

Jake Knapp
John Zeratsky
Braden Kowitz

SPRINT

Hogyan oldjunk meg nagy problémákat és teszteljünk
új ötleteket öt nap alatt?

A fordítás alapja:

Jake Knapp – John Zeratsky – Braden Kowitz: *Sprint – How to Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days*

© Jake Knapp, John Zeratsky and Braden Kowitz, 2016

Fordította © Hemrik Magdolna, 2016

Szerkesztette: Rapajka Gabriella

Borítóterv: Jessica Hische

A borítót adaptálta: Tabák Miklós

A szerzők fotóját készítette: Graham Hancock

HVG Könyvek

Kiadóvezető: Budaházy Árpád

Felelős szerkesztő: Dufka Hajnalka

ISBN 978-963-304-453-7

Minden jog fenntartva. Jelen könyvet vagy annak részleteit tilos reprodukálni, adatrendszerben tárolni, bármely formában vagy eszközzel – elektronikus, fényképeszeti úton vagy más módon – a kiadó engedélye nélkül közzélni.

Kiadja a HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2017

Felelős kiadó: Szauer Péter

www.hvgkonyvek.hu

Nyomdai előkészítés: N. Gergely Flóra

Nyomás: Reálszisztéma Dabasi Nyomda Zrt.

Felelős vezető: Vágó Magdolna vezérigazgató

Jake:

*Anyának, aki segített kartondobozból várat építeni, és Hollynak,
aki megtalált, amikor rossz buszra szálltam*

John:

*Nagyapámnak, Gibnek, aki biztosan megvette volna
a könyvem első száz példányát*

Braden:

*Szüleimnek, akik arra bátorítottak, hogy fedezzem fel,
és tegyem jobbá a világot*

Tartalomjegyzék

Előszó	9
Bevezetés	15
A terep előkészítése	
1. A kihívás	29
2. A csapat	37
3. Tér és idő	45
Hétfő	
4. Kezdjük a végén!	59
5. Térkép	65
6. Szakértői tanácsok	75
7. Fókuszpont	89
Kedd	
8. Újragondolás és továbbfejlesztés	101
9. Megoldásvázlatok	109
Szerda	
10. Döntés	133
11. Versenyeztetés	149
12. Forgatókönyv	153
Csütörtök	
13. Csak díszlet	169
14. Prototípus-készítés	185
Péntek	
15. Small data	195
16. Interjú	201
17. Tanulás	217

Indulás	227
Ellenőrző listák	233
Gyakran ismételt kérdések	251
Köszönetnyilvánítás	257
Illusztrációk	263
Jegyzetek a magyar kiadáshoz	265
Név- és tárgymutató	267

Előszó

Nem ment jól a munka.

2003-ban megszületett az első gyermekünk. A munkahelyemre viszatérve azt kívántam, bárcsak a munkaóráim is olyan tartalmasak lennének, mint a családdal töltött időm. Szokásaimat áttanulmányozva rádöbentem, hogy legkomolyabb erőfeszítéseimet nem a legfontosabb feladatokra fordítom.

Nekiláttam hát az optimalizálásnak. Hatékonyságnövelésről szóló könyveket olvastam. Excel-táblákban vezettem, mikor éreztem magam hatékonyabbnak: ha reggel vagy ha délben sportoltam, illetve ha teát vagy kávét ittam. Egy hónapon át öt különböző típusú feladatlistával kísérleteztem. Elismerem, furcsának tűnhet ez az alapos elemzés, de lassacskán összeszedettebb és szervezettebb lettem.

2007-ben a Google-nél kaptam munkát. Olyan vállalati kultúrába csöppentem, ahol a folyamatfejlesztés megszálottja elemében érezheti magát. A Google nemcsak a termékek, hanem az egyéni és csoportok által használt munkamódszerek tekintetében is támogatja a kísérletezést.

Valósággal rögeszmémé vált a csapatmunka folyamatainak javítása. Először fejlesztőknek tartott ötletbörze jellegű workshopokkal próbálkoztam. A csoportos brainstorming, ahol mindenki bekiabálja az ötleteit, roppant szórakoztató. Néhány óra közös munka után rengeteg post-it halmozódik fel, és a hangulat is remek.

Az egyik workshop kellős közepén azonban egy munkatárs a következő meglepő kérdést szegezte nekem: „Biztos benne, hogy a brainstorming valóban működik?” Fogalmam sem volt, mit válaszoljak. Az igazság zavarba ejtőnek tűnt: csak azt mértem fel, hogy a jelenlévők élvezik-e a workshopokat, a tényleges hatékonyságukat azonban nem ellenőriztem.

Áttekintettem a korábbi megbeszélések eredményeit, és komoly problémával kellett szembesülnöm. A későbbiekben ugyanis *nem* azok az ötletek bizonyultak megvalósíthatónak és sikeresnek, amelyek a beküldés workshopokon születtek. A legjobb elképzelések máshonnan érkeztek. De honnan?

A jó ötletek igen sok esetben az íróasztal mellett, kávészünetben vagy éppen zuhanyozás közben támadtak. Az egyéni elképzelések pedig jobbnak bizonyultak, mint a csoportosak, amelyek a workshopok izgalmanak múltával egyszerűen elhaltak.

Talán azért történt így, mert a közös ötletelés során nem jutott elegendő idő az alapos átgondolásra. Vagy azért, mert ezeken az alkalmakon néhány papírra vetett vázlaton kívül semmi kézzelfogható nem jött létre. Minél többet gondolkodtam, annál több buktatót fedeztem fel.

Összevetve azt, amit az ötletbörzéken és a Google-nél folytatott napi munkám során tapasztaltam, arra jutottam, hogy a legjobb eredményeket szinte mindig komoly kihívás előtt, az idő szorításában produkáltam.

Az egyik ilyen projektem 2009-ben futott. Egy Gmail-fejlesztőmérnök, Peter Balsiger előállt az e-mailek automatikus rendszerezésének ötletével. Lelkesített a „Fontos levelek” postaládatípusának kialakítása, ezért bevontam a munkába még egy tervezőt, Annie Chent is. Annie ráállt az együttműködésre, de csupán egyetlen hónapra vállalta. Ha ez idő alatt nem bizonyosodik be, hogy az ötlet életképes, másik projektre vált. Biztos voltam benne, hogy az idő nem elegendő, ám Annie kiváló fejlesztőmérnök volt, így beleegyeztem.

A hónapot egyhetes szakaszokra bontottuk. Minden héten új tervvel kellett előállnunk. Annie és Peter elkészítették a prototípust, amelyet hétvégeként néhány száz emberrel teszteltünk.

A hónap végére kiválasztottuk a felhasználók számára legérthetőbb és legvonzóbb megoldást. Annie maradt, sőt a „Fontos levelek” projekt-

csapatának vezetője lett. A tervezést és kivitelezést a szokásos idő töredéke alatt elvégeztük.

Néhány hónappal később ellátogattam a Google két stockholmi munkatársához, Serge Lachapelle-hez és Mikael Drugge-höz. Egy böngészőn futtatható videokonferencia-szoftver ötletét teszteltük. Csak néhány napot töltöttem Stockholmban, ezért olyan gyorsan dolgoztunk, ahogy csak tudtunk. Ott-tartózkodásom végére működő prototípussal álltunk elő, amelyet e-mailen körbeküldtünk a kollégáinknak, és értekezleteket tartottunk vele. Néhány hónapon belül már az egész vállalat használta. (Később az alkalmazás továbbfejlesztett és átdolgozott változata „Google Hangouts” néven került a nagyközönség elé.)

A két fenti esetben jóval hatékonyabban dolgoztam mind szokásos napi tempómnál, mind pedig a workshopoknál. Hogy mi volt a különbség?

Először is, jutott idő az ötletek egyéni kidolgozására, a bekiabálás brainstormingokkal ellentétben. *Túl sok* idő azonban nem állt rendelkezésre. A fenyegetően közeledő határidők rákényszerítettek, hogy fókuszáljak. Nem engedhettem meg magamnak, hogy túlságosan elmerüljek a részletekben, vagy hogy kevésbé fontos feladatokra irányítsam a figyelmet, ahogy ez hétköznapi munkám során gyakran előfordult.

A siker másik kulcsa az emberekben rejtett. A fejlesztőmérnökök, a termékmenedzser és a kivitelező egy térben dolgozott saját feladatán, de készen álltak megválaszolni egymás kérdéseit.

Újragondoltam a csoportos workshopokat. Mi lenne, ha megspékelném őket mindezekkel: az egyéni munkával, a prototípus elkészítésére fordítható idővel és a kőbe vésett határidővel? Elképzelésemet „sprint” néven vezettem be.

Kialakítottam első sprintem hozzávetőleges időbeosztását: egy napot szántam az információ megosztására és az elképzelések kialakítására, négy napot pedig a prototípus kidolgozására. A Google-csapatok tagjai most is örömmel csatlakoztak. Indítottam sprinteket a Chrome, a Google Search, a Gmail és más termékek projektjeihez is.

Izgalmas feladat volt. A sprintek működtek. Ötleteket dolgoztunk ki, indítottunk el és teszteltünk. A legjobb az volt, hogy a tényleges felhasználók szerint is sikeresen működtek. A sprint módszere a Google-nél csapatról csapatra, irodáról irodára terjedt. Egy Google X-tervezőnek

megtetszett a módszertan, ezért tartott egy sprintet a Google Ads egyik csapatának. A résztvevők elmesélték kollégáiknak, és így tovább. Hamarosan olyan emberektől hallottam sprintekről, akikkel korábban sosem találkoztam.

Közben persze néhány hibát is elkövettem. Az első sprintemben negyvenen vettek részt – vagyis hihetetlenül sokan, ami kis híján kisiklatta a sprintet, mielőtt elindulhatott volna. Finomítanom kellett az ötletek kidolgozására és a prototípusok létrehozására szánt időn is. Rájöttem, mi a túl gyors, a túl lassú, és mi a megfelelő tempó.

Jó néhány évvel később találkoztam Bill Marrissal, hogy a sprintekről beszéljünk. Bill a Google Ventures (GV) vezérigazgatója. A GV a Google által alapított kockázati befektető cég, amely nagyon ígéretes startupokat karol fel. Bill a Szilícium-völgy egyik legbefolyásosabb embere – ezt laza megjelenése alapján senki nem mondaná meg. Azon a bizonyos délutánon jellegzetes szerelését viselte: baseballsapkát és Vermont-felíratos pólót.

Bill arra gondolt, hogy a GV portfóliójához tartozó startupoknak tarthatnánk sprinteket. A startupoknak csak egy dobásuk van, hogy termékükkel sikert arassanak, különben kifogynak a pénzből. A sprint lehetőséget nyújthat számukra, hogy felmérjék, jó úton járnak-e, mielőtt kockázatot vállalnak, és belevágnak termékeik legyártásába és piacra dobásába – vagyis a pénzkeresés és -megtakarítás eszköze lehet számukra.

Mindehhez azonban a startupokhoz kellett volna igazítani a sprint folyamatát. Évek óta a személyes és csoporthatékonyaság állt az érdeklődésem középpontjában, a startupokról és a rájuk jellemző üzleti problémákról pedig szinte semmit nem tudtam. Bill ennek ellenére meggyőzött, hogy a GV a megfelelő hely a sprintek – és jómagam – számára. „Az a küldetésünk – jelentette ki –, hogy megtaláljuk a földkerekség legjobb vállalkozóit, és segítsünk nekik jobba tenni a világot.” Erre pedig nem mondhattam nemet.

A GV-nél Braden Kowitz, John Zeratsky és Michael Margolis dizájnerekkel dolgozhattam együtt. Startupoknál tartottunk sprinteket, folyamatokkal kísérleteztünk, és a további fejlődés érdekében kiértékeljük az eredményeket.

A könyvben összegzett elgondolások csapatmunka gyümölcsei. Braden Kowitznak a „történetalapú megközelítést” köszönhetjük: ezt a

hagyományostól eltérő szemléletet, amely az egyes komponensek vagy technológiák helyett a teljes felhasználói élményt helyezi a középpontba. John Zeratsky segített a végéről kezdeni, ezzel biztosítva, hogy a sprintek során mindenképpen választ kapjunk az adott szervezet legégetőbb kérdéseire. Braden és John velem ellentétben komoly üzleti tapasztalattal rendelkeztek, és a folyamatot úgy alakították át, hogy még jobban elősegítse a fókuszálást és könnyítse a döntéshozás menetét.

Michael Margolis arra bátorított minket, hogy minden sprintet éles teszttel zárjunk le. Górcső alá vette a fogyasztói kutatás folyamatát, amely azelőtt hetekig tartó tervezést és végrehajtást igényelt, és kitalálta, hogyan juthatunk használható adatokhoz egyetlen nap alatt. Lenyűgöző volt. Ettől kezdve nem kellett találgatnunk, jók-e a megoldásaink: a sprint végén mindig választ kaptunk.

Daniel Burka két saját startupot is elindított, és egyet el is adott a Google-nek, mielőtt csatlakozott volna a GV-hez. Amikor először meséltem neki a sprint folyamatáról, szkeptikus volt. Kezdeti kételyeit később azzal magyarázta, hogy az egész „úgy hangzott, mint a szokásos menedzsmenthalandzsa”. Ennek ellenére beleegyezett, hogy kipróbálja. „Abban az első sprintben a sok mellébeszélést elhagyva rögtön a lényegre tértünk, majd egyetlen hét alatt sikerült igazán klassz dolgot létrehozunk. Rákattantam a módszerre.” Miután megnyertük magunknak, Daniel első kézből szerzett cégalapítói tapasztalatai és a süket dumák iránt tanúsított zéró toleranciája rengeteget segített a folyamataink tökéletesítésében.

A 2012-es első sprint óta kísérletezünk és finomítunk. Eleinte úgy gondoltuk, hogy a gyors kutatási fázis és prototípus-készítés csak a tömegtermékekre alkalmazható. Aztán felmerült a kérdés, hogy lehetséges-e ilyen tempóban haladni orvosok és pénzügyi szakértők projektjeinél is?

Legnagyobb meglepetésünkre az ötnapos módszer mindenhol bevált, függetlenül attól, hogy ügyfelünk befektetési vagy agrár területen dolgozik, esetleg onkológus vagy kisvállalkozást vezet. Alkalmazni tudtuk weboldalak és iPhone-alkalmazások fejlesztésénél, papíralapú orvosi jelentéseknél és csúcstechnológias hardverek tervezésénél is. Ráadásul nem csak a termékfejlesztés területén bizonyult hasznosnak. Sikeresen

vetettük be prioritizációs kérdéseknél, marketingstratégiák kidolgozásánál, sőt vállalatok elnevezésénél is. Időről időre eredményesnek bizonyult a csapatok összekovácsolásában és az ötletek megvalósításában.

Az elmúlt években páratlan lehetőségünk nyílt arra, hogy teszteljük és tökéletesítsük a munkafolyamatokkal kapcsolatos ötleteinket. Ez idáig több mint száz sprintet tartottunk a GV portfóliójába tartozó vállalatoknál. Olyan fantasztikus vállalkozókkal dolgoztunk együtt, mint Anne Wojcicki, a 23andMe alapítója, Ev Williams, a Twitter, a Blogger és a Medium alapítója, valamint Chad Hurley és Steve Chen, a YouTube alapítói. Rengeteget tanulhattunk tőlük.

Induláskor mindössze a munkaidőmet akartam jobban kihasználni és hatékonyabbá tenni. Az igazán fontos dolgokra koncentrálni, amelyekkel megéri foglalkozni: nemcsak nekem, de csapatomnak és ügyfeleimnek is. Több mint egy évtized múltán elmondhatom, hogy a sprint mindvégig segített céljaim elérésében. Most nagy lelkesedéssel osztom meg a tapasztalataimat olvasóimmal.

Amikor hivatást választunk, szerencsés esetben valamilyen határozott jövőkép lebeg a szemünk előtt, amelyet meg kívánunk osztani a világgal: legyen szó üzenetről, szolgáltatásról, tapasztalatról, szoftverről vagy hardverről, sőt akár – ahogy az alábbi könyv esetében is – ötletről vagy történetről. Csakhogy a látomásunkat életre kelteni egyáltalán nem olyan könnyű feladat. Pillanatok alatt taposómalomba kerülhetünk: maguk alá gyűrnek bennünket a véget nem érő e-mailek, az egyre tologatott határidők, az egész napokat tönkretévő értekezletek és a bizonytalan feltételezésekre építő hosszú távú projektek.

Nem szükségszerű azonban, hogy így teljenek a napjaink. A sprint utat mutat a nagy kérdések megválaszolásához, az ötletek teszteléséhez, a gyorsabb és hatékonyabb munkavégzéshez. Sőt szórakoztatóbbá is teszi az egészet. Egyszóval mindenképpen érdemes kipróbálni. Lássunk is hozzá!

Bevezetés

2014 májusában egy borús reggelen John Zeratsky belépett a kaliforniai Sunnyvale egyik szürkésbarna épületébe. A Google Ventures egyik legújabb vállalkozásához, a Savioke Labs-hez jött. Végigsétált az épület folyosólabirintusán, felballagott egy rövid lépcsősoron, megtalálta a 2B feliratú ajtót, és benyitott.

A csúcstechnológiával foglalkozó cégekhez megérkezve általában csatlódnak, akik monitornézéstől kivörösödött szemekre, Star Trek-stílusú űrállomásokra és szupertitkos tervrajzokra számítanak. A Szilícium-völgy ugyanis nagyrészt íróasztalokból, számítógépekből és kávéscsészékből áll. A 2B feliratú ajtó mögött azonban áramkörök, furnérlemez idomok és a 3D-nyomtatóból kikerült műanyag burkolati elemek halmozódtak. De voltak ott még forrasztópákák, fúrók és tervrajzok is. Igen, valódi szupertitkos tervrajzok. „Ez a hely úgy néz ki, ahogy egy startupnak ki kellene néznie” – ötlött fel Johnban.

Aztán megpillantotta a gépet. Több mint egy méter magas henger volt, nagyjából olyan, mint egy háztartási szemeteskuca. Fényes fehér törzse alul kiöblösödött, felül pedig elegánsan összeszűkül. A tetejére apró kijelzőt rögzítettek, amely arcra emlékeztetett. A gép ráadásul mozgott. Saját áramforrása segítségével keresztülsiklott a szobán.

„Relay, a kézbesítő robotunk – mutatta be a szerkezetet Steve Cousins, a Savioke alapítója és vezérigazgatója. Steve sötét pólót viselt farmerrel, és egy