЛНОМОЧИЯМИ

Хуже всего то, что команды не имеют прав и возможностей одновременно и решать проблемы теми способами, которые нравятся клиентам, и работать на благо своего бизнеса. Ситуация складывается так, что они не несут ответственности за результаты своей работы.

Менеджер по продукту (МП), в сущности, — это менеджер *проекта*, руководящий процессом контроля за бэклогом, то есть списком приоритетных

функциональностей продукта. А задача дизайнеров и инженеров — просто разрабатывать функции, указанные в дорожной карте продукта, и писать код.

Мотивация команды в данном случае низкая, чувство сопричастности к созданию чего-то значительного — минимально, инновации появляются редко.

Легко понять, почему так много подобного рода компаний находятся на пороге краха. В их работе ничего не напоминает то, как создается продукт в сильных продуктовых компаниях*.

Особенно поражает меня то, что методы работы более успешных компаний и секрет их финансового благополучия отнюдь не являются тайной за семью печатями. Отсюда возникает закономерный вопрос: в чем же здесь тогда дело?

Как подсказывает мой опыт, дело не в том, что компании *не хотят* трансформироваться, а в том, что трансформация — сложный и трудный процесс, а они просто *не представляют*, как ее осуществить. А может быть, даже не понимают, что вообще *означает* трансформация.

Что им реально нужно сделать — это перейти к модели продуктовых команд, наделенных широкими полномочиями.

Сам этот термин можно не использовать, можно даже не знать, что существуют разные типы технологических команд.

Но если вы и ваша организация узнали себя в этом описании, я должен поделиться с вами рядом соображений, которые отражают суровую правду жизни:

- Во-первых, учитывая ваши методы работы, у вас крайне мало шансов добиться в бизнесе значимых результатов, не говоря уже о создании инновационных продуктов.
- Во-вторых, ваши клиенты представляют собой заманчивую цель для вашего конкурента, который работает иначе (например, Amazon) и знает, как делать продукты, которые нравятся клиентам, при этом не забывая о своей выгоде.
- В-третьих, по большому счету вы зря тратите таланты и потенциал своего персонала, а ваши лучшие сотрудники — те, которых вам нужно удержать и обеспечить их процветание, — с немалой долей вероятности вас покинут.
- Наконец, если вы думаете, что, перейдя на «гибкую методiku», методологию Agile, вы уже осуществили некую форму цифровой трансформации, вы, я должен вам сообщить, что вы еще даже не начинали.

* Хочу пояснить, что мы обнаружили как необычайно сильные компании далеко за пределами Кремниевой долины, в том числе в Шанхае, Мельбурне, Тель-Авиве, Берлине, Бангалоре и других городах, так и очень слабые компании в самом сердце Сан-Франциско. В этой книге мы сосредоточимся на том, чем отличаются лучшие от всех остальных.

Надеюсь, вы читаете эту книгу потому, что убеждены — должно быть более эффективное решение ваших проблем.

И оно действительно есть.

ГЛАВА 1

ЧТО СТОИТ ЗА КАЖДОЙ ВЫДАЮЩЕЙСЯ КОМПАНИЕЙ

В этой книге я хочу подробно остановиться на различиях между тем, как *лучшие* компании создают высокотехнологичные продукты, и тем, как создают свои продукты *большинство* компаний.

Эти различия носят фундаментальный и впечатляющий характер.

Безусловно, различия кроются и в самой продуктовой культуре, однако сильные компании чаще всего формируют свою продуктовую культуру по-разному, следовательно, дело не только в этом.

Возьмем Amazon, Google, Apple и Netflix. Я могу с уверенностью сказать, что это очень сильные продуктовые компании, которые годами последовательно внедряют инновации, тем не менее у каждой из них есть своя, отличная от других культура.

Я продолжаю считать, что культура исключительно важна, но есть и нечто более фундаментальное, что отличает великие продуктовые компании от всех остальных.

Все зависит от взглядов на роль технологий, от целей, которые ставятся перед людьми, работающими на основе технологий, и от представлений о том, как эти люди должны взаимодействовать ради успешного решения проблем.

Неслучайно и то, что, несмотря на все различия в продуктовой культуре, у этих четырех компаний есть то, что их объединяет.

В книге я постараюсь отделить ту составляющую культуры этих компаний, которая скорее является отражением личности их основателей, от той, что необходима для стабильного развития инновационного процесса.

Я хочу поделиться усвоенными мной уроками касательно того, что отличает лучших от всех остальных.

Что связывает многие из лучших продуктовых компаний? Одна выдающаяся личность — легендарный наставник Билл Кэмпбелл. Билл занимался в буквальном смысле слова индивидуальным коучингом топ-менеджеров и основателей компаний Apple, Amazon, Google, а также ряда других в годы их формирования.

Чтобы понять суть взглядов и ценностей Билла, приведу мою любимую цитату о роли лидерства в сильной продуктовой компании:

18

Лидерство — это признание того, что в каждом человеке есть величие, и ваша задача — создать благоприятную среду, в которой это величие могло бы проявиться.

Данная книга посвящена выявлению и описанию факторов, которые создают подобную среду, и мой настоятельный совет — подумать о применении этих важных практик и моделей поведения в вашей работе.

Заметьте, я не утверждаю, что эти сильные продуктовые компании являются образцами добродетели. Все они неоднократно подвергались справедливой критике за некоторые свои стратегии и практики*.

Но когда речь заходит об их способности к стабильным инновациям, нужно отметить, что все четыре компании доказали свою компетентность в данной сфере, и я убежден в том, что у них можно многому научиться.

По сути, я вижу три важнейших различия между наиболее сильными продуктовыми компаниями и всеми остальными.

Первое в том, как компания представляет роль технологий.

Второе касается роли, которую играют лидеры продукта.

Третье в том, как компания видит цель работы продуктовой команды — менеджеров продукта, продуктовых дизайнеров и инженеров.

Рассмотрим подробнее каждое из них.

РОЛЬ ТЕХНОЛОГИЙ

Существует фундаментальное отличие сильных компаний от большинства других — оно в том, как в них видят роль и цель использования технологий.

На базовом уровне подавляющее большинство компаний рассматривают технологии как неизбежные расходы. Они понимают их важность, но относятся к ним скорее как к цене, которую приходится платить за ведение бизнеса. Если есть возможность передать эту сферу бизнеса на аутсорсинг, тем лучше. По сути, они не считают себя частью бизнеса высоких технологий. Они полагают, что занимаются бизнесом в сфере страхования, или банковским бизнесом, или бизнесом, связанным с транспортными перевозками, или еще каким-то. Разумеется, они нуждаются в неких технологиях для осуществления своей деятельности, однако отводят им подчиненную роль по отношению к «главному делу».

* Бескомпромиссную критику политики этих компаний можно найти в работах профессора Скотта Гэллоуэя (URL: www.profgalloway.com).

Вследствие этого технологические команды в большинстве компаний существуют для того, чтобы обслуживать бизнес. Именно эту фразу вы слышите чаще всего. Однако, хоть это и не признается открыто, в итоге разные подразделения «бизнеса» запускают в производство и продвигают то, что фактически разработано продуктовыми командами.

В сильных продуктовых компаниях технологии не рассматриваются как издержки — фактически они и есть *суть бизнеса*. Технологии дают возможность создавать и повышать потребительские свойства продукта и услуг, предоставляемых клиентам. Технологии позволяют решать проблемы в интересах клиентов такими способами, которые в данный момент необходимы.

Неважно, что представляет собой продукт или услуга — страховой полис, банковский счет или экспресс-доставку посылок, — основой этого продукта теперь становятся высокоэффективные технологии.

Итак, в *сильных* продуктовых компаниях предназначение продуктовой команды состоит в том, чтобы *обслуживать клиентов путем создания продукта, который нравится клиентам, и при этом работать в интересах бизнеса*.

Это основополагающее отличие, которое влияет буквально на все, что происходит в компании, и в результате ведет к более высокому уровню мотивации и морального духа у сотрудников. И что важнее всего, оно обеспечивает более высокий уровень развития инноваций и увеличение ценности для клиентов и для бизнеса.

СИЛЬНОЕ ПРОДУКТОВОЕ ЛИДЕРСТВО

В *большинстве* продуктовых компаний руководство не выполняет своей роли истинных продуктовых лидеров.

Вместо этого оно выступает в роли фасилитаторов, отвечающих за укомплектование персоналом внутренней (или, хуже того, аутсорсинговой) «фабрики фич» и, фигурально выражаясь, за «соблюдение расписания движения поездов», то есть за стабильную работу компании.

В *большинстве* компаний отсутствует продуктовая стратегия. Заметьте, я не говорю, что она у них плохая, — я говорю, что продуктовой стратегии *нет* в буквальном смысле слова. Команды разработчиков существуют просто для того, чтобы «обслуживать бизнес».

Безусловно, компании руководствуются определенными соображениями, выдвигая те или иные предложения или включая те или иные пункты в дорожную карту продукта, но они крайне редко имеют продуктовую стратегию либо хотя бы владеют навыками или знаниями, необходимыми для ее создания.

В итоге стейкхолдеры снабжают продуктовые команды приоритетным списком функций (фич) и проектов, которые они требуют разработать в этом квартале или в этом году. И «продуктовая стратегия», если это можно так назвать,

сводится к тому, чтобы удовлетворить как можно большую часть стейкхолдеров бизнеса.

Когда в последние 10–20 лет технологические продуктовые компании переходили на «гибкую методику», многие менеджеры и руководители спрашивали себя, будут ли теперь востребованы их услуги, поскольку предполагалось, что члены команд возьмут на себя гораздо более активную роль в организации рабочего процесса.

Я понимаю, что многим это кажется парадоксальным, но, хотя переход к принципу работы команд, реально наделенных широкими полномочиями, требует отказа от прежней административной модели управления, это вовсе не означает, что понадобится меньше руководителей. Это значит, что нужны будут лидеры и менеджеры *более высокого* профессионального уровня.

Менеджеру действительно легче управлять рабочим процессом (часто занимаясь микроменеджментом, контролируя каждый шаг), используя старый командно-административный метод. Нет ничего проще, чем вручить команде список работ или список функций и сказать, что задание нужно выполнить как можно быстрее.

Хотя такой стиль управления легче и удобнее для менеджера, он приводит к созданию «команд наемников», лишенных каких-либо значимых полномочий и самостоятельности.

В *сильных* же продуктовых компаниях продуктовые лидеры входят в число наиболее влиятельных руководителей.

Они несут ответственность за набор и обучение персонала продуктовых команд; они отвечают за разработку и реализацию продуктовой стратегии и за достижение нужных результатов.

Продуктовые команды, наделенные полномочиями, полагаются на высококвалифицированных, опытных менеджеров по продукту, продуктовых дизайнеров и инженеров, а лидеры и менеджеры отвечают за поиск, наём и необходимое обучение этих кадров.

Кроме того, четкая, привлекательная и убедительная стратегия продукта, основанная на количественных и качественных инсайтах, — вот один из важнейших вкладов руководства в производство продукта.

ПРОДУКТОВЫЕ КОМАНДЫ, НАДЕЛЕННЫЕ ШИРОКИМИ ПОЛНОМОЧИЯМИ (ИЛИ УПОЛНОМОЧЕННЫЕ ПРОДУКТОВЫЕ КОМАНДЫ)

В *большинстве* компаний технологические команды не являются продуктовыми командами, наделенными широкими полномочиями, — они представляют собой то, что я называю здесь *функциональными командами*.

На первый взгляд, функциональные команды похожи на продуктовую команду. Они являются кросс-функциональными, в их состав входят менеджер по продукту, продуктовый дизайнер и некоторое количество продуктовых инженеров. Отличаются они тем, что их предназначение — реализация каких-либо новых функций (фич) и проектов, то есть достижение промежуточных результатов. Поэтому у них нет широких полномочий и самостоятельности, они не несут ответственности за конечные результаты.

Функциональные команды начинают работу с разработки функции (фичи) в соответствии с дорожной картой продукта, могут провести небольшое тестирование удобства использования (юзабилити), а затем переходят к созданию, тестированию качества и развертыванию функции (процесс, известный как «доставка»).

Иногда в этих функциональных командах уверены, что проводят некоторое продуктовое исследование, но на самом деле так происходит редко. Им лишь говорят, каким должно быть решение, которое они не уполномочены искать самостоятельно. Их задачи — разработка дизайна и написание кода.

В этих функциональных командах обычно есть человек, который называется менеджером по продукту, но он занимается преимущественно управлением проектом. Его задача в том, чтобы обеспечить разработку и «доставку» функций. Может быть, это и необходимо, но не соответствует понятию «управление продуктом».

Поскольку либо членам команды предоставляют дорожные карты для создания функций в рамках проекта, либо они сами вынуждены их составлять, они сосредоточивают усилия на доставке этих функций. А создание функции — это промежуточный итог их работы. И даже если бизнес-результаты отсутствуют, то кто за это несет ответственность?

В сильных же продуктовых компаниях перед командами ставятся *проблемы*, которые нужно решить, а не задачи разработать те или иные конкретные функции. И самое важное — им *дают возможность самостоятельно решать эти проблемы тем способом, какой они считают наиболее эффективным*. И ответственность за достигнутые результаты они несут сами.

В модели продуктовых команд, наделенных широкими полномочиями, менеджеру по продукту отводится четко очерченный круг обязанностей: он должен добиться, чтобы решения имели *ценность* («Наши клиенты должны покупать продукт и/или его использовать») и были *жизнеспособными* (должны отвечать потребностям развития бизнеса). Вместе с продуктовым дизайнером, отвечающим за то, чтобы решение было *удобным* в использовании, и техлидом, отвечающим за то, чтобы решение было *реально осуществимым*, команда может совместно справиться со всем спектром рисков (обеспечение ценности, жизнеспособности, удобства в использовании и осуществимости).

В тесном взаимодействии они решают имеющуюся проблему и отчитываются за результаты*.

22

Итак, дадим краткую сравнительную характеристику функциональных команд и продуктовых команд, наделенных широкими полномочиями.

Функциональные команды являются кросс-функциональными (в их составе: менеджер по продукту, занимающийся в основном руководством проекта, продуктовый дизайнер и несколько продуктовых инженеров), им поручают разрабатывать определенные функции в рамках проекта, а не решать какие-то проблемы, поэтому они нацелены на конкретный выпуск, а не на конечный бизнес-результат.

Продуктовые команды, наделенные полномочиями, также являются кросс-функциональными (в их составе: менеджер по продукту, продуктовый дизайнер и инженеры), но, в отличие от функциональных команд, перед ними ставят *проблемы, которые нужно решить*, дают возможность самостоятельно разрабатывать и предлагать эффективные решения, после чего оценивают конечный результат, отражающий ценность для целевых пользователей, и требуют отчета за результаты**.

Продуктовое исследование

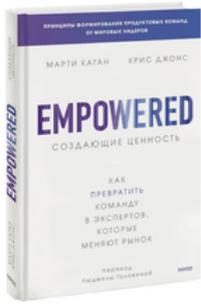
Если вы еще не читали книгу «Вдохновенные», то, возможно, недоумеваете: а в чем проблема, если владельцы бизнеса и стейкхолдеры принимают решения по составлению дорожной карты и, следовательно, определяют, что именно должны создавать продуктовые инженеры?

Первый и самый важный принцип процесса исследования продукта в том, что *наши клиенты и стейкхолдеры не могут указывать нам, что мы должны создавать*.

Дело не в том, что они недостаточно умны или не обладают необходимыми знаниями.

* Нужно уточнить, что вклад дизайнера и техлида в работу команды гораздо больше, чем всего лишь обеспечение удобства использования и осуществимости разработки. Здесь речь идет о том сотруднике, кого мы считаем ответственным и подотчетным за каждый фактор риска.

** На самом деле существует еще и третий тип технологической команды — так называемая *команда доставки* (или «scrum-команда», или «dev-команда»). Команда доставки ни в коей мере не претендует на звание истинной продуктовой команды. Она не является ни кросс-функциональной, ни наделенной полномочиями. Она состоит из владельца продукта, отвечающего за администрирование бэклога продукта (приоритетный список с описанием всех желаемых возможностей продукта), и группы продуктовых инженеров. Предназначение этой команды — достижение конкретного результата в чистом виде (создание кода и отправка продукта). Если вы используете в организации рабочего процесса такой фреймворк, как SAFe, то это, увы, ваш случай. Честно говоря, я не представляю, почему вам захотелось читать эту книгу, поскольку все, что я здесь описываю, диаметрально противоположно этой методологии как в концептуальном, так и в практическом плане.



Почитать описание и заказать
в МИФе

Смотреть книгу

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Взрослые книги:

