



БИБЛИОТЕКА
ПРОГРАММИСТА

Гэйл Лакман Макдауэлл
Джеки Баваро



КАРЬЕРА ПРОДАКТ-МЕНЕДЖЕРА

Все, что нужно знать для успешной работы
в технологической компании

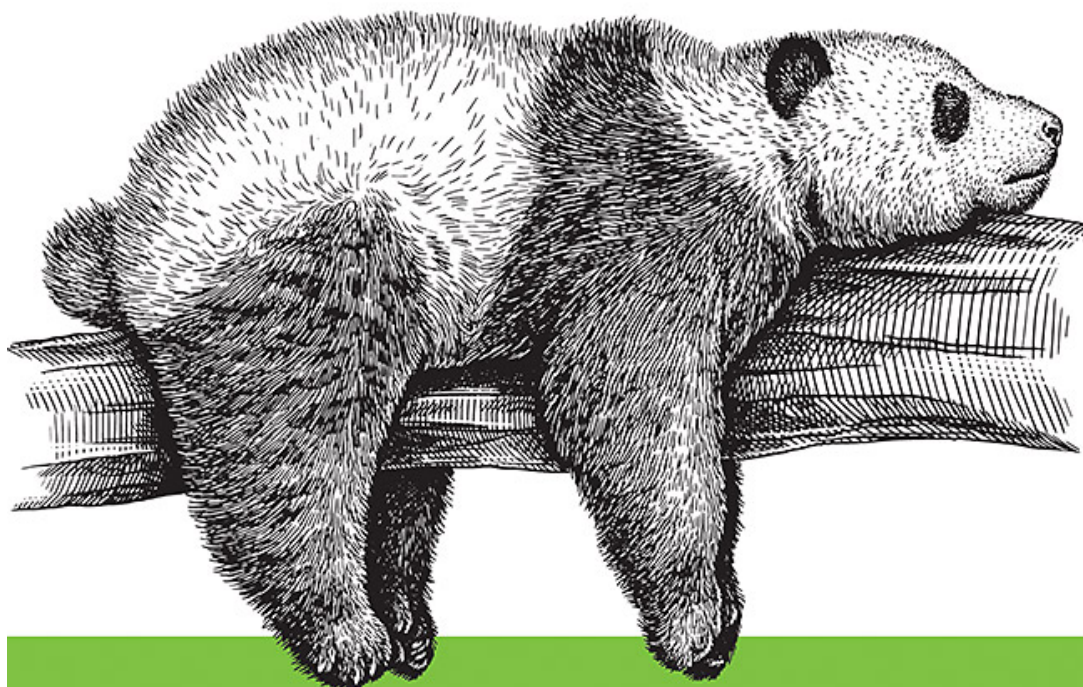
БЕСТСЕЛЛЕР AMAZON





БИБЛИОТЕКА
ПРОГРАММИСТА

Гэйл Лакман Макдауэлл
Джеки Баваро



КАРЬЕРА ПРОДАКТ-МЕНЕДЖЕРА

Все, что нужно знать для успешной работы
в технологической компании

БЕСТСЕЛЛЕР AMAZON



Гэйл Лакман Макдауэлл, Джеки Баваро
Карьера продакт-менеджера. Все что нужно знать для успешной работы
в технологической компании



2023

Переводчик О. Миронова

Гэйл Лакман Макдауэлл, Джеки Баваро

Карьера продакт-менеджера. Все что нужно знать для успешной работы в технологической компании. — СПб.: Питер, 2023.

ISBN 978-5-4461-3914-9

© [ООО Издательство "Питер"](#), 2023

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

*Джеймсу — я люблю тебя
бесконечно.*

Джеки

*Дэвису, Тобину и миллиардам их
вопросов.*

Гейл

ЧАСТЬ 1. Предисловие от Мариссы Майер

Глава 0. Предисловие от Мариссы Майер

Продакт-менеджмент, или управление продуктом, — один из главных и основополагающих процессов в современных технологических компаниях. Но по иронии судьбы роль продакт-менеджера (РМ)¹ остается самой непонятной. Какие у него обязанности? Чем измеряется успех его работы? Какими навыками он непременно должен обладать? Как проходит собеседование на эту должность? Как продвинуться по карьерной лестнице? Гейл Макдауэлл (Gayle McDowell) и Джеки Баваро (Jackie Bavaro) проделали отличную работу и в своей книге «Карьера продакт-менеджера» подробно описали, в чем заключается роль РМ, какие к нему предъявляются требования, с чего начинается его карьера и что делать, чтобы преуспеть в этой должности.

В 1999 году я стала одним из первых сотрудников Google и проработала там 13 лет. За это время компания выросла и серьезно видоизменилась, и в 2002 году мы с коллегами запустили направление продакт-менеджмента. В общей сложности я была РМ и руководителем более десяти лет. Исходя из личного опыта, могу сказать, что продакт-менеджмент — это интересное, многогранное и сложное направление. Постоянно происходит что-то новое, все продукты уникальны, каждый РМ по-своему подходит к задачам и вносит нечто свое. Кроме того, в разных компаниях роль РМ существенно варьируется.

Один из ключевых навыков, необходимых РМ, — способность управлять через влияние. РМ редко руководят инженерами. Их ответственность лежит в поле самого продукта и в удовлетворении потребностей рынка. Но чтобы добиться своих целей, необходимо убедить команду инженеров создать

продукт, и сделать это нужно с помощью влияния, а не полномочий. При этом каждый РМ использует свой набор инструментов — убедительные доводы, дополнительные данные, результаты пользовательских исследований, принципы разработки и выстраивание отношений. Управление через влияние — один из самых важных и специфичных навыков, которыми должен обладать любой РМ.

Когда я запускала в Google программу обучения младших продакт-менеджеров — Associate Product Manager (APM) program, — основная идея была в том, чтобы пригласить в компанию выпускников колледжей и вырастить из них прекрасных РМ с учетом специфики Google. Для этого мы должны были определить самые важные навыки, необходимые для данной роли, и понять, какая поддержка требуется тем, кто их осваивает. В книге «Карьера продакт-менеджера» представлен длинный список качеств, которыми должен обладать РМ: умение общаться и слушать других, способность к организации процессов и расстановке приоритетов, знание пользователей и рынка, эмпатия и многое другое.

Работая в программе АРМ, мы обнаружили, что лучший подход к обучению — пригласить талантливых молодых людей (умных, сильных технических специалистов) и обеспечить им получение реального практического опыта, постоянную обратную связь и помощь ментора. Каждая глава этой книги имеет ценность и дает глубокое понимание предмета, но я думаю, что для многих читателей наиболее полезным станет раздел «Интервью с успешными лидерами по продукту». Это реальные истории из жизни авторитетных РМ.

«Карьера продакт-менеджера» — своего рода дорожная карта, которая поможет разобраться, что такое продакт-менеджмент и как построить успешную карьеру в этой области. Я выражаю свое восхищение Джеки (выпускнице Google APM) и

Гейл за создание подробного руководства как для тех, кто делает первые шаги в продакт-менеджменте, так и тех, кто совершенствуется в нем.

МАРИССА МАЙЕР (Marissa Mayer) — соучредитель и CEO в Sunshine, стартапе в области потребительских технологий, созданном для упрощения повседневных рутинных задач. С 2012 по 2017-й занимала пост генерального директора и президента Yahoo. За время работы в Yahoo полностью изменила культуру компании, увеличила количество пользователей до миллиарда, наняла более 5000 человек и провела около 50 сделок по приобретению активов.

До Yahoo Марисса работала в Google, где стала не только одним из первых сотрудников, но и первой женщиной-инженером. Участвовала в создании корпоративной структуры по управлению продуктом. Будучи вице-президентом по поисковым продуктам и пользовательскому опыту, она отвечала за продакт-менеджмент для Search, Maps, News и других сервисов Google. Она также основала и возглавила программу Associate Product Manager от Google. Эта престижная программа ротации кадров, в рамках которой компания нанимает молодых выпускников колледжей и готовит их в качестве РМ, стала первой подобной инициативой в отрасли.

¹Для краткости мы будем использовать аббревиатуру РМ (от англ. product manager). — Примеч. ред.

ЧАСТЬ 2. Роль продакт-менеджера

ЗНАКОМСТВО С ПРОФЕССИЕЙ

РОЛЬ ПРОДАКТ-МЕНЕДЖЕРА

ПЕРВЫЕ 90 ДНЕЙ

Глава 1. Знакомство с профессией

Единороги. Никогда не думала, что на определенном этапе карьеры я буду пытаться доказать их существование. Но благодаря продакт-менеджменту мне все же пришлось это сделать. Порой некоторым продуктам необходимо свое мифическое существо. По крайней мере, мне так казалось.

Позвольте мне объяснить.

Для приложения Asana² мы придумали секретную опцию: после выполнения какой-либо задачи на экране запускалась праздничная анимация с единорогом. Клиенты были довольны. Кому может не понравиться настоящий единорог, летающий по экрану?

Однако нашлись и те, кто принял его за вирус и совсем не радовался появлению этого сказочного, но, возможно, «заразного» существа. Кроме того, наши бизнес-клиенты посчитали его довольно нелепым.

Я была в замешательстве. С точки зрения логики, все доводы противников единорога были оправданны. Он мог раздражать более серьезных пользователей, а технически неопытный человек вполне обоснованно принял бы его за признак неполадок с компьютером.

В то же время я верила, что наша задумка должна сработать. Это была небольшая награда за хорошо проделанную работу. Первые отзывы были положительными, и я решила, что единорог станет популярным благодаря сарафанному радио.

Однако одной моей веры оказалось недостаточно, ведь я не могла заставить всех делать то, что мне хочется.

Я много раз говорила своим подопечным, что РМ не может просто отдавать приказы. Он должен разработать концепцию,

собрать данные, взвесить риски и мотивировать людей следовать общей идее, цели или задаче.

Именно в этом и заключается сложность управления продуктом. Приходится решать множество разноплановых задач с большим количеством заинтересованных сторон (стейкхолдеров). Безусловно, мы становимся опытнее по мере продвижения в карьере, но вместе с тем мы сталкиваемся с более сложными проблемами и ставим все более амбициозные цели. Это как шарить в темноте в поисках выключателя, но постоянно наткаться на маленький фонарик.

НАДЕЖДА, КОТОРУЮ ЗАЖИГАЕТ ЭТА КНИГА

У хорошего РМ есть цели. Есть они и у нашей книги (а это тоже продукт). Вот эти цели.

Наша цель — создать руководство, которого у нас раньше никогда не было.

Когда я только начинала свою карьеру РМ в Microsoft, в моем распоряжении были советы моих менторов. Но этого было мало. Никто не мог усадить меня, как в школе, за парту и научить тому, что значит быть продакт-менеджером и как стать лучшим из них. Не то чтобы никто не пытался, просто для этого требовалось слишком много объяснений. И я даже не могла себе представить, насколько сложными станут мои задачи по мере развития карьеры.

В Google я пришла по программе АРМ. Здесь я продолжала узнавать много нового о создании потрясающих продуктов. При этом сложность принимаемых решений росла. Моя работа больше не вписывалась в понятную структуру с четко расписанными проектами и установленными сроками. Теперь

я должна была взаимодействовать с целой командой, чтобы решить, какими проектами заняться и когда выпускать продукт на рынок. От меня ожидали, что я буду управлять стейкхолдерами и стратегией, а еще своей собственной карьерой. Я как губка впитывала информацию, которой меня пичкали менторы, но мне все равно казалось, что, как только что-то начинало получаться, я сразу все портила.

Наша цель — создать руководство, которого никогда не было у наших учеников.

Я стала тринадцатым сотрудником и первым РМ в Asana, и я действительно чувствовала, что все зависит от меня. У меня больше не было готовых чек-листов по запуску продукта и шаблонов спецификаций. Не было никакого суперстаршего РМ, который мог бы проверить, правильно ли я поступаю. Теперь таким человеком была я.

За восемь лет число сотрудников Asana превысило 500 человек, я стала руководителем команды из 20 РМ и вела roadmap³ продукта. Я запустила программу АРМ от Asana и стремилась все делать так же правильно, как делали мои менторы, и даже круче (и при этом не допускать их ошибок).

Это была нелепая, амбициозная и просто недостижимая цель, но мне она нравилась. Хочется думать, что мне почти удалось ее достичь.

За эти годы я очень многому научилась и сильно выросла. Меня наставляли и поддерживали удивительные люди. Я совершала ошибки и училась на них. Я добивалась серьезных успехов и извлекала из них уроки. Я составляла схемы карьерного роста и нанимала РМ. Все это нашло отражение в менторстве и поддержке РМ — как выпускников колледжей в рамках программы АРМ, так и уже состоявшихся специалистов,

желающих выйти на более высокие позиции. А теперь все мои наработки доступны и в виде книги.

Наша цель — сделать так, чтобы эта книга помогла как можно большему количеству людей стать отличными РМ.

Книга рассказывает о навыках, общих принципах работы и практиках, которые я и мои коллеги кропотливо изучали и оттачивали на протяжении многих лет, чтобы будущим РМ не пришлось тратить время на попытки изобрести велосипед. Она развенчивает мифы и решает все неясности, которые могут встретиться на карьерном пути РМ, чтобы он мог сосредоточиться на важных задачах и раскрыть свой потенциал. В книге четко объясняется, как развивать ключевые навыки РМ, благодаря чему менторы могут давать своим подопечным конструктивную обратную связь.

Конечно же, идеальных РМ не существует, как и идеальных менторов. Но мы надеемся, что с этой книгой все станет немного проще. Вы можете прочесть ее от корки до корки, изучить только некоторые разделы или просто держать ее на столе, чтобы самому или вместе с ментором использовать ее как справочник. Выбор за вами.

О МИФИЧЕСКИХ СУЩЕСТВАХ

Что касается летающих единорогов, то в конце концов мы все-таки их запустили. Мы собрали команду, которая должна была тестировать и измерять реакцию клиентов. Дизайнер доработал визуальную часть, чтобы она соответствовала нашему бренду, и добавил пояснение к первому появлению единорога, чтобы его не приняли за вирус. Сначала мы запустили эту опцию только для индивидуальных

пользователей, а позже и для корпоративных клиентов. Руководство осталось довольно, клиенты были в восторге.

Теперь, годы спустя, я пишу эту книгу и нахожусь по другую сторону экрана — завершаю задачи в Asana и люблюсь проносящимися передо мной единорогами. Возможно, я не слишком объективна, но каждый раз, когда я их вижу, я не могу сдержать улыбку.

КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ КНИГОЙ

Эта книга для всех, кто хочет стать успешным лидером по продукту. Вы можете прочесть ее целиком или выбрать только некоторые разделы — мы дадим несколько советов, как это сделать.

В книге Андерса Эрикссона (Anders Ericsson) и Роберта Пула (Robert Pool) «Peak: Secrets from the New Science of Expertise»⁴ авторы исследуют вопрос о том, как люди развивают свой потенциал и достигают высокого уровня мастерства. Их главный вывод — опыт человека зависит от качества его мысленных представлений. Например, когда гроссмейстер смотрит на шахматную доску, он видит не разбросанные по ней фигуры, а целиком всю игру, в которой белые сыграли ферзевый гамбит, а черные от него уклонились.

Чтобы извлечь максимальную пользу из нашей книги, сосредоточьтесь на развитии своих мысленных представлений о продуктах, компаниях и людях. Создавайте и совершенствуйте свои собственные концепции. Действуйте обдуманно, сравнивая то, что вам подсказывает интуиция, с решениями лучших РМ. Когда вы этому научитесь, новые ситуации, с которыми вам придется столкнуться, уже не будут

казаться вам совершенно незнакомыми. Наоборот, они будут восприниматься как вариация известного вам шаблона.

С опытом в ответ на жалобу инженера по поводу технического долга⁵ вы скажете: «Так это же классический конфликт roadmap, вызванный приоритизацией несопоставимых задач в одном ранжированном списке, и его легко решить, создав roadmap по принципу сбалансированного портфеля»⁶. Это не совсем похоже на «уклонение от ферзевого гамбита», но тоже сойдет.

НАВЫКИ РМ

Каждая компания использует разные категории для описания навыков и качеств хорошего РМ. К счастью, базовые элементы у них довольно схожи. Все компании хотят, чтобы вы эффективно поставляли высококачественные продукты, которые бы положительно влияли на клиентов и бизнес и не создавали проблем.

В этой книге мы сгруппировали навыки, необходимые успешному лидеру по продукту, по пяти категориям:

- Навыки работы с продуктом помогают разрабатывать высококачественный продукт, который порадует заказчиков и удовлетворит их потребности.
- Навыки реализации позволяют запускать и доводить до конца свои проекты быстро, гладко и эффективно.
- Стратегические навыки повышают способность определять нужное направление деятельности и оптимизировать действия для получения долгосрочного эффекта.

- Лидерские качества улучшают взаимоотношения с другими людьми и помогают выстраивать связи внутри команды.
- Навыки управления людьми полезны, если вы занимаетесь наймом и обучением сотрудников.

Если в вашей компании принята другая градация навыков, то следующая таблица поможет выбрать нужный раздел.

Область навыков	Включает в себя
Навыки работы с продуктом	• Понимание потребностей пользователя • Анализ данных • Аналитический подход к решению задач • Технические навыки • Понимание продукта и дизайна
Навыки реализации	• Управление проектом • Минимально жизнеспособные продукты • Определение объемов работ и их пошаговая проработка • Запуск продукта • Тайм-менеджмент • Обеспечение результата
Стратегические навыки	• Стратегия • Видение • Roadmap • Бизнес-модели • Постановка целей • OKR (objectives and key results — «цели и ключевые результаты»)
Лидерские качества	• Коммуникация • Сотрудничество • Личные установки • Менторство

Область навыков	Включает в себя
Навыки управления людьми	• Вы действительно хотите стать менеджером? • Как стать менеджером • Поиск сотрудников • Коучинг • Перформанс-ревью • Производственные процессы • Командная работа

Для каждого навыка мы выделили:

- **Обязанности:** то, что вы должны делать.
- **Практики роста:** установки и упражнения, которые вы будете выполнять для улучшения навыка.
- **Концепции и фреймворки:** мысленные представления, инструменты и справочные материалы. Этот раздел дается первым в том случае, если данная информация необходима для понимания обязанностей.

Обязанности и практики роста, актуальные на более высоких ступенях карьеры, отмечены знаком ⚡.

Вы можете знакомиться с навыками РМ по порядку или сразу перейти к той области, на которой хотите сосредоточиться. Эту информацию можно использовать в качестве отправной точки для беседы с вашим менеджером, например: «Когда вы сказали, что мне нужно быть более ориентированным на пользователя, вы имели в виду что-то из этого?»

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ НАВЫКИ

Для успешной карьеры недостаточно быть отличным РМ и уметь запускать классные продукты.

В части 8 «Карьера» мы подробно рассказываем о том, что нужно знать об управлении карьерой, чтобы ваши усилия привели вас к заслуженному признанию.

Мы рассмотрим следующие темы:

- Карьерная лестница РМ.
- Как получить повышение.
- Постановка карьерных целей.
- Работа с руководителем.
- Оптимальный цикл перформанс-ревью.
- Нетворкинг.
- Возможности карьерного роста за пределами продакт-менеджмента.
- Вопросы и ответы от успешных лидеров по продукту.

Карьерная лестница РМ

Большинство схем повышения квалификации и карьерного роста РМ подробно описывают, каким должен быть тот или иной навык на каждом уровне должности. Но в нашей книге их нет.

Почему?

Подобные схемы обычно либо расплывчаты, либо же слишком специфичны. Ни то, ни другое не помогает, а скорее

вводит в заблуждение. Как правило, они представляют собой субъективные классификаторы или бессистемные перечни. Часто это просто список того, что входит в ваши задачи.

Но примечательно то, что наличие определенных навыков само по себе не ведет к карьерному продвижению. На самом деле, ваш уровень зависит от вашей компетенции, самостоятельности и отдачи. Получить повышение можно, демонстрируя независимость и результативность в своей сфере деятельности и параллельно показывая окружающим, что вы можете работать в более широких масштабах⁷.

Навыки крайне важны, для того чтобы стать хорошим РМ и запускать качественные продукты. Но они не могут служить инструкцией к продвижению по карьерной лестнице.

В главе 32 «Карьерная лестница» (с. 337) мы подробно описали, что представляет собой каждый уровень и как его достичь. Мы охватили все позиции от АРМ до руководителя по продукту и описали типичный для каждого уровня объем работ, степень самостоятельности и влияния.

ЕСЛИ У ВАС МАЛО ВРЕМЕНИ...

Если у вас нет времени на чтение этой книги от начала до конца, выберите раздел, подходящий именно вам.

Я НОВИЧОК В УПРАВЛЕНИИ ПРОДУКТОМ

Если вы новичок в продакт-менеджменте, поздравляю. И добро пожаловать!

- Начните с главы 2 «Роль продакт-менеджера» (с. 22) — изучите основы жизненного цикла продукта и то, чем занимается РМ на каждом этапе.

- Прочтите главу 3 «Первые 90 дней» (с. 31) — сосредоточьтесь на том, как проводить вводные совещания. Роль РМ в разных командах немного отличается, поэтому важно уметь строить разговор так, чтобы узнать, чего от вас ждут коллеги.
- Просмотрите раздел «Обязанности» для каждого навыка РМ, чтобы получить более глубокое представление о должности.

Я НЕ МОГУ ПОЛУЧИТЬ ПОВЫШЕНИЕ

Не волнуйтесь, это случается со многими РМ, которым впоследствии удастся сделать очень успешную карьеру.

- Начните с главы 32 «Карьерная лестница» (с. 337), узнайте, чем один уровень должности отличается от другого, и получите конкретные советы о том, как добиться повышения.
- Не пропустите главу 34 «Навыки для карьерного роста» (с. 418).
- Попросите руководителя или ментора, которому вы доверяете, указать вам, на какие навыки РМ вы должны обратить особое внимание.

Я ЛИДЕР ПО ПРОДУКТУ УРОВНЯ СЕНЬОР

Основы можете пропустить — для вас есть информация поважнее.

- Пробежитесь по главе 32 «Карьерная лестница» (с. 377), чтобы получить представление о том, как меняются роли на

верхних уровнях продакт-менеджмента.

- Изучите обязанности и точки роста для каждого навыка РМ, отмеченного знаком ⚡. Стратегические навыки (с. 193) становятся особенно важными по мере вашего продвижения.
- Прочтите часть 7 «Навыки управления людьми» (с. 313) — это поможет вам в вопросах оптимизации операционной деятельности.

Я ХОЧУ РАЗВИТЬ СВОИ НАВЫКИ В ОБЛАСТИ ПРОДАКТ-МЕНЕДЖМЕНТА

Сосредоточьтесь на областях, в которых вы хотите совершенствоваться.

- Изучите раздел «Практики роста» для каждого навыка РМ.
- Проверьте, вся ли информация из разделов «Обязанности» и «Концепции и фреймворки» вам известна.
- Загляните в раздел «Обучение на основе обратной связи» (с. 426), чтобы научиться извлекать максимальную пользу из замечаний и комментариев.

Я ХОЧУ ПОЛУЧИТЬ ДОЛЖНОСТЬ РМ

Мы не рассматривали этот вариант как основной случай применения нашей книги. Но это вовсе не значит, что вам не стоит ее читать.

- Изучите основные навыки в разделах «Навыки работы с продуктом» (с. 43), «Навыки реализации» (с. 131), «Стратегические навыки» (с. 193) и «Лидерские качества» (с. 242).
- Ознакомьтесь с главой 49 «Как получить работу PM» (с. 531), где обсуждаются вопросы на собеседовании.
- И прочтите нашу первую книгу «Cracking the PM Interview: How to Land a Product Manager Job in Technology»⁸, в которой основное внимание уделяется подготовке к собеседованию.

ПРИЯТНОГО ЧТЕНИЯ!

Надеемся, что эта книга вам понравится. Мы понимаем, что она немаленькая, поэтому некоторые неактуальные для вас разделы можно пропустить. Вы всегда сможете вернуться к ним позже.

Не стесняйтесь, пишите нам по адресу gayleandjackie@careercup.com и следите за нами в интернете:

- twitter.com/jackiebo
 - facebook.com/jackie.bavaro
 - <https://medium.com/@jackiebo>
 - twitter.com/gayle
 - facebook.com/gayle
 - <https://medium.com/@gayle>
-

² Asana — мобильное и веб-приложение для управления проектами в командах. — Примеч. ред.

³ Roadmap (букв. «дорожная карта») — стратегический план работы над проектом, разбитый на этапы со сроками их выполнения. — Примеч. ред.

⁴ Эрикссон А., Пул Р. «Максимум. Как достичь личного совершенства с помощью современных научных открытий».

⁵ Технический долг — накопившиеся (как правило, из-за спешки) проблемы и недоработки в программном коде или архитектуре. — Примеч. ред.

⁶ Смотрите раздел «Приоритизируйте конкурирующие цели по принципу сбалансированного портфеля» на с. 227, чтобы сразу перейти к этому решению.

⁷ Помните, что получение более высокой должности (например, вице-президента) возможно только при наличии бизнес-потребности в человеке такого уровня.

⁸ Лакман Макдауэлл Г., Баваро Дж. «Карьера менеджера IT-проекта. Как устроиться на работу в ведущую технологическую компанию». Санкт-Петербург, издательство «- Питер».

Глава 2. Роль продакт-менеджера

Если спросить у пятерых человек, кто такой РМ, можно получить шесть разных ответов.

Одни полагают, что это мини-версия гендиректора. Другие — что это специалист по работе с клиентами. Кто-то считает его неким звеном, объединяющим команду в единое целое. А кто-то видит в нем сходство с дирижером оркестра. Некоторым кажется, что это человек, отвечающий за стратегию, а кому-то — что он занят исследованием пользовательской аудитории и реализацией проектов.

Почему же ответов так много? Во-первых, роль РМ сложна и многогранна. Во-вторых, он действительно имеет разные функции в зависимости от компании. Управление продуктом представляет собой некое заполнение пробелов — РМ отвечает за то, что не закрывается функционалом других сотрудников. Некоторые РМ работают с целой командой специально нанятых исследователей, аналитиков данных, маркетологов и копирайтеров, в то время как у других нет такой возможности (либо они имеют ограниченный доступ лишь к одному из этих ресурсов).

Вот наш ответ на вопрос, кто такой продакт-менеджер:

Продакт-менеджер — это участник продуктовой команды, который отвечает за постановку правильных задач, определяет параметры успеха и руководит командой на пути к достижению успешных результатов.

Он несет ответственность за итоговый результат всей работы над продуктом. Это чрезвычайно влиятельная позиция,

потому что именно РМ определяет, над чем конкретно будет работать команда разработчиков продукта.

Эта роль подразумевает акцент на конечном результате, а не средствах его достижения. Чтобы стать хорошим РМ, недостаточно просто следовать инструкциям; необходимо стабильно создавать и поставлять успешные продукты.

ПРОДУКТОВАЯ ТРИАДА

Один из лучших способов понять роль РМ — сравнить ее с другими позициями внутри компании. РМ приходится работать с многочисленными участниками команды, и у каждого из них своя зона ответственности. Именно РМ отвечает за единство восприятия концепции внутри команды и следит за тем, чтобы все процессы шли согласованно и ничто не осталось без внимания. В случае возникновения проблем РМ должен позаботиться об их решении. При этом руководить процессом он должен, не имея на то полномочий, а только через видение, исследования и анализ.

Обычно людей, которые составляют ядро продуктовой команды, в большинстве современных технологических компаний называют триадой. В нее входят инженер (или техлид⁹), дизайнер и РМ.

- Инженеры готовят техническое решение. Они прорабатывают структуры данных и алгоритмы, которые делают разработку быстрой, а продукт масштабируемым и поддерживаемым. Они пишут и тестируют код.
- Дизайнеры отвечают за решения с точки зрения клиентского опыта. Как будет выглядеть продукт? Какими будут экраны и

кнопки, каков путь пользователя? Они создают мокапы и прототипы того, как будет работать продукт.

- Продакт-менеджеры ставят задачи перед командой и следят за их выполнением. Они определяют, каким должен быть успех проекта, и планируют достижение желаемого результата.

Существует много способов распределения обязанностей внутри триады. Это зависит от опыта каждого сотрудника, его стажа в компании, навыков, интересов и загруженности. Например, дизайнер-джуниор может ожидать, что РМ полностью сформулирует проблему и частично укажет решение, в то время как дизайнер-сеньор активно участвует в постановке задач. Лучше подробно обсудить этот вопрос до того, как вы начнете работать с новыми людьми, чтобы исключить любое несоответствие ожиданий.

В лучших командах триада работает в тесном сотрудничестве. Все они задействованы в проекте с самого начала. Они делятся информацией, дают друг другу обратную связь, помогают друг другу и вместе обсуждают проблемы. В большинстве случаев решения принимаются сообща. И даже если это невозможно, все доверяют друг другу настолько, чтобы положиться на мнение того, кто несет наибольшую ответственность в конкретном случае.

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОДУКТА

Повседневная работа РМ зависит от стадии жизненного цикла продукта. Современная разработка не следует строгой линейной схеме, но для того, чтобы понять роль РМ, полезно сгруппировать действия команды поэтапно.

В реальной жизни эти этапы накладываются друг на друга, происходят не по порядку или повторяются снова и снова. У каждой компании своя версия порядка действий, но общая схема такова:¹⁰



РМ часто работают сразу в двух направлениях: над исследованием одного продукта и над запуском другого¹¹. За счет этого по завершении работы над текущим проектом инженеры могут сразу переходить к следующему, не дожидаясь, пока РМ придумает, чем им заняться.

Обратите внимание: выявление ключевых предположений, создание и проверка гипотез происходят на всех этапах.

На ранней стадии главные гипотезы касаются задачи, потребностей клиентов и бизнеса, а также емкости рынка. Позже фокус смещается на решения, юзабилити (удобство использования), реализуемость и планы по запуску.

ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОДУКТА

Представьте, что вице-президент (vice-president, VP) компании останавливает вас в коридоре и говорит, что в этом квартале в продукт необходимо добавить функцию экспорта в PDF. Идея простая, но с имеющейся кодовой базой на разработку уйдет несколько недель. Вы подключаете команду, запускаете продукт без багов, но никто этой функцией не пользуется. Получив результаты годового перформанс-ревью, вы

обнаруживаете, что в провале обвиняют вас (а не VP, который на самом деле дал это поручение).

Что же пошло не так?

Вы пропустили этап исследования продукта (product discovery) и восприняли распоряжение вашего VP слишком буквально. Нужно было копнуть глубже и разобраться, какая проблема его заботила изначально.

Процесс выявления основной проблемы, которую нужно решить, называется исследованием продукта.

Любой продукт начинается с идеи. Это может быть проблема, которую вы заметили, запрос на добавление функции, неэффективный показатель, выход на новый рынок или любой другой источник вдохновения. На этапе исследования продукта вы берете первоначальную идею и расширяете свое понимание потребностей, проблем и целей клиента.

Вам нужно найти достаточно крупную проблему, чтобы ее стоило решать, и в то же время достаточно выполнимую, чтобы ваша команда добилась успеха.

Часто запуск терпит неудачу из-за того, что команда фокусируется не на тех проблемах. Неправильно поняты важные детали, на которые указал клиент, проблема воспринята недостаточно серьезно, чтобы преодолеть инертность, или же упущено видение общей картины и решение оказалось лишь частичным.

Отличным примером такого провала стала война форматов видеозаписи VHS и Betamax в 1970-х годах. Качество изображения у Betamax было явно лучше, но оказалось, что

клиентов больше заботила доступность и возможность записать на носитель двухчасовой фильм. Время записи у кассет Betamax ограничивалось всего одним часом. Более тщательная проработка исследования продукта могла бы направить Betamax в нужное русло.

Видеокассеты Betamax и VHS



К стандартным задачам на этапе исследования продукта относятся:

- Изучение запросов на добавление новых функций.
- Анализ показателей воронки продаж.
- Опрос клиентов.
- Тестирование идей.
- Обсуждение долгосрочной стратегии.
- Изучение конкурентов.
- Анализ рынка.

- Проведение мозговых штурмов.
- Запуск дизайн-спринтов (пятидневных сессий, во время которых прорабатываются идеи и тестируются прототипы продукта. — Примеч. ред.)[12](#).

Исследование — это волшебный инструмент для стабильного создания успешных продуктов. Без него лишь останется надеяться, что первая идея, которая придет вам (или вашему руководителю) в голову, станет правильным решением серьезной проблемы клиента.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОДУКТА

Представьте, что ваша команда потратила много времени на исследование продукта и провела множество встреч с клиентами. Всем кажется, что они хорошо разобрались в нуждах клиента. Однако, когда вы начинаете работать над решением с дизайнером, возникают несостыковки. Дизайнер предлагает прекрасное решение, на реализацию которого должно уйти шесть месяцев, и настаивает на том, что любые изменения будут означать отсутствие заботы о клиентах.

Что пошло не так?

А дело в том, что вы внесли недостаточно ясности на этапе определения (define phase). Вы не сопоставили масштабы проблемы и то, как должен выглядеть желаемый результат работы. Возможно, вы предположили, что в первом релизе вы решите только небольшую часть задач, но не объяснили это вашему дизайнеру.

На этапе определения вы должны сузить проблему до конкретного выполнимого фрагмента и сформулировать его

так, чтобы команда была готова им заняться. К данному моменту у вас может появиться гипотеза решения, но это всего лишь иллюстрация, а не четкая инструкция к действию. Теперь вы должны определить, к каким результатам нужно стремиться, и обрисовать общую картину проекта, чтобы ваша команда понимала, как в нее вписывается текущая задача.

К стандартным задачам на этапе определения продукта относятся:

- Приоритизация задач, поставленных на этапе исследования продукта.
- Выбор целевого клиента.
- Составление пути клиента (customer journey).
- Определение показателей успеха.
- Создание видения продукта.
- Составление предварительной дорожной карты (roadmap).
- Определение первоначальных сроков.

Кульминацией этапа определения часто является своего рода подведение итогов, где задачи распределяются между участниками команды и дается сигнал к началу работы.

ДИЗАЙН ПРОДУКТА

Представьте, что ваша команда готова начать работу над четко определенной задачей загрузки пользовательских фотографий

во время регистрации в некоем сервисе и ваш дизайнер быстро набрасывает решение. Все вроде бы выглядит неплохо, вы даете добро — и команда создает продукт. Но, к сожалению, клиенты не могут разобраться с регистрацией и непрерывно пишут в службу поддержки. Вы понимаете, что требуется совсем другой подход, и все переделываете. Что пошло не так?

В данном сценарии вы не рассмотрели разные варианты решений и не протестировали бумажные прототипы на этапе дизайна (design phase).

Этап дизайна — это не просто перенос вашего замысла в картинку; он включает в себя глубокое продумывание идей и их проверку на реальных людях. Это касается и пользовательского интерфейса (например, создаются мокапы и визуальные прототипы), и технического решения (разрабатываются проектные документы и технические прототипы).

К стандартным задачам на этапе дизайна относятся:

- Написание спецификации.
- Определение функционала.
- Согласование зависимостей с другими командами.
- Вайтбординг¹³ с дизайнерами и инженерами.
- Предоставление обратной связи по дизайну.
- Исследование юзабилити продукта.

Работа дизайнера обычно начинается немного раньше этапа разработки (develop stage), но в крупных проектах, как правило, эти действия частично совпадают по времени. Например, инженеры могут заниматься реализацией одной части решения, в то время как дизайнер продолжает работать над другой его частью. Или же сначала инженеры создают базовый прототип, а затем вместе с дизайнером решают, как продукт будет выглядеть и функционировать.

РАЗРАБОТКА ПРОДУКТА

На этапе разработки происходит превращение идеи в рабочий программный код. В зависимости от команды на этом этапе у РМ может быть много обязанностей по управлению проектом. Иногда их может взять на себя техлид. В обоих случаях неизбежно возникают непредвиденные ситуации, и РМ приходится их как-то улаживать, чтобы удержать команду в нужном русле.

К стандартным задачам на этапе разработки относятся:

- Составление тикетов (запросов) на разработку.
- Определение показателей, которые следует измерять и отслеживать.
- Расстановка приоритетов по исправлению багов.
- Регулярная помощь коллегам по команде в затруднительных ситуациях.
- Практическая проверка функций по мере их создания и предоставление обратной связи.

- Предоставление актуальной информации стейкхолдерам и руководству.

Чем внимательнее вы будете к своей команде, тем быстрее она сможет создать продукт.

ЗАПУСК ПРОДУКТА

Создание продукта завершается этапом запуска (delivery), на котором решение представляют пользователям. При этом в него могут вноситься изменения: некоторые незаметно, без лишней шумихи, из других делают целую рекламную кампанию для продвижения продукта.

Многое на этапе запуска может пойти не так. И именно РМ должен проследить за тем, чтобы все прошло хорошо. Ведь вы не хотите в день запуска обнаружить, что продукт полон багов и выводит из строя серверы один за другим. Вряд ли службы продаж и поддержки будут рады изменениям, которые они не смогут объяснить клиентам. И маловероятно, что вам понравится перспектива отправки тысячам клиентов писем с просьбой загрузить приложение, которое еще не доступно в AppStore (Как? Оно же там было!).

К стандартным задачам на этапе запуска относятся:

- Выполнение этапа валидации: догфудинг¹⁴, бета-тестирование, А/В-тесты и тесты на устойчивость.
- Организация процесса обеспечения качества (quality assurance, QA).
- Работа с партнерами и проверка их готовности к запуску продукта (в том числе наличия всех разрешений).

- Сотрудничество с маркетологами по вопросам вывода продукта на рынок.
- Обучение менеджеров по продажам и сотрудников службы поддержки.
- Вечеринка с командой в честь успешного запуска.

Запуск продукта требует особой слаженности действий и снижения рисков до минимума. В основе любого успешного запуска лежит взаимодействие продуктового, инфраструктурного, маркетингового, производственного и множества других отделов.

АНАЛИЗ ПРОДУКТА

Несмотря на то что после запуска одного продукта многим хочется сразу перейти к созданию другого, после этапа запуска работа не заканчивается. Сначала важно оценить, как все прошло, и сделать правильные выводы. Зачастую они приводят к новому витку развития продуктов.

К стандартным задачам на этапе анализа (debrief) относятся:

- Ретроспективная оценка того, что было сделано правильно, а что нет.
- Анализ метрик запуска.
- Изучение отзывов клиентов о запуске.
- Определение очередности «мер быстрого реагирования» на основе обратной связи от клиентов.

- Оценка успешности запуска.
- Информирование всех сотрудников компании о результатах запуска.
- Составление плана дальнейших действий (следующей итерации).

Время и энергия, которые вы потратите на «разбор полетов», помогут вам вырасти как РМ и укрепить свой авторитет.

ДРУГИЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Предполагается, что помимо разработки продуктов РМ должен прилагать немало усилий как к своему личностному росту, так и к развитию своей команды и компании в целом.

С этой точки зрения перед РМ встают следующие задачи:

- Подбор кандидатов на вакансии и проведение собеседований.
- Менторство других РМ.
- Написание подробных отзывов о работе коллег.
- Участие в таких корпоративных процессах, как постановка целей и подготовка текущих отчетов.
- Обзор спецификаций других РМ.
- Ответы на вопросы других команд.
- Презентация продуктов важным клиентам.

- Регулярные встречи с клиентами.
- Обмен полученным опытом.
- Участие в процессах в масштабах всей компании.
- Выступления на общих собраниях.
- Участие в обсуждениях стратегии.
- Участие в отраслевых конференциях.
- Отслеживание передового опыта в области продакт-менеджмента.

КАК СТАТЬ ХОРОШИМ ПРОДАКТ-МЕНЕДЖЕРОМ

Хорошие РМ — это те, кто создает классные продукты. В начале карьеры вас могут хвалить за развитие навыков и проявление потенциала, но в конечном итоге ваш уровень будет измеряться эффективностью продуктов, которые вы создаете^{[15](#)}.

К счастью, чтобы создавать хороший продукт, вам не нужно быть творческим гением, вдохновение к которому приходит только во сне.

Существует множество проверенных приемов и практик, которые повысят ваши шансы на создание успешного продукта. Они не сделают из вас крутого РМ в одночасье и не гарантируют, что ваши продукты никогда не будут провальными, но они помогут избежать наиболее распространенных ошибок и дадут некоторую основу, для того чтобы начать экспериментировать, делать выводы и

совершенствоваться. И, конечно, они не заменят собой здравый смысл.

На то, чтобы стать хорошим РМ, могут уйти годы практики и опыта.

Сначала вам покажется, что приемов и практик так много, что определить, какие из них будут полезны в той или иной ситуации, просто невозможно. Вы можете застопориться на стадии выбора правильного шаблона или лучшего метода agile-разработки. Много времени будет уходить на управление командой, пока вы не научитесь интуитивно чувствовать, какие шаги можно пропустить или как быстро вовлечь людей в разработку плана. Проблемы могут возникнуть на поздних этапах разработки, где их устранение потребует больших затрат. Время от времени руководство будет вмешиваться в вашу работу и требовать масштабных изменений.

Вы можете не до конца понять проблему клиента или допустить ошибку на этапе реализации, в результате чего цели запуска не будут достигнуты.

Со временем вы сформируете устойчивые мысленные представления, которые помогут вам быстро находить правильный подход к любой проблеме.

Вы поймете, что на работу над каждым компонентом уходит меньше времени, если фокусироваться только на ключевых моментах и совершать меньше второстепенных шагов. Вы станете раньше замечать проблемы и научитесь проверять идеи, тем самым улучшая качество и скорость запусков. Вы будете точно угадывать желания руководства и научитесь презентовать работу на ранней стадии, чтобы не совершать лишних действий впустую. Разбираться в проблемах

клиентов станет легче, реализация идей будет проходить гладко, и вы всегда будете достигать целей запуска.

Позднее, когда вы сможете запускать продукты «с закрытыми глазами», ваша позиция в компании изменится, и вы снова начнете все с начала.

Вам придется взять на себя больше стратегических обязанностей. Это похоже на выбор между яблоками и апельсинами¹⁶ при прогнозировании развития фруктового рынка. Вы будете братья за несколько проектов одновременно, что вынудит вас идти на серьезные компромиссы (при этом угодить всем заинтересованным сторонам абсолютно невозможно). Все будут требовать от вас roadmap и стратегии. А когда вашу команду попросят взяться за какую-нибудь абсурдно амбициозную задачу, вы зададитесь единственным вопросом: «Где найти для всего этого время?»

Рано или поздно вы пройдете период адаптации и привыкнете к неопределенности, трудным задачам и компромиссам. Вы придете к пониманию бизнес-стратегии компании и будете руководствоваться ею при разработке стратегии создания продукта. Проекты будут отнимать у вас меньше времени, по мере того как вы научитесь делегировать полномочия другим участникам команды и заслужите их доверие. Стейкхолдеры почувствуют, что вы их понимаете, и начнут соглашаться на предлагаемые вами компромиссы. Вы исключите собственное эго из уравнения и сможете спокойно сдавать работу, качество которой ниже ваших обычных стандартов, чтобы выделить больше времени на разработку стратегии и общей идеи. Вы научитесь влиять на собеседника и сможете направлять переговоры в нужное вам русло.

Примерно тогда вы и почувствуете себя хорошим PM.

Вы сможете расслабиться и наслаждаться успехом или сделать еще один рывок к руководящей должности. Удачи!

⁹Техлид (Tech Lead, от technical leader) — технический руководитель проекта. — Примеч. ред.

¹⁰Более детальная разбивка на этапы соответствует модели Double Diamond («Двойной алмаз») Совета по дизайну Великобритании (UK Design Council): <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>.

¹¹Марти Кэган (Marty Cagan) называет это «непрерывным исследованием и запуском» (Continuous Discovery and Delivery) или «параллельной гибкой разработкой» (Dual Track Agile): <https://svpg.com/continuousdiscovery/>.

¹²Дизайн-спринт — это отличный пошаговый метод проведения всех этапов исследования продукта: <https://www.gv.com/sprint/>.

¹³Вайтбординг (букв. «рисование на белой доске») — совместное использование виртуальной интерактивной доски или реальной белой доски для обмена идеями. — Примеч. ред.

¹⁴Догфудинг (от фразы «Eating your own dogfood» — «Есть собственную собачью еду») — практика, при которой сотрудники компании используют собственный продукт, чтобы выявить недоработки. По одной из версий, это выражение появилось после выхода рекламы собачьего корма, где знаменитый актер дал его своим питомцам, тем самым показав, что верит в высокое качество продукта. — Примеч. ред.

¹⁵Невозможно определить эффективность работы РМ отдельно от команды. На практике, чтобы оценить его вклад в конечный результат, руководители ориентируются на отзывы коллег.

¹⁶Английская идиома «to compare apples with oranges» («сравнивать яблоки с апельсинами») означает выбор между двумя несопоставимыми вещами. — Примеч. ред.

Глава 3. Первые 90 дней

Клэр пришла в компанию, готовая в первый же день ринуться в бой. Зная, насколько важны первые несколько месяцев, она хотела всем показать, что может выдать быстрый и хороший результат.

В первую неделю работы Клэр попросила инженеров из своей команды предоставить ей для ознакомления все, над чем они в тот момент работали. Она знала, что СЕО¹⁷ беспокоится о качестве продукции, поэтому тщательно протестировала продукты, выявила десятки багов и внесла несколько предложений по улучшению юзабилити. «Отлично! — подумала она. — Я уже приношу пользу».

Затем Клэр перешла к следующей задаче. Она подошла к дизайнеру и, похлопав его по плечу, сказала: «Покажите мне мокапы, над которыми вы сейчас работаете». Она быстро их просмотрела и добавила: «Подходит! Предоставьте мне, пожалуйста, окончательные варианты к пятнице». Этой команде еще предстояло оценить, как успешно она умеет «управлять кораблем».

На следующей неделе Клэр была готова презентовать свою спецификацию для новой программы привлечения клиентов, которую она уже дважды внедряла в других компаниях. Ее засыпали вопросами. Как это сработает для анонимных пользователей? Законно ли это в Великобритании? Не снизит ли это нашу прибыль? Понравится ли такой подход опытным пользователям? Что сказали клиенты? По правде сказать, она не знала.

Через 30 дней, когда Клэр получила свои первые отзывы от коллег и руководителя, она обнаружила, что ее корабль идет ко дну. Члены команды чувствовали, что новые процедуры не

учитывают их интересов. Они были разочарованы тем, что Клэр не только не защитила коллег от постоянно меняющихся корпоративных требований, но даже не знала об этой проблеме. Дизайнер был выбит из колеи постоянными вмешательствами в его действия, ему не понравилось, что сроки сдачи работы установили, не спросив его мнения. Руководитель был недоволен тем, что Клэр не встретила ни с кем из клиентов и до сих пор не представила roadmap — еще одна задача, о которой она не знала.

Упс. В своем рвении к успеху Клэр поддалась импульсивности, и все усилия первых 30 дней пошли насмарку. Но, к счастью, у нее осталось еще 60 дней, чтобы выправить ситуацию.

Она подошла к каждому из коллег и извинилась за то, что торопила события: «Приятно познакомиться. Мы можем начать заново? Расскажите мне немного о себе». Она поговорила со своей командой и узнала, чего от нее ждут. Она встретила со своим руководителем и составила подробный список того, что нужно сделать, когда и с каким результатом. Затем она забила свой график встречами с клиентами, а в свободное время изучала документы по стратегии и панели мониторинга работы над проектом (дашборды).

Переключившись с режима «делай, делай, делай!» на режим обучения, Клэр смогла разобраться, что действительно нужно ее команде и как ей помочь. Коллеги перестали выражать недовольство — извинения всегда помогают, — и Клэр смогла вернуть доверие, которое потеряла.

Восстановив отношения, она вместе со своей командой разработала roadmap и стала использовать его, чтобы справляться с постоянно меняющимися требованиями. К моменту окончания ее первых 90 дней в компании она успела провести несколько экспериментов, чтобы выбрать

направление развития команды, и уже начала приносить пользу клиентам.

Первые 90 дней играют решающую роль для работы в новой команде. В этой главе вы найдете все, что нужно знать, чтобы максимально эффективно использовать первые три месяца работы, независимо от того, идете ли вы в крупную компанию или собираетесь присоединиться к небольшому стартапу.

Если говорить в общем, ваша главная задача на первые 90 дней — настроить себя на долгосрочный успех в новой команде. Активные действия и быстрые результаты на ранней стадии по-своему полезны, но есть опасность, что излишняя напористость может дать обратный эффект. Некоторые совершают ошибку и рьяно берутся за дело, тратят все время на то, чтобы как можно быстрее завершить свой первый проект, вместо того чтобы сначала изучить компанию и сформировать прочные отношения с коллективом.

Выделите время на то, чтобы заложить крепкий фундамент для дальнейшей работы в команде:

- Узнайте все о компании, вашей команде и принятых культурных нормах.
- Изучите информацию о продукте и о заказчиках.
- Выясните, чего от вас ожидают.
- Согласуйте свои планы и сроки онбординга (введения в должность) с руководителем и товарищами по команде.
- Сформируйте прочные отношения с коллегами.

- Заслужите доверие.
- Одержите несколько «быстрых побед».

В то же время не провоцируйте волнений внутри команды, пока не поймете динамику ее работы. Чтобы добиться успеха, вам понадобятся прочные связи с людьми, поэтому не стоит раньше времени портить ни с кем отношения. Нередко излишне усердные старания РМ, которые только начинают работу в компании, невольно приводят к недовольству коллег.

ПРЕИМУЩЕСТВА НОВИЧКА

У новичка в команде есть огромные преимущества.

Во-первых, можно задавать много вопросов. Максимально используйте вопросы и фразы типа «Извините, я здесь новенький, не могли бы вы объяснить, что это значит?» или «Возможно, я не до конца понимаю ситуацию. Расскажите, пожалуйста, подробнее, почему мы делаем это именно так». Мы имеем в виду настоящие вопросы для получения конкретной информации. Но эта же техника отлично работает, чтобы выдвигать свои предложения уже в первые дни.

Еще одно преимущество — возможность правильно выстроить отношения с людьми. Существует масса фраз, предназначенных для того, чтобы завязать знакомство. И лучше их использовать сразу. Если кто-то в команде ведет себя негативно из-за проблем с вашим предшественником, у вас есть шанс с самого начала произвести на такого человека хорошее впечатление.

Конечно, у положения новичка есть и свои недостатки; у вас пока нет никакой репутации, и это серьезно осложняет вашу работу. Но не волнуйтесь — вы еще заслужите доверие коллег!

ПЛАН ОНБОРДИНГА НА 30/60/90 ДНЕЙ

В первую неделю или две целесообразно составить план онбординга на 90 дней и обсудить его со своим руководителем.

План не обязательно должен быть сложным — просто любому новичку полезно иметь перед глазами зафиксированный на бумаге список задач. Именно на начальном этапе, как правило, возникает недопонимание и рассогласованность действий. Без письменного плана вы будете чувствовать себя неуверенно, пытаться нарастить темп, а руководителю при этом может показаться, что вы вливаетесь слишком медленно.

Создавая план, выясните, с кем из сотрудников вам необходимо пообщаться. Уточните, есть ли какие-то конкретные темы для обсуждения с ними, и обязательно спросите о наличии напряженности в отношениях, конфликтов и болевших вопросов, о которых вам следует знать. Рекомендуем начать со следующего списка людей:

- Непосредственная команда: дизайнер, инженеры, специалисты по обработке данных и по исследованию пользовательской аудитории.
- Другие РМ внутри команды.
- Менеджеры на уровне вашего руководителя.
- Ключевые стейкхолдеры.
- Коллеги из кросс-функциональных подразделений: продажи, маркетинг, производство, инфраструктура, контроль качества, развитие бизнеса, копирайтеры, юристы и т.д.

- Все, с кем полезно познакомиться.

Ниже представлен примерный план онбординга.

Первые 30 дней

HR и знакомство с компанией

- Заполнить документы по трудоустройству, пройти обязательное обучение и т.д.
- Изучить материалы о стратегии и ценностях компании.

PM и команда разработчиков

- Разобраться в процессах.
- Получить доступ к инструментам.
- Узнать о текущих планах и потребностях команды.
- Наблюдать за работой действующего РМ.

Наблюдение за действиями своего ментора

- Сидеть с ним рядом.
- Присутствовать на его встречах.
- Следить за тем, как он ведет общение.

Знакомство с коллегами

- Разослать приветственное сообщение.
- Провести вводные встречи один на один.
- Проходить ежедневные пятиминутки с ментором.
- Ежеженедельно встречаться один на один с руководителем.

Повышение экспертности по продукту и работе с клиентами

- Участвовать в созвонах отдела продаж, выездных встречах и исследовательских сессиях.
- Читать или отвечать на обращения пользователей в службу поддержки.
- Использовать продукт, фиксировать первые впечатления, просмотреть руководство пользователя.

Планируемый результат

- Выполнить стартовый проект: запустить A/B-тест к третьей неделе.

Первые 60 дней

Команда разработчиков

- Взять на себя роль основного РМ под контролем предыдущего.

Знакомство с коллегами

- Продолжать встречаться с коллегами.

Повышение экспертности по продукту и работе с клиентами

- Продолжать встречаться с клиентами.

Планируемый результат

- Проследить за намеченным на 10 сентября запуском.
- Создать новый квартальный roadmap для команды к 12 сентября.

Первые 90 дней

Команда разработчиков

- Осуществлять руководство командой без контроля со стороны предыдущего РМ.

Повышение экспертности по продукту и работе с клиентами

- Продолжать встречаться с клиентами.

Планируемый результат

- Достичь поставленных перед командой OKR.

ВВОДНЫЕ СОВЕЩАНИЯ

Вводные совещания — отличный способ завязать хорошие отношения с коллегами.

Взаимоотношения имеют решающее значение для вашего успеха в качестве РМ. Намного проще влиять на людей, когда они видят, что вы понимаете их цели и по-человечески заботитесь о них. Спросите, чем они интересуются, расскажите о себе — хорошо, если у вас найдется что-то общее! Возможно, вам захочется поделиться с ними опытом, чтобы быстро завоевать некоторое доверие.

Еще одна важная цель этих совещаний — договориться о выстраивании совместной работы и распределении задач. Роль РМ немного отличается в разных командах, поэтому важно проговорить, чего от вас ждут именно в этой.

Непосредственный руководитель

Ваш руководитель — один из самых влиятельных людей в вашей карьере, поэтому постарайтесь произвести на него хорошее впечатление с самого начала. Чем лучше вы его понимаете и вникаете в то, что его заботит, тем проще для вас.

Пока вы не узнаете своего руководителя как следует, проявляйте дружелюбие, заинтересованность, уважение и желание работать с ним — лишним это не будет.

Вы должны полностью соответствовать ожиданиям. Без этого большинство кандидатов проваливают онбординг. Если вам сложно поднять эту тему в разговоре с руководителем, распечатайте список вопросов и попросите просмотреть их на следующей беседе один на один. Если он не назначает регулярные индивидуальные встречи, планируйте их сами.

Примерный список вопросов руководителю:

- Каков ваш стиль работы?

- Какой вы видите нашу совместную работу?
- Как вы предпочитаете общаться: лично или письменно?
- Что вас больше всего раздражает? Что вы любите?
- Каковы ваши главные цели на этот год?
- Как я могу помочь в достижении этих целей?
- Есть ли что-нибудь еще, что я должен о вас знать?

Вопросы о роли и ожиданиях:

- Какой вы видите мою роль?
- Что значит быть хорошим РМ?
- Как для вас выглядит успех?
- Чем, по-вашему, я должен заняться в свои первые 90 дней в должности?
- Каковы самые важные ожидаемые результаты?
- Какой проект я должен взять в работу в первую очередь?
- В каких сферах я могу проявить инициативу, а где должен следовать текущему плану?
- Каких подводных камней мне стоит избегать?
- Как, по-вашему, я могу помочь команде достичь быстрых результатов?

- Когда я получу первые отзывы о моей работе, каков цикл перформанс-ревью? Должен ли я достичь каких-то конкретных показателей к этому моменту?
- Существует ли принятая схема продвижения по карьерной лестнице? Могу ли я с ней ознакомиться?
- Есть ли у вас какие-то другие ожидания?

Ответы руководителя на эти вопросы позволят вам понять, что для него важно. Обратите внимание на ключевые фразы и повторяющиеся мысли.

Одни руководители делают акцент на численных результатах, в то время как другие ценят командную работу или обучение. Кому-то нравится видеть более независимых сотрудников, а кто-то предпочитает, чтобы их постоянно посвящали в детали, пока вы не заслужите их доверия. Для некоторых важны ваши отношения с отделом продаж, другие уделяют больше внимания вашему непосредственному общению с клиентами.

Будьте аккуратны, когда речь заходит о вашем карьерном продвижении. Если руководителю покажется, что вы слишком сосредоточены на этой теме, он может ошибочно решить, что вы ставите свою выгоду выше интересов пользователей или команды.

Ментор

Некоторые компании предоставляют новым сотрудникам наставника — ментора. Если вам его не назначили, можно попросить руководителя порекомендовать кого-нибудь в этом качестве или даже обратиться к кому-то напрямую. В идеале

это РМ из вашей команды, который уже некоторое время работает в компании. Ментор должен знать, как все устроено, и не раздражаться из-за ваших расспросов. Вполне нормально иметь сразу нескольких менторов. Например, одним из них может быть тот, кто уже давно работает в компании, вторым — ваш коллега по РМ-команде, а третьим — тот, кто готов отвечать на все ваши вопросы.

Лучший способ работы с ментором (особенно, если он тоже РМ) — наблюдать за его действиями. Сядьте рядом с ним, попросите его приглашать вас на свои встречи и добавить в соответствующую переписку. Здорово, если он прокомментирует все, что делает. Например, объяснит, почему он ответил на вопрос тем или иным образом, даст совет по работе с конкретными людьми или расскажет историю создания продукта. Отслеживая действия ментора, вы сможете понять обстановку и разобраться в процессах и принятых культурных нормах.

В дополнение к вопросам, описанным выше в разделе «Непосредственный руководитель», вы также можете спросить:

- Что я должен знать о своем руководителе? Что его больше всего раздражает? Как проще всего расположить его к себе?
- Как на самом деле здесь все устроено? Кто решает, над чем работать? Какие согласования необходимы?
- Следуют ли сотрудники официальным процедурам? Если они нарушают правила, то когда и почему?
- Действуют ли какие-то негласные правила или культурные нормы?
- Кто является хорошим примером для подражания?

- Состоите ли вы в какой-нибудь группе по интересам с другими коллегами? Можете порекомендовать мне какую-то из них?

Высшее руководство

Будет здорово, если вам удастся встретиться с кем-то из топ-менеджмента на этапе онбординга. В крупной компании это может быть начальник вашего непосредственного руководителя. В небольшой — кто-то из соучредителей.

В любом случае, поскольку это одна из редких возможностей пообщаться с высшим руководством один на один, самое главное — произвести хорошее впечатление. Также полезно составить представление об их взглядах. В дальнейшем это поможет вам понимать их приоритеты.

Чтобы произвести хорошее впечатление, важно показать, что вы цените их время. Не стоит задавать вопросы о том, что вы можете выяснить сами или уже должны к этому моменту знать.

Вот несколько «безопасных» вопросов для первой встречи:

- Что вы думаете о целях компании?
- Есть ли что-то, что не дает вам уснуть?
- Какая самая сложная задача сейчас стоит перед вами?
- На ваш взгляд, есть ли какие-то конкретные задачи, которые я должен выполнять на данной позиции?
- От чего зависит успех РМ в этой компании?

Коллеги по команде

Что касается непосредственных членов вашей команды, таких как дизайнер и ведущий инженер, рекомендуем в первую очередь выстроить с ними отношения, затем убедиться, что ваши ожидания совпадают, и уже после этого искать возможность помочь команде.

Согласование ожиданий здесь особенно важно, так как границы роли РМ существенно различаются от команды к команде. Будет неприятно через несколько месяцев работы узнать, что ваш дизайнер ждал от вас длинных, подробно описанных заданий, а ведущий инженер хотел сам составлять тикеты.

Знакомство:

- Расскажите о себе. (Вы живете рядом с офисом? Занимаетесь чем-то интересным вне работы? Как предпочитаете развлекаться? Вы любите путешествовать? И т.д.)
- Как вы оказались в этой компании?
- Над чем вы сейчас работаете? Расскажите о своих любимых прошлых проектах. Над чем бы вы хотели поработать?
- Каковы ваши главные цели на этот год?

Согласование ожиданий:

- Какой вы видите нашу совместную работу? Чего вы ожидаете от меня?

- Что вам нравилось и не нравилось в работе с тем, кто занимал мою позицию раньше? Что вас больше всего раздражает?
- Как часто вы хотели бы проводить наши встречи?
- Как вы предпочитаете давать и получать обратную связь?
- Хотели бы вы что-то изменить в моем плане на 30/60/90 дней?

Возможности:

- Что вы думаете о команде? Как продвигаются дела?
- Хотели бы вы что-то изменить в работе команды?
- Что я могу сделать в первую очередь, чтобы помочь команде?

Все остальные

Сосредоточьтесь на том, чтобы построить отношения с остальными сотрудниками компании и узнать, что для них важно.

Общие вопросы:

- Расскажите о себе.
- Над чем вы работаете? Расскажите о своих любимых прошлых проектах. Над чем бы вы хотели поработать?
- Каковы ваши главные цели на этот год?

- Какой вы видите нашу совместную работу? Что вам нравилось и не нравилось в работе с моим предшественником?
- Могу ли я чем-то помочь вам прямо сейчас?

ЧТО НУЖНО СДЕЛАТЬ

Воспользуйтесь преимуществом новичка и посмотрите на вещи свежим взглядом

Как сказал Брайан Джоуэрс (Bryan Jowers), VP по продукту:

«Впервые приобрести продукт или впервые пройти онбординг можно только один раз. Обязательно записывайте, какие эмоции вы испытываете, что понимаете, а с чем еще нужно разобраться».

Ваши заметки могут пригодиться, чтобы улучшить продукт или даже процесс онбординга будущих сотрудников.

Станьте экспертом по своему продукту и его пользователям

Соберите как можно больше информации от пользователей и заказчиков. Проводите с ними встречи лично или по видеосвязи. Участвуйте в переговорах по продажам и исследованиях пользователей, если они проводятся в вашей компании. Отвечайте на запросы в службу поддержки. Следите за тем, что говорят пользователи в соцсетях. Проводите собственные опросы, чтобы понять, почему люди выбирают ваш продукт и с какими проблемами они сталкиваются при его использовании. От того, насколько хорошо вы знаете клиента, зависит уровень его доверия к вам на начальном этапе.

Не менее важно стать экспертом по своему продукту и технологиям. Нужно разбираться не только в своей функциональной области, но и во всей продуктовой линейке компании и в том, как взаимодействуют между собой ее компоненты. Без глубоких знаний в этой сфере вы не заметите возможности, подводные камни и важные ограничения.

Заслужите доверие

Чтобы члены вашей команды начали доверять вам и вашим суждениям, потребуется время. Но этот процесс можно ускорить — поделитесь с коллегами своими мыслями и концепциями. Объясните, на чем строятся ваши представления.

Добейтесь быстрого успеха с самого начала

Предлагайте коллегам помощь — это поможет вам выстроить с ними хорошие отношения. Можно взять на себя часть их рутинной работы или помочь им справиться с важной задачей, которую они уже давно откладывали или никак не могли выполнить.

У вас, как у новичка, скорее всего, будет свободное время, которое можно потратить на подобные скучные дела. Вполне возможно, что работа, которой ваши коллеги так не хотели заниматься, станет для вас отличным новым опытом. Вы даже можете попросить ментора найти для вас подходящее задание. Это может быть исправление бага, работа над какой-то мелкой функцией в программе или что-то еще. Главное — внести свой вклад в общее дело и привыкнуть к процессам на примере не слишком масштабной задачи.

Найдите способ почувствовать себя частью компании

Присоединяйтесь к группам поддержки сотрудников, сообществам, спортивным командам и т.д. Пригласите коллег на кофе или пообедать. Чем больше друзей вы найдете на новом месте и чем сильнее будете чувствовать свою принадлежность к компании, тем счастливее в итоге окажется ваше пребывание в должности.

Сделайте так, чтобы людям было легко давать вам обратную связь

Никто не ждет, что новый сотрудник будет все делать идеально. Если вы открыто попросите коллег дать вам обратную связь, им будет проще указать на ваши ошибки и подсказать, как выполнить ту или иную задачу на отлично, не бросая тень лично на вас.

Можно задать такой вопрос: «Вот что я планирую изменить. Это хорошая идея или я что-то упускаю?» После только что проведенного совещания попросите ментора или коллег дать обратную связь и поинтересуйтесь, что, по их мнению, надо улучшить в совещаниях. По окончании первой недели в новой должности устройте ретроспективную встречу и обсудите, какие изменения вы хотели бы внести в работу команды, а что оставить как есть.

ЧЕГО ДЕЛАТЬ НЕ СТОИТ

Не стоит с самого начала говорить людям, что они все делают неправильно

Так вы их только от себя оттолкнете. Вместо этого выясните, почему они решили поступить именно так, и проявите искренний интерес к тому, что вам скажут. После этого можно

смело спросить: «А вы рассматривали возможность сделать это по-другому?»

Не давайте категоричных отказов — скажите: «Да, но...»

Бывает, что новичка начинают атаковать просьбами или навязыванием идей о том, чем ему стоит заняться. Многие из таких предложений либо не очень удачные, либо не имеют первостепенного значения. Но вместо того, чтобы отвечать: «Нет, это плохое решение», лучше согласиться: «Да, я думаю, что этим стоит заняться». Даже если сразу после этого вы дадите собеседнику понять, что его предложение будет далеко не первым в списке ваших дел, он почувствует, что его услышали, и будет более охотно работать с вами в будущем.

Не пытайтесь сразу что-то серьезно менять

Прежде чем что-то менять, нужно прислушаться к другим и изучить обстановку. Позже, когда вы будете готовы действовать, продумайте, как это лучше сделать, чтобы получить поддержку всей команды. На раннем этапе допускаются только намеки на будущие изменения, но не проведение серьезных реформ.

Не думайте, что обязаны следовать всем принятым ранее решениям

Часто новому РМ проекты достаются на середине жизненного цикла продукта. Скорее всего, вы будете не согласны с некоторыми решениями, которые принял ваш предшественник, но вам придется мириться с таким положением дел. Ситуация требует деликатности: поговорите со своим руководителем и командой и попробуйте понять,

насколько обоснованы предыдущие решения. Может оказаться, что коллеги рады сменить курс или же им просто нужна ваша помощь, чтобы закончить начатое.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

- Семь раз отмерь, один раз отрежь: лучший вариант с пользой потратить первые 90 дней в новой должности — узнать как можно больше о команде, компании, продукте и клиентах. Воспользуйтесь более свободным графиком и начните заранее собирать информацию, которая поможет вам добиться успеха в будущем. Пока вы не продвинетесь в этом направлении, коллегам будет трудно доверять вашим предложениям.
- Покажите быстрый результат: несмотря на то что вам еще многому предстоит научиться, скорее всего, найдется несколько посильных для вас, небольших, четко выстроенных проектов, реализация которых заставит ваших коллег порадоваться тому, что вы теперь работаете в одной команде.
- Инвестируйте в отношения: хорошие взаимоотношения сделают вашу работу проще и приятнее. Найдите время, чтобы познакомиться с коллегами.
- Четко поймите, чего от вас ждут: в позиции каждого РМ есть своя нюансы, поэтому в первые 90 дней недопонимание — это обычное дело. Выясните, как именно люди хотят работать с вами, чтобы вы случайно не задели чьи-то интересы либо не сумели взять на себя те обязанности, выполнение которых от вас ждут. Убедитесь, что вы с руководителем одинаково понимаете ваши приоритеты и

сроки предоставления результатов. Изложите свой план в письменном виде и поделитесь им с остальными, чтобы все действовали заодно.

¹⁷ CEO (Chief Executive Officer) — генеральный/исполнительный директор, президент компании. — Примеч. ред.

ЧАСТЬ 3. Навыки работы с продуктом

ПОНИМАНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПОЛЬЗОВАТЕЛЯ

АНАЛИЗ ДАННЫХ

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ПОДХОД К РЕШЕНИЮ ЗАДАЧ

ПРОДУКТ И НАВЫКИ ДИЗАЙНА

ТЕХНИЧЕСКИЕ НАВЫКИ

ДОКУМЕНТАЦИЯ ПО ПРОДУКТУ

Навыки работы с продуктом лежат в основе разработки высококачественного решения, которое будет радовать клиентов и отвечать их запросам. Этот раздел посвящен развитию навыков, благодаря которым вы сможете принимать более эффективные решения о продукте.

- Глава «Понимание потребностей пользователя» (с. 43) научит вас понимать, что действительно нужно людям и какие проблемы они хотят решить с помощью продукта. Вы узнаете, как собирать информацию от пользователей и вычленять из нее ключевые идеи. Наконец, мы рассмотрим различные варианты проведения пользовательских исследований.

- Из главы «Анализ данных» (с. 60) вы узнаете, как проводить обзор данных, анализировать их и использовать для принятия более эффективных решений. Мы расскажем о том, как работать с метриками компании, а также рассмотрим A/B-тестирование и способы работы со статистикой.
- Глава «Аналитический подход к решению задач» (с. 75) описывает главные принципы принятия эффективных решений. Мы разберем такую тему, как системное мышление, и изучим методы устранения сложных проблем.
- Информация, изложенная в главе «Продукт и навыки дизайна» (с. 90), будет полезна для развития продуктового мышления и способности влиять на решения о продукте. Вы узнаете о создании прототипов и мозговых штурмах, а также о том, как правильно расставлять приоритеты.
- Прочтя главу «Технические навыки» (с. 109), вы научитесь взаимодействовать с инженерами и лучше оценивать затраты на разработку. Здесь же дается экспресс-курс по технологиям — API, развертывание, SQL, алгоритмы и многое другое.
- Содержание главы «Документация по продукту» (с. 123) полностью соответствует ее названию. Из нее вы узнаете, какие методы составления и использования продуктовых спецификаций являются самыми эффективными.

Чаще всего навыки по работе с продуктом используются на ранних стадиях жизненного цикла продукта (с. 23), но могут понадобиться и на любом другом этапе проекта.

Глава 4. Понимание потребностей пользователя

Впервые попав в продуктовую команду, я прочла несколько обращений в службу поддержки и поговорила с несколькими клиентами по телефону. Однако большинство решений я принимала, не встречаясь с реальными пользователями. Вместо этого я изучала архетипы клиентов — небольшой набор вымышленных персонажей, представляющих собой разные виды пользователей нашего продукта. В 2004 году этот подход считался самым эффективным, хотя на деле я просто пыталась догадаться, чего хочет клиент.

Позднее я увидела, что мелкие ошибки в моих суждениях превратились в большие проблемы для клиентов.

Однажды я сократила время разработки, убрав функцию выбора пользовательских цветов. Я думала, что это не столь важно. Но когда я представила продукт заказчику, выяснилось, что он готов его использовать, только если палитра будет соответствовать цветам бренда. И чтобы решить эту проблему, мне пришлось перенастраивать серверы компании клиента под нужные цвета.

В другом, еще более неприятном случае выяснилось, что одну из функций, над которыми я усердно работала (настройка уведомлений для других пользователей), просто невозможно найти в программе. Люди жаловались, что эта опция отсутствует! Мы сделали свою работу, но она оказалась бессмысленной, потому что никто не увидел результат.

Эти неудачи определили мое дальнейшее становление как профессионала. Я поняла, что интуиция может подвести и что любое предположение нужно проверять. Мне казалось, что я хорошо понимала наших пользователей, но на самом деле это было не так.

Чувствовать, чего хотят клиенты, — основной навык, необходимый каждому РМ. Вы должны развивать глубокое понимание и эмпатию, чтобы безошибочно определять возможности продукта и находить решения, отвечающие потребностям пользователей¹⁸.

ОБЯЗАННОСТИ

РАЗГОВАРИВАТЬ С ДЕЙСТВУЮЩИМИ И ПОТЕНЦИАЛЬНЫМИ ПОЛЬЗОВАТЕЛЯМИ

Пользователи — это люди. Что мы делаем, чтобы узнать человека лучше? Мы с ним разговариваем!

Начиная работу над новым продуктом, опросите хотя бы с пять-десять человек и увеличивайте это количество еще на пять-десять человек с каждым новым проектом. Если продукт предназначен для разных типов пользователей (например, авторы + читатели или пассажиры + водители), поговорите с пятью-десятью представителями каждого типа.

Живое общение, особенно при личной встрече, работает лучше, чем электронная почта и опросы, где нужно ждать ответа. Беседа с глазу на глаз, в отличие от обмена письмами и заполнения готовых форм, дает более глубокое понимание предмета. Вы получаете совершенно новую информацию, видите эмоции человека и можете задавать дополнительные вопросы. Изучение пользовательских исследований, проведенных вашей компанией, безусловно, важно, но не может заменить разговоров с людьми.

Ваша цель — досконально изучить пользователей и стать экспертом в этой области. Продакт-менеджмент — или, по крайней мере, эффективный продакт-менеджмент — это не

школа, где вы решаете задачи с заранее известным ответом. Он требует от вас получения новых и уникальных знаний.

Разговаривая с людьми, сосредоточьтесь на своих выводах — как предсказуемых, так и неожиданных, — чтобы на их основе сформировать мысленное представление о пользователе. Попробуйте угадать, что скажут люди, и фиксируйте, удалось вам это или нет. Со временем вы не только разовьете интуицию, но и научитесь понимать, когда на нее можно положиться, а когда она может сбить вас с верного пути.

Копайте глубже

Представьте, что ваша компания производит лазерные скальпели, и ваши клиенты — врачи — часто на них жалуются. Манипуляторы слишком тяжелые! С помощью лазера хирурги проводят сложные операции, и вес инструментов имеет большое значение.

Именно в такой ситуации оказалась компания Ханар и ее конкуренты. Последние в ответ на запрос пользователей решили применить более легкие металлы и другие материалы, что потребовало больших финансовых вложений. Но компания Ханар решила копнуть глубже. Врачи просили сделать манипулятор более легким, но настоящей проблемой была его маневренность.

В Ханар учли это и просто уравнили манипулятор. Он не стал легче (на самом деле технически он был даже тяжелее), но зато его управляемость сильно возросла.

Как оказалось, люди не всегда знают, чего они хотят. Они чувствуют «боль» и превращают ее в конкретное решение. И отчасти ваша задача состоит в том, чтобы это решение трансформировать обратно, то есть выслушать запрос, а затем

выявить лежащую в его основе проблему. Она-то и становится в итоге «jobs to be done» — «работой, которую нужно выполнить» (с. 49)¹⁹.

Чем глубже РМ вникает в проблему, тем ему проще понять клиента и направить команду в нужном направлении в поисках эффективного решения.

Чтобы тщательнее проработать тему, попробуйте задать пользователю такие вопросы:

- Расскажите, как вы собираетесь использовать запрашиваемую функцию. Что происходит перед ее применением? Что происходит после?
- Является ли это действие частью более масштабной задачи?
- С какими трудностями вы сталкиваетесь при выполнении этого действия?
- Пробовали ли вы раньше решить эту проблему? Что не сработало? Как вы решаете эту проблему сегодня?
- Если мы создадим продукт по вашему запросу, вы сразу же начнете его использовать или понадобится что-то еще?
- Вот как я понимаю вашу проблему: [...]. Я ничего не упустил?

Запомните: мы должны прислушиваться к нашим клиентам, но это не значит, что они всегда предлагают правильные решения.

ПРОВЕРЯТЬ СВОИ ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ

Непроверенные догадки — опасная вещь. Новые РМ часто слишком уверены в своих идеях и решениях и даже не допускают мысли о неудаче.

Поэтому мы советуем воспринимать свои предположения как гипотезы и искать легкие способы их проверки. Можно провести исследование пользователей или поговорить с клиентами. Короткая беседа с друзьями или коллегами тоже может помочь.

Луи Лека (Louis Lecat), руководитель по продукту в компании Algolia, рассказал, как проверка его предположений с помощью прототипа серьезно повлияла на конечное решение:

«Во время работы над продуктом, предназначенным для упорядочивания результатов поиска, мы предположили, что пользователям понадобятся такие параметры сортировки, как цена, маржа и скидка.

Но пользователи сортировали результаты, основываясь на том, как элементы смотрелись вместе. Это было совершенно неожиданно. Им был важен общий стиль оформления страницы, а не каждый компонент по отдельности.

Это заставило нас полностью перестроить наш roadmap. И мы смогли запустить успешный продукт гораздо быстрее, чем ожидалось».

Даже если все сделать правильно, пользовательское тестирование на ранней стадии может показать, что ваша идея ошибочна. Отнеситесь к этому как к победе! Это не только предотвращает пустую трату времени и энергии, но и показывает эффективность тестирования.

Предлагаем учесть следующие моменты при проверке предположений:

- Почему пользователи предпочитают именно ваш продукт.
- Какой функционал обязателен, а какой — нет.
- Сколько времени и усилий пользователи тратят на изучение продукта.
- Какова серьезность «мелких» недоработок юзабилити.
- Насколько просто найти ту или иную функцию.
- Насколько пользователи готовы к активному использованию нового продукта.

О способах проверки предположений читайте в разделе «Исследование пользователей» (с. 53).

ПЛАНИРОВАТЬ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ ДЛЯ ПОИСКА НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ⚡

По мере карьерного роста вы все больше будете заниматься прогнозами и стратегией. Теперь ваша работа будет касаться не только порученного вам проекта. Потребуется заглянуть за горизонт и подумать, можно ли решить с помощью вашего продукта какие-то дополнительные проблемы клиентов. Как это отразится на продукте и его потенциале? Какие возможности открываются в связи с появлением новых тенденций? Какие исследования могли бы подтвердить реальность этих возможностей или расширить их?

Такие стратегические исследования часто являются поисковыми — вы не совсем уверены в том, что именно обнаружите. Вы пытаетесь не просто получить информацию о каком-то компоненте продукта, а узнать новое о жизни пользователей и их рабочих процессах. Для этого нужно задавать открытые вопросы, такие как: «Расскажите, когда вы в последний раз...» или «Поделитесь, как вы приняли это решение».

Существует несколько подходов к проведению стратегического исследования. Вы можете провести целый день с клиентом, наблюдая за его действиями. Иногда используется дневниковый метод: в течение нескольких недель оплачиваемые участники записывают сведения о своих действиях, которые являются объектом исследования (например, фиксируют каждый прием пищи). Самый простой вариант — добавить несколько открытых стратегических вопросов в текущие исследования юзабилити продукта или задать их во время визитов к клиентам.

СОЗДАВАТЬ КУЛЬТУРУ, ОРИЕНТИРОВАННУЮ НА ПОЛЬЗОВАТЕЛЯ ⚡



На более высоких уровнях лидерства по продукту вы несете ответственность не только за свои собственные навыки понимания пользователей, но и за навыки всей своей команды.

В компании Twilio обнаружили, что стажировка в службе поддержки клиентов значительно повышает эмпатию сотрудников. Джейсон Насси (Jason Nassi) написал по этому поводу: [20](#)

«Пройдя обучение по обработке запросов в службу поддержки, новые сотрудники начинают лучше понимать, почему некоторые

наши клиенты обожают Twilio и как нужно помогать другим пользователям, чтобы и они полюбили наш продукт».

Вот несколько способов сделать поведение команды более ориентированным на пользователя:

- Требуйте, чтобы все РМ время от времени отвечали на запросы, поступающие в службу поддержки.
- Ведите рейтинг среди коллег по количеству визитов к клиентам.
- Каждую неделю устраивайте для команды встречи с клиентами.
- Введите в повестку собраний команды регулярный обмен новой информацией о клиентах.
- Добавьте раздел «Информация о клиентах» в шаблон спецификации.
- Спрашивайте о потребностях клиента в ходе обзора продукта.
- Будьте образцом для подражания — сами проводите встречи с клиентами и делитесь полученными знаниями.

Помните, что все это касается всей команды. Конечно, именно РМ являются «голосом потребителя». Но еще лучше, если разработчики, тестировщики и другие участники команды тоже хорошо разбираются в потребностях пользователей.

ПРАКТИКИ РОСТА

МЫСЛИТЕ, КАК НОВИЧОК

Суть успеха в работе с продуктом состоит в том, чтобы хорошо в нем разбираться. Когда его использование становится привычным и простым (что часто бывает в практике РМ), легко забыть, каково это — знакомиться с новым для себя продуктом.

Старайтесь как можно чаще ставить себя на место того, кто будет пользоваться продуктом впервые. Опробуйте все возможные функции, представляя, что вы с ним не знакомы. Что могло бы вас запутать? Какие описания или значки кажутся непонятными? Если вы сделаете это внимательно, вам удастся быстро выявить проблемы, с которыми могут столкнуться новые пользователи.

Чтобы развить этот навык, обращайтесь особое внимание на то, чему вам пришлось научиться и какие затруднения вы испытывали, когда были новичком. Наблюдайте за действиями новых пользователей и отслеживайте ситуации, которые вызывают у них проблемы, но были бы понятны опытным людям.

УСТАНОВИТЕ СВЯЗЬ МЕЖДУ ВЫБОРОМ ПРОДУКТА И ЗНАНИЕМ ПОТРЕБНОСТЕЙ КЛИЕНТА

Понимание потребностей клиента носило бы чисто теоретический характер, если бы вам не нужно было использовать свои знания для создания популярных продуктов.

Важно четко понимать, как знание потребностей клиента влияет на принятие решений о продукте. И здесь очень важную роль играет интенциональность, или направленность. Не

нужно хвататься за дикие идеи, которые пришли вам во сне; каждое решение должно приниматься на основании каких-то предпосылок.

Неопытные РМ часто недооценивают, как важна эта связь. Помните, что инженеры и руководители не знают потребности клиентов так глубоко, как вы: они могут не запомнить какой-то важный вывод исследования или не заметить очевидные для вас связи.

Однажды мы наблюдали, как РМ сделала построчные аннотации к дизайну продукта, связав каждое решение с потребностями клиента, чтобы все понимали, почему дизайн должен быть именно таким. И этот, возможно, «маниакальный» подход стал настоящим хитом; люди стали быстрее соглашаться с ее замыслами и воспринимать ее как клиентоориентированного РМ. С тех пор ее команда была уверена, что все ее предложения не просто «кажутся ей правильными», а хорошо обоснованы.

РАЗВИВАЙТЕ ИНТУИЦИЮ

Со временем вы почувствуете, что пора переходить от медленных, тщательно выстроенных процедур получения информации о пользователе к более быстрым процессам и интуитивно выбирать области, на которых нужно сосредоточиться.

Чем больше вы будете следить за исследованиями потребностей пользователей и замечать в них закономерности, тем сильнее разовьете свою интуицию. Составьте список ошибок, с которыми уже сталкивались вы или другие РМ. Анализируйте ситуации, в которых что-то идет не так или возникает нечто неожиданное, и делайте выводы. Обсуждение

идей с вашей командой также поможет закрепить новое знание в вашей памяти и сформировать паттерны.

РАССТАВЛЯЙТЕ ПРИОРИТЕТЫ ⚡

Нужно ли устранять все обнаруженные вами проблемы с юзабилити продукта? Это сложный вопрос. И ответ — как это часто бывает в жизни (и в управлении продуктами) — таков: все зависит от ситуации.

Когда у вас мало опыта, решение проблем, возникающих при использовании продукта, должно стать для вас повседневной задачей. Как правило, на этом этапе вы еще только устанавливаете планку качества своей работы и часто действуете в авральном режиме. Плохо, если команда увидит в ваших действиях небрежность. Поэтому да, будьте внимательны даже к самым мелким проблемам юзабилити продукта.

Однако по мере продвижения по служебной лестнице такая сосредоточенность может дать обратный результат. Вы должны показать, что, с одной стороны, вы цените качество, а с другой — действуете разумно в ситуации сложного выбора. Каждый раз сравнивайте затраты и ожидаемый эффект от тех или иных решений. И не стоит пропускать второстепенные потребности пользователей. Установите им более низкий приоритет, но не игнорируйте.

Не надо полагать, что качество не имеет значения. Имеет и еще как! Но главное здесь — баланс. Хороший РМ понимает, когда обнаруженная проблема с юзабилити важна настолько, что нужно отложить запуск продукта на три недели.

РАСПРОСТРАНЯЙТЕ ЗНАНИЯ О ПОТРЕБНОСТЯХ КЛИЕНТОВ ⚡

Отличить опытного РМ от новичка можно по тому, как он раскрывает актуальную информацию о клиентах.

Первый обычно действует так:

- В ходе совещаний приводит примеры из жизни.
- Указывает другим РМ на интересные пользовательские исследования.
- Выступает с общекорпоративными докладами, где дает ключевую информацию о предпочтениях клиентов.
- Предоставляет руководству полученные сведения и их стратегический анализ.

Мы рекомендуем делиться знаниями, которые могут помочь вашей команде и компании в целом в принятии правильных решений.

**ДОКАПЫВАЙТЕСЬ ДО СУТИ, КОТОРАЯ ПОМОЖЕТ ВСКРЫТЬ
ПРОБЛЕМУ ⚡⚡**

ШУТКА О ГЕНЕРАТОРЕ

В одной компании сломался крупный генератор, и никто из инженеров не мог понять, в чем проблема.

Вызвали ремонтника. Тот прислушался к тому, как работает установка, и поставил крестик мелом на одной из деталей. «Проблема здесь», — сказал он. Инженеры осмотрели указанное

место, поняли, в чем дело, и устранили неполадку. Когда ремонтник выставил счет на \$10 000, компания отказалась платить и запросила его расшифровку. Ремонтник с радостью выполнил просьбу и ответил так:

Мел: \$1.

Знание, где поставить крестик: \$9 999.

Примерно так и выглядит глубокое понимание потребностей клиента — вы должны видеть связи между фактами и знать, какая информация важна в конкретной ситуации.

Как этому научиться? Получив некие сведения о клиенте, вы должны сразу просчитать их влияние на вашу работу. Какие принятые решения они могут изменить? Какие решения они затронут в будущем? Продумывайте все заранее — и тогда в будущем у вас будет больше шансов вспомнить что-то именно тогда, когда это будет действительно важно.

КОНЦЕПЦИИ И ФРЕЙМВОРКИ

РАБОТА, КОТОРУЮ НУЖНО СДЕЛАТЬ (JTBD)

Вы можете знать возраст, адрес и род занятий ваших пользователей, но эта информация ничего не скажет вам о том, что для них действительно важно. Что именно они хотят сделать с помощью вашего продукта?

Идея, которую популяризовал Клей Кристенсен (Clay Christensen), одновременно проста и сложна. Он объясняет ее так:

«Люди не просто покупают товары или услуги, они их “нанимают”, чтобы успешно решить тот или иной вопрос. Чаще всего они совершают покупки, чтобы решить проблему, с которой они столкнулись».

Рассмотрим, к примеру, покупку музыкального приложения. Какую «работу» хочет выполнить пользователь?

Первым на ум приходит наивный ответ — он хочет послушать музыку (да конечно!). Если бы это было так просто, достаточно было бы сделать приложение для прослушивания старых, полюбившихся пользователю композиций. В крайнем случае, можно добавить возможность самостоятельно составлять плейлисты.

Более развернутый ответ (в зависимости от конкретного приложения и пользователя) звучит так: «Я устраиваю вечеринку и хочу создать приятную атмосферу. Мне нужно то, что понравится моим друзьям и поднимет всем настроение». И этот ответ ведет нас к новому вопросу: «Как создать плейлист под определенное настроение?»

Методология «Работа, которую нужно сделать» (Jobs To Be Done, JTBD) используется для изучения мотивации и поведения клиентов²¹.

Чтобы прописать сценарий использования продукта по методу JTBD, можно воспользоваться следующим шаблоном:

Когда я <ситуация>, я хочу <мотивация>, чтобы я смог <ожидаемый результат>.

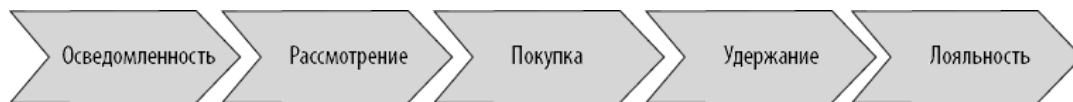
Например, «когда я устраиваю вечеринку, я хочу ставить веселую музыку, чтобы мы с друзьями хорошо провели время».

Говоря с потенциальным клиентом, постарайтесь выяснить, для какой «работы» он хочет «нанять» ваш программный

продукт. И не останавливайтесь на этом, копните глубже. Спросите почему.

ПУТЬ КЛИЕНТА

Путь клиента представляет собой описание этапов, которые человек проходит в течение всего периода использования продукта. Все они интуитивно нам знакомы. К сожалению, многие РМ акцентируют свое внимание только на последних этапах.



Рассмотрим упрощенный пример пути клиента для приложения Netflix.

- Осведомленность: я узнал (возможно, много лет назад), что Netflix существует.
- Рассмотрение: я выяснил, что на Netflix есть мой любимый сериал. Я подумываю о том, чтобы оформить ради этого подписку. Но стоит ли оно того? Может, лучше просто купить фильм на Amazon?
- Покупка: я решил оплатить подписку на Netflix.
- Удержание: продолжаю платить за Netflix (потому что он мне нравится... или потому, что я забыл отменить подписку).
- Лояльность: на вопросы друзей я отвечаю, что любимый сериал смотрю на Netflix. И добавляю, что, похоже, у них хороший выбор фильмов и сериалов.

Улучшение на любом из этих этапов может повлиять на успех вашего продукта. Поэтому задавайте клиентам — текущим и потенциальным — вопросы по каждой стадии. Как появляется осведомленность? Что ведет от осведомленности к рассмотрению? А от рассмотрения к покупке? И так далее. Ищите факторы, которые влияют на каждый этап.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ЮЗАБИЛИТИ ПРОДУКТА

Каждый РМ должен знать общие принципы юзабилити продукта. Поэтому рекомендуем запомнить приведенные ниже пункты, чтобы не делать глупых ошибок.

Золотым стандартом в области удобства использования программных продуктов стали эвристические правила, созданные компанией Nielsen Norman Group.

10 основных принципов юзабилити²²

Эти принципы, описанные Джейкобом Нильсеном (Jakob Nielsen), называют эвристическими, потому что они представляют собой общие универсальные правила, а не специальные указания по юзабилити продукта.

1. Видимость статуса системы

Система должна постоянно информировать пользователя о том, что происходит. Клиенту нужна хорошая обратная связь, предоставляемая в разумные сроки.

2. Соответствие системы и реальности

Система должна использовать язык пользователя — знакомые ему слова, фразы и понятия, а не узкоспециальные термины.

Следуйте общепринятым нормам подачи информации, выстраивая ее в естественной и логической последовательности.

3. Пользовательский контроль и свобода действий

Пользователи часто включают те или иные системные функции по ошибке, и им требуется четко обозначенный «аварийный выход», чтобы быстро и без лишних усилий отменить нежелательное действие. Предоставьте пользователю возможность отменять операции и повторять их заново.

4. Последовательность и соответствие стандартам

У пользователя не должно возникать сомнений по поводу значения слов, ситуаций или действий. Следуйте принятым для конкретной платформы стандартам.

5. Предотвращение ошибок

Сообщения об ошибках, безусловно, необходимы. Но тщательно проработанный интерфейс, позволяющий избежать проблем, намного полезнее. Устраните условия возникновения ошибок или проверьте систему на наличие таких условий и предоставьте пользователю возможность подтверждать свои действия перед выполнением операций.

6. Распознавание вместо запоминания

Сведите к минимуму нагрузку на память пользователя, сделав объекты, действия и параметры интерфейса видимыми. Избавьте пользователя от необходимости запоминать какую-либо информацию, переходя от одного действия к другому.

Подсказки по использованию системы должны быть заметными и легко доступными.

7. Гибкость и эффективность использования

Инструменты быстрого доступа, незаметные для новичков, помогают опытным пользователям ускорить свое взаимодействие с системой. В результате она отвечает требованиям клиентов с любым уровнем опыта. Предоставьте им возможность самостоятельно настраивать быстрый доступ.

8. Эстетичность и минимализм дизайна

Диалоговые области интерфейса не должны содержать посторонние или редко используемые сведения. Каждая дополнительная единица информации будет оттягивать внимание пользователя от важных блоков, тем самым снижая их заметность.

9. Распознавание, диагностирование и исправление ошибок

Сообщения об ошибках должны быть написаны простым языком (без кодов), точно указывать на проблему и предлагать решение.

10. Справка и документация

В идеале система должна быть такой, чтобы изучать сопроводительную документацию не требовалось. Но иногда справочная информация необходима. В этом случае она должна быть доступной, краткой, ориентированной на задачу пользователя и содержать конкретные шаги по ее выполнению.

Помимо перечисленных выше правил, существует несколько общих рекомендаций, которые следует запомнить:

- **Ограниченное внимание:** в жизни пользователи обращают на пользовательский интерфейс (user interface, UI) намного меньше внимания, чем вам кажется. Люди подсознательно игнорируют большие кричащие баннеры и любые другие элементы, похожие на рекламу. Они не читают длинные абзацы и даже предложения. В любой момент их могут прервать или отвлечь. Если им не будет четко понятна последовательность действий, они даже не попытаются в ней разобраться.
- **Свободное пространство и пропорции:** реакция людей на продукт обычно интуитивна, и пропорции элементов интерфейса, а также организация свободного пространства серьезно влияют на мнение пользователей. Сэкономишь на пространстве — интерфейс будет казаться перегруженным и запутанным, а переборщишь с пустотами — будет выглядеть слишком примитивным и скучным. Практически невозможно получить полезный отзыв об интерфейсе, в котором эти детали не продуманы, потому что они вызывают очень негативную реакцию.
- **Доступность:** около 4 % населения страдают той или иной степенью дальтонизма, а около 2 % населения имеют другие нарушения зрения²³. Тестирование продукта на совместимость с программами считывания с экрана, предназначенными для слабовидящих и людей с цветовой слепотой, позволит избежать потери некоторых пользователей. Важные объекты UI желательно не только выделить цветом или обозначить изображением, но и снабдить альтернативным текстом. В придачу ко всему от

так называемого универсального дизайна, который применяют, чтобы сделать продукт доступным для людей с ограниченными возможностями, выигрывают и обычные пользователи²⁴.

Попробуйте проанализировать уже существующий продукт с точки зрения описанных рекомендаций. Где они выполняются? Где они нарушаются?

ИССЛЕДОВАНИЕ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ

Для изучения пользователей применяют разные методы — тестирование юзабилити продукта, контекстные интервью, опросы, тесты на сортировку карточек, дневниковые исследования, бета-версии программ и многое другое.

Большинство исследований (за исключением некоторых опросов) направлены на изучение качественных, а не количественных показателей²⁵. Они помогают получить ответ на такие вопросы, как «Какие критерии учитывают клиенты при принятии решения о покупке?», но совершенно не подходят для вопросов типа «Каков процент людей, которых волнует цена продукта?».

Результатом изучения пользователей становятся выводы, рекомендации и новые модели.

ТИПЫ ИССЛЕДОВАНИЙ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ

Существует бесчисленное количество видов пользовательских исследований. Вот самые распространенные из них²⁶.

Полевые исследования

- Что это: полевое исследование — это изучение пользователя в его естественной обстановке, на рабочем месте (если речь идет о бизнес-версии ПО) или дома (если рассматривается ПО для личного использования). В ходе такой проверки вы наблюдаете за человеком в реальной жизни. Например, можно увидеть, какой у него компьютер или как часто ему приходится отвлекаться.
- Когда применять: полевые исследования отлично подходят для ранних этапов жизненного цикла продукта и могут быть проведены еще до его начала. Они позволяют выявлять и подтверждать наличие каких-то важных факторов. Особенно хорошо они работают при поиске проблем, которые настолько глубоко укоренились, что пользователи их даже не замечают.
- Что важно помнить: часто РМ проводят полевые исследования недалеко от офиса, что негативно сказывается на объективности оценки с точки зрения местоположения пользователей. Если продукт предназначен для глобального применения, лучше пообщаться с клиентами из других городов и даже стран.

Дневниковые исследования

- Что это: в ходе подобного исследования участники описывают в дневнике свои мысли и поведение в течение определенного периода времени. Например, люди фиксируют в дневнике каждый случай, когда хотят заказать еду, и рассказывают, как они делают свой выбор.
- Когда применять: ведение дневника отлично подходит для изучения условий, которые сложно воссоздать искусственно

или тяжело вспомнить постфактум. Исследование также хорошо показывает, что скрывается за количественными показателями. Например, вы заметили, что люди часто открывают панель управления продуктом, а дневники помогли выяснить, что большинство заглядывает туда, чтобы сделать снимок экрана.

- Что важно помнить: для успеха такого исследования участники должны быть хорошо мотивированы, чтобы не бросить ведение дневника. Будьте постоянно на связи и поощряйте людей за непрерывное участие.

Интервью

- Что это: интервью — это беседа, в которой человеку напрямую задают вопросы. Спрашивайте людей об их опыте, предпочтениях, о том, что их волнует, как они принимают решения или о чем-то еще, что вам нужно узнать. Вопросы лучше готовить заранее и делать их как можно более открытыми. Проводить интервью можно удаленно по видеосвязи с общим доступом к экрану.
- Когда применять: интервью — отличный способ изучить пользователей, которые отличаются от вас. Он прекрасно работает на ранних стадиях жизненного цикла продукта, до того, как вы предложите какое-то решение. На интервью можно опробовать опрос, который вы планируете рассылать пользователям. Вы сможете выяснить в режиме реального времени, какие вопросы непонятны или требуют дополнительных уточнений.
- Что важно помнить: на интервью люди ведут себя нарочито оптимистично (например, отвечают: «Конечно, я бы

использовал эту функцию»). Чтобы получить более реальный ответ, просите привести конкретные примеры из прошлого (например, «Расскажите, пожалуйста, когда вы в последний раз создавали дашборд?»).

Опросы

- **Что это:** опрос — это список вопросов, рассылаемых текущим или потенциальным клиентам. Можно сделать прямую рассылку или воспользоваться такими инструментами исследования рынка, как SurveyMonkey Audience или Google Surveys. Они имеют доступ к широкому кругу людей и позволяют задавать простые отборочные вопросы, чтобы отсеять нецелевую аудиторию до прохождения основного опроса.
- **Когда применять:** опросы позволяют собирать информацию о большом количестве пользователей и отлично подходят для выяснения количественных данных. Например, опрос подойдет, чтобы выяснить, какой процент ваших клиентов регулярно смотрит YouTube.
- **Что важно помнить:** плохо сформулированные вопросы или запутанные варианты ответов могут дать неверный результат. Тестируйте опросы на небольшом количестве респондентов, чтобы убедиться, что получаемая на выходе информация действительно полезна.

Тестирование концепции и юзабилити продукта

- **Что это:** для подобных исследований пользователям предоставляют прототип или готовый продукт, объясняют исходную ситуацию, просят поразмышлять о ней вслух и

следят за их дальнейшими действиями. При этом человеку можно давать какие-то конкретные задания или позволить ему действовать самостоятельно.

- Когда применять: юзабилити-тесты применяют, чтобы выяснить, что вызывает у пользователя затруднения в ходе эксплуатации программы, а проверка концепции помогает понять, находит ли общая идея продукта отклик у клиентов. Особенно хорошо эти виды исследований работают на стадии дизайна.
- Что важно помнить: некоторые продукты трудно протестировать на базе искусственно созданных данных. Например, для тестирования почтового клиента важно, чтобы пользователи узнавали имена отправителей. В подобной ситуации можно подготовить настраиваемые мокапы, заранее запросив данные пользователей, или создать прототипы, которые будут работать на реальных данных.

Чтобы найти участников для таких тестов, вы можете разместить на своем сайте всплывающее окно опроса, например с помощью инструмента Ethnio. Другой вариант — использовать UserTesting.com для набора участников, которые будут проходить тест в асинхронном режиме. Оба подхода помогут вам быстро привлечь людей и получить результаты исследований.

Популярный метод тестирования потребительских товаров состоит в том, чтобы предлагать случайным посетителям кафе и баров опробовать прототип продукта. Возможно, этому подходу не хватает строгости (и добавляется некоторая предвзятость, особенно если вы действуете неаккуратно), но

лучше получить хоть какую-то обратную связь о продукте, чем ничего.

Совместный дизайн

- Что это: при совместном дизайне вы предлагаете пользователям нарисовать или описать, каким должно быть идеальное решение, вместо того чтобы просто показывать им готовые мокапы. Например, можно попросить участника начертить разметку домашней страницы сайта или набросать принцип работы какой-то отдельной функции.
- Когда применять: совместный дизайн помогает не только в поиске решения, но и в том, чтобы разобраться в расплывчатых объяснениях пользователей. Например, запрос «создать интеграцию с мессенджером» может означать совершенно разные вещи. Если попросить человека нарисовать то, как он это себе представляет, все станет намного понятнее: «А, вы хотели видеть два инструмента в одном окне, чтобы перетаскивать файлы между ними». Этот метод также позволяет выявить скрытые возможности, которые могут быть упущены, если просто показывать пользователям предварительно созданный дизайн.
- Что важно помнить: не ждите, что клиент создаст за вас полноценное решение. Его вариант может пролить свет на его собственные идеи, но вряд ли будет учитывать все условия и сценарии использования.

Сортировка карточек

- Что это: участники получают карточки с разными позициями, и они должны разложить карточки по группам и дать этим группам названия. Например, им нужно решить, где посетитель сайта университета будет искать карту кампуса: на странице «Жизнь в кампусе» или «Как добраться»? Сортировку карточек можно проводить лично или удаленно с помощью онлайн-инструментов.
- Когда применять: метод сортировки карточек специально разработан для понимания типа мышления пользователей. Его часто используют, чтобы решить, каким образом лучше организовать навигацию по сайту.
- Что важно помнить: количество карточек должно быть ограниченным, чтобы не перегружать участников исследования.

Бета-версия программы

- Что это: предоставление ограниченному числу пользователей раннего доступа к новым функциям программы в обмен на честный отзыв. Бета-версия позволяет опробовать идеи на реальных пользователях и получить обратную связь до официального запуска продукта.
- Когда применять: бета-версии программ — прекрасный способ поддержки пошаговой разработки. Они позволяют показать клиентам решение задолго до его полной реализации. К примеру, пользователи могут опробовать созданный отдельно для каждого из них скрипт (а не скрипт, встроенный в приложение UI). Обычно бета-пользователи готовы попробовать не до конца проработанный UI или прочесть справочный раздел «Начало работы».

- Что важно помнить: зачастую участники исследования охотно берутся за дело и начинают исследовать новый функционал сразу после получения доступа. Но со временем их энтузиазм угасает. Если предоставить доступ слишком рано, любая обратная связь, скорее всего, будет касаться нехватки очевидных вещей и не даст необходимой вам подробной оценки.

Как запустить бета-версию программы

Прежде всего, определите цели и задачи. Узнайте, используют ли клиенты новые функции, нравятся ли они им и расстроятся ли они, если эти функции исчезнут (это вопрос соответствия продукта рынку). Также можно задать более конкретные вопросы, касающиеся UI или требований к программе.

Вопрос о соответствии продукта рынку: как сильно вы будете разочарованы, если больше не сможете использовать этот продукт?

Постарайтесь отобрать участников, максимально соответствующих вашей целевой аудитории. Обычно бета-версию делают для 10–100 пользователей. Найти участников можно по своим каналам продаж и поддержки клиентов, с помощью email-приглашений или ссылки в другом продукте вашей компании. Четко объясните участникам, что они получают ранний доступ в обмен на честный отзыв, и проинформируйте о любых потенциальных рисках.

Как получить обратную связь

Предоставьте пользователям несколько способов обратной связи, как ситуативной, так и структурированной. Это может

быть адрес электронной почты, специальная форма или ссылка для отзыва, расположенная в продукте рядом с новой функцией. Возможно, по истечении определенного срока после начала тестирования вы захотите провести опрос. С его помощью можно определить, с кем из участников вы хотите поговорить более подробно, а кого пригласить на мероприятие по запуску продукта, чтобы выступить с речью.

Обязательно активно общайтесь с участниками бета-тестирования. Сообщайте им обо всех обновлениях программы и благодарите за проделанную работу накануне запуска. И не забудьте сообщить им, когда вы собираетесь закрыть бета-версию программы.

ПОДБОР УЧАСТНИКОВ ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

В идеале нужно работать с текущими или потенциальными клиентами. Но если это сделать трудно, можно поискать тех, кто мог бы выступить в качестве условных представителей вашего целевого рынка. Например, поговорить с медсестрами на пенсии (а не с действующими), пообщаться с менеджерами по продажам средней компании (а не крупной). Конечно, можно опрашивать и случайных людей, но тогда важно внимательно следить, соответствуют ли их мнения возможным отзывам вашей целевой аудитории.

Чтобы узнать мнение текущих или потенциальных клиентов, разместите на своем сайте приглашение пройти опрос, используя такие инструменты, как Ethnio или Intercom. Отзывы случайных людей проще всего собирать через специальные сайты (например, UserTesting.com) или поставив стенд в каком-нибудь кафе.

Многие согласятся поучаствовать в коротком исследовании бесплатно. Но если желающих мало, подумайте о том, чтобы

предложить участникам вознаграждение, например подарочные карты или скидку.

КАКИХ ОШИБОК СЛЕДУЕТ ИЗБЕГАТЬ

Пользовательское исследование — мощный инструмент, но он вполне может оказаться пустой тратой времени или даже ввести вас в заблуждение. Особенно часто такое происходит, когда вы только начинаете изучать потребительские свойства продукта. Чтобы сделать исследование как можно более эффективным, старайтесь избегать следующих ошибок.

Вы задаете неправильные вопросы

Обидно в конце исследования обнаружить, что вопросы в нем были неправильными. Умение задавать правильные вопросы состоит в том, чтобы заранее знать, как использовать полученные ответы.

Дерево решений (с. 86) служит для этого отличным инструментом — оно помогает спрогнозировать возможные ответы и последствия для каждого из них. Если кто-то из стейкхолдеров настроен скептически, покажите им дерево решений до начала исследования, чтобы они убедились в правильности ваших вопросов.

Иногда при создании дерева можно увидеть, что все ответы ведут к одному и тому же решению. Представьте, например, мини-дерево для тестирования продукта с помощью бумажного прототипа:

- Если все прошло хорошо: переходим к более точному прототипу.

- Если все прошло плохо: возможно, причина в низком качестве прототипа. Переходим к высокоточному прототипу для более успешного тестирования.

Каков результат? В обоих случаях вы перейдете к прототипу высокого качества. Вы можете периодически показывать бумажные прототипы своим коллегам, просто чтобы выявить очевидные проблемы, но основные усилия лучше приберегите для подбора участников тестирования более точных прототипов.

Иногда информации, полученной в ответ на ваши вопросы, недостаточно для принятия решения. Например, вы можете спросить, сколько часов в день люди используют ваше приложение. Но для принятия решения вам нужно понять, сколько времени они хотят тратить на него.

Бывает, что дерево решений кажется вам идеальным, а потом выясняется, что у кого-то из стейкхолдеров на этот счет противоположное мнение. Предположим, ваше исследование показывает, что людям не требуется поддержка старых браузеров. Но коммерческий директор объясняет, что она нужна для привлечения внимания отраслевых аналитиков, а не конечных пользователей. В этой ситуации придется пересмотреть дерево решений и найти такой вопрос, который заставит руководителя согласиться с вами.

Вы воздействуете на ответы участников

Неверная формулировка или случайные наводящие вопросы могут легко исказить результаты исследования.

Если спросить: «Как поделиться этим с другими?», человек сразу обратит внимание на кнопку с надписью «Поделиться». А

если сформулировать вопрос по-другому: «Как отправить это своему другу?», то нужную кнопку он найдет не так быстро.

Другой вариант воздействия на участника — спросить, нравится ли ему новая функция. Всем нравятся новые функции. Вместо этого лучше поинтересоваться, сколько он готов за нее заплатить, как часто он предполагает ей пользоваться и от чего он готов ради нее отказаться.

Вы взяли слишком много участников для юзабилити-теста

Существует простое и надежное правило — брать в среднем пять участников для тестирования юзабилити продукта²⁷. Если их больше, эффективность выявления проблем снижается, при этом их все еще недостаточно много, чтобы отвечать на количественные вопросы.

Когда приходится опрашивать слишком много людей, возникает опасность не только впустую потратить время, но и отпугнуть членов своей команды от участия в подобных исследованиях в будущем — им будет казаться, что эта деятельность отнимает слишком много времени.

Вы не воспринимаете исследователей пользователей как партнеров

Некоторые РМ считают, что исследователи аудитории нужны только для изучения юзабилити или подтверждения правильности идей самого РМ. Однако, если подключить таких специалистов к процессу с самого начала, они могут оказаться очень полезными стратегическими партнерами, которые помогут создать более успешный продукт.

Не стоит думать, что можно просто подкидывать им свои требования, в ответ на которые они будут выдавать результат. В успешном партнерстве существует гармоничное

двустороннее общение. Нужно обсуждать методы, критерии подбора участников и сроки, посещать сеансы работы с пользователями и говорить о подмеченных вами закономерностях. Старайтесь установить приоритет для каждой выявленной проблемы и выделить время в графике для проработки высокоприоритетных задач.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

- Разговаривайте с пользователями: умение получать знания о реальных людях из первых рук — основное качество хорошего РМ. Общение поможет вам накопить опыт, завоевать доверие и внести свой уникальный вклад в работу команды. Составьте свое расписание таким образом, чтобы регулярно общаться с текущими и потенциальными клиентами.
- Анализируйте то, что вы видите и слышите: не стоит принимать все, что говорит клиент, за чистую монету. Вы должны анализировать свои наблюдения и преобразовывать их в полезные идеи. Может оказаться, что люди запрашивают функцию, которая будет решать лишь часть их основной проблемы. Они могут быть крайне оптимистично настроены на покупку продукта, пока не увидят его цену. Применение правильных методов исследования пользователей поможет избежать распространенных ошибок.
- Исследование пользователей — это недорого: реальное поведение клиентов полно сюрпризов, а исследования пользователей стоят (относительно) дешево. Не тратьте месяцы на инженерную проработку идей, которые можно

подтвердить исследованием. Существует широкий выбор подходов к изучению пользователей помимо тестирования юзабилити продукта. Поговорите со специалистами, прежде чем решать, можно ли ответить на ваш вопрос при помощи исследования.

- Отличный продукт отвечает реальным потребностям клиентов: пользователи могут ошибаться в оценке идеального решения своей проблемы (например, выбрать более быструю лошадь вместо автомобиля). Зато они могут указать вам на свой реальный запрос (в нашем случае — ускоренную транспортировку). Применение таких методов, как JTBD, поможет вам выявить настоящие потребности клиентов.

¹⁸ Некоторым не нравится термин «пользователь» из-за его обезличенности, но мы используем его в нашей книге, поскольку такие замены, как «клиенты», «читатели» или «участники», применимы не ко всем продуктам.

¹⁹ Речь идет о методе JTBD (jobs to be done), который позволяет выяснить, какие задачи ваш продукт будет решать для клиента. — Примеч. пер.

²⁰ Подробнее об этом читайте здесь: <http://www.zendesk.com/blog/new-employees-answer-support-tickets/>.

²¹ Узнать больше об идее JTBD можно по ссылке <https://medium.com/make-us-proud/jobs-to-be-done-framework-748c761797a8>.

²² Приводятся с разрешения <https://www.nngroup.com/articles/ten-usability-heuristics>.

²³ В частности, около 8 % мужчин и 0,5 % женщин страдают красно-зеленым дальтонизмом (то есть испытывают трудности с различением красного и зеленого цветов). Этот признак передается по X-хромосоме и является рецессивным признаком.

²⁴ Известным примером использования такого дизайна стали овощечистки с широкими удобными ручками от ОХО. Изначально их разрабатывали для людей, больных артритом. Но позже выяснилось, что удобные ручки нравятся всем.

²⁵ Качественные исследования дают описательные данные, а количественные — числовые.

²⁶ Фокус-группы не используются, поскольку они не рекомендуются для исследования продукта.

²⁷ Для получения дополнительной информации см.
<https://www.nngroup.com/articles/how-many-test-users/>.

Глава 5. Анализ данных

Несомненно, разговаривать с пользователями очень полезно. Это дает глубокое понимание их опыта и мотивации, позволяет узнать не только, что они делают, но и почему.

Однако здесь есть подвох, и не один.

Качественные (описательные) данные, полученные в ходе изучения потребностей пользователей, представляют собой лишь выборку по нескольким людям. И, как правило, эти люди лишь приблизительно отражают реальную пользовательскую базу: они говорят на вашем языке, живут рядом и могут найти время в течение дня, чтобы принять участие в исследованиях. Существует огромная разница между тем, как люди описывают свои возможные действия или как они ведут себя, когда за ними наблюдают, и тем, что происходит на самом деле.

Здесь в игру вступают количественные (числовые) данные. РМ использует количественные данные и метрики, чтобы узнать, как в действительности ведут себя люди, а также выявить новые возможности и измерить успех.

ОБЯЗАННОСТИ

ИЗУЧИТЬ КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ УСПЕХА ВАШЕЙ КОМПАНИИ

Что для вас означает успех? Это интересный вопрос как для отдельно взятого человека, так и для организации. И, как выясняется, компании (и команды) отвечают на него по-разному.

Поэтому, как только вы приходите в команду (неважно, джуниор вы или сеньор), вам необходимо изучить актуальные

метрики. Как ваша компания измеряет успех? А продукт? Какие показатели его использования считаются высокими?

Хорошо, если приоритеты метрик уже расставлены и вам легко понять, какие из них стратегически важны. В некоторых компаниях больше всего заботятся об увеличении числа пользователей. Где-то во главу угла ставится удержание клиентов, объем продаж, количество проведенного на сайте времени или завоевание аудитории в ключевых областях промышленности.

В вашей компании должен быть дашборд, показывающий все нужные метрики в динамике. Если его нет, создайте его вместе со своей командой! Оптимизировать показатели невероятно сложно, если трудно понять, что они означают (см. «Создать дашборд для своей команды» на с. 61).

Оцените, что именно влияет на те или иные показатели в работе над продуктом. Новичкам полезно обсудить этот вопрос с командой. Какие изменения в прошлом повлияли на эти показатели? Воздействие было положительным или отрицательным? Если вам сложно получить ответ, это тревожный сигнал о том, что команда не уделяла особого внимания метрикам.

Подумайте и о том, как работа и метрики вашей команды соотносятся с показателями компании, и убедитесь, что ваши коллеги понимают эту связь. Например, вы работаете над инструментом обнаружения спама в электронной почте. При этом ваша команда занята оптимизацией ложных срабатываний системы, в то время как основной задачей компании является удержание пользователей. Как эти моменты связаны между собой? Зависит ли успех одного от успеха другого?

НАУЧИТЬСЯ ПОЛУЧАТЬ ДАННЫЕ САМОСТОЯТЕЛЬНО

Для анализа данных крайне важна скорость. Вы строите гипотезу, проверяете ее, строите новую, снова проверяете, и так далее. Если вы запрашиваете у кого-то данные для проведения анализа, ожидание ответа может занять от 15 минут до нескольких дней. Вот почему так важно научиться получать информацию самостоятельно.

Как это делать, зависит от компании. В одних компаниях действуют настраиваемые дашборды, и каждый РМ может создать свой собственный дашборд. Это здорово! В других вы можете пользоваться только инструментами SQL. Тоже неплохо.

На самом деле даже при наличии индивидуального дашборда инструменты SQL могут оказаться очень удобными. Они позволяют более детально управлять анализом данных и в итоге экономят кучу времени. Не бойтесь, если вам не хватает для такой работы технических знаний; пары дней достаточно, чтобы изучить основы, а остальному научитесь по ходу дела.

СОЗДАТЬ ДАШБОРД ДЛЯ СВОЕЙ КОМАНДЫ

Каждому продукту нужен свой дашборд, которым будут пользоваться как РМ, так и другие специалисты. Если вы еще ни разу не создавали подобные инструменты или хотите доработать имеющийся, помните о следующем:

- Показывайте метрики успеха: добавьте на дашборд графики, отображающие самые важные показатели успеха вашего продукта. Добиться серьезного изменения в них будет сложно, как и в случае с показателями удержания пользователей. Вы вряд ли увидите продвижение при

запуске какого-то одного продукта, но со временем можно отследить тенденции.

- Ищите предпосылки: от чего зависят метрики успеха? Представим, что основным показателем является время, проведенное в сети. На него влияет число пользователей и количество публикаций каждого из них. Поэтому нужно отслеживать и эти данные. Так вы увидите на раннем этапе в худшую или лучшую сторону меняется продукт.
- Показывайте, **как** люди используют продукт: иногда команда перестает отслеживать, как люди на самом деле применяют продукт и что для них действительно важно. Добавьте на дашборд соответствующие показатели, такие как относительное использование различных функций. Даже если их значения меняются редко, они помогают вам и вашей команде всегда быть в курсе дела. А еще они служат постоянным напоминанием о том, что необходимо работать над теми элементами продукта, которые оказывают самое сильное воздействие на показатели.
- Уменьшите шум: подумайте, как можно разбить или отсортировать метрики, чтобы снизить разброс значений и шум. Например, вы хотите узнать количество пользователей, оставивших комментарии, а не количество самих комментариев. Если показатели количества и качества ежедневных новых пользователей сильно разнятся (например, из-за появления статей в прессе или попадания продукта в рекомендации магазина приложений), большинство графиков можно настроить так, чтобы они не учитывали пользователей, не прошедших качественный отбор. К примеру, можно оставлять только тех, кто завершил

настройку или пользовался приложением по крайней мере три дня.

- Нормализуйте метрики: попробуйте нормализовать показатели, разделив их на количество активных пользователей, — так линии в графиках всегда будут горизонтальными, пока не будут зафиксированы значительные изменения. Так, к примеру, общее число ежедневных комментариев идет вверх при увеличении пользовательской базы, и, просто взглянув на график, сложно определить, стал ли каждый из пользователей оставлять больше комментариев. А если взять общее количество комментариев и разделить его на число активных пользователей, можно быстро это выяснить.
- Учитывайте сезонность: некоторые продукты используются чаще в определенные дни недели или время года. Если не принимать этот момент во внимание, то сложно понять, будет ли тенденция восходящей или нисходящей. Проследить этот момент проще всего, проведя пунктирную линию от показателей прошлого года (или прошлой недели) к текущим и отметив сезонные колебания.
- Показывайте средние значения за 7 дней: некоторые продукты отличаются своим непостоянством и могут резко набирать популярность благодаря вирусной публикации или какому-то другому событию. И чтобы лучше разобраться в тенденциях, полезно просмотреть среднее значение за 7 (или 14, 28 и т.д.) дней. Это касается и продуктов, объем использования которых варьируется в зависимости от дня недели.

РЕГУЛЯРНО ПРОВЕРЯТЬ ПОКАЗАТЕЛИ СВОЕЙ КОМАНДЫ

Проводить обзор продуктовых метрик нужно на постоянной основе. Это позволяет быстро выявлять любые неожиданные изменения показателей и оперативно устранять проблемы. Вот некоторые ключевые вопросы для проверки метрик:

- Как поменялись графики для тех или иных показателей по сравнению с предыдущим периодом? Они пошли вверх или вниз? Что вызвало эти изменения?
- Отмечается ли влияние недавних продуктовых или маркетинговых изменений на показатели?
- Превысил ли какой-либо показатель свой порог настолько, что это стоило бы отметить?²⁸
- Прослеживаются ли какие-нибудь долгосрочные тенденции? Можно ли увидеть, какие показатели подтверждают или опровергают продуктовую стратегию?

В некоторых командах вводят очередность отслеживания показателей. Каждую неделю назначается человек, который анализирует метрики и отслеживает любые непредвиденные изменения. Благодаря этому вся команда в курсе изменения показателей и существует гарантия, что проверка действительно проводится.

ИЗУЧАТЬ ДАННЫЕ ⚡

Так же как пользовательские исследования дают новые сведения о клиентах, так и изучение данных о продукте может выявить новые возможности для его развития. К использованию данных можно подходить творчески, но, чтобы

это делать, нужно понимать, какие данные вообще существуют. Приведем пример.

Однажды моя команда в Google решила использовать IP-адреса пользователей, чтобы выдавать релевантные по местоположению результаты поиска на запросы типа «пиццерия». Мне казалось, что IP-адреса для этого было достаточно. Но как я могла это доказать? Мы не горели желанием сразу же проводить эксперимент — он не смог бы показать, как точно можно предсказать местоположение пользователя по IP-адресу. А множество ошибочных результатов поисковой выдачи сильно бы раздражали клиентов.

РАССМОТРИМ ТАКОЙ СЦЕНАРИЙ

Представьте, что вы работаете в Google. Как вы докажете, что IP-адреса соответствуют местоположению людей, если вы не знаете, где именно они находятся?

Вероятно, существует много ответов на этот вопрос. Я поступила так.

Прежде всего, я предположила, что часть пользователей в какой-то момент ввела почтовый индекс (предположительно, свой) для поиска прогноза погоды или расписания сеансов кинотеатра. И я могла быть уверена, что местоположения их IP-адресов примерно соответствовали местам с указанным индексом. Пока все было хорошо.

Но IP-адреса все равно могли находиться за много миль от местоположения пользователей, даже если почтовый индекс был указан правильно. Как определить, что точнее: IP-адрес или почтовый индекс? Опять же, представьте, что вы работаете в Google и решаете эту проблему. Какие данные могут быть вам полезны?

Я подумала, что те же самые пользователи также периодически искали конкретные рестораны или магазины. Теперь вопрос заключался в следующем: когда они искали конкретные адреса, они совпадали с почтовым индексом или с IP-адресом?

Оказалось, что IP-адрес был намного точнее, чем почтовый индекс, а значит, он в принципе был довольно надежным источником информации. Теперь я была готова с уверенностью приступить к эксперименту, потому что знала, что ошибок с определением местоположения практически не будет. Эксперимент оказался успешным, и мы запустили новую функцию.

Все это стало возможным только потому, что я знала, какие данные существуют.

Проявите любопытство и изучите, какие данные доступны в вашей компании. Это могут быть дашборды Google Analytics, необработанные логи пользователей, отчеты NPS²⁹, журналы поиска — все, к чему у вас есть доступ. Начните с любых вопросов, пришедших вам в голову, независимо от того, связаны ли они непосредственно с вашими проектами или просто с чем-то интересным для вас. Ищите что-то необычное, затем попробуйте разобраться, что это может означать и чем

было вызвано. Если вы найдете нечто интересное, обязательно поделитесь этим с другими людьми.

СФОРМИРОВАТЬ КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ УСПЕХА ВАШЕЙ КОМПАНИИ ⚡⚡

Выбор отслеживаемых метрик не является догмой. По мере продвижения в карьере вы сможете помогать всей компании фокусироваться на самых важных показателях. Если вам кажется, что люди отслеживают не те метрики или путаются в расстановке приоритетов, это знак, что пора вмешаться и помочь.

Чтобы сформировать метрики успеха компании, понадобится кросс-функциональный корпоративный процесс, а также поддержка и участие многих коллег. Обозначьте, какие проблемы в связи с текущими показателями успеха видите вы, и попросите сотрудников разных отделов и направлений рассказать, что видят они и какие опасения у них возникают в связи с изменением метрик.

В конце этой главы мы дали некоторые рекомендации о том, как правильно выбрать нужные метрики и показатели.

Смотрите также разделы «Значимые показатели против метрик тщеславия» на с. 66 и «Пиратские метрики» на с. 67.

ОТВЕЧАТЬ ЗА ПРИБЫЛИ И УБЫТКИ ⚡⚡

В некоторых компаниях РМ-сеньор отчитывается за то, какие прибыли и убытки (P&L) показывает их структурное подразделение. Это означает, что они выходят на другой уровень ответственности, где им приходится работать не только с командой разработчиков, но и с другими группами, например отделом продаж или маркетинга. РМ в данной

позиции отвечает не только за создание отличного продукта, но и за то, чтобы тот приносил достаточную прибыль и не вызывал лишних затрат.

Если вы отвечаете за P&L, вам приходится вести бюджет своей команды с кем-то из отдела финансов. Бюджет содержит плановые и целевые показатели на год, обычно с разбивкой на кварталы или месяцы. В нем учитывается количество людей, которых вы собираетесь нанять на каждую позицию, затраты на рекламу и другие издержки. Также он включает в себя доход, прогнозируемый на основе дохода предыдущего периода, сезонности, численности персонала отдела продаж, маркетинговых мероприятий и запуска продуктов³⁰.

Может показаться, что правильный прогноз получить невозможно; но, к счастью, он и не требуется. Илай Лернер (Ely Lerner), отвечающий за P&L в Yelp, поделился своей точкой зрения:

«Скорее всего, вам никогда не удастся составить точный прогноз, поэтому мой совет таков — продумывайте все на шаг вперед, чтобы заранее видеть возможные ошибки. Так у вас будет больше времени, чтобы исправить недочеты и сообщить об изменениях другим заинтересованным участникам. Полезно подготовить консервативный финансовый план для стейкхолдеров, а перед своими командами поставить более амбициозные внутренние цели — попытайтесь их выполнить, они достигнут нужных результатов».

При составлении бюджета, особенно в публичной компании, приходится давать обоснование тех или иных инвестиций. Предположим, ваша стратегия состоит в том, чтобы максимизировать прибыль, или в том, чтобы повысить вложения для увеличения доли на рынке. Любой из вариантов

может сработать, но ваша задача — убедить инвесторов в том, что вы делаете правильный выбор.

Прогнозирование играет большую роль, потому что цели, которые вы ставите, и ваша способность их достичь отражаются на стоимости акций компании напрямую. Это, в свою очередь, влияет на уровень компенсаций и может даже повысить риск того, что активные инвесторы получат контроль над вашей компанией³¹.

Каждый месяц или неделю вы будете отчитываться о прогнозах и анализировать, что на них влияет. Если начнут снижаться доходы или вырастут расходы, вам придется разобраться, почему это происходит. Со временем вы построите дашборды и модели, которые помогут вам быстро определять, в какой части воронки идет отставание.

Анализ движущих факторов может показаться сложным. Но, как сказал Сачин Рекхи (Sachin Rekhi), руководитель по P&L в LinkedIn, такой анализ улучшает продуктивную интуицию и способен сделать из вас хорошего РМ:

«Теперь, выдвигая инициативу, вы будете думать о том, какой движущий фактор она будет стимулировать и как сильно. Понятно, что вы не можете быть точны на 100 %, но в конце каждого квартала вы сможете оценить, что действительно было сделано, и интуитивно понять, какие дополнения и изменения продукта привели к тем или иным значимым показателям».

Если что-то пойдет не по плану, вместе с командой вы сможете решить, за какие рычаги потянуть, чтобы вернуть процесс в нужное русло. Можно переориентировать бюджет с долгосрочных ставок на более краткосрочные проекты, например на рекламу. Или попросить инженеров разработать инструмент, который повысит продуктивность отдела продаж.

ПРАКТИКИ РОСТА

ИСПОЛЬЗУЙТЕ БЕНЧМАРКИ ДЛЯ ОСМЫСЛЕНИЯ ДАННЫХ

В начале карьеры я думала, что РМ должен держать в голове множество разных сведений о продукте, и меня это очень пугало. Я не могла понять, зачем помнить наизусть количество пользователей продукта или темпы роста прибыли от его продаж. Мне сразу вспоминался урок истории, где я с трудом пыталась запомнить какие-то важные даты. Иногда я даже сомневалась, создана ли я для того, чтобы быть РМ.

Моим спасением стало использование бенчмарков, которые добавляли определенный контекст и показывали важность тех или иных значений. Бенчмарки — это опорные точки, отраслевые стандарты или принятые в компании нормы, основанные на прошлых запусках продуктов.

Например, у венчурных компаний есть бенчмарки доходов и роста, используемые для оценки работы продукта.

При изучении данных выберите некую контрольную точку, чтобы понимать, как интерпретировать те или иные значения.

УЧИТЕСЬ ИНТУИТИВНО ПОНИМАТЬ ДАННЫЕ

Со временем вы научитесь лучше распознавать важные сведения среди информационного шума. Это похоже на магию, но на самом деле этот процесс основан всего лишь на узнавании паттернов, с которыми вы уже сталкивались в прошлом.

Вы можете развить свою интуицию, если присмотритесь к тому, как другие люди анализируют данные и выявляют закономерности. Примите участие в разборе эксперимента или

изучите материалы прошлых разборов. Попробуйте увидеть смысл в цифрах и понять, какая история стоит за ними.

ПОВЫШАЙТЕ КАЧЕСТВО ЭКСПЕРИМЕНТОВ ⚡

Эксперименты полезны, но это вовсе не значит, что их нужно использовать для проверки каждой идеи или разрешения любого спора. Провалить эксперимент — это нормально, даже хорошо. Но их подготовка и проведение отнимает массу времени. И если вы слишком часто терпите неудачу, вероятно, вы неразумно тратите время своей команды.

Нунду Джанакирам (Nundu Janakiram), директор по продуктам для пассажиров Uber, рассказал о том, почему важно повышать эффективность экспериментов:

«Хорошие РМ учатся на ошибках... а лучшие меньше ошибаются.

Тщательное изучение потребностей пользователей избавляет от множества ошибок. Благодаря глубокому пониманию взаимоотношений клиентов с вашим продуктом вы сможете проводить более эффективные эксперименты.

Из-за большого количества скрытых издержек чрезмерное увлечение экспериментами может затормозить процесс принятия решений и замедлить импульс вашего роста. Не стоит каждый раз задавать себе вопрос “Почему бы нам просто не провести тест?”, чтобы рассеять внутренние сомнения.

Направьте свою энергию на эксперименты, которые дадут ответы на самые важные вопросы и позволят вам уверенно продолжать разработку продукта. Самые сильные РМ реже ошибаются, потому что эффективно применяют полученные знания. Со временем они приобретают навык интуитивного понимания продукта, и для

получения хороших результатов им требуется намного меньше экспериментов».

Если какой-то из экспериментов провалился, не торопитесь — подумайте, как можно было выявить проблемы раньше. Хорошо ли вы спланировали и провели эксперимент? Можно ли было проверить идею при помощи прототипа, прежде чем проводить тесты?

КОНЦЕПЦИИ И ФРЕЙМВОРКИ

ЗНАЧИМЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ПРОТИВ МЕТРИК ТЩЕСЛАВИЯ

Хорошие метрики дают реальное представление об эффективности вашего продукта и о том, улучшается ли его качество. Плохие — вводят в заблуждение и являются всего лишь «метриками тщеславия»: они могут казаться положительными, но на деле не играют роли в успехе компании.

Рассмотрим для примера такие метрики, как общее количество зарегистрированных пользователей или ежедневные просмотры страницы. На первый взгляд эти показатели кажутся потенциально полезными. Нам действительно может казаться важным число пользователей и объем трафика.

Но имеют ли эти данные прикладную ценность? Означает ли рост этих показателей, что продукт стал более успешным? (Задумайтесь, так ли это в отношении общего количества зарегистрированных пользователей и ежедневных просмотров.)

- Общее количество пользователей: оно растет с течением времени и просто не может уменьшиться. Поэтому, безусловно, увеличение этого показателя не означает рост успеха продукта.
- Ежедневные просмотры страницы: иногда этот показатель имеет значение, но просмотры можно произвольно накрутить за счет разбиения какой-нибудь статьи на несколько страниц.

Эти показатели — не что иное, как метрики тщеславия, которые могут расти даже при плохом раскладе. Они не позволяют команде понять, какие изменения помогают бизнесу, а какие ему вредят.

Хорошие метрики — это те, которые коррелируют со стратегическим и долгосрочным успехом. Они подтверждают, что продукт работает так, как того хотят клиенты и бизнес, всегда достаточно конкретны и полезны с практической точки зрения.

Как правило, они представляют данные за неделю или месяц (например, удержание клиентов за первую неделю) или дают разбивку значений на одного клиента (например, средний доход на одного пользователя, или ARPU — average revenue per user). Увеличение таких показателей будет с большей долей вероятности отражать реальное улучшение ситуации.

ПИРАТСКИЕ МЕТРИКИ

Один из самых запоминающихся наборов правильных показателей — тот, что Дейв Макклур (Dave McClure) назвал «пиратскими метриками» (в английском языке первые буквы их названий образуют забавную аббревиатуру AARRR)³². Это показатели жизненного цикла клиента, и называются они «метриками воронки» (некая метафора дырявой воронки, из которой капает вода). Идея в том, что сверху воронки вы помещаете большое количество клиентов, но потом постепенно теряете их на каждом следующем этапе. Те, кто доберется до самого дна воронки и не «утечет», как раз и дадут реальный доход.

- Привлечение (acquisition): новые пользователи продукта, например число подписок или загрузок в месяц.
- Активация (activation): количество довольных пользователей; для каждого продукта оно представлено своим показателем. Например, для Facebook это может быть добавление семи и более друзей. Для SurveyMonkey — получение не менее пяти ответов на рассылку опроса. Как правило, это месячный показатель конверсии, то есть процент новых пользователей, перешедших от знакомства с продуктом к его использованию.
- Удержание (retention): число клиентов, повторно использующих продукт. Отслеживается в виде таких показателей, как количество активных пользователей в день (DAU, daily active users), в месяц (MAU, monthly active users) или их соотношение (DAU/MAU). Также сюда относятся метрики использования, такие как количество минут просмотра видео на YouTube.

- Рекомендации (referral): готовность клиентов советовать продукт другим пользователям. Можно оценивать, например, по количеству отправленных приглашений. Многие компании также отслеживают индекс потребительской лояльности (NPS, net promoter score), рассчитываемый на основе ответов на вопрос: «Какова вероятность, что вы порекомендуете наш продукт?» Этот вопрос показывает, насколько успешным может быть сарафанное радио.
- Доход (revenue): объем дохода. Например, стоимость подписки, приобретение продукта или продажа рекламы. Здесь важно отслеживать пожизненную ценность клиента (lifetime value, LTV), чтобы сравнить ее со стоимостью его привлечения (cost of acquiring a customer, CAC). Существует универсальное правило — соотношение LTV : CAC должно быть не менее 3 : 1. Когда действующий клиент отменяет подписку, это называется оттоком.

Обратите внимание, что эти метрики тесно связаны с концепцией «Путь клиента» (с. 50). Они подходят для широкого спектра продуктов, но, возможно, их придется слегка доработать, чтобы они отвечали задачам именно вашего бизнеса.

A/B-ТЕСТИРОВАНИЕ И СТАТИСТИКА

A/B-тестирование, также известное как сплит-тестирование или онлайн-эксперимент, представляет собой живой эксперимент с имеющейся базой пользователей. Одна случайная выборка пользователей получает одну версию продукта, так называемый вариант, а другая — второй вариант.

Затем вы сравниваете, какой из вариантов лучше сработал для достижения ваших целей, например увеличения кликабельности или конверсии. Как правило, по завершении теста версия, показавшая лучшие результаты, распространяется среди 100 % пользователей.

Одновременно тестируя продукт на двух случайных группах пользователей, вы можете быть уверены, что любые различия между результатами групп будут обусловлены разницей между версиями. Если вместо этого предложить модифицированную версию всем пользователям, а потом сравнить полученные значения с показателями предыдущего месяца, вам будет сложно понять, какие изменения вызваны внешними факторами, например сезонностью или рекламной кампанией конкурентов, а какие нет.

Некоторые А/В-тесты сравнивают две альтернативы какой-то функции, например синий или зеленый цвет кнопки. Другие сопоставляют текущее положение дел с возможными изменениями, такими как добавление окна поиска в верхней части страницы.

А/В-тестирование невероятно полезно, потому что оно дает реальную информацию о том, как люди действуют на самом деле, а не о том, как они, по их мнению, поступят. Оно наиболее точно отображает действительный эффект от вашего продукта.

Такие мелочи, как надпись на кнопке в форме регистрации, могут значительно повлиять на важные показатели, например количество зарегистрировавшихся пользователей. С другой стороны, А/В-тестирование увеличивает сроки выполнения проекта и может сбить с толку пользователей или вызвать у них раздражение, если они заметят, что видят разные версии продукта. К применению А/В-тестирования нужно подходить

очень разборчиво — используйте его, только чтобы проверить изменения чувствительных к интенсивному трафику компонентов продукта, которые будут иметь преимущественно краткосрочный эффект³³.

ЧТО НУЖНО ЗНАТЬ О СТАТИСТИКЕ

- Принцип, лежащий в основе А/В-тестирования, достаточно прост — сравнить две вещи и выбрать ту, что лучше. Все!

Более сложный вопрос заключается в следующем: как долго нужно проводить эксперимент? Когда вы будете уверены, что вариант 2 на самом деле лучше, чем вариант 1? Вот тут-то и пригодится понимание статистики.

Представьте, что вы пытаетесь определить, «честная» ли у вас монетка, то есть дает ли она равную вероятность выпадения орла и решки. После 20 бросков количество орлов равно 60 %. Значит, монета «нечестная»? Трудно сказать. Однако, если вы подбросите монетку 1000 раз и орел выпадет снова в 60 % случаев, вы можете сделать вывод, что монета, вероятно, и правда не совсем «честная».

Чем дольше идет эксперимент, тем выше наша уверенность в правильности результата. Однако здесь есть нюанс. Эксперименты отнимают много времени, поэтому не стоит проводить их дольше, чем необходимо.

Это касается и А/В-тестов. Проверять варианты А и В нужно так долго, пока не появится уверенность в правильности выбора, но не затягивать их настолько, чтобы нельзя было принять решение или испробовать другие варианты.

Итак, как долго должен длиться эксперимент? Сколько людей должны увидеть варианты А и В, прежде чем мы сможем

определимся с выбором? Проводить эксперимент нужно до тех пор, пока результат не приобретет статистическую значимость для метрик успеха, то есть пока не станет ясно, что случайное возникновение изменений в показателях маловероятно.

Чтобы определить статистическую значимость, можно вычислить одну из следующих величин: доверительный интервал (confidence interval) или р-значение (p-value). Обе они помогают понять, является ли результат статистически существенным, но доверительный интервал дает дополнительную информацию о диапазоне возможных значений.

Доверительный интервал

Предположим, что мы хотим узнать средний рост учащихся в школе. Чем больше детей мы измерим, тем ближе наши расчеты будут к фактическому среднему значению. Допустим, мы измерили рост 50 случайных учеников, и с вероятностью в 95 % (стандартное значение, используемое большинством компаний) получили доверительный интервал от 122 до 132 сантиметров. Это значит, что с вероятностью в 95 % фактический средний рост — если бы мы измерили рост всех учеников в школе — составляет от 122 до 132 сантиметров³⁴. Однако все еще существует вероятность в 5 %, что мы ошибаемся, и средний рост выше или ниже этого диапазона.

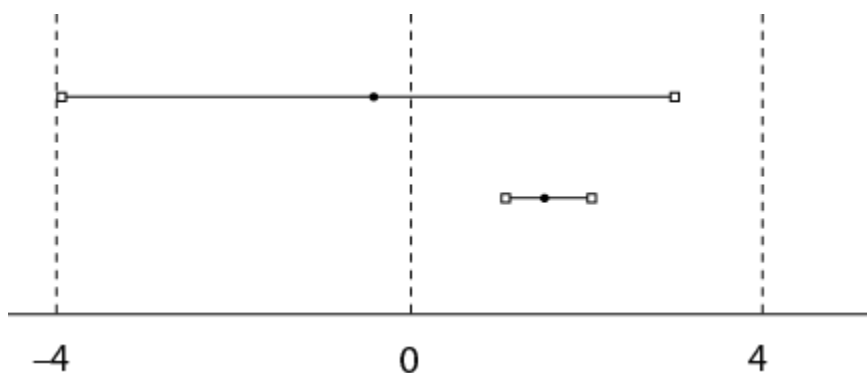
Конечно, для РМ рост пользователей не важен. РМ занимаются обновлением приложений и хотят знать, помогли внесенные изменения или нет, и насколько.

Если эксперимент с вероятностью в 95 % показывает доверительный интервал количества зарегистрированных пользователей в 10–12 %, это означает, что вариант В увеличил количество новых регистраций на 10–12 %. Отлично! Если бы

вместо этого он показывал диапазон от -12 до -10 %, это был бы провал.

Часто доверительный интервал охватывает сразу отрицательные и положительные значения, а также ноль, например от -4 до 3 %. Это значит, что нам неизвестно, привело ли изменение продукта к росту или снижению показателей. Поскольку доверительный интервал включает в себя ноль, изменение может дать как отрицательный результат — потерю до 4 %, так и положительный — прирост до 3 %.

Если помимо имеющихся в вашем распоряжении данных у вас есть причины полагать, что изменение будет успешным (например, оно понравилось пользователям из бета-группы), то вы можете принять потерю в 4 % как приемлемую и запустить обновление продукта.



Итоговое значение доверительного интервала может означать успех, провал или быть нейтральным. По мере сбора большего количества данных в ходе эксперимента границы доверительного интервала будут сжиматься, и мы сможем увидеть, что эксперимент покажет $1-2$ % успеха.

Чем дольше длится эксперимент, тем сильнее уменьшается доверительный интервал (то есть диапазон сокращается, и мы получаем более точную информацию об ожидаемом воздействии изменений). Если к концу эксперимента интервал равен $1-2$ %, это означает, что с вероятностью в 95 %

тестируемые изменения улучшат показатели на 1–2 %. Это можно считать успехом.

Р-значения

Другой вид расчетов, о которых вы могли слышать, это вычисление р-значения. Оно отражает вероятность получения результатов эксперимента при проигрышном или нейтральном изменении метрик. Большинство компаний в качестве порогового значения используют 0,05 (5 %), что соотносится с 95 % доверительной вероятности.

Доверительный интервал и р-значение напрямую связаны. Если р-значение ниже 0,05, нижний предел доверительного интервала при вероятности в 95 % будет выше нуля. Большинство РМ предпочитают работать с доверительным интервалом, так как он дает больше информации о наилучшем и наихудшем сценарии событий.

Остерегайтесь р-хакинга

Применять пороговое значение 5 % нужно аккуратно, иначе это вызовет некоторые проблемы.

Предположим, что в результате А/В-тестирования редизайна приложения выяснилось, что с вероятностью в 95 % произошел рост использования чата. Наверняка это что-то значит, верно?

И да, и нет. Если мы на 95 % уверены, что к такому росту привел именно новый дизайн, все равно остается 5 % вероятности того, что наблюдаемое изменение было случайным.

Теперь представьте, что мы пытаемся оценить потенциальное воздействие нововведений на десятки

функций: чат, профили пользователей, поиск, группы, события, экспорт данных и т.д. Установив возможный порог ошибки в 5 %, мы, скорее всего, увидим воздействие на одну из десятков функций с вероятностью в 95 %³⁵.

Это так называемый р-хакинг (p-hacking) — попытка выудить нужные вам значения и связи из общего объема данных. Если долго мучиться, что-нибудь получится. Просто случайно (см. «Р-хакинг на примере комикса xkcd» на с. 73).

Что же делать? Действуйте методично.

Во-первых, заранее решите, что вы хотите измерить, зафиксируйте эти переменные как свою цель и не пытайтесь отследить воздействие на множество факторов сразу.

Во-вторых, если вы все-таки обнаружите что-то выходящее за рамки вашего исследования, просто отбросьте эти данные. Это не значит, что вы должны их проигнорировать. Просто отложите. Повторите эксперимент с самого начала. Если вы снова получите тот же результат, значит, вы все делаете правильно (вероятно!).

СТАТИСТИКА И ЭКСПЕРИМЕНТЫ

Теперь, когда вы начали разбираться в статистике, подумайте, какое значение она имеет для экспериментов.

- Чтобы получить более точную информацию о влиянии обновлений на метрики, эксперимент следует проводить дольше. Если вам нужен рост показателя, скажем, на 1 %, потребуется провести довольно длительный эксперимент. Выявить улучшение на 50 % можно намного быстрее. Поработайте со своим специалистом по обработке данных, чтобы определить, реально ли получить изменения метрик с нужной вам точностью.

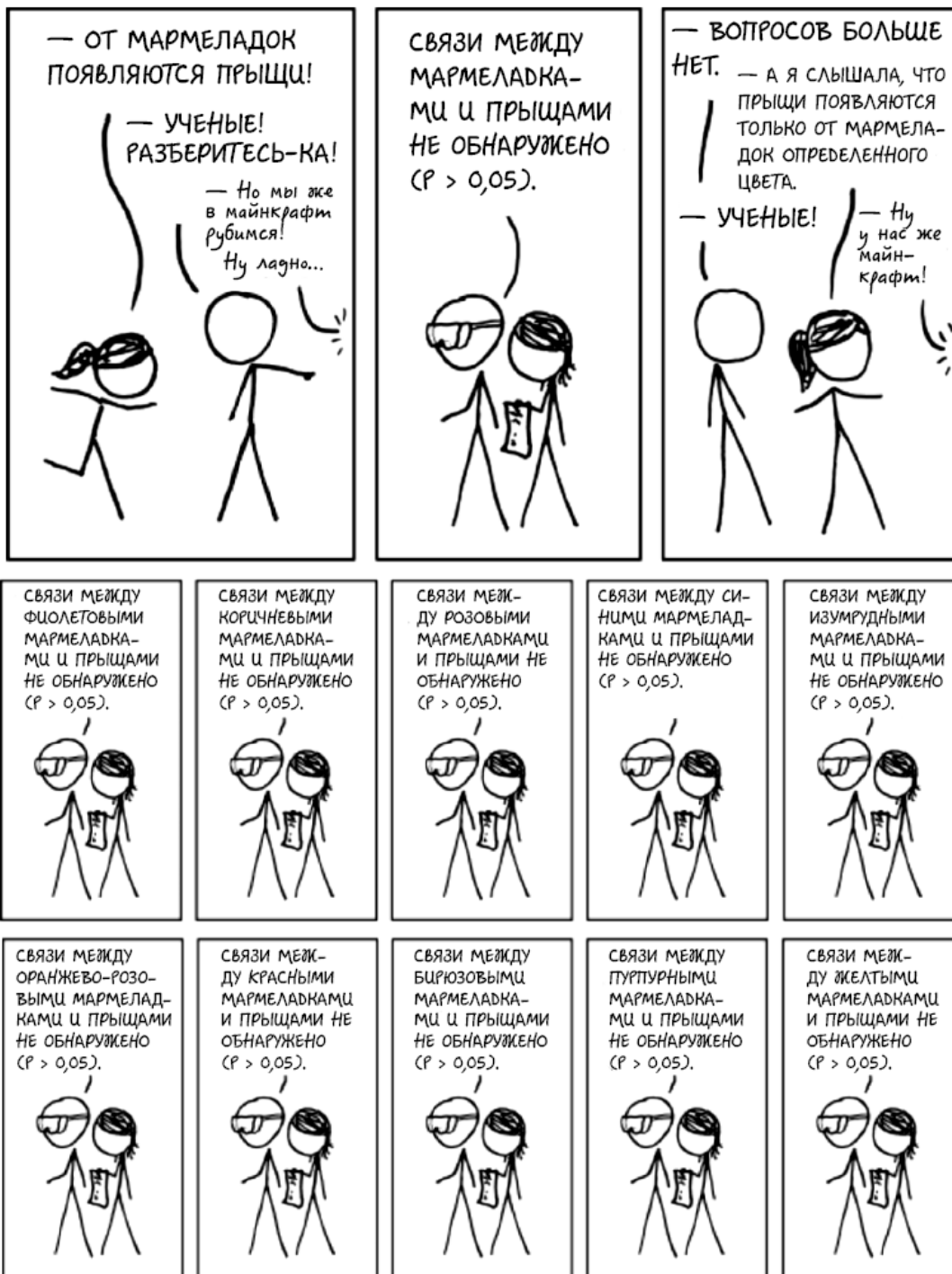
- Игнорируйте изменения тех показателей, которые не являются статистически значимыми, особенно если вы предварительно не фиксировали их как свою цель. Вы всегда будете получать улучшение или ухудшение каких-то показателей, которое происходит по чистой случайности.
- Чем больше экспериментов вы проводите или чем больше показателей отслеживаете, тем выше вероятность того, что вы получите аномальный результат — показатель, который будет выглядеть как статистически значимый успех или провал, но на самом деле будет нейтральным. Это означает, что не нужно проводить кучу случайных экспериментов просто так. Иначе вы потеряете возможность определить, какое изменение точно сработало.
- Намного легче заметить изменение локальных метрик (например, количества кликов по кнопке), чем показателей успеха (таких как удержание пользователей). Планируйте эксперименты так, чтобы узнать что-то ценное, даже если ключевые показатели успеха при этом не изменятся.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

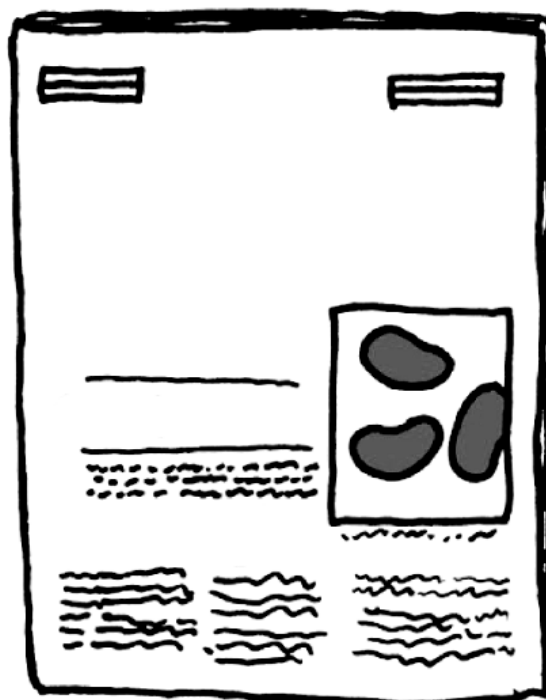
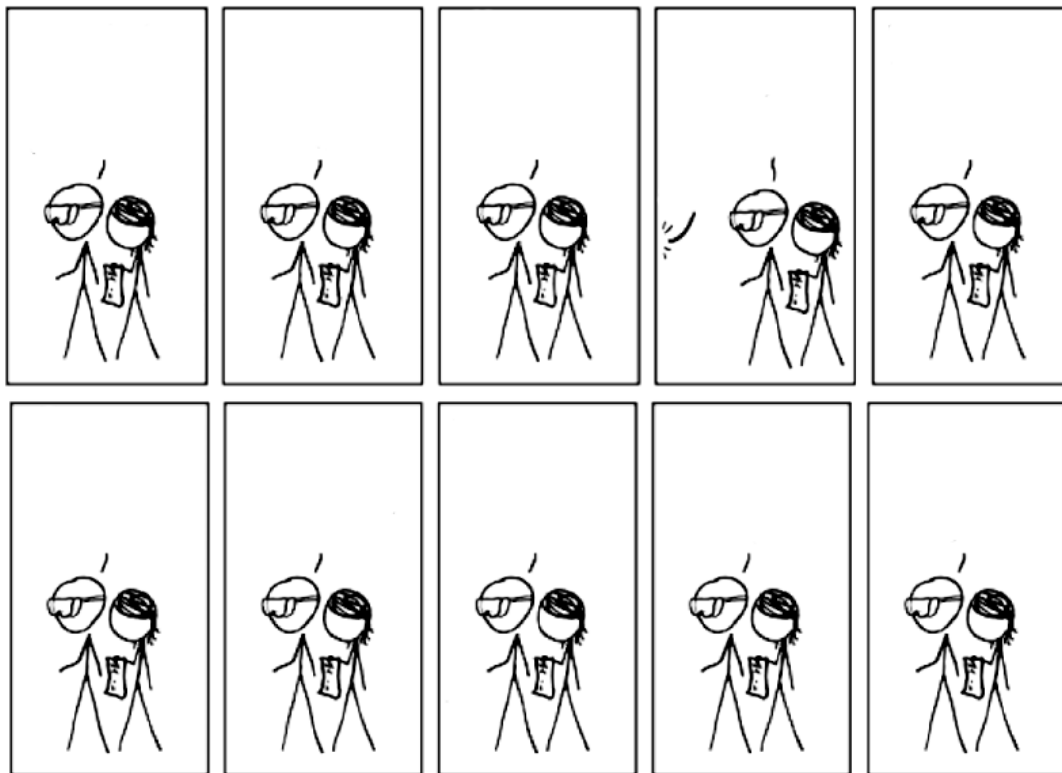
- Ключевые показатели успеха продукта являются проявлением стратегии: одни продукты ориентированы на то, чтобы завоевать долю рынка, в то время как другие нацелены на повышение прибыльности. Для каких-то продуктов успехом считается их использование раз в месяц, а для иных — несколько раз в день. Убедитесь, что отслеживаемые вами метрики согласуются с предполагаемой стратегией.

- Используйте данные в дополнение к информации о пользователях: результаты исследования пользователей дают богатую и подробную картину, но при этом могут упускать из виду реальные проблемы, которые возникают нечасто или по невнимательности пользователей. Отслеживание показателей и изучение данных о пользователях — отличный способ понять, как люди действуют в той или иной ситуации на самом деле.
- Активно работайте с данными: убедитесь, что в вашем продукте ведется журнал действий пользователей, и регулярно его просматривайте. Изучайте данные, старайтесь найти новые возможности для развития продукта. Задавайте вопросы, проявляйте любопытство.
- Проводите эксперименты, но не злоупотребляйте ими: эксперименты отлично подходят для выявления серьезных ожидаемых изменений. Но нельзя проверять сразу сотню идей в надежде, что какая-то из них сработает. Проведение множества хаотичных экспериментов значительно увеличивает шансы получить ложноположительный результат.

P-ХАКИНГ НА ПРИМЕРЕ КОМИКСА ХКСД



Публикуется с разрешения неизменно потрясающих xkcd (<https://xkcd.com/882/>).



²⁸ Порог сам по себе может ничего не значить, но праздник в честь его преодоления может укрепить моральный дух команды.

²⁹ NPS (Net Promoter Score) — индекс потребительской лояльности. Рассчитывается на основании ответов на вопрос: «Насколько высока вероятность того, что вы порекомендуете этот продукт?»

³⁰ Сезонность — важная часть моделирования. Например, во многих отраслях темпы роста значительно снижаются в летний период или во время праздников. Поэтому нужно сравнивать текущие показатели с контрольными показателями предыдущего года, чтобы не спутать сезонные перепады с изменениями, на которые влияете вы.

³¹ Активные инвесторы — это не относящиеся к компании люди, которые покупают значительную долю ее акций, чтобы влиять на ее управление. Они оказывают давление на руководство и требуют внесения изменений, которые, по их мнению, приведут к росту стоимости акций.

³² Для получения дополнительной информации см.
<https://www.slideshare.net/dmc500hats/startup-metrics-for-pirates-long-version>.

³³ А/В-тесты хорошо подходят для проверки того, как обновления продукта влияют на количество новых пользователей и монетизацию, так как эти показатели чувствительны к изменениям и по ним можно быстро понять, сработали эти изменения или нет. Изменения, направленные на удержание пользователей или улучшение репутации бренда, трудно измерить с помощью А/В-теста.

³⁴ Технически это означает, что в 95 % экспериментов с одним набором тестируемых образцов доверительный интервал будет включать истинное значение. На практике намного проще использовать грубое определение.

³⁵ Если понятнее не стало, представьте игральный кубик с 20 гранями, пронумерованными от 1 до 20. Я предсказываю, что если его бросить, то выпадет число 13. Будет круто, если я угадаю, да? Но если я брошу кубик еще 100 раз, а 13 выпадет только раз или два, будет уже не так впечатляюще.

Глава 6. Аналитический подход к решению задач

Преимуществом программы Google для подготовки АРМ было то, что я могла воспользоваться возможностями за пределами моей зоны комфорта. Плохо, что я была вынуждена это сделать.

Так было и с моим переходом на другую должность. Всегда считалось, что для человека, который хочет работать в команде Google Search, важны сильные аналитические навыки. А я сомневалась, что они вообще у меня есть. В прошлом аналитические вопросы давались мне очень тяжело. Честно сказать, тогда я все еще была не в форме после собеседования на должность в консалтинге, где меня попросили вывести новые возможности получения прибыли на основе набора электронных таблиц. Скажу лишь, что все прошло не очень хорошо.

Тем не менее я продолжила ротацию. Ведь невозможно чего-то добиться, если не пытаться, верно? Надежда умирает последней!

Оказалось, что мои опасения были беспочвенными. Я не только преуспела в команде Google Search, но и заработала репутацию человека как раз с отличными аналитическими способностями. Хотя это не значит, что я стала экспертом по электронным таблицам или умею мгновенно извлекать смысл из числовых показателей.

Просто я была упорной и стремилась понять, что есть что. Я действовала из любопытства и не могла успокоиться, пока в моей голове не выстроилась четкая модель программы. Я просматривала тысячи случайных поисковых запросов, чтобы понять, на какие из них следует выдавать изображения, а затем

разработала фреймворк, в котором объяснила, зачем и как это реализовать. Я изучала результаты дневниковых исследований, чтобы выяснить, чего на самом деле хотят люди, когда ищут рестораны. Я перепроверяла точность сотен местных объявлений, после того как поняла, что даже если веб-адрес указан правильно, номер телефона или физический адрес могут быть ошибочными.

Мне не всегда удавалось выстраивать такие когнитивные модели быстро и без чьего-либо участия. Часто это был коллективный процесс. В Asana я создавала гигантские электронные таблицы, в которых указывала все возможные варианты каждого решения, и поначалу они были страшно запутанными. Но с помощью своих коллег я старательно наводила в них порядок, сводя все данные к решающим факторам.

Хороший РМ обладает такими навыками и знает, как эффективно их использовать. Он видит, когда его команда заходит в тупик, устраняет лишний шум, задает правильные вопросы, предлагает схему принятия решений, собирает необходимую для этого информацию и способствует ее реализации. В этом и заключается суть аналитического решения проблем.

Аналитические способности — это не внезапные проявления гения или вспышки озарения, возникающие, когда вы сталкиваетесь с проблемой, и не умение решать математические уравнения в уме. И уж точно это не умение РМ врываться как супергерой в комнату, спасая всех от беды. Скорее, это способность структурированно решать поставленные задачи.

ОБЯЗАННОСТИ

ВЫЯВЛЯТЬ И СТРУКТУРИРОВАТЬ НЕОДНОЗНАЧНЫЕ ПРОБЛЕМЫ

ВНЕСТИ ЯСНОСТЬ

Французский или немецкий? В компании Asana велись ожесточенные споры о том, на какой язык нужно впервые перевести продукт. Нужно ли учитывать глобальное количество пользователей, говорящих на других языках? Или стоит рассматривать людей только в пределах пользовательской базы? Или лучше сфокусироваться на тех языковых территориях, где ожидается самый большой рост спроса?

Лили Раховин (Lili Rachowin), РМ-лид в Asana, взяла на себя ответственность за процесс принятия решений. На обсуждении вопроса она представила таблицу, в которой были собраны все известные факты и цифры, а также некоторые новые данные, которые мы еще не рассматривали. Она утверждала, что, поскольку это был первый перевод, наиболее важным фактором была готовность клиентов спокойно относиться к ошибкам в нем. Раньше эта мысль нам в голову не приходила, но мы с ней согласились. Предложение Лили было незамедлительно одобрено.

Раховин внесла ясность в неоднозначную проблему.

Продакт-менеджеры постоянно сталкиваются с неоднозначными проблемами. Они должны научиться их распознавать и структурировать. Без этого навыка им придется

принимать решения, основываясь на собственной интуиции, или перекладывать проблемы на кого-то другого, если они сами не смогут с ними разобраться.

Вот несколько примеров неоднозначных проблем:

- Стоит ли откладывать запуск продукта, чтобы включить в него новые функции или что-то доработать?
- Улучшением каких показателей нам стоит заняться?
- На какой проблеме пользователя мы должны сосредоточиться?
- Как увеличить доход?
- Как увеличить объем использования этой функции?
- Стоит ли нам создавать свое собственное решение или можно его купить?
- Почему графики показали падение показателей в определенный день?

В целом эти и другие неоднозначные проблемы можно разделить на два основных типа:

- Поиск решений: когда у нас есть вопрос, но нет представления о возможных ответах. Например: как мы можем увеличить доход?
- Принятие решений: когда у нас есть представление о том, какими могут быть возможные решения, но мы не знаем,

какое из них является правильным. Например: какую из этих функций мы должны запустить первой?

Давайте рассмотрим и те, и другие.

Поиск решений

Несмотря на то что такие проблемы по определению подразумевают широкий круг возможных ответов, они все равно поддаются структурированию. И здесь может помочь четко организованный мозговой штурм.

Подумайте, на какие составляющие можно разбить область решения проблемы, и проведите коллективное обсуждение для каждой из них. За структуру мероприятия обычно отвечает РМ. Вы можете увеличивать количество участников штурма, спрашивать их мнение, добавлять новые аспекты, предлагать любые идеи на заданную тему.

Например, проблему «Как увеличить доход?» можно разбить на следующие составляющие:

- Новые и существующие клиенты: как увеличить число платежеспособных клиентов или как заставить существующих пользователей платить больше?
- Размер ставки: какие небольшие оптимизационные мероприятия и крупные инициативы вы можете предложить?
- Источники дохода: как повысить доход от подписки и от рекламы?

- Тип клиента: как увеличить доход с каждого пользователя и пользовательского профиля?

Вопрос «Почему в определенный день произошло неожиданное падение показателей?» можно разбить следующим образом:

- Внутренние и внешние изменения: проводились ли у нас какие-то мероприятия типа запуска продукции или изменения затрат на рекламу? Или что-то произошло в мире, например международный праздник или анонс нового продукта от конкурента?
- Географический фактор: зафиксированы ли изменения в разных странах?
- Линейка/область продуктов: наблюдалось ли снижение показателей по всем нашим продуктам (или по всем компонентам нашего продукта) или оно было локальным?
- Воронка: отмечался ли спад только в одной части воронки?
- Источник: исходила ли причина падения показателей от какого-то конкретного реферального источника?
- Тип клиента: затронуло ли изменение только пользователей какого-то одного типа?

Иногда обсуждение составляющих в формате мозгового штурма помогает найти решение всей проблемы. Как в примере с вопросом о падении показателей. В других же

случаях задача поиска решений превращается в проблему принятия решений.

Принятие решений

Как только у вас появляется несколько вариантов решения проблемы, перед вами встает вопрос выбора. Как и в случае поиска решений, вы можете опробовать различные способы структурирования проблемы и оценить, какой из них наиболее полезен.

Чтобы справиться с неоднозначной проблемой принятия решения, необходимо упростить ее до базовых и самых важных вариантов выбора.

Основная трудность, связанная с неоднозначными проблемами, — это переизбыток информации. Потенциальных вариантов развития событий и компромиссов так много, что очень сложно понять, что действительно имеет значение.

Один из подходов заключается в комплексном структурировании вариантов по категориям. Тогда каждый из них можно оценить на уровне категории, а не на уровне отдельного решения.

- Низкий или высокий риск.
- Низкий или высокий уровень инвестиций.
- Краткосрочная или долгосрочная выгода.
- Ориентированность на рост или на доход.
- Проектировать или покупать.

- Любое другое распределение по группам.

Если у вас есть только два варианта, этот метод может выявить третий, промежуточный вариант, который вы могли пропустить.

Дополнительные подходы к структурированию проблем описаны в разделе «Концепции и фреймворки» на с. 84.

САМОСТОЯТЕЛЬНО ИЗУЧАТЬ ДАННЫЕ

Хороший РМ не боится черной работы. Он хочет своими глазами увидеть исходные данные. И чем лучше его аналитические способности, тем скорее он обнаружит в этих данных то, что другие могли упустить. Поэтому хороший РМ никогда не делегирует сбор данных, а делает это сам.

За год до того, как Лили Раховин решила вопрос с тем, на какой язык делать первый перевод приложения (см. «Выявлять и структурировать неоднозначные проблемы» на с. 76), она нашла решение другой проблемы, просто самостоятельно изучив все данные. В должность РМ она вступила как раз тогда, когда продукт готовился к запуску. На тот момент больше десяти человек уже несколько недель спорили о дате запуска. Лили создала электронную таблицу, взяла в финансовом отделе нужные данные и подсчитала, сколько денег теряется за каждую неделю отсрочки. Когда люди увидели цифры, споры сразу прекратились.

ПОМОГАТЬ В СОРТИРОВКЕ И ВОСПРОИЗВЕДЕНИИ БАГОВ

Сразу после запуска продукта вам начнут поступать сообщения о багах. Некоторые из них укажут на серьезные проблемы, другие — на незначительные. Одни повлияют на многих

пользователей, а другие — лишь на небольшую группу. Какие-то будет легко исправить, а какие-то потребуют больших усилий. В одних случаях проблема станет очевидна сразу, а в других ее будет диагностировать труднее.

Как PM, вам придется учесть все эти факторы и решить, что делать с багом. Некоторые из багов не стоят времени, требуемого на их исправление. Поэтому вы можете просто закрыть их со статусом «не исправлять». Большинство багов будет распределено между специалистами, которые будут заниматься ими в течение следующих недель или месяцев. Для исправления самых серьезных проблем вы можете привлечь инженеров, попросив отложить ради этого их текущую работу. Такой процесс определения того, какие баги стоит исправлять и как быстро это нужно сделать, называется сортировкой багов.

Чтобы определить приоритет бага, необходимо учитывать следующие факторы:

- Ущерб для пользователей: может ли баг нанести серьезный или долгосрочный ущерб пользователям? Не возникнет ли риск нарушения безопасности или конфиденциальности их данных? Могут ли они потерять данные?
- Ущерб для компании: может ли баг нанести крупный или долгосрочный ущерб компании? Может ли это серьезно навредить ее репутации?
- Влияние на показатели: оказывает ли баг серьезное воздействие на ключевые показатели компании? Влияет ли на затраты или доходы? Вредит ли привлечению, активации, удержанию, доходу или рекомендациям (модель AARRR)? Является ли он причиной большого количества обращений в службу поддержки?

- Масштаб воздействия: скольких пользователей затронул этот баг? Пропорционально ли он повлиял на важных (платежеспособных или крупных) клиентов? Больше или меньше пользователей он затронет в будущем?
- Обходные пути: существуют ли способы обойти баг? Найдет ли пользователь обходной путь самостоятельно?
- Простота исправления: легко ли его устранить? Сколько времени для этого потребуется?
- Сейчас или потом: своевременно ли исправлять баг сейчас? Что дешевле: отладить его сегодня или сделать это позже? Запланированы ли какие-то маркетинговые мероприятия, касающиеся этой части продукта?
- Рентабельность по сравнению с другими задачами: как затраты и выгоды, связанные с исправлением бага, соотносятся с затратами и выгодами, которые возникнут, если сосредоточиться на внедрении новых функций?

При сортировке багов первое, что делает хороший РМ, это пытается их понять, конкретизировать и как можно скорее устранить. Именно здесь и пригодится аналитический подход к решению задач.

Возможно, вы уже сталкивались с подобным багом раньше и у вас есть предположение о том, почему он возник и как пользователь может его устранить (например, отключив определенное расширение Chrome или запросив новый пароль). Если нет, то попытайтесь воспроизвести баг и сузить круг обстоятельств, при которых он появляется (например, только в одном браузере или только при пустой корзине приложения или сайта). В зависимости от своих технических

навыков вы можете даже просмотреть логи, чтобы определить, вызван ли баг действиями пользователя или сбоем программы.

Чем подробнее и конкретнее будут ваши шаги по воспроизведению проблемы, тем быстрее инженер сможет ее устранить.

СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ ⚡

Представьте, что вы работаете над новым типом пользовательского контента и инженер спрашивает вас, важно ли, чтобы этот тип контента отображался в поисковой выдаче. И добавляет, что пропуск данного шага сэкономит несколько дней.

Кажется, что это обычная задача на приоритизацию, хотя на деле последствия принятого решения могут быть очень серьезными. Инженер забыл вам об этом сказать, но, если вы откажетесь от возможности поиска, функция будет построена совершенно иначе и добавление этой опции в будущем станет гораздо дороже. Кроме того, пользовательский контент не отобразится на дашбордах, и применение к нему премиального функционала также будет недоступно. В идеале инженер должен разъяснить вам все возможные последствия принимаемого решения, но в нашем случае он ошибочно предположил, что вы о них уже знаете.

Системное мышление — это навык, необходимый для того, чтобы понимать взаимосвязь различных частей системы (например, продукта и компании), задавать правильные вопросы и принимать решения, учитывающие, как будут затронуты эти связанные между собой части.

Люди с развитым системным мышлением проигрывают в уме сценарии, чтобы увидеть все возможные последствия, а затем корректируют планы для достижения общего успеха проекта.

Вот некоторые типы взаимосвязей, о которых полезно помнить:

- Циклы обратной связи: будут ли полученные сейчас результаты использоваться в качестве вводных данных на следующем этапе?
- Каннибализация: если один продукт окажется успешным, станут ли пользователи меньше использовать другие продукты?
- Этапы воронки: если вы расширили верхнюю часть воронки, чтобы привлечь больше подписчиков, будут ли эти пользователи вести себя по-другому на более поздних этапах воронки?
- Компоненты и функциональность продукта: как обновление повлияет на другие компоненты продукта, такие как поиск, уведомления, разрешения или знакомство новых пользователей с программой? Существуют ли варианты реализации, которые негативно скажутся на нашей возможности бесплатно получить желательное поведение пользователей?
- Стимулы: влияет ли успех какого-то компонента продукта на поведение пользователей при работе с другими его частями?
- Элементы UI: будут ли изменения, примененные к какому-то компоненту в одном месте, работать и в других местах его

использования?

- Платформы: работает ли обновление одинаково на мобильных устройствах, стационарных компьютерах и через API разработчика?
- Гибкость: какие изменения легче или сложнее внедрять в будущем? Не привязываете ли вы себя к определенным решениям?
- Требования к ресурсам: приведет ли это изменение к проблемам масштабируемости на стороне сервера или в системах клиентского обслуживания?
- Жизненный цикл пользователя: какие последствия в долгосрочной перспективе будет иметь изменение (например, предоставление неограниченного пространства новым пользователям)?

Если ваша задача относится к сфере, требующей улучшения, необходимо собрать как можно больше примеров решений. Попросите ментора или коуча указать, какие возможности вы могли бы использовать для отработки системного мышления.

Совершенствуя этот навык, вы намного глубже поймете лежащую в основе процессов инфраструктуру, например через общение с инженерами из соответствующей группы. Спрашивайте, какие имеются варианты решений и какими могут быть их последствия. Рисуйте диаграммы и создавайте визуальные модели, помогающие разобраться в том, как все взаимосвязано. Так вы научитесь распознавать случаи, когда решение о продукте кажется однозначным, но на самом деле может иметь важные побочные эффекты. До того, как это

произойдет, вы сможете подстраховаться, задавая конкретные вопросы о последствиях тех или иных решений.

Другой подход к системному мышлению заключается в том, чтобы научиться извлекать уроки из прошлого опыта. Вместо того чтобы предполагать возможные события во взаимосвязанной системе, можно вести чек-листы ошибок, которые вы и ваша команда допустили в прошлом, и стараться их избегать при создании обновлений. Участвуйте в обсуждениях экспериментов и читайте блоги других РМ, чтобы составить свою библиотеку возможных решений и их последствий, которые можно будет учитывать в своей работе.

ПРАКТИКИ РОСТА

БУДЬТЕ ЛЮБОПЫТНЫ: ПРОГНОЗИРУЙТЕ И ИССЛЕДУЙТЕ

Любопытство — ключевой элемент решения проблем; оно помогает не только замечать их, но и разобраться в деталях, которые помогут найти выход.

Начните с прогнозирования ваших ожиданий:

- Если вы собираетесь ознакомиться с результатами эксперимента, сделайте быструю прикидку того, какими могут оказаться цифры.
- Если вы планируете посетить собрание, попробуйте угадать, что скажет каждый из участников.
- Если вам предстоит тренинг, предположите, чему вы на нем научитесь.

Это поможет вам замечать что-то действительно интересное или неожиданное.

Без прогнозов ваш мозг может вас обмануть, и вы решите, что полученная вами информация соответствует вашим ожиданиям. Постфактум очень легко ошибочно принять мысль «Это имеет смысл» за «Я этого и ждал».

Каждый раз, когда вы замечаете что-то необычное, потратьте какое-то время на то, чтобы это изучить. Набросайте несколько вопросов и постарайтесь на них ответить. Именно так вы начнете расширять свои знания, которые помогут в будущем решать проблемы.

НЕДОСТАТОЧНО ПРОСТО УКАЗАТЬ НА ПРОБЛЕМУ

Некоторые РМ слишком увлекаются «конструктивной критикой». И не всегда причина в их чрезмерной жесткости. Иногда их негативный настрой основан на чувстве гордости за выявление проблемы. Они верят, что, указывая на нее и любые отрицательные последствия, они действительно оказывают помощь (особенно, если это касается чужой работы). Излишне говорить, что это неправильный подход.

Знать о проблемах важно, но задача РМ заключается в том, чтобы справиться с ними и придумать, как заставить команду продолжать двигаться вперед. Кроме того, важно помнить, что вряд ли вас кто-то похвалит, если вы предложите верное с вашей точки зрения решение, но не сможете никого убедить в его правильности. И здесь может потребоваться перестроить свое мышление.

Вместо того чтобы указывать на обнаруженные вами проблемы, подчеркните хорошие результаты, которых вам удалось

достичь. «Вот причины, по которым это сделать невозможно», — так сказать легко, но не слишком полезно. Лучше сказать: «Я знаю, как это сделать». Это сложнее, но и намного более значимо.

Важно отметить, что с продвижением в карьере вы все чаще будете вынуждены оценивать работу других людей. И тогда этот совет поменяется на противоположный. Просто укажите на проблему, чтобы побудить команду взять на себя поиск возможных решений.

ОЗВУЧИВАЙТЕ СВОИ ФРЕЙМВОРКИ ⚡

Фреймворк — это секретное оружие РМ. Возможно, вы уже создали и используете фреймворки — по сути, это просто схемы принятия решений, — но забыли сформулировать их для коллег.

Предположим, я спрошу вас, почему вы составили для своей команды именно такой roadmap или почему вы приняли то или иное решение относительно продукта. Вы немного подумаете и что-то мне ответите. Возможно, вы все время учитывали только один фактор, например пожелания инженеров, или, наоборот, каждый раз действовали по ситуации. В любом случае, вы создали определенные фреймворки, какими бы несовершенными они ни были.

Важно озвучивать свои фреймворки, чтобы другие люди могли увидеть логику и последовательность ваших решений. А их прописывание даст вам четкое понимание того, какие моменты стоит улучшить.

Это дает массу преимуществ:

- Доверие: вы сможете заслужить доверие со стороны людей, так как они будут понимать, что ваши решения основаны на конкретном знании и критическом мышлении. У них появится больше уверенности в правильности этих решений, потому что им будет виден контекст, стоящий за каждым из них.
- Снижение напряжения внутри команды: ваши коллеги будут менее негативно реагировать на новые данные, влияющие на решение. Если им известен только сам факт смены решения, они могут предположить, что предыдущий вариант не был тщательно продуман. Но если коллеги видят последовательно выстроенный фреймворк, они могут самостоятельно прогнозировать возможные изменения и лучше понимают, почему от первоначального решения пришлось отказаться.
- Более конструктивная обратная связь: вы будете получать более конструктивную критику от коллег, потому что они смогут увидеть, что в вашем фреймворке недостает важной информации или были сделаны неверные предположения.
- Рост эффективности: вы сэкономите время, так как ваши коллеги по команде смогут самостоятельно применять ваш фреймворк для решения задач, вместо того чтобы каждый раз бегать за ответами к вам. В каких-то случаях вы даже сможете сэкономить время на создании нового фреймворка за счет применения уже имеющихся наработок.
- Более эффективное принятие решений: ваши фреймворки будут становиться лучше, если вы их озвучите. Допустим, вы считаете, что для начала вашей новой команде следует взять простой проект. Вы объясняете коллегам, что полезно провести пробную совместную работу (с участием РМ,

инженеров, дизайнеров) без серьезного вмешательства руководства, и таким образом лучше узнать друг друга и изучить новую кодовую базу. Эти детали помогут сузить поиск и совместно найти тот «простой» проект, который подойдет лучше всего. Если бы вы не представили свой фреймворк команде, возможно, этот проект даже не пришел бы вам в голову.

Самый простой способ озвучить фреймворк таков: каждый раз, когда коллеги интересуются вашим мнением или решением, вместо того чтобы просто его высказать, поделитесь тем, какие факторы могли бы привести вас к другому выводу. Например, на вопрос о том, какие настройки конфиденциальности должны быть установлены по умолчанию, вы можете ответить так:

«По умолчанию должен быть открыт общий доступ к полной информации в профиле, так как она доступна только на нашем корпоративном уровне и не является закрытой внутри компании».

Если позднее вы решите перенести функцию на другой уровень или узнаете, что информация профиля является закрытой внутри компании, ваша команда поймет, почему решение изменилось.

Кроме того, вам полезно узнать, какими фреймворками пользуются другие люди. Вы можете попробовать разобраться в них самостоятельно или спросить напрямую, как принимаются решения. Это поможет отточить ваши навыки и пополнить свой набор подходов к решению проблем.

РАСШИРЯЙТЕ ГРАНИЦЫ ОПТИМИЗАЦИИ И УЧИТЫВАЙТЕ ДОЛГОСРОЧНУЮ ПЕРСПЕКТИВУ ⚡⚡

Рассмотрим такой сценарий: вы являетесь РМ-лидом одного из продуктов в линейке, предлагаемой вашей компанией. Для каждого продукта существует свой унифицированный дашборд. Но у вас появляется идея создать особенный дашборд, который лучше сработает именно для вашего продукта. Стоит ли это делать?

Иногда это допустимо. Но действуйте с осторожностью. Подход «еще лучше для моего продукта» не всегда эффективен. Вы должны думать о том, что лучше для вашей компании, а не только для продукта. Не собьет ли людей с толку новый, не согласованный с остальными дашборд? Не навредит ли продажам наличие выпадающего из общей канвы проекта?

Также важно смотреть на вопрос в долгосрочной перспективе. Кто будет вести этот «специальный» дашборд? Увеличится ли срок, необходимый для подключения к работе новых участников команды, если проект будет идти по собственному пути?

Начинающие РМ занимаются оптимизацией только своего продукта, и это нормально. Однако, становясь опытнее, они должны расширять свое видение и думать об оптимизации сразу многих продуктов, а не только тех, которыми они непосредственно заняты. Им необходимо думать о будущем и понимать, что будет лучше для компании в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

ВИЗУАЛИЗИРУЙТЕ ⚡⚡

Однажды я наткнулась на странный баг: уведомления пользователя попадали в архив сразу же после получения. Дежурный инженер стал разбираться и был немало озадачен —

уведомления не были помечены как архивированные. Я вспомнила, что система уведомлений была построена таким образом, что архивировать уведомления можно было двумя способами — по отдельности или при помощи кнопки «Архивировать все». Я предположила, что дата последней архивации пользователя была настроена в нашей базе данных на какую-то дату в будущем. Мы проверили, и оказалось, что так и есть! Мы исправили дату — и проблема была устранена.

Устранение проблем может показаться игрой в угадайку. Как заранее выявить решения, имеющие неожиданные побочные эффекты? Как предугадать, что вызовет баг? Самый надежный подход — глубоко понимать, как устроена базовая система, и самостоятельно визуализировать построение решения.

Ознакомьтесь с записями, относящимися к основным объектам в базе данных. Какая информация четко прописана, какие сведения нужно искать отдельно, а каких данных нет вообще? Непосредственно доступная информация проста в использовании, в то время как применение других сведений может идти сложнее или медленнее. Возможно, вам удастся найти все полезные данные, которые будут предварительно рассчитаны и готовы к использованию (например, сведения об активности или местонахождении пользователя).

Изучайте компоненты в контексте фреймворка. Это могут быть UI-компоненты (например, настройки цвета или кнопки) и инфраструктура (например, Elastic Search от Amazon). Для каждого элемента выполнение задач может быть легким, требовать более дорогостоящей кастомизации или быть совершенно невозможным. Если вы визуализируете, какие компоненты использовать при создании обновления, вы сможете предсказать все связанные с ними преимущества и ограничения.

КОНЦЕПЦИИ И ФРЕЙМВОРКИ

МАТРИЦА 2×2

Матрица 2×2 — очень популярная схема. Она невероятно проста, но очень хорошо подходит для оценки вариантов и организации информации в целом.

2×2 — это обычный квадрат, разделенный на четыре ячейки, где каждая горизонталь и вертикаль представляет интересующий вас критерий, а возможные решения распределены по соответствующим ячейкам. Схема помогает выделить главные варианты и перейти от обсуждения конкретных решений к критериям принятия решений более высокого уровня. Иногда 2×2 даже помогает найти решение, обладающее преимуществами всех вариантов.

Допустим, вы работаете над созданием художественной онлайн-галереи и хотите, чтобы людям было проще находить произведения искусства, которые могут им понравиться. Дизайнер предлагает красивое решение с девятью заданными категориями (современное искусство, поп-арт, импрессионизм и т.д.) и отдельной страницей для каждой из них. Инженер считает, что такой подход слишком ограничивает поисковую выдачу, и хочет добавить возможность поиска по комментариям к работам. Это делает решение более гибким и расширенным. Дизайнер настаивает, что пользователям, как правило, удобнее загрузить список понятных категорий, чем пытаться самостоятельно сформулировать условия поиска.

Если отвлечься от конкретных предложений, то по сути варианты сводятся к следующему: просмотр только заданных страниц или возможность поиска. Какое решение выбрать — ограниченное или расширенное?

Эти критерии и варианты можно оформить в виде модели 2×2 и упростить решение проблемы.

	Только просмотр	С возможностью поиска
Ограниченный	Заданные категории	
Расширенный		Поиск по комментариям

Такая схема подчеркивает разницу мнений и позволяет разобраться, что важнее: возможность поиска или только просмотр. При этом она может дать вам подсказку о том, какое решение объединит в себе преимущества обоих возможных вариантов. Пользовательские теги подходят для версии с просмотром и при этом делают ее расширяемой!

	Только просмотр	С возможностью поиска
Ограниченный	Заданные категории	
Расширяемый	Теги	Поиск по комментариям

КРАСНО-ЖЕЛТО-ЗЕЛЕННЫЕ ТАБЛИЦЫ

Если у вас три и более критериев принятия решений, создайте таблицу, в которой столбцы представляют критерии, а ряды — варианты. Ячейки закрашиваются красным, желтым и зеленым (или помечаются крестиками и галочками), в зависимости от того, насколько каждое решение отвечает критерию. Из таблицы видно, что только одно из них не имеет крестиков (или красного цвета), а также что один из недорогих вариантов оказывается проигрышным в долгосрочной перспективе.

	Только просмотр	Расширяемый	Недорогой
Заданные категории	✓	✗	✓
Поиск	✗	✓	✗
Теги	✓	✓	✓

МЫ ОПТИМИЗИРУЕМ, ЧТОБЫ...

Другой способ структурировать проблему — определить, какой выбор будет лучшим в каждом конкретном случае оптимизации. Это помогает принимать решения, основываясь на своих ценностях и задачах, и не требует обязательного понимания сути каждого варианта.

Если мы оптимизируем, чтобы...	Лучший выбор — это
Запустить продукт как можно быстрее	Заданные категории
Иметь масштабируемую обнаруживаемость контента	Теги
Выстроить пошаговое обучение	Заданные категории, затем теги
Обеспечить поиск отдельно взятых работ	Поиск

ДЕРЕВО РЕШЕНИЙ

Для решения сложных проблем прекрасно подходит дерево решений. Каждый узел представляет собой вопрос, а ветви — возможные ответы. Этот метод помогает разобраться в мыслях и гарантирует, что вы заранее учтете в своем плане разные возможности.

Для текстового варианта дерева можно использовать маркированный список с отступом:

- Если результат А/В-теста...

- ◊ Положительный

- » Если есть жалобы от клиентов...
 - + Опросить клиентов и повторить.
- » Если нет жалоб от клиентов...
 - + Запустить продукт

- ◊ Отрицательный

» Не запускать продукт

◇ Нейтральный

» Если есть довольные клиенты...

+ Если нет жалоб от клиентов...

Запустить продукт

» В остальных случаях...

+ Не запускать продукт

ЭЙГЕН-ВОПРОСЫ

Когда Шишир Мехротра (Shishir Mehrotra), соучредитель и CEO Coda, работал продакт-менеджером в YouTube, в компании шли бурные и безрезультатные споры. Инженеры предлагали сделать ссылки, которые бы вели на сторонние сайты с ТВ-шоу, недоступными на YouTube. Представители бизнеса не соглашались. Что же было делать?

Пытаясь решить эту проблему, Мехротра подумал, что стоит направить дискуссию в другое русло. За несколько недель до этого он участвовал в качестве наблюдателя в обзоре продукта Google Product Search и увидел, что руководители рассматривали свой выбор с точки зрения стабильности в противовес полноте продукта. Мехротра понял, что такая концепция отлично подойдет и для него.

Следующее выездное совещание руководящей группы он начал с такого вопроса: что будет цениться на рынке видеоконтента больше — стабильность или полнота? И, в отличие от предыдущего, новый вопрос был решаемым. После долгих обсуждений все пришли к мнению, что стабильность важнее.

Удивительно, но этот подход разрешил не только первоначальную проблему, но и несколько других

противоречий, которые ранее казались не относящимися к делу. В итоге было решено не выдавать в результатах поиска внешние ссылки. Также создатели контента потеряли возможность отключать доступ к контенту с разных устройств, а все сторонние встроенные проигрыватели были удалены. Было даже принято решение отозвать у Apple права на приложение YouTube для iOS.

Мехротра назвал такой тип корневой проблемы «эйген-вопрос» (eigenquestion)³⁶. Ответ на него, как правило, подходит и для последующих, вытекающих из первого, вопросов³⁷.

Чтобы использовать такие вопросы на практике, необходимо выполнить следующие действия:

1. Вместе с командой составьте схему вопросов и возможных решений. Не торопитесь, убедитесь, что вы указали все важные темы. Посмотрите, какие альтернативные фреймворки используются в других командах и отраслях.
2. Для каждого выбранного вопроса задайте дополнительный: «Если мы примем это решение, на какие еще вопросы мы параллельно ответим?» Определите, ответ на какой вопрос решит большее количество задач. Он и будет вашим эйген-вопросом.
3. Вместе со своей командой перечислите варианты ответов на эйген-вопрос и определите плюсы и минусы каждого из них.
4. Согласуйте решение. Выясните мнение участников команды относительно возможных вариантов. Если коллеги не принимают предложенный вами ответ, найдите время, чтобы понять, почему он им не нравится.

5. Распределите обязанности и выстройте систему отчетности. Вы должны четко понимать, кто отвечает за информирование других о принятом решении и его реализацию.

Может показаться, что эта методология — длительный и даже обременительный процесс, но она может помочь вам в принятии более обоснованных решений, которые экономят время в долгосрочной перспективе. Ответив на эйген-вопрос, вы разберетесь не только с ним, но и с десятком вытекающих из него вопросов.

ПЯТЬ ПОЧЕМУ

Фреймворк «Пять почему» полезен для ретроспективного анализа проблем. Если вы будете активно его применять, вы не только отточите свой навык принятия решений, но и, помимо выявления поверхностных факторов, научитесь докапываться до первопричины^{[38](#)}.

«Пять почему» можно использовать для решения разных проблем: неисправность сайта, недостигнутые цели и ключевые показатели (OKR), провальные запуски, вопросы кросс-функционального взаимодействия и любые другие трудности, которые ведут к срыву планов. Любую из них можно кратко озвучить, например как «сайт не работал в течение трех часов», «отделу продаж не сообщили, что запуск состоится на этой неделе» или «мы не смогли увеличить показатель адаптируемости на 30 %».

Чтобы применить фреймворк «Пять почему», сделайте следующее:

1. Составьте график работы с людьми, вовлеченными в проблему.
2. Объясните, что цель в том, чтобы выявить более глубокие системные проблемы, а не найти виновных.
3. Постройте подробную хронологию всех предпринятых действий. Такие графики очень показательны, поскольку дают людям полную картину того, что произошло.
4. Сформулируйте проблему и спросите, почему она возникла. Запишите все ответы первого уровня.
5. Вернитесь к каждому ответу первого уровня и спросите, что произошло, или задайте любые другие вопросы о том, почему проблема не была обнаружена или устранена раньше. Например: если разработчик отправил код, который дал сбой, почему баг не смогли выявить в ходе тестирования?
6. Продолжайте копать, пока не почувствуете, что нашли первопричину. Часто это технологический сбой.
7. Сделайте выводы и зафиксируйте полученные знания, примите соответствующие меры, чтобы избежать повторения подобных проблем в будущем.

Не переусердствуйте с выбором решений. Если проблема возникла только один раз, добавление сложной превентивной процедуры может оказаться для вашей команды хуже бездействия.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

- Ведите команду вперед с помощью эффективных решений: РМ не должен самостоятельно решать проблемы, а вот в их структурировании он играет ключевую роль. Если сформулировать проблему так, чтобы параллельно выявить вопросы, лежащие в ее основе, команда сможет предложить лучшие и более надежные решения.
- Подавайте информацию наглядно: таблицы и диаграммы невероятно полезны для анализа проблем. Если вы зашли в тупик, попробуйте представить все «за» и «против» в нескольких форматах, пока не отыщется тот, который сработает.
- Следите за всей системой в целом: самые интересные проблемы имеют комплексные последствия, а их решение требует системного подхода. Убедитесь, что вы полностью видите контекст. Не упрощайте проблему до точечного решения. Лучше составьте список возможных последствий и сопоставьте с ними свои решения.
- Озвучивайте свои фреймворки: не предлагайте только решение, поделитесь своими мыслями и умозаключениями, которые привели к его принятию. Так люди будут доверять вашему выбору и принимать согласованные решения в будущем.

³⁶ Термин придуман по аналогии с понятием линейной алгебры «собственный вектор» (eigenvector) и означает «ключевой, главный вопрос». — Примеч. ред.

³⁷ Подробнее об эйген-вопросах читайте на странице https://coda.io/d/Eigenquestions-The-Art-of-Framing-Problems_dQnxKKTYZ4r.

³⁸ Подробнее о методе «Пять почему» читайте на странице <https://wavelength.asana.com/workstyle-ask-5-whys-to-get-to-the-root-of-any-problem/>.

Глава 7. Продукт и навыки дизайна

У меня был телевизионный пульт, на котором я не могла найти кнопку включения в темноте (почему она находилась не в верхнем углу?), и еще один пульт, такой крошечный, что вечно терялся в подушках дивана (спасибо, Apple TV!). Мое приложение для электронных книг зависает на мгновение каждый раз, когда я переворачиваю страницу. Когда приходит время платить налоги, я судорожно тыкаю на все вкладки и меню на сайте моего банка, чтобы найти нужные формы оплаты. А антивирусные программы раз в неделю отрывают меня от работы своими сообщениями о том, что проблем не обнаружено.

Это напоминает мне о важности хорошего чувства продукта и о том, как плохо, когда его совсем нет.

Иногда проблемы с продуктом намного серьезнее тех, что я описала выше. Из-за путаного UI люди отправляли свои поисковые запросы (или что похуже) в твиттер. Алгоритмы социальных сетей позволяют продвигать экстремистский контент. У телефонов Galaxy Note 7 отмечалась «маленькая» проблема — самопроизвольное возгорание.

Чаще всего плохие решения по продукту приводят к тому, что им вообще никто не пользуется. Например, приложение для потокового видео Quibi не работало на телевизоре и не позволяло делиться клипами в соцсетях. Умные очки Google Glass так и остались каким-то жутковатым устройством и не смогли набрать популярность.

Понимание продукта и чувство дизайна — это нечто большее, чем просто привлекательный внешний вид. Создание действительно хорошего продукта возможно только через

воплощение идей в правильные решения. И это требует сосредоточенности на том, что важнее всего для успеха.

ОБЯЗАННОСТИ

ПРОВЕСТИ ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОДУКТА

Иногда просто хочется побыстрее сделать дело, и может возникнуть соблазн сразу перейти к стадии дизайна решений. Мне знакомо это чувство. При этом руководство или отдел продаж могут настаивать на том, что знают, какой функции в приложении не хватает. И, возможно, инженеры с нетерпением ждут, когда уже можно будет приступить к работе.

Но поспешный выбор решения без тщательной проработки проблемы может сбить вас с правильного пути. В результате окажется, что вы создали никому не нужный продукт, а то, что действительно хотят люди, вы так и не сделали.

Исследование продукта — ключ к предупреждению таких ошибок. Оно необходимо, чтобы проверить, совпадают ли ваши представления о нуждах пользователей и их реальные проблемы и будут ли предложенные вашей командой решения оценены по достоинству.

Существует много способов исследования продукта, но один из самых хорошо документированных — дизайн-спринт по методологии Google Ventures (GV Design Sprint)³⁹. Он представляет собой хорошо структурированный пятидневный процесс.

- Понимание (перед спринтом): сбор информации от экспертов со всей компании о проблемах, возможностях и целях.

- Определение (день 1): выбор проблемы или возможности, постановка целей и уточнение показателей успеха.
- Эскиз (день 2): генерация широкого списка потенциальных решений.
- Решение (день 3): выбор концепции для создания прототипа.
- Прототип (день 4): подготовка тестируемого прототипа.
- Проверка (день 5): представление прототипа пользователям и получение обратной связи для подтверждения концепции или отказа от нее.

Вы можете заметить, что при таком раскладе команда целый день занимается только тем, что ищет проблемы и возможности, которые лучше всего помогут в достижении желаемой цели.

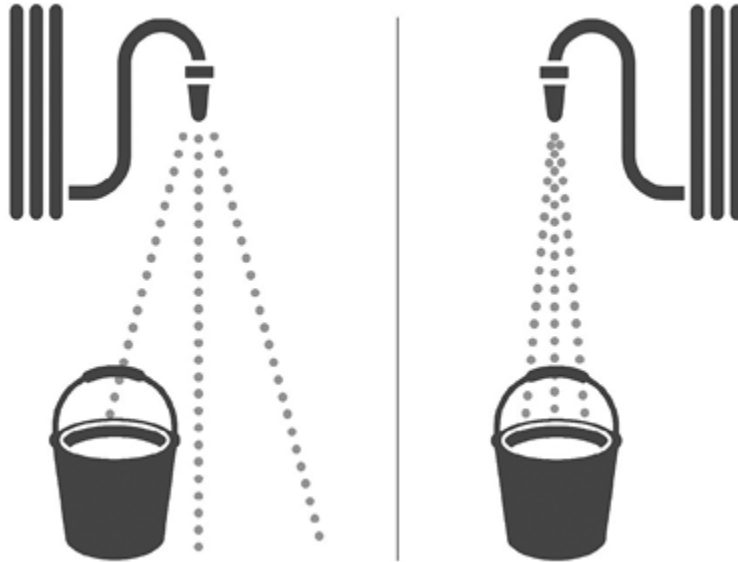
Подробное руководство по исследованию продукта дал Марти Каган (Marty Cagan) в своей книге Inspired^{[40](#)}.

ВСЕГДА ПОМНИТЬ О ПОСТАВЛЕННЫХ ЦЕЛЯХ

Одна из основных задач РМ — поддерживать связь между поставленными целями и действиями.

Представьте, что работа вашей команды — это струя воды из шланга. Этой водой нужно заполнить маленькое ведерко. Но кто-то разбрызгивает воду слишком широко, со смещением от центра, и поэтому ведро наполовину пустое.

Кто-то вообще целится не в то ведро. А кто-то направляет шланг в нужную сторону, но со временем сбивается с правильного курса.



Постоянная фокусировка людей на целях экономит время и дает более правильный и надежный результат.

Вот несколько примеров того, как можно уточнить цели:

- Что является ключевым показателем успеха: привлечение новых пользователей, повышение вовлеченности или монетизация?
- Экономит ли новая функция время пользователей или помогает им достигать лучших результатов?
- Пытаетесь ли вы переманить клиентов своего конкурента?
- Хотите ли вы внедрить какой-то особый сценарий использования продукта?
- Какова ваша цель — быстро проверить гипотезу или запустить полностью готовый и выверенный продукт?
- Какой уровень негативной реакции пользователей вы ожидаете и готовы принять как допустимый?

Если вы не справитесь с этой задачей, у вас сложится неправильная картина происходящего и ваши действия по оптимизации будут направлены не туда.

Не скрывайте внутренние цели и ограничения

Хэнк получил резко негативный отзыв о предложенном им roadmap: проекты были слишком мелкими и не согласовывались с амбициозными целями команды.

Ему это кажется несправедливым. В условиях имеющихся ограничений он сделал все, что мог. Один из инженеров — стажер и должен покинуть команду через три месяца, а другой собирается в длительный отпуск. Кроме того, команда переходит на новый технологический стек. Как в этих обстоятельствах можно браться за большие амбициозные цели?

Хэнк не совсем прав. Его ошибка в том, что он не озвучил эти скрытые цели и ограничения в ходе обсуждения задач. Следовало рассказать о них как о предпосылках, на которых он основывался, принимая решения. Из-за отсутствия этой информации его выводы показались коллегам неверными.

Нам всем иногда приходится идти на компромиссы, это понятно и не делает нас плохими РМ. Но объяснять контекст, в котором возникает проблема выбора, так же важно, как показывать пользовательские данные, на которых основаны те или иные ваши решения.

ПРИНИМАЯ РЕШЕНИЯ, ОЗВУЧИВАТЬ СВОИ ИДЕИ И ДОВОДЫ

Обычно эта тема поднимается на собеседованиях, но она важна и в обычной жизни. Как вы поступите, если кто-то будет с вами не согласен? Что, если этот человек старше и, возможно, даже компетентнее и опытнее вас? Будете ли вы бороться за то, что

считаете правильным, или уступите «эксперту» (например, своему начальнику)?

Это сложный вопрос, иногда завязанный на интригах и межличностных отношениях. К счастью, как правило, вы не должны выбирать, быть упрямым или размазней. Вы можете принимать решения о продукте, демонстрируя, какие рассуждения привели вас к таким выводам.

Когда вы озвучите свой фреймворк и коллеги поймут, что лежит в основе вашего выбора, они либо согласятся с вами, либо переведут разговор на более высокий уровень в отношении ваших взглядов и доводов. Если возникнут разногласия, всегда есть возможность быстро разобраться в том, какая линия рассуждений правильная.

ВЗАИМОДЕЙСТВОВАТЬ С ДИЗАЙНЕРОМ В ПОИСКАХ ЛУЧШЕГО РЕШЕНИЯ

Кэти Гусман (Katie Guzman), PM-лид в Asana, пришла в команду в разгар масштабного редизайна. Она приняла почти все предложенные решения за исключением одного, которое показалось ей немного странным — заголовок занимал слишком много места. Дизайнер согласился, но не мог предоставить ни одного варианта, который прошел бы дизайн-ревью. Кэти попросила разрешить ей сделать небольшую корректировку и придумала дизайн, который всем понравился.

Обычно за создание дизайнерского решения с точки зрения пользовательского опыта (User Experience, UX) отвечает дизайнер. Но это не значит, что PM не должен разбираться в дизайне продукта. PM — это главный партнер дизайнера, и именно он часто предлагает ключевые элементы или дает важную в конкретной ситуации обратную связь, что приводит к выбору наилучшего решения.

PM не должен диктовать дизайнеру, каким должно быть решение. Скорее, он должен делиться с ним своими мыслями, уважая при этом его работу⁴¹.

Как PM, вы обязаны определить критерии успеха и сделать так, чтобы конечное решение им полностью соответствовало. Вы не можете сидеть сложа руки и молча принимать все, что дизайнер вам предлагает. Дизайн продукта требует командной работы. Любой PM ждет, что коллеги по команде помогут обнаружить упущенные нюансы проекта или условно оптимальные решения в ходе обзора спецификации. Аналогично дизайнеры надеются, что команда сделает то же самое в отношении дизайнерского решения в ходе ревью.

Чтобы стать хорошим партнером для своего дизайнера, нужно развивать чувство дизайна.

Подробнее о том, как правильно взаимодействовать с дизайнером, при этом подкидывая ему не только решения, но и проблемы, читайте в разделе «Работа с дизайнерами» на с. 300.

СОЗДАВАТЬ ЭТИЧНЫЕ ПРОДУКТЫ

PM несет основную ответственность за этичность действий своей команды и компании в целом. Если продукт, который вас попросили создать, потенциально может нанести кому-то вред, важно это осознать и настоять на том, чтобы продукт был изменен.

Это не всегда легко. Микал Льюис (Mikal Lewis) рассказал, как ему пришлось решать проблему, когда на кон были поставлены и продукт, и карьера⁴²:

«Я столкнулся с этой проблемой, будучи афроамериканцем в должности РМ-лида. Современная культура труда ставит во главу угла высокую производительность, а не хороших людей. Однако этичное поведение и создание этических продуктов подразумевает осознанное смещение значимости собственной победы на второй план. Еще до того, как вы столкнетесь с вопросом этики, спросите себя, какими принципами вы не сможете поступиться даже ценой потери собственной работы.

Вероятность того, что за свою долгую карьеру вы встанете перед дилеммой этического характера, практически стопроцентна. А для представителей меньшинств это верно вдвойне».

Он призывает задуматься о наших ценностях и о том, какие из них мы не стали бы предавать, даже если бы это означало потерю работы.

Даже действуя из благих побуждений, мы можем прийти к нежелательным результатам. Люди, работавшие над дизайном новостной ленты Facebook, хотели вывести на первый план интересный контент. Но ненамеренно создали алгоритм, который способствовал продвижению противоречивого или экстремистского контента.

Шэрон Ло (Sharon Lo), РМ, отвечающая за вопросы этики и общественности в Microsoft, рассказывает о том, как создавать этические продукты с фокусом на осознанности.

«Мы все хорошо знаем, как за последнее десятилетие технологии повлияли на общество. Это произошло очень быстро. А мы, продакт-менеджеры, делаем технологичные продукты. Получается ли у нас создавать мир, в котором мы захотим жить?»

Как предугадать, на кого или на что мы повлияем и каким образом? Рассмотрим три вида пользователей: прямых, косвенных и исключенных. Косвенными пользователями могут быть сторонние наблюдатели и люди, на работу которых влияет продукт. Исключенные пользователи — это люди, которые не могут использовать ваш продукт, например из-за ограниченности доступа.

Чтобы оценить уровень влияния на эти группы, предлагаем ознакомиться с моделью вредного воздействия от Microsoft⁴³. Она поможет учесть разные виды непреднамеренного вреда, который может нанести ваш продукт, и уменьшить его.

КАТЕГОРИЯ	ВИД ВРЕДА
Риск получения травмы	Физический ущерб или ущерб инфраструктуре
	Эмоциональный или психологический стресс
Отказ в предоставлении сопутствующих услуг	Упущенные возможности
	Экономические потери
Нарушение прав человека	Потеря достоинства
	Потеря свободы
	Потеря конфиденциальности
	Экологические последствия
Разрушение социальных и демократических структур	Манипуляция
	Социальный ущерб

БЫТЬ СТОРОННИКОМ СБАЛАНСИРОВАННЫХ РЕШЕНИЙ ⚡

В начале карьеры вы можете попасть в ловушку, если будете относиться к продакт-менеджменту и дизайну как к двум противоборствующим лагерям. Вся ваша работа сведется к бесконечным переговорам с дизайнерами; они будут просить

больше времени на доработку, а вы будете их подгонять и требовать быстрого результата. И в конце концов вы остановитесь на каком-то среднем варианте. Такой расклад может даже показаться здоровым балансом.

Некоторые и вовсе предлагают идти на крайности в качестве тактики ведения переговоров. «Просите больше, чем нужно, и тогда, вероятнее всего, вы получите то, что хотите», — говорят они.

Но в итоге такой подход будет только вредить. Люди перестанут доверять вам, дизайнеру будет казаться, что он вынужден постоянно с вами бороться и вы не заинтересованы в хорошем результате.

Вместо этого организуйте все так, чтобы ваши действия были отражением лучшего, на ваш взгляд, решения. Если вы уже прибегали к крайностям, сообщите коллегам, что меняете подход. Покажите, что вы здраво оцениваете ситуацию и знаете, когда на создание дизайна может потребоваться больше времени. Тогда к вашим просьбам сократить время разработки команда будет относиться с пониманием.

Все это продемонстрирует вашему дизайнеру, что вы защищаете его интересы и действуете на его стороне. Он должен видеть в вас надежного партнера, а не противника.

ДАВАТЬ ГРАМОТНУЮ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ О ПРОДУКТЕ

По мере продвижения по служебной лестнице необходимость анализировать чужие решения о продукте появляется все чаще и чаще.

Ваша задача — помогать команде в создании наилучших продуктов и принимать сбалансированные решения. Вы должны давать обратную связь так, чтобы участники команды действительно понимали, что вы хотите сказать, могли

принять соответствующие меры и не боялись обращаться к вам за советом в следующий раз.

Вот некоторые моменты, о которых следует помнить, чтобы дать конструктивный отзыв о продукте:

- Сроки: убедитесь, что ваше мнение полезно для команды именно на текущем этапе работы. Если вы считаете, что команда должна отбросить большой пласт проделанной работы и вернуться к началу, вы должны очень тщательно спланировать такой разговор.
- Обратная связь, которую ждут: если команда просит вас высказать мнение не о визуальном, а об интерактивном дизайне, именно на нем и сосредоточьтесь. Если вы хотите дать отзыв по другому вопросу, убедитесь, что команда понимает, почему это важно.
- Фреймворк и предпосылки: вместо того чтобы раздавать прямые указания, объясните, почему необходимо сделать именно так, чтобы в следующий раз люди могли разобраться в этом сами.
- Более широкая перспектива: очень полезно делиться отзывами, основанными на контексте, с которым команда, возможно, не знакома. Например, вы можете поделиться информацией о продукте, полученной на совещании руководства.
- Старые идеи могут оказаться самыми правильными: нет ничего более деморализующего, чем фраза: «Мы уже пробовали, но это не сработало». Только потому, что какая-то идея не выстрелила в прошлом, вовсе не обязательно, что так будет и теперь. Возможно, она просто опередила свое

время. Вспомните выводы, сделанные в результате прошлых попыток, но полностью отказываться от идеи не стоит.

- Уважение к опыту: придя со стороны, будьте скромны и помните, что вы можете не знать всего, что известно действующей команде. Задавайте вопросы, предоставляйте информацию и старайтесь максимально доверять людям в решениях, которые они будут принимать.

Правильная обратная связь — один из самых эффективных способов помощи в создании отличного продукта.

РАЗРАБАТЫВАТЬ ПРИНЦИПЫ СОЗДАНИЯ ПРОДУКТА (И/ИЛИ ДИЗАЙНА)

Принципы создания продукта — это набор ценностей, которые ваша компания использует для управления дизайном, оценки имеющихся вариантов и разрешения сложных противоречий. Их разработка требует масштабного сотрудничества с другими людьми и личной вовлеченности. Но как только вы их создадите, принятие любых решений станет для вас намного проще.

Вы почувствуете потребность в таких принципах, когда команда начнет постоянно вступать в пространные философские рассуждения или сопротивляться таким очевидным вещам, как полнота продукта.

Прежде чем создавать собственные принципы, обратите внимание на наработки других компаний. Принципы дизайна часто включают в себя универсальность, целостность, стиль подачи информации и удовольствие пользователя⁴⁴. Что касается продукта, то общие принципы основаны на доверии клиентов, инновациях и бережливой разработке⁴⁵.

Лучше всего начать с примеров, в которых принципы помогли команде сделать правильный выбор. Они «подсветят» компромиссы, которые могут возникнуть в работе. Нет особой пользы в создании списка общих принципов, которые не повлияют на создание продукта.

Собрав примеры, выделите основные случаи, в которых может возникнуть необходимость сложного выбора. Подумайте, какие аспекты люди оценивали по-разному (что в итоге привело их к различным решениям).

Здорово, если создание принципов станет коллективным процессом. Но в этом случае нужно убедиться, что все основные участники полностью согласны с результатом. Ваши коллеги должны подкрепить выведенные принципы своими действиями и гарантировать их использование при принятии решений.

ПРАКТИКИ РОСТА

ВЫБИРАЙТЕ САМЫЕ БЫСТРЫЕ И ЛУЧШИЕ СПОСОБЫ ПРОВЕРКИ ГИПОТЕЗ

Проверка ваших идей и гипотез не должна быть дорогостоящей. Чем быстрее и проще ваши тесты, тем больше раз вы сможете их провести и тем скорее сможете перейти от неудачных идей к более эффективным.

Вот несколько способов ускорить проверку гипотез:

- Тестируйте продукт на окружающих. Вместо того чтобы искать реальных пользователей, вы можете проводить простые тесты на тех, кто находится рядом: ваших коллегах, друзьях, лояльных клиентах или людях, которые ходят мимо

вашего офиса. Такой способ хорошо подходит для тестирования юзабилити или работы какой-то функции, например копирования текста в приложении. Но нужно следить за тем, чтобы участники тестов не сильно отличались от вашей целевой аудитории.

- Используйте такие сайты, как usertesting.com, для подбора участников тестирования. Если набирать их самостоятельно, у вас уйдет приблизительно неделя, чтобы распланировать все тестовые сессии, и кто-то обязательно подведет вас, отменив свое участие. А онлайн-тестирование на сайте позволит получить результаты уже на следующий день. Готовьте тест тщательно, так как возможности внести какие-то изменения отдельно для кого-то из участников у вас не будет.
- Настройте инструмент перехвата посетителей сайта продукта. С таким сервисом, как [Ethn.io](https://ethn.io), вы один раз добавляете код на свой сайт, а затем по необходимости включаете всплывающее окно для привлечения активных пользователей. Каждый раз, когда вам нужно пообщаться с реальными пользователями, вы включаете перехват и через считанные минуты разговариваете с людьми.
- Используйте прототипы с низкой проработкой. Большинство идей можно протестировать с помощью простых набросков маркером на бумаге. Да, вы не получите много полезных отзывов об удобстве использования продукта, но зато узнаете много интересного о целесообразности ваших идей.
- Используйте прототипы с высокой проработкой. Чтобы детально протестировать продукт, вам не нужно его полностью дорабатывать. Достаточно создать тщательно проработанный прототип, который выглядит точно так же,

как реальное приложение, но не основан на коде окончательной версии продукта. Такие прототипы варьируются от статических кликабельных прототипов до расширений Chrome.

- Постоянно общайтесь с реальными пользователями. Иногда вместо разработки чего-либо лучше пообщаться с реальными людьми. Так вы узнаете об их проблемах и услышите их реакцию на предлагаемые вами решения. Постарайтесь копнуть глубже и выявить потенциальные препятствия. Вы даже можете попросить пользователей нарисовать свои версии идеального продукта. Этот подход лучше всего работает, если его использовать на начальном этапе и затем подкрепить его более структурированным исследованием, чтобы исключить слишком оптимистичные ответы.
- Приглашайте стейкхолдеров на сеансы работы с пользователями. Вместо того чтобы тратить несколько недель на проведение сеансов и затем представлять формализованные результаты стейкхолдерам, лучше пригласите их прийти на сеанс. Они увидят результаты своими глазами и получат шанс быстро изменить направление теста, если посчитают проверяемые гипотезы неправильными.
- Проводите быстрые A/B-тесты. Для простой корректировки текста или дизайна иногда быстрее внести изменения в код, чем запускать пользовательские тесты. Особенно результативен такой подход при тестировании изменений, дающих немедленную обратную связь (например, увеличивается ли число открываемых сообщений при изменении строки темы письма или возрастает ли

количество кликов по кнопке при ее перемещении в другое место).

- Проводите тесты Fake Door («фальшивая дверь»). В таких тестах вы создаете точку входа для новой функции, не разрабатывая саму функцию. Это позволяет оценить, насколько она интересна пользователям. Например, кликнув по надписи «Дашборды», пользователь попадет на страницу с надписью: «Спасибо за ваш интерес. Мы сообщим вам, когда дашборды станут доступны». Поскольку подобные тесты могут надоесть пользователям, лучше всего проводить их в течение короткого времени или использовать тщательно продуманные лендинги⁴⁶.
- Создайте консьерж MVP⁴⁷ (minimum viable product, минимально жизнеспособный продукт) для нескольких клиентов. Прежде чем создавать готовую функцию, вы можете придумать не полностью автоматизированное решение, которое не афишируется и работает только для небольшого числа пользователей. Например, можно вручную, по кастомизированным скриптам, создать дашборды для нескольких ваших клиентов, чтобы понять, готовы ли люди за них платить.
- Анализируйте имеющиеся данные. Часто гипотезу можно проверить, основываясь на имеющихся данных, — проводить эксперимент необязательно. Например, если вы собираетесь создать опцию, которая работает только при наличии фотографий в профиле, сначала подсчитайте, у скольких пользователей установлено фото профиля. Если таких окажется немного, возможно, не стоит создавать эту опцию.

Ищите самый быстрый и дешевый способ проверки гипотез, чтобы протестировать любые самые рискованные предположения, прежде чем тратить на них слишком много времени. Приберегите более дорогие методы для «больших ставок», где вам нужна дополнительная точность и уверенность.

СОЗДАВАЙТЕ «ЗАЛИПАТЕЛЬНЫЙ» ПРОДУКТ

Было бы неплохо, если бы люди просто пользовались продуктами, которые им нравятся. Но в реальной жизни ждать от них особой активности не стоит. Именно поэтому нужно хорошо понимать, какие триггеры могут заставить человека возвращаться к вашему продукту снова и снова. И здесь важно быть особенно аккуратным с точки зрения этики: слишком длительное использование продукта не всегда хорошо для пользователя.

Вот несколько подходов, которые помогут вовремя вернуть людей к вашему продукту:

- Уведомления. Людям важно получать уведомления о том, чего они давно ожидают. Например, они могут ждать, когда коллега выполнит задание или когда доставят заказанную еду. В таких ситуациях отсутствие уведомлений может быть очень неприятным. А иногда людям нужны ежедневные напоминания, например при использовании приложений для медитации или отслеживания калорий.
- Обновления. Бывает, что люди перестают пользоваться продуктом, потому что он не обладает всем необходимым им функционалом. Ежемесячные электронные письма с обновлениями (и возможностью отказаться от подписки) —

отличный способ напомнить о вашем продукте и побудить людей попробовать его снова.

- Видимость. Визуальное напоминание — эффективный способ вернуть людей к вашему продукту. Здесь помогут скачиваемые приложения, которые отображаются на главном экране пользователя, или точки перехода из других продуктов. Интеграция с другими продуктами отлично повышает видимость.
- Геймификация. Такой прием, как «серия побед» (streaks), когда человек пользуется приложением несколько дней подряд для получения бонуса (пусть даже условного), может выработать у пользователя привычку заходить в приложение регулярно. Однако если такую серию случайно прервать, привычка может и не сформироваться.

Хорошенько продумайте, как ваш продукт будет вписываться в жизнь людей. Сделайте так, чтобы они могли его использовать тогда, когда им нужно, и делали это без затруднений. Если хороших триггеров, которые могут заставить людей пользоваться вашим приложением, немного, подумайте, как увеличить их количество.

ФОРМИРУЙТЕ ПРОДУКТОВОЕ МЫШЛЕНИЕ

Продуктовое мышление — это привычка начинать работу с продуктом с обдумывания проблем, целей и потребностей пользователя.

«Какую проблему мы пытаемся решить? А какую должны?» Пользуясь такими установками, вы будете замечать задачи везде и, пытаясь связать их с более масштабными целями, будете оценивать их значимость. Вы должны постоянно

анализировать, какими должны быть ваши цели, и соответственно расставлять приоритеты.

Продуктовое мышление — важнейшее качество РМ, потому что продакт-менеджеру приходится решать череду мелких задач каждый день. Если ваш разум автоматически не напомнит вам о сути ваших целей, это может привести к неправильным решениям. А чтобы не ошибиться с выбором цели, нужно хорошо понимать, какую проблему вы собираетесь решать.

Если вы торопитесь приступить к реализации продукта до того, как по-настоящему продумаете и оцените свои цели, то это не продуктивное мышление. Если вы акцентируете внимание на привлекательности решения и используемых технологий, не учитывая, как это связано с текущей задачей, то это не продуктивное мышление.

Если продуктивное мышление еще не стало для вас привычкой, вам придется над этим поработать.

1. Подумайте, какие установки мешают формированию продуктивного мышления. Считаете ли вы, что не можете отказаться от целей, поставленных вашим боссом? Как вы думаете, настоящие инновации рождаются от творческой искры или являются результатом осознанного и тщательно продуманного процесса? Мешают ли вам эти суждения?
2. Сделайте себе напоминания. Начните создание любого документа или повестки встречи с постановки целей. Или, составляя список задач на неделю, спросите себя: «А стоит ли работать над этой проблемой?» Приклейте записку с вопросом: «Какую проблему мы пытаемся решить?» — к монитору или в любое другое место, где она будет всегда на

виду. Постоянно повторяйте эти действия и вопросы — и скоро они станут для вас привычными.

Развитие продуктового мышления поможет вам принимать более правильные решения.

УЧИТЕСЬ ОПРЕДЕЛЯТЬ ЦЕЛИ И РАССТАВЛЯТЬ ПРИОРИТЕТЫ

Выполните следующее упражнение с несколькими техническими и нетехническими продуктами. Выбирайте те из них, для которых вы не являетесь целевой аудиторией, — для вас это будет результативнее. Берите как свои продукты, так и продукты конкурентов. Чем шире будет выбор, тем большему вы научитесь.

Упражнение можно выполнять вместе с командой, если вы хотите развить продуктивное мышление у своих коллег. И здесь тоже можно использовать как свой, так и чужой продукт.

Запишите все бизнес-цели и цели клиентов, какие только придут вам в голову

Какую работу продукт действительно выполняет для людей?

Микал Льюис, основатель Praxis Product Leadership, предлагает задуматься, зачем люди на самом деле носят наушники в офисе. Это делается не только для того, чтобы слушать музыку; таким образом они пытаются вежливо дать понять, что они не хотят, чтобы их беспокоили. Можете ли вы также найти какие-то неочевидные цели для своего продукта?

Меняются ли цели в зависимости от того, кто создал продукт? Например, в отличие от коммерческих организаций, местные власти, готовя какой-то сервис, будут стремиться

предоставить к нему одинаковый доступ для всех членов сообщества.

Различаются ли цели определенных групп пользователей или клиентов? Например, родители покупают игрушки, а дети с ними играют. А торговая площадка как продукт должна привлекать как покупателей, так и продавцов.

Когда вы решите, что выделили все цели, просмотрите маркетинговые материалы — возможно, там есть что-то, чего вы не заметили.

Определите приоритет целей

Какие цели имеют решающее значение для миссии и успеха компании? Противоречат ли цели друг другу? Если да, можно ли найти между ними баланс?

Может возникнуть соблазн сказать, что все цели имеют одинаковое значение. Но такой подход не учитывает сложные компромиссы и важные стратегические вопросы.

Например, платформа потокового видео может заботиться о том, чтобы ее пользователям было приятно с ней работать. Но наличие привлекательного контента гораздо важнее. Люди не вернутся к этому приложению, если им нечего там смотреть.

ОТСЛЕЖИВАЙТЕ ХОРОШО РАЗРАБОТАННЫЕ ПРОДУКТЫ

Сегодня неловко вспоминать дизайн первых веб-страниц и приложений. 3D-текст, шрифт Comic Sans, мигающие баннеры, хаотичные раскладки и сайты с дурацкими мелодиями, которые заставляют вас судорожно искать кнопку убавления громкости.

С тех пор был пройден длинный путь — в целом дизайн стал лучше, а главное, разнообразнее.

Иногда дизайн продуктов развивается подобно моде, когда один стиль сменяет другой.

В других случаях более совершенный дизайн появляется благодаря внедрению технологических инноваций. Так, сегодня живой поиск и непрерывная прокрутка очень популярны, но раньше, когда доступ в интернет осуществлялся через телефонную сеть, они были невозможны.

В отдельных случаях новые шаблоны дизайна появляются из-за того, что один из ключевых игроков вводит какой-то подход, а все остальные следуют его примеру. Значок сердца, показывающий, что пользователю что-то понравилось, стал общепринятым — и теперь в интересах каждого перенять этот дизайн для своего продукта.

Лучшие дизайнеры по всему миру постоянно изобретают новые шаблоны и улучшают элементы UI, которые вы можете включить в собственный продукт. Изучая различные продукты, вы будете знать, какие шаблоны являются лучшими среди аналогов и кто является законодателем мод в том или ином направлении дизайна. Вы также сможете самостоятельно выбирать наиболее эффективные из самых распространенных опций.

Хороший дизайн почти никогда не требует изобретения колеса. В большинстве случаев достаточно использовать уже знакомый шаблон.

ПОВЫШАЙТЕ ПЛАНКУ КАЧЕСТВА

За определение того, что считать успехом проекта, отвечает РМ. И здесь многое зависит от того, какой уровень качества считается приемлемым.

Если у вас слишком низкая планка, то ваш продукт будет содержать ошибки, окажется недоработанным — и

пользователи не смогут ему доверять. Проблемы качества проявятся в метриках, и со временем их будет становиться все больше. Коллеги по команде не станут испытывать гордости за результат своей работы и не захотят больше с вами сотрудничать.

Если планка слишком высокая, ваш вклад в поиски «идеального» продукта будет в разы превосходить возможную отдачу. Пользователи лишатся возможности использовать важные функции, пока вы их будете дорабатывать, и улучшение продукта в целом будет идти намного медленнее, чем у конкурентов. Ваша команда потратит на разработку слишком много времени, ожидая постоянно откладываемого запуска, и, исходя из этого, будет очень неохотно выполнять итерации.

Базовую планку качества определяют клиенты. Если в вашем продукте чувствуются недоработки и багов больше, чем того ожидали пользователи, значит качество оставляет желать лучшего. По мере улучшения этого показателя у других продуктов уровень приемлемого качества для вашего продукта будет также расти.

Чтобы повысить планку качества, требуется следующее:

1. Замечайте проблемы качества: сюда относятся такие вещи, как элементы UI со сдвигом пикселей, неудобный дизайн, процессы, за которыми пользователю сложно уследить, функции, перестающие работать при пограничных условиях. Если вы плохо распознаёте проблемы качества, объедините свои усилия с кем-то, кто умеет делать это хорошо, например с дизайнером или исследователем потребностей пользователя.

2. Выбирая, какие проблемы стоит устранить, помните, сколько это будет стоить: если бы проблемы с качеством можно было исправить бесплатно, вы бы решили их все. Определяя приоритет проблем, старайтесь не упустить те, решение которых не потребует серьезных затрат. Но также следите за тем, чтобы команде не пришлось тратить две недели на исправление ошибки, на которую, по вашим прикидкам, должно было уйти несколько минут. Вы должны плотно работать с дизайнерами и инженерами и громко озвучивать свои предположения о возможных затратах.

Вот примерный вариант того, что вы можете сказать:

«Итак, только что мы всей командой провели тщательный обзор продукта и выявили десять проблем. Я их записал. Давайте пройдемся по ним и решим, какие из них мы будем исправлять перед запуском.

Мы должны исправить все опечатки, мне кажется, это займет всего лишь несколько минут. Я прав?

Конечное место переноса файлов слишком мало, это мне не нравится; мы можем как-то это исправить меньше чем за день? Предлагаю потратить час, чтобы в этом разобраться. Если мы поймем, что нам нужно больше времени, то пока оставим этот вопрос. Что скажет дизайнер? Это разумно?

Сообщение об ошибке, которое всплывает, если превышен допустимый размер файла, не слишком полезное. Но мы не можем серьезно повлиять на этот диалог, да и вряд ли многие на него наткнутся. Я просмотрю журналы и заявки от пользователей через несколько недель после запуска, и тогда станет понятно, стоит ли заниматься этой проблемой».

Подробнее о расстановке приоритетов читайте в главе 17 «Roadmap и расстановка приоритетов» (с. 219).

РАСШИРЯЙТЕ КРУГОЗОР: РАССМАТРИВАЙТЕ БОЛЕЕ РАДИКАЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ ⚡

В начале карьеры ваша область решений будет во многом ограничена; у вас будет команда определенного размера, заданное количество времени и четко обозначенные границы того, какие типы решений вы можете предлагать. Однако по мере карьерного продвижения вам нужно будет учиться воспринимать эти вещи не фиксированными, а гибкими.

Обдумайте следующие вопросы:

- Какие решения стали бы возможными, если бы численность вашей команды увеличилась?
- Что, если бы вы могли перенести сроки?
- Что, если бы вы могли стать партнерами с другой компанией или купить готовое решение?
- Можно ли решить проблему, не затрагивая продукт, например через службу поддержки клиентов или отдел продаж?
- Что, если бы вы могли изменить бизнес-модель?
- Если бы вы могли взмахнуть волшебной палочкой и создать все, что захотите, что бы это было?

Переходя к более высоким ролям в области продакт-менеджмента, важно не только создавать лучший продукт при

заданных ограничениях, но и учиться эти ограничения раздвигать, чтобы понять, стоит идти из-за них на уступки или нет.

КОНЦЕПЦИИ И ФРЕЙМВОРКИ

ВАРФРЕЙМЫ, ПРОТОТИПЫ И ПОТОКИ

Варфреймы и прототипы — отличный способ демонстрации идей и тестирования концепций. Для юзабилити-тестов подходят прототипы с высокой степенью проработки. Варфрейм представляет собой статическое изображение части продукта, в то время как прототип является его интерактивной моделью. Большинство продуктов можно и нужно тестировать с помощью прототипов, до того как работой над ними плотно займутся инженеры.

Ключевым понятием в прототипировании является низкая точность. Это означает, что мокапы представляют собой не точно воссозданный продукт, а, скорее, символическое отображение реального дизайна. Прототип может выглядеть как обычный рисунок маркером на листе бумаги, и клик мышкой будет имитироваться переворачиванием страницы. Создавая варфрейм с низким уровнем проработки, включайте в него только те компоненты, которые должен увидеть пользователь. Варфреймы нужно делать быстро, чтобы тестирование идей и итерации по ним проходили в комфортном режиме.

Важно, чтобы мокапы с низким уровнем проработки именно такими и были, иначе позднее инженеры могут случайно скопировать цвет или расположение элементов с мокапа либо добавят новые компоненты вместо существующих. Именно поэтому некоторые инструменты для

создания прототипов выдают картинку, похожую на набросок от руки.

Обратите внимание: использовать варфреймы для иллюстрации своих идей вполне нормально, но не стоит давить на дизайнера и ожидать, что он возьмет именно ваше решение и просто его слегка «украсит». И совсем неправильно брать на себя всю творческую работу и передавать дизайнеру готовые варфреймы до того, как он сам попробует придумать что-то свое (если, конечно, вас об этом не просили напрямую).

Еще одно важное понятие — потоки. Их основная идея в том, что вы должны продумать не статичную картинку, а целую серию шагов пользователя от самого начала процесса (включая нулевые состояния) через настройку и конфигурацию до фактического использования. Визуально эти потоки можно представить в виде схем (скриншоты со стрелками) или интерактивного прототипа.

Для отрисовки варфреймов и прототипов обычно используют такие инструменты, как Balsamiq, Framer, Sketch, InVision или Figma. В каждом из них есть библиотеки или наборы стандартных элементов, поэтому вам не придется рисовать их самостоятельно. Инструменты для прототипирования постоянно развиваются, поэтому советуем изучить, какие из них являются самыми эффективными на сегодняшний день.

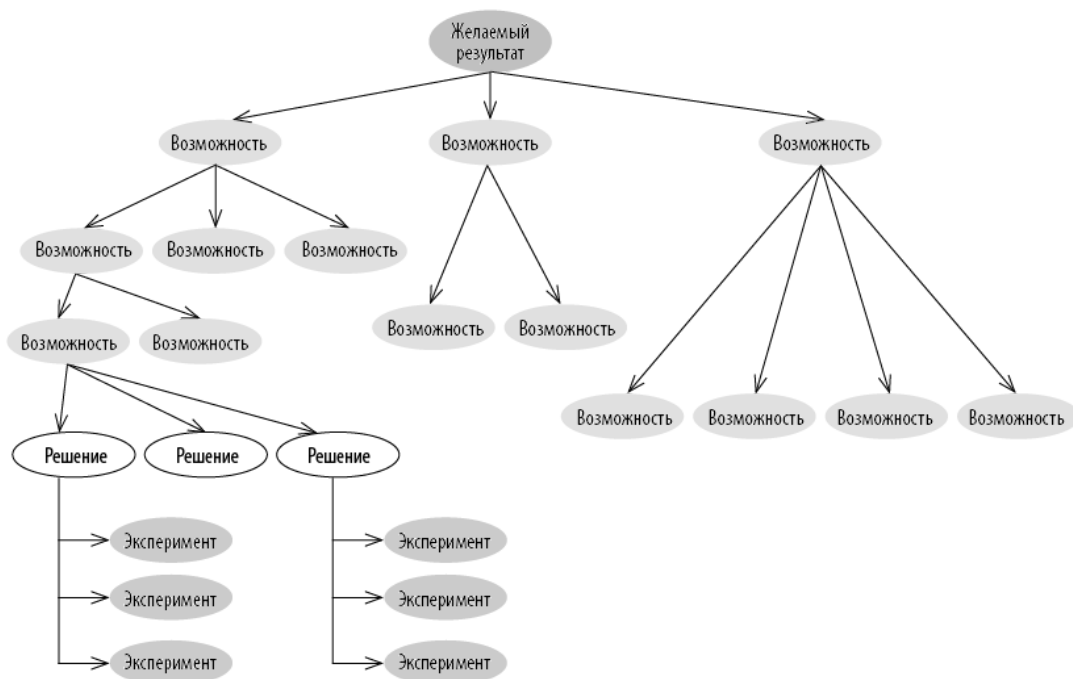
ДЕРЕВО ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Будучи начинающим РМ, я не слишком радовалась, когда меня просили создать четко заданное программное решение. С одной стороны, я понимала, что я еще новичок и мне вряд ли

предоставят большую свободу действий. С другой — мне казалось, что у меня отобрали настоящую работу над продуктом и я всего лишь должна следовать чьим-то указаниям.

На самом деле это не совсем так. Даже когда вас просят создать какое-то конкретное решение, стадия исследования продукта остается очень важной.

Хорошую модель этого процесса предложила Тереза Торрес (Teresa Torres); она назвала ее «дерево возможностей»⁴⁸. С помощью этой модели вы можете расширить свое видение и представить возможные решения, которые помогут достичь вашей цели.



К примеру, если руководитель попросит вас добавить в продукт функцию экспорта электронных таблиц, вы можете опросить участников проекта внутри компании (чтобы узнать их цели в отношении этой функции) и пользователей (чтобы понять, как они будут ее использовать). В одном случае может

оказаться, что главная цель — продать приложение как можно большему количеству клиентов, которым необходима возможность создания отчетности. В другом — сделать так, чтобы руководители высшего звена компании-клиента могли получать сводные данные через приложение и тем самым стали чаще пользоваться продуктом. Для каждого варианта подходит свое решение. Это может быть встроенная в продукт система формирования отчетов, опция выгрузки сводок в формате PDF или интеграция с внешним ПО для генерации отчетов.

РАЗБОР ПРОДУКТА

Разбор продукта может принести ряд преимуществ, в том числе расширить знания предметной области, принципов дизайна и креативности. Он заключается в том, что вместе с коллегами вы берете чужой продукт и подробно его разбираете. Дженс-Фабиан Гоцманн (Jens-Fabian Goetzmann) описывает этот процесс так⁴⁹:

«Каждую пятницу наша РМ-команда вместе с другими интересующимися из дизайнерской, исследовательской и аналитической групп собирается вместе и в течение часа “разбирает на части” какое-нибудь интересное мобильное или сетевое приложение. Под разбором мы подразумеваем не критику, а, скорее, исследование и инженерный анализ того, какие идеи и процессы легли в основу продукта. Это вдохновляет нас улучшать собственные продукты».

Постарайтесь выявить все целевые решения, принятые в ходе создания продукта, чтобы почерпнуть полезную для себя информацию.

В зависимости от целей подходить к разбору продукта можно по-разному.

- Знания предметной области: разбор продукта помогает хорошо узнать конкурентов. Возможно, они предлагают другие функции, нежели вы, или иначе решили какую-то проблему. Учитывая эти различия, можно попытаться понять, какой из вариантов сработал лучше. На базе обзоров чужих продуктов можно проверить свои предположения о том, что нравится или не нравится клиентам в продукте.
- Принципы дизайна: пытаюсь в них разобраться, обратите особое внимание на шаблоны. Посмотрите, как в продукте организована навигация и оповещения, как обрабатываются ошибки, как представлены нулевые состояния и выстроена информационная архитектура, какие значки и метки используются. Особенно полезным может оказаться разбор тех продуктов, которые ваши клиенты уже используют или знают. Это задаст некий стандарт ожиданий ваших пользователей.
- Креативность: пытаюсь развивать свой творческий потенциал, изучите сразу много разных продуктов и проведите мозговой штурм на тему применения чужих шаблонов в своих продуктах. Может быть, они как-то хитро подходят к онбордингу⁵⁰ или используют машинное обучение? Каким мог бы стать ваш продукт, если бы вы попытались его пересобрать, как это сделали Spotify, Slack и Waze?

И здесь главное не сосредоточиться на плохих сторонах продукта, а, наоборот, все свое внимание направить на поиск

того, что действительно работает хорошо, и попытаться найти в этом вдохновение.

МОЗГОВОЙ ШТУРМ

Думая о мозговом штурме, многие представляют себе людей, которые столпились вокруг стола и выкрикивают свои идеи. К сожалению, исследования показали, что такой способ снижает креативность и разнообразие решений. Как только один человек высказывает идею вслух, остальные так или иначе отталкиваются от нее.

Мозговой штурм — это нечто иное. По крайней мере, так должно быть. Это структурированный процесс, который помогает находить креативные решения и подразумевает участие стейкхолдеров.

Начните с индивидуального мозгового штурма, прежде чем переходить к групповой работе

Чтобы получить много разнообразных идей, в начале встречи дайте людям время самостоятельно описать или зарисовать свои мысли, а уже после переходите к групповому обсуждению. Если можно, до начала встречи дайте контекст и опорную фразу: «Как бы мы могли...» — чтобы люди при желании могли заранее обдумать свои идеи. Помните, что участие в мозговом штурме по принуждению любят не все!

После индивидуального этапа попросите людей поделиться мыслями и обсудить их между собой. На этом этапе они уже могут использовать чужие идеи для развития своих.

Приглашайте участников из разных команд и с разными ролями

Устраивая мозговой штурм, приглашайте на него не только продакт-менеджеров и свою будущую команду. Позовите дизайнеров, инженеров, сотрудников отдела продаж, маркетологов, представителей службы поддержки клиентов, руководителей и всех тех, кто задействован в проекте или может иметь другой взгляд на проблему.

Это даст следующие преимущества:

1. Креативность: люди с разными взглядами часто придумывают креативные, нестандартные идеи, которые улучшают общее решение.
2. Слушание: мозговой штурм — это эффективный способ привлечь и выслушать сразу много людей. Все участники проекта и партнеры получают возможность рассказать вам, каким, по их мнению, должен быть продукт, а вы избавляетесь от необходимости отвечать каждому и объяснять, почему их идеи не сработают. Более того, через идеи, которые они будут озвучивать, вы лучше поймете, о чем они думают и что их волнует.
3. Моральный дух: мозговой штурм — это весело. Люди любят быть частью чего-то большего, и это может стать отличным упражнением на сплоченность команды.

Структурируйте каждый мозговой штурм

Хаотичный мозговой штурм имеет свои преимущества, но также может отпугивать участников. Люди не понимают, с чего начать, и заранее отвергают свои идеи, потому что они «недостаточно хороши». Задайте общую структуру или хотя бы направление — это сделает процесс позитивным и поможет получить более интересные результаты.

- Сумасшедшие восьмерки: сложите бумагу восемь раз, установите таймер на восемь минут и попробуйте вписать в каждый квадрат новую идею до истечения времени.
- Мозговое письмо: сначала каждый пишет/рисует идею на отдельном листе бумаги, а затем передает его соседу справа. В следующем раунде вы строите свои идеи с учетом того, что написал/изобразил ваш сосед.
- Разные «шляпы»⁵¹: попросите людей придумать идеи заданного типа, например одну обычную, одну глупую, одну дорогостоящую, одну фантазийную. Этот подход также можно использовать для мозгового штурма идей отдельно для каждого типа клиентов или варианта использования продукта.
- Случайные комбинации: подготовьте карточки с темами или условиями и попросите каждого участника или группу вытянуть две из них и высказать свои идеи, которые могли бы связать выпавшие темы. Например, «электронная почта» и «продвинутые пользователи».

Кейт Беннет (Kate Bennet), директор по продукту в Lab Zero, использует шаблоны ретроспективы спринта, среди которых есть несколько подходящих для проведения мозгового штурма:

«В некоторых ретроспективах я рисую на доске парусник. Ветер олицетворяет то, что нам помогает; якорь — то, что нам мешает. Акула представляет страхи команды, а тропический остров — ее надежды или цели. Я даю каждому участнику стопку стикеров (или ссылку на онлайн-доску) и пять минут, чтобы они могли приклеить стикеры со своими идеями на соответствующую часть

изображения. Смешанный формат, когда задание меняется в соответствии с потребностями группы, делает участников более заинтересованными и включенными в ретроспективу. Так они охотнее делятся тем, что для них действительно важно».

Люди должны чувствовать, что приветствуются все идеи — хорошие, плохие или безумные. Им должно быть комфортно высказывать любое мнение, потому что даже самые глупые мысли могут натолкнуть кого-то на грандиозные открытия.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

- Всегда начинайте с постановки целей: несколько минут в начале каждого этапа работы, потраченные на то, чтобы все одинаково хорошо понимали, почему вы что-то делаете и чего надеетесь достичь, имеют огромное значение для вашего успеха. Чем чаще вы напоминаете себе и другим о целях, тем меньше люди сбиваются с намеченного пути и тем выше общий моральный дух!
- Не пропускайте стадию исследования продукта: огромное количество неудачных или не оправдавших ожидания запусков происходят из-за того, что идеи о том, какой продукт нужен пользователям, берутся в работу без тестирования. Даже когда вы должны что-то создать по заданию руководства, параллельно с началом работы проведите хотя бы недорогую проверку.
- Расставляйте приоритеты: у вас всегда будет длинный список задач, но они не могут быть одинаково важными. Используйте информацию о потребностях пользователей и результаты анализа данных, чтобы сконцентрировать

усилия команды на том, что действительно важно для успеха продукта.

- Учитывайте потенциальные вредные последствия: РМ несет ответственность как за положительное, так и за отрицательное воздействие продукта. Конечно, добавление средств защиты и ограничений не такое уж приятное занятие, но важно сделать так, чтобы ваш продукт не принес вреда.
- Используйте качественные продукты: лучший способ развить чувство продукта — самому пользоваться только хорошими приложениями и программами и обращать на них внимание. И не бросайте эту практику, даже когда это чувство станет сильным, — чтобы оставаться в курсе лучших идей и последних новинок.
- Креативность можно развивать: многие инновационные идеи приходят из смежных предметных областей. Чем больше охват ваших исследований, тем выше шанс найти что-то вдохновляющее. Чем разнообразнее группы участников мозговых штурмов, тем шире круг возможных идей.

³⁹ Подробнее о GV Design Sprint можно узнать на сайте <https://www.gv.com/sprint/>.

⁴⁰ Каган М. «Вдохновленные. Все, что нужно знать продакт-менеджеру».

⁴¹ Обратите внимание, что Гусман попросила разрешить ей попробовать что-то изменить. Тем самым она продемонстрировала уважение к работе дизайнера, который в результате стал принимать ее предложения более открыто.

⁴² Микал подробно рассказывает об этом здесь: <https://community.praxisproduct.com/2020/07/03/good-is-greater-than-great/>.

⁴³ Подробнее с моделированием вредного воздействия можно ознакомиться здесь: <https://docs.microsoft.com/en-us/azure/architecture/guide/responsible-innovation/harms-modeling/>.

⁴⁴ Подробнее о принципах проектирования можно узнать на сайте <https://medium.muz.li/design-principles-behind-great-products-6ef13cd74ccf>.

⁴⁵ Подробнее о принципах разработки продукта можно узнать на сайте <https://www.productplan.com/product-principles/>.

⁴⁶ Лендинг, или целевая страница, — веб-страница, призывающая пользователей совершить некое действие: подписаться на рассылку, купить продукт, оставить заявку и т.д. Также используется для сбора информации о посетителях сайта. — Примеч. ред.

⁴⁷ Консьерж MVP — модель, при которой идея продукта тестируется без разработки ПО, вручную. — Примеч. ред.

⁴⁸ Подробнее о дереве возможностей Торрес можно узнать здесь: <https://www.producttalk.org/opportunity-solution-tree/>.

⁴⁹ Подробнее об идее Дженса-Фабиана Гоцманна читайте здесь: <https://www.jefago.com/product-management/product-teardowns-at-yammer/>.

⁵⁰ Процесс знакомства пользователя с продуктом. Цель онбординга — объяснить клиенту все непонятные моменты (с помощью всплывающих подсказок, чата, приветственных писем и т.д.) и построить с ним долгосрочные отношения. — Примеч. ред.

⁵¹ Психолог и философ Эдвард де Боно предложил метод шести шляп мышления. «Шляпы» — это разные типы мышления, примеряя которые можно посмотреть на задачу с разных точек зрения. — Примеч. ред.

Глава 8. Технические навыки

Ситуация с техническими навыками у продакт-менеджеров складывается очень неоднозначно. Одни имеют инженерное образование и должны сделать над собой усилие, чтобы не наступать на пятки разработчикам. Другие не написали ни строчки кода и боятся, что будут выглядеть глупо, если зададут какой-нибудь вопрос.

В целом, РМ должны настолько разбираться в технологиях, лежащих в основе продукта, чтобы быть эффективным партнером для своих инженеров, когда проводят мозговые штурмы, рассчитывают расходы, решают проблемы или выступают на встречах от лица команды. Кроме того, инженеры ценят, когда РМ готов и способен выполнить какое-нибудь простое или рутинное задание по написанию кода — это помогает соблюсти сроки, улучшить качество итогового продукта и поддержать дух товарищества.

ОБЯЗАННОСТИ

ПРИНИМАЙТЕ РЕШЕНИЯ О ПРОДУКТЕ ВМЕСТЕ С ИНЖЕНЕРАМИ

Некоторые РМ уверены, что генерирование идей и продуктивное мышление в целом — это исключительно их дело. Они сговариваются с дизайнерами и представляют разработчикам грандиозный план, который те должны реализовать. Если инженер выходит с предложением, то его быстро отклоняют — либо из-за отсутствия уважения, либо защищая свою территорию. Но нужно, наоборот, делиться своим видением продукта с инженерами. Включайте их в мозговые штурмы и просите внести свой вклад в процесс.

Инженеры часто предлагают инновационные идеи, так как хорошо знают технические возможности.

Лайка Каяни (Laika Kayani), старший директор по управлению продуктами платформы искусственного интеллекта (ИИ) в Lumiata, рассказала, как она работает с инженерами, чтобы создавать отличные продукты:

«Как PM, я очень четко понимаю, какой результат мне нужен, чтобы удовлетворить клиентов. Когда мы создаем новую модель машинного обучения, мы всегда договариваемся, оптимизируем ли мы скорость, стоимость или производительность, и обсуждаем варианты. Однажды я работала с клиентом, у которого возникли проблемы с производительностью их моделей МО. Как один из вариантов мы предложили упростить все функции МО разом. Я обсудила цели клиентов с инженерами, и мы вместе пришли к более эффективному решению — хостинг для инфраструктуры будет предоставлять наша компания, а не клиент, чьей внутренней IT-команде пришлось бы выискивать для этого дополнительные ресурсы».

Решения, которые принимаются сообща, зачастую лучше, чем те, которые мы принимаем самостоятельно.

ИЗУЧАЙТЕ ТО, КАК ТЕХНИЧЕСКАЯ ИНФРАСТРУКТУРА ВЛИЯЕТ НА ПРОДУКТ

Возможно, у вас нет технического образования, но в целом вы должны быть умным человеком. Этого и еще некоторой храбрости достаточно для того, чтобы получить технические навыки в начале своей карьеры.

Найдите инженера, с которым вам комфортно, и попросите его рассказать, как работает система. Возможно, вы услышите новые непонятные слова — обязательно спросите, что они означают. Узнайте, как система влияет на продукт, что создавать легко, а что — сложно.

У вас появятся свои суждения о том, какие продукты можно создать и сколько времени приблизительно на это уйдет. Если вас застанут врасплох или скажут: «Мы не можем это сделать, слишком сложно», попросите дать разъяснения, чтобы вы могли разобраться в деталях.

Дополнительно о том, как справляться с проблемами, которые «слишком сложно решить», читайте на с. 120. Всегда существуют альтернативные способы достижения целей.

ЕСЛИ ВЫ УМЕЕТЕ ПИСАТЬ КОД, НЕ ОТКАЗЫВАЙТЕ В ПОМОЩИ

Этот совет — своего рода палка о двух концах. Продвигаясь по служебной лестнице, вы не захотите тратить на написание кода время, которое могли бы потратить на обдумывание стратегии. Однако в начале карьеры это может помочь вам быстро завоевать доверие инженеров и одновременно помочь своей команде.

Лучше всего брать задачи, которыми ваши инженеры заниматься не хотят. Многие из них уклоняются от работы с фронтендом, например от написания простого CSS-кода. Зачастую задачи, которых инженеры избегают, представляют собой рутину, и это здорово! Они могут один раз показать, что нужно делать, а дальше вы будете учиться, повторяя эти действия снова и снова.

Если инженеры не хотят, чтобы вы вмешивались в какой-то код, проявите скромность и не лезьте. Если ваши попытки

помочь не будут оценены по достоинству, вы сможете найти что-то другое, на что стоит потратить свое время.

ПРАКТИКИ РОСТА

УЗНАЙТЕ МНЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ И ИНЖЕНЕРОВ

Количество и тип технических навыков, которые востребованы и ценятся в работе, варьируются в зависимости от должности и компании.

Поэтому целесообразно проконсультироваться с руководителем и инженерами по поводу того, что, по их мнению, может быть полезным. Они скажут, нужно ли пройти курс по написанию кода и какой язык выбрать. Возможно, вместо кода они предложат вам всего лишь ознакомиться с конкретными технологиями, которые команда использует в работе, или вообще не акцентировать внимание на технических навыках и уделить время чему-то другому.

УЧИТЕСЬ ИНТУИТИВНО ОЦЕНИВАТЬ ЗАТРАТЫ ⚡

В начале карьеры вы будете осторожничать и стараться избегать оценки затрат на инженерные разработки. Инженеры очень обижаются, когда РМ сам решает, что ту или иную задачу можно выполнить быстрее, поэтому лучше не предполагать, а спросить напрямую.

Как только вы завоеуете доверие инженеров и выстроите с ними прочные взаимоотношения, вы получите массу преимуществ, научившись понимать затраты на инжиниринг и самостоятельно рассчитывать приблизительные сроки работ.

Прежде чем идти дальше, я еще раз хочу повторить:

Вы всегда можете приблизительно оценить сроки и использовать их для личных целей, но никогда не устанавливайте их как обязательные для своей команды. Для этого можно брать только те расчеты, которые предоставили инженеры.

Итак, что вы можете сделать со своими собственными прогнозами? Предлагаем несколько вариантов:

- Отфильтруйте все возможные решения, чтобы выявить, какие из них, скорее всего, будут затратными, а какие нет. Хорошо, если вы работаете в паре с дизайнером или другим участником проекта, потому что так вы можете быстрее отметить более дорогостоящие идеи и сразу предложить альтернативные варианты. Быстрая обратная связь может избавить от многих ненужных итераций. Если вам нравится такой подход, рекомендуем на более позднем этапе перепроверить стоимость первоначальной идеи с инженером, чтобы быть уверенным, что отказ от нее не был преждевременным.
- Выявляйте недоразумения или недостаток информации на ранней стадии. Если, по вашему мнению, на внесение какого-либо изменения нужно несколько часов, а инженер считает, что на это уйдет пара недель, значит, кто-то из вас знает то, что другому неизвестно. Возможно, вы знаете о готовом компоненте или предварительных расчетах, которые можно использовать повторно. Часто бывает, что РМ обладает информацией, способной ускорить процесс технической разработки. Он приобретает ее с опытом работы в компании или приносит какие-то сведения из реализованных ранее проектов.

- Первое, что вы должны сделать, это расставить приоритеты (в более мелком масштабе) и проработать roadmap (в более крупном масштабе). Приоритизация и составление roadmap всегда связаны с соотношением расходов и получаемой выгоды. Поэтому чем лучше вы спрогнозируете затраты, тем точнее будет ваш первый черновой план. Показывая свой черновик инженерам, включите в него смету затрат с маленьким/средним/большим уровнем детализации (метод размеров футболок). Обязательно спросите у них, не ошиблись ли вы в какой-то оценке.

Как развить интуицию в отношении оценки затрат

- Прежде всего вы должны понять, как будет разбита работа над составными компонентами продукта, и затем сопоставить это с тем, сколько времени ушло на проработку подобных компонентов в прошлом. При этом сравнивать нужно проекты, реализованные в одной компании, потому что сроки могут сильно зависеть от таких вещей, как инфраструктура, принципы тестирования и график развертывания программ.

На стоимость обычно влияют два главных фактора:

- Какую часть продукта можно использовать повторно, а какую придется создавать с нуля. Представьте, что вы добавляете новую форму в диалоговое окно и хотите, чтобы в ней была возможность выбора даты и цвета. Если в вашем продукте подобные инструменты уже используются, то создание формы, скорее всего, обойдется вам недорого. В противном случае работа займет больше времени и будет стоить дороже.

- **Производительность.** Если какой-то компонент задействует в своей работе большой объем данных (например, подсчет миллионов записей), для его создания нельзя использовать дешевые и заурядные способы, иначе он будет работать очень медленно. Он даже может вызвать проблемы устойчивости продукта в целом. То же самое относится и к решениям, которые используют последовательный поиск по большому объему данных, например поиск задействованных в фильме актеров и всех фильмов, в которых они снимались. Существуют инженерные средства и методы, позволяющие создавать такие решения, но процесс занимает больше времени и обходится дороже.

КОНЦЕПЦИИ И ФРЕЙМВОРКИ

ТЕХНИЧЕСКИЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ

Нам вряд ли удастся научить вас всему, что вы должны знать о технологиях, но мы можем предложить вам небольшой экспресс-курс по этой теме. Понимание терминологии очень поможет вам в общении с инженерами.

API

API (Application Programming Interface) — интерфейс программирования приложений. Это эквивалент UI для взаимодействующих друг с другом компьютеров.

Существуют внутренние API, с помощью которых разные продукты и системы внутри компании «общаются» между собой, и внешние API, которые могут использоваться внешними разработчиками для подключения к вашему продукту или проектирования на его основе. Так же как

пользователь ограничен UI (например, мобильная версия приложения не обладает той же функциональностью, что и веб-версия), компьютеры ограничены доступными API.

Компании с широким ассортиментом продуктов часто переходят к сервис-ориентированной архитектуре, когда компоненты и части инфраструктуры разделены на изолированные сервисы, которые взаимодействуют через API, а не являются взаимосвязанной частью остального кода.

Внедрение API-интерфейсов

Когда речь заходит об API, вы можете услышать слово CRUD, что означает создание, чтение, модификацию и удаление (Create, Read, Update, Delete) — четыре основные функции, используемые при работе с данными. Например, применение CRUD API в Twitter для твитов позволило бы создать новый твит, считать его текст (если вы знаете числовой идентификатор твита), отредактировать или удалить твит⁵². Обычно именно CRUD API первым делом предоставляется с продуктом, а уже позже добавляются более специализированные API, например для закрепления твита в профиле.

Многие API-интерфейсы используют XML или JSON (нотация объектов JavaScript) для форматирования передаваемой информации. Оба языка имеют текстовый формат, легко анализируются и считываются компьютером. Когда кто-то упоминает объекты JSON или большой двоичный объект JSON (JSON Blob), имеется в виду фрагмент данных, которые были соответствующим образом отформатированы, чтобы их легче было читать и обмениваться ими.

Для аутентификации (authentication, auth) API обычно используют маркеры доступа (access tokens) вместо отправки

имени пользователя и пароля при каждом запросе. Они как печати, которые вам ставят на руку в музей, после того как вы покажете входной билет.

Клиент (или фронтенд) и сервер (бэкенд)

Клиент — это часть продукта, запускаемая на устройстве пользователя, например мобильное приложение или веб-сайт, который вы видите при загрузке страницы. Сервер — это часть продукта, которая запускается на компьютерах компании или в облачных сервисах, таких как Amazon Web Services (AWS). Любые данные, к которым вы можете получить доступ с разных устройств, хранятся на сервере, а клиент получает только их временную копию.

На стороне клиента могут выполняться только мгновенные действия. А то, что требует полного цикла приема и обработки запросов от клиентов на сервере (round trip to the server) — клиент отправляет серверу сообщение о том, что он хочет, а сервер отвечает, — часто выполняется с заметной задержкой в четверть секунды или более.

Мобильные и веб-приложения

Клиентская часть мобильного приложения часто содержит много контента, поэтому на его загрузку уходит какое-то время, и пользователю периодически нужно это приложение обновлять. Загрузка изображений и особенно видео длится долго, а вот тексты грузятся достаточно быстро. После запуска приложения иногда можно увидеть медленно заполняющуюся полосу с надписью «Загрузка нового контента». Если вы используете приложение в авиарежиме, обращение к серверу не выполняется. После исправления бага в мобильном

приложении его необходимо перезалить в магазин, чтобы пользователи могли скачать обновление.

В случае с веб-приложениями клиентский код загружается с сервера каждый раз, когда вы перезагружаете страницу. Именно поэтому обновлять веб-приложения не требуется. Любую пользовательскую проблему в веб-приложении можно устранить в течение нескольких минут.

Оптимизация

Нужно, чтобы все работало быстрее? Вот несколько общепринятых подходов:

- На сервере часто выполняются фоновые задачи или cron-задачи (отложенные). Задача в данном контексте — это независимая часть кода, которая выполняется отдельно от остальной части серверного кода, а не в качестве прямой реакции на запрос клиента. Cron-задача выполняется регулярно по заданному графику (например, каждые десять минут или каждую ночь) и может применяться, например, для ежедневной рассылки сводок по электронной почте. Выполнение задач в фоновом режиме — это, по сути, асинхронное выполнение каких-то медленных действий, ожидание которых было бы слишком долгим для пользователя. Фоновыми могут быть как задачи пользователя (например, создание большого экспортируемого файла), так и системы (например, когда распространение нового имени профиля внутри системы занимает несколько минут).
- Где-то в системе создается кэш или несколько кэшей. Одна из популярных систем кэширования называется memcache.

Кэш ускоряет работу, сохраняя результаты дорогостоящих вычислений. Это здорово, но иногда кэши приводят к багам и могут быстро увеличить определенные серверные затраты.

- Отложенная загрузка — это шаблон проектирования, который откладывает дорогостоящие вычисления до тех пор, пока они не понадобятся. Представим, что ваш продукт существует уже несколько лет, и теперь вы решили удалить всю бранную лексику из пользовательского контента. Вместо того чтобы запускать фоновую задачу по обновлению всего содержимого (что может занять месяцы), вы можете сделать так, чтобы ругательства удалялись только тогда, когда кто-то будет пытаться просмотреть содержимое.

Дополнительно об оптимизации работы с базами данных читайте на с. 117.

Развертывание и разработка, тестирование, индексирование, бета-версии и рабочие серверы

Инженеры целый день заняты написанием кода, но он не отправляется пользователям сразу же после создания. Сперва его тестируют в нескольких изолированных средах разработки, чтобы убедиться в том, что он работает как задумано, правильно функционирует со всеми последними изменениями, которые могли внести другие инженеры, и использует реальные данные. Развертывание (deployment) — это подготовка нового кода к реальному использованию.

Инженеры начинают с локальной «песочницы», также называемой сервером разработки (development server) или dev, разворачиваемой на персональных компьютерах⁵³. Эта

изолированная среда может серьезно отличаться от реальной (например, иметь только небольшое количество фиктивных данных), но помогает очень быстро понять, как работает код, и запустить итерации с ним. У каждого инженера есть своя собственная «песочница», так что все могут писать код одновременно. После набора текста кода инженеру, возможно, придется выполнить сборку кода или компилировать его, и это может занять определенное время в зависимости от используемого языка и архитектуры кодовой базы. Ускорение времени компиляции может существенно повлиять на скорость проектирования, поскольку позволяет разработчикам быстрее тестировать свой код.

Создание кода включает в себя также написание новых тестов, которые будут проверять, работает ли код, как ожидалось. Если команда использует разработку на основе тестирования (test-driven development, TDD), тогда каждый тест создают до написания соответствующего кода, так как тесты в данном случае служат своего рода условиями или критериями приемлемости. В большинстве остальных случаев основная цель написания новых тестов — не обнаружить ошибки, а помешать будущему коду случайно нарушить существующий код.

Управление кодом

Когда инженеры пишут код, они используют систему управления версиями, например git или github, чтобы фиксировать свои изменения и получать новый код, написанный другими разработчиками. Централизованная копия кода называется основной ветвью разработки (master branch).

У каждого инженера есть локальный репозиторий, или копия всего кода на локальном компьютере. Для того чтобы

начать работу над новой функцией, создается так называемая функциональная ветвь. У каждой из них имеются свои изменения и собственная история версий. Разделение на ветви очень полезно — например, когда инженера просят исправить какой-то баг, в то время когда он занят созданием новой функции, он может просто перейти на новую ветвь, сохранив при этом всю проделанную работу на другой.

Коммит кода

В ходе работы инженер выполняет коммиты, то есть сохраняет изменения в системе управления версиями и обновляет историю версий. Как только все готово, он объединяет свою ветвь с основной веткой кода, создает запрос на включение изменений, или пул-реквест (pull request, PR), иначе называемый список изменений. PR подсвечивает все diffs, то есть изменения (добавленные, удаленные или измененные строки кода). Иногда в него полезно заглянуть, если вы умеете читать код, например чтобы узнать, какое имя присвоено тому или иному событию в журнале.

Теперь PR можно представлять для код-ревью, который заключается в том, что другой разработчик просматривает код на предмет программных или стилистических ошибок. Многие компании требуют проводить код-ревью перед его загрузкой. Если подобная практика в вашей команде пока не используется, советуем к ней присмотреться. Это хороший способ выявить баги, обеспечить применение хороших практик разработки ПО, обучить новых людей, а также помочь каждому участнику команды лучше разобраться в кодовой базе.

Как только запрос на включение изменений будет принят, все изменения в основной ветви, внесенные другими разработчиками, сливаются в локальную ветвь. То есть если все

редактировали разные строки кода, в объединенный код автоматически будут добавлены все изменения. Если два человека попытаются отредактировать одну и ту же строку, это приведет к конфликту слияния (merge conflict) — и инженеру потребуется исправить проблему вручную.

Проверка кода перед развертыванием

На следующем этапе запрос на включение изменений пúшится (передается, от англ. push) на тестовый сервер для проведения тестов. Все инженеры используют один тестовый сервер, поэтому в случае одновременной отправки кода тестирование может занять длительное время.

Тестовый сервер обычно выполняет модульные (unit tests) и интеграционные тесты (integration tests). Модульные тесты — это небольшие изолированные тесты, которые автоматически запускают все функции компонента и проверяют правильность полученных результатов. На самом деле смысл этих тестов заключается не в проверке правильности только что написанного кода; скорее, они нужны для того, чтобы убедиться, что чужие изменения не смогут нарушить ваш код. Интеграционные тесты масштабнее, они применяются к потокам и нужны для полной проверки срабатывания вариантов использования продукта.

Если компания применяет непрерывное развертывание (continuous deployment), после автоматического прохождения тестов код объединяется с общей основной ветвью и развертывается на следующем сервере. Это может быть рабочий сервер (production server, prod), используемый реальными клиентами, бета-сервер для внутренних сотрудников или небольшого процента клиентов либо промежуточный сервер (staging server). Последний представляет собой точную копию производственного и

используется для выполнения нагрузочных тестов (load tests). У каждой компании есть свой набор правил, которые определяют, когда код готов для перехода на следующий сервер (например, через несколько часов или тогда, когда скажет разработчик).

Когда код завершен

Если из-за отправки кода останавливается компиляция основной ветви разработки, происходит прерывание сборки (breaking the build). Обычно это случается, когда инженер пропускает этапы тестирования в попытке сэкономить время. Никто не может отправлять новый код, до тех пор пока сборка не будет исправлена.

Запуск кода не всегда означает, что пользователи сразу же видят новую функциональность. Изменения или новые опции могут быть скрыты за флагом функции, который представляет собой параметр настройки (он включает или выключает ту или иную функцию). Флаги часто используют в рамках A/B-тестирования, когда в произвольном порядке у каждого пользователя та или иная функция включена или выключена. Код прописывает использование флагов просто: «Если флаг включен, запустить такой код; если флаг выключен, запустить другой код».

Иногда компании используют запрет изменения кода (code freeze). В этом случае автоматического развертывания кода на следующем сервере не происходит. Это делается, чтобы предотвратить появление багов в сложный период, например на время отсутствия большинства сотрудников из-за отпусков или во время крупного запуска продукции. В случае запрета изменений кода отдельные коммиты можно развернуть вручную (cherry-pick), например исправить какой-то отдельный баг.

Аналитика и ведение журнала событий

Современные приложения оснащены эффективными инструментами продуктовой аналитики и регистрируют, или журналируют (log), практически каждое действие пользователя.

Регистрируемые действия (например, открытие приложения, наведение курсора на кнопку поиска, клик по ней или по результату поиска) называются событиями. Они не регистрируются автоматически; для каждого действия инженеры должны прописать код или, другими словами, провести инструментирование.

При регистрации событий может быть зафиксировано большое количество различной информации, например имя и время события, идентификатор вызвавшего его пользователя, тип устройства, на котором оно произошло, и любые другие метаданные, анализ которых может понадобиться. Например, когда кто-то нажимает кнопку поиска, можно также зафиксировать число слов, введенных в поисковую строку.

После регистрации события должны пройти обработку, прежде чем вы сможете их просмотреть. Обычно она проводится ночью (с помощью cron-задачи), поэтому, придя на работу утром, вы можете просмотреть данные за предыдущий день. Просмотр необработанных журналов событий затрагивает вопросы конфиденциальности, поэтому обычно для просмотра данные предоставляются обезличенными и в агрегированном формате.

SQL и базы данных

Базы данных (БД) — это системы хранения данных, похожие на сложные многоуровневые электронные таблицы⁵⁴. Существует

несколько типов баз данных, предназначенных для разных целей.

Вероятно, ваш продукт будет использовать БД общего назначения, например MySQL, Postgres или MongoDB, для хранения таких данных, как информация о пользователе и пользовательский контент.

Для журналов событий и бизнес-аналитики ваша компания также может использовать специальное хранилище данных (data warehouse), например Redshift. Журналы перемещаются в хранилище данных с помощью процесса, называемого ETL (Extract, Transform, Load — извлечение, преобразование, загрузка).

Если в продукте имеется функция поиска, можно также использовать Elasticsearch.

SQL

SQL — сокращение от Structured Query Language (язык структурированных запросов). Это язык программирования, используемый для добавления, редактирования и извлечения данных из большинства БД. Как пользователь, вы можете применять SQL для прямого взаимодействия с базами данных, но, как правило, только с базами данных журналов, но не с рабочими базами. Для работы с последними код сервера генерирует SQL-запрос и отправляет его в базу.

В целом с кодом SQL работать намного быстрее, чем с серверным кодом, однако SQL умеет далеко не все.

Оптимизация баз данных

Чтобы избежать дублирования, информация в базе данных обычно разбита на несколько таблиц, и для просмотра нужных

сведений она должна быть повторно обработана. Например, в базе, хранящей публикации и комментарии к ним, одна таблица может содержать комментарии с кодом родительского сообщения, в то время как в другой хранятся фактические публикации. Чтобы показать, сколько комментариев было добавлено к публикации 1234, программе потребуется выполнить довольно медленную операцию подсчета всех комментариев, привязанных к сообщению 1234.

Для ускорения процесса можно использовать денормализованную копию таблицы предварительно рассчитанного количества комментариев к каждой публикации и попытаться синхронизировать ее с реальным подсчетом. Денормализация повышает скорость чтения (время, необходимое для просмотра данных) за счет более низкой скорости записи (времени на добавление или обновление данных). Этот способ достаточно популярен, хотя и может привести к появлению багов и увеличению времени разработки.

Алгоритмы и структуры данных

Хеш-таблица, или хеш-карта, — это широко используемый метод кодирования (структура данных), который позволяет очень быстро сопоставить ключ (любое уникальное число, слово или фразу) со значением. Инженеры знают всевозможные хитроумные способы использования хеш-таблиц для решения проблем. Например, на ваш вопрос, не будет ли ваше решение слишком медленным, инженер может ответить: «Никаких проблем. Я могу использовать хеш-таблицу». Однако не стоит самому предлагать такой вариант, если вы не знаете, что он означает, — это прозвучит глупо.

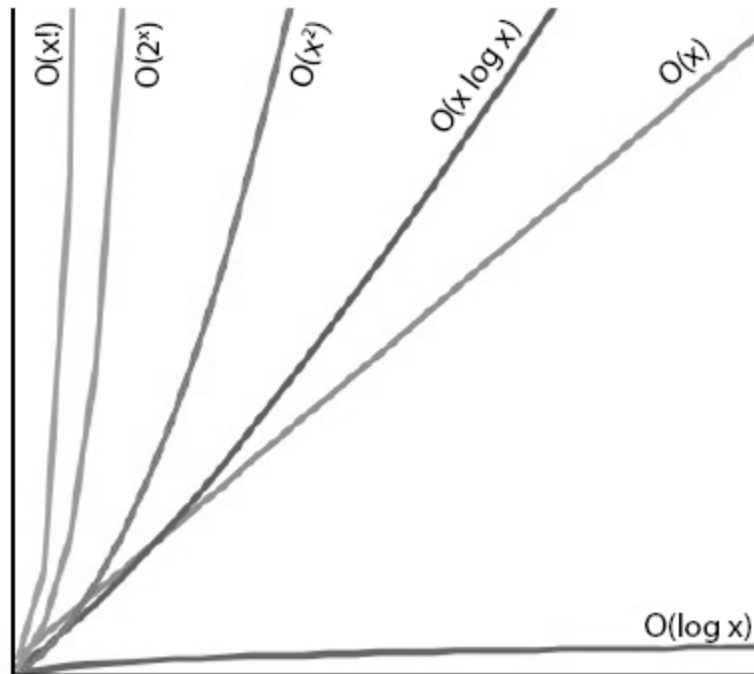
Время выполнения, или нотация «О-большое», — это описание эффективности алгоритма (по отношению к объему

данных). Оно не дает точного времени; это, скорее, математическая функция, описывающая, насколько медленнее становится алгоритм при увеличении объема данных. Например, если удвоить количество контактов в адресной книге, будет ли алгоритм фильтрации работать с той же скоростью? Или он займет в два раза больше времени? Или еще больше? Наиболее распространенными считаются следующие варианты⁵⁵:

- $O(1)$ (постоянное время): скорость выполнения алгоритма в целом остается неизменной независимо от количества данных.
- $O(\log n)$ (логарифмическое время): выполнение алгоритма замедляется по мере увеличения объема данных, но даже их удвоение мало что меняет. Например, десятикратное увеличение набора данных может удвоить время выполнения алгоритма.
- $O(n)$ (линейное время): скорость выполнения алгоритма увеличивается пропорционально размеру набора данных. Таким образом, если набор данных увеличится в 10 раз, время выполнения алгоритма также может увеличиться в 10 раз.
- $O(n \log n)$ (линейно-логарифмическое время): алгоритм такой сложности немного хуже линейного. Увеличение набора данных в 10 раз может, например, повысить время выполнения алгоритма в 11 раз. Это допустимо для решения практических задач и обычно совпадает с реальным временем сортировки данных.

- $O(n^2)$ (квадратичное время): алгоритм такой сложности значительно хуже линейного. Если набор данных возрастет в 10 раз, время выполнения алгоритма может увеличиться в 100 раз. Обычно такой алгоритм применяется, только если заранее известно, что ПО будет работать с небольшим объемом данных.
- $O(2^n)$ (экспоненциальное время): кошмар. Алгоритм такой сложности гораздо хуже линейного; возрастание объема данных в 10 раз может привести к увеличению времени выполнения в 1000 раз. А увеличение в 20 раз означает повышение скорости алгоритма в 1 000 000 раз. Видите проблему? Подобный алгоритм крайне редко используется в расчетном ПО. Он слишком медленный.

$O(n)$ быстрее, чем $O(n^2)$? Трудно сказать. Если объем данных невелик, то, возможно, и нет. Но если он значительно увеличивается, то определенно да. При этом один алгоритм $O(n)$ может быть намного быстрее другого алгоритма $O(n)$. Математикам это вряд ли понравится, но вы можете представлять нотацию «О-большое» как упрощенное объяснение того, как медленно будет выполняться алгоритм при больших объемах данных. Алгоритмы $O(1)$ и $O(\log N)$ считаются лучшими, $O(n)$ и $O(n \log n)$ — обычно приемлемы. $O(n^2)$ или более медленные, как правило, непригодны. Но все зависит от того, какую задачу вы решаете!^{[56](#)}



На графике видно, что для небольшого объема данных время практически одинаково. Но когда данных действительно много, скорость выполнения алгоритма становится очень, очень медленной.

Еще несколько терминов

- Поскольку клиенты и серверы могут находиться в любой точке мира, из-за разницы часовых поясов может возникнуть путаница во времени и датах. Чтобы этого не было, в коде, в том числе для расчетов, обычно используется время в формате UTC (Coordinated Universal Time — всемирное координированное время), которое переводится в местное для отображения пользователю. Время UTC почти совпадает со средним временем по Гринвичу (GMT, часовой пояс Лондона, Англия), но не учитывает переход на летнее время.

- Swag расшифровывается как Scientific Wild-Ass Guess — «метод научного тыка» — и используется для описания оценки затрат. Это слово передает, что оценка не точная, а предположительная. Используя этот метод при составлении графиков, стоит умножать свои оценки на два или даже на четыре, чтобы учесть неточность подсчетов и затраты на выполнение ежедневной рутины, например код-ревью или написание тестов.
- UUID или GUID означает универсальный уникальный ID (Universally Unique Identifier) или глобальный уникальный ID (Globally Unique Identifier). Это очень длинные, случайно сгенерированные строки (например, «712f58d0-0208-4fc4-b80f-fc4e960bfac2»), которые обычно используются в качестве ID объекта в базе данных. Они удобны, поскольку могут считаться уникальными и не требуют фактической проверки того, использовался этот ID раньше или нет. (Почему проверять не нужно? Потому что такой случай крайне маловероятен.)
- Технический долг. Это понятие используется для обозначения багов, которые появляются из-за пренебрежительного выполнения текущих задач и приводят к увеличению временных затрат или необходимости дополнительной разработки в будущем. Когда вы берете займы деньги — влезаете в финансовые долги, — вы получаете возможность купить что-то сейчас, но вы должны вернуть то, что вы потратите (с процентами!) в будущем. Технический долг работает так же: вы можете произвести запуск продукта сегодня, но позднее вам придется за это заплатить. Как и в случае с денежным долгом, технический долг возникает в определенных ситуациях. И чтобы с ним не сталкиваться, нужно действовать осторожно.

ЧТО ОЗНАЧАЕТ ФРАЗА «ЭТО СЛИШКОМ СЛОЖНО»?

На разных этапах карьеры вы можете услышать от разработчика, что реализовать вашу идею слишком сложно. Не заканчивайте разговор на этом. Постарайтесь докопаться, что он имеет в виду на самом деле. Спросите, почему он так думает и что конкретно делает вашу идею невыполнимой.

Существует три распространенных ответа: высокие затраты, низкая производительность/масштабируемость и увеличение технического долга.

Разработка будет слишком затратной

Говоря «сложно», инженеры часто имеют в виду, что разработка займет слишком много времени.

- Например, у разработчиков есть готовый компонент, но он не поддерживает нужную вам функциональность, и им придется создавать новый компонент с нуля, чтобы внедрить вашу идею.
- Возможно, вы недооцениваете объем работ, необходимый для воплощения вашей идеи.
- Это может означать, что инженерам придется затронуть часть кода, с которой они незнакомы, и для выхода на рабочий темп уйдет дополнительное время.
- Возможно, потребуется миграция данных, которая займет недели.

Как только вы разберетесь, какие действия особенно затратны, вы сможете найти более выгодные альтернативы.

Можно использовать компонент с несколько отличающимся, но приемлемым функционалом. Или исключить какие-то элементы из своего решения. Возможно, вы найдете разработчика, знакомого с кодовой базой, который согласится помочь. Или вы решите, что без миграции данных можно обойтись.

Еще один полезный в подобных ситуациях вопрос звучит так: «Как долго, по вашему мнению, это займет?» Если работа важная, вы можете принять решение потратить на нее дополнительное время или попросить других инженеров из вашей команды подключиться к этой задаче.

Производительность будет низкой, а масштабируемость решения слишком слабой

Иногда «сложно» означает, что для создания функции требуются длительные расчеты или значительные компьютерные ресурсы. Например, у вас есть список из миллионов элементов, и вы хотите подсчитать их подмножество. Или в вашем списке несколько тысяч позиций, которые нужно сравнить между собой.

Существует несколько способов решения вопросов производительности:

- Установите ограничения. Например, можно показывать значение «99+», если количество элементов превышает 99.
- Измените продукт так чтобы за один раз требовалось производить меньше расчетов. Например, проводить сравнение только с одной позицией в списке.
- Потратьте больше времени на разработку системы, которая быстрее выдает результаты. Например, вы можете

денормализовать (с. 117) или кешировать (с. 113) информацию либо произвести предварительные вычисления.

Производительность очень важна, поэтому, если вы не сможете найти альтернативное решение, вам придется отказаться от медленной функции.

Это приведет к возникновению технического долга, из-за которого реализация будущих проектов займет больше времени

Бывает, что под словом «сложно» имеется в виду, что решение окажется трудоемким, нестабильным или ненадежным. Например, это может означать отказ от стандартных компонентов, внедрение новых серверных систем или возникновение граничного случая (corner case), который необходимо запомнить на будущее.

Действовать в условиях технического долга затруднительно. Он усложняет работу вашего инженера и замедляет дальнейшую разработку. Спор на эту тему не имеет смысла и вряд ли найдет у кого-то положительный отклик. Поэтому важно не просто узнать, что может увеличить долг, а разобраться в сути ответа, чтобы суметь сформулировать возможные альтернативы.

Как и прежде, вы можете спросить у инженеров, могут ли они разработать альтернативное решение, которое не повлечет за собой увеличение долга. Если они разбираются в предметной области, они смогут придумать что-то выдающееся.

Если вам все-таки важно реализовать свое решение, попробуйте понять, сможет ли команда совершить запуск сейчас и активно поработать на погашение технического долга

после. Используйте этот подход, только если вы действительно сможете найти для него время.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

- Партнерство имеет решающее значение: самый важный технический навык — это выстраивание прочных партнерских отношений с инженерами. Если вы не боитесь задавать вопросы и привлекаете разработчиков на ранних этапах жизненного цикла продукта, вы почти всегда получите технические данные, нужные для работы.
- Для понимания технологии, на которой основан ваш продукт, техническое образование не требуется: изучите техническую инфраструктуру своего продукта настолько, чтобы понимать, как она может влиять на решения, касающиеся пользователей. Не позволяйте неуверенности или смущению помешать вам узнать, какие есть ограничения. Задавайте вопросы.
- Разберитесь, что стоит за фразой «Это слишком сложно»: когда разработчик говорит, что выполнить какую-то задачу слишком сложно, это может означать разные вещи. Узнайте, что конкретно имеется в виду, и примите соответствующие меры.
- Оценка затрат — это навык, который вы приобретаете со временем: вырабатывайте собственное мнение о том, сколько усилий занимает создание той или иной функции, что может сократить или увеличить время реализации проекта. Используйте это суждение для оценки решений и подбора альтернативных вариантов, но обязательно

консультируйтесь с разработчиками, чтобы ничего не упустить.

⁵² Да, я знаю, что на самом деле вы не можете редактировать твиты. Это всего лишь пример.

⁵³ «Песочницей» также называют изолированную среду, в которой пользователь может «поиграть» с продуктом и протестировать его.

⁵⁴ Вы также можете услышать термин «хранилище данных». Это более широкий термин, относящийся к любой системе хранения данных. Хранилище данных может представлять собой файловое хранилище или другую систему хранения информации, не связанную с базами данных. База данных — это один из видов хранилища.

⁵⁵ Мы дали несколько упрощенное описание. Представьте себе алгоритм, выполнение которого на n фрагментах данных занимает $(100 + n)$ секунд. С пятью фрагментами алгоритм занимает 105 секунд. На десяти — 110 секунд. Мы видим, что время не удвоилось, несмотря на то что размер данных увеличился вдвое. Однако наклон функции является линейным. При значительном увеличении n удвоение данных может практически удвоить и время.

⁵⁶ Обратите внимание на слово «обычно». Как думаете, вас устроит потратить на поиск нужного контакта $O(\log N)$ времени? Если вы будете искать нужного вам человека в списке контактов телефона за $O(\log N)$ времени [где N — число ваших контактов], скорее всего, все будет нормально. Но если поиск будет вестись по всему интернету [здесь N равно количеству страниц в интернете], вам придется ждать долго.

Глава 9. Документация по продукту

Наконец, мы переходим к разговору о документации по продукту! Это единственный осязаемый результат, за который действительно отвечает РМ.

Но будьте осторожны.

Часто РМ ожидают слишком многого от готовой документации и слишком мало вкладывают в обдумывание и совместную работу, которые стоят за ее написанием.

Неважно, каким документом вы пользуетесь: спецификацией (spec), техническим заданием (Product Requirements Doc, PRD), одностраничным шаблоном (lean product canvas) или продуктовым брифом (product brief) — у них всех одно назначение, и в них нет никакой магии. Любой из этих документов — всего лишь инструмент, который помогает прорабатывать важные моменты, обмениваться идеями, получать обратную связь и улучшать план работы. И, как и любые другие инструменты, их иногда неправильно используют.

Именно поэтому так важно сосредоточиться не на конечном результате, а на процессе создания документа и его совершенствовании. Все действия, которые выполняются с продуктом в течение его жизненного цикла, сводятся воедино в документации. Оформление информации в письменном виде дает вам шанс заметить, если вы что-то упустили или сделали неверные предположения, до того, как это вызовет проблемы. Главная задача документации по продукту — не ознакомить команду со своим идеальным планом, а сделать этот план лучше!

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ПОДГОТОВКУ ДОКУМЕНТАЦИИ ДЛЯ ПРОЯСНЕНИЯ СОБСТВЕННЫХ МЫСЛЕЙ

Не стоит относиться к документации как к чему-то предназначенному только для других людей. Воспользуйтесь процессом ее написания, чтобы упорядочить свои идеи, составить план дальнейших действий, учесть возможные риски и в целом прояснить мысли.

Чтобы вспомнить, какие стороны процесса следует продумать, обратитесь к шаблонам спецификаций, — там есть вся эта информация. Однако, используя шаблоны, не забудьте удалить из них неактуальные разделы и формулировки, иначе готовую спецификацию будет сложно прочесть. Составляя шаблон спецификации, думайте о том, сколько времени и сил потребуется, чтобы его заполнить. Если он будет слишком сложным и длинным, то люди просто перестанут им пользоваться.

СДЕЛАЙТЕ ДОКУМЕНТ ЛЕГКИМ И ПОНЯТНЫМ ДЛЯ ЧТЕНИЯ

Самое важное, чтобы вашу спецификацию читали и понимали. Этого нелегко добиться, потому что люди не любят читать спецификации.

Дадим несколько советов:

- Используйте диаграммы и рисунки для иллюстрации концепций.
- Оформляйте маркированные списки для выделения важной информации, чтобы она не потерялась в сплошном тексте.

- Будьте кратки — переместите как можно больше сведений в приложение к документу.
- Упомяните о рассмотренных альтернативах и предоставьте свои аргументы.
- Выделите спорные моменты и места, по которым вам больше всего нужна обратная связь и согласование.
- Узнайте у своих ключевых партнеров, устраивает ли их формат спецификации и не хотели бы они в ней что-то изменить.

Если ни один из этих пунктов не сработает, вы можете обсудить самые важные моменты со своей командой вживую. Не стоит ожидать, что люди прочитают документ.

ИСПОЛЬЗУЙТЕ СПЕЦИФИКАЦИЮ В КАЧЕСТВЕ ОСНОВЫ ДЛЯ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Прежде чем закончить работу над спецификацией, получите обратную связь от всех важных стейкхолдеров. Если какая-то проблема существует, то лучше узнать о ней именно сейчас.

В первую очередь покажите спецификацию своим ближайшим коллегам — дизайнеру и инженеру. Если вы еще в самом начале карьеры, то еще лучше перед этим показать документ своему ментору или руководителю. Как только они скажут свое слово, можно показывать спецификацию дальше.

В зависимости от корпоративных традиций и личных предпочтений вы можете попросить коллег дать обратную связь в удобное для них время в письменном виде или попросить высказать свое мнение в ходе живой встречи.

Если у вас есть выбор, то лучше выбрать асинхронный сбор отзывов — так вы сможете собрать их все до того, как начнете на них отвечать. Может оказаться, что какие-то мнения противоречат друг другу, или обнаружатся спорные моменты, требующие дальнейшего обсуждения. Когда вы можете в спокойном режиме прочесть отзывы, это позволяет лучше подготовиться к последующим шагам.

ОТСЛЕЖИВАЙТЕ МОМЕНТ, КОГДА СПЕЦИФИКАЦИЯ ПЕРЕСТАНЕТ БЫТЬ ИСТОЧНИКОМ ИСТИНЫ

Некоторое время спецификация будет источником истины. И в этот период в случае любых изменений она должна соответствующим образом обновляться.

В какой-то момент имеет смысл сместить источник истины на что-то другое, например дизайнерские мокапы, тикеты (запросы на разработку) или рабочий код. И здесь очень важно четко озвучить, что ваша спецификация больше не обновляется, и убедиться, что все заинтересованные стороны это понимают.

Для поддержания источника истины не требуется каких-то невероятных усилий. Часто бывает, что какие-то части документа берутся из старых спецификаций, или одну спецификацию приходится разбивать на несколько более мелких. Это та еще работа, но она стоит затраченных усилий, так как позволяет избежать ситуаций, когда кто-то начинает следовать устаревшим инструкциям.

СОСРЕДОТОЧЬТЕСЬ НА РЕЗУЛЬТАТАХ

Документация по продукту — одна из немногих вещей, за конечный результат которой фактически отвечает РМ. Но на

деле разработка спецификации — это не его работа. Случается, что РМ тратит слишком много времени на то, чтобы довести спецификацию до идеала, так как по сути это единственное, что полностью находится под его контролем. Поэтому важно следить за тем, что вы ориентированы на долгосрочный результат, а не физическое создание документа. Например, спросите: «Удалось ли нам выявить и устранить риски? Все ли действовали в соответствии с планом? Успешно ли прошел запуск?»

ПРИМЕР СПЕЦИФИКАЦИИ

Книга — это продукт, и с нашей книгой вы, читатели, уже знакомы. Давайте посмотрим, как может выглядеть спецификация для этого продукта.

Следование шаблону, подобному тому, что указан ниже, поможет выявить важные детали и гарантировать, что вы будете решать именно те проблемы, которые действительно волнуют людей.

Обратите внимание на частое использование заголовков и маркированных списков, которые облегчают поиск ключевой информации. В разделе «Варианты использования» перечислены важные сценарии и случаи применения, которые должны быть реализованы в продукте. Раздел «Основные дилеммы и решения» описывает, для каких мест в книге РМ рассматривал различные альтернативы, чтобы в дальнейшем читатели могли лучше понять аргументацию автора.

ПРОБЛЕМЫ

- Компании часто создают ужасные продукты, которые могли бы быть намного лучше при более эффективном продакт-

менеджменте.

- РМ не всегда знают, что от них требуется.
- Даже самым лучшим РМ не всегда удастся эффективно управлять своей собственной карьерой, поэтому они не всегда имеют столько влияния, сколько должны.
- Менторы зачастую действуют не так эффективно, как могли бы, потому что тратят слишком много времени, отвечая на элементарные вопросы.

ЦЕЛИ

- Больше качественных продуктов
 - ◇ Как должен выглядеть успех: люди говорят, что книга помогла им создать более качественные продукты.
- Больше эффективных РМ
 - ◇ Как должен выглядеть успех: книга хорошо продается и получает хорошие оценки от РМ и их руководителей.
- РМ получают признание и продвижение по службе, которых заслуживают
 - ◇ Как должен выглядеть успех: в отзывах на платформе Amazon читатели пишут, что книга помогла им получить повышение.
- У менторов больше времени для индивидуальной работы с учениками

- ◊ Как должен выглядеть успех: менторы РМ рекомендуют книгу.
- Международное признание
- ◊ Как должен выглядеть успех: читатели не говорят, что книга слишком ориентирована на США.

ВАРИАНТЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

Формат «Работа, которую нужно сделать (JTBD)» (из одноименного раздела).

- Если я только в начале карьеры, я хочу:
 - ◊ Получить навыки РМ, узнать секретные приемы и хитрости, чтобы
 - » быть лучшим в своем деле;
 - » не оказаться в неловком положении, совершив ошибку.
 - ◊ Понять структуру карьерной лестницы РМ, чтобы
 - » сосредоточиться на наиболее важных навыках;
 - » быстро продвигаться вверх.
 - ◊ Научиться ставить карьерные цели, чтобы
 - » быть уверенным, что я получаю правильный опыт;
 - » понять, хочу ли я руководить людьми;
 - » избежать участия в крысиных бегах.
- Если я не могу получить продвижение, я хочу:
 - ◊ Четко понять ожидания, предъявляемые РМ на каждом конкретном уровне, чтобы

- » выявить ошибки;
- » сосредоточиться на важных действиях.
- Если я занимаю руководящую должность в продакт-менеджменте, я хочу:
 - ◊ Научиться лучшим методам управления командой, чтобы
 - » настроить свою команду на успех;
 - » помочь росту РМ в своей команде.
 - ◊ Получить документ с описанием того, каким должен быть лучший РМ, чтобы
 - » показать РМ из своей команды, на чем им нужно сфокусироваться, чтобы получить продвижение;
 - » получить ориентир для проведения индивидуальных менторских сессий.

ГРАФИК

1. Содержание (1 день).
2. Первый черновой вариант (4 месяца).
3. Углубленные интервью (2 месяца).
4. Доработка проекта (3 месяца).
5. Отзывы бета-ридеров и редактирование рукописи (2 месяца).
6. Публикация (1 месяц).

ПОДРОБНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Навыки РМ

- 80 % книги.
- Расписать, что означает каждый из навыков РМ и на чем следует сосредоточиться, находясь внизу, в середине или на вершине карьерной лестницы.
- Распределить по группам: продуктовые, стратегические, лидерские, управленческие навыки и навыки реализации.
- Добавить реальные цитаты везде, где это возможно.

Управление карьерой

- 20 % книги.
- Обо всем, что нужно для успеха, помимо того чтобы просто хорошо делать свою работу.
- Добавить интервью с успешными РМ, которые разными способами помогли другим людям определить карьерные цели и показали, что такое успех.

ОСНОВНЫЕ ДИЛЕММЫ И РЕШЕНИЯ

Как сгруппировать навыки РМ

Каждая компания это делает по-своему. Я решила пойти по пути, который кажется мне наиболее разумным, и проследить за тем, чтобы ключевые слова, которые люди будут искать в тексте, были указаны в оглавлении книги, тем самым снизить возможные риски. Посмотрим, что скажут в отзывах о таком подходе после бета-чтения.

Как выделить информацию, которая касается РМ-сеньоров и руководителей

Мы хотели, чтобы наша книга была полезна в том числе и для РМ-сеньоров, поэтому решили вынести предназначенные для них подсказки в отдельную главу, вместо того чтобы добавлять их в описание каждого отдельно взятого навыка. Я думаю, что так РМ-джуниоры смогут узнать, что им еще предстоит развивать, а РМ на более высоких позициях смогут освежить в памяти полезные навыки, которые они приобрели на заре своей карьеры и могли бы использовать и дальше. Проверим, какие будут отзывы бета-ридеров по этому поводу.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

- Путешествие важнее пункта назначения: документация по продукту — это всего лишь инструмент, на который можно опираться, пытаясь выработать свою точку зрения по каким-то важным вопросам, поделиться ключевыми решениями, получить обратную связь и усовершенствовать план действий. Конечный результат не так важен, как процесс, который стоит за написанием документации.
- Не подменяйте свои суждения шаблонами: шаблоны помогают вспомнить, на что следует обратить особое

внимание, но они не могут заменить ваши личные выводы. Не закливайтесь на выборе правильного шаблона; вместо этого сосредоточьтесь на том, для чего предназначен каждый его раздел и каким образом он может способствовать получению желаемого результата.

ЧАСТЬ 4. Навыки реализации

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЪЕМОВ И ПОШАГОВАЯ РАЗРАБОТКА

ЗАПУСК ПРОДУКТА

КАК ДОВЕСТИ ДЕЛО ДО КОНЦА

Чтобы быстро, четко и эффективно реализовывать проекты, необходимо обладать определенными навыками. В этой части мы поговорим о том, какие из них нужны для управления командой разработки и запуска продукта и как их развить.

- «Управление проектами» (с. 131) — в этой главе вы научитесь составлять план ведения проекта и придерживаться его без отклонений. Мы расскажем вам о методологии Agile и других наиболее эффективных практиках, которые помогут вам ускорить работу вашей команды.
- Глава «Определение объемов и пошаговая разработка» (с. 146) научит вас разбивать процесс запуска на несколько этапов, чтобы ускорить его и сделать более успешным. Вы узнаете о минимально жизнеспособных продуктах (MVP) и о том, насколько важно представлять продукт реальным пользователям.

- В главе «Запуск продукта» (с. 157) речь пойдет о подготовке запуска. Как выбрать дату, что включить в лист проверки запуска, какие стратегии запуска существуют — обо всем этом написано здесь.
- «Как довести дело до конца» (с. 172) — это глава о том, как управлять своим временем и преодолевать препятствия. В ней мы познакомим вас с концепцией 4D и научим, как эффективно работать с командами в удаленном режиме.

Больше всего навыки реализации могут пригодиться в середине и в конце жизненного цикла продукта.

Глава 10. Управление проектами

Многих РМ трясет при одной мысли об управлении проектами. После долгих лет безуспешных попыток объяснить друзьям и родственникам, что ты занимаешься продуктами, а не проектами, такая реакция неудивительна. К счастью, существуют современные подходы к управлению проектами — более легкие и менее утомительные по сравнению с традиционными. Но независимо от того, какой из них выберете вы, важно все сделать правильно.

Без эффективного управления проектами срок создания продукта серьезно увеличивается. Это происходит из-за дублирования работы, отсутствия самостоятельности, неграмотного распределения времени, простоя кого-то из команды, отвлекающих факторов и недопониманий.

Сфера ответственности РМ по управлению проектами варьируется в разных командах. В одних случаях он берет инициативу на себя, в других — этим занимается инженер или специально назначенный менеджер по управлению проектами (проджект-менеджер).

КОНЦЕПЦИИ И ФРЕЙМВОРКИ

Agile, Lean, Kanban и Scrum — это современные концепции и методологии, применяемые к разработке программного обеспечения в большинстве технологических компаний. Если вы слышали о спринтах (sprints), бэклоге продукта (product backlog) или ежедневных стендапах (daily standups), значит, с некоторыми концепциями вы уже знакомы. Большинство современных команд используют некоторые из этих элементов^{[57](#)}.

Предлагаем ознакомиться с основными понятиями, которые используются для описания данной темы. Имейте в виду, что многие применяют их в широком смысле или как синонимы.

МЕТОДОЛОГИИ

Lean

Lean, или бережливое производство, — это философия, в основе которой лежит принцип максимизации потребительской ценности при минимизации отходов. Она произошла от практик, разработанных в компании Toyota, и стала фундаментом для методологии Agile. Сегодня Lean и Agile, как правило, используются в качестве взаимозаменяемых концепций, а также в виде ссылок на новые подходы (например, Lean MVP, направленный на то, чтобы проверять отношение клиентов к продукту, прежде чем вкладывать большие средства в его создание).

Agile

Agile — это философия и высокоуровневая методология, построенная на гибкости и итеративности действий. Agile является противоположностью более раннего подхода Waterfall (водопадный стиль разработки), где решения и результаты, полученные на каждом этапе процесса, фиксируются и «перетекают водопадом» на следующий этап.

В случае с Waterfall РМ сначала вынужден прописать и рассмотреть горы рабочей документации, в которой подробно описана каждая стадия работы над продуктом. Затем эти бумаги проходят долгий процесс жесткой проверки и

согласования. После этого документация попадает к дизайнерам, и они разрабатывают идею буквально по пикселю, не отступая ни на шаг от исходных требований. Получив готовые проекты от дизайнеров, инженеры пишут код, который так же в точности соответствует условиям. И, наконец, спустя месяцы или годы клиенты получают продукт. Этот подход подразумевает большое количество подготовительной работы и почти полностью исключает возможность вносить изменения в первоначальную идею.



Agile включает в себя те же этапы, что и Waterfall, но в ней используются более короткие циклы и границы между ними размыты. РМ не приходится тщательно прописывать принципы работы продукта. Вместо этого проводится беседа или создается бриф с требованиями. Допускается, чтобы дизайнер создавал простые мокапы для тестирования продукта на реальных пользователях. Такие тесты могут показать, что какие-то требования нуждаются в пересмотре. Инженеры могут начинать писать код до того, как будет закончен дизайн, и работать в связке с дизайнерами, чтобы опробовать разные идеи. Запуск продукта разбивается на несколько мелких частей, каждая из которых презентуется пользователям как

можно раньше, чтобы на основании отзывов можно было внести изменения в следующий этап работы.

Agile можно представить в виде спектра. Большинство команд склоняется к этому подходу. Для этого достаточно уменьшить размер цикла (то есть разбить работу на несколько мелких этапов и запусков) и заменить объемную официальную документацию ситуативной совместной работой.

Scrum

Scrum — это популярная концепция гибкого ведения проектов с четко выраженными ролями, инструментами и процессами. Благодаря ей в нашу жизнь прочно вошли такие понятия, как бэклог, спринт, ежедневные стендапы и ретроспективы. Часто команды используют некоторые из этих элементов (или сразу все), не обязательно называя это Scrum.

В Scrum команды работают спринтами продолжительностью от одной до четырех недель. В начале каждого спринта команда проводит планирование, при котором работа из бэклога продукта переносится в бэклог спринта и оценивается объем, который можно выполнить в следующем спринте.

Затем члены команды выбирают задачу из списка и ежедневно встречаются на 15-минутном стендапе, где делятся информацией о ходе работы и помогают друг другу преодолеть какие-то сдерживающие факторы. В конце каждого спринта команда проводит обзор спринта с точки зрения сделанного и ретроспективу спринта, чтобы понять, как все прошло и что можно было бы улучшить.

Главными фигурами в Scrum являются владелец продукта и скрам-мастер. В большинстве компаний роль владельца продукта выполняет РМ. Если же эти роли разделены, тогда РМ

больше сосредоточен на стратегии, в то время как владелец продукта занимается ежедневной тактикой. Роль скрам-мастера часто играет техлид.

Владелец продукта отвечает за управление бэклогом, координацию участников и приемку работы по ее окончании. Скрам-мастер следит за тем, чтобы Scrum проводился правильно, организует и ведет встречи, помогает людям преодолевать препятствия в работе, взаимодействует с владельцем продукта в ходе подготовки каждого следующего спринта.

Часто команды выбирают только несколько элементов Scrum или по-своему адаптируют эту концепцию к своей работе. Почти невозможно найти команду, которая бы неукоснительно следовала принципам, описанным в «Руководстве по Scrum™». К счастью, адаптивность — это именно то, чего хотели создатели Scrum!^{[58](#)}

Kanban

Kanban — еще один метод гибкого управления, известный благодаря так называемой kanban-доске.

Kanban-доска — это инструмент визуального представления структуры работы и ее процессов. Работает она так. Карточки с задачами размещают в первом столбце таблицы и по мере выполнения перемещают в следующие. Каждый столбец означает этап рабочего процесса и имеет соответствующее название, например: «Не начато», «В процессе», «Ревью» и «Готово».



На kanban-доске хорошо видно, сколько задач находится в каждой колонке, и легко следить за тем, чтобы работа не зависала на каком-то этапе. В строгих версиях метода Kanban число карточек для каждого этапа ограничено — если оно достигло предела, нужно сосредоточиться на их перемещении в следующий столбец, прежде чем браться за новые задачи.

БЭКЛОГ ПРОДУКТА

Бэклог продукта представляет собой список задач для команды разработки в порядке их выполнения. В него входят запланированные функции, подробное описание требований, исправление багов, работа с инфраструктурой и исследования, которые необходимо провести.

Они могут быть описаны в виде простых заданий или в формате так называемых пользовательских историй. Типичный шаблон таких историй имеет следующий вид: «Как <кто>, я хочу <что>, чтобы <зачем>». Например, «Как администратор, я хочу получить двухфакторную аутентификацию, чтобы повысить безопасность». Такой формат предполагает, что РМ будет описывать проблемы и требования с учетом контекста, а не только исходя из возможного решения.

Пользовательские истории могут быть сгруппированы в более крупные эпика, которые можно объединить в инициативы, а их, в свою очередь, в темы. Например, рассказанная выше история может стать частью эпика «Запуск улучшенных инструментов администратора», которая является частью инициативы «Переход на корпоративный уровень», - которая входит в тему «Каждая компания из списка Fortune 500 использует наши продукты».

Для задач или историй обычно составляется смета затрат, например в виде стори поинтов (Story Points), или единиц истории. Стори поинты — это абстрактная единица оценки сложности работы. Один поинт означает самую простую задачу, два поинта присваивается задаче, на выполнение которой уйдет в два раза больше времени, чем на задачу с одним поинтом, и т.д. Составлением смет занимаются инженеры (не РМ).

Отношение поинтов к дням может варьироваться, подобно курсу доллара к евро. В конце каждого спринта команда суммирует количество набранных поинтов для определения скорости работы (velocity) и может использовать полученную цифру для оценки того, сколько поинтов можно набрать в следующем спринте. Если вам известно, что половина вашей команды уйдет в отпуск во время следующего спринта, то заранее можно предположить, что вы сможете получить только половину поинтов. Если команда набрала поинтов меньше, чем ожидалось, то вам есть что обсудить на ретроспективной встрече.

ЧТО ТАКОЕ «ПОИНТ»?

Поначалу команде бывает сложно разобраться, чем по сути является эта новая «валюта». Действительно, непонятно, что на самом деле означает один поинт, два поинта, три. Чтобы глубже вникнуть в этот вопрос, пригодится забавная техника под названием покер планирования. Она заключается в том, что каждый инженер оценивает пользовательскую историю отдельно, а затем все одновременно «вскрываются», то есть предъявляют друг другу свои оценки (например, показывают соответствующее количество пальцев). Затем проводится обсуждение того, что повлияло на разницу предположений, пока вся команда не придет к единому решению.

Следить за тем, чтобы задачи были небольшими, вы должны вместе с инженерами. Иногда РМ слишком много думают о ситуации в целом, и определяемые ими задания становятся слишком объемными. Если задача стоит более восьми поинтов (или занимает больше двух недель), оценки инженера могут оказаться крайне неточными. Но есть простое решение: разбить задачу на несколько более мелких.

Ответственность за создание и поддержание бэклога лежит на РМ. Груминг (или уточнение) бэклога — это поддержание его в актуальном состоянии, приоритизация задач и отслеживание их реализуемости. Например, он проводится, когда РМ нужно убедиться, что для позиций в верхней части бэклога дизайн уже выполнен и имеются все сведения для начала следующего этапа.

КАК ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОДУКТА И ДИЗАЙН ВПИСЫВАЮТСЯ В РАБОТУ

Agile прекрасен во всех отношениях с точки зрения планирования. Однако кое-что все-таки непонятно: когда дизайнеры выполняют свою работу? Дизайн почти наверняка должен готовиться до того, как начнется разработка. Но насколько раньше?

Все зависит от команды, но в целом существуют два главных подхода, и у каждого из них есть свои плюсы и минусы.

Дизайнеры идут на один спринт впереди инженеров

Такой подход работает, если дизайн занимает меньше времени, чем написание кода. Благодаря ему дизайнеры и инженеры тесно сотрудничают друг с другом, а команде проще менять направление практически без потери результата трудов дизайнера. Его недостаток состоит в том, что разработка дизайна ограничивается одним спринтом, что не всегда желательно или осуществимо.

Стадии исследования и дизайна продукта стартуют задолго до начала разработки

Этот подход полезен, если для исследования продукта и создания дизайна требуется дополнительное время. Однако если дизайн готов с опережением графика, команда может не суметь сразу подхватить работу. Дизайнеры принимают больше решений, исходя из имеющихся инструментов, без глубокого понимания затрат на проектирование, а могли бы поиграться с рабочим кодом и итерациями. При этом еще хорошо бы знать, чем заняты инженеры, пока ждут своей очереди.

Если вы собрали команду с нуля, инженеры могут оставаться в своей прежней команде, пока для них не найдется

задача в вашей. Также они могут заняться исследованиями, например созданием прототипов по новым технологиям, или начать разрабатывать бэкенд, поскольку он не зависит от дизайна.

Если же команда у вас уже есть, РМ и дизайнеру придется работать «на два фронта». То есть они должны проводить этап исследования продукта для следующего проекта и одновременно оказывать поддержку инженерам, занятым текущими задачами. РМ должен скоординировать графики всех участников и проследить, чтобы у каждого была важная, выполняемая работа. Например, можно поручить инженерам создание дополнительной версии продукта с менее приоритетными функциями или занять их отработкой технического долга.

ОБЯЗАННОСТИ

ЧЕТКО ПРОГОВАРИВАТЬ С КОЛЛЕГАМИ ВАШИ ОБЯЗАННОСТИ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ

Нередко ожидания РМ, инженеров и дизайнеров относительно роли РМ в процессе разработки не совпадают, и возникает неразбериха. Вы можете ожидать, что руководитель разработки возьмет на себя роль проджект-менеджера, а он в свою очередь будет предполагать, что это — ваша обязанность. Присоединяясь к новой команде, обговорите все ожидания на старте. Даже в одной компании задачи внутри команд могут распределяться по-разному.

Проработав в команде несколько недель, узнайте мнение ее участников о качестве управления проектами. Будет неприятно

внезапно выяснить — через вашего руководителя или в ходе взаимной оценки коллег, — что вы не оправдали их ожиданий.

АКТУАЛИЗИРОВАТЬ И ПРИОРИТИЗИРОВАТЬ БЭКЛОГ

Следите за тем, чтобы в бэклоге у вашей команды всегда имелась высокоприоритетная задача, чтобы никто не сидел без дела.

Иногда путаница возникает из-за того, что инженеры не знают, какую часть проекта можно взять в работу. Возможно, они думают, что те или иные вопросы по задаче еще не закрыты. Или они ждут, когда дизайнер обсудит с ними дизайн, а тот ждет, когда инженеры возьмутся за дело, чтобы можно было совместно проанализировать проект. Простое решение этой проблемы — четко обозначать статус каждой задачи, например: «Готово для передачи в разработку».

ВЫДЕЛЯТЬ ЭТАПЫ И РАССТАВЛЯТЬ КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ

Крупные проекты желательно разбивать на этапы и устанавливать для них контрольные точки. Это позволяет оценить, насколько хорошо продвигается работа, и при необходимости внести какие-то изменения. Кроме того, это способствует поддержанию морального духа и приносит чувство удовлетворения.

Если говорить в общем, то определить, какой процент крупного проекта выполнен, крайне сложно. Принцип Парето гласит, что написание последних 20 % кода занимает 80 % времени. Именно поэтому так важно разбивать работу на этапы — пока команда не дойдет до четко обозначенной контрольной точки, представить, сколько еще осталось сделать, очень трудно.

Хотя разбивка на этапы может быть выполнена на ваше усмотрение, в идеале каждая контрольная точка должна отражать четкий прирост собственной, потребительской или коммерческой ценности продукта. Например, такой точкой может стать создание версии продукта, готовой для тестирования внутри компании, или первое использование кода внешним клиентом.

Контрольные точки — отличный способ мотивирования команды. Напоминайте об их приближении и празднуйте прохождение каждой из них.

ПИСАТЬ ХОРОШИЕ ОТЧЕТЫ О ХОДЕ РАБОТ

Для всех, кто не входит в вашу непосредственную команду, основной способ узнать, чем вы заняты, это прочесть отчет. Если он хорошо составлен, вы сможете получить поддержку и признание со стороны коллег.

При подготовке этого документа важно помнить о тех, кто будет его читать. Что им необходимо знать? Что их интересует? Как сделать отчет информативным, понятным и интересным?

Как правило, отчет о ходе работ включает в себя ответы на следующие вопросы:

1. Идет ли проект по плану? Страшновато признаваться, что проект идет не по графику или вовсе остановлен. Но намного хуже говорить, что все в порядке, когда на самом деле это не так. Вы будете выглядеть нечестным и потеряете доверие.
2. Что произошло за последнее время? Сделайте акцент на ключевых достижениях и важных изменениях. Заодно

можно отпраздновать завершение каких-то промежуточных этапов вместе с командой.

3. Что дальше? Обсудите следующий этап работы и цели, которые необходимо выполнить.
4. Существуют ли какие-либо проблемы или риски? Заранее проинформируйте стейкхолдеров о своих опасениях и дайте им возможность оказать вам помощь.

В идеале написание отчета о ходе работ не должно занимать много времени. Постарайтесь сделать так, чтобы этот процесс не отвлекал команду от текущих дел и не создавал дополнительную нагрузку. Как правило, отчет составляют каждую неделю. Рассылать его можно всем, кто так или иначе заинтересован в проекте, особенно лидерам по продукту и партнерам из кросс-функциональных подразделений.

КОНТРОЛИРОВАТЬ РАБОТУ КОМАНДЫ

Часто работы оказывается больше, чем планировалось, но это не единственная и часто не самая распространенная причина, по которой сотрудники отстают от графика. Есть и другие:

- Они застряли на одной задаче и просто топчутся на месте.
- Они не согласны с распределением задач и не хотят ничего делать.
- Они взялись за новое задание, не закончив старое.
- Они непрестанно совершенствуют и шлифуют результат, вместо того чтобы сдать работу как можно быстрее.

- Они поставили какие-то другие обязательства выше задач, приоритетных для вас.
- Задание оказалось более сложным, чем предполагалось.

В любом случае, вы должны следить за тем, чтобы ваша команда придерживалась заданного курса. Один из самых действенных способов — регулярно проверять, как идут дела у каждого члена вашей команды. Если кто-то начинает отставать, не стройте догадки, а выясните, почему так происходит. Беседа и пара дополнительных уточнений могут разрешить большинство вопросов.

СОВМЕСТНОЕ РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ

Однажды топ-менеджер по продукту Саир Бакл (Sair Buckle) заметила, что один из инженеров-сеньоров выполняет задачи медленнее, чем обычно. Она не стала делать выводов о том, что он просто не укладывается в график, и отправила ему неофициальное сообщение с просьбой рассказать о том, как он планировал свою работу.

Это дало ему возможность открыто и безопасно высказать свое беспокойство по поводу общего направления действий. Оказалось, что инженер откладывал работу, потому что хотел поделиться с кем-то своими сомнениями, но поднимать эти вопросы один на один с новым менеджером отдела разработки ему было некомфортно. В итоге они вместе с Саир донесли его рекомендации руководителю, чтобы затем обсудить возможности для улучшения.

Как и в описанном случае, подобные вопросы важно решать, проявляя уважение и внимание к членам своей команды. Если кто-то застрял, выполняя задание, можно подсказать, с кем лучше провести мозговой штурм, или напомнить о том, насколько важно доводить работу до конца и делиться со всеми результатом, или помочь расставить приоритеты в общем списке обязанностей, или пересмотреть объем и содержание работы.

Регулярный и заблаговременный контроль может быть полезным, но универсальной стратегии не существует. Для кого-то очень важно, чтобы вы каждый день проверяли их работу и тем самым помогали оставаться в графике. А кто-то предпочитает действовать более самостоятельно, без постоянного контроля. Поэтому лучше спросите у сотрудников, какой вариант для них эффективнее.

КОРРЕКТИРОВАТЬ ПЛАНЫ ПО МЕРЕ ИЗМЕНЕНИЯ СИТУАЦИИ

Вспомните один из самых популярных вопросов на собеседовании: «Что вы будете делать, если ваша команда начнет отставать от графика?» Если не вдаваться в подробности, то как на собеседовании, так и в реальной жизни вы можете предложить три рычага, на которые можно надавить в данной ситуации:

- Добавить в проект больше людей.
- Перенести дату запуска.
- Сократить объем.

Правильного или неправильного ответа здесь, конечно же, нет. В одном случае все эти варианты могут оказаться многообещающими, в другом — совершенно провальными.

PM-джуниоры часто избегают добавления людей на проект, ведь это требует аргументированного обращения к руководству. Но если ваша задача высокоприоритетна для компании и если вы обнаружили проблему на ранней стадии, то этот вариант игнорировать не стоит. Расширение команды может помочь в выполнении независимой, распараллеливаемой работы, которая не требует длительной раскачки. Но если это сделать за неделю до запуска, скорее всего, это приведет к еще большей задержке и отставанию от графика.

Перенос даты запуска может иметь серьезные последствия. Иногда финансовые планы компании построены на конкретной дате. И чем дальше она отодвигается, тем сильнее увеличивается стоимость проекта, что, в свою очередь, затрудняет получение хорошей прибыли от инвестиций. И пользователям, конечно же, приходится дольше ждать ваш замечательный продукт.

Обычно самым предпочтительным подходом является сокращение объемов работ. К этому моменту задачи в бэклоге продукта должны быть приоритизированы, и можно надеяться, что будет достаточно просто опустить те из них, что расположены в нижней части списка, взявшись лишь за самые важные. Почти в каждом проекте есть работа, которую можно исключить; но не стоит так поступать с задачами, невыполнение которых негативно отразится на общем успехе.

ДЕЛИТЬСЯ НАКОПЛЕННЫМ ОПЫТОМ С КОЛЛЕГАМИ 

Предполагается, что, перейдя на продвинутый уровень продакт-менеджмента, вы приобретаете больше влияния внутри компании, даже если вы не руководите людьми. К этому времени у вас уже есть большой опыт управления командами, и вы отлично распознаете возможности любой из них, исходя из того, как они организованы.

Существует множество подходов к передаче своего опыта, и очень важно, чтобы люди действительно учились на вашем примере и использовали ваши рекомендации в работе. Ведь не важно, сколько лекций вы проведете и сколько инструкций напишете, если люди их не оценят.

Лучший способ поделиться успешными наработками, в особенности для IC⁵⁹, — рассказать о том, что оказалось наиболее эффективным именно для вас. И подавать информацию следует в качестве дружеского совета, а не в виде нотаций. Даже если у вас больше опыта, другие РМ могут обидеться и не воспринять ваш совет, если почувствуют доминирование с вашей стороны.

Например, вы можете поделиться шаблонами, которые вы используете, или списком замечаний, которые писали для себя самого. Можно организовать сеансы «обмена опытом», где каждый сможет рассказать о своих лучших наработках. Или предложите свое менторство, чтобы люди могли приходить к вам с вопросами.

ПРАКТИКИ РОСТА

БУДЬТЕ НА СВЯЗИ

Когда ваш инженер заходит в тупик и для продолжения ему нужна ваша консультация, работа будет стоять до тех пор, пока вы не ответите. Если вы часто заняты и вам требуется время на ответ, ваши инженеры могут чувствовать себя беспомощными. И наоборот, если вы, как правило, доступны, у вас больше возможностей помочь своей команде.

В идеале РМ, дизайнер и инженеры должны работать рядом, чтобы связываться друг с другом, когда это необходимо. Если вы сидите с кем-то рядом, то количество вопросов от этого человека заметно увеличивается по сравнению с ситуацией, когда ему приходится писать вам сообщения или приходить к вам в офис.

Если вы с командой работаете в разных помещениях, полезно время от времени подходить к людям и интересоваться, как идут дела (стараясь при этом не отвлекать их от текущих занятий). Работая удаленно, вы можете переписываться с коллегами в чате, когда у них есть на это время. Иногда может оказаться, что они обдумывают какой-то вопрос или застряли на решении проблемы, но даже не догадываются о том, что вы можете им в этом помочь.

Кроме того, старайтесь оперативно реагировать на вопросы, в особенности если они исходят от членов вашей команды. Используйте подход «Ноль непрочитанных сообщений» или любую другую систему, чтобы не заставлять людей днями ждать вашего ответа.

СОКРАТИТЕ ЗАВИСИМОСТИ

Зависимость — это когда один этап работы не может быть начат, пока не завершен другой. Большинство планов содержит массу зависимостей, например создание фронтенда только после завершения бэкенда.

Иногда зависимости стратегически полезны. Например, Apple в день запуска новой версии iOS с новыми возможностями API хочет иметь несколько приложений, которые смогут сразу ее использовать.

Но имейте в виду, что каждая зависимость добавляет еще одну возможную причину задержки вашего проекта. Если зависимость связана с работой другой команды, это повышает риски вне зоны вашего контроля и увеличивает объем необходимой коммуникации.

Часто достаточно небольшого дополнительного действия, чтобы избавиться от зависимости. Например, если разработка фронтенда зависит от бэкенда, можно быстро сделать фиктивный бэкенд. Это позволит фронтенд-команде начать работу, пока другая команда трудится над проектированием реального бэкенда. Или если создаваемая функция частично завязана на чужих результатах, сделайте так, чтобы она работала как с их учетом, так и без, — это потребует чуть больше сил, но зато одна команда выполнит запуск, не ожидая другую.

ОПТИМИЗИРУЙТЕ РЕСУРСЫ КОМАНДЫ ⚡

Обычно команды работают над наиболее приоритетными продуктами, но иногда намного выгоднее провести оптимизацию с точки зрения загруженности людей.

Попытайтесь выяснить, чья работа имеет критическое значение для проекта, и выстройте свой график вокруг нее. Вот несколько примеров:

- Ограничения по дизайну: выбирайте сложные инженерные проекты, ориентированные на производительность и

масштабируемость. Проводите A/B-тесты как можно раньше.

- Ограничения по продакт-менеджменту: выбирайте простые проекты, которые не требуют множества действий по исследованию продукта.
- Ограничения по разработке: сосредоточьтесь на стратегии.

Держите идеи таких проектов в бэклоге продукта, чтобы воспользоваться ими при необходимости.

УЛУЧШАЙТЕ ПРОЦЕССЫ ВНУТРИ КОМАНДЫ ⚡

Процессы, в которых задействована команда, серьезно влияют на результат ее работы.

Используйте свои навыки работы с продуктом, чтобы оценить, хорошо ли выстроены процессы в вашей команде. Как сами сотрудники оценивают свой прогресс? Довольны ли они качеством своей работы? Что их больше всего напрягает? Что нужно, чтобы запускать продукты на 50 % быстрее?

Как только вы поймете, где скрыты возможности для улучшения, вы сможете изменить или добавить новые процедуры. Хорошо начинать с ретроспектив спринтов и ежедневных стендапов. Внедряйте изменения в тесном сотрудничестве с ведущими инженерами и дизайнерами.

Предлагаем несколько действий, которые могут оказаться очень полезными.

Установите ПО для управления проектами

Если вся ваша компания состоит из трех человек, занимающих одну комнату, то, скорее всего, можно обойтись обычными стикерами и белой доской — это будет недорого и разнообразит интерьер.

Как только ваша компания начнет расти, вам придется выбрать какой-нибудь инструмент управления проектами, чтобы отслеживать, кто что делает и в какие сроки. Это прозвучит необъективно, но после восьми лет работы в Asana я считаю их продукт для управления проектами лучшим.

Применение подобных программ важно по нескольким причинам:

- **Ясность:** каждый член команды знает, за что он отвечает и когда он должен выполнить задачу. Это уменьшает недопонимание и избавляет вас от необходимости постоянно капать на мозги (и проедать плешь) своим товарищам по команде.
- **Все в одном месте:** беседы, уточнения и дизайны — все прикрепляется к конкретной задаче по мере появления, и людям не приходится работать по устаревшему плану. Если вы не можете вспомнить, почему было принято то или иное решение, вы можете найти запись о соответствующей дискуссии и посмотреть.
- **Делегирование:** вам больше не нужно лично следить за выполнением каждого задания, члены команды могут обновлять свои задачи самостоятельно. Это экономит время каждого.
- **Сокращение действий по организации работы:** поскольку каждый следит за обновлением своих заданий, серьезно снижается необходимость в проведении планерок. Люди

перестают получать горы писем, так как могут самостоятельно найти нужную информацию или при необходимости обсудить какой-то конкретный вопрос друг с другом.

- Упрощение удаленной работы: в последние годы удаленная работа стала более распространенной. Преимущество ПО для управления проектами заключается в его онлайн-доступности. Следовательно, его могут использовать все временные и постоянные удаленные сотрудники. В то время как старые добрые бумажные стикеры оставляют таких людей «за бортом».

Используйте демонстрации как побуждающий фактор

Один из секретов хорошего управления проектами заключается в умении подталкивать людей в нужном вам направлении. Никто не любит, когда следят за каждым его шагом. Но большинству нравится похвастаться своими достижениями.

Демонстрация — отличный способ побудить людей к действию. Чтобы ее провести, команде необходим рабочий код (или почти законченный дизайн, если речь идет о дизайнере). Если все знают, что пятница — день демонстрации, то у каждого есть мотивация привести свою работу в подобающий вид к этому дню. И в четверг вечером можно увидеть бурную деятельность — люди наверстывают то, что не успели сделать за неделю.

Вы можете усилить эффект такого воздействия, добавив дополнительные требования. К примеру — все демонстрации должны запускаться на общем бета-сервере. Это заставит сотрудников проводить бета-тестирование кода (а не просто

запускать его на локальной машине), если они хотят его продемонстрировать.

Установите специальные дни для проработки пропущенных моментов

Высокоэффективные команды часто предельно сосредоточены на создании своего продукта. Обычно это хорошо, но иногда некоторые важные вопросы поддержки продукта упускаются из виду:

- Баги: каждый отдельный баг может быть незначительным, но вместе они могут привести к отрицательному впечатлению от продукта.
- Шлифовка: даже небольшие идеально отточенные элементы дизайна или юзабилити могут серьезно улучшить качество продукта в целом, а также поднять моральный дух команды, которая будет гордиться результатом своей работы.
- Внутренние инструменты: совершенствование внутренних инструментов и процедур многократно увеличивает скорость работы команды.

Если назначить отдельный день для каждого из этих вопросов, то можно добиться значительного прогресса. Запланируйте для своей команды или всего подразделения «охоту за багами» (bug bash), «дни шлифовки» (polish week) или «неделю ускорения процессов» (grease week)^{[60](#)}.

Лучше всего превратить такие дни в веселое соревнование. Заведите турнирную таблицу с результатами всех участников и подготовьте небольшие призы: за самый высокий показатель

по числу исправленных багов, за победу над самым старым багом, за устранение бага с максимальным количеством жалоб пользователей и т.д. Можно принести закуски, включить музыку и добавить какие-нибудь развлечения, чтобы настроить людей на нужный лад.

ВЫЯВЛЯЙТЕ И СМЯГЧАЙТЕ РИСКИ ⚡

Приобретая опыт и знания в предметной области, обращайтесь внимание на причины, приводящие к проблемам. Может, есть какая-то старая часть кодовой базы, которая подвержена возникновению багов? Или в каких-то браузерах есть сложности с воспроизведением анимации? Если вы пока новичок, найдите себе опытного ментора, который подскажет, какие риски стоит искать. Будет идеально, если он расскажет вам историю, в которой все пошло неправильно, — это поможет вам вспомнить о риске, когда он снова появится.

Для каждого риска нужно разработать план мероприятий по его снижению.

- Как понять, является ли риск реальной проблемой? Вы можете провести проверку концепции или юзабилити-тест.
- Можете ли вы составить план нейтрализации проблемы? Например, если стабильность продукта находится в зоне риска, можно запланировать медленное развертывание, чтобы выявлять трудности до того, как они примут серьезный масштаб.
- У вас есть запасной план? Используйте дерево решений, чтобы заранее распланировать действия на случай возникновения проблем. Например, если вы беспокоитесь о

негативной реакции клиентов, можно подготовить документ с соответствующими вопросами и ответами.

Выявление рисков на ранней стадии повышает качество продукта и точность сроков реализации вашего проекта.

СПОСОБСТВУЙТЕ УЛУЧШЕНИЮ КАЧЕСТВА И СКОРОСТИ РАБОТЫ ПРОДУКТОВЫХ КОМАНД ⚡

Достаточно ли быстро действуют ваши продуктовые команды и эффективны ли они? Лидеры по продукту могут многое сделать, чтобы ускорить работу команды и улучшить качество продукта.

Для начала соберите информацию. Проведите обзор ретроспектив, сравните оценки затрат и фактические расходы, сопоставьте запланированные цели запуска и реальные результаты, получите обратную связь от сотрудников.

Вы можете выявить несколько проблем.

- Запуски проводятся в заданные сроки, но не достигают намеченных целей. Цели были недостаточно амбициозными? Команда плохо выполняла указания или слишком рано сдалась? Качество было слишком низким? Каждый из этих моментов нужно проработать для будущих проектов.
- Сроки запусков не были соблюдены. Неправильно были проведены расчеты? Что-то замедлило работу команды? Более тщательная оценка, увеличение состава команды, вклад в инфраструктуру разработки проекта могут помочь решить эту проблему.

- Команды тратят на основной проект меньше времени, чем на другие задачи. Вы можете перейти к культуре ведения проектов, где вся работа внесена в график с привязкой целей и OKR? Как лидер по продукту, вы можете помочь сотрудникам сократить свои обязательства и четко определить, какие из них являются наиболее приоритетными. Если есть тенденция постоянно откладывать такие вещи, как технический долг, попросите команду сначала разобраться с этой проблемой, прежде чем переходить к другим задачам.
- Процедуры замедляют работу команды. Если команды слишком долго идут в неправильном направлении, могут потребоваться контрольные точки на более ранних этапах. При потере времени на подготовку и ожидание большого количества отзывов можно попробовать отказаться от обзоров на ранних стадиях и выявить проблемы позднее. Если команды проводят чересчур много итераций, можно четко обозначить их предполагаемое количество.
- Ожидания не соответствуют уровню квалификации команд. В этой ситуации можно вложить средства в обучение и менторство, нанять более квалифицированных людей, взять в работу проекты попроще, ужесточить контроль или согласиться на снижение качества и скорости работы.

Ваш вклад в решение этих проблем многократно повысит эффективность ваших команд.

**УЧИТЫВАЙТЕ ВОЗМОЖНОСТЬ ПАРТНЕРСТВА И ПРИОБРЕТЕНИЯ
КОМПАНИЙ** 

В начале и середине своей карьеры РМ обычно не воспринимают партнерство и поглощение компаний как потенциальную возможность решения проблем. Вместо этого они сразу переходят к созданию нового решения своими силами. Но, расширяя свои представления, можно научиться находить более эффективные решения.

Илай Лернер (Ely Lerner), ответственный за интеграцию двух приобретенных компаний в Yelp, предлагает постоянно сотрудничать с отделом корпоративного развития и держать их в курсе волнующих вас проблем. Встречи с потенциальными партнерами могут оказаться очень ценными, даже если партнерство не принесет ожидаемых результатов, поскольку они дают вам новый взгляд на отрасль.

Покупка активов подразумевает как высокую прибыль, так и большой риск. В большинстве случаев компании терпят неудачу, но некоторым самым успешным брендам удалось преуспеть после приобретений: PayPal, YouTube и Instagram — лишь некоторые из них.

Лернер дал два совета относительно интеграции приобретенной компании в существующий бизнес:

«Во-первых, посмотрите, чего вы можете добиться в партнерстве с этой компанией, прежде чем перейти к ее интеграции. Во-вторых, очень полезно привлечь сеньор-инженеров, способных выступить в качестве амбассадоров вашей текущей компании, и перевести их в приобретенную команду в нулевой день. Поскольку они войдут в штат новой команды, они помогут провести постепенный переход к новой культуре и избежать противостояния “их” и “нашей” сторон».

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

- Выбирайте методы, которые работают для вашей команды: принципы Agile могут показаться непосильными, но вам не нужно применять их сразу в полном объеме. Начните с тех, которые ваша команда захочет попробовать. Для решения любой проблемы, с которой столкнется ваша команда, скорее всего, найдется какая-то практика Agile.
- Не думайте, что кто-то другой отвечает за управление проектом: лид-инженер может взять на себя многие процессы управления проектами, но не всегда. Уточните, за какие вопросы вы должны отвечать, по мнению команды. Если никто не захочет взять управление в свои руки, это придется сделать вам.
- Следите за постоянной загрузкой команды: убедитесь, что у вашей команды всегда есть важная и выполнимая задача. Планируйте заранее, чтобы к началу работы дизайнера было проведено нужное число исследований, а перед передачей проекта инженерам в достаточной степени был выполнен дизайн. Отслеживайте готовность к переходу к той или иной стадии вместе с коллегами по команде.

⁵⁷ В других главах раздел «Концепции и фреймворки» идет третьим по очереди, после «Обязанностей» и «Практик роста». Но здесь нам показалось важным сначала описать суть фреймворков, чтобы вы смогли узнать терминологию, необходимую для лучшего понимания двух других разделов. Это не очень хорошо с точки зрения последовательности изложения, но зато прекрасно для усвоения материала.

⁵⁸ Подробнее читайте на сайте <https://www.scrumguides.org/>.

⁵⁹ IC (individual contributor, индивидуальный контрибьютор) — сотрудник без менеджерских обязанностей, который глубоко разбирается в своей области и способен в одиночку внести серьезный вклад в продукт. — Примеч. ред.

⁶⁰ «Дни шлифовки» — это время, в течение которого команды фокусируются на мелких, ориентированных на клиента доработках, а «неделя ускорения процессов» предназначена для улучшения работы внутренних инструментов. Более подробно об

этом можно узнать на страницах <https://blog.asana.com/2012/10/polish-week/> и <https://blog.asana.com/2013/07/grease-week-at-asana/>.

Глава 11. Определение объемов и пошаговая разработка

Когда я только стала РМ, мне хотелось, чтобы мои продукты были идеальными. Я изучила проблемы клиентов и составила длинный подробный список функций, которые покрывали бы все потребности. Мой идеализм очень быстро разбился о реальность, когда я узнала, что на разработку у меня есть только 40 дней. А для того, чтобы выполнить все пункты моего списка, потребовалось бы как минимум 100!

Так я столкнулась с вопросом определения объемов работ: мне предстояло научиться аккуратно выбирать, что включать в список задач, а что нет. Сказать «да» одной функции означало сказать «нет» другой. Стоит ли поработать над тем, чтобы показать количество комментариев к каждому сообщению в блоге, или лучше потратить это время на упрощение загрузки изображений? Сделать ли вики-страницы настраиваемыми или полезнее вместо этого сократить время загрузки страниц?

Подобные вопросы казались мне очень сложными, но потом выяснилось, что на самом деле все просто. У меня было фиксированное время, поэтому оставалось только решить, как его заполнить.

На своей следующей позиции мне пришлось не только выбирать, что включать в объем работ, а что нет, но и решать, сколько времени потратить на реализацию проекта. Не имея четко обозначенного срока в 40 дней, я позволила своим командам отказаться от необходимости доводить продукт до совершенства и сообщить мне, когда они будут готовы к

запуску. Некоторые проекты были реализованы быстро, но один длился в течение нескольких кварталов.

Я разрешила инженерам задать темп работы, и они двигались с хорошей скоростью (ну, или я так думала). Сначала я не понимала, что наша проблема заключалась в растянутом цикле разработки. Честно говоря, только в ходе моего перформанс-ревью я поняла, что проект нужно было уже давно запустить.

Теперь, по прошествии времени я понимаю, что все было логично — если команда не сдает проект, значит она не приносит никакой пользы. Как только мы сформулировали, что требуется для запуска продукта в следующем квартале, мы сразу же нашли новый подход и все быстро сделали. Определение сроков сделало новое решение практически очевидным.

Это вовсе не значит, что наш подход — установить дату и выбрать продукт для запуска — подходит для других сценариев. Когда я пришла в Asana, разработка велась в течение нескольких лет, но публичного запуска пока не было. Произвести его немедленно было бы ошибкой, так как хороший запуск должен вызвать резкое увеличение спроса, по крайней мере, это предполагается. Для нас было важно представить продукт высокого качества, даже если бы это было на месяц или два позже.

Хотя мы не могли откладывать запуск надолго, сначала мы определили, какие моменты могут навредить нашей репутации, если мы реализуем их неправильно. Мы решили исправить визуальный дизайн и создать мобильное приложение. Мы знали, что получим много запросов на добавление функций. Но если люди будут пользоваться продуктом достаточно долго, чтобы иметь какие-то пожелания, это будет приятной проблемой.

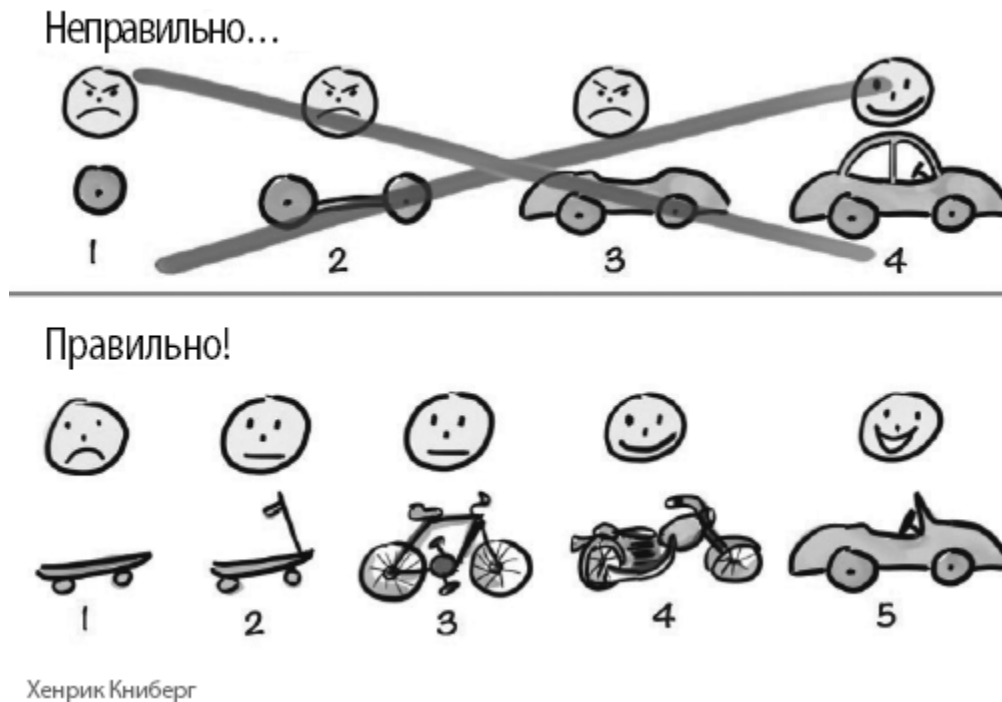
Существует множество способов разбить запуск на несколько частей. Какие-то из них лучше, какие-то хуже. Самые эффективные подходы позволяют учиться и вносить изменения в процесс по ходу дела, в итоге получая продукт, полностью отвечающий потребностям конечных пользователей. Если все делать правильно, можно сократить сроки реализации проекта на несколько месяцев. Что еще важнее, можно получить продукт, который люди любят.

Как РМ, вы отвечаете за определение объемов работ и решаете, что войдет в релиз, а что нет. Вы определяете, какие идеи проверять в первую очередь. Вам необходимо иметь собственное суждение о том, какие задачи можно пропустить, а какие являются критическими для проекта. И вы должны уметь убеждать свою команду менять планы, основываясь на результатах прошедших релизов.

КОНЦЕПЦИИ И ФРЕЙМВОРКИ

ПОШАГОВАЯ РАЗРАБОТКА

Пошаговая разработка — это разбиение крупного запуска на несколько релизов и использование их результатов для проведения каждого последующего. Вместо того чтобы три года работать над продуктом и только в день запуска выяснить, нравится ли он людям, можно чаще показывать свою работу клиентам и получать критические замечания на более ранней стадии.



Одним из самых известных примеров, иллюстрирующих такой подход, является метафора Хенрика Книберга (Henrik Kniberg) о скейтборде⁶¹:

- В первом примере команда разбила работу на несколько релизов, но выпущенные шины и частично собранный автомобиль были непригодны для использования. Такая разбивка не имела никакой ценности для клиентов и ничему не учила команду.
- Во втором примере в каждом релизе было представлено что-то функциональное. В первом релизе клиент не оценил скейтборд, но команда получила полезную информацию о том, что для клиента важно. Следующие релизы уже имели потребительскую ценность, и команда узнавала о предпочтениях пользователя и о том, какие из запланированных функций ему не нужны. В результате

вместо обычного автомобиля команда создала кабриолет с откидным верхом, который полюбился клиентам.

Многие продуктовые идеи не несут никакой пользы клиенту или бизнесу в первом своем воплощении. Как сказал Марти Каган в своей книге «Inspired»: «Половина наших идей просто не сработает». Даже у лучших РМ есть много идей, которые в конечном итоге не оказывают ожидаемого воздействия. Разница в том, что хорошие РМ оценивают свои идеи на раннем этапе, чтобы быстро отбросить неудачные варианты и потратить больше времени на создание продукта, который действительно будет работать.

МИНИМАЛЬНО ЖИЗНЕСПОСОБНЫЙ ПРОДУКТ (MVP)

Определение минимально жизнеспособного продукта (minimum viable product, MVP) из книги Эрика Риса (Eric Ries) «The Lean Startup»⁶² звучит так: «Это версия нового продукта, позволяющая команде собрать максимальное количество проверенных сведений о клиентах с минимальными усилиями»⁶³.

В качестве MVP может выступать ранний рабочий прототип, но это необязательно. Чтобы измерить интерес пользователей, можно запустить кампанию AdWords. Или добавить кнопку, при нажатии на которую появляется сообщение: «Скоро в продаже». Можно симитировать работу бэкенда, выполняя операции вручную.

Распространенные ошибки при работе с MVP

Концепция MVP сразу стала популярной. Но, к сожалению, иногда ее применяли неправильно, и это приводило к

негативным последствиям.

Низкокачественные эксперименты: MVP «Горелая пицца»

Дес Трейнор (Des Traynor), соучредитель Intercom, поделился мысленным экспериментом. Одна команда попыталась выяснить, существует ли рынок сбыта пиццы. В целях экономии участники взяли второсортную печь. В итоге пицца каждый раз подгорала, и покупать ее никто не хотел. Но доказывает ли это, что рынка сбыта для пиццы не существует? Нет! Это лишь говорит о том, что нет рынка сбыта для горелой пиццы.

То же самое происходит, когда команда использует самые дешевые способы для добавления новой опции в приложение, тем самым снижая его производительность. Так можно лишь узнать, что пользователи любят быстрые продукты, но ничего полезного об обновлении.

Следите за тем, чтобы MVP был достаточно качественным и полным, чтобы соответствовать целям, ради которых он используется.

Недоработанный и неустойчивый продукт

Некоторые команды используют бережливый MVP для получения новых знаний, но затем бросают его и не пытаются сделать из него продаваемый или устойчивый продукт.

Например, пользователям понравился интерфейс Inbox (недолговечного почтового приложения от Google), но компании не удалось перевести корпоративных клиентов Gmail на новый продукт без воссоздания многих расширенных функций Gmail. В результате продукт был неустойчивым и продаваться не стал. Было принято решение отказаться от него и интегрировать отдельные элементы пользовательского

интерфейса в Gmail, вместо того чтобы поддерживать две кодовые базы. Если бы команда с самого начала сосредоточилась на устойчивости продукта, ей, возможно, удалось бы найти подход, основанный на имеющейся функциональности Gmail.

ВРЕМЯ И ЦЕННОСТЬ

Улучшения продукта не несут никакой ценности, пока ими не начнут пользоваться.

Допустим, вы создали новый продукт, который будет избавлять людей от утомительной работы и экономить им несколько часов в день. Но до запуска, пока вы ведете разработку и проводите итерации, он не поможет высвободить ни одного часа.

Конечно, потраченное на доработку время сделает продукт лучше.

Чтобы выбрать время запуска, можно воспользоваться следующим графиком:



При выпуске релизов в контрольных точках 1 и 2 ценность продукта, полученная пользователями, равна зонам А и В. Если же первый запуск произошел лишь в точке 2, ценность соответствует только зоне В. Чем больше зона А, тем логичнее задуматься о более раннем запуске. Если продукт после первой контрольной точки уже приносит большую пользу или если до точки 2 должно пройти много времени, то лучше запустить продукт раньше и продолжить итерации.

ОБЯЗАННОСТИ

РАЗБИВАТЬ ПРОЕКТ НА НЕСКОЛЬКО ЗАПУСКОВ И ПРОВОДИТЬ ПРОВЕРКУ НА РАННЕЙ СТАДИИ

РМ должен правильно определять, что должно входить в каждый релиз. Если объединить слишком много функций, людям придется долго ждать, прежде чем они смогут

воспользоваться вашим великолепным продуктом. Если же вы забудете включить в релиз какую-то важную функцию, запуск может провалиться, а вы сделаете ошибочные выводы о жизнеспособности идеи в целом.

Вот несколько советов о том, как можно разбить запуск продукта на несколько этапов:

- По допустимости риска и уровню дружелюбия: начните с релиза для пользователей, которые терпимо отнесутся к большинству багов, недостатку функциональности и проблемам с интерфейсом, чтобы получить обратную связь до того, как все эти моменты будут отточены. Можно разбить релиз так: сначала выпустить версию для тестирования в команде и внутри компании (догфудинг); далее — бета-версию для лояльных клиентов, затем сфокусироваться на новых пользователях, после — на всех остальных; и, наконец, осуществить полный запуск. Онбординг и продажу премиум-версии можно отложить до начала экспериментов с новыми пользователями.
- По сложности потребностей: сперва ориентируйтесь на клиентов с простыми потребностями, постепенно переходя к тем, у кого более комплексные запросы. Например, начните с тех, кто использует только ваш продукт, затем задействуйте тех, кто работает как с вашим продуктом, так и с продуктом другой компании, и, наконец, тех, кто предпочитает продукт конкурента. Первый релиз будет содержать лишь базовые опции, но более поздние версии будут иметь функционал, необходимый продвинутым пользователям.
- По настраиваемости: в первую очередь установите фиксированные опции, которые соответствуют ряду

сценариев использования продукта, затем добавьте возможность кастомизации. Например, чтобы пользователь мог сначала создать шаблонный отчет, а затем уже настраиваемый.

- По типу клиента или варианту использования: подготовьте перечень требований для каждого типа пользователя или сценария применения, затем составьте на его основе небольшой список первоочередных задач. Начните с максимально короткого списка. Например, сначала можно создать продукт для любителей, а затем расширить функционал для профессионалов.
- По продолжительности взаимодействия: сначала разработайте опции, необходимые в первую неделю использования продукта, а позднее — уже те, которые потребуются при более плотной работе с ним. Например, можно отложить создание еженедельных email-сводок или отчетов об оттоке клиентов до завершения первого запуска.
- По стоимости: изучите все сметы расходов и выделите самые дорогие статьи. Проверьте, существует ли альтернативный вариант, который позволит избежать больших затрат, особенно при создании ранних версий. Например, можно применить простой эвристический алгоритм, а не алгоритм машинного обучения, или начать с использования уже готового компонента, не разрабатывая его специально под клиента.

Единственное, чего нельзя делать — это отказываться от шлифовки.

Если не хотите поссориться с дизайнером, то не стоит исключать шлифовку из объема работ или включать ее в более

поздний релиз. Отточенность продукта и удовольствие пользователя от его использования очень важны для первого впечатления. Без шлифовки качество продукта заметно снизится. Поэтому лучше взять один пользовательский сценарий и проработать его максимально хорошо, чем заняться сразу несколькими, но сделать это кое-как.

Открыто поговорите с дизайнером о том, в каком объеме необходима шлифовка продукта. Но действуйте добросовестно: нельзя сначала добавить ее в объем работ, а потом исключить, если сроки будут поджимать.

Следите, чтобы объем работ не был слишком маленьким

Несмотря на то что важно не завышать затраты на разработку релиза и постараться запустить продукт как можно раньше, чтобы проверить потребности клиентов, — еще важнее следить за тем, чтобы между затратами и потенциальной выгодой соблюдался баланс. Если объем работ будет слишком маленьким, это может вызвать ряд проблем. Иногда дополнительные несколько дней или недель работы имеют решающее значение для юзабилити, удовлетворенности клиентов и успеха продукта. Зачастую гораздо дешевле создать полный набор функций с тем кодом, с которым инженеры уже знакомы, чем ждать целый год, пока они изучат новый, и только тогда просить заняться разработкой.

НЕПРАВИЛЬНОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЪЕМА РАБОТ

Ноа Гано (Noa Ganot) поняла, во что может вылиться слишком маленький объем работ, выбирая, какие версии баз данных будет

поддерживать продукт, который разрабатывала ее компания. Сначала предполагалось, что это будут только самые популярные версии, а новые всегда можно быстро добавить, если это потребуется клиенту.

К сожалению, при таком раскладе отделу продаж приходилось узнавать, какую конфигурацию использует каждый клиент, вместо того чтобы уверенно заявлять, что поддерживаются все версии. На раннем этапе это было приемлемо, но в какой-то момент стало проблемой. Некоторые клиенты даже не знали, какую версию базы данных они используют. Гано узнала об этой проблеме, поговорив с сотрудниками отдела продаж. Она поняла, что это тот случай, когда попытка не только удовлетворить срочные потребности клиентов, но и выполнить более масштабную работу (обеспечить поддержку всех версий баз данных, даже тех, которые пока не запрашивали) стоила вложений. Команда внесла изменения и в результате получила увеличенную конверсию продаж.

Вместо того чтобы неукоснительно следовать правилу включать в работу только те вещи, которые абсолютно необходимы для запуска, вместе с дизайнерами и инженерами взгляните на более длинный список желательных функций. Оцените их стоимость, размер выгоды, риски, которые могут возникнуть, если вы не включите их в релиз, и то, как изменятся затраты, если вы решите разработать их позднее. Если вы заложите в проект достаточное количество резервного времени, вы сможете использовать его для добавления пары приятных фишек, которые порадуют пользователей и увеличат ваши шансы на успех.

СОГЛАСОВЫВАТЬ ДЕЙСТВИЯ КОМАНДЫ ПО ПРИНЦИПУ БЕРЕЖЛИВОГО MVP ⚡

Если ваша команда еще не является приверженцем идеи бережливого MVP, можно попробовать приобщить ее к этой идее. Чтобы убедить людей начинать с мелких релизов или написания одноразового кода для целей тестирования, необходимо, чтобы они были готовы вас выслушать, хотели чему-то научиться и доверяли вам.

И действовать надо в зависимости от того, какие опасения и сомнения есть у вашей команды.

- Страх того, что код останется в незавершенном состоянии: найдите способы сделать так, чтобы код был дописан до конца. В зависимости от принятых в вашей компании процедур это могут быть четко обозначенные OKR, общее понимание того, что подразумевается под словом «готово», установленная для всех дата запуска или фиксированный процент пользователей будущего обновления. Список дополнительных работ, которые команда должна выполнить, прежде чем перейти к новой задаче, лучше начать составлять как можно раньше.
- Опасение, что руководство может снять людей с проектов после завершения MVP: если в вашей компании уже случалось, что людей слишком рано отстраняли от проектов, попробуйте сперва убедить руководителей в том, что MVP не является окончательным вариантом продукта. Попробуйте договориться о том, чтобы команда продолжала работу до тех пор, пока продукт не станет стабильным и пригодным для запуска в производство или не будет полностью уничтожен.

- Беспокойство по поводу затрат времени на бесполезную работу: попробуйте приучить команду к работе с MVP, построенными на совсем коротком коде или вообще без него. Приведите пример, как подобное разовое действие может сэкономить время во многих ситуациях.

Если команда в целом согласна с принципами бережливого MVP, но при этом настаивает на ненужном расширении границ проекта, то возможно, что вы недостаточно точно определили, какую информацию вы хотите получить от конкретного MVP. Четко сформулируйте свою гипотезу и риски, которые нужно просчитать при помощи MVP. Здесь пригодится дерево решений: оно наглядно покажет вашим коллегам, в какой момент можно расширить границы проекта, как они того хотят.

ВКЛАДЫВАТЬСЯ В СИСТЕМЫ, КОТОРЫЕ ПОДДЕРЖИВАЮТ ПОШАГОВУЮ РАЗРАБОТКУ

Пошаговая разработка приносит более высокие результаты, если есть инфраструктура и все компоненты, необходимые для быстрого создания прототипов и дешевых ранних версий продукта. Если для реализации каждой маленькой идеи требуется много новых компонентов, миграция данных и тщательные дизайн-ревью, то вам будет трудно убедить команду создавать прототипы или MVP.

Если самым уязвимым местом является дизайн, направьте основные силы и средства на развитие системы проектирования и создание повторно используемых компонентов. С точки зрения процессов, можно установить правила «кратчайшего пути». Например, можно ввести правило, по которому любые А/В-тесты с использованием

имеющихся компонентов будут проводиться без дизайн-ревью или согласований на высшем уровне.

С точки зрения инженерии, здесь может сработать улучшение модели данных или корректировка фреймворка с целью поддержки необходимых вам видов экспериментов. Обсудите с инженерами, какие меры потребуются для проведения быстрых тестов.

ПРАКТИКИ РОСТА

ПРИЗНАЙТЕ, ЧТО ВЫ НЕ ЗНАЕТЕ ТОЧНО, КАКИМ ДОЛЖЕН БЫТЬ ПРОДУКТ

Велосипедные шлемы — хорошая штука, не так ли? Они снижают риск летального исхода от удара головой при падении минимум на 50 %. Как шлем вообще может навредить? Ну, разве что испортить прическу?

Оказывается, все немного сложнее. Когда люди надевают шлем, их поведение меняется. Они начинают ездить быстрее, выезжают в плохую погоду, пользуются дорогами с оживленным движением, смелее входят в крутые повороты. Автомобилисты на дорогах не так охотно уступают им место.

Кто-то не хочет таскать с собой шлем и предпочитает доехать на встречу на машине — поэтому трафик на дорогах усиливается, количество велосипедов снижается, загрязнение растет, люди меньше двигаются, перестают понимать, как обращаться с велосипедом на дороге, и т.д. В Австралии после введения закона об обязательном ношении шлемов был отмечен резкий спад использования велосипедов⁶⁴. Вот так.

ТО ЕСТЬ ШЛЕМЫ – ЭТО ПЛОХО?!?

Нет! Мы не выступаем против шлемов. Нисколько. Именно шлем спас моему мужу жизнь, ну или по крайней мере функционирующий мозг, несколько лет назад⁶⁵.

Тем не менее, то, что может быть разумным само по себе, не всегда идеально вписывается в реальную жизнь. Люди — сложные существа, как и весь мир.

Что это значит с точки зрения разработки продукта? Получается, что нужно проявить скромность и принять тот факт, что идеи, которые на первый взгляд кажутся замечательными, могут разочаровать вас на практике. Поэтому нужно относиться к ним как к гипотезам.

Очень хочется верить, что вы точно знаете, что нужно клиенту, особенно после того, как вы хорошо поработали и проанализировали продукт. Но и люди, и продукты очень сложны. Обратная связь, которую вы получаете, проводя исследования пользователей в контролируемых условиях, не всегда соответствует тому, как люди будут применять (или не применять) ваш продукт в реальной жизни.

Мы убедились в этом однажды во время разработки настраиваемых полей для Asana. Мы провели обширное исследование потребностей пользователей и составили список обязательных функций. Но во время бета-тестирований нам постоянно поступал один и тот же запрос на добавление полей с цветовой маркировкой. В первоначальных исследованиях этот момент не всплыл, потому что пользователи не могли

знать о том, что им это понадобится, пока не опробовали функцию на собственном опыте. К счастью, внести изменения было несложно, и мы успешно запустили продукт.

Запуская продукт частями, вы получаете обратную связь на более раннем этапе и можете сделать более качественный продукт.

ПЛАНИРУЯ ОПТИМИЗАЦИЮ, УЧИТЫВАЙТЕ СРОКИ ⚡

Не стоит всегда начинать работу с MVP или каждый раз уменьшать объем работы до минимума.

Например, иногда дешевле внести изменения, когда у вас есть лишь часть кода, чем переносить их на несколько месяцев вперед. Когда ведется активная работа, вы остаетесь полностью в курсе дел. А вот спустя месяцы вам может потребоваться освежить свою память или даже заново настроить среду разработки. Поэтапные запуски могут повлечь дополнительные расходы, и иногда лучше не разбивать работу, пока она успешно ведется. Кроме того, увеличение сроков реализации проекта на 5–10 % особой роли не играет.

Продвигаясь по служебной лестнице, важно научиться более гибко смотреть на то, что должно войти в тот или иной релиз. Постарайтесь разработать фреймворки для тех случаев, когда добавление функциональности или более глубокой шлифовки будет оправданно. Учитывайте следующие моменты:

- Стоимость работы с точки зрения дополнительного времени на решение этих вопросов: сколько процентов от общего времени оно составляет и как повлияет на распределение контрольных точек. Если затраты невысоки и вы можете уложиться в срок, то можно рассмотреть добавление задачи в общий перечень работ.

- Выгода, которую могут получить клиенты и бизнес от работы. Если она огромна, а главное, может серьезно повлиять на успех проекта, то такую задачу стоит рассмотреть.
- Моральный дух команды. Если кто-то в команде очень сильно беспокоится о какой-то задаче и при этом она не требует больших затрат, то может иметь смысл ее выполнить.
- Сроки оптимизации (шесть месяцев или год). Будет рискованно тормозить работу ради выгоды, которая не окупится и через полтора года.
- Вероятность подтверждения гипотезы. При высоком шансе успешного запуска дополнительная работа может дать вам определенное преимущество. Но если весь проект будет закрыт, то вы просто потратите ресурсы впустую.

УТОЧНЯЙТЕ И УПРОЩАЙТЕ ГИПОТЕЗЫ ⚡

Когда несколько проблем и вопросов переплетаются между собой, это может помешать правильно определить объем работ. Внимание переключается с одной задачи на другую, и становится сложно с уверенностью сказать, какие из них можно исключить.

Только распутав клубок вопросов и выяснив ключевую проблему, вы сможете эффективно определить объем работ.

УТОЧНЕНИЕ ГИПОТЕЗЫ

Когда Сэм Гертлер (Sam Goertler) работала PM в Asana, ей поручили разобраться с тем, что продукт казался клиентам слишком сложным в использовании. Вместе с командой она превратила эту неоднозначную и трудноразрешимую проблему в такую гипотезу: если добиться максимальной ясности для данного сценария управления проектом, количество новых пользователей увеличится. Затем она сократила ее до фразы «максимальная ясность», чтобы всем было проще эту идею запоминать, применять и передавать.

Это уточнение помогло команде разрешить такие сложные задачи, как изменение дизайна, направленное на оптимизацию всех других сценариев управления проектами. Вскоре все члены команды на любой вопрос отвечали: «Какой вариант обеспечит максимальную ясность?»

ПООЩРЯЙТЕ ПРИМЕНЕНИЕ КОНЦЕПЦИИ MVP И ПРОТИВОДЕЙСТВУЙТЕ ПЕРФЕКЦИОНИЗМУ В СВОЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ



Для многих людей перфекционизм не представляет собой ничего ужасного — когда кто-то говорит, что это его самая слабая сторона, многие воспринимают это как шутку.

Но для большинства продуктовых команд перфекционизм является настоящей проблемой. Очевидно, что это не касается программных систем с повышенными требованиями к критичности, таким как ПО для космических ракет или медицинских устройств. Но зачастую намного лучше запустить продукт с багами или недоделками, чем вкладывать в него неоправданно большие силы и средства.

Чрезмерная трата времени на выполнение какой-то задачи приводит ко многим проблемам:

- Время разработки имеет реальную цену — это зарплата команды. Если у вас стартап, вам будет сложнее взять разгон — шансы на успех компании заметно снизятся.
- Откладывание запуска сопряжено с издержками упущенной выгоды. Клиенты начнут получать ценность от продукта и платить за нее только после запуска.
- Если вы не получаете обратную связь от реальных клиентов, вероятно, ваши действия по улучшению продукта направлены не туда. Например, вы пытаетесь провести тонкую настройку UI, хотя его необходимо полностью менять, или исправить баг, от которого пострадает всего пара пользователей.

Вы, как руководитель, должны сделать так, чтобы ошибаться было безопасно. Если команда извлекла урок из какой-то ситуации — отпразднуйте это. Удалось четко определить объем работ — похвалите. Не позволяйте людям подтрунивать друг над другом за неправильный выбор. Проследите, чтобы время итераций после запуска MVP не сокращалось, — у команды должно быть время на применение полученных знаний. Убедитесь, что цели команды или OKR не противоречат принципам пошаговой разработки. Укажите людям, на какие задачи они могут тратить меньше времени.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

- Начинайте доставку продукта пользователям как можно раньше и делайте выводы: некоторые из ваших предположений относительно продукта могут быть ошибочными, поэтому ваш первый релиз не должен быть слишком объемным. Начните с самой небольшой версии продукта, обладающей ценностью для пользователя, и предложите ее реальным людям (например, в виде бета-версии программы), чтобы получить реальную обратную связь. Это оградит вас от создания ненужных функций и подтолкнет к выполнению именно того, что приведет к реальному успеху продукта. Кроме того, чем скорее вы выведете продукт на рынок, тем раньше пользователи и бизнес начнут получать выгоду.
- Не запускайте незначительный или некачественный продукт: ограничение масштабов проекта очень важно, но при этом может зайти слишком далеко. Не стоит предлагать подгоревшую пиццу, а потом говорить, что пицца вообще никому не нравится. Лучше сократить число функций или пользовательских сценариев, чем сэкономить на шлифовке.
- Чтобы эффективно определить объем работ, требуется скромность и храбрость: вы должны уметь признавать тот факт, что отзывы реальных пользователей могут только улучшить ваш продукт. Но вам также нужно быть достаточно храбрым, чтобы запустить продукт, зная, что он неидеален. Эмоционально проще отложить запуск до того, как каждая функция будет полностью проработана и отшлифована. Но, как правило, результат пошаговых запусков намного эффективнее.

⁶¹ Подробнее об этом Хенрик Книберг рассказывает в своем блоге:
<https://blog.crisp.se/2016/01/25/henrikkniberg/making-sense-of-mvp>.

⁶² Рис Э. «Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели».

⁶³ Подробнее о MVP читайте на сайте <http://www.startuplessonslearned.com/2009/08/minimum-viable-product-guide.html>.

⁶⁴ Из книги Джона Адамса (John Adams) «Risk», 1995 год.

⁶⁵ С другой стороны, если бы мой муж ездил без шлема, возможно, он не стал бы так лихо входить в повороты и его кости и шлем были бы целы.

Глава 12. Запуск продукта

Запуск продукта можно представить как нечто среднее между безупречным исполнением отрепетированной симфонии и тем моментом, когда разбивается пиньята⁶⁶, дети бросаются собирать лакомства, а вы просто надеетесь, чтобы все обошлось без серьезных травм.

С одной стороны, вся ваша деятельность завязана на партнерстве, огромном количестве активного общения и совместной работы. Команды синхронизируются, одна подхватывает проект там, где остановилась другая. Отдел маркетинга пишет посты в блог, дизайнеры шлифуют последние скриншоты, а инженеры устраняют оставшиеся баги.

Но в то же время процесс напоминает бешеную гонку с бессонными ночами. Команды стараются успеть сделать свою работу и не подвести других, но все равно всегда приходится от чего-то отказываться. Может случиться так, что инженеры будут не в состоянии создать какую-то функцию, и тогда отделам маркетинга и продаж придется корректировать свою работу. Или в последний момент обнаружится серьезная проблема, и вам придется принять мучительное решение о переносе даты запуска.

При этом кто-то обязательно должен проследить за тем, чтобы ничего не упустить⁶⁷.

Запуск — это главное испытание ваших навыков реализации. Все взгляды устремлены на вас в ожидании чего-то невероятного. Ваши первые запуски могут сопровождаться всего лишь публикацией в блоге или справочной статьей. Однако по мере совершенствования ваших умений запуски будут становиться более замысловатыми и сложными, и

однажды вы будете стоять на сцене перед полным залом клиентов, партнеров и журналистов, анонсируя свой новейший продукт.

КОНЦЕПЦИИ И ФРЕЙМВОРКИ

РЕВЬЮ ЗАПУСКА

После нескольких месяцев работы, когда код будет полностью дописан, сможете ли вы сразу передать свой продукт пользователям? Если дело касается самых значимых функций и продуктов, вы должны пройти еще один этап — встретиться с руководством для ревью планируемого запуска.

Ревью запуска — это совещание, в результате которого вы (будем надеяться) получаете окончательное одобрение на вывод продукта на рынок. Желательно, чтобы подобные встречи проходили за несколько дней до запланированной даты запуска, чтобы у вас еще оставалось время на решение вопросов, которые неизбежно появятся. Обычно допустимо предоставлять продукт для ревью запуска заранее, до того как он будет готов на 100 %. Но только при условии, что проверяющие четко понимают, какие задачи еще выполнены не полностью.

Если в ходе реализации проекта вы плотно сотрудничали с согласующими лицами и показывали им демоверсии и соответствующие данные, то, скорее всего, проверка сведется к быстрому просмотру самого продукта, планов запуска и маркетинговых материалов. Рецензенты, скорее всего, выявят несколько мелких багов и укажут на возможности улучшения. И затем вам с командой останется только решить, что именно вы успеете втиснуть в оставшееся до запуска время.

Когда вы действуете более независимо, сюрпризов при ревью запуска может оказаться намного больше. Например, в ходе такой встречи рецензенты могут решить, что результаты проведенного вами А/В-тестирования являются недостаточным основанием для запуска. Если в вашей компании значительная группа проверяющих и в нее входят представители разных подразделений, то вы можете с опозданием обнаружить, что у кого-то из них возникли проблемы в связи с запуском. Иногда бывает так, что под сомнение ставятся все предпосылки и подход к созданию продукта.

Что бы ни случилось, сохраняйте спокойствие и не принимайте это близко к сердцу. Помните, что проверяющие преследуют те же цели, что и вы, просто каждый действует, исходя из своей позиции. Все хотят быстро запускать отличные продукты и не тратить впустую время и силы. Как только вы поймете, что цели клиентов и бизнеса для всех одинаковы, вы сможете обсудить с точки зрения логики, какие задачи и связанный с ними выбор стоит принимать во внимание.

Это распространенная ошибка — реагировать на отзывы руководства слишком остро или, наоборот, чересчур вяло. Постарайтесь понять, является ли полученный отзыв просто предложением, настоятельной рекомендацией или указанием. Даже если вы получите прямое распоряжение, у вас всегда есть возможность объяснить свой выбор (вероятно, рецензенты не знают, что реализация их идеи увеличит сроки на три недели) и предложить альтернативное решение.

ЧЕК-ЛИСТ ЗАПУСКА

Чаще всего провальные запуски происходят потому, что какой-то вопрос остается без внимания. Спасением в данном случае может стать чек-лист. Для начала обдумайте следующие моменты:

- План развертывания: на какую дату и время назначен запуск? Начнется ли он с А/В-тестирования, релиза бета-версии или будет идти поэтапно?⁶⁸ Какие системы необходимо запустить и в каком порядке? Сколько времени займет каждое развертывание? На каком этапе маркетинговые материалы будут представлены публике? Будете ли вы бронировать конференц-зал на день запуска (чтобы расположить там оперативный штаб), чтобы никого не пришлось искать, если потребуются решить какой-то вопрос?
- Продукт: был ли продукт тщательно протестирован и прошел ли он необходимый контроль качества? Есть ли в нем система онбординга? Работает ли продукт на всех платформах? Пригоден ли он для международного использования? Прошел ли он через все ревью запуска? Возможно, стоит составить отдельный чек-лист тестов, чтобы убедиться, что вы учли все важные потоки и граничные случаи.
- Ведение журнала: все ли процессы журналируются, чтобы можно было проанализировать, насколько успешным был запуск, и узнать, как люди используют новые функции? Вы проверяли, как ведется журналирование, чтобы удостовериться, что все работает как надо?
- Инфраструктура: все ли инфраструктурные службы провели обзор обновлений (на предмет безопасности, стабильности,

надежности сайта и т.д.)? Нужно ли провести «тайный запуск» продукта, чтобы проверить его стабильность?⁶⁹

- Другие проверки: нужны ли другие проверки, например со стороны юридической или финансовой службы?
- Маркетинг: все ли материалы для вывода продукта на рынок готовы? Как потенциальные пользователи узнают о запуске? Будет ли это публикация в блоге, пресс-релиз, email-рассылка или более масштабное мероприятие по запуску? Потребуется ли обновление описания продукта в магазинах приложений? Соответствует ли позиционирование целям запуска?
- Продажи и поддержка клиентов: прошли ли эти отделы соответствующее обучение? Обновлено ли документация? Нужны ли им новые материалы или видео? А новые внутренние инструменты для работы?
- Другие системы: требуется ли обновление каких-либо других внутренних систем, например биллинговой?
- Внутренняя коммуникация: сделаете ли вы рассылку внутри компании о запуске продукта? Устроите ли вы вечеринку?

В идеале у вашей команды уже должен быть стандартный чек-лист для запуска, которым вы сможете воспользоваться. Если нет, создайте его сами.

СТРАТЕГИЯ ВЫХОДА НА РЫНОК

Запуск продукта подразумевает намного больше, чем просто его загрузку в магазин приложений. Как люди узнают, что он

там появился? Почему они должны предпочесть его другим предложениям?

Стратегия выхода на рынок (go-to-market, GTM) — это план доведения продукта до потребителя. Обычно он разрабатывается отделом маркетинга. Главная задача заключается в том, чтобы привлечь клиентов и получить конкурентное преимущество. Основная часть стратегии разрабатывается задолго до фактического запуска. Для этого применяются навыки, описанные в главе 16 «Фреймворк стратегии» (с. 208).

По мере приближения даты запуска вы вместе с маркетологом дорабатываете рекламные обращения и планы действий.

Заявление о позиционировании

Наверняка вы уже слышали такие фразы, как «Это как Uber в фотографии», «Это как Pinterest для медитации» или «Это как Академия Хана для кошек». Все это заявления о позиционировании.

Для команды, которая должна привести в соответствие продукт, маркетинговые мероприятия и бренд, эти заявления являются своего рода мини-презентацией того, как клиенты, по вашему мнению, должны воспринимать продукт. В отличие от заявлений о миссии, они позиционируют продукт в рамках конкретной категории и на фоне конкурентной среды⁷⁰.

Джеффри Мур (Geoffrey Moore) описал в своей книге Crossing the Chasm⁷¹ шаблон подобного заявления, который стал очень популярным:

Для (целевой клиент),
который недоволен (имеющаяся рыночная альтернатива) /
который (описание потребности или возможности),

наш продукт — это (новая категория продуктов),
который обеспечивает (ключевая функция, которая решает
проблему клиента).

В отличие от (альтернативный продукт),
мы собрали (ключевые характеристики продукта для
конкретного применения / ключевые отличительные черты).

Заявления о позиционировании важны, потому что
потенциальные клиенты и пользователи не будут тратить
время на то, чтобы полностью понять ваше видение продукта.
Каждое касание с клиентом от онлайн-рекламы и встроенного
гайда по продукту до прямых обращений к клиенту должно
нести одну и ту же мысль. При этом ваше сообщение должно
быть максимально отточенным, чтобы услышавший его
человек сразу бы сказал: «Да! Это как раз моя проблема, и мне
нужно это решение!»

Не жалейте времени на то, чтобы согласовать заявление о
позиционировании со своей командой до того, как будут
готовы материалы к запуску, потому что все они, от рекламных
текстов до тезисов для отдела продаж, должны быть основаны
именно на нем.

Продвижение

Как люди узнают о существовании вашего нового продукта?
Если вы работаете в Google или Facebook, пресса будет с
нетерпением ждать новостей о любом вашем запуске, и вы
всегда можете использовать перекрестную рекламу в своих же
продуктах. Всем остальным приходится уделять особое
внимание тому, как продвигать новый продукт на рынке.

Существует множество способов (каналов) продвижения.
Вот некоторые из них:

- Онлайн-реклама, например поисковая (SEM, search engine marketing) или реклама в социальных сетях. Затраты и эффективность такой рекламы легко отследить, так как всегда можно посмотреть, кто кликнул на рекламное объявление и затем стал реальным клиентом. Для этого способа важно правильно подобрать ключевые слова.
- Связи с общественностью (пиар, PR). Можете ли вы заинтересовать СМИ настолько, чтобы они написали статью о запуске продукта? Какие публикации читает ваша аудитория?
- Поисковая оптимизация (SEO, search engine optimization). Многие компании пытаются вывести свой сайт в топ поисковой выдачи, предоставляя контент, полезный для широкой аудитории, например как это делает блог о моде StitchFix.
- Блоги, рассылки и социальные сети. Эти каналы помогают поддерживать контакт с имеющейся базой пользователей и сообщать им об обновлениях и новинках. И лучше сделать так, чтобы у вас было много довольных референсных клиентов.
- Мероприятия, конференции и выставки. Событие, приуроченное к крупному запуску, поможет собрать прессу и клиентов в одном месте, привлечь к продукту больше внимания и произвести особое впечатление.
- Партнерство. Совместный запуск с партнерами очень эффективен, особенно для платформенных продуктов. Клиентам сложно представить, какую пользу они могут получить при работе с той или иной платформой, пока они не увидят, что смогли на ее основе сделать ваши партнеры.

- **Дистрибуция.** Может ли другая компания продвигать ваш продукт? Может ли ваше приложение быть предустановлено в другом продукте? Этот подход достаточно затратный, но зато может дать огромные охваты аудитории.
- **Продажи.** Какая команда по продажам вам нужна: будет ли она лишь отслеживать лиды (потенциальных клиентов) или попытается выйти с ними на контакт? Какие материалы понадобятся для поддержки продаж? Откуда к вам будут приходить лиды?

Для большинства запусков разумнее всего использовать сразу несколько каналов, а выбирать их следует в зависимости от целевой аудитории, а также их стоимости и эффективности.

РЕФЕРЕНСНЫЕ КЛИЕНТЫ

Референсные клиенты — это довольные клиенты, которые получили ранний доступ к новому продукту и готовы дать отзывы о том, насколько он им понравился. Их можно цитировать в пресс-релизах, добавлять в примеры использования продукта или даже пригласить их самих выступить на мероприятии в честь запуска. Они служат социально значимым доказательством того, что ваш продукт работает.

Чтобы получить больше таких клиентов, пригласите подходящих для этой роли кандидатов принять участие в предварительном запуске бета-версии нового продукта и внимательно изучите их отзывы. Общайтесь с ними как можно чаще, вкладывайтесь в эти отношения. Можно начать с нескольких потенциальных

референсных клиентов — на тот случай, если у кого-то из них окажутся слишком своеобразные требования к продукту, которые вы не сможете удовлетворить до запуска.

ОБЯЗАННОСТИ

НЕ ПРОВОДИТЬ ЗАПУСК, ПОКА ПРОДУКТ НЕ БУДЕТ ПОЛНОСТЬЮ ГОТОВ

По мере приближения даты запуска вы будете чувствовать на себе все больше и больше давления. Будьте осторожны: следите, чтобы ваше желание поскорее завершить процесс не привело к запуску продукта, который затем потерпит фиаско.

Дрю Диллон (Drew Dillon), консультант по лидерству продукта и бывший CPO⁷², говорит:

«Для хорошего запуска нужны отзывы довольных клиентов. Предложите бета-версию программы и проведите спринты, чтобы достичь необходимого уровня удовлетворенности».

А/В-тесты и бета-версия дадут вам огромное количество информации, которую можно использовать для прогнозирования успеха. Если клиентам не нравится ваш продукт или разработанные обновления кажутся провальными, проведите еще несколько итераций и попробуйте улучшить результат. Лучше отложить дату запуска на несколько недель, чем выпустить на рынок то, что заведомо не принесет успеха.

СЛЕДИТЬ ЗА ТЕМ, ЧТОБЫ НИЧЕГО НЕ УПУСТИТЬ

Во время запуска требуется держать в голове массу задач. Работая по чек-листу запуска с другими людьми, лучше использовать подход «доверяй, но проверяй». Организуйте все так, чтобы коллегам было ясно, кто за что отвечает и в какие сроки все должно быть выполнено. Можно собирать регулярные совещания, чтобы отслеживать, что сделал каждый участник команды, и гарантировать, что ничего не ускользнуло от вашего внимания. Фреймворк DACI/RACI (с. 264–265) поможет четко распределить роли.

РАБОТАТЬ НАД ОБЕСПЕЧЕНИЕМ КАЧЕСТВА

Даже если у вас есть отдел обеспечения качества (QA) или команда тестирования (что бывает не во всех компаниях), вы все равно должны погружаться в процесс создания плана тестов и самостоятельно проверять самые важные процессы. Придется не ограничиваться только багами ПО и стараться найти то, что может испортить пользовательский опыт.

Вот несколько подходов к QA:

- Командное ревью: сядьте вместе с дизайнерами и инженерами и внимательно пройдитесь по всему продукту и всем граничным случаям. Инженеры должны следить за ходом проверки, чтобы точно знать, что протестированы все ветви кода.
- Догфудинг: использование продукта командой на стадии его разработки. Иногда приходится подключать воображение, чтобы заставить людей опробовать не слишком нужный им продукт. Например, у обычных сотрудников Google нет особых причин размещать где-то рекламу, поэтому на различных этапах разработки AdWords компания выдавала

сотрудникам небольшие суммы денег, которые они должны были потратить на оплату сервиса. И обязательно нужно следить за тем, чтобы люди четко знали, где они могут оставить сообщение о баге или разместить отзыв.

- Тусовка тестировщиков: соберите коллег и попросите их помочь вам протестировать продукт. Можно дать каждому участнику свою зону ответственности, например конкретный браузер или часть приложения. Будет нелишним принести закуски или подготовить призы для тех, кто найдет больше всех багов.
- Сценарии тестирования: пошаговый план каждого потока и всех граничных случаев, которые нужно протестировать. Можно провести мозговой штурм со своей командой, чтобы выбрать, какие ситуации включить в проверку.
- Самостоятельная проверка: всегда собственноручно тестируйте продукт. Вы лучше знаете, как он должен работать, поэтому вы сможете отследить те проблемы, которые другие могут не заметить.

Обратите особое внимание на следующие моменты:

- Обзор сквозных потоков взглядом новичка: во время разработки вы тестируете каждый кусок отдельно. Но иногда после сборки чего-то не хватает или что-то работает не так, как нужно, особенно с точки зрения юзабилити. Представьте себя новичком, незнакомым с продуктом, и пройдитесь по всем процессам от начала до конца.
- Проверка каждого отдельно взятого потока: если продукт должен по-разному работать для вошедших в систему

пользователей и тех, кто этого не сделал (или для премиального/бесплатного тарифов), проследите за тем, чтобы каждый поток был протестирован.

- Общие случаи, которые не попадают в догфудинг: подумайте, какие моменты могут остаться без внимания во время проверки продукта внутри компании (например, регистрация новых пользователей, нулевые состояния, потоки обновления продукта, обучение пользованию продуктом).
- Граничные случаи: для каждого продукта они свои. Подумайте, с какими из них может столкнуться пользователь. Например, с незаполненным наименованием элемента или с вводом большого объема данных в систему. Кроме того, постарайтесь учесть разные условия возникновения ошибок, например неправильный ввод данных или потеря подключения к интернету.
- Детали дизайна: выровнены ли элементы относительно друг друга, равное ли между ними расстояние? Все ли изображения четкие? Срабатывает ли анимация? Правильно ли работает выделение при наведении курсора на объект? Соответствует ли конечный дизайн мокапам?
- Устройства: веб-приложения необходимо протестировать в нескольких браузерах и на экранах с разной диагональю, а мобильные — на всех поддерживаемых платформах и для всех поддерживаемых размеров устройств. Большинство сотрудников в технологических компаниях используют Chrome на Mac, но реальные пользователи выбирают и другие платформы. Поэтому проследите за тем, чтобы также были протестированы Safari, Firefox и Edge.

- Интернационализация: как правило, проводят тест для немецкого (отображение длинных слов), японского (отображение двухбайтовых символов) и арабского языков (отображение языков с написанием справа налево). Также не лишне проверить расстановку диакритических знаков и отображение эмодзи.

ЭТО МОГЛО ПЛОХО ЗАКОНЧИТЬСЯ!

Наталья Барышникова, бывший руководитель отдела РМ в SmartRecruiters, когда-то отвечала за развертывание продукта для одной крупной австралийской компании. Все мероприятия QA были успешно пройдены, но она заметила, что при закрытии приложения появлялась фраза: «Congratulations, we're rooting for you!» (Поздравляем и болеем за вас!)

Поработав в разных культурах, Наталья знала, что с разговорными выражениями могут возникнуть проблемы, и решила еще раз уточнить у клиента, можно ли использовать эту фразу для продукта. Как оказалось, на австралийском сленге эта фраза звучит немного непристойно. Хорошо, что она ее заметила!

Важно, чтобы поиск и исправление багов проходили под девизом «все за одного». Даже если у вас есть специальная команда тестировщиков, здесь работает принцип «одна голова хорошо, а две лучше».

РЕШАТЬ ЛЮБЫЕ ПРОБЛЕМЫ С ЗАПУСКОМ

Представьте, что сегодня день запуска, и что-то пошло не так! Приложение дает сбой. Кнопка скачивания переводит на пустую страницу. Пользователи пишут гневные твиты. Черт!

Вот что мы рекомендуем делать, чтобы справиться с любой проблемой во время запуска продукта.

- Сделайте глубокий вдох. Убедитесь, что вы настроены именно решать вопрос, а не искать виноватых. Вам нужно, чтобы команда была сконцентрирована на проблеме, а не пыталась защищаться.
- Соберите ключевых сотрудников или устройте с ними видеочат и обсудите проблему и возможные решения. Участие других людей в поиске ответов поможет вам избежать поспешных выводов. Совместная работа в одном помещении уменьшает недопонимание и ускоряет процессы.
- Уведомьте руководство. Инициативный подход с вашей стороны поможет укрепить доверие к вам и позволит руководителям оказать вам помощь.
- Подумайте, можете ли вы откатить изменения. Насколько серьезны проблемы? Можно ли отменить обновления, не навредив пользователям? Разосланы ли маркетинговые материалы тем клиентам, кто будет ждать обновления? Если вы решите откатить продукт до предыдущей версии, проследите за тем, чтобы все мероприятия по продвижению продукта, такие как анонсы и email-рассылки, были приостановлены.
- Можно ли выборочно внести исправления? Спросите инженеров, существует ли способ обойти какие-то

стандартные процессы для быстрого решения проблемы. Но будьте осторожны: если часто отказываться от тестирования изменений, чтобы исправить мелкий баг, можно случайно вызвать более серьезный баг. Если приложение уже разместили в магазине, вы можете попробовать обратиться к его владельцам с просьбой ускорить одобрение вашего нового релиза.

- Вместе со службой маркетинга продумайте ответ, который вы будете давать клиентам. Удостоверьтесь, что формулировки службы поддержки клиентов и SMM-специалистов совпадают.
- Как только все будет улажено, проведите ретроспективу или используйте метод «Пять почему» (с. 88), чтобы определить основную причину возникновения проблем и понять, как предотвратить такую ситуацию в будущем.

Запуски бывают очень стрессовыми, поэтому вы должны сохранять спокойствие и вести за собой команду, несмотря на любые препятствия.

ОТМЕТИТЬ УСПЕХ И ДЕРЖАТЬ КОЛЛЕГ В КУРСЕ СОБЫТИЙ

Спустя несколько недель или месяцев после начала создания продукта, готовясь к его запуску, все хотят услышать, окупились ли вложения. Даже тем, кто не был напрямую задействован в процессе, интересно узнать, как все прошло и что это означает для компании.

Предлагаем вам несколько вариантов того, как можно донести до людей нужную информацию и отпраздновать успех:

- Анонс запуска: в день запуска отправьте всем сотрудникам компании сообщение с рассказом о том, какой продукт вы запустили (тут помогут скриншоты), и благодарностью всем, кто внес свой вклад в это дело (включая кросс-функциональных партнеров). Если вы точно не знаете, кого лично стоит поблагодарить, попросите ключевых сотрудников из каждого подразделения подготовить для вас список. Будет неплохо поделиться в сообщении первыми результатами запуска, если таковые имеются, или разбавить текст шуткой.
- Вечеринка по случаю запуска: можно просто закупить кексов и пригласить коллег в конференц-зал на угощение (или доставить угощение тем, кто работает вне офиса). Для более значимых запусков может потребоваться масштабное мероприятие. Обсудите с администратором или офис-менеджером, как это лучше устроить. Чтобы вечеринка стала особенной, подготовьте тост или короткую речь и выступите перед своей командой.
- Информирование после запуска: как только у вас появятся реальные данные об успешном запуске и вы проведете ретроспективу, организуйте еще одну рассылку. Сделайте так, чтобы все узнали хорошие новости. Если похвастаться особо нечем, поделитесь, какие выводы вы сделали на основании результатов и как это может повлиять на дальнейшую работу.

Особенность таких празднеств и сообщений заключается в том, что большинство людей в компании не знают, как относиться к проведенному запуску, пока вы им об этом не скажете. Правильное празднование успеха поднимает моральный дух компании. Честно делаясь результатами запуска,

вы можете помешать тому, чтобы у людей сложилось неправильное впечатление или появились ошибочные выводы.

ПРАКТИКИ РОСТА

НАЧИНАЙТЕ СОТРУДНИЧАТЬ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ НА РАННЕЙ СТАДИИ

Чаще всего партнеры по запуску продукта жалуются на РМ за то, что те подключают их к процессу слишком поздно. Но партнерам нужно знать о предстоящих запусках, чтобы они могли учесть их в своих графиках и вовремя внести необходимый вклад в процесс. В идеале вы должны сообщать им о предстоящих запусках, как только работа над продуктом появится в вашем расписании.

Самый эффективный способ взаимодействия со стейкхолдерами — относиться к ним как к настоящим партнерам, а не к тем, кто просто выполняет свою функцию. Сделайте их частью своей команды по запуску, не смотрите на них как на препятствие или просто пункт в списке задач. Да, так количество общения растет, но зато вы даете им возможность чувствовать себя непосредственными участниками процесса.

Я поздно подключил стейкхолдеров к работе, и теперь они заявляют о проблеме, которая препятствует запуску!

Дышите. Не паникуйте. Это может случиться с каждым. Дайте им понять, что вы цените их озабоченность.

Чтобы решить проблему, сделайте следующее:

1. Введите стейкхолдеров в курс дела, сообщите им цели, опишите обстановку и уровень приоритета запуска.
2. Вместе пропишите все возможные риски, а также плюсы и минусы каждого варианта решения. Ищите способы снизить риск.
3. Если вы не согласны с каким-то вариантом, передайте вопрос на рассмотрение вышестоящему руководству. Не поддавайтесь эмоциям и не защищайтесь. Сосредоточьтесь на том, что будет лучше для пользователей и бизнеса.
4. Как только у вас будет план, разошлите его стейкхолдерам. Сообщите им вновь открывшуюся информацию, опишите, в чем заключается новый план, и заверьте их, что в будущем вы будете готовить его заранее, чтобы как можно раньше выявлять подобные проблемы.

Утешением для вас может послужить то, что в компании со здоровой корпоративной культурой стейкхолдер, который блокирует вашу работу, имеет те же цели, что и вы: успешный запуск, успешный продукт и успешная компания. Возможно, у них просто другое видение того, как этого можно достичь.

ИСПОЛЬЗУЙТЕ РЕВЬЮ ЗАПУСКА, ЧТОБЫ ЗАВОЕВАТЬ ДОВЕРИЕ

К тому времени, когда вы доберетесь до финального ревью запуска, вы, вероятно, будете гореть желанием скорее запустить продукт.

Будьте осторожны, потому что ревью запуска может серьезно повлиять на ваш авторитет. Если вы покажете продукт с кучей багов и недоработок, это плохо отразится на вас.

Но если хорошо подготовиться, ревью запуска может сработать в вашу пользу. Вместо того чтобы скрывать баги, ухищрения, на которые вам пришлось пойти, или другие проблемы, лучше рассказать о них по собственной инициативе. Расскажите, что вы собираетесь с ними делать. Если какие-то из ошибок вы устранять не намерены, объясните, почему. Если в ходе ревью вскрыется какая-то новая проблема, пообещайте ей заняться и правильно расставить приоритеты.

ОБЪЯСНЯЙТЕ СВОЙ ВЫБОР ДАТЫ ЗАПУСКА ⚡

Вас часто будут спрашивать, когда вы намерены запустить продукт. Ответить на этот вопрос не так просто, как кажется. Вы просто не можете на 100 % знать дату запуска.

Если код полностью написан и запуск запланирован на ближайший вторник, скорее всего, вам понадобятся один или два дополнительных дня. Причиной может стать неудавшаяся загрузка или какая-то проблема, возникшая у другой команды, которая будет мешать вашему запуску. Иногда на этом этапе обнаруживается серьезный баг, на устранение которого требуется больше недели.

А если речь идет о запуске, который должен состояться через три месяца, то здесь неопределенность еще выше. У меня возникали все перечисленные ниже ситуации:

- Проекты откладывались на месяцы, потому что унаследованный код, который в них использовался, оказывался сложнее, чем предполагали инженеры.
- Продукт казался прекрасным во время дизайн-ревью, но, опробовав его на реальных пользовательских данных, мы

поняли, что дизайн был путаным, и потратили дополнительный месяц на его улучшение.

- Однажды для разработки новых функций мы использовали инфраструктуру, которую до этого не запускали. В результате нам пришлось переписать половину кода.
- В другой раз мы приостановили работу, потому что были вынуждены перекинуть нескольких инженеров на решение срочной проблемы со спамом.
- Когда до запуска новой функции оставалась неделя, мы обнаружили проблему повреждения данных, и на ее решение ушло несколько недель.

В каждом из этих случаев задержка возникала неожиданно. Но на самом деле было бы еще более удивительно, если бы все проходило гладко. Все знают, что очень сложно точно рассчитать дату запуска.

Поэтому лучше выбирать не конкретный день, а некий период и указывать самую раннюю возможную дату и самую позднюю.

Проследите за тем, чтобы команда была полностью готова к любой из них. Никогда не назначайте даты, не получив согласия инженеров.

Самая ранняя дата должна соответствовать наиболее оптимистичному сценарию, когда все должно пройти без помех. Чтобы ее определить, сделайте следующее:

- Возьмите время, которое должно пройти до начала работы инженеров, например время на дизайн и на изучение новых

технологий.

- Добавьте множитель к расчетному времени инженерных работ (например, один расчетный день = два реальных дня). Поговорите с инженерами и другими РМ о том, какой множитель они порекомендуют.
- Проверьте, нет ли запланированных отпусков, выходных или других нерабочих дней.
- Добавьте сроки проведения А/В-тестов или бета-тестирования программы. Кстати, эти сроки тоже лучше проговорить, когда будете озвучивать предполагаемые даты запуска.
- Прибавьте время, которое уйдет на этап развертывания и другие задачи после написания кода (например, перевод).
- И еще желательно накинуть 10–20 % резервного времени. Да, оно может понадобиться даже при самом хорошем раскладе. Опытный РМ всегда должен учитывать незапланированные помехи.

Промежуточная дата запуска должна основываться на вашей оценке того, сколько проблем может в среднем появиться в ходе работы. Задайте следующие вопросы:

- Какие результаты могут дать пользовательские, А/В или бета-тесты? Сколько времени потребуется на то, чтобы решить возникшие вопросы?
- С какими проблемами может столкнуться команда инженеров и сколько времени уйдет на их решение?

- Каковы другие риски и насколько они могут увеличить время реализации проекта?

Чтобы определить крайнюю дату запуска:

- Прикиньте, к какому числу вы с уверенностью в 90–95 % будете готовы произвести запуск.
- Как правило, для многомесячных проектов этот день назначают минимум на два месяца позже самой ранней предполагаемой даты.
- Вся команда должна понимать, что, если этот дедлайн пройдет, это будет означать полный провал.

Отвечая на вопросы о дате запуска, всегда обозначайте предполагаемый диапазон дат и приводите примеры того, что может помешать выполнению идеального сценария. Правильно донесенная информация может помочь укрепить доверие к вам и вашим расчетам. Важно показать, что ваша оценка сроков предполагает максимальную скорость работы команды, но при этом учитывает варианты, когда что-то может пойти не по плану.

«Если все сложится идеально, мы запустим продукт в начале мая. Но по результатам бета-теста может оказаться, что нам придется заново проработать процесс онбординга, а это сдвинет дату запуска на июнь».

Некоторые будут настаивать на том, чтобы вы указывали точную дату, а не период. Например, отделу маркетинга, скорее всего, необходимо знать самую раннюю возможную дату, чтобы успеть подготовить все материалы для выхода продукта на рынок (при этом вы в любом случае должны

проинформировать их обо всех предполагаемых датах, чтобы они тоже могли планировать свою работу). Что касается финансовых расчетов, то здесь лучше действовать осмотрительно и дать финансистам самую позднюю дату запуска.

ВОЗЬМИТЕ НА СЕБЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ОПЫТ КЛИЕНТА НА ВСЕХ СТАДИЯХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С КОМПАНИЕЙ ⚡

Эйприл Андервуд (April Underwood) любит повторять: «Передача кода в производство — это не запуск. Запуск — это когда клиенты действительно начинают понимать, что за продукт они получили и зачем он им нужен»⁷³.

РМ не принимает решений в сферах, которые не связаны с продуктом напрямую, но все-таки он имеет в них определенное влияние.

Вот несколько таких сфер:

- Маркетинговая стратегия и позиционирование.
- Ценообразование и оформление (упаковка).
- Материалы по онбордингу.
- Справочная информация.
- Материалы по поддержке продаж, например тезисы и демонстрационные среды.
- Материалы по историям успеха клиентов.
- Внешние партнеры по запуску.

- Внешние консультанты и подрядчики.
- Реклама.
- Каналы дистрибуции.

Все это влияет на продукт, а значит, важно и для вас, даже если не входит в рамки вашей компетенции. Как вы информируете отделы маркетинга или продаж о своей работе, так и вам нужно быть в курсе их деятельности.

Чтобы быть хорошим, влиятельным партнером, для начала поговорите с теми, кто принимает решения, и узнайте, какие подходы и фреймворки они применяют. Кто-то придерживается фиксированных процессов и сроков, а кто-то предпочитает более индивидуальный подход. В первом случае постарайтесь понять, какие процессы вам особенно полезно увидеть и в какой момент удобнее всего дать обратную связь. Во втором — полезно сопоставить ваши графики, чтобы определить подходящее время для ваших комментариев и замечаний.

Давая обратную связь, уважайте опыт вашего партнера, не умаляя при этом свои собственные знания и навыки в предметной области.

Проверьте следующие базовые моменты:

- Предполагает ли маркетинговая стратегия функции, которые не входят в релиз продукта?
- Проработаны ли цены и оформление для всех типов пользователей?

- Нужно ли добавить в справочную документацию разъяснения для каких-то граничных случаев?
- Упоминаются ли в тезисах отдела продаж моменты, которые являются ключевыми, по мнению самих клиентов?
- Нужно ли обновлять какие-либо страницы сайта из-за изменений продукта?
- Является ли пользовательский опыт последовательным? Во всех ли точках взаимодействия с клиентом используется одинаковая визуализация с согласованной терминологией и изображениями?

Дополнительно можно попробовать выявить возможности для улучшения клиентского опыта на всех стадиях. Вы можете задать такие вопросы:

- Имеются ли у вас какие-то полезные с точки зрения маркетинга сведения, полученные на основании проведенных вами пользовательских сессий?
- Какие у вас есть идеи относительно того, как можно охватить более широкую аудиторию через партнеров по запуску и каналы дистрибуции?
- Существуют ли более простые способы демонстрации продукта клиентам?

Поделитесь с партнерами своими мыслями о том, как улучшить те или иные процессы, исходя из текущих методов работы и фреймворков. Если ваши идеи предполагают

радикальную смену подхода, то их необходимо озвучить как можно раньше.

ПРАВИЛЬНО ОПРЕДЕЛИТЕ СТРАТЕГИЮ ЗАПУСКА ⚡

Когда Нейт Эбботт (Nate Abbott) запускал Airbnb Experiences (в русской версии — «Впечатления»), ему пришлось столкнуться со сложным выбором правильной стратегии запуска.

Продукт Airbnb Experiences имел решающее значение для компании. Это был переход от сервиса аренды комнат к организации туризма, и он требовал нового позиционирования продукта на рынке. В данном случае большое публичное мероприятие, приуроченное к запуску, было самым верным решением. Поэтому была организована пышная вечеринка с журналистами, где во всеуслышание был озвучен главный месседж.

Как лидер по продукту, Эбботт знал, что его роль в подобном маркетинговом запуске будет необычной. Он сосредоточился на двух вещах:

1. Оптимизация продукта, направленная на то, чтобы запуск максимально полно достиг поставленных целей.
2. Идеальная организация логистики.

Будучи опытным РМ, он был вынужден наступить на горло собственной песне. В центр внимания должно было попасть маркетинговое послание, а не соответствие продукта рынку. А создание чек-листов и необходимость заставлять всех ходить по струнке (в чем, собственно, и состоит задача РМ) — совсем не привлекательное занятие и иногда даже может доставлять дискомфорт.

Эбботт поделился тем, как подобная расстановка приоритетов повлияла на продукт:

«Мы не просто развернули абсолютно новую систему бронирования. Мы фактически изменили архитектуру всей домашней страницы и принцип поиска на сайте Airbnb.

Изначально мы обсуждали, не сделать ли Experiences отдельным приложением, но в конце концов решили направить все ресурсы на создание интегрированной функции поиска. Каждый день я проводил стендапы со своей командой, а по ночам мне снилась таблица, на которой красными флажками были отмечены наши проблемы. Например, мы никак не могли правильно настроить анимацию заголовка. Я сказал команде: “Если мы не решим этот вопрос к воскресенью, я полностью остановлю проект”. И тогда один из наших потрясающих инженеров просто куда-то исчез, а спустя четыре дня появился с идеально проработанным заголовком.

Такие моменты не были критичны для продукта, но они были крайне важны для запуска. Они передавали риторику компании. CEO мог выйти на сцену, самостоятельно пролистать страницы приложения и сразу показать возможность бронирования — и домов, и впечатлений. Приложение рассказывало историю трансформации нашей туристической платформы именно так, как мы того хотели».

Однако у крупного маркетингового запуска есть много недостатков. Вот что говорит Эбботт по этому поводу:

«Мы держали все в секрете и особо не проводили рыночных испытаний с нашей целевой аудиторией до запуска.

Поэтому мы упустили некоторые очень важные моменты — например, что людям неинтересны трехдневные туры, наоборот, они предпочитают короткие события в течение дня, которые вписываются в их текущий график. В результате нам потребовалось два месяца, чтобы внести соответствующие изменения уже после запуска.

С точки зрения продукта я бы предпочел провести медленное развертывание и протестировать его с нашей текущей базой пользователей. Но в более широкой перспективе успех запуска измерялся тем, насколько мы сможем поменять восприятие нашего продукта на рынке. И в нашем случае сработал более широкий подход, даже несмотря на то, что продукт был неидеален. Для компании переход был успешным».

Выбирая между большим маркетинговым запуском (когда дата озвучивается заранее, а продукт держится в секрете) и медленным развертыванием продукта (когда запуск проводится пошагово, без громких анонсов, а маркетинговые материалы выпускаются, только после того как продуктовая команда скажет, что продукт готов), главное — помнить о своих задачах и целевой аудитории. Если вам нужно углубить вовлеченность ваших текущих пользователей, то в масштабном запуске необходимости нет. А вот если вы хотите выйти на новый рынок или изменить позиционирование компании, то тогда игра стоит свеч.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

- Запуск — это сложный, кросс-функциональный процесс: РМ должен следить за тем, чтобы каждая команда работала

согласованно и действовала по плану. Полезно применять шаблоны — они не дадут вам пропустить какой-нибудь шаг.

- Необходимо закладывать для запуска не один день, а диапазон дат: невозможно точно предсказать, когда будет запущена функция, а неверные догадки могут привести ко многим проблемам. Некоторым командам необходимо сообщить самую раннюю возможную дату запуска, чтобы они могли подготовить вспомогательные материалы, в то время как другим, наоборот, важнее знать самую позднюю дату, чтобы они могли рассчитать финансовую модель с запасом. Диапазон возможных вариантов от лучшего к худшему хорошо передает суть происходящего и помогает завоевать доверие коллег.
 - Следует брать на себя прямую ответственность за качество запуска: даже если у вас есть команда QA, вы сами должны опробовать продукт, проверить его на наличие багов и убедиться, что все работает как надо. Даже при наличии команды маркетологов вы должны ознакомиться с материалами для запуска и убедиться в их привлекательности. Даже если вы доверяете своим инженерам, вы должны перепроверить все, что может пойти не так с инфраструктурой приложения. И никаких поблажек.
 - Относиться к кросс-функциональным партнерам как к части команды: для успешного запуска требуется гораздо больше, чем просто продукт, дизайн и инженерная разработка. Включайтесь в работу других команд как можно раньше и будьте готовы к тому, что они могут повлиять на конечный результат. Помогите им почувствовать себя вовлеченными в запуск и признавайте их заслуги.
-

⁶⁶ Большая полая игрушка из папье-маше или бумаги, наполненная конфетами, мелкими игрушками и т.д. — Примеч. ред.

⁶⁷ И под этим кем-то мы подразумеваем вас.

⁶⁸ Поэтапное развертывание подразумевает увеличение числа пользователей, которые постепенно в течение нескольких часов или дней будут получать новый код.

⁶⁹ Тайный запуск — это параллельный запуск нового бэкенда без подключения его к фронтенду.

⁷⁰ Вы только посмотрите! Только что мы создали заявление о позиционировании заявления о позиционировании.

⁷¹ Мур Дж. «Преодоление пропасти. Как вывести технологический продукт на массовый рынок».

⁷² CPO (Chief Product Officer) — директор/руководитель по продукту. — Примеч. ред.

⁷³ Полное интервью с Эйприл Андервуд см. на с. 509.

Глава 13. Как довести дело до конца

Представьте себе Джека. Он только что закончил колледж с высоким средним баллом и хорошими проектами и вступил в должность РМ. Возможно, он даже успешно прошел стажировку в вашей компании.

Он взял отличный старт и делает все как надо. Вы представляете, как он продвигается выше, получая все больше и больше ответственности.

Но вдруг, спустя полгода или год, он начинает спотыкаться. Наш суперответственный РМ отстает от графика. Все, что он делает, получается отлично. Но этого недостаточно.

Что же произошло? Если говорить просто, то Джек с трудом доводит дело до конца. К счастью, этот навык можно развить.

КОНЦЕПЦИИ И ФРЕЙМВОРКИ

ЧТО ЗНАЧИТ БЫТЬ ЧЕЛОВЕКОМ, КОТОРЫЙ ДОВОДИТ ДЕЛО ДО КОНЦА

Доведете ли вы все дела до конца или нет, зависит не от того, будете ли вы работать в выходные и по ночам, а от того, как вы будете это делать. Как управлять своими действиями и тем, что делают другие люди? Как взаимодействовать с ними? Сможете ли вы обойти ловушки, которые могут помешать выполнению задач? Людям, умеющим доводить начатое до конца, свойственны следующие черты.

Ориентированность на конкретные действия

- Плохо: впадать в аналитический паралич. Бояться рисковать. Ждать, что кто-то другой сделает первый шаг.
- Хорошо: знать, что просто сделать — лучше, чем сделать идеально. Проявлять энтузиазм и немного нетерпения. Мотивировать свою команду на движение вперед, даже если для этого мало информации.

Высокая продуктивность

- Плохо: быть неспособным выкроить время для важной работы. Быть для команды сдерживающим фактором.
- Хорошо: знать, как управлять собственным временем. Уметь расставлять приоритеты. Работать быстро. Делегировать на ранней стадии. Уделять достаточно времени (~50 часов в неделю) на выполнение важной работы. Быть эффективным РМ сразу для нескольких команд.

Надежность

- Плохо: ждать напоминания от коллег о том, что нужно что-то сделать. Информировать об изменении статуса задач только по запросу.
- Хорошо: не нарушать обещания. Не пропускать ни одного сообщения. Выполнять все свои обязательства и пересматривать их, если не можете их выполнить. Для долгосрочных проектов постоянно демонстрировать прогресс и проактивно информировать о текущем статусе проекта, рисках и любых задержках.

Ориентированность на результат

- Плохо: сосредотачиваться на процессе, например написании спецификаций или проверке выполнения задач. Делать только то, что вам говорят. Постоянно действовать с оглядкой на другие отделы и бояться, что ваша работа может вызвать их неодобрение.
- Хорошо: считать работу выполненной только после того, как будет получен желаемый результат. Находить хитроумные способы решения задач или обхода препятствий, которые появляются на пути.

Да, иногда приходится работать сверхурочно, но это может восполнить недостаток каких-то из описанных качеств. При этом, даже если вы будете деятельным, надежным, высокопродуктивным и ориентированным на результат, вам все равно придется приложить все свои усилия, чтобы довести дело до конца, даже с переработками.

СИСТЕМЫ ЛИЧНОЙ ПРОДУКТИВНОСТИ

Доводить дело до конца — это не только про инстинкты или автоматизм в работе. Даже если вы уже настроены на продуктивность, существуют стратегии, которые помогают достигать цели максимально эффективно. В основе любой из них лежат два основных принципа: выбирать задачи в соответствии с их приоритетом и отслеживать их выполнение.

Getting Things Done

Дэвид Аллен (David Allen) разработал отличную методику организации рабочего процесса и назвал ее Getting Things Done

(GTD), или «Как довести дело до конца»⁷⁴. Она состоит из нескольких принципов, которые можно применять все вместе или по отдельности.

1. Зафиксировать все свои задачи и идеи в письменном виде. Наш мозг очень плохо запоминает вещи, и попытки заставить его это сделать только приводят к стрессу. Старайтесь записывать свои идеи только в каком-то одном месте.
2. Обработать записи и наметить следующие шаги. Если на выполнение какого-то действия должна уйти пара минут, выполните его сразу. В других случаях продумайте, какой конкретно следующий шаг нужно предпринять, и запишите его в список «Следующие шаги». Можно также внести его в свой календарь или делегировать кому-то. Все остальное должно попасть в список «Когда-нибудь / Может быть».
3. Упорядочить список дел. Приступая к работе, просмотрите список намеченных шагов и выберите какой-то из них в соответствии с приоритетом и количеством энергии, которая у вас есть для его выполнения.
4. Провести еженедельный обзор. Пройдитесь по всем своим записям и проверьте, все ли шаги прописаны понятно, выполнимы ли они и в правильном ли списке находятся.

Мы настоятельно рекомендуем прочесть книгу *Getting Things Done*⁷⁵, чтобы изучить методику более подробно, ведь не зря же она так популярна среди РМ.

Устанавливайте даты выполнения важных, но не срочных дел

Если какое-то важное дело должно быть выполнено к завтрашнему дню, относительно нетрудно высвободить для этого время.

С другой стороны, перед вами может стоять задача, например, устранить небольшой баг с регистрацией в приложении, которую выполнить важно, но не срочно, поэтому вы можете перенести ее на другой день. К сожалению, даты сдвигаются дальше и дальше, и в тот момент, когда вы поймете, что откладываете задачу уже несколько месяцев, может оказаться, что она переросла в нечто более серьезное.

Чтобы не попасть в такую неприятную ситуацию, попробуйте выполнить упражнение — задайте себе вопрос: «Как долго эта задача может оставаться без внимания?»

Определившись с ответом, установите дату на день раньше того момента, когда будет уже «слишком поздно». Конечно, вы можете решить эту проблему и раньше, но, если этого не случится и вы дойдете до критической даты, задача уже станет срочной.

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

Каждому РМ кажется, что у него не так много времени, как бы ему хотелось. И все же каждый день он находит способ заставить команду выполнять текущую работу, подготовить все необходимое для следующего этапа, обдумать стратегию и запустить параллельно еще несколько дополнительных проектов или процессов.

Тайм-менеджмент — самый серьезный блокирующий фактор, с которым сталкивается РМ, продвигаясь по служебной лестнице. Невозможно перейти на более высокий уровень, если вы не научитесь находить время на решение стратегических

вопросов. А так как у вас будут подчиненные, основная часть вашего времени будет уходить на разного рода встречи.

Итак, в чем же секрет?

Все сводится к тому, чтобы признать, что выполнить всю работу невозможно, и обдуманно подходить к выбору того, что можно сделать.

Признайте тот факт, что работы больше, чем вы фактически можете выполнить

Принятие — это первый шаг к управлению временем. Если вы все же считаете, что для выполнения каждого пункта из вашего списка задач достаточно просто проявить усердие и подключить свой ум, то вам будет крайне тяжело правильно расставить приоритеты задач.

Многие РМ в школе были отличниками, и им сложно переключить сознание и попробовать принять, что будет правильнее выполнять какие-то задачи на условные четверки и тройки. При этом если ваше расписание переполнено, выбор дела косвенно означает отказ от какого-то другого.

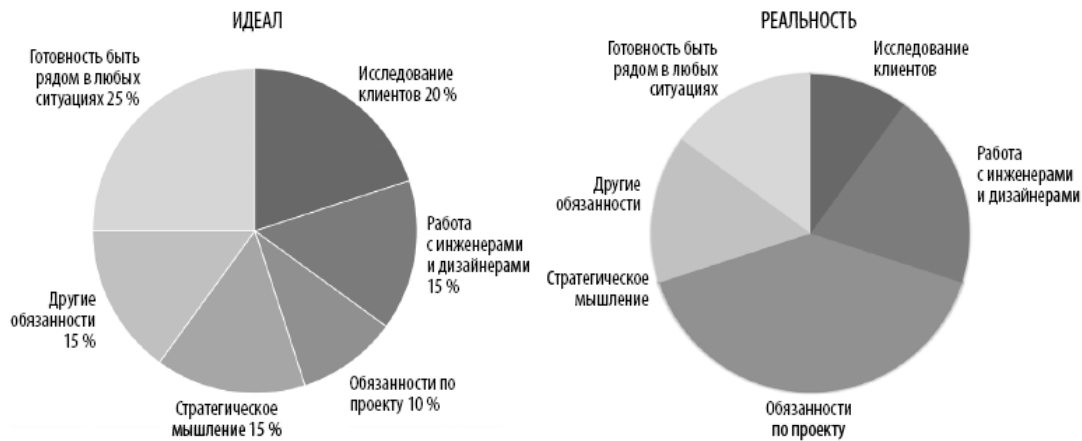
Проанализируйте свой идеальный и реальный варианты распределения времени

В случае с управлением временем — как и с любым другим делом в продакт-менеджменте — стоит начать с постановки целей. Как только вы поймете, как в идеале хотите потратить свое время, вы сможете оценить, сколько времени уходит на самом деле, и затем составить план, как достичь идеального расклада⁷⁶.

Учитывайте следующие категории задач:

- Исследование клиентов: встречи с клиентами, просмотр пользовательских сеансов, чтение обращений в службу поддержки, просмотр данных об использовании продукта.
- Работа с инженерами и дизайнерами: мозговые штурмы, решение проблем, обратная связь.
- Обязанности по проекту: написание спецификаций, представление OKR, анализ результатов экспериментов, приоритизация бэклога, управление проектом.
- Стратегическое мышление: проработка видения, планирование roadmap, анализ стратегических идей.
- Найм новых сотрудников: собеседование с кандидатами, их поиск, беседы за чашкой кофе с потенциальными сотрудниками, разработка новых вопросов для собеседований.
- Личностное развитие: чтение книг и постов в блогах, посещение конференций или выступления на них, работа с коучем.
- Управление и менторство: индивидуальные беседы, написание обзоров, проведение тренингов.
- Обязательства перед компанией: общекорпоративные встречи, совещания с продуктовой командой, презентации.
- Готовность быть рядом в любых ситуациях: отзывчивость по отношению к команде, устранение преград в работе других людей, умение держать удар, помощь коллегам.

Эти категории могут меняться с течением времени, и это нормально.



Как только вы определитесь, какие категории будете отслеживать, сравните, как вы хотите распределить свое время и как вы это делаете на самом деле.

1. Составьте круговую диаграмму с идеальной разбивкой времени. Минимум 25 % отведите на непредвиденные задачи, которые обязательно возникнут. Если вы занимаете позицию РМ-сеньора или выше, добавьте еще 15 % на стратегическое мышление.
2. Оцените, куда на самом деле уходит ваше время. Можно в течение недели отмечать в календаре, сколько было потрачено времени и на что. Учитывайте также повторяющиеся мероприятия.
3. Сравните. Как только вы составите диаграммы идеального и фактического распределения времени, сравните их — и вы поймете, где и что нужно подправить.

Когда вы закончите подсчет идеально распределенного времени, вы увидите, что в общей сложности все время составляет больше 100 %. Вот тут как раз и нужно принять, что невозможно объять необъятное. И в чем-то пойти на компромисс, чтобы сделать свой план более реалистичным. Поиграйте с диаграммой и разбивкой времени, пока не найдете самый подходящий вариант.

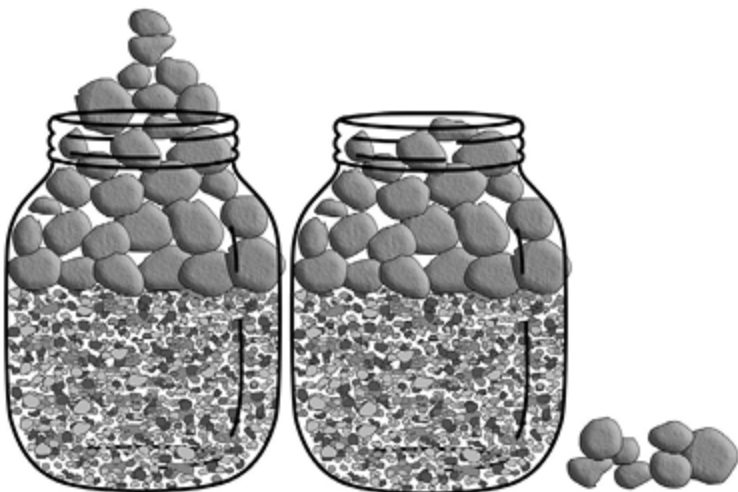
Техника 4 D: отменить (delete), отложить (defer), делегировать (delegate) и сократить (diminish)

Когда у вас недостаточно времени на выполнение какой-либо обязанности, есть четыре способа сократить его.

- **Отменить:** скажите задаче «нет». Если вам поручили ее выполнить, то не бросайте ее молча, а обязательно обсудите это.
- **Отложить:** установите напоминание выполнить задачу в конкретный день в будущем. Если вы будете из раза в раз откладывать одно и то же дело, честно себе ответьте, является ли оно для вас приоритетным.
- **Делегировать:** поручите задачу кому-то другому. Подходящего человека можно подобрать вместе с руководителем.
- **Сократить:** уменьшите время, которое вы тратите на выполнение задачи. Сократите встречи или объедините их. Там, где это приемлемо, остановитесь, получив хороший результат, не добивайтесь идеального.

Такие решения являются естественной и необходимой мерой в условиях нехватки времени. Тщательно обдумывайте свой выбор, но никогда не стыдитесь того, что вам пришлось его сделать.

СНАЧАЛА БОЛЬШИЕ КАМНИ



Представьте, что вам нужно вместить в банку кучу камней разных размеров. Если сначала насыпать на дно маленькие камушки, то большие просто не влезут. Но если сперва положить большие камни, то мелкие заполнят пространство между крупными, и тогда вы сможете поместить их все.

То же самое касается ваших обязанностей и задач. Если вы начинаете каждый день с пятиминутных заданий и нескольких встреч, вам сложно найти три часа подряд, чтобы потратить их на глубокую проработку серьезной задачи.

Наоборот, составляя расписание на неделю, в первую очередь выберите время для самой важной работы. Отметьте его в своем календаре как занятое, чтобы оно не пересекалось со встречами. К тому же так вы сами себя подтолкнете к тому, чтобы действительно использовать это время по назначению. Распределив большие задачи, расставьте более мелкие между ними.

Заранее фиксируя в своем календаре время для важных задач, вы получаете цельный отрезок времени, для того чтобы влиться в рабочий поток и полностью контролировать свой день.

Найдите место для непрерывной работы вне офиса

Если резервирование времени в календаре не помогает, попробуйте найти другое место для работы. Идите в кафе или спрячьтесь в дальнем углу офиса. Заблокируйте уведомления, притворитесь, что нет связи, или вывезите всю команду в лес для проведения выездной стратегической сессии⁷⁷. Не забудьте включить индикатор отсутствия на рабочем месте.

Если игнорирование команды в течение дня вызывает у вас чувство вины, попробуйте выполнить следующее упражнение. Спросите себя: «Вы бы взяли выходной в пятницу, чтобы попасть на свадьбу к другу?» Если ваша команда может справиться без вас, когда вы в отпуске или на больничном, значит они смогут пережить один день, который вы посвятите на благо всей команды.

БОРЬБА С ПРОКРАСТИНАЦИЕЙ

Джастин Розенштейн (Justin Rosenstein), один из соучредителей Asana, написал о том, какие три шага помогают ему побороть прокрастинацию⁷⁸:

1. Сфокусируйтесь на деле, которое постоянно откладываете.
2. Честно признайтесь себе или другу, почему вам не хочется им заниматься.
3. Определите небольшой шаг, который нужно предпринять.

Сделав это, вы обнаружите, что следующий шаг представляет собой что-то совсем простое, например задать кому-то вопрос или что-то найти. Например, вы всячески уклоняетесь от написания спецификации. Первым шагом может стать что-то типа «найти шаблон» или «найти готовые исследования».

Это работает, потому что прокрастинация часто возникает, когда что-то кажется непонятным или слишком запутанным. Если вы позволите взглянуть на задачу без обязательства сразу же ее выполнить, тогда вы сможете разбить ее на более мелкие части, которые уже не будут вас так пугать.

ОБЯЗАННОСТИ

ИМЕТЬ СВОЮ ТОЧКУ ЗРЕНИЯ

Новоиспеченные РМ иногда думают, что их работа состоит в том, чтобы привести нужных людей и позволить им принять решение. Или в том, чтобы выносить каждый важный вопрос на более высокий уровень. Ни то, ни другое не работает. РМ обязан быть экспертом в своей области, анализировать возможные варианты выбора и формировать свою точку зрения.

Самое ценное, что вы можете внести как РМ, это ваша точка зрения. Вы тратите время и силы на то, чтобы другим не пришлось этого делать. Если у вас нет жесткой позиции, вы будете перекладывать ответственность за проведение исследований и выработку мнения на того, кто мог бы потратить свое время на нечто более полезное.

Независимо от того, есть ли у ваших коллег своя четкая точка зрения или нет, им вовсе не хочется решать за вас. Они хотят, чтобы вы знали их мнение, и принимали решение, наилучшее для всех. Эффективнее всего, когда вы можете грамотно описать все точки зрения и объяснить, почему вы пришли к тому или иному заключению.

Ваша точка зрения не всегда будет правильной, и это нормально. Вы будете учиться на ситуациях, когда ваши решения будут отклонять, а к рекомендациям не будут прислушиваться.

НАХОДИТЬ ПУТИ ОБХОДА

Когда новоиспеченные РМ сталкиваются с каким-то препятствием, они просто останавливаются. Например, инженер сказал, что такую-то задачу невозможно выполнить. Или исследовательская группа заявила, что не может помочь, потому что у них нет времени. А может, отдел маркетинга сообщил, что у него есть более важные дела. Бывает, человек просто привыкает следовать правилам, и ему даже в голову не приходит, что существуют другие способы достижения целей.

На самом деле у РМ масса возможностей обойти препятствия. Часто это бывает так: «О! Ты можешь это сделать? А что, так можно было?»

ПОИСК ОБХОДНОГО ПУТИ

РМ по имени Виктор, после того как создал новый инструмент для внутреннего пользования, столкнулся с проблемой. Команда, которая запрашивала этот инструмент, была чем-то обеспокоена и попросила больше времени на запуск пилотного проекта. Вместо

того чтобы отложить работу, Виктор встретился с десятком команд внутри компании и нашел ту, которая была готова опробовать новый инструмент сейчас, и оценила его по достоинству. Эти рекомендации убедили первоначальную команду присоединиться к проекту.

Чтобы обойти какое-то препятствие, воспользуйтесь одним из следующих подходов.

- Можете ли вы убедить людей поменять свое решение? Попробуйте организовать личную встречу. Иногда достаточно просто объяснить, почему это важно. Возможно, вы сможете помочь коллегам расставить приоритеты по-новому. Если ответ по-прежнему отрицательный, уточните у своего руководителя, сможет ли участие кого-то из вышестоящего начальства сделать вашу просьбу более весомой.
- Можно ли выполнить задачу без их участия? Порой вы способны решить проблему самостоятельно или при помощи другой команды. Или можете привлечь на помощь какие-то внешние ресурсы.
- Можно ли добиться цели другим способом? Если какое-то конкретное техническое решение не работает, то, возможно, инженеры смогут найти другое.
- Есть ли у вас личные связи, которые могут помочь? Например, вы знаете, кто в команде выступает против. Можно поговорить с ним и попросить совета о том, как поступить дальше.

- Каким будет самый лучший из возможных вариантов решения задачи? Как изменить решение, чтобы оно стало приемлемым?
- Можете ли вы выяснить что-то или провести какую-то проверку, которая позволила бы двигаться дальше? Возможно, имея больше информации, вы сможете изменить чужое мнение или предложите другую идею.
- Можете ли вы попросить руководителя о помощи? Лучше всего решать проблемы самостоятельно, но, если начальник может помочь вам справиться с препятствием, лучше обратиться к нему.

Преодолевая препятствия, вы помогаете команде двигаться вперед и достигать общих целей.

ВЫПОЛНЯТЬ СВОИ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ИЛИ ПЕРЕСМАТРИВАТЬ ИХ

Когда вы даете кому-то обещание, вы берете на себя обязательство. Чтобы другие могли на вас положиться, нужно, чтобы ваше слово не расходилось с делом.

Если вы будете выполнять свои обязательства, вас будут не только считать надежным, но и ценить за то, что вы делаете. В противном случае вы прибавите забот тем, кому придется проверять за вами всю работу, и вы потеряете доверие.

Запишите свои обязательства в систему продуктивности. Укажите даты или добавьте напоминания. Если вы отстаете от графика, сообщите остальным об этом как можно скорее и вместе разработайте новый план действий. Не молчите, следите за тем, чтобы сроки не прошли незаметно.

АКТИВНО ОБЩАТЬСЯ

Сообщайте стейкхолдерам обо всех важных изменениях или значимых достижениях. Даже если все идет по плану, все равно нужно постоянно держать их в курсе дел, чтобы они не волновались и не задавали вопросы.

Инициатива особенно важна при общении с руководителем, потому что именно по этому критерию он будет оценивать, насколько независимо вы можете работать. Если вы чувствуете, что начальство контролирует каждый ваш шаг, то часто это происходит именно потому, что вы не проявляли особой инициативы в общении.

УПРАВЛЯТЬ НЕСКОЛЬКИМИ КОМАНДАМИ ОДНОВРЕМЕННО ⚡

Взять под свое крыло сразу несколько команд — самый простой способ увеличить масштаб своей работы. Чем выше количество людей, за которых вы отвечаете, чем больше команд, с которыми вы работаете, тем больше продуктов вы сможете запустить.

Самым серьезным препятствием для расширения сферы вашей ответственности могут стать эмоции. Вас может тревожить опасение, что вы подведете свою текущую команду, если возьмете на себя больше работы и станете менее доступным. Поговорите о своих страхах с другими РМ, которым доверяете.

НЕ СТАНОВИТЬСЯ ПРЕПЯТСТВИЕМ ДЛЯ ДРУГИХ ⚡⚡

Приходилось ли вам работать с лидером по продукту, который, как вам казалось, постоянно вас тормозил? Вдруг ни с того ни с сего отправлял вас собирать больше данных или заставлял снова и снова проводить итерации, даже когда результат был

достаточно хорошим. Не торопился давать указания и тем самым мешал вам двигаться вперед или был слишком занят, но требовал согласовывать с ним каждую мелочь.

Не будьте таким.

Когда вы станете лидером по продукту, вы должны сделать так, чтобы команда продолжала работать быстро. Следите, чтобы ваши отзывы и просьбы не тормозили команду. Побуждайте людей сообщать вам, когда они сталкиваются с каким-либо препятствием, и уделяйте решению таких задач приоритетное внимание.

ПРАКТИКИ РОСТА

НЕ ОТНОСИТЕСЬ К РАБОТЕ КАК К ШКОЛЕ

«Я точно все неправильно сделал. У нас не получилось создать хорошего решения», — как-то пожаловался один из молодых РМ Джошу Каплану (Josh Kaplan), бывшему РМ группы в Dropbox. «Все в порядке, — ответил Джош. — Ты не провалил дело; просто сейчас тебе нужно попытаться разобраться с возможными вариантами решений и сделать правильный выбор».

РМ не получает четко прописанных заданий. Он должен сам разобраться, что он должен сделать и как. Разговаривая с людьми, не пытайтесь даже допустить, что они понимают вашу задачу или знают ситуацию. Единственно правильного решения не будет. Вам придется тщательно продумать все возможные варианты и признать, что вы решаете совершенно новую проблему.

Сосредоточьтесь на итоговой значимости результата, а не на его достижении

В школе все ваши оценки соответствовали какому-то результату. Если вы делали то, что должны были делать, то получали пятерку. В продакт-менеджменте это так не работает.

Если вы подготовили спецификацию, но люди ее не читают и не следуют ей, то не важно, насколько хорошо она написана. Если ваша команда запустила продукт в назначенный срок, но показатели успеха при этом не были достигнуты, значит задача не выполнена. Желаемый результат подразумевает намного больше, чем просто сдать работу.

СООБЩАЙТЕ О СВОИХ РЕЗУЛЬТАТАХ КАК МОЖНО РАНЬШЕ

Почти каждый РМ усваивает этот урок на горьком опыте.

Нужно много мужества, чтобы рассказать о своей работе до того, как она будет закончена. Также требуется смелость признать, что ваш первый подход мог быть совершенно неправильным. Однако, если вы в самом начале не поделитесь с коллегами тем, что вы делаете, вы рискуете потратить дни или даже недели впустую.

Предлагаем несколько способов упростить эту задачу.

- Назовите это черновиком. Добавьте в свою презентацию дополнительные уточнения, чтобы подчеркнуть, что работа, которую вы показываете, еще не закончена. Попробуйте такие фразы, как: «Это лишь набросок», «Я пока только сделал несколько заметок» или «Предлагаю взглянуть на этот предварительный проект».
- Найдите дружелюбного ментора и покажите ему свою работу в первую очередь. Вам вряд ли захочется делиться своим

неаккуратным черновиком со всей командой. Но ваш руководитель или друг может дать совет, в правильном ли направлении вы двигаетесь.

- Спросите у других, на верном ли вы пути. Иногда люди боятся указывать другим на какие-то серьезные проблемы, потому что не хотят никого обидеть или подорвать чей-то моральный дух. Если спросить чужого мнения напрямую, то людям проще его высказать.
- Устанавливайте для себя правила. Если поможет, дайте самому себе установку продемонстрировать свою работу в течение трех дней независимо от того, будет она закончена или нет.

Имейте в виду, что чем дольше вы откладываете, тем выше требования к результату и вероятность того, что он будет совершенно неправильным.

РАССМАТРИВАЙТЕ СВОЮ КОМАНДУ КАК ОСНОВНОЙ ПРИОРИТЕТ

Работая в другой должности, можно просто надеть наушники, погрузиться с головой в работу и весь день игнорировать других людей. РМ на такую роскошь рассчитывать не может. Если он будет так себя вести, это будет тормозить всю его команду. Потому что часто людям для движения вперед необходимо участие РМ.

Если вы получаете нескончаемый поток писем, попробуйте отфильтровать важные сообщения, которые требуют вашего обязательного ответа.

- Электронная почта: фильтрация рассылок, адресованных вам лично сообщений, писем от конкретных отправителей.
- Инструмент управления проектами: персональные упоминания (@), назначенные вам задачи, напоминания о сроках.
- Чат: уведомления в канале, персональные упоминания (@), ключевые слова.

Если настроить автоматическую фильтрацию сложно, объясните команде, как лучше с вами связываться, и попросите это делать только в случае необходимости. Иногда, наоборот, коллеги видят, что вы заняты, и стараются вас не беспокоить, даже если вы не против. Поэтому обязательно подчеркните, что команда — ваш основной приоритет и вы всегда найдете для нее время.

ЗАРАНЕЕ ПРОДУМЫВАЙТЕ, КАК СТРОИТЬ ОБЩЕНИЕ В РЕАЛЬНОМ ВРЕМЕНИ И В АСИНХРОННОМ РЕЖИМЕ

Общение в реальном времени — это одновременное участие в разговоре сразу нескольких собеседников, например личный разговор или встреча. При асинхронном общении человек отправляет сообщение, например в чат или по электронной почте, и ждет, когда другой прочтет или ответит на него. Каждый вариант полезен при корректном применении.

Преимущества общения в режиме реального времени:

- Это проще: вам не нужно тщательно планировать то, что вы собираетесь сказать.

- Меньше недопонимания: вы можете передать тон высказываний и получить обратную связь от другого человека во избежание недоразумений.
- Более скорая реакция: вам не нужно ждать, пока другой человек прочитает ваше сообщение и ответит на него.

Преимущества асинхронного общения:

- Никаких проблем с планированием: особенно когда задействовано много людей, бывает просто невозможно найти время, в которое все были бы свободны для встречи. Каждый человек может прочесть и ответить на послание в удобное для него время.
- Письменная справка: асинхронные диалоги естественным образом фиксируют все, что будет сказано. Это может быть полезно для отслеживания того, какие решения были приняты и почему.
- Обычно это более оперативно: намного быстрее прочитать электронное письмо и дать краткий ответ, чем пытаться попасть на получасовую встречу.
- Не отвлекает от текущей работы: люди могут отвечать по мере готовности, в то время как живое общение, например встреча, телефонный звонок или чат, часто отвлекает от текущих дел или рушит график.

Вы можете извлечь больше пользы, переключаясь с одного вида общения на другой. Повторную встречу лучше провести в

виде асинхронной планерки. Затянувшуюся электронную переписку можно быстро разрешить короткой личной беседой.

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ТЕХНИКУ ТАЙМБОКСИНГА, ЧТОБЫ СБАЛАНСИРОВАТЬ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВРЕМЕНИ

Таймбоксинг — это простая техника, в которой вы заранее определяете максимальное время, которое готовы потратить на выполнение какой-то работы, и, если по истечении этого времени вы не успеваете ее закончить, вы просто перестаете ее делать. Технику можно использовать для любых задач: от инженерной разработки до принятия решений.

Таймбоксинг хорошо работает, так как позволяет контролировать, сколько ресурсов вы тратите на выполнение задачи и, следовательно, отдачу от них. Намного проще рационально оценить, сколько времени потребуется потратить на ту или иную работу еще до ее начала, особенно потому, что это позволяет избежать ошибки невозвратных затрат. Техника помогает закрепить общую цель, которую можно сформулировать так: «Мы сделаем это, если это будет дешево».

Например, вы ограничиваете время, которое можно потратить на исправление редкого бага в браузере, до трех часов. Инженер пытается выполнить работу за указанное время, а по истечении этого срока переходит к чему-то другому, даже если баг остается неисправленным. Благодаря таймбоксингу вы сможете избежать неприятных сюрпризов, обнаружив, например, что инженер уже неделю пытается отладить «простенький» баг.

ДВИГАЙТЕСЬ БЫСТРЕЕ

Обратите внимание на то, в каких случаях вы начинаете действовать медленно, и выявите причину торможения.

Существует ряд общих ситуаций, в которых РМ может быть более ориентированным на действия.

Кажется, что никто не ждет вашего решения

На практике любая неопределенность обычно тормозит людей. Это происходит даже тогда, когда она не влияет напрямую на то, чем люди заняты в данный момент. Тяжело действовать на полной скорости, волнуясь о том, что обстоятельства могут измениться, или не имея четкого представления о том, куда вы двигаетесь. Поэтому даже если вы не препятствуете своими действиями другим людям, старайтесь как можно быстрее прояснять любые вопросы.

Создаются замысловатые фреймворки, когда достаточно простого решения

Я была свидетелем того, как РМ создал сложную формулу приоритизации задач, а потом потратил неделю на ее переформулировку, потому что результаты оказались бессмысленными. Я видела, как команды в течение нескольких дней пытались подобрать точные цифры для критериев успешного запуска.

Зачастую, если принять, что субъективные суждения допустимы, можно сэкономить кучу времени. Если оценка окажется не совсем верной, можно попробовать изменить угол зрения. Установите приблизительные принципы подбора критериев запуска и обсудите их, если результаты окажутся сомнительными. Сделайте свой фреймворк более гибким, так чтобы можно было охватить наиболее важные случаи, но не пришлось дотошно ковыряться во всем их разнообразии.

Слишком много итераций

Некоторые проекты застревают на стадии дизайна. Дизайнер показывает свою работу коллегам по цеху, а потом в течение нескольких недель пытается учесть каждое полученное замечание.

После того как дизайнер получит отзывы о своей работе, обсудите с ним, какие из них стоит принимать во внимание, а какие нет. Помогите ему установить баланс между количеством итераций и необходимостью как можно быстрее представить продукт клиентам. Поддержите его стремление двигаться дальше.

«ДОВЕРЯЙ, НО ПРОВЕРЯЙ» И КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО

Взаимодействие между службами компании — непростая сторона продакт-менеджмента. Вы пытаетесь выполнить работу, но при этом вам приходится полагаться на кого-то другого.

Если передать какую-то часть работы другой команде и не возвращаться к ней до самого запуска, велика вероятность того, что что-то пойдет не так. Может оказаться, что какую-то задачу неправильно поняли, что работа идет с отставанием от графика или внезапно возникло срочное дело и про запуск просто забыли.

При этом если вы будете считать другую команду некомпетентной и контролировать каждый ее шаг, то в следующий раз люди могут не захотеть работать с вами снова.

Лучше начните с установления взаимного доверия и уважения, но не забудьте обозначить несколько контрольных точек, в которых вы сможете проверить, все ли идет как ожидалось.

НАУЧИТЕСЬ ДЕЛЕГИРОВАТЬ ПРАВИЛЬНО ⚡

При разумном подходе делегирование становится взаимовыгодным делом. Работа, которая кажется вам утомительной, может оказаться отличной точкой роста для кого-то другого. Какие-то обязанности можно передать РМ-джуниорам или даже дизайнерам и инженерам.

Передайте полную ответственность

Старайтесь делегировать полную ответственность за какое-то дело, а не поручать только отдельные задания.

Например, вместо того чтобы попросить кого-то добавить несколько графиков на дашборд, расскажите этому человеку, какие задачи должны быть при этом решены, какие проблемы есть на данный момент, и назначьте его ответственным за управление дашбордом. Вы можете поделиться своими идеями, но лучше дать людям возможность самим подготовить решение, возможно, даже более правильное, чем ваше. Совместно выберите контрольные точки, чтобы вы могли убедиться, что работа идет в нужном направлении.

Людям приятнее нести полную ответственность за какое-то дело, чем чувствовать, что они просто делают вам одолжение. А вы получаете более высокие результаты и укрепляете моральный дух.

Признайте свое нежелание делегировать

Иногда самое трудное для РМ при делегировании полномочий — не убедить кого-то взять на себя вашу работу, а заставить себя принять необходимость ее передачи. Если вам сложно делегировать, подумайте, почему так происходит. Вот некоторые общераспространенные причины для этого.

- Кажется, что никто не захочет это делать. Подумайте, почему эта работа важна и каких навыков она требует. Используйте ответ, когда будете предлагать ее другим. Рассматривайте не только участников своей команды, но и других коллег, попробуйте найти того, кто будет рад внести свой вклад в ваше дело или захочет получить новый навык. Узнайте у менеджеров, кто из их команд может подойти для данной работы.
- Никто другой не сможет сделать эту работу хорошо. А так ли это необходимо? Можете ли вы потратить время с большей пользой, делая что-то другое? Если работу на самом деле нужно выполнить хорошо, подумайте о том, чтобы научить людей необходимым навыкам, или наймите кого-то, у кого они уже есть.
- Вы не хотите бросать то, что делаете. Если вы действительно любите свое дело или вас прельщает сопутствующий вашим обязанностям престиж, вам придется сделать выбор. Делегировать необязательно, если вам нравится то, что вы делаете, и у вас есть достаточно на это времени.

Перепоручать все подряд нельзя, но многие не делегируют даже то, что могли бы (и должны). Задумайтесь, почему так происходит.

Определите критерии успеха и поручите разработку решения дизайнерам или инженерам

Вряд ли получится многое успеть, если инженеры будут постоянно просить вас дать формулировку каждого сообщения об ошибке для вашего продукта. Часто РМ закапываются в такого рода оперативной работе, что приводит к

неэффективному использованию времени всей команды. Оно уходит впустую, потому что вам приходится документировать несущественную, повторяющуюся информацию. Это также отнимает время у ваших коллег, потому что им приходится останавливать работу и ждать вашего ответа, вместо того чтобы придумать что-то самим.

Лучший способ делегировать свои полномочия — это взять на себя ответственность за определение (и оценку) того, что будет считаться успехом, и наложить на коллег по команде обязательство подготовить возможное решение. В примере с сообщениями об ошибке в качестве успеха можно обозначить использование какого-то конкретного элемента из UI-библиотеки и синтаксической структуры предложения из уже существующих сообщений.

Научите свою команду самостоятельно решать вопросы, например покажите, где искать инструкции по стилю или брать общие компоненты. Если у вас пока нет списка рекомендаций по стилю или принципов дизайна, возможно, сейчас самое время их создать. Когда вы держите все эти правила у себя в голове, именно вы можете стать слабым звеном в цепочке.

Наконец, установите контрольные точки, чтобы проверять, соответствует ли результат вашему определению успеха. Например, можно попросить включать все новые наработки в еженедельные демонстрации или информировать вас о добавлении нового кода. Если работа не соответствует вашим ожиданиям, подумайте, нужно ли уточнить определение успеха, провести более тщательное обучение команды или и то, и другое.

НЕ ОТНОСИТЕСЬ К ПРАВИЛАМ КАК К ЧЕМУ-ТО НЕЗЫБЛЕМОМУ ⚡

Многие РМ верят в миф о том, что они обязаны следовать всем правилам и процедурам. В конце концов, правила как раз и предназначены для того, чтобы их соблюдали, верно? Оказывается, что нет. Не всегда.

Успех РМ оценивается по результату его работы. Если вы нарушите правила или сделаете что-то не так, скорее всего, вам просто скажут больше так не делать. Как говорится, проще попросить прощения, чем получить разрешение.

Включите здравомыслие, узнайте у коллег, какие правила можно обойти, и действуйте, только если будете уверены в том, что риск будет оправдан⁷⁹.

СПАСИБО, ЧТО НАРУШИЛИ ПРАВИЛА

Ноа Вайс (Noah Weiss), VP по продукту в Slack, оказался в затруднительном положении, когда решил предложить пробную премиум-версию продукта бесплатно. Первая попытка его команды оказалась провальной: предложение не только не принесло значительного числа клиентов, но еще и запутало пользователей, которые подумали, что за продукт не нужно будет платить, и даже отпугнуло их. Вторая попытка тоже не удалась: принудительное использование пробной версии дало прирост пользователей, но при неприемлемо низком уровне согласий на активацию продукта. CEO безапелляционно потребовал аннулировать проект и больше не тратить на него ресурсы.

Вайс обдумал положение, в котором оказался, и выдал многообещающее решение. Он предложил предоставлять бесплатный пробный премиум только после недели пользования

бесплатной версией продукта. Вайс был уверен, что это позволит сгладить недостатки первых двух экспериментов и сохранить их преимущества. Он знал, как быстро провести эксперимент, и имел хорошие отношения с руководством. Вайс решил рискнуть, так как все его исследования других случаев показали, что пробные версии существенно повышают ценность продукта.

Он собрал маленькую команду, чтобы провести третий эксперимент. Успех был ошеломительный. CEO поблагодарил его перед всей компанией: «Спасибо за настойчивость. Я говорил, что это не сработает, и просил закрыть проект, но именно та выдержка и решительность, которые вы проявили, позволят нам добиться успеха в долгосрочной перспективе».

ЗАИНТЕРЕСУЙТЕ СВОЮ КОМАНДУ ДАЛЬНЕЙШИМИ ПЕРСПЕКТИВАМИ ⚡

Когда люди сосредоточены только на текущей работе, они часто готовы тратить сколько угодно времени, лишь бы выполнить ее правильно. Действительно, вроде бы нет ничего плохого в том, чтобы выделить лишнюю неделю на исправление граничного случая или на дополнительные исследования. Довольно сложно заставить людей действовать более практично, потому что для них это выглядит как сплошной риск с нулевым вознаграждением.

В этом случае полезно вместе с командой визуализировать то, какое невероятное отдаленное будущее всех вас ждет в итоге. Это добавит энтузиазма по отношению к предстоящей работе. Если ваши коллеги по команде будут с нетерпением ждать следующего проекта, они начнут разделять ваше

стремление двигаться быстрее и увидят преимущества практического подхода.

ЕЖЕМЕСЯЧНО СООБЩАЙТЕ СВОЕЙ КОМАНДЕ О ТЕКУЩИХ ПРИОРИТЕТАХ ⚡

По мере того как вы продвигаетесь по служебной лестнице, окружающим становится все труднее узнавать, над чем вы работаете.

Поэтому раз в месяц вы можете кратко рассказывать о своих текущих приоритетах (и о том, что вы сделали в отношении приоритетов прошлого месяца) своей команде, руководителю и кросс-функциональным партнерам. Это позволяет достичь нескольких целей:

- Люди начинают понимать, насколько вы заняты, и строить реалистичные предположения относительно того, сколько времени вы уделяете важным для них вещам.
- Команда получает информацию о том, в каких обстоятельствах вы действуете.
- Вы становитесь неким примером для подражания среди коллег: теперь они видят, какую работу вы выполняете и в каком объеме.
- Появляется возможность избежать возмущения или потери доверия со стороны тех, кто думает, что вы делаете недостаточно.
- Обозначая, какую работу вы выполняете, вы укрепляете свой моральный дух.

Одни РМ делают рассылку по ходу работы, другие — предоставляют краткое резюме в конце месяца.

ВЫДЕЛИТЕ ВРЕМЯ ДЛЯ РЕГУЛЯРНЫХ РАБОЧИХ СОВЕЩАНИЙ, ЧТОБЫ ОПТИМИЗИРОВАТЬ СВОЙ ГРАФИК ⚡

Став лидером по продукту, вы можете обнаружить, что для поддержки вашей команды индивидуальных встреч и оперативных совещаний уже недостаточно.

Чтобы расширить свое участие в жизни команды, вы можете назначать еженедельные рабочие встречи, на которых коллеги смогут задать свои вопросы по продукту вам, ведущим дизайнерам или инженерам. Это гарантирует присутствие нужных участников для обсуждения продукта и освобождает время встреч тет-а-тет для бесед об индивидуальном развитии.

Часто приходится проводить несколько пробных рабочих встреч, прежде чем они станут действительно эффективными. Выясните, кто должен присутствовать на встречах и как часто команды должны представлять свою работу. Чтобы давать более четкую обратную связь, советуем изучить фреймворк «Сделай/Попробуй/Подумай» (Do/Try/Consider)^{[80](#)}.

УСТРАНЯЙТЕ ПРЕПЯТСТВИЯ, ВОЗНИКАЮЩИЕ ПЕРЕД ВАШЕЙ КОМАНДОЙ ⚡

Как только вы выстроите связи внутри компании и заслужите доверие, вы можете начать их использовать, чтобы очистить путь вашей команды от возможных препятствий.

Когда кажется, что взаимодействие с другим корпоративным отделом застопорилось, попробуйте вскользь узнать у руководителя этого отдела, знает ли он о возникшей

проблеме. Возможно, он поймет, в чем дело, и поможет разобраться.

Например, один РМ был расстроен тем, что его специалист по обработке данных никак не мог проанализировать результаты эксперимента. Тогда он поговорил с руководителем отдела обработки данных и объяснил, как важно быстро получить результаты. Тот, в свою очередь, перераспределил работу внутри отдела, и РМ получил нужную ему информацию на следующий день.

Чтобы подобный разговор был эффективным, покажите, что вы настроены на совместное решение проблемы и взаимопомощь, а не просто ябедничаете. Если покажется, что вы обвиняете сотрудника другой команды, это может вызвать враждебную реакцию — ситуация только усугубится.

УДАЛЕННАЯ РАБОТА

В марте 2020 года многие РМ столкнулись с новой реальностью, поскольку компании резко перешли на удаленную работу из-за пандемии коронавируса. Для Дианы Розанти (Dian Rosanti), старшего VP по управлению продуктами в Gojek, удаленное управление командами уже не было чем-то новым. Розанти работала с географически рассредоточенными группами в течение последних семи лет и накопила целую библиотеку успешных практик такого взаимодействия. Предусмотрительно приспосабливаясь к новым трудностям, которые принесла пандемия и социальная изоляция, она смогла помочь себе и своей команде сохранить эффективность и поделиться своими знаниями с другими РМ.

Предлагаем и вам ознакомиться с наработками Розанти по организации удаленной работы.

- Управлять ожиданиями: используйте систему распределения ответственности, такую как матрица RACI (с. 264–265), чтобы каждый сотрудник знал, какая доля участия в проекте от него ожидается. Узнайте у людей их рабочие часы и спросите, как лучше с ними связываться для обсуждения разных типов вопросов и задач. Договоритесь с командами и отдельными сотрудниками о том, как быстро они должны отвечать на вопросы (например, в течение 48 часов).
- Использовать ПО для отслеживания работы: Розанти использует приложение Asana для записи целей, заметок о встречах, ключевых решений, кросс-функциональной коммуникации и отслеживания портфолио. Это позволяет синхронизировать деятельность сотрудников разных отделов, видеть текущее состояние дел и восстанавливать в памяти предыдущие решения. Такой способ также помогает увидеть работу коллег, понять ее ценность и скорректировать при необходимости.
- Беречь свое время: при удаленной работе временные границы очень легко стираются. В расписание незаметно могут вклиниться незапланированные встречи, которые не оставят вам возможности сосредоточенно заняться креативной работой столько, сколько вам нужно. Вам может помочь объединение встреч, проведение асинхронных стендапов (когда участники информируют о статусе своей работы в общем чате) и выделение особых часов «без встреч».
- Снижать коммуникативную нагрузку: когда команды работают удаленно, количество сообщений в почте и чатах может стать просто невыносимым. Установите правила общения, сделав упор на внимании к тому, как каждое

сообщение отражается на других: по умолчанию ставьте в скрытую копию тех, кому письмо отсылается только для информации, чтобы минимизировать количество ответов, отправляемых через кнопку «Ответить всем»; не отвечайте, если не можете добавить ничего существенного; делайте рассылку с актуализацией данных по предварительно согласованному графику.

- Интересоваться, что нового у людей помимо работы: перевод на удаленный режим лишает людей возможности спонтанно общаться на отвлеченные темы во время перерыва. Вы можете выделить первые несколько минут групповых встреч на неформальное общение и обсуждение личных новостей или даже организовать открытую zoom-встречу, к которой каждый может присоединиться, чтобы просто поболтать. Может показаться странным разговаривать о своей жизни вне работы, но это проверенный способ укрепления отношений внутри команды.
- Создавать пространство для произвольного общения и налаживания связей: несерьезный чат, где можно выкладывать фотографии котиков, мемы и набирать сообщения капслоком, станет отличным инструментом сплочения команды⁸¹. Это даст вам шанс лучше узнать своих коллег и сформировать сообщество.
- По возможности раз в квартал проводить личные встречи: параллельно со сплочением команды в удаленном режиме хорошо хотя бы раз в квартал собирать всех коллег вместе (если этому не мешает какая-нибудь пандемия). Простые совместные мероприятия, такие как обед или поход за кофе, помогают увидеть друг в друге реальных людей и облегчить совместную работу в будущем. Если это невозможно,

организуите онлайн-тимбилдинг, например кулинарный мастер-класс.

Даже с использованием самых успешных практик работа в пандемию совсем не похожа на обычную удаленную работу. Розанти обнаружила, что в этих условиях необходимо постоянно напоминать команде о целях и сокращать цикл расстановки приоритетов для адаптации бизнеса к текущей ситуации. Исходя из личного опыта, она также подчеркнула, насколько каждому важно управлять своим временем и энергией: гибкий график, регулярные практики, ведение календаря и выражение благодарности помогли ей приспособиться к изоляции⁸².

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

- Настройте систему для трекинга задач: не нужно слепо действовать, опираясь только на сообщения в почте или на память. Если вы будете выбирать, что вам делать, основываясь на последних или самых срочных запросах, вы можете вложить недостаточно усилий и ресурсов в какую-то важную работу.
- Будьте честны с самим собой относительно того, сколько времени у вас на самом деле есть: как только вы признаете, что нельзя выполнить все, вы сможете гораздо легче отменять, откладывать, делегировать или сокращать дополнительную работу. Вам будет проще показывать первые результаты и создавать версию продукта на скорую руку.

- Выделяйте время для важной работы: зафиксируйте в своем календаре время, которое вы посвятите только выполнению первоочередных дел. Не позволяйте мелким, срочным задачам перекрывать действительно важную работу. Их сложно отбросить, но здесь критически необходимо следить за тем, чтобы ваше время расходовалось наиболее полезно для вашей команды, компании и лично для вас.
- Продакт-менеджмент — это активные действия: задача РМ состоит не в отборе нужных людей, которые будут принимать решения. Необходимо сформировать собственное мнение о том, что правильно, а затем преодолеть все преграды на пути к цели. Если кто-то не согласен с вами или мешает вам, ваша обязанность — найти способ продвинуться вперед. Вы должны знать, что делать, и действовать.
- Информировать людей, не дожидаясь вопросов: недостаточно просто делать то, что нужно. Вы должны сделать так, чтобы окружающие знали, что вы держите все под контролем, что они могут расслабиться и позволить вам выполнить задачу. Отвечайте быстро, даже когда сообщаете, что вернетесь к этому вопросу в конце недели.

⁷⁴ Подробнее о методике читайте на сайте <https://gettingthingsdone.com/>.

⁷⁵ Аллен Д. «Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса».

⁷⁶ Подробнее об этом я рассказала здесь: <https://wavelength.asana.com/workstyle-time-management/>.

⁷⁷ Подробнее об этом читайте на сайте <https://medium.com/building-asana/working-from-woods-35236950d100>.

⁷⁸ Розенштейн детально рассказывает об этом здесь: <https://www.linkedin.com/pulse/20140121123613-25056271-tasks-down-how-to-overcome-procrastination-by-facing-discomfort/>.

⁷⁹ Очевидно, что нарушать этические, юридические нормы и правила безопасности нельзя.

⁸⁰ Подробнее об этом читайте на с. 330.

⁸¹ В Asana был восхитительный, сюрреалистичный чат #capital_hill, где мы обсуждали, можно ли считать тако сэндвичем, и прочую ерунду.

⁸² Пример регулярных практик — обязательство заниматься спортом три раза в неделю без указания конкретного времени.

ЧАСТЬ 5. Стратегические навыки

ОБЗОР СТРАТЕГИИ ПРОДУКТА

ВИДЕНИЕ

ФРЕЙМВОРК СТРАТЕГИИ

ROADMAP И РАССТАНОВКА ПРИОРИТЕТОВ

ЦЕЛИ КОМАНДЫ

РМ должен уделять особенное внимание стратегической работе, потому что именно она задает направление для его команды. Стратегия обуславливает ценность продукта и действий по его созданию, обеспечивая их согласованность с более общей картиной. Имея представление о долгосрочной перспективе, команды принимают более эффективные решения относительно продукта.

Без стратегического мышления и видения команды часто застревают на локальном уровне. Они продолжают работать над усовершенствованием исходной идеи, не осознавая, что дополнительные изменения не дадут значимых улучшений.

Этот раздел предназначен для развития навыков, которые помогут направить команду в нужном направлении.

- «Обзор стратегии продукта» (с. 193) рассказывает, что такое стратегия и стратегическое мышление. Вы узнаете о трех

компонентах стратегии продукта и фреймворках ее-создания.

- Глава «Видение» (с. 204) научит вас создавать убедительное видение продукта. Мы расскажем в ней о принципе «работы от обратного» и покажем, как амбициозные замыслы помогают командам добиваться успеха.
- «Фреймворк стратегии» (с. 209) — это глава о том, как увязать видение с бизнесом и рынком, чтобы создать выигрышный продукт. Вы узнаете о таких фреймворках, как 4P, 5C и «Пять сил Портера».
- В главе «Roadmap и расстановка приоритетов» (с. 219) мы описываем, как построить долгосрочный roadmap для реализации вашего видения. Вы научитесь правильно определять приоритеты целей, собирать обратную связь от команд, которые напрямую работают с клиентами, и говорить «нет».
- Глава «Цели команды» (с. 233) — это рассказ о том, как эффективно определять цели, которые будут мотивировать команду. Вы узнаете об OKR, контрметриках и постановке целей.

Вы будете использовать свои стратегические навыки в основном на этапе планирования, например при подготовке к началу года или перед запуском новой инициативы.

Глава 14. Обзор стратегии продукта

Ресурсы компании ограничены и не всегда достаются тем продуктам, которые того заслуживают. Не важно, как быстро вы идете, если вы двигаетесь в неправильном направлении. Не имеет значения, насколько хорошо проработан продукт, если люди им не пользуются.

Именно поэтому в какой-то момент своей карьеры вы можете услышать, что ваши действия должны стать более стратегически продуманными. Возможно, это приведет вас в недоумение: «И что дальше?»

Когда я впервые получила подобный отзыв, это был словно удар под дых. Если я плохо разбираюсь в стратегии, как я вообще могу стать хорошим РМ? Но тогда я не понимала одну очень, очень важную вещь.

Я не осознавала, что с готовыми стратегическими навыками не рождаются, их приобретают. Я могу критически проанализировать основные компоненты: видение, фреймворк стратегии, roadmap — и научиться улучшать их на практике. Можно запрашивать информацию из ключевых источников, отслеживать тренды, оценивать риски и объединять все это для формирования более четкого направления действий по созданию продуктов.

Фраза «тебе нужно действовать более стратегически» совершенно не одно и то же, что «математика не твое, ты никогда в ней не разберешься». Посыл скорее такой: «Геометрию ты не знаешь, но можешь ее выучить». Стратегическое мышление — это навык, которому можно научиться, и именно этому посвящена данная часть книги.

ЧТО ЗНАЧИТ БЫТЬ СТРАТЕГОМ?

Быть стратегом — это принимать решение о том, куда должен прийти ваш продукт, и составить план, который поможет его туда привести. Это знание отрасли, рынка и трендов, необходимое для предсказания того, что будет важно в будущем, а также создание видения, постановка амбициозных целей и умение убедить команду в том, что вы выбрали правильное направление. Это оценка потенциальных подходов и выбор лучшего из них, обмен идеями о возможностях, которые ваша команда должна проработать. Это определение шагов вашей команды от начала проекта до его конца.

В начале карьеры вы обычно работаете в соответствии со стратегией, разработанной вашим лидером по продукту. Наверняка вам дают какой-то фреймворк для выбора проекта и приоритизации задач. Но вы его не выбирали и не выстраивали в соответствии с ним четкую картину действий вашей команды по достижению цели в долгосрочной перспективе. И, как правило, пока вы не перестанете заикливаться на детальной проработке командных целей, вы не сможете самостоятельно задать общее направление.

По мере продвижения в карьере вы должны развивать навыки разработки стратегии. Вам нужно научиться определять и исследовать новые стратегические возможности. Предполагается, что вы должны выйти за рамки существующего плана и сформировать видение того, что эти возможности могут дать, а также определить, достижение каких целей будет считаться успехом. Вы должны научиться создавать долгосрочный roadmap, показывающий, как запланированные действия приведут к намеченным амбициозным целям. Вам также придется научиться выстраивать свое общение так, чтобы все участники процесса

четко согласовывали свои действия со стратегией и понимали, зачем они это делают.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД ПРОТИВ НЕСТРАТЕГИЧЕСКОГО

Иногда сложно понять, что значит мыслить стратегически, поэтому приведем несколько примеров.

Видение

- **Нестратегический подход:** определить приоритет проекта по количеству запросов клиента и на основании оценки отдела продаж.
- **Стратегический подход:** сформировать вдохновляющую идею того, каким продукт станет через два года, и выбрать проекты, которые приведут к ее воплощению. Показать стейкхолдерам, как все намеченные проекты связаны между собой и как каждый из них повлияет на достижение важных масштабных целей.

Конкурентоспособный фреймворк

- **Нестратегический подход:** проанализировать представленные конкурентами функции и ориентироваться на них при составлении roadmap.
- **Стратегический подход:** определить ценный потребительский сегмент, в котором плохо представлены продукты конкурентов, а затем выбрать, на каких

обязательных проектах нужно сфокусироваться, чтобы привлечь клиентов.

Фреймворк стратегии

- **Нестратегический подход:** людям не совсем понятно, почему вы одобряете или отклоняете какую-то задачу и что вы пытаетесь оптимизировать. Людей расстраивает, что их излюбленные идеи снова и снова пересматривают, но не объясняют, почему команда не берет их в работу.
- **Стратегический подход:** прописать четкий, не вызывающий сомнения фреймворк о том, на что вы делаете ставки и почему.

Согласованность со стратегией компании

- **Нестратегический подход:** выбирать направление на основании собственных исследований клиентов.
- **Стратегический подход:** понимать стратегию компании, а также цели других команд, участвующих в создании продуктов и входящих в бизнес, и использовать это для выбора направления, которое впишется в общую картину.

Системное мышление

- **Нестратегический подход:** принимать недальновидные решения, не учитывая долгосрочных или глобальных последствий. Ошибочно ставить краткосрочную перспективу выше долгосрочной. Присваивать команде

приоритет выше, чем у компании. Сосредоточиваться на деталях, а не на общем деле.

- Стратегический подход: выявлять тенденции и связи для создания лучших решений. Учитывать воздействие решений на картину в целом.

Долгосрочный roadmap

- Нестратегический подход: говорить о грандиозных замыслах расплывчато, без плана их реализации.
- Стратегический подход: составлять поквартальный план с указанием того, какую работу нужно выполнить и в каком порядке, чтобы достичь нужного результата. Подчеркивать, какие новые навыки должна развить команда и в каких случаях полезно расширить ее состав.

Реализация

- Нестратегический подход: похоже, что команда постоянно играет в догонялки и не может найти время для стратегических задач. Все зациклены на выполнении пошаговой работы. Прогресс в реализации долгосрочного roadmap не наблюдается.
- Стратегический подход: создать условия для стратегической работы, даже если это повлечет за собой сложности в расстановке приоритетов. Сотрудничать с руководством, чтобы обеспечить команду всем необходимым, будь то увеличение штата или разрешение отказаться от стратегических задач.

Постановка целей

- **Нестратегический подход:** ставить цели, исходя из запуска заранее определенного решения, и пытаться добиться ожидаемых результатов.
- **Стратегический подход:** сосредоточить действия команды для достижения главного показателя успеха. Ставить амбициозные цели, которые заставляют сотрудников видеть проблемы в новом свете и искать новые решения.

Планирование на будущее

- **Нестратегический подход:** на 100 % сосредоточиться на предстоящем запуске и идеально его провести.
- **Стратегический подход:** сразу после подключения инженеров к работе над текущим запуском выделять время на исследования, делать наброски и формировать мнение о следующих проектах.

Автономия

- **Нестратегический подход:** работать только над проектами, которые дал ваш руководитель.
- **Стратегический подход:** отстаивать перед руководством проекты, которые, по вашему мнению, команда должна взять в работу. Выступать за создание новых команд.

Информационно-разъяснительная работа

- Нестратегический подход: инженеры и дизайнеры в вашей команде (и даже ваш руководитель) не могут рассказать, в чем заключается ваша стратегия, хотя вы ее знаете и даже где-то прописали.
- Стратегический подход: каждый участник команды может объяснить, в чем состоит ваша стратегия и ее цели. Руководители на разных уровнях тоже понимают ее принципы и то, почему она важна.

Если вам говорят, что вы действуете недостаточно стратегически, а вы не можете понять почему, покажите своему руководителю приведенный выше список и попросите указать, на чем вам стоит сосредоточиться.

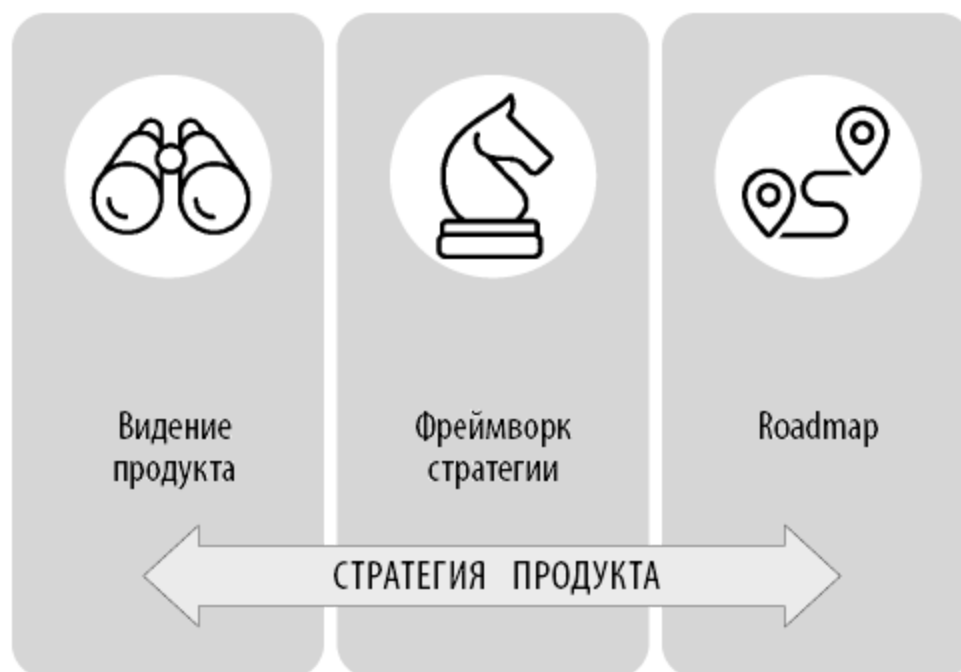
ЧТО ТАКОЕ ПРОДУКТОВАЯ СТРАТЕГИЯ?

Стандартного определения того, что такое стратегия продукта, не существует.

Поэтому, как вы можете догадаться, это вызывает путаницу. Многие РМ полагают, что у них есть стратегия, а руководство при этом продолжает настаивать на том, что они должны ее создать. Что же происходит?

Существует три основных компонента стратегии. И если возникает путаница, скорее всего, одного из них не хватает.

В тройку составляющих входят видение продукта, фреймворк стратегии и roadmap.



Как правило, общую стратегию компании задает руководитель по продукту или CEO, директора создают более целенаправленный вариант для подразделений, а РМ — еще более конкретный для своих команд. В этом разделе мы описали, что нужно знать о каждом компоненте и как разработать собственную стратегию.

ВИДЕНИЕ ПРОДУКТА

Видение продукта — это вдохновляющее описание будущего, к которому мы собираемся идти. Оно может быть очень подробным — как демонстрационное видео, приблизительным — как сториборд⁸³ — или совсем простым и вмещаться в одно предложение.

Хорошо продуманное видение продукта должно включать в себя описание каких-то конкретных деталей, инсайтов или мнений, которые будут передавать его суть. Со временем нюансы меняются, но видение должно оставаться путеводной звездой, которая будет воодушевлять команду и клиентов.

Зачем нужно видение продукта? Оно вдохновляет людей и помогает им быстро понять, над чем они работают, а также увидеть, как из отдельных кусочков складывается что-то целое и значимое. Как только люди проникнутся идеей, они будут усердно трудиться, чтобы воплотить ее в жизнь.

В главе 15 «Видение» (с. 204) об этом рассказывается более подробно.

ФРЕЙМВОРК СТРАТЕГИИ

Фреймворк стратегии — это своего рода подробная ее спецификация.

Он включает в себя общую структуру стратегии, ее цели и принципы, описывает целевой рынок и то, на что вы делаете основную ставку и почему.

Фреймворк дает людям понимание того, какой подход к реализации видения нужно выбрать. Если его тщательно проработать, то он будет напоминать людям о самых важных элементах стратегии. Например, можно использовать выразительные слоганы или запоминающиеся названия для важных принципов.

Зачем нужен фреймворк стратегии? Когда люди понимают основные принципы, они получают возможность самостоятельно принимать правильные и быстрые решения. Кроме того, четко сформулированный фреймворк позволяет проще выявлять и исправлять любые ошибочные предположения.

Глава 16 «Фреймворк стратегии» (с. 209) как раз рассказывает об этом.

ROADMAP

Roadmap, или дорожная карта, — это план действий по реализации видения с указанием приоритетности, очередности и приблизительной стоимости работ. Он показывает, какие шаги следует предпринять прежде всего и на какие ключевые ориентиры нужно обратить внимание на следующем этапе. Он дает примерное представление о масштабе проблемы (например, сколько времени уйдет на реализацию видения — год или десять лет?).

Зачем нужен roadmap? С его помощью согласовываются действия команды по реализации видения. Детали roadmap меняются в процессе, но его конкретность помогает понять предстоящий объем работ и выяснить, сколько сотрудников следует нанять для выполнения задач. Он также дает ориентир для отслеживания прогресса, чтобы команда могла оценить, работает ли текущий план или его необходимо изменить.

В главе 17 «Roadmap и расстановка приоритетов» (с. 219) эта тема рассматривается подробнее.

СОЗДАНИЕ ПРОДУКТОВОЙ СТРАТЕГИИ

Вам не обязательно быть владельцем всего продукта, чтобы сформировать стратегию. Вы можете и должны создать ее для любой области, включающей в себя несколько запусков. Более узкие стратегии должны складываться в более масштабные.

Разработка стратегии продукта — коллективный процесс. Вам нужно сосредоточиться на том, чтобы получить поддержку всех важных стейкхолдеров. В конце концов, смысл стратегии в том и заключается, чтобы задать людям общее направление. При этом мало кто из стейкхолдеров будет глубоко вовлечен в ежедневный процесс разработки стратегии.

ВЫДЕЛИТЬ ВРЕМЯ

Многие РМ бросают работу над стратегией, когда чувствуют, что им не хватает на это времени. У них появляется куча срочной работы, и им начинает казаться, что они и так уже отстали от графика.

Чтобы лучше понять, о чем идет речь, прочтите раздел «Тайм-менеджмент» (с. 174) в главе 13, если вы еще этого не сделали.

Изменение установок

Чтобы найти время для обдумывания стратегии, вам нужно сменить установку «Я хороший РМ для своей команды» на «Я хороший РМ для всей компании».

Частично эта установка проявляется в попытках балансировать между потребностями участников команды. Я ни разу не слышала, чтобы РМ говорил, что не может найти время для дизайнера, потому что оно полностью уходит на общение с инженером, или наоборот. Никто не любит расстраивать коллег, но РМ знает, что он обязан поддерживать каждого в своей команде.

Представьте, что ваша непосредственная команда — это один ваш коллега, а компания — другой. Вы не можете ставить интересы команды выше интересов компании. Вы должны поддерживать обоих.

Как только вы переключитесь на то, чтобы быть лучшим РМ для компании, управлять временем станет намного проще. Вы по-прежнему не будете хотеть отказываться от работы, полезной для команды, но такой вариант уже станет возможным.

Важность стратегической работы

Поскольку распределение времени всегда предполагает сложный выбор, для начала следует определить, насколько важна работа над стратегией и видением.

Для многих команд формирование видения имеет решающее значение. Представьте, если бы команда Apple была настолько поглощена повседневной работой по созданию нового iPod, что не взглянула бы на общую картину и не поняла, что вместо этого им следовало заняться разработкой iPhone.

Продолжая плыть по течению, вы всегда будете находить какую-то дополнительную работу. Вам постоянно придется выполнять запросы клиентов и создавать новый функционал. Но может оказаться, что существует другое направление, которое приведет к более значимым результатам.

Когда вы полностью поглощены текущим проектом, слишком поздно искать другие, более инновационные направления для следующего цикла. Поэтому если вы хотите пересмотреть стратегию, делать это нужно как можно раньше.

Что, если руководитель разработки считает, что не стоит тратить время на стратегическую работу?

Вот правда о том, как происходит реализация проекта: объем работы всегда увеличивается соразмерно тому, сколько времени вы на нее отводите.

Бывают моменты, когда нужно сфокусироваться на задачах реализации, например готовясь к крупному запуску. Но в большинстве случаев для вашей команды и всей компании будет лучше, если вы уделите немного времени стратегическому мышлению.

Поговорите с руководителем разработки, послушайте его опасения. Зная их, вы сможете принять соответствующие меры.

Вот некоторые из возможных сценариев развития событий:

- Он не понимает важности стратегической работы. Если ваша логика не слишком убедительна, возможно, вам потребуется потратить несколько дополнительных часов на то, чтобы набросать проект стратегии и продемонстрировать ее ценность.
- Он хочет заниматься только разработкой и чтобы РМ перестал говорить ему, что делать. Подключите инженеров к стратегической работе. Вы можете сформулировать это следующим образом: «Стратегия — это ваши идеи, а я просто пытаюсь объединить их в единое целое, чтобы компания понимала важность нашей работы».
- Он считает, что вы не справляетесь со своими обязанностями. Сначала решите эту проблему. Создайте облегченную версию стратегии, не отнимая времени у команды.
- Ему нужен менеджер проекта, а не продакт-менеджер. Это сложная ситуация. Согласуйте с руководителем его ожидания. На начальном этапе карьеры это может стать для вас отличной перспективой, но для продолжения роста вам может потребоваться рассмотреть другие роли.

Помните, что стратегия — это значимая часть работы эффективного РМ и важно уметь правильно расставлять приоритеты.

Ускоренный подход

Создание стратегии обычно занимает не так много времени, как многие опасаются.

Вот несколько быстрых подходов, которые годятся для проработки не слишком спорной или критичной для бизнеса области:

- Черновик и обратная связь: кратко набросайте свои идеи для трех основных компонентов стратегии и поделитесь ими с командой. Оформленный в письменном виде материал дает коллегам конкретный предмет для обратной связи и запускает процесс. Если вы намеренно сделаете черновик кратким и грубым, вам будет легче избежать ситуаций, когда люди недовольны, что их не подключили к обсуждению раньше.
- Стратегический ретрит на целый день или полдня: соберите коллег по команде и стейкхолдеров вместе, чтобы поделиться идеями и обсудить возможные направления действий.
- 30 % времени: в течение 1–3 недель тратьте треть своего времени на исследования и мозговые штурмы. Вы получите один или несколько вариантов стратегии и сможете решить, сколько еще времени нужно будет потратить на ее доработку.

В следующем разделе мы рассмотрим более длительный подход, который идеален для работы с крупными, противоречивыми и значимыми областями.

СОЗДАНИЕ БОЛЬШОЙ СТРАТЕГИИ

Если у вас маленькая команда, вы можете сами набросать стратегию и затем спросить мнения у коллег.

Когда ставки повышаются, команда увеличивается или возникают противоречия, становится важным разработать стратегию совместными усилиями.

Вот как к этому процессу подходит руководитель по продукту в Asana Алекс Худ (Alex Hood).

Шаг 1. Погрузиться во все имеющиеся данные

Невозможно сформировать стратегию в вакууме.

Проанализируйте более крупные стратегии (например, всей компании) и видение, в которые ваша стратегия будет вносить свой вклад. Основывается ли она на заявленной продуктовой стратегии, улучшает ли ее? Как минимум, она должна быть напрямую с ней связана. Лучше, если она будет ее усиливать.

Изучите соответствующую информацию от клиентов, результаты тестов и анализа конкурентов или другие данные. Старайтесь собирать сведения из максимального количества источников, не тратя при этом лишнего времени.

Шаг 2. Дать старт

Начало задает тон всему процессу. Создание новой стратегии может нервировать людей, но вы должны их успокоить.

Проведите встречу с нужными стейкхолдерами. Можно составить матрицу DACI (с. 264). Кратко опишите, что вы узнали из обзора новых идей. Покажите, как ваша стратегия впишется в видение и стратегии более высокого уровня, чтобы ни у кого не возникло подозрений, что вы пытаетесь изобрести велосипед. Люди сильнее поддержат ту стратегию, которая обогащает результат уже проделанной работы.

На старте среди прочих стоит задать такие вопросы:

- Какие стратегические вопросы находятся в центре внимания?
- Есть ли примеры решений, в которых наличие более качественной стратегии спасло бы положение?
- Не приближается ли какое-то событие, имеющее отношение к стратегии (например, важная контрольная точка или решение)?
- В каких стратегических мероприятиях хотел бы принять участие каждый? Установите график с указанием ключевых целей и сроков проверки.

Шаг 3. Контрольная точка 1 — ключевые гипотезы

Стратегия продукта строится на нескольких ключевых гипотезах — предположениях и утверждениях, которые определяют ваши решения. Это могут быть гипотезы, касающиеся выбора между созданием и покупкой продукта, стратегий ценообразования, исследований рынка, анализа данных или фреймворка разработки.

Распределите эти гипотезы между разными рабочими потоками (с назначением ответственных и исполнителей), чтобы заниматься и отчитываться по ним могли отдельные команды.

В первой контрольной точке каждая команда представит свою гипотезу и причины, объясняющие ее правдивость. Затем предложите ряд ключевых вопросов, необходимых для подтверждения или опровержения гипотез, и обсудите, какими способами вы будете находить ответы. Список должен быть коротким (от двух до семи пунктов максимум). Проводя контрольную встречу, попросите стейкхолдеров поделиться

своим мнением и проследите, чтобы все были согласны с постановкой вопросов.

Шаг 4. Контрольная точка 2 – черновые стратегии/варианты

Как только каждая команда изучит свой рабочий поток, подготовьте черновой вариант общей стратегии. Например, гипотеза, построенная на модели ценообразования «фримиум»⁸⁴, может превратиться в стратегию бесплатного предоставления базового редактирования фотографий и платных дополнительных фильтров.

Запишите свои самые весомые утверждения. Отстаивайте свою точку зрения, не поддавайтесь на уговоры. Предложите несколько вариантов стратегии. Пусть люди вместе создают идеи, редактируют их, рушат и формируют заново.

В качестве заключения проведите упражнение, чтобы исключить все нерабочие версии. Например, попросите коллег выделить треть лучших на их взгляд стратегий. Но не забудьте прояснить, что это все-таки не демократия: их голоса лишь повлияют на ваше решение.

Помимо основного состава людей, работающих над созданием стратегии, вам может понадобиться обратная связь от более широкого круга лиц, которых затронет конечный результат. Попросите каждого стейкхолдера выступить в качестве представителя от своей команды и собрать отзывы и положительные оценки от своих коллег. Вряд ли вам захочется по завершении работы узнать, что, например, руководитель разработки никому не сообщил о том, что происходит.

Шаг 5. Контрольная точка 3 – заявление

В последней контрольной точке скооперируйтесь с другими стейкхолдерами, чтобы представить окончательную стратегию.

Сейчас самое время проверить, всем ли она хорошо понятна, и доработать формулировки.

Затем используйте остаток своего времени на то, чтобы ответить на вопрос: «И что теперь?» Составьте список того, что команда может/будет делать иначе из-за этих конкретных стратегических решений. За какую работу она возьмется? Используйте последнюю контрольную точку, чтобы озвучить стратегии и приступить к их реализации, чтобы они могли сразу же получить поддержку. Сделав это, вы покажете своей команде, что все их усилия по созданию стратегии имеют значение, и это позволит вам без промедления запустить процесс.

Возможно, вам придется представить вашу стратегию на рассмотрение и утверждение людям, которые до этого не были вовлечены в процесс. Как минимум, это ваш руководитель и его начальник, но может быть и более широкая рабочая группа. Их можно включить в состав участников контрольной встречи или представить им стратегию отдельно.

Шаг 6. Создать артефакты

Даже если ваши коллеги уже начали работать в соответствии с новой стратегией, она не считается завершенной, пока не будет доведена до сведения всех сотрудников.

Разработайте и внедрите план коммуникации с вышестоящим и нижестоящим звеном и вообще по всей организации. Предоставьте цепкие визуальные материалы, презентации, аудио-, видеозаписи и документы, которые могут проинформировать людей и стать для них справочным источником. Повторяйте свою стратегию как можно чаще и следите за тем, чтобы все, для кого стратегия имеет значение, слышали ее не один раз.

Артефакты помогут в будущем сделать вашу коммуникацию более эффективной. Они будут включаться в обязательный для каждой команды пакет документов или использоваться на мозговых штурмах, влияющих на вашу работу. Создавайте их так, чтобы на них можно было ссылаться и использовать повторно.

Шаг 7. Создать информационное табло

Сообщайте, как идут дела, какие результаты получены, и постоянно актуализируйте информацию. Это станет отличным примером ведения отчетности.

ПОМОГИТЕ! РУКОВОДСТВО ХОЧЕТ ВЛИЯТЬ НА СТРАТЕГИЮ, НО ОТКАЗЫВАЕТСЯ УЧАСТВОВАТЬ В СОВЕЩАНИЯХ

Руководители высшего звена — занятые люди (см. раздел «Работа с топ-менеджментом» на с. 306) и не всегда готовы тратить время на массовые совещания. Но вы можете выделить для них особое время, чтобы они могли поделиться своими соображениями.

Некоторые начальники любят высказать сразу все свои мысли относительно стратегии еще до того, как вы начнете ею заниматься. Вы можете задать им вопросы по электронной почте, организовать встречу или попытаться поймать их в офисе.

Другие предпочитают давать отзыв о черновом варианте стратегии. Такой подход часто работает лучше, потому что за невысказанными предположениями могут скрываться важные разногласия. Применяя его, вам нужно соблюдать баланс между

тем, насколько полным будет черновик на момент представления, и тем, сколько работы окажется проделанной впустую, если руководство своей обратной связью отбросит вас к самому началу процесса.

Отправляйте черновик заранее, а затем назначайте персональную встречу. Если кто-то из руководителей даст ответ в письменном виде, вместо того чтобы встретиться очно, это тоже можно считать отличным результатом.

ДЕЛИТЕСЬ СВОЕЙ СТРАТЕГИЕЙ И ПРОДВИГАЙТЕ ЕЕ

После одобрения стратегии ваша работа выполнена только наполовину. Вам нужно разработать план коммуникации, чтобы распространять и постоянно укреплять стратегию. Необходимо ее продвигать и вдохновлять ею людей.

В технологической сфере такой вид продвижения принято называть евангелизмом, потому что оно очень похоже на проповедование.

Вот некоторые примеры того, как можно эффективно выстроить коммуникацию и заразить людей своими идеями:

- Создайте презентацию видения в виде рекламного ролика.
- Поделитесь своим видением и стратегией на совещании команды.
- Представьте свое видение на всеобщем собрании компании.
- Повесьте плакаты с ключевыми пунктами стратегии или распечатки презентации вашего видения.

- Четко проговаривайте (устно или письменно), как принимаемые решения и получаемые отзывы связаны со стратегией.
- Отвечая на вопросы, отсылайте людей к соответствующей части стратегии.

РМ и лидеры по продукту почти всегда недооценивают, насколько важно постоянно напоминать людям о стратегии. Если вы считаете, что сумели хорошо донести ее до коллег, попробуйте случайным образом расспросить о ней участников своей команды. Вы удивитесь, когда поймете, сколько усилий нужно приложить, чтобы стратегия прочно засела в головах. Если вам кажется, что вы постоянно повторяете одно и то же, значит вы на правильном пути!

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

- Стратегия важнее, чем работа над функциями: не имеет значения, насколько хороша новая опция, если продукт оказался провальным. Какой смысл усердно работать, если вы двигаетесь не в том направлении? Многие команды тратят годы на выполнение дополнительной работы, которая не приносит большой пользы. Если у вашей команды нет хорошей стратегии, ваша главная задача — создать ее.
- Полная стратегия продукта включает в себя видение, фреймворк и roadmap: вместе они создают общую картину того, куда вы двигаетесь, почему и как собираетесь туда прийти. Видение вдохновляет людей. Фреймворк разъясняет

детали. Roadmap показывает, что потребуется для достижения цели.

- Говорите о своей стратегии до тех пор, пока она не закрепится: требуется много разговоров и повторений, чтобы люди поняли и запомнили стратегию. Не думайте, что при случае они вспомнят нужную ее часть. Ссылайтесь на ключевые пункты стратегии в повседневном общении с командой.

⁸³ Сториборд, или раскадровка (storyboard), — наглядное представление информации (например, о том, как работает продукт) в виде серии картинок. — Примеч. ред.

⁸⁴ Фримииум (от англ. free + premium) — бизнес-модель, при которой минимальный функционал продукта предоставляется пользователям бесплатно, а улучшенную версию необходимо купить. — Примеч. ред.

Глава 15. Видение

Когда Ленни Рачицкий (Lenny Rachitsky) присоединился к Airbnb, почти половина попыток оформить бронь через их приложение оканчивалась ничем. Люди находили место, где хотели бы остановиться, но хозяева слишком часто отвечали отказом или просто игнорировали запросы. Проблема была очевидна.

В течение года Ленни и его команда пытались решать ее пошагово. Они использовали напоминания и поощрения, чтобы убедить хозяев чаще давать бронь. Отправляли им уведомления, если те реагировали не слишком быстро. Многие эксперименты были успешными, но в целом значительно снизить порог отказов в 50 % так и не удалось.

Вот как Рачицкий описывает то, что произошло дальше:

«В какой-то момент мы взяли ситуацию под контроль и спросили себя: “А что, если попробовать идти от обратного и представить, каким должен быть идеальный Airbnb? Что бы мы сделали, если бы приступили к созданию Airbnb только сегодня?”

Идеальный вариант должен выглядеть так: вы находите подходящий дом, бронируете его — и все. То есть вы получаете жилье сразу.

Функция мгновенного бронирования (Instant Book) существовала и до этого. Некоторые хозяева не хотели заниматься подтверждением брони, а хотели только принимать постояльцев. Но на тот момент этой возможностью пользовались только 5 % владельцев жилья.

В итоге мы просто решили сделать ставку на Instant Book и полностью перевести на него весь рынок (при том что текущий

объем составлял менее 5 %). Мы поставили перед собой действительно дерзкую цель — достичь 100 % использования Instant Book. Мы хотели перевести на него абсолютно всех, так как видели в этом будущее Airbnb».

Это амбициозное видение оказалось невероятно успешным. Оно помогло команде понять, что они шли по неверному пути, пытаясь пошагово увеличить процент одобрения заявок. Благодаря цели в 100 % команда исключила из числа приоритетных задач те, которые бы потеряли актуальность после перехода всех владельцев жилья на Instant Book.

Достичь стопроцентного использования функции Instant Book — отличная цель, но, по сути, абстрактная. Рачицкий сделал видение осязаемым: «Я создал образ парня, идущего по минному полю, где мины — это все неожиданные мелкие проблемы, с которыми может столкнуться хозяин при переходе на Instant Book (и потому его не использует). Например, гости, которые бронируют жилье в последний момент, планируют устроить вечеринку или привезти с собой собаку. Наша стратегия и roadmap были направлены на то, чтобы обезвредить каждую из подобных мин. Это действительно засело людям в головы».

ОБЯЗАННОСТИ

ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОЗГОВОЙ ШТУРМ ДЛЯ ВЫРАБОТКИ АМБИЦИОЗНОГО ВИДЕНИЯ ⚡

Задайте своей команде такой вопрос: «Если бы у нас была волшебная палочка, что бы мы сделали?»

Хорошие идеи приходят, когда пытаешься мыслить нестандартно и стираешь ограничения, которые всем казались жесткими. Иногда это ведет к удалению одного шага из пути клиента, как в случае с Airbnb и функцией мгновенного бронирования. Или к внедрению инновационных технических разработок, таких как транскрибирование голосовых сообщений у Apple. В некоторых случаях это требует вложения мощных инвестиций в новую область, как это было с автомобилями для Google Street View. А бывает, что даже и изменений социальных норм, как в случае с Lyft, который предполагал возможность садиться в машину к незнакомцу.

В создании более амбициозного и совершенного видения вам помогут следующие вопросы:

- Если бы мы создавали новую компанию с нуля, как бы она выглядела в идеале?
- На что уходит больше всего времени и как это делать в два, а то и в десять раз быстрее?
- Какой шаг самый раздражающий и как от него избавиться?
- Какой опыт стал бы самым приятным?
- Если бы клиенты не видели никаких технических ограничений, о какой невероятной вещи они бы попросили?
- Какие самые современные технологии используются внутри компании и за ее пределами? Можем ли мы применить какие-то из них, чтобы получить новые возможности?
- Если бы наша компания была готова потратить любые деньги на этот проект, какие нововведения мы могли бы внедрить?

- Кто не пользуется нашим продуктом? Почему? Что нужно сделать, чтобы это изменить?
- Как удвоить объем воздействия продукта на наших клиентов?
- Куда движется рынок и где он будет через десять лет?
- Как меняются ожидания и привычки наших пользователей и открывает ли это для нас новые возможности?

Как только у вас появится общее видение, вы сможете, отталкиваясь от него, создать roadmap и определить дальнейшие действия. Конечно, можно вернуться к выполнению очевидных последовательных шагов. А можно попытаться найти более грамотный способ добиться большего эффекта и при этом остаться ближе к видению с тем же количеством усилий.

СДЕЛАТЬ ВИДЕНИЕ КОНКРЕТНЫМ И ВДОХНОВЛЯЮЩИМ ⚡

Как только вы поймете, какое будущее хотите построить, вы должны выразить свою идею так, чтобы другие люди поняли ее и вдохновились. Поделитесь ею и посмотрите, найдет ли она отклик у вашей команды и потенциальных клиентов.

Как правило, для презентации видения лучше всего использовать информационно-рекламные ролики.

В начале таких видео всегда идет эмоциональное повествование о том, как все ужасно: консервные банки плохо открываются, одежда стала однотипной и скучной, надоело чистить насадки для блендера. Они описывают проблемы, о существовании которых вы, возможно, даже не подозревали.

Затем они показывают, что все может быть намного лучше. Я сама могу открывать банки, украшать футболки стразами и каждое утро готовить смузи. Рассказчик так восхищается преимуществами описываемых продуктов, что его воодушевление передается и вам!

Как только вы попадаетесь на крючок, рассказ становится более подробным — нужно убедить вас, что продукт действительно работает. Вам показывают обычного человека, который пользуется продуктом и очень радуется этому. Объясняют, при помощи каких технологий продукт был создан. Предлагают несколько вариантов его применения, чтобы вы увидели, какую пользу от него получит вся ваша семья.

В зависимости от вашего характера предложенное видение может вызвать у вас восторг и желание скорее поделиться им с другими или, наоборот, покажется слишком глупым. Полезно посмотреть, как разные лидеры по продукту представляют свое видение, и попробовать найти стиль, который работает именно для вас. Кто-то склоняется в пользу несерьезности и выбирает дурашливую манеру. А кто-то предпочитает оставаться спокойным и невозмутимым. Важно, чтобы это вдохновляло других⁸⁵.

ПРАКТИКИ РОСТА

НАХОДИТЕ НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ЗА ПРЕДЕЛАМИ СВОЕЙ КОМПЕТЕНЦИИ ⚡

Предполагается, что более опытный РМ должен воздействовать не только на свою команду, но и на всю компанию в целом. Чтобы этого добиться, вам потребуется находить новые возможности и отстаивать их.

Дэйр Обасанджо (Dare Obasanjo), руководитель программы по работе с партнерами в Microsoft, пытался найти способ увеличить доход от рекламы Bing и обнаружил некую возможность в стратегии браузера. Он увидел, что больше всего на уровень дохода влияет число поисковых запросов, а оно, в свою очередь, зависит от доли рынка, которую занимает конкретный браузер. Как правило, люди используют тот поисковый движок, который стоит в браузере по умолчанию.

Наличие популярного браузера было действительно очень важным, но в то время Microsoft столкнулась с проблемами совместимости, создание программного ядра стоило слишком дорого, а у команды не было достаточно инженеров, которые могли бы заняться UX-разработкой. Обасанджо понял, что Microsoft может решить все эти проблемы, используя браузерный движок Chromium с открытым исходным кодом.

Он начал выступать за изменение стратегии браузера:

«Я понял, что мне стоит обсудить это с командой разработчиков браузера. Мы начали переговоры, и я потратил много времени на то, чтобы продвинуть свою идею руководству компании.

В Microsoft широко развита культура общения по электронной почте, поэтому я активно рекламировал свой подход во всех переписках, а затем отправлял их вице-президентам и директорам по разработке. Когда глава компании упоминал эту тему в своем письме, я связывался с ним и просил встретиться и поговорить. И уже на встрече объяснял свои мотивы и давал обоснование».

Все эти действия заставили некоторых руководителей поменять свою точку зрения, а сама практика отстаивания идей стала неотъемлемой частью процесса принятия решений и в конечном итоге привела к тому, что Microsoft внедрила движок Chromium в браузер Edge.

Идеи, открывающие новые возможности, могут прийти откуда угодно, но чаще всего они косвенно связаны с нашей повседневной работой, как это было у Обасанджо. Он начал со своей предметной области и дошел в своих рассуждениях до возможности, которая выходила за ее пределы. Обасанджо показал, как изменение стратегии может решить проблемы и помочь компании достичь поставленных целей. Затем он постарался заставить руководство поверить в это видение и сделал все, чтобы задуманные перемены произошли.

Отстаивание новых возможностей может помочь не только вашей компании, но и вам, позволяя взять карьерный рост в свои руки. Тот, кто открывает новую, никому не известную возможность, как правило, воспринимается как человек, способный возглавить инициативу. А это может продвинуть вас вверх намного быстрее, чем работа с идеями, которые выдвигает кто-то другой.

ОРГАНИЗУЙТЕ ОБЩЕКОРПОРАТИВНЫЕ ДНИ МОЗГОВОГО ШТУРМА ПО РАЗРАБОТКЕ ВИДЕНИЯ ⚡

Мозговой штурм по разработке видения — это что-то наподобие хакатона, где люди делятся своими идеями относительно будущего видения продукта. Но есть и отличие — рабочий код не нужен, люди могут выражать свои мысли в любом формате.

Вы можете организовать такой день по-своему. Предлагаем несколько советов, исходя из собственного опыта.

- Приглашайте людей с инновационными взглядами со всей компании. Часто тот, кто напрямую не связан с разработкой продукта, не обращает внимания на ограничения и рассуждает шире.

- Подготовьте призы для победителей в наиболее важных для вас категориях. Например, за лучший универсальный подход, за наиболее футуристичную или прибыльную идею, за самое популярное среди клиентов решение и т.д.
- Если вам сложно привлечь коллег к добровольному участию, рассмотрите возможность блокировать в их расписании время не только на демонстрацию идей, но и на их подготовку. Или сделайте участие для определенных лиц обязательным.
- Попросите людей вставлять свои демонстрационные слайды в общую презентацию и на каждом вводном слайде шаблона указывайте автора идеи. Это значительно сокращает время перехода между демонстрациями.
- По завершении мероприятия проверьте, стоит ли включить какие-то идеи в roadmap или создать новую команду.

Несмотря на то что основная идея мозгового штурма — выработка инновационных идей и направлений, есть у него и другие преимущества. Он дает выход творческой энергии, способствует сплочению команды и дает возможность заняться решением стратегических вопросов на практике. Он помогает укрепить культуру стратегического мышления, а также знакомит команду с многочисленными примерами того, как выглядит хорошо продуманное видение.

ФРЕЙМВОРКИ

РАБОТА В ОБРАТНОМ НАПРАВЛЕНИИ

- Компания Amazon популяризировала принцип работы в обратном направлении, предложив начинать любой проект с пресс-релиза. Этот подход годится для любого объема работы: от создания отдельно взятой функции до подготовки устава команды и создания полного продукта.

Может показаться нелогичным, но, работая в обратном направлении, вы можете найти гораздо более эффективные решения. Двигаясь прямо, вы склонны руководствоваться тем, что уже существует, что кажется простым или может содействовать достижению ваших квартальных целей.

Надо признать, что на реализацию вашего идеалистического видения могут уйти годы, но выдающиеся компании существуют десятилетиями. Если вы начнете предпринимать шаги уже сейчас, то через несколько лет вы окажетесь в гораздо лучшем положении, чем если будете квартал за кварталом двигаться в неверном направлении.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

- Будьте амбициозными и вдохновляйте других: разработка видения — это не тот случай, когда стоит быть прагматичным. Более практичный и приземленный план можно построить на этапе детальной проработки готового видения. Чтобы научиться создавать хорошее видение, нужно отбросить в сторону любые ограничения и забыть о причинах, по которым работа может оказаться слишком сложной. Вы должны понять, какой результат будет по-настоящему идеальным. Если ваше видение вас не восхищает, значит, оно еще не готово.

- Выдающееся видение должно быть похоже на рекламный ролик: сначала вы «продаете» проблему, а затем решение. Включите в него важные детали и мысли, которые могут убедить людей в том, что оно действительно работает.
- Находите принципиально новые возможности и продвигайте их: отличный способ ускорить свой карьерный рост — выявить перспективы, о которых еще никто в вашей компании не задумывался, а затем разработать для них видение. Это может повлиять на деятельность вашей компании, и тогда у вас появится шанс возглавить новую инициативу.

⁸⁵ Введите в строку поиска на Youtube «<название продукта> keynote», чтобы посмотреть такие видео.

Глава 16. Фреймворк стратегии

Итак, видение готово. Предположим, что вы «продаете» клиентам и своей команде мир, в котором лекарства безопасны, надежны и достойны доверия. В нем люди не попадают в больницу из-за неправильного действия медикаментов. Они не путаются в информации, пытаются найти сведения о возможных побочных эффектах. Люди принимают прописанные лекарства в соответствующей дозировке, в нужное время и так долго, как это требуется.

Это ваше видение, оно мотивирует и вдохновляет. Но этого недостаточно. Вам нужно понимать, как его реализовать.

Фреймворк стратегии объясняет принципы, которые лежат в основе вашего видения. Он помогает соединять между собой идеи о продукте, стратегию команды и стратегию компании.

Фреймворки могут очень сильно различаться между собой. Нужно определить, какие принципы, инсайты и решения особенно важны для стратегии в каждой конкретной ситуации. В зависимости от уровня сложности и противоречивости вашей стратегии вы поймете, насколько подробными должны быть объяснения.

Иногда достаточно пары абзацев и простого описания подхода, например «обнаружить и удалить любое препятствие, с которым клиент может столкнуться в этом потоке». В других случаях необходим подробный рассказ на нескольких страницах с диаграммами, показывающими, как все части стратегии сочетаются друг с другом.

Замечательным примером фреймворка стратегии стала служебная записка, разосланная главным управляющим директором компании Slack: «We Don't Sell Saddles Here» («Мы здесь не продаем седла»). В ней Стюарт Баттерфилд (Stewart

Butterfield) рассказал, что их видение предполагало организационную трансформацию и значительное улучшение коммуникации. При этом стратегия не заключалась в рекламе того, каким образом новые функции могут помочь бизнесу клиента. Это было бесполезно — люди даже не знали о том, что им необходим Slack, поэтому детали их не заботили.

Стратегия состояла в том, чтобы продавать инновации — те преобразования, которые приносит Slack, — и исключительное, почти идеальное исполнение продукта. Баттерфилд подчеркнул, что раз люди не знают, что им нужен Slack, то они будут нетерпимы к любым недостаткам. Продукт должен быть безупречным.

Согласовывая действия команды с видением и стратегией, вы не только мотивируете людей, но и даете им дополнительные возможности для принятия более эффективных решений. Стратегия гарантирует, что команда будет действовать не только быстро, но и в наиболее успешном направлении. И если окажется, что в вашей стратегии есть какой-то изъян, определить и исправить его будет намного проще, так как команда будет четко понимать, где искать.

ОБЯЗАННОСТИ

ИЗУЧАТЬ БИЗНЕС, РЫНОК И ОТРАСЛЬ, ЧТОБЫ ВЫЯВЛЯТЬ ВОЗМОЖНОСТИ И ПРЕПЯТСТВИЯ ⚡

Лучший продукт не всегда оказывается самым выигрышным.

TiVo создала первый популярный цифровой видеорекордер (Digital Video Recorder, DVR), и он был намного лучше, чем подобные устройства, предоставляемые кабельными компаниями. Но последние предлагали свои видеорекордеры в

пакете с подпиской на кабельное телевидение. TiVo не могла конкурировать с этой моделью дистрибуции.

Чтобы выиграть, продуктам нужна тщательно продуманная схема сбыта, эффективная бизнес-модель, известный бренд и эффективное конкурентоспособное позиционирование. Все эти аспекты должны быть учтены в стратегии.

Вот несколько вопросов, которые следует задавать при разработке продуктовой стратегии.

Бизнес:

- Каковы миссия, видение и стратегия компании? Конкурентоспособное позиционирование? Основные приоритеты?
- Менялись/обновлялись ли какие-нибудь приоритеты компании?
- Планируется ли в ближайшее время какое-то ключевое событие в жизни компании (например, большая конференция или раунд по сбору средств)?
- В чем компания видит свои сильные и слабые стороны, возможности и угрозы? (См. раздел «SWOT-анализ» на с. 214.)
- Какие бизнес-команды есть в вашей компании и каковы их цели?
- Какая бизнес-модель используется в компании?
- Как ваша команда вписывается во все вышеперечисленное?

Рынок и отрасль:

- Кто ваши целевые пользователи? Что их характеризует? Как они себя ведут? Как они выбирают продукты?
- Кто является вашим конкурентом? В чем вы похожи/различаетесь? Что они делают хорошо? Какую возможность они не используют?
- Как в настоящий момент относятся к вашему продукту на рынке?
- Какими способами делится рынок? Насколько велика каждая из долей? Каковы требования, предъявляемые к различным долям?
- Какие тенденции могут повлиять на ваш бизнес?
- К каким возможностям или препятствиям приводит вышеуказанное исследование?

Если в вашей команде есть продуктовый маркетолог, поработайте с ним, чтобы изучить бизнес, рынок и отрасль. В противном случае вам придется это делать самостоятельно.

ЧЕТКО ПРЕДСТАВЛЯТЬ ЦЕЛЕВОГО КЛИЕНТА И ЕГО БОЛЕВЫЕ ТОЧКИ



Знать свою целевую аудиторию и ее главные болевые точки очень полезно. Даже небольшие расхождения между тем, как люди видят своего клиента, и реальностью могут впоследствии привести к серьезным проблемам.

Маккензи Лок (Mckenzie Lock) столкнулась с этим, когда возглавила продуктовое направление в стартапе, ориентированном на потребителя. Когда она только

присоединилась к команде, ее коллеги думали, что главной проблемой клиентов было время, потраченное на поиски нужного им продукта. Интуиция подсказала Лок, что экономия денег — намного более ценное предложение, чем экономия времени. Эту теорию подтверждали данные: одной из самых популярных функций были уведомления о ценах в реальном времени.

Чтобы проверить свою догадку, Лок сделала упор на исследование пользователей. Одним из инструментов, которые она испробовала, была реклама предложений разного уровня ценности в Facebook. Результаты показали, что объявления с упором на экономию денег давали более высокую конверсию. Исследование убедило Лок провести реорганизацию принятой в компании стратегии продукта и сориентировать ее на предоставление клиентам наиболее выгодных предложений.

Удивительно, но многие компании не имеют точного представления о том, почему клиенты выбирают их продукт. Они могут знать, какие функции используются, но не связывают это с более глубокими проблемами, которые продукт решает для покупателей.

Чтобы выяснить, что действительно имеет значение, рассмотрите факторы, которые влияют на:

- таргетинг в рекламе;
- позиционирование и рекламные обращения;
- охват продаж;
- обучение клиентов;
- размер базы потенциальных клиентов;

- приоритизацию функций.

Например, вы начнете работу с опытных или обычных пользователей? Будете ли вы увеличивать продажи, взаимодействуя с существующими клиентами, или привлечете совершенно новых? У кого из конкурентов, по вашему мнению, вы можете переманить клиентов? Какие варианты использования продукта хорошо сработают, а какие нет?

Насколько серьезны болевые точки, с которыми вы пытаетесь справиться? Считает ли ваша целевая аудитория, что ваше решение в 10 раз лучше остальных? Нет смысла пытаться охватить большую долю рынка, если вы не можете убедить ее клиентов в ценности вашего продукта. Лучше начать с небольшой доли рынка, а потом ее расширить.

Чтобы точнее определить целевую аудиторию и ее болевые точки, привлечите к работе отделы маркетинга, продаж и сопровождения, разработчиков решений, специалистов по исследованию пользователей и пользовательских операций, а также любые другие команды, которые работают с клиентами.

ПРАКТИКИ РОСТА

СДЕЛАЙТЕ ТАК, ЧТОБЫ ФРЕЙМВОРК СТРАТЕГИИ ДАВАЛ ОТВЕТЫ НА ВАЖНЫЕ ВОПРОСЫ И РЕШАЛ ПРОБЛЕМЫ ВЫБОРА ⚡

Цель фреймворка стратегии — согласованность. Он должен отвечать на вопросы, которые вам могут задать, и определять контекст и ограничения, удерживающие людей на правильном пути.

Если вы умеете слушать, вы поймете, какие вопросы должны быть затронуты.

- Ваш руководитель постоянно спрашивает о проекте, в котором он лично заинтересован? Убедитесь, что стратегия объясняет, почему вы им занимаетесь (или почему нет).
- Руководитель отдела продаж все время интересуется расширением объема рынка? Если так, посвятите этой теме отдельный раздел.
- В команде ведутся постоянные дебаты о расстановке приоритетов? Проследите, чтобы этот момент был учтен во фреймворке.
- Есть ли другое направление, по которому могла бы пойти команда? Объясните, почему вы выбрали именно это.
- Какие решения рассматривает ваша команда? Стратегия должна описывать философские принципы, которые будут двигать людей к наилучшим из них.

Подготовив первый набросок, не пожалейте времени на упрощение и уточнение стратегии. Если это кажется вам сложным, продолжайте совершенствовать идею, пока не дойдете до фундаментальных принципов. Задайте вопрос «Почему?» к каждому пункту и объедините в группы те из них, у которых ответ совпадает.

ВПИСЫВАЙТЕ СВОЮ СТРАТЕГИЮ В ОБЩУЮ КАРТИНУ ⚡

В большинстве компаний существует иерархия стратегий, которая почти полностью соответствует организационной структуре. У каждой функциональной области есть стратегия, которая вписывается в более широкую стратегию продукта. Та, в свою очередь, сочетается со стратегией продуктовой

линейки, которая согласуется со стратегией подразделения и в конечном счете со стратегией компании.

Ваша должна соответствовать всем вышеперечисленным стратегиям и хорошо сочетаться со всеми другими стратегиями компании. Глупо мотивировать команду на завоевание международного рынка, если ваша компания ориентируется на внутреннего потребителя.

Постарайтесь разузнать обо всех стратегиях, действующих в компании. Какая-то информация может храниться централизованно, а что-то придется запрашивать. Узнайте, есть ли какие-то документы или презентации, которые можно изучить. Не все команды располагают и видением, и фреймворком стратегии, и roadmap, но у большинства есть по меньшей мере один или два из этих элементов. Также можно напрямую спросить у других лидеров по продукту об их стратегии в ходе ознакомительных встреч.

Когда вы будете описывать стратегию, помните, что людям не очевидно, как она вписывается в более общую картину. Сделайте эту связь явной. Используйте точные формулировки из стратегии более высокого уровня. Дайте пошаговое обоснование того, как ваша стратегия служит ее целям. Если компания делает упор на рост доходов, а вы на первое место ставите увеличение числа пользователей, нужно четко показать, как прирост клиентов может превратиться в дополнительную прибыль.

КОНЦЕПЦИИ И ФРЕЙМВОРКИ

ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ КЛИЕНТСКОГО РЕШЕНИЯ О ПОКУПКЕ

Существует множество моделей того, как клиент принимает решение о покупке. AIDA и REAN — самые популярные из них.

Модель AIDA описывает поведение потребителя как «внимание → интерес → желание → действие».

- **Внимание (Attention или Awareness):** вы должны каким-то образом привлечь внимание клиента. Может быть, при помощи цепляющего заголовка письма? Или крутой рекламой? А как насчет рекомендации от надежного друга или веб-сайта?
- **Интерес (Interest):** завоевав внимание клиента, вы должны вызвать у него интерес к вашему предложению. Каковы преимущества и выгоды, которые он получит от вашего продукта?
- **Желание (Desire):** теперь заинтересованного клиента нужно убедить в том, что он действительно хочет купить ваш продукт.
- **Действие (Action):** наконец, когда клиент захочет заполучить ваш продукт, он предпринимает действия для его покупки.

Модель REAN более широкая и включает также поведение клиента после приобретения продукта.

- **Охват (Reach):** клиент знает о вашем продукте.
- **Вовлеченность (Engage):** клиент вовлечен и рассматривает ваш продукт.

- Активация (Activate): клиент предпринимает действия для покупки продукта.
- Развитие (Nurture): клиент приобрел продукт, и теперь вы отвечаете за развитие этих отношений.

Используйте эти фреймворки, чтобы оценить рынок, на который вы хотите выйти, и понять, куда направить свои усилия. Вы можете обнаружить, что привлечь внимание клиента довольно легко, но добиться от него действия (заставить его на деле переключиться с вашего конкурента на вас) гораздо сложнее.

МАРКЕТИНГ-МИКС (4P)

Маркетинг-микс (или 4P) — это способ разобраться в особенностях вывода продукта на рынок.

- Продукт (Product): это, конечно же, фактический предлагаемый товар. Он должен удовлетворять желаниям или потребностям клиента.
- Цена (Price): от нее зависит, сколько и какой тип клиентов покупают продукт. Ценообразование онлайн-продуктов и услуг может быть более сложным по сравнению с физическими продуктами. Например, онлайн-сервис для хранения данных может иметь бесплатную пробную версию сроком на один месяц, за которой последует ежемесячная или годовая подписка (для некоммерческих организаций предоставляется скидка) с дополнительными опциями автоматического резервного копирования на выбор.

- Продвижение (Promotion): все формы рекламы, PR, сарафанное радио и штат отдела продаж. Например, продвижение детского продукта может включать в себя раздачу бесплатных подарков блогерам-инфлюенсерам.
- Место (Place): физически сбыт продукта может происходить разными способами. Это могут быть онлайн-продажи на Amazon, открытие собственных магазинов (как это сделала компания Apple), распространение в розничных точках и продажи через свой веб-сайт. Более широкая дистрибуция не всегда лучше; многие компании предпочитают контролировать продажи, ограничивая каналы сбыта. Для онлайн-продуктов «местом» может стать отдельный веб-сайт или объединение продукта с предложениями другой компании.

Продвижение онлайн-продуктов может стать очень сложным. Их очень много, все они борются за внимание покупателей, и часто рекламы для увеличения продаж оказывается недостаточно.

SWOT-АНАЛИЗ

SWOT-анализ — это метод анализа деятельности компаний и их продуктов.

- Сильные стороны (Strengths): внутренние факторы, которые приносят пользу продукту. К ним относится все, что касается затрат, характеристик продукта, корпоративной культуры, репутации, инфраструктуры и т.д. Например, при запуске Kindle одной из сильных сторон Amazon было то, что клиенты уже покупали у них книги онлайн.

- Слабые стороны (Weaknesses): внутренние факторы, которые приносят проблемы продукту. Поскольку компания Amazon ранее не создавала физических устройств, подобных Kindle, слабым местом могло стать отсутствие опыта производства.
- Возможности (Opportunities): имеют внешнюю направленность и связаны с такими факторами, как рост рынка, изменение технологий, конкуренция и правовые нормы. Например, благодаря людям, привыкшим покупать музыку онлайн, появилась возможность также продавать им электронные книги.
- Угрозы (Threats): внешние проблемы, с которыми сталкивается продукт. Например, контракты издателей на цифровые права представляли угрозу для лицензирования контента для Kindle.

Структура SWOT-анализа представлена в следующей матрице:

	ХОРОШО	ПЛОХО
ВНУТРЕННИЕ	Сильные стороны	Слабые стороны
ВНЕШНИЕ	Возможности	Угрозы

Эта методика помогает не только понять, стоит ли пользоваться той или иной возможностью, но и определить, какие стратегии будут этому способствовать.

МЕТОД 5С (СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ)

Метод 5С позволяет получить общее представление об окружении, в котором создается продукт или принимается решение.

- Компания (Company): все аспекты компании, включая ее продукты, культуру, стратегию, репутацию бренда, сильные и слабые стороны, инфраструктуру.
- Конкуренты (Competitors): прямые и потенциальные конкуренты, а также продукты-заменители. Обсуждение каждого из них может затрагивать долю рынка, преимущества и недостатки, позиционирование, миссию и возможные будущие решения.
- Клиенты (Customers): демографические данные, покупательское поведение, размер рынка, каналы сбыта, а также потребности и желания клиентов.
- Партнеры (Collaborators): поставщики, дистрибьюторы и партнерские организации. Здесь речь идет о том, что определяет ценность конкретных партнеров и как они способствуют конечному успеху.
- Климат (Climate): правила, технологические изменения, экономическая среда и культурные тенденции. Враждебный климат может уничтожить бизнес-решение, в то время как позитивная атмосфера значительно способствует успеху.

Этот метод можно использовать, когда нужно договориться, нужно ли запускать тот или иной продукт и какую стратегию выбрать.

ПЯТЬ СИЛ ПОРТЕРА



«Пять сил Портера» — это метод отраслевого анализа.

Он может быть полезен для понимания решений компании.

- Отраслевое соперничество (между существующими конкурентами): рост числа конкурентов, равно как и прямая конкуренция, обычно приводят к более острому соперничеству. Если сразу много компаний производят один и тот же продукт в условиях отсутствия явной дифференциации, это, как правило, ведет к снижению цен для всех. На ситуацию влияют многие факторы, такие как рост рынка (это позволяет конкурентам расширяться, не борясь друг с другом за долю рынка) и высокая стоимость ухода с рынка (компании делают это неохотно).
- Власть покупателя: если у компании/отрасли относительно мало покупателей (например, только правительство и крупные банки) или некоторые из них имеют непропорционально большую долю доходов, такие

покупатели обладают значительной властью. Она позволяет им влиять на цены, выбор функций, сроки доставки и другие аспекты.

- Власть поставщика: как и покупатели, поставщики получают влияние на компанию, если она сильно от них зависит. Обычно это происходит, если в создании продукта применяется компонент, который закупается исключительно (или почти исключительно) у одного источника.
- Угроза заменителей: конкуренция действует не только со стороны прямых конкурентов, но и со стороны продуктов-заменителей. Например, даже если бы Amazon стал единственным продавцом электронных книг (и, следовательно, прямой конкуренции бы не было), цены на этот товар все равно зависели бы от рынка бумажных книг.
- Угроза появления новых конкурентов: если при вхождении в отрасль существует небольшое количество барьеров, то компании будут постоянно уязвимы перед конкурентами. Если установить слишком высокую цену за товар, придет другая компания и захватит долю рынка. Барьером может стать запатентованная технология, огромная экономия на масштабах, сильный бренд и другие трудновыполнимые вещи.

Возьмем, к примеру, рынок персональных компьютеров. Покупатели обладают значительной властью, поскольку большой объем продаж обеспечивают всего несколько ретейлеров. Власть поставщиков также ощутима, поскольку количество производителей определенных компонентов ограничено, а затраты на переход от одного производителя к

другому достаточно высоки. С другой стороны, плюс в том, что между конкурентами есть дифференциация, а товаров-заменителей совсем немного. Рынок имеет умеренные барьеры вхождения (брендинг и т.д.). Бывают ситуации и похуже, хотя есть много более доступных рынков.

Эта методика полезна при обсуждении возможности выхода на конкретный рынок. Что собой представляет эта отрасль? Если она гиперконкурентна, возможно, лучше ее избегать.

МОДЕЛИ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

Обычно используются несколько или сразу все перечисленные способы определения цены продукта.

- **Ценообразование на основе издержек:** подсчитайте все расходы на создание продукта и установите цену чуть выше полученной суммы. Это довольно сложно сделать: как правило, существуют постоянные затраты и маржинальные издержки, поэтому трудно оценить расходы на единицу продукции. Кроме того, многие онлайн-сервисы не имеют прямых издержек, и затраты не определяют, является ли цена разумной. Тем не менее на основании себестоимости продукта мы можем определить минимальную возможную цену (предполагая, что вам нужна прибыль) и получить некое понимание цен конкурентов.
- **Ценообразование на основе потребительской ценности товара:** некоторые продукты несут четкую и прямую выгоду клиенту. В этих случаях можно оценить, сколько денег/времени экономит (или выигрывает) клиент, и установить соответствующую цену. Такой подход позволяет определить максимально возможную цену.

- Конкурентное ценообразование: цену большинства продуктов можно определить, просто взглянув на цены конкурентов. С одной стороны, такой подход обусловлен здравым смыслом (так как иначе клиенты могут выбрать ваших конкурентов), а с другой — ленью (или незнанием, как по-другому определить цену продукта). Ставить цену ниже, чем у конкурентов, не всегда правильно: клиент в этом видит сигнал о более низком качестве продукта, а конкуренты — о начале ценовой войны. Тем не менее такое ценообразование все же можно использовать для определения минимального уровня, от которого стоит отталкиваться при установлении цены продукта премиум-класса.
- Экспериментальное ценообразование: в некоторых случаях компания может поэкспериментировать с ценой, а затем сопоставить ее с объемом продаж. Однако здесь следует действовать с осторожностью: необоснованная цена может отпугнуть или разозлить клиентов.

Добросовестная компания обычно применяет ценообразование на основе издержек и потребительской ценности товара, а также конкурентное ценообразование, чтобы определить более правильную цену своего продукта, а затем слегка корректирует ее с помощью экспериментов.

Предлагаем рассмотреть несколько ценовых моделей, основанных на этих общих подходах:

- Бесплатно, с поддержкой рекламы: многие стартапы пробуют этот вариант, но он редко срабатывает. Обычно этого недостаточно для поддержания компании, если только в

вашем продукте нет чего-то уникального, что сделает рекламу особенно эффективной.

- Фриимиум (Freemium): базовая версия продукта предоставляется бесплатно, а премиум — за деньги. Это полезно для привлечения клиентов. Однако вы должны внимательно следить за уровнем затрат на поддержку бесплатных пользователей, а также за показателем конверсии.
- Дифференцированные цены: компания предлагает несколько уровней цен, сегментированных по объему, типу клиента или функциям. Но не переусердствуйте: если уровней слишком много, клиенту будет сложно в них разобраться.
- На выбор (À La Carte): компания указывает отдельную цену на каждую функцию или услугу, позволяя клиенту выбирать, какие конкретно обновления он хотел бы приобрести. При таком раскладе покупателям часто приходится платить больше, чем за готовый пакет функций. Некоторым такая гибкость может понравиться, но для остальных это чересчур. Затраты на поддержку большого количества наборов функций также могут оказаться проблемой. По этому направлению обычно идут мобильные приложения, предлагая платную первоначальную загрузку программы и/или встроенных дополнений.
- Подписки: многие сервисы предлагают подписку на свои продукты или услуги, особенно веб-приложения. Некоторые продукты доступны одновременно и для покупки, и по подписке. Это позволяет привлекать клиентов, которые хотят использовать продукт только временно и не желают авансом оплачивать его полную стоимость.

- Бесплатная пробная версия: короткий пробный период дает людям отличную возможность опробовать продукт перед покупкой, он позволяет «поймать клиента на крючок». Пробные версии ограничиваются по времени, количеству применений или функций (например, вы можете импортировать, но не экспортировать контент). При этом важно, чтобы за время пробного периода продукт понравился клиенту ровно настолько, чтобы ему захотелось перейти на более высокий уровень использования.
- Модель «Бритва и лезвие»: компания может продавать один компонент (например, бритву) по цене, близкой или ниже себестоимости, ожидая, что дополнительный компонент (например, бритвенные лезвия) принесет дополнительный доход. Лучше всего, когда эти дополнения клиент может приобрести только у вас. Если конкуренты предлагают совместимые аналоги, то есть риск, что клиент купит основной продукт дешево у вас, а за дополнениями пойдет к ним.

Модель ценообразования может представлять собой комбинацию разных вариантов. Например, можно предложить разные виды подписки в зависимости от размера бизнеса клиента с возможностью приобретения дополнительных обновлений на выбор.

Если вам сложно самостоятельно выбрать модель ценообразования, вы можете обратиться в специальную консалтинговую фирму. Такие компании обладают большим опытом в этой области и помогут вам правильно сформировать пакет предложений, установить цены и скидки, чтобы оптимизировать ваши доходы. Нирадж Матур (Neeraj Mathur),

VP по продуктам в ForUsAll, рассказал о двух сценариях, в которых особенно полезно привлечь консультанта:

«Если вы работаете в очень маленькой компании, где никто раньше не занимался ценообразованием, консультант может дать вам более широкое представление о рынке и возможных вариантах. Если компания крупная, консультант посоветует использовать все возможности, чтобы найти варианты оптимизации цен и затрат, например подключить вас к источнику более дешевых материалов».

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

- Лучший продукт не всегда самый выигрышный: недостаточно просто создавать то, что нравится клиенту. Чтобы добиться успеха, необходимо учитывать рынок, ценообразование, конкурентную среду, макросреду, цели компании и другие бизнес-факторы. Именно здесь вы должны использовать все свои деловые навыки.
- Важно уделять особое внимание компромиссам и принципам: наиболее полезной частью многих стратегий является однозначная позиция в отношении ситуаций со сложным выбором. Стратегия должна подчеркивать разницу между выбранным путем и возможными альтернативами. В идеале она помогает решать самые трудные компромиссы в отношении продукта.
- Связывать все воедино: люди чувствуют себя более мотивированными и работают эффективнее, когда понимают важность задач и их связь со стратегией и миссией компании. Фреймворк стратегии должен

показывать, как работа команды вписывается в общую картину.

Глава 17. Roadmap и расстановка приоритетов

Представьте, что вы собираетесь в долгое путешествие через всю страну или даже континент. Вы пакуете вещи, готовите еду и напитки в дорогу, грузите семью и друзей в машину, и вы готовы отправиться в путь. Или нет?

Со времен появления Google Maps, Waze и других картографических приложений необходимость планировать маршрут действительно отпала. Достаточно ввести в поиск пункт назначения — и приложение покажет вам дорогу, причем самую удобную. Класс!

Но такой подход упускает из виду ваши цели и приоритеты и ориентирован исключительно на то, чтобы как можно быстрее доставить вас в место назначения. Он не учитывает, что вы хотели бы разбить лагерь на несколько дней в национальном парке, или увидеть океан, или навестить по пути своего друга в Чикаго.

Ограничения тоже остаются без внимания. Например, вам нужен постоянный доступ к сотовой связи и Wi-Fi, поэтому вам бы не хотелось заезжать в глушь. А для мест, где вы хотите остановиться на ночлег, может потребоваться предварительное бронирование.

Выходит, что слепое движение к конечному пункту назначения (или к тому, что вы считаете таковым) совершенно неэффективно с точки зрения ваших приоритетов. В короткой поездке можно обойтись и без этого. Однако для более длительного путешествия нужна дорожная карта (или roadmap), которая будет учитывать ваши цели, ограничения и первоочередные задачи.

Roadmap продукта — это почти то же самое. Движение в сторону конечного продукта может со временем привести вас в заданное место, но оно может оказаться вовсе не тем, что вам было нужно. Поэтому важно делать промежуточные «остановки» (особенно в крупных проектах).

PM отвечает за то, что и в каком порядке будет делать команда. Вы должны найти баланс конкурирующих приоритетов и связать свои планы со стратегией и видением, чтобы двигаться в правильном направлении и добиться поставленных целей. Как раз для этого и нужен roadmap.

ОБЯЗАННОСТИ

РАССТАВЛЯТЬ ПРИОРИТЕТЫ И ОПРЕДЕЛЯТЬ ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ

Составление roadmap — это по сути определение объема работ (с. 146 оригинала) в более крупном масштабе. Вместо выделения пошаговых релизов в рамках одного проекта вы определяете порядок действий сразу по нескольким проектам и на более длительный срок.

Несмотря на то что количество методик приоритизации постоянно растет, какого-то единого, объективно правильного способа не существует. Расстановка приоритетов — это всегда сложный выбор, требующий здравого подхода.

Полезно составить таблицу имеющихся факторов и присвоить каждому из них какой-то вес. Но не стоит слепо полагаться на сухие цифры. Иначе вы можете пойти по неверному пути или потерять много часов, пытаясь подогнать вычисления под ожидаемый результат. Сопоставление

вариантов должно быть привязано к реальности, а чисто количественные расчеты могут оказаться неверными.

С учетом всех этих нюансов рассмотрим следующие факторы. Их можно дополнительно разделять или, наоборот, группировать, чтобы четче выявлять различия. Для начала советуем провести анализ эффективности затрат.

Предполагаемая выгода:

- Недовольство/удовлетворенность/восторг (модель Кано): какую степень неудовлетворенности испытывают люди, если им не хватает в продукте какого-то функционала, и насколько они будут рады, если он появится? В первую очередь нужно обеспечить наличие самых необходимых функций, а уже потом заниматься областями, которые показывают убывающую доходность.
- Размер пользовательской выгоды: иногда выгоду клиента измеряют напрямую, вычисляя количество сэкономленных секунд или объем заработанных средств. В других случаях минимальный, средний или максимально возможный уровень выгоды определяют, основываясь на запросах клиентов и информации, полученной в ходе личных опросов.
- Количество пользователей, получающих выгоду: какой процент клиентской базы получает выгоду? Чтобы оценить количество затрагиваемых пользователей, можно подсчитать, сколько людей посещает ту часть продукта, где будет располагаться новая точка входа; результат может оказаться намного ниже, чем вы предполагали.

- Тип пользователей, получающих выгоду: насколько важны клиенты, которые получают выгоду? Иногда небольшая часть пользовательской базы вносит непропорционально большой вклад в доход и его рост.
- Полнота варианта использования: полное соответствие продукта запросам пользователей намного ценнее, чем почти полное. Если ваш продукт отлично подходит лишь для одного сценария применения, люди будут пользоваться им намного чаще, чем если бы он отвечал нескольким сценариям, но частично.
- Размер выгоды для бизнеса: сколько денег, по вашим расчетам, должен принести продукт? Сократятся ли при этом расходы на поддержку? Получится ли из этого история успеха, которую можно будет использовать в рекламных целях?
- Размер внутренней выгоды: снизятся ли затраты на инженерную работу? Улучшится ли моральный дух команды? Сможет ли команда научиться чему-то важному?
- Воплощение видения: важен ли продукт с точки зрения реализации видения в долгосрочной перспективе?
- Риск / уверенность в успехе: насколько высоки ставки? Была ли проведена тщательная проверка, и есть ли уверенность, что результат будет таким, как ожидается?

Предполагаемые расходы и ограничения:

- Объем инженерной (дизайнерской, продуктовой, исследовательской) работы: сколько дней или недель предположительно потребуются для выполнения задач?

- Потенциал и навыки команды: выполняла ли команда подобную работу раньше? Найдутся ли у вас люди, способные сделать ее хорошо?
- Зависимости внутри команды: есть ли другая работа, которую необходимо сделать в первую очередь? Нужно ли выполнить какие-то задачи параллельно, чтобы избежать издержек переключения?
- Риск увеличения затрат: какова вероятность того, что работа окажется намного более дорогостоящей, чем первоначально предполагалось? Есть ли неизвестные факторы, которые могут серьезно на нее повлиять? Существуют ли зависимости между командами?
- Другие риски: может ли работа поставить под угрозу безопасность, масштабируемость, качество исполнения или бренд? Насколько сложен проект? Может ли что-то пойти не так?

Когда расстановка приоритетов закончена, убедитесь, что вы беретесь за достаточное количество важных задач и не собираетесь просто перебиваться работой, которая не требует особого вклада, но и не дает большой выгоды⁸⁶.

СОГЛАСОВЫВАТЬ ДЕЙСТВИЯ СО СТРАТЕГИЕЙ ⚡

ШАГ НАЗАД

Однажды клиент компании, в которой Адриана была РМ-сеньором, попросил добавить новые API в продукт. Их создание

стоило недорого, к тому же они могли укрепить отношения с заказчиком. Однако Адриана решила не торопиться и проверить, как эта работа соотносится со стратегией.

Она знала, что прибыль была главной стратегической целью, и видела, что новый API не поможет ее увеличить. Копнув глубже, она поняла, что на самом деле он даже снизит ее, потому что будет конкурировать с новым продуктом, который готовился к запуску. Поэтому вместо того, чтобы добавлять новые API, она показала клиенту новый продукт, который ему понравился. Сосредоточившись на стратегии, Адриана избежала случайного ущерба для продаж нового продукта.

Планируя работу, четко увязывайте каждый проект со стратегией.

Если где-то имеются расхождения, отнеситесь к ним серьезно. Не пытайтесь действовать напролом там, где это идет вразрез со стратегией. Иначе вы будете тратить усилия на то, в чем компания не видит ценности, что негативно скажется на вашей карьере.

Попытайтесь найти точки соприкосновения между задачами, которые ставите вы, и целями компании. Если это сделать не удастся, поговорите с руководителем: возможно, пора обновить стратегию.

СОЗДАВАТЬ ДОЛГОСРОЧНЫЙ ROADMAP ДЛЯ СВОЕЙ КОМАНДЫ ⚡

В техническом сообществе ведется много споров о долгосрочных roadmap. Некоторые специалисты опасаются

привязки к датам, наборам функций или решениям, которые не имеют смысла. Они беспокоятся, что это будет мешать им адаптироваться и учиться чему-то по ходу работы.

Их опасения обоснованы: эти трудности могут возникнуть при неправильном использовании roadmap. Но, к счастью, существуют такие способы их создания и использования, которые позволяют избежать подобных проблем и при этом получить огромную выгоду.

Roadmap важен по многим причинам:

- Понимание общей картины: roadmap дает более широкое представление о проекте и позволяет четко увидеть, как любые (даже самые мелкие) решения складываются в нечто важное и полезное. Например, вы сможете понять, что при нынешних темпах вам не удастся догнать конкурентов до того, как у вашего стартапа закончится финансирование.
- Планирование: roadmap позволяет заранее спланировать расходы необходимых ресурсов. С его помощью вы сможете увидеть, что в ближайшие шесть месяцев вам нужно нанять нового специалиста по обработке данных.
- Обоснование ресурсов: выверенный roadmap поможет убедить руководителей в необходимости увеличить штат вашей команды. Когда вы попросите дать вам больше людей, начальство захочет узнать, чего вы сможете с ними добиться.
- Поддержка партнерских команд: при крупных запусках отделу маркетинга, к примеру, часто требуются опорные данные. Отдел продаж, в свою очередь, ставит цели, основываясь на ожидаемых результатах предстоящих запусков. Если вы не поделитесь roadmap с партнерами, они

сделают собственные предположения, которые могут оказаться гораздо менее точными, чем ваши.

- Инициирование важных дискуссий: допустим, вы предположили, что применение машинного обучения к вашему продукту имеет низкий приоритет, и задвинули его далеко на задний план. Но когда вы рассказали об этом коллегам, они смогли объяснить, почему важно начать инвестировать в этот вопрос как можно раньше.
- Решения, ориентированные на будущее: если люди будут заранее знать о грядущих изменениях, они смогут учесть их в своей текущей работе. Например, если вы планируете в ближайшее время переписать часть приложения, команда будет понимать, что не стоит тратить слишком много времени на доработку старой версии.
- Мотивация команды: люди работают быстрее, когда с нетерпением чего-то ждут.
- Найм сотрудников: люди хотят работать в команде, если им нравятся их будущие обязанности в ней. Когда вы можете обсудить реальный roadmap, становится проще нанимать людей и закрывать вакансии.

Вот несколько советов, как не попасть в ловушку, работая с roadmap:

- Не стоит относиться к roadmap как к чему-то незыблемому. Следите за тем, чтобы эта неоднозначность была отражена в документации. Старайтесь указывать возможные варианты заранее, чтобы избежать ненужного давления в будущем. Например, чтобы отразить неточность временных рамок, пишите «сейчас, затем, потом» или «в этом квартале, в следующие полгода, в будущем году». Некоторые моменты

можно обозначить как проблемы, которыми стоит заняться, а не как вопросы, требующие конкретного решения. Укажите контрольные точки, в которых вы предполагаете получить дополнительную информацию или закрепить планы на будущее. Дайте четко понять, что сведения в roadmap приблизительные и не являются жесткими обязательствами и что планы могут измениться, если появятся новые данные.

- Регулярно пересматривайте roadmap, особенно при поступлении новых сведений. Вы же не будете ломиться туда, куда указывает ваш GPS, если дорога закрыта? В зависимости от того, насколько быстро меняется обстановка, пересматривайте roadmap каждые 3–6 месяцев, а также всякий раз, когда появляется новая важная информация (это может быть что угодно: от запуска, не достигшего своих целей, до громкого заявления конкурента).
- Убедитесь, что люди понимают roadmap согласно вашим представлениям. Во многих компаниях сотрудники знают, что этот инструмент не является фиксированным. Но иногда нужно скрыть какие-то детали, чтобы, например, помешать менеджерам предварительно продавать функции, за которые вы не отвечаете. Разрабатывая roadmap, помните о том, кто будет им пользоваться.
- Группируйте информацию по темам, инициативам или целям. Разбивайте ее на отдельные строки или выделяйте цветом. Это позволяет увидеть roadmap на нескольких уровнях детализации и подчеркнуть причину проведения той или иной работы.

- Проконсультируйтесь с опытными инженерами, чтобы примерно оценить размер инвестиций. Нет необходимости точно расписывать все затраты, но обсудить, какие ситуации и варианты могут особенно сильно повлиять на их объем, нужно обязательно. Позже команда может выбрать другой подход, но тогда коллеги должны сообщить вам, предполагают ли они потратить больше времени на проект.
- Приводите roadmap в соответствие со стратегией. Согласуется ли запланированная работа с поставленными целями? Не упускаете ли вы какие-то части стратегии? Достаточно ли быстро roadmap приведет команду туда, куда вам нужно? Если вы не уверены, что такое «достаточно быстро», обсудите с руководителем и бизнес-командами общие ограничения, действующие в компании.
- Сравнивайте бэклог спринта с roadmap. Если они расходятся, пора все взвесить, решить, стоит ли вносить какие-то изменения в работу, и сообщить о том, как идут дела.

При правильном использовании roadmap может стать очень мощным инструментом.

ПРАКТИКИ РОСТА

НЕ УПУСКАЙТЕ ИЗ ВИДУ ОЧЕВИДНУЮ ВЫГОДУ

РМ часто прельщает работа над новыми, необычными функциями, в то время как самые крупные победы достигаются решением тривиальных и даже скучных задач. Если вы уверенно определяете, какие изменения могут

принести большую выгоду при низких затратах, вы быстро станете высококлассным РМ.

Я видела, как людям удавалось добиваться серьезных успехов за счет небольших улучшений, таких как:

- Изменение настройки по умолчанию с «выкл» на «вкл».
- Исправление багов в онбординге пользователей.
- Оптимизация верхней части воронки — например, А/В-тестирование текста и изображений на странице регистрации.
- Оптимизация страниц монетизации.
- Оптимизация электронной почты и уведомлений.
- Интернационализация.

Возможно, подобные исправления выглядят не слишком круто, но зато они могут повысить показатели и помочь клиентам, а именно это и важно.

НАУЧИТЕСЬ ГОВОРИТЬ «НЕТ»

Отказывать тяжело, нам нечасто приходится это делать, пока мы не станем РМ. Обычно те, кто обладает властью: наши родители, учителя, руководители — говорят нам, что делать, и зачастую мы не можем ответить «нет».

Культурные стереотипы ухудшают ситуацию.

Кунвардип Сингх (Kunwardeep Singh), РМ-сеньор в Chegg, родился и вырос в Нью-Дели:

«Нас всегда учили, что отказывать старшим грубо и неприлично. Такова наша культура. С первых дней работы над продуктом я полагал, что люди, которые уже давно в бизнесе, знают больше меня и что я никогда не должен отвечать отказом на их пожелания. Это привело к неконтролируемому росту масштабов работы и несогласованности действий команд. Мне пришлось усвоить, что слово “нет” не является чем-то обидным или плохим. По окончании встреч с коллегами я стал спрашивать себя, почему я сказал “да”, и постепенно выработал свой собственный способ выражения отказа».

Вот несколько советов о том, как говорить «нет»:

- Пусть roadmap все скажет за вас. Создайте визуальный roadmap на следующий квартал или год и внесите в него запланированные проекты. Если вас попросят взяться за что-то еще, покажите roadmap этому человеку и обсудите, какие задачи убрать из плана, чтобы освободить место под новую работу. Наглядность поможет вашим оппонентам понять, что ради согласия придется чем-то пожертвовать.

Январь	Февраль	Март	Апрель
Проект А	Проект В		Проект С

- Относитесь к отказу позитивно. Не думайте, что вы кого-то подводите, отказывая им в просьбе, постарайтесь воспринять отказ как помощь. Ведь так ваша команда избегает чрезмерной нагрузки. Вы помогаете тем, кто обращается к вам, находить альтернативы и учитывать их в планах. Вы принимаете решения, которые наилучшим образом отвечают интересам клиентов и бизнеса.

- Сделайте так, чтобы люди воспринимали ваш отказ положительно. Говорить «нет» не означает затыкать людей. Часто вместо полного отказа в ответ на конкретный запрос можно согласиться на какие-то его составляющие. Отнеситесь к проблеме с пониманием и предложите альтернативный план ее решения. Вы можете поблагодарить за хорошую идею, показав roadmap, которому нужно следовать в первую очередь, или попросить объяснить вам, почему такая просьба возникла, а затем высказать свои мысли по этому поводу.
- Учитесь у тех, кто умеет говорить «нет». В каждой компании люди это делают по-своему. Обратите внимание, действуют ли они грубо или мягко. Спросите, как они понимают, что сказать. Проследите, какие приемы работают хорошо, а какие нет.
- Проработайте случаи, в которых вы пожалели, что не сказали «нет». Спросите себя, почему вы согласились и что бы вы сделали, если бы могли повернуть время вспять. Что помогло бы вам сказать «нет»? Возможно, это ваша уверенность в результатах исследований клиентов или наличие более конкретного плана.
- Выработайте принципы, которые сделали бы отказ более простой задачей. Отказывать намного проще, если вы можете сослаться на какой-то общекорпоративный принцип, объясняющий ваше решение. Компаниям полезно иметь четкую инструкцию, в которой сказано, когда продуктовая команда может заняться созданием функции по запросу только одного клиента.

Мишель Тонг (Michelle Thong), PM-сеньор в Nava Public Benefit Corporation, обнаружила, что в государственных организациях проблема отказов стоит особенно остро. В то время как коммерческие компании могут выбирать своих целевых клиентов, государство должно служить всем. Тонг видела, что правительственные ведомства соглашались на гораздо большее число проектов, чем могли себе позволить.

Чтобы убедить представителей организации в необходимости расстановки приоритетов и сокращения объема работ, Мишель попросила их составить список всех запланированных проектов, продуктов и услуг. Когда они увидели, сколько им предстоит сделать, они осознали, что не справятся. Тогда она предложила распределить все проекты на четыре квартала так, чтобы департамент смог сосредоточиться на работе, которую можно выполнить в течение года.

НЕ ПАНИКУЙТЕ, ЕСЛИ РУКОВОДСТВО РУШИТ ВАШ ROADMAP

ИЗМЕНЕНИЕ ROADMAP

Тара потратила несколько месяцев на изучение проблем клиентов и составление roadmap, который обеспечил бы для них оптимальную выгоду. Внезапно вмешался коммерческий директор и настоял на добавлении нескольких эффектных функций, чтобы дополнить маркетинговую историю.

Тара использовала цитаты клиентов, количество их обращений и другие метрики, пытаясь доказать, что указанные в roadmap функции имеют большее значение, но не смогла переубедить руководителя. Как он может действовать так безрассудно?

Многие РМ попадают в такие ситуации, но в действительности топ-менеджеры редко ведут себя необдуманно. Гораздо чаще именно РМ не видит дальше собственного носа и до конца не понимает или не уважает точку зрения руководства.

Вы заметили, что Тара слишком узко взглянула на проблему? Она учла только выгоду покупателя, но совершенно упустила из виду ценность законченной маркетинговой истории. Я вовсе не говорю, что руководитель всегда прав. Но если вы хотите контролировать собственный roadmap, вы должны показать, что вы видите общую картину.

- Во-первых, вспомните общие цели. Если потребуется, вернитесь к формулировке миссии и попытайтесь найти какие-то более конкретные цели, с которыми все согласны. И Тара, и коммерческий директор признавали важность успешного запуска, который привлек бы на 20 % больше пользователей премиум-версии продукта.
- Во-вторых, определите цель или гипотезу верхнего уровня, с которой вы не согласны. Задавайте вопросы, просите руководителей объяснить их точку зрения. Часто оказывается, что они располагают дополнительной информацией или действуют, исходя из другой перспективы, и не догадываются, что вам она неизвестна. Постарайтесь быть беспристрастным — если вы уже допустили, что решение руководителя не имеет разумных оснований, вам будет сложнее воспринять его точку зрения.

В нашем примере Тара еще не ознакомилась с предварительным анализом рынка и поэтому считала, что задумка руководства не принесет достаточно новых клиентов.

Как только Тара разобралась в ситуации, она решила поработать вместе с отделом маркетинга и протестировать работу маркетингового послания при наличии запрашиваемых функций и без них. Получив более точные данные, она продолжила реализацию проекта.

Если избавиться от всех разногласий не удастся, у вас есть несколько опций:

- Обсудить, какая доля roadmap должна отводиться на каждую цель. Может оказаться, что трата 10 % времени на разработку броских маркетинговых функций всех устраивает.
- Выделить ситуации, в которых может возникнуть проблема выбора. Составьте несколько вариантов roadmap и четко покажите, от каких позиций придется отказаться, если вы возьмете на себя дополнительную работу. Когда будут ясно видны альтернативы, люди смогут понять, что подобные уступки не обоснованы.
- Собрать вместе всех руководителей с разными точками зрения. Вместо того чтобы выполнять роль посредника, позвольте им пообщаться и напрямую высказать все свои опасения (но продолжайте направлять беседу в нужное русло, формируя соответствующую позицию у участников). Возможно, они знают что-то, чего не знаете вы, или просто имеют опыт решения подобных конфликтов.
- Проверить предположения. Зачастую быстрого теста или анализа данных достаточно, чтобы устранить разногласия.
- Установить контрольные точки. Если быстрый тест провести нельзя и вам пришлось взяться за проект руководства, вы

все же можете задать промежуточные контрольные точки, в которых будете оценивать целесообразность работы по мере ее выполнения.

Проводя переговоры и дискуссии, помните, что другая сторона наверняка действует из лучших побуждений. Скорее всего, у вас одни и те же цели высшего порядка, и вам лишь нужно определить причину разногласий — несовпадение имеющейся информации, разные приоритеты или что-то еще.

ПРИОРИТИЗИРУЙТЕ КОНКУРИРУЮЩИЕ ЦЕЛИ ПО ПРИНЦИПУ СБАЛАНСИРОВАННОГО ПОРТФЕЛЯ

В начале карьеры я определяла очередность задач, занося их в единый многоуровневый список. Он включал в себя новые функции, которые предстояло создать для реализации видения, идеи итераций для уже существующего функционала, запросы клиентов и бэклог будущих долгосрочных инженерных задач. Мы подсчитывали затраты и выгоду для каждого пункта, и новые функции всегда побеждали.

Выбор приоритета был обоснован, но в итоге качество нашего продукта снижалось.

В какой-то момент, работая над стратегией, каждый РМ сталкивается с подобным сценарием.

Хитрость состоит в том, чтобы воспринимать стратегию и roadmap как сбалансированный портфель идей. Определите в общих чертах, сколько времени и средств вы собираетесь потратить на достижение каждой цели.

Вы можете выделить 80 % на увеличение числа пользователей и 20 % на повышение дохода. Или разбить

roadmap так: 30 % — на запросы клиентов, 50 % — на важные, но сложные в реализации задачи, 20 % — на технический долг. Один из распространенных вариантов, ставший популярным благодаря Google, представляет собой разбивку 70/20/10: 70 % — на поддержание основного бизнеса, 20 % — на реализацию сопутствующих проектов и 10 % — на инновационные задачи, которые кажутся неосуществимыми, но в случае успеха могут принести крупный доход (большие ставки).



Распределив задачи по группам, вы можете расставить приоритеты внутри каждой из них, не сравнивая между собой важность элементов из разных групп.

Проценты можно определять приблизительно. Когда вы представите свой вариант разбивки стейкхолдерам, они сразу же скажут, какая цифра им кажется завышенной или слишком низкой. В ходе итераций вы найдете соотношение, которое покажется правильным вам и вашим партнерам на основании относительной важности задач и минимальных доступных вложений. Если достичь согласия не удастся, значит, дело в более глубоких расхождениях ваших приоритетов.

Существует несколько способов процентной разбивки:

- **Размер команды:** распределите людей по командам в соответствии с размером выделенной для каждой из них области. Преимущество такого подхода состоит в том, что у каждой команды есть возможность заниматься своей приоритетной задачей и если эта работа будет отнимать больше времени, чем предполагалось, это не вызовет проблем для другой области. Однако, если одна из областей не слишком интересна (например, технический долг), моральный дух закрепленной за ней команды может упасть.
- **Ориентировочные затраты по roadmap/бэклогу:** распределите задачи по roadmap таким образом, чтобы предполагаемые расходы по проектам из каждой области соответствовали заданному проценту. Сильная сторона такого варианта заключается в том, что он подходит команде любого размера и позволяет устанавливать очередность задач на свое усмотрение. Слабой стороной является то, что команды могут перенести неприятную работу в конец расписания, а потом не успеть ее закончить.
- **Фиксированный порядок задач в roadmap:** способ похож на предыдущий, но при этом требуется, чтобы неприятная работа выполнялась в первую очередь. Это не слишком воодушевляет, но зато такой вариант подходит в случае, если команда не справилась со своими обязанностями в прошлом или если работа одной команды зависит от действий другой.
- **Цели:** попросите команду поставить цели для каждой области; проверьте, соответствуют ли они предполагаемым вложениям и вашим идеям хотя бы приблизительно, и осуществимы ли они. Этот вариант может и должен

сочетаться с другими подходами, чтобы усилить связь между стратегией, целями и фактической работой.

Вы должны найти решение, которое подходит всем, но при этом может видоизменяться с течением времени и в каждой отдельно взятой команде.

КОНЦЕПЦИИ И ФРЕЙМВОРКИ

РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ИНВЕСТИЦИЙ

Это простая концепция, но РМ часто о ней забывают.

Выстраивая roadmap, нужно учитывать ожидаемый доход от проекта и предполагаемые затраты на него. Соотношение этих величин называется рентабельностью инвестиций.

Если вы предполагаете, что один проект принесет прибыль в миллион долларов, а другой в пять миллионов, выбор в пользу второго проекта кажется очевидным. Но если на реализацию первой задачи уйдет неделя, а для второй потребуются несколько месяцев, то решение оказывается не таким уж и правильным.

Аналогично лучше выбрать проект, который однозначно принесет прибыль в миллион долларов за один месяц, чем проект, который, возможно, даст два миллиона, но потребует полгода работы. Это одна из причин, почему так важно понимать оценку затрат и сроков.

Для многих проектов прогнозирование доходов не проводится, но логика остается такой же. Будет ли проект по-прежнему выгодным, если на него уйдет в пять раз больше

времени, чем предполагается? Для программных продуктов прогнозы, как правило, неточны, но со временем вы научитесь интуитивно определять, для каких из них разброс значений особенно велик.

ROADMAP НА ОСНОВЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Идея roadmap, основанной на результатах, заключается в следующем. Вместо того чтобы описывать, какие функции вы создадите, покажите, каких результатов вы достигнете в каждый период времени. Например, вместо фразы «создать новый вид календаря» в roadmap будет указано: «сократить время планирования события на 20 %» или «создать новый вид календаря, чтобы сократить время планирования события на 20 %».

Преимущество такого подхода в том, что ваши сотрудники сосредоточены на важных результатах, а стейкхолдеры не думают, что команда ставит во главу угла реализацию какого-то конкретного решения. Roadmap акцентирует внимание на причинах и целях, лежащих в основе той или иной работы. Это особенно важно, если у команды нет фреймворка стратегии или OKR (с. 238).

Roadmap на основе результатов — это способ двигаться в правильном направлении: он помогает команде осознать, что успех заключается не только в создании функционала.

Есть один спорный момент: неясно, нужно ли вообще прописывать решения в такой roadmap.

Игнорировать решения

Можно игнорировать решения и создать roadmap, основываясь исключительно на целях. Но это экстремальный подход.

Roadmap, построенный лишь на целях, может сработать, если за его реализацию отвечает кто-то другой. У этого человека должна быть возможность совместно с инженерами рассмотреть сами решения и затраты до того, как он согласится браться за дело. Это даст ему максимальную автономию в выборе того, что он будет создавать.

Вы также можете использовать этот подход, если партнеров и руководителей компании устраивает приблизительный график вида «сейчас/затем/позже».

У этого варианта есть несколько серьезных недостатков. Если не продумать конкретные решения, сложно понять, достижимы ли поставленные цели вообще, не говоря уже о том, чтобы уложиться в определенные сроки. Кроме того, партнеры теряют возможность планировать собственную загрузку.

Рассматривать решения, но не включать их в roadmap

Менее экстремальный подход состоит в следующем. Обдумайте, какие функции можно создать для получения того или иного результата, но не прописывайте конкретные решения. Roadmap компании будет указывать только на ожидаемый эффект. Люди вне команды не будут слишком привязаны к конкретным решениям, в то время как ее участники воспользуются преимуществом планирования и получат реальный шанс на достижение нужных результатов.

Если вашей команде доверяют и считают, что она может выполнить поставленную задачу, или если стейкхолдеры не слишком заинтересованы в деталях, такой подход вполне эффективен. Особенно хорошо он работает для команд,

которые занимаются повышением показателей и монетизацией. В этом случае применение конкретных методов оптимизации не так уж важно, а продуктовые решения могут меняться в зависимости от того, как пройдет тот или иной эксперимент.

Включать в roadmap и результаты, и решения

Самый общий подход состоит в том, чтобы создать традиционный roadmap, основанный на функциях, а затем добавить более глобальные цели и результаты, уточнив, что продуктовые решения могут измениться. Если смена решений отразится на партнерских командах (например, в случае перехода от масштабного запуска нового вида календаря к небольшому исправлению багов в существующем продукте), вам придется сообщить об изменениях, чтобы люди не строили планы вокруг первоначальной задумки.

Этот подход лучше всего работает, когда для компании важна общая форма решений, например при большом объеме партнерской работы. На такой формат легче всего перейти, если до этого вы использовали roadmap на основе функций. Другие подходы требуют большей вовлеченности руководства и управления изменениями. Как правило, руководителям компаний нужно иметь представление о том, над чем трудится продуктовая команда, а сведения об ожидаемых результатах зачастую малоинформативны для них.

ГОЛОС КЛИЕНТА

Почти всю свою карьеру при создании roadmap я взаимодействовала с клиентскими и бизнес-командами (коих было немало) по отдельности. Я составляла списки основных запросов, а затем пыталась все это объединить, руководствуясь

собственными суждениями и пониманием стратегии компании. Я тратила много времени, объясняя команде поддержки, почему я не уделила приоритетного внимания обновлению скриптов, от которых зависела их работа, или задавалась вопросом, не слишком ли на меня повлияли наши харизматичные менеджеры по продажам.

Однажды Крис Фариначчи (Chris Farinacci), директор по развитию бизнеса Asana, взволнованно поделился со мной такой идеей: что, если руководители бизнес-направлений возьмут на себя ответственность за сбор и расстановку приоритетов клиентских и бизнес-команд в едином списке? Люди на этих позициях гораздо ближе к бизнес-стратегии и знают, как оценить обратную связь, поступающую из каждого источника. Так мне бы не пришлось следовать ранжированному списку при составлении roadmap — я бы по-прежнему действовала на свое усмотрение, но мы были бы ориентированы на главные потребности клиентов и рынка.

Так родился процесс «Голос клиента»⁸⁷. Он оказал огромное влияние как на успех нашей работы, так и на уровень кросс-функционального доверия и моральный дух.

С чего начать

Чтобы запустить процесс «Голос клиента», прежде всего необходимо объединиться с ведущим клиентом или бизнес-лидером по продукту (этот человек и будет его владельцем). Основная выгода для него — получение большего стратегического контроля над тем, как продуктовые команды интерпретируют потребности бизнес-команд, ведь именно он определяет расстановку приоритетов в итоговом списке «Голоса клиента». Дополнительным плюсом станет высокий моральный дух команды и ответственность за порученный участок работы. Все участники бизнес-команды будут знать,

что их главные потребности учтены в едином рейтинге и что выбор был сделан тем, кто работает непосредственно с ними.

Как только руководитель бизнес-направления войдет в курс дела и выберет того, кто будет управлять процессом, вы начнете тесно сотрудничать с этим человеком и следить, чтобы полученные результаты были максимально полезными.

Вот несколько советов:

- Согласуйте сроки, чтобы продуктовые команды получили окончательные списки запросов в соответствии с их циклами планирования.
- Проследите за тем, чтобы человек, который будет отвечать за ведение процесса, превосходно умел общаться как с продуктовыми, так и с бизнес-командами, а также мог выступать посредником между ними. Вы можете предложить в этом качестве кого-то из тех, с кем вы уже успешно работали в прошлом.
- Помогите тому, кто занимается процессом, с запросами, которые слишком ориентированы на решения или, наоборот, чересчур поверхностны и не позволяют удовлетворить потребности клиентов. Поделитесь техниками, которые вы использовали в прошлом, и покажите на примере, почему действующая идея неверна.
- Попросите показать вам не только окончательный список, но и его промежуточные варианты, в том числе индивидуальные списки для каждой команды, расчетный рейтинг и изменения, внесенные руководством бизнеса. Задавайте вопросы, если увидите что-то неожиданное.

- Перепроверьте, учтены ли основные приоритеты всех бизнес-команд. Иногда работа, которая приносит пользу будущим клиентам (например, выход на новый рынок) или внутренним командам (например, улучшение инфраструктуры выставления счетов), имеет высокий приоритет, но не попадает в списки.
- Создав продуктовый план, доведите до сведения сотрудников, как он соотносится со списком приоритетов, полученным в результате проработки «Голоса клиента». Так люди увидят, сколько их основных потребностей вы учли, начнут доверять таким планам и почувствуют удовлетворение от того, что их вклад в процесс не был напрасным.
- Спокойно реагируйте на сложности. Работая с продуктом, мы иногда забываем, что не все так же хорошо умеют расставлять приоритеты, выявлять основополагающие потребности и связывать их с выполнением задач. Я не раз была шокирована, когда работающий с клиентами человек между делом начинал говорить о принципиально новом приоритете только в конце совещания лишь потому, что не понимал, что нужно было сделать это раньше.

Может показаться странным перекладывать такую ответственность на другого человека, но это может значительно улучшить отношения между продуктовой и бизнес-командами. Со временем сотрудники бизнес-команд научатся лучше преобразовывать отзывы клиентов в полезную информацию о продукте и вы сможете положиться на них как на надежных партнеров. По большому счету значительная часть контроля все равно останется в ваших руках и вы все еще сможете составить roadmap по своему усмотрению.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

- Составляйте долгосрочный roadmap, даже если в будущем он изменится: некоторые боятся, что он будет ограничивать свободу их действий, однако при правильно выстроенной коммуникации этого не происходит. Roadmap имеет решающее значение, поскольку позволяет увидеть, достаточно ли быстро ваши планы приведут вас туда, куда вы хотите. Он дает вам и вашей компании информацию, необходимую для долгосрочного планирования, в том числе о расширении штата или корректировке финансовых планов.
- Определение приоритетов задач требует настоящей проницательности: не ждите, что какая-то магическая формула сделает всю сложную работу за вас. Затраты на решение каждой задачи и прибыль от нее крайне важны, но вы также должны учитывать общий баланс вложений и любые зависимости или связи между различными проектами, а также интересы команд, работающих с клиентами.
- Относитесь к roadmap как к сбалансированному портфелю идей: не нужно сопоставлять несопоставимое, например пытаться выяснить, что важнее — новый функционал или технический долг. Когда задачи вытекают из конкурирующих целей или имеют разное соотношение риска и прибыли, подумайте, какой процент портфеля стоит отдать под каждую из них.
- Дважды проверяйте, соответствует ли roadmap вашему видению и фреймворку стратегии: она должна отображать то, как вы будете двигаться к реализации видения. Если

соответствия нет, значит, что-то не так. Возможно, фреймворк стратегии не учитывает важные вложения в инфраструктуру или кросс-командные обязательства или вам просто нужно отказаться от работы, которая не соответствует стратегии.

⁸⁶ Подробнее о том, чем чреват выбор исключительно простой и малозатратной работы, читайте здесь: <https://www.intercom.com/blog/first-rule-prioritization-no-snacking/>.

⁸⁷ Подробнее о «Голосе клиента» читайте на сайте <https://www.codementor.io/blog/how-to-build-a-product-roadmap-the-asana-way-2kvo8z70dm>.

Глава 18. Цели команды

Представьте: конец квартала, к вам подходит одна из ваших сотрудниц-инженеров, горя желанием показать вам свою работу. У нее ушло на это несколько недель, но она смогла перестроить текстовый редактор, добавив маркированные списки и эмодзи.

Все здорово, вы очень этого ждали, но... как насчет эксперимента с монетизацией, над которым она должна была поработать? Доходы падают, и компании сейчас очень нужен прорыв. «Без проблем, — слышите вы. — Займусь этим на следующей неделе, после хакатона».

На следующей неделе?! Как она может так спокойно к этому относиться? Почему она посчитала приемлемым работать над собственным проектом, а не над тем, что указано в roadmap? Оказывается, она слышала о новой инициативе компании по повышению удовлетворенности клиентов и хотела помочь. Она не понимала, что работа над экспериментом по монетизации была важнее.

Как правило, люди сталкиваются с проблемами, преследуя неправильные цели.

Однажды у нас с дизайнером возникли неожиданные разногласия по поводу того, нужны ли нам еще две недели на шлифовку дизайна. Мы никак не могли понять друг друга, пока не осознали, что у нас противоречащие цели: я пыталась запустить небольшую бета-версию программы, чтобы проверить потребности клиентов, а дизайнер думала о том, чтобы довести визуал до уровня, соответствующего полноценному запуску.

В другой раз наша команда по развитию поставила перед собой цель повысить удержание клиентов на 5 % и потратила

квартал, работая над амбициозным экспериментом, который в итоге провалился. Обсудив это с РМ из других компаний, мы поняли свою ошибку: мы поставили все на одну карту и недостаточно быстро проводили итерации. В следующем квартале мы решили провести десять экспериментов и добились гораздо большего успеха.

РМ может легко ошибиться и предположить, что «правильные задачи» очевидны для всех. Он весь день думает о roadmap и стратегии. Но вполне возможно, что дизайнеры и инженеры видели roadmap лишь однажды — в ходе презентации несколько месяцев назад — и забыли большую его часть. Чтобы превратить долгосрочную стратегию и roadmap во что-то более осязаемое, каждый день определяющее выбор решений, вам нужен инструмент.

И этот инструмент — командные цели.

Записанные, озвученные и утвержденные цели (по-другому OKR, или обязательства) становятся для команды путеводной звездой. Если в компании действует здоровая культура командной работы, люди действительно хотят достичь целей и стараются это сделать. Цели настраивают команду на единую меру успеха.

Важность постановки командных целей

Создание командных целей и их распространение среди остальных сотрудников компании — это хорошо зарекомендовавшая себя практика. Вот ее преимущества:

- Команды более вдумчиво относятся к цели своей работы.

- Это поддерживает коммуникацию между командами, координацию и согласованность действий. Цели представляют собой общий набор приоритетов; зная их, проще всего понять, над чем работают другие.
- Люди получают опорную точку для размышлений и обучения. Если ваши намерения не зафиксированы на бумаге, то нельзя увидеть, когда вы выходите за их рамки или отступаете от них.
- Командам проще делать сложный выбор и принимать решения.
- Общие цели создают стимул, необходимый многим, для того чтобы закончить работу и передать продукт клиенту, вместо того чтобы выполнять бесконечные итерации.
- Лидеры по продукту уверены в том, что команды работают над достижением стратегически важных результатов. Такая практика устанавливает четкие критерии успеха.

Как сказал Йоги Берра (Yogi Berra): «Если вы не знаете, куда идете, вы окажетесь неизвестно где».

ОБЯЗАННОСТИ

СТАВИТЬ КОМАНДНЫЕ ЦЕЛИ

РМ должен следить за тем, чтобы цели, стоящие перед командой, согласовывались со стратегией и roadmap. Их постановка должна быть коллективным процессом, и люди в команде должны чувствовать, что они сами взяли на себя

обязательства достичь этих целей; у них не должно быть ощущения, что вы им это навязываете.

Любая деятельность, на которую команда тратит много времени, должна быть направлена на достижение определенной цели.

Это касается запланированной работы над продуктом, инженерных задач, а также любых обязанностей, требующих каких-то действий (например, поддерживать сайт в рабочем состоянии). Отдельные цели для внутренних обязанностей, которые должны выполняться в любом случае (например, проведение собеседований или дежурства), не ставятся, если только речь не идет о каком-то изменении в работе (больше собеседований и т.п.).

Самый распространенный совет относительно того, как ставить правильные цели, состоит в том, что они должны соответствовать системе S.M.A.R.T., то есть быть конкретными (Specific), измеримыми (Measurable), достижимыми (Achievable), актуальными (Relevant) и привязанными ко времени (Time-Bound).

- Конкретные: что вы планируете делать и каков будет эффект, если вы добьетесь успеха? Проследите за тем, чтобы ваша цель заключалась не только в запуске продукта. Добавьте к ней такие ожидаемые результаты, как общая вовлеченность пользователей, взаимодействие с функционалом или удовлетворенность внутренних стейкхолдеров.
- Измеримые: как вы узнаете, достигнута цель или нет? Каковы конкретные критерии успеха? Их может быть несколько, так команде будет проще понять, что действительно важно.

- **Достижимые:** цель должна быть амбициозной, но достижимой. Это касается всего набора обязательств, которые берет на себя команда. Не слишком ли их много?
- **Актуальные:** способствует ли цель осуществлению стратегии вашей команды или компании? Будете ли вы довольны состоянием дел команды после проделанной работы? Ясно ли из формулировки цели, почему вы должны ее достичь?
- **Привязанные ко времени:** цель всегда должна быть привязана к конкретной дате. Это может быть конец квартала или день запуска продукта.

Если получится, сделайте цели более гибкими. Настроение, которое создает цель, важнее слов, которыми она описана. Если всех объединяет единое намерение, глупо цепляться к формулировкам и техническим деталям.

Хорошие и плохие цели

Давайте рассмотрим на примере, как цели, поставленные по системе S.M.A.R.T., работают на практике.

Внутренний запуск

- **Плохо:** создайте внутренний дашборд продукта (срок — конец квартала).
- **Хорошо:** создайте внутренний дашборд продукта, который эффективно заменит устаревший сценарий (в следующем квартале от него нужно избавиться и повысить скорость разработки). Результат оценивается с помощью опроса оперативной группы (срок — конец квартала).

Стабильность и безопасность

- Плохо: стабильное и безопасное приложение.
- Хорошо: достичь 99,9 % времени безотказной работы без нарушений безопасности в течение первого квартала.

Рост показателей

- Плохо: удвоить темп роста числа пользователей (срок — конец квартала).
- Хорошо: провести 10 экспериментов, направленных на увеличение темпов роста числа пользователей, и получить минимум один статистически значимый положительный результат (срок — конец квартала).

Запуск функции

- Плохо: запустить <название функции> (срок — конец квартала).
- Хорошо: запустить <название функции> к концу квартала с увеличением NPS на 5 пунктов через месяц после запуска.

Правильно поставленная цель позволяет команде сфокусироваться на нужной работе. Заблаговременное планирование даст вам уверенность в том, что у всех в команде единое определение успеха.

СЛЕДИТЬ ЗА ДОСТИЖЕНИЕМ ЦЕЛЕЙ

У вас бывало, что в конце квартала вы вдруг понимали, что забыли что-то сделать? Например, подготовить документацию по продукту или выступить с публичной презентацией. Или, возможно, ваша команда забыла восполнить технический долг. Согласитесь, ощущение неприятное.

При постановке целей задайте периодичность, с которой вы будете проверять, насколько они достигнуты. Некоторые цели можно обсуждать на каждом совещании команды, а какие-то нуждаются в проверке не чаще одного раза в месяц. Чтобы не забыть, установите напоминания.

Если команда отстает от графика или вам кажется, что достичь цели вообще не получится, можно сделать многое, чтобы исправить ситуацию. Прежде всего, сообщите обо всем руководителю и другим стейкхолдерам. Затем подумайте, какие у вас есть варианты.

Вот несколько решений, которые помогут наладить работу:

- Поговорите с коллегами по команде или другими РМ, проведите с ними мозговой штурм, чтобы найти выход. Одна голова хорошо, а две лучше.
- Перераспределите ресурсы внутри команды. Есть ли какой-то менее приоритетный проект, который можно поставить на паузу и перевести с него людей для решения текущей проблемы?
- Освободите людей от других обязанностей. Вы можете помочь коллегам, попросив их снизить количество проводимых опросов или сократить какую-то другую деятельность, чтобы они сосредоточились на цели, которую никак не удастся достичь.

- Попросите увеличить ресурсы. Попробуйте временно привлечь людей из другой команды, передать ей часть работы, нанять подрядчика или приобрести стороннее ПО, чтобы выправить положение.

Если кажется, что эти подходы не сработают, попробуйте пересмотреть цель и сделать ее более реалистичной.

ПРАКТИКИ РОСТА

ИСПОЛЬЗУЙТЕ КОНТРИМЕТРИКИ ПРИ ПОСТАНОВКЕ ЦЕЛЕЙ

Допустим, цель вашей команды — увеличить количество новых пользователей. Если это ваш единственный критерий успеха, то запросто может оказаться, что вы достигнете нужных показателей, но при этом будет нанесен вред как пользователям, так и компании.

Представьте, что вы предложили людям \$50 за регистрацию. При таком раскладе число новых клиентов быстро взлетит до небес, но большинство из них придет, только чтобы получить деньги, а пользоваться продуктом не будет. Сомневаюсь, что руководству это понравится. На самом деле нужно, чтобы вы повысили количество пользователей без увеличения стоимости привлечения клиента (customer acquisition cost, CAC) или снижения уровня удержания.

Контриметрики отображают те показатели, которые вы должны отслеживать, если не хотите получить в результате своих действий негативные побочные эффекты (рост CAC или снижение удержания пользователей, как в нашем примере).

Выбор таких метрик зависит от конкретной цели и рассматриваемых вариантов решений.

Предположим, Zoom хочет улучшить качество видео, чтобы повысить общее удержание пользователей. Поскольку более высокое качество увеличивает трафик (а это проблема), в качестве контрметрики можно рассматривать сам трафик или, например, удержание пользователей с низкой скоростью соединения. В результате цель формулируется так: «Повысить качество видео на X % без увеличения трафика».

Чтобы определить контрметрики, спросите себя, существует ли способ достижения цели, который бы плохо отразился на пользователях и компании.

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ЦЕЛИ ДЛЯ МОТИВАЦИИ КОМАНДЫ ⚡

Правильно поставленные цели могут быть очень мотивирующими. Люди готовы прилагать дополнительные усилия для их достижения, если понимают, что их старания не окажутся напрасными. Приятно, когда удается сделать то, что обещал. С другой стороны, обидно вкладывать много труда в то, что не связано с поставленной целью. И если кому-то покажется, что у него нет шансов выполнить задачу, он может просто прекратить попытки.

Используйте эту особенность человеческой психологии, чтобы вызвать у людей нужное вам поведение.

Ставя цели для своей команды, постарайтесь учесть следующие моменты:

- Помнить о том, какие стимулы должны появляться вместе с целями. Если люди изо всех сил будут стараться достичь цели, попытаются ли они схалтурить? Постарайтесь задать

критерии, которые правильным образом определяют стимулы. Например, вы можете сказать, что в течение первой недели после запуска не должно появиться багов с наивысшим приоритетом (P0).

- Объединять мелкие задачи в одну цель. Например, если ваша команда собирается провести десять экспериментов, вы можете задать для них единую цель. Это может помочь команде сосредоточиться на более масштабных результатах и не застревать на одном эксперименте.
- Разбивать крупные проекты на несколько целей. Например, если вы не можете выбрать дату запуска, пока не проверите решение с помощью бета-программы, озвучьте цель по ее созданию и, только достигнув этого, поставьте цель запустить продукт. Это даст промежуточные поводы для радости.
- Ставить отдельные цели для разных видов работ. Дизайнеры любят наводить порядок на ходу, переделывая какие-то элементы продукта, связанные с функциями, над которыми они работают. Но инженеров работа, которая отвлекает их от основной задачи, может напрягать. Простое решение в том, чтобы поставить команде дополнительную цель — вносить некоторое количество улучшений в дизайн в течение квартала. Так вся работа будет восприниматься как значимая.

Имейте в виду, что масштаб целей должен отражать предпочтения команды. Некоторым нравится ставить перед собой действительно амбициозные задачи, чтобы постоянно быть мотивированными, в то время как другие предпочитают более скромные и достижимые цели, поскольку не любят

терпеть неудачи. Не думайте, что все разделяют ваши предпочтения или что все думают о целях одинаково.

ВЫБОР ЦЕЛЕВОГО ЗНАЧЕНИЯ ⚡

Мы знаем, что цели должны быть измеримыми, но как определить правильное целевое значение? Что лучше: рост на 10 % или на 100 %?

С одной стороны, у вас может возникнуть соблазн установить незначительную цель, чтобы ваша команда могла легко ее достичь или превзойти ожидания — то есть пообещать меньше, а сделать больше. С другой стороны, можно поставить крупную амбициозную цель, которая будет мотивировать команду достичь большего.

Определяя целевое значение, вы должны учитывать, что нужно компании от вашей команды, чего ваши сотрудники могут достичь и как это значение повлияет на принятие решений.

Что компания ждет от вашей команды

Продакт-менеджерам не всегда заранее говорят, чего от них хочет компания. Важная информация (например, время проведения следующего сбора средств, ожидания инвесторов относительно темпов роста, ежемесячные финансовые показатели) часто удерживается на уровне руководства.

Если вы в чем-то не уверены, спросите!

Чего можно добиться

Чтобы понять, чего может достичь команда, нужно сравнить запланированную работу с неким базовым уровнем.

Если в планах стоит редизайн приложения, проверьте, как последние подобные действия повлияли на метрики, и начните с их значений. Если вы работаете над повышением процента удержания пользователей, посмотрите, какие меры влияли на этот показатель раньше, и сделайте обоснованное предположение о том, к чему может привести ваша работа.

Со временем инженеры учатся лучше оценивать затраты, а РМ — последствия.

Как целевые значения влияют на принятие решений

В конечном счете вы должны определиться, предпочитаете ли вы ставить слишком низкие или слишком высокие цели.

Если целевое значение слишком высоко, вы можете подтолкнуть команду к инновационным решениям и дать ей понять, что успех возможен, только если они будут уделять этой задаче приоритетное внимание. Также для достижения амбициозной цели можно попросить об увеличении ресурсов. Но нужно понимать: если дело будет провалено, люди будут деморализованы, а вы потеряете доверие внутри компании.

Если же ваше целевое значение слишком мелкое, вы можете управлять ожиданиями людей и получаете шанс удивить всех, если превзойдете его. Однако, в зависимости от характера, ваши коллеги могут перестать прикладывать усилия, как только цель будет достигнута.

КОНЦЕПЦИИ И ФРЕЙМВОРКИ

OKR

OKR (Objectives and Key Results), то есть цели и ключевые результаты, — популярный формат постановки задач⁸⁸.

Под целями⁸⁹ здесь понимаются ваши задачи или замыслы. Их часто формулируют в виде заявления о миссии, и обычно они не содержат числовых целевых значений. В качестве примера можем привести такие задачи, как улучшение пользовательского интерфейса, успешный запуск очередной версии продукта или рост прибыли на 90 %.

Чтобы избежать путаницы в отношении осуществимости целей, можно поделить их на вдохновляющие (амбициозная цель, которую команда старается достичь, но вряд ли в этом преуспеет) и обязательные (команда работает на результат и ожидает выполнения задачи на 100 %). Если цели никак не помечены, предполагается, что уровень их достижения составит около 70 %.

Для каждой цели устанавливаются от трех до пяти ключевых результатов, которые служат некими контрольными точками на пути к достижению цели. Они могут быть представлены, например, так: повысить процент завершения онбординга клиентов с 50 до 75 % к 1 октября, запустить эксперимент для каждого спринта или поддерживать работоспособность продукта на 99,99 % в I квартале.

Во многих компаниях принято ставить OKR на разных организационных уровнях. Бывает, что достижение OKR на одном уровне способствует выполнению OKR на другом. По сути, цели команды часто являются ключевыми результатами для следующего, более высокого уровня OKR.

В конце каждого квартала команды дают количественную оценку своим OKR (например, от 0,0 до 1,0) и делятся результатами друг с другом. Оценка может представлять собой средневзвешенное значение, отражать субъективное мнение

или рассчитываться более сложной формулой, заданной при создании OKR.

ОСНОВНЫЕ ВЫВООДЫ

- Используйте командные цели, чтобы обеспечить согласованность действий команд и укрепить стратегию: при взаимодействии с другими командами объединенные цели помогут вам одинаково определять приоритет совместной работы. Делая сложный выбор, учитывайте то, как он отразится на целях команды и, соответственно, на ее прогрессе в реализации видения.
- Успех — это нечто большее, чем просто запуск чего-то нового: цели акцентируют ваше внимание на оценке выполненной работы и на том, как ее улучшить в будущем. Следите за тем, чтобы цели показывали, насколько положительным может быть эффект от ваших действий, а не создавали плохих стимулов к запуску продукта любой ценой.

⁸⁸ Подробную информацию об OKR можно найти на сайте <https://www.whatmatters.com/>.

⁸⁹ Понятие «objectives» означает стратегические, неизмеряемые цели, в отличие от «goals», которые должны быть SMART (в том числе измеряемыми). При этом оба английских слова переводятся как «цели». — Примеч. ред.

ЧАСТЬ 6. Лидерские качества

ЛИЧНЫЕ УСТАНОВКИ

СОТРУДНИЧЕСТВО

ВЛИЯНИЕ БЕЗ ПОЛНОМОЧИЙ

КОММУНИКАЦИЯ

МОТИВАЦИЯ И ВДОХНОВЕНИЕ

МЫШЛЕНИЕ СОБСТВЕННИКА

МЕНТОРСТВО

РАБОТА С ДРУГИМИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ

Если бы участники вашей команды были роботами, руководить ими было бы намного проще. Они без обид делали бы то, что им говорят, и методично просчитывали все возможные варианты. Но роботов у нас нет. Есть люди.

Они испытывают эмоции, предпочитают идти по пути наименьшего сопротивления и работают лучше, когда мотивированы. И каким бы несокрушимым вы себя не чувствовали, вы тоже обычный человек. Поэтому развивая в

себе лидерские качества, вы всегда должны помнить о своих собственных установках.

- Из главы «Личные установки» (с. 242) вы узнаете о том, как не угодить в ментальные ловушки, которые могут помешать вам стать отличным РМ. Мы расскажем о мышлении роста, зрелости, отключении эго и синдроме самозванца.
- Глава «Сотрудничество» (с. 250) научит правильно выстраивать работу с коллегами по команде и партнерами. Вы узнаете о способах разрешения конфликтов, психологической безопасности и разных типах личности.
- О том, как оказывать воздействие на тех, кто не подчиняется вам напрямую, вы прочтете в главе «Влияние без полномочий» (с. 258). Вы научитесь управлять стейкхолдерами и решениями.
- В главе «Коммуникация» (с. 266) речь пойдет о том, как общаться так, чтобы избежать недопонимания. Мы поделимся с вами лучшими практиками ведения переписки, живого общения, переговоров и презентаций.
- «Мотивация и вдохновение» (с. 274) — эта глава о том, как поддерживать мотивацию команды. Вы узнаете, в чем разница между внутренней и внешней мотивацией и что делать в кризисной ситуации.
- Глава «Мышление собственника» (с. 281) рассказывает о том, как научиться брать на себя всю ответственность за команду и продукт, как заполнять пробелы и приносить пользу не только в рамках продуктовой команды, но и за ее пределами.

- Чтобы стать хорошим ментором, прочтите главу «Менторство» (с. 287). В ней рассказывается о том, что такое обучение на практике и покровительство, а также как правильно давать обратную связь.
- В главе «Работа с другими подразделениями» (с. 301) подробно описан процесс взаимодействия с дизайнерами, инженерами и руководством. Вы узнаете, что для них важно и как выстроить с ними доверительные отношения.

Идеи, изложенные в этой части, появились под влиянием корпоративной культуры, принятой в технологических компаниях США. В других культурах для лидера могут быть важны совершенно иные качества. Чтобы лучше разобраться в этих различиях, советуем прочесть книгу Эрин Мейер (Erin Meyer) *The Culture Map*⁹⁰.

⁹⁰ Мейер Э. «Карта культурных различий. Как люди думают, руководят и добиваются целей в международной среде».

Глава 19. Личные установки

Патрик до конца не понимал, во что ввязывается, когда устраивался на должность РМ. Но он был совершенно уверен, что сможет во всем разобраться, потому что обычно ему все давалось легко.

Его первым проектом стало улучшение мало используемого дашборда метрик. Задача несложная, проблемы ясны. В то время все знакомые РМ говорили о новом стартапе по дашбордам. Патрик был уверен, что, если его команда перейдет на новую технологию, задача будет решена.

Кое-кто из более опытных коллег пытался предостеречь его; они говорили, что не стоит полагаться на стороннего провайдера, но он к ним не прислушался, посчитав это проявлением излишней осторожности. Разве нам не говорили, что компании нужны люди, готовые идти на серьезный риск? Он составил план подготовки первой версии, и инженеры приступили к работе.

Первый запуск прошел хорошо, но через несколько месяцев он получил письмо от фирмы-стартапа — они закрывались. Новый дашборд должен был прекратить работу через три месяца. Это означало, что команде нужно было перестраивать его заново. Это была катастрофа. Той ночью Патрик почти не спал — он злился на стартап, и ему было жаль себя.

Патрик — неплохой парень. Во многом его поведение вполне типично для молодого РМ, который только приступил к работе и излучает уверенность (в то время как другие ведут себя совершенно иначе). Однако извлечь урок из собственных ошибок он мог, только серьезно изменив свои установки. Чтобы преуспеть, ему нужно было стать хорошим лидером не только для других, но и для себя.

ОБЯЗАННОСТИ

МЫШЛЕНИЕ РОСТА

За свои первые шесть лет в должности главного управляющего директора Microsoft Сатья Наделла (Satya Nadella) преобразовал корпоративную культуру и увеличил оценочную стоимость компании более чем на триллион долларов. Как он это сделал? Он применил философию мышления роста⁹¹. Он описывает это так: «Мы перестали мыслить как всезнайки и стали мыслить как ученики».

Понятие «мышление роста» подразумевает, что вы верите в то, что со временем ваши таланты можно развивать, прилагая усилия и настойчивость. Люди же с фиксированным мышлением думают, что их таланты (или их отсутствие), наоборот, есть нечто неизменное.

Чтобы понять, в чем разница, представьте, что вы успешно выполнили некое задание. Это может быть что угодно — вы успешно прошли школьный тест по математике, приготовили великолепный торт в виде автомобиля на день рождения ребенка, победили в триатлоне или выступили перед руководством. О чем вы при этом думаете?

- Мышление роста: «Я очень старался. Я много учился и внимательно следил за тем, что я делаю. / Я просмотрел миллион обучающих видео, я работал медленно и тщательно. / Я усердно тренировался и старался высыпаться. / Я провел исследование о том, как общаться с руководителями. / Если я получу больше отзывов, я уверен, что в следующий раз мой результат будет еще лучше».

- Фиксированное мышление: «Я хорош в этом. Математика дается мне легко. / Я умею работать руками. / Я настоящий атлет. / Я отличный оратор. / Я достиг в этом деле мастерства, так что мне больше не нужно над этим трудиться».

Сравните эти установки. С мышлением роста они описывают то, что вы можете сделать. В случае с фиксированным мышлением они просто констатируют, кем вы являетесь. Если вы добились успеха, значит, вы знаете, как это делать. Если же вы не справились, то лишь потому, что у вас это плохо получается.

Термин «мышление роста» ввела в обиход Кэрол Дуэк (Carol Dweck). Она обнаружила, что люди, чье мышление ориентировано на развитие, более успешны, чем те, кто мыслит иначе. И, по вполне понятным причинам, она выяснила, что мышление роста можно развивать (см. ее книгу «Mindset: The New Psychology of Success»⁹²).

Для этого есть две причины:

1. Оно заставляет людей прилагать усилия для выполнения работы, которая приведет их к успеху.
2. Оно развивает интеллектуальную скромность и стимулирует непрерывное обучение.

Бывает, что люди с фиксированным мышлением (или, если точнее, те, кто еще не развил в себе мышление роста) стараются избегать трудностей или тяжелой работы. Для них неправильное решение математической задачи означает, что они плохо разбираются в математике. Поэтому они отдают

предпочтение простым примерам, с которыми легко справиться.

Чтобы развить мышление роста, обратите внимание на то, какие ситуации срабатывают как триггер для фиксированного образа мыслей. Переформулируйте «Я не могу это сделать» в «Я пока не могу это сделать». Старайтесь противостоять внутреннему голосу, который твердит, что вы должны быть на высоте всегда, любой ценой.

Поработайте над этим вместе с командой. Развивайте мышление роста ваших коллег, делая акцент на обучении и всячески его поощряя. Хвалите не только чьи-то таланты, но и усердный труд.

ОТКАЗАТЬСЯ ОТ СВОЕГО ЭГО

Есть одно необычное качество, которое снова и снова всплывает в разговорах о том, что делает обычного РМ хорошим, — отсутствие эго. Это удивительно, ведь если вы когда-либо встречали РМ, то вы знаете, что наше эго просто огромное. Так складывается, что мы должны много думать о себе, чтобы хотя бы в какой-то мере чувствовать себя руководителем команды. Кроме того, нам досталась громкая должность, и многие из нас любят получать похвалу за какие-то достижения.

Дело в том, что человеческое эго часто становится на пути эффективного управления продуктом. Если вы копите похвалу за свою работу, вместо того чтобы перенаправлять ее, вы упускаете ключевую возможность мотивировать своих товарищей по команде. Когда вы считаете, что слишком хороши, чтобы тратить свое время на изучение данных или проявлять внимание к деталям управления проектом, вашей команде приходится туго. Отказываясь от идеи лишь потому,

что она не ваша, вы рискуете получить куда менее достойный результат, чем могли бы. Если вы слишком заиклены на себе, вас будут воспринимать как того, кем трудно управлять, и это будет вас тормозить.

Вместо этого вы должны подсвечивать достижения своих коллег по команде. Проявляйте готовность прийти на выручку всегда, когда это необходимо для создания крутого продукта, даже если для этого придется заниматься утомительным синтаксическим анализом данных или подменять кого-то из тестировщиков. Будьте открыты к получению обратной связи и даже критики. Признавайте свои ошибки.

Притворитесь на мгновение, что вы не хотите всякий раз быть правым, всегда предлагать лучшие идеи и получить заветное повышение. Сделайте то, что лучше для вашей команды. Задвиньте свое «я» на второй план.

Отказ от собственного эго не означает, что никто не будет признавать ваших заслуг. На самом деле, если вы будете подчеркивать достижения своих коллег, люди будут видеть в вас лидера, потому что лидеры именно так и поступают. Тем не менее вы можете (и должны) сообщить своему руководителю о проделанной вами работе (см. с. 423), чтобы он знал о вашем, возможно, незаметном вкладе в общее дело.

Интеллектуальная скромность

Очевидный парадокс, который касается лучших РМ, состоит в том, что они невероятно умны, но все равно допускают, что могут ошибаться. Это качество называется интеллектуальной скромностью, и в нем кроется ключ к выдающемуся управлению продуктом.

В 60 % случаев РМ с отличным чувством продукта выдает полностью сформированные, идеальные идеи, но если он упрям и самонадеян, то 40 % лучших идей и итераций просто пройдут мимо него. При этом попутно он, скорее всего, оттолкнет от себя коллег и подавит их творческий потенциал.

В то же время другой РМ может предлагать суперидеи намного реже, но из-за того, что он не считает себя истиной в последней инстанции, он ставит свои задумки под сомнение и обращается к коллегам за помощью. Такой человек внимательно прислушивается к обратной связи, вместо того чтобы в любых ситуациях отстаивать свое мнение. Генерируя много идей и предложений, он добьется гораздо больших высот. А дополнительным бонусом станет то, что его коллеги по команде будут сильнее погружены в процесс, что в итоге даст более качественный результат⁹³.

Интеллектуальная скромность тесно связана с мышлением роста — это вера в то, что всегда есть чему поучиться, даже если дела и так идут хорошо. Она полезна не только лично для вас, но и для вашей команды.

По иронии судьбы, чем больше вы читаете и изучаете предмет, тем труднее сохранять интеллектуальную скромность. После прохождения курса, на котором вас обучали «лучшим» фреймворкам, кажется, что ответ, который принес вам высший балл в тесте, обязан быть правильным и в жизни. Но тесты и фреймворки (даже те, что описаны в этой книге), конечно же, слишком упрощены.

К счастью, здесь может помочь принцип «играй роль, пока роль не станет тобой», главное — бороться с той частью своего эго, которая требует похвалы за все хорошие идеи. Можно в шутку заявить окружающим, что ваша задумка не так уж

хороша, выслушать, что они на это скажут, и рассмотреть альтернативные варианты, даже если изначально вам казалось, что ваше предложение идеально. Вы увидите, что люди лучше относятся к тем, кто не держится мертвой хваткой за свои идеи. Со временем, благодаря реальным ситуациям в управлении командой и создании продуктов, ваша интеллектуальная скромность станет подлинной.

ЗРЕЛОСТЬ

Лидер должен быть зрелым, тогда люди будут воспринимать его как ответственного и мудрого человека. Это помогает укреплять доверие и вызывает уважение.

Чтобы эффективно руководить командой, нужно не только обладать зрелостью, но и демонстрировать ее. Сосредоточьтесь на следующих личных качествах⁹⁴:

- Уважение к экспертным знаниям: опыт — это еще не все, поэтому не стоит вести себя так, будто вы всему научились с первого раза. Направьте свои усилия на то, чтобы в совершенстве овладеть предметом, и следите за тем, как ваши навыки будут улучшаться за счет постоянных повторений.
- Знание контекста (и его незнание): не стоит врываться сломя голову в новую ситуацию и полагать, что вы нашли идеальное решение, которое все остальные пропустили. Задавайте вопросы и проявляйте скромность. Обязательно изучите стоящие перед командой цели и имеющиеся ограничения.
- Понимание нюансов: следите за тем, чтобы не упускать из виду важные обстоятельства. Молодые РМ обычно видят все

в черно-белом цвете, но по мере вашего карьерного роста ситуации будут усложняться и требовать непростых решений.

- **Сдержанность:** выдающиеся лидеры не действуют безрассудно. Они дают другим людям первое слово и не перебивают. Вместо того чтобы сразу переходить к активным действиям, они позволяют некоторым ситуациям разрешаться самостоятельно.
- **Дипломатия:** вы должны уметь добиваться согласованности действий и вовлеченности коллег без лишнего напряжения. Это особенно важно при работе с кросс-функциональными стейкхолдерами.
- **Рассудительность:** Эшли Фидлер (Ashley Fidler) считает, что «рассудительность — это умение составлять соответствующий ситуации план и развивать интуицию относительно того, какой вариант сработает наилучшим образом».
- **Поддержание здоровой культуры:** как лидер, вы отвечаете за влияние ваших действий на других людей. Если вы будете жаловаться, сплетничать или способствовать укреплению позиции «мы против них», это может привести к негативным последствиям.
- **Конфиденциальность:** чем выше вы поднимаетесь по служебной лестнице, тем конфиденциальнее информация, к которой вы имеете доступ. Не следует ей делиться со всеми подряд и хвалиться, что вы знаете какой-то секрет.
- **Социально приемлемое поведение:** помните о социальных нормах. Не стоит грубо вести себя в корпоративной

рассылке или чатах, даже случайных или неофициальных. Старайтесь не употреблять много алкоголя на рабочих мероприятиях.

- Контроль эмоций: плач, крик, хандра или демонстрация чрезмерного энтузиазма и счастья могут привести к тому, что люди неосознанно будут считать вас менее компетентным, чем вы есть на самом деле. Это не значит, что вам нельзя проявлять никаких эмоций. Быть грустным, переживать стресс, испытывать воодушевление или смятение нормально, просто старайтесь не перебарщивать.
- Признание ошибок: чем больше у вас власти и влияния, тем сложнее ваш выбор и тем выше риск совершения ошибок. Имейте смелость их признавать. Так вы будете выглядеть сильнее, а не слабее.
- Гибкость: если вы будете упрямиться и упорно твердить, что вы правы, это не поможет ни вам, ни команде, ни компании. Это проявление инфантильности. Меняйте свое мнение, исходя из новой информации, и находите компромиссы, если это допустимо.

Также помните, что в восприятии зрелости важно не скатиться к предвзятости. В IT-компаниях, где большинство инженеров носят шорты и футболки, многие молодые женщины чувствуют необходимость одеваться более официально, чтобы к ним относились серьезно (я слышала это от многих женщин-руководителей и привыкла делать так сама); но подобных ситуаций быть не должно.

Если вы выступаете в роли ментора, пожалуйста, не давайте своим подопечным расплывчатых указаний о том, что они должны быть более зрелыми. Даже если у вас благие

намерения, люди могут счесть вас предвзятым и почувствовать, что вы относитесь к ним с неприязнью — как будто вы обвиняете их в том, что они молоды (да еще, возможно, женщины). К тому же это бесполезно.

Вместо этого опишите свое впечатление о человеке, скажите конкретно, какое поведение вы наблюдали и какие качества хотели бы видеть в будущем. Прежде чем делиться мнением, убедитесь, что оно честное и непредвзятое.

САМООБЛАДАНИЕ

Самообладание — способность сохранять спокойствие под давлением. Даже когда что-то идет не так, РМ должен оставаться собранным и мыслить рационально.

Раньше я гордилась своим умением работать в стрессовых ситуациях. Когда накапливалось много задач, я бегала от одной команды к другой, разбрасывая решения и указания направо и налево.

Взять паузу для меня означало сдаться. К счастью, коллега отвел меня в сторону и любезно намекнул, что команда видит, в каком я напряжении, и всех это очень расстраивает. Это было как отрезвляющий душ!

Ваше настроение отражается на моральном духе команды. Старайтесь отслеживать стресс и отдыхайте, если нужно. В долгосрочной перспективе помогут хороший сон, правильное питание, физические упражнения и практика медитации осознанности.

Спокойный лидер всегда выглядит уверенным и компетентным. Он будто сигнализирует, что у него все под контролем, что он готов к следующему испытанию, и это помогает людям сосредоточиться на собственных задачах.

ПРАКТИКИ РОСТА

НЕ ПОЗВОЛЯЙТЕ СИНДРОМУ САМОЗВАНЦА ТОРМОЗИТЬ ВАС

Синдром самозванца — это голос в вашей голове, который говорит: «Я не заслуживаю быть там, где я есть. Мне повезло, но рано или поздно все поймут, что у меня нет нужной квалификации». Не все слышат этот голос, но он очень часто досаждаёт даже самым успешным людям.

В борьбе с этим синдромом самое важное — понять, что подобные чувства нормальны, и осознать, что они не делают из вас самозванца на самом деле. А ещё может помочь работа с надёжным ментором.

Будьте осторожны, не позволяйте синдрому самозванца тормозить вас. Проверьте, узнаете ли вы себя в следующих ситуациях:

- Вы не задаете важных вопросов из-за боязни выглядеть глупо.
- Вы не претендуете на повышение или на должность, хотя готовы к этому.
- Вы отклоняете приглашение выступить на конференции, потому что не уверены, что можете сказать что-то полезное, особенно по сравнению с другими «более впечатляющими» докладчиками.
- Вы недосыпаете, потому что засиживаетесь на работе допоздна, пытаясь добиться совершенства.

Если вы являетесь ментором сотрудника с синдромом самозванца, изучите раздел «Как помочь сотруднику с синдромом самозванца» на с. 298, чтобы помочь ему преодолеть эту проблему.

РАЗВИВАЙТЕ ВНУТРЕННЮЮ СИЛУ И УВЕРЕННОСТЬ В СЕБЕ ⚡

Для некоторых профессий существует «правильный ответ задачи». Код работает, пациент вылечен, студенты учатся и т.д. Вы просто хорошо делаете свою работу, и все счастливы. Это очень приятно.

В продакт-менеджменте не бывает четкого правильного ответа, особенно когда вы беретесь за сложную и неоднозначную задачу. Вы принимаете трудные решения, встаете перед сложным выбором, оцениваете риски, но, скорее всего, вы никогда не узнаете, мог ли другой вариант оказаться лучше. Почти всегда находится тот, кто недоволен вашим выбором. По мере продвижения в карьере вы получаете все больше жалоб и слышите меньше похвалы, даже если прекрасно делаете свою работу⁹⁵. Когда дела идут плохо, вы берете вину на себя; когда все хорошо, вы отдаете все заслуги своей команде. Такова природа нашей профессии.

Вдобавок ко всему, продвигаясь вверх по служебной лестнице, вы будете получать больше обязанностей и меньше свободного времени. Вам придется научиться работать по принципу «дешево и сердито» (по-другому — «ускоренная разработка»), даже если будет очевидно, что можно создать что-то лучшее, затратив больше времени.

Самый действенный совет в данном случае: осознать, что двойственность — естественная часть вашей работы. Когда вы видите, что не можете всем угодить или довести продукт до

совершенства, воспринимайте это как признак того, что вы работаете над сложными и важными проблемами.

КОНЦЕПЦИИ И ФРЕЙМВОРКИ

ТРЕУГОЛЬНИК СУДЬБЫ И ПЕРЕХОД ЗА ЧЕРТУ

The Conscious Leadership Group (Группа осознанного лидерства) выпускает книги, видео и проводит живые тренинги, которые тесно связаны с формированием мышления роста. Они используют метафору черты для описания поведения, которое вы выбираете для реакции на те или иные ситуации: ниже черты — быть закрытым, находиться в состоянии защиты, — всегда стараться быть правым, выше черты — быть открытым, любознательным и стремиться узнавать что-то новое⁹⁶.

Когда вы сердитесь на коллегу за то, что он что-то испортил и вынудил вас вмешаться, чтобы спасти ситуацию, вы оцениваете обстоятельства из положения ниже черты. В таких случаях люди, как правило, попадают в треугольник судьбы, воспринимая ситуацию так, что каждый играет одну из трех возможных ролей — героя, жертвы или злодея. При такой установке мы заикливаемся на том, чтобы найти виновных или показать, что мы всегда правы. Если на некоторое время ваше сознание начинает работать по такому принципу, это не страшно, просто решать проблемы или добиваться прогресса при таком настрое сложно.

Оставаться в течение какого-то времени ниже черты нормально, потому что нам нужно прорабатывать свои эмоции. На самом деле, даже преувеличенная положительная или отрицательная оценка участников треугольника судьбы может

оказаться полезной. Она дает возможность выпустить пар, а также выявить закономерности, действующие внутри треугольника.

Но когда вы готовы действительно решать проблемы, лучше подняться над чертой⁹⁷.

Как только вы это сделаете, вы сможете проанализировать первоначальный конфликт. Спросите себя: «Как они должны были действовать в подобной ситуации?» Или: «Как иначе я должен был поступить?» Это поможет вам извлечь урок из собственного опыта и найти правильные решения.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

- Ваше настроение и мысли отражаются на вашей команде: если вы испытываете стресс, команда это замечает. Когда вы заикливайтесь на том, кто прав, а кто виноват, решать проблемы становится труднее. Если вы сомневаетесь в себе, вы рискуете упустить важные вопросы. Если вы слишком уверены в своих знаниях, вы можете не усвоить новую информацию. Начните с себя.
- Зрелость — это главным образом умение вовремя останавливаться, внимание и уважение к людям: хотя обвинения в незрелости часто носят предвзятый характер, зрелость — это серьезный лидерский навык, выходящий за рамки простого взросления. Чтобы получить честную обратную связь, обратитесь к надежному ментору.
- У каждого иногда возникают сомнения: РМ отвечают за решение самых сложных вопросов, верных ответов на

которые не существует. Зачастую просто нет возможности узнать, правильный ли выбор вы сделали. И за проделанную работу хвалят не всегда. Это не значит, что вы совершили ошибку или что у вас нет квалификации, это говорит лишь о том, что вы делаете сложную работу. Чем выше будет ваша должность, тем с большим количеством таких трудностей вы столкнетесь; считайте это признаком продвижения вперед!

⁹¹ Подробнее об этой трансформации читайте здесь: <https://qz.com/work/1539071/how-microsoft-ceo-satya-nadella-rebuilt-thecompany-culture/>.

⁹² Дуэк К. «Гибкое сознание. Новый взгляд на психологию развития взрослых и детей».

⁹³ Это одна из причин, почему при найме сотрудников важно применять политику «никаких придурков» (no jerks). Сами по себе «придурки» могут быть неплохими, но они влияют на моральный дух своих коллег. А сотрудник, который подводит свою команду, это плохой сотрудник.

⁹⁴ Взгляните на интересное обсуждение, которое Джон Катлер (John Cutler) начал в Twitter: <https://twitter.com/johncutlefish/status/1221196549771808768>.

⁹⁵ Вспомните, что бывает, когда Facebook или Gmail проводят редизайн. Люди всегда возмущаются! Возможно, дизайн и правда с каждым годом все хуже и хуже (некоторые так и думают). А может, дизайнеры предлагают компромиссные варианты, но угодить всем просто нереально.

⁹⁶ Для получения дополнительной информации о Группе осознанного лидерства см. <https://conscious.is/>.

⁹⁷ Но решите честно, действительно ли вы готовы сменить образ мыслей или оставаться всегда правым для вас важнее.

Глава 20. Сотрудничество

К тому времени, как Майя присоединилась к команде, ситуация с Ким уже вышла из-под контроля. Если в двух словах, то другие РМ просто отказывались с ней работать.

Ким была сложной. Эдакая смесь добра и зла. У нее было острое, как бритва, чутье на продукт и такой же язык. Она была решительна и пыталась помочь другим командам, но при этом отодвигала ведущих специалистов в сторону. Инженеры ее любили, но очень талантливого дизайнера она вынудила уволиться. В итоге ее поведение стало мешать не только ее собственному карьерному росту, но и успеху компании.

Майя тоже была обескуражена тем, что Ким ставила под сомнения ее решения и отвергала предложения. Другие РМ выбрали свой вариант общения с Ким, эффективный, но не слишком здоровый: они ее избегали. Они не приглашали ее на встречи, не делились с ней информацией о своей работе и т.д.

Но Майе и ее сотрудникам этот вариант не подходил. Они были вынуждены тесно работать с командой Ким. Поэтому Майя решила выстроить с ней здоровые отношения.

Она пригласила Ким на дружескую беседу. Во время разговора она поняла, что в прошлом Ким не раз обжигалась на том, что кто-то небрежно относился к принятию решений, и поэтому не доверяла новым коллегам. На самом деле Ким заботилась о своей команде и хотела защитить ее от любых ошибок.

Осознав это, Майя смогла выстроить доверительные, эффективные отношения с Ким. Она показывала ей ранние результаты своей работы, объясняя свой выбор. Когда Ким давала негативную обратную связь по проекту Майи, та благодарила ее и задавала дополнительные вопросы, чтобы

уточнить, что беспокоило Ким. Они регулярно беседовали за чашкой кофе и даже время от времени обедали вместе. Когда Ким запустила свой крупный проект, Майя купила ей коробку ее любимых конфет, чтобы отпраздновать это событие.

В отличие от других РМ, Майя поняла, что перекладывать всю вину на другого человека неправильно. Ответственность нужно делить на двоих. Если сотрудничества не выходит, наладить взаимоотношения можете только вы сами. Независимо от того, насколько упрям, груб или ненадежен другой человек, предполагается, что именно РМ должен найти способ добиться слаженной совместной работы.

ОБЯЗАННОСТИ

ОТНОСИТЬСЯ К ЛЮДЯМ КАК К ПАРТНЕРАМ

Почти все навыки сотрудничества сводятся к тому, чтобы относиться ко всем, с кем вы работаете, как к равным и ценным партнерам или участникам команды. Речь идет об инженерах, дизайнерах, исследователях пользователей, специалистах по обработке данных, по безопасности и инфраструктуре, сотрудниках отделов продаж и техподдержки, маркетологах, а также юристах и финансистах.

Когда люди чувствуют себя частью команды, они стараются привести ее к успеху. Если вы будете воспринимать их как препятствие или услугу, они начнут отдавать свою энергию тем командам, где почувствуют себя востребованными.

Вот несколько примеров того, что можно сделать, чтобы наладить отношения с партнерами:

- Вводите людей в проект на ранних этапах жизненного цикла продукта и давайте им возможность влиять на направление работы.
- Интересуйтесь их проблемами и воспринимайте их серьезно.
- Включайте их в совещания со своей основной командой или организуйте регулярные партнерские встречи.
- Говорите «наш запуск» вместо «мой запуск».
- Пригласите их отпраздновать успешное завершение проекта.

Если вы видите, что ваши партнеры часто недовольны работой внутри команды, скорее всего, они не чувствуют равного отношения к себе. Еще раз просмотрите приведенный выше список, обсудите с ними проблему, спросите, как вы можете исправить ситуацию.

СОЗДАВАТЬ ЧУВСТВО ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Исследования показали, что одним из наиболее важных условий высокоэффективной работы команды является психологическая безопасность, то есть уверенность в том, что вас не накажут и не пристыдят за допущенную ошибку.

Многие РМ ненамеренно снижают ощущение психологической безопасности в своих командах. Они любят указывать на проблемы, вносить предложения (часто это проще, чем подчеркивать достижения) и иногда действуют снисходительно или демонстрируют превосходство. Бывает,

что они слишком быстро отвергают чужие идеи или превращают ретроспективные встречи в поиск виновных.

Узнайте у коллег по команде, что они думают по поводу психологической безопасности в коллективе (возможно, анонимно), и в случае выявления проблем устраните их. Если вы позволяете своему плохому настроению отражаться на остальных участниках команды, перестаньте это делать.

РАЗРЕШАТЬ КОНФЛИКТЫ МИРНЫМ ПУТЕМ

Конфликт — это часть работы. Если вы никогда с ними не сталкивались, значит, вы либо никогда не работали над чем-то важным и сложным, либо просто настолько хорошо справляетесь с конфликтами, что они не кажутся вам проблемой.

Противоречия возникают, когда у людей разные цели, предпочтения и представления о том, как правильно решать проблемы. Тот, кто хорош в сотрудничестве, выявляет разногласия на ранней стадии и вместе с оппонентом пытается найти решение, которое удовлетворило бы все стороны.

- Определите более общие принципы, по которым ваши мнения сходятся, и начните работу с них.
- Примите тот факт, что другие люди тоже могут быть компетентными и действовать из лучших побуждений.
- Не позволяйте ситуации обостряться.
- Не упрекайте и не обвиняйте⁹⁸.

При необходимости вы даже можете привлечь своего ментора или руководителя, чтобы он помог разрядить ситуацию. Конечно, не хочется прослыть ябедой, который бежит к начальству каждый раз при виде проблемы, но это лучше, чем позволить конфликту затянуться и довести дело до точки невозврата.

ПОПРОСИТЕ «КОЛЮЧКУ» СТАТЬ ВАШИМ МЕНТОРОМ

Отличный трюк, как превратить врага в союзника, придумала Ниффер Нан (Niffer Nan). Однажды ей пришлось работать с ведущим инженером, который, казалось, тормозил ее на каждом шагу и вообще вел себя неуважительно по отношению к ней.

Вместо того чтобы встать в позу, она попросила его рассказать ей о технических особенностях нового проекта и регулярно обращалась к нему за советом. В итоге он взял ее под свое крыло и стал одним из ее самых больших защитников.

Людам нравится, когда их уважают как экспертов, и такой подход помогает быстро разрешить конфликт.

ПРАКТИКИ РОСТА

НЕ ЖАЛЕЙТЕ ВРЕМЕНИ НА УСТАНОВЛЕНИЕ СВЯЗИ С КОЛЛЕГАМИ

Работать намного легче, когда вы видите в своих коллегах реальных людей, особенно если они вам нравятся. Закладывая фундамент дружбы, вы создаете некий буфер, защищающий отношения от ошибок и недопонимания. Когда вы чувствуете,

что окружены друзьями, работа становится более увлекательной и менее напряженной.

Находясь в офисе, вы с коллегами можете вместе пообедать, пойти выпить кофе или просто поболтать, встретившись в общей зоне. При желании можно даже продолжить общение вне офиса, например поиграть в настолки, организовать команду по футболу, сходить в кино или устроить совместный ужин.

При удаленной работе наладить связь тоже возможно. Потратьте первые несколько минут онлайн-встречи на то, чтобы спросить у коллег, как прошли их выходные. Создайте групповой чат, чтобы делиться в нем смешными мемами. В конце рабочей недели устройте неформальный видеосозвон, чтобы люди могли расслабиться и пообщаться. Если вы живете в одном городе, выделите время для веселого совместного отдыха или поездки на конференцию. Также см. раздел «Удаленная работа» на с. 188.

Часто компании выделяют бюджет на укрепление командного духа, в том числе на выездные тимбилдинги. Это может быть мастер-класс по приготовлению суши, урок гончарного дела или полет в аэротрубе. Попробуйте устраивать нечто подобное для команды раз в квартал. Обычно людям нравятся мероприятия, где они учатся чему-то новому или принимают участие в каком-нибудь состязании⁹⁹.

Люди, с которыми вы работаете сегодня, могут стать основой вашего коллектива в будущем. Возможно, кто-то из ваших коллег однажды создаст собственную компанию или, наоборот, вы будете искать людей для своей фирмы.

Не забудьте установить контакты с коллегами в LinkedIn и обменяться личными email-адресами при смене места работы!

ОРИЕНТИРУЙТЕСЬ НА ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

Важен не только успех текущего проекта: вы должны стремиться к долгосрочным значимым результатам.

Когда вы исходите из такой установки, вам легче вкладываться в отношения и идти на компромиссы. В споре с дизайнером или инженером можно прийти к общему мнению, что эти разногласия не стоят ссоры. Вы можете сомневаться, отдавать ли коллеге задачу, с которой вы справились бы лучше, но в долгосрочной перспективе это полезно для развития его навыков.

Этот совет работает даже в крайних случаях. Вы можете принять решение заставить команду что-то сделать, чтобы достичь выдающихся результатов или избежать катастрофы, но ущерб, который тем самым будет нанесен вашей репутации, может оказаться невосполнимым.

КОНЦЕПЦИИ И ФРЕЙМВОРКИ

Существует множество подходов к оценке личности, каждый из которых имеет свои плюсы и минусы.

По сути, все они направлены на то, чтобы выявить основные черты характера или классифицировать всех людей по группам. Но реальность намного сложнее.

Большинство людей, например, не являются чистыми экстравертами или интровертами, а, скорее, находятся где-то посередине. Кто-то выделяет у себя четкие признаки того или иного типа, но при этом сравнивает себя с неким искаженным образцом. У некоторых на работе проявляются одни черты, а дома — другие.

Все ужасно запутанно. Смиритесь.

Но, несмотря на присущую им неточность, способы оценки личности имеет свою ценность. Они заставляют нас глубже задумываться о том, кто мы есть и кем являются наши коллеги, и понимать, насколько все люди разные.

Рассмотрим, например, типологию личности по Майерсу — Бриггсу. Да, психологи широко обсуждают ее обоснованность (настолько, что мы не будем ее подробно описывать в этом разделе — просим прощения у ее поклонников!). Но в то же время она дает возможность экстравертам понять, что, в отличие от них, получающих заряд бодрости от мероприятий по укреплению командного духа, существуют люди, которым для восстановления сил после этого нужно тихое, уединенное место.

И здесь мы описываем фреймворки именно с этой точки зрения. Ни один из них не является единственно верным ответом на все вопросы. Но каждый может оказаться в чем-то полезным.

БОЛЬШАЯ ПЯТЕРКА

Модель «Большой пятерки» не загоняет нас в четкие рамки. Возможно, это и к лучшему.

Она скорее оценивает человека по пяти независимым признакам. Многие исследователи считают их основными составляющими личности.

- **Добросовестность:** речь идет о контроле над импульсами, самодисциплине и способности доводить дело до конца. Как правило, это считается положительной чертой для РМ и многих других ролей. Люди с низкой оценкой по данному

признаку бывают ненадежными, склонными к прокрастинации и неорганизованными в работе.

- Экстраверсия: многие экстраверты отличаются болтливостью и повышенной общительностью, но здесь важно другое. Экстраверсия и противоположная ей интроверсия связаны со способами получения энергии. Вы уходите с вечеринки друзей, чувствуя прилив сил? Или выжаты как лимон и вам нужен выходной для перезарядки? Успешные РМ могут быть интровертами, экстравертами или находиться где-то посередине.
- Доброжелательность: такие люди, как правило, стремятся ладить с другими, они принимают во внимание чужие чувства и действуют с учетом общественных интересов. Человека с низкой доброжелательностью воспринимают как склонного к спорам и соперничеству, несговорчивого или просто неприятного. Высокий уровень этого качества делает вас более привлекательным, но излишнее ее проявление может быть воспринято как недостаток лидерских качеств.
- Невротизм (или эмоциональная нестабильность): это, по сути, показатель того, насколько сильны ваши эмоциональные реакции. Человек с повышенным невротизмом легко поддается стрессу, грусти и злости. Высокая оценка по данному критерию может кому-то стоить карьеры. Низкая же свидетельствует о том, что вы эмоционально стабильны и расслаблены.
- Открытость опыту: люди с высокими показателями этого качества легче воспринимают нетрадиционные идеи. Они часто обладают богатым воображением и гибкостью, с готовностью пробуют новые подходы. Звучит заманчиво, правда? К сожалению, они тоже непредсказуемы и способны

пойти на слишком большой риск. «Менее открытого» человека сложнее заинтересовать новыми идеями, но зато его скептицизм и прагматизм в определенных ситуациях могут оказаться полезными.

Здесь мы могли бы вставить какую-нибудь банальность типа «по своей сути эти черты не являются ни хорошими, ни плохими», но это не совсем так — по крайней мере, в продакт-менеджменте. На деле, скорее всего, высокая добросовестность лучше пониженной, а низкий невротизм лучше, чем высокий.

Что можно с уверенностью сказать, так это то, что даже положительные черты превращаются в недостатки в крайнем своем проявлении. И бывают очень успешные лидеры с разным уровнем всех описанных качеств.

А еще у всех свои слабости. Важно знать, какие черты характера сдерживают ваш прогресс, и подумать о том, как их можно сгладить и усмирить.

ЭННЕАГРАММА

Золотое правило — «Поступай с другими так, как хотел бы, чтобы поступали с тобой» — неверно. Оно предполагает, что все хотят, чтобы к ним относились одинаково, а это не так.

На первом курсе обучения лидерским навыкам я была потрясена, узнав, что многим нравится планировать, что они будут говорить, заранее, а не думать об этом в ходе разговора. Я думала, что все, как и я, заводят беседу без подготовки. Оказалось, что я ошибалась.

Мне захотелось узнать подробнее о том, насколько ошибочными могут быть мои суждения о людях.

Наиболее применимой моделью как в работе, так и в личной жизни для меня оказалась эннеаграмма¹⁰⁰. Она

описывает девять типов личности на основе определенных желаний и страхов.

Верить в правильность эннеаграммы, чтобы извлечь из нее пользу, необязательно. Простое знакомство с тем, как по-разному люди могут смотреть на мир, поможет вам лучше понять коллег.

Можно, например, спросить их, к какому типу они себя относят, а затем поискать информацию о том, как работать с такими людьми. Так вы перестанете случайно задевать их за живое и научитесь выше ценить их сильные стороны.

Вот краткое описание типов личности¹⁰¹. Обратите внимание, что чаще всего человек не соответствует какому-то одному типу на 100 %.

Тип 1: реформаторы

У людей первого типа, которых также называют перфекционистами, высокие стандарты. Им бывает трудно принять, что лучшее — враг хорошего. Они готовы прикладывать дополнительные усилия, чтобы довести работу до собственной планки качества. Цените их честность и не принимайте близко к сердцу, если они чрезмерно критичны.

Тип 2: помощники

Люди второго типа чутки и ориентированы на отношения. Им сложно отказывать людям. Они, как правило, мотивированы помогать окружающим. Постарайтесь быть с ними откровенными и благодарите за помощь.

Тип 3: достигатели

Представителей третьего типа также называют делателями, они продуктивны и амбициозны. Они могут быть нетерпеливыми или чрезмерно склонными к соперничеству. Их, как правило, мотивирует достижение целей и получение результатов. Они стремятся получить любые виды признания или одобрения.

Тип 4: индивидуалисты

Люди, относящиеся к четвертому типу, считают себя уникальными и непохожими на других. Им сложно заниматься рутинной. Обычно их мотивирует деятельность, которая преследует особенно высокие цели или направлена на достижение совершенства. Цените их креативность и помогайте им увидеть смысл и цель работы.

Тип 5: исследователи

Также известные как наблюдатели, люди пятого типа вдумчивые и системные. Необходимость действовать изолированно может стать для них серьезной проблемой. А вот понимание сложных систем их мотивирует. Дайте им время на обдумывание задачи и попросите их поделиться мыслями с вами.

Тип 6: преданные скептики

Люди шестого типа предвидят проблемы и создают решения. Их чрезмерная подозрительность часто им вредит, а изменение правил игры вызывает у них затруднения. Они готовы и любят все подвергать сомнению, это их мотивирует. Делитесь с ними информацией как можно раньше и чаще и не обижайтесь на их расспросы.

Тип 7: энтузиасты

К седьмому типу относятся те, кто обладает богатым воображением и оптимистично смотрит на жизнь. Им сложно оставаться сосредоточенными и доводить дело до конца. Их вдохновляет поиск идей. Дайте им возможность придумать что-то новое и поделитесь их задумками с остальными.

Тип 8: боссы

Также известные как защитники, люди восьмого типа решительны и находчивы. Они склонны к агрессии и попадают в неприятности, создавая конфликты. Их мотивация — скорость и автономность. Не пугайтесь их прямолинейности. Когда они бросят вам вызов, воспринимайте это как попытку заранее спрогнозировать неприятности.

Тип 9: Миротворцы

Люди девятого типа, которых еще называют медиаторами, стремятся к гармонии и объединяют людей. Иногда они сталкиваются с проблемой самодовольства и прокрастинации. Они отлично умеют вести людей к мирному решению спорных ситуаций. Постарайтесь установить с ними взаимопонимание. Не торопите их и поощряйте их желание делиться собственными потребностями.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

- Хорошие отношения облегчают вам жизнь и дают лучшие результаты в долгосрочной перспективе: вы будете работать с одними и теми же людьми много раз на протяжении своей

карьеры, поэтому недальновидно ставить текущий проект выше взаимоотношений. Инвестируйте в них. Будьте тактичны, выражая несогласие.

- Чтобы разрешить конфликт, начните с общих целей: вы всегда как минимум разделяете со своими коллегами общую миссию компании. Повторно проговаривая эти принципы, можно дойти до сути конфликта, не чувствуя себя по разные стороны баррикад.
- Не всех мотивирует то же, что и вас: люди с другими типами личности не лучше и не хуже, они просто другие. Не думайте, что у них плохие намерения или нет достойных идей только потому, что они действуют иначе. Будьте открыты и относитесь к людям так, как они того хотели бы.

⁹⁸ Этой теме посвящена книга «Nonviolent Communication» Маршалла Розенберга (Marshall Rosenberg).

⁹⁹ При организации мероприятий помните о потребностях и образе жизни вашей команды. Если все они запланированы только на вечер, это неудобно для тех, у кого есть маленькие дети. Скалолазание тоже не лучший вариант, если у кого-то из коллег есть физические ограничения. При заказе одинаковых футболок проследите, чтобы они были удобными и всем подходили по размеру. Недопустимо, чтобы мероприятие, направленное на укрепление командного духа, заставило кого-то чувствовать себя обделенным, забытым или стесненным.

¹⁰⁰ Подробнее о типах эннеграммы читайте здесь: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Эннеграмма_\(психология\)](https://ru.wikipedia.org/wiki/Эннеграмма_(психология)).

¹⁰¹ Полное описание теории эннеграммы выходит за рамки этой книги. Вы можете узнать о ней больше на сайтах [https://www.enneagramworldwide.com/](https://www enneagramworldwide.com/), <https://theenneagramatwork.com/> и <https://www.enneagraminstitute.com/>.

Глава 21. Влияние без полномочий

Тех, кто не работает в области технологий, роль РМ может сбить с толку. «Как это инженеры тебе не подчиняются? — восклицают они. — Разве ты не можешь им просто сказать, что делать?»

Честно говоря, поначалу я тоже была в замешательстве. Я боялась, что если у меня не будет права указывать участникам своей команды, что делать, они просто откажутся работать и будут целыми днями раскладывать пасьянс. Но очень быстро выяснилось, что эти страхи беспочвенны. Мои товарищи по команде так же, как и я, страстно хотели запускать крутые продукты, которые бы радовали клиентов и приносили успех нашей компании. Возможно, раскладывать пасьянс очень соблазнительно, но у всех нас все-таки есть руководитель, перед которым нужно отчитываться.

Мне стало ясно, что с коллегами по команде и партнерами у нас общие глобальные цели. Им хотелось, чтобы я изучила наших клиентов, продумала продуктовые решения и предложила направления, которые сделали бы продукт успешным... после того как внимательно разберусь с ограничениями и проблемами команды. Они были не обязаны меня слушать, но я могла сделать так, чтобы они захотели это делать.

В этом и состоит суть влияния без полномочий, что составляет основу роли РМ, будь он стажером, молодым специалистом или опытным профессионалом.

- Вы не можете заставить сеньор-инженера тратить время на разработку функционала лишь потому, что вам этого хочется.

- Вы не можете заставить команду юристов принять дополнительные риски, только чтобы запустить ваш продукт.
- Вы не можете заставить дизайнера изменить текст кнопки только потому, что вам так больше нравится.

Если вы будете отдавать приказы всем вокруг, отношения быстро станут несостоятельными или вообще прекратятся.

Вместо этого...

- Возьмите сеньор-инженера на встречу с клиентами, чтобы он мог лично убедиться, насколько они будут рады новому функционалу.
- Пригласите юристов на командный сбор в самом начале проекта, чтобы они почувствовали себя частью команды и захотели помочь вам с запуском.
- Поделитесь известной вам информацией и фреймворками с дизайнером, чтобы ваш взгляд не был «всего лишь мнением».

Все ваши достижения возможны потому, что вы убедили кого-то следовать вашему плану. Коллеги по команде принимают ваши решения о продукте. Руководители соглашаются финансировать вашу команду и одобряют запуск ваших продуктов. И никто не собирается этого делать просто потому, что вы им приказали.

К счастью, есть много способов оказывать влияние на людей, даже если они вам не подчиняются. На самом деле, здесь работают те же навыки, что и при взаимодействии с

подчиненными. Отдавать приказание — не самый здоровый способ достичь своих целей.

Истинное лидерство — это когда люди хотят следовать за вами.

ОБЯЗАННОСТИ

ВЫСТРАИВАТЬ ОТНОШЕНИЯ

Во многих культурах вопросы взаимоотношений в бизнес-среде оцениваются неоднозначно. Дружба? Здорово. Полезные контакты? Фу. Как-то поверхностно, возможно, даже убого — похоже на то, что использует продавец, чтобы манипулировать людьми. Личные связи? Ну, это вообще нечестно!

По сути, это разные аспекты одного и того же понятия — отношений. Легко допустить (особенно в начале карьеры), что всегда выигрывает лучшая идея, независимо от того, кто ее выдвигает и какие у него связи.

У людей просто не хватает времени, энергии и доверия, чтобы относиться ко всем так же хорошо, как они относятся к тем, кого они знают и любят. Это не значит, что они будут плохо обращаться с незнакомцами, а перед друзьями расстилать красную дорожку.

Хорошие рабочие отношения все упрощают. Отпадает необходимость тратить много времени на обоснование своего решения перед коллегами по команде, которые вам доверяют. Партнеры больше готовы помогать вам и брать на себя риски. Менторы находят время, чтобы дать вам дельный совет, а менеджеры с легкостью приглашают вас в свою команду.

Впервые о важности отношений я узнала в Google, во время крупного запуска продукта. Я шла по чек-листу запуска и заполняла формы согласования для каждой партнерской команды. Группа разработки инфраструктуры сообщила, что мне придется ждать месяц, пока пройдет внедрение моих изменений во всех системах; а значит, запуск будет отложен!

Я сообщила плохие новости своему руководителю, на что он сказал: «О, я знаю кое-кого в этой команде, я с ним поговорю». И каково же было мое удивление — к нашим изменениям применили метод ускоренного внедрения, и запуск прошел вовремя. Я даже не знала, что такой вариант был возможен.

Построить такие рабочие отношения очень просто. Не нужно становиться лучшими друзьями со всеми — просто будьте приветливы с коллегами и уважайте их. Если вы уже с кем-то работаете, пригласите его поболтать за чашечкой кофе или на прогулке, чтобы познакомиться поближе. Если вы хотите расширить круг знакомых внутри организации, вы можете присоединиться к какому-нибудь объединению или пойти на факультативные занятия, например вступить в группу по вопросам многообразия и инклюзии, стать членом спортивной команды или любой другой группы по интересам.

ЗАВОЕВЫВАТЬ ДОВЕРИЕ

Доверие — это главный ключ к успеху РМ. Люди открыты к воздействию со стороны тех, на чьи суждения они полагаются. Им необходимо верить, что, если мы просим их что-то сделать, мы знаем, для чего это нужно, и действуем в их интересах.

Доверие также ведет к автономии. Независимо от того, насколько хорошо вы справляетесь с задачами, вы не получите больших обязанностей или самостоятельности, если вам не

доверяют. Люди будут переживать, что им придется все за вами подчищать.

Чтобы вам начали доверять, нужно время. Ваша репутация РМ в большей мере будет складываться из создания высококлассных продуктов и проведения успешных запусков. Но хорошо делать свою работу — не единственный способ быстро завоевать доверие. Есть и другие:

- Четко формулируйте фреймворки: когда люди понимают, какие рассуждения лежат в основе ваших выводов, они чувствуют уверенность в разумности принимаемых вами решений.
- Определите золотую середину уверенности в себе: если вы не верите в свои силы, другие не смогут на вас положиться. С другой стороны, если вы будете действовать излишне самоуверенно, доверие вы тоже потеряете.
- Выполняйте свои обещания (и следите, чтобы люди об этом знали): надежность — отличный способ заслужить доверие. Записывайте свои планы и сообщайте другим, если их удастся выполнить.

Обратите внимание, что доверие зависит от уровня вашей должности. Если вы пока находитесь на нижних ступеньках карьеры, это не значит, что вам не будут доверять — будут, но в соответствии с требованиями, которые предъявляются к сотрудникам вашего уровня. Аналогичным образом РМ-сеньоры иногда теряют доверие, если не дотягивают или, наоборот, превосходят ожидания, соответствующие их позиции.

УПРАВЛЯТЬ РЕШЕНИЯМИ

Основная жалоба, которую инженеры предъявляют РМ, заключается в том, что последние плохо управляют процессом принятия решений. Речь идет о тех, кто доводит каждый вопрос до СЕО или собирает всех для обсуждения, но не задает направление диалогу. Их напрягают те РМ, из-за которых решения зависят на несколько дней или недель, и те, кто действует в одностороннем порядке, исключая из процесса коллег.

Существует несколько важных моментов в управлении принятием решений.

Брать ответственность за принятие решения на себя

Первоклассные РМ стараются самостоятельно определять, когда требуется принять решение. Они не откладывают дело в долгий ящик и не ждут, пока решение примет кто-то другой.

Даже если у других больше опыта, РМ должен действовать активно и составить свое мнение о ситуации.

Выслушайте экспертов, запишите аргументы и выявите недостающую информацию или противоречия. При необходимости проведите собственное исследование. Определите, какие критерии люди используют для принятия решений, а затем проведите дискуссию о том, как эти критерии должны соотноситься между собой.

Важно выделить время и выяснить, что знают и думают другие люди. Если они знают что-то неизвестное вам, им бессмысленно доверять вам принятие решений. Нужно, чтобы люди чувствовали, что вы все в одной команде и работаете на общие цели.

Понимать и обобщать разные точки зрения — ваша обязанность. Это необходимо, чтобы смело принимать сложные решения.

Отстаивать свои решения тактично

Принимать только консенсусные решения — звучит красиво и демократично, но на практике это ужасно. Если по вашему требованию обсуждение будет продолжаться до тех пор, пока все не придут к единому мнению, дискуссия выйдет далеко за точку падения эффективности. Люди спорят до изнеможения. И побеждает тот, кто сможет спорить дольше всех, независимо от правильности аргументов.

Напротив, следует научиться определять, когда дебаты слишком затягиваются, чтобы утвердить конечное решение. Если вы будете действовать недостаточно прямо, люди могут не понять, озвучиваете ли вы итоговое решение или просто делитесь своими мыслями. Если же вы будете слишком напористы, это может показаться проявлением диктаторства.

Но существует подход, который позволит соблюсти баланс: «Чтобы долго на этом не задерживаться, я хотел бы принять решение сейчас. Оно касается продукта, и за него отвечает РМ, поэтому я предлагаю остановиться на (вставить ваше решение). Все согласны или кто-то желает перенести обсуждение на более высокий уровень?»

Этот вариант работает, потому что он:

- Подчеркивает, что принять решение важнее, чем продолжать обсуждение.
- Разъясняет, почему именно вы должны принимать решение.

- Дает понять, что это решение, а не просто идея.
- Не звучит безапелляционным, так как уточняет, принимают ли его остальные, и дает людям возможность не согласиться.
- Исключает несущественные разногласия, повышая ставки с «продолжайте спорить со мной» до «доведите дело до наших боссов».

Если вы боитесь, что это приведет к чьим-то затяжным обидам, вы можете отвести этих людей в сторону и поговорить один на один. Это нужно для того, чтобы сгладить ситуацию и дать человеку понять, что вы его услышали; возвращаться к обсуждению его несогласия не нужно.

Действовать быстро

Потратить слишком много времени на принятие решения часто хуже, чем сделать неправильный выбор. Существует ловушка, называемая аналитическим параличом: она заключается в том, что вы застреваете в переосмыслении и чрезмерном анализе и никак не можете принять решение.

Хороший РМ должен уметь делать выбор, даже имея неполную информацию. Быстрое принятие решений, которые легко отменить, является проявлением здравого смысла. Следует понимать, что нерешенные задачи негативно сказываются на команде.

Иногда необходимо довести вопрос до руководства, чтобы решение было принято действительно быстро.

Но прежде чем прибегать к этой возможности, убедитесь в том, что все перечисленные ниже действия были выполнены:

1. Определить, какие решения необходимо принять.
2. Выявить возможные дилеммы и противоречащие цели.
3. Установить, относительно каких целей важнее всего достичь согласия.

Лучше обратиться к руководству с просьбой подсказать, какая цель важнее, а не просить дать конкретное решение. Этот подход работает не только потому, что руководитель лучше расставляет приоритеты, но и потому, что он обычно недостаточно разбирается в деталях, чтобы быть экспертом по конкретному решению. Вы получите контекст, в соответствии с которым сможете сами сделать правильный вывод.

ПРАКТИКИ РОСТА

ДЕЛИТЕСЬ СВОИМИ ИДЕЯМИ В ПОДХОДЯЩЕЕ ВРЕМЯ

Хорошая идея, высказанная в нужное время, может произвести огромный эффект, но, если она озвучена в неподходящий момент, ее могут воспринять как помеху.

Чтобы правильно выбрать время, обращайтесь внимание на этапы планирования и жизненный цикл продукта.

Например, идея, предполагающая создание новой команды, высказанная прямо перед началом высокого сезона, вряд ли будет воспринята на ура. Реакция будет намного лучше, если вы озвучите ее в конце лета, когда в компанию придут новые выпускники инженерных вузов, или на этапе завершения крупного проекта.

Если вы хотите дать дополнительное задание отделу маркетинга, узнайте, когда они будут составлять план работы, и предложите свою идею именно в этот момент.

ПРИВЛЕКАЙТЕ ЛЮДЕЙ К ТВОРЧЕСКОМУ ПРОЦЕССУ, ЧТОБЫ ПОЛУЧИТЬ ИХ ПОДДЕРЖКУ

Люди сильнее привязываются к вещам, которые они сами создали, что хорошо объясняется с точки зрения психологии. Используйте это в своих интересах, подключая стейкхолдеров к разработке продуктов, процессов и планов.

Вот несколько советов о том, как привлечь к работе коллег по команде и сохранить при этом достаточное влияние на окончательное решение:

- Проведите организационное собрание как можно раньше. Люди любят, когда их подключают к процессу на раннем этапе, потому что так они могут повлиять на выбор направления действий и вынести на рассмотрение свои идеи. При этом вам не нужно принимать окончательные решения, и у вас еще останется время, чтобы изменить состав команды, если предлагаемые варианты будут слишком отличаться от ваших ожиданий.
- Структурируйте встречи так, чтобы получить желаемую отдачу. Подготовьте такие вопросы и темы для обсуждения, которые бы подталкивали людей к нужным вам отзывам и предложениям.
- Организуйте мозговой штурм. Это отличный способ получить идеи, не обязуясь их использовать. Советы о том, как эффективно провести подобное мероприятие, читайте в разделе «Мозговой штурм» на с. 106.

- Позвольте другим получить все лавры. Возможность поделиться своими идеями раньше всех и заработать признание очень соблазнительна. Но ваш авторитет будет намного выше, если вы позволите другим людям почувствовать, что они пришли к этим идеям сами.
- Готовьте окончательное решение сами или в узком кругу. Получив идеи от каждого участника, выработайте итоговое решение сами или в небольшой группе — так эффективнее. Но постарайтесь указать, какую роль в этом сыграли другие люди.
- Представьте идею как командное решение. На протяжении всего процесса говорите о решении как о командном, а не о вашем личном. Используйте слово «наше» вместо «мое», позвольте всем почувствовать причастность к общему успеху и гордость за результат.

Помните, что в глубине души почти каждый хочет ощущать себя важным и влиятельным. Используйте это, предоставляя людям такую возможность.

ВЫСТРАИВАЙТЕ ДОВЕРИЕ МЕЖДУ ОТДЕЛАМИ ⚡

Бывает, что команды, которые занимаются созданием продуктов, начинают чувствовать себя некой элитой и пренебрежительно относятся к другим отделам (продаж, техподдержки или маркетинга). Это порождает недоверие; окружающие думают, что члены продуктовых команд не понимают, как работает бизнес.

По мере карьерного роста еще более важно понимать и представлять всю компанию, а не только свою команду. Вам потребуется доверие со стороны начальства, а хороший способ

заслужить его — заработать поддержку руководителей отделов, которые подчиняются топ-менеджерам.

Если вы не пожалеете времени на то, чтобы изучить работу других отделов и понять их проблемы, люди воспримут вас как союзника и будут менее скептически относиться к вашим решениям. Спросите, что для них важнее всего. Узнайте, есть ли у них какие-либо опасения, связанные с их работой с РМ в прошлом. Затем расскажите, над чем трудится ваша команда. Вы можете выставить вашу работу на всеобщее обозрение или провести встречу в формате «вопрос — ответ».

КОНЦЕПЦИИ И ФРЕЙМВОРКИ

УПРАВЛЕНИЕ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

Немногие слова способны внушить РМ такой страх, как фраза «управление стейкхолдерами». Вы вынуждены иметь дело со многими людьми, у которых разные обстоятельства, цели, опыт и склонность к риску, и каждый из них может помешать вашему прогрессу. При этом так или иначе вы должны не только удовлетворять их запросы, но и постоянно держать их в курсе своих ежедневных дел.

Здесь поможет структурированный подход.

Шаг 1. Тщательно изучить стейкхолдеров и их цели

Начните с того, кем является каждый из стейкхолдеров. Узнайте как можно больше об их приоритетах, целях и страхах.

Менеджеры по персоналу и члены руководства часто беспокоятся о целях, которые выходят за рамки продукта. Они заботятся о возможном влиянии на подбор кадров, моральный дух сотрудников или финансовые показатели. У людей,

занятых операционной деятельностью, свои проблемы, связанные с управлением большой командой специалистов по продажам или поддержке.

Если их цели и опасения вам непонятны, спросите себя: «При каких обстоятельствах я пришел бы к тем же выводам? В какой ситуации они были бы правы?» Часто это напрямую ведет к анализу данных или пользовательским тестам, которые позволяют подтвердить предположения.

Позднее, при принятии какого-то решения, вернитесь в разговоре к целям, обнаруженным на этом шаге.

Шаг 2. Выясните, кто принимает решение, а кто выполняет другие задачи

Иногда мы боимся уточнить, кто принимает решение, и волнуемся, что сразу несколько человек считают себя за это ответственными. Но на практике это важнейший шаг, поэтому лучше спросить об этом открыто.

Кроме основного лица, принимающего решения, важно понять, какие роли играют другие члены группы. Может ли кто-то другой дать отзыв, который остановит вашу работу? Или все остальные люди — просто консультанты? Для этого можно воспользоваться моделью DACI/RACI:

- Драйвер / Исполнитель (Driver / Responsible): один или несколько человек, которые выполняют работу.
- Утверждающий / Ответственный (Accountable / Approver): тот, кто принимает окончательное решение, или тот, кто его утверждает.

- Помощники (Consulted): люди, вовлеченные в процесс принятия решений и имеющие двустороннюю связь.
- Информлируемые (Informed): лица, которых держат в курсе событий с возможностью односторонней коммуникации.

Этот шаг может включать в себя переговоры. Возможно, люди, которых вы захотите держать в курсе, предпочтут, чтобы с ними консультировались. Это позволяет получить совет от вашего руководителя или другого РМ, который работает в компании уже долгое время. Они, как правило, знают, каких людей действительно важно привлечь и какой уровень информированности допустим в компании.

Шаг 3. Объясните, как будет строиться процесс и план коммуникации

Одна из основных причин возникновения проблем в управлении стейкхолдерами заключается в том, что люди не уверены в сроках и не знают, когда смогут получить обновленные сведения. Предоставив план, вы заработаете их доверие и избавите себя от массы ненужных вопросов.

Если вас ждет долгий процесс, не забудьте подготовить график предоставления отчетов о состоянии дел. Дайте людям знать, когда вы ожидаете от них информацию или желаете встретиться с ними — раз в неделю или два раза в месяц. Организовав надежную коммуникацию, вы избавите их от необходимости отслеживать статус выполнения задач. Если в плане появятся серьезные изменения, сообщите о них незамедлительно.

Советы о том, как писать хорошие отчеты о ходе работ, читайте в одноименном разделе на с. 137.

Шаг 4. Сделайте так, чтобы каждый стейкхолдер чувствовал, что его услышали

В списке проблем, возникающих при управлении стейкхолдерами, следом за неопределенностью идет ситуация, когда людям кажется, что их не слышат. И здесь важно понимать, что чувствовать себя услышанным и быть таковым — это не одно и то же. Стейкхолдеры должны знать, что вы их слышите, и верить, что вы их полностью понимаете¹⁰².

Чтобы это показать, общайтесь с людьми, интересуйтесь их мнением, делайте записи и комментируйте их. Дайте людям возможность понять, что вы точно ухватили их мысли, и удостовериться, что вы все правильно записали.

Недопонимание нередко возникает потому, что стейкхолдеры действуют за пределами команды и у вас с ними мало общего контекста. Вы можете использовать другие формулировки. Это поможет вам выразить своими словами то, что вы слышали, и убедиться, что вы все поняли правильно.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

- Узнайте, что волнует людей, прежде чем пытаться воздействовать на них: люди готовы поддаться вашему влиянию, только если они верят, что вы понимаете их и заботитесь об их потребностях. Изучите их работу, цели и тревоги. Покажите им, что конкретно вы узнали. На этом основании выстраивайте свои доводы, чтобы убедить их в том, что ваши идеи будут им полезны.
- Прислушивайтесь к коллегам по команде, но не думайте, что консенсус возможен всегда: привлекать их к принятию решений о продукте — это здорово, но иногда вы должны уметь проявить инициативу и сделать выбор даже при

наличии разногласий. В некоторых ситуациях вам потребуется абсолютная поддержка, но обычно вы можете убедить коллег согласиться на ваше решение в целях экономии времени.

- Момент имеет значение: команды действуют в соответствии с циклами планирования, и намного проще убедить людей рассмотреть новое предложение, если представить его в нужный момент. Иногда приходится вынашивать идею в течение нескольких месяцев или лет, пока люди не будут к ней готовы. Не теряйте надежду лишь потому, что в самом начале вам сказали «нет».

¹⁰² Если вы любите спорить или склонны всегда и во всем сомневаться, то вы могли сталкиваться с этим и раньше. Кто-то высказывает предложение, а вы рассказываете ему обо всех проблемах, к которым оно может привести. Услышали ли вы его? Конечно. Вы бы не смогли раскритиковать идею, если бы не слышали ее. Но почувствовал ли человек ваше участие? Не факт. Чувствовать себя услышанным и быть таковым — это совершенно разные вещи.

Глава 22. Коммуникация

СТО¹⁰³ покинул переговорку спустя всего десять минут после начала нашего разговора. «Если вы так считаете, то говорить нам больше не о чем», — сказал он, будто захлопывая за собой дверь. Вот это да!

Предполагалось, что для меня это будет важный консалтинговый проект, который модернизирует процесс найма в крупной компании. Чтобы оценить соответствие требованиям, я (Гейл) провела предварительную работу — сделала обзор нескольких пакетов документов, которые должен заполнять новый сотрудник при трудоустройстве, и дала кое-какие рекомендации. Все шло хорошо... до последнего этапа согласования.

По сути, мы с директором разошлись во взглядах по принципиальному для него вопросу. Дело в том, что менеджер по найму пытался обосновать возможность приема опытного инженера без диплома о высшем образовании, и я не понимала его беспокойства. Я написала примерно такой комментарий: «Почему это так важно? У кандидата за плечами 20 лет опыта работы. Любой диплом на данном этапе абсолютно не имеет значения».

СТО был не согласен и оспорил мою точку зрения.

«А в Google бы такого человека взяли?» — спросил он.

«Думаю, да», — ответила я. (На самом деле я это знала. Многие мои коллеги в Google не имели дипломов.)

«Нет, не взяли бы», — усмехнулся он. Затем выдал вышеуказанную реплику и ушел. На этом наша встреча закончилась.

Могла ли я этого избежать? И, что более важно, как это можно было исправить?

Коллеги, которые, по-видимому, были на моей стороне (и привыкли к поведению СТО), дали мне несколько советов. Они пояснили: «Директор уважает такие компании, как Google. Если вы точно знаете, что им не требуются дипломы о высшем образовании, покажите ему это. Стойте на своем, но подкрепите свои слова данными».

В итоге я так и сделала и тем самым спасла проект. Но мне следовало поступить так с самого начала.

Попытка рекрутера дать обоснование должна была стать для меня подсказкой, которую я не заметила: для некоторых лиц, принимающих решение, корочки действительно имеют большое значение. Стоило заняться этим вопросом вплотную, а не давать неосторожные замечания по ходу дела. Более того, заявление о том, что дипломы не так уж важны, не могло повлиять на СТО; здесь нужно было апеллировать к его желанию «быть как Google».

Никакого недопонимания не было — мы совершенно ясно знали, кто во что верит, но, тем не менее, общение зашло в тупик.

Коммуникация — это нечто большее, чем просто сделать ваши идеи понятными. Нужно разобраться, что является ценным для собеседника, и уловить какие-то подсказки в его словах и поведении. Тщательно подбирайте слова для выражения своей мысли и попытайтесь заранее предугадать, где может возникнуть недопонимание. Учитесь убеждать, опираясь на ценности оппонента, а не на свои собственные.

ОБЯЗАННОСТИ

ЗНАТЬ, ЧТО ДУМАЕТ И О ЧЕМ ЗАБОТИТСЯ ВАША АУДИТОРИЯ

Представьте, что вы можете дать людям волшебное зелье, которое позволит им заглянуть в ваш мозг, узнать все, что вы знаете, и прочитав все ваши мысли. Было бы это идеальным средством коммуникации?

Нет!



Общение — это не передача ваших мыслей кому-то другому; на самом деле все с точностью до наоборот. Эффективная коммуникация заключается в том, чтобы понять, что думают другие люди, и найти способ сблизить направления ваших мыслей.

Представьте, что вы пытаетесь убедить руководство инвестировать в новый продукт, который хочет создать ваша команда. Вы приводите множество доказательств того, что продукт принесет большой доход, но вашу идею отклоняют. Почему?

Возможно, проблема в том, что вы просто не разобрались, какие цели стоят перед топ-менеджерами и какие опасения у них имеются. В итоге собранные вами данные, несмотря на всю тщательность, не имеют для начальства никакого значения. Может быть, увеличение числа пользователей для них важнее дохода. Или у них просто нет подходящего менеджера, который сможет продать ваш продукт.

Для эффективного общения вы должны бить прямо по целям и опасениям собеседника.

Представьте себе образ человека, с которым вы разговариваете. Попробуйте угадать, с чем он согласится и в отношении чего будет настроен скептически. Постарайтесь просчитать, какие замечания он может дать и о чем спросить. Если не уверены, спросите напрямую!

ЧЕТКО ЗНАТЬ, ЧТО ХОТИТЕ СКАЗАТЬ

Ясность в общении начинается с ясности мышления. Если вы сами не знаете, что хотите сказать, то вас вряд ли поймут.

Чтобы добиться четкости мыслей, воспользуйтесь нашими советами:

- Рисуите диаграммы и составляйте таблицы.
- Пробуйте систематизировать мысли разными способами — по категориям, по причинам и следствиям, по приоритетам или по темам.
- Разбейте свои идеи на более мелкие, упростите их.
- Сосредоточьтесь на самом главном.
- Помните, что утро вечера мудренее.

Часто бывает полезно свести свои мысли к трем ключевым моментам. Если вам сложно это сделать, то, скорее всего, вы сами недостаточно четко понимаете свои аргументы.

ПРАКТИКИ РОСТА

ВЫБИРАЙТЕ СТИЛЬ ОБЩЕНИЯ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ АУДИТОРИИ И ЦЕЛЕЙ

Прежде чем начать общение, убедитесь, что вы точно знаете, зачем вы собираетесь высказаться, написать письмо или сделать презентацию. Какого ответа вы ждете?

Если вы должны отправить письмо по просьбе руководителя, обязательно выясните, какова его цель. Ваша догадка может оказаться неверной.

Иногда детали имеют решающее значение. Например, если цель вашего отчета о состоянии дел — дать всем почувствовать гордость за работу, сделанную командой, вы можете закончить сообщение словами: «Не забудьте похвалить Эми, Боба и Чарльза при следующей встрече!» Если же вам нужно, чтобы сотрудники протестировали продукт, можно начать письмо с фразы: «Последний шанс дать обратную связь перед запуском!»

Какую информацию вы можете дать аудитории, чтобы подтолкнуть ее к положительному отклику?

- Нужно ли вам изменить мнение коллег о чем-либо или затронуть какое-то из их опасений?
- Должны ли они увидеть связь между вашей идеей и их целями? Можете ли вы начать с того, во что они верят, и шаг за шагом подвести их к вашим выводам?
- Поможет ли им шаблон или конкретные инструкции? Например: «Опишите пять функций, которые, по вашему

мнению, максимально снизят число обращений в службу поддержки».

- Почувствуют ли они необходимость защищаться, или ваше желание контролировать каждый их шаг, или критику и неуважение? Можете ли вы сформулировать свою мысль более аккуратно?

Когда вы пишете сообщение, помните, что его могут читать невнимательно. Люди просто бегло его просмотрят, поэтому лучше оформить текст так, чтобы им это было удобно.- Используйте маркированные списки, жирный шрифт (но не перегибайте палку!), заголовки и т.д.

СТАРАЙТЕСЬ УЛАВЛИВАТЬ НЕДОПОНИМАНИЯ СРАЗУ

Все мы сталкиваемся с недопониманием, но некоторые — особенно часто. Каждый может неправильно прочесть слово или не разобраться, что коллега использует его в другом значении. В этом нет ничего удивительного. Но порой люди не улавливают проблему в моменте, и это приводит к неприятностям.

Тот, кто не замечает недопонимания, как правило, слышит то, что хочет или ожидает услышать. Такие люди упускают суть.

Искусные собеседники предугадывают поведение окружающих и замечают любые неожиданности. Анна Мари Клифтон (Anna Marie Clifton) объясняет: «Когда кто-то отвечает не так, как я ожидала, это значит, что либо я неправильно понимаю этого человека, либо один из нас не понимает, о чем идет речь».

Вот еще несколько способов уменьшить недопонимание в ходе общения:

- Обращайте внимание на невербальные сигналы, такие как тон, выражение лица и язык тела, чтобы понять, согласны с вами люди, не согласны или вообще сбиты с толку.
- Не пропускайте мимо ушей странные вопросы или формулировки — это может быть признаком недопонимания.
- Пытайтесь предсказать, как будут действовать люди, и подмечайте, когда они ведут себя иначе.
- Дважды проверяйте, действительно ли предлагаемое вами изменение устраивает того, от кого вы ожидали возражений.
- Создайте общий глоссарий терминов.
- Покажите собеседнику, что вы его услышали, перефразировав его мысль.
- Фиксируйте устные договоренности в письменной форме.

Если вы замечаете, что вас часто неправильно понимают, обратитесь за советом к ментору или коллеге, которому доверяете. Возможно, вы используете необычные формулировки или ваш тон плохо передается в письменной форме.

ПЕРЕНАПРАВЛЯЙТЕ РАЗГОВОР В НУЖНОЕ ВАМ РУСЛО

В следующий раз, вступая в разговор, который, похоже, ни к чему не приведет, сделайте шаг назад и подумайте, о том ли вы спорите.

Допустим, вы обсуждаете с дизайнером место расположения кнопки: вы хотите, чтобы она была видна всегда, а дизайнер — чтобы она появлялась только при наведении курсора мыши. Может показаться, что речь идет о расположении визуальных элементов интерфейса, но на самом деле это должен быть разговор о целевой аудитории и необходимой ей видимости объектов.

Иногда за крошечными разногласиями кроются гораздо более глубокие нерешенные проблемы. Инженер может упорно настаивать на внесении небольшого изменения в визуальную часть, в то время как реальная проблема в том, что ему обидно: он потратил кучу времени, а руководство изменило свое мнение о ранее утвержденном дизайне.

Спросите себя: «О чем на самом деле этот разговор?» — и переведите его на обсуждение реальной проблемы.

КОНЦЕПЦИИ И ФРЕЙМВОРКИ

ЛУЧШИЕ ТЕХНИКИ ПЕРЕПИСКИ

Позаботьтесь о вступлении

- Да. Четко указывайте тему сообщения, используя ключевые слова, лучше всего отражающие содержание: по ним получатель сразу должен понять, насколько быстро нужно открыть и прочесть письмо. Например: «Когда пройдет следующий обзор продукта?»

- Нет. Не пишите загадочные темы вроде «Вы никогда не угадаете, что будет дальше». Это больше похоже на спам.
- Нет. Не начинайте общение в чате со слов типа «Привет» или «Можно задать вопрос?». Задайте его сразу. При необходимости можно спросить: «Твой экран виден только тебе?» или «У меня срочный вопрос, ты сейчас рядом?»

Сделайте письмо кратким и удобным для просмотра

- Да. Добавляйте маркированные списки, чтобы важные идеи не потерялись в сплошном тексте.
- Да. Используйте заголовки и другие виды форматирования и подписей, чтобы людям было проще воспринимать ваш текст и ориентироваться в нем.
- Да. Указывайте «tl;dr»¹⁰⁴ или краткое содержание перед основным текстом.
- Нет. Не включайте несущественные подробности или дополнительные разъяснения в основной текст. Вы можете добавить их во вложении или примечаниях.
- Да. Иллюстрируйте важные идеи с помощью картинок, прототипов или диаграмм.
- Да. Используйте эмодзи и шутки, чтобы побудить людей прочесть сообщение, если это допускает корпоративная культура. Тональность высказывания передать на письме довольно сложно, и простой смайлик действительно может помочь.

- Нет. Не злоупотребляйте юмором, иначе он может исказить смысл письма.

Четко формулируйте призыв к действию

- Да. Прямо указывайте, что люди должны сделать и к какому сроку.
- Да. Добавляйте задачи и анонсы мероприятий для сотрудников в их календарь, чтобы они точно не забыли сделать то, что от них требуется, если такой вариант принят в вашей компании.
- Да. Четко прописывайте, где люди могут оставить обратную связь, например в комментариях к документу или в личном сообщении.
- Да. Создавайте шаблоны или формы, чтобы получать ответ в нужном вам формате.
- Нет. Не располагайте просьбу в конце длинного письма. Сформулируйте ее в начале, а затем попросите читать дальше, чтобы узнать подробности.

Переходите к живому общению в нужный момент

- Да. Перейдите к живой беседе, если люди начинают обмениваться длинными письмами, не понимают друг друга или спорят.
- Да. Встречайтесь вживую, если долго не можете сформулировать сообщение, в особенности если боитесь неправильно передать тон послания на письме.

- Да. Пишите в чат или подходите к человеку, если вам нужен быстрый ответ, например если сайт не работает или ваш коллега не успеет увидеть ваше сообщение до ухода домой.
- Нет. Не пишите в чатах и письмах то, что не должно появиться на первых страницах газет. Понятно, что в любом случае нельзя нарушать закон или этику, но письменные сообщения могут быть вырваны из контекста.

Оттачивайте свои навыки

- Да. Просите ментора просматривать важные сообщения перед отправкой.
- Да. Возвращайтесь к своим письмам и разбирайте их, если что-то идет не так.

Письменная форма коммуникации является асинхронной — автор пишет и отправляет сообщения в удобное для него время, а читатель открывает их, когда у него есть возможность. Если эта временная задержка приемлема, обмен письмами — отличный способ проявить уважение к чужому времени. А его дополнительное преимущество заключается в том, чтобы зафиксировать сказанное в письменном виде.

ЛУЧШИЕ ТЕХНИКИ ЖИВОГО ОБЩЕНИЯ

Не нарушайте чужое состояние потока

- Нет. Не подходите к коллегам и не отвлекайте их от важных дел.

- Да. Сверяйтесь с чужим календарем, прежде чем назначать встречу. Она может вклиниться в длительный процесс, который нежелательно прерывать.

Не отклоняйтесь от темы

- Да. Обдумывайте свои слова до того, как начнете говорить.
- Да. Проговаривайте все вслух, когда вы обучаете других, чтобы они поняли ход ваших мыслей.

Некоторые люди любят перескакивать с одной темы на другую в спонтанном разговоре, в то время как другим это кажется серьезным нарушением хода беседы. Узнайте, какой подход работает лучше всего для каждого участника вашей команды.

ЛУЧШИЕ ТЕХНИКИ ПРОВЕДЕНИЯ СОБРАНИЙ

Ставьте цели и составляйте программу для каждого совещания

- Да. Рассылайте программу заранее.
- Да. Составляйте более официальную программу с разбивкой по времени для собраний, на которых будет присутствовать много людей.
- Да. Заканчивайте совещание в запланированное время. Если нужно, лучше провести еще одно.

Назначайте кого-то для ведения записей

- Да. Назначьте кого-то, кто будет делать записи в ходе встречи.
- Да. Будьте справедливым при выборе ответственного. Установите очередность, чтобы кто-то один не был занят этим больше, чем остальные¹⁰⁵.

Следите, чтобы формат встречи соответствовал ее целям

- Нет. Не приглашайте на встречу, целью которой является принятие решений, много людей. Пусть это будет не более шести человек.
- Да. Учитывайте возможность разделения участников на группы, чтобы сделать многолюдные собрания более эффективными.

Предоставьте каждому возможность высказать свои мысли

- Да. Рассылайте информацию до собрания, чтобы люди могли заранее к нему подготовиться.
- Нет. Не рассчитывайте, что каждый с легкостью может вступить в беседу.
- Да. Проявляйте инициативу и просите людей делиться любыми вопросами или сомнениями друг с другом.

Не устраивайте встречу, если можете без нее обойтись

- Нет. Не проводите совещание, если вы можете обмениваться информацией в асинхронном режиме.

- Да. По возможности старайтесь проводить встречи длительностью по 30 минут вместо часа.

Помните о том, к каким расходам ведет каждая встреча. Часовое совещание десятирех человек может обойтись компании в несколько тысяч долларов в пересчете на потраченное рабочее время. Оно того стоит?

ЛУЧШИЕ ТЕХНИКИ ВЕДЕНИЯ ПРЕЗЕНТАЦИЙ

Создайте комфортную атмосферу

- Да. Выберите себе модель для подражания по части публичных выступлений. Универсального стиля, который бы подходил всем, нет. Найдите человека, подражая которому вы почувствуете себя комфортно и аутентично. Посмотрите выступления TED Talks — там множество прекрасных спикеров, у которых можно чему-то научиться [106](#).
- Да. Начинайте презентацию с легкой беседы. Рассказ о ваших планах на выходные поможет вам почувствовать, что вы выступаете перед друзьями, а не страшными начальниками или незнакомцами.
- Да. Приходите пораньше, чтобы проверить, хорошо ли работает аудио- и видеотехника.
- Да. Репетируйте перед важными презентациями.

Выражайте мысли ясно

- Да. Четко осознавайте, к каким действиям и выводам приводят предоставляемые вами сведения. Представьте, что после каждого вашего слова кто-то говорит: «И что?» Быть может, вам очевидно, почему информация о том, что ваш продукт используется чаще по утрам, важна. Но вы должны проговорить это для аудитории.
- Да. Спрашивайте у людей, успевают ли они следить за презентацией и все ли им понятно. Для доклада перед небольшой группой подготовьте короткую версию презентации, а для пояснений или ответов на вопросы используйте дополнительные слайды. Если предполагается выступление перед большой аудиторией, можно провести пробный прогон для небольшой группы и попросить дать вам обратную связь.
- Нет. Не тяните резину. Может возникнуть желание не озвучивать самую важную информацию до конца презентации, чтобы усилить напряжение. Но лучше так не делать. Аудитории будет трудно следить за ходом мысли, усваивать информацию и задавать правильные вопросы, если они не будут знать, к чему вы ведете.

Поддерживайте заинтересованность аудитории

- Да. Будьте энергичны и покажите, что вы получаете удовольствие от процесса. Проведение презентации — это своего рода привилегия. Если вы будете рассказывать о чем-то с энтузиазмом, слушатели вряд ли будут скучать.
- Нет. Не заполняйте слайды текстом и не зачитывайте их, особенно если презентация должна быть развлекательной. Используйте заметки, чтобы вспомнить, о чем вы хотели

сказать. Если вы начнете просто читать то, что написано на слайдах, людям будет сложно удерживать внимание. Лучше разместите на слайдах изображения и несколько ключевых слов.

- Да. Приводите примеры, цитаты, не забывайте про шутки. С помощью историй люди понимают и запоминают суть намного лучше. Если вы будете говорить абстрактно, им может быть неясно, как интерпретировать ваши слова, поэтому мы рекомендуем использовать конкретные примеры.
- Нет. Не бойтесь быть смешным. Во время долгих презентаций люди иногда перестают вслушиваться в то, что им говорят, но юмор может снова привлечь их внимание.

Большинство людей нервничают перед выступлениями, но с каждым разом им становится проще. Если вы хотите быстро научиться делать хорошие презентации, подумайте о том, чтобы присоединиться к местному клубу ораторского мастерства^{[107](#)}.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

- Сократите разрыв между ходом мыслей ваших собеседников и вашим собственным: для эффективного общения нужно иметь четкое представление о том, что знают и думают другие люди. Постарайтесь предугадать их вопросы. Подумайте, какая информация или поддержка им понадобится, чтобы переключиться на ваше направление мыслей.

- Помните о целях: общение всегда должно иметь определенную цель. Если вы хотите, чтобы люди выполнили некое действие, сделайте так, чтобы в результате коммуникации цель стала для людей понятной и простой.
- Уважайте чужое время: крупная встреча или презентация могут легко отнять несколько десятков или сотен часов совокупного рабочего времени! Планируйте заранее, составляйте программу и по возможности сокращайте длительность совещания или вовсе обойдитесь без него. То же самое касается длинных электронных писем. Если отрывать человека от дел, когда он «в ударе», это может сбить его настрой и замедлить работу.

¹⁰³ СТО (Chief Technical Officer) — технический директор. — Примеч. ред.

¹⁰⁴ «Tl;dr» (too long; didn't read) означает «слишком длинный текст; не читал», но еще это и своего рода синоним краткого содержания.

¹⁰⁵ Многие женщины рассказывают о том, что именно от них ожидают выполнение обязанностей секретаря на совещаниях. Однажды их просят об этом, и потом эта роль закрепляется за ними. Поэтому вы должны с особым вниманием относиться к людям, которые берут на себя работу по ведению протоколов.

¹⁰⁶ Выступления TED Talks можно посмотреть по адресу <https://www.ted.com/>.

¹⁰⁷ Всем студентам, которые читают эту книгу, советуем вступить в дискуссионный клуб вашего вуза или попробовать себя в роли помощника преподавателя.

Глава 23. Мотивация и вдохновение

Стив был, наверное, двадцатым человеком, который рассказал мне о массажных валиках. Он даже слегка ахнул, когда я сказала ему, что никогда ими не пользовалась. «Не знаю, как бы я жил без своего валика!» — заявил он.

Все предыдущие 19 человек расписывали мне достоинства этого приспособления, рассказывая, как оно облегчит мою хроническую боль в плече, как помогает прокатывание и давление. И дело не в том, что я им не верила; просто массажный валик не был предметом первой необходимости.

Но личная история Стива и то, с каким энтузиазмом он ее поведал, подняли эту тему в моем списке приоритетов на несколько пунктов. И в результате я купила валик.

Если быть до конца честной, то Стив — это доктор Стив. Мой доктор. Он мог бы дать мне целый список причин приобрести это приспособление и рассказать о преимуществах его использования. Но, видимо, за годы работы он понял: для убеждения сомневающегося пациента простого перечисления плюсов всегда недостаточно. Чтобы мотивировать, как и положено врачу или лидеру, иногда нужно вдохновлять.

Среди тех, кто умеет и мотивировать, и вдохновлять, есть решительные и харизматичные люди. А бывают те, кто не умеет притворяться и не слишком открывается перед другими. Кто-то высказывается так редко, что все замолкают и поворачиваются к этому человеку, когда ему есть что сказать.

Вспомните случаи, когда люди вдохновляли вас какой-то идеей. Наверняка вы сможете выделить несколько разных стилей воодушевления. Чтобы быть выдающимся лидером, вам

не нужно соответствовать одному из них. Но вы должны сделать так, чтобы люди захотели следовать за вами.

ОБЯЗАННОСТИ

ПОДДЕРЖИВАТЬ МОТИВАЦИЮ СВОИХ КОЛЛЕГ ПО КОМАНДЕ

Люди — не роботы. Вы получите от своей команды больше, если поймете, как ее мотивировать и вдохновлять. Человек работает усерднее, если ему важно то, что он делает, и если он знает, что это поможет его коллегам, которые ему небезразличны. Здесь без морального духа никуда.

Есть много способов мотивации, и то, что сработает с одним человеком, не обязательно повлияет на его коллегу. Некоторыми людьми движет цель и отдача от работы, других волнует приобретение навыков и мастерства, а кого-то вдохновляет попытка превзойти конкурентов. Когда вы поймете, что конкретно мотивирует каждого участника вашей команды, вы сможете сделать эту команду успешной.

Если с кем-то возникают затруднения, задайте этому человеку пару вопросов, например: «Что привело вас в эту компанию?», «Что вам больше всего нравится в вашей работе?», «Что вас воодушевляет?».

ВНУШАТЬ РУКОВОДИТЕЛЯМ И ДРУГИМ СОТРУДНИКАМ ВЕРУ В ВАШУ КОМАНДУ ⚡

Команда, за которую вы отвечаете, представляет собой серьезную инвестицию для компании.

И если люди будут верить в то, что она занята нужным делом, которое даст значимый результат, от этого все только

выиграют. Вам будет намного проще обосновывать потребность в тех или иных ресурсах. Вы и ваша команда получите признание, которого заслуживаете. Люди будут с воодушевлением воспринимать будущее компании, и удержание персонала станет более легкой задачей.

Лучшие инструменты, которыми вы можете вдохновлять людей, — это ваше видение, результаты работы и энтузиазм. Подчеркивайте, насколько важна работа и успех вашей команды для компании в целом. Сами предлагайте себя в качестве докладчика на совещаниях команд в других службах или подразделениях. Подготовьте краткий рассказ о работе своей команды на случай, если вы по счастью пересечетесь с кем-то из топ-менеджмента и у вас будет возможность поделиться с ним информацией. Или специально попросите о короткой встрече, если вероятность случайной встречи невелика.

ФОРМИРОВАТЬ СВОЮ КОМАНДУ ⚡⚡

По мере продвижения по службе подбор инженеров, дизайнеров и РМ в команду станет вашей обязанностью. В маленькой компании это подразумевает привлечение кандидатов со стороны. В большой — вам, скорее, придется сосредоточиться на перетягивании к себе в команду имеющихся сотрудников.

Найдите тех, с кем вам хотелось бы работать, и поговорите с ними. Поделитесь своим видением и постарайтесь их заинтересовать. Объясните, на каком основании вы их выбрали и почему, по вашему мнению, они хорошо впишутся в команду. Узнайте, что для них важно, и постарайтесь сделать так, чтобы они получили всю информацию, которая может убедить их присоединиться к вам.

О том, как набирать внешних кандидатов, мы рассказали на с. 348 («Учитесь делать правильные предложения кандидатам»).

ПРАКТИКИ РОСТА

УКРЕПЛЯЙТЕ СВОЮ ВНУТРЕННЮЮ УБЕЖДЕННОСТЬ

Лучший способ вдохновлять других — искренне верить в свою работу и в то, что действия, к которым вы подталкиваете других людей, полезны для них самих.

Некоторые люди слишком скромны, чтобы понимать, насколько прекрасна их работа. Подумайте, почему вы выбрали именно эту команду и те задачи, которые выполняете (или, по крайней мере, почему вы не поменяли команду). Представьте себя лидером-стратегом и подумайте, что бы вы сказали, чтобы воодушевить других своей работой. Спросите у коллег и менторов, которые вас вдохновляют, как бы они рассказали о вашей команде.

Помните, что рост — процесс многогранный. Только то, что в вашей работе могут возникать проблемы или недостатки, вовсе не значит, что в ней не будет плюсов, которые перевесят минусы. Хотя бы на миг выйдите из образа РМ, который всегда и во всем видит риски.

Если вам никак не удастся укрепить свою внутреннюю убежденность в важности того, что вы делаете, возможно, это говорит о том, что вам пора поменять команду или выбрать другой продукт.

ИСПОЛЬЗУЙТЕ МОТИВАЦИЮ, ЧТОБЫ УЛОЖИТЬСЯ В СРОКИ, НО АККУРАТНО

Бывают моменты, когда вы понимаете, что не сможете уложиться в срок, если все не включатся в процесс и не начнут усердно трудиться. Вы можете мотивировать команду принять вызов, но сделать это нужно осторожно, чтобы не вызвать недовольство и переутомление, которые перекроют все возможные выгоды. Настройтесь на то, что по завершении работы вашей команде потребуется время восстановить силы: вы как бы возьмете энергию взаймы у будущего и потом должны будете вернуть долг.

Четко озвучивайте причины, почему сейчас нужно усердно поработать

Вашим коллегам не понравится, если они будут думать, что вы просто пытаетесь выставить себя в выгодном свете. Вы можете их убедить в правильности решения, объяснив им, как запуск поможет клиентам, какой доход потеряет компания из-за задержки, что будет, если они смогут выполнить свои обязательства или преодолеют внешние ограничения (например, уложатся с подготовкой к дате конференции).

По возможности покажите, как эти причины вписываются в общую картину. Может, существуют финансовые планы, графики сбора средств или давление со стороны конкурентов, которые оправдывают срочность? Чем более вескими будут причины, тем выше вероятность того, что ваша команда захочет приложить дополнительные усилия.

Вы должны быть на 100 % уверены в том, что это на самом деле имеет смысл. Действительно ли дата запуска настолько важна? Можно ли вместо этого сократить объем проекта?

Иногда полезнее разобраться, что именно пошло не так, и к следующему разу это исправить.

Высказывайте просьбу правильно

От того, как вы озвучите свой запрос, зависит конечный результат.

Будьте честны. Если вы виноваты в том, что команда отстала от графика, признайте это. Вы можете сформулировать проблему в виде новых вводных, чтобы она не звучала как обвинение. Например: «Мы выяснили, что система аутентификации имеет более сложную структуру, чем ожидалось». Расскажите, какие меры вы предпринимаете, для того чтобы подобное не произошло в будущем.

Воспринимайте своих коллег по команде как партнеров, которые вместе пытаются преодолеть проблему, и старайтесь находить решения совместно. Подчеркивайте, что запуск касается всей команды, что каждый несет ответственность за его успех. Вы можете сказать: «Я искал способы добиться успешного запуска, и выходит, что лучший вариант — поработать в выходные. У кого-нибудь есть другие идеи?»

Найдите способ сделать сверхурочную работу приятной

Для многих самыми счастливыми воспоминаниями о команде становятся эпизоды, когда приходилось вместе ударно потрудиться. Если все проходит гладко, такой опыт сближает.

Вот несколько идей, как сделать рабочие поздние вечера или выходные более приятными:

- Закажите еду — ужин или легкий перекус.

- Устройте дружеское соревнование.
- Подарите что-нибудь запоминающееся, например футболки или наклейки.
- Включите музыку (если это нравится инженерам в вашей команде).
- Повеселитесь где-нибудь вместе по завершении работы.
- Распределите задачи в соответствии с интересами людей.

Я рекомендую каждый раз присоединяться к своей команде для сверхурочной работы, даже если вопросы, которые препятствуют запуску, напрямую не касаются ваших обязанностей. Если вы просите инженеров задержаться на работе допоздна, а сами не идете на ту же жертву, это ведет к недовольству коллег.

КОНЦЕПЦИИ И ФРЕЙМВОРКИ

ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ МОТИВАЦИЯ

Рассмотрим такую ситуацию:

ИСТОРИЯ О ДВУХ ОДОЛЖЕНИЯХ

Приходит к вам как-то подруга по имени Шана и просит оказать ей услугу: в эти выходные она переезжает и ей нужна ваша помощь. Займет это пару часов. Она знает, что вам это будет неудобно, поэтому готова заплатить \$20.

Вы прикидываете, что \$20 за несколько часов работы маловато. И говорите: «Нет, спасибо».

Подруга удивлена. В прошлом месяце вы помогли Кари, а она вам за это даже не заплатила!

«Ладно, — говорит Шана. — А если я не буду тебе платить? Так будет лучше?»

Нет, не будет. Что же пошло не так?

Проблема в мотивации. Существует два типа мотивации, и они не одинаково эффективны. Внешняя мотивация — это когда на кого-то воздействуют внешние факторы, такие как награда или наказание. Внутренняя мотивация — это готовность выполнять некое действие, потому что оно приносит личную пользу человеку. Например, ему это приятно, для него важна конечная цель или ему интересно выполнить поставленную задачу.

Внутренняя мотивация более эффективна, чем внешняя, для любой работы с элементами творчества. Люди, мотивированные таким образом, более упорные, выносливые и креативные. Внешнюю мотивацию рекомендуется применять только в ситуациях, не подразумевающих творчества, где людям не требуется изначальный внутренний настрой (например, для отбора кандидатов или выполнения email-рассылки). Но даже там вы должны быть уверены, что такой мотивации достаточно.

Неожиданный вывод сделали специалисты, занимающиеся поведенческой экономикой, — они выяснили, что из-за внешних мотивов (таких как награды и наказания) легко

происходит замена внутренней мотивации на внешнюю. Хуже того, внутренняя мотивация не возвращается, когда вознаграждения заканчиваются.

Именно в этом и заключалась проблема с Шаной. Предложенная ею награда вытеснила вашу внутреннюю мотивацию быть полезным, и этого оказалось недостаточно для выполнения задачи. Упс.

В своей книге «Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us»¹⁰⁸ Дэниел Х. Пинк (Daniel H. Pink) привел несколько примеров:

- Когда группе детей сказали, что они получают вознаграждение за рисование, они стали меньше рисовать в свободное время, в отличие от тех, кому о вознаграждении не говорили. Награда превратила игру в работу.
- Когда с родителей стали взимать плату за то, что они поздно забирали своего ребенка из детского сада, они стали задерживаться чаще — чувство вины в качестве внутренней мотивации перестало работать.
- Когда предполагаемым донорам начали предлагать небольшую плату за сдачу крови, количество желающих значительно упало, так как поступок перестал быть бескорыстным.

Как лидер, вы должны быть осторожны, чтобы случайно не демотивировать своих товарищей внешними мотивами. Вознаграждение за исправление багов, обещанный бонус за реализацию продукта и даже частые разговоры о компенсации — все это может снизить внутреннюю мотивацию.

Но есть обходное решение. Внезапные награды, которых люди заранее не ждут, похоже, не вредят внутренней мотивации. Проверенный временем трюк, когда РМ вроде бы без повода угощает команду пончиками, по-прежнему отлично мотивирует людей.

В ходе исследования Пинк обнаружил, что есть три вещи, повышающие внутреннюю мотивацию: автономность, мастерство и целеустремленность.

Автономность

Самодисциплина лучше мотивирует, чем постоянный контроль со стороны. Когда кажется, что кораблем управляет кто-то другой, трудно испытывать гордость от сопричастности и мотивацию.

Вот несколько способов поддерживать автономность участников команды:

- Говорите людям, что нужно сделать (какие результаты вы хотите получить), а не как.
- Относитесь к людям как к равным. Оставайтесь допоздна, если это делают другие. Вместо того чтобы обвинять в ошибках, спросите, как вы можете помочь.
- Подключайте всех участников команды к постановке целей, разработке стратегии и планированию.
- Проводите хакатоны, где люди могут работать над тем, что им больше нравится.

Мастерство

Люди делают успехи благодаря чувству прогресса. Им нравится видеть, что они становятся лучше, развивают навыки, учатся и решают более серьезные проблемы.

Чтобы способствовать развитию мастерства:

- Ставьте цели в команде и вместе анализируйте прогресс.
- Проводите ретроспективы и говорите о том, что хотите сделать лучше в следующий раз.
- Позвольте людям работать над проектами, где есть интеллектуальные задачи, которыми они рады заняться.
- Признавайте умения других людей и предоставляйте возможности для их реализации. Например, предложите коллегам, ориентированным на потребности персонала, организовать выездное мероприятие для команды.

Целеустремленность

Целеустремленность — это чувство, что работа выполняется ради чего-то большего, а не просто ради самой работы. Люди хотят достигать каких-то значимых вещей.

Чтобы укрепить чувство целеустремленности:

- Создайте видение для своей команды. О том, как это сделать, читайте в главе 15 «Видение» (с. 204).
- Используйте любую возможность, чтобы напомнить людям о том, как их работа связана с общей целью. Будьте готовы к

тому, что люди забудут о сути видения и стратегии; им нужно будет об этом напоминать. Снова, снова и снова.

- Показывайте свой энтузиазм к работе.
- Приглашайте инженеров и дизайнеров на личные встречи с клиентами.

Важный тип цели, который движет некоторыми людьми, — мотивация аффилиации. Это стремление человека чувствовать себя причастным. Таким сотрудникам нужны теплые межличностные отношения и прочные связи. Они усердно работают, потому что хотят поддержать свою команду.

Чтобы поддержать мотивацию аффилиации:

- Ищите возможности для сплочения команды, например проводите выездные мероприятия или ужины.
- Устраивайте корпоративы, чтобы отметить такое важное событие, как запуск.
- Создавайте командные ритуалы, например одеваться в определенный цвет по пятницам, оставлять угощения на столе нового члена команды или завершать каждую встречу командной речевкой^{[109](#)}.

Помните: счастливая команда — эффективная команда.

ОСНОВНЫЕ ВЫВООДЫ

- Ищите способы повысить чувство автономности, мастерства и целеустремленности у коллег: даже если в краткосрочной перспективе это будет вас тормозить, вы добьетесь гораздо большего с командой, если люди получают свободу принимать важные решения, смогут тратить время на совершенствование своих навыков и понимание сути стратегии и видения команды.
- Сначала вдохновляйтесь сами, а затем вдохновляйте других: ничто не сработает лучше, чем ваше собственное, неподдельное воодушевление. Даже если проект, которым вы заняты, не самый главный в вашей работе, найдите время, чтобы понять его цели и выявить болевые точки клиента, которые он призван решить. Если ничего не выйдет, поговорите с лидерами по продукту, спросите, что так сильно вдохновляет в нем их самих.
- За любой рывок команды ради соблюдения сроков придется платить: чем сильнее команда мотивирована, тем больший успех ждет вас. Признайте свои ошибки, ставшие причиной аврала. Старайтесь делать так, чтобы сверхурочная работа была приятным опытом и сближала людей.

¹⁰⁸ Пинк Д. «Драйв. Что на самом деле нас мотивирует».

¹⁰⁹ Кто-то в Asana придумал речевку ради шутки, а потом она прижилась.

Глава 24. Мышление собственника

Если во время учебы в вузе вы участвовали в групповом проекте, то вы, вероятно, знаете, о чем сейчас пойдет речь. Вас распределяют в команду из трех или четырех человек, или, как вариант, вы сами набираете ее из ограниченного числа возможных участников.

Спустя две недели после начала проекта Чен пропадает. Вы видите его на занятиях (трудно не заметить человека, который вваливается в аудиторию с опозданием на десять минут, сжимая в руке кружку Starbucks), но почему-то на собраниях команды его никогда нет. Бетани хотя бы ведет себя честно. Она просто мало что успевает между тренировками по плаванию и работой в кампусе. «Делайте что хотите, я не против», — говорит она, как будто это что-то меняет. Арти пытается помочь, но видно, что она слегка растеряна. Вы даете ей какую-то небольшую изолированную задачу и надеетесь на лучшее.

В итоге остаетесь только вы и ваш друг Тобин. Ситуация аховая, но что тут поделаешь? Жаловаться профессору? «Это не моя проблема, — скажет он, — разбирайтесь сами».

Возможно, профессору действительно все равно. А может, он не видит удачного способа вмешаться. Или считает, что для вас это станет хорошей подготовкой к реальности. Потому что и в школе, и на работе вы должны справляться самостоятельно.

В этом и состоит мышление собственника. И в реальном мире оно не менее важно, чем в учебе.

Возьмите на себя полную ответственность за то, чтобы привести команду к успеху. Будьте готовы делать черную работу и вообще все, что потребуется, даже если эти задачи не указаны в вашей должностной инструкции. Вы должны

проявить инициативу и взять управление на себя, чтобы другие могли сосредоточиться на своей работе. Действуя как собственник, вы не только поможете команде, но и покажете, что готовы к более широким обязанностям.

ОБЯЗАННОСТИ

ЗАПОЛНЯТЬ ПРОБЕЛЫ

На заре своей карьеры Сейдж Китаморн (Sage Kitamorn) работал над продуктом с командой специально назначенных для проекта тестировщиков. Но стратегии, описывающей, как превратить дисциплину в качество, не было. Никто в компании не хотел брать на себя ответственность по ее разработке.

Китаморн увидел это упущение и принял меры:

«Я решил составить чек-лист критериев, по которым можно было определить, что сборка удалась. Вместе с тестировщиками мы создали многоразовые скрипты, охватывающие все потоки. Сначала я сомневался, не перегибаю ли я палку, но вскоре вся команда увидела более высокое качество работы. Моя роль как РМ заключалась в том, чтобы сделать все необходимое для создания выдающегося продукта».

Продакт-менеджмент — это по большому счету заполнение пробелов. Если есть задача, которая должна быть выполнена, но никто этого делать не хочет, именно РМ должен взять за это ответственность. Иногда пробелы очевидны, например когда в штате нет специалиста по исследованию пользователей. В других случаях заполнить пробел должен кто-то другой, но он

не осознаёт эту необходимость либо у него не хватает времени или умений.

Бывают деликатные ситуации, когда вы проявляете инициативу и заполняете пробел в чужом проекте. В идеале нужно превратить это в партнерство, согласовав общие цели. В случаях, когда это невозможно, вы должны решить, так ли важна проблема, чтобы идти на потенциальный конфликт. Если вы не уверены, проконсультируйтесь со своим руководителем.

БРАТЬ ВСЮ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА УРОВЕНЬ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ КЛИЕНТОВ

Ваша должность подразумевает управление продуктом, но вы также должны проследить за успехом работы всех партнерских команд, не связанных напрямую с его созданием. Это не значит, что вы им не доверяете и контролируете каждый их шаг. Установите контрольные точки, в которых вы будете проверять, есть ли у ваших партнеров все, что им нужно для выполнения задач на должном уровне.

- Работая с командой продуктового маркетинга, убедитесь, что рекламные обращения соответствуют выгодам и потребностям целевой аудитории и что все вспомогательные материалы готовы ко дню запуска.
- Взаимодействуя с менеджерами по продажам, вы должны понимать, как они продают ваш продукт, и проверять, есть ли у них все необходимое для эффективной работы. Это могут быть тезисы для переговоров, демоскрипты или функционал, который поможет сделать демоверсию более привлекательной.

По мере карьерного роста вы будете глубже изучать факторы, имеющие отношение к работе с продуктом. Например, вам может понадобиться разобраться в том, как происходит распределение специалистов по обработке данных, чтобы обеспечить необходимую поддержку своей команде.

АКТИВНО ДЕЛИТЬСЯ УСПЕХАМИ, ЗАДАЧАМИ И ДОСТИЖЕНИЯМИ СВОЕЙ КОМАНДЫ

Как РМ, вы отвечаете за то, чтобы стейкхолдеры были в курсе дел вашей команды. Если все идет хорошо — они отпразднуют это вместе с вами; если что-то не ладится — смогут помочь.

Джулс Волтер (Jules Walter), бывший руководитель команды монетизации в Slack, считает:

«Многие люди боятся говорить начальству, если возникают какие-то сложности, даже несмотря на то, что работа действительно непростая. Но если руководство не будет знать о ваших трудностях, ваша команда не сможет в полном объеме получить необходимые ресурсы и заработать признание, которого заслуживает».

Признание важно не только для вашего эго. Если руководству ничего неизвестно о достижениях вашей команды, оно не будет принимать их во внимание при распределении проектов и ресурсов.

Но если вы расскажете им об успехах своей команды, в будущем вам доверят более важную работу и предоставят бóльшую свободу действий.

Кроме того, это повысит моральный дух ваших коллег. Они почувствуют себя более мотивированными, зная, что их

усердный труд оценен по достоинству, и это позволит им в будущем добиваться большего.

ПРАКТИКИ РОСТА

НАХОДИТЕ ОТВЕТЫ ДЛЯ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ

Когда вы только приходите в команду, люди задают вам много вопросов, на которые вы не знаете ответа. Возникает соблазн просто подсказать человеку, где искать информацию: с каким инженером поговорить, что посмотреть в документации и т.д. В конце концов, это экономит время, не так ли? Кроме того, так люди учатся находить ответы самостоятельно.

Занимая руководящую должность и выполняя функцию ментора, имеет смысл подталкивать сотрудников к тому, чтобы они пытались разобраться в ситуации сами. Однако подобное поведение неуместно, когда к вам приходит такой же РМ команды, как и вы, ведь вы — именно тот человек, через которого ведется кросс-функциональное общение. К вопросам можно относиться и по-другому — рассматривать их как некий сигнал. Тот, кто спрашивает вас, считает, что это важно и что вы знаете ответ.

Поэтому если вы затрудняетесь ответить, лучше воспользоваться советом Дэйра Обасанджо и сказать: «Сейчас у меня нет ответа, но я изучу ситуацию и обязательно вернусь к вашему вопросу». Это позволит вам сохранить позицию лидера и главного специалиста по данной теме, даже если у вас не будет точного ответа.

ВНИКАЙТЕ В ДЕТАЛИ

Как РМ, вы будете получать много сводной информации. Возможно, операционный директор передаст вам список из десяти основных жалоб клиентов. Или вы проведете анализ данных по наиболее популярному функционалу. Однако на основе подобных сводок вы не сможете полностью восстановить всю картину.

Вы должны хорошо изучить сведения, перепроверить выводы и убедиться, что они имеют под собой основу. Необходимо разбираться в данных, чтобы уметь их отстаивать и формировать о них собственное мнение.

Бет Грант (Beth Grant), менеджер отдела обработки данных Apple Maps, поделилась историей о том, как углубленное изучение деталей сильно повлияло на ситуацию:

«Мы создавали слой зданий для Maps и обнаружили, что проверка автоматически аннотированных изображений длится слишком долго. Из предыдущего опыта мы знали, что редактирование должно идти в 10 раз быстрее, и мы задались вопросом, нужно ли нам улучшать изображения зданий, созданные компьютером.

Мы решили копнуть глубже и посмотреть, какие именно изменения вносятся на данный момент. Мы выяснили, что ошибка была в инструкциях редактора, а не в программном обеспечении. Изучив несколько примеров работы редактора, мы поняли, что многие правки не имеют видимого эффекта. Например, огромная доля записанных правок нужна была, для того чтобы увеличить масштаб и сдвинуть угол здания на пару сантиметров — расстояние, которое в конечном продукте даже нельзя различить. Это полностью изменило наши дальнейшие шаги. Вместо обновления компьютерных алгоритмов мы изменили инструкции для редакторов, чтобы уменьшить количество незначительных правок».

Иногда РМ боятся вникать в детали: им кажется, что это займет слишком много времени. Но Грант знала, что ей нужно было изучить только отдельную выборку данных, чтобы разобраться в проблеме. Если бы она этого не сделала, она бы впустую потратила время на ненужные исправления софта, вместо того чтобы внести оперативную правку, от которой все выиграли.

ВНОСИТЕ ВКЛАД В ОБЩЕЕ ДЕЛО ПРОДАКТ-МЕНЕДЖМЕНТА И УСПЕХ КОМПАНИИ В ЦЕЛОМ ⚡

Продвигаясь по карьерной лестнице, вы становитесь ответственным не только за достижения команды разработчиков, но и за весь продукт, а иногда и за успех всей компании. Ваше мышление собственника расширяется.

Это особенно важно, если вы заинтересованы в том, чтобы руководить людьми. Чем выше вы поднимаетесь в этой сфере, тем большего вклада в развитие организации в целом от вас ожидают, поскольку объем вашей непосредственной работы над продуктом существенно снижается. Даже для IC (individual contributor) предполагается, что на самом высоком уровне он должен оказывать влияние не только на свою непосредственную команду, но и за ее пределами.

Вот несколько примеров того, что вы можете сделать:

- Переработайте свои знания в материалы для коллег. Поделитесь с ними созданным вами шаблоном, обучите их чему-то, что узнали сами, или разработайте процесс устранения какого-то неудобства. Ничье разрешение вам для этого не требуется; просто отправьте свои идеи продакт-менеджерам и попросите сообщить вам, если это окажется полезным.
- Добровольно беритесь за утомительную работу, которая даст вам доступ к совещаниям более высокого уровня. Это даст

вам возможность понять, как мыслят топ-менеджеры компании. Как правило, посторонних на подобные мероприятия не пускают, но вы можете попробовать туда попасть, вызвавшись вести протокол встречи или подготовить необходимые данные.

- Исследуйте стратегически важную область, которой никто не занимается. Один из лучших способов стать лидером новой команды — это выявлять потребности и проводить первоначальные исследования. Например, вы можете изучить, как нейтрализовать конкурента и получить новую аудиторию.
- Беритесь за тяжелую работу, выполнение которой действительно важно для руководства. Тут могут быть нюансы, поскольку вряд ли вам захочется потратить массу времени на то, что никто не оценит. Подождите, пока не появится нечто на самом деле стоящее.
- Работайте с командой, в которую планируете перейти. Попробуйте взять небольшой совместный проект. Так вы поймете, действительно ли вам нравится работать с этими людьми, кроме того, вы покажете им, на что способны.
- Возглавьте команду РМ или возьмите на себя какой-то кросс-функциональный процесс и усовершенствуйте его. Вызывайтесь проводить хакатоны, устраивать совещания по обзору продуктов, проводить сеансы организационной социализации или возьмите на себя любую другую процедуру, которая затрагивает много людей. Займитесь исследованием продукта и подумайте, как можно его улучшить.

Да, дополнительная работа отнимает много времени и сил, но зато она многократно усилит степень вашего воздействия. Увеличение производительности команды — это невероятно эффективный способ повысить и собственную ценность для компании.

КОНЦЕПЦИИ И ФРЕЙМВОРКИ

ЧТО ЗНАЧИТ ДЕЙСТВОВАТЬ КАК СОБСТВЕННИК

Однажды Уильям услышал беседу своего руководителя и VP по продукту и был очень удивлен. Они говорили о его проекте — новой навигации по сайту. Начальник Уильяма описывал проект, рассказывал о прогрессе и сложных задачах. Но почему вице-президент не говорил напрямую с Уильямом?

Проблема была в том, что он не видел в нем лидера команды. Мало того что руководителю приходилось тратить время, отвечая на вопросы о проекте, так еще и ответы далеко не полностью соответствовали действительности. Хуже всего было то, что Уильям упускал возможность получить полезную обратную связь напрямую от VP. Если бы Уильям ясно дал понять, что именно он отвечает за новый проект, VP обратился бы непосредственно к нему.

Вот несколько примеров того, как можно показать свою ответственность.

Взять на себя обязательства по ведению всех задач, от которых зависит успех проекта

- Ответственность не видна, если сосредоточиться только на своих прямых обязанностях, не следить за выполнением

всех остальных задач.

- Ответственность не видна, если перекладывать ее на других и утверждать, что плохие результаты это не ваша вина.
- Ответственность видна, если внимательно следить за тем, чтобы все команды, участвующие в запуске, выполняли свои обязанности.
- Ответственность видна, если прорабатывать каждый результат с точки зрения того, чему вы научились и как лично вы могли бы его улучшить, даже если изначально кажется, что проблема возникла по чужой вине.
- Ответственность видна, если проявлять гордость за свой продукт и сохранять мотивацию работать на качество, даже если это отнимает много времени.

Определить, что нужно сделать, и выполнить это

- Ответственность не видна, если находить оправдание в том, что вы следовали правилам и сделали все, что были должны.
- Ответственность не видна, если ждать, пока кто-то другой даст вам инструкции и возьмет управление в свои руки.
- Ответственность не видна, если спокойно воспринимать чужие решения, которые вам кажутся неправильными. Соглашаться с общим решением, не составив собственного мнения.
- Ответственность видна, если не ждать, что предлагаемый план действий будет полным и окончательным.

Самостоятельно определять, как вы можете помочь.
Заполнять пробелы.

Быть главным представителем своей команды

- Ответственность не видна, если постоянно перенаправлять вопросы о своей команде другим людям.
- Ответственность видна, если учиться отвечать на вопросы стейкхолдеров и самостоятельно искать на них ответы.
- Ответственность видна, если рассылать отчет о состоянии дел вашей команды заранее, чтобы людям не приходилось его запрашивать.

Когда вы ведете себя как собственник, вы даете окружающим понять, что у вас все под контролем и они могут на вас положиться.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

- Для РМ не бывает «чужой работы»: вы несете ответственность за запуск успешных продуктов ради удовлетворения клиентов. Если что-то идет не так из-за недостаточной компетентности участников команды или из-за того, что самый квалифицированный сотрудник выполняет свою работу недостаточно хорошо, именно вы отвечаете за заполнение этого пробела. Будьте добры и дипломатичны, но следите за тем, чтобы продукт стал успешным.

- Если в вас не видят лидера команды, вас будут обходить вниманием: когда у руководителей или других сотрудников компании возникают вопросы, возможности, идеи или отзывы для вашей команды, они хотят поговорить с кем-то, кто демонстрирует мышление собственника, — с тем, кто проработает их вопросы и проследит, чтобы информация дошла до нужных людей. Если они не уверены в том, что вы и есть тот человек, все важные разговоры будут проходить без вас, а ценную информацию вы будете получать из вторых рук.
- Принятие ответственности за процессы, связанные с деятельностью продуктовой команды или компании в целом, — отличный способ показать, что вы готовы к расширению круга обязанностей: продвинутые уровни продакт-менеджмента предполагают более широкую ответственность в рамках организации. Помощь компании (а не только команде) может показаться чем-то лишним или отвлекающим от основных дел, но она очень важна для вашей карьеры.

Глава 25. Менторство

Поздравляю, вы получили работу мечты! Теперь вы — РМ-лид в Shoeless Socks, сервисе персонализированной рассылки носков. Вы с нетерпением вступаете в новую должность, готовясь совершить революцию в захватывающем мире доставки носков!

СЕО отводит вас в сторону и сообщает, что из-за постоянных разъездов сотрудников, отсутствия опытных РМ и необычной корпоративной культуры стать вашим проводником на начальном этапе некому. «Но вы не волнуйтесь, — говорит он. — Вы сами во всем разберетесь».

И внезапно открывшаяся перед вами и без того извилистая дорога покрывается шипами и препятствиями.

В первый день, вместо того чтобы посвятить час обсуждению приоритетов команды, вы тратите все четыре, пытаясь отыскать документы по стратегии. Второй день вы проводите, определяя порядок устранения выявленных багов, только чтобы обнаружить, что вам дали устаревший список. Появляется ощущение, что вы тратите дни и недели, делая ненужную работу, изобретая велосипед или пытаетесь понять, как выполнить ту или иную задачу.

К концу первого месяца вы чувствуете себя вымотанным и расстроенным из-за всех этих бессмысленных ошибок и неэффективных действий. Все должно быть не так!

Через год вы, скорее всего, уволитесь или, возможно, поменяете ситуацию, чтобы эта же участь не постигла следующего РМ.

Небольшое введение в новую должность может значительно повысить продуктивность даже опытного специалиста. Возможность задать пару вопросов экономит часы времени.

Регулярная обратная связь помогает не отклоняться от целей. Хороший ментор может изменить направление действий своего менті (подопечного), указав ему на наиболее важные для развития области.

Менторство требует времени, но оно дает невероятные результаты. Повышение качества и эффективности других РМ — один из сильнейших способов внести вклад в общий успех компании. Став ментором, вы начнете влиять не только на тех, с кем вы непосредственно работаете, но и на все остальные команды, которыми управляют ваши менти.

Менторство — важный навык для всех РМ, но особенно он ценен для руководителей и тех, кто хочет ими стать. Шефство над стажером или младшим РМ — отличный шаг к подобной роли. Конечно, стажер фактически является подопытным кроликом для того, кто хочет усовершенствовать свои управленческие навыки. Но в то же время он приобретает свой личный источник советов и рекомендаций. А ментор, в свою очередь, получает возможность изучить суть управления людьми без чрезмерной ответственности за чужую карьеру в долгосрочной перспективе. Выигрывают все.

Как найти подопечного

Самый простой способ стать ментором — проявить инициативу. Сообщите своему руководителю, что хотели бы провести онбординг нового сотрудника или взять в менти летнего практиканта.

Если это не сработает, вы всегда можете найти кого-то самостоятельно. Присмотритесь к тем, кто просит о помощи, и предложите ответить на все их вопросы. Не ограничивайтесь

лишь РМ. Если кому-то в команде интересно узнать больше о продакт-менеджменте, разрешите ему понаблюдать за вашей работой.

Дополнительно см. главу 29 «Коучинг и развитие» на с. 331.

ОБЯЗАННОСТИ

РАССКАЗЫВАТЬ ПОДОПЕЧНОМУ О КОМПАНИИ И ПРОДУКТЕ

Став ментором для кого-то из команды, вы должны следить за тем, чтобы этот человек хорошо усваивал полученную информацию — это поможет ему быстрее добиться успеха.

Если возможно, составьте документ для отслеживания его прогресса в обучении. Заранее предоставляйте ему ссылки на полезные материалы — так персональные встречи будут проходить эффективнее.

Вот список того, о чем стоит поговорить с новым членом команды, чьей адаптацией вы беретесь заняться:

- Цель компании и команды: убедитесь, что новичок знает миссию, видение и цели. Расскажите ему об основных приоритетах, чтобы он целиком понимал контекст работы.
- Понимание потребностей клиента: какие принципиальные знания ему необходимы для начала? Что для вас самих было удивительным, когда вы только начинали работать? Есть ли что-то, что может запутать новичка и заставить сделать ошибку?
- Демонстрация продукта: даже если ваш менти пользовался продуктом до того, как пришел в компанию, скорее всего, он

знаком лишь с малой частью его функциональности. Показывая продукт, расскажите о том, какие связанные с ним решения принимались и почему.

- Маркетинг / конкурентная среда: что необходимо знать о целевой аудитории или ключевых конкурентах? Как позиционируется продукт? Что вам нравится у конкурентов и что вас беспокоит? На какие ключевые рынки пытается выйти компания?
- Инструменты и каналы коммуникации: какие дашборды и инструменты используют сотрудники компании? Какое ПО у вас установлено? Какие веб-страницы вы добавили в избранное? В каких списках рассылки, группах или чатах вы состоите?
- Процедуры и обходные пути: каким процессам следует команда? Какие шаблоны используются? Есть ли обучение? Можно ли пропускать какие-то шаги? К каким обходным путям обычно прибегают люди? Действуют ли какие-то негласные правила?
- Информация о ключевых игроках: кого важно знать? Как выявить их положительные стороны и избежать столкновения с отрицательными? Есть ли какие-то нюансы в работе с ними, например какой способ связи они предпочитают? Кто считается лучшим ментором или руководителем?
- Ловушки или подводные камни: что может сбить людей с толку? Есть ли ошибки, которых следует избегать? Попадались ли вы сами в какую-то ловушку, о которой стоит предупредить менти?

- Приятные моменты: делитесь тем, что может сделать работу более привлекательной. Может, в одной из комнат спрятан тайник с шоколадом? Или где-то есть тихое место для работы с прекрасным видом из окна? А как насчет чата, где народ постит смешные мемы?

Помимо полезной информации, необходимой новичкам, рассказывайте им также об обстоятельствах работы и контексте. Подопечные оценят, когда вы поделитесь с ними основными моментами стратегических встреч или совещаний с руководством.

ОБУЧАТЬ НА ПРАКТИКЕ

Как бы ни был важен обмен знаниями, лучший способ научить чему-то — делать это без отрыва от работы. В основном РМ занимается тем, что ищет выход из неожиданных ситуаций. Чтобы новичок понял, как действовать в том или ином случае, его нужно погрузить в реальную работу.

Вот несколько техник для этого:

- «Слежка»: предложите понаблюдать за вашей работой в самых разных обстоятельствах. Менти может присутствовать на ваших собраниях. Или следить, как вы обрабатываете входящие сообщения. Ему будет полезно услышать, как вы обсуждаете новые прототипы с дизайнером. Пусть посмотрит, как вы используете инструменты обработки данных. Если расположить ваши рабочие места рядом, у новичка будет постоянная возможность даже случайно подглядеть что-то полезное.

- Парная работа (вариант 1): подключите новичка к выполнению ваших текущих задач. Проговаривайте вслух свои решения и спрашивайте, что он о них думает. Вместе делайте записи на общем вайтборде. Позвольте ему взять на себя инициативу в некоторых моментах и поправляйте его, если нужно. Особенно эффективно включать новых сотрудников в более продвинутую и стратегически важную работу, чем та, которой они привыкли заниматься. Это даст им возможность узнать обязанности на должностях более высокого уровня.
- Парная работа (вариант 2): помогайте находить правильные решения. Просматривайте письма менти до отправки более широкому кругу лиц. Пусть он репетирует перед вами свои выступления.
- «Обратная слежка»: следите за тем, как новичок ведет себя на встречах и во время презентаций, и фиксируйте свои наблюдения, чтобы потом их вместе обсудить. Обращайте внимание на то, что ему удалось, что еще нужно улучшить, и то, как должна выглядеть его работа на следующем уровне.
- На связи: ключевое различие между успешными и неуспешными менторами состоит в том, насколько они доступны для своих подопечных. Устраивайте регулярные встречи один на один, чтобы у новичков была возможность задать любые волнующие их вопросы. Если вопросов немного, поговорите с ними сами и заверьте их, что они могут свободно к вам обращаться, если это необходимо, и не бояться вас беспокоить.

Обучение на рабочем месте, подобное тому, что мы описали, очень ценно. Вы можете обладать опытом и

знаниями, которые не всегда легко сформулировать, а такой подход позволит вашим менти усвоить что-то новое, просто наблюдая за вами.

ДАВАТЬ ПОДОПЕЧНЫМ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ, ЧТОБЫ ПОМОГАТЬ ИМ РАЗВИВАТЬСЯ ⚡

У вас как у ментора есть уникальная возможность увидеть сильные и слабые стороны вашего подопечного.

Задайте периодичность, с которой вы будете обсуждать процесс обучения. Если вы работаете с РМ-джуниорами, то беседа потребуется после каждого важного совещания, в котором они будут участвовать. По мере их продвижения уделяйте время разговорам о возможностях их роста, а не только обсуждению текущих вопросов. Если вы разовьете такую привычку с самого начала, вам будет намного проще давать негативную обратную связь, если потребуется.

Выбирая, о чем поговорить и что важно подчеркнуть, сосредоточьтесь на основных приоритетах, которые помогут вашим менти вырасти и перейти на следующий уровень. Убедитесь, что у них есть четкое понимание их роста. Это будет их вдохновлять на развитие.

Проще всего попросить их и дальше хорошо выполнять свою работу. Но если кто-то соответствует ожиданиям текущего уровня и даже превосходит их, значит, пора начать тренировать его для продвижения. Подчеркивайте, что они все делают правильно, но при этом показывайте, какие отзывы они могли бы получить, перейдя на более высокий уровень. Это не только поможет им быстрее развиваться, но и не позволит им думать, что об их повышении несправедливо забыли.

СОБИРАТЬ ОТЗЫВЫ КОЛЛЕГ О СВОЕМ ПОДОПЕЧНОМ ⚡

Мнения коллег помогают как ментору, так и менти увидеть свою работу с разных точек зрения. Чем больше людей дают свои отзывы, тем эффективнее обратная связь и тем сложнее ее игнорировать.

Во многих компаниях приняты официальные процедуры оценки работы коллег (peer review), но, скорее всего, вашему подопечному обратная связь потребуется чаще. Вы можете собирать отзывы его коллег неофициально, например время от времени проводя личные встречи или запрашивая мнение в письменном виде.

Имейте в виду, что многие не любят писать негативные отзывы и если вы не будете особенно внимательны, вы можете упустить какие-то проблемы из виду. Здесь помогут вопросы с вариантами ответов. Например: «Правильно ли он двигается к успеху? Да, да с оговорками или нет?» Можно предложить дать оценку анонимно или встретиться с респондентом лично, чтобы считать его язык тела.

Существует несколько способов сообщить менти о результатах обратной связи от коллег. Можно передать ее прямо или выбрать только главные цитаты (соблюдая договоренность об анонимности). При этом полезно дать свою интерпретацию сказанного — возможно, по тем вопросам, которые менти определит сам, чтобы он не слишком фокусировался на своих ошибках.

БЫТЬ ПОКРОВИТЕЛЕМ, А НЕ ТОЛЬКО МЕНТОРОМ ⚡⚡

Чтобы оказать существенное влияние на чью-то карьеру, требуется делать нечто большее, чем просто давать советы. Вы должны использовать свое влияние, чтобы помочь человеку получить признание и возможности, которых он заслуживает.

Помогите своим подопечным сделать так, чтобы их заслуги были заметны. Рассказывайте об их достижениях руководству компании. Отмечайте их успехи публично и сообщайте всем о том, какой вклад они сделали. Например, напишите о том, что особенно удалось вашему менти, и отправьте это его руководителю.

Находите хорошие возможности карьерного роста для тех, чью работу вы курируете. Переадресуйте им приглашения выступить на конференции. Рекомендуйте их для участия в важных проектах. Укрепляйте чужое доверие к ним.

Покровительство со стороны руководителя еще более важно. Может показаться, что оно заключается в том, чтобы нанять того, в кого вы верите, продвинуть его по службе, назначить его на важные проекты, отправить выступать на конференциях или предоставить ему другие возможности карьерного роста. Но высший пилотаж в том, чтобы распознать в человеке большой потенциал еще до того, как он сам это поймет, и поспособствовать тому, чтобы он им воспользовался.

ПРАКТИКИ РОСТА

НАУЧИТЕСЬ ЛЕГКО ДАВАТЬ КОНСТРУКТИВНУЮ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ

Старайтесь регулярно давать следующие виды обратной связи.

Положительная обратная связь

Делиться положительными отзывами приятно, и они во многом полезны. Это:

- повышает уверенность;

- позволяет людям почувствовать, что их ценят;
- дает возможность понять, что особенно ценится в их работе и почему;
- стимулирует поведение, которое вы хотите видеть чаще, через похвалу за правильные действия;
- укрепляет отношения, что в дальнейшем упрощает вашу задачу при необходимости указывать на ошибки.

Некоторые РМ заявляют, что им нужна только конструктивная обратная связь, а положительные отзывы их не волнуют. Однако на практике они теряют силу духа или отстраняются от вас, если вы начинаете давать им только конструктивные замечания. Старайтесь, чтобы положительных отзывов было больше.

И чем конкретнее они будут, тем лучше человек их воспримет:

- Базовый уровень: «Отличный запуск!»
- Промежуточный уровень: «Молодец — эту проблему удалось выявить благодаря тщательным тестам, которые ты провел».
- Продвинутый уровень: «Молодец — эту проблему удалось выявить благодаря тщательным тестам, которые ты провел. Составленные тобой тестовые скрипты — пример отлично выполненной работы. Наша служба поддержки будет очень благодарна тебе за то, что ты избавил их от кучи лишних обращений клиентов».

Мелкие замечания

Такой вид обратной связи дается в ходе обучения без отрыва от работы и ожидается всякий раз, когда кто-то пробует что-то новое или берется за сложный проект. Например, когда новичок отправляет слишком длинный или запутанный отчет о состоянии дел. Или отвечает на вопрос руководства так, что его невозможно понять.

Чтобы такой вид отзывов был наиболее эффективным:

- Делайте небольшие правки по ходу дела (или сразу, как только сможете высказать их тет-а-тет).
- Если менти любит, чтобы обратной связи было много, попробуйте регулярно давать ему отзывы в формате «Пять вещей, которые вы сделали хорошо, и две вещи, которые вы могли бы сделать лучше».
- Чтобы завязать разговор, спросите у менти, как все прошло, по его мнению. Это даст ему возможность обдумать ситуацию и начать самостоятельно замечать проблемы, что является первым шагом к их устранению.
- Если ваш менти считает, что все прошло отлично, но вы заметили какие-то проблемы, укажите на них мягко: «Вам не показалось, что менеджер по продажам была чем-то расстроена? Как думаете, к чему она вела своими вопросами?»
- По возможности указывайте вашему подопечному на примеры удачного применения навыка.
- Следите, чтобы ваши мелкие замечания не перегружали и не отвлекали человека от чего-то особенно важного, на чем ему

следует сосредоточиться.

Помните: чем позитивнее ваши отношения с менти, тем вам проще вносить небольшие поправки в его работу.

Обратная связь более высокого уровня

Человека, который добивается всего упорным трудом и буквально горит на работе, фраза «Продолжайте делать то, что делаете» никогда не устроит.

Даже когда кто-то все делает правильно и должен вот-вот довести работу до конца, чтобы получить повышение, всегда находится то, что он мог бы сделать еще лучше.

Представьте, что этого человека повысили и требования к нему стали еще выше. Как бы это было? Какую обратную связь вы бы ему дали в этом случае? Может быть, делать работу так же качественно, но быстрее, или научиться выявлять проблемы раньше, или ставить более амбициозные цели.

Старайтесь сделать так, чтобы ваши высказывания звучали вдохновляюще и давали понять, что человек все делает правильно. «Презентация была просто великолепной; для АРМ у вас очень сильные коммуникативные навыки! Если вы уже размышляете о переходе на более высокий уровень, подумайте о том, чтобы развить их еще больше и научиться с их помощью добиваться того же эффекта, но в два раза быстрее».

НАУЧИТЕСЬ ДАВАТЬ ОТРИЦАТЕЛЬНУЮ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ ⚡⚡

Иногда вы будете замечать в действиях менти проблемы, которые выходят за рамки простого обучения без отрыва от работы и нуждаются в исправлении. Ваша цель — дать ему необходимую информацию, сохранив при этом хорошие

отношения, а затем максимально увеличить вероятность того, что он доведет дело до конца и сделает это хорошо.

В зависимости от серьезности проблемы, от того, как рано вы ее заметили и насколько крепкие у вас отношения, степень формальности обратной связи может варьироваться. В случае возникновения острой ситуации в первую очередь обсудите ее со своим руководителем.

Не используйте метод бутерброда

Возможно, кто-то вам уже советовал давать обратную связь по методу бутерброда: сначала говорите что-то положительное, потом высказываете критику, а потом снова хвалите^{[110](#)}.

На первый взгляд это кажется хорошей идеей, однако на практике только вредит. Это не значит, что лучше вообще не использовать подобные отзывы; просто чаще всего они выглядят как критика, прикрытая дешевыми комплиментами^{[111](#)}.

Рассмотрим фрагмент обратной связи:

Привет, Брайан. Насчет той презентации... Мне понравилась забавная история, которую вы рассказали в самом начале. Но мне показалось, что вы не очень хорошо подготовились: не подтянули данные об использовании, не обратили внимание на частоту появления ошибок, поэтому определить с выводами было тяжело. Хотя в конце концов мы все-таки приняли правильное решение. Спасибо, что провели эту встречу!

Что Брайан должен извлечь из этого? Вы хотели, чтобы он услышал: «Эй, готовьтесь тщательнее». Но в действительности реакция может быть одной из двух:

1. Он действительно услышит замечания (здорово!), но проигнорирует положительные моменты; комплимент был дан только для того, чтобы подсластить критику. Так что ваш позитив мало что дал, только сделал ваши слова немного фальшивыми.
2. Похвала перекроет негативную обратную связь. Он не поймет, что на самом деле это было важное замечание, поскольку люди часто переоценивают первую и последнюю мысли, которые слышат в разговоре.
3. Если вы будете часто использовать метод бутерброда, Брайан действительно извлечет из ваших слов урок, но вовсе не тот, на который вы рассчитывали. Он будет воспринимать ваши комплименты как подводку к критике. И в следующий раз, слыша от вас похвалу, он подумает, что сделал что-то не так.

Есть более эффективные методы.

Первое нарушение

Когда вы заметите проблему впервые, действуйте как можно проще:

1. Прямо ее озвучьте.
2. Спросите о том, что произошло, дайте возможность объясниться.
3. Подчеркните, что это важно.
4. Убедитесь, что у человека есть план решения проблемы.

Вот как это может выглядеть в разговоре:

Ментор: «Привет, Брайан, я смотрю, вы не подготовили данные об использовании продукта и не изучили частоту возникновения ошибок к сегодняшней встрече. Почему?»

Периодически вы можете услышать прекрасный ответ о том, что человек полностью признаёт свою ответственность за случившееся:

Брайан: О да, из-за этого я себя ужасно чувствую. Я собирался сделать это сегодня утром, но мы обнаружили баг P0 в рабочей среде, и я потратил все свое время на то, чтобы помочь инженерам его исправить. В следующий раз я постараюсь не откладывать такие вещи на последний момент.

Ментор: Отлично, очень важно, чтобы вы были готовы к подобным встречам. Спасибо, что держите руку на пульсе!

Но, как правило, оказывается, что человеку для разработки плана нужна поддержка:

Брайан: О да. Я собирался сделать это сегодня утром, но мы обнаружили баг P0 в рабочей среде, и я потратил все время на то, чтобы помочь инженерам его исправить.

Ментор: Да, такое случается. Но быть готовым к встрече с руководителями очень важно, иначе мы просто потратим их время впустую, и они перестанут нам доверять, как прежде. Как, по-вашему, сделать так, чтобы это больше не повторилось?

Брайан: О! Я и не подозревал, что это так важно. Думаю, я могу отложить встречу, если в последнюю минуту возникнет чрезвычайная ситуация.

Ментор: Отсрочка может привести к нарушению всего вашего графика. Как насчет того, чтобы подготовить данные за несколько дней до мероприятия?

Брайан: Хорошая идея, я так и сделаю, спасибо!

Повторные ситуации

Если проблема становится закономерностью, которая влияет на эффективность работы вашего менти, используйте более формальный подход. Но, как и в любом другом подобном случае, старайтесь не давать отрицательную обратную связь на публике.

Предлагаем такой пример:

1. Спросите, готов ли человек получить отзыв о своей работе.
2. Опишите проблему и приведите два примера. Придерживайтесь фактов и объясните возможные последствия.
3. Подчеркните, что вы даете обратную связь только из лучших побуждений.
4. Попросите поделиться своим мнением о ситуации.
5. Придумайте решение и распланируйте последующие действия.

Вот как это может выглядеть в разговоре:

Ментор: Привет, Брайан, я хотел бы кое-что сказать по поводу вашей работы. Вам сейчас удобно меня выслушать?

Брайан: Конечно.

Ментор: Я заметил, что вы иногда не готовы к встречам. Две недели назад в презентации для руководства у вас не было данных об использовании продукта, а вчера встреча кросс-функциональных партнеров прошла без повестки. Когда человек не готов, он только отнимает чужое время и показывает пробелы в собственных исполнительских навыках. Я говорю об этом, потому что верю в вас и хочу, чтобы вы добились успеха. Что скажете?

Брайан: Я думал, что повестка не нужна, так как это была вторая встреча партнеров.

Ментор: Рассылать программу совещания нужно для того, чтобы убедиться, что на встрече присутствуют нужные люди и что их время не будет потрачено впустую. У нас не хватило времени на обновление данных по продажам и обсуждение партнерских отношений. То есть придется проводить дополнительное совещание, которого можно было избежать.

Брайан: Да, это логично.

Ментор: Ладно, давайте продумаем план дальнейших действий, чтобы не допустить подобных проблем в будущем. Как думаете, что можно сделать?

Брайан: Я мог бы показывать вам свои наработки перед каждой встречей, чтобы вы проверяли, хорошо ли я подготовился.

Ментор: Меня это устраивает. Когда у вас следующее совещание?

Брайан: В пятницу.

Ментор: Окей, обсудим, насколько вы хорошо подготовитесь к нему, в четверг на индивидуальной встрече. Увидимся!

Если вы хотите научиться правильно давать конструктивную обратную связь, воспользуйтесь тренингом от

компании SNP¹¹².

ПОЛУЧАЙТЕ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ О ВАШЕМ МЕНТОРСТВЕ

Знать, что люди думают о вас как о менторе, важно по двум причинам. Во-первых, так вы поймете, нужно ли что-то улучшить в своей работе. Во-вторых, это поможет получить признание за успехи в менторстве.

Работа с менти идет в частном порядке, поэтому, если вы ничего не предпримете, она так и останется незаметной для вашего руководителя и организационного комитета, который принимает решения о повышении. Если вы справляетесь с возможными проблемами еще до того, как они появятся, ваш начальник может даже не узнать о ваших усилиях.

Расскажите руководителю, с какими задачами столкнулся ваш подопечный, и попросите оценить подход, который вы выбрали для их решения. Пусть менти оставляют свои отзывы в письменном виде — так вы сможете их использовать в ходе вашего перформанс-ревью. Большинство людей неохотно высказывают критику в адрес своего ментора, поэтому вы можете попросить своего руководителя собрать анонимные отзывы, чтобы получить полную картину происходящего.

ПОМОГАЙТЕ ПОДОПЕЧНОМУ САМОСТОЯТЕЛЬНО НАХОДИТЬ РЕШЕНИЯ ⚡

Как ментор, вы должны помогать менти находить решения самостоятельно, а не просто давать им советы или указывать, что делать. Вместо прямого ответа задайте встречный вопрос.

Ваша задача — сделать своих подопечных независимыми. Им нужно научиться создавать свои собственные мысленные модели и фреймворки, а также отказаться от установки, что

для всего есть единственно правильный ответ, как в школе. Они должны уметь решать проблемы без чьей-либо помощи.

Бывает сложно сдержаться и не выпалить «правильный» ответ, когда кто-то просит у вас совета. Вот несколько подсказок, как себя вести в такой ситуации:

- Прежде чем делиться с человеком своими мыслями, спросите, что он уже испробовал, к какому решению склоняется или что, по его мнению, следует сделать.
- Перестаньте думать, что вы знаете единственно правильный ответ. Старайтесь воспитывать в себе любознательность.
- Задавайте общие, открытые вопросы, которые акцентируют внимание на мыслительном процессе, например: «Какие факторы вы учитываете при расстановке приоритетов?», «Какие проблемы выбора стоят перед вами?», «А как вы справлялись с этим раньше?», «Где вы можете найти эти данные?» или «Как, по вашему мнению, они на это отреагируют?».
- Молчание — ваш друг. Дайте человеку на ответ столько времени, сколько ему нужно.
- Говорите абстрактно, не озвучивайте свою идею прямо. Например, вместо того чтобы сказать: «Сюда стоит добавить график», — спросите: «Как бы вы могли сделать информацию более наглядной?»
- Если вам совершенно не терпится дать совет, сначала спросите: «Хотите узнать, что бы я сделал в такой ситуации?» И предоставьте человеку свободу решать, воспользоваться вашим советом или нет.

Иногда вы будете срываться и сразу давать советы — это нормально. Отслеживайте такие моменты, обдумывайте, что произошло, и с течением времени преодолеть подобное нетерпение вам станет намного легче.

ПОВЫСЬТЕ КАЧЕСТВО ОБРАТНОЙ СВЯЗИ, НАПРАВЛЕННОЙ НА РАЗВИТИЕ ВАШЕГО ПОДОПЕЧНОГО ⚡

Когда вы говорите человеку о том, в каких областях ему стоит развивать свои навыки, вы помогаете избавиться от лишнего шума и показываете, на чем стоит сосредоточиться. Вы позволяете ему увидеть со стороны то, что он делает хорошо и над чем ему стоит поработать.

Предлагаем вам несколько вариантов того, как можно давать эффективную обратную связь о возможностях развития человека.

- Примите установку, что вы на стороне менти. Если он не будет верить в то, что вы действуете в его интересах, он не воспримет ваш отзыв. Старайтесь, чтобы ваши слова не превращались в жалобы или критику; вы должны показать, что высказываете мнение, чтобы помочь человеку добиться успеха.
- Давайте обратную связь без свидетелей. Вообще-то, это очевидно, но все же: не стоит высказывать свое мнение о действиях другого человека в присутствии посторонних.
- Четко формулируйте мысль, чтобы человек извлек из нее нужный смысл. Американцы, например, часто пытаются сгладить негативную обратную связь (в итоге слушатели подсознательно преувеличивают значимость этих отзывов).

Из-за такого рода корректировок — или их отсутствия — люди могут совершенно неверно истолковать сообщение. Поэтому проговаривайте, что не стоит расстраиваться из-за полученного отзыва или, наоборот, что дело серьезное.

- Будьте объективны. Вместо того чтобы опираться на суждения и мнения, оперируйте фактами — что вы видели и какие чувства испытывали. Можете воспользоваться фразой: «Как я это вижу...», чтобы высказать предположения или догадки. Так ваш подопечный не займет защитную позицию.
- Будьте конкретны, не скрывайте подтекст. И в положительных, и в отрицательных отзывах полезно приводить конкретные примеры и объяснять, почему они плохие или хорошие в данной ситуации. Делайте акцент на том, к каким результатам привели те или иные действия.

Подробнее о том, как давать разные виды обратной связи, рассказывается в разделе «Научитесь легко давать конструктивную обратную связь» на с. 291.

КОНЦЕПЦИИ И ФРЕЙМВОРКИ

ОБЗОР И КРИТИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА РАБОТЫ

Несмотря на то что «критическая оценка» звучит как «критика», она вовсе не означает указание на все, что вам не нравится. Это анализ работы и оценка того, как точно ее результат соответствует поставленной цели. Термин часто используется в отношении обратной связи о дизайне, но концепция также применима, когда речь идет о разборе

спецификаций, презентаций или любого другого результата деятельности.

Наилучший способ взаимодействия ментора с менти — через обратную связь в ходе работы. Объясняя, на чем основывается ваше мнение, вы помогаете человеку выстроить свои собственные мысленные модели и фреймворки.

Вот несколько способов того, как ментор может дать обратную связь о работе своих подопечных:

- Дважды проверяйте их цели. Критический анализ должен оценивать соответствие выполненной работы поставленным целям, поэтому вы с менти должны исходить из единой информации. Даже если цели кажутся очевидными, сам факт запроса дает понять, что от человека ожидают заранее продуманных действий.
- Используйте «Мне нравится», «Я бы хотел» и «Мне интересно узнать». Подобные установки помогут высказать свое мнение, не вызывая у человека желания защищаться. Например: «Интересно, достаточно ли только одной иконки, чтобы пользователь легко обнаружил этот объект?»
- Подкрепляйте свое мнение позитивом. Отмечайте хорошие результаты, хвалите, если человек сделал нечто особенно выдающееся.
- Сделайте обратную связь поучительной. Расскажите историю или какой-то случай, который поможет человеку лучше усвоить урок. Объясните свой фреймворк и приведите доводы. Обсудите вопросы, по которым могут возникнуть разногласия.

- Укажите, в каких случаях меньших усилий было бы достаточно. Критическими замечаниями вы можете ненамеренно подтолкнуть человека к тому, что он будет во всем стремиться к идеалу. Но не менее важно показать, что в некоторых ситуациях он может двигаться намного быстрее, если не будет стараться так сильно и согласится на хороший, хоть и не совершенный результат.
- Позвольте людям совершать собственные ошибки. По возможности разрешите своим менти принимать решения и учиться самостоятельно. Вместо того чтобы навязывать свое мнение, расставьте для них контрольные точки и подскажите, как они могут проверить эффективность своих идей.
- Обращайте внимание на повторяющиеся ошибки. Если ошибки начнут перерастать в привычку, это подскажет вам, на чем конкретно вы должны сосредоточиться в обучении.

Подробнее о том, как оставлять отзывы о работе с продуктом, читайте в разделе «Давать грамотную обратную связь» на с. 95.

КАК ПОМОЧЬ СОТРУДНИКУ С СИНДРОМОМ САМОЗВАНЦА

Синдром самозванца (с. 247) проявляется, когда человек думает, что добился успеха благодаря удаче или счастливому случаю, и боится, что его разоблачат как мошенника. Менторы играют здесь важную роль, поскольку люди могут не замечать этого в себе^{[113](#)}.

Можно предположить, что у менти синдром самозванца, если он выглядит неуверенным в себе, преуменьшает свои заслуги за хорошую работу, неохотно пользуется

возможностями, которые, по вашему мнению, он способен реализовать, или тратит слишком много времени на совершенствование результата, который и так достаточно хорош.

Вот несколько подсказок, которые помогут в этом случае:

- Познакомьте человека с концепцией синдрома самозванца и дайте ему понять, что он бывает у многих, возможно, самых успешных людей. Когда вы дадите явлению название, возможно, он поймет, что «Я считаю себя некомпетентным» не обязательно равно «Я некомпетентен».
- Помогите менти увидеть свои сильные стороны и хорошие результаты проделанной работы. Укажите ему на ситуации, когда сделанный им выбор оказался правильным, притом что не каждый РМ на него бы решился. Попросите коллег дать обратную связь, чтобы человек услышал от них напрямую, что он хорошо справился с задачей.
- Честно озвучивайте ожидания. Дайте человеку представление о том, какие ошибки нормальны и чему, по вашему мнению, он должен научиться, а не обязан знать.
- Покажите, как неуверенность в себе тормозит прогресс. Обратите внимание на то, как он недооценивает результаты проведенных исследований или тратит лишнее время на подготовку.
- Помогите менти найти способы быстро подтвердить или опровергнуть свои страхи, например поделиться первыми черновиками работы с ментором, которому он доверяет.

- Покажите готовность признать, что вы чего-то не знаете. Сделайте так, чтобы культура взаимодействия с вами подразумевала возможность безопасно задавать вопросы и учиться. Прочтите также раздел «Создавать чувство психологической безопасности» на с. 251.
- Будьте откровенны, описывая реальные возможности для роста подопечного.

Помните, что синдром самозванца чрезвычайно распространен, независимо от уровня опытности человека.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

- Хороший ментор предоставляет информацию, обучает и дает обратную связь: чему-то люди лучше учатся с чужих слов, чему-то — в ходе наблюдения за другими, что-то легче усваивают через действие, а что-то — благодаря отзывам об их результатах. Не ограничивайте себя только одной или двумя из этих техник.
- Если вам неудобно давать обратную связь, планируйте ее заранее: существует множество полезных фраз, шаблонов и подходов, которые упрощают это. Составьте план обратной связи с самого начала совместной работы. Тогда вы будете готовы высказать даже жесткий отзыв, когда возникнет такая необходимость.
- Чтобы развить навыки менти, помогите ему самостоятельно находить решения: для обретения независимости РМ должен научиться решать задачи без посторонней помощи.

Вместо того чтобы забрасывать человека своими советами, дайте ему возможность сперва обдумать собственные варианты.

¹¹⁰ Есть и другие, более красочные термины для обозначения этого приема — bullsh*t sandwich или sh*t sandwich (можно перевести с английского как «ахиня» или «лапша на уши», хотя в оригинале фразы звучат намного грубее. — Примеч. пер.). Мы их не одобряем.

¹¹¹ Отличная подробная статья (со ссылками на данные) есть у Адама Гранта (Adam Grant). Она называется Stop Serving the Feedback Sandwich, ее можно найти здесь: <https://www.linkedin.com/pulse/stop-serving-feedback-sandwich-adam-grant/>.

¹¹² См. сайт SNP: <https://snpnet.com>.

¹¹³ Бывают особенно тяжелые случаи, когда заметить у себя наличие синдрома самозванца вдвойне сложно. Такие люди чувствуют себя недостаточно квалифицированными и считают, что виной тому их реальная некомпетентность. Они не думают: «Я компетентен, но я не чувствую себя таким, поэтому у меня, должно быть, синдром самозванца». Нет! Они просто думают: «Я недостаточно квалифицирован».

Глава 26. Работа с другими подразделениями

Продакт-менеджера часто называют «СЕО по продукту» — аналогия, в которой имеется ряд вопросов. Доля истины в ней действительно есть — как и глава компании, РМ выполняет чрезвычайно много кросс-функциональных обязанностей. Он работает со всеми сотрудниками организации, и от его умения взаимодействовать с разными типами людей во многом зависит конечный результат.

РМ, которые не слишком хорошо справляются с этой задачей, часто приходят к застою в карьере. Если инженерам и дизайнерам неприятно с вами работать, вам сложно набирать и удерживать участников команды. Если вы не нравитесь руководству, то вряд ли вас захотят повысить, так? Ведь это бы означало расширить общение с вами и предоставить вам больше власти.

Но речь здесь идет не о способности нравиться людям (это важно, но этого недостаточно). Эффективное взаимодействие с инженером, дизайнером или руководителем подразумевает создание идеальных условий и результатов работы при помощи навыков и знаний каждого участника.

Несмотря на то что отношение к человеку не должно зависеть от его положения, — в конце концов, люди есть люди, — в работе с дизайнерами, инженерами и руководителями есть свои нюансы.

РАБОТА С ДИЗАЙНЕРАМИ

Дизайнеры отвечают за решение с точки зрения пользовательского опыта. В здоровых отношениях РМ и дизайнеры выступают в роли близких союзников, которые

делятся идеями и отзывами, полностью доверяют суждениям партнера и готовы соглашаться с решениями друг друга.

Когда отношения не так хороши, обстановка может стать довольно неприятной. Самые распространенные жалобы дизайнеров на РМ перечислены ниже¹¹⁴:

- Сосредоточены на том, что ценно для бизнеса, а не для клиента. Оптимизация по метрикам может быть полезной до определенного момента. Но многие показатели, получаемые в ходе эксперимента, не учитывают ухудшение пользовательского опыта в долгосрочной перспективе. Кроме того, дизайнеры, как правило, больше мотивированы помогать людям, чем добиваться количественных результатов.
- Относятся к дизайнерам как к «обезьянам пикселя» (pixel monkey)¹¹⁵. Дизайнеры не любят, когда им дают готовый макет и просят «сделать красиво». Они хотят услышать о проблеме, а не получить решение.
- Исходят из личных предпочтений. В дизайне важно не то, нравятся ли выбранные цвета вам или руководителю, а то, соответствует ли решение поставленным целям и подходит ли реальным пользователям.
- Недостаточно участвуют в процессе. У каждого дизайнера есть свои ожидания относительно того, что должен делать РМ, и, к сожалению, они не всегда совпадают с ожиданиями последнего.
- Недостаточно глубоко понимают продукт. В том, как изменение одной части продукта может повлиять на другие его составляющие, дизайнеры полагаются на мнение РМ.

Без этого случаются серьезные ошибки и неприятные разговоры.

- Не ценят хороший дизайн. В качественном дизайне важны детали и последовательность. Если РМ относится к деталям как к чему-то необязательному или в последнюю минуту сокращает работу по дизайну, чтобы успеть к дате запуска, это говорит о том, что он не понимает ценность хорошего дизайна.

К счастью, существуют методы, которые способствуют установлению прочных, позитивных отношений.

ПРЯМО ОБСУДИТЕ УСЛОВИЯ ВАШЕГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Задачи РМ и дизайнера во многом пересекаются, и им часто приходится тесно сотрудничать. Поэтому важно прямо проговорить ваше видение совместной деятельности. Спросите, что дизайнер ценит в работе РМ и чего от него ждет, а в ответ поделитесь своими ожиданиями и предпочтениями. Отношения могут быть очень разными, особенно в зависимости от того, насколько опытен дизайнер.

Вот несколько примеров вопросов для обсуждения:

- Договоритесь ли вы о ежедневных проверках дизайна или дизайнер сам будет обращаться к вам, когда будет готов получить обратную связь? Сможете ли вы регулярно видеть прогресс в его работе?
- Нравится ли дизайнеру начинать работу с группового мозгового штурма или он предпочитает сначала самостоятельно обдумать проблему?

- Как вы будете делиться с дизайнером своими идеями? Будет ли он возражать, если вы сами нарисуете несколько макетов?
- Насколько подробной должна быть информация при постановке целей и описании ограничений?
- Покажет ли дизайнер все варианты, которые он рассматривал при выборе решения?
- Когда в проектах следует использовать реальные пользовательские данные, а когда можно применять текст-заполнитель *lorem ipsum*?
- На какой стадии дизайнер рассматривает вопросы онбординга и нулевые состояния?
- Будет ли дизайнер устанавливать собственные сроки и делиться своим графиком?

Подобный разговор может показаться немного неловким, если вы не привыкли общаться настолько прямо, но он позволит избежать расхождения в ожиданиях от ваших отношений в будущем.

ОТНОСИТЕСЬ К СВОЕМУ ДИЗАЙНЕРУ КАК К ПАРТНЕРУ

Отношения между вами дадут наилучший результат, если вы будете относиться к своему дизайнеру как к надежному партнеру, а не как к ресурсу.

Насколько это возможно, делитесь с дизайнером полной информацией и подключайте его к постановке целей и выбору стратегии. Предоставьте ему право голоса при принятии

решений, влияющих на дизайн, даже если культура компании этого от вас не требует. Просите его прокомментировать вашу спецификацию или высказать свои соображения о том, как решить ту или иную сложную проблему. Приглашайте на встречи, касающиеся его работы, и позвольте самостоятельно презентовать свои проекты.

Если возникнут разногласия, выслушайте его точку зрения. Старайтесь находить решения, которые подойдут всем, и проявляйте готовность прислушиваться к его мнению в вопросах, в которых он является экспертом.

А главное — делайте все, чтобы понять точку зрения друг друга. Объясняйте причины своих решений и старайтесь разобраться в его целях и фреймворках.

УКАЗЫВАЙТЕ НА ПРОБЛЕМУ, А НЕ ДАВАЙТЕ ГОТОВОЕ РЕШЕНИЕ

Будучи РМ, вы отвечаете за то, чтобы выявить проблему и обеспечить ее успешное решение. Настаивать на конкретном выборе в ваши обязанности не входит.

Требуется много реальных усилий, чтобы определить проблему. С одной стороны, клиенты или внутренние стейкхолдеры часто указывают на конкретные решения в запросах на функцию. С другой — идея, которая пришла к вам во сне, тоже может оказаться хорошим вариантом. И чтобы определить истинные болевые точки и цели, вам нужно проанализировать все запросы и идеи. Кроме того, вам понадобится задать контекст и требования, такие как сроки, технические ограничения, образовательные цели и различные сценарии, для которых необходимо разработать дизайн.

Ничего страшного не будет, если вы придумаете несколько макетов, чтобы проиллюстрировать свою идею. Но нельзя давить на дизайнера и заставлять его работать по вашей

задумке или просить его просто «пошаманить». Обычно дизайнер сначала сам изучает проблему, а уже потом вы делитесь с ним своими предложениями.

При расхождении во мнениях о том, какое решение выбрать, постарайтесь сформулировать свое несогласие с точки зрения проблемы. Дайте обратную связь относительно целей и принципов, а не конкретного выбора. Позвольте дизайнеру предложить другой вариант, отвечающий всем требованиям.

Если вы хотите, чтобы в вашу компанию приходили крутые дизайнеры, вам понадобится создать ту среду, в которой они захотят работать. Опытные дизайнеры любят разбираться со сложными проблемами, находить креативные решения и выдавать отшлифованный продукт, которым они могут гордиться. Если вы лишите их автономии, они не захотят иметь с вами дело.

РАССУЖДАЙТЕ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ВЫГОДЫ ПОЛЬЗОВАТЕЛЯ, А НЕ БИЗНЕСА

Как отмечает Джули Чжо (Julie Zhuo) в статье *How to Work with Designers* («Как работать с дизайнерами»), дизайнеры обычно думают о вещах с точки зрения пользователя и руководствуются тем, как их работа поможет людям¹¹⁶. РМ, как правило, преследуют те же ориентированные на клиента цели. Но в своих формулировках они часто делают акцент на метриках или успехе бизнеса и могут показаться дизайнерам бессердечными или даже эгоистичными.

Дизайнеры иногда думают, что РМ больше заботятся о достижении краткосрочных количественных целей, чтобы хорошо выглядеть в глазах руководства компании, чем о создании продукта, который действительно пригодится пользователям.

Насколько это возможно, в разговоре с дизайнером старайтесь озвучивать какие-то моменты с точки зрения выгоды для пользователя, а не бизнеса. Например, вместо фразы «Нам необходимо увеличить доход» скажите: «Мы должны сделать так, чтобы люди, которым нужна премиум-версия продукта, точно ее нашли».

УСТАНОВИТЕ ВЫСОКУЮ ПЛАНКУ КАЧЕСТВА И НЕ ПЫТАЙТЕСЬ КОГО-ТО ОБМАНУТЬ

Быстрый способ потерять доверие дизайнера — это поставить пользователям некачественный продукт. Иногда это происходит, если РМ принимает предложенный дизайн, а потом, когда инженеры начинают отставать от графика, настаивает, чтобы его урезали. Или обещает, что дизайн будет реализован в следующей версии продукта, но этого так и не происходит.

Самый честный способ справиться с этой ситуацией — открыто озвучить проблемы, связанные с объемом работ, еще на стадии разработки дизайна и привлечь дизайнера к обсуждению изменения рамок проекта. Лучше рассмотрите возможность сокращения количества сценариев использования продукта или его функционала, чем доработку дизайна. И не говорите, что займетесь дизайном после запуска, если не можете это гарантировать.

Часто бывает, что у РМ и дизайнера слегка различается планка качества. Но если они расходятся настолько, что это повторно приводит к одним и тем же проблемам, вам придется поднять эту тему перед руководством продакт-менеджмента и дизайнера.

УДЕЛЯЙТЕ ВНИМАНИЕ ДИЗАЙН-ДОЛГУ И УЛУЧШЕНИЮ СИСТЕМ ПРОЕКТИРОВАНИЯ

Иногда инженерная инфраструктура достигает пределов масштабирования или устаревает. Подобно этому, система проектирования может быть перегружена новыми функциональными возможностями или терять актуальность по мере развития тенденций в дизайне.

В своем опросе дизайнеров Лаура Кляйн обнаружила, что большинство разногласий с РМ возникает в отношении того, какую часть продукта можно менять за один раз¹¹⁷. Продакт-менеджеры думают, что дизайнеры часто пытаются объединить серьезные изменения в дизайне с небольшой функцией. Дизайнерам кажется, что РМ хотят только наращивать функциональность и не заботятся об улучшении дизайна.

Если правки дизайна незначительные, имеет смысл объединить проекты, а исправления вносить в рамках работы над новыми функциями. Некоторые команды специально оставляют в своих проектах запасное время, чтобы дорабатывать дизайн по ходу дела.

Кому-то удобнее разделить работу на два отдельных проекта: один по запуску новых функций с первоначальными целями, а другой — по улучшению дизайна со своими собственными критериями успеха. Так команде легче почувствовать, что дизайн — это реальная, ценная часть работы, а не источник неконтролируемого роста рамок проекта. И если у нее достаточно высокий приоритет, в графике ее можно поставить даже перед разработкой новых функций.

При составлении roadmap обсудите с дизайнерами, что они готовы сделать для восполнения дизайн-долга. Подумайте, сколько времени уместно выделить на это занятие, и позвольте

дизайнерам самостоятельно расставить приоритеты задач в рамках этой работы.

РАБОТА С ИНЖЕНЕРАМИ

Инженеры отвечают за создание технических решений и их последующую поддержку. В здоровой команде РМ и инженеры действуют как партнеры, совместно разрабатывающие быстрые, масштабируемые инновационные решения, которые не будут тормозить дальнейшее развитие.

ОТНОСИТЕСЬ К ИНЖЕНЕРАМ КАК К ПАРТНЕРАМ

Самое важное правило работы с инженерами — относиться к ним как к уважаемым партнерам. По возможности включайте их в процесс, начиная с этапа исследования продукта. Делитесь с ними полной информацией, чтобы они понимали, какие причины и цели стоят за той или иной работой. Приглашайте их на встречи с клиентами и сессии по исследованию пользователей, чтобы они могли лично с ними пообщаться. Просите их высказывать свои идеи и будьте внимательны к их опасениям.

Не нужно относиться к своим инженерам как к «обезьянам кода» (code monkeys), которым запрещено иметь собственное мнение о продукте. Видя, что они отказываются от работы, не думайте, что это из-за лени. Наоборот, постарайтесь понять, что действительно за этим стоит. Если причины чисто технические, вы должны очень глубоко разобраться в них, чтобы понять, какие решения сработают, а какие нет. Если все дело в выборе самого продукта, уделите время тому, чтобы обсудить с инженерами этот вопрос и выработать общее понимание темы; возможно, вам придется полнее раскрыть

контекст, чтобы показать, как вы пришли к принятым решениям.

Инженеры работают лучше, когда понимают, что они делают и зачем.

Поймите и примите технические ограничения

Когда инженеры отказываются от проекта по техническим причинам, как правило, у них есть на это веские основания. Если вы проигнорируете их опасения, они быстро потеряют к вам уважение.

Не нужно быть экспертом в области компьютерных наук, чтобы понять, какие технические ограничения могут действовать в вашей ситуации. Для разговора воспользуйтесь своими знаниями о продукте. Укажите, например, на остальные его части или на другие продукты, которые выполняют необходимую вам функцию, и спросите, в чем разница.

Подробнее о том, как работать с техническими ограничениями, читайте в главе 8 «Технические навыки» (с. 109).

Никогда не устанавливайте инженерам сроки выполнения работ без согласования

Прежде чем определить график работы своей команды, согласуйте даты с инженерами. В идеале они самостоятельно подсчитывают, в какие сроки они могут выполнить поставленную задачу, а вы добавляете к этому еще какое-то запасное время.

Если вы устанавливаете сроки за них — это проявление неуважения: подразумевается, что ваши инженеры будут

работать с нужной вам скоростью, стоит только приказать. Это лишает их автономности.

Многие РМ недооценивают, сколько времени в действительности занимает разработка. Помимо написания кода инженерам необходимо составлять тесты, настраивать инфраструктуру и управлять графиками развертывания. Даже написание кода может отнять времени больше, чем вы предполагаете, если требуется учесть разные граничные случаи и подсоединиться к разным частям системы.

Уважайте их работу

Работа инженера — это творческое решение проблем. Прямой зависимости между количеством часов, проведенных за компьютером, и скоростью реализации проекта нет.

Большая часть работы выполняется в состоянии потока. Любые вмешательства в работу, когда, например, кто-то, проходя мимо, отвлекает вопросами или назначает встречу посреди крупного рабочего блока, могут сбить настрой, и, чтобы восстановить прежний темп и эффективность, потребуется много времени. Старайтесь по возможности этого избегать.

С другой стороны, продуктивность может появляться и исчезать. Иногда инженеру требуется перерыв. Не переживайте, если вам кажется, что он просто валяет дурака — возможно, ему нужно ненадолго отвлечься, чтобы затем с новыми силами вернуться в строй.

Поэтому, приходя в новую команду, не нужно рубить с плеча и в одностороннем порядке вносить изменения в инженерные процессы, такие как графики спринтов и стендапы. Продумывайте улучшение процедур вместе.

Следите, чтобы их работа не была напрасной

Представьте, что вы неделю работали над презентацией, а потом узнали, что ее отменили.

Вас бы расстроило, что все было впустую. К сожалению, с инженерами это случается чаще, чем следовало бы. Как только они доводят свою работу до конца, выясняется, что поменялся дизайн или появились новые требования, и им приходится начинать все с начала.

Вы должны четко знать, какие решения по продукту уже окончательные, а какие нет. Если что-то может измениться после бета-тестирования или А/В-теста, инженеры должны об этом знать. Заранее понимая условия, они могут создать упрощенное или более гибкое решение.

Поэтому нужно стараться, насколько возможно, утверждать планы до того, как к работе приступят инженеры. Проводите исследования юзабилити на прототипах. Просите ключевых стейкхолдеров давать обратную связь как можно раньше. Избегайте возникновения неожиданностей в последнюю минуту.

РАБОТА С ТОП-МЕНЕДЖМЕНТОМ

Руководители высшего звена могут вызывать страх, но чем больше вы с ними работаете, тем лучше вы их понимаете и тем комфортнее себя чувствуете.

Всегда держите в голове следующую информацию о топ-менеджерах:

- Они очень ограничены во времени. Как правило, руководители резки и прямолинейны. Они могут позволить себе ничего не объяснять и проявлять нетерпение, когда

чувствуют, что кто-то тратит их время напрасно. Они могут оборвать вашу презентацию или развалить всю повестку дня, чтобы обсудить лишь те моменты, которые они считают важными. Пустая трата времени для них — непозволительная роскошь.

- Они очень полагаются на доверие. Чтобы сэкономить время, руководители предпочитают полагаться на людей, которым уже доверяют, таких как другие менеджеры. То, насколько вам можно доверять, они решают быстро, поэтому вы должны говорить уверенно и не делать глупых ошибок.
- Они сосредоточены на высоких целях. Если у вашего проекта потенциал большой выгоды невелик, то он их не заинтересует. Они могут подталкивать вас к тому, чтобы мыслить шире и следовать самым безумным идеям, даже если они кажутся совершенно нецелесообразными для вашей команды.
- Они видят картину целиком. Ваша работа — это всего лишь крошечный кусочек большой головоломки. Общая оптимизация всех проектов для них важнее, чем отдельно взятый проект. Именно поэтому они настаивают на согласованности, общей инфраструктуре и перспективных моделях данных.
- Они знают много того, чего не знаете вы. Они осведомлены о том, как идет бизнес во всех отделах. Они знают, какие инициативы стоят на горизонте. У них может быть секретная информация об угрозах со стороны конкурентов, приобретениях или крупных сделках, которые готовятся к реализации. Им известно, о чем беспокоятся члены правления. Иногда их идеи кажутся случайными, но на самом деле они основаны на определенном контексте.

- Их работа связана с принятием трудных решений. Руководители знают, что они не могут угодить всем. Они заботятся о вашем моральном духе, но не боятся вас разочаровать. Это может вызвать у них чувство безразличия к ненадлежащему поведению внутри коллектива и привести к тому, что они сами начнут грубить, когда будут чем-то расстроены.
- Они не хотят, чтобы вы слепо выполняли приказы. Может показаться, что как раз это им и нужно, но обычно это всего лишь результат недопонимания. Руководители предполагают, что они всегда правы, однако при этом хотят, чтобы вы поняли их цели и опасения и предложили лучшее решение, если таковое существует.

Отношения РМ с топ-менеджментом во многом похожи на отношения инженеров с РМ. В обоих случаях один человек владеет более полной информацией, в то время как другой ближе к непосредственному выполнению работы и решению задач. Представьте, как бы вы хотели, чтобы инженеры взаимодействовали с вами, — многое из этого будет применимо к вашей работе с руководством^{[118](#)}.

РАБОТАЙТЕ С УЧРЕДИТЕЛЯМИ И РУКОВОДИТЕЛЯМИ, КОТОРЫХ УВАЖАЕТЕ

Учредители и руководство компании определяют ее культуру и направление деятельности.

Если вы им не верите или не согласны с их подходом, вам предстоит тяжелая борьба. На какое-то время вы можете быть под защитой своего непосредственного начальника, но, как только он покинет компанию или на него окажут давление

сверху, вы окажетесь в опасности. Тогда вас вряд ли ждет значительное продвижение по службе, а эмоциональный стресс, скорее всего, не стоит полученного результата.

Особенно ярким примером может стать позиция главы продуктового направления (или учредителя, если должность руководителя по продукту занимаете вы) в стартапе. Многие РМ с удивлением обнаруживают, насколько сильно он вмешивается в принятие любого дизайнерского решения. Если вы его уважаете, вы сможете договориться с ним, мягко подталкивая его в нужную сторону и заставляя поверить, что это была его идея. В ином случае ситуация лишь разозлит вас и заведет в тупик.

СТРЕМИТЕСЬ ПОНЯТЬ

Удивительно, но люди часто отмахиваются от идей руководства. Им кажется, что те слишком оторваны от реальности или слишком привязаны к своим замыслам. Иногда РМ утверждает, что руководство не знает лучших практик работы с продуктом.

ПОНЯТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

Ноа Вайс, VP по продукту в Slack, работал со своей командой над масштабной комплексной перестройкой потребительского опыта, которая коснулась домашней страницы, позиционирования продукта, экранов создания групп и процессов онбординга. Он предупредил CEO Стюарта Баттерфилда, что этот амбициозный план потребует времени: «Быстрых результатов не будет. Сразу показатели не изменятся».

Баттерфилд загадочно ответил: «Ты подходишь к этому не с той стороны. Если изменить кривую культуры, кривая роста последует за ней».

Вайс не понял, что это значит, но совещание было закончено, и он отложил этот вопрос в сторону. Может быть, это только прозвучало глубокомысленно, но на самом деле таковым не было.

Но на следующее утро Вайса осенило, и он понял, что имел в виду Баттерфилд! Чтобы взяться за проект такого масштаба, ему пришлось бы изменить всю культуру создания продукта. «Если не изменить культуру, мы не сможем сделать такую ставку. А без этого мы абсолютно точно не сможем достичь заданных показателей роста к концу года».

Сосредоточенность на культурных изменениях стала для команды источником энергии. Все хотели сделать больше прототипов и пользовательских тестов, фокусируясь на получении целостного опыта, на что, как им казалось, раньше у них не было разрешения. Теперь это фактически вошло в их круг полномочий. Успех был настолько большим, что такой подход переняли и другие команды в Slack.

Даже если здесь есть доля правды, вы окажете себе медвежью услугу, если будете считать своих руководителей бессмысленными препятствиями на своем пути. Их идеи могут казаться странными, но обычно так происходит потому, что они видят ситуацию намного шире, чем вы. Даже когда их предложения не имеют прямого отношения к текущей работе, зачастую они важны для понимания общей картины.

Когда руководитель высказывает идеи, воспользуйтесь возможностью копнуть глубже. Если вы с чем-то не согласны, поговорите с ним из позиции «Возможно, я что-то упускаю из виду. Не могли бы вы мне объяснить, где в своих рассуждениях я ошибаюсь?».

ПРОВЕРЯЙТЕ ИДЕИ РУКОВОДСТВА

Руководители часто имеют четкое мнение относительно необычных идей. Вместо того чтобы отмахиваться от них или слепо продвигать их вперед, найдите компромиссный способ их протестировать.

Даже если вы категорически против, стоит попробовать провести хотя бы небольшую проверку. Один из вас ошибается — и, возможно, это вы.

Даже если идея вам нравится, проверьте ее так же, как и любое другое предложение, возникшее у вашей команды. То, что руководителю нравится его решение, — еще не повод тратить несколько месяцев на его проработку, предварительно не протестировав концепцию. Ответственность за реализацию успешных продуктов несете вы. И освободить вас от нее только потому, что кто-то из руководителей попросил вас взяться за этот проект, никто не будет.

БУДЬТЕ ГОТОВЫ К ВСТРЕЧАМ С РУКОВОДСТВОМ

Руководители делают выводы быстро. Не рискуйте вызвать их недовольство, явившись на встречу с опозданием.

Прежде чем представить свою работу начальству, подумайте о том, чтобы обсудить ее со своим непосредственным руководителем или ментором. Составьте план выступления и продумайте возможные вопросы. Следите, чтобы не наделать ошибок по невнимательности. Убедитесь,

что вы изучили все важные данные, имеющиеся в свободном доступе.

Если возможно, отправьте руководству свой материал заранее и спросите, есть ли у них какие-то вопросы. Так у вас будет время подготовить ответы заранее, а это намного лучше, чем быть застигнутым врасплох в ходе мероприятия. Если вам зададут вопрос, на который вы не можете ответить, скажите, что обязательно все выясните и дадите свой ответ.

ЗАЩИЩАЙТЕ СВОЮ КОМАНДУ ОТ НЕНУЖНЫХ ЗАДАЧ

Бывает, что кто-то из руководства останавливает вас в коридоре и просит заняться какой-то задачей. На самом деле обычно не предполагается, что вы и ваша команда должны все бросить и перейти к работе над новой идеей. Но даже если такое намерение есть, вы как РМ отвечаете за то, чтобы определить, является ли такое решение правильным.

Руководитель обычно думает о срочности и приоритете новой работы. А ваша задача — подумать о возможных затратах, которые может за собой повлечь остановка текущего проекта. Переключение контекста обходится дорого, и команды чувствуют себя деморализованными, если им не удастся поставить на рынок то, над чем они работали.

Чаще всего удастся сдвинуть рассмотрение новых идей на следующий цикл планирования или перейти к ним после завершения текущего проекта. Но иногда обнаруживается, что руководитель прав и есть смысл приостановить работу, чтобы извлечь выгоду из новой задумки или возможности.

Как только вы поймете, какое решение, по вашему мнению, является правильным, сообщите об этом руководителю. Возможно, он будет совершенно не против того, чтобы отложить рассмотрение идеи на следующий квартал, или,

наоборот, приведет дополнительные доводы в пользу ускорения работы.

НЕ ПРИКРЫВАЙТЕСЬ ФРАЗой «ПОТОМУ ЧТО ТАК СКАЗАЛ ТОП-МЕНЕДЖЕР»

Когда я только начала работать РМ, однажды я сказала своей команде, что мы должны добавить новую функцию в продукт, потому что этого захотел VP компании. Я думала, что это всех вдохновит — когда еще у нас будет возможность сделать что-то, что так волнует вице-президента? Как выяснилось, у моих инженеров было другое мнение, и информация дошла до моего начальника. Он усадил меня перед собой и объяснил, почему такой подход был неудачным.

В современных технологических компаниях (особенно в США) позиция на вершине иерархической лестницы не является достаточной причиной, чтобы указывать, кому и что делать. Никто не считает, что человек на высокой должности знает больше, чем тот, кто непосредственно занимается работой.

Для поддержания морального духа и вовлеченности важно, чтобы каждый сотрудник понимал цель своей работы. Люди не видят, в чем она заключается, если единственным обоснованием, которое они получают, становится желание кого-то из руководителей.

Будет намного эффективнее, если вы лично выясните, по каким причинам руководителя так сильно волнует эта задача, и объясните их остальным участникам команды. Вам даже не нужно упоминать, что это была просьба начальства, если только это не будет положительно мотивировать ваших коллег.

НЕ ОТБРАСЫВАЙТЕ, А РАЗВИВАЙТЕ ИХ ИДЕИ

Обычно люди становятся руководителями благодаря тому, что хорошо делают свою работу. Они не всегда могут четко сформулировать свои суждения, но их интуиция часто подсказывает им верные решения.

Если вы придете к ним и скажете, что они ошибаются, они, скорее всего, вам не поверят и подумают, что вы просто упрямитесь, не желая рассматривать их идеи.

Чтобы не допустить этого, не используйте установку «их идеи против моих идей». Вместо этого преподнесите свой замысел как нечто, основанное на их предложениях. Так вы аккуратно обойдете вопросы проявления эго и исключите оборонительное поведение, что поможет вам двигаться дальше вместе.

Если руководитель написал стратегию продукта, с которой вы не согласны, посмотрите, сколько из нее вы можете использовать для своей версии. Возможно...

- ...старая стратегия станет одной из нескольких частей плана, после того как будут выполнены определенные ключевые этапы.
- ...вы сможете оставить набор функций и просто их перегруппировать или сохранить прежние группы и добавить в них новые функции.
- ...некоторые предложения из вступления можно дословно повторить. Вы сможете сказать, что вам понравилась стратегия и вы просто ее преобразовали и немного дополнили.

Если во время дизайн-ревью руководство предложило какую-то ужасную идею, сделайте мокап этой и нескольких более удачных идей. Так вы сможете показать, что вам понравилось и что не понравилось в их идее, а затем воздать им должное за то, что они вдохновили вас на поиск еще лучших решений. Например: «Мне понравилась идея сделать продукт более наглядным, поэтому я использовал вашу идею разместить фотографии на фоне, а затем попытался добавить еще несколько иллюстраций сверху».

Если какие-то из проводимых руководством совещаний или процедур не дают результата, предложите небольшие доработки к тому, что уже реализуется, даже если на самом деле изменения будут существенными. Будет еще лучше, если вы вызоветесь заняться корректировками самостоятельно, вместо того чтобы просить руководителя взять эту задачу на себя.

Один из моих непосредственных подчиненных успешно использовал этот подход со мной:

Мне нравится, что вы организовали еженедельное собрание команды. Теперь, когда у людей так много тем для обсуждения, я думаю, было бы еще лучше, если бы мы заранее составили повестку дня. Если хотите, я могу позаботиться об этом.

Я была невероятно благодарна ему за инициативу, а то, как он сформулировал свое предложение, помогло мне его принять.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

- Относитесь к коллегам как к партнерам, а не как к ресурсам: чтобы добиться успеха продукта и компании, требуется участие людей из всех отделов и служб. Результаты улучшатся, если вы подключите к процессу принятия решений дизайнеров и инженеров, а также тех, кто занимается исследованиями пользователей, анализом данных и маркетингом, и будете ценить их мнение.
- Вкладывайте силы в то, чтобы понять суть чужой работы: чем больше вы знаете об обязанностях, процессах, целях и заботах ваших коллег, тем эффективнее ваше сотрудничество с ними. Многие РМ совершают ошибки, потому что не понимают, чем занимается другой человек.
- Указания руководства — это только отправная точка: когда руководитель говорит вам создать новую функцию, он не дает вам разрешения игнорировать эффективные техники создания продукта. Не отвергайте идею, но и не спешите ее воплощать. Вы же не принимаете на веру запросы от клиентов. Аналогичным образом вы должны изучить поручение руководства, чтобы понять потребность, лежащую в его основе.

¹¹⁴ Лаура Кляйн (Laura Klein) провела отличный опрос на эту тему: <https://www.usersknow.com/blog/2019/9/12/productteam-mistakes-part-1-communicating-company-amp-user-needs>.

¹¹⁵ Перефразировка неуважительного названия программистов — «обезьяна кода» (code monkey), то есть разработчик, который просто пишет код, не задумываясь о его смысле. — Примеч. ред.

¹¹⁶ Прочтите публикацию Джули здесь: <https://medium.com/the-year-of-the-looking-glass/how-to-work-with-designers-6c975dede146>.

¹¹⁷ Подробнее об этом читайте здесь: <https://www.usersknow.com/blog/2019/10/8/product-team-mistakes-part-2-selecting-estimating-and-prioritizing-features>.

[118](#) Это НЕ значит, что вы можете относиться к своим инженерам свысока. Эта аналогия предназначена только для того, чтобы помочь вам научиться смотреть на вещи глазами топ-менеджера.

ЧАСТЬ 7. Навыки управления людьми

КАК СТАТЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ

НОВЫЕ ЛИДЕРСКИЕ НАВЫКИ

КОУЧИНГ И РАЗВИТИЕ

СОЗДАНИЕ КОМАНДЫ

ОРГАНИЗАТОРСКОЕ МАСТЕРСТВО

Карьера РМ идет в двух направлениях — это управление людьми и экспертность в выбранной области. В то время как IC (individual contributor) создает продукты, влияя на дизайнеров и разработчиков, руководитель РМ-направления делает то же самое, воздействуя на продакт-менеджеров в своей команде и помогая им развиваться.

В этом разделе мы расскажем о том, какие навыки необходимы для того чтобы готовить высококлассных РМ, создавать крутые команды и эффективно организовывать процесс создания качественных продуктов.

Глава «Как стать руководителем» (с. 313) поможет вам понять, действительно ли вы хотите идти в менеджмент и если да, то как это сделать. Вы узнаете о некоторых удивительных аспектах этой роли и о том, как компании выбирают, кого на нее назначить.

Глава «Новые лидерские навыки» (с. 322) научит вас адаптироваться к новым полномочиям. Мы расскажем о том, как отслеживать выполнение работы, привлекать людей к ответственности, доносить до них суть стратегии и как вести себя, став членом команды руководителей.

Из главы «Коучинг и развитие» (с. 333) вы узнаете, как помогать участникам вашей команды улучшать свои навыки и развиваться. Речь пойдет о планах личного роста, принципах распределения проектов между людьми и перформанс-ревью.

«Создание команды» (с. 345) — глава о том, как нанимать высококлассных РМ. Вы узнаете о разработке процедуры проведения собеседований, отборе хороших кандидатов и сорсинге (холодном поиске кандидатов).

Глава «Организаторское мастерство» (с. 362) научит вас создавать хорошо функционирующую продуктовую организацию. Мы расскажем о производственных процессах, культуре построения команды и организационных структурах.

Эти главы касаются управления людьми только вскользь. Чтобы узнать больше, рекомендуем прочесть книги «The Making of a Manager» («Из чего сделан менеджер») Джули Чжо, «The Manager's Path» Камил Фурнье (Camille Fournier)¹¹⁹ и «High Output Management» («Высокоэффективный менеджмент») Эндрю С. Гроува (Andrew S. Grove).

¹¹⁹ Фурнье К. «От разработчика до руководителя. Менеджмент для IT-специалистов».

Глава 27. Как стать руководителем

«Вы продакт-менеджер? А сколько людей у вас в подчинении?» Мне приходилось слышать этот вопрос столько раз, что я приготовила универсальный ответ. «Я управляю продуктом, а не людьми», — так я и говорила.

Тем не менее этот вопрос продолжал меня задевать. Он подразумевал, что настоящий показатель успеха — это управление людьми. Значит, я шла по ложному пути? Мне нравился мой продукт и влияние, которое я имела в Asana. Возможно, я должна была перейти в одну из быстрорастущих компаний с высокой текучестью кадров, где можно стать руководителем за пару лет? Значит, я была хуже, чем другие РМ, которые выбрали такой путь?

Я ощущала сильное давление со стороны, когда меня пытались подтолкнуть к быстрому переходу на руководящую позицию. Но, оглядываясь, я радуюсь, что не сделала этого. В конце концов я все-таки перешла к роли руководителя, но еще несколько лет в качестве IC стали самыми интересными, полезными и результативными в моей карьере. Компания росла, и управление людьми стало для меня самым эффективным способом масштабирования своего влияния, хоть эта роль и предполагала столкновение со сложными компромиссами.

ВЫ ПРАВДА ХОТИТЕ УПРАВЛЯТЬ ЛЮДЬМИ?

Когда вы только начинаете работать, легко предположить, что руководитель отвечает за все. И в какой-то степени так оно и есть. Обычно он имеет дополнительные полномочия, которые

дают ему право принимать решения, нанимать и при необходимости увольнять людей.

Но, как говорится, «чем больше сила, тем больше и ответственность».

Когда вы вступаете в должность руководителя, ваша ответственность перед другими за принимаемые решения возрастает. Вам приходится добиваться расположения инженеров, непосредственных подчиненных и более старших руководителей. Подчиненные не начинают выполнять ваши указания как по мановению волшебной палочки. А если они это и делают, проявление власти над ними выходит вам боком.

Все это говорит о том, что роль руководителя сложна; кого-то она привлекает, но далеко не всех. Вы должны быть абсолютно уверены в том, что действительно хотите ее получить. Попасться на удочку «престижа», который с ней ассоциируется, очень легко, и, если вы чувствуете, что это «не ваше», вы можете смело от нее отказаться. Если же эта роль — как раз то, что вам нужно, или вы просто хотите ее опробовать, действуйте!

МИНУСЫ РОЛИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Может привести к эмоциональному истощению

Решения, которые вы принимаете как руководитель, могут серьезно отразиться на вас. Это уже не «всего лишь программное обеспечение». Теперь вы несете ответственность за чужой источник дохода. Именно вы оцениваете работу сотрудников и решаете, кто получит повышение, а кто нет. А иногда вам придется кого-то увольнять.

Все это требует принятия очень сложных, но при этом чрезвычайно важных решений. Относиться к провальному А/В-

тесту как к поучительному уроку достаточно легко. Но куда сложнее не принимать близко к сердцу неудачи, связанные с вашими подчиненными.

Может привести к изоляции

Люди относятся к руководителям по-разному, особенно если они не знали их до вступления в должность. Вы можете столкнуться с тем, что команда примет вас не так охотно, как если бы вы были ИС. Возможно, вас не пригласят на мероприятие вне работы или пригласят, но общение будет весьма сдержанным. Из-за этого работа может стать менее приятной, особенно если у вас нет коллег-руководителей, с которыми вы могли бы общаться.

Нельзя быть до конца открытым

Как руководитель, вы часто получаете секретную или личную информацию, которую нельзя раскрывать другим людям. Например, узнав, что кто-то собирается через пару недель покинуть компанию, вы должны будете перераспределить работу без дополнительных объяснений и намеков на причину.

Иногда приходится обеспечивать соблюдение изменений политики, с которыми вы не согласны. Руководителю неуместно жаловаться своим подчиненным на перемены: нравятся они ему или нет, успешно внедрить их в команде — его обязанность. Вы можете обсудить свое несогласие с непосредственным начальником, но перед командой вы должны поддерживать решения компании.

Приходится выполнять работу «чужими руками»

Продакт-менеджеры и так выполняют работу посредством других людей, но делегировать задачи, зная, что вы бы справились с ними сами, еще труднее. Чаще всего вы понимаете, что можете сделать работу быстрее и лучше, чем ваши подчиненные, но должны уметь сдерживаться и учить их действовать самостоятельно, а не следовать указаниям. Вы должны дать им возможность поступать по-своему и совершать собственные ошибки.

Приходится разочаровывать людей

Успех руководителя заключается не только в том, чтобы сделать подчиненных счастливыми. Ваша обязанность — предоставить отличные результаты и помочь компании добиться успеха. Но то, что лучше для общего дела, не обязательно хорошо для вашей команды. И иногда то, чего хочет один человек, противоречит желаниям другого.

Вам придется принимать жесткие решения, распределяя людей на проекты или предоставляя возможности для самореализации, а также оценивать их работу и сообщать им, если они не оправдали ожиданий. Иногда нет возможности дать сотруднику ту прибавку к зарплате, на которую он претендует (или которую вы хотите ему предложить). Или требуется добавить процессы, которые положительно скажутся на качестве продукта, но замедлят команду.

Встречи и совещания отнимают много времени

Работая РМ, вы становитесь эффективнее по мере того, как приобретаете больше опыта и совершенствуете навыки. На подготовку спецификаций вместо недели уходит пара часов. Некоторые решения принимаются за несколько минут, а не дней. Вы с ходу выявляете проблемы с юзабилити продукта без

специальных тестов. Соотношение работы и личной жизни становится более сбалансированным, и у вас появляется больше времени на решение новых задач.

Роль руководителя в этом смысле не так масштабируема. Конечно, скорость принятия решений и эффективность устранения острых ситуаций растут. Но даже если вы очень хороший руководитель, невозможно сделать так, чтобы персональная еженедельная встреча длилась меньше 30 минут — а такие беседы нужно регулярно проводить с каждым из подчиненных. Вы должны посещать совещания других отделов, чтобы быть в курсе жизни компании и иметь возможность рассказать о деятельности вашей команды. Если вы ищете нового сотрудника, вам нужно каждую неделю тратить по несколько часов на собеседования с кандидатами. Значительная часть вашего календаря заполнена встречами, длительность которых не снижается, как бы вы ни работали над собой. В каком-то смысле качество вашей работы напрямую зависит от того, сколько времени вы на нее тратите.

Ответственность за процессы ложится на вас

Большинству РМ не нравится действовать по инструкции. Соблюдению правил они предпочитают автономность. Но, будучи руководителем, вы отвечаете за настройку процессов и обеспечение бесперебойного функционирования компании. И чем выше вы поднимаетесь в иерархии, тем большую часть вашей деятельности составляет подобная работа.

Некоторые РМ стремятся перейти на управленческую должность, чтобы избавиться от ежедневной рутины. Но на самом деле она остается основной вашей задачей. Вы просто начинаете помогать не одной, а сразу нескольким командам добиваться хороших результатов.

Рекрутинг становится значительной частью работы

Если вы то и дело ворчите по поводу того, сколько времени отнимают собеседования, или в принципе не любите разговаривать с кандидатами, вам будет неприятно узнать, сколько времени руководитель тратит на рекрутинг. Некоторым это нравится, но большинству такая задача не по душе.

В развивающейся компании на поиск кадров может уходить минимум восемь часов в неделю. Люди, хорошо умеющие выстраивать команду, каждый день проводят собеседования за чашкой кофе. Вы будете тратить массу времени на отбор кандидатов, большинство из которых вам не подойдут. А в надежде найти подходящего сотрудника вам придется ездить по ярмаркам вакансий и выступать на конференциях.

Не обязательно становиться руководителем, чтобы быть ментором

Люди часто говорят, что хотят стать руководителем, поскольку им нравится роль ментора. Если это ваш случай, то переходить на новую должность вовсе необязательно. На самом деле многие нанимают коучей, которые действуют как менторы, но без построения иерархии.

Во многом быть чьим-то ментором, не являясь при этом начальником, даже лучше. Вы можете на 100 % сосредоточиться на том, чтобы помочь человеку вырасти, не вступая в конфликт с бизнес-интересами. Когда вы даете обратную связь, вам легче поддержать своего подопечного, а не осуждать его.

Если у вас есть сомнения, прежде чем браться за новую роль, попробуйте себя в роли ментора для стажера или АРМ.

Это отличный способ понять, хотите ли вы руководить или нет.

Как правило, в этом случае вы выступаете как главное контактное лицо для своего менти и отвечаете за помощь в составлении планов, предоставление обратной связи о качестве работы и написание ревью¹²⁰.

Стать руководителем — не всегда лучший способ продвинуться в карьере

В целом, когда речь заходит о повышении, решающее значение имеет выбор компании, а не конкретной роли. Если вы не хотите двигаться в сторону управления людьми, вы можете получить повышение и стать РМ-сеньором или главным РМ. Можно также рассмотреть позиции в области коучинга, консалтинга или венчурного капитала.

В успешной компании есть возможность перенимать лучшие практики у коллег и выпускать по-настоящему важные продукты. И если вы заработаете серьезную репутацию, она откроет перед вами широкие перспективы для дальнейшего продвижения.

Чтобы получать высокую зарплату, не обязательно становиться руководителем

Если вас больше всего заботит размер зарплаты, то лучше быть IC в крупной технологической компании, чем руководителем в мелкой фирме. Чтобы узнать диапазон окладов в разных компаниях, воспользуйтесь инструментом levels.fyi.

ПЛЮСЫ РОЛИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Можно внести большой вклад

Одна из главных причин стать руководителем заключается в том, что с командой можно добиться куда больше, чем в одиночку.

Над созданием большинства продуктов работают команды из десятков или сотен инженеров. Чтобы заниматься продуктом такого размера, нужно быть руководителем или даже занимать более высокую позицию.

Вы получаете больше стратегического влияния

Вы отвечаете за комплексное видение и стратегию, которыми руководствуются команды под вашим началом.

Кроме того, вы получаете возможность внести свой вклад в разработку параллельных и вышестоящих стратегий. Вас начинают приглашать на совещания более высокого уровня, где вы можете высказать мнение относительно управления компанией. Самые важные решения принимаются с вашим участием.

Это расширяет вашу перспективу

Поведение начальства может казаться непонятным или даже некомпетентным, пока вы сами не примерите эту роль. Работать с руководителями бывает сложно, так как у вас нет четких представлений о том, что для них действительно важно и как они принимают решения.

Как только вы занимаете эту должность, вы переходите на противоположную сторону. Вы приобретаете опыт и получаете дополнительную информацию, которая помогает вам понять их странное поведение. В аналогичных ситуациях вы видите новые ограничения, цели и обстоятельства, которые превращают «правильный выбор» в не такой уж и правильный. Такая перспектива помогает принимать лучшие решения.

Поддержка людей и создание надежной команды приносит большую отдачу

Менеджмент — это работа, по своей сути ориентированная на людей. Вы поддерживаете сотрудников и помогаете им расти, объединяете их и находите способы максимально использовать их навыки. Вы убеждаете талантливых людей присоединиться к вашей команде и стараетесь помочь им добиться лучших результатов.

Создание сильных команд — важный и плодотворный процесс.

Для развития навыков менеджмента требуется время, и лучше начинать как можно раньше

Если вы уже пробовали себя в роли ментора для стажера или АРМ и уверены, что хотите однажды стать руководителем, вы можете двигаться в эту сторону уже в начале своей карьеры.

В отличие от навыков работы с продуктами, вы не сможете использовать навыки управления людьми по заданному графику. Людей нанимают и увольняют, обучают и повышают — каждого в свое время. Чтобы накопить богатый опыт, требуются годы. Со временем задачи менеджмента начнут казаться вам чем-то обыденным, и вы научитесь уверенно с ними справляться.

КАК СТАТЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ

Для этого нужно, чтобы в правильное время произошли сразу три вещи.

В КОМПАНИИ ПОЯВИЛАСЬ ПОТРЕБНОСТЬ В НОВОМ РУКОВОДИТЕЛЕ

Людей не назначают руководителями в качестве поощрения за хорошую работу. Это происходит тогда, когда появляются сотрудники, которыми нужно управлять.

Присоединение к быстро растущей команде увеличивает ваши шансы получить эту должность быстрее. С течением времени потребность в людях, которые будут руководить продакт-менеджерами, будет расти. Также есть возможность занять место человека, который покидает компанию, но невозможно предсказать, когда это произойдет.

ВЫ ДОСТИГЛИ ДОСТАТОЧНО ВЫСОКОГО УРОВНЯ И ХОРОШО ВЫПОЛНЯЕТЕ СВОИ ОБЯЗАННОСТИ

В большинстве компаний есть минимальный уровень должности, с которого люди получают право стать руководителем. У человека, который достигает этой ступени, должны быть лучшие показатели в работе.

Конкретные условия возможного перехода на должность руководителя зависят от ситуации. Если такой человек нужен срочно, критерии могут быть достаточно низкими. Если в состав команды входят РМ-сеньоры, действующие как IC, планка будет выше.

Часто причиной недовольства среди руководителей становится ситуация, когда эту роль пытается получить РМ, не отвечающий всем требованиям. Это неприятно, ведь такие люди игнорируют советы о том, над чем им еще надо поработать. Они уверены, что квалификация РМ намного важнее управленческих навыков.

Например, РМ может заявить, что ему нет необходимости развивать организаторские навыки, так как в его подчинении

будет сотрудник, который будет делать это за него. Но это не так. Руководитель должен превосходить обычного РМ в этой сфере, ведь ему предстоит регулировать работу сразу нескольких продуктовых команд и справляться с возросшей нагрузкой.

Получая в подчинение людей, руководитель продолжает применять продуктовые, стратегические, лидерские и организаторские навыки. Во многих компаниях менеджер низшего звена продолжает выполнять функцию РМ в команде разработчиков в дополнение к новым управленческим функциям. Предполагается, что именно он заменяет своего прямого подчиненного, если тот уходит в отпуск. Те же навыки, но более высокого уровня, руководитель использует, чтобы привести к успеху все свои команды. Кроме того, если РМ не преуспевает в своей работе, вряд ли кто-то поверит в то, что он сможет научить этому других.

РУКОВОДСТВО СЧИТАЕТ, ЧТО ВАС ЗАИНТЕРЕСУЕТ ЭТА ПОЗИЦИЯ И ВЫ С НЕЙ ХОРОШО СПРАВИТЕСЬ

Не стоит полагать, что ваш босс заметит, как хорошо вы работаете, и в качестве поощрения предложит вам перейти на руководящую должность. Наоборот, аккуратно дайте ему понять, что вы заинтересованы в этом переходе, и спросите, есть ли в вашей работе пробелы, которые нужно заполнить, чтобы занять желаемую позицию.

Здесь важна дипломатия. Не стоит раздражать человека, чья поддержка вам понадобится. Самый простой подход — вести разговор с точки зрения будущего: «Я хотел бы со временем стать руководителем. Какие навыки мне нужно развить, чтобы быть готовым к этому, когда появится такая возможность? Может, проведем мозговой штурм, чтобы решить, как я могу

это сделать?» Не превращайте разговор в спор о том, насколько хорошо, на ваш взгляд, вы владеете этими навыками.

Возможно, стоит пообщаться на эту тему с коллегами вашего руководителя. Их точка зрения будет более беспристрастной. Обратившись к ним за помощью как к менторам и действуя по их рекомендациям, вы укрепите отношения с ними и превратите их в своих сторонников.

Вот несколько способов показать, что из вас может получиться хороший руководитель:

- Выступите в качестве ментора для стажера или АРМ. Относитесь к этому как к собеседованию на должность руководителя. Уделяйте работе с подопечными основное внимание, обучайте их, защищайте, ведите себя так, чтобы они были рады увидеть вас в качестве ментора снова. Если с качеством их работы возникнут проблемы, объединитесь со своим руководителем, чтобы их решить.
- Заслужите уважение других РМ. Назначая руководителя, начальство обращает внимание на то, кому остальные РМ готовы подчиняться.
- Завоюйте уважение коллег на уровне своего руководителя и выше. Независимо от того, кто в конечном счете принимает решение о повышении — ваш начальник или комитет, мнение других руководителей тоже имеет значение. Если они не захотят с вами работать, они могут застопорить ваше продвижение по службе.
- Разрешайте конфликты самостоятельно. Руководителям часто приходится помогать подчиненным преодолевать разногласия. Лучший способ показать, что вы обладаете

этим навыком, — разрешать собственные конфликты без посторонней помощи.

Если вы не решаетесь завести подобный разговор со своим боссом или его коллегами, подумайте почему. Возможно, для вас еще не пришло подходящее время; в конце концов, никто к такому не готов с рождения. Либо вас сдерживает синдром самозванца (с. 247).

ЧЕРТЫ, ХАРАКТЕРНЫЕ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

Выбирая человека на эту должность, руководители обычно ищут того, кто обладает следующими качествами.

- Готов прийти на помощь
- Обладает высокой производительностью
- Предусмотрителен
- Гибок
- Пользуется уважением со стороны руководства компании
- Им легко руководить
- Практически не имеет межличностных конфликтов
- Самостоятельно решает проблемы
- Спокоен в условиях стресса
- Готов принимать жесткие решения
- Здравомыслящий
- Проявляет осмотрительность

- Обладает сильными коммуникативными навыками
- Умеет доводить дело до конца
- Добивается хорошего результата от коллег по команде
- Имеет хорошие навыки тайм-менеджмента
- Имеет хорошие отношения с начальником
- Чувствует себя комфортно в общении с руководством
- Уважает заслуги других
- Подчеркивает достижения своих товарищей по команде
- Уверен в собственных навыках
- Любит заниматься подбором персонала
- Любит работать ментором
- Известен как хороший ментор
- Терпимо относится к людям, которые только учатся
- Товарищи по команде видят в нем лидера

В целом, им нужен тот, кто поможет им в росте. Кто-то, кто должным образом возьмет на себя заботу о части команды, чтобы сэкономить руководству время и силы.

МИФЫ О ТОМ, КАК СТАНОВЯТСЯ РУКОВОДИТЕЛЯМИ

Ниже мы привели несколько способов, которые НЕ помогут вам стать руководителем.

- Работать в компании дольше всех. Руководство — это не очередь, в которой должность достается тому, кто дольше всех в ней стоит. Здесь выигрывает тот, кто лучше всего

соответствует требованиям, а не тот, у кого самый длинный послужной список.

- Пройти собеседование. Большинство компаний не проводят собеседования для внутреннего продвижения в менеджмент. Вместо этого кто-то из руководства выбирает лучшего, по его мнению, кандидата и предлагает ему эту роль. Вакансия открывается для внешних соискателей только после того, как принимается решение отказаться от кандидатов внутри организации. Однако в некоторых компаниях существуют процедуры, позволяющие сотрудникам подавать заявки на переход на управленческие должности.
- Превзойти своего начальника. Но вы не соревнуетесь с ним за его место. Вас могут повысить до его уровня или перевести вас на его место после его ухода, но в любом случае его рекомендации будут иметь решающее значение.

Помните, чтобы вас повысить, люди должны хотеть это сделать. Вы должны выделяться из толпы за счет своих превосходных качеств, а не потому, что вы растолкали всех остальных.

КАК РУКОВОДИТЬ БЫВШИМИ КОЛЛЕГАМИ

Когда вы станете руководителем, может оказаться, что к вам в подчинение попадут коллеги, с которыми вы раньше были на одном уровне. Это неловкая ситуация для всех участников, поэтому старайтесь вести себя тактично.

Для ваших прежних товарищей по команде это может быть трудное время. Возможно, кто-то из них сам хотел занять это место и ему кажется несправедливым, что выбрали вас, а не

его. Возможно, вас не начнут воспринимать как руководителя и будут вам это показывать.

Не позволяйте им подорвать вашу уверенность в себе. Вас выбрали не просто так.

Чтобы переход прошел более плавно, попробуйте сделать следующее:

- Не нужно устраивать шоу, показывая всем, что вы теперь большой босс. Будет уместно относиться к своим старым коллегам по команде почти на равных, особенно поначалу.
- Если вы планируете изменить способ взаимодействия с ними, постарайтесь объяснить грядущие перемены очень аккуратно, чтобы у них не возникло ощущения, что вы просто демонстрируете власть.
- В то же время вам следует установить четкие границы и не допускать никаких проявлений неуважения. Если ваши просьбы будут игнорироваться, с этим придется разбираться незамедлительно.
- Получите полную информацию от предыдущего руководителя о планах личностного роста участников команды и том, как они выполнялись, а также любые другие важные сведения о прошлых результатах работы. Может, кто-то готов к увеличению зарплаты или повышению? Получите копии прошлых ревью сотрудников.
- В первый месяц после вступления в должность обсудите с сотрудниками их карьерные цели. Это поможет вам утвердиться в новой роли и гарантирует, что вы не отложите этот вопрос до момента, когда станет слишком поздно.

Однако чаще всего РМ ожидают куда большей неловкости, и на самом деле все оказывается проще. Скорее всего, коллеги признают, что вы заслуживаете этого повышения, и будут рады за вас.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

- Менеджмент может быть гораздо менее увлекательным занятием, чем кажется: РМ, как правило, амбициозны и застревают на получении должности руководителя, но это далеко не единственный способ сделать успешную карьеру. Оставаясь дольше в роли ИС, вы будете получать больше удовлетворения от работы и меньше выгорать.
- Чтобы подойти на должность руководителя, вы должны быть опытным, успешным РМ: многие концентрируются на переходе на такую должность слишком рано и перестают уделять внимание действительно необходимым навыкам. Не стоит ими пренебрегать.
- Если вы заинтересованы в руководящей должности, сообщите об этом своему начальнику: не думайте, что он знает, чего вы хотите. Постройте разговор с ориентиром на будущее — так вы попадете в постоянное поле зрения вашего руководителя и начнете получать полезную обратную связь.

¹²⁰ Обратите внимание, что процесс стажировки в разных компаниях выстроен по-своему. Хотя в большинстве случаев ментор одновременно является непосредственным руководителем новичка.

Глава 28. Новые лидерские навыки

«Что привело тебя сюда, не приведет куда-то еще». Эту фразу мы снова и снова слышим от топ-менеджеров продуктовых направлений в контексте перехода к управленческой должности^{[121](#)}.

Приянка была популярным, ориентированным на результат, трудолюбивым РМ. Она заботилась о каждом участнике своей команды и работала с ними рука об руку, решая различные проблемы. Выбор ее в качестве нового руководителя казался очевидным, но вскоре возникли проблемы.

Как РМ, она была готова на все, чтобы выпустить успешный продукт. Она разбиралась с каждой мелочью, участвовала во всех пользовательских сеансах и проверяла каждый баг. Став руководителем, она продолжала активно участвовать в процессе, но люди начали жаловаться, что она контролирует каждый их шаг. Лучшие РМ стали переходить в другие команды, где у них было больше свободы действий.

Для тех, кто остался, дела обстояли не слишком хорошо. Будучи РМ, Приянка старалась никогда не обвинять свою команду, если что-то шло не так. Став руководителем, она никого не привлекала к ответственности за проступки, полагая, что все находились в одной лодке. Поэтому во время перформанс-ревью люди были неприятно удивлены, узнав, что они не оправдали ожиданий.

Еще больше проблем возникло в работе с другими лидерами компании. Им нравилось, как она защищала свою команду, когда была РМ. Однако на совещании руководства по стратегическим вопросам ее обвинили в близорукости: она высказалась против важного изменения, которое привело бы к отмене проектов, реализуемых ее людьми.

Во многом успех руководителя РМ-направления схож с успехом продакт-менеджера в роли IC — он обусловлен выпуском качественных продуктов, который осуществляется через управление командой. Но в первом случае число уровней взаимодействия увеличивается на один. И лидерские качества, описанные в части 6 (с. 240), важны как никогда.

Хотя в некоторых ситуациях, как выяснила Приянка, менеджмент требует новых, иных лидерских качеств. Официальная должность меняет отношения с коллегами. Охват деятельности расширяется: растет число команд, увеличивается объем стратегической работы и отодвигается горизонт планирования. Чтобы вы могли преуспеть в новой роли, ваши подчиненные тоже должны развиваться — им придется взять на себя часть ваших прежних обязанностей, чтобы вы имели возможность еще больше расширить свои функции.

ОБЯЗАННОСТИ

ВОСПРИНИМАТЬ СЕБЯ КАК ЧЛЕНА РУКОВОДСТВА ⚡

У вас может возникнуть желание направить все свое внимание на подчиненных и сосредоточиться на том, чтобы стать для них лучшим боссом. Вы будете вспоминать всех своих бывших руководителей с их достоинствами и недостатками и стараться сделать так, чтобы сотрудники вас полюбили. Вам захочется защищать их от неприятных распоряжений руководства, помогать разбираться с конфликтами и никогда не менять планы, касающиеся вашей команды, посреди работы над проектом.

В теории звучит неплохо, но на практике управление состоит не только в получении блестящих отзывов от подчиненных. Ваша задача вместе с другими руководителями сделать так, чтобы выдающихся результатов добилась вся компания в целом. И вы в большей степени несете ответственность перед теми, кто стоит выше вас, а не ниже.

Иногда возникает необходимость изменить планы, даже если при этом чья-то работа окажется проделанной впустую. Или попросить одну из команд отложить текущую работу и помочь другой команде справиться с задачей. А бывает, что приходится отстаивать политику компании перед подчиненными, даже если вы лично с ней не согласны.

Чтобы добиться успеха, вам понадобится вкладывать усилия в свои отношения с другими руководителями компании. Если с кем-то из них в прошлом у вас был конфликт, сейчас как раз настало время проявить мудрость и сделать шаг к его разрешению ради благополучия ваших команд.

Вы говорите от имени компании

Став руководителем, вы получаете определенную долю авторитета, и все, что вы теперь скажете, будет восприниматься намного серьезнее, чем раньше.

Представьте, что вы присутствуете на собрании сотрудниц вашей компании. Женщины обсуждают, что новый член руководства — мужчина. «Я не удивлена, — говорите вы, — эта компания продвигает только мужчин». Если бы такой комментарий исходил от рядового сотрудника, его бы посчитали просто жалобой на поведение руководства. Но, услышав его от руководителя, люди могут истолковать его как признание дискриминации. Одна из этих сотрудниц может

подать в суд на компанию, заявив, что, по словам ее босса, повышение здесь получают только мужчины.

Это не значит, что вы должны потворствовать неправомерным действиям, но вести себя небрежно в разговоре с сотрудниками, особенно вашими подчиненными, не стоит. Даже дружеское подтрунивание, нормальное среди коллег одного уровня, может восприниматься как угроза, если исходит от того, кто определяет вашу зарплату.

ПРИЗЫВАТЬ ЛЮДЕЙ К ОТВЕТСТВЕННОСТИ ⚡

Руководитель должен поддерживать индивидуальную ответственность внутри команды. Вы должны следить за тем, чтобы сотрудники выполняли свои обязательства, а в случае нарушений объясняли причины своего поведения и предпринимали шаги для предотвращения подобных случаев в будущем. Это не означает, что людей нужно наказывать за то, что они сорвали сроки запуска; однако нужно серьезно отнестись к ошибкам и извлечь из них урок, чтобы больше такого не допускать.

Для развития у подчиненных чувства ответственности отлично подходит методика «Пять почему» (с. 88). Если OKR не выполняются или возникают другие проблемы, предложите вашим РМ воспользоваться этим способом, а затем отчитаться о том, чему они научились и что собираются предпринять, чтобы не допустить повторения ошибок. Четко прописанные шаги помогают избежать непродуктивных обвинений и перевести беседу в сторону возможностей обучения.

В целом просите подчиненных объяснять их действия и рассуждения. Регулярно проводите ретроспективы. Вместе с командой отслеживайте возникновение неожиданностей. Уточняйте, успешно ли сотрудники продвигаются к целям.

Если что-то идет не так, спрашивайте, как они собираются снова войти в график.

СОЗДАВАТЬ СТРАТЕГИЮ ДЛЯ СВОЕЙ КОМАНДЫ ⚡⚡

Как руководителю вам придется полагаться на других людей для реализации вашей стратегии. Вы должны найти способ разделить ее на компоненты, чтобы несколько РМ могли работать над ней одновременно. Вот несколько советов о том, как подойти к стратегии с точки зрения руководителя:

- Составьте ее так, чтобы она была неким связующим звеном между стратегией более высокого уровня и стратегией, выработанной для подчиненных вам команд. Например, если у компании есть десять приоритетов, вы можете выбрать какой-то один и подготовить стратегию для него. Затем вы можете разбить его на пять инициатив и распределить их между командами.
- Заранее продумайте, каким образом команды будут опираться на вашу стратегию. Четко обозначьте моменты, в которых они могут выработать свой собственный стратегический подход, продолжая при этом действовать в соответствии с вашими идеями.
- Относитесь к подчиненным как к стейкхолдерам. Дайте им возможность внести свой вклад в разработку стратегии до ее окончательного утверждения. Подчеркните, что все, над чем они будут работать, должно соответствовать стратегии, поэтому важно сообщать о любых проблемах или несостыковках.

- Четко определяйте приоритеты, особенно в отношениях с коллегами и вашим руководителем. Если вы не успеваете выполнить срочную работу, попробуйте перераспределить ресурсы и подключить к ней участников команд, занятых менее приоритетными задачами. Следите за тем, чтобы команды четко понимали, какая работа особенно важна и почему.

Подробнее о стратегии читайте в части 5 «Стратегические навыки» (с. 191).

ПОДДЕРЖИВАТЬ СВЯЗЬ КОМАНД СО СТРАТЕГИЕЙ ⚡⚡

Создать стратегию недостаточно. Вы должны сделать так, чтобы ее понимали и следовали ей. Мелкие недопонимания могут привести к серьезным проблемам: напрасно проделанной работе, невыполнению приоритетной задачи, несогласованным решениям о продукте и снижению морального духа.

Вам придется повторять стратегию намного чаще, чем вы можете себе представить. Используйте любую возможность, чтобы показать связь того или иного момента со стратегией. Принимая решения, указывайте, какую ее часть вы при этом используете. Напоминайте командам о том, как их проекты с ней соотносятся. Празднуя успех, обязательно говорите о том, какой эффект он оказал с точки зрения стратегии.

Мощным инструментом, который помогает связать стратегию и реализацию, являются OKR (с. 238). Проверяйте OKR для каждой команды и не принимайте их, пока не будете полностью удовлетворены. Они должны быть достаточно амбициозными: это приведет к достижению более масштабных целей компании, за которые вы отвечаете.

ПРОВЕРЯТЬ И ПРИНИМАТЬ РАБОТУ ⚡⚡

В начале карьеры вы представляете свою работу на одобрение кому-то другому. Теперь этим человеком будете вы. Именно вы несете ответственность за качество продуктов, выпускаемых вашей командой.

Поддерживайте свою команду и следите за качеством работы. РМ у вас в подчинении являются экспертами в своей области, и их работа гораздо теснее связана с исследованиями, клиентами и проблемами, чем ваша. С другой стороны, у вас, скорее всего, больше опыта, здравомыслия и широкого понимания ситуации.

В должности руководителя вы должны проводить намного больше проверок, чем в роли обычного РМ: это не только дизайн и рабочие версии продуктов, но и черновики спецификаций и стратегий. Все, чему вы научились, давая обратную связь дизайнерам и инженерам, здесь тоже пригодится:

- Ставьте цели и определяйте, как выглядит успех. За выбор решения отвечает ваша команда.
- Формулируйте фидбэк, исходя из принципов, а не личных предпочтений.
- Проверяйте, соответствует ли результат работы критериям успеха.

Имейте в виду, что слова руководителя имеют больший вес. Иногда людям некомфортно возражать против ваших идей, а какой-то случайный комментарий может быть воспринят как прямая инструкция к действию. Фреймворк «Сделай,

попробуй, подумай» (с. 330) поможет прояснить ваши намерения.

ОТОЙТИ В СТОРОНУ ⚡⚡

Навык делегирования важен всегда, но для обычного РМ существуют рамки, определяющие, до какого момента он может давать поручения, не перестав при этом выполнять свою работу. Что касается руководителя, то чем чаще он эффективно делегирует, тем больше он может сосредоточиться на более ответственных задачах.

Здесь хорошо подойдет наш совет «Научитесь делегировать правильно» со с. 184, только теперь у вас еще больше свободы действий.

Обязательно попробуйте следующее:

1. Учите и развивайте своих подчиненных, чтобы они могли взять на себя более серьезные обязанности.
2. Нанимайте тех, кто способен взять на себя такие обязательства.
3. Станьте более терпимыми к ошибкам.

Многие руководители слишком долго держатся за свои функции, потому что не чувствуют, что кто-то другой может выполнить их на достаточно высоком уровне. Накапливая обязанности, они становятся помехой и замедляют работу десятков или даже сотен людей. Начните с делегирования тех видов задач, в которых ошибка допустима или легко исправима.

ПРАКТИКИ РОСТА

СОЗДАЙТЕ СЕТЬ ПОДДЕРЖКИ ⚡

Бывает, что роль руководителя приносит чувство одиночества; ваши подчиненные начинают видеть в вас только босса, а начальство ждет от вас самостоятельности. Вы можете с удивлением обнаружить, что вас перестали приглашать куда-то в выходные и в разговоре с вами люди теперь ведут себя более осторожно. Открыто озвучивать проблемы, как раньше, вы больше не можете, так как зачастую они не подлежат огласке.

Управление эмоционально выматывает. Бывает, что подчиненные плачут на индивидуальных встречах. Они могут злиться на вас за то, что вы не назначили их на желанный проект или не подняли им зарплату на должный, по их мнению, уровень. Вам придется выслушивать рассказы о сложных ситуациях, с которыми люди сталкиваются в личной жизни. Иногда чувство ответственности за команду будет мешать вам уснуть.

Но если вы целенаправленно ищете общения с менторами и коллегами, вы не будете одиноки, когда вам понадобится их помощь или сочувствие. Старайтесь найти людей, с которыми вы сможете говорить открыто, — например, других руководителей в компании или профессионального коуча. Полезно сойтись с теми, кто сталкивается с теми же проблемами, что и вы, но немного вас обгоняет и имеет чуть больше опыта.

ОСТАВАЙТЕСЬ СОБОЙ ⚡

Став руководителем, не надо устраивать шоу и показывать всем, какой вы крутой босс.

Вы сможете завоевать доверие и оказать больше влияния на подчиненных, если они почувствуют вашу искренность и смогут установить с вами контакт. Проще всего показать свою открытость — прямо рассказывать о своих промахах и трудностях.

УСТАНОВИТЕ РАЗУМНЫЕ ГРАНИЦЫ ⚡

Некоторые руководители настолько увлекаются идеей стать хорошим и лояльным начальником, что забывают установить границы, которые важны для здоровых отношений. Они часами выслушивают жалобы сотрудников по поводу новой политики и винят себя за то, что те игнорируют их замечания. Они находят оправдание грубости или неуважению.

Такая вседозволенность обычно ведет к неприятным последствиям. Во-первых, это отнимает время и энергию, которые лучше потратить на другое. Во-вторых, это поощряет неприемлемое поведение ваших непосредственных подчиненных, что в конечном итоге ограничит их карьерный рост.

Если кто-то из ваших людей начинает вас напрягать, это говорит о том, что пора установить границы.

Ограничьте время, которое вы тратите на обсуждение вопросов, прерывайте встречи, выходящие за эти рамки. Сообщайте людям, когда они не берут на себя ответственность за свои проблемы, слишком много возражают против правил, выражают неуважение и не умеют принимать обратную связь.

Поначалу отстаивать свою позицию бывает некомфортно. Чтобы было проще, представьте, что вы ставите границы не только для себя, но и для кого-то еще в команде. Вы также можете написать и распространить список действий,

приемлемых с точки зрения корпоративной культуры, — тогда у вас будет возможность официально обосновать свои требования соблюдения границ.

ИЗБЕГАЙТЕ МИКРОМЕНЕДЖМЕНТА ⚡

Тот факт, что вы несете ответственность за результат работы, не говорит о том, что вы должны контролировать каждый шаг своих подчиненных. Хорошие РМ не любят, когда за ними постоянно следят, поэтому, если вы хотите построить сильную команду, дайте людям свободу действий.

Подумайте над тем, какие ошибки и решения подчиненных (отличные от ваших) приемлемы для вас. Если ваш ответ «никакие», то вы будете вынуждены заниматься микроменеджментом.

Но лучше, наоборот, позволить сотрудникам научиться работать самостоятельно:

- Юзабилити- и небольшие А/В-тесты безопасны для экспериментов.
- Работа, подтвержденная юзабилити- или А/В-тестом, обычно не требует дополнительной проверки.
- Успешность легко обратимых изменений можно оценить после запуска и решить, действительно ли они нужны.
- Зачастую допустимыми могут быть несколько решений, поэтому требовать одного, единственно правильного варианта необходимости нет.

Если что-то идет не так, помните: вы всегда можете указать на то, какой цели необходимо достичь, но не говорите конкретно, как это нужно сделать.

СЛЕДИТЕ ЗА СКОРОСТЬЮ ⚡

Ваши управленческие решения могут влиять на скорость работы команды.

Чтобы увеличить этот показатель, наймите талантливых людей, обучите их, установите принципы работы с продуктом, создайте систему проектирования, тестируйте идеи на ранней стадии.

Если вы просите команду выполнять дополнительные итерации, прежде чем переходить к следующему этапу, темп работы замедляется. Хотя это может быть оправданно — в конце концов, если вы выберете неверное направление, скорость уже не будет иметь значения.

И все же вы должны помнить о задержках, к которым это может привести. Давайте такие указания, только если вы уверены в том, что улучшение стоит потраченного времени.

СДЕЛАЙТЕ ТАК, ЧТОБЫ ПОДЧИНЕННЫЕ ЧУВСТВОВАЛИ ПОЛНУЮ- ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА СВОЮ РАБОТУ ⚡⚡

Вы должны позаботиться о том, чтобы люди в команде чувствовали полный контроль и ответственность за свою работу, даже если за конечный результат отвечаете вы. Без этого вы не расширите свое влияние.

Адам Томас (Adam Thomas), глава Approaching One и лидер по продукту, говорит об этом так:

«Вы не можете быть более компетентным, чем РМ в вашей команде, поэтому любой традиционный совет собственно о работе, как правило, будет бесполезным. Ваша задача — помочь людям принять более эффективное/быстрое решение и отойти в сторону».

Один из способов, как это сделать, — научиться правильно формулировать вопросы. Предположим, что человек в курсе происходящего и контролирует ситуацию. Вместо фразы «Вы должны узнать, как с этим справляются наши конкуренты» скажите: «А как наши конкуренты с этим справляются?»

Задавайте вопросы, чтобы проверять предположения. Например, вы можете спросить: «Сколько людей использовали эту функцию?», если считаете, что это важно для принятия решения, или «Вы проанализировали и активные, и неактивные аккаунты?», если думаете, что по ошибке неактивные учетные записи могли пропустить.

По возможности относитесь к подчиненным как к ответственным за решение проблемы, а к себе — как к консультанту. Даже если вы знаете больше, чем они, не позволяйте им полагаться на ваши знания, вместо того чтобы накопить собственные.

БУДЬТЕ ВНИМАТЕЛЬНЫ К РЕШЕНИЯМ, ИМЕЮЩИМ ШИРОКОЕ ИЛИ ДОЛГОСРОЧНОЕ ВЛИЯНИЕ ⚡⚡

Вы должны вмешаться, если видите, что последствия принятого решения выходят за рамки ответственности команды. В таких случаях требуется дополнительная проверка. Если дело примет серьезный оборот, вам придется наложить вето на решение.

Вот несколько примеров подобных ситуаций:

- Трудно повернуть вспять: повлияет ли это решение на репутацию компании? Не будет ли слишком дорого что-то менять после запуска, так как команда не сможет самостоятельно внести изменения, не упустив при этом другие цели?
- Долгосрочные расходы: большинство команд планируют работу на три месяца вперед, но судить об осуществимости далеко идущих планов им сложно. Например, они говорят, что через год смогут переделать решение, чтобы оно было более масштабируемым, но, по вашему мнению, это нужно сделать раньше.
- Влияние команд друг на друга: когда решения одной команды отражаются на работе другой, может потребоваться ваше вмешательство. Зависимости — это обычное дело.
- Согласованность: может случиться так, что команды примут решения, которые имеют смысл сами по себе, но вместе приведут к непоследовательному и запутанному пользовательскому опыту. Инженерам может понадобиться отдельная инфраструктура, чтобы оптимизировать ее под собственные нужды, но с более широкой точки зрения такое использование времени разработки не самое оптимальное.

Опять же, расширение полномочий команды и делегирование своих задач имеет большую ценность. И при этом оставляет возможность вмешаться в нужный момент.

НАМЕРЕННО СОЗДАВАЙТЕ ПРОЗРАЧНОСТЬ ⚡⚡

Жизнь руководителя сопряжена с большим количеством секретов. Вы работаете с зонами роста каждого сотрудника индивидуально. Вы посещаете закрытые совещания руководства и узнаете о новых инициативах и приоритетах. Большую часть рабочего времени вы тратите на то, о чем не можете говорить открыто.

У подобной скрытности есть несколько недостатков. Ваши подчиненные могут решить, что у вас мало дел, и это может подорвать их уважение к вам. Кроме того, поскольку часть информации, необходимой для принятия решений, скрыта, команда рискует прийти к неверным выводам или быть сбитой с толку какими-то указаниями. Чтобы сбалансировать эту секретность, полезно намеренно создавать прозрачность:

- Делайте рассылку со списком ваших приоритетных задач на месяц. Это может быть перечень основных моментов без указания конфиденциальных данных. Зачастую демонстрация того, сколько задач вам приходится решать, помогает заслужить доверие. Благодаря списку люди могут обратиться к вам в самом начале работы над инициативой, пока у них еще есть время повлиять на решения. Также полезно показать, какими вещами вы не занимаетесь.
- Рассказывайте подчиненным о том, что у вас на уме. Что не дает вам спать по ночам? Чему вы так радуетесь? Давайте им информацию, насколько это возможно.
- Если получается, подключайте сотрудников к своим задачам. Если вы работаете над стратегией, попросите их внести свой вклад и дать обратную связь. Собираясь провести очень важную презентацию, сделайте пробный прогон перед командой. Они смогут заглянуть в ваш мир и многому научиться на вашем примере.

- Делитесь информацией, которую получаете на совещаниях более высокого уровня. Один из простых способов это сделать — проводить встречи с командой сразу после собрания руководства, пока полученные сведения еще свежи в памяти. Обязательно соблюдайте конфиденциальность, хотя значительная часть подобных мероприятий не является секретной и при этом очень актуальна.

Прозрачность не всегда допустима, но, когда она возможна, она укрепляет доверие, уважение и чувство справедливости.

КОНЦЕПЦИИ И ФРЕЙМВОРКИ

ФРЕЙМВОРК «СДЕЛАЙ, ПОПРОБУЙ, ПОДУМАЙ» ДЛЯ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ПО ПРОДУКТУ

Разработанный в Asana фреймворк «Сделай, попробуй, подумай» — отличный способ расширить возможности вашей команды, параллельно обеспечивая стабильные и высококачественные результаты. Согласующим лицам это позволяет в доступной форме давать разные виды обратной связи без опасений быть неправильно понятыми.



Используя этот фреймворк, вы всегда ясно показываете, какой посыл несет в себе ваша обратная связь — «сделать», «попробовать» или «подумать». Каждый тип подразумевает четкое намерение и предполагает конкретную реакцию команды.

- **Сделай:** указания к обязательному исполнению. Команды пытаются найти решение и внедрить его к следующему этапу. Они держат стейкхолдеров в курсе относительно того, удалось ли выполнить задачу, и сообщают, если возникли неожиданные осложнения. Не стоит злоупотреблять таким форматом.
- **Попробуй:** запрос на выполнение конкретного пробного шага, например обрисовать возможные варианты или изучить код, чтобы рассчитать стоимость чего-либо. Проведя исследование и поделившись результатами со стейкхолдерами, команда решает, менять направление работы или нет.
- **Подумай:** предложение идей или альтернативных способов мышления. Команда быстро обдумывает эту точку зрения,

дает свой ответ и решает, принимать ее или нет.

Чтобы использовать этот фреймворк, сначала познакомьте команду с его принципами и сообщите, когда вы намерены ввести его в работу. Возможно, потребуется дать несколько примеров, прежде чем сотрудники действительно поймут, какого типа ответа вы от них ожидаете в том или ином случае. Со временем принятая терминология войдет у них в привычку.

ФРЕЙМВОРК КОРРЕКТИРОВАНИЯ

Шреяс Доши (Shreyas Doshi), лидер по продукту, работавший в Stripe, Google, Twitter и других компаниях, объясняет, что одно из самых важных изменений, которые должны произойти с новоиспеченным руководителем, — это переход от создания продукта к корректированию чужой работы.

И осознать такую перемену — первое, что необходимо сделать, чтобы добиться успеха в новой роли. Как лидер по продукту, вы должны создать сильную команду РМ, способных к самоуправлению, а для этого нужно дать им возможность принимать решения на основе собственных суждений. Только так вы расширите свое влияние.

Принять установку на корректирование труднее всего тем, кто чувствует необходимость доказывать свое право на должность руководителя. Таким людям кажется, что, критикуя решения сотрудников, они подтверждают собственные навыки. Вместо этого лучше проявить любопытство, например сформулировать вопрос так: «Расскажите, какую проблему вы хотите таким образом решить?»

Следующим шагом должно стать применение корректирующего подхода ко всему — от стратегии до последнего пикселя продукта. Для этого необходимо озвучить

команде свои намерения внести правки в их работу. Сообщите сотрудникам, что вы собираетесь высказать соответствующие мнения о работе и оценить итоговый успех. Многие РМ не знают, в чем на самом деле заключается работа руководителя; поэтому вам придется объяснить свои критерии успеха, чтобы люди понимали, почему вы корректируете их действия. Четко обозначьте, какие моменты вы хотите изменить полностью, а какие трогать необязательно. Это не только добавит ясности, но и покажет, какие проекты являются наиболее важными и на что РМ должны тратить бóльшую часть своего времени.

И, наконец, когда придет время вносить конкретные правки, выполните следующие шаги:

1. Выслушайте и задайте вопросы: прежде чем высказывать мнение, разберитесь в проблеме.
2. Переосмыслите проблемы: не слишком ли мелко мыслит РМ? Не беспокоится ли он о препятствии, которое, как вы знаете, можно легко устранить? Правильно ли он выявил проблему?
3. Изучите альтернативы: спросите, какие варианты решений были рассмотрены, и обсудите их. Если что-то было упущено при оценке опций, сообщите об этом. Если альтернативы не рассматривались, попросите это сделать.
4. Отдайте распоряжения или делегируйте решение: четко обозначьте, какие из ваших замечаний необходимо обдумать, какие носят характер настоятельной рекомендации, а какие не подлежат обсуждению.

Следуя этим шагам, вы зададите команде направление и предоставите возможность выполнить работу на отлично.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

- Вы — часть команды лидеров: как руководитель, свою главную ответственность вы несете перед компанией в целом, а не перед подчиненными. В большинстве случаев то, что лучше для команды, лучше и для компании, но вы не должны отказываться от правильных решений из страха расстроить тех, кем вы руководите.
- Руководить с помощью стратегии: управление командой должно вестись в соответствии с принятой стратегией. Если вы сосредоточитесь на создании правильного видения, целей и принципов, тем самым вы дадите командам возможность самостоятельно выполнять их задачи. Это избавит вас от необходимости контролировать каждый их шаг.
- Перейти от создания к корректированию: признайте, что теперь ваша работа больше заключается в том, чтобы определять контекст и проверять результат, а не в том, чтобы принимать решения. Теперь РМ несут ответственность за свою работу сами. Четко обозначайте, обязательно ли они должны следовать вашим замечаниям или нет. Давайте им возможность применять свои собственные суждения.
- Отойти в сторону: лучший способ вырасти в качестве руководителя — обучать своих подчиненных, чтобы они могли брать на себя все больше ваших обязанностей. Как

только они дорастут до того, чтобы полностью взять на себя вашу роль, вы будете готовы к обязанностям более высокого уровня.

¹²¹ В том числе в этой прекрасной публикации здесь:
<https://www.reforge.com/blog/crossing-the-canyon-product-manager-to-productleader>.

Глава 29. Коучинг и развитие

Фил Джексон (Phil Jackson) считается одним из величайших баскетбольных тренеров всех времен. С ним команды, в которых играли Деннис Родман (Dennis Rodman), Коби Брайант (Kobe Bryant) и Шакил О'Нил (Shaquille O'Neal), завоевывали титул чемпиона NBA одиннадцать раз¹²².

Тренировать знаменитых баскетболистов непросто. Они и так уже являются лучшими из лучших — обожающие их фанаты напоминают об этом каждый день. Они являются частью команды, но также хотят признания за личные заслуги. Баскетбол, как и многие другие виды спорта, часто строится на агрессии и соперничестве. Страсти кипят и нередко приводят к ненужным фолам и разлаженной игре команды.

Для Джексона тренировать этих звезд означало бороться с раздутым эго, которое часто появляется вместе с успехом. Ему приходилось не только придумывать, как улучшить мастерство игроков, но и заставить их следовать его советам. Временами последнее было самым сложным.

В случае с О'Нилом Джексон понял, что самым большим препятствием была невнимательность. Джексон сказал: «Смотри, если ты будешь меня слушаться, ты станешь самым ценным игроком. Если не будешь отвлекаться, то станешь чемпионом». Шакил согласился, и Джексон предложил ему прекратить выпускать рэп-альбомы, ограничить участие в рекламе и начать выполнять все его указания. Именно сосредоточенность на игре принесла Шакилу несколько лучших лет в баскетболе¹²³.

Когда пришло время тренировать Брайанта и проработать его отношения с членами команды, Джексон воспользовался желанием баскетболиста стать капитаном. «Какие у тебя

отношения с другими игроками?» — спросил он у Коби. Брайант ответил, что никаких.

«Тогда ничего не выйдет». Его мысль достигла цели.

Именно в этом и состоит суть коучинга и развития. Это понимание того, что нужно для создания команды-победителя. Это знание чужих целей и выстраивание доверия, чтобы люди были готовы к коучингу. Это выбор правильного сочетания фидбэка, практик и инструкций, помогающих людям развивать навыки, необходимые им для расширения зоны ответственности и достижения успеха.

Важной основой для коучинга и развития являются навыки, описанные в главе 25 «Менторство» (с. 285). Однако ваши обязанности как руководителя намного шире. Коучинг — это не только развитие людей во всех направлениях, в которых они хотят расти; это также поиск направлений, в которых им необходимо развиваться, и оценка их успехов.

ОБЯЗАННОСТИ

УСТАНАВЛИВАТЬ ПЛАНКУ ⚡

Суть роли РМ состоит в том, чтобы выяснить, что необходимо сделать, и сделать это. Поэтому четко обозначить свои ожидания от этой позиции достаточно сложно. Иногда кажется, что для этого нужно определить, что именно должны сделать ваши подчиненные.

Чтобы избежать этого, обозначьте, каких результатов вы ждете от их работы. Можно начать с очевидного: «Ваша команда приступит к задачам и достигнет целей». Также

проговорите, что, на ваш взгляд, может пойти не так: благодаря этому людям проще увидеть, где для них есть вероятность превзойти ожидания. По возможности старайтесь устанавливать планку относительно конкретных навыков РМ. Например, если в компании действует четкая система карьерного роста, обозначьте, каким критериям должен соответствовать РМ на конкретном этапе в определенный период времени.

СЛЕДИТЬ ЗА РАБОТОЙ СОТРУДНИКОВ, ДАЖЕ ЕСЛИ ЕЕ СОГЛАСУЕТЕ НЕ ВЫ ⚡

РМ составляют документы, делают презентации, рассылают письма и проводят встречи. Они отвечают за дизайн, планы запусков и общий результат всей работы над продуктом. Внимание к их действиям — эффективный способ оценить, насколько хорошо они справляются с обязанностями и в чем им следует улучшить свою работу.

Если вы официально отвечаете за согласование их действий, то сделать это несложно. Но в других случаях вам нужен план. РМ порой возмущаются тем, что должны показывать вам всю свою работу, потому что боятся микроменеджмента с вашей стороны, а иногда просто глубоко погружаются в дела и забывают об этом.

Важно с самого начала определить степень вашей вовлеченности в их работу. Лучше проявить больше контроля на раннем этапе и постепенно давать больше свободы, чем закручивать гайки, как только что-то пойдет не так. Лишение независимости после завершения проекта всегда воспринимается как понижение в должности, поэтому его следует приберечь до того случая, когда люди действительно с чем-то не справятся.

Четко обозначьте, какую часть работы они должны вам показывать и каким из ваших решений должны следовать. Вы хотите, чтобы они пересылали вам важную переписку «для сведения», чтобы держать вас в курсе? Обговорите, что им сделать для получения большей независимости, есть ли конкретный график или какие-то контрольные точки.

Если это возможно, составьте организационную структуру, в которой будет прописано, что вы должны проверять их работу. К примеру, может ли руководитель согласовывать задачи своих РМ?

УЧАСТВОВАТЬ В СОЗДАНИИ ПЛАНОВ ЛИЧНОСТНОГО РОСТА ⚡

Составляйте план личного роста отдельно с каждым членом команды. Он должен охватывать карьерные цели, задачи и любые важные для него вопросы.

Подходите к составлению плана следующим образом:

1. Попросите сотрудника записать свои цели и оценить собственные навыки. Эта информация будет ключевой для понимания критериев успеха и позволит вам сопоставить его интересы и потребности бизнеса.
2. Сравните полученные сведения с тем, как вы сами оцениваете навыки сотрудника, и тем, что, по вашему мнению, ему необходимо сделать для продвижения.
3. Выберите две-четыре главные области, на которых он должен сосредоточиться; если таких областей больше, они будут только отвлекать.
4. Вместе с подчиненным проработайте конкретный план: определите контрольные точки и ожидаемые результаты,

обсудите, как вы будете измерять прогресс. Это поможет вам прийти к общему видению успеха.

Регулярно проверяйте статус выполнения плана и следите за тем, чтобы ваши мнения относительно прогресса совпадали, а цели соответствовали тому, что в данный момент необходимо для карьерного роста. Вы должны быть уверены в том, что, если сотрудник достигнет своих целей, он сможет получить повышение зарплаты или продвижение по службе (или выйти из тяжелой ситуации). Если такой уверенности нет, подумайте, что ему нужно для этого сделать, и составьте план действий.

НАХОДИТЬ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ РАСШИРЕНИЯ НАВЫКОВ СВОИХ ПОДЧИНЕННЫХ ⚡

Как руководитель, вы можете оказать помощь людям, чтобы они воспользовались хорошими перспективами. Подскажите, какие обязанности позволят им расти. Уступите им какие-то из своих возможностей. Спросите у других руководителей, нет ли у них задач, которые они могли бы отдать вашим подчиненным с целью их развития. Поручите им дело, которое потребует от них немного больших усилий, чем обычно, и дайте им понять, что вы доверяете им и поддерживаете их.

ОПРЕДЕЛЯЙТЕ РАМКИ ПРОЕКТОВ, ИСХОДЯ ИЗ ОПЫТА КОМАНДЫ ⚡⚡

Выбрать проект — это гораздо больше, чем просто решить, созданием какой функции займется команда. Помимо этого, вы должны обозначить контекст и дать указания относительно ваших ожиданий. Зачастую объем одной и той же работы

можно увеличить или уменьшить в соответствии с уровнем опыта и навыков команды, просто изменив эти указания.

Когда вы принимаете решение о том, сколько свободы предоставить команде, начните с ограниченных полномочий и постепенно расширяйте их по мере роста доверия к сотрудникам. Уменьшить контроль несложно — людям нравится получать больше самостоятельности. Отнять ее гораздо труднее: в этом случае подчиненные чувствуют себя деморализованными и могут даже игнорировать ваши попытки их сдерживать. Чтобы упростить ситуацию, объясните им этот фреймворк с самого начала, чтобы они не беспокоились о том, что вы будете постоянно заниматься микроменеджментом.

Вот несколько рекомендаций по правильной организации проектов.

Стажеры	Полное руководство с тщательно продуманными заданиями, например: «Поговорить с этими тремя стейкхолдерами и узнать их требования». Обсуждать каждую задачу перед тем, как они приступят к ее выполнению, часто проверять их работу. Следить за тем, чтобы проект был полностью завершен до окончания стажировки с запасом по времени. Выбирать проект, который в случае провала не приведет к негативным последствиям. Он должен быть понятным и непротиворечивым
АРМ, 1-й год работы	Предоставить полный фоновый контекст, включая мотивы проекта, ключевые области исследования и потенциальные направления проработки. Очень четко описать ожидаемые результаты с разбивкой по шагам (например, «исследование», «спецификация», «обзорная встреча») и обозначить предполагаемые сроки. Часто проверять выполнение. Избегать проектов, в которых может потребоваться обсуждение спорных моментов на более высоком уровне. Выбирать проекты, где существенная задержка или недостигнутые цели не вызовут проблем
АРМ, 2-й год работы	Предоставить полный фоновый контекст, указать шаги, которые, по вашему мнению, нужно предпринять, разрешить самостоятельно построить график и проверить его. Поощрять попытки обратиться к вам за помощью, когда это необходимо. Предупредить о спорных моментах и оказывать поддержку в работе с ними. Выбирать проекты, в которых есть место для ошибки
Более опытный РМ	Озвучить проблему, цели и ограничения. Позволить самому определить дальнейшие действия. Продолжать следить за тем, чтобы объем, сложность и критичность проекта соответствовали уровню доверия к сотруднику

Здорово, когда проект идеально подходит под навыки человека и его реализация требует небольшого их развития. Но иногда мы не можем рассчитывать на такую роскошь, ведь других кандидатов на выполнение какой-то важной задачи просто нет.

Если вам необходимо уменьшить масштаб какого-то сложного проекта, вот несколько вариантов для этого:

- Открыто скажите человеку, что проект намного масштабнее, чем вам хотелось бы ему предложить. Так ему будет понятнее, почему контроля с вашей стороны будет больше, чем обычно.
- Назначьте его ответственным за отдельный этап проекта, например за запуск бета-версии или переход от нее к официальному запуску.
- Установите четкие ожидания для самых сложных задач, для которых он должен составить план выполнения и согласовать его с вами.
- Чаще устраивайте проверки и рабочие сессии, на которых вы сможете направить его работу в нужное русло.

Если у вас есть какие-то сомнения, начните с меньшего объема. Вы всегда можете расширить его позже.

ПРАКТИКИ РОСТА

ПОСТРОЙТЕ ПРОЧНЫЕ ОТНОШЕНИЯ С ПОДЧИНЕННЫМИ ⚡

Есть такая поговорка: «Люди бегут не от работы, а от начальников». Ваши отношения с сотрудниками определяют уровень их вовлеченности и эффективности их работы.

Для установления прочных взаимоотношений необходимо всегда исходить из положительных предпосылок. Старайтесь верить в своих подчиненных и всегда вставать на их сторону. Это не означает, что вы должны игнорировать их проблемы или отстаивать перед другими их плохие результаты. Однако следует выстраивать общение с ними так, чтобы помочь им добиться успеха, а не выплескивать негатив.

Коучинг сотрудников должен стать вашим основным приоритетом. Относитесь к этому как к своей основной обязанности, а не случайной задаче или отвлекающему фактору. Регулярно проводите индивидуальные встречи, старайтесь их не отменять и не опаздывать. Отмена таких мероприятий обычно считается признаком плохого управления, независимо от обстоятельств.

ВЫДЕЛИТЕ ВРЕМЯ СПЕЦИАЛЬНО ДЛЯ КОУЧИНГА ⚡

Часто индивидуальные встречи превращаются в обсуждение исключительно тактических вопросов.

Чтобы этого избежать, попробуйте выделить каждую четвертую встречу на коучинг. Или можно каждый раз тратить на него какое-то время.

Так ваши подчиненные точно заметят и оценят вашу работу в этом направлении. Если ваши действия будут едва заметны, вы можете с удивлением обнаружить, что, по мнению сотрудников, вы делаете недостаточно. Советуем придумать названия или запоминающиеся фразы для обозначения ваших фреймворков и подходов. Это позволит людям чувствовать, что они учатся чему-то значимому.

СДЕЛАЙТЕ АКТИВНОЕ ОБЩЕНИЕ С ВАМИ ОБЯЗАННОСТЬЮ СВОИХ ПОДЧИНЕННЫХ ⚡

РМ работают автономно, что делает их особенно сложными в управлении. Трудно быть в курсе всего, что они делают, и насколько хорошо они справляются. И порой непросто вмешаться в их работу, чтобы скорректировать какие-то действия или при необходимости чему-то научить.

Чтобы управление было эффективным, подчиненные должны взять на себя инициативу в общении с вами. Подчеркните, что это их обязанность — поддерживать прозрачную коммуникацию и выстраивать доверие. Кейт Мацудаира (Kate Matsudaira), руководитель инженерной группы, описывает это следующим образом:

«Это похоже на имплицитный договор: я даю вам свободу действий и независимость, а вы делитесь со мной информацией о состоянии дел»^{[124](#)}.

Вы можете предложить своим подчиненным шаблон, который они будут использовать, чтобы сообщать вам о своей работе:

«Сейчас решается <текущая задача>. Вот как я <с ней справился / справляюсь / собираюсь справиться>. Есть какие-нибудь комментарии?»

Он позволит людям сохранить самостоятельность и ответственность за ситуацию, одновременно помогая вам оценивать сложность и предоставляя возможность вмешиваться в процесс в качестве ментора.

ЗАПРАШИВАЙТЕ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ У ПАРТНЕРОВ И КОЛЛЕГ ВАШИХ СОТРУДНИКОВ ⚡

Чтобы иметь полное представление о том, насколько хорошо работают ваши подчиненные, и найти для них наиболее важные области роста, вам необходима обратная связь от тех, с кем они взаимодействуют.

Отзывы коллег и обратная связь по методу «360 градусов» невероятно полезны, однако полагаться исключительно на редкие официальные перформанс-ревью не стоит. Вместо этого лучше лично встречаться с ключевыми партнерами своих сотрудников и интересоваться у них положением дел каждые несколько месяцев. Подобные встречи помогут уловить нюансы, которые теряются в письменных отзывах.

РМ обычно очень серьезно воспринимают точные цитаты своих коллег, поэтому такая обратная связь может стать очень полезным инструментом. Они могут не поверить вам, когда вы скажете, что их стиль ведения совместной работы представляет собой проблему, но вряд ли пропустят мимо ушей замечания непосредственных коллег.

Другой масштабируемый источник информации — остальные руководители. Поинтересуйтесь, не говорил ли кто-то в их команде что-нибудь хорошее или плохое о ваших сотрудниках. Если вам удастся что-то узнать таким образом, далее действуйте как можно более тактично, ведь информация получена из вторых рук.

РАЗРАБОТАЙТЕ ПЛАН БОРЬБЫ СО СКРЫТОЙ ПРЕДВЗЯТОСТЬЮ ⚡

Скрытая предвзятость — это подсознательные предположения, которые делает каждый из нас. Если не обращать на них внимания, они могут вылиться в самую настоящую несправедливость.

Будем надеяться, что немногие специально проявляют необъективность, но иногда это случается неосознанно. Предположим, что в попытке увеличить разнообразие крупная технологическая компания установила правило, согласно которому каждый поток собеседований должен был проводиться с участием не менее 40 % женщин. Идея хорошая, но в реальности женщины занимали только 20 % должностей. В итоге их пришлось отрывать от реальной работы, заставляя много заниматься рекрутингом. И, что еще хуже, для продвижения выполнение подобных задач не ценилось так же высоко, как другая работа, и достижения женщин оставались на низком уровне. Намерения благие, но результаты ужасные.

УПРАЖНЕНИЕ ДЛЯ ЧИТАТЕЛЯ

Закройте глаза и представьте себе успешного РМ-лида, который презентует новый продукт заинтересованной аудитории. Как выглядит этот человек? Если вы знаете мало выдающихся лидеров по продукту разных рас и пола, вы можете случайно не заметить талантливого человека, который не вписывается в ваш стереотип успешного РМ.

Особенно важно избегать предвзятости, когда речь заходит о коучинге и развитии. Часто скрытая предвзятость проявляется не в том, что вы излишне строги по отношению к малопредставленным группам, а скорее в том, что предоставляете людям, похожим на вас, право на ошибку и второй шанс. Постарайтесь распространить эти привилегии на всех.

Подумайте, последовательны ли вы в своих ожиданиях. Не судите ли вы одних людей по потенциалу, а других — по

достижениям? Не кажется ли вам разрозненность действий со стороны одних сотрудников незначительной, а со стороны других — более серьезной проблемой?

Также оцените, насколько ваши ожидания оправданны. Они могут быть последовательными, но при этом вести к предвзятости. Например:

- Руководитель ищет человека в команду и предпочитает тех, кто научился программировать в юном возрасте, считая это проявлением увлеченности. Угадайте, кто будет среди таких кандидатов? Молодежь и представители состоятельных семей.
- Руководитель ищет человека в команду и при этом неодобрительно относится к пробелам в резюме. Угадайте, у каких кандидатов они будут сплошь и рядом? У женщин (из-за беременности и родов), а также тех, у кого были серьезные проблемы со здоровьем (у них самих или у членов их семей).
- Руководитель ценит в сотрудниках уверенность и предпочитает отправлять таких людей на встречи с руководством. Но как он оценивает это качество в других людях? Сам того не осознавая, он приравнял глубокий, громкий голос к проявлению этого качества. Соответственно мужчины казались ему более уверенными и поэтому получали наиболее ответственные и важные задачи.

Все подобные предубеждения в конечном счете ведут к предвзятости, хоть и ненамеренно. Позаботьтесь о том, чтобы они были не только обоснованными, но и действительно справедливыми.

Помимо ожиданий, следите за тем, какие возможности роста вы предлагаете, так как они особенно важны для развития. Мекка Окереке (Mekka Okereke), директор по разработке Google, предлагает составить таблицу и внести в нее информацию о том, какие возможности роста вы предоставляете каждому подчиненному с указанием категорий их самоидентификации, таких как раса и пол. Затем нужно проверить распределение возможностей внутри таблицы. Соответствует ли оно вашим ожиданиям? Если нет, попробуйте заполнить пробелы^{[125](#)}.

Скрытая предвзятость — это сложная, неоднозначная, но важная тема. Здесь мы лишь касаемся ее вскользь. И настоятельно рекомендуем изучить этот вопрос подробнее и/или обратиться к консультантам, которые предложат дальнейшее обучение в этой области. Обратите внимание, что скрытые предубеждения могут быть у любого человека, даже в отношении своей собственной группы.

КОНЦЕПЦИИ И ФРЕЙМВОРКИ

КОМПЕНСАЦИЯ И ПРОДВИЖЕНИЕ ПО СЛУЖБЕ

Каждый руководитель должен знать, как в компании выстроена система компенсаций и повышения по службе. Пospрашивайте вокруг, выясните как официальные, так и негласные правила, чтобы затем помочь подчиненным их соблюсти. Если получится, сдружитесь с другим руководителем в аналогичной должности, который уже давно работает в компании.

Процедуры и инструкции будут меняться от компании к компании, но есть общие принципы, на которые следует обратить внимание:

- Каким образом принимаются решения? Насколько сильно руководитель может на них повлиять? Его рекомендации чаще учитываются или отклоняются?
- Какие факторы имеют наибольшее значение? Какую роль играют оценки коллег? Как сильно человек должен выделяться среди других менеджеров? Насколько важны крупные запуски и их результаты? Какие «доказательства» необходимы?
- Каковы ограничения? Действуют ли какие-то квоты, бюджеты, требования к минимальному сроку пребывания в той или иной роли или какие-то другие факторы? Насколько эти ограничения гибкие и каким способом проще всего добиться исключения из правил?
- Каковы нормы? Какой процент сотрудников обычно получает повышение или увеличение заработной платы каждый год? С какой частотой это обычно происходит? Каков типичный размер надбавок? Как компенсация распределяется между окладом и бонусной частью? Как часто предоставляются пособия на повышение квалификации?
- Будут ли другие руководители делиться с вами информацией о том, как они определяют уровень своих подчиненных и размер компенсаций, чтобы вы могли сделать то же самое в отношении своих людей?
- Есть ли какая-то документация или рекомендации по определению уровня? Располагает ли ваша компания реальной информацией о размере компенсаций у конкурентов? Может ли служба по подбору персонала помочь вам понять рыночные ставки?

В целом, компенсация — это в чем-то искусство, а в чем-то наука. Требуется большой опыт, чтобы хорошо разбираться в размерах и частоте повышений зарплаты.

Вот некоторые из факторов, которые нужно учитывать:

- Рыночная ставка: сколько бы вы заплатили, чтобы снова нанять этого человека? Какое встречное предложение вы бы сделали кандидату, если бы он сказал, что ему нравится идея поработать в вашей команде, но он получил более выгодное предложение от другой компании? Сколько бы он получал в компании, подобной вашей?
- Сигнал: каким образом вы можете показать человеку, насколько эффективно он работает и как высоко его ценят в компании? Возможно, он получает неплохо по сравнению с рыночной ставкой, но вы все равно должны немного повысить его зарплату, чтобы показать, насколько вы его цените, и отразить его растущую значимость для компании.
- Сроки и размер повышения: ценность и навыки сотрудников растут постоянно, а вот повышение оплаты происходит лишь периодически. В одних случаях лучше повышать зарплату на большую сумму, но реже (чтобы изменение было заметным). В других — делать это чаще, но на меньшую сумму (чтобы чувствовался постоянный прогресс).
- Градация: на каком уровне находится человек по сравнению с другими участниками команды? Получают ли самые ценные люди больше других? К сожалению, идеального распределения добиться очень сложно, но вы можете двигаться в правильном направлении¹²⁶. Если у вас есть бюджет, вы должны следить за тем, чтобы бóльшая его часть

отводилась наиболее эффективным сотрудникам, а не распределялась в команде равномерно.

Время от времени руководители обсуждают вопрос компенсации так, будто торгуются на уличном рынке; они хотят платить как можно меньше. И когда им это удастся, они, как правило, потом об этом жалеют. Рано или поздно сотрудник понимает, что ему недоплачивают, вы теряете свою звезду, и в конечном итоге это обходится вам намного дороже.

УПРАВЛЕНИЕ НИЗКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ

Не все в жизни руководителя озаряется ярким светом и усыпано розами. В какой-то момент в вашу команду может попасть РМ, который будет не полностью соответствовать вашим ожиданиям.

Для этого могут быть разные причины:

- Он может нравиться всем участникам команды, но при этом быть неспособным принимать решения и заставлять людей ходить по кругу.
- Он может быть «талантливым мерзавцем», у которого полно отличных идей, но который ведет себя так, что все вокруг хотят уволиться.
- Может казаться, что у него большой потенциал, но он не будет прислушиваться к вашим замечаниям или следовать устоявшимся процедурам.
- Он может изо всех сил стараться, но так и не научиться решать комплексные проблемы.

- Он может превратиться из прекрасного специалиста, которым был еще год назад, в отстраненного сотрудника.

Полезно сначала выявить основную причину сложившейся ситуации, а затем ответить на следующие вопросы.

Уверен ли я в том, что смогу это изменить?

Неприятные ситуации можно исправить, но здесь важно доверять своей интуиции. Если вы действительно верите, что все это — какое-то большое недоразумение и ваш подчиненный готов устранить проблему, у вас есть хорошие шансы вернуть дело в нужное русло. Если же вы просто не хотите признавать неудачу, вы лишь усугубляете и без того серьезное положение.

Иногда вам будет казаться, что какой-то гипотетический руководитель в воображаемой альтернативной вселенной мог бы спасти ситуацию. Возможно, вы бы сами все исправили, если бы могли повернуть время вспять и начать все сначала, но в реальности все уже зашло слишком далеко, и ничего нельзя изменить. Со временем ваши управленческие навыки станут лучше, но сейчас вы должны реалистично оценивать свои возможности.

Дал ли я понятную обратную связь по данной проблеме?

Предельно ясная позиция в отношении сложных проблем дает два преимущества. Во-первых, вы точно будете знать, что любые недопонимания исключены. Во-вторых, вы можете показать остальным членам команды, что, если им будет грозить увольнение, они об этом узнают.

Увольнение одного сотрудника может повлиять на чувство безопасности остальных, особенно если им кажется, что причиной стало одно неправильное решение или конфликт. Всякий раз, когда кого-то увольняют, остальные начинают задаваться вопросом, не станут ли они следующими. Благодаря понятным формулировкам и заблаговременным предупреждениям вы можете убедить других участников команды, что они не будут застигнуты врасплох, если когда-нибудь столкнутся с этим.

Хотелось бы надеяться, что факт наличия проблемы не может быть для людей полной неожиданностью. Но бывает, что они до конца не осознают, что все зашло слишком далеко. Поэтому полезно четко озвучить, что они находятся именно в этой точке.

Сформулировать это можно, например, так:

Результаты вашей работы не соответствуют ожиданиям, предъявляемым к данной позиции. Вы должны показать заметное улучшение в течение следующих 30 дней, иначе вы не сможете больше занимать эту должность в компании.

После этого вы можете разработать план действий по улучшению необходимых показателей.

Он действительно хочет стать лучше?

Низкую эффективность работы можно повысить, только если человек действительно хочет это сделать.

Часто низкие результаты свидетельствуют о том, что сотрудник уже отстранился. Поговорите с ним и попробуйте понять, что за этим скрывается. Есть ли первопричина, которую можно проработать?

Если человек не хочет исправляться, он и не будет. К тому времени, когда вы почувствуете, что он не оправдывает ваших ожиданий, вы, вероятно, уже успеете несколько раз сделать ему замечание¹²⁷. Он может отрицать наличие проблемы или занять оборонительную позицию. Он может винить во всем обстоятельства или пытаться переложить ответственность на кого-то другого. В таких случаях маловероятно, что ситуация улучшится, поэтому вы должны позаботиться о скорейшем увольнении этого человека.

С другой стороны, если он слышит ваши замечания и бросается что-то делать, взяв на себя полную ответственность за проблему, это хороший знак. Если он ценит ваше мнение и сразу планирует, какие меры следует предпринять, возможно, у него получится выправить положение.

Есть ли другая роль, в которой он может добиться успеха?

Иногда плохие результаты в работе возникают из-за несоответствия человека занимаемой должности. Задача переложить решение проблемы на чужие плечи перед вами не стоит, но, если вы действительно верите в то, что человек сможет преуспеть в другой роли, его трансфер может оказаться более правильным решением, чем уход из компании.

Возможно, он будет работать лучше среди других людей или в команде с иной корпоративной культурой. Или он сможет добиться большего под руководством ментора, с которым у него больше общего. Если вы меняете его позицию внутри команды РМ, выгоднее отдать ему новый проект с более жесткими требованиями, чтобы начать выстраивать правильные процессы с самого начала.

На что лучше всего потратить ваше время и энергию?

У вас может возникнуть соблазн потратить время и энергию на то, чтобы спасти неэффективного подчиненного. К сожалению, обычно это приводит к тому, что вы переносите на него то ценное внимание, которое могли бы уделить тем, кто принесет больше пользы. Намного эффективнее вкладывать время в своих лучших сотрудников.

Представьте себе наилучший из возможных сценариев, когда за счет ваших дополнительных усилий вам удастся вернуть человека в прежнее русло. Теперь этот человек стал самым эффективным в вашей команде? Или вы могли нанять кого-то лучше ему на замену?

Иметь дело с тем, кто плохо работает, — пустая трата времени. Это негативно сказывается не только на вас, но и на его коллегах по команде. Большинство руководителей приходят к выводу, что они ждут слишком долго, прежде чем уволить неэффективного сотрудника.

И что теперь? (Как от него избавиться)

В какой-то момент вы можете осознать, что проблемный сотрудник должен уйти. Что делать?

В США, Европе и многих других странах увольнение сопряжено со значительными юридическими трудностями^{[128](#)}. Неправильное поведение может привести к судебным искам.

Поэтому здесь нужно подключать к участию других, как правило, это ваш руководитель и отдел кадров. В крупных компаниях обычно существует установленная процедура для подобных случаев, и вы должны узнать, в чем она заключается.

Она может включать в себя составление Плана повышения эффективности (Performance Improvement Plan, PIP) и подготовку юридической документации. В очень маленьких

компаниях все может быть куда менее официально — разговор, выплата выходного пособия и «чао-какао».

Конкретные правила зависят от принятой в компании корпоративной культуры и юридических ограничений. Никого не увольняйте, пока вы не знаете точно, как это правильно сделать. И, в идеале, стоит начать собирать информацию об этом как можно раньше.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

- Выстраивайте прочные отношения с подчиненными: покажите им, что вы заботитесь об их интересах. Не пропускайте индивидуальные встречи. Вы не сможете обучать того, кто вам не доверяет.
- Управлять РМ особенно сложно из-за их автономности: вы не узнаете, насколько хорошо работают ваши подчиненные, если не будете сами это выяснять и не начнете поощрять их желание делиться с вами своими проблемами.
- Следите за тем, чтобы сотрудники четко понимали, какие навыки им нужно развивать, чтобы достичь своих целей: люди обычно не слишком активно реагируют на фидбэк по вопросам их развития. Узнайте, чего хотят достичь ваши подчиненные, сопоставьте это с потребностями бизнеса, а затем убедитесь, что они понимают, на каких сферах необходимо сосредоточиться. Это особенно важно для тех, кто показывает низкие результаты работы.
- Назначайте сотрудников на те проекты, которые будут развивать их навыки: основной способ роста РМ — через работу, которую они делают. По возможности включайте

людей в те команды и распределяйте на те проекты, которые потребуют от них небольшого или среднего усиления их навыков.

- Давайте своим подчиненным ту зарплату и то продвижение по службе, которых они заслуживают: приходится прилагать много усилий, чтобы отстаивать права сотрудников и делать так, чтобы они получили достойное признание. Уделите время тому, чтобы изучить систему и найти информацию, необходимую для разрешения той или иной ситуации.

¹²² Фил Джексон написал три книги о своей тренерской карьере: «Eleven Rings», «Sacred Hoops» и «The Last Season».

¹²³ Подробнее об этом разговоре читайте здесь:
<https://bleacherreport.com/articles/2892349-shaquille-oneal-says-phil-jackson-toldhim-no-more-albums-limit-commercials>.

¹²⁴ Полную статью читайте в главе 51 «Парадокс автономности и признания» (с. 549).

¹²⁵ Окекеке описывает этот процесс в своем твиттере:
<https://twitter.com/mekkaokereke/status/1218947464377450496>.

¹²⁶ Людей могли нанять на более высокую зарплату, исходя из текущих условий рынка или в результате отличного прохождения собеседования. Результативность работы со временем меняется. Большинство компаний не снижают компенсаций для своих сотрудников.

¹²⁷ Если вы никогда не поднимали с ним этот вопрос, то почему? Для вас это серьезный повод задуматься, хороший ли вы руководитель.

¹²⁸ Если сотрудник был принят на работу в США, в его документах, скорее всего, указано, что он «трудоустроен с правом увольнения по усмотрению работодателя или по желанию сотрудника, в том числе без объяснения причин», и четко прописано, что договор с сотрудником может быть расторгнут фактически по любой причине и практически в любое время. Технически так и есть, но это не исключает того, что работник может подать на вас в суд за какие-то (фактические или предполагаемые) нарушения. Поэтому юридические последствия любого увольнения довольно сложные.

Глава 30. Создание команды

Оцените иронию. Я провела десятки тренингов о том, как вести собеседования, но сама продолжала делать это хаотично и бессистемно. По всему выходило, что я (Гейл) не следовала советам, которые сама же раздавала тысячам людей.

Особенно неэффективным оказалось общение по телефону. В некоторых случаях мне хватало нескольких минут, чтобы понять, что человек не соответствовал даже базовым требованиям; почему же я не могла этого выяснить до звонка? Даже если появлялись хорошие кандидаты, я не была уверена, правильно ли я их оцениваю или сравниваю с теми, с кем мне уже удалось сработаться.

В свою защиту скажу, что мне нужен был не совсем разработчик или РМ. Нет, я искала няню для двоих сыновей. Но ведь разницы никакой, верно? (Вроде.)

На моих тренингах тысячи участников слышали от меня: «Любые собеседования сводятся к двум вещам: сигналу, который транслирует кандидат, и тому, как он воспринимает вас». Да, поиск няни должен был хотя бы немного походить на процесс найма технических специалистов.

Я исправилась и формализовала процесс. Теперь кандидаты получали отборочную анкету, а также информацию о моей семье и предполагаемой работе. Если мы подходили друг другу, мы созванивались и обстоятельно обговаривали способы общения, пути решения проблем и варианты дизайна.

Ну, ладно, насчет «решения проблем и вариантов дизайна» я пошутила, но только отчасти. Так совпало, что сигналы, которые я оценивала в беседе с будущей няней, были весьма похожи на сигналы, важные при рекрутинге в компанию:

- **Общение:** можете ли вы свободно общаться на испанском и английском языках?
- **Решение проблем:** как вы будете справляться с проблемами поведения и дисциплиной?
- **Дизайн:** можете ли вы придумать увлекательные занятия для моих детей, чтобы они не просто играли в лего весь день?

Что касается собеседований вживую, то это уже была совсем другая история. Я решила отойти в сторону и посмотреть, как будет развиваться общение между няней и детьми. Не знаю, хорошо это или нет, но мой шестилетка получил возможность побывать в моей шкуре.

«Почитайте мне это, пожалуйста», — сказал мой сын, протягивая удивленной кандидатке книгу через несколько секунд после ее прихода.

На середине книги он заявил, что хватит читать, потому что пора заняться искусством. Видимо, он оценил ее способности к чтению и хотел проверить, хорошо ли она разбирается в живописи и быстро ли умеет бегать. Если бы только все интервьюеры придерживались такого строгого графика!

«Ну, что скажешь?» — спросила я его, после того как она ушла. Он на мгновение задумался, а потом выдал: «Я бы поставил ей 7 баллов из 10». По-видимому, он еще и числовую систему оценки придумал.

Может быть, он просто много раз слышал, как я веду рабочие переговоры по телефону, но в любом случае он интуитивно понял, что собеседование проводят не только для того, чтобы выяснить, нравится вам кандидат или нет. Оно необходимо, чтобы определить свои потребности — разделив их на то, чему можно научить, а чему нет — и затем оценить по

сигналам кандидата, насколько он им соответствует. Чтобы все сделать правильно, нужна структура.

ОБЯЗАННОСТИ

НАХОДИТЬ И ПРИВЛЕКАТЬ КАНДИДАТОВ ⚡

Процесс рекрутинга имеет воронку, которая почти в точности повторяет маркетинговую, за исключением того, что вместо покупки за осведомленностью следует устройство на работу.



Компания может сосредоточиться на улучшении конверсии на каждом этапе, но даже при хорошо отлаженной воронке вам придется потратить на это много времени и сил. Чтобы нанять одного РМ, требуется в среднем 55 кандидатов подходящей квалификации. Если доля откликов составит только 20 %, то вам придется просмотреть 275 кандидатов.

Занимаясь рекрутингом, используйте подходы, которые помогут вам находить хороших людей, а им — вас. Первая задача решается просмотром сайтов вакансий, запросами рекомендаций, посещением ярмарок вакансий, общением с

людьми, которые вам нравятся. А чтобы кандидаты выходили на вас сами, нужно создать себе репутацию через написание статей, нетворкинг, организацию мероприятий, выступления на конференциях.

ОЦЕНИВАТЬ КАНДИДАТОВ СПРАВЕДЛИВО И ОБЪЕКТИВНО ⚡

Как человек, занятый подбором персонала, вы должны понимать, кого вы ищете, и разработать процедуру оценки необходимых качеств у кандидатов. Необходимо четко знать допустимые границы риска, так как наем неподходящего человека может обойтись очень дорого, а риск иногда может и окупиться.

Ваши вопросы, подсказки и оценки реакций должны быть последовательными для всех кандидатов, чтобы вы могли получить точную, выверенную картину. Требуется практика, чтобы понять, что скрывается под отрепетированными ответами.

Более подробно процесс собеседования описан в разделе «Разработка собеседования на должность РМ» на с. 354.

ПРАКТИКИ РОСТА

ПРИВЛЕКАЙТЕ И РЕКОМЕНДУЙТЕ КАК МОЖНО БОЛЬШЕ КАНДИДАТОВ ⚡

Рекомендации — когда сотрудник приводит своего друга, бывшего коллегу или знакомого в компанию — это здорово. Они позволяют, не прилагая особых усилий, получить дополнительную информацию о соискателе. Что может быть лучше?

К сожалению, долго полагаться исключительно только на этот источник кандидатов не получится. Вы просто не сможете найти достаточное количество вариантов и при этом рискуете упустить того, кто действительно бы отлично подошел для вакансии.

Оказывается, многие РМ вполне довольны своей текущей работой, но были бы не прочь сменить ее ради более выгодного предложения. Ваша задача — убедить этих «пассивных» кандидатов в том, что роль, которую вы предлагаете, это прекрасная возможность для них. Если вы выйдете на человека в тот момент, когда он начнет нервничать из-за желания сменить работу, вы сможете нанять его до того, как он официально выйдет на рынок труда. Когда вы обращаетесь к тем, кого вы не знаете, это называется сорсингом.

Рекрутинг — это лотерея, и здесь большое значение имеет личный контакт.

Многие соглашаются на непринужденную ознакомительную беседу за чашечкой кофе, даже если не занимаются активным поиском новой работы. Попрактиковавшись, вы научитесь использовать подобные встречи для получения активных кандидатов. Решите, сколько таких бесед вы будете проводить каждую неделю.

И хотя автоматизировать их вы не сможете, есть способы оптимизировать работу по установлению контактов. Вы можете использовать шаблоны, рассылки или разрешить рекрутерам отправлять сообщения с вашей личной почты. Если кто-то занимается рассылкой от вашего имени, обязательно проверяйте сообщения перед отправкой и следите, чтобы в список адресатов не попал кто-то, кого вы уже знаете.

Если ваша сеть контактов не очень разнообразна, вы можете специально выделить время на поиск мало представленных кандидатов, например обратившись к таким группам, как SWE

(Society of Women Engineers, Общество женщин-инженеров) или NSBE (National Society of Black Engineers, Национальное сообщество темнокожих инженеров).

Шаблоны

Если вы стесняетесь идти на контакт с людьми, воспользуйтесь шаблонами, которые мы предлагаем. Адаптируйте их так, чтобы они соответствовали вашему стилю речи:

- Добрый день, помните меня? Мы вместе [учились, работали — укажите место, где вы встретились]. Я работаю продакт-менеджером в [название компании]. Отличное место. Мы сейчас ищем новых сотрудников, и я подумал о вас, потому что [причина]. Может, встретимся и обсудим [или вместе выпьем кофе]? Расскажу подробности.
- Добрый день, я сейчас работаю продакт-менеджером в [название компании], и мы набираем сотрудников на должность [название позиции]. Я увидел [относящаяся к делу информация, которую человек выложил в интернет] и подумал, что вы бы отлично подошли на это место. Может, встретимся и обсудим [или вместе выпьем кофе]? Расскажу подробности.
- Добрый день, моя компания ищет сотрудника на должность [название позиции], и я подумал, что вы могли бы неплохо подойти для нее. Я понимаю, что, возможно, вы и так довольны своим местом в [название текущей компании], но все-таки решил рискнуть и связаться с вами.
- Добрый день, моя компания ищет сотрудника на должность [название позиции], и я подумал, может быть, вы знаете

кого-то, кто мог бы подойти на это место. Подскажите, с кем я мог бы связаться?

- Добрый день, просто проверяю, видели ли вы мое сообщение. Если мое предложение вам неинтересно, то это нестрашно. Просто хотел убедиться, что оно не затерялось среди других писем.

Создавать широкую сеть контактов, конечно, полезно, но важно следить за тем, чтобы предлагаемая позиция представляла интерес для кандидата. Не стоит предлагать РМ-сеньору должность стартового уровня.

УЧИТЕСЬ ДЕЛАТЬ ПРАВИЛЬНЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ КАНДИДАТАМ ⚡



Вы должны уметь убеждать людей присоединиться к вашей команде. По сути, вы ведете своего рода рекламную кампанию, в которой пытаетесь продать должность. Это может происходить на ранней стадии, когда вы хотите договориться с пассивным кандидатом о собеседовании, или после прохождения всех собеседований, когда вам необходимо убедить соискателя принять предложение.

Многие РМ испытывают дискомфорт при мысли о том, что им придется кому-то навязываться. Перед ними встает образ продавца, неискреннего и хвастливого, который пытается подсунуть что-то покупателю. Но, к счастью, существуют способы сделать предложение о работе более приятным.

Для этого вы должны узнать, что важно для человека, а потом обсудить с ним, насколько предлагаемая роль этому соответствует. Позвольте вашей искренности и энтузиазму говорить за вас. При этом можно честно озвучить возможные

недостатки позиции, но при этом рассказать, почему они не стали препятствием для вас. Вот пример того, как может быть построен разговор:

Сотрудник: Спасибо, что нашли время встретиться со мной. Я знаю, что вы не занимаетесь активным поиском, но мне бы хотелось узнать немного о вас и о том, какую роль вы считаете для себя идеальной.

Кандидат: Ну, я люблю свою работу, но иногда мне кажется, что в небольшой компании я мог бы научиться большему и добился бы большего успеха.

Сотрудник: Я вас очень хорошо понимаю, и именно поэтому пришел сюда. Мне нравится, что я могу встречаться с клиентами и слышать от них напрямую, как наш продукт им помог. Кроме того, у нас всего три РМ, поэтому каждый отвечает за довольно большой фронт работы с продуктом. Что касается обучения, мы регулярно проводим «обеденные семинары». Но думаю, что самыми полезными для меня стали еженедельные сессии вопросов и ответов с учредителями компании.

...

Сотрудник: Вы хотите узнать что-нибудь еще о команде?

...

Сотрудник: Что вы думаете об этой роли по сравнению с другими вариантами?

Кандидат: Мне нравится, но я подумываю о том, чтобы работать с потребительскими продуктами, которыми пользуются мои друзья и родственники.

Сотрудник: В этом есть смысл. Я думаю так: не все потребности наших клиентов действительно удовлетворяются, и мы можем

серьезно изменить их жизнь к лучшему. Если бы мы не создавали наш продукт, они бы столкнулись с гораздо худшей альтернативой. Мне нравится, что я могу оказывать такое влияние.

В ходе подобной беседы вы можете получить какой-то сигнал (с. 356) о том, что кандидат не подходит на данную роль. Открыто говорить о таком несоответствии нормально. На самом деле, откровенное описание причин, по которым человеку не стоит соглашаться на работу, может быть очень эффективным, так как показывает вашу готовность быть честным. Для соискателя намного лучше отказаться от предложения сразу, чем принять его и через три месяца уйти, поняв, что его ввели в заблуждение.

НАХОДИТЕ ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПОДХОД К КАЖДОМУ КАНДИДАТУ



Когда вам нужно «дожать» кандидата, лучше всего использовать личностный подход. Постарайтесь понять, что ценит человек.

Размер компенсации, безусловно, имеет большое значение, но, принимая решение, люди учитывают и другие факторы. Каковы шансы компании на успех, насколько быстро она развивается, чему они могут в ней научиться и каких высот достичь? Они смотрят, насколько им интересен продукт, нравится ли им команда и как хорошо они в нее вписываются.

Самое эффективное, что вы можете сделать, чтобы окончательно убедить кандидата принять ваше предложение, это пообщаться с ним лично и попросить других участников команды сделать то же самое. Вы должны дать человеку понять, что он вам действительно нравится и что вы готовы с ним работать. Можно даже пригласить его провести какое-то

время с командой или отправить ему подарок, который будет соответствовать какому-то из интересов, озвученных им в ходе собеседования.

Если разобраться, то наше счастье во многом зависит от людей, с которыми мы работаем изо дня в день. Поэтому человеку важно узнать вас и вашу команду ближе, чтобы понять, понравится ли ему работать с вами или нет.

КОНЦЕПЦИИ И ФРЕЙМВОРКИ

АРХЕТИПЫ РМ: СТРОИТЕЛИ, НАСТРОЙЩИКИ И НОВАТОРЫ

Сачин Рекхи, основатель и CEO Notejoy, вывел три архетипа РМ, которые могут быть полезны при формировании команды^{[129](#)}.

Строители

- Описание: строители управляют roadmap существующего продукта, с тем чтобы создавать еще более полезные, удобные и восхитительные функциональные возможности. Они любят решать реальные проблемы реальных людей. Этот архетип наиболее широко распространен среди РМ, занимающихся традиционной работой с продуктом.
- Сверхспособности: эмпатия к клиентам, безжалостность при расстановке приоритетов и тщательная проработка деталей.

Настройщики

- Описание: настройщики неизменно фокусируются на конкретной метрике «Полярной звезды»¹³⁰ и делают все, что в их силах, чтобы на нее повлиять. Им нравится видеть измеримый результат своей работы. Настройщиками чаще всего являются РМ, занятые развитием продукта и монетизацией.
- Сверхспособности: аналитические ниндзя, действуют на основе гипотез, получают удовольствие от того, что двигают процессы.

Новаторы

- Описание: перед новаторами стоит сложная задача найти новый продукт или рынок сбыта для него. Они используют основанный на гипотезах подход для проверки и совершения итераций по каждому аспекту продуктовой стратегии. Им нравится быть в курсе новейших технологий. К новаторам обычно относятся РМ, которые работают в стартапах или занимаются созданием новых продуктов.
- Сверхспособности: продуктовая интуиция, понимание рынка, умение справляться с неопределенностью.

Для разных команд нужны разные виды РМ. Перед тем как подбирать нового сотрудника, подумайте, какой из архетипов лучше всего вам подойдет.

РАБОТА С СИГНАЛОМ И ВОСПРИЯТИЕМ

Собеседование — не только на позицию РМ, но и на любую другую должность — сводится к двум целям: оценить сигнал, передаваемый кандидатом, и его восприятие. То есть, когда мы

думаем о том, сколько собеседований провести, кто должен его пройти, какие вопросы нужно задать и какие процедуры провести, тем самым мы оптимизируем процесс подбора под сигнал и восприятие.

Сигнал

Сигналы — сведения, которые мы узнаем о кандидате, — скорее его характеристики, чем факты о нем. Сигналом может послужить проявление инициативы, серьезное отношение к работе, умение хорошо разбираться в пользователях и их потребностях. Обратите внимание, что сигнал обычно представлен целым спектром качеств и редко является бинарным.

Мы извлекаем сигнал, анализируя опыт работы кандидатов, их ответы на вопросы, поведение и другие факты. Мы смотрим на то, что они делают и говорят, и спрашиваем себя (и часто их самих): почему?

Чтобы не ошибиться, мы стараемся вникнуть в суть:

1. Что произошло?
2. Почему это произошло?
3. Что это говорит о кандидате?
4. Что это говорит о предполагаемом уровне эффективности его работы?

Рассмотрим это на примере.

КОНФЛИКТ КУЛЬТУРНЫХ ЦЕННОСТЕЙ

Рави, соискатель на позицию РМ, объясняет, почему его команда решила автоматически импортировать контакты пользователей, хотя это негативно сказалось на пользовательском опыте и, возможно, поставило под угрозу их личные данные.

«Честно говоря, это было из-за денег, — говорит Рави. — Импорт контактов должен был увеличить доход на 10 %».

Вы морщитесь. Такой подход противоречит основным ценностям вашей компании — это конфиденциальность и пользовательский опыт. Может быть, Рави не так уж хорошо вам подходит?

Но потом вы вспоминаете, что нужно копнуть глубже. Да, факт заключается в том, что он предпочел деньги в ущерб конфиденциальности и пользовательскому опыту. (Это вопрос № 1 выше: что произошло?)

Вы спрашиваете Рави, почему он решил это сделать, и он объясняет, что в то время основным приоритетом его компании было увеличение доходов. Далее он рассказывает вам, что он высказал руководству свои опасения по поводу такого выбора, но указания были четкими — с учетом финансового положения компании выручка была основным приоритетом. (Это касается вопроса № 2: почему это произошло?)

Ваша оценка немного меняется. Сигнал «этот кандидат ставит деньги выше пользователей» исчезает. Теперь вы полагаете, что кандидат будет принимать решения, основываясь на приоритетах

компании, а также отстаивать то, что он считает правильным.
(Вопрос № 3: что это говорит о кандидате?)

Что можно сказать о предполагаемом уровне его эффективности?
(Вопрос № 4.) Скорее всего, он будет уважать приоритеты вашей компании в отношении пользователей.

(Тем не менее было бы неплохо оценить его реальный уровень в вопросах дизайна продукта и способность доводить дело до конца.)

Посмотрите, как изначальная мысль «кандидат не будет ставить пользователей в приоритет» превратилась в «он может ставить пользователей в приоритет».

Более глубокий анализ очень важен как при проведении собеседований, так и при составлении отчетов. Не стоит принимать первый ответ соискателя как он есть. Нужно задать дополнительные вопросы, чтобы выяснить, почему он это сделал, а затем понять, что это действие о нем говорит.

Выстраивая собеседование или размышляя о том, кого вы хотите нанять, думайте о сигнале. Какие основные сигналы вы хотели бы оценить? Это могут быть такие умения, как анализ данных или управление стейкхолдерами.

Обычно достаточно списка из пяти-семи основных сигналов. С бóльшим числом сигналов сложно найти кандидата, который соответствует им всем. Скорее всего, придется снизить планку по каким-то критериям.

Восприятие кандидата

Восприятие кандидата — это то, как кандидат ощущает (то есть реагирует, интерпретирует, чувствует) компанию, людей и

процесс собеседования в целом. В некотором смысле это обратная сторона сигнала. Если сигнал — это то, что компания узнает о соискателе, то восприятие — это то, что соискатель узнает о ней.

Конечно, удовлетворение — когда кандидату нравятся люди и сам процесс — играет большую роль, но это еще не все. Например, если кандидат считает, что его интервьюеры были доброжелательными, но некомпетентными, то это вряд ли можно назвать положительным опытом. Уходя, он не скажет: «В этой компании я хотел бы работать». От восприятия кандидата зависят:

- **Принятие предложения:** кандидаты с положительным восприятием с большей вероятностью примут предложение о работе. Если вы найдете потрясающего кандидата, который потом отклонит ваше предложение, смысл ваших усилий потеряется.
- **Сарафанное радио:** если у вас крупная компания, представляющая известный бренд, то социальные сети и новостные медиа с удовольствием воспримут историю о том, «какое ужасное собеседование у меня было в ___». Если компания небольшая, то шансов попасть в новости будет меньше, но негативные отзывы обычно долго остаются в результатах поиска и отталкивают потенциальных кандидатов. Поэтому важно делать так, чтобы соискатели, особенно те, которых вы не нанимаете, уходили с хорошим впечатлением^{[131](#)}.
- **Сигнал:** люди делают все от них зависящее, когда чувствуют себя довольными и получают поддержку. Когда им что-то не нравится, они менее изобретательны, совершают больше

ошибок и скрытничают. Правильно оценить кандидата с положительным восприятием намного проще. Негативное восприятие дает ложные сигналы.

Кандидаты, получившие хорошее впечатление от собеседования, уходят с мнением о том, что процесс, вопросы были хорошо подготовлены, а люди были беспристрастны и приятны. Эти аспекты могут накладываться один на другой. Например, недостаточно прозрачный процесс может показаться предвзятым и плохо организованным¹³².

Оценивая своих интервьюеров, вопросы и процесс, учитывайте следующие моменты:

- Организация. Процесс должен быть структурированным и идти разумное количество времени (не слишком долго и не слишком мало). Рекрутеры/менеджеры умеют быстро реагировать на ситуацию. Интервьюеры готовы к собеседованию. Весь процесс и ожидания от него прозрачны, каждый выполняет то, что было озвучено.
- Беспристрастность. Вопросы кажутся актуальными, уровень их сложности соответствует вакансии. Собеседование проходит без серьезных неожиданностей, кандидаты знают, чего им ждать. Они чувствуют, что им предоставляется довольно хороший шанс продемонстрировать свои навыки. Вопросы уместны для кандидата, не слишком элементарные и не слишком заумные.
- Симпатия. Интервьюеры приветливы и доброжелательны. Они поддерживают кандидата, предлагают помощь и подсказки по мере необходимости. Кандидата не торопят, дают ему возможность подумать. Кандидат уходит с

пониманием должности, компании и команды. Интервьюеры подготовлены. Они вовлечены и активно слушают; не отвлекаются на свой компьютер или телефон.

Восприятие кандидата влияет и на решение об отказе. Никому не хочется слышать, что у него плохие коммуникативные навыки, и, если вы говорите, что у кандидата недостаточно технических знаний для данной вакансии, это должно быть обосновано. Если рекрутеры дают фидбэк по итогам собеседования, лучше придерживаться фактов, например о том, в чем кандидаты получили низкую оценку, но не давать комментарии об их способностях¹³³.

ИЗ ЧЕГО СКЛАДЫВАЕТСЯ ЭФФЕКТИВНЫЙ ПРОЦЕСС НАЙМА

Эффективно построенный процесс подбора персонала помогает получить нужную команду при разумных издержках. Конкретнее это означает следующее:

- Минимум ложноположительных результатов: ошибочное «да» при приеме на работу означает выбор неверного кандидата. Чем меньше таких решений, тем лучше созданная нами команда.
- Минимум ложноотрицательных результатов: ошибочное «нет» означает, что мы отклонили подходящего кандидата. Чем меньше таких решений, тем выше вероятность того, что отсеянные кандидаты действительно неподходящие (другими словами, мы заметим хороших кандидатов и наймем их).

- Рентабельность: процесс должен не только привести к приему на работу подходящего человека, но и быть не слишком времязатратным для компании. Экономическая эффективность частично определяется процедурой собеседования: сколько времени оно занимает? Кто в нем участвует? Как часто кандидаты успешно проходят различные этапы процесса?¹³⁴ Другой важный фактор, влияющий на рентабельность, — ложноотрицательные результаты: отклонение хороших кандидатов приводит к тому, что на подбор нужного человека уходит больше времени.
- Краткосрочная и долгосрочная перспектива: подбор персонала состоит не только в том, чтобы найти хорошего сотрудника здесь и сейчас, но и в том, чтобы построить компанию или команду, которая будет эффективно работать и в будущем. Важно понимать, как будут расширяться потребности команды и кто должен будет в нее входить. Какие навыки и опыт нужны сейчас и потребуются в дальнейшем? Если вы хотите создать разнообразную команду — надеюсь, что это так, — то задумываться об этом нужно уже сейчас, а не откладывать на потом.

В предыдущем разделе мы говорили о важности сигналов и восприятия кандидатов. Правильный сигнал снижает количество ложноотрицательных и ложноположительных результатов, а значит, и повышает рентабельность рекрутинга. Положительное восприятие со стороны кандидата в первую очередь влияет на экономическую эффективность; если соискателю не понравились мы сами или процесс, нам придется гораздо дольше искать того, кто примет наше предложение.

Многие компании считают, что ложноотрицательные результаты лучше ложноположительных, и в соответствии с этим разрабатывают процедуру рекрутинга. То есть они предпочитают отклонять хороших кандидатов, чем брать в штат плохих. Как правило, чем сложнее (рискованнее, деструктивнее) уволить неэффективного сотрудника, тем осторожнее следует относиться к ложноположительным результатам собеседований.

РАЗРАБОТКА СОБЕСЕДОВАНИЯ НА ДОЛЖНОСТЬ РМ

Если в вашей компании пока нет тщательно проработанной процедуры собеседования на позицию РМ, пора ее создать.

Для этого нужно определить, как каждый шаг этой процедуры влияет на ложноположительные и ложноотрицательные результаты, а также на количество времени, которое ваша команда тратит на собеседование. Вы должны выявить основные сигналы и решить, что вы будете делать для создания у кандидата приятного впечатления.

Эффективная процедура проведения собеседований может стать конкурентным преимуществом компании. Она позволит вашей команде выявлять и нанимать талантливых РМ, которых могли упустить другие работодатели.

Вот несколько советов о том, как разработать процедуру собеседования на позицию РМ.

Составьте список требований, которые вы предъявляете к кандидатам на роль РМ

Продакт-менеджмент представляет собой некое заполнение пробелов, поэтому набор необходимых навыков зависит от сильных и слабых сторон вашей команды. Чтобы нанять

именного того, кто вам нужен, важно обсудить ваши цели со всеми заинтересованными лицами.

Подключите людей, которые проводят собеседования и работают с РМ, чтобы процесс был согласованным. РМ трудятся намного усерднее, когда они действительно нужны команде, поэтому ее участие очень важно.

Вот несколько вопросов, которые следует рассмотреть:

- Вам нужен РМ-сеньор, который будет управлять процессами, стратегией и roadmap с широким размахом, или вы ищете того, кто только начинает карьеру и будет работать в паре с учредителем или другим РМ?
- Вам нужен человек с отличным дизайнерским вкусом, действительно глубоким пониманием бизнеса, сильными аналитическими навыками, прогрессивной стратегией или глубокими техническими знаниями? Что из этого особенно важно для вашей команды?
- Вам нужен тот, кто обладает экспертными отраслевыми знаниями и может с ходу включиться в работу, или вы готовы потратить время на развитие специалиста широкого профиля?
- Есть ли какие-то конкретные пробелы в вашей команде, которые, как вы надеетесь, РМ сможет заполнить?
- Должен ли кандидат обладать какими-то навыками межличностной коммуникации, которые особенно важны для достижения успеха в вашей компании с учетом ее корпоративной культуры (например, уметь создавать условия для интровертов, на лету включаться в обсуждение идей, увлеченно заниматься конкретным типом проблем)?

- РМ какого архетипа (с. 350) вы бы хотели нанять?
- В отношении каких требований вы можете проявить гибкость?

Старайтесь не слишком раздувать список требований. Чем их больше, тем уже круг возможных кандидатов. Чем-то придется пожертвовать. Как правило, это ваше время или предъявляемые вами условия.

Выделите качества, которым трудно обучить (и поэтому их необходимо оценить на собеседовании)

Каждый руководитель должен определить разумный срок, необходимый новому сотруднику, для того чтобы влиться в работу. Понятно, что в первую неделю на новом месте РМ не будет слишком эффективен. Сколько времени должно пройти, чтобы он смог заработать в полную силу?^{[135](#)}

Большинство называют срок от четырех до двенадцати недель. Отлично!

Это означает, что если вы можете научить человека какому-то необходимому навыку меньше, чем за один-два месяца, то нет необходимости искать кандидата, у которого он уже есть. Расширяйте свой пул соискателей, нанимайте лучших кандидатов и обучайте их (см. раздел «Рассказывать подопечному о компании и продукте» на с. 288).

Если кандидат никогда не проводил А/В-тесты, но обладает сильными аналитическими способностями, он быстро научится основам. Возможно, он не сразу поймет, что контрольная сторона исключает основанные на сезонности различия, но это довольно просто. Если он не слышал о минимально жизнеспособном продукте, но хорошо умеет

расставлять приоритеты, то он разберется и с этим. Не ищите в кандидатах то, чему их можно легко обучить!

Но здесь есть интересный момент. С одной стороны, для новой вакансии обычно не требуются базовые навыки, потому что их легко получить. Следовательно, вы можете просто научить им нового сотрудника. Если ваши вопросы для собеседования построены на основах, заранее сообщите кандидатам, какие концепции вы затронете, чтобы они могли изучить их до собеседования. Если вы дадите им шанс подготовиться, полученный сигнал будет намного точнее¹³⁶.

С другой стороны, нельзя быстро перенять способ мышления и научиться замечать необходимую в работе информацию. При желании это можно сделать, но с течением времени. Поэтому как руководитель, ищущий человека в команду, я бы не рассчитывала на то, что он сможет быстро развить те навыки, которых у него нет. Это касается эмпатии к клиентам, понимания качественного дизайна, продуктовой интуиции и мышления, установки на обучение, стойкости, умения сотрудничать с людьми, навыка эффективной коммуникации, внимательности к деталям и умения быстро усваивать сложные концепции. Если в сотрудниках вам нужны эти качества, вы должны выявить их на собеседовании.

Где-то между описанными выше навыками находятся те, которые можно отточить в процессе работы, но для этого требуется время и участие ментора. Конечно, можно изучить основы, прочитав книгу, но в этих навыках столько нюансов и хитростей, что правильно применить их получится, только неоднократно столкнувшись с этим на практике. Иногда, напротив, сразу понятно, что от вас требуется, но это пугает, и многие делают необходимое только после того, как несколько раз обожгутся (например, это касается навыка показывать свою работу на раннем этапе). Сюда относятся многие рабочие

процессы, которые ведет РМ: работа с инженерами и дизайнерами в режиме спринта, написание спецификаций, проведение кросс-функциональных совещаний и объединение идей в убедительную стратегию.

Если у вас есть опытные РМ, желающие стать менторами, вы можете создать отличную команду, пригласив в нее кандидатов с высоким потенциалом и небольшим опытом в продакт-менеджменте, например выпускников вузов или людей, которые хотят перейти в эту сферу из какой-то другой области.

Создайте процедуру собеседования, которая сразу проверяет наличие у кандидата всех необходимых навыков, качеств и опыта

Распределите требования по этапам собеседования, на которых вы сможете получить какой-либо сигнал. Некоторые из них важно оценивать на разных этапах.

Например:

Сигнал	Когда проводить оценку
Опыт работы	Резюме, презентация, очное поведенческое собеседование
Навыки работы с продуктом	Домашнее задание, собеседование по телефону, очное собеседование по вопросам РМ (включает стратегию), очное собеседование по вопросам дизайна (включает работу с варфреймами и юзабилити)
Аналитические навыки	Собеседование по телефону, очное собеседование по вопросам разработки/аналитики
Коммуникативные навыки	На всех этапах

Оценка резюме и сопроводительные письма

Для должностей высокого уровня беглого просмотра достаточно, чтобы понять, обладает ли кандидат необходимым

опытом или нет. Однако для более низких позиций существует целый ряд пунктов, которые можно оценить на данном этапе: коммуникативные и лидерские навыки, опыт работы с продуктом. Но постарайтесь не быть слишком предвзятыми, даже непреднамеренно, — если вы будете искать кого-то с дипломом университета Лиги плюща, то упустите много талантливых специалистов.

Хороший способ оценить резюме — составить список существенных для вас «признаков мастерства» и убедиться, что у кандидата есть совпадение по одному-двум пунктам. Это может быть высокий средний балл аттестата, опыт работы помощником преподавателя или резидентом-консультантом, спортивные достижения, предпринимательский опыт, участие в студенческом самоуправлении, членство в студенческих братствах, идеально составленное сопроводительное письмо, обучение в одной из лучших школ, опыт работы в ведущей компании^{[137](#)}.

Домашнее задание

Задания на дом — спорная тема. Те, кто любит их использовать, говорят, что с точки зрения реальной работы РМ они репрезентативнее напряженных собеседований и позволяют компании расширить рамки и рассматривать кандидатов без дипломов элитных вузов. Их противники считают, что несправедливо и предвзято требовать выполнения неограниченной «бесплатной работы», тем более что некоторые кандидаты могут воспользоваться помощью со стороны.

Если вы все-таки решите их применить, вот несколько рекомендаций:

- Старайтесь давать задание, которое можно выполнить за 30–60 минут (подойдет вопрос из собеседования по телефону). Протестируйте его, чтобы быть точно уверенным, что оно не займет несколько часов. Помните, что некоторым кандидатам потребуется дополнительное время, поэтому задание должно быть выполнимым за отведенный срок (при этом выход за его рамки может снижать итоговую оценку). Четко озвучивайте свои ожидания по времени.
- Не связывайте задание напрямую с вашим продуктом. Это создаст впечатление, что вы просто хотите, чтобы кандидат выполнил работу бесплатно. Даже если это неправда, это может быть так воспринято!
- Попробуйте совместить выполнение задания с собеседованием по телефону. Кандидат сможет увидеть задание, но ему не нужно будет заранее готовиться.
- Убедитесь, что кандидаты четко понимают, что будет оцениваться, а что нет. Например, стоит ли им потратить больше времени на исследования, генерацию идей или налаживание отношений? Заранее проговорите, могут ли они обратиться к друзьям за идеями или им предстоит выполнить задание в одиночку¹³⁸.
- Рассмотрите возможность предоставить материалы, которые помогут кандидатам выполнить задание быстрее и полнее — шаблон для ответа, исследовательские материалы, скриншоты, примеры ответов и т.д. Если ваше задание просто проверяет «могут ли они найти хороший шаблон в интернете», значит, оно не слишком хорошее.
- Подумайте о том, чтобы отменить задание для тех кандидатов, от которых вы уже получили достаточно

понятный сигнал о навыках или которых вы боитесь потерять.

- Оцените эффективность задания. Какой процент людей успешно с ним справляется? Какой процент переходит к следующему этапу собеседования? Дают ли проверяющие корректные оценки? Как выгода соотносится с затратами?

Взвесьте все «за» и «против» и решите, стоит ли включать домашнее задание в процесс собеседования.

Самопрезентация

Самопрезентация — отличная альтернатива тому, чтобы начинать каждое собеседование со слов: «Расскажите о себе». Ее продолжительность может варьироваться от 15-минутного рассказа о себе для кандидатов на должность АРМ до 45-минутного обсуждения прошлых проектов для более опытных соискателей. Вы можете заранее попросить представить только ту область, которая вам особенно интересна. Такой вид презентации дает кандидату шанс проявить себя и позволяет интервьюерам, проводящим индивидуальные собеседования, лучше планировать свое время.

Имейте в виду, что у кандидатов, особенно у молодых, навыки публичных выступлений могут быть очень слабыми из-за отсутствия опыта. Если такой навык важен для вакансии, то стоит обратить на это внимание. При этом не забывайте, что это умение можно значительно улучшить со временем, особенно при поддержке компании.

Вопросы о дизайне продукта

Это вопросы из разряда «Расскажите о продукте, который вам нравится» или «Как бы вы улучшили Google Maps?». Задавать их немного страшно, потому что ответы могут быть непредсказуемыми. К тому же бывает трудно с ходу придумать дополнительные вопросы или оценить идею, предложенную кандидатом.

Чтобы таких сложностей не возникало, лучше запланировать уточняющие вопросы и пояснения заранее. Следите за временем и старайтесь вести собеседование так, чтобы оно затрагивало все важные для вас области. Если вы чувствуете, что ответ кандидата звучит слишком заученно, попросите привести в пример другой продукт или идею.

Один из навыков, которые проверяются этими вопросами, — способность кандидата создавать дизайн для тех, кто отличается от него самого. Попросите его придумать дизайн продукта для конкретной группы, например будильник для незрячих людей, Uber для детей, Photoshop для пожилых, Spotify для дальнобойщиков и тому подобное. У тех, кто имеет представление о предложенной группе, будет преимущество, что может привести вас к ошибочным выводам. Поэтому заранее опробуйте на ком-нибудь свои вопросы и убедитесь, что для хорошего ответа не требуются специальные знания.

Чтобы протестировать продуктивное мышление, вы можете предложить кандидату подумать о целях (для АРМ) либо посмотреть, заговорит ли он о них сам без подсказок (для сеньоров). Если человек спросит у вас о целях, попросите его самого предположить, какими они должны быть. Если кандидату сложно определить цели самостоятельно, это означает, что продуктивное мышление у него отсутствует.

Как только кандидат начнет предлагать реальные идеи решений, посмотрите, насколько они связаны с целями. Когда вы попросите его расставить приоритеты, выберет ли он

наиболее подходящее решение, которое позволит достичь задуманного? Если его привлекают эффектные идеи и он не может сформулировать, почему они лучше, чем более действенные, это также признак того, что у него нет продуктового мышления.

Аналитические вопросы

Лучший способ проверить аналитические способности кандидата — предложить ему гипотетические сценарии, основанные на реальном опыте компании, для решения которых нужны аналитические навыки.

Вот несколько примеров из практики, которые могут послужить основой для хороших вопросов:

- Анализ неоднозначных результатов эксперимента.
- Исправление багов, которые привели к неожиданному падению показателей.
- Выбор между двумя продуктовыми направлениями.
- Создание алгоритма.
- Работа в условиях технических ограничений.

Обязательно тестируйте новые аналитические вопросы на РМ, которых вы цените, чтобы убедиться, что в вопросах нет подвоха, и проработайте различные подходы. Иногда задним числом ответ кажется очевидным, но во время собеседования к нему трудно прийти. Цель вашего вопроса в том, чтобы оценить процесс решения задачи, а не в том, чтобы добиться неожиданного озарения.

Поведенческие вопросы («Расскажите мне о том, как...»)

Хитрость в оценке РМ заключается в том, что бывает очень трудно отделить их вклад от достижений остальной команды. Может оказаться, что им просто повезло попасть в крутой коллектив и им не пришлось стараться, чтобы добиться успеха, или наоборот.

Благодаря поведенческим вопросам вы можете докопаться до сути и выяснить круг обязанностей кандидата на предыдущем месте и уровень его уникального вклада в общий результат. Вы можете поговорить о том, какие альтернативы он рассматривал и с каким сопротивлением сталкивался, пытаясь получить более полную картину ситуации.

Узнать, есть ли у человека продуктивное мышление, можно, спросив, с чего начинался его последний проект и что привело к принятию тех или иных решений. Если кандидат помогал формулировать цели (не просто устанавливал количественные или другие конкретные показатели, а фактически решал, какими проблемами стоит заняться) и принимал решения, которые их поддерживали, это явный признак наличия у него хорошо развитого продуктивного мышления. Если он всего лишь выбирал очевидные цели или руководствовался желанием «опробовать новую технологию», это качество у него вряд ли есть.

Задавая эти вопросы, всегда помните о сигнале. Какие основные характеристики вы хотите измерить? Задайте вопрос, который поможет вам их оценить, а затем копайте глубже, пока не доберетесь до цели.

Тестирование гибких навыков

Оценка гибких навыков (soft skills) может проводиться прямо и косвенно.

- Для прямой оценки используются поведенческие вопросы. Попросите привести примеры того, как кандидат справлялся с конфликтами, каким образом воздействовал на руководителя или как добивался поддержки своих идей у стейкхолдеров. Получив ответ, можно задать дополнительные вопросы о том, почему он выбрал именно такой подход, или о чем-то другом, что необходимо для оценки сигнала.
- Скрытая оценка проводится просто в ходе наблюдения за поведением соискателя. Например, вы можете выразить несогласие с его идеей по дизайну и посмотреть, как он на это отреагирует. Спросите у него, почему бы не выполнить дизайн в другом ключе, и пронаблюдайте, насколько открыто он воспримет ваше предложение. Он игнорирует, рассматривает его или защищает свой вариант?

Здесь следует действовать осторожно. Бросить кандидату вызов иногда полезно, но нужно следить за тем, чтобы при этом оставаться дружелюбным и проявлять поддержку.

Уход от вопросов с подвохом

Многие вопросы, которые мы задаем во время собеседования на позицию РМ, могут случайно оказаться с подвохом. Кандидат может думать, что вы проверяете его аналитические способности, в то время как вас интересует, насколько он ориентирован на клиента. Вы можете ошибочно решить, что человек не обладает нужным вам навыком, лишь потому, что он неверно истолковал вопрос.

Чтобы избежать недопонимания, можно прямо сообщить цель вопроса: «Я хочу узнать, как вы устраняете проблемы в

продукте». Другой способ — сформулировать вопрос так, чтобы получить именно тот тип ответа, который вам нужен: «Какие вопросы вы бы задали, чтобы определить дальнейшие действия?» вместо «Что бы вы сделали дальше?».

Некоторые интервьюеры используют такой трюк: они убирают ключевую информацию из формулировки задачи, чтобы посмотреть, задаст ли кандидат дополнительные вопросы, прежде чем приступить к поиску ответа. Это непросто и часто имеет неприятные последствия; люди по-разному ведут себя на собеседованиях, особенно если полагают, что вы ждете от них активного включения в беседу, или, наоборот, боятся показаться грубыми.

Как же понять, умеет ли кандидат правильно уточнять задание? Попробуйте сформулировать вопрос в соответствии с той ролью, которую вы играете. Вместо «Как бы вы построили <запрос функции>?» скажите: «Представьте, что я продавец и прошу вас создать <запрос функции>» — и выберите реалистичный сценарий, в котором очень важны уточняющие вопросы. Другой способ это выяснить — задать прямой поведенческий вопрос: «Случалось ли с вами так, что результат вашей работы отличался от того, о чем вас изначально просили? Как вы с этим разбирались?»

Таблица оценки ответов

Чтобы составить объективное мнение о кандидате, после того как вы подготовите список вопросов, составьте таблицу оценки ответов. Она поможет быстрее решить, насколько хорошо человек справился с вопросом, и сравнить его результат с ответами других кандидатов.

Пример таблицы:

	Хорошо	Плохо

Креативность	Предложил не меньше трех разных идей	Все идеи — вариации на одну тему
Дизайн	Продemonстрировал ценность продукта на ранней стадии	Заставил пользователя указывать слишком много информации, прежде чем перейти к использованию продукта
Взаимодействие	Внимательно отнесся к вопросам интервьюера и его попыткам высказать несогласие с мнением кандидата	Занял оборонительную позицию, когда речь зашла о дизайне

Однако не стоит забывать про анализ. Например, вы были бы не прочь услышать три разных идеи, но была ли у кандидата возможность их высказать? Проанализируйте, что сделал соискатель и почему. Возможно, все его идеи были вариациями на одну тему потому, что вы заставили его пойти в этом направлении.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

- Рекрутинг — это лотерея: вам может понадобиться отсмотреть более ста человек, чтобы закрыть всего одну вакансию. Место, где вы ищете кандидатов, очень сильно влияет на ваш пул соискателей и на то, кого в конечном итоге вы выберете. Привлечение внимания к вашей работе со стороны разных людей — отличное начало для создания разнообразной команды. Будьте готовы потратить много времени на рекрутинг и повышение его эффективности.
- Четко определитесь с тем, кого вы ищете: у РМ бывают разные преимущества, интересы и навыки. Некоторым из них можно легко обучить, в то время как развитие других потребует вложения больших усилий. Решите, какой тип РМ вам нужен и какие навыки вы хотите оценивать.

- Проясните для себя, какой сигнал вы хотите получить на разных этапах собеседования: каждый шаг нужно предварительно продумывать и оценивать системно. Планируйте все заранее, чтобы получить сигнал, достаточный для оценки необходимых вам критериев. Остерегайтесь вопросов с подвохом и требующих знания инсайдерской информации.
- Кандидат тоже должен вас выбрать: собеседование — это двусторонний процесс. А выбор будущего места работы — дело серьезное и эмоциональное. Поэтому чем лучше вы презентуете вакансию и чем больше усилий приложите к ее закрытию, тем больше шансов будет на то, что кандидат согласится присоединиться к вашей команде.

¹²⁹ См. здесь: <https://www.sachinrekhi.com/3-types-of-product-managers-builders-tuners-innovators>.

¹³⁰ Метрика «Полярной звезды» (North Star Metric, NSM) — главная метрика продукта. — Примеч. ред.

¹³¹ Те, кого вы нанимаете, становятся вашими сотрудниками и, как правило, намного реже публикуют негативные отзывы в интернете о вашей компании. В этом смысле кандидаты, которых не взяли на работу (потому что вы не сделали им предложение или потому что они его не приняли), являются теми, кто запускает сарафанное радио.

¹³² По сути, если в компании нет четкой процедуры проведения собеседования, это говорит о ее бессистемности. Кандидату не говорят, как будет проходить собеседование, потому что просто не знают и ориентируются по ходу дела. А это неправильно.

¹³³ Обычно компании не дают обратную связь по результатам собеседований, но большинство кандидатов хотели бы ее получить, особенно если она касается тех областей, над которыми им стоило бы поработать.

¹³⁴ Я (Гейл) однажды консультировала по вопросам оптимизации найма компанию, где 90 % соискателей проходили проверку по телефону, а затем успешные кандидаты направлялись на пятичасовое собеседование. По сути, компания тратила на телефонные переговоры час, чтобы позднее сэкономить себе в среднем 30 минут.

Их процесс был бы дешевле, если бы они полностью исключили этап телефонной проверки!

[135](#) Да, вы должны задавать себе этот вопрос, открывая каждую новую вакансию!

[136](#) Здесь есть один нюанс. Иногда отсутствие навыка само по себе не является проблемой. Но тот факт, что этот кандидат им не обладает, учитывая его квалификацию, становится поводом для беспокойства. Например, тот факт, что РМ не знает, что такое А/В-тест, несмотря на то что мог это изучить, настораживает. Какими еще базовыми знаниями он не обладает?

[137](#) Помните о непреднамеренной предвзятости. У студентов из привилегированных, образованных семей есть ресурсы для обучения в лучших школах и связи, благодаря которым они могут научиться писать великолепные сопроводительные письма. Это одна из причин, почему важно быть открытым к различным способам проявления мастерства и не требовать, чтобы это делалось по какому-то шаблону.

[138](#) Следите за тем, чтобы случайно не поставить кого-то из кандидатов в невыгодное положение. Те, у кого есть близкие друзья среди РМ, получают преимущество, если им будет дозволено обратиться к друзьям за помощью. В конечном итоге это приведет к тому, что предпочтение будет отдано молодым кандидатам-мужчинам, которые, как правило, вращаются в технологических кругах.

Глава 31. Организаторское мастерство

Однажды мой руководитель в Asana обратился ко мне с такой просьбой: «Я хочу, чтобы вы сделали так, что наша РМ-команда заработала бы как слаженный механизм». У нас и так все шло неплохо, но мы действовали скорее по наитию.

Продакт-менеджеров было немного, и мы позволяли каждому делать то, что он считал нужным. В целом проблем не возникало, за исключением тех случаев, когда одной частью продукта занимались сразу два человека. Например, как-то раз один РМ добавил крупную функцию уровня «премиум», а другой в это же время изменил пользовательский интерфейс, удалив точку входа в эту функцию... Упс! Пришло время, когда я должна была перестать воспринимать свою команду лишь как группу людей и начать думать о ней как об организации.

Когда вы переходите на более высокий уровень управления, на вас ложится ответственность за разработку структур и процессов, которые будут помогать вашей организации работать бесперебойно. И оказывается, что, даже если все РМ на пике своих возможностей двигаются в том направлении, в котором им хочется, общая скорость работы от этого не увеличится, а результаты будут далеки от идеала.

ОБЯЗАННОСТИ

СОЗДАВАТЬ КОМАНДНУЮ КУЛЬТУРУ ⚡

Как лидер команды, вы должны позаботиться о том, чтобы культура в вашей команде была именно такой, как вы хотите.

Какие ценности и достоинства вы будете выделять? Как, по-вашему, люди должны взаимодействовать друг с другом? Как вы будете показывать признание заслуг? Какое обучение будете проводить? Что вы сделаете для сплочения команды?

У большинства компаний есть определенный бюджет, выделяемый на развитие культуры. Возможно, вам удастся провести специальный тренинг, свозить команду на конференцию или просто куда-то повеселиться, а может, закупить для коллег подарки.

Обучение лидерским навыкам — это отличный вклад в создание командной культуры. Вы получаете выделенное для сплочения команды время и новый совместный опыт. В Asana каждый сотрудник прошел тренинг от Conscious Leadership, в результате чего возник общий язык для сотрудничества¹³⁹. Семинары по эннеаграммам (с. 255) — еще один хороший способ узнать друг друга и то, как лучше организовать совместную работу. Разузнайте, какие семинары пользуются большей популярностью.

Еще одна важная составляющая культуры — это то, как вы выражаете друг другу признательность и уважение. Можно учредить награды, которые вы будете ежемесячно вручать за поддержание командных ценностей, или приглашать на командные встречи РМ, которые показали себя в работе особенно хорошо, чтобы они поделились своим опытом. Попробуйте сочетать публичные и приватные формы проявления признательности.

ОБЕСПЕЧИВАТЬ КОМАНДУ НЕОБХОДИМЫМИ РЕСУРСАМИ И ОКАЗЫВАТЬ ПОДДЕРЖКУ ⚡

Одна из задач руководителя, который хочет, чтобы его команда работала без сбоев, состоит в том, чтобы обеспечить каждого ее

участника всем необходимым. Может, им нужны деньги на устройства для проведения тестирований, требуется специально выделенный эксперт по обработке данных или дополнительная поддержка со стороны тех, кто занимается исследованиями пользователей? Не отвлекают ли кого-то напряженные отношения с отделом продаж? Получают ли они все, что им необходимо, от партнерских команд?

Следить за подобными вещами должны именно вы. РМ в команде может казаться, что никаких перемен не требуется, но вам стоит подумать о том, как выглядят идеальные взаимоотношения и ресурсообеспечение. Не ждите, пока кто-то из начальства инициирует изменения; будьте активны и используйте связи с другими руководителями, чтобы организовать совместную работу своих команд наилучшим образом.

ВЫСТРАИВАТЬ ПРОДУКТОВЫЕ ПРОЦЕССЫ ⚡

Большинство команд следуют жизненному циклу продукта, который так или иначе идет по схеме «Исследование → Определение → Дизайн → Разработка → Запуск», описанной на с. 23 в разделе «Жизненный цикл продукта». В каждый из этих этапов можно добавить обучение, шаблоны, гайдлайны или ревью.

Для каждого процесса придется делать сложный выбор между качеством продукта, автономностью команды и скоростью итераций. Более сложные процессы могут в какой-то степени улучшить качество, с которым продукт будет подходить к стадии запуска, но они также усложняют проведение итераций и мешают совершенствовать продукт после запуска. Небольшим командам, участники которых тесно сотрудничают между собой, может потребоваться только один

или два обязательных ревью, в то время как для более крупных команд, предполагающих много кросс-функциональной работы, или для менее опытных РМ их должно быть больше.

Предлагаем рассмотреть несколько примеров.

Дебриф исследований пользователей

Обычно дебриф (обсуждение, совместный анализ по результатам исследования. — Примеч. ред.) не является официальным ревью. Скорее, это отличный способ для лидеров по продукту узнать о том, какие проблемы удалось выявить, задать участникам команды дополнительные вопросы и дать ранние рекомендации о том, в каком направлении лучше двигаться. Такое ревью позволяет разработчикам ввести лидеров в процесс исследования продукта, чтобы те с большей долей вероятности поддержали предложенные ими решения.

- Когда: по окончании этапа исследования продукта или после любого значимого исследования пользователей.
- Кто проводит: специалист по исследованию пользователей.
- Участники: руководство РМ-направления (руководитель продуктового направления, директор по дизайну, руководитель исследовательского направления, руководитель направления разработки), продуктовая команда (feature team).

Ревью спецификации

Ревью спецификаций или другой вид проверки, которая проводится до начала стадии дизайна, — отличный способ согласовать план и заранее внести все необходимые

изменения. На этом этапе лидеры по продукту узнают о том, какую работу по исследованию проделала команда и какое направление выбрала. Это может быть командное мероприятие, в ходе которого РМ дают друг другу обратную связь по составленным спецификациям.

Заранее озвучьте ожидания относительно обратной связи:

- Отзывы должны быть лояльными или конструктивными?
- Они должны быть всеобъемлющими или касаться лишь моментов, связанных с работой команды?
- Вам важно мнение о формате спецификации или только о ее содержании?
- Хотите ли вы, чтобы люди обсуждали свои точки зрения, или вам достаточно получить их мнение «для галочки»?
- Следует ли оставлять обратную связь в виде комментариев к документу или высказать мнение на общем совещании?

Важно, чтобы РМ знал, когда он может продолжать работу после ревью спецификации. Должен ли он получить согласование или у него есть право самостоятельно выбирать, двигаться ли дальше после получения обратной связи? Должен ли руководитель сообщать ему о необходимости проведения итераций?

Спецификации отлично подходят для внедрения шаблонов. Их лучше делать короткими, чтобы люди не пропускали какие-то разделы и это не вошло у них в привычку. В то же время при относительно редком применении они могут стать хорошим

напоминанием о тех разделах, которые часто упускаются из виду, например интернационализации.

- Когда: по окончании этапа определения продукта.
- Кто проводит: РМ.
- Участники: руководство РМ-направления (руководитель продуктового направления, директор по дизайну, руководитель исследовательского направления, руководитель направления разработки), продуктовая команда, другие РМ.

Дизайн-ревью

Дизайн-ревью — это сложный процесс, потому что в современных компаниях, занимающихся разработкой ПО, дизайн редко выполняется как отдельный этап с фиксированными сроками. РМ и дизайнеры должны вместе решать, что показывать, когда это делать и с какой точностью проработки. Часто имеет смысл проводить еженедельный «критический анализ дизайна» (Design Crit, или Design Critique), где дизайнеры показывают друг другу свои работы и дают ни к чему не обязывающую обратную связь.

Следите, чтобы команды четко понимали, на каком этапе создания дизайна они находятся и какую обратную связь хотят получить. В самом начале они должны показать концептуальные идеи, например блок-схемы или варианты направлений, в которых может быть реализовано решение. В середине процесса они должны представить мокапы или варфреймы, чтобы обсудить проектирование взаимодействия. На заключительном этапе они должны продемонстрировать высокоточный дизайн с финальной версией визуала.

- Когда: на стадии создания дизайна.
- Кто проводит: дизайнер.
- Участники: руководство РМ-направления (руководитель продуктового направления, директор по дизайну, руководитель исследовательского направления, руководитель направления разработки), продуктовая команда.

Ревью проектно-технической документации

Обычно этим занимаются инженеры. Но если такой процедуры нет, вы можете подтолкнуть своего коллегу из отдела разработки к ее внедрению. Это своего рода аналог ревью спецификаций для РМ. Одни инженеры делятся тем, как они планируют подойти к проблеме с технической точки зрения, а другие указывают им на возможные альтернативные решения, на моменты, требующие особенного внимания, или на вопросы, которые те упустили.

- Когда: ближе к началу стадии разработки.
- Кто проводит: инженеры.
- Участники: РМ, другие инженеры.

Ревью результатов эксперимента

Если ваша команда проводит А/В-тесты, вам нужно собраться вместе со специалистами по обработке данных и инженерами, чтобы проанализировать полученные результаты. Умение замечать закономерности в результатах часто приходит с

опытом, поэтому полезно иметь отдельную группу людей, которая будет заниматься этим вопросом на постоянной основе.

- Когда: после того как А/В-тестирование будет идти достаточно долго, чтобы дать статистически значимые результаты.
- Кто проводит: специалист по обработке данных, инженер или РМ.
- Участники: специалист по обработке данных, руководитель отдела обработки данных, РМ, другие РМ или инженеры, которые плотно работают с экспериментами.

Ревью запуска

Если у вас есть команда независимых РМ-сеньоров, то других ревью, кроме ревью запуска, может и не понадобиться. Оно дает вам шанс проверить качество и выявить серьезные проблемы до того, как они станут заметными.

Чем больше документации по ревью запуска вы предоставите, тем лучше РМ будут предугадывать ваши замечания и самостоятельно обнаруживать проблемы. Здесь следует учитывать несколько моментов:

- Что команда должна подготовить к ревью запуска? Будете ли вы сами тестировать продукт? Должны ли ваши сотрудники предоставить продукт с тем набором настроек, который будущие клиенты получают при первом использовании?
- Какие стандартные вопросы вы будете задавать?

- При каких обстоятельствах вы можете запретить запуск? Какие изменения вы обычно запрашиваете? На какие несовершенства вы готовы закрыть глаза?

В идеальном мире ревью запуска является чем-то бóльшим, чем обычный контроль качества; оно становится элементом обучения, благодаря которому команды хорошо усваивают ценности компании и философию продукта.

- Когда: ближе к концу этапа доставки, примерно за неделю до запуска.
- Кто проводит: РМ.
- Участники: руководство РМ-направления (руководитель продуктового направления, директор по дизайну, руководитель исследовательского направления, руководитель направления разработки), продуктовая команда.

ВЫСТРАИВАТЬ ПРОЦЕСС ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОДУКТА ⚡⚡

Создание продукта для каждого отдельно взятого запуска сопряжено с масштабным процессом планирования, который определяет, какими проблемами заняться и к каким целям стремиться. Он служит опорой для принятия решений касательно команд и проектов, в том числе того, какие команды нужно создать и какие цели перед ними поставить.

Планирование обычно выполняется ежегодно или ежеквартально. Привязка к календарю, а не к этапу жизненного цикла продукта гарантирует, что вы будете регулярно оценивать проделанную работу и решать, на правильном ли вы

пути. За повседневными делами легко упустить из виду общую картину и понять, когда, например, пришло время поменять приоритеты или направление деятельности.

Сочетание нисходящего и восходящего планирования дает более высокие результаты. IS в разных отделах компании предлагают самый широкий набор креативных идей и всегда находятся на острие трендов. Руководители и лидеры по продукту обладают наиболее полной информацией и, хотелось бы надеяться, самыми мощными навыками стратегического мышления, которые позволяют им генерировать идеи и делать сложный выбор.

Каким бы важным ни было восходящее планирование, для того чтобы оно было эффективным, требуется четкая структура. Люди, не входящие в руководство, далеко не всегда знают, какими конкретно идеями и когда стоит делиться и как убедительно обосновать свою позицию. Кроме того, им сложно найти время, чтобы помимо своих прямых обязанностей заниматься долгосрочным планированием.

Вот несколько подходов, которые здесь можно применить.

Сообщайте график планирования всем сотрудникам компании

Многим хотелось бы принять участие в планировании будущего продукта, но люди просто не знают, когда они могут поделиться своими идеями.

Попробуйте опубликовать график, в котором будет указано, когда следует подавать свои предложения, когда будут проходить обсуждения, этапы согласования и обмена информацией. Это даст людям возможность внести свой вклад до того, как решения будут окончательно приняты.

Воспользуйтесь W-фреймворком

W-фреймворк служит для обмена информацией между руководством и командами. Он состоит из четырех этапов:

1. Контекст: руководство доводит до команд стратегию высшего уровня.
2. Планы: в ответ команды предоставляют планы работы.
3. Интеграция: руководство формирует из полученных данных единый план и делится им с командами.
4. Согласие: команды вносят окончательные правки, подтверждают согласие с планом и приступают к работе.

Такой двусторонний процесс гарантирует, что план будет работать для всех участников.

Проводите открытые конкурсы заявок

У сотрудников компании могут быть прекрасные идеи и инсайты, основанные на их уникальном восприятии ситуации. Вы можете создать шаблон или форму, в которой люди смогут делиться своими мыслями наиболее удобным способом.

Устраивайте стратегические дни для своей команды

Чтобы уделить время исключительно стратегическому планированию, проведите выездное мероприятие, на котором все смогут высказать свое мнение.

Задействуя младших членов команды в процессе планирования, вы сможете сгенерировать больше идей и привлечете людей к стратегической работе, что поможет их росту.

ПРАКТИКИ РОСТА

ЭФФЕКТИВНО ИСПОЛЬЗУЙТЕ ДЕДЛАЙНЫ ⚡⚡

Вопрос установки дедлайнов очень спорный. Те, кто выступает «за», говорят, что они помогают командам двигаться быстрее и в случае необходимости идти на компромиссы, а также позволяют лучше координировать крупные мероприятия. Противники дедлайнов считают, что они демотивируют, снижают качество работы и заставляют людей отодвигать проблемы на будущее, замедляя работу команд в целом.

Важно ставить дедлайны осознанно и делать это в рамках процесса планирования, чтобы избежать любых недопониманий и несогласованности действий. Вы же не хотите оказаться в ситуации, когда отдел продаж считает какую-то дату жесткой для соблюдения, в то время как команда разработчиков думает, что она всего лишь приблизительная.

Вот несколько примеров того, как можно подойти к установке дедлайнов:

- Дат, не подлежащих изменению, должно быть немного. Например, это может быть дата проведения большой ежегодной конференции.
- Пусть каждая команда установит собственные даты, согласовав их с руководством. Следите за тем, чтобы все точно осознавали, что несоблюдение этих сроков повлечет за собой негативные последствия. Например, можно будет получить низкие результаты перформанс-ревью.
- Пусть каждая команда установит собственные даты и в случае их несоблюдения проведет ретроспективу.

- Не назначайте никаких дат «сверху». Команды сами могут оценить, когда должны быть выполнены те или иные задачи. Но подобные прогнозы не могут считаться обязательными для соблюдения.

Подход зависит от того, какой вид работы необходимо выполнить, от потребностей компании и конкретных задействованных в работе людей. Чем жестче сроки, тем более нежелательными могут быть побочные эффекты — соблюдение срока сдачи за счет снижения качества продукта, добавление чрезмерной буферизации, которая замедляет работу, или выгорание. С другой стороны, четкие даты могут внести очень полезную ясность и обозначить рамки, которые будут действовать при расстановке приоритетов.

Не зная сроков, команды будут отвлекаться на другие постоянно возникающие дела. Люди будут заниматься сторонними проектами и разработкой ненужных функций, так как важность основной задачи не будет такой уж явной. При установленном дедлайне они дважды подумают, прежде чем браться за дополнительную работу, которая может привести к срыву сроков. Благодаря дедлайнам РМ проще отказаться от сверхурочных задач, поскольку все будут понимать, что он ограничен в своих действиях по времени.

Как руководитель, вы должны внимательно изучить свои команды и выбрать те подходы, которые подойдут им наилучшим образом.

ЭФФЕКТИВНО РАСПРЕДЕЛЯЙТЕ ЛЮДЕЙ ⚡⚡

Распределение человеческих ресурсов — это как кубик Рубика. От каждого хода зависит следующий — сдвинешь один кусочек, и за ним поменяют место все остальные. Между тем эти

передвижения должны вести к решению всей головоломки целиком.

Аналогично при распределении команд приходится помнить об ограничениях и компромиссах. Вы должны найти способ наилучшим образом подобрать работу и команду для каждого РМ, пытаясь при этом соблюсти баланс между выгодой для команды и для каждого ее участника.

Можно выделить своих лучших людей только для решения самых приоритетных задач, а можно распределить таланты более равномерно. Необходимо оценить, насколько посильной будет работа для того или иного человека, где потребуются закрыть пробелы и оказать дополнительную поддержку. Вы должны позаботиться о том, чтобы люди имели доступ к возможностям, которые повышают их интерес к работе и помогают им развиваться. Вдобавок ко всему, желательно учитывать характер каждого человека, чтобы уменьшить возможность межличностных конфликтов.

Занимаясь распределением задач, стоит рассматривать всех сотрудников, имеющихсся в вашем распоряжении, даже если вы точно знаете, кому конкретно лучше дать то или иное задание. Если ваши перестановки касаются только тех, кто работает над завершающимся проектом, вы упускаете возможность распределить работу более выгодным с точки зрения стратегии способом.

Решая, кто должен работать в той или иной команде или над новым проектом, учитывайте следующие факторы:

- Насколько сложной будет эта работа?
- Есть ли среди участников команды сеньоры? Может ли кто-то взять на себя роль лидера?

- Испытывает ли команда недостаток ресурсов (например, в области дизайна, обработки данных, исследования пользователей), достаточно ли навыков РМ для заполнения этих пробелов?
- Насколько важна эта работа?
- На должном ли уровне обеспечивается менторство в рамках данной работы при имеющейся структуре команды?
- Насколько сильно люди хотят войти в команду и получали ли они желаемые проекты в прошлом?
- Как это вписывается в их планы личностного роста?

Распределение всегда предполагает сложный выбор: что лучше для бизнеса, а что лучше для роста отдельных сотрудников? Что лучше в краткосрочной и долгосрочной перспективе? Что лучше для одной команды, а что — для другой?

Иногда вам может улыбнуться удача, и первый выбор станет окончательным, но такое бывает не всегда. Вы будете вынуждены объяснять людям, почему вы выбрали их для той или иной работы, и делать это так, чтобы они были рады стать частью команды. Сделайте акцент на том, как выполнение задачи поможет им получить новые навыки и достичь индивидуальных карьерных целей.

КОНЦЕПЦИИ И ФРЕЙМВОРКИ

ГОРИЗОНТАЛЬНЫЕ ЗАДАЧИ

Невероятно ценной частью программы АРМ от Google являются так называемые горизонтальные задачи. Высшее руководство компании составляет список вопросов, проектов и обязанностей, касающихся ведения бизнеса. АРМ могут самостоятельно выбрать какие-то из них. Сами по себе задачи часто утомительны и отнимают много времени, но они дают возможность познакомиться с топ-менеджментом, принять участие в совещаниях высокого уровня, получить информацию о стратегии — все то, с чем АРМ не столкнутся, пока не займут более высокую позицию.

Вот несколько примеров хороших горизонтальных задач:

- Вести протокол совещания руководства высшего звена.
- Выполнять административную функцию по проведению совещания высокого уровня.
- Объединять презентационные слайды для заседания правления.
- Собирать метрики продукта за неделю.

Горизонтальные задачи могут стать отличным обоюдовыгодным решением. Руководители получают дополнительную помощь, а РМ попадают в полезную для них среду. Подумайте о том, чтобы применить этот подход в своей компании!

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

По мере роста компании вам нужно будет подумать о разделении обязанностей. В небольшой фирме у вас может

иметься беспорядочный набор отдельных команд. Но чем больше становится коллектив, тем сложнее иерархия, группирующая команды в подразделения.

Существует ряд признаков того, что вам необходимо заняться созданием долгосрочной организационной структуры:

- Люди тратят большую часть своего времени на освоение новых предметных областей, перескакивая с одного проекта на другой.
- Команды принимают недальновидные продуктовые решения.
- Команды неохотно делают долгосрочные вложения.
- Команда выросла настолько, что вам нужно делегировать функции управления.

Существует много способов организации долгоиграющих команд. Часто компании используют несколько вариантов одновременно. Например, на более высоком уровне это может быть распределение по продукту, а уже в рамках продукта — по типу пользователей. Также объединение команд может идти по задачам, а иногда какие-то команды формируются по используемой в разработке кодовой базе. Реорганизацию команд проводят, как правило, каждые один-три года.

Чтобы проиллюстрировать варианты, возьмем гипотетическую соцсеть DogTok, в которой владельцы собак делятся видео своих питомцев. Рассмотрим, как это будет работать, если нашей задачей станет разработка новой

функции «Переводчик лая», которая должна генерировать подписи к видео о том, что говорят собаки.

Вот несколько общепринятых способов организации команд:

По продукту

- Суть: в компании существует отдельная команда или группа для каждого отдельно взятого продукта. Также может действовать общекорпоративная служба, которая занимается компонентами, используемыми для разных продуктов.
- Пример: DogTok решает, что «Переводчик лая» заслуживает собственного приложения. Создается новое подразделение с генеральным директором и командами, которые будут разрабатывать различные функции приложения.
- Преимущества: разделение по продуктам расставляет четкие границы, и работа по каждому продукту может вестись автономно.
- Недостатки: бывает трудно добиться однородности продуктов.
- Для кого это работает: крупные компании, которым нужна организационная иерархия с несколькими уровнями. Независимые продуктовые проекты, которые не требуют особого взаимодействия с другими продуктами.
- Как реализовать: если речь идет о крупных продуктах, то для каждого из них придется использовать дополнительную организационную структуру.

По краткосрочным проектам

- Суть: в небольших компаниях можно выделять отдельные краткосрочные проекты, такие как «Импорт в Twitter» или «Вид календаря».
- Пример: если DogTok формирует команды по краткосрочным проектам, то руководство решает, над чем работать дальше. Для каждой задачи назначается небольшая временная команда в зависимости от текущей загруженности людей, их заинтересованности и навыков. Одна команда создает систему знакомства с продуктом в январе, а другая проводит А/В-тесты в августе. Руководство формирует команду «Переводчика лая», которая будет разрабатывать всю функцию целиком и интегрировать ее в существующий видеоплеер. После передачи продукта клиенту начинается работа над другой функцией.
- Преимущества: руководство получает возможность диктовать, над чем нужно работать. В небольшом стартапе, который только начинает свой путь, у основателей, вероятно, есть четкое видение продукта, поэтому нет необходимости делегировать принятие решений.
- Недостатки: формирование команд по принципу долгосрочных проектов не способствует перспективному мышлению в отношении как продукта, так и технической разработки, что приводит к накоплению технологического долга и отсутствию экспертных знаний по продукту. Это также увеличивает время, которое люди тратят на наращивание производительности, как с точки зрения самого проекта, так и с точки зрения адаптации в новой команде.

- Для кого это работает: основной объем стратегических задач ложится на плечи руководства, подход лучше всего работает для команд, возглавляемых РМ-джуниорами.
- Как реализовать: если вы решите формировать команды по проектам, вам придется приложить дополнительные усилия, чтобы донести до команд ваши ожидания. Убедитесь, что они понимают, на базе каких стратегических принципов был выбран проект и какие результаты вы надеетесь получить. Четко обозначьте, насколько строго люди должны придерживаться первоначальной идеи проекта; нужно ли им проводить собственные исследования, допускается ли рассмотрение альтернативных решений, какого рода проверки вы ожидаете на раннем этапе?

По кодовой базе

- Суть: исторически сложилось так, что многие команды были организованы вокруг кодовой базы, используемой для разработки продуктов. Каждая команда владела частью продукта, которая соответствовала определенным файлам и папкам в репозитории кода.
- Пример: если DogTok формирует команды на основании кодовой базы, тогда для каждого компонента и элемента инфраструктуры создается отдельная команда. Каждый файл в кодовой базе принадлежит своей команде. Одна разрабатывает алгоритм ранжирования, другая — окно поиска, третья — поле для комментариев и т.д. Автор идеи «Переводчика лая» убеждает команду, которая занимается видео, добавить новую функцию в свой roadmap.

- **Преимущества:** инженеры могут расширить свои знания в предметной области, а на вас ложится четко очерченный круг обязанностей по устранению багов, выбору дизайнерских решений, качеству кода и долгосрочному обслуживанию кодовой базы. При таком раскладе РМ не будут наступать друг другу на пятки или вносить противоречивые изменения, поскольку у каждого компонента есть четкий владелец.
- **Недостатки:** кодовая база обычно не привязана к конкретным клиентам, сценариям использования или проблемам, и поэтому запустить продукт с заметными изменениями довольно сложно. Может оказаться непросто выделить для вашей команды задачи с наивысшим приоритетом; а самая важная потребность клиента, которую можно удовлетворить с помощью одной части кодовой базы, становится не такой уж очевидной. Высокоприоритетная задача по работе с частью кода может быть совершенно неважной для компании в целом. Что еще хуже, многие серьезные проблемы клиентов не могут быть решены только в одной части кодовой базы, и такой подход к формированию команд только усложняет весь процесс.
- **Для кого это работает:** это может быть наилучшим способом организации команд, если для работы с какой-то частью кодовой базы нужны специалисты с глубокими техническими знаниями. Большинству компаний имеет смысл сформировать несколько команд по коду, но увлекаться этим не стоит. Создайте централизованную команду по разработке мобильных приложений, если вы не можете выделить одного специалиста для каждой команды. Команды по работе с инфраструктурой часто организуются вокруг систем, которые они поддерживают.

- Как реализовать: для использования этой организационной структуры требуется стратегическое управление со стороны руководства более высокого уровня, чтобы следить за соблюдением приоритетов компании и направлять деятельность команд в сторону стратегически важной работы.

По типу пользователя

- Суть: если существуют четко выраженные типы пользователей вашего продукта с различными потребностями, например административные служащие и работники умственного труда, водители и пассажиры, вы можете создавать команды, улучшающие продукт именно для своего типа пользователей.
- Пример: если DogTok применяет этот тип организационной структуры, то создаются отдельные команды для работы с владельцами собак, зрителями и рекламодателями. РМ этих команд проводят много времени со своей аудиторией, узнают ее потребности, решают, как увеличить объем использования продукта, а затем формируют roadmap для своей команды. Идея «Переводчика лая» возникла в результате бесед с владельцами собак, поэтому разработку функции на себя берет команда, ориентированная на них.
- Преимущества: когда РМ работает с конкретной аудиторией, он получает о ней экспертные знания и учится оценивать, устранение каких проблем наиболее важно для пользователей. Такой специалист может создавать глобальные решения, которые будут затрагивать сразу несколько частей продукта.

- Недостатки: у РМ могут возникнуть противоречивые мнения относительно того, в каком направлении работать с той или иной частью продукта, например какие функции вывести на главный экран приложения.
- Для кого это работает: эта организационная структура хорошо подходит при наличии четко выделенных типов пользователей, которым требуется длительное обслуживание. Во многих компаниях есть команда разработчиков, ориентированная на IT-администраторов.
- Как реализовать: вам понадобится найти способ смягчения ситуаций, когда сталкиваются разные мнения. Например, можно переносить на команды ответственность за спорные области или тщательно проверять и сглаживать предлагаемые изменения.

По варианту использования продукта (или проблеме)

- Суть: когда существует несколько ярко выраженных сценариев использования продукта, таких как создание контента и его просмотр, вы можете сформировать команды, каждая из которых будет отвечать за свой вариант. Часто сценарий использования тесно связан с работой нескольких частей продукта. Например, команда, занимающаяся обнаружением контента, вероятно, контролирует работу UI поиска. Создание команды с упором на пользовательские сценарии, а не область продукта, способствует выявлению лучших решений, независимо от того, в какой части продукта они применяются. На выходе это даст более качественные и эффективные результаты.

- Пример: если DogTok использует эту организационную структуру, формируются отдельные команды по созданию видео, развертке, онбордингу и монетизации. Команда по работе с видео может заметить, что по мере добавления уникальных возможностей редактирования роликов люди чаще их загружают. Так возникает идея функции «Переводчика лая», созданием которой они как раз и займутся.
- Преимущества: здесь много тех же достоинств, что и в случае организации команд по типу пользователей. Кроме того, руководство получает более полный контроль над тем, какой тип проблем выбирает та или иная команда. РМ становятся экспертами по конкретным пользовательским сценариям и с воодушевлением ищут самые серьезные проблемы, чтобы их решить в пределах заранее определенной области.
- Недостатки: по мере изменения приоритетов компании может возникнуть необходимость свернуть или нарастить деятельность команд, сформированных по варианту использования продукта. Например, после года инвестиций в обнаружение контента или экспорт данных компания может решить, что эти варианты использования хорошо проработаны и людей следует перебросить на более актуальные задачи. Однако необходимость решать новую проблему часто влечет за собой создание очередной команды, что может привести к более высоким расходам, чем ожидалось изначально.
- Для кого это работает: такая организационная структура хорошо подходит для небольших компаний, где руководители, формирующие команды, четко осознают

приоритетность отдельно взятых проблем и вариантов использования продукта.

- Как реализовать: ищите варианты использования, которые отвечают принципу MECE (от англ. mutually exclusive, collectively exhaustive — «взаимоисключающие, совместно исчерпывающие»), чтобы избежать возникновения пробелов в работе и предотвратить ситуации, в которых РМ будут наступать друг другу на пятки. Также может потребоваться создать «команду специального назначения», которая будет заниматься решением высокоприоритетных краткосрочных задач, которые не вписываются ни в один из имеющихся сценариев использования продукта.

По цели

- Суть: когда организация преследует четко установленные цели и имеет в штате ведущих продакт-лидов, команды могут формироваться под конкретные задачи, такие как адаптация пользователей, монетизация или увеличение числа клиентов. В этой модели команда отвечает за ключевой показатель успеха и может рассматривать очень широкий спектр идей для его изменения. Например, в Facebook помимо применения традиционных способов продвижения, таких как обновление процесса онбординга, команда по развитию продукта занималась расширением присутствия на международных рынках и даже проведением интернет-связи в разные части света.
- Пример: если DogTok применяет эту организационную структуру, то создаются отдельные команды для увеличения числа загрузок со стороны владельцев собак, повышения количества просмотров, улучшения адаптации

пользователей, роста монетизации. Команда, ответственная за повышение количества загрузок, обнаруживает, что людям нравится загружать контент, чтобы опробовать забавные маски, и решает создать «Переводчик лая».

- **Преимущества:** у команд есть четкая миссия, и они имеют право выполнять ее так, как считают нужным. Руководители предельно ясно представляют, каких результатов они ждут. При этом они настойчиво предлагают свои идеи о способах их достижения тем РМ, которые непосредственно решают проблемы. Этот подход способствует применению лучших стратегических практик в команде руководства, так как лидерам приходится определять актуальность и относительный приоритет целей и задач.
- **Недостатки:** при такой структуре команды могут получить ложное расширение полномочий, в то время как фактически не смогут самостоятельно выбирать подход к решению задач. А если команды недостаточно сильны, для того чтобы брать хорошие проекты, это может привести к стрессу и напрасным усилиям.
- **Для кого это работает:** лучше всего такая структура работает, если вы располагаете сильными РМ-сеньорами, которые могут взять на себя серьезные и примерно равные по приоритету задачи. Например, если у вас есть четыре высокоприоритетных задачи равной важности, вы можете создать четыре команды. Но если одна из этих задач окажется важнее и на нее нужно будет перенаправить сразу три команды, то вам понадобится другой подход, чтобы определить, чем конкретно будет заниматься каждая из них.
- **Как реализовать:** четко обозначьте, в каких вопросах РМ получают свободу действий и когда они должны

представлять вам свои планы для утверждения. Им может потребоваться подробный инструктаж о том, как составить хороший roadmap и на какие риски стоит идти.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

- Структура помогает масштабироваться: при правильном подходе РМ получает свободу. Она необходима ему, для того чтобы взять на себя ответственность за важную область работы и быстро двигаться к амбициозным целям. Он также приобретает защитные механизмы, помогающие ему удерживать команду на стратегически важном направлении, избегать лишних конфликтов и напрасного труда. Остерегайтесь командных структур, которые затрудняют реализацию комплексных решений.
- Организация — это ваш продукт: качество организации является непосредственным результатом вашей деятельности как лидера по продукту. Инвестируйте в культуру команды. Занимайтесь развитием сотрудников. Ищите возможности системного улучшения результатов вашей команды в создании продуктов.

¹³⁹ Подробнее об их курсах читайте на сайте <https://conscious.is/services/trainings>.

ЧАСТЬ 8. Карьера

КАРЬЕРНАЯ ЛЕСТНИЦА

КАРЬЕРНЫЕ ЦЕЛИ

НАВЫКИ ДЛЯ КАРЬЕРНОГО РОСТА

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

НЕ ТОЛЬКО ПРОДАКТ-МЕНЕДЖМЕНТ

Если это ваша первая работа в должности РМ и вы только приступили к исполнению своих обязанностей, то представить, как дальше будет развиваться ваша карьера, довольно сложно. Одни продвигаются внутри компании, другие растут, переходя из одной компании в другую, а кто-то меняет направление деятельности и вообще уходит из продакт-менеджмента.

Эта часть посвящена тому, как научиться ставить карьерные цели и достигать их.

Глава «Карьерная лестница» (с. 377) рассказывает о том, как выглядит карьерный рост РМ. Вы узнаете о том, какие ожидания предъявляются к кандидатам на каждом уровне и что необходимо сделать, чтобы перейти с одной ступеньки на другую.

Из главы «Карьерные цели» на с. 413 вы узнаете о важности постановки карьерных целей и об их широком разнообразии, а также испробуете на себе несколько упражнений по

визуализации, которые помогут определить, какие цели важны именно для вас.

В главе «Навыки для карьерного роста» (с. 418) мы рассказываем о том, как использовать свои достижения для продвижения по службе. Мы научим вас выстраивать партнерские отношения с руководством, выбирать правильную компанию и команду, а также справляться с трудностями.

«Дополнительное образование» (с. 453) — это глава о способах развития в качестве лидера по продукту. В ней речь пойдет о различных курсах, программах коучинга и МВА¹⁴⁰.

Глава «Не только продакт-менеджмент» (с. 455) описывает другие популярные варианты развития карьеры за пределами продакт-менеджмента. Вы узнаете о позициях в области управления компанией, венчурных капиталов и создания стартапов.

Имейте в виду — мы предлагаем лишь советы по карьере, и следовать им совершенно не обязательно. Эта книга предназначена для того, чтобы дать вам инструменты и необходимые знания. Вы можете использовать их для построения карьерного пути, который подойдет именно вам. Рано или поздно вам придется заняться «оптимизацией» своей жизни. Иногда это означает стремление получить лучшую работу. И для вас лучшей может стать та, что даст хороший баланс между работой и личной жизнью, или будет располагаться в удобном для вас месте, или будет отвечать каким-то другим критериям.

¹⁴⁰ МВА (Master of Business Administration, магистр делового администрирования) — квалификационная степень магистра в менеджменте. — Примеч. ред

Глава 32. Карьерная лестница

Впервые я по-настоящему задумалась о карьерном росте через год после того, как перешла на постоянную работу с полной занятостью. Я занимала позицию РМ в команде Microsoft SharePoint, и в рамках селф-ревью меня попросили написать, какие карьерные цели я перед собой ставлю. Мне показалось, что «стать CEO» звучало слишком амбициозно. В поисках подсказки я просмотрела документацию по продвижению по карьерной лестнице, но идея «задать стратегию для линейки продуктов» мне тоже не подходила, потому что в моем ведении находилось лишь несколько функций.

Я хотела расти и учиться чему-то новому, но я не понимала, чему именно. Функции, которыми я занималась, были хорошо проработаны — разве этого мало? Мне продолжали говорить, что я буду расти через опыт, полученный в ходе работы, но это звучало слишком расплывчато; меня это не устраивало. Мой руководитель и коллеги по команде постоянно давали мне полезные советы, но я чувствовала, что, если бы я знала, на чем мне следует сосредоточиться, мой рост как профессионала шел бы намного быстрее.

Позже, работая в Google, я столкнулась с аналогичной проблемой. Я думала, что все идет хорошо, пока не упустила возможность получить повышение. По всей видимости, комитет по продвижению выразил обеспокоенность тем, что я действую недостаточно правильно стратегически и что один из крупных проектов моей команды еще не запущен. Сейчас для меня это очевидно, но тогда я почему-то не осознавала, что эти вещи были очень важны.

Я исправила ошибки и получила ценный урок: нужно задумываться о карьерном росте заранее и понимать, что от

вас требуется для перехода на следующий уровень.

Вот тут-то и выходит на первый план карьерная лестница. Она дает ответы на такие вопросы:

- Как компания решает, сколько вам платить и когда вам давать прибавку к зарплате?
- Каким образом принимается решение о том, кто получит новый проект, а кто станет руководителем?
- Что означает быть РМ-джуниором и РМ-сеньором в компании?

Структура карьерной лестницы в разных компаниях может различаться в деталях, но в ее основе всегда лежат одни и те же принципы.

УРОВНИ И ЛЕСТНИЦЫ

У обычной лестницы есть ступеньки, у карьерной — уровни. Вы начинаете карьеру в самом низу и поднимаетесь на более высокие уровни по мере карьерного роста и приобретения большего опыта и навыков.

Уровень

Ваш уровень — это своего рода разряд, который вам присваивает ваша компания, чтобы показать, насколько высокую позицию вы занимаете, какой компетентности и какого масштаба работы от вас ожидают. В некоторых компаниях уровни напрямую связаны с должностями, например «ведущий РМ» или «директор», но также часто

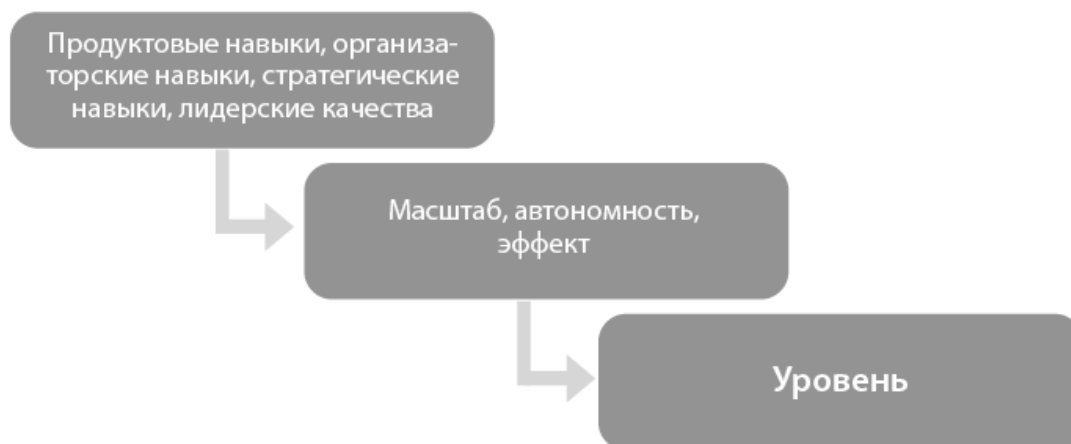
встречается разбиение на несколько уровней в рамках одной должности. Эти уровни могут быть полускрытыми. Например, в Microsoft выпускник колледжа может начать работу в должности РМ 59-го уровня. Его будете знать вы и ваш руководитель, но нигде публично он отображаться не будет. И после перехода на 60-й уровень ваша официальная должность может никак не поменяться.

Даже если в вашей компании отсутствуют отдельные наименования уровней, какая-то скрытая градация, скорее всего, существует. Переход на более высокий уровень соответствует получению повышения и обычно сопровождается увеличением заработной платы.

Карьерная лестница

Карьерная лестница — это задокументированный путь развития внутри компании с указанием требуемых навыков и компетенций для каждой позиции.

Однако она не может считаться окончательной системой классификации. Ваш уровень определяется тем, какую автономность предоставляет вам компания, насколько масштабные задачи вам доверяет и какого эффекта от вас ожидает. Лестница — просто попытка руководства сформулировать стоящие за этим мысли и рассуждения. Многие РМ попадают в ловушку, когда начинают воспринимать описание карьерной лестницы как чек-лист, а не гайдлайн.



Ваши навыки играют большую роль при расчете уровня, но не определяют его напрямую. Если ваша команда не ведет сложной продуктовой работы, но ей требуется человек с первоклассными организаторскими навыками, который обеспечит важное партнерское взаимодействие, вы сможете получить повышение, даже если ваши продуктовые навыки не слишком выдающиеся. При этом, если вы отлично владеете всеми необходимыми навыками, но ваш проект будет отменен по не зависящим от вас обстоятельствам, перейти на следующий уровень вы вряд ли сможете¹⁴¹.

В этой главе мы подробно рассматриваем карьерную лестницу РМ и то, какие характеристики определяют каждый ее уровень.

СТАНДАРТНАЯ ЛЕСТНИЦА

Как правило, в компаниях уровни варьируются, но чаще всего они соответствуют представленной ниже таблице. Последовательность, количество уровней и продолжительность опыта зависят от компании, но обязанности распределяются именно так¹⁴².

Путь IC	Путь руководителя	Типичный опыт	Основные обязанности

АРМ		Опыт работы 0–4 года	Изучать основы продакт-менеджмента. В некоторых компаниях действует программа ротации
РМ 1 и РМ 2143		3–8 лет опыта	Показывать эффективные результаты
РМ-сеньор		Более 5 лет опыта	Выработать стратегию, в соответствии с которой будут выстраиваться приоритеты задач команды
Главный РМ	РМ-лид	Эксперт в отрасли / Руководит 3+ людьми	Собрать РМ-команду для безупречного выполнения задач с опорой на стратегию и коучинг
	Директор	Управляет руководителями низшего звена	Создавать высокоуровневые фреймворки и процессы для достижения стратегического и организационного мастерства в продуктовых командах
	Руководитель продуктового направления компании	Руководитель высшего звена	Добиваться стратегического, управленческого и организационного мастерства в кросс-функциональном масштабе в рамках всей компании

Задачи РМ значительно меняются по мере продвижения вверх по карьерной лестнице. На нижних уровнях основной акцент делается на запуске эффективных продуктов, на средних в фокус попадает продуктовая стратегия, а на верхних основное внимание отдается совершенствованию организационной структуры.

	Создание продукта	Продуктовая стратегия	Организаторское мастерство
Изучает	АРМ	РМ 1 и РМ 2	РМ-лид
Знает как	РМ 1 и РМ 2	РМ-сеньор	Директор
Показывает выдающиеся результаты	РМ-сеньор	РМ-лид / Главный РМ	Руководитель продуктового направления компании

Из-за этих сдвигов карьерный рост идет скорее зигзагом, а не по прямой линии.



Основано на матрице масштаба и эффекта, предложенной Шреясом Доши¹⁴⁴.

Каждый раз, когда масштаб вашей деятельности увеличивается, вы снова превращаетесь из эксперта в новичка. На то, чтобы научиться, как выполнять новые обязанности, требуется время. Имея за плечами большой опыт эффективного решения задач, вы можете почувствовать себя неподходящим для новой позиции, и это может расстраивать. В этом случае полезно относиться к увеличению масштаба как к новому типу работы и постараться сохранить настрой на обучение.

Зигзагообразный характер карьеры продакт-менеджера также объясняет, почему новичкам трудно понять, что делает старших коллег такими крутыми. Директор может быть ничуть не лучше в запуске функции, чем РМ 2, но зато он хорош в стратегии.

ПРОДВИЖЕНИЕ

Скорость перехода с одного уровня на другой — величина непостоянная. В начале карьеры вы можете получать повышение каждые год или два. Но чем выше позиция, тем

больше времени и сил требуется, чтобы перейти на новую ступень.

При наличии достаточного времени большинство специалистов могут и должны продвинуться до позиции сеньора. Люди в этой роли являются сильными ИС. Если вы долгое время остаетесь на уровне РМ 1 и никак не растете, компания может решить, что за вами необходим особый контроль. Как только вы достигнете уровня РМ-сеньора, вы можете на нем остановиться, если это не противоречит вашим карьерным целям. Можно иметь совершенно здоровую и счастливую карьеру и на этой позиции.

Люди не получают повышения до тех пор, пока уверенно не продемонстрируют навыки, соответствующие следующей ступени. Проявление навыков, описанных в должностных инструкциях, обычно показывает готовность человека перейти на новый уровень, а не покинуть текущий. Как правило, нужно не меньше полугода работать в соответствии с критериями более высокого уровня, прежде чем получить повышение.

Многим начинающим РМ не слишком нравится такой принцип «отложенности». Однако его целесообразность становится очевидной, как только вы понимаете, что карьерное продвижение РМ идет нелинейно за счет совершенствования навыков в управлении продуктом. В большинстве случаев повышение сопряжено с изменением обязанностей. Как официант не получит место шеф-повара, пока не докажет, что умеет готовить, так и РМ не перейдет на позицию РМ-сеньора, пока не продемонстрирует, что может последовательно разрабатывать продуктовые стратегии.

Чтобы перейти с позиции РМ-сеньора еще выше, нужны не только навыки, но и соответствие текущим потребностям

бизнеса. Например, если компании не нужен РМ-лид, вы такую должность и не получите. Если компании не нужны ваши особые экспертные знания отрасли, вас не наймут на позицию главного РМ.

МАСШТАБ, АВТОНОМНОСТЬ И ЭФФЕКТ

Важными составляющими карьерного роста РМ как внутри одной компании, так и за ее пределами являются расширение масштаба деятельности, увеличение автономности и эффекта. Вместе они формируют ценность, которую вы предоставляете для своей компании. Между этими тремя аспектами существует взаимоукрепляющая связь.



Эффект от вашей деятельности в большой мере зависит от ее масштаба. Если вы работаете над небольшой функцией, вы можете повлиять на некоторые локальные показатели, которые будут важны для вашей команды. Но маловероятно, что вы измените ключевые метрики работы компании, независимо от того, насколько хорошо будет проработана ваша функция.

Команду или проект вам назначают, поэтому выбирать масштаб напрямую вы не можете. Чтобы его расширить, сначала нужно заслужить доверие, продемонстрировав соответствующий уровень автономности и добившись серьезных результатов (эффекта). Затем вы должны найти

возможность, которая позволит проявить себя в более широком масштабе.

Полную свободу действий вы тоже не получите. За каждым новым РМ всегда пристально наблюдают, и право действовать более автономно придется заслужить за счет успешной реализации проектов и достижения эффекта.

Как правило, если человек активно продвигается по карьерной лестнице, то это означает, что ему удастся воспользоваться возможностью расширить масштаб своей работы, повысить собственную автономность или добиться большего эффекта быстрее, чем обычно.

Это возможно, если человек идет в быстрорастущую компанию, выдает более высокие результаты или проявляет больше инициативы, чем ожидалось.

МАСШТАБ

Под масштабом обычно подразумевается объем и сложность обязанностей. Во многом продвижение РМ по служебной лестнице определяется тем, может ли он справляться с более крупными задачами.

Единственно правильного метода для определения масштаба не существует, однако есть несколько факторов, которые всегда нужно учитывать:

- Уровень ответственности за продукт. Отвечаете ли вы за отдельные функции, за область с несколькими функциями и стратегию для них, за весь продукт или за набор продуктов?

- **Размер команды.** При прочих равных, чем больше инженеров и дизайнеров, чью работу вы должны контролировать, тем шире ваши обязанности. Хотя в некоторых случаях это не так — иногда состав команды увеличивается, когда нужно выполнить более трудоемкую работу.
- **Сложность.** Масштаб работы обычно увеличивается, если в проекте предполагается больше кросс-функционального взаимодействия, допускается наличие меньшего числа ошибок, учитываются неоднозначные потребности клиентов и имеется больше компромиссов.
- **Предполагаемый эффект.** Масштаб работы над небольшой функцией с миллионом пользователей может быть больше, чем при создании целого продукта с тысячной аудиторией. Функции, потенциально несущие значительный доход, масштабнее тех, доход от которых невелик. Создание чего-то амбициозного и инновационного становится более крупной задачей, чем просто поддержка устаревшего продукта.

Масштаб — понятие субъективное. Рассматривая предложения о работе, вы должны самостоятельно оценивать, где он будет больше.

АВТОНОМНОСТЬ

Автономность — это тот уровень независимости, который вам предоставляют, и тот, который вы проявляете сами. Поэтому вы должны знать, когда и как обращаться за поддержкой.

Свобода действий, которая вам дается в том или ином проекте, может существенно влиять на уровень его сложности.

Масштаб проекта, подходящий для РМ-сеньора, можно сократить за счет предоставления большего количества инструкций и уменьшения автономности, чтобы им мог заняться АРМ. В этом случае руководство устанавливает ограничения, определяет обязательные процедуры и график, проводит частые проверки, дает больше обратной связи или контролирует решения.

Аналогично, вы можете работать в масштабе роли РМ-сеньора, но, если вам требуется серьезная помощь или подробные указания, вы не соответствуете этому уровню. Люди с синдромом самозванца обращаются за советом намного чаще, чем им действительно нужно, в то время как излишне самоуверенным сотрудникам кажется, что помощь им не нужна совсем (хотя их руководитель считает иначе). Необходимо хорошо знать себя, чтобы понимать, на какой чаше весов вы находитесь.

Читайте раздел «Руководитель должен знать, как идут ваши дела» на с. 424, чтобы узнать, как делиться успехами или обращаться за поддержкой, проявив при этом высокую степень автономности.

ЭФФЕКТ

Здесь речь пойдет о положительных результатах вашей работы.

Как объяснил Хаим Гросс (Chaim Gross): «Продакт-менеджмент — это бизнес хитов. Чтобы стать хорошим РМ, вы должны периодически выдавать хиты». В конечном счете ваша репутация определяется прежде всего тем, какие продукты вы поставляете.

Проще всего понять, что такое эффект, при помощи формулы:

Значимость улучшения × количество людей, опробовавших это улучшение.

Разные люди стараются добиться разного эффекта. Одних мотивирует запуск мелких изменений, затрагивающих миллионы людей, другие стремятся внести серьезный вклад, который отразится только на нескольких пользователях. Кто-то любит создавать развлекательный контент, а кто-то больше заботится об образовании и здоровье. Часто люди переходят в другую компанию, потому что верят, что смогут сделать нечто большее в новой роли.

В рамках компании эффект вашей работы оценивается относительно ваших целей и того, насколько хорошо вам удастся их достигать (а возможно, даже превосходить). Как только вы убедите руководство в вашей способности ставить перед собой амбициозные, стратегически выверенные цели и добиваться их, вас сразу начнут воспринимать как человека, который приносит значимый вклад. Без такой предварительной калибровки руководство не сможет оценить вас по достоинству.

ФРЕЙМБОРК PSHE

Лейн Шеклтон (Lane Shackleton) хотел перейти из продаж в продакт-менеджмент в YouTube, и VP по продуктам Шишир Мехротра предложил ему выполнить проект, чтобы продемонстрировать свои навыки. Это был проект рекламы с возможностью для пользователя ее пропустить, который

откладывался уже несколько лет, потому что отдел продаж относился к нему крайне негативно.

Мехротра изложил план действий. Проблема заключалась в выборе решения, которым они пытались внедрить новый формат рекламы в AdWords. Поэтому требовалось придумать что-то другое. Чтобы понять, каким способом решить проблему, нужно было встретиться с командой AdWords. И Мехротра ожидал, что Шеклтон реализует этот план действий.

Три недели спустя Шеклтон провел беседу с командой AdWords, в результате которой выдвинул идею совершенно другого обновления продукта. Он сказал Мехротре: «Я решил, что наша проблема в другом. Мне кажется, все дело в бренде». Далее он объяснил, что создание «пропускаемых объявлений» было ценным предложением для пользователей, но при этом совершенно непривлекательным для реальных клиентов, то есть рекламодателей, которые должны оплачивать такие объявления. Перспектива того, что люди будут пропускать их рекламу, не радовала клиентов.

Поэтому Шеклтон решил все переиграть. Он провел голосование, в результате которого было выбрано название TrueView. Оно подчеркивало ценность рекламного предложения — вы платите только за ту рекламу, которую смотрят. Новый бренд соответствовал цели компании Google по созданию более качественной рекламы. Благодаря этому изменению отдел продаж полюбил новый формат объявлений, который стал самым востребованным продуктом.

Популяризованный Мехротрой фреймворк PSHE расшифровывается как «Problem, Solution, How, Execution», то есть «Проблема, решение, способ, реализация». Он отражает суть карьерного роста. РМ-джуниорам дают проблему, решение и инструкции о том, каким способом выполнить задачу, и ждут, чтобы они реализовали план наилучшим образом. Поднявшись по карьерной лестнице, они получают приблизительное решение и сами ищут способ его воплощения. Затем они учатся работать с более расплывчатыми вопросами и самостоятельно находить ответы. На самом высоком уровне они выбирают неоднозначные области и определяют, за какие проблемы браться.

Проблема: при наличии неоднозначных областей они могут выбрать, на каких проблемах стоит сосредоточиться, а затем разработать для них решения.

Решение: они могут взять неоднозначную проблему, предложить решение, а затем выполнить его.

Способ: при наличии проблемы и приблизительного решения они могут выбрать, каким способом его можно реализовать, и сделать это.

Реализация: они могут выполнить задачу, зная проблему, имея решение и инструкции по исполнению.

В нашем случае Шеклону изначально озвучили проблему, решение и дали руководство к действию, но тот продемонстрировал продвинутые навыки — он поставил под сомнение предложенную идею и выявил более существенную

проблему. Это произвело на Мехротру такое впечатление, что он перевел Шеклтона на должность РМ, а несколько лет спустя пригласил его управлять продуктами в Coda.

УРОВНИ

В отличие от большинства руководств по определению уровня, в нашем вы не найдете четкого списка соответствующих навыков. Подобные перечни можно использовать в качестве подсказки о том, что ценится руководством, хотя чаще они больше запутывают, чем проясняют ситуацию. Как правило, они полны субъективных понятий или непоследовательны, слишком расплывчаты или обманчиво специфичны, что никак не помогает делу. Они могут включать категории, которые на практике не имеют особого значения. А зачастую просто дают описание назначенной вам задачи со ссылкой на нее саму, например «создать стратегию для области продуктов».

Базовая истина заключается в том, что навыки РМ не ведут его к какому-то конкретному уровню.

На самом деле уровень определяется масштабом работы, степенью автономности и эффектом от работы. Чтобы получить повышение, необходимо продемонстрировать, насколько самостоятельно вы можете добиться серьезных результатов в своей текущей сфере деятельности, параллельно убеждая руководителей, что вы можете работать в более широких масштабах.

В этом руководстве мы описали типичный масштаб, степень автономности и эффект, ожидаемые на каждом уровне, а также

то, что можно сделать на текущем уровне, чтобы продемонстрировать, что вы готовы к переходу на следующий.

Примечание: названия должностей не являются едиными для всех компаний. Уровень менеджера по группе продуктов (Group Product Manager, GPM), в частности, может соответствовать РМ-лиду или директору. Для ясности мы не используем эту терминологию. Соответствие позициям вашей компании вы можете найти на сайте levels.fyi.

АРМ

Сотрудники на уровне младшего продакт-менеджера (associate product manager, АРМ) осваивают азы управления продуктом.

В некоторых компаниях имеются официальные программы АРМ, в рамках которых проводятся ротационные назначения (смена команд каждые 6–12 месяцев), организуется официальное менторство, предоставляются учебные материалы и создаются сообщества. Бывает, что компания принимает выпускников вузов сразу в команду без программы АРМ.

Типичный масштаб, автономность и эффект

- Проекты ограниченного масштаба: проблема четко определена, у наставника имеется представление о том, как должно выглядеть решение.
- Проекты с низким уровнем риска: в случае задержки или неудачи компания сильно не страдает.
- Небольшая группа инженеров: в зону ответственности АРМ попадает только несколько инженеров или лишь часть их рабочего времени.

- Практическое менторство: ментор дает план и управляет действиями менти в соответствии с ним. Он может говорить, чем АРМ должен заняться, и внимательно проверяет его работу.
- Автономность практически не предоставляется: все, что может иметь серьезные последствия, тщательно контролируется.
- Воздействие на локальные метрики: запуски улучшают показатели на уровне функций, но не влияют на глобальные метрики, такие как вовлеченность или удержание пользователей.

Чтобы перейти от АРМ на уровень РМ 1

Повышение с АРМ до РМ 1 является естественным для тех, кто справляется со своей работой. Как правило, переход больше зависит от того, как долго человек находится в должности, чем от каких-то конкретных аспектов деятельности. Компании с официальными программами АРМ часто повышают людей с АРМ 1 до АРМ 2 после первого года работы и с АРМ 2 до РМ 1 после второго года, если к качеству работы нет никаких претензий.

Маловероятно, что человека в позиции АРМ переведут на должность РМ 1 досрочно, даже если тот будет отвечать всем необходимым требованиям. Это связано с тем, что компании предпочитают не расформировывать группы до завершения программы АРМ. Для досрочного повышения обычно требуется, чтобы человек соответствовал критериям РМ-сеньора, но это исключительный и крайне редкий случай.

Вот на каких моментах следует сосредоточиться, чтобы перейти на уровень РМ 1.

Научитесь самостоятельно проходить весь жизненный цикл продукта

АРМ должен изучить основы продакт-менеджмента. Чтобы перейти на следующий уровень, вы должны показать, что вы без практической помощи ментора знаете, какую работу нужно выполнять ежедневно на каждом этапе жизненного цикла продукта.

- Когда вас направят в команду, вы будете знать, что делать, или будете спрашивать у руководителя?
- Сможете ли вы запустить новый проект и отслеживать работу продуктовой команды?
- Знаете ли вы, когда следует заняться исследованием продукта и как получить необходимые ресурсы?
- Можете ли вы извлечь пользу из ревью спецификации и дизайна?
- Удастся ли вам объединить кросс-функциональные команды, чтобы запустить новые функции?

Когда вы впервые будете проходить каждый из этапов жизненного цикла продукта, у вас будет возникать масса вопросов, и вам, скорее всего, потребуется серьезная поддержка. Но с каждым последующим разом все будет проходить намного легче. Прежде чем стать независимым РМ 1, большинству требуется полностью пройти жизненный цикл продукта минимум два раза.

Команды, которые часто запускают продукты, позволят вам получить больше практики и дадут дополнительную

возможность доказать свою независимость. Когда вы будете готовы, не спрашивайте руководителя, что или как делать; вместо этого расскажите ему, как вы планируете поступить. Вы можете продолжать задавать вопросы (и вообще здорово сохранить настрой на обучение), но теперь ваши фразы должны звучать как «Я хотел бы услышать вашу точку зрения», а не «Пожалуйста, скажите, что мне делать, я зашел в тупик!».

Если вы окажетесь в команде, которая занята продуктом с длинным жизненным циклом, или у вас не будет возможности принять участие во всех этапах, вам придется проявить больше инициативы. Узнайте у своего начальника или его коллег, может ли ограниченный опыт стать проблемой для продвижения. Ищите возможности восполнить пробелы, например за счет сторонних проектов. Возможно, небольшое количество запусков не вызовет проблем при получении повышения внутри компании. Но переход в другую может стать сложнее.

Делайте успешные запуски

Именно здесь на первый план выходят все навыки в области продукта и реализации.

Чтобы перейти на уровень РМ 1, выдающиеся запуски обычно не нужны — достаточно грамотно разрабатывать функции и запускать их без каких-либо серьезных проблем. И в действительности вам редко будут давать работу, которая может привести к чему-то невероятному.

Зачастую достаточно запустить простую функцию, которой будут пользоваться люди, даже если это не приведет к значительному изменению показателей. Однако, если запуск функции так и не произойдет или из-за плохо выстроенной

логистики будут пропущены важные этапы, это может привести к проблемам.

Мерилом успеха может стать то, насколько достигнуты цели команды и выполнены OKR. Из-за этого в командах, где АРМ отвечает за серьезные задачи, может возникнуть напряжение. Правильные OKR часто включают изменение важных метрик, но иногда это невозможно, если работа ведется над простыми функциями.

Если вы решите рискнуть и выбрать более сложный продукт, сделайте так, чтобы вы, ваш руководитель и ваша команда действовали согласованно. Если ваш начальник будет верить в то, что вы делаете, то даже при неудачном эксперименте вы все еще останетесь в хорошем положении. В противном случае без поддержки со стороны руководителя ваша работа может затормозиться. По сути, чтобы попасть на уровень РМ 1, важнее показать, что вы умеете создавать продукты в соответствии с чужой стратегией, а не разрабатывать собственную.

Станьте лидером или полноправным партнером в своей команде

Если вы присоединились к команде с сильными инженерами и дизайнерами, может возникнуть соблазн отойти в сторону и передать им всю инициативу. Те РМ, которые ему поддаются, обычно превращаются в напыщенных стенографистов, которые только организуют встречи и позволяют другим людям принимать решения.

Не всегда легко отличить РМ, которые активно руководят процессом «на расстоянии», от тех, кто пренебрегает своими обязанностями менеджера. Чтобы понять, к какому лагерю относитесь вы, подумайте, что является вашим самым большим вкладом в работу, по мнению вашей команды. Если

все ответы будут касаться только административной части, то дело плохо. Если люди не знают о том, какое влияние вы оказываете на продукт и стратегию, они не поддержат ваше продвижение. Они могут даже возмутиться, что по сравнению с другими вы делаете для команды слишком мало.

PM, которые руководят, оставаясь в тени, могут быть скромными, но при этом они делают так, чтобы результаты их работы были заметны их команде. Если вы собираетесь действовать тихо, тогда ваша работа должна говорить сама за себя.

Проследите за тем, чтобы ваш руководитель знал о том, какой вклад вы делаете. Обговаривайте с ним проблемы, с которыми сталкивается ваша команда, и способы их решения. Пригласите его принять вместе с вами участие в какой-нибудь встрече, чтобы он лично увидел ваш тонкий стиль управления в действии.

Получите хорошие отзывы коллег

Отзывы коллег (peer review) невероятно важны для PM, потому что в некотором смысле наша главная цель — сделать работу своей команды более эффективной. Именно поэтому коллеги могут лучше всего оценить вашу работу.

Если инженеры и дизайнеры считают, что без вашего участия работа шла бы так же хорошо, значит, что-то не так. Чтобы понять уровень заслуг PM в общем успехе команды, руководитель в первую очередь смотрит на отзывы его коллег. В одном случае может быть слабый PM и сильные инженеры, в другом — сильный PM и слабые инженеры. Со стороны не всегда ясно, чья репутация превосходит его реальный вклад, но

благодаря оценкам коллег эти различия становятся наглядными.

Некоторые РМ думают так: «Запуск должен пройти правильно, даже если мне придется рассердить или разозлить мою команду». К сожалению, подобные рассуждения разваливаются, как только человек понимает, что ему снова придется работать с этой командой. И уже не будет важно, насколько вы правы, если люди отказываются с вами взаимодействовать.

Устраняйте любые замечания, полученные во время перформанс-ревью

Хитрость перформанс-ревью и обратной связи от руководителя заключается в том, что не всегда понятно, какое конструктивное замечание указывает на реальный недочет (который тормозит вашу работу), а какое представляет собой лишь предположение о том, как вы могли бы добиться большего. Поэтому если вы не уверены, спросите напрямую:

«Благодарю вас за отзыв. Не могли бы вы указать, на каких моментах мне сейчас нужно сосредоточиться?»

Безусловно, нужно работать со всеми замечаниями, но те, которые касаются каких-то пробелов, стоит учитывать в первую очередь.

РМ 1 и РМ 2

Позиции РМ 1 или РМ 2 похожи на АРМ очень высокого уровня. Такой человек понимает стратегию компании. Он может успешно выполнить порученный ему проект. При наличии полных исходных данных он выдает отличные результаты на

уровне создания функций. Может принимать простые решения, касающиеся roadmap.

На этом уровне РМ берется за проекты, более сложные с точки зрения реализации или взаимодействия с другими участниками. Он также может взять в работу сразу несколько проектов одновременно.

РМ 1 или РМ 2, как правило, строго следуют процедурам и фреймворкам. Они знают, как эффективно выполнить тот или иной шаг, но у них нет глубокого понимания того, для чего каждый из них необходим. В результате они неспособны грамотно оценить, на чем стоит сделать акцент, какие шаги можно пропустить и когда допускается выходить за рамки установленных процедур.

Например, когда РМ 1 или РМ 2 проводит презентацию, количество полезного материала по отношению к второстепенной информации часто оказывается низким, поскольку им непонятно, какие данные наиболее важны в каждом конкретном случае. По мере того погружения в контекст они научатся предвидеть возможные вопросы и корректировать свои презентации так, чтобы эти проблемы были в них затронуты.

Типичный масштаб, автономность и эффект

- Выполнять функции РМ в команде: работать не с индивидуальными проектами, а отвечать за все проекты команды. Обычно в зону ответственности попадает какая-то часть продукта или сценарий его использования.
- Создавать roadmap при чужой поддержке: в тесном сотрудничестве с руководителем выбирать проекты и разрабатывать roadmap для команды.

- Руководить проектом с ограниченной поддержкой: знать, как управлять командой и продвигать ее вперед на протяжении всего процесса разработки продукта.
- Быть для команды тем, к кому всегда можно обратиться: люди видят в РМ человека, который ответит на любые вопросы о команде и ее проектах. В их представлении РМ владеет всей информацией и дает точные, полезные ответы.
- Стараться воздействовать на глобальные показатели: запуски могут отражаться только на метриках отдельных функций, а цель — менять глобальные показатели.

Чтобы перейти от РМ 2 к РМ-сеньору

Повышение до РМ-сеньора может стать непростой задачей. Оно требует как мастерства в повседневной работе с жизненным циклом продукта, так и дополнительного вклада в его стратегию.

Повышайте сложность запускаемых продуктов

Предполагается, что РМ 1 и РМ 2 должны уметь хорошо реализовывать отдельные типы проектов, в то время как от РМ-сеньора ожидают, что он знает, как справиться почти с любым видом проекта, и умеет обеспечить значимый эффект.

Более сложные проекты подразумевают:

- Больше кросс-функциональных стейкхолдеров
- Более заметные изменения продукта
- Больше маркетинговых мероприятий

- Ситуации с более сложным выбором
- Внешние партнерские отношения
- Меньше права на ошибку
- Менее понятные потребности клиентов
- Еще больше неоднозначности
- Потенциальная негативная реакция клиентов
- Долгосрочные инвестиции
- Более жесткий контроль со стороны руководства
- И так далее...

Успех на этом уровне означает не только то, что вы помогаете команде без проблем осуществить запуск и достичь поставленных целей, но и то, что выполняемая работа имеет стратегическую ценность. Человек на данной позиции также должен уметь презентовать свою работу топ-менеджерам и вести с ними конструктивный диалог. Здесь особенно полезны навыки, описанные в первых главах.

Это не значит, что нужно перестать искать простые решения несложных проблем. Очень часто повседневная работа связана именно с этим, и способность не усложнять задачи без надобности — это признак благоразумия. Но если вы будете братья только за легкую работу, вы не продемонстрируете свою готовность к продвижению. По мере развития ваших навыков вам постепенно будут давать все более сложные проекты. Если нет, вам придется проявить инициативу и поискать их самостоятельно.

Найдите время для стратегической работы

Принимая на себя обязанности по работе со стратегией, вы не можете снизить проектную нагрузку. На самом деле вы должны научиться действовать более эффективно и увеличивать свою продуктивность, тем самым экономя время.

Например, сократить время на написание спецификаций или выдвигать особенно хорошие предложения, которые не требуют большого числа итераций. Развивая интуицию, вы научитесь экономить часы исследований за счет обоснованных предположений. Также следует давать коллегам по команде четкую информацию о контексте: чем меньше недопонимания, тем меньше времени вы тратите на исправление ситуации. Нарращивая опыт и применяя РМ-навыки на практике, вы увидите, как будет расти эффективность вашей работы.

Важно относиться к стратегической работе как к обязательству и стараться находить для нее время. Оправдания тому, что вам некогда ею заняться, найдутся всегда — умение с ними справляться как раз и укажет на вашу готовность стать РМ-сеньором.

Дополнительные советы по тайм-менеджменту вы найдете в главе 13 «Как довести дело до конца» (с. 172).

Демонстрируйте детальную и структурированную проработку комплексных решений

РМ-джуниоры иногда перескакивают к реализации решения, не замечая того, насколько сложный компромисс или выбор перед ними стоит.

Они берут слишком узкий фокус на цели своей команды и упускают дополнительные значимые цели кросс-

функциональных стейкхолдеров. Например, они могут запустить функцию, не понимая, что это приведет к увеличению времени, которое служба поддержки тратит на обработку запросов клиентов. И, получив жалобу, они могут ее наивно проигнорировать, поскольку не учитывают, как это отразится на удовлетворенности клиентов и эксплуатационных расходах.

Чем выше становится ваш уровень, тем чаще вы сталкиваетесь с вопросами, правильный ответ на которые звучит так: «Все зависит от обстоятельств». Вы должны распознавать такие моменты и четко обдумывать возможные выходы из ситуации. Это не означает, что на принятие каждого решения у вас будут уходить дни; с опытом и благодаря более глубокому знанию предмета вы сможете делать это за считанные минуты.

Работая над этим, вы можете восполнить некоторые пробелы за счет улучшения навыков сотрудничества. Вместо того чтобы самому пытаться определить сложность задачи, иногда достаточно попросить стейкхолдеров поделиться своим мнением.

Изучите свою продуктовую область и потребности клиентов лучше всех в компании

Во время ревью продукта вы должны объяснять руководству, в чем заключаются потребности ваших клиентов. Глубокие знания и аналитика в значительной степени определяют вашу ценность как РМ.

Когда вы действуете в роли эксперта, отношения между вами и руководством смещаются с позиции «ученик/учитель» к

общению между равными людьми. Так вы получаете необходимое вам доверие.

Помимо сиюминутных выгод, новые знания о клиентах позволяют выходить на позицию, в которой вы сами определяете новые стратегические возможности. Случайное заявление, которое вы услышите во время исследовательской сессии, может вылиться в совершенно новую инициативу!

Демонстрируйте стратегические навыки в работе с командой: ставьте яркие цели и выбирайте задачи согласно стратегии

Даже если вы пришли в команду, у которой уже есть стратегия, вы все равно можете проявить себя, прописав цели команды и расставив приоритеты в ее работе.

Проследите, чтобы они четко сочетались с общей стратегией продукта. Выявите потенциальные конфликты или компромиссы и трансформируйте их в свои цели. Четко определите, какой механизм необходимо использовать, чтобы работа над продуктом обернулась успехом. Например, если вы не уверены, для чего в первую очередь предназначена функция (для привлечения новых пользователей, повышения вовлеченности существующих клиентов или увеличения их удовлетворенности), это означает, что вы недостаточно хорошо продумали свою работу с точки зрения стратегии.

Убедитесь, что задачи, выбранные вашей командой, соответствуют поставленным вами целям. Если ваша цель — завоевание новых клиентов, то, хотелось бы надеяться, вашим основным приоритетом станет привлечение, маркетинговое продвижение и новый пользовательский опыт. Не позволяйте работе с низким приоритетом вытеснять более важные проекты.

Наконец, озвучивая планы своей команде, укажите на то, как выбранные вами решения соотносятся со стратегией. Убедитесь, что все видят эту связь и понимают причины вашего выбора. Сообщите лидерам по продукту, какие варианты вы рассматривали. Это не будет саморекламой; если другие не узнают, что вы принимали решения с учетом стратегии, они сочтут своим долгом провести собственный стратегический анализ.

Активно создавайте и продвигайте долгосрочную стратегию вашего уровня

Лучше всего начинать разработку стратегии со своей собственной команды. Даже если ваши коллеги работают всего лишь над одним конкретным проектом, вы можете заранее запланировать, чем они займутся после его завершения. Разработайте захватывающее видение и поделитесь им с другими сотрудниками компании. Объясните, почему работа вашей команды имеет значение.

Выбор проекта для новой команды обычно делает руководство. Но со временем вы будете определять, какой продукт разрабатывать, какие проблемы решать, к каким целям стремиться.

Более подробно о создании стратегии читайте в части 5 «Стратегические навыки» (с. 192).

Участвуйте в обсуждениях стратегии более высокого уровня

Чтобы стать РМ-сеньором, вы должны показать, что вы хорошо разбираетесь в стратегии более высокого уровня. Это сложно, потому что пока вас, возможно, не приглашают на совещания, на которых обсуждаются подобные вопросы. Вряд ли руководитель продуктового направления при каждой встрече в

коридоре останавливает вас, чтобы спросить, на какие рынки ему следует вывести компанию. Скорее всего, вам спускают уже готовую стратегию сверху.

И вот тут-то вам и нужно проявить творческий подход.

Изучите все, что сможете найти о существующей стратегии. Спросите своего начальника и руководителей более высокого уровня о том, какие совещания по этой теме проводятся и какие вопросы сейчас обсуждаются.

Попробуйте выяснить, в чем полученные вами знания и выводы могут быть полезны. Посмотрите, есть ли какие-то открытые вопросы, в которых могли бы пригодиться новые исследования, такие как анализ конкурентов.

Как только вы сможете предоставить что-то полезное и актуальное, найдите способ донести это до нужных людей и сделайте материал легким для понимания:

- обсудите вопрос со своим руководителем на индивидуальной встрече;
- пишите людям напрямую;
- постарайтесь попасть на прием к высшему руководству;
- выступайте на хакатонах;
- назначайте встречи;
- подходите к нужным людям в кафетерии.

Выясните, когда проводится ежегодное планирование, и постарайтесь внести свои предложения к началу очередного цикла, до того как все решения уже будут приняты. Если ваши

идеи неэффективны, поговорите со своим руководителем, чтобы понять почему.

На включение новых идей в стратегию может уйти довольно много времени, особенно если вы еще не пользуетесь большим доверием. Иногда требуется подготовить людей к чему-то новому, пока они не будут готовы это принять. Если вы уверены, что это важно, не сдавайтесь.

Анализ и настойчивость помогут вам перейти на следующий уровень.

РМ-СЕНЬОР

РМ-сеньоры — это высококомпетентные и стратегически ориентированные люди. Оказываясь в условиях неоднозначного выбора, они умеют быстро вычленять самые важные проблемы и доводить работу до значимых результатов. Они знают, в каких случаях можно усомниться в правильности предложенного им направления и перестать воспринимать его как нечто непоколебимое.

РМ-сеньоры придерживаются взглядов, которые позволяют видеть картину целиком и учитывать детали, они допускают наличие различных точек зрения и их многогранность. Они не верят слепо в свою правоту (и в чужую глупость), а наоборот, способны докопаться до сути вопроса и добиться согласованности с партнерами, даже если цели и приоритеты последних значительно отличаются от их собственных. Они быстро сосредоточиваются на самом главном.

Люди в этой должности разрабатывают стратегию и roadmap для своих команд, экономя время за счет повышения эффективности тактических действий. Созданные ими roadmap

оптимально сочетают сразу несколько целей, таких как удовлетворение клиентов, завоевание доли рынка и увеличение прибыли. Они добиваются для своих команд признания, которого те заслуживают, и рассказывают всем об их работе. И достигают амбициозных целей.

Типичный масштаб, автономность и эффект

- Самостоятельно руководит одной или несколькими командами: обладает навыками эффективности и тайм-менеджмента, которые позволяют брать под свою ответственность больше команд и находить при этом время для стратегической работы.
- Решает сложные и неоднозначные вопросы, на которые нет правильного ответа: распознает сложные компромиссы или ситуации, где сталкиваются конкурирующие приоритеты, даже если они не очевидны. Прибегает к детальной проработке, мыслит структурированно, готов к тесному сотрудничеству ради достижения согласованности в отношении принятого решения.
- Обеспечивает полноценный успех продукта: берет на себя ответственность за совместную работу всех подразделений (включая маркетинг, продажи и поддержку клиентов) для достижения желаемых для клиентов и бизнеса результатов.
- Отслеживает согласованность стратегии команды и roadmap при ограниченной поддержке: создает амбициозное видение, основанное на информации о клиентах и бизнесе, и определяет способ достижения цели. Продумывает разнонаправленные приоритеты и условия сложного выбора

для разработки хорошей стратегии. Определяет, на каких проблемах следует сосредоточиться.

- Является штатным экспертом в своей области: выступает скорее в качестве партнера, чем ученика по отношению к руководителям внутри компании. Знает своих клиентов и бизнес лучше, чем кто-либо другой, и развивает новые идеи.
- Обеспечивает стратегически важный эффект: добивается результатов, которые важны для достижения целей и общего успеха компании.

Чтобы перейти от РМ-сеньора к РМ-лиду

РМ-лид — это руководитель первого уровня.

Чтобы подробнее разобраться в том, как им стать, читайте главу 27 на с. 313.

Чтобы перейти от РМ-сеньора к главному РМ

Повышение до уровня главного РМ происходит редко. Чтобы занять эту позицию, нужно не просто хорошо выполнять свою работу, а быть действительно уникальным специалистом, которого сложно кем-то заменить. Позиция главного продакт-менеджера — это вершина карьерного пути IC, и, чтобы ее занять, вы должны действовать на пике своих способностей.

Станьте признанным экспертом в своей области

Одним из наиболее объективных критериев для перехода на должность главного РМ является признание экспертности человека в той или иной сфере. Помимо того, что такого специалиста считают главным знатоком в определенной области внутри компании, это также позволяет людям за ее

пределами воспринимать его как ведущего эксперта по решению конкретных задач.

Существует много способов повышения своей узнаваемости, например можно чаще выступать на конференциях. Однако экспертность означает наличие более глубоких специальных знаний и заслуженного уважения со стороны коллег. Отраслевыми экспертами часто становятся люди, которые изобретают новые подходы к работе, входят в советы по стандартам и выступают в качестве менторов в профессиональном сообществе.

Выстройте доверительные отношения со своим начальником и другими руководителями внутри компании

Чтобы получить должность главного РМ, вам потребуется поддержка и защита со стороны непосредственного руководителя и других начальников.

Подобно роли руководителя команды, позиция главного РМ указывает на то, что вам можно доверять конфиденциальную информацию и подключать вас к обсуждениям на высшем уровне. Обычно руководители очень осторожно допускают новых людей в свой круг доверия.

Ваш вклад и влияние должны быть заметны на уровне компании

Несмотря на то что у главных РМ есть свои команды, предполагается, что они должны вносить свой вклад в масштабах компании. Они часто служат менторами для других РМ. Или могут сопровождать команды в рамках работы над какой-нибудь крупной инициативой, такой как безопасность или использование открытого кода.

Найдите критические для бизнеса задачи, которые требуют навыков главного РМ

Несколько главных РМ требуется далеко не каждой компании. РМ-сеньоры уже имеют необходимый уровень компетенций, поэтому нет гарантии, что главный РМ лучше справится с большинством проектов или команд. Часто компании переплачивают, чтобы нанять или продвинуть кого-то на должность главного РМ, в то время как РМ-сеньора было бы достаточно.

Чтобы стать главным РМ, вам нужно найти возможность, в которой ваши навыки будут оправдывать свою цену. Это должна быть ситуация, в которой вы сможете проявить себя как эффективного ИС без прямых подчиненных. Обычно это небольшая задача по работе с продуктом, которая должна быть выполнена идеально.

ГЛАВНЫЙ РМ

Позиция главного РМ — это вершина карьерного пути ИС. В его сферу деятельности попадают задачи с особенно высокими ставками: интеграция приобретенных компаний, контроль за работой с самыми значимыми партнерами, принятие решений, связанных с крупными денежными инвестициями, и т.д. Такие люди берутся за те проекты, которые руководство не доверило бы большинству РМ.

Типичный масштаб, автономность и эффект

- Отвечает за самые приоритетные и сложные задачи: занимается исключительно важной работой, практически без права на ошибку.

- Сам определяет масштаб своей работы: выявляет возможность, разрабатывает видение для компании, создает собственную команду для его реализации. Задействует кросс-функциональные возможности, чтобы получить необходимые ресурсы и связи. Ведет от идеи к исполнению.
- Повышает качество работы РМ-команды: является ментором для других РМ. Служит примером для поддержания ценностей компании. Формирует культуру поведения внутри РМ-команды.
- Обладает максимальным уровнем автономности: обеспечивает отличный результат без надзора со стороны. Создает успешные стратегии с нуля. Не перекладывает на своего руководителя задачи по устранению барьеров, установлению связей или обеспечению согласованности действий. Ему доверяют представлять компанию на внешних переговорах.
- Эксперт в своей области: привносит в компанию уникальные знания, обычно полученные в результате многолетнего опыта работы.
- Показывает самую высокую эффективность: отвечает за результаты работы самых значимых подразделений компании.

РМ-ЛИД

Первый уровень в руководящей роли РМ часто называют «РМ-лид» или «Менеджер по группе продуктов» (Group Product Manager, GPM). Люди в этой должности занимают позицию играющего тренера, то есть одновременно руководят другими РМ и отвечают за работу своей продуктовой команды. Обычно

они имеют полномочия самостоятельно утверждать небольшие запуски и решения, но большая часть их работы и работы их команды проходит проверку на более высоком уровне.

Иногда РМ-лид руководит всеми РМ в своем продуктовом направлении и имеет собственную стратегию действий, но не всегда. В его обязанности может входить управление и коучинг своих подчиненных без полной ответственности за их работу.

Типичный масштаб, автономность и эффект

- Выполняет все обязанности РМ-сеньора: РМ-лид делает все то же, что и РМ-сеньор, но действует быстрее, экономя время для других обязанностей.
- Имеет в прямом подчинении 1–5 РМ: отвечает за управление, коучинг и развитие нескольких подчиненных. Обычно это РМ начальных уровней, например АРМ.
- Определяет стратегию для подчиненных или влияет на нее: отвечает за то, чтобы действия каждой команды были согласованы со стратегией более высокого уровня. При этом может выбирать как единую, так и индивидуальную стратегию для каждого РМ.
- Изучает основы управления людьми: его руководитель оказывает ему поддержку в вопросах управления и участвует в принятии важных решений, например касающихся продвижения по службе или контроля над эффективностью.
- Оказывает влияние через запуски продуктов и развитие своих подчиненных: помимо запуска своих собственных

продуктов способствует росту подчиненных и помогает им реализовывать успешные запуски.

Чтобы перейти от РМ-лида к директору

Подобный переход — это большой скачок. У компании может возникнуть желание предоставить кому-то шанс занять позицию РМ-лида в том случае, если будет существовать бизнес-необходимость увеличения числа таких сотрудников. Но на должность директора руководство продвигает кого-то, только если полностью уверено в том, что такой человек действительно должен войти в состав высшего руководства продуктового направления.

Сосредоточьтесь на достижении успеха для компании, даже если так хуже для команды

На начальных уровнях РМ обычно отождествляют себя со своей командой инженеров и дизайнеров. Они беспокоятся о том, чтобы достичь поставленных целей по запуску продукта, и пытаются защитить свои команды от прихотей руководства.

Поэтому, чтобы добраться до уровня директора, вам придется поменять свой образ мышления. Теперь уже неприемлемо оптимизировать действия одной команды, не учитывая, как это отразится на других. Вместо этого вы можете пригласить инженеров из своей команды помочь другой команде осуществить важный запуск. Если это означает, что ваша команда не сможет достичь каких-то своих целей, вы должны четко это обозначить, но при этом отстаивать то, что, по вашему мнению, лучше для компании в целом.

Такой шаг требует уверенности и храбрости. Вы должны чувствовать, что ваша работа и отношения не пострадают, если вы рискнете и не станете любой ценой помогать своей

команде. Вам придется смириться с тем, что кого-то в команде ваш выбор разозлит. Для того чтобы полностью подготовиться к подобному шагу, может потребоваться время.

Выстраивайте доверительные и прочные отношения по всей компании

Став директором, вы перейдете на один уровень с другими директорами и руководителями компании. Вы будете с ними тесно сотрудничать при разработке стратегии, внедрении новых процессов и решении проблем. Чем крепче будут ваши отношения, тем большего вы сможете добиться.

Начните выстраивать эти связи как можно раньше: так вам легче будет продемонстрировать все необходимые лидерские качества. Если вы часто конфликтуете с кем-то из коллег, это может стать причиной отказа в повышении.

Демонстрируйте отличное умение разбираться в вопросах продукта, бизнеса и стратегии

По мере продвижения вы будете получать все больше полномочий в качестве проверяющего. А для этого вы должны показать свою рациональность.

Это можно сделать разными способами:

- решениями, которые вы принимаете, и их обоснованием;
- тем, как вы даете обратную связь;
- своими высказываниями на совещаниях;
- качеством работы ваших непосредственных подчиненных.

Вы должны развить это качество до такого уровня, чтобы ваш руководитель был рад дать вам право представлять вашу команду на ревью-совещаниях.

В этом вам могут помочь советы из части 3 «Навыки работы с продуктом» (с. 41) и части 5 «Стратегические навыки» (с. 191).

Создайте высокоэффективную команду

Вы удивитесь, но попытки добиться любви подчиненных не могут серьезно помочь в получении должности директора. Намного важнее создать высокоэффективную команду. Составляющими успеха здесь станут моральный дух команды, качественный подбор кадров, коучинг и обучение сотрудников, а также умение правильно распределять задачи между людьми.

Подробнее о создании высокоэффективной команды читайте в главах 29 «Коучинг и развитие» (с. 333) и 30 «Создание команды» (с. 345).

Займитесь оптимизацией деятельности компании

Предполагается, что директор компетентен в вопросах операционной деятельности. Вместо того чтобы работать в рамках существующих систем, вы должны показать, что можете их улучшить, например добавив новые процедуры или обучение. Многие РМ избегают этой части работы, но по мере продвижения она становится все более важной.

Подробнее см. главу 31 «Организаторское мастерство» (с. 362).

Создавайте инновационные и эффективные стратегии работы с несколькими командами и доводите их до успешной реализации

Для продвижения на должность директора наиболее важным показателем успеха является способность разрабатывать стратегии сразу для нескольких команд и доводить их до хороших результатов.

На уровне РМ-сеньора вы создавали стратегии только для себя. Они были важным инструментом планирования и коммуникации, но в конечном итоге между успешными запусками и успехом реализации стратегии большой разницы нет. Если стратегия не была четко прописана, вы просто опирались на собственные намерения. Вы не использовали стратегию для увеличения эффекта от своей деятельности.

Но, как директор, вы отвечаете за стратегию, которой должны придерживаться другие РМ. Ставки выше, а коммуникация становится гораздо более важной.

ДИРЕКТОР ПО ПРОДУКТУ

Директор по продукту (PM Director) занимается вопросами стратегического и операционного управления продуктом или целым продуктовым направлением. Он уже не выполняет функцию РМ в рамках команды, а помогает находящимся в его подчинении командам добиваться максимально возможного успеха.

Типичный масштаб, автономность и эффект

- Руководит несколькими РМ или РМ-лидами: отвечает за всех РМ, занятых в работе над продуктом или продуктовым направлением.
- Реализует инновационные и действенные стратегии: полностью отвечает за определение курса, который завоюет

рынок. Разбирается в бизнес-экосистеме и может предсказать, в каком направлении она будет развиваться. Влияет на стратегии более высокого уровня.

- Создает высокоэффективную команду: набирает к себе талантливых людей. Занимается коучингом РМ и развивает их навыки. Намеренно создает культуру, в которой люди могут добиться процветания и делать свою работу максимально хорошо.
- Отвечает за все процессы в своей области: проверяет качество работы, создает рабочие принципы, следит за тем, чтобы перед командами стояли правильные цели и задачи.
- При поддержке добивается высокого качества операционной деятельности компании: улучшает процессы, устраняет препятствия. Сотрудничает со своим руководителем и менеджерами инженерных групп при формировании команд и распределении людей. Находит творческие способы использования или увеличения ресурсов для достижения высокоприоритетных целей.
- Воздействует через команду: отвечает за достижение эффекта, который дает высокую окупаемость относительно размера команды.

Чтобы стать руководителем продуктового направления компании

Путь к должности главы продуктового направления (Head of Product), как правило, отличается от всех описанных выше вариантов повышения. Здесь решающую роль играют связи и репутация. Компаниям нужен тот, кто уже знает, что нужно делать. Это вряд ли может быть внутреннее повышение, да и объявлений о подобной вакансии вы не найдете. Как правило,

компании нанимают специальные кадровые агентства, занимающиеся подбором кандидатур на руководящие должности, чтобы закрыть эту позицию.

Существует несколько вариантов пути от директора до руководителя продуктового направления:

- Построить глубоко доверительные отношения с CEO и другими топ-менеджерами и перейти на должность, когда она освободится. Попытаться стать стратегическим советником CEO или нынешнего главы продуктового направления. Показать, что можете действовать автономно.
- Перейти с должности директора из уважаемой компании на должность руководителя продуктового направления меньшей или менее известной фирмы.
- Создать прочную репутацию и работать с кадровыми агентствами, которые занимаются поиском кандидатов на руководящие должности, или с венчурной компанией.

При поиске человека на должность руководителя продуктового направления особое внимание уделяется следующим качествам кандидата:

- Опыт: удавалось ли вам справляться с широким спектром продуктовых, управленческих, стратегических и организационных задач? Руководили ли вы раньше дизайнерами и инженерами или занимали должность генерального директора? Можете ли вы похвастаться успешным опытом реализации проектов? Обладаете ли вы

особыми экспертными знаниями, которые нужны компании?

- Взгляды: есть ли у вас надежный фреймворк, который вы используете для решения задач? Согласуются ли ваши взгляды с ценностями компании?
- Автономность: управляете ли вы находящейся в вашем ведении продуктовой структурой совершенно самостоятельно? Требуется ли вам обучение тому, как управлять ИС и менеджерами? Проявляете ли вы инициативу по созданию стратегий, процессов и структур, необходимых вашей команде?
- Совместимость: можете ли вы успешно взаимодействовать с остальными членами руководства? Доверяют ли они вам и уважают ли вас? Хорошо ли ваш стиль работы вписывается в видение CEO? Закрываете ли вы важное недостающее звено в составе руководства?¹⁴⁵
- Репутация: что говорят о вас бывшие коллеги, начальники и подчиненные? Будьте готовы к тому, что компания будет использовать неофициальные (секретные) источники информации о любых ваших взаимоотношениях.

РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОДУКТОВОГО НАПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИИ

Эта роль выглядит совершенно по-разному в зависимости от того, откуда на нее смотреть — сверху или снизу.

С точки зрения CEO и других руководителей высшего звена, человек в такой должности является членом руководящего состава и советником CEO. Он взаимодействует с разными топ-менеджерами, чтобы управлять стратегией и операциями по всей компании. Он не только занимается вопросами продукта

или представляет продуктивное направление, но и участвует в других мероприятиях как ведущий представитель компании.

С точки зрения подчиненных, руководитель продуктового направления занимает верхнюю позицию в управлении продуктом. В его зону ответственности входит продакт-менеджмент, дизайн, исследование пользователей и, возможно, инженерная разработка. Глава продуктового направления руководит общим видением продукта и стратегией, определяет структуру организации, бюджет и численность персонала, а также устанавливает процедуры. Он проверяет и утверждает все действия, связанные с продуктом.

Типичный масштаб, автономность и эффект

- Задаёт продуктовую стратегию высшего уровня: выбирает стратегию для всех продуктов компании. Определяет организационную структуру для её реализации.
- Влияет на стратегию компании: участвует в принятии общекорпоративных решений, таких как установка компенсационных выплат, открытие новых офисов, приобретение компаний, обновление структуры компании (реорганизация), наём других руководителей и установление финансовых целей. Представляет точку зрения продуктового направления, а также служит для остальных членов руководства источником дополнительных знаний и опыта.
- Стремится к высоким стандартам операционной деятельности: нанимает и обучает ИС и менеджеров. Вводит правила и инструкции, если это необходимо. Определяет культуру создания продуктов. Выявляет пробелы или

препятствия, которые касаются продуктового направления, и избавляется от них. Действует полностью автономно. По опыту знает, как справиться с любой ситуацией. Отвечает за бюджет своего направления.

- Несет ответственность за всю работу над продуктом: может проверять все, что касается разработки продуктов, или только максимально важные моменты. Обеспечивает качество и целостность всех продуктов.
- Оказывает влияние на уровне компании: совместно с остальными членами руководства отвечает за общий успех компании, общекорпоративные показатели успеха, в том числе доходы и затраты.

УРОВНИ НА ПРАКТИКЕ

Предлагаем рассмотреть несколько примеров того, как люди на различных уровнях подходят к решению проблем.

Сценарий 1: клиенты жалуются на то, что продукт слишком сложный

Клиенты часто обращаются в службу поддержки с жалобами на то, что им сложно использовать то или иное приложение. Такие претензии входят в тройку самых популярных запросов и иногда даже появляются в соцсетях.

АРМ

Об этой проблеме АРМ узнает от своего руководителя на индивидуальной встрече и получает задание разобраться с ней.

Он соглашается и спрашивает, что конкретно он должен сделать.

Руководитель набрасывает для него план дальнейших действий.

Обратите внимание: продакт-менеджеру было сказано, что делать и как.

PM 1 и PM 2

Об этой проблеме РМ узнает от своего руководителя на индивидуальной встрече и получает задание разобраться с ней.

Он соглашается: «Хорошо! Я разберусь с жалобами, найду основные баги, а потом мы их исправим».

Затем он запрашивает у службы поддержки и отдела по исследованию пользователей детальную информацию по самым главным проблемам и читает несколько обращений от пользователей. Он упорядочивает проблемы по количеству жалоб и представляет этот список своей команде. Вторым пунктом в списке оказывается слишком дорогим в решении, поэтому его вычеркивают.

Несколько месяцев спустя команда устраняет четыре из пяти основных проблем. Клиенты довольны конкретными улучшениями, но жалобы на сложность использования продолжают поступать и все также входят в тройку самых частых причин обращений. Клиенты все еще пишут гневные посты в соцсетях. Значительно повысить уровень удержания клиентов не удалось.

Обратите внимание: РМ сам выбрал план действий, но ограничил масштаб только багами в юзабилити.

PM-сеньор

Об этой проблеме РМ-сеньор узнает от своего руководителя на индивидуальной встрече и получает задание разобраться с ней.

Он соглашается: «Хорошо! Я сразу же займусь этим».

Затем он запрашивает у службы поддержки и отдела по исследованию пользователей детальную информацию по самым главным проблемам и читает большое количество жалоб. Он замечает, что на основные пять проблем приходится лишь небольшая часть от общего числа обращений. Большинство жалоб носят нечеткий характер и касаются чего-то большего, чем просто конкретного бага. Тогда РМ вместе с исследователем пользователей проводит несколько пользовательских сессий.

Поговорив с клиентами, он понимает, что проблема, по-видимому, связана с абсолютным несоответствием между тем, для каких целей пользователи применяют продукт, и тем, для чего он был изначально создан. РМ предлагает провести серьезный редизайн, руководство соглашается.

Полтора года спустя редизайн завершен, жалобы на сложность использования продукта опускаются на пятое место по частоте обращений в службу поддержки. Удержание клиентов увеличивается на 10 %.

Обратите внимание: РМ проанализировал данные, чтобы выявить более широкие возможности, благодаря чему удалось добиться значительных улучшений.

Главный РМ

Главный РМ изучает потенциальные возможности для выхода на новые рынки. Одно из наиболее перспективных направлений предполагает конкуренцию с другими простыми

в использовании продуктами. Он знает, что клиенты жалуются на сложность приложения, и решает выяснить, как устранить эту проблему.

Он предпринимает те же шаги, что и РМ-сеньор, чтобы определить основную причину жалоб. Масштабный редизайн он рассматривает наряду с возможностью приобретения одного из простых в использовании продуктов у конкурента, а также сменой рыночного сегмента. В конечном счете главный РМ рекомендует внести небольшие изменения в дизайн и создать добавочный продукт премиум-класса, чтобы получить максимальную выгоду от нового целевого рынка.

Год спустя редизайн завершен, жалобы на сложность использования продукта опускаются на пятое место по частоте обращений. Прирост пользователей вырос на 5 %, удержание — на 5 %, а выручка — на 10 %.

Обратите внимание: РМ выявил возможность и рассмотрел расширенный набор вариантов. Он связал работу над юзабилити продукта со стратегической целью выхода на новый рынок.

РМ-лид

Он отвечает за инициативу по адаптации новых пользователей и, чтобы знать об основных связанных с ней препятствиях и возможностях, регулярно встречается с сотрудниками службы продаж, техподдержки и группы исследования клиентов. Простота использования остается горячей темой обсуждения уже несколько лет.

РМ-лид решает заняться этой проблемой и вносит ее в годовой план. Работа ведется кросс-функционально, создаются видение и стратегия по упрощению использования продукта.

Стратегия учитывает как краткосрочные цели (например, исправление багов юзабилити), так и долгосрочные вложения (например, редизайн).

PM-лид представляет видение и стратегию высшему руководству и просит ресурсы на выполнение инженерных и дизайнерских работ, необходимых для реализации видения. Начальство соглашается и выделяет финансирование на следующий год.

Вместе со своим руководителем управляющий распределяет работу между РМ и в течение следующего года оказывает им поддержку.

Год спустя редизайн, как и ожидалось, все еще не завершен. Тем временем команде, сосредоточенной на небольших улучшениях, удается обеспечить постоянный поток исправлений, которые радуют как клиентов, так и службу поддержки.

Обратите внимание: РМ-лид выявил возможность, разработал стратегическое видение, выступил за выделение ресурсов и разработал roadmap с учетом краткосрочных и долгосрочных целей.

Директор

Один из подчиненных директора приходит к нему на индивидуальную встречу и говорит, что хотел бы при помощи редизайна решить проблему со сложностью использования продукта.

Директор поднимает стратегические цели компании по интернационализации и увеличению прибыли и советует этому РМ подумать о редизайне в данном ключе. Тот понимает, что предлагаемый им редизайн можно скорректировать и

сделать так, чтобы продукт было проще вывести на международный уровень. Он также замечает, что это снизит значимость премиум-функций, и предлагает план проведения тестов, чтобы убедиться, что доход не упадет.

В ходе 30-минутной беседы директор ориентирует действия РМ в наиболее ценном для компании направлении, которое должно исключить дублирование работы и защитить от неожиданного падения дохода. Этот разговор приносит плоды, потому что директор нанимает талантливых РМ, инвестирует в них, наделяет их полномочиями и держит в курсе стратегии компании.

Обратите внимание: чтобы серьезно повлиять на продукт, директору потребовалось лишь небольшое вмешательство, благодаря тому что он заранее позаботился о создании сильной команды и разработке стратегии. Такой подход позволяет масштабироваться.

Руководитель продуктового направления

После разговора с одним из крупнейших клиентов компании руководитель продуктового направления обдумывает десяток тем, которые были затронуты во время беседы. Одно небрежное замечание клиента засело у него в голове: тот упомянул, что все новые сотрудники проходят четырехчасовую сессию, чтобы научиться пользоваться продуктом. Клиент гордился разработанным им тренингом и не видел в этом совершенно никакой проблемы. Но руководитель был шокирован.

По прошлому опыту он знал, насколько ценно время онбординга сотрудников, и понял, что, если можно сократить

временные затраты вдвое, это станет конкурентным преимуществом.

На индивидуальной встрече с директором руководитель продуктового направления заводит разговор на эту тему и спрашивает, стоит ли команде изменить тактику, чтобы справиться с данной проблемой. Директор соглашается.

Пока он занимается подготовкой планов, руководитель направления понимает, что имеющиеся рабочие схемы приведут к выработке изолированного решения. Чтобы действительно сократить время онбординга, потребуется кросс-функциональный подход, который будет касаться служб маркетинга, техподдержки, исследования пользователей и изучения данных. Он проводит работу с руководителем каждой из них и призывает всех использовать единый подход, что должно отразиться на совместной работе.

Идея срабатывает, и команды предоставляют интегрированное комплексное решение. Это приводит к значительным улучшениям на всех уровнях воронки привлечения клиентов.

Обратите внимание: руководитель продуктового направления обладает «шестым чувством». Он чувствует, что самую большую роль играет обратная связь, и использует организационные решения для улучшения продукта.

Сценарий 2: РМ считают, что процедуры слишком громоздкие

Некоторые РМ, действующие в качестве IC, жалуются, что из-за необходимости соблюдать все процедуры тормозится реализация.

АРМ

АРМ выступает на собрании команды и говорит: «Процедур слишком много, это нас тормозит. Почему мы не можем пропустить все эти ревью и проводить эксперименты одного процента, как это делает Google? Я только что прочел в блоге, что все спецификации должны быть не больше одной или двух страниц».

Обратите внимание: РМ поднимает проблему и предлагает решение, но делает это не слишком тактично. Он апеллирует к авторитету Google, но не показывает, насколько хорошо ему известен контекст, не рассматривает вопрос о том, подойдет ли предлагаемое решение для его команды (возможно, количества пользователей их продукта будет недостаточно для проведения эксперимента одного процента).

РМ 1 и РМ 2

РМ поднимает этот вопрос на индивидуальной встрече и говорит: «Написание длинных документов и подготовка к трем разным ревью отнимает слишком много времени, даже для мелких проектов. Как вы думаете, можно ли эту процедуру как-то изменить? Я слышал, что другие компании пропускают шаг ревью спецификации, если проект небольшой».

Обратите внимание: РМ деликатно поднимает проблему и предлагает разумное решение.

РМ-сеньор

РМ-сеньор берет на себя ответственность за корректировку процедур так, как он считает целесообразным. Он пропускает несколько разделов из шаблона спецификации, объединяет в

одно несколько ревью и даже внедряет несколько мелких изменений без ревью. Своему руководителю он сообщает об этом уже постфактум, полагая, что проще извиниться, чем добиваться разрешения. К счастью, он достаточно рассудителен, поэтому просить прощения приходится редко.

Обратите внимание: РМ не позволил, чтобы что-то тормозило или останавливало его работу, и оказался прав, нарушив правила.

Главный РМ

Обычно он и так занимается вопросами, которые выходят за рамки стандартных продуктовых процессов, так что для него данная ситуация не вызывает проблемы.

РМ-лид

Когда РМ начинают жаловаться, РМ-лид обучает их тому, как эффективнее использовать процедуры и шаблоны.

Обратите внимание: РМ-лид фокусируется на том, чтобы направлять людей в рамках системы, а не менять саму систему.

Директор

Раз в квартал директор спрашивает у своих подчиненных, что они думают о работе в команде, и заблаговременно узнает о проблеме. В ходе бесед он понимает, какие части процесса доставляют больше всего неприятностей.

Он четко знает, какую функцию выполняет каждая из них, и поэтому может внести несколько мелких корректировок, которые ускорят процессы без ущерба для качества. Он

обговаривает допустимость подобных перемен с руководителем продуктового направления, а затем внедряет изменения.

Обратите внимание: директор заранее выявил проблему и решал ее планомерно.

Руководитель продуктового направления

Руководитель продуктового направления узнает о проблеме из ежегодного исследования вовлеченности. Он встречается с каждым РМ по отдельности, чтобы узнать их мысли и предложения по этому поводу. Затем он обращается к другим руководителям своего уровня, чтобы те поделились с ним опытом решения подобных проблем и рассказали, какие приемы работают, а какие нет.

В результате такого исследования он находит несколько инфраструктурных или организационных изменений, которые могли бы ускорить процессы: упростить процедуру проведения мелких экспериментов, синхронизировать графики проведения продуктовых и маркетинговых дизайн-ревью, создать инструмент для оценки количества пользователей, которых может затронуть подобное изменение. Он взаимодействует с кросс-функциональными партнерами, чтобы получить широкую поддержку и одобрение пересмотренной процедуры.

В итоге изменения улучшают запуск всех функций продукта.

Обратите внимание: руководитель продуктового направления выявил первопричины и устранил их через организационные изменения и инвестиции в инфраструктуру.

Сценарий 3: ежегодное планирование

Пришло время ежегодного планирования, которое дает шанс РМ повлиять на выбор дальнейшего направления развития продукта.

АРМ

АРМ получает задание написать бриф проекта или одностраничное описание предполагаемой для разработки в будущем функции. Он описывает указанную функцию и две дополнительных, которые ему кажутся классными.

Обратите внимание: РМ действует своевольно, предлагая свои идеи, и основывается на том, что ему кажется классным или забавным.

РМ 1 и РМ 2

У РМ есть несколько идей, которые он вынашивал в течение последнего года, относительно того, чем компании стоит заняться. Вместе со своим руководителем он составляет убедительный бриф по каждой из них, уделяя особое внимание областям, за которые его команда могла бы взяться с большей вероятностью.

Обратите внимание: РМ делает предложения, которые касаются его команды.

РМ-сеньор

За месяц до запуска цикла планирования РМ-сеньор вместе со своей командой создает видение, стратегию и предварительный roadmap. Видение отображает амбициозные

трансформации, которые ощутимо изменят жизнь клиентов и имеют достаточный потенциал, чтобы серьезно повлиять на показатели успеха компании, такие как удержание клиентов. Идея подтверждается предварительными исследованиями, и РМ озвучивает свою стратегию высшему руководству.

По мере выполнения цикла планирования он всячески ее отстаивает и следит за тем, чтобы его предложения не выпадали из зоны внимания начальства. Он старается учитывать потребности как клиентов, так и своих коллег по команде. По мере того как он все больше и больше узнает об основной стратегии компании, он вводит ее основные идеи и формулировки в свой вариант стратегии.

Обратите внимание: РМ разработал продуктовую стратегию и отстаивает ее. Он подошел к планированию на более высоком уровне, учтя не только список функций.

Главный РМ

Главный РМ в течение всего года самостоятельно изучает возможные стратегические направления. Рассмотрев множество вариантов, он решает, что наиболее перспективный из них — увеличение объемов дистрибуции через стратегическое партнерство. Он разрабатывает видение и стратегию такого сотрудничества, дающие четкое представление о том, что требуется для реализации. Они затрагивают не только сам продукт, но и юридические вопросы, финансы, продажи, партнерские отношения и маркетинг.

Обратите внимание: РМ создал всеобъемлющую, кросс-функциональную стратегию, которая выходит за рамки

продукта.

PM-лид

По просьбе руководителя продуктового направления PM-лид готовит приблизительный годовой план работы для каждой команды под его началом. Затем он помогает каждому PM подготовить документацию, необходимую для подробного планирования.

Обратите внимание: PM-лид в основном делегирует работу другим PM в команде и помогает им справиться с задачей.

Директор

Директор активно участвует в ежегодном планировании, тесно сотрудничает с руководителем продуктового направления, создавая стратегическое предложение о дальнейшей работе и ресурсах, необходимых его командам. Он читает все краткие описания проектов и документы по стратегии, которые предоставляют PM, и вместе с финансовой службой оценивает возможный рост численности персонала. Предлагаемый им портфель дает общую картину по инвестициям в ключевые задачи компании и специально распределяет их между инициативами с низким и высоким риском. Он работает рука об руку с бизнес-командами, чтобы предложение удовлетворяло бизнес-потребности таких отделов, как продажи и маркетинг.

Обратите внимание: директор придерживается комплексного подхода, чтобы гарантировать осуществимость планов и их согласованность со стратегией.

Руководитель продуктового направления

В составе топ-менеджмента руководитель продуктового направления пересматривает цели и задачи компании и ищет выход из сложных, стратегически важных ситуаций. Параллельно он создает вдохновляющее долгосрочное видение, которое задает единую тему для всех предлагаемых проектов.

Он рассматривает предложения от директоров и проверяет, достаточно ли они амбициозны и согласуются ли с общей стратегией. Он также находится в постоянном контакте с другими членами руководства и предварительно согласовывает с ними окончательные планы. Он рассматривает их в более широком контексте, учитывая такие важные корпоративные цели, как фандрайзинг, выполнение плана по выручке, движение к осуществлению видения компании.

Обратите внимание: руководитель продуктового направления задает стратегию для компании и рассматривает планирование в масштабах всей организации, чтобы гарантировать общий успех.

КАК УРОВЕНЬ ВЛИЯЕТ НА ВАШУ КАРЬЕРУ

Примерно через год после того, как я устроилась на свою первую работу в качестве РМ в Microsoft, компания предоставила всему персоналу внутренний доступ к информации об уровне сотрудников.

Ранее мои менторы научили меня считать «количество шагов до Билла Гейтса». Когда я получала письмо от незнакомого сотрудника, я открывала структурную схему организации и смотрела, сколько руководителей было между

создателем знаменитой компании и отправителем, чтобы оценить, насколько ему можно доверять. Если запрос или обратная связь исходили от кого-то, кто занимал высокое положение в организационной структуре, я воспринимала его намного серьезнее, чем если бы их отправлял кто-то более низкого уровня.

Я применяла такой грубый подход и по отношению к своим коллегам по команде. Это неплохо работало, когда дело касалось руководителей. Но как же быть с IC? Я решила, что чем больше опыт, тем лучше. Подсознательно я соотносила уровень человека с классом школы; единицы остаются на второй год или перескакивают через ступень, остальные продвигаются вперед вместе с остальным классом.

Когда информация об уровнях сотрудников стала открытой, я была очень удивлена! Уровень отдельных IC был выше, чем у некоторых специалистов на руководящих должностях! И среди РМ с одинаковым стажем работы также наблюдались большие различия.

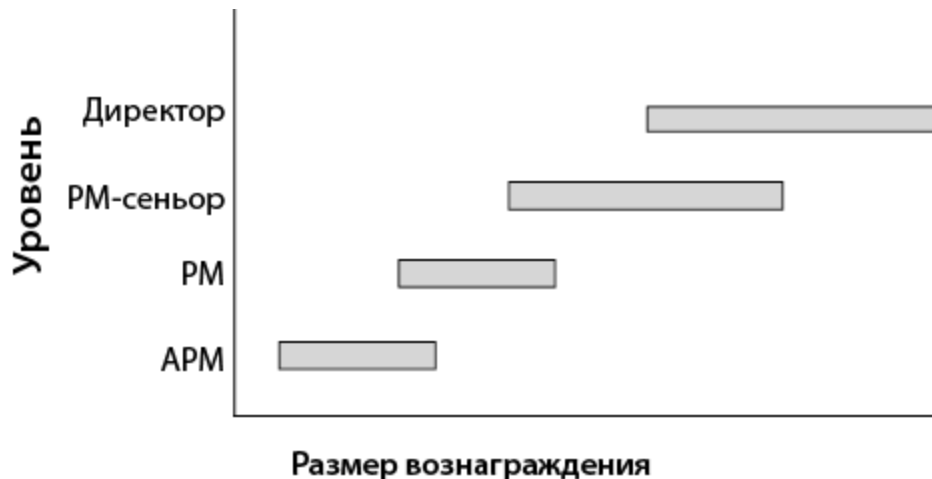
Это было большим облегчением, по крайней мере для меня; уровни совпадали с моим внутренним ощущением того, кто из коллег был лучшим. Я с большей уверенностью стала выбирать людей, которые могли послужить мне лучшим примером для подражания.

Уровень — это не просто должность с крутым названием. Они влияют на все аспекты вашей карьеры: от того, чего от вас ожидают другие, до того, над какими проектами вы работаете и сколько денег зарабатываете.

Давайте выясним, как уровень влияет на карьеру в краткосрочном и долгосрочном плане.

КОМПЕНСАЦИЯ

Вознаграждение почти полностью зависит от уровня. Для каждого из них существует свой диапазон выплат (вилка заработной платы), который обычно известен только руководителю. Они могут частично перекрываться, поэтому кто-то на уровне выше вас может зарабатывать меньше, чем вы. Зарплатные вилки не являются обязательными на 100 %, но обычно размер компенсации нового сотрудника (возможно, за вычетом «подъемных» выплат, которые сотрудник получает при подписании трудового договора) и последующие надбавки рассчитываются, исходя именно из них.



Если ваше текущее вознаграждение находится на нижней границе диапазона, получить надбавку вы можете, просто продолжая хорошо работать. Если же вам причитаются максимально возможные в соответствующей вилке выплаты, то они вряд ли увеличатся, даже если вы будете демонстрировать стабильно высокие показатели, — вам придется перейти на следующий уровень, чтобы размер компенсации стал выше.

Добиться от своего руководителя увеличения зарплаты намного проще, чем получить повышение по службе. Если у вас есть возможность обсудить переход на более высокий уровень,

это даст вам больше шансов на увеличение будущих выплат (при условии что вы сможете оправдать предъявляемые ожидания).

То есть, если речь пойдет о переходе на вакантную должность, вы сможете выторговать себе только небольшую надбавку к текущей зарплате. Если же вы хотите получить более весомое увеличение компенсации, тогда вы должны договариваться о повышении уровня. Иногда это возможно, но может потребовать от вас доказательств того, что вы готовы взять на себя работу большего масштаба, действовать с большей автономностью и вносить более ощутимый вклад. Однако, как вы поймете из следующего раздела, это не всегда хорошо.

ОЖИДАНИЯ

Ваш уровень определяет ожидания вашего руководителя в отношении вашей работы. И именно на них базируется результат перформанс-ревью. В зависимости от них вы можете получить оценку «превосходит ожидания» или «не соответствует ожиданиям». В первом случае вы можете рассчитывать на повышение.

К сожалению, если вы часто не соответствуете ожиданиям, то вас вряд ли понизят в должности — скорее уволят. Именно поэтому не всегда стоит биться за переход на более высокий уровень. Неправильные действия могут обречь вас на провал.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОЕКТОВ

Нанимая и распределяя людей между проектами или командами, руководитель всегда держит в голове, человек какого уровня ему нужен для той или иной позиции. Он спрашивает себя: «Подойдет ли АРМ для этой роли?» И

отвечает: «Нет, эта работа подразумевает большое количество взаимодействия между командами, поэтому для нее нужен кто-то не ниже РМ-сеньора».

В крупных компаниях этот процесс зафиксирован документально — у рекрутеров есть градация, какой уровень (или минимальный уровень) подходит для той или иной роли. В небольших компаниях все происходит в неофициальном порядке — просто босс по собственному усмотрению решает, готовы вы к проекту или нет.

ДАВЛЕНИЕ И ЕГО ГРАНИЦЫ

В некоторых компаниях действует официальная политика «расти или уходи»: в соответствии с ней вы должны за определенный период дойти до конкретного уровня (например, за два года пройти программу АРМ) или покинуть компанию. Но чаще давление на сотрудников оказывается неофициально. Два года в должности РМ 1 еще вполне допустимо. Но если вы не получили повышения за три года, ваш руководитель может предпочесть поставить на ваше место того, кто развивается быстрее.

К счастью, подобное давление не будет сопровождать вас на протяжении всей вашей карьеры. Обычно, достигнув уровня РМ-сеньора, можно остаться на нем, не рискуя потерять работу. Человек на этой должности — ценный, независимый участник команды. Ваш руководитель, скорее всего, рад, что его сотрудник с удовольствием продолжает создавать хорошие продукты, а не рассматривает роль IC как очередную ступеньку на пути к более крупной должности.

Если вы останетесь на уровне РМ-сеньора, это не значит, что ваши навыки перестанут развиваться. Даже отказавшись от дальнейшего продвижения, вы все равно улучшите свое

мастерство, станете эффективнее и будете поставлять более качественные продукты. В какой-то момент ваша зарплата приблизится к верхней границе диапазона, и вы будете получать прибавки только по мере роста рыночных ставок, но к тому времени уровень вознаграждения и так уже будет достаточно высок. И вы сможете сами выбирать, на что направить свободное время и энергию.

УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДЬМИ

В каждой компании установлен минимальный уровень, которому должен соответствовать человек, претендующий на роль руководителя. Прежде чем позволить кому-то руководить людьми, компания должна убедиться в том, что такой человек сам хорошо справляется с работой.

Обсуждать свои карьерные цели с руководителем всегда полезно. Но с вашей стороны будет слишком наивно или самонадеянно настаивать на готовности занять позицию менеджера, если ваши основные профессиональные навыки и эффективность работы не будут соответствовать минимальным требованиям. Многие руководители из-за своей излишней вежливости не скажут напрямую: «Вы недостаточно хороши для того, чтобы управлять людьми».

Чтобы узнать, как на ранних этапах карьеры обозначить свой интерес к управлению людьми с перспективой на будущее, читайте раздел «Прорабатывайте карьерные цели вместе с руководителем» на с. 422.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ УРОВНЯ ПРИ УСТРОЙСТВЕ НА РАБОТУ

Ваш начальный уровень определяется во время собеседования и приема на работу.

Скорее всего, уровень, требуемый для вакантной должности, заранее установлен, и ваше соответствие ему будущий руководитель определяет во время беседы. Он изучает, какие позиции вы занимали до этого, как подходите к решению проблем, насколько активно берете на себя инициативу и как сильно нуждаетесь в подсказках. Как и рекрутер, он получает общее представление о вашем уровне, основываясь на вашем предыдущем опыте и уровне компенсации, на который вы рассчитываете. При этом среди прочего будут учитываться такие факторы:

- Опыт работы в продакт-менеджменте. Единого способа оценки опыта, не связанного с продакт-менеджментом, не существует. Однако работа в смежных областях, таких как инженерная разработка, дизайн или маркетинговое продвижение продукта, может учитываться частично или полностью. Другие виды деятельности, например продажи или производство, не рассматриваются.
- Предыдущий уровень или должность. Наверняка ваш будущий руководитель и рекрутеры знают, как их интерпретировать, особенно если вы работали в большой компании. У многих крупных организаций есть (секретные) таблицы, в которых подробно расписано, как должности в разных компаниях согласуются между собой.
- Карьерная траектория. Должность, которую вы занимали в малоизвестной компании, скажет вашему потенциальному руководителю намного меньше, чем информация о том, что вы проходили по пути «АРМ — РМ — РМ-сеньор — директор».

- Масштаб вашей предыдущей работы. Ваш будущий руководитель попыбует оценить, как масштаб вашей работы на предыдущем месте коррелирует с условиями в его компании. Насколько стратегия зависела от вашего участия? Какой вклад делали другие люди? Сколько инженеров было в ваших командах? Со сколькими РМ вы работали?
- Уровень ожидаемого вознаграждения¹⁴⁶. Если компания готова нанять человека только на конкретную зарплату, рекрутер может поинтересоваться, на какой уровень вознаграждения вы рассчитываете, чтобы понять, укладывается ли он в предполагаемые рамки.
- Ваш способ отвечать на вопросы во время собеседования. Таблица на с. 379 показывает, как меняются уровни от «изучает» до «знает как» и «может научить» с точки зрения выпуска продукта, продуктовой стратегии и организационного мастерства. Если вы отвечаете на вопросы уверенно и правильно, это считается проявлением уровня «знает как». Если помимо этого вы делитесь фреймворком и тем, как вы объясняете его принципы другим РМ, это свидетельствует об уровне «может научить».

Чтобы быть уверенным в том, что вы подходите для определенного уровня, вы должны представлять свой опыт, озвучивать желания по зарплате и вести себя на собеседовании в соответствии с ожиданиями, предъявляемыми для этого уровня. Например, если вы хотите получить должность директора, то в рассказе о своем опыте сделайте акцент на стратегии, фреймворках взаимодействия между командами и коучинге. Обсудите с рекрутером требования, предъявляемые к разным уровням, чтобы убедиться, что вакансия соответствует желаемому уровню.

Названия и уровни в небольших компаниях не стандартизированы, поэтому задавайте вопросы и будьте внимательны, оценивая предложение о работе. Чтобы определить уровень позиции, можно проанализировать иерархию в компании или компонент капитала. Не думайте, что, став первым РМ в компании, вы автоматически займете место руководителя продуктового направления. Спросите напрямую, войдете ли вы в руководящий состав, будете ли отвечать за подбор РМ в команду и планируется ли нанять кого-то, кто будет стоять над вами.

Иногда договориться о повышении уровня можно уже после получения предложения, но делать это нужно с осторожностью. Если вы будете работать с теми, кто проводил собеседование, и они увидят, что ваш уровень выше обозначенного для позиции, они будут излишне критично относиться к вашим действиям. Вам будет сложнее произвести хорошее первое впечатление.

Бывает, что, во время приема на работу уровень женщин слишком занижают. Это приводит к тому, что их потенциальная возможность увеличения заработка остается низкой на протяжении всей жизни. Здесь поможет работа с надежным ментором (см. «Выстраивайте искренние отношения с потенциальным ментором и помощником» на с. 442), особенно с тем, кто хорошо знает компанию и вашего будущего руководителя.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

- Ваш уровень определяет ваше положение на карьерной лестнице: размер компенсации, ожидания, распределение

по проектам и право руководить людьми зависят от вашего уровня. Каждому из них соответствует определенная позиция, но даже если в компании нет какой-то должности, концепция разделения на уровни сохраняется.

- Отличного выполнения обязанностей не всегда достаточно для продвижения: средние и высокие уровни карьерной лестницы РМ связаны не с повышением качества управления командами и реализации продуктов. На самом деле средние уровни требуют смещения фокуса на продуктовую стратегию, а высшие — на организационное мастерство. Каждый раз, переходя на новую ступень, вы будете чувствовать себя новичком.
- Масштаб работы, автономность и эффект определяют каждый уровень: инструкция может описывать общие действия, способности и навыки РМ на каждом уровне, но сами уровни этим не определяются. Даже если вы соответствуете всем требованиям в списке, этого может оказаться недостаточно для продвижения. Поэтому лучше заранее сосредоточиться на масштабе своей работы, уровне автономности и эффекте.

¹⁴¹ На практике причин, которые могут привести к отмене проекта и которые действительно находятся вне контроля РМ, крайне мало. Если они все-таки возникают, сосредоточьтесь на том, чтобы быстро и плавно переключиться на решение другой важной задачи.

¹⁴² На сайте <http://levels.fyi> представлены актуальные сравнения должностей и зарплат в разных компаниях.

¹⁴³ Уровень между АРМ и РМ-сеньором часто называют просто «РМ», но для ясности мы обозначили его «РМ 1 и РМ 2», чтобы отделить уровень от роли РМ в целом.

¹⁴⁴ Матрица масштаба и эффекта:
<https://twitter.com/shreyas/status/1055718675678814208?s=20>.

¹⁴⁵ Оценка совместимости, как известно, почти всегда предвзята. Но было бы нечестно притворяться, что она не важна при подборе кандидатов на руководящую должность.

¹⁴⁶ Обратите внимание, что во многих штатах США действуют законы, запрещающие работодателям спрашивать кандидата о его текущей зарплате. Однако они могут спросить о желаемом уровне вознаграждения.

Глава 33. Карьерные цели

Когда кто-то начинает давать вам советы насчет продвижения по служебной лестнице, будьте осторожны. Знаю, звучит странно, особенно когда говоришь об этом в книге, посвященной построению карьеры. Это как если бы врач говорил: «С лекарствами нужно быть аккуратнее!» Действительно очень похоже, потому что эту фразу мы довольно часто слышим именно от докторов, и, возможно, они лучше других знают, о чем говорят.

Дело в том, что я могу посоветовать вам перебраться в технологический центр, найти сферу с более широкой зоной ответственности или перейти в быстрорастущую компанию. Не факт, что все это неверно, но оно лишь вскользь касается серьезных вопросов о ваших карьерных целях.

Я люблю говорить, что могу дать совет о том, как построить карьеру, но не о том, как построить жизнь. Жизнь — это не видеоигра, в которой вы выигрываете, достигая самого высокого уровня, набирая максимальное количество очков или зарабатывая больше всего денег. Жизнь — это быть счастливым, оставлять свой след и творить добро в мире. Если нет, то как иначе? А что вы об этом думаете?

ВЫЯСНЯЕМ, ЧТО ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ

Размышляя о карьерных целях, вы открываете возможности, позволяющие двигаться в более привлекательном направлении. И вы можете целенаправленно выбрать, на что тратить свое время. Что из этого кажется вам наиболее важным?

<i>Деньги</i>	<i>Личный интерес</i>

•Зарабатывать достаточно денег, чтобы чувствовать себя комфортно. •Зарабатывать достаточного денег, чтобы помогать другим (семья, благотворительность и т.д.). •Зарабатывать достаточно денег, чтобы рано уйти на пенсию. •Зарабатывать максимально возможное количество денег.	•Работать над продуктом или проблемой, которыми вы страстно увлечены. •Работать над чем-то захватывающим. •Внедрять инновации и изобретать. •Работать над продуктом, которым пользуются ваши друзья и родные.
<i>Обучение</i> •Быть частью хорошо организованной команды, где можно перенять лучшие практики. •Постоянно осваивать новые навыки. •Принимать новые вызовы и расширять свои возможности.	<i>Автономность, масштаб и гибкость</i> •Выполнять роль, предполагающую высокий уровень автономности. •Оставаться открытым для новых идей по мере роста. •Основать свою собственную компанию.

Помощь миру • Работать над продуктом, который оказывает огромное влияние на людей, которые им пользуются. • Заниматься важными вопросами. • Менять мир к лучшему через свою работу. • Работать над продуктом, которым пользуются миллионы или миллиарды людей.	Команда • Работать в команде по удобному графику, соблюдая баланс между работой и личной жизнью. • Быть частью действительно веселой и сплоченной команды. • Работать в команде с умными людьми. • Работать в компании, где можно выстроить полезные связи.
Признание • Заработать престижное звание. • Получить признание ваших навыков и достижений. • Стать признанным экспертом. • Стать известным публичным оратором. • Работать в престижной компании.	Карьерный рост • Отвечать за задачи, масштаб которых увеличивается. • Подняться по корпоративной лестнице так высоко, как только возможно. • Занять новую роль (руководитель, венчурный инвестор, коуч по продукту, член правления, генеральный директор и т.д.). • Работать в компании другого типа (стартап, крупная

	компания, компания на стадии роста и т.д.).

Ваше социальное и культурное происхождение может подсказывать вам, что такие факторы, как обучение, являются «хорошими», а такие, как признание, — «плохими». Не дайте культурным стереотипам помешать вам понять себя!

Если уж быть до конца честным, то почти каждый из нас хочет зарабатывать много денег и производить впечатление важного и успешного человека. Это совершенно обычное дело. Так что если в вас это откликается, прислушайтесь. Вы окажете себе услугу, если не будете притворяться, что вас мотивируют какие-то другие вещи¹⁴⁷.

УПРАЖНЕНИЯ ПО ВИЗУАЛИЗАЦИИ

Карьерные цели больше похожи на образы, чем на обязательства. Они не ограничивают вас, а, скорее, должны влиять на решения, касающиеся вашего будущего. Так же, как и видение продукта, карьерные цели нужно проверять и подтверждать. Бывает, что сначала вы ставите перед собой одни цели, а потом время, опыт и жизненные обстоятельства вносят свои коррективы. Не противьтесь изменениям.

Перед тем как начать развивать или обновлять свои цели, хорошенько подумайте и выполните несколько упражнений на визуализацию. Для начала одного часа будет достаточно, но, возможно, на обдумывание идей вам потребуется и неделя, а то и больше.

Помните, что можно работать с несколькими идеями сразу. Цель состоит в том, чтобы хотя бы немного разобраться в том, что вам нравится, а что нет.

ЗОНА ГЕНИАЛЬНОСТИ

В своей книге «The Big Leap» Гай Хендрикс (Gay Hendricks) предложил выбирать работу, которая находится в вашей «зоне гениальности». Многие люди топчутся на месте, застревая в «зоне превосходства», где они являются действительно квалифицированными и ценными сотрудниками, но не испытывают от работы удовлетворения. В то время как в «зоне гениальности» человек действует на пике своих возможностей и талантов и чувствует себя отлично. Он попадает в поток, теряет счет времени и чувствует себя живым и состоявшимся. Это место, где он использует свои уникальные способности.

Чтобы найти свою зону гениальности, Хендрикс предлагает ответить на следующие четыре вопроса:

- Что вы любите делать больше всего? (Имеется в виду дело, которое нравится вам настолько, что вы можете заниматься им в течение длительного времени, не уставая и не теряя интерес.)
- Какие действия вы не воспринимаете как работу?
- Что в вашей работе больше всего дает чувство насыщения и удовлетворения относительно потраченного на это занятие времени?
- В чем заключаются ваши уникальные способности? Какая из них, полностью реализованная и примененная на практике, может принести огромную пользу вам и/или вашей компании?

Запишите десять случаев из жизни, когда вы чувствовали себя по-настоящему удовлетворенными и гордились тем, что

сделали. Что именно делало каждый из них таким особенным? Что приносило чувство удовлетворения? Найдите друга или ментора, с которым можно поделиться идеями, и выявите закономерности. Полезно получить взгляд со стороны — ваша зона гениальности представляет собой нечто настолько интуитивное, что вы можете даже не заметить свои уникальные таланты.

ПРЕДСТАВЬТЕ СВОЮ ИДЕАЛЬНУЮ РАБОТУ

Вот несколько подсказок, которые помогут вам это сделать:

- Какие задачи вам нравятся?
- Какие из ваших сильных сторон вам нравится использовать?
- Чем вы страстно увлекаетесь?
- Что бы вы сделали, если бы у вас было достаточно денег, чтобы никогда больше не работать?
- Как бы вы изменили свою нынешнюю работу, чтобы сделать ее лучше?
- Чем бы вы хотели заняться, если бы больше не могли работать в своей нынешней компании?
- Что вас восхищает? Кто ваши примеры для подражания? Чему вы хотите у них научиться? Что бы вы хотели сделать по-другому?
- Представьте себя через три, пять или десять лет в будущем. Чем бы вы хотели тогда заниматься?

Идеи о том, в каком направлении помимо управления продуктом можно двигаться, вы также найдете в главе 36 «Не только продакт-менеджмент» (с. 455).

ПРЕДПОЧТЕНИЯ И СЛОЖНЫЙ ВЫБОР

Углубляясь в тему, следует ответить для себя на несколько вопросов. Если какие-то из них вызывают у вас затруднения, обсудите их с людьми, которые работают в других компаниях или на других должностях, чтобы получить больше информации.

КОМПАНИЮ НА КАКОЙ СТАДИИ РАЗВИТИЯ ВЫ ПРЕДПОЧИТАЕТЕ?

Молодая фирма, которая еще не нашла подходящий для себя рынок, будет сильно отличаться от компании на стадии роста и масштабирования или корпорации, которая уже имеет солидный стаж и стабильное положение.

Какой риск для вас приемлем? Что вам дается лучше — генерировать хорошие идеи или выяснять важные детали? Что вас больше волнует — инновации или масштаб? Вам нравится самому заниматься всем понемногу или вы предпочитаете работать с опытными маркетологами, менеджерами по продажам и исследователями?

ВАС ПРИВЛЕКАЕТ КОНКРЕТНЫЙ ТИП ПРОДУКТА ИЛИ ВЫ ХОТИТЕ ЗАНИМАТЬСЯ ТЕМ, В ЧЕМ МОЖЕТЕ ДОБИТЬСЯ МАКСИМАЛЬНОГО ЭФФЕКТА?

У некоторых РМ есть четкое представление о том, каким типом продукта они хотели бы заниматься. К примеру, они знают, что хотят работать над музыкальным приложением, ПО для сферы

здравоохранения или платформами для разработчиков. Другие готовы братья за любой продукт и с удовольствием занимаются решением целого спектра проблем, возникающих у клиентов.

Что вас мотивирует сильнее — оказывать небольшое воздействие на большое количество людей или сильно влиять на немногих? Что важнее — снимать боль или доставлять радость? Тяготеете ли вы к передовым инновациям? Какой эффект для вас предпочтительнее — тот, что отражается на результатах исследований пользователей или на финансовых показателях?

КАКОЙ УРОВЕНЬ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ ПОЗВОЛИТ ВАМ ЧУВСТВОВАТЬ СЕБЯ КОМФОРТНО?

Крупные компании, как правило, хорошо платят. РМ-сеньор с семилетним стажем может зарабатывать столько же, сколько и врач, но без долговых обязательств перед медицинским вузом. Если деньги являются для вас сильной мотивацией, то, вероятно, вам необязательно продвигаться слишком далеко вверх. Информацию о том, какую зарплату в среднем предлагают на разных уровнях, можно узнать в интернете.

Если вы хотите увеличить зарплату, то тип и размер компании будут играть бóльшую роль, чем ваша позиция. Крупные компании, как правило, платят больше, чем мелкие, а коммерческие — больше, чем некоммерческие. В современных технологических компаниях зарплаты часто выше, чем в более традиционных.

Политика оплаты труда в схожих компаниях может быть очень разной. Некоторые стартапы устанавливают низкий предел заработной платы и в качестве компенсации в основном используют акции компании, в то время как другие

этого не делают. Кроме того, стоит обратить внимание на размер прожиточного минимума и подоходного налога, поскольку они существенно влияют на то, какую сумму вы получаете на руки.

НАСКОЛЬКО ВАЖНО СОХРАНЯТЬ ВОЗМОЖНОСТЬ ВЫБОРА?

Если вы хотите плотно работать с разнообразными командами, вам понадобится потратить время на собственное развитие и обучение. Возможно, пройдет немало времени, прежде чем вы начнете приносить большую пользу, но зато позднее вы, скорее всего, обнаружите, что можете справляться с совершенно разными обстоятельствами.

«ЖИТЬ, ЧТОБЫ РАБОТАТЬ» ИЛИ «РАБОТАТЬ, ЧТОБЫ ЖИТЬ»?

Вы хотите, чтобы работа была вашей страстью, или предпочитаете находить увлечения вне рабочего времени?

В одних командах предполагается, что сотрудники задерживаются в офисе допоздна и доступны на выходных. В других все собирают вещи в конце рабочего дня и забывают о делах до следующего утра. Если вы не будете вписываться в устоявшийся уклад команды, то, скорее всего, вам будет тяжело.

Также стоит подумать о других аспектах корпоративной культуры, которые могут быть важными. Иногда коллеги становятся близкими друзьями и приглашают друг друга на шашлыки по выходным. Бывает, что они дружелюбно общаются между собой, но разделяют работу и личную жизнь. В каких-то командах люди болтают друг с другом весь день, а в каких-то придерживаются строго профессионального подхода и работают «не поднимая головы».

НАСКОЛЬКО ВЫ ГОТОВЫ РИСКОВАТЬ СЕЙЧАС И В БУДУЩЕМ?

Жизненные ситуации, такие как отпуск или путешествие, создание семьи или необходимость поддерживать супруга, который собирается продолжить обучение в вузе, играют большую роль в том, на какой риск вы готовы пойти.

Поэтому оцените свои профессиональные достижения, накопления и готовность рисковать. Возможно, вы увидите, что для риска сейчас самое подходящее время. Или, наоборот, решите, что сегодня стоит заняться чем-то более безопасным, чтобы рискнуть (или просто расслабиться) в будущем.

СОЗДАНИЕ ПЛАНА ЛИЧНОСТНОГО РОСТА

Бывает очень легко отодвинуть личное развитие на второй план, когда вы чем-то заняты, и в определенной степени так и должно быть. Ваша самая важная профессиональная цель все-таки состоит в том, чтобы создавать успешные продукты, а не писать публикации для блога. Тем не менее вы должны следить за тем, чтобы не уходить в работу с головой настолько, чтобы забывать о себе.

Набросайте примерный список ключевых точек на своем пути к достижению карьерных целей. Затем выберите несколько из них и составьте конкретный план действий на ближайшие полгода-год.

Что вы можете сделать, чтобы дойти до каждой из точек? Рассмотрите такие действия, как:

- анализ конкурентных продуктов и представление результатов своей команде;

- создание долгосрочного видения для своей продуктовой области;
- общение с тремя интересующими вас людьми в отрасли за чашкой кофе;
- написание заметки в блог о том, как ваша команда проводит эксперименты.

Зафиксируйте свои планы (с указанием дат) и придерживайтесь их. Установите себе напоминание пересматривать свои задачи при наступлении плановых сроков.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОодЫ

- Найдите время, чтобы обдумать карьерные цели: не нужно брать на себя обязательства, просто помните, что мир возможностей гораздо шире, чем вы первоначально представляли. Как только вы определите свои цели, вы поймете, что лучше сделать для их достижения.
- Вкладывайте в себя: составьте план личного роста и выделите несколько контрольных точек. Ваши действия могут быть связаны непосредственно с текущей работой или с поиском новых направлений. Но не забывайте, что самая важная часть работы РМ — это запуск успешных продуктов.

¹⁴⁷ В то же время неплохо подумать о том, почему признание так важно для вас. Возможно, если бы вы перестали заикливаться на потребности постоянно получать подтверждение собственных заслуг, вы бы нашли работу, приносящую большее удовлетворение.

Глава 34. Навыки для карьерного роста

Эндрю получил перформанс-ревью и расстроился. Его руководитель отметил: «Нужно больше внимания уделять отчетам о состоянии дел и результатам работы с другими сотрудниками компании». Но такого рода самореклама казалась Эндрю искусственной и расчетливой. Зачем ему тратить время на попытки произвести впечатление на других? Почему босс не оценил его усердный труд?

Хотелось бы сказать, что он и не должен этого делать. И что вам для повышения нужно лишь усердно трудиться и создавать крутые продукты. Слушать своих пользователей. Обработать данные. Вдохновлять разработчиков. Сотрудничать с отделом маркетинга и продаж. Нарастивать масштаб, увеличивать автономность и эффект от своей деятельности.

Без сомнения, все это критически важно — по крайней мере, хотелось бы на это надеяться. Но как предложение о работе делают не всегда лучшим кандидатам, так и повышение не обязательно достается лучшим сотрудникам. Ложноположительные и ложноотрицательные выводы возникают и там и там.

Эндрю получил от руководителя хороший совет. Влияние РМ распространяется только на те области, в которых он имеет авторитет. Сотрудники компании оценят любой дополнительный сигнал о том, кто выполняет свою работу хорошо, если это тактично донести. После того как Эндрю начал устраивать обучающие обеды и делать более широкую рассылку о состоянии дел, он удивился тому, что коллеги стали больше ему доверять и охотнее помогать его команде.

РАБОТА С РУКОВОДИТЕЛЕМ

Самое большое влияние на вашу карьеру оказывает ваш непосредственный руководитель. Практически невозможно получить повышение по службе или прибавку к жалованью, если он не на вашей стороне. Хороший начальник может стать для вас покровителем и находить для вас новые возможности, которые позволят вам расширить зону влияния и улучшить свои навыки.

РУКОВОДИТЕЛИ – ЭТО ВСЕГО ЛИШЬ ЛЮДИ

Начальники — такие же человеческие существа, как и мы с вами. Я знаю, что иногда они могут казаться почти богами, а иногда совсем наоборот. Но на самом деле они всего лишь люди, и стоит об этом помнить.

У них те же предубеждения, заблуждения, эмоции и недостатки, что и у всех остальных. То, что у них больше опыта и авторитета, чем у вас, вовсе не значит, что они всегда поступают правильно. Это касается всех, даже самых лучших руководителей.

О каких недостатках может идти речь?

- Они принимают решение о том, что вам неинтересно новое сложное задание, не спросив вашего мнения.
- Они не говорят вам о ваших недочетах, потому что не хотят неприятного разговора.
- Они не помнят или не замечают какие-то из ваших достижений.

- Они сваливают неприятную работу на человека, который этому не противится.
- Они возмущаются тем, что вы жалуетесь на задачи, которые вам не нравятся.
- Они отмахиваются от вас, когда сами испытывают стресс.
- Они занимают оборонительную позицию, когда вы делитесь своими идеями о том, как можно улучшить их работу.

Как только вы поймете, что руководители — обычные люди, вы найдете способ выстраивать с ними партнерские отношения, чтобы достигать своих карьерных целей. Вам будет достаточно имеющихся у вас навыков взаимодействия и эмпатии к клиентам, чтобы сработаться с начальником.

Предупреждение: у каждого руководителя есть свои проблемы, но «тянуть лямку» с ужасным боссом не стоит. Подробнее о сложных ситуациях читайте на с. 443.

ПОСТАРАЙТЕСЬ ПОНЯТЬ ОБРАЗ МЫСЛЕЙ СВОЕГО РУКОВОДИТЕЛЯ

Если вы относитесь к своей карьере как к продукту, то можете представлять себе своего начальника как одного из клиентов. Чем лучше вы сможете его понять, тем легче вам будет сформировать прочные отношения и получить желаемую поддержку и покровительство.

Если вы еще не прочли часть 7 «Навыки управления людьми» (с. 312), сделайте это сейчас и узнайте о том, в чем заключается работа руководителя. Вы увидите, с какими проблемами ему приходится сталкиваться, и, возможно, будете

удивлены, какие требования предъявляются к людям на этой позиции.

Вам также будет полезно узнать о своем непосредственном руководителе:

- Каковы его цели?
- Что его больше всего раздражает?
- Что не дает ему спать по ночам?
- В чем заключается его философия управления?
- К какой эннеаграмме он относится?
- Какая его любимая книга по менеджменту?
- Какой проект является для него приоритетным?
- Какими сторонними проектами он увлечен?

Используйте каждое взаимодействие с ним как возможность для проведения исследования. Почему он так настаивал на этом изменении? Что заставило его ввести новый процесс? Какие предположения лежат в основе стратегии, которую он представляет? Каких РМ он хвалит и за что?

Когда вы действительно поймете своего руководителя и будете сопереживать ему, ваши отношения с ним улучшатся. Вы научитесь лучше интерпретировать его вопросы и предложения. А он почувствует, что вы его понимаете. Вам будет проще давать хороший, по его мнению, результат. Так он скорее увидит в вас человека, который превосходит ожидания.

Работа руководителя может сильно отличаться от того, как вы ее себе представляете. Вот как может выглядеть его типичный рабочий день.

Я начинаю день с совещания с командой по рекрутингу. Мне нужно нанять еще трех РМ, чтобы поддержать нашу растущую команду, но мы уже давно не можем найти подходящих людей. Мы обсуждаем воронку и устраиваем мозговой штурм в попытках найти дополнительные источники для поиска кандидатов; возможно, нам удастся провести семинар. На эту неделю у меня запланировано три встречи за чашкой кофе, и еще четыре кандидата должны прийти в офис (я проведу собеседование с каждым из них, а также буду участвовать в интервью кандидатов в службу маркетинга и анализа данных). Рекрутер отмечает, что одна из РМ очень медленно дает обратную связь по собеседованиям, что приводит к задержкам. Придется поговорить с ней.

Далее у меня встреча с одним из моих подчиненных. Он пожаловался на то, что ему сложно работать с дизайнером. Кстати, руководитель последнего сообщил, что недовольство обоюдное. Нужно научить его лучше выстраивать совместную работу с другими, а также выявлять и решать подобные проблемы в будущем. Мы обсуждаем несколько сценариев, и я предлагаю ему представить себе точку зрения дизайнера. Он осознаёт, как именно он повлиял на сложившуюся ситуацию, и предлагает несколько идей по ее исправлению. Обсудим с ним через несколько дней, как идут дела.

Наш следующий вопрос для обсуждения — результаты его эксперимента. Все просто отлично, он планирует выполнить развертывание после небольших корректировок. Ему нужно, чтобы я утвердил запуск, и я решаю поддержать его хорошую работу. Я мысленно сверяю его план с основными рисками и вижу, что он их грамотно смягчил. Я одобряю его план и напоминаю, какие его предыдущие решения помогли ему добиться успеха.

В завершение я предлагаю ему новую возможность. Нам нужен человек, который будет управлять кросс-функциональным процессом, и я думаю, что он мог бы многому научиться в этой роли. Я немного нервничаю, ведь мне придется найти кого-то другого, если он не согласится принять мое предложение. Он соглашается, ура!

Я бегу на собрание команды, которое организует мой руководитель. Он собирает всех своих подчиненных раз в две недели. Мы обмениваемся информацией о новых стратегических инициативах, корпоративных рисках и по любым другим вопросам, которые касаются продуктовых команд. А еще мы помогаем друг другу решить проблемы, с которыми сталкиваемся в работе.

Одна команда рискует не уложиться в срок к важной дате запуска, и мы обсуждаем, как ей можно помочь: перевести больше людей в команду, взять на себя дополнительные обязанности, привлечь менторов со стороны. Я высказываю предположение, что одна из моих команд могла бы взять на себя дополнительную работу, и делаю себе пометку поговорить об этом с РМ, чтобы узнать точно,

возможно ли это. Тот говорит, что для этого ему придется передвинуть сроки своего проекта, но в общей перспективе это того стоит.

Следующая тема обсуждения — новый конкурент. Мы обсуждаем его сильные и слабые стороны, а также рассуждаем, можем ли мы чему-то у него научиться и следует ли нам менять какие-либо планы. Нам кажется, будет неплохо, если один из РМ займется этим вопросом. После короткого обсуждения мы решаем, что лучше всего подойдет РМ одной из команд другого руководителя, потому что ему нужен шанс продемонстрировать свои стратегические навыки.

По окончании собрания у меня наконец-то появляется 30 минут свободного времени! Я просматриваю почту и отвечаю на десяток коротких вопросов: отправляю ссылки на прошлые исследования, даю краткий отзыв по поводу текста анонса, просматриваю список стейкхолдеров для отчета и поздравляю команду с успешным запуском. Ответить на все письма я не успеваю, но внимательно просматриваю весь список, чтобы не пропустить сообщения от тех, кому мой ответ нужен для продолжения работы.

Обед проходит за разговором с руководителем отдела продуктового маркетинга. Мы обедаем вместе раз в месяц, просто чтобы обсудить идеи и сохранить крепкие взаимоотношения. Он беспокоится, что на сентябрь запланировано недостаточно запусков. Я знаю, какие команды могли бы запуститься в сентябре, и мы обсуждаем варианты. Доведу эти идеи до команд позже.

После обеда я работаю в офисе с командами. Две из них представляют на ревью дизайны своих продуктов. Я возвращаюсь к целям проекта, чтобы убедиться, что самые главные проблемы не остались нерешенными. Вместе с руководителями по дизайну и инженерной разработке я даю обратную связь по представленным прототипам, используя фреймворк «Сделай, попробуй, подумай»¹⁴⁸. Мы хотим обеспечить высокое качество продукта, не диктуя решения и не требуя слишком большого количества итераций. Работа первой команды выглядит отлично, и все наши отзывы относятся к типу «Подумай». Вторая команда вложила много труда в свой дизайн, но ее предположения относительно того, сколько времени пользователи готовы тратить на выполнение операций, совсем нереалистичны. Мы просим их «попробовать» обосновать выбранную длину последовательности действий или предложить что-то более короткое.

Мое следующее совещание — квартальное бизнес-ревью. Я здесь в основном наблюдаю и усваиваю информацию, которая поможет моим командам принимать более правильные решения. Я узнаю о работе всех наших каналов маркетинга и продаж и их предстоящих планах. Мы отстаем в одном сегменте, и эта встреча помогает мне понять некоторые вопросы, которые представители отдела продаж задавали вчера на собрании стейкхолдеров. Я записываю ключевые сведения, чтобы потом поделиться ими со своей командой.

Наконец, мои встречи на сегодня закончены. Мне еще нужно просмотреть несколько спецификаций, а оставшееся время я

планирую потратить на подготовку презентации видения, которую я проведу на следующей неделе для бизнес-команд.

К сожалению, спустя час один из моих подчиненных неожиданно сообщает мне о большой проблеме. В функции, которую предполагалось запустить через два дня, обнаружили серьезный баг — похоже, дату запуска придется перенести! Хорошо, что мне сообщили об этом сразу и без паники. Мы обсуждаем варианты (перенести дату запуска, попробовать «собранное на коленке» временное решение, сократить отдельные процессы развертывания, чтобы быстрее исправить баг) и разрабатываем план коммуникации. Я начну предупреждать о ситуации других руководителей, а РМ разошлет официальное уведомление стейкхолдерам.

После этого у меня остается время только на то, чтобы закончить презентацию видения. На прошлой неделе мне разрешили увеличить численность персонала, чтобы реализовать довольно амбициозную roadmap. Но большинству людей в компании пока еще не известна наша концепция. Эта презентация призвана вдохновить людей и помочь им увидеть, как мы сможем увеличить выручку и расширить свое присутствие на рынке в следующем году. Презентацию мы готовили вместе с коллегой из отдела дизайна, и она, к счастью, подправила ее, пока я занималась неожиданным багом. Похоже, почти все готово.

Пора идти домой!

ПРОРАБАТЫВАЙТЕ КАРЬЕРНЫЕ ЦЕЛИ ВМЕСТЕ С РУКОВОДИТЕЛЕМ

Хорошие руководители склонны поддерживать карьерные амбиции своих подчиненных, но инициатива в поиске новых возможностей и желание обсуждать свои цели должны исходить от вас. На более высоких уровнях вы должны самостоятельно искать проекты, полезные для вашего развития, и выбирать, за какие из них браться. Не думайте, что ваш начальник хорошо знает о ваших карьерных планах или что он подберет для вас именно те задания, которые помогут вашему продвижению. Не молчите!

ОШИБОЧНЫЕ ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ

Один РМ как-то заметил, что его не приглашают выступать с презентациями перед клиентами. Его руководитель полагал, что это будет ему неинтересно из-за тика, вызванного синдромом Туретта. Тогда РМ поговорил с ним и поделился своими целями в области публичных выступлений. Он объяснил, что тик проходит, когда он находится в «режиме докладчика», и что ему действительно нравится выступать на публике. Поговорив с начальством, он смог исправить ошибочное предположение и получить желаемые возможности роста.

Вашему руководителю может быть некомфортно вести разговоры на тему карьерного продвижения, поэтому не стоит действовать воинственно. Если ему покажется, что вы его оскорбляете или слишком критикуете за то, что он не занимается вашим повышением, он может на вас обидеться.

Чтобы этого не допустить, выстраивайте свой разговор, ориентируясь на будущее:

«Со временем я бы хотел стать директором. На чем мне стоит сосредоточиться, чтобы быть готовым, когда такая возможность появится?»

Находясь в начале карьерного пути, вы можете предложить совместно подумать, какими способами вам улучшить свои навыки. Если вы уже успели продвинуться вверх по карьерной лестнице, вы должны показать свой высокий уровень, выдвинув собственные предложения о том, как развить необходимые навыки и продемонстрировать их. Относитесь к разговору как к общению партнеров.

Если ваш руководитель утверждает, что вам не хватает навыка, которым вы, по вашему мнению, обладаете, не спорьте. Лучше обсудите, как его можно показать. Будьте любознательны, обучаемы и открыты для обратной связи.

Помните: ваш руководитель сам выбирает, во что вкладывать свое время и энергию; если он увидит, что вы готовы слушать его и чему-то от него учиться, он наверняка решит, что вы стоите вложений.

Вот почему этот подход хорошо работает. Он уменьшает давление на руководителя и не принуждает его брать на себя какие-либо обязательства. В то же время он проясняет ваши намерения и демонстрирует ваше желание учиться. Как только на горизонте появится хорошая возможность роста, ваш начальник будет знать, что вы в ней заинтересованы.

ПОКРОВИТЕЛЬСТВО

Не стоит путать покровителей (sponsors) с менторами. Последние помогают развивать ваши навыки и дают советы, в

то время как покровители защищают вас и помогают продвигаться вперед. Они могут порекомендовать вас на более высокую должность или даже устроить вас на нее, а также свести вас с нужными людьми из своего окружения. Это люди, которые верят в вас и дают вам возможности, необходимые для карьерного роста.

Лучшие покровители получаются из непосредственных или вышестоящих руководителей. Они достаточно близко с вами общаются, чтобы знать ваши навыки, и занимают достаточно высокое положение, чтобы иметь доступ к открывающимся возможностям. Однако не каждый руководитель становится хорошим покровителем. У кого-то нет нужных связей, а кто-то дает не слишком много рекомендаций. Постарайтесь найти того, кто справится с этой ролью, выстроить с ним прочные отношения и сделать так, чтобы он знал, чего вы хотите.

ОТКРЫТО ГОВОРИТЬ О СВОИХ ЖЕЛАНИЯХ

Возможно, чтобы найти покровителя, вам придется напрямую попросить кого-то стать им.

Бангали Каба (Bangaly Kaba) так и сделал. Когда его руководитель в рамках беседы о профессиональном развитии спросил у него, что для него важнее всего в карьере, тот ответил: «Мне действительно важно двигаться прямо к этому уровню и такому масштабу работы. И чтобы это удалось, я считаю, мне нужен покровитель. Готовы ли вы им стать? Можете ли вы подсказать, как мне добиться своей цели?»¹⁴⁹ Он четко понимал свои цели, и это сработало.

Как и в случае с менторами, иногда подобные отношения формируются естественным образом, а бывает, что приходится прямо о них просить.

ПОМОГИТЕ РУКОВОДИТЕЛЮ ВЫПОЛНИТЬ ЕГО РАБОТУ

Для РМ один из лучших способов овладеть навыками — это понаблюдать за их применением в реальной жизни. В частности, стратегическим навыкам научиться очень сложно, если перед глазами нет хорошего примера. К счастью, люди часто находят на работе приятелей, которые делятся своими мыслями и идеями или просто помогают делать заметки и собирать презентации. В любом случае, вы можете непосредственно наблюдать за чужой работой.

Поговорите со своим боссом, спросите, чем он планирует заняться в ближайшее время, и предложите помощь. Скажем, вы можете помочь составить стартовую презентацию для заседания правления. Подайте это именно как помощь и проследите за тем, чтобы она не создавала для вашего начальника дополнительную работу и не напрягала его — например, не стоит втягивать его в длительные, совершенно не нужные ему споры.

Чтобы не упустить подобную возможность проявить себя, начните обращать внимание на то, чем занимается ваш руководитель, и обдумывать, как бы вы выполнили его задачу. Действия будут разворачиваться на ваших глазах, и, если ваш босс поднимет какой-то вопрос, вы сможете поделиться своими полезными мыслями.

РУКОВОДИТЕЛЬ ДОЛЖЕН ЗНАТЬ, КАК ИДУТ ВАШИ ДЕЛА

На с. 337 мы говорили о том, какие сложности могут возникать с точки зрения отношений РМ с руководителем.

Если не проявлять инициативу в общении, то вы рискуете оказаться в одной из двух ситуаций:

1. Ваш руководитель начнет заниматься микроменеджментом.
2. Ваш руководитель не будет знать, чем вы заняты, и вы не получите похвалу за хорошо выполненную работу.

Здесь возникает большой соблазн обвинить во всем начальника. Но вина, как и решение проблемы, лежит на вас. Вы должны понимать, что ваш руководитель не умеет читать мысли, и поэтому вы должны сами рассказывать ему о своей работе. Без этого он не сможет предоставлять вам автономность или контролировать ваши действия должным образом.

Как правило, РМ действует не публично, как бы «за кадром», поэтому руководитель может узнать о том, с какими проблемами вы сталкиваетесь в своей работе, только если вы сами это расскажете. Если вы заранее сообщите ему о потенциальных трудностях своей команды, ему не нужно будет самому выискивать их. Если вы будете держать его в курсе дел, он будет представлять вашу работу остальной части компании и делиться с вашей командой сведениями, которые ей требуются.

Рассказывая руководителю о своей работе, постоянно держите у себя в голове эти три цели:

1. Подчеркивать свои навыки и достижения.
2. Давать ту информацию, которая может ему потребоваться для выполнения своей работы.

3. Запрашивать обратную связь и предположения о том, как вы можете улучшить свою работу.

Все эти цели применимы к любому разговору, независимо от того, хорошие, плохие или нейтральные новости вы сообщаете. Объединив их, вы можете продвигать себя, не производя впечатление высокомерного человека и не вводя людей в заблуждение.

Чтобы это сделать, проще всего воспользоваться вот таким шаблоном, который состоит из трех частей:

Вот что происходит: <Текущая задача>.

Это дает необходимый контекст. Вы можете рассказать о том, что дизайнер пропустил сроки, о неожиданных результатах А/В-тестирования, о замечательных идеях, выдвинутых в ходе мозгового штурма, об обнаруженном вами баге, который мешает запуску, о новом запросе от отдела продаж или о любых других интересных моментах работы. Вместо того чтобы давать сухой отчет о состоянии дел, разбавьте его деталями о недавнем открытии, сложной задаче или каком-то сюрпризе.

Вот как я <справился / справляюсь / собираюсь справиться с этим>.

Это выводит на первый план ваши навыки и достижения. Иногда вы будете с гордостью рассказывать о том, как ловко решили какой-то вопрос. В других случаях, несмотря на ощущение потерянности, вы сможете взять на себя ответственность за ситуацию и рассказать, на чем вы застряли. Делясь своими планами, вы даете руководителю возможность стать вашим партнером и увидеть, как вы применяете свои навыки на деле. В противном случае он может предложить

решения, о которых вы и так уже подумали, и сделать ошибочное предположение, что вы просто не знаете, что делать. Если вы обратитесь за помощью, не предлагая собственного плана, вы рискуете показаться руководителю слишком неопытным менеджером, у которого нет особого потенциала.

У вас есть какие-нибудь идеи?

Это своего рода приглашение поделиться своими мыслями. Оно смягчает саморекламу во второй части, представляя ее в свете возможностей роста и обучения. Теперь руководитель может высказать свое мнение, которое в противном случае он мог бы и придержать; если вы не будете открыты для обратной связи, ему может быть неудобно вам ее давать. А еще такая формулировка дает вам шанс услышать в ответ: «Звучит здорово!»

АМБИЦИИ И САМОРЕКЛАМА

Руководителей раздражает, когда РМ слишком фокусируются на своих амбициях. Может показаться, что за счет других вы пытаетесь добиться личного успеха, а не действуете с коллегами заодно. Чтобы общая эффективность была высокой, люди должны ставить интересы команды на первое место. Если вы слишком много внимания уделяете своему следующему повышению, результат вашей текущей работы может оказаться довольно низким.

Так вы рискуете попасть в «уловку-22»^{[150](#)}:

- Если вы проигнорируете свои амбиции и попытаетесь «довериться системе», вы можете упустить возможности,

необходимые для роста и продвижения.

- Если вы будете давить слишком сильно, ваш руководитель сочтет вас наглым, нетерпеливым или корыстолюбивым.

Все это несколько преувеличено. Очевидно, что каждый больше всего заботится о себе и не станет работать там, где ему плохо. Но нарочитая откровенность по этому поводу может быть воспринята как угроза и может навредить вашим взаимоотношениям с руководителем, а также с командой.

Обходной путь

По возможности старайтесь формулировать свои запросы с точки зрения выгоды для вашей команды или компании. Говорите о возможности развить свои навыки, а не получить повышение. Расскажите, что вы могли бы сделать для клиентов, если бы у вас было больше людей. Предложите начальнику отдать вам руководство над кем-то из его подчиненных, тем самым снизив собственную нагрузку.

В книге «Lean In» Шерил Сандберг (Sheryl Sandberg)^{[151](#)} рассказала, как ей удалось превратить довольно агрессивное обсуждение повышения зарплаты в беседу о выгодах для команды: она дала понять, что Facebook только выиграет от ее сильных навыков ведения переговоров, если от лица компании будет действовать именно она. Говоря о том, что она может сделать для компании, она смогла получить желаемую зарплату, не вызвав никакой враждебности.

Исключение

Однако из каждого правила есть исключения, и иногда имеет смысл рекламировать себя напрямую, особенно в откровенных

разговорах о карьере.

В таких случаях полезно настроить своего руководителя на то, чтобы он был на вашей стороне и поддерживал ваше продвижение, до того как вы выйдете к нему с какой-то конкретной просьбой. Действуйте на опережение, следите, чтобы он не занял оборонительную позицию.

Представьте, что ваша компания проводит большую конференцию, и вы хотели бы войти в состав комитета по подготовке мероприятия. Вы узнали, что руководителей просили рекомендовать кого-то из своих команд, но о вас речь не зашла.

Плохо: «Я не могу поверить, что вы не рекомендовали меня в комитет по подготовке конференций!»

Хорошо: «Мне нужен ваш совет. Можем ли мы поговорить о моем карьерном росте? Отлично! Я узнал, что существует комитет по подготовке конференций, и, мне кажется, участие в нем стало бы для меня отличной возможностью для продвижения. Может, обсудим это и посмотрим, есть ли шанс, что вы порекомендуете мою кандидатуру?»

Действуйте осмотрительно и следите за тем, как реагирует ваш руководитель. Иногда может потребоваться еще более тонкий подход.

ОБУЧЕНИЕ НА ОСНОВЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Обратная связь имеет решающее значение для карьерного роста, потому что она касается лично вас и конкретно вашей ситуации. Она необходима, чтобы точнее выявить пробелы в вашей работе, так как руководитель, коллеги по команде и

сотрудники комитета по продвижению имеют слегка разные ценности.

ЗАМЕТИТЬ, ОЦЕНИТЬ, УЛУЧШИТЬ

Действительно очень сложно понять, что же делать в ответ на такой отзыв, как «Вам нужно действовать более решительно» или «Вы должны быть более ориентированы на клиента». Но если попытаться разбить свои действия на три шага, то все становится проще:

1. Постарайтесь заметить актуальные возможности, которые позволят вам применить конкретный навык. Соберите примеры. Попросите коллег указать вам на них. Спросите других людей, как они распознают нужный момент.
2. Оцените, что пошло не так? Стала ли первопричиной неуверенность в себе? Или вы неправильно расставили приоритеты? Есть ли какая-то закономерность?
3. Улучшите ситуацию. Разработайте план устранения первопричины.

В результате этих трех шагов часто оказывается, что реальная проблема сильно отличается от того, что изначально подразумевалось в обратной связи.

ЗАПРОС НА ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ

Получение прямой обратной связи от ваших коллег, руководителя и других сотрудников его ранга — один из

лучших способов быстрого карьерного роста. Но, к сожалению, многие избегают давать обратную связь, хотя она так нужна.

Чтобы гарантированно получать полезные отзывы о своей работе, сделайте так, чтобы людям было комфортно вести с вами честный разговор. Вот несколько подсказок о том, как это можно сделать:

- Запрашивайте обратную связь сами. Анонимный опрос по методу «360 градусов» (включает в себя отзывы коллег, подчиненных, руководителя и кросс-функциональных партнеров) может дать целостное и честное представление о том, как у вас идут дела. Опрос можно легко создать при помощи такого инструмента, как Google Forms.
- Открыто говорите о том, над чем вы сейчас работаете. Когда люди знают, что вы осознаёте необходимость каких-то улучшений в себе, им легче указать на ваши недочеты. Например: «Сейчас я работаю над тем, чтобы яснее выражаться. Если вам что-то покажется непонятным, пожалуйста, сообщите мне, чтобы я мог переформулировать мысль».
- Формулируйте запрос так: «Как будет выглядеть следующий уровень?» Часто мы спрашиваем о том, что бы мы могли делать лучше, и слышим в ответ: «Ничего, просто продолжайте делать то, что делаете». А вопрос «Что, по вашему мнению, я должен был сделать иначе, если бы я был на уровень выше?» открывает новые виды фидбэка, о которых люди до этого даже не задумывались.
- Не показывайте, что вы не согласны с чужим мнением. Сделайте довольное (или нейтральное) лицо и поблагодарите людей за отзывы. Проследите, чтобы ваш тон

не звучал как вызов («Докажите!»), когда вы попросите привести примеры. Если в ответ на фидбэк вы автоматически займете оборонительную позицию, то в будущем люди будут неохотно давать вам отзывы и вообще могут подумать, что вы не настроены на дальнейшее развитие. Относитесь к их мнению с максимально искренним любопытством.

- Ищите суть. Даже если вы не согласны с полученным фидбэком, часто из него можно извлечь какую-то пользу. Возможно, им известно нечто такое (или, наоборот, они чего-то не знают), что делает их точку зрения отличной от вашей? Если их восприятие ошибочное, можете ли вы повлиять на него, чтобы оно стало более точным и люди начали вам доверять?
- Помните о культурных различиях. Когда американец говорит: «Ты иногда бываешь слишком напорист. Возможно, тебе стоит чаще спрашивать чужое мнение», — на самом деле он мог иметь в виду: «Хватит быть таким придурком, слушай других!» Американцы склонны смягчать свои негативные отзывы, но люди из других культур могут высказываться более прямо. Если вы работаете в межкультурной среде, постарайтесь изучить стили подачи обратной связи разных людей. Помните, что резкий отзыв, возможно, не задумывался как отрицательный, в то время как за деликатным замечанием может скрываться что-то более негативное, чем вам кажется.
- Действуйте. Если обратная связь требует каких-то действий с вашей стороны, сообщите о результатах, как только решите проблему. Так вы покажете человеку, что вы серьезно

отнеслись к его словам и приняли меры, и у него не сложится о вас негативное впечатление.

Помните, что давать обратную связь порой так же неловко, как и получать. Ваши коллеги могут беспокоиться о том, что их «плохой» отзыв испортит ваши взаимоотношения, особенно если эти люди ниже вас по уровню. Дайте им понять, что вы цените их мнение и благодарны им за него.

ВЫСТРАИВАНИЕ ОТНОШЕНИЙ С КОЛЛЕГАМИ ВАШЕГО РУКОВОДИТЕЛЯ

Не стоит недооценивать влияние, которое способны оказать люди, работающие в одной параллели с вашим руководителем. Они могут помочь по-новому взглянуть на вашу работу, выделить ресурсы для ваших инициатив и поддержать ваше продвижение по службе. Эти отношения особенно важны во время реорганизации или если ваш руководитель покидает компанию.

Итак, как вы можете их построить? Аарон Филнер (Aaron Filner), директор по продукту в Google, поделился некоторыми советами:

«Люди иногда недооценивают, насколько важно рассылать информационные письма, отчеты о состоянии дел и обновления по запускам как можно большему количеству людей. На самом деле их читают чаще, чем вы думаете. Они должны быть построены так, чтобы далекие от вашего проекта люди могли понять, что было сделано и почему это интересно.

Каждое сотрудничество с другими командами или партнерский проект — это возможность произвести впечатление на руководителя смежной задействованной в работе группы. Это дает вам повод обращаться к нему напрямую. Если вы проявляете инициативу и просите чьего-то участия, люди, как правило, соглашаются».

Как только вы выстроите эти отношения, вы можете обратиться за советом. Обычно люди любят их давать, а коллега вашего руководителя может высказать точку зрения «со стороны».

В НУЖНОМ МЕСТЕ И В НУЖНЫЙ ЧАС

Если поговорить с РМ, которые сделали успешную карьеру, они все как один скажут о том, насколько им помогло умение оказаться в нужное время в правильном месте. Многое зависит от удачи, но все же вы можете целенаправленно подходить к выбору компаний и команд, с которыми будете работать.

КОМПАНИИ С САМОЙ ВЫСОКОЙ РЕПУТАЦИЕЙ

Вспомните самые классные технологические компании. Мы не имеем в виду те, которые, по вашему мнению, обладают лучшими технологиями или корпоративной культурой. Речь идет об общественном мнении. Какие компании воспринимаются как крутые, привилегированные и впечатляющие и куда стремятся попасть успешные выпускники лучших университетов?

Время, проведенное в одной из компаний с самой высокой репутацией, может дать вам большой толчок в долгосрочной перспективе. Вам это кажется поверхностным, возможно, даже

нечестным? Так и есть. Но, тем не менее, громкое имя в вашем резюме поможет вам во многих отношениях.

1. Обучение: вы позаимствуете многие эффективные практики у зарекомендовавшей себя компании. Вам не нужно изобретать велосипед или перенимать вредные привычки. Вы можете извлечь большую выгоду от работы с мощными менторами и создать надежную сеть контактов.
2. Доверие: имя бренда откроет перед вами двери в будущее. Поработав в ведущей технологической компании, вы можете рассчитывать как минимум на собеседование по телефону в других подобных компаниях. Но обратите внимание, что здесь речь скорее идет о престиже, чем о размере. Компании бывают крупные, но не слишком престижные. При этом небольшие и средние компании иногда пользуются таким же доверием, что и «крутые» топовые корпорации.
3. Оплата: крупные представители известных брендов, как правило, платят больше (иногда даже в два раза), чем в среднем по отрасли. Это имеет огромное значение, если вы выплачиваете образовательный кредит, и может помочь вам накопить сбережения, чтобы иметь возможность пойти на больший риск в дальнейшей карьере.

Мы не говорим, что вы должны работать только в крупной компании с известным брендом или что это всегда верное решение для карьерных целей и вообще для жизни. Но мы рекомендуем рассмотреть подобную возможность, пока вы находитесь в начале своей карьеры, даже если в долгосрочной перспективе вы нацелены на работу в стартапах.

БЫСТРОРАСТУЩИЕ КОМПАНИИ

Как правило, развивать карьеру лучше всего именно здесь.

Будет просто невероятно, если вам удастся присоединиться к небольшому стартапу прямо перед его запуском, но быть ясновидящим для этого не обязательно. Быстрорастущие компании по определению нанимают много людей, и поэтому их легко заметить. Вы можете следить за техническими новостями и расспрашивать свое окружение о привлекательных компаниях. Если вы знаете рекрутеров или менеджеров, вы можете выяснить, кого предпочитают кандидаты, которых они теряют.

Быстрорастущие компании отлично подходят для развития карьеры, потому что по мере роста организации ваша роль тоже становится больше, открываются новые возможности. Ваши знания о продукте и доверие, которое вы завоевали, позволят вам взять на себя роли, для которых в любой другой ситуации вам бы не хватало квалификации. События в таких фирмах развиваются быстрее, поэтому, чем дольше вы в них остаетесь, тем больше нового опыта и знаний вы получаете.

Однако имейте в виду, что эти компании склонны испытывать трудности становления, когда активный рост вызывает кризис. А еще фирма, к которой вы с такой радостью присоединились в самом начале, может вырасти в нечто совершенно противоположное.

СТАРТАПЫ

Выбирать стартап намного рискованнее, чем идти в крупную или среднюю компанию.

Например, кто-то присоединился к популярному стартапу, но тот обанкротился, потому что предоставление услуги стоило больше, чем клиенты были готовы заплатить. Второй

обнаружил, что его доля полностью обесценилась после продажи компании за \$100 млн по ликвидационной стоимости. Третий стал свидетелем того, как стартап распался из-за скандала по вопросам этики.

Волшебной формулы, которая помогла бы удачно выбрать стартап, не существует, но стоит учесть следующие моменты:

- Основатели: добивались ли они успеха в прошлом? Доверяете ли вы им и уважаете ли их? Вы уверены, что они соблюдают нормы этики? Они умны? Вы в них верите? Есть ли у вас общие знакомые, которые могут рассказать вам о них больше и предостеречь от чего-то?
- Команда: насколько первоклассные специалисты входят в команду? Верите ли вы, что эти люди смогут завоевать конкурентный рынок? Хотите ли вы добавить их в свою сеть контактов? Понравится ли вам работать с ними?
- Миссия и продукт: вы верите в миссию стартапа? Как вы думаете, может ли этот продукт победить на рынке? Решает ли он реальную проблему, с которой сталкивается достаточно много людей? Вы хотите посвятить годы своей жизни тому, чтобы стать экспертом в этой области? Перейдет ли компания в новое русло, если всё будет говорить о такой необходимости?
- Конкуренция: с кем компания конкурирует? Что дает ей преимущества в гонке за успех? Является ли рынок перенасыщенным?
- Бизнес-модель: что необходимо компании, чтобы стать прибыльной? Может ли она привлекать клиентов и

предоставлять услуги по цене, которую клиенты готовы платить? Верите ли вы, что бизнес-модель будет работать?

- Инвесторы: вкладывает ли кто-то из уважаемых инвесторов средства в компанию? Верят ли профильные эксперты в ее будущее?

Полезно взглянуть на стартап глазами инвестора. В конце концов, вы тоже собираетесь вкладывать свое время, эмоции и карьеру. Если вы не верите в него как инвестор, возможно, он не так уж хорош и для карьеры.

Первый РМ в стартапе

Первый РМ или руководитель продуктового направления в стартапе редко задерживается на месте надолго. Многие уходят в раздражении, когда понимают, что реальное положение вещей совершенно не совпадает с их ожиданиями. Ориентированные на продукт основатели редко отдают хоть какой-то контроль в руки РМ. А основатели, не связанные с разработкой продукта, редко готовы пойти на культурные перемены, необходимые для качественного результата. Чтобы все шло хорошо, нужно реалистично смотреть на то, с какими проблемами вам придется столкнуться, и учитывать возможную степень автономности. Со временем эта роль может стать очень приятной, но вы не сможете сформировать все по своему вкусу в первый же день.

Джемми Цай (Gemmy Tsai), руководитель продуктового направления в Solv (ранее — в Hired), рекомендует откровенно поговорить с основателями стартапа. Обсудите, чего они хотят от этой роли и как она может развиваться, чтобы понять,

соответствует ли она вашему видению. А затем подавите порыв немедленно создать новую стратегию:

«Лучший способ завоевать доверие — это доказать, что вы хороший исполнитель. Речь идет о том, чтобы сначала создать фундамент из доверия, а затем наслаивать на него серьезные стратегические вопросы, ведь это последнее, что основатели готовы передать в чужие руки».

Добиться успеха в качестве первого РМ в Asana я смогла благодаря крепким рабочим взаимоотношениям, которые я смогла выстроить с соучредителем компании, Джастинном Розенштейном. Наши сильные и слабые стороны дополняли друг друга. Хотя шишек я тоже набила, пока училась не отвергать его идеи, а, наоборот, развивать их. В отличие от более крупной компании, где я могла бы стать настоящим экспертом в своей области, в Asana я никогда не превзошла бы глубину видения Джастина. Поэтому вместо того, чтобы пытаться взять в свои руки стратегию продукта, я искала способы повысить его ценность. Такой подход помог мне завоевать доверие основателей и развиваться вместе с компанией.

КАК ВЫБРАТЬ ПРАВИЛЬНУЮ КОМАНДУ

Даже внутри компании команда, в которой вы работаете, имеет невероятно огромное значение:

Что нужно делать:	Чего делать не нужно:
•Узнавать, в каких командах хорошие руководители.	•Присоединяться к проекту, который, скорее всего, будет отменен.

•Смотреть, в каких командах РМ быстро получают повышение. •Работать над важными инициативами компании. •В начале карьеры работать в командах с короткими циклами. •Рассматривать команды, ориентированные на измеримый результат, например увеличение показателей и монетизацию. •Брать на себя роли с достаточно широким масштабом задач, пытаясь получить продвижение до более высокого уровня.	•Вступать в команду, которая ведет неправильную политику. •Недооценивать потенциал команд внутреннего взаимодействия. Там всегда есть возможность внести серьезные и хорошо заметные улучшения.

Чтобы продвинуться до самых высоких уровней, очень важно выбрать команду с соответствующим масштабом задач. Арти Бхаратана (Aarti Bharathan), главного директора PayPal, повысили от менеджера по группе продуктов до директора, после того как он занялся проектом, который разросся до огромных масштабов:

«Начальник моего непосредственного руководителя сказал мне, что он не знает, что делать со всеми этими торговыми площадками. Я ответил, что разберусь. Начав с нуля, в итоге я создал совершенно новую продуктовую линейку».

После этого всем стало очевидно, что Бхаратан заслужил повышение.

ВЫБИРАТЬ ПОДХОДЯЩЕЕ ВРЕМЯ

Карьерный рост в рамках должности, как правило, идет по S-образной кривой. Вы набираете обороты, проходите период ускоряющегося роста, когда вы многому учитесь и оказываете большое влияние, и постепенно отдача начинает уменьшаться.



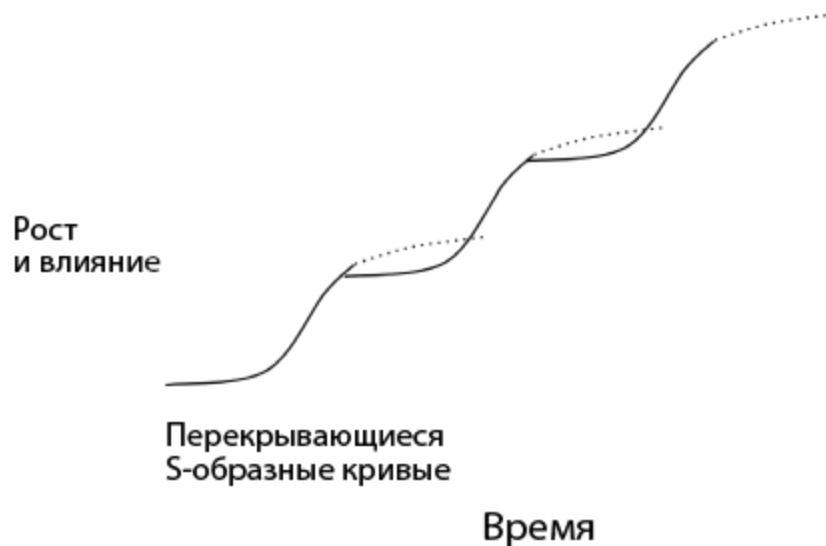
Обычно не имеет смысла уходить, когда у вас прекрасные отношения с руководителем, вы быстро растете, многому учитесь, верите в продукт и дела компании идут хорошо. Особенно неправильно увольняться до того, как произойдет важный запуск и вы увидите результаты.

С другой стороны, если вы много лет занимаете одну и ту же должность, возможно, вам удастся быстрее вырасти и заработать больше денег в другом месте. Здесь важны сразу несколько факторов:

- Чем дольше вы остаетесь в компании, тем больше становятся ваши институциональные знания, но ценность вашего опыта, полученного за пределами организации, уменьшается.
- В быстрорастущих компаниях ваша роль, скорее всего, будет постоянно расти и меняться.
- По мере увеличения оценки компании стоимость капитала, которая начисляется каждый месяц, может очень сильно вырасти¹⁵².
- Руководители не слишком внимательно следят за тем, чтобы ваша компенсация оставалась на уровне рыночной ставки.

Если вы хотите узнать, могли бы вы зарабатывать больше, вы можете пройти собеседование в других компаниях и посмотреть, сделает ли вам текущий работодатель встречное предложение. Однако перед этим оцените, насколько приняты подобные вещи в вашей компании. Кое-где решительно выступают против встречных предложений, полагая, что нет смысла умолять вас остаться, если вы хотите уйти.

Если смена роли или компании происходит в тот момент, когда вы находитесь в стадии уменьшения отдачи, создаются перекрывающиеся друг друга S-образные кривые — и вы растете намного быстрее.



Если вы не уверены, уменьшилась ли отдача в вашей работе, поговорите с ментором, которому вы доверяете. Иногда это просто плато, а в других случаях это ценный рубеж, когда вы находитесь в шаге от значительного роста.

Независимо от того, когда вы решите уйти, важно всегда расставаться по-хорошему. Информационные технологии — это маленький мир, и в какой-то момент вы можете снова оказаться в одной компании со своими бывшими коллегами; поэтому не сжигайте мосты.

ОБСУЖДЕНИЕ УСЛОВИЙ

Получая предложение, знайте, что оно не является окончательным; компании предполагают, что вы будете торговаться. Это может пугать, поскольку компании ведут подобные переговоры каждый день, а вы делаете это редко. К счастью, существует множество доступных источников информации и сценариев, которым можно следовать. Есть даже специалисты по переговорам, с которыми вы можете поработать.

Хорошо бы познакомиться с ними заранее, чтобы знать, что делать, если вы попали в такую ловушку, как «горящее предложение». Также предлагаем следующие источники:

- Полное руководство по обсуждению условий оплаты от Candor — компании, которая знает, как проводить подобные разговоры, и помогает это делать [153](#).
- «Десять правил ведения переговоров с работодателем» от Хасиба Куреши (Haseeb Qureshi) (с. 555).

Умение обсуждать условия — это полезный навык, который стоит развивать не только для ведения переговоров при приеме на работу. Вот несколько подсказок о том, с чего стоит начать:

- Проще всего вести переговоры, если у вас есть несколько конкурирующих предложений. По возможности, организуйте свои собеседования так, чтобы получить все предложения примерно в одно и то же время.
- Разберитесь в том, какой уровень вам предлагают, и выясните соответствующую ему вилку компенсационных выплат на рынке. Если уровень слишком низкий, попробуйте это обсудить, опираясь на конкретные факты из описания уровней.
- Не принимайте предложение сразу, как только его получите; возьмите паузу, чтобы подумать. Время на вашей стороне.
- Будьте вежливы и проявите энтузиазм: «Я очень хочу, чтоб все получилось! Уверен, что мы найдем вариант, который

подойдет и мне, и вам». Корректное поведение никак не повредит тому, что может предложить вам работодатель.

- Бонус, выплачиваемый при подписании трудового договора, обычно вызывает меньше всего проблем. Как мы объясняли ранее, зарплата обычно привязана к вашему уровню. Значительное повышение требует перехода на другой уровень, и вы можете быть к этому не готовы (или о вас так подумают). А вот сумма подъемных обычно ни к чему жестко не привязана.

Самое главное правило — действовать. Некоторые люди так заиклены на поиске «правильного» способа ведения переговоров («Мне общаться по электронной почте или по телефону?», «Лучше сделать вид, что я рад предложению или озадачен им?» и т.д.), что полностью избегают этого шага. Важно не следовать досконально каждому совету, а просто пытаться обговаривать необходимые моменты с работодателем.

Если вы все еще делаете это неохотно, подумайте об этом с такой точки зрения: один «неудобный» разговор может принести вам несколько сотен, а скорее даже несколько тысяч долларов. Проще некуда.

Поэтому позвоните, напишите письмо или пусть кто-то напишет его за вас, а вы просто нажмете «Отправить». Не важно. Главное — сделайте это.

ОБСУЖДАЕМ ЦИФРЫ

Один из самых популярных вопросов о зарплате звучит так: «Должен ли я называть сумму первым?»

Большинство людей и народная мудрость говорят, что нет. Пусть другой человек озвучивает ее первым! Вы же не хотите раскрывать свои карты слишком рано! Узнайте, что думает другая сторона!

Однако некоторые исследования показывают другое. Как говорит Адам Грант (Adam Grant), профессор Уортона, занимающийся вопросами переговоров, и автор книги Give and Take, в своем подкасте WorkLife¹⁵⁴:

«Первое предложение – это якорь. Он действует как крючок, на который сложно не попасться. Подробный анализ экспериментов по обсуждению условий с работодателями показал, что каждое повышение изначального предложения на доллар превращается приблизительно в дополнительные 50 центов в итоговом договоре».

Переговоры часто проходят успешнее у тех, кто называет сумму первым. Если вы удивлены, давайте рассмотрим такой гипотетический сценарий.

ИТАК, ВЫ РЕШИЛИ КУПИТЬ ПОДЕРЖАННЫЙ АВТОМОБИЛЬ...

Представьте, что вы покупаете б/у автомобиль. Продавец называет сумму в \$20 000, но вы рассчитывали на \$15 000–17 000. Что теперь?

Скорее всего, вы скажете «нет» и будете надеяться, что, если вам повезет, вы сможете сбить цену до \$17 000. То, что до этого было верхней границей вашей вилки, теперь стало вашей оптимистичной целью. Упс!

Если бы вы начали разговор с \$15 000, то от этой суммы продавец бы и отталкивался.

Но как это связано с обсуждением вашей зарплаты? Вот тут-то и заговоздка.

Многие кандидаты не знают себе цены. Если вы назовете сумму первым, тем самым вы привяжете компанию к более высокой отправной точке. А может, занижите цену или, наоборот, озвучите нереалистичные цифры.

Именно поэтому многие советуют перестраховаться и не лезть вперед, называя конкретные суммы. Лучше взять ту цифру, которую назовет компания, и накинуть немного сверху^{[155](#)}.

У этой дилеммы нет четкого решения. Лучше всего провести исследование, чтобы хорошо разбираться в средних зарплатах и избежать слишком низких ставок. Если вы этого сделать не можете, тогда ждите, пока работодатель озвучит свои цифры^{[156](#)}.

Есть и другой вариант: «Простое решение — это сделать привязку к диапазону», — предлагает Адам Грант. Это оставит вам место для маневра, и вы сможете сдвинуться либо к верхней границе, либо к нижней, если цифра окажется слишком нереалистичной.

Защитите себя с помощью исследования

Как избежать занижения сумм или чрезмерного завышения? Соберите как можно больше информации о том, сколько обычно платит компания (или похожие на нее компании). Но не стоит слишком полагаться на сайты, такие как Glassdoor, —

указанные на них суммы можно брать как стартовый уровень, но обычно информация там слишком неточная.

Часто проще всего получить реальные сведения от друзей. Да, мы знаем, что во многих частях света обсуждать зарплату считается дурным тоном, но, как нам говорит опыт, люди охотно это делают. Весь фокус в том, чтобы признать неловкость ситуации, объяснить, что происходит, и спросить. Именно так.

Если все это вас сильно пугает, не отчаивайтесь — во многих технологических компаниях используется диапазон окладов для каждого уровня. Даже если озвученная вами сумма окажется меньше его нижней границы, работодатель, скорее всего, поднимет ее. В конце концов, речь идет не только о том, чтобы привлечь вас, но и о том, чтобы удержать. Низкооплачиваемые сотрудники, как правило, не задерживаются в компании надолго.

ОПТИМИЗАЦИЯ ПЕРФОРМАНС-РЕВЬЮ

Я всегда знаю, когда у моих друзей наступает период перформанс-ревью. Работа (и социализация) останавливается, и люди проходят ненавистную процедуру.

Все считают это необходимым злом. Никто не любит эти ревью, но все понимают, что они нужны. Многие технологические компании используют для них метод «360 градусов». Это означает, что люди получают оценку не только от руководителя, но и от ближайших коллег. На самом деле это хороший подход, потому что те, с кем вы работаете в постоянном контакте, могут знать о вашей работе то, что неизвестно начальству. Хотя количество ревью увеличивается где-то в пять раз. И даже IC не освобождаются от обязанности оценивать работу своих коллег.

Но нет худа без добра — именно в это время сильные игроки (это вы, верно?) получают право на повышение зарплаты и продвижение вверх по служебной лестнице.

В большинстве компаний перформанс-ревью проводится ежеквартально, каждые полгода или раз в год в рамках официального перформанс-ревью или пересмотра заработных плат. Один цикл ревью может выглядеть следующим образом:

1. В самом начале вы проводите селф-ревью и просите своих непосредственных коллег дать обратную связь по работе с вами.
2. Ваш руководитель читает эти отзывы и пишет по ним свой.
3. В зависимости от принятой в компании процедуры ваш руководитель или специальный комитет дает свое оценочное заключение, например «значительно превосходит ожидания», и решает, следует ли продвигать вас на следующий уровень.
4. Если вознаграждение тоже пересматривается, то ваш руководитель пишет рекомендацию о повышении и передает ее выше для согласования.
5. Вы встречаетесь с руководителем, изучаете его письменный отзыв и результаты вашего перформанс-ревью и начинаете составлять план личного роста на следующий период.

В небольшой компании процесс может быть гораздо менее структурированным.

Попытайтесь максимально его оптимизировать. Если вы будете слишком на нем заикливаться, это приведет к

ненужному стрессу, вызовет раздражение коллег и заберет энергию, которую лучше тратить на создание классных продуктов.

РЕШЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОТИВ РЕШЕНИЯ КОМИТЕТА

Иногда важно, кто именно принимает решение о продвижении и повышении зарплаты — ваш руководитель или специальный комитет.

Когда решает руководитель

Если окончательное решение остается за вашим руководителем, то совет достаточно прост.

- Направьте все силы на то, чтобы выстроить с ним хорошие отношения.
- Обсуждайте с ним вопросы карьерного роста. Узнайте, каковы его ожидания и что нужно, чтобы их превзойти. Сообщайте ему о своих карьерных целях.
- Следите за тем, чтобы он знал обо всех ваших заслугах. См. с. 423.
- Время от времени спрашивайте у него, в правильном ли направлении вы двигаетесь, на тех ли вещах сосредоточены.
- Если он не дает вам полезной обратной связи касательно вашего развития, обратитесь к руководителям его уровня с просьбой выступить в роли вашего ментора.
- Узнайте, кто из руководителей продвигает своих людей быстрее всех.

Помните, что, если у вас плохие отношения с руководителем, получить повышение зарплаты или продвижение по службе очень сложно. И вам решать, пытаться исправить ситуацию или уйти.

Когда решает комитет

Когда продвижением по службе и повышением зарплаты занимается комитет (обычно в него входят руководители одного уровня с вашим начальником или вышестоящие руководители), особое внимание уделяется вашему «пакету» отзывов и оценок. Получается, что люди, которые могут вас и не знать, таким образом рассматривают всех РМ вашего уровня и аттестуют их.

Ниже мы привели несколько советов о том, как стоит себя вести в таком случае.

- Развивайте отношения со старшими коллегами по команде; их отзывы имеют больший вес, чем отзывы менее опытных сотрудников.
- Укрепляйте отношения и репутацию среди руководителей одного уровня с вашим начальником. Если они будут знать о вашей работе, они смогут выступить в вашу защиту перед комитетом.
- Поговорите с руководителем, который уже несколько лет работает в компании, и спросите, какие требования комитет предъявляет к содержанию «пакета».
- Тщательно выбирайте формулировки, описывая свои навыки и достижения в селф-ревью, — люди, которые вас не знают,

должны поверить, что вы уже соответствуете следующему уровню.

- Обращаясь к коллегам за фидбэком, просите их рассказывать о тех навыках, которые вы хотите продемонстрировать. Вы можете сами перечислить, какие ваши достижения желательно осветить.
- Попросите своего руководителя стать вашим союзником и помочь вам добиться карьерного роста. Исключительно честный отзыв можно получить, если спросить так: «Чего, по мнению комитета, мне может не хватать? Что мы можем сделать, чтобы я получил этот опыт?»

Работа комитета требует дополнительных расходов, но зато принимаемые им решения более объективны, так как не контролируются только одним человеком.

СРОКИ

Если возможно, постарайтесь закончить свои самые важные проекты до начала проведения ревью. Даже если ваши дела идут хорошо, но все еще остаются не до конца решенные задачи, это может стать причиной, по которой ваш руководитель или комитет перенесет вопрос о вашем продвижении или изменении зарплаты на следующий раз.

Если вы работаете над длительным проектом, в течение которого должно пройти несколько этапов ревью, вместе с руководителем установите для себя промежуточные контрольные точки и обсудите, что для каждой из них приравнивается к оценке «значительно превосходит ожидания».

ЦЕЛИ И OKR

Цели и OKR (стратегические цели и ключевые результаты) являются наиболее объективными показателями эффективности работы и могут иметь большое значение для перформанс-ревью. Однако установить их не так-то просто.

При выборе своих OKR убедитесь, что руководитель согласен с тем, что они достаточно амбициозны. Иначе после того, как вы их достигнете, он может сказать, что это было слишком просто.

Выясните, как ваш руководитель или комитет относится к выполнению/невыполнению OKR. Где-то это имеет большое значение, тогда лучше не брать на себя чересчур много задач и не устанавливать слишком высокую планку, которой тяжело достичь. В других случаях основное внимание может уделяться общему контексту, а невыполнение амбициозных OKR не влечет за собой серьезных негативных последствий, если вы хорошо делаете свою работу.

СЕЛФ-РЕВЬЮ

При написании отзыва руководители часто используют селф-ревью подчиненного в качестве отправной точки. Воспользуйтесь этим и напомните в нем о своих достижениях, представив свою работу в самом выгодном свете. Когда руководитель дойдет до выставления баллов, ваше селф-ревью может сыграть решающую роль и перевесить его суждения в пользу более высокой оценки.

Если в вашей компании принята четкая структура продвижения по карьерной лестнице, укажите уровень, к которому вы стремитесь. Вы можете выделить каждый навык в отдельный раздел и использовать прямые цитаты из описания ступеней лестницы для подтверждения своих достижений.

Таким же образом можно использовать возможности роста, которые были упомянуты в предыдущей оценке, данной вашим руководителем. Напишите, как вы с ними работали и что делали для улучшения показателей.

Описывая свою работу, объясните, почему какие-то задачи были сложными и важными. Расскажите о высоких результатах, которых достигли вы и ваша команда. В подтверждение используйте строки из описания вашего видения или маркетинговых материалов.

Когда вас попросят дать себе оценку, делайте это с гордостью, но честно. Проведите самоанализ, разберитесь, склонны ли вы преувеличивать или преуменьшать свои заслуги, и скорректируйте свою оценку соответствующим образом. Но делайте это аккуратно, следите за тем, чтобы правки были адекватными, не преуменьшайте из страха преувеличить.

ОЦЕНКА КОЛЛЕГ

Коллеги могут предложить вам обратную связь, помогая вашему росту, но перформанс-ревью — не лучшее для этого время. Постарайтесь сделать так, чтобы критика поступала в частном порядке, а официальная обратная связь от коллег (peer feedback) служила ярким примером того, насколько сильно они любят с вами работать и какой большой вклад вы вносите в общее дело.

КАК ДАВАТЬ ОЦЕНКУ ЭФФЕКТИВНОСТИ СВОИМ КОЛЛЕГАМ

Оценка коллег (peer feedback) — это официальный документ. То, что вы в нем напишете, может повлиять на то, получат ли ваши

коллеги по команде прибавку или продвижение по службе. Ваш рассказ о том, какой вклад они сделали в общую работу, и о том, что вы в них цените, поможет их руководителям или комитету по продвижению получить более точное представление об их возможностях.

Здесь все понятно. Более тонкий момент состоит в том, насколько откровенно следует говорить о проблемных сторонах, требующих улучшения.

Несмотря на то что фактически вы должны прямо высказать критику в адрес коллеги, культурные нормы и ожидания могут предполагать применение разных тактик. Американцы, например, склонны прямо говорить о каких-то положительных моментах, а о негативе предпочитают упоминать косвенно, то есть смягчать его, особенно в письменных документах, подобных этому.

Во многих компаниях пир-ревью часто бывают весьма положительными — иногда даже больше, чем того заслуживают реальные результаты сотрудника. Это усложняет интерпретацию письменных ревью. Некоторые руководители читают между строк и в любом хоть сколько-то критичном замечании или даже недостаточно восторженном отзыве видят жесткую оценку. Другие вчитываются не так внимательно и могут упустить комментарии, которые должны были указать на серьезную проблему. Большинство людей склонны обращать внимание на отзывы, которые соответствуют их собственному мнению, и отвергать те, что ему противоречат.

Поэтому наш совет звучит так — изучите свою аудиторию. Разберитесь в культуре предоставления обратной связи, принятой в компании, и подбирайте соответствующий тон. Это не будет нечестно или неправильно — совсем наоборот. Если начальство полагает, что негативные отзывы обычно смягчаются, тогда, чтобы произвести нужное впечатление, вам именно это и стоит сделать. Руководитель может показать то, что вы напишете, тому, кого вы оценивали; помните об этом, когда будете давать обратную связь.

Попробуйте выполнить следующие действия, чтобы получить более сильные пир-ревью (peer reviews)¹⁵⁷:

- Еще до проведения ревью спросите у коллег, что вам сделать, чтобы стать для них лучшим РМ, а потом расскажите им, как вы в этом продвинулись.
- В течение всего года сообщайте команде о том, что вы делаете для них, но чего они могут не знать. На стендапах вы можете рассказать, что работаете над презентациями, встречаетесь с клиентами, участвуете в совещаниях по стратегии, занимаетесь координацией работы команд и т.д.
- Попросите тех, кто будет давать вам оценку, прокомментировать какой-то определенный момент, например: «Вы можете рассказать о том, какую работу я провел по анализу А/В-теста?» или «Я хочу подчеркнуть, насколько хорошо я разбираюсь в потребностях клиентов, поэтому буду вам признателен, если вы приведете несколько показательных примеров». Попросите их выразить мнение о конкретных навыках, которые указаны в описании принятой в компании карьерной лестницы РМ (с. 377).

Оценка коллег — трудоемкая задача, поэтому многие будут вам признательны за подобные подсказки.

- В пределах разумного старайтесь выбирать тех, кто точно даст вам хорошие оценки. Но не обходите стороной людей, чье мнение особенно важно, например ведущего инженера или ведущего дизайнера.
- По завершении очередного цикла перформанс-ревью еще раз поговорите с коллегами, которые вас оценивали. Обсудите с ними негативную обратную связь и расскажите, как вы планируете исправлять ситуацию.

Всё это не значит, что все пир-ревью будут состоять только из радости и позитива. У каждого есть области, которые можно развивать, и вы должны уделить особое внимание тем, которые будут упомянуты в ревью.

НЕТВОРКИНГ

Базз Брюггеман (Buzz Bruggeman) невероятно хорош в нетворкинге^{[158](#)}. Пятнадцать лет назад Базз круто повернул свою жизнь и сменил практику адвоката по недвижимости на работу предпринимателя в области технологий. Он проехал 2700 миль и обосновался в городе, где знал всего шестерых человек. А сейчас он может похвастаться впечатляющим списком контактов ведущих бизнесменов в своей сфере. И он не просто собирает визитки других людей. Он действительно с ними дружит.

В чем его секрет? Как ему удалось создать такую сеть? Он не рассылал сотни запросов в LinkedIn (что особо и не работает) и

не инвестировал кучу денег в стартапы, чтобы люди стояли в очереди ради встречи с ним.

Все проще. Во-первых, он вкладывается в работу. Он организует мероприятия, знакомится с разными людьми и старается выстроить с ними отношения.

Второе — и это важно, — он отдает гораздо больше, чем берет. Он хочет быть полезным. Люди любят и ценят его, они верят, что он добрый и честный.

В реальном мире отношения имеют большое значение. Соискатели прибегают к помощи друзей и друзей друзей, чтобы найти хорошую работу. Менеджеры по найму используют свои связи, чтобы найти лучших кандидатов. Каждый может использовать свою сеть контактов, чтобы получить дополнительный совет или ответ на какой-то вопрос.

Связи внутри сети обычно имеют широкий спектр — от знакомых, которые могут оказать небольшую услугу, до глубоких отношений с людьми, которые откроют для вас возможности, недоступные широкой публике.

При этом сеть подобна саду. Вы не можете вырастить его за одну ночь; каждым своим действием вы сажаете семя (или, иногда, разбрызгиваете средство от сорняков), и, чтобы оно проросло и дало плоды, требуется бережный и последовательный уход.

Подробнее о том, как построить эффективную сеть контактов, читайте в главе «Нетворкинг для интровертов» от Джулса Уолтера (с. 346).

ОБРАЩАЙТЕСЬ С НЕБОЛЬШИМИ ПРОСЬБАМИ КАК МОЖНО ЧАЩЕ

Мне часто приходят письма с просьбой дать совет или помочь с каким-то вопросом. Их присылают друзья, знакомые и посторонние люди. Это нормально. Это не значит, что я

отвечаю всем (жаль, что не получается), но они редко меня напрягают¹⁵⁹. Поэтому спрашивайте!

Ваши шансы получить ответ будут выше, если вы обратитесь к людям, с которыми у вас уже есть какая-то связь. Это может быть друг вашего друга, сокурсник или кто-то из общей группы. (Незнакомцы тоже могут помочь, но вероятность того, что они вам ответят, намного ниже, особенно если они занятые люди.)

Если вы ищете работу, спросите, не согласятся ли они на короткую беседу, чтобы рассказать вам больше о своей компании. Затем, завершая разговор, спросите, не могли бы они передать ваше резюме нужному человеку. Это может быть полезно вам обоим, поскольку за привлечение нового сотрудника люди обычно получают реферальный бонус.

Но учитывайте, что компании и отдельные лица по-разному относятся к рекомендациям тех, кто не входит в ближний круг общения. Некоторые поощряют их, полагая, что хоть какие-то связи лучше, чем их отсутствие, а другие учитывают поручительства только от тех, кто действительно может подтвердить ваши навыки. В любом случае, никогда не помешает спросить.

В некоторых вузах и организациях есть списки рассылки, чаты или дискуссионные группы, которыми вы тоже можете воспользоваться и попытаться найти нужные связи. Если вы хотите присоединиться к небольшому стартапу, спросите в группе, не знает ли кто-то, куда лучше обратиться. А приступив к проекту по интернационализации, поинтересуйтесь, есть ли у кого-нибудь опыт в этой области.

Чтобы сделать холодные запросы более эффективными, нужно учитывать следующие моменты:

- Предоставляйте актуальную информацию. Часто люди отправляют письма с фразой: «Могу ли я задать вопрос?» Спросите сразу! Необходимость что-либо уточнить или запрашивать дополнительную информацию (или отвечать: «Да, вы можете задать вопрос») не расположат к вам адресата. Наоборот, это только снизит ваши шансы на его помощь, ведь вы рассчитываете на то, что он ответит вам два раза вместо одного.
- Будьте кратки. Письма длиной в несколько тысяч слов, в которых приходится долго копаться в поисках важной информации, отнимают много времени, и их обычно игнорируют. Чем больше усилий приходится прилагать получателю, тем меньше вероятность того, что он отложит вашу просьбу до следующего удобного случая (которого может никогда и не быть).
- Будьте конкретны, не заставляйте адресата лезть в Google. Не стоит тратить ни свое, ни чужое время на слишком общие вопросы, например: «Как вы запускаете продукт?» Ответ будет слишком многословным, особенно если на него будет отвечать эксперт. Если по вашему вопросу можно написать книгу, то, вероятно, ее вам и следует поискать (или хотя бы статью в блоге).
- Будьте вежливы и благодарны. Поступайте так, как хотите, чтобы поступали с вами. Проявите вежливость и признательность, особенно если вам ответят.

Помимо вышесказанного, важно помнить, что даже если вы сделаете все идеально, многие люди все равно проигнорируют вашу просьбу. Это нормально и даже ожидаемо, что

большинство вам откажет. Вам нужен всего лишь один человек, который скажет «да»!

Если у вас нет никаких связей, вы можете поискать в интернете «сообщество продакт-менеджеров». Начать можно с местных групп. В каких-то из них в основном публикуются вдохновляющие статьи или посты с саморекламой, а где-то вам предложат помощь ментора и поделятся полезными ресурсами. Как только вы найдете свою первую группу, вы можете (аккуратно) поспрашивать, нет ли более полезных сообществ.

И как только вы к ним присоединитесь, постарайтесь принести как можно больше пользы. Будьте добры и внимательны. Вас постепенно начнут узнавать — даже если только как «О да, я помню это имя!» — и ваша сеть контактов начнет расти.

ВЫСТРАИВАЙТЕ ИСКРЕННИЕ ОТНОШЕНИЯ С ПОТЕНЦИАЛЬНЫМ МЕНТОРОМ И ПОМОЩНИКОМ

Для серьезного карьерного роста невероятно ценны искренние отношения с людьми, которые могут поручиться за вас и готовы вам помогать. Это могут быть те, кто составил о вас высокое мнение за время совместной работы в прошлом, или просто ваши давние хорошие знакомые.

Один из типов людей, отношения с которыми особенно полезны, — это менторы с авторитетом, к которым вы можете обратиться, если вам нужен честный совет. Например, получив резкий негативный отзыв, вы можете попросить такого человека подсказать, действительно ли проблема в ваших навыках или это просто признак того, что роль вам не подходит. Такими менторами, как правило, становятся уважаемые вами люди, которые немного далеки от вашей

работы, так что вы не беспокоитесь о том, что у них есть скрытые мотивы или что ваша откровенность сработает против вас. Если вы не можете найти идеального кандидата на эту роль, обратитесь за советом к друзьям.

Как только вы построите настоящие отношения, вы обнаружите, что часто они взаимовыгодны. Например, вы спрашиваете совета или просите узнать о хороших вариантах трудоустройства, а ваш визави обращается к вам, если узнает о каких-то интересных возможностях или с просьбой помочь кому-то из его знакомых.

Отличный подход к тому, как построить такие отношения, описал Джулс Уолтер в своем эссе «Нетворкинг для интровертов» (с. 546).

КОГДА НЕТВОРКИНГ РАБОТАЕТ НЕ ТАК, КАК НУЖНО

Базз (с. 440) — пожалуй, лучший знаток нетворкинга, которого я знаю. А худший? Давайте назовем его Фред. (Нет необходимости кого-либо стыдить публично.)

По иронии судьбы Фред так усердно выстраивает связи, что у него это совершенно не получается. Он полностью сосредоточен на своих карьерных целях и развивает отношения с людьми, только если они ему полезны.

И это оборачивается против него, причем по-крупному. Во-первых, люди видят эту неискренность и болезненно воспринимают такое отношение к себе. А во-вторых, и это еще важнее, он не может точно предугадать, какую пользу может ему принести тот или иной человек. Например, как РМ в области технологий, он может сбросить со счетов какого-нибудь врача, не понимая, что у того могут быть полезные друзья и знакомые.

Короче говоря, создайте разнообразную сеть знакомств, будьте добры и полезны — и к более опытным людям, и к тем, чей опыт меньше вашего. Будьте открыты, и, пожалуйста, не нужно видеть в каждом лишь средство для достижения своих целей.

Не будьте Фредом.

НЕПРИЯТНОСТИ

Вы прочитали уже большую часть довольно объемной книги (ну или пролистали, но мы никому об этом не скажем). И нам бы очень хотелось пообещать вам, что теперь все в вашей жизни будет идти только вверх, все выше и выше. Что вы получите наилучшую работу, замечательных руководителей, крутые повышения и в итоге сделаете невероятную карьеру, что бы это ни значило.

К сожалению, в жизни так складывается не всегда. Вы будете совершать ошибки. И пока вы пытаетесь что-то сделать, вы рискуете, а значит, встаете на путь потенциального провала. Помимо этого, в жизни полно вещей, на которые мы просто не можем влиять.

Хорошая новость в том, что вы можете справиться даже с самыми серьезными трудностями. На самом деле, люди часто оказываются в более выгодном положении, чем до того, как попадают в скверную ситуацию, потому что учатся на ней и, следовательно, растут. Или неприятность оборачивается благом и дает старт чему-то новому.

ПРОБЛЕМЫ, КОТОРЫЕ МОЖНО И НЕЛЬЗЯ ИСПРАВИТЬ

Технически выход можно найти из любой ситуации, но какой ценой? Если вы подвергнете себя длительному хроническому

стрессу, вы выгорите. Как сказала Бекка Кэмп (Бесса Камп), коуч по продуктам и лидерству: «Вы начнете спрашивать себя, подходите ли вы для этой работы, и потеряете веру в себя». Когда вы находитесь в гуще событий, не всегда легко понять, что разумнее — попробовать справиться с проблемой или уйти от нее.

Если ситуация отрицательно сказывается на вашей жизни за пределами работы, то, как считает Кэмп, это ясно говорит о том, что пора из нее выйти. Одно дело мириться с трудными временами, когда вы можете положиться на друзей и семью, но совсем другое — когда вы теряете эту поддержку. Самое сложное — это начать верить в то, что ты один. Ищите менторов, коучей, единомышленников, которые дадут вам совет и возможность выпустить пар.

Находясь в неприятной ситуации, действуйте обдуманно. Оставайтесь или уходите, но делайте это с какой-то целью. «Вы никому ничего не должны, и никто другой вас не спасет», — говорит Кэмп.

Например, если вы решили остаться, чтобы научиться поставлять продукт, сосредоточьтесь на том, чтобы защитить себя от стресса. Возможно, вы осознаете, что ваши собственные убеждения, знания и опыт только усугубляют ситуацию, но у вас есть выбор: пытаться что-то исправить, оставаясь в своей текущей роли, или перейти в менее напряженную обстановку. Книга Эмили Нагоски (Emily Nagoski) «Burnout»¹⁶⁰ содержит больше информации о том, как «завершить стрессовый цикл», например через занятия бегом или отдых.

Кэмп отмечает важную закономерность: многие неприятности случаются из-за того, что люди по-настоящему недовольны своей работой. Они часто неосознанно вредят

себе, потому что их роль просто им не подходит. Это не значит, что обязательно нужно испытывать страсть к тому, чем вы занимаетесь, но все же подумайте, как вы хотите чувствовать себя на работе. Некоторые люди преуспевают в быстро меняющихся, прозрачных культурах с большим количеством проверок, в то время как другие предпочитают больше пространства и свободы. Кто-то не выносит руководителей, которые легко переключаются с одной темы на другую, а кто-то не терпит тех, кто превращает любой разговор в дискуссию. Кэмп говорит: «Ты должен сделать выбор и согласиться на свой вариант неприятных ситуаций, с которыми ты готов мириться».

Нет правильного ответа на вопрос о том, остаться или уйти. Вы должны быть честны с собой и оценить, сколько усилий вы готовы приложить, чтобы исправить положение.

- Какова ваша финансовая подушка?
- Вы остаетесь из-за необоснованной лояльности или из-за стыда?
- Что вы надеетесь получить, если останетесь?
- Действительно ли эта роль подходит вам?

Все мы люди, мы учимся и растем, и менять свой путь — это нормально.

ПРОБЛЕМЫ С РУКОВОДИТЕЛЕМ

Хороший контакт с начальством имеет решающее значение для карьерного роста. Поэтому, если у вас возникли проблемы с руководителем, вам нужно либо быстро их решать, либо переводиться в другое место.

Пожалуйста, помните, что решению поддаются многие проблемы, но не все. Если вы попали в ситуацию, которую невозможно исправить — независимо от того, по чьей вине она возникла, — часто лучшим решением будет просто уйти.

Решаемые проблемы

Неприятности, которые можно исправить, обычно возникают из-за недопонимания, недосмотра или культурных различий. Они также могут появиться в том случае, если руководитель еще не до конца отточил свое мастерство управления. Но если вы искренне уважаете друг друга, то проблему, скорее всего, можно решить.

Проблемы возникают обычно по двум причинам — из-за несовпадения стилей подачи обратной связи или микроменеджмента со стороны руководителя.

Несовпадение стилей подачи обратной связи

Многие руководители бывают довольно нетактичны в публичных замечаниях сотрудникам и рабочих спорах. Они привыкли говорить то, что думают, о продуктовых решениях и не задумываются, что РМ могут принять их слова близко к сердцу. Однако подобная открытость нравится не всем. Некоторые приходят в ужас, когда их руководитель впервые не соглашается с ними или — о боже! — шутливо поддразнивает их в присутствии других^{[161](#)}.

Это культурное несоответствие легко исправить, и подойти к этому можно с обеих сторон:

1. Пересмотреть свое мнение о том, что высказывание замечаний на публике обязательно подразумевает

проявление неуважения или недовольства. Часто руководители обсуждают кого-то публично, только если они высокого мнения об этом человеке; им и в голову не приходит, что кому-то от этого некомфортно.

2. Рассказать руководителю о своих чувствах и попросить давать вам обратную связь в более приватной обстановке. Если в ответ вы услышите извинения и увидите участие, то надежда есть! Если же тот начнет защищаться и ситуация накалится, возможно, вам будет лучше уйти.

Не обязательно выяснить, кто прав, а кто виноват. Важнее понять, можно ли все исправить или нет.

Микроменеджмент

Руководители часто скатываются в микроменеджмент, если еще не научились добиваться нужной им коммуникации, построенной на инициативе подчиненных. Если вы столкнулись с этой проблемой, лучше не говорить своему начальнику напрямую, что вы чувствуете чрезмерный контроль с его стороны. Вместо этого сначала подумайте, насколько активно вы включены в общение с ним. Можете ли вы сообщать о своих планах руководителю до того, как он вмешивается со своими указаниями? Если это не работает, поговорите с ним о том, что вы хотите заслужить его доверие и работать более независимо, и спросите, что он думает по этому поводу.

В целом, если руководитель видит, что вы никак не можете успешно справиться с задачей, то для него вполне нормально взять дело в свои руки. Однако если вы чувствуете, что ваш начальник пытается выйти вперед за ваш счет или не в

состоянии объяснить, какие навыки вам нужны, чтобы заслужить его доверие, то ситуация становится уже менее многообещающей.

Ограничивающее поведение

Некоторые сталкиваются с тем, что руководитель не допускает их к важным встречам и решениям. Часто ему просто не приходит в голову, что подключить подчиненных к этим вещам было бы полезно. Если у вас прочные взаимоотношения, вы можете попросить руководителя сделать это в будущем.

Если же он обеспокоен количеством участников или считает, что вы не обладаете достаточными для этого полномочиями, начните с того, чтобы работать с ним плотнее перед подобными встречами и после них. Тогда вы сможете сделать так, что он будет надлежащим образом представлять вашу команду и передавать вам обратную связь. Со временем ваш руководитель может решить, что пригласить вас на встречу будет эффективнее.

Нерешаемые проблемы

Если руководитель не верит в вас или не хочет в вас вкладываться, вам будет трудно решать любые проблемы. В начале карьеры изменить плохое первое впечатление, возможно, будет проще. То, что АРМ будет ошибаться и расти, соответствует ожиданиям большинства руководителей. Однако по мере вашего продвижения вероятность того, что начальник изменит свое мнение о вас как о человеке с низким потенциалом, будет падать. Тот, кто в вас не верит, не будет рекомендовать вас для продвижения по службе и может не замечать ваших достижений.

Здесь важно различать, когда руководитель действительно в вас не верит и когда дает вам честные критические замечания. Иногда лучше, когда человек готов сказать суровую правду и дать вам шанс вырасти.

- Вы уверены, что руководитель вам симпатизирует?
- Чувствуете ли вы, что он на вашей стороне?
- Верит ли в то, что вы сможете преодолеть трудности?

Если да, то все хорошо. Но если вы считаете, что начальник поставил на вас крест или просто ведет учет ваших недостатков, чтобы оправдать данную вам оценку, то такую ситуацию уже вряд ли удастся исправить.

Другой тип нерешаемой проблемы — это когда ваш руководитель плохо обращается с вами, кричит, унижает или терроризирует вас. Такой человек не изменится, если он сам того не захочет, а вы заслуживаете большего. Люди, которые пытаются выстоять в подобной ситуации, часто тратят годы на то, чтобы оправиться от ее последствий. Если вы будете терпеть слишком долго, вы можете начать верить в то, что подобное отношение является приемлемым, и потеряете уверенность в собственных навыках.

Наконец, иногда проблема просто заключается в том, что вы не можете найти общий язык. У всех руководителей есть недостатки. Какие-то из них вас беспокоить не будут. Они могут даже открыть перед вами возможность проявить себя (например, вы сможете оказать какую-то помощь). Другие же будут казаться невыносимыми. Всех нас раздражают разные вещи, и, даже если у руководителя идеальная репутация, он может не подойти именно вам.

Когда пора двигаться дальше

Как только вы решите, что ничего не исправить, наступает время обдумать варианты дальнейшего развития событий.

Трансфер внутри компании — отличный выход, ведь вы можете заранее узнать, кто из руководителей считается хорошим. Ваш текущий начальник может помешать вашему переводу, поэтому постарайтесь его успокоить и держитесь в тени, пока не уладите все формальности.

Вышестоящий руководитель или другой высокопоставленный коллега, с которым вы близки, может стать для вас хорошим союзником, но не заставляйте его выбирать чью-либо сторону. Вместо этого поделитесь с ним ситуацией, стараясь не указывать на чью-либо вину, и попросите совета. Для кого-то информирование HR-отдела о происходящем оборачивается удачей, а для кого-то совсем наоборот¹⁶². Не забывайте об этом риске.

Если это не сработает, вы всегда можете уволиться. Полезно проходить собеседования на новую работу до того, как вы покинете компанию. Для этого есть веская причина: работодатели не будут ждать рекомендаций от вашего действующего руководителя, так как вы все еще будете на него работать¹⁶³. Но, если вы уволитесь, отсутствие рекомендаций может показаться им подозрительным.

Конечно, не всегда есть возможность устроиться на новую работу, не уволившись со старой. Просто старайтесь всегда высказываться о своем бывшем руководителе дипломатично; если вы будете жаловаться, будущий работодатель задумается, не вы ли стали причиной возникновения проблемы.

НЕГАТИВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПЕРФОРМАНС-РЕВЬЮ И ПЛАН ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ (PIP)

Перформанс-ревью подошло к концу. Клара была шокирована, когда увидела в своем заключении фразу: «Не соответствует ожиданиям». Конечно, она получала замечания по поводу некоторых ошибок, но она не могла подумать, что это было настолько серьезно. Можно ли исправить ситуацию?

Иногда да, а иногда нет.

Шеннон Бун (Shannon Boon), директор по продукту, говорит так:

«Хитрость в том, чтобы понять, пытаются ли компания и руководитель помочь вам вырасти или хотят избавиться от вас. Иногда это становится очень полезным толчком. Если вы подойдете к этому с готовностью учиться и развиваться, все может получиться. Иногда таким образом можно понять, что данная роль или компания вам просто не подходят, и получить ценное представление о том, в чем заключаются ваши таланты. А иногда это вопрос политики, и тогда вам лучше найти другого работодателя».

Пытаясь определить, в чем дело, учитывайте следующие факторы:

- Является ли план повышения эффективности (performance improvement plan, PIP) конкретным и исполнимым?
- Оказывает ли руководитель вам поддержку, обучает ли вас или он самоустранился?
- Думаете ли вы, что эта роль вам подходит?
- Доверяете ли вы своему начальнику и другим руководителям компании?

Если проблемы, указанные в РІР, не являются для вас неожиданностью, будьте до конца честны с самим собой¹⁶⁴. Как говорят: «После РІР еще никто не выживал». Конечно же, это преувеличение, но в этой фразе есть доля правды. В РІР чаще всего попадают проблемы, ставшие хроническими, то есть те, о которых вы знали, пытались исправить, но не смогли. Изменилось ли что-то по-настоящему? Если нет, подумайте, что для вас лучше — ждать, пока вас уволят, или уйти сейчас на своих собственных условиях¹⁶⁵.

Это не должно лишать вас стимула. Наоборот, это должно заставить вас честно все обдумать, прежде чем двигаться дальше. Самое безопасное решение — начать проходить собеседования в других компаниях, даже если одновременно вы также будете пытаться решить проблему и заново встать на ноги. Так у вас будет запасной план.

Чаще всего восстановиться и добиться успеха в работе после получения РІР или негативного отзыва об эффективности работы удастся тем, кто извлекает из них что-то важное. Им бывает страшно и грустно, но они не возражают против полученных замечаний.

Рассмотрим следующие сценарии:

СНИЖЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Один РМ добросовестно отчитывался о снижении показателей, объясняя, что команда специалистов по обработке данных не знает, почему это происходит. Из своего РІР он узнал, что именно он отвечал за эти показатели и должен был отследить проблему, написать четкий отчет и предложить решения.

Как только он понял свою ошибку, он смог продемонстрировать свои сильные аналитические способности и вернуть все в нужное русло. Он продолжил расширять масштаб своей деятельности в компании и стал браться за более сложные проекты.

PIP ему не помешал.

И еще один:

ВСЕГО ЛИШЬ ШУТКА

Другой РМ удивился, когда узнал, что его команда считает его придурком и что его работа теперь находится под угрозой. Его руководитель привел конкретные примеры. РМ был в шоке!

В основном описывались ситуации, где он валял дурака перед коллегами, не догадываясь, что те принимали все всерьез. Теперь он осознал, почему такое поведение было плохой идеей. Из другого примера он понял, что слишком сильно давил на команду, чтобы уложиться в сроки, и захотел все исправить.

Он решил извиниться перед коллегами и в дальнейшем следить за тем, чтобы подобные проблемы больше не повторялись. В первые несколько недель его товарищи по команде относились к нему настороженно, но через два месяца их отношения стали крепче, чем когда-либо.

Если вы не согласны с негативным отзывом, то вряд ли ваши слова об этом хорошо прозвучат для вашего

руководителя. Если у вас есть крепкие связи с кем-то еще в компании, попросите этого человека помочь вам с переводом в более подходящую команду. Однако нужно привести веские доводы в пользу того, что ваша «недостаточная эффективность» связана только с вашим пребыванием в текущей команде.

Независимо от того, как вы относитесь к обратной связи, она может стать для вас хорошим сигналом, который поможет вам в будущих поисках работы. Сформулируйте собственную версию того, что произошло, а затем постарайтесь найти способы избежать подобных проблем в дальнейшем. Например, если причиной плохих результатов стала непосильная для вас задача, поищите роли более низкого уровня или те, что подразумевают активную работу с ментором. Если же ваш провал произошёл из-за плохо организованного управления, ищите компанию с сильным руководством.

PIP — это не смертный приговор. Даже если вас уволят или вы сами покинете компанию, вы найдете более подходящую для вас роль, в которой вы преуспеете. В этом редко признаются публично, но будьте уверены, что среди РМ и руководителей разного уровня всегда есть те, кто сумел построить успешную карьеру после получения PIP.

ПРОВАЛ ПРОЕКТА

Часто РМ вкладывают слишком много эмоций в свой проект. И если тот оказывается провальным, это отражается на них лично. Дело не только в упущенной возможности карьерного роста; это своего рода потеря, не говоря уже о том, что это удар по самолюбию.

Проекты могут терпеть неудачу по многим, не всегда зависящим от вас причинам. Руководство отменило ваш проект перед запуском. Или продукт был запущен, но не понравился клиентам. Возможно, были обнаружены серьезные баги, связанные с потерей данных. Или, я не знаю, из-за всемирной пандемии¹⁶⁶ изменилась ваша клиентская база.

Провал проекта совершенно не обязательно является катастрофой. Часто мы учимся на неудачах тому, что помогает нам добиться успеха в будущем.

Главное — взять ответственность за неудачу на себя и извлечь из нее уроки. И хорошо здесь то, что такие уроки не забываются.

Ответьте на такие вопросы.

Что же пошло не так?

Независимо от того, по чьей вине возникла проблема, постарайтесь разобраться, почему проект провалился. Иногда возникает соблазн как можно быстрее обо всем забыть и притвориться, что этого никогда не было. Но если вы не будете учиться на ошибках, вы снова их повторите.

Когда Арджун Охри (Arjun Ohri) работал в роли РМ над Zune, конкурентом iPod от Microsoft, он верил в качество продукта и его социальные функции. Задолго до появления Spotify Zune предлагал услугу неограниченной подписки на музыку с персонализированными плейлистами и рекомендациями, которыми можно было делиться. И когда продукт провалился, Арджун был сбит с толку. Он погрузился в тему, чтобы выявить проблему, и понял, что для успеха необходимы не только качественный продукт, но и реклама, дистрибуция, а также правильно подобранный момент запуска. Это осознание

побудило его получить степень MBA, и в конце концов он основал свою собственную успешную компанию.

Отвечая на этот вопрос, помните, что возложение всей вины на команду не принесет вам ничего хорошего. Это не сделает вас лучше в глазах других, а вот демонстрация глубокого понимания того, как организационная среда привела к ошибкам, может помочь.

Что вы могли бы сделать по-другому?

Если ответственность за ошибки ложится на вас, то провести ретроспективный анализ несложно. Возможно, вы поймете, что могли бы провести более детальное исследование клиентов, начать с менее масштабного эксперимента или добиться большей кросс-функциональной согласованности. Или осознаете, что причина неудачи в том, что вы недостаточно часто обговаривали детали с командой.

Когда проблемы возникают по чужой вине, вопрос остается по-прежнему важным. Если бы вы могли вернуться в прошлое, как бы вы лично избежали такого исхода? Возможно, проект был обречен с самого начала, и в будущем вы предпочтете не браться за проекты, реализация которых зависит от еще не готовой к работе инфраструктуры или участия команд, чьи руководители даже не хотят друг с другом разговаривать.

Есть ли в проекте то, что работает хорошо?

Проект может быть провальным, но иногда какие-то его части оказываются весьма перспективными. Они могут стать ориентиром для последующей итерации.

После неудачного запуска геолокационного приложения Burbn его основатель стал изучать аналитику. Большинство метрик выглядели ужасно, но был и один положительный

момент. Пользователям понравилось делиться друг с другом картинками. Тогда он решил переориентировать приложение на размещение фотографий. И назвал его Instagram.

КОМПАНИЯ, КОТОРАЯ ТЕРПИТ УБЫТКИ

Разговоров о том, как попасть в стартап, несущийся к успеху, словно ракета, ведется много. А вот о том, как развиваться в компании, которая находится в состоянии застоя или терпит крах, говорят редко. Иногда большие возможности открываются, когда корабль начинают покидать руководители.

Оставаться в ослабевающей компании выгодно, если вы только начинаете свою карьеру, у вас есть финансовая подушка или обширная сеть связей. В этом случае вы получите обязанности, свойственные более высоким уровням, и возможность непосредственно познакомиться с тем, как принимаются сложные бизнес-решения. Такой опыт позволит вам расти быстрее.

На высокой позиции важно достигать реальных побед, поэтому лучше не оставаться в компании, которая, по вашему мнению, не добьется успеха. Запуск потрясающего продукта не будет оценен по достоинству, если компания прекратит свою деятельность и закроет его через месяц.

Как определить, на самом ли деле компания идет ко дну или просто переживает трудные времена? К сожалению, надежного способа нет. Многие стартапы оказываются на грани того, чтобы остаться без денег, и в последнюю минуту привлекают дополнительные средства, продают бизнес или прекращают свою деятельность. Используйте свое деловое чутье и прикидывайте допустимые пределы риска.

Если вы все-таки решите уйти, помните, что когда-нибудь вы снова можете оказаться в одной компании с бывшими

коллегами. Один из лучших способов сохранить рабочие отношения — должным образом уведомить команду перед уходом. Вместо двух-трех недель оставайтесь на месяц, чтобы гарантировать плавный переход. Можно вместе с руководителем проработать тезисы, которые бы честно объясняли причину вашего ухода, но не подрывали моральный дух ваших коллег.

ВЫГОРАНИЕ

Поскольку РМ несут ответственность за общий успех продукта, они особенно подвержены эмоциональному выгоранию.

Многие из них работают, несмотря на стресс и нехватку сна, потому что не хотят подвести команду или допустить ошибку. Им кажется, что сократить масштаб означает признать неудачу.

Недостатки подобного поведения обычно перевешивают преимущества. Коллеги видят ваше состояние, и от этого уже они испытывают стресс. Без сна ваша эффективность серьезно снижается.

Важно учитывать следующие моменты:

- Начните с малого. Высыпайтесь, правильно питайтесь, занимайтесь спортом и не забывайте об отпуске.
- Сократите или избавьтесь от обязанностей, которые вызывают стресс (например, откажитесь от сложного подчиненного).
- Добавьте больше перерывов, прогулок и свободного времени в свой ежедневный график.

- Перейдите в новую команду или на новую роль, где вы сможете начать все сначала.
- Поработайте с коучем или психологом.

Вы заслуживаете быть счастливым. Если вы хотите, чтобы ваша карьера была долгой и продуктивной, вы должны работать в стабильном темпе.

Если проблема не в стрессе, а в отсутствии мотивации, не пытайтесь просто «справиться с этим»; вам буквально не хватит на это силы воли. Лучше найдите время, чтобы все хорошенько обдумать — например, найдите профконсультанта, который поможет вам провести анализ. Дело в компании? Команде? Или роли? Стараться любыми способами добиться целей, которые вы поставили себе несколько лет назад, никогда не было хорошей идеей.

ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПРИ СМЕНЕ КОМПАНИИ

Как РМ вас будут оценивать, исходя из успешного опыта реализации проектов. Две или три неудачи за долгую карьеру — не проблема, но, если они идут одна за другой, это уже настораживает. Когда вы будете устраиваться на новую работу, скорее всего, вам поверят, что один промах был случайностью, но два провала подряд вызовут у них подозрения¹⁶⁷.

Если вы собираетесь уволиться из-за какой-то неприятной ситуации, постарайтесь в следующий раз найти работу с меньшим уровнем риска. По возможности выберите компанию, известную хорошими руководителями, или работайте с теми, кому доверяете. Выберите роль, которая будет требовать от вас меньших усилий. Если вы в ней преуспеете, неприятности быстро сотрутся из памяти.

Наконец, помните, что мир технологий очень тесен и вы можете снова попасть в одну компанию с бывшими сотрудниками. Или ваш новый руководитель окажется другом предыдущего. Продолжайте общаться с коллегами, которые вам нравились, и никогда не ругайте тех, кого вы недолюбливали.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

- Ваши отношения с руководителем и его коллегами имеют ключевое значение: эти люди могут предложить вам отличные возможности для роста и оказывать поддержку на этом пути. Они дадут честную обратную связь о том, над чем вам стоит поработать. Постарайтесь построить прочные отношения с ними. Заручитесь их поддержкой в достижении карьерных целей. Но не забывайте, что они тоже ошибаются, у них свои интересы и мотивации.
- Выбирайте нужное время и место: в начале карьеры выгодно присоединиться к хорошо зарекомендовавшей себя компании, где можно изучить лучшие практики. Кроме того, быстрорастущие компании часто предоставляют наилучшие возможности для быстрого роста. Стартапы бывают крутыми, но они могут и прогореть по целому ряду причин. Не упустите момент, когда ваш карьерный рост дойдет до стадии снижения отдачи. Получив предложение о работе, обязательно обсуждайте размер вознаграждения!
- Создайте свою сеть контактов: надежная сеть связей полезна всегда, а особенно на более поздних этапах карьеры. Люди могут помочь вам найти прекрасные возможности для трудоустройства, иногда даже не опубликованные в общем

доступе. Кроме того, продвигаясь по карьерной лестнице, вы будете все реже находить в компании людей, у которых можно чему-нибудь научиться. Тогда лучшим источником знаний и советов становится ваша сеть контактов.

- Если у вас проблемы с боссом или компанией, вы можете попытаться их исправить, но лучше ищите новую работу: обычно существует какая-то скрытая причина, по которой эта роль вам не подходит, поэтому вы можете воспользоваться возможностью найти что-то получше. Многие люди жалеют, что вовремя не вышли из неприятной ситуации и довели себя до выгорания.

¹⁴⁸ Подробнее о фреймворке «Сделай, попробуй, подумай» читайте на с. 330.

¹⁴⁹ Полностью интервью читайте в главе 40 «Бангали Каба» (с. 476).

¹⁵⁰ Уловка-22 (catch-22) — парадоксальная ситуация, безвыходная из-за противоречивых правил или ограничений: любая попытка соблюдения правила сама по себе означает его нарушение. Впервые это выражение появилось в одноименном романе американского писателя Джозефа Хеллера (Joseph Heller). — Примеч. ред.

¹⁵¹ Сковелл Н., Сэндберг Ш. «Не бойся действовать. Женщина, работа и воля к лидерству».

¹⁵² Возможно, психологически разумно представлять, что доля вашего капитала в стартапе равна нулю. Но если вы будете так делать, сравнивая предложения о работе, с финансовой точки зрения участие в стартапе никогда не обретет смысл.

¹⁵³ Руководство можно прочесть по ссылке: <https://candor.co/guides/salary-negotiation>.

¹⁵⁴ Прочтите полный скрипт выступления (или послушайте) по адресу https://www.ted.com/talks/worklife_with_adam_grant_the_science_of_the_deal/transcript.

¹⁵⁵ И это, конечно же, будет означать, что компания привязала вас к более низкой сумме.

¹⁵⁶ Обратите внимание, что обычно соискатель и работодатель называют цифры в разное время. Вы это делаете на раннем этапе, когда работодатель интересуется вашими ожиданиями о зарплате. Компания же озвучивает сумму уже вместе с предложением о работе.

[157](#) Пир-ревью (peer review) — оценка эффективности работы со стороны коллеги, который выполняет равнозначные задачи или находится на том же карьерном уровне. — Примеч. ред.

[158](#) Нетворкинг — создание и развитие сети полезных знакомств. — Примеч. ред.

[159](#) Обычно чужие просьбы мне не досаждают, исключение — когда люди ведут себя так, будто я обязана им ответить. Например, один человек сказал: «У вас будет только пара шансов написать мне». (А то что?) Другой — совершенно незнакомый — просил меня сообщить ему три временных слота, когда я могла бы с ним встретиться, в этот понедельник или вторник. Я не стала встречаться с ним вообще!

[160](#) Нагоски Э., Нагоски А. «Выгорание. Новый подход к избавлению от стресса».

[161](#) Если вы любите «повалить дурака», старайтесь не переходить границу. Люди не всегда признаются в том, что им обидно или что их что-то смущает, из-за страха выглядеть слабыми.

[162](#) В HR-отделе работают люди, а люди в основном хорошие. Но если вы попросите их о чем-то, что поставит репутацию компании под удар, или ваши факты будут чем-то вроде «он сказал / она сказала», или это создаст угрозу для более высокопоставленного сотрудника, будьте осторожны. Как говорится, отдел кадров работает на компанию, а не на вас.

[163](#) Обратите внимание, что во многих крупных компаниях в США действуют правила, запрещающие людям предоставлять рекомендации действующим и бывшим сотрудникам. Поэтому прежде чем уволиться с работы, узнайте, какой порядок принят в вашей компании.

[164](#) Если у вас хороший руководитель, это вряд ли станет сюрпризом.

[165](#) Да, некоторые люди намеренно выбирают этот путь. Они могут предпринять последнюю отчаянную попытку исправить проблему и смиряются с тем, что их могут уволить. Они считают, что быть уволенным «стыдно» и не дает им пути назад, но, по крайней мере, так они хотя бы получают выходное пособие.

[166](#) Привет читателям будущего от Гейл и Джеки из ноября 2020 года!

[167](#) Хотя не все руководители, набирающие команду, придерживаются таких взглядов. Некоторые гордятся тем, что не делают выводов обо всей карьере кандидата на основании нескольких записей о непродолжительной работе на том или ином месте. Они тоже попадали в сложные ситуации, поэтому они поверят тому, что ваши уходы были вынужденными. Если вам несколько раз приходилось быстро покидать компанию, постарайтесь найти работодателя, у которого есть подобный опыт.

Глава 35. Дополнительное образование

Сфера продакт-менеджмента постоянно меняется, и в ней всегда есть чему поучиться. Многие выдающиеся РМ делятся своими идеями в Twitter, блогах, организуют email-рассылки. На разных встречах и конференциях лидеры по продукту рассказывают о своем опыте. В Facebook и Slack существует масса тематических сообществ, к которым можно присоединиться, чтобы общаться с другими РМ.

Постоянно обновляемый список проверенных бесплатных ресурсов вы можете найти на нашем сайте CrackingThePMCareer.com.

Но мы советуем рассмотреть и платные варианты, перечисленные ниже.

ОБУЧАЮЩИЕ КУРСЫ

В начале карьеры или при смене специализации курсы помогут вам обрести уверенность в себе и познакомиться с набором инструментов, необходимых для создания продукта. Такие курсы могут стать особенно полезными, если в вашей компании нет сильных менторов.

Большинство используемых материалов можно найти бесплатно в интернете. Но тем, кто лучше усваивает новые знания в классе, советуем пройти очное обучение, тем более что его стоимость обычно покрывается из бюджета вашей компании.

Однако не все курсы одинаковы. Поспрашивайте у коллег и друзей, какие из них показались им наиболее полезными и что в них было самого ценного.

РАБОТА С КОУЧЕМ

Индивидуальный коучинг особенно полезен для тех, кто уже успел занять довольно высокую позицию и хочет развиваться дальше. Коуч может открыть новую для вас перспективу, которая поможет вам добиться прогресса.

Один РМ-лид столкнулся с тем, что не мог удержать людей в команде. Из обратной связи от своих подчиненных он понял, что им было тяжело найти с ним общий язык. Вместе с коучем они решили сосредоточиться именно на этом. Они копнули глубже и обнаружили, что во время конфликтов он самоустранился от проблем. Поразмыслив об этом, он понял, что ссоры и споры будили в нем детские воспоминания. Как только он это осознал, он смог поменять свое к ним отношение, сблизиться со своими подчиненными и сохранить команду.

Бекка Кэмп, коуч по продуктам и лидерству, говорит, что наилучший совет, который она может дать, касается уверенности:

«Люди приобретают уверенность благодаря желанию испытать весь спектр человеческих эмоций. Уверенность — это побочный продукт готовности экспериментировать и видеть результаты. А еще — не бояться грустить, если все складывается не так, как ты хочешь. Если мы начнем воспринимать неудачу как элемент данных, а бездействие — как настоящего врага, многое станет проще».

Поиск хорошего коуча — это вопрос совместимости, поэтому всегда полезно записаться на предварительную бесплатную консультацию, чтобы проверить, насколько хорошо вы друг другу подходите.

MBA

Для тех, кто уже начал работать в области продакт-менеджмента, лучший способ повысить квалификацию — пройти программу MBA. Она позволяет расширить сеть контактов и открывает лучшие возможности трудоустройства, особенно если в вашем резюме нет записи об окончании престижного вуза или опыте работы в топовой технологической компании.

Программы MBA обеспечивают структурированную среду, в которой вы можете изучать основы бизнеса и практиковать лидерские навыки. Однако нужно помнить, что вы не только должны будете оплачивать обучение, но и понесете издержки упущенной выгоды от неповышения зарплаты за два года.

Глава 36. Не только продакт-менеджмент

Некоторые идут в продакт-менеджмент сразу после вуза и остаются там (по крайней мере, планируют) навсегда. А для многих других эта сфера становится промежуточным этапом в карьере. Люди приходят в нее, уже имея за плечами несколько лет опыта работы, и меняют ее на что-то другое спустя два, пять или двадцать лет.

На самом деле продакт-менеджмент хорош тем, что сочетает в себе сразу много разных навыков, применение которым можно найти в разных областях. С одной стороны, это делает работу более сложной и неоднозначной, а с другой — дает разные варианты «следующего шага», если вы соберетесь его когда-либо сделать.

Рассказываем о некоторых из них.

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

Если о РМ говорят, что он похож на мини-версию CEO (chief executive officer), то генеральный директор (general manager, GM) и есть мини-CEO¹⁶⁸. GM несет ответственность за работу не только продуктовых, но и бизнес-команд внутри своего структурного подразделения. Он отвечает за конечный успех и прибыльность продуктов, в том числе за реализацию стратегии выхода на рынок, которая подразумевает работу служб маркетинга, продаж, партнерских команд и т.д.

Если у вас есть предпринимательская жилка и вам нравится выполнять сразу несколько функций, чтобы выводить продукты на рынок, то роль GM вам понравится. С другой стороны, если основной прилив энергии вы получаете от работы над видением или дизайном продукта, а операционная

сторона процесса вас не слишком привлекает, то такая позиция вряд ли вам подойдет.

Подробнее о пути от РМ до GM нам рассказала Эйприл Андервуд в разделе интервью на с. 509.

ВЕНЧУРНАЯ КОМПАНИЯ

Венчурные (venture capital, VC) фирмы берут средства у партнеров с ограниченными правами (limited partners, LP), например у пенсионных фондов, и инвестируют их в портфель из нескольких компаний. Они зарабатывают для вкладчиков деньги на продаже входящей в портфель компании или на первичном размещении акций (Initial Public Offering, IPO), стараясь значительно увеличить первоначальные инвестиции. Такие предприниматели часто консультируют компании, входящие в портфель, и даже могут получить место в их совете директоров.

Внутри венчурных фирм существует много разных ролей:

- **Управляющие партнеры/директора:** специалисты по сделкам высшего звена. Они собирают деньги, решают, в какие компании инвестировать, и становятся членами правления. Как правило, это люди, имеющие успешный опыт работы в качестве предпринимателя, топ-менеджера или эксперта в какой-то области.
- **Аналитики, ассоциированные партнеры и принципалы:** младшие специалисты по сделкам, которые изучают компании, проводят их комплексную юридическую проверку, составляют меморандумы и рассчитывают таблицы капитализации. Они дают рекомендации, но не могут принимать окончательные решения. Аналитики и

ассоциированные партнеры обычно переходят в одну из компаний портфеля через несколько лет работы в венчурной фирме.

- Операционные партнеры: как правило, они не решают, в какие компании инвестировать. Их задача — использовать свои экспертные знания для поддержания работы портфельной или венчурной компании.
- Предприниматели-резиденты (Entrepreneur In Residence, EIR): должность на 6–12 месяцев, где вам платят зарплату или стипендию за изучение идей стартапа и разработку новых проектов. Венчурные компании стараются выстраивать с такими людьми прочные отношения в надежде профинансировать стартап.

Хантер Уок (Hunter Walk), партнер в Homebrew VC и бывший лидер по продукту в YouTube, Google и Second Life, рассказал, как РМ понять, понравится ли ему работать в венчурной компании:

«Вы любите наблюдать за тем, как строится будущее, и быть в потоке идей. Это шанс оказаться в самом сердце событий».

Но если вы хотите заниматься созданием продуктов, не любите управлять стейкхолдерами, предпочитаете работать в условиях постоянной обратной связи и учиться, тогда венчурные компании вам не подойдут. В этой сфере понять, правильным ли было то или иное решение, можно только спустя годы. В венчурных компаниях ограничены возможности продвижения по службе: партнерских ролей слишком мало, и получить их очень сложно. Уок также высказался о том,

насколько важно не торопиться, выбирая правильную компанию:

«Какие-то фирмы открыты для совместных проектов, а какие-то действуют как волки-одиночки. В некоторых с каждой портфельной компанией ведется тесная работа, а в других просто выписывается чек. Кто-то постоянно проводят реорганизацию, а кто-то хорошо функционирует и без этого. Собираясь сделать выбор на ближайшие 20 лет, не торопитесь. Чтобы решение было действительно верным, недостаточно просто узнать, какие позиции открыты в данный момент. Нужно развить сеть контактов и укрепить отношения внутри нее».

Если эта сфера вам интересна, то книга Брэда Фелда (Brad Feld) и Джейсона А. Мендельсона (Jason A. Mendelson) «Venture Deals» («Венчурные сделки») будет вам очень полезна.

Подробнее о пути РМ в венчурную компанию читайте на с. 486 в интервью Кена Нортон (Ken Norton).

БИЗНЕС-АНГЕЛ

Бизнес-ангелы — это инвесторы, которые вкладывают средства в стартапы на самой ранней стадии. Взять на себя такую роль можно только при наличии денег для инвестиций и связей с предпринимателями. Если средства у вас действительно есть, это дает вам шанс получить существенный дополнительный доход от вложений в капитал компании и поддержать предпринимателей, в которых вы верите.

Тем, кто любит работать с сырыми идеями и ставить сразу на несколько компаний, подобная роль может понравиться.

Если вы не любите рисковать, то бизнес-ангела из вас не получится.

Подробнее о пути от РМ до бизнес-ангела читайте в интервью с Эйприл Андервуд (с. 509) и Оджи Удезуэ (с. 505).

ОСНОВАТЕЛЬ/СЕО

Создать свою компанию — пожалуй, самое распространенное желание РМ. Это вполне естественно, потому что вы уже привыкли руководить командами, думать о пользователях и создавать продукты.

Каждый основатель компании вполне может сам определять, в чем будет заключаться его роль. Можно взять на себя вопросы создания продукта, а операционную часть оставить соучредителю. Или, наоборот, заняться операционной деятельностью и поиском офисных помещений, оплатой счетов и наймом сотрудников для отдела продаж.

Большинство основателей говорят, что их работа сопряжена с постоянным стрессом, и утверждают, что браться за нее стоит, только если вы чувствуете, что никто кроме вас не способен ее выполнить. Они рассказывают о долгих и трудных периодах, когда никто не верил в их успех, и из-за этого они постоянно сомневались в себе. А еще о том, какой груз ответственности лежал на них за обеспечение дохода других сотрудников и возврат денег инвестора. Они вспоминают кошмарных членов правления, которые были хуже самых ужасных боссов, жалуются на то, что им приходилось делать то, что больше никто не хотел делать, и показывают на проседь в волосах.

В то же время есть серийные предприниматели, которым нравится их роль и которые готовы с радостью выполнять ее снова и снова. Обычно они работают в паре с другими крутыми

соучредителями, которые уравнивают их сильные и слабые стороны. Их сложно деморализовать. Они смогли извлечь уроки из своих первых стартапов и горят желанием применить эти знания снова.

Подробнее о переходе от РМ к основателю компании рассказали Сара Маускопф (Sara Mauskopf) (с. 482) и Санчин Рекхи (с. 494). А из интервью Терезы Торрес можно узнать о том, какой путь она прошла от РМ до CEO (с. 500).

COS (CHIEF OF STAFF)

COS (Chief of Staff)¹⁶⁹ — это правая рука руководителя компании, его доверенное лицо, которое помогает ему справляться с делами. Такой человек обычно участвует в решении разных задач от лица руководства, а также берет на себя несколько индивидуальных специальных проектов.

Специфика роли зависит от компании и ее руководства. К функциям COS могут относиться следующие задачи:

•совершенствование командных процессов; •управление корпоративными процедурами; •налаживание отношений с инвесторами; •изучение стратегических инициатив;	•проведение анализа; •координация кросс-функциональных инициатив; •проведение важных встреч; •составление речей; •помощь в составлении графика руководителя.

- подготовка презентаций для совета директоров;

Если вам интересна эта должность, важно согласовать с руководителем обязанности и убедиться, что они вам подходят. Некоторые люди берут на себя эту роль в надежде получить доступ к широким стратегическим вопросам, а в результате все сводится к тому, что они занимаются обычными административными обязанностями — планируют встречи и ведут протоколы. Помимо того что вам придется выполнять свои обязанности, важно помнить, что вы будете работать в тесной связке с руководителем, поэтому желательно, чтобы это был человек, которого вы уважаете и с которым у вас хорошие взаимоотношения.

Роль COS может стать отличным карьерным шагом для того, кто хочет шире взглянуть на бизнес, так как она позволяет участвовать в совещаниях руководителей всех подразделений компании и видеть мир создания продуктов изнутри. Она может стать мостиком к должности генерального директора или катализатором для РМ, которым требуется более глубокое понимание стратегических вопросов. Если вы любите заниматься координацией кросс-функциональных задач, обладаете хорошими коммуникативными навыками и достаточной уверенностью для работы с руководством, то эта должность вам подойдет.

Дженнифер Конти-Дэвис (Jennifer Conti-Davies) дважды за свою карьеру переходила от продакт-менеджмента на позицию COS и рекомендует использовать ее для расширения навыков.

«Переход от узкого фокуса на продукте к системному представлению обо всей организации принес много нового. Позиция COS дает возможность взглянуть на стратегию под другим углом, что в конечном итоге очень полезно для вас как для РМ».

Если вы только начинаете свою карьеру, такая должность вряд ли вам подойдет. Она требует от кандидата высокой компетентности, уверенности и автономности. А новички обычно стесняются руководителей, и им не хватает авторитета, чтобы оказывать необходимое влияние. Если вам по-настоящему нравится ответственность и обязанности РМ, то это тоже говорит о том, что позиция COS не для вас. На ней вы больше будете одним из участников процесса, чем главным ответственным исполнителем.

КОУЧИНГ И КОНСАЛТИНГ

РМ, который занимается коучингом и дает консультации по вопросам создания продукта, не только применяет свой опыт, но и приобретает дополнительную независимость. Коучи обучают новым навыкам или выступают в роли менторов, помогая коллегам решать сложные задачи. Консультанты берут на себя роль РМ или лидера по продукту в компании.

Если вы любите разнообразие и стремитесь к балансу работы и личной жизни, то коучинг или консалтинг вам понравятся. Если же вы не можете обходиться без практической работы, которая дает ощутимые результаты, то, возможно, это направление не для вас. Многие коучи и консультанты работают независимо, им приходится самостоятельно заниматься лидогенерацией и ведением бизнес-процессов, и с этим справляются не все.

Подробнее о переходе из продакт-менеджмента в коучинг читайте в интервью с Терезой Торрес (с. 500).

¹⁶⁸ Существует некоторое расхождение между иерархией должностей в разных странах и даже в отдельных компаниях. В российских организациях генеральным директором часто называют позицию, аналогичную CEO. — Примеч. ред.

¹⁶⁹ Однозначного эквивалента для этой позиции в русском языке нет. Ближе всего соответствует должность «директор по общим вопросам». — Примеч. ред.

ЧАСТЬ 9. Интервью с успешными лидерами по продукту

ДИЛАН КЕЙСИ

АНУДЖ РАТИ

БРАЙАН ЭЛЛИН

САЧИН РЕКХИ

ОСИ ИМЕОКПАРИЯ

ТЕРЕЗА ТОРРЕС

БАНГАЛИ КАБА

ОДЖИ УДЕЗУЭ

САРА МАУСКОПФ

ЭЙПРИЛ АНДЕРВУД

КЕН НОРТОН

Единого пути в сферу продакт-менеджмента или из нее не существует. Необходимые для нее навыки слишком разнообразны — чтобы получить их все, диплома о высшем образовании и небольшого опыта работы на одном месте недостаточно. В то же время они находят применение в разных профессиях.

Мы отобрали нескольких выдающихся лидеров в области продакт-менеджмента, которые согласились поделиться с нами мудрыми советами и историями о том, какой извилистый путь вел их к вершине карьерной лестницы.

- Дилан Кейси (с. 462) — профессиональный велосипедист, ставший лидером по продукту, рассказал о своем опыте трансформации команд.
- Брайан Эллин (с. 469) — активист по борьбе с изменением климата, которому удалось превратить свою страсть к охране окружающей среды в работу.
- Оси Имеокпария (с. 472) — ветеран технологической отрасли, который принес в нее политические и социальные перемены.
- Бангали Каба (с. 476) — предприниматель, создатель нескольких самых успешных социальных сетей в мире.
- Сара Маускопф (с. 482) — учредитель и CEO, рассказала о том, как она создала собственную компанию.
- Кен Нортон (с. 486) — лидер по продуктам и предприниматель, поделился своими мыслями о карьере в венчурной компании.

- Анудж Рати (с. 490) — VP по продуктам крупнейшего в Индии маркетплейса по доставке продуктов, который вдохновляет новое поколение индийских РМ.
- Сачин Рекхи (с. 494) — основатель компании и CEO, описал свой подход к поиску соответствия продукта рынку.
- Тереза Торрес (с. 500) — рассказала, почему поменяла должность CEO на роль коуча по продуктам.
- Оджи Удзуэ (с. 505) — лидер по продукту и бизнес-ангел, поделился процессом оценки собственного карьерного роста.
- Эйприл Андервуд (с. 509) — бывший CPO в Slack, рассказала, как она доросла до своей роли и почему запуск — это нечто большее, чем просто отправка кода в производство.

Мы надеемся, что их мысли понравятся вам так же, как и нам.

Глава 37. Дилан Кейси

ДИЛАН КЕЙСИ (DYLAN CASEY) — директор по продукту в технологическом подразделении Goldman Sachs. За его плечами опыт руководства продуктовыми командами в Fair, Yahoo, Path, а также в Google, где он был одним из основателей команды Google+. Там же он руководил разработкой Realtime Search и приложения MyTracks для Android. Дилан входит в состав Совета по продуктам в Kleiner Perkins и выполняет роль советника в FishBrain и RewardStyle. Он также является соучредителем и членом правления WEDU. До карьеры в сфере технологий Дилан был профессиональным велосипедистом, участвовал в Олимпийских играх 2000 года и выиграл четыре национальных чемпионата.

Соцсети: @dylancasey

КАК ВЫ ПРИШЛИ ИЗ ВЕЛОСПОРТА В ПРОДАКТ-МЕНЕДЖМЕНТ?

Я был профессиональным спортсменом в команде почтового ведомства США вместе с Лэнсом Армстронгом (Lance Armstrong), и мой переход в продакт-менеджмент в Google нельзя назвать традиционным. Это произошло при потрясающем стечении обстоятельств, я оказался в нужном месте в нужное время и по сути просто обратил внимание на окружающие меня возможности.

Когда я пришел на собеседование в Google в 2003 году, я сказал:

«Послушайте, я знаю, что значит быть очень успешным человеком, и я умею достигать крупных целей — у меня в этом огромный опыт. А еще у меня есть для этого своя методика. Думаю, что она подойдет и для Google».

С самого раннего возраста я знал, что методичное выполнение обязанностей и подготовка к важным событиям приносят мне большое личное удовлетворение. Я понимал, что значит приходить на трек в день гонки и выступать под давлением, и использовал тот же подход, когда переступил порог Google.

ЧЕМ ВЫ ЗАНИМАЛИСЬ В GOOGLE?

Я должен был согласовывать каждый запрос на использование продуктов или бренда Google. По мере роста популярности Google обращений стало слишком много, и я понял, что это не самое лучшее использование моего времени. Поэтому я внес предложение автоматизировать систему и обосновал его. Мою идею одобрили. Это было внезапно и чем-то вроде: «Ну что ж, теперь у тебя есть ресурсы и возможности. Так сделай это».

От SEO поступил один конкретный запрос по поводу партнерства с производством фильма «Код да Винчи». Поскольку это было кино, и все знали, что Марисса Майер уже занималась подобными инициативами для компании, ее тоже подключили к этому проекту. Мы обсудили с ней, что делать дальше, и решили собрать команду. Я отправил письмо во внутренний список рассылки, посвященный кино, и пригласил всех, кто хочет работать с нами, прийти в конференц-зал в 10 утра.

В итоге мы подготовили серию головоломок, которые были контекстуально связаны с «Кодом да Винчи», например мы

использовали последовательность Фибоначчи. Поскольку в то время iGoogle представлял для нас серьезный стратегический приоритет, мы знали, что он отлично подойдет для создания нашего продукта. Мы запустили его, и успех был невероятным.

В то время у Google не было большого опыта в запуске крупных проектов к определенной дате — это когда вы щелкаете выключателем, и все должно работать. Sony вложила миллионы долларов в маркетинг, поэтому в день запуска все должно было сработать идеально.

Марисса увидела, что мне хорошо удается заставлять людей работать над чем-то очень неопределенным и выполнять задачу в срок, поэтому она пригласила меня присоединиться к ее команде в качестве РМ. Это стало поворотным моментом в моей карьере. Я просто воспользовался возможностью, проявил инициативу, убедил кучу народу присоединиться ко мне в этой миссии, и все получилось.

Как после этого вы перешли к управлению людьми?

Сотрудники получили обращение, в котором говорилось, что, если они хотят создать приложение для Android, компания предоставит им для этого время, ресурсы и свою помощь. Я подал заявку и нашел пару инженеров, которые были готовы поработать вместе со мной.

Мы создали приложение под названием My Tracks. В качестве бэкенда для отслеживания и записи перемещений через телефон использовался My Maps, сервис Google для создания собственных карт. Люди обычно применяли My Tracks для пеших прогулок, катания на лыжах и поездок на велосипеде. Приложение стало весьма популярным и в конечном итоге было передано команде Google Maps в качестве официального продукта.

После этого моя карьера пошла в гору. Из IC я превратился в руководителя.

Самым сложным для меня было то, что если в роли РМ я владел всеми деталями, цифрами, roadmap и видением, то теперь, как руководитель, я всего этого не знал. Переход был трудным, потому что, имея все сведения на руках, я чувствовал себя комфортнее. А теперь мне приходилось полагаться на других.

Каково было руководить продуктовым направлением в Path?

В Google я познакомился с Дейвом Морином (Dave Morin), основателем компании Path. Ранее я работал над инструментом поиска в реальном времени, используя поток данных Twitter для создания индекса, который мог бы обрабатывать такие запросы, как «трафик на 101». И все «социальное» стало для меня своего рода триггером.

Path была очень закрытой социальной сетью. Поскольку она была на 100 % мобильной, у меня появилось ощущение растущей надежности онлайн-отношений. Когда я присоединился к команде, в ней было 20 человек, и я был первым РМ.

Я чувствовал, что в Path я получу настоящий опыт работы в стартапе, который представлял из себя сплошной хаос. Они не использовали общего языка программирования и операционной системы, как это было в Google. Мне пришлось строить все это с нуля.

Именно там я прекратил говорить: «Мы так делали в компании X». Приходилось прикусывать язык. В течение месяца я просто

приходил и ничего не говорил. Спокойно наблюдал и старался впитывать все, что происходило в компании.

На чем вы сосредоточились, работая в Path?

Я знал, что иду в организацию с уже сформулированным видением. И моя работа заключалась в том, чтобы попытаться навести порядок в компании.

Как руководитель продуктового направления, я понимал, что дело не столько в создании грамотного roadmap, сколько в том, чтобы взять на себя ответственность за решение проблем.

Я был настолько сосредоточен на конечном результате нашей работы, что даже не мог эгоистично думать о себе: «Я — PM; я все решаю».

Я пришел и реорганизовал принцип работы. Я помог команде установить ее первые OKR, так как они были мне нужны для разработки roadmap. Я проработал массу различных процессов, которые должны были стать основой для дальнейших действий. Затем я нанял пару PM, а позднее и команду специалистов по обработке данных. Мы создали свой способ совместной работы над продуктом, дизайном и инженерной разработкой.

Чему вас научил этот опыт?

Когда компания растет и вместо одной команды по созданию функций появляется несколько, наличие общего языка и общих процессов становится особенно важным. Вся идея ревью продукта или дизайна заключается в том, чтобы предоставить

людям регулярную и предсказуемую площадку, которую они могли бы использовать для общения.

В конце концов, мы оказались загнаны в угол. У нас была гипотеза, что чем меньше и плотнее будет ваша социальная сеть, тем лучше будет ваш опыт, но это противоречило принципу «расти так быстро, как только можешь». Справиться с таким конфликтом нам было действительно очень сложно.

В конечном счете мне стало ясно, что мы не добьемся желаемого результата, и поэтому я начал искать другую работу.

Каково вам работалось в качестве VP по платформам в Yahoo?

Марисса стала CEO Yahoo примерно в то же время, когда я собирался покинуть Path. Мне хотелось снова с ней поработать, поэтому я тоже пришел в Yahoo. Она сказала, что точно знает, к какой команде я должен присоединиться. Так как я пришел из Path, я думал, что это будет команда по работе с мобильными приложениями или какой-то социальный проект. О, как я ошибался!

Она попросила меня присоединиться к платформенной организации, на которой выстраивались все вертикали продуктов. Мне это было совершенно непонятно. Я — классический, ориентированный на потребителя РМ, который занимается мобильными и социальными продуктами. Она же только покачала головой, засмеялась и сказала: «Ты справишься. Этой команде не хватает человека, который вел бы ее в нужном направлении, а у тебя это как раз получится».

Когда я приступил к работе, я выяснил, что команда практически каждый день работала в режиме аврала. Разработка, планирование продуктов, составление roadmap — все делалось бессистемно. Было 15 стейкхолдеров, и все они

хотели разного и в один день. В результате мы получали продукт, который плохо работал, совершенно недовольную команду и не менее недовольных стейкхолдеров, которые считали, что наша платформенная организация не работает.

Так как же вам удалось навести порядок в этом хаосе?

Мне потребовалось около шести месяцев, чтобы разработать четкий план. Чтобы понять, что нужно делать, мне действительно требовалось время и полная картина происходящего. В случае с Yahoo нам нужно было добиться очень-очень четкого понимания, почему мы должны существовать как команда. Какова наша цель? В чем наша миссия?

И важно было не только это выяснить, но и сделать так, чтобы это знали и понимали все остальные. Есть поговорка, что, пока не скажешь что-то десять раз, оно не станет правдой. В моем случае нужно было сказать сто раз и еще сто раз повторить.

Реальность такова, что у вас может быть очень четкое представление о плане и roadmap, но это не значит, что оно будет у остальных. Мы буквально писали все это на стенах и на досках, делали принты на футболках, потому что это было крайне важно для команды. И мы добились очень четкого понимания того, в чем состояла наша миссия. Мы действительно разобрались, кого мы поддерживаем и кому служим. В каких-то случаях это был другой продукт. В каких-то — наши собственные пользователи. Мы научились измерять качество своей работы и видеть, хорошо ли мы ее делаем. Теперь мы могли узнать, действительно ли весь наш труд за квартал привел к результату, который был необходим нашему бизнесу или пользователям.

Я говорил команде, что, если они делали что-то, что никак не связано с десятью приоритетами, прописанными на доске, они должны были остановиться. Это позволило каждому чуть лучше контролировать свою занятость в течение дня.

Другой важной задачей было общение с остальной частью организации. Я попросил всех в своей команде принять для себя установку по выстраиванию отношений с разработчиками: «Вы должны влиться во внутреннюю экосистему Yahoo и нести в нее знание о том, что делает наша платформа и почему она важна для пользователей». Пятница стала для меня «днем обхода» — я ходил по офису и общался с людьми, которые применяли наш продукт.

Как реагировала команда?

Самым сложным для команды было перестать действовать из-за страха. Для них потери были обычным делом. Я изменил это, сказав: «Нет, вы должны думать о том, что сегодня вы собираетесь победить. Давайте немного рискнем. Давайте действовать смелее».

Чтобы все получилось, вы достигаете нескольких быстрых побед. Так вы показываете прогресс. Приобретаете доверие. Для этого существуют простые способы. Будьте предельно четки в отношении того, что вы собираетесь сделать и как. Затем напомните всем об этом. А потом напомните еще раз.

Например, каждую пятницу мы устраивали встречи под названием «показы и напитки», которые выполняли сразу несколько задач. Все начали демонстрировать то, над чем они работали. Мы видели прогресс, а у людей появилась возможность получить признание своих заслуг в ходе работы. Это открывало перспективы для сотрудничества. С другой стороны, это заставляло всех выполнять свои обязательства.

Например, я говорил: «Я знаю, сейчас ты работаешь над такой-то задачей. Покажешь в пятницу, как идут дела».

У нас появилась возможность говорить: «Помните, как мы обсуждали, что собираемся это сделать? Так вот — мы сделали это». Мы выработали действительно важную привычку отмечать все маленькие победы. Люди не склонны обращать внимание на незначительные достижения. Мы либо боимся хвастаться, либо считаем, что они не слишком примечательные. Но наша команда стала одержима желанием праздновать любые небольшие победы. Я думаю, что одним из интересных побочных эффектов такого рода ритуала стало доверие к нам, особенно как к лидерской команде.

Во многих отношениях эта работа стала для меня одной из самых результативных. Изначально команда была в ужасном состоянии, и это плохо сказывалось как на людях, так и на работе, которую они выполняли. Но нам удалось это изменить.

А что было после Yahoo?

Со временем стало ясно, что Уолл-стрит не собирается давать Yahoo время, которое нам было необходимо, чтобы исправить положение в компании. Я понял, что мне пора было начинать новую главу своей карьеры, и уволился. Куда идти дальше, я не знал. Но я не стал торопиться и решил все тщательно обдумать. Я поговорил со всеми друзьями и знакомыми, прошел миллион собеседований в разных компаниях.

И в результате устроился на работу в Fair в качестве директора по продукту. Компания была в полном хаосе, но при этом очень-очень быстро росла, а продукт отлично воспринимался пользователями. С точки зрения типа контактной зоны продукта мне это было особенно интересно, так как давало возможность проведения масштабного

передела. Это была компания, которая пыталась коренным образом поменять подход к продажам автомобилей и финансированию в этой области.

Что вы делали в Fair?

Вначале я потратил много времени на то, чтобы привести в порядок карьерную иерархию, процедуры перформанс-ревью, получения повышений, подбора персонала и создания команд, а также подход к организации команд и управлению ими. Вместе с высшим руководством я разработал OKR для всей компании; позже я их использовал, чтобы задать OKR для собственной команды. Они же впоследствии легли в основу перформанс-ревью.

Я искренне верил в то, что команды будут лучше работать, если все эти вещи будут четко определены. Без них люди тратят время на размышления о том, как им добиться повышения, какое вознаграждение они получают за хорошую работу, по каким принципам будут оцениваться их действия. А могли бы заниматься созданием хороших продуктов. Основы действительно имеют значение.

Я заново начал применять усвоенные в прошлом уроки: четко определять, что мы делаем, информировать всех о планируемых датах и заранее сообщать, если вдруг возникнет вероятность нарушения сроков. Было приятно видеть, что эти практики действительно помогали всем двигаться вперед и развиваться.

Параллельно с этим у меня был совместный проект с моим бывшим коллегой по команде Лэнсом Армстронгом — мы работали над созданием сообщества для выносливых спортсменов, которых вдохновляла идея о том, что у страданий есть цель. Звучит странно, но обычно она очень характерна для

тех, кто занимается видами спорта, требующими высокой выносливости. В свободное время я помогал Лэнсу строить компанию, которую мы называли WEDŪ. (от англ. «We do» — «Мы!». — Примеч. пер.). Так звучит ответ на вопрос: «Кто хочет проехать сегодня 100 миль?» Она только начинала свой путь и была действительно успешной.

Совсем недавно я присоединился к Goldman Sachs в качестве директора по продукту. Техническим директором стал мой бывший коллега из Yahoo, и я был рад снова поработать с ним. Общим лейтмотивом всей моей карьеры и изменений, инициатором которых я становился, было то, что мне всегда было в кого верить.

Какой совет вы можете дать РМ, которые хотят добиться успеха в карьере?

Часто можно услышать, что все дело в людях, и это действительно так.

С самого начала карьеры, даже когда я был спортсменом, огромное значение имели отношения. От них зависит не только добьетесь ли вы успеха, но и сможете ли вы пережить день без потерь. Мои самые вдохновляющие воспоминания связаны с людьми, с которыми я работал. И именно это волнует меня больше всего, когда я задумываюсь о будущем.

Я однозначно приложил много усилий, чтобы выстроить хорошие отношения. К примеру, я ходил на общественные мероприятия, которые устраивала компания; я спрашивал людей о том, над чем они работают и с какими проблемами сталкиваются. Благодаря этому я узнавал намного больше, чем если бы только рассказывал, чем занимаюсь сам, потому что это мне и так уже было известно.

Глава 38. Брайан Эллин

БРАЙАН ЭЛЛИН (BRIAN ELLIN) — руководитель City Products в Ride Report. До этого он был лидером по продукту в Medium, PM-сеньором в Twitter и PM в Janrain. Его страсть — создание платформ, которые способствуют творчеству и вдохновляют людей учиться, взаимодействовать, любить жизнь и творить добро. Его интересуют вопросы мобильной городской среды и борьба с изменением климата посредством ухода от угольной энергетики в глобальной экономике.

twitter: @brianellin

Как вы попали в продакт-менеджмент?

Я изучал computer science и после окончания университета в 2002 году решил переехать в Орегон. Через Craigslist я нашел предпринимателя и присоединился к его новой компании JanRain в качестве второго инженера. В то время мне хотелось найти интересную работу и научиться создавать реальное ПО, которое люди хотели бы использовать.

Я провел в JanRain восемь лет, экспериментируя и выводя на рынок много разных продуктов. В конечном счете компания добилась определенного успеха в создании платформенного продукта для онлайн-идентификации и в развитии протокола OpenID.

Работая там, я встречался с нашими партнерами, такими как Google, Yahoo и Facebook, и изучал их потребности и видение будущего. При этом я познакомился с невероятными

продуктами, которые они создавали. Это подтолкнуло меня к тому, чтобы самому переключиться на идеи, более ориентированные на потребителя.

В 2010 году я переехал в Сан-Франциско и присоединился в качестве РМ к команде, которая занималась платформой Twitter. Наша цель состояла в том, чтобы дать возможность разработчикам приложений, веб-сайтам и издателям получать больше с меньшими усилиями. Мы создали API, виджеты и платформенные продукты, которые упростили такие действия, как размещение ответных комментариев в Twitter, подписка на аккаунты и создание контента на основе твитов. Наша работа помогла донести лучшее из Twitter до более широкой аудитории вне сети — это было весело и увлекательно. Позже я работал в команде, которая занималась лентой подписок.

Спустя четыре года я был готов двигаться дальше. С самого начала пребывания в Twitter мне нравилось работать с Эвом Уильямсом (Ev Williams), и мне действительно была близка его миссия в Medium, которая заключалась в распространении позитивных идей и смыслов в интернете. Я познакомился с его командой — это были очень рассудительные люди, как раз с такими мне всегда хотелось работать, у таких хотелось учиться. Я перешел в Medium в качестве второго РМ и получил возможность взаимодействовать с людьми на всех уровнях организации и касаться всех сторон создания платформы.

Что вдохновило вас сосредоточиться на изменении климата?

В тот момент у нас с женой уже было двое детей, и мы решили вернуться в Портленд, Орегон. Я присоединился к стартапу в качестве руководителя продуктового направления. Однажды я стоял в пробке и слушал аудиокнигу «Whole Earth Discipline» Стюарда Брэнда (Steward Brand). Там говорилось о том, что

необходимо сделать к 2050 году, чтобы предотвратить наихудшие последствия изменения климата. Речь шла о совершенно экстремальных вещах. Я сидел и думал: «Почему никого это не шокирует? Почему мы не делаем все, что в наших силах, чтобы что-то поменять? Я просто должен немедленно этим заняться». Что-то щелкнуло в моей голове, и я решил, что мне нужно узнать обо всем этом больше.

Я прочел много книг, среди которых была «Drawdown» Пола Хокена (Paul Hawken).

Тот, кто только начал задумываться об изменении климата, найдет в этой книге количественную оценку сотни различных решений, в зависимости от силы их воздействия. Она дает базовое понимание того, над какой проблемой следует работать. Воздействие не всегда очевидно.

Первое, что приходит людям на ум, — электромобили. Но существует порядка двух десятков других вещей, которые могут повлиять на ситуацию значительно сильнее. Например, технологии охлаждения. Поэтому я создал гигантскую электронную таблицу Airtable, в которой дал свою оценку тому, какое воздействие могут оказывать компании в той или иной отрасли.

Я всю жизнь занимался велоспортом и активно поддерживал использование общественного транспорта, поэтому компания, которую я выбрал, Ride Report, стала уникальной — мы создали платформу, которая помогает городским властям внедрять устойчивую политику в области транспорта. В настоящее время мы фокусируемся на прокате велосипедов и самокатов, а в будущем добавим и другие подсоединенные к сети транспортные средства, которые будут задействованы в доставке интернет-товаров, службах такси и

тому подобном. Города могут опробовать новые подходы, например создание выделенной велополосы или предоставление преимущественного права движения для электромобилей, и узнать, как это отразится на загруженности дорог, безопасности, доступности и загрязнении климата.

Миссия нашей компании заключается в ускорении перехода к эффективной транспортной системе, отвечающей принципам устойчивого развития. И это меня очень вдохновляет, поскольку напрямую связано с моей личной миссией по улучшению климатических условий для будущих поколений. Эта связь позволяет мне работать уверенно, зная, что моя энергия будет потрачена не впустую, а на решение проблемы, которая мне небезразлична.

КАКОЙ СОВЕТ ВЫ БЫ ДАЛИ РМ, КОТОРЫЕ ХОТЯТ ДОБИТЬСЯ УСПЕХА В КАРЬЕРЕ?

Мой главный совет — определить, в чем заключается ваша миссия, и найти компании, чьи действия с ней согласуются.

Если вы сможете найти роль с миссией, в которую вы глубоко верите, ваше удовлетворение от работы будет намного более полным. Вы будете получать от нее больше позитива и удовольствия, большему научитесь.

Я призываю людей серьезно об этом задуматься и не пожалеть времени на поиск миссии.

Очень важно быть ориентированным на какую-то сверхзадачу, особенно если вы топ-менеджер. Это будет заряжать энергией не только вас, но и всех, кто работает вместе с вами.

Если вы твердо верите в какую-то миссию или боретесь за достижение важной цели, я призываю вас стараться изо всех сил. Можно найти возможности для реализации практически любой задачи.

Меня всегда волновали проблемы окружающей среды и климата, но я и не думал, что способен применить в этой сфере свои навыки работы с продуктом. Я могу использовать свою личную страсть как возможность профессионального развития — жаль, что я не знал этого раньше.

Глава 39. Оси Имеокпария

ОСИ ИМЕОКПАРИЯ (OSI IMEOKPARIA) является VP «Инициативы Чан — Цукерберга» (Chan Zuckerberg Initiative, CZI), где она возглавляет команды разработки технологий для «Инициативы по обеспечению справедливости и расширению возможностей» (Justice&Opportunity Initiative). До прихода в CZI она была CPO в избирательной кампании Хиллари Клинтон «Хиллари для Америки». До того как заняться благотворительностью и политическими кампаниями, Оси была лидером по продукту в Google и работала с такими рекламными платформами, как Google AdWords и DoubleClick. А начинала она свою карьеру в сфере продукта в стартапе с венчурным финансированием, после чего перешла в eBay.

КАК ВЫ ПОПАЛИ В ПРОДАКТ-МЕНЕДЖМЕНТ?

Когда я училась в Стэнфорде, я участвовала в годовой программе стипендиатов Mayfield (Mayfield Fellow Program), проводимой совместно с венчурными компаниями. Благодаря ей я многое узнала об управлении продуктом, а затем присоединилась к стартапу.

Я много читала, а также училась методом проб и ошибок. Но и я, и мои коллеги — мы все были новичками в области продакт-менеджмента, и я чувствовала, что мне не хватает базовых навыков. Поэтому, когда стало понятно, что компания прогорит, я решила пойти в eBay, где, как я знала, работали PM, отлично разбирающиеся в процессах.

КАКОВО БЫЛО РАБОТАТЬ В ЕВАУ?

Я была удивлена, осознав, что знаю больше, чем мне позволял верить мой синдром самозванца. Многому я научилась, еще работая в стартапе, но не осознавала этого, потому что я не получала мотивационной поддержки и подтверждения, что я все делаю правильно.

В eBay я видела свой прогресс и могла учиться чему-то новому у своих невероятных коллег. Например, наш VP по инжинирингу в то время управлял невероятно сложным предприятием, которое должно было произвести одновременный запуск продукта в 23 компаниях на десятке языков.

Со временем мне захотелось жить в Нью-Йорке, и я уехала. Мне посчастливилось начать работать в нью-йоркском офисе Google. Моя первая должность была в отделе рекламных технологий, где я проработала семь с половиной из почти десяти лет работы в Google.

Чем работа PM в eBay отличалась от подобной позиции в Google?

В то время у eBay и Google были очень разные подходы к продукту.

В eBay он был гораздо более ориентирован на бизнес. Например, мы прописывали какой-нибудь бизнес-кейс, а затем вместе с партнерами пытались определить реальную возможность получения дохода.

В Google же наша работа больше сводилась к поиску интересных технических проблем. Запуск решений и продуктов в Google проводился в гораздо большей степени с упором на технологии и разработки.

Другое существенное отличие заключается в том, что eBay была потребительской компанией, а работа над Google Ads, DoubleClick и более крупными агентскими продуктами была связана с корпоративным продакт-менеджментом.

Расскажите подробнее о работе в Google и о том, куда вы двигались после нее

В Google я в конечном итоге стала тем человеком, который все исправляет. Я попала туда, где была наиболее полезной. Я следила за тем, с какими продуктами у руководителей чаще всего возникали затруднения. Именно так я оказалась в команде, которая занималась приобретением DoubleClick, что в свою очередь привело к хорошей возможности возглавить работу над сервером контекстной рекламы. Отчасти это было обусловлено тем, что я жила в Нью-Йорке, а не в Маунтин-Вью. Из-за того, что я находилась в удаленном офисе, мой ресурс использовался именно там, где это было действительно нужно.

Последний продукт, над которым я работала в Google, создавался в автономном подразделении, которое называлось «help out» («помогай-ка»)¹⁷⁰. Мы пытались создать новый потребительский бренд внутри Google. Затея в итоге провалилась, но зато дала прекрасную возможность попробовать себя в роли не только лидера по продукту, но и тимлида.

Проработав в Google около десяти лет, я ушла, чтобы в 2015 году присоединиться к избирательной кампании Хиллари Клинтон, где я выполняла роль CPO.

Что значило быть PM в рамках Политической кампании?

Это одновременно было похоже и не похоже на все, что я делала раньше.

Самым удивительным оказалось то, что многие приемы, которые вы используете в коммерческом продакт-менеджменте, подходят для продвижения продукта в рамках политической кампании. Вы просто делаете то же самое, но в намного более жесткие сроки с гораздо меньшим контролем. Это одновременно удивляло и давало облегчение.

Полученный опыт помог мне осознать, что многие навыки РМ можно применять в совершенно разных областях. В частности, я нашла ответ на самый важный для себя вопрос: «Как использовать навыки управления проектами в сфере гражданских технологий и социальных изменений?»

Так я оказалась в CZI, где работаю и по сей день.

Расскажите подробнее о своей работе в CZI

В настоящее время я возглавляю команду разработки технологий для «Инициативы по обеспечению справедливости и расширению возможностей», которая охватывает три основные программные области: реформу уголовного правосудия, иммиграционную реформу и доступность жилья. Мы тесно сотрудничаем с экспертами в нашей предметной области, чтобы сформировать и понять «теорию изменений», необходимую для воздействия на эти три сферы.

Например, наша теория изменений в отношении уголовного правосудия может состоять в следующем. Чтобы максимально быстро добиться такого важного долгосрочного результата, как декарцерация, мы должны понять, как прокуроры принимают решения сегодня, а затем изменить устоявшуюся культуру и практику. Эксперты разрабатывают стратегию и теорию изменений. Моя работа как техлида

заключается в том, чтобы выяснить, как технологии могут помочь поддержать эту теорию изменений, масштабировать ее или способствовать повышению осведомленности о ней, ее понимания и принятия.

Чем работа в сфере социальных изменений отличается от привычных функций РМ?

Здесь есть несколько отличий.

Наши принципы и представления о роли CZI очень важны для изменения системы. Смена практик уголовного судопроизводства, успевших укорениться за 50 лет, будет идти по длинной дуге. И результат работы, которую вы делаете для мира сегодня, возможно, вы не увидите раньше, чем через пять или десять лет. Темп и циклы обратной связи сильно отличаются от коммерческого продакт-менеджмента.

Когда вы занимаетесь вопросами социального эффекта, вы сталкиваетесь с социально уязвимыми группами населения. Вы имеете дело с механизмами воздействия, инклюзии и эксклюзии. Вам приходится тщательно следить за тем, как вы ведете диалог, выстраиваете партнерские отношения и как высказываете свое мнение, чтобы не лишиться возможности вообще участвовать в процессе. Опять же, при работе со сводками AdWords РМ решает совершенно другие вопросы.

Существует много аспектов, которые отличают мою прежнюю деятельность от того, чем я занимаюсь сейчас, но, как и в случае с избирательной кампанией, к моему удивлению, мне приходится применять одни и те же приемы. Самое замечательное, что навыки, приобретенные вами в роли РМ, очень полезны в самых разных областях. Это позволяет вам легко адаптироваться к разным ситуациям, что мне

кажется очень важным. Вы можете проявлять себя самыми разными способами и показывать заметный результат.

Как РМ понять, подходит ли ему работа в сфере социальных изменений?

Пока не попробуешь, не узнаешь. Поработайте в свободное время в некоммерческой организации или любом другом подобном объединении, которому нужна помощь, — их очень много. Я вижу, что многим тяжело даже представить, где они могут быть полезны, но на деле таких мест полно. Это поистине любопытный сбой рыночного механизма, который пора исправить.

У некоммерческих организаций и в целом в сфере социальных изменений существует большая потребность в людях с технологическими знаниями и особенно с навыками в продакт-менеджменте. Найдите интересную для вас проблему и позвоните в организацию, которая ей занимается. В 99 % случаев там будет требоваться человек с техническими навыками.

В том, чтобы люди переходили из коммерческой области в социальную и обратно, есть своя выгода, сила и необходимость. Лучший вариант — иметь профессионалов, которые могут плавно перемещаться между этими двумя сферами. Они получают глубокий и богатый профессиональный опыт, потому что проблемные области очень разные. Работа, которую мы выполняем в социальной сфере, была бы невозможна, если бы не вклад инженеров и технологов, создающих такие продукты, как Stripe и AWS. Здесь важен симбиоз.

Какой совет вы бы дали РМ, которые хотят добиться успеха в карьере?

Никогда не думайте, что вы слишком хороши для какой-то работы. Независимо от того, насколько большим опытом вы обладаете или как долго трудитесь в компании, не допускайте мысли, что какая-то деятельность вам не подходит. Если вы занимаете руководящую должность, при необходимости засучите рукава и доведите дело до конца. Это открывает перед вами пути, о которых вы, возможно, и не думали.

Приведу пример: в Google я помогала нескольким лидерам продукта составлять roadmap. Работа представляла собой гимнастику для ума на базе электронных таблиц и совершенно не казалась идеальной для того уровня, который я занимала на тот момент. Но я старалась быть полезной. Это позволило мне начать работать над более крупными агентскими продуктами для AdWords.

¹⁷⁰ Сервис Google Helpouts позволял пользователям предлагать свои услуги в качестве экспертов и делиться опытом с помощью видео в реальном времени. Проект был закрыт в 2015 году. — Примеч. ред.

Глава 40. Бангали Каба

БАНГАЛИ КАБА (BANGALI KABA) — предприниматель-резидент в Reforge и скаут Sequoia Capital. До этого он занимал позицию VP по продуктам в Instacart, руководил отделом развития в Instagram, был PM-сеньором в Facebook и DirectTV. Он страстно увлекается инновациями и вопросами развития бизнес-моделей.

twitter: @iambangaly

Как вы попали в продакт-менеджмент?

В сферу технологий я пришел, создав собственный стартап. Это была возможность узнать, что представляет собой эта область. Мне пришлось самому научиться писать код, продавать свою идею и мечту другим и в прямом смысле прокладывать себе путь. На ранних этапах карьеры вы должны доказать, что заслуживаете доверия. Стартап дал мне путевку в жизнь, потому что люди считали мой продукт интересным и оригинальным, но я так и не смог разгадать, в чем заключается секрет соответствия продукта условиям рынка.

После того как мое дело провалилось, что происходит довольно часто в Кремниевой долине, но о чем не принято говорить, я стал искать работу через знакомых. Поскольку они знали меня лично и имели представление о моем стартапе, я попросил совета о том, какие шаги мне следует предпринять, чтобы продолжить карьеру в сфере технологий.

Говоря о смене работы, часто упускают то, что в такой ситуации человеку нужно найти безопасное место — где вы сможете чему-то учиться и совершенствовать навыки, а также

получите базовые удобства и зарплату. Мой друг по бизнес-школе в то время работал в DirectTV's Digital Innovation Lab (DLab) и сказал, что мне стоит подать заявку туда.

В DirectTV вместе с командой из 30 человек я занимался созданием новых продуктов и размышлял о будущем медиапотребления. Лаборатория DLab стала правильным для меня местом: она была похожа на стартап и при этом позволила мне систематизировать то, чему я научился на своем проекте.

Часто в стартапах вы действуете по наитию. Вы особо не задумываетесь о процессах и передовых методах ведения работы.

В DLab я постарался прописать свое понимание управления командой разработчиков, визуализации данных, а также то, какой была бы моя позиция лидера в условиях интенциональности.

Основные выводы для меня свелись к тому, что мне необходимо научиться кросс-функциональной коммуникации в структурированной среде и понять, как правильно взаимодействовать с направлением обработки данных и дизайна. Я считаю, что суперспособности РМ заключаются в умении прекрасно визуализировать данные и в понимании того, как с их помощью рассказать историю.

Вы нашли свою нишу?

Мой друг по колледжу разместил мое резюме в реферальной программе Facebook, и я прошел через все собеседования и

жесткий отбор. Я рассчитывал проработать там всего пару лет (а затем присоединиться к другому стартапу), но в итоге остался на четыре с половиной года. Я выбрал сферу развития бизнеса, потому что Facebook как раз создал первую команду по развитию потребительских продуктов. Я знал, что в ней я смогу лучше всего овладеть навыком, который в дальнейшем, как я считал, будет востребован в любой технологической компании.

Ваша карьера может завести вас в самые разные места, и самое лучшее, что вы можете сделать, так это воспользоваться сильными сторонами той компании, в которой вы работаете. Если она является лучшей в какой-то сфере, то и вы должны стать лучшим в ней. Вы можете использовать полученные компетенции в качестве трамплина для дальнейшей карьеры.

Продакт-менеджмент подразумевает наличие высокоразвитых навыков и эмоционального интеллекта, однако различия между ролями в этой сфере понять довольно сложно. Если вы сможете найти свою нишу, это сделает вас более привлекательным для работодателей профессионалом.

В моем случае продакт-менеджеров, которые занимали бы руководящую должность в компании с миллиардом пользователей, можно по пальцам пересчитать. Так что я свою нишу нашел.

Что побудило вас перейти из Facebook в Instagram?

Я проработал в команде развития Facebook два года. Это было непросто, потому что требовало больших усилий, и в то же время развитию персонала практически не уделялось внимания. Мне не хватало поддержки. Казалось, что я бегу со скоростью 1000 миль в час, но не двигаюсь с места. Это был довольно важный момент в моей карьере: я должен был понять, стоит ли мне уходить из компании, и если да, то почему.

Однажды на меня снизошло озарение — эффект от моих действий был равен произведению моих способностей и окружающей обстановки.

Под способностями я подразумевал мое умение общаться, выполнять поставленную задачу, стратегически мыслить, работать в кросс-функциональных командах и тому подобное. А вот окружающая обстановка складывалась из таких вещей, как поддержка руководителя, наличие ресурсов, масштаб работ, справедливость оценки и т.д.

Если какая-то составляющая обстановки фактически отсутствовала, то уже было не важно, насколько усердно я старался что-то сделать со своей стороны. Итоговый эффект все равно сводился к нулю. Сформулировав это, я смог честно признаться себе, насколько я верил в свою способность повлиять на внешние факторы.

В результате я ушел из Facebook и стал искать другую работу. Я выбрал Instagram, потому что там я получил некий фундамент — возможность оставаться в той же компании, с той же инфраструктурой и средствами коммуникации,

одновременно перестраиваясь на новый продукт. Я чувствовал, что продукт пользуется большой популярностью и вот-вот выстрелит, но в то же время масштаб был совсем небольшой, и для продвижения требовались правильные люди.

Мои коллеги думали, что я совершил ужасную ошибку, ведь в то время все знали, что Instagram ставит дизайн превыше всего. Основатели неохотно приняли решение развивать организацию. Но такая ситуация оказалась для меня настоящей удачей.

Так как учредители были полностью сосредоточены на дизайне и на том, чтобы делать правильные вещи для клиента, я смог проявить себя как хорошего РМ и лидера по продукту. Facebook заслужил репутацию компании, готовой сделать все возможное для увеличения показателей.

Основатели Instagram, напротив, не были готовы поступиться качеством продукта ради роста. Если бы у нас было два варианта — один с худшим клиентским опытом, но с увеличением количества активных пользователей на десять миллионов в год, и другой с гораздо лучшим опытом, но с приростом всего на семь миллионов, — мы бы выбрали последний. Мы бы отказались от трех миллионов, чтобы предложить лучший опыт.

Я считаю, что в долгосрочной перспективе принятие решений, основанных на принципах создания продукта и реальных пользовательских задачах, приносит хорошие дивиденды, потому что продукт кажется более продуманным и незаспамленным.

Второй причиной, которая способствовала получению отличного результата, стало то, что команда была очень маленькая и работала без давления. Парадоксально, но именно

поэтому мы смогли эффективно сосредоточиться на том, что действительно имело значение.

Вместо того чтобы добавить в продукт все подряд, мы сделали только несколько вещей, но зато по-настоящему хорошо. Я работаю в сфере, где все функционирует, только если выполнить все идеально и сделать это «от и до». Мне посчастливилось работать в команде и спокойно заниматься изменением процессов и культуры без необходимости постоянно оправдываться перед основателями компании за отсутствие быстро растущих показателей.

Каково было возглавлять отдел развития в Instagram?

Фактически речь идет о создании группы продуктов, ориентированных на так называемого «смежного пользователя» (adjacent user)¹⁷¹. В отличие от опытного пользователя, он с трудом справляется с применением продукта. И продукт для него должен быть выстроен так, чтобы снимать его болевые точки на каждом шагу.

Когда я пришел, команда только что запустила новый процесс регистрации и планировала перейти к следующему этапу. Я убедил их изменить эти планы, показав, как много еще предстоит сделать. В итоге у нас ушло еще полтора года интенсивной работы на улучшение процесса регистрации. Я подробно показал людям, как нужно рассматривать каждый шаг с точки зрения смежного пользователя.

Я объяснил важность ведения журнала. Мы провели мозговой штурм о том, что можно опустить на каждом этапе. Мы рассмотрели разницу между практичными и красивыми вещами. Я помог выстроить крепкие структуры коммуникации, чтобы мы могли извлекать уроки из запусков.

В самом начале только 65 % пользователей проходили процесс регистрации до конца. Мы довели эту цифру до 95 %, что является огромным показателем для потока из 1,5 млн человек в день. Это в десятки раз больше людей, которые впервые опробовали продукт. Помимо этого скачка, мы также серьезно улучшили показатели подписок, активации и других ключевых процессов как для новых, так и для вернувшихся пользователей.

Наш опыт был просто фантастическим. Для меня это стало знаковой победой известного бренда, потому что мы смогли достигнуть очень важного рубежа в жизни компании.

Если говорить о карьерном росте, то я бы посоветовал людям искать условия, способствующие достижению знакового успеха. Это важнее, чем пытаться что-то делать ради должности.

Продукт стал работать хорошо, и появилась масса возможностей. Я смог показать, что нам приходилось пренебрегать очень многим из-за нехватки ресурсов и людей. Я создал кейс, который помог нам увеличить штат. С этого момента масштаб моей деятельности стал расширяться естественным образом, и я стал руководителем.

Однако я не хочу, чтобы кто-то думал, что такой путь является самым естественным. Безусловно, мне приходилось самому бороться за такие вещи, как признание. Я бы сказал, что здесь очень важными для меня были ежемесячные беседы с начальством о возможностях профессионального роста и моих успехах в достижении личных и командных целей. А еще я четко озвучивал ограничения, в которых мне приходилось выполнять работу, чтобы люди объективно воспринимали ее сложность.

Например, за мой первый год работы в Instagram мы выросли почти на 50 %, что было намного выше любых ожиданий. Это было видно по результатам перформанс-ревью за первые полгода. Однако последующее ревью такого не показало, хотя наши результаты были намного выше. Это произошло потому, что я на полтора месяца ушел в декретный отпуск и попросил команду меня не беспокоить.

Существовал явный пробел в понимании того, что требуется для достижения целей. Частично в этом была моя вина, частично — тех, кто меня окружал. Но в любом случае это стало для меня отличным уроком о том, насколько важна взаимная открытость и согласованность действий.

Почему вы ушли из Instagram?

Когда основатели покинули компанию, мне как лидеру нужно было решить, готов ли я взять на себя долгосрочные обязательства. Я чувствовал, что если бы я остался в Instagram надолго после ухода основателей, то всеми дальнейшими успехами я был бы обязан своей команде. Мне удалось создать сильную команду, способную выполнять работу без меня, я четко видел, кого сделать своим преемником. Я понимал, что использовал свое время в Facebook по максимуму.

И я перешел в Instacart на позицию VP по продукту: я чувствовал, что это будет отличной для меня возможностью. Меня привлекал тот факт, что компания занимала огромную долю рынка и была стратегическим лидером. Но, к сожалению, я выгорел за годы работы в FB Inc и перестал заботиться о себе. При переходе мне следовало бы взять перерыв, поэтому спустя год в Instacart я решил уделить время здоровью и провести

время с детьми (из-за COVID этого времени оказалось гораздо больше, чем я ожидал!).

Какой совет вы можете дать РМ, которые хотят добиться успеха в карьере?

В начале карьеры вам действительно нужно приложить много усилий, чтобы научиться понимать продукт и создавать вещи, которые имеют четкую ценность для пользователя и решают его проблемы простым и эффективным способом.

Один из вариантов того, как это можно сделать, — окружать себя умными людьми, которые научат вас докапываться до первопричин и строить на этом свои рассуждения, разбивая возможности на атомы, расставляя приоритеты и эффективно выполняя задачи, сокращая масштабы продукта до действительно важных вещей и делая все это мастерски и с удовольствием. По сути, нужно научиться брать довольно широкую область, находить к ней подход, правильно выделять сегменты и предлагать понятные и дифференцированные решения. А затем делать это снова и снова, каждый раз все меньше прибегая к чьей-то помощи.

Для РМ, которые находятся где-то посередине карьерной лестницы, важны две вещи: умение создавать отличную стратегию и получать ее одобрение, а также способность оказывать кросс-функциональное влияние.

Кросс-функциональное влияние подразумевает умение выстраивать отношения и создавать сильные каналы коммуникации. Это во многом похоже на нетворкинг при

поиске работы. В каждой компании многое делается, что называется, «за кадром». Если я собираюсь создать новую стратегию развития Instagram, я не буду заявляться к основателям компании и вываливать на них и всех остальных свои идеи, все тщательно не обдумав и не заручившись поддержкой заранее. Вы должны понимать, как получить правильные подсказки, чтобы не пытаться выхватывать их интуитивно из реакции аудитории во время финальной презентации.

Что помогло вам как лидеру?

Самой полезной для меня стала работа с грамотным коучем.

В этом деле важно не просто найти человека, с которым у вас один стиль общения и работы. Нужно, чтобы он делился с вами своим ценным опытом. Проблема в том, что чем выше ваша позиция, тем разнообразнее ситуации, с которыми вы сталкиваетесь. А коуч может помочь вам найти нужные паттерны поведения и проработать их.

С коучем мы занимались повышением моей квалификации и делали это так же, как если бы я работал со своим руководителем: обсуждали, чего я хочу добиться, и выделяли шаги, которые мне нужно предпринять, чтобы достичь своих целей.

Существуют такие задачи, особенно в профессиях, связанных с созданием продукта, для решения которых очень помогает понимание нюансов конкретной ситуации и общий культурологический контекст.

Как ментор, я обучаю многих людей, принадлежащих к этническим меньшинствам, а также женщин тому, как

справляться с ситуациями, не будучи представителем большинства. Полезно иметь коуча, который знает особенности поведения в подобных обстоятельствах и может честно о них рассказать. Например, одна из самых распространенных задач — научиться давать обратную связь и высказывать свои опасения таким образом, чтобы не вызвать в свой адрес необоснованную критику.

Другая проблема — найти покровителя. Стать им захочет только тот, с кем вы совпадаете по моделям поведения. Если вы хотите, чтобы человек стал вашим покровителем, нужно его об этом попросить¹⁷².

В моем случае речь об этом зашла во время разговора о профессиональном развитии; мне задали вопрос о том, что меня волнует в карьере. Я ответил: «Я хочу понимать, что четко двигаюсь к определенному уровню с конкретным масштабом работы. На мой взгляд, для этого мне нужен покровитель. Готовы ли вы им стать? Можете ли вы подсказать, как мне добиться успеха?» Вы должны четко формулировать свои цели и продвигать себя, чтобы добраться до высшего уровня в иерархии компании.

¹⁷¹ Каба подробно рассказал о своей теории «смежного пользователя» в гостевом посте блога Эндрю Чена (Andrew Chen): <https://andrewchen.com/the-adjacent-user-theory/>.

¹⁷² Подробнее о покровительстве читайте в соответствующем разделе на с. 422.

Глава 41. Сара Маускопф

САРА МАУСКОПФ (SARA MAUSKOPF) — CEO и соучредитель Winnie (winnie.com), маркетплейса в области ухода за детьми и дошкольного образования, который помогает миллионам родителей по всей территории США. Сара имеет опыт работы в области потребительских технологий и продакт-менеджмента. До основания Winnie она была директором по продукту в Postmates, а перед этим занимала руководящие должности в сфере продакт-менеджмента в Twitter, YouTube и Google. Она окончила Массачусетский технологический институт, получив высшее инженерное образование в области computer science. А еще она мама троих детей.

twitter: @sm

Как вы попали в продакт-менеджмент?

Я поступила в Массачусетский технологический институт и изучала там computer science. Когда я заканчивала учебу, пределом мечтаний считалась работа в Google. Многие пробовали себя на инженерные должности, но у меня было не так уж много занятий по программированию, и я не была уверена, что смогу пройти собеседование. Но зато я прошла много часов математики и теории вычислительных систем. В то время в Google искали сотрудника на позицию, которая находилась где-то между продакт-менеджментом и партнерскими связями. Я прошла собеседование и получила

эту должность. Затем переехала в Калифорнию и начала работать.

Я поняла, что продакт-менеджмент мне нравится больше, чем работа с партнерами, поэтому спустя три года я начала искать настоящую должность РМ. В то время несколько моих друзей из Google перешли работать в Twitter.

Там проводился набор на должность РМ в команду разработки внутренних инструментов. Я была активным пользователем Twitter и подумала, что это отличная возможность начать работу в сфере продакт-менеджмента, потому что ставки были не слишком высоки. Я должна была создавать инструменты для компании, а не для миллионов пользователей. И это действительно стало для меня отличным опытом.

В растущей компании всегда открываются новые вакансии и появляются возможности.

В какой-то момент VP по продуктам ушел с должности, и я стала искать команду, в которой я могла бы заняться основным продуктом. Я нашла более опытного РМ, который взял меня под крыло и пригласил меня работать с его командой. Когда пришел новый руководитель продуктового направления, я уже работала над основным продуктом.

Помимо всего прочего я усвоила, что если вы сможете выстроить отношения с людьми, то в какой-то момент они помогут вам. Особенно если вы усердно работаете, обладаете способностями и умом. Эти люди дадут вам возможность попробовать что-то новое. Воспользуйтесь этим, чтобы проявить себя.

В итоге в должности РМ в Twitter я проработала четыре года. Я росла вместе с компанией и управляла командами.

Что побудило вас уйти из Twitter?

В Twitter у меня была потрясающая карьера. Я очень быстро шла вверх. Но в какой-то момент это прекратилось. Я пришла к руководителю и спросила, что происходит. Он сказал мне: «Ты хороша, но пока еще не дотягиваешь до парней уровня мирового класса». Эта фраза поразила меня, и я подумала: «Вау, вы продвигали на позиции директоров только парней. Среди них нет женщин, потому что, по вашему мнению, чтобы достичь мирового уровня, ты должен быть мужчиной». Поэтому я ушла.

Я присоединилась к Postmates в качестве руководителя продуктового направления с подчинением CEO, и там мне пришлось создавать продуктовую команду с нуля. Мы общались с CEO в течение нескольких месяцев, и в основном я делала это с позиции активного пользователя продукта. И всегда оказывалось, что, когда я веду себя действительно искренне, когда мне на самом деле нравится продукт и я уважительно отношусь к собеседнику, то обычно он всегда находит для меня пару минут, если я обращаюсь к нему напрямую.

Я искала возможности работы с небольшой командой, готовой дать мне шанс испытать себя в качестве лидера по продукту, но при этом не настолько маленькой, чтобы компания могла просто исчезнуть через пару месяцев. Мне нужна была гарантия занятости и хоть какая-то репутация бренда, ассоциируемого с компанией. Я очень хотела работать с людьми, в чьей надежности я была уверена.

Все это я нашла в Postmates. Мой нынешний соучредитель Winnie, наш технический директор и один из наших менеджеров по продажам — все они пришли из Postmates. Они просто удивительные люди, и я была рада снова работать с ними.

Что вдохновило вас на создание собственной компании?

Вскоре после того, как я пришла в Postmates, я забеременела, а затем родила свою первую дочь. Я ушла в декретный отпуск, проработав где-то год, и я была полна решимости сделать так, чтобы ребенок никак не повлиял на мою жизнь или карьерные устремления.

Однако, как и многие другие родители, я просто понятия не имела, во что ввязываюсь. Я все так же мечтала вернуться на работу, но интересующие меня проблемы сильно изменились. Мои желания относительно того, в какой среде и культуре мне хотелось бы работать, стали другими. Я хотела приходить на работу, полностью выкладываться там в отведенное время, а затем возвращаться домой и совсем о ней не думать. Но самая высокая загрузка в Postmates приходилась на ночные часы и выходные — как раз на то самое время, в которое я работать не хотела.

Я говорила об этом с моим коллегой, который впоследствии стал моим соучредителем в Winnie. Мы сблизились на почве трудностей работающих родителей и необходимости постоянно поддерживать баланс между работой и семьей. И мы нашли возможность реально заняться решением этих проблем. Мы решили уволиться и в январе 2016 года начали работать над Winnie.

Раньше я никогда не представляла себя в роли основателя компании. Но меня мотивировало то, что до нас никто не пытался решить стоящие перед нами проблемы.

С одной стороны, родители изо всех сил стараются найти фирмы, которые могут помочь им в уходе за детьми (детские сады и дошкольные учреждения) и в которых есть свободные места. С другой стороны, многие поставщики подобных услуг не представлены в интернете, и даже если у них есть возможность взять воспитанников, им с трудом удастся выйти на родителей. Перспективы были настолько велики, что мы просто не могли пройти мимо. Я чувствовала, что мы с коллегой идеально подходим для того, чтобы решить эту проблему, применив свои знания в области технологий и ухода за детьми. Если бы мы этого не сделали, то упустили бы просто колоссальную возможность, которая открылась перед нами.

Как РМ понять, подходит ли ему должность главного управляющего или основателя компании?

Став CEO, я поняла, что это даже отдаленно не похоже на то, что представляет собой работа РМ.

На самом деле здесь, в Winnie, я продуктом и не занимаюсь. Это делает мой соучредитель, и иногда я узнаю об улучшениях только вместе с нашими пользователями. Иногда мой опыт работы в продакт-менеджменте даже мешает мне видеть решения, которые касаются создания скорее команды, а не продукта.

Роль CEO мне представляется так: ты всегда работаешь на опережение, пытаешься понять, какой шаг должен быть следующим для компании.

Прямо сейчас все мое время уходит на продажи, производство и маркетинг. Я стараюсь выяснить, какие команды необходимы для управления этими важными, но новыми для меня функциями.

Как только я потрачу на это достаточно времени, я должна решить, стоит ли нам действительно вкладываться здесь в реальных людей или вообще бросить эту затею. Я бы сказала, что половина моего времени расходуется на вещи, которые можно было бы и не делать. Они малозначимы для компании. А вторая половина уходит на то, чтобы осознать, какие задачи действительно должны реализовываться и быть частью чьих-то обязанностей. Для такой работы нужно нанимать людей или находить какой-то другой способ ее выполнения.

Я думаю, если бы люди реально знали, что значит основать свою компанию, меньше людей хотели бы этим заниматься. Это действительно очень и очень непросто. И все-таки сейчас я не вижу чего-то другого, на что я хотела бы тратить свое время. Меня действительно мотивируют решаемая мной проблема и влияние, которое я оказываю.

От чего, по-вашему, зависит успех основателя компании?

Успех основателей зачастую зависит только от того, насколько упорны они в своих действиях.

Новые компании часто попадают в «пропасть отчаяния», когда все говорит о том, что пора уходить. Закончились деньги.

Не хватает сотрудников. Все идет наперекосяк. Все вокруг будет свидетельствовать о том, что это уже невозможно вывезти, и только тихий голосок в вашей голове будет говорить вам: «Попробуй еще раз. Не сдавайся». Вот он иногда и решает, добьетесь вы успеха или нет.

Но лучших способов добиться славы и заработать состояние намного больше. И они намного проще и надежнее.

Какой совет вы бы дали РМ, которые хотят добиться успеха в карьере?

Один из них — получить опыт работы за пределами деятельности РМ. Это сделает вас более компетентным специалистом. Отвечайте на запросы в службу поддержки и звонки в отдел продаж. Это расширит ваш кругозор и сделает вас намного лучше в том, что вы делаете в продакт-менеджменте и, как следствие, в любой другой работе, которой вы захотите заняться.

Разберитесь, как в вашей организации ведется работа с финансами. В таких крупных компаниях, как Google и Twitter, я совершенно об этом не заботилась. А сейчас в качестве CEO большую часть времени я трачу на то, чтобы отслеживать, достаточно ли у нас денег на банковских счетах. Наличие подобного опыта поможет вам продвинуться по карьерной лестнице и выявить связи, которые другие люди могут даже не заметить.

Не бойтесь тяжелой или грязной работы. Она может казаться ниже вашего достоинства, но зато даст вам уникальный опыт.

И, наконец, уделяйте основное внимание людям, а не результатам. Думайте о том, как помочь инженерам и дизайнерам, с которыми вы работаете каждый день, а также

другим РМ преуспеть в работе. Важно не только то, насколько успешны вы, но и то, как вы помогаете другим людям достичь успеха.

Глава 42. Кен Нортон

КЕН НОРТОН (KEN NORTON) — директор по продукту в Figma. До этого он был старшим операционным партнером в GV (ранее — Google Ventures), где руководил инвестициями и предоставлял продуктовую и инженерную поддержку портфельным компаниям GV. В его послужном списке также есть опыт работы в роли GPM в Google, VP по продуктам в JotSpot и руководителем продуктового направления в Yahoo. Кен много писал о продакт-менеджменте. Его классическое эссе «How To Hire a Product Manager» («Как нанять продакт-менеджера») стало учебником для целого поколения PM¹⁷³.

kennorton.com | twitter: @kennethn

Как вы попали в продакт-менеджмент?

Я начинал как инженер и основатель стартапа. Я был одним из тех, кто создал Snap. После того как NBC купили Snap, компания стала называться NBC Internet, а я стал СТО¹⁷⁴. За время работы там я создал такие сайты, как News.com и Download.com. Моя должность называлась «СТО», но подразумевала многое, что обычно относится к продакт-менеджменту. Я отвечал за стратегическое планирование продукта, корпоративное техническое руководство и менеджмент.

Мне захотелось снова заняться стартапами, и я стал соучредителем Grand Central Communications — облачной интеграционной платформы. Затем я перешел в Inktomi, где

возглавил работу над продуктовой стратегией поисковой системы. Когда Yahoo купила Inktomi, я стал главным директором по управлению поисковыми продуктами.

Через три года я снова захотел перейти в небольшую компанию и присоединился к Jotspot в качестве VP по продуктам. Позднее Google приобрела Jotspot, и наши продукты влились в G Suite как Google Sites и Google Docs.

За годы работы PM в Google я был лидером таких продуктов, как Google Mobile Maps, Google Calendar и Google Docs. Я был одним из первых членов команды Google Apps, которая в конечном итоге превратилась в G Suite. Это был очень ценный опыт, ведь я помог развить большой бизнес-проект от ранней бета-версии до продукта с миллионами корпоративных пользователей.

Что привело вас в Google Ventures?

К тому времени я уже долгое время работал в Google и подумывал о том, чтобы вернуться в мир стартапов, но мне по-прежнему очень нравились культура и люди в Google. Поэтому переход в Google Ventures (GV) стал отличным выходом — я мог быть ближе к стартапам, но в то же время оставаться частью Google и пользоваться всеми ее преимуществами.

Я думаю, что не пошел бы в какую-то другую венчурную компанию, кроме GV. Традиционная среда ведения подобного бизнеса меня не слишком привлекала. А GV стала уникальным сочетанием возможностей, удачи и своевременности.

Преуспевают ли pm в венчурных компаниях?

Из людей, работающих с продуктами, получаются отличные инвесторы, потому что в силу профессии мы широко смотрим на мир. Чтобы заниматься инвестициями, нужно уметь видеть предмет с самых разных точек зрения, то есть достаточно хорошо разбираться в принципах развития бизнеса и соответствия продукта рынку, технологиях и направлениях роста отрасли.

Большинство РМ, которые переключаются на венчурные компании, становятся инвесторами, но в этой сфере существуют и другие интересные роли. В некоторых венчурных фирмах, в том числе в GV, есть операционные партнеры, которые не являются инвесторами, но работают с ними бок о бок, помогая портфельным компаниям. Они помогают молодым фирмам находить соответствие продукта рынку. Более зрелым компаниям они подсказывают, как правильно с технической точки зрения выйти на рынок, структурировать команду и рабочие процессы.

Еще одна роль подойдет тем, кто подумывает о создании своей компании. В этом случае можно выбрать путь предпринимателя-резидента, на котором вы будете помогать венчурной компании разбираться в специфике отрасли, разрабатывать перспективу и выстраивать тезисы для конкретных возможностей. Вы сможете использовать свой опыт, помогая принимать инвестиционные решения, с тем чтобы позднее начать свое собственное дело.

Как РМ может понять, подходит ли ему работа в венчурной компании?

Этот вид занятости не для всех. Здесь важно понимать разницу между активным участием в управлении продуктом и работой в венчурной организации.

Во-первых, работа с венчурным капиталом — это довольно одинокое занятие. Вы работаете не в команде, а сами по себе.

Во-вторых, роль РМ подразумевает ответственность за свой продукт. А в венчурном бизнесе вы на шаг отстранены от принятия важных решений, и на то есть веские причины.

Люди, которые раньше работали с продуктом, часто совершают одну и ту же ошибку — они продолжают вести себя так, как будто они все еще выполняют роль РМ. Они либо пытаются управлять продуктом, либо становятся «чайка-менеджерами»: сначала вроде бы погружаются в решение задач, а потом исчезают, переключаясь на другие компании. Это сильно сбивает всех с толку и приводит к хаосу.

Венчурный инвестор распоряжается чужим капиталом. И его основная задача — следить за тем, чтобы этот капитал приносил деньги. Он должен выступать ресурсом для своих компаний, когда те будут в нем нуждаться. Сегодня он должен помочь нанять VP по продажам, завтра — выйти на CEO другой компании для создания партнерства, а послезавтра — организовать очередной сбор средств. То есть он должен стать своего рода многофункциональным швейцарским армейским ножом.

Особенно сложной для РМ становится работа с долгосрочной перспективой. Самое важное в ней — это экзит¹⁷⁵, на получение которого уходит от пяти до семи лет.

Все, что кажется измеримым в краткосрочной перспективе, не имеет особого значения. Через десять лет никого не будет волновать, был ли в вашем портфолио какой-то суперпродукт, который вроде бы был невероятен, но потерпел неудачу. Что действительно будет иметь значение, так это то, насколько удачной была та или иная инвестиция. И в итоге вас будут оценивать по тому, сможете ли вы вернуть средства своим LP¹⁷⁶.

Какой совет вы можете дать РМ, которые хотят добиться успеха в карьере?

Очень многое зависит от удачи. Те, кто приходит в очень быстро растущую компанию прямо перед ее расцветом, наблюдают взлет своей карьеры. У них все получается, но при этом они оказываются будто привязанными к борту ракеты-носителя.

Мой совет РМ, которые только начинают свой путь, — найти сильный, развивающийся бренд. Это даст вам массу возможностей для развития. Вы будете жить и учиться намного быстрее, потому что столкнетесь с проблемами масштабирования и роста. Скорее всего, вас будут окружать замечательные люди, от которых вы сможете узнать что-то полезное. И эти люди продолжат совершать великие дела в других местах. Позднее они станут частью вашей сети контактов.

Гибкость тоже имеет большое значение. Действительно грамотные РМ выявляют важные задачи, которые нужно решить, и вызываются ими заняться. Я видел, как люди

говорили: «Слушайте, у нас плохой клиентский опыт. Я создам команду по работе с клиентами на следующий год, потому что это ключ к нашему успеху». Вы должны быть готовы подключаться к тем областям, которые никогда не считали частью своей работы. Если вы придерживаетесь каких-то жестких установок о том, чем должен заниматься РМ, вы рискуете упустить множество отличных возможностей, которые предлагают быстрорастущие компании.

Двигаясь вперед, нужно думать о том, куда вы хотите попасть, и приведут ли ваши действия туда, где вы хотите оказаться через пять лет. Люди иногда фанатично преследуют тот флер, который несет в себе работа с продуктом или какая-то должность. Бывает, что РМ слепо влюбляются в продукт и перестают замечать корпоративную культуру. Они не видят, может ли бизнес строиться вокруг продукта и есть ли у них доступ к капиталу, необходимому для продолжения работы. Имея за плечами опыт работы в таких компаниях, как Google или Facebook, вы где угодно можете получить должность VP, но при этом ваш вклад может оказаться намного ниже, чем до этого.

¹⁷³ Эссе Кена можно прочесть по ссылке:
<https://www.kennorton.com/essays/productmanager.html>.

¹⁷⁴ СТО — Chief Technical Officer — технический директор. — Примеч. ред.

¹⁷⁵ Продажа своей доли в компании. — Примеч. ред.

¹⁷⁶ Партнеры с ограниченными правами (limited partners, LP) — лица или организации, средства которых инвестируются в предприятия.

Глава 43. Анудж Рати

АНУДЖ РАТИ (ANUJ RATHI) — VP по продукту в Swiggy, крупнейшем в Индии маркетплейсе по доставке еды. Там он занимается развитием и доходностью продуктов для прямых потребителей и партнерских ресторанов, а также поиском новых предложений для компании. Он работал в индийских компаниях, предоставляющих услуги электронной торговли, где в рамках продакт-менеджмента занимался вопросами клиентского опыта (Flipkart и Snapdeal), а также в Walmart.com в Калифорнии, где отвечал за многоканальные предложения.

twitter: @anujrathi

Как вы попали в продакт-менеджмент?

Я получил диплом инженера-химика в Индийском технологическом институте Канпура в 2005 году и всегда знал, что хочу создать какой-то интернет-продукт для потребителей. Я начинал как фронтенд-разработчик в паре стартапов, где смог развить в себе глубокую эмпатию к клиенту.

Примерно в то же время в Индии появился Flipkart, сервис по продаже книг наподобие Amazon. Во время собеседования СЕО сказал, что из меня вышел бы отличный РМ. Я думал, что если соглашусь, то больше не смогу заниматься непосредственно созданием продукта, поэтому сначала отказался. Но он настоял. И вот так случайно я стал РМ. Я никогда об этом не жалел.

Когда я пришел в Flipkart, я увидел, что ни у кого не было времени внимательно изучить все пользовательские потоки и связать все в единое целое. Поэтому моя роль стала видеться мне с двух сторон:

- Во-первых, мне предстояло стать своего рода клеем, который должен был связать в единое целое разные области: бизнес, инженерную разработку, управление, стратегию и т.д.
- Во-вторых, я должен был стать профильным экспертом в электронной коммерции.

В то время РМ в Индии особо не было, поэтому мы с коллегами решили задать тон в сфере продакт-менеджмента в нашей стране. Компании заимствовали концепции, принятые в Кремниевой долине, но культурологические аспекты были свои. Основателям и CEO хотелось видеть более прикладное управление, но они не знали, как доверять РМ.

До сих пор быть РМ в Индии достаточно сложно, потому что вы должны не только заниматься развитием собственной карьеры, но и выстраивать доверие других людей к продакт-менеджменту и учить их, что представляет собой эта профессия.

Что привело вас в Walmart Labs и Snapdeal?

Я перешел в Walmart Labs, потому что, несмотря на успех Flipkart, я хотел работать в компании мирового масштаба. У меня уже был опыт управления Store Services, куда входила вся цепочка от онлайн- или офлайн-заказа до доставки на дом или предоставления услуги на месте (например, доставка лекарств,

печать фотографий, монтаж автомобильных шин и т.д.). Это была крупная акционерная компания с большим потенциалом получения дохода. Мне казалось, что это круто. И так оно и было, если брать во внимание только степень своего воздействия. Но в то время, для того чтобы быстро двигаться вперед, этого было недостаточно. Я все еще был молод; мне хотелось иметь огромное влияние, но не хотелось ждать.

Я действительно становился хорошим специалистом в области электронной коммерции, и тогда я перешел в Snapdeal. Это был один из самых перспективных стартапов в Индии. У него был самый резкий взлет, но и самое большое падение.

Я стал заместителем VP по вопросам клиентского опыта. Сначала в моем подчинении было всего несколько РМ, но позднее команда выросла в несколько раз.

Руководить командой РМ — это всегда большая ответственность. Все стратегические решения должны быть оправданны. Вы должны учитывать все возможные альтернативы и уметь объяснить, почему вы распределяете капитал и людей тем или иным образом или отдаете более высокий приоритет чужому проекту. Люди должны понять ваши доводы и принять их, чтобы донести их до своих собственных команд.

Для меня успех заключается в создании не только продуктов, но и высококлассных РМ. Я думаю, что индийские стартапы смогут поставлять отличные потребительские продукты, только если лидеры этой сферы приложат усилия к тому, чтобы воспитать своих собственных крутых РМ.

Что привело вас в Swiggy?

После Snapdeal я присоединился к Swiggy — это приложение для доставки еды. Когда я только пришел, компания была очень маленькой. До этого я долгое время занимался электронной коммерцией и думал, что доставка еды будет намного проще по сравнению с тем, что я делал раньше.

Но все оказалось сложнее, потому что в этом бизнесе вам необходимо соединить в режиме реального времени разных покупателей, продавцов и водителей и при этом оперировать миллионами комбинаций продуктов. Вы работаете со скоропортящимся товаром. Наибольшего успеха добиваются те платформы, которые поставляют не только то, что люди хотят купить, но и то, что им нужно продать. Поэтому бывает, что сначала вы собираетесь поехать пиццы, а в результате берете пасту.

Мне это нравится. И эта проблема будет мне интересна еще лет десять.

Что вы думаете о продакт-менеджменте в Индии?

До 2016 года многие руководители продуктовых компаний были выходцами из нетехнологических фирм. Они не знали, что такое продакт-менеджмент или даже разработка ПО, и РМ приходилось тратить много времени на то, чтобы влиять на руководство и убеждать их в ценности своей работы. Традиционные лидеры использовали свою власть и запросто пренебрегали технологической стороной вопроса. И я видел, как многих РМ это расстраивало, и в результате они перебирались в американские компании.

Но примерно с 2016 года ситуация начала меняться. Здесь стало появляться много хороших специалистов в области продакт-менеджмента. Гигантский рынок, огромный потенциал. Серьезные проблемы: 25 языков, большое

разнообразие возрастных групп, инфраструктура, мошенничество и т.д. И всем этим должен заниматься РМ. Это очень увлекательно, хоть и непросто.

Я всей душой верю в то, что для развития экосистемы стартапов в Индии нужны очень и очень хорошие лидеры по продуктам. Они должны действовать независимо, а не просто копировать чужой продукт или подстраиваться под бизнес-требования.

Я хочу объединить людей, которые в свою очередь смогут создать из других сильных и независимых умов движущую силу в области продукта. Когда я работаю с РМ в Swiggy, я обучаю их не только на пользу своей компании; я надеюсь, что они помогут развивать всю экосистему стартапов.

Какой совет вы можете дать РМ, которые хотят добиться успеха в карьере?

Если вы начинающий РМ, подумайте о том, как должны выглядеть для вас следующие пять лет. Не меряйте время короткими шагами. Если вы поймете, в каком направлении хотите работать, вы сможете определить, какие навыки вам необходимо развивать, а также то, какие компании или люди могут вам в этом помочь.

Для РМ важны три вещи:

- Твердость характера и страсть. А с ними приходят любознательность и нежелание сдаваться.
- Умение превосходно общаться письменно и устно, чтобы добиться требуемого эффекта. Вы должны правильно представлять продукт, компанию и стейкхолдеров.

- Умение выявлять и решать проблемы. Управлять продуктом — это не просто быть связующим звеном между инженерами и дизайнерами; это умение справляться с трудностями.

Где-то в середине карьеры можно выбрать, хотите ли вы быть узким или широким специалистом. Чтобы быть универсалом, вы должны иметь достаточно опыта в решении различных проблем всей отрасли.

Например, в электронной коммерции есть семь больших областей, включая поиск, обзоры и платежи. Вы можете потратить шесть месяцев, углубляясь в каждую из них. Каждый квартал, когда мы обсуждаем результаты перформанс-ревью РМ в моей команде, я хочу увидеть, насколько глубоко люди погружаются в ту или иную область.

РМ должен быть одновременно креативным и очень образованным с научной точки зрения.

Ему нужно видеть, что скрывается за теми или иными наблюдениями, чтобы глубже понимать суть проблемы. Каждый вывод дает ряд гипотез (как я могу это использовать для изменений в работе?). Каждая гипотеза может быть подтверждена или опровергнута с помощью различных экспериментов или версий. Они приводят к новым наблюдениям. И так по кругу!

В ходе работы вы думаете о человеческой психологии и привычках. Со временем вы начинаете понимать закономерности, характерные для вашего бизнеса или отрасли.

Как специалист по продукту, вы должны стараться стать тем человеком, который лучше всех понимает, как работает система и что можно сделать, для того чтобы она функционировала еще

эффективнее. Развивайте свои фреймворки. Все остальное приложится.

Глава 44. Сачин Рекхи

САЧИН РЕКХИ (SACHIN REKHI) — CEO и основатель Notejoy, приложения для создания общих заметок для отдельных пользователей и команд. До Notejoy Сачин основал Connected (менеджер личных контактов) и Anywhere.FM (музыкальный веб-плеер, который позднее был выкуплен imeem). Он был предпринимателем-резидентом в Trinity Ventures и руководителем отдела продаж решений в LinkedIn. Он также занимал должности в маркетинге, продакт-менеджменте и инженерной разработке в Microsoft, Paetec Communications и Goldman Sachs.

SachinRekhi.com

Как вы попали в продакт-менеджмент?

Я изучал computer science в Пенсильванском университете и получил бизнес-образование в Уортоне. Мой первоначальный план состоял в том, чтобы потратить несколько лет на разработку ПО, а затем перейти в мир предпринимательства.

В ходе беседы с рекрутером в Microsoft я впервые услышал о роли РМ. Я осознал, что больше всего в работе над ПО мне нравится придумывать решения реальных человеческих проблем. Поэтому я захотел пройти стажировку в качестве РМ в Microsoft, где в результате и остался работать.

Почему вы поменяли microsoft на предпринимательство?

Я всегда рассматривал Microsoft как место, где я могу узнать, как на самом деле проходит разработка ПО, чтобы лучше подготовиться к созданию собственной компании. Если вы сразу выбираете карьеру предпринимателя, то вам самому приходится решать, что делать. Я видел это в iMeeet — они не вели никакой приоритизации багов, а просто использовали email-адрес для их сбора. Людям, которые хотят стать предпринимателями, я всегда советую сначала поработать пару лет в солидной технологической компании.

Когда я работал в Microsoft, мы с друзьями часто обсуждали разные идеи стартапов. Однажды один из моих друзей пришел ко мне и сказал, что мы должны основать компанию. В то время я только что получил повышение и не хотел уходить, но он сказал мне, что сделает это со мной или без меня. Я знал, что найти правильного соучредителя — самое важное для стартапа, поэтому я принял непростое решение и ушел из Microsoft.

На тот момент мы понятия не имели, что за стартап мы собираемся начать. Мы позвали еще одного друга из Amazon, сели вместе и просто начали накидывать идеи. Нашу лучшую задумку вы представили Полу Грэму (Paul Graham) из Y Combinator. Он сказал, что она ужасная, но зато мы понравились ему как команда. Поэтому он дал нам две недели, чтобы мы придумали что-то еще.

В то время — это был 2006 год, до появления Rdio и Spotify, — у тех, кто хотел послушать музыку в офисе, было всего два варианта. Слушать через наушники iPod или воспользоваться сервисом Pandora, где можно было выбирать только из предложенных треков. Мы обратили на это внимание и подумали, что было бы здорово, если бы можно было взять всю музыкальную коллекцию со своего компьютера, загрузить ее в интернет, а затем воспроизводить через надежный

музыкальный интернет-проигрыватель. Так возникла идея проекта Anywhere.FM.

В конечном итоге мы продали его *imeem*, еще одному музыкальному сервису.

Что было в *imeem*?

Когда я туда попал, я понял, что, хотя у них были контракты с четырьмя самыми крупными лейблами, они были непомерно дорогими, и это являлось огромной проблемой. Мы теряли гораздо больше денег, чем зарабатывали. Мне стало ясно, что компания умрет, если мы не разберемся с монетизацией. Несмотря на то что нас наняли заниматься созданием функций и UI, я заявил, что прежде всего хочу решить денежную сторону вопроса, потому что в противном случае мы обречены на провал.

В итоге мы создали совершенно новый формат аудиорекламы. Это было еще до Spotify, когда все просто делали баннерную рекламу. Мы добавили восьмисекундный аудиоролик поверх баннерной рекламы. Это было настоящей инновацией. И когда мы решили ее продать, нас все отфутболили.

Мы обращались во все классические маркетинговые и рекламные агентства, но отдел цифровых технологий отсылал нас в отдел радио, а отдел радио отправлял обратно. Мы не знали, как продать нашу задумку. В конце концов мы провели ребрендинг, чтобы продать решение в отдел цифровых технологий как рич-медиа¹⁷⁷ баннер. В результате я сделал эту идею источником многомиллионного дохода. К сожалению, для решения проблемы монетизации это оказалось слишком мало и слишком поздно. В конце концов *imeem* продали идею MySpace music, но не слишком успешно.

Что привело вас в Trinity Ventures?

Я знал, что хочу основать другую компанию, но на этот раз я хотел подойти к этому более тщательно. Один из венчурных инвесторов Trinity Ventures предложил мне присоединиться к их компании и подумать о своей идее стартапа как предприниматель-резидент.

Там я предложил фреймворк, который описываю как восемь гипотез соответствия продукта рынку. Это была своего рода призма, через которую я рассматривал все свои идеи, чтобы понять, стоит ими заниматься или нет.

1. Кто ваш целевой клиент?
2. Какую проблему вы решаете?
3. Каково ваше уникальное торговое предложение?
4. В чем заключается ваша стратегическая дифференциация?
5. Кто ваш конкурент?
6. Какова ваша стратегия выхода на рынок, как вы собираетесь привлекать клиентов?
7. Как вы собираетесь монетизироваться?
8. Каковы ваши метрики Полярной звезды?

Я записывал ответы на эти вопросы на 1–2 страницах для каждой идеи стартапа.

Этот фреймворк оказался действительно важным, и я продолжил использовать его и позже, в том числе для создания

функции в более крупной компании. Он помогает РМ заранее продумывать действия в соответствии со стратегией.

Я проработал свою идею через этот фреймворк и представил ее в Connected. Интересно, что там моя одержимость средствами повышения производительности отлично сочеталась с теми знаниями, которые я получил во время работы с отделом продаж в imeet. Я заметил, что все, кто заключал наши крупные сделки, были изначально ориентированы на отношения. Когда мы приезжали в Нью-Йорк, они пролистывали список контактов в iPhone и приглашали людей выпить и поболтать. Такие встречи потом перерастали в деловые переговоры, а затем в сделку.

Нашей идеей был инструмент управления контактами, который бы не только поддерживал их в актуальном состоянии, но и помогал выстраивать и развивать взаимоотношения.

Как вы оказались в LinkedIn?

После того как Connected был запущен и проработал почти полтора года, LinkedIn обратилась к нам с предложением о приобретении. Изначально они сказали нам, что воспринимают нас как стартап и трогать нас не будут, но на деле это было очень далеко от истины. В LinkedIn было всего 1800 человек, но она действовала скорее как Microsoft, чем как стартап.

Мы с Адой, соосновательницей компании, изменили наш стиль, чтобы он был больше похож на Microsoft. Очень важным было умение влиять без полномочий, руководить на высшем уровне и управлять всеми стейкхолдерами.

Это в конечном счете и привело нас к успеху. Позднее LinkedIn провела серию приобретений, которые, к сожалению, такими успешными не были.

Чему вас это научило?

Самым большим уроком стало понимание того, что переход от небольшого стартапа к крупной компании возможен только в том случае, если основатели раньше работали в большой компании. Вы не можете просто так утверждать: «Мы будем относиться к вам как к стартапу в рамках большого бизнеса».

Я стал ментором нескольких РМ, пришедших вместе с приобретенными компаниями, и обучал их тому, как эффективно выполнять задачи высшего руководства, такие как выискивание ресурсов, преодоление бюрократической волокиты и убеждение людей разного типа.

Пока я работал в LinkedIn, я постоянно говорил о том, что мы должны работать напрямую со специалистами по продажам. Я запустил небольшой проект с несколькими инженерами и смог заочно представить его руководству.

В LinkedIn увидели наш проект и сказали, что нам нужно активно его запускать. Так мы увеличили команду с 8 до 500 человек, включая 400 человек в сфере прямых продаж. За время моего пребывания в компании ее доход вырос примерно до \$200 млн. Я прошел путь от обычного РМ до генерального директора подразделения и ответственного по публичному Р&L¹⁷⁸. Каждую неделю я встречался с финансовым директором, и, если наш прогноз отклонялся от фактического положения дел на 10 %, меня допрашивали по этому поводу.

Что вдохновило вас на создание Notejoy?

В LinkedIn у меня неплохо получалось действовать в качестве генерального директора подразделения, но это не приносило мне такого удовлетворения, как работа «на передовой». Поэтому, несмотря на успехи в работе, я знал, что хочу вернуться к тому, с чего я начинал, и создать компанию.

Я основал Notejoy со своей женой Адой. Мы поняли — нам удастся так хорошо работать вместе, потому что наши навыки удачно дополняют друг друга. Я управляю продуктом, дизайном и инженерной разработкой. В ее ведении находятся развитие бизнеса, аналитика, маркетинг, юридические вопросы, финансы, бухгалтерский учет, производство и все остальное. Это четко разделяет наши роли и обязанности и дает хороший результат.

Идея Notejoy появилась в результате моего опыта работы в LinkedIn. Мы обнаружили, что 90 % информации, которая необходима людям для качественного выполнения своей работы, остается в электронной почте, в Slack или в голове. Теряется огромный объем институциональных знаний. Наша идея состояла в создании инструмента, который можно использовать с самого начала проекта, когда в нем участвует только один человек, — до перехода к командному взаимодействию. Она сработала, и теперь команды используют его для различных сценариев работы.

Было очень забавно вернуться к своим корням, в предпринимательство. И больше всего мне нравится то, что каждый новый день не похож на предыдущий. Сегодня я занят монетизацией, а завтра привлечением пользователей или разработкой функций. Я каждый день общаюсь со своими клиентами и решаю их запросы в службу поддержки. Это настоящий кайф.

Как РМ понять, подходит ли ему должность CEO или основателя компании?

У позиции CEO есть много граней, которые вы не можете испытать на себе в классической роли РМ. Одна из них — это управление прибылями и убытками. Вы должны очень внимательно следить за статьями расходов, такими как наем персонала и оплата серверов. Ответственность за бюджет несете именно вы. Еще одно большое отличие заключается в том, что CEO является фактическим руководителем отдела продаж. Клиенты хотят разговаривать только с ним.

Я часто слышу от РМ, что они ненавидят тратить время на административное руководство, влияние без полномочий и участие в координационных встречах. Если для вас это так, то вам вряд ли понравится роль CEO, потому что в его обязанности входят основные координационные вопросы. От них никуда не деться.

Особое удовольствие в роли CEO получаешь от глубокого осознания того, что в этой работе вам нравится, а что нет, в чем вы хороши, а в чем не слишком. Поначалу вы просто делаете то, что должны. Но очень быстро вы дойдете до точки, в которой увидите свои сильные стороны и предпочтения и сможете окружить себя правильными людьми, которые будут помогать вам решать текущие задачи.

Другой момент, что слишком многие не видят разницы между самостоятельным созданием компании и традиционным привлечением венчурного капитала. Предприниматели полагают, что у них будет полная автономия, но, как только они получают финансирование и

формируют совет директоров, его участники оказываются хуже любого босса, какого только можно представить.

Notejoy — чистый стартап на 100 %. У нас была возможность привлечь финансирование, но мы решили действовать без посторонней помощи. Так меняются сама природа предпринимательства и подход к управлению компанией. Это позволяет гораздо сильнее ориентироваться на ваши ценности — например, запускать продукт только тогда, когда он соответствует вашей планке качества, или развивать компанию приемлемыми, на ваш взгляд, темпами.

Какой совет вы можете дать РМ, Которые хотят добиться успеха в карьере?

Первое — это осознать, что в продакт-менеджменте существует много различных ролей, и попытаться действительно понять, какая из них подходит именно вам.

- Строитель — это классический менеджер, который работает с существующим продуктом и разрабатывает для него новые функции на радость конечного пользователя. Его задача — общаться с клиентами и радовать их. Он работает со степенью их удовлетворенности.
- Настройщик — это РМ, который занимается оптимизацией, например отвечает за развитие продукта или монетизацию. Эта роль подразумевает намного более жесткий анализ и более высокую скорость в части А/В-тестов. В основном это работа с метриками. Если вам нравится быть строителем, позиция настройщика вам, скорее всего, не понравится.

- Новатор — это РМ, который создает совершенно новый продукт для новой аудитории. В этой роли есть много неопределенности. Ваш проект может провалиться. Вы можете ошибиться с аудиторией. Многие, кто пробует эту роль, обнаруживают, что им намного больше нравится быть строителем, когда шансы на победу намного выше.

Даже если вы мечтаете стать новатором, начните с позиции строителя.

В начале карьеры очень важно добиться нескольких побед. Я знаю РМ, которые по несколько раз создавали стартапы, ни один из которых не превратился в итоге в известный бренд. И теперь они пытаются получить эту роль в более крупной компании. Роль новатора не поможет завоевать репутацию эффективного РМ, если ваши проекты не будут успешными.

Я бы советовал начать карьеру, попробовав себя во всех трех ипостасях в таких крупных компаниях, как Facebook, Dropbox или Airbnb. Есть масса возможностей менять роль каждые полтора года и пробовать что-то другое.

Другой аспект — это потребительские продукты против B2B. В первом случае РМ погружается в графики и данные. А во втором он много общается с клиентами и поддерживает с ними отношения. Мне кажется, что B2B больше связан с удовлетворением клиентов.

Последний критерий — размер компании. В небольшой компании вы многое делаете сами. А в крупном бизнесе у вас есть UX-писатель, UX-исследователь, маркетолог. И вы тратите гораздо больше времени на координацию.

Мне кажется, слишком часто люди говорят, что хотят стать РМ-сеньором или РМ группы, не зная, что им на самом деле

нравится больше. В результате они оказываются на высокой должности, но не любят свою работу.

¹⁷⁷ Рич-медиа (Rich Media) — интерактивный рекламный формат, включающий в себя видео, аудио и другие мультимедиа. — Примеч. ред.

¹⁷⁸ P&L (profit and loss statement) — отчет о прибылях и убытках компании. — Примеч. ред.

Глава 45. Тереза Торрес

ТЕРЕЗА ТОРРЕС (TERESA TORRES) — коуч по исследованию продукта в Product Talk. Она помогает командам получать ценную информацию из интервью с клиентами, проводить эффективные эксперименты с продуктами и добиваться результатов, создающих ценность для клиентов и бизнеса. Прежде чем стать коучем, Тереза долгое время была лидером по продукту и руководила командами, которые занимались дизайном в молодых онлайн-компаниях, в том числе занимала должность VP по продукту в AfterCollege и CEO в Affinity Circles. Она также занималась созданием продукта и дизайном в Become.com и HighWire Press.

ProductTalk.org

Расскажите о себе и своем карьерном пути

Я — коуч по исследованию продукта. Это означает, что я помогаю командам научиться правильно определять, созданием чего стоит заниматься. Мы это делаем, уделяя внимание непрерывному исследованию продукта через регулярные опросы, быстрое прототипирование и систематические эксперименты.

Будучи студенткой, я посещала курсы дизайна в Стэнфорде и познакомилась там с человеко-машинным взаимодействием (human computer interaction, HCI). В 22 года я пришла в бизнес, веря, что он ориентирован на человека и создан, чтобы решать проблемы клиентов.

После окончания колледжа я выбрала для себя направление конструктора взаимодействия. Технически моей первой должностью был разработчик прикладного ПО, но меня наняли именно из-за моего опыта работы с HCI. Это была моя первая гибридная роль.

Моя следующая работа стала поворотной в моей карьере. Я была десятым сотрудником в очень молодом стартапе, о котором узнала через Craigslist.

Пришла я туда как фронтенд-разработчик и дизайнер, а затем перешла на позицию дизайн- и продакт-менеджера. Мне хотелось общаться с клиентами и определять, чем нам стоит заниматься. Когда я озвучила свое желание руководству, наш VP по управлению продуктами был впечатлен и стал приглашать меня на совещания руководства. У меня появилась возможность из первых рук получать информацию о финансах и участвовать в переговорах по вопросам слияния и поглощения.

В третью компанию меня взяли на должность UX-директора, но спустя три недели я поняла, что на самом деле им нужен был руководитель продуктового направления. И тогда я стала директором по продукту. Моя роль всегда содержала в себе немного UX-дизайна и немного инженерной разработки.

С тех пор чаще всего я работала в стартапах, находящихся на ранней стадии. Я получила хорошее представление о бизнесе в целом и стартапах в частности в довольно молодом возрасте. К тому времени, когда мне исполнилось 30, я уже была VP по продуктам. В 32 я стала CEO стартапа.

Как вы стали CEO?

Должность CEO стала переломной в моей карьере в том смысле, который большинству и не пришел бы в голову. Я заняла должность директора за девять месяцев до того, как из нее ушел VP по продуктам. Он помог мне наладить отношения с тогдашним CEO, поскольку я занималась стратегическим продуктом и позиционированием. И когда он ушел, VP по продукту стала я.

Я вошла в состав высшего руководства и поняла, что они действовали очень рассогласованно. Глава отдела продаж хотел пойти по одному пути, я — по второму, а технический директор — по третьему.

Мне нравилось то, что мы делаем, но в какой-то момент мне расхотелось там работать. Я сообщила CEO, что мне нужен длительный отпуск, и отправилась в путешествие на полтора месяца. На обратном пути, во время перелета, я исписала пару страниц о том, что, по моему мнению, должно было измениться, чтобы я осталась там работать. Позднее я поделилась своими мыслями с CEO. Он принял мои доводы и повысил меня до VP по производству.

А через полгода наступил 2008 год и грянул экономический кризис. Наш бизнес рушился, и я намеревалась сообщить CEO о своем увольнении, потому что компания не могла платить зарплату нам обоим. И буквально в тот же день он сам отвел меня в сторону и сказал, что уходит с поста и хочет рекомендовать совету директоров меня на его место.

Каково это — быть CEO?

Следующие два с половиной года были, без сомнения, самыми тяжелыми в моей жизни, но и самыми полезными. Я

чувствовала себя жалкой. И это было невесело.

Люди ассоциируют эту должность с большой властью и вряд ли осознают, насколько огромная ответственность лежит на наших плечах. От нас зависит, получают ли люди зарплату. В течение полугода ситуация была такой, что каждый раз перед выплатами я не знала, удастся ли нам их сделать.

С другой стороны, некоторые думают, что CEO должен принимать абсолютно все решения. Но это не так. Вести за собой команду действительно сложно. Управлять советом директоров крайне непросто, и это очень политизированный процесс. Всем кажется, что у босса нет босса. Но это неправда. У босса много боссов. Политика работы с венчурным капиталом — это настоящий кошмар.

Но за эти два с половиной года я узнала больше, чем за любой другой период своей карьеры.

К моменту закрытия компании я действительно выгорела. Мне пришлось взять отпуск на 14 месяцев, а затем перейти в консалтинг, потому что я не была готова снова выходить на работу в офис, но мне нужны были деньги.

Что вдохновило вас стать коучем по продукту?

Проработав какое-то время в консалтинге, я снова устроилась руководителем продуктового направления и дизайна в очередной стартап. Там я провела чуть больше года и затем поняла, что больше не хочу заниматься стартапами. С главой компании и советом директоров было много разногласий, и я видела все недостатки работы с венчурным капиталом. В совете директоров были люди, для которых личная выгода как акционера была превыше выгоды для компании. Были там и

те, кто твердо придерживался своей точки зрения и не был готов к обсуждению стратегии.

Мне потребовалось какое-то время, чтобы зафиксировать все положительные и отрицательные моменты в своей работе. Это очень помогло мне понять, что, хотя я люблю работать над продуктами, у меня нет желания заниматься согласованием работы руководства. Работать над продуктом в качестве внештатного сотрудника мне не хотелось, потому что это создает зависимость между вами и компанией. Перспектива стать костылем, который будет только мешать идти к успеху, меня тоже не радовала.

Я поняла, что во всех компаниях я сталкивалась с одной и той же проблемой — люди, которые занимались продажами, проводили недостаточно времени с клиентами и не знали, как это изменить. Именно тогда я и решила полностью сосредоточиться на работе коуча.

Мне в голову пришла идея, что я не буду заниматься стратегической или исследовательской работой для компаний, а буду учить их, как это делать. Компании продолжали просить меня провести исследование. Я превращала эти обращения в запросы на консультацию и коучинг — я говорила, что выполню их просьбу, но с одним условием. Пусть они направят ко мне своих РМ, которые смогут проделать эту работу вместе со мной и научатся делать ее самостоятельно.

Со временем я начала действовать адресно. В своем блоге я стала целенаправленно обращаться к руководителям по продукту, понимающим, что им нужно работать над развитием команды, но не имеющим на это времени. Я писала о том, каким мне видится будущее продакт-менеджмента, какие навыки необходимы в этой сфере и на чем людям нужно

сосредоточиться. Именно тогда мой блог стал полностью посвящен исследованию продукта, в том числе непрерывному.

Когда я начала писать, ко мне стали поступать запросы на коучинг. Первое письмо, которое я получила, состояло всего из двух предложений. В нем говорилось: «Вы пишете о многом, с чем приходится справляться моей команде. Станете нашим коучем?» Оно пришло от Хоуп Гурион (Hope Gurion), которая теперь является лидером мнений и консультантом в области продукта. Мы даже объединили наши бизнесы в один.

Как РМ может понять, подходит ли ему работа коучем?

Мне бы хотелось разграничить обучение и коучинг. Если в первом случае используется модель, в которой эксперт/учитель «обучает вас тому, как правильно что-то делать», то во втором такой подход не работает. Коуч обычно предлагает «вместе создать то, что будет работать именно для вас». В коучинге нет ощущения превосходства, которое присуще самой природе преподавания.

Чтобы понять, насколько хорошим коучем вы можете стать, нужно проверить вашу способность отбросить в сторону свое эго. Сегодня фраза «лидерство как служение» становится модной и слегка жаргонной, но смысл, который в нее вложен, мне очень нравится. Если я работаю с продуктовой командой, моя роль коуча состоит в том, чтобы служить ей любым доступным мне способом.

Это сильно отличается от традиционной обучающей установки типа: «У меня есть свой метод, которому я научу вас так, чтобы вы навсегда его запомнили».

Коучинг — это умение создавать атмосферу, называть вещи своими именами, задавать содержательные вопросы и действительно помогать команде находить собственный путь, а не указывать свой.

Когда я ушла от работы с продуктом, мне стало не хватать взаимодействия с инженерами. Я скучаю по командной работе. Поэтому я отношусь к своей коуч-программе как к продукту, и сейчас я уже на той стадии, когда у меня начали появляться компаньоны.

Плюс коучинга в том, что ты можешь исключить из своей работы все, что тебе не нравится. Я не работаю с советом директоров и высшим руководством. У меня нет менеджеров по продажам, но есть администратор, который меня поддерживает. Мой бизнес очень прост, он именно такой, как я хочу.

Какой совет вы бы дали РМ, которые хотят добиться успеха в карьере?

Не торопитесь и постарайтесь хорошенько разобраться, что вам нравится, а что нет. Не зацикливайтесь на том, чтобы двигаться вверх по карьерной лестнице в погоне за большими деньгами и должностью.

Да, мне легко говорить, потому что я уже была CEO, но такой опыт был у меня уже несколько раз. Часто люди думают, что они чего-то хотят. Но, получив это, они осознают — это вовсе не то, о чем они мечтали. Прежде чем потратить 20 лет на достижение того, что вам, возможно, и не нужно, поговорите с людьми, которые уже это имеют. Постарайтесь как можно лучше понять, что они собой представляют.

Например, я знаю очень многих руководителей, тоскующих по работе с продуктом.

Второй совет таков: не бойтесь создать свою роль сами.

Это несложно для независимого консультанта, но также возможно и внутри организации. У людей, которые решаются на это, гораздо больше возможностей, чем они могут себе представить.

Глава 46. Оджи Удезуэ

ОДЖИ УДЕЗУЭ (OJI UDEZUE) — бывший VP по продуктам в Calendly, где он руководил продакт-менеджментом, дизайном и контент-стратегией. До этого он был руководителем продуктового направления в подразделении коммуникаций в Atlassian — там он занимался продуктовой стратегией для Hipchat и Stride. Он также работал на руководящих должностях в Spiceworks и Bridgewater Associates, куда пришел после десяти с лишним лет работы в Microsoft. В 2013 году основал Intermingl, мобильное облачное сетевое приложение. Помимо этого, он является управляющим партнером в фонде Kernel, инвестирующем в стартапы в Африке, а также входит в совет директоров Quitch.

ojiudezue.com | twitter: @ojiudezue | medium: @okosisi

Как вы попали в продакт-менеджмент?

Я родился в Нигерии в семье среднего класса, но, когда мне было около 15 лет, мой отец почти все потерял. С тех пор я решил, что буду сам заботиться о себе. Во время учебы в колледже я прошел много стажировок, и одна из них была в очень интересной компании. Я писал для них программы, а они платили мне суммы, которые на тот момент казались мне непомерными: этих денег хватало на то, чтобы оплатить учебу мне и моему брату, а также снять квартиру за пределами кампуса.

Я понял, что с точки зрения финансов я могу быть довольно успешным в Нигерии. Но я очень хотел оставить какой-то след

в мире и понимал, что для этого мне придется уехать. Я усердно готовился, сдал тест GRE¹⁷⁹ и поступил в пару вузов. И уже после того, как я получил подтверждение о поступлении, посольство США отказало мне в выдаче визы. Это меня чуть не сломало.

Я решил попробовать собрать деньги на свой первый год обучения в школе и обратился ко всем своим родственникам и друзьям с просьбой поддержать мое будущее. Я вернулся в посольство с собранными деньгами, и там решили, что теперь все в порядке. Мне дали студенческую визу, а по окончании первого семестра я получил полную стипендию и обучение в магистратуре Университета Южной Калифорнии.

Получив степень магистра, я начал работать в стартапе, а потом перешел в Microsoft. Там я занимался поддержкой разработки корпоративных приложений высшего класса. Мне это нравилось, но это было не совсем то, чем я хотел заниматься.

Я знал, что перейти к продакт-менеджменту будет сложно, поэтому я взял продукт, поддержкой которого тогда занимался. Я изучил его слабые стороны, написал код для решения и разместил его на внутренней странице инструментов Microsoft. Это, по сути, стало моим резюме, и я стал РМ.

Расскажите о работе в Microsoft

Как РМ, я занимался наиболее сложными проектами Windows и Windows Live. За все время, проведенное в Microsoft, я работал с Office, Search, Microsoft Research и получил 12 патентов. В какой-то момент я был так зол на то, что мой продукт никак не мог завоевать рынок, что переключился на маркетинг, чтобы

научиться рассказывать историю продукта. В течение двух лет я руководил маркетинговой группой и получил степень MBA в Колумбийском университете и Университете Беркли.

В Microsoft я всегда спрашивал себя: «Как доказать самому себе, что я могу решить любую техническую проблему и что я действительно могу быть незаурядным?»

Оттуда и возникли патенты: это был один из способов оценить свою оригинальность. Мне нужно было как-то заявить о том, что я могу оставить в истории свой след и могу встать в один ряд с лучшими мировыми новаторами.

Изначально, когда я выбирал себе команду, все сводилось к проблеме. Чем сложнее проблема, чем она оригинальнее, тем большим вызовом для меня она становилась. И тем сильнее она занимала мои мысли. Однажды, когда я был в душе, мне пришло в голову совершенно новое решение для целого ряда проблем. Я стал его продвигать, и в итоге компания вложила в него 20 млн долларов.

Со временем я стал более зрелым, и меня стали сильнее заботить люди. Те, кому я доверял, с кем у меня были хорошие рабочие отношения, кто мог бы поддержать меня и мою карьеру. Я нуждался в сторонниках, потому что видел, что кто-то из моих руководителей был хорошим, а кто-то ужасным и действительно тормозил мое продвижение.

Сосредоточившись на выстраивании отношений, я основал объединение под названием «Африканцы в Microsoft» (Africans at Microsoft). Я понимал, что помимо сообщества афроамериканцев (Black people at Microsoft) мне также нужны люди, которые знают, что такое африканский опыт. Когда вы приезжаете в Соединенные Штаты, вы теряете все свои связи. Это незримая потеря, которой вы поначалу даже не осознаёте.

Что вдохновило вас на следующие шаги?

Когда мой контракт в Microsoft подходил к концу, меня нанял крупный хедж-фонд Bridgewater Associates. К тому времени я работал в Microsoft более 10 лет и новатором себя уже не чувствовал.

Проработав чуть больше года в Bridgewater, я решил основать стартап, идею которого уже некоторое время вынашивал в голове. Я чувствовал, что был готов и время было подходящим. Работа над стартапом шла два с половиной года. Идея почти провалилась — я мог и дальше корпеть над ним, но понял, что лежащая в его основе бизнес-модель просто не работала. У меня не было ни времени, ни денег, чтобы исправить положение, поэтому я закрыл компанию.

Примерно в то же время, когда я начинал свой бизнес, я создал группу суперангелов (инвесторов. — Примеч. ред.), которую мы называли Kernel Fund. Благодаря «Африканцам в Microsoft» я познакомился с разными специалистами в области технологий и узнал, что существует группа людей, которые искали возможности инвестировать в Африку. Поэтому я наскоро проработал этот интерес и изложил правила, по которым мы с несколькими единомышленниками начали действовать. В рабочие дни я занимался своим стартапом, а на выходных игрался с венчурным капиталом.

Я предпочитаю заранее просчитывать издержки упущенных возможностей и начинать то, чем мне хочется заниматься в долгосрочной перспективе, только когда я готов посвятить себя этому на 100 %.

Такой подход работает довольно хорошо. Мы сделали несколько отличных инвестиций. Нам повезло.

После того как мой стартап закрылся, я переехал в Остин. Там я устроился в небольшую компанию, а потом нашел Atlassian, где, как мне казалось, я должен был остаться навсегда. Там я себя чувствовал как дома. Меня наняли руководить продуктовым направлением всего подразделения коммуникаций, в которое входили HipChat, Stride и еще несколько продуктов.

Я пошел туда ради людей. Кроме того, я очень хорошо разбирался в таких вещах, ведь я занимался разными инструментами для совместной работы на протяжении всей своей карьеры. Через три года мы продали этот бизнес в Slack.

После этого я обнаружил в своем почтовом ящике письмо, открывшее для меня некую возможность, которая потом вылилась в Calendly. Это очень быстро растущая фирма — почти полностью самостоятельный стартап, уже приносящий прибыль. Меня интересовали перспектива роста и дополнительный доход от вложений в капитал. Это отличная компания, где я по сути создаю команду своей мечты.

Какой совет вы можете дать РМ, которые хотят добиться успеха в карьере?

Я думаю, что прежде всего необходимо разобраться в себе. Сказать такое начинающему РМ довольно сложно, потому что обычно, когда мы молоды, мы с оптимизмом смотрим на себя, на свои сильные и слабые стороны. И все же я советовал бы с течением времени попытаться понять, что приносит вам радость, что у вас уже получается и в чем вы можете стать лучше.

С самого начала важно понимать, что продвижение зависит от одобрения людей, стоящих выше вас. Разберитесь, чего они ищут. Отнеситесь к этому очень серьезно. Если их интересы пересекаются с тем, что вы умеете, постарайтесь показать хороший результат. Устраните любые возражения против вашего быстрого роста.

Например, в начале карьеры мне плохо удавалось писать еженедельные отчеты. Мне нравилось выполнять задачи, но я ненавидел это документировать. Мой руководитель говорил мне:

«Документирование — это работа. Если вы не будете последовательно все фиксировать, вы не получите повышения. Нужно все очень тщательно записывать, чтобы другие люди не могли препятствовать вам».

Думаю, что в середине карьеры стоит постараться начать работать со своими сторонниками или на них. Продвижение — это не только вопрос компетентности; здесь очень важны связи с теми, кто может протолкнуть вас вперед.

Продвигаясь дальше в карьере, ищите возможности, которые, чего уж тут скрывать, позволят вам стать богатым. Старайтесь найти варианты, которые избавят вас от необходимости работать, если возможно.

Всем молодым людям я всегда говорю, что в своей карьере нужно ставить на три вещи:

- Первая — это бренд. Он определяется компаниями, в которых вы работали. В моем случае это экс-Microsoft, экс-Atlassian, экс-Bridgewater. Люди знают эти имена, и у них есть определенные ожидания от тех, кто прошел через них. Очень важно соответствовать каким-то из этих ожиданий.

Если вы иммигрант, женщина, у вас темный цвет кожи и вы не обладаете какой-либо властью, то это еще важнее.

- Вторая — репутация. Это то, кем вы являетесь. Какой продукт вы поставили? Что создали? О чем пишете в Twitter? Как высказываетесь в Medium? А в LinkedIn? Что о вас знают другие люди? За что они вас поддерживают? Это все о вас, и вы должны это оберегать.
- Ну и третья — это деньги.

Если эти вещи складываются в идеальный треугольник, то ваша карьера, как правило, оказывается удачной.

¹⁷⁹ GRE (Graduate Record Examinations) — стандартизированный тест для поступления в аспирантуру, магистратуру или на программы MBA в вузах США и ряда других стран. — Примеч. ред.

Глава 47. Эйприл Андервуд

ЭЙПРИЛ АНДЕРВУД (APRIL UNDERWOOD) — основатель и CEO Local Laboratory, а также соучредитель #ANGELS. До этого работала директором по продукту в Slack и в Twitter. Входит в совет директоров Zillow Group.

twitter: @aunder

Как вы попали в продакт-менеджмент?

Я выросла в Техасе, вдали от мира разработки ПО и Кремниевой долины, но я всегда испытывала интерес к компьютерам. Я вела файл всех метаданных своей коллекции бейсбольных карточек, чтобы можно было узнать, есть ли в ней та или иная карточка, не перелистывая альбом.

Когда я поступала в колледж, мне не пришло в голову выбрать computer science, но мое увлечение программированием проявилось через подработку в службе техподдержки. Я самостоятельно научилась писать код, поэтому не сидела на телефоне, а занималась упрощением навигации по учебным модулям.

После колледжа я начала свою карьеру инженера-программиста в Travelocity, где занималась связью и интеграцией с такими сайтами, как Yahoo и AOL. Благодаря этому я познакомилась с компаниями в Кремниевой долине и начала изучать вопросы, которыми обычно занимаются РМ, — о партнерских сделках и выборе продуктов.

Мне захотелось стать РМ, но для этого мне требовалась степень MBA, поэтому я поступила в бизнес-школу. Подав

заявку на обучение, я получила возможность занять должность РМ в Travelocity и без MBA, что я и сделала. Письмо о зачислении в Haas (Berkeley) пришло только спустя несколько месяцев, но я все-таки решила не бросать эту затею и начала учиться. После окончания бизнес-школы я устроилась в Google. К тому времени рынок поменялся, и теперь оказалось, что, для того чтобы получить должность РМ, мне нужен был диплом о высшем образовании по computer science.

Важно знать одну вещь:

Роль РМ постоянно развивается, и может возникнуть немало причин, почему вы не можете ее занять, особенно в начале карьеры. Нужно найти правильное место, где вы сможете оказать положительное влияние и развить свой опыт до такой степени, чтобы люди перестали сомневаться, РМ вы или нет.

Многим приходится пробовать несколько раз. В какой-то момент нужно сделать перерыв, чтобы впоследствии было проще найти подходящие возможности.

Когда я работала в Google, я сама продвигала себя, пытаясь уйти от управления технологическими проектами, даже подрабатывала РМ в закрытом проекте. Теперь я вижу, что мучила себя; я старалась доказать, что заслуживаю исключения и могу вернуться к роли, которую занимала в Travelocity за три года до получения MBA. В конце концов я ушла и устроилась РМ в молодую компанию, которая была не столь требовательна к квалификации, необходимой для этой должности.

Несколько месяцев спустя мне позвонил друг из Twitter. Мне нравился этот продукт, и я просто не могла отказаться. Это была возможность заняться чем-то на стыке технологического и культурного сдвига (к первому относились мобильные приложения, а второй касался людей, желающих по-разному

выражать себя в интернете). Так я пришла в Twitter и стала РМ по кнопке твита и другим платформенным продуктам.

Что стало ключевым двигателем вашей карьеры?

Что касается карьерного роста, то в самом начале мне приходилось просить, чтобы получить то, что мне было нужно. Я просила о предоставлении возможностей и о допуске на мероприятия. Я бралась за работу, которую никто мне не поручал. Я инициировала разговоры о возможном продвижении или о переходе на другую работу.

Одна из таких возможностей появилась в Twitter, когда мы поняли, что нам был нужен человек, который возглавит часть формирующейся команды по развитию бизнеса. У нас были партнерские соглашения с Google и Microsoft, что давало возможность потренироваться в работе с продуктом. Какие проблемы наших общих пользователей мы пытаемся решить? Каким образом сделать так, чтобы это удовлетворяло бизнес-потребности каждой участвующей компании?

Мне пришлось переключиться на эти задачи. Впоследствии я вернулась к традиционной роли РМ для создания рекламного API, а затем возглавила значительную часть команд по созданию рекламных продуктов и продуктов по обработке данных.

КАК ВЫ СТАЛИ БИЗНЕС-АНГЕЛОМ?

Уйдя из Twitter, вместе с пятью бывшими коллегами я запустила #ANGELS и занялась ангел-инвестированием. Мы видели, что некоторые из наших коллег-мужчин получили

возможность участвовать в развитии интересных компаний в качестве бизнес-ангелов, и подумали, что могли бы объединить их под своим началом и сами заключать подобные сделки.

В этот момент я стала относиться к тому, что я делала, как к портфолио, а не «работе, которой я должна отдавать себя на 200%». Я начала думать о разных проектах, в которых мне хотелось бы участвовать, и о том, как заниматься ими всеми сразу.

Как вы перешли в Slack и стали CPO?

Со Стюартом Баттерфилдом, CEO и одним из основателей Slack, я познакомилась, когда была бизнес-ангелом. А в компанию я пришла, когда в ней работало около 150 человек, и заняла должность руководителя платформы. Моя роль соответствовала уровню генерального директора, и для нас со Стюартом это была отличная возможность лучше узнать друг друга и оценить, сможем ли мы наладить продуктивные рабочие отношения.

Я выстроила платформу, используя все навыки, которые успела приобрести за свою карьеру, в том числе в области инженерной разработки и развития бизнеса. Свою стратегию я выстроила вокруг отличной команды и API. Простого запуска функций для платформы недостаточно. Нужна команда, которая займется развитием бизнеса и попытается привлечь к проекту крупнейшие компании. Не обойтись без команды по связям с разработчиками, которая поможет развивать экосистему и объяснять людям, какие возможности открывает перед ними технология. Потребуется команда по маркетинговому продвижению платформы и кто-то,

способный донести все ее преимущества до конечных клиентов.

Мы запустили каталог приложений Slack примерно через шесть месяцев после моего прихода, и чуть позже на той же неделе Стюарт попросил меня стать VP по продуктам. Когда компанией управляет создатель продукта, нечасто удается найти идеально подходящего руководителя продуктового направления. Роль руководителя платформы показала мне, какой может быть совместная работа. В результате я провела в компании следующие три года, управляя продуктовым направлением сначала в качестве VP, а затем CPO¹⁸⁰.

КАК РМ ПОНЯТЬ, ПОДХОДИТ ЛИ ЕМУ РОЛЬ ДИРЕКТОРА ПО ПРОДУКТУ?

Вам понравится роль VP или CPO, если вы любите заниматься внутренней коммуникацией. Такой руководитель доносит до сотрудников, что является важным для компании и почему. Он объясняет, по какой причине делается тот или иной выбор. Он не только показывает путь, помогающий другим принимать правильные решения на любом уровне, но и формирует структуру управления, которая позволяет это делать быстро и четко.

По иронии судьбы, на старших руководящих должностях, когда вы занимаетесь портфельным менеджментом, вы вынуждены меньше применять навыки, которые привели вас на этот уровень. Например, здесь уже нельзя полностью погружаться в решение проблемы и проявлять готовность всеми силами добиваться успеха.

Топ-менеджер должен эмоционально дистанцироваться от вопроса «Что?». Его задача — проследить, чтобы люди знали ответ на вопрос «Почему?» и понимали, как выполнять свою работу.

Есть еще одно различие между тем, кто может стать хорошим РМ, и тем, из кого получится прекрасный директор по продукту. Последнему никогда не надоедает кросс-функциональное взаимодействие: он умеет налаживать отношения с бизнес-партнерами и контрагентами. Директору по продукту нравится выполнять свою роль — определять стратегию выхода продукта на рынок и даже выходить на сцену, чтобы представить публике новый продукт. Подобные навыки могут долго оставаться незадействованными в карьере продакт-менеджера в роли IC, а потом вдруг стать крайне необходимыми. Поэтому такой переход может оказаться непростым.

Таков путь CPO. Руководящая должность в целом требует от вас прозрачности общения, определенной харизматичности лидера, которая заставляет людей присоединяться к вашей компании и следовать за вами, а также готовности смело решать любые проблемы, возникающие внутри организации.

КТО МОЖЕТ СТАТЬ БИЗНЕС-АНГЕЛОМ?

Эта роль понравится тем, кто любит общаться с командами на ранней стадии проработки идей; тем, кто заряжается от этого энергией. Бывают периоды, когда меня это вдохновляет, а бывают, когда нет. В большинстве своем это всего лишь идеи, а не продукт. В отличие от позиции CPO, вы не погружаетесь в эти процессы каждый день, и у вас нет осязаемого контакта с клиентами, бизнесом и продуктом.

КТО ХОРОШО ПОДХОДИТ НА ДОЛЖНОСТЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА?

На мой взгляд, должность GM — одна из лучших в мире. Она позволяет получить настоящий контроль над управлением разными функциями.

Я всегда говорю, что передача кода в производство — это еще не запуск. Запуск — это когда клиенты начинают действительно понимать, что за продукт они получают и зачем он им нужен. И добиться этого можно разными способами, не только при помощи маркетинговых инструментов.

Роль GM — это скорее бизнес-версия лидера по продукту, чем техническая или идейная, которым иногда уделяют излишне много внимания. Чтобы компания могла показать действительно выдающийся результат, она должна не просто создавать высококласные продукты, но и грамотно продвигать их на рынок.

КАКОЙ СОВЕТ ВЫ МОЖЕТЕ ДАТЬ РМ, КОТОРЫЕ ХОТЯТ ДОБИТЬСЯ УСПЕХА В КАРЬЕРЕ?

Самое главное — создавать убедительное видение, которому люди захотят следовать, и брать на себя ответственность за вещи, которые выходят за рамки ваших непосредственных обязанностей. Для меня только это и является лидерством.

Если вы делаете только то, что вам говорят, значит, вы уже занимаете свое место в организационной структуре.

Быстрорастущая компания — лучшее место для продвижения по служебной лестнице, потому что каждый день появляются новые вакансии, и масштабы деятельности постоянно растут. Там есть движение. А где движение, там и возможности.

КАКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ РОСТА ВЫ ВИДИТЕ ДЛЯ РМ?

Я выделяю три составляющих.

Первая — определить области, смежные с той частью продукта, за которую вы отвечаете. Вы должны выявить абсолютно новые продуктовые возможности, которые будут усиливать или расширять то, что вы уже делаете. Со временем вы как бы сами дадите себе повышение, если сумеете убедить компанию инвестировать в нечто большее.

Вторая (она больше касается позиции генерального директора) заключается в том, чтобы указать, какие шаги, помимо создания продукта, компания должна предпринять, чтобы повысить рентабельность инвестиций. Я советую научиться прописывать должностные обязанности, которые вы не будете на себя брать. Если вам нужен партнер по маркетингу, четко опишите все предъявляемые к нему требования. А затем используйте этот список для обсуждения возможного сотрудничества или займитесь поиском подходящих кандидатов. Бывает, что в результате именно вам приходится заниматься наймом, но зато так вы приобретаете новый опыт.

Третья — выстроить кросс-функциональные связи. Вам придется тратить время на поиск и закрытие сделок, а также на взаимодействие с недовольными клиентами (особенно в корпоративном бизнесе). Поэтому не менее важно работать со службой продаж. Вы должны с пониманием относиться к

условиям, в которых действуют ее сотрудники, чтобы продавать и продвигать продукт, даже при наличии реальных недостатков в работе.

PM, готовые смотреть реальности в лицо и вести совместную работу с продавцами, заслуживают доверия. Так вы можете стать настоящим проводником решений, а не диспетчером использования инженерных ресурсов, что по сути является ловушкой для PM и ставит его в сложное положение внутри компании.

¹⁸⁰ CPO — chief product officer — директор по продукту. — Примеч. ред.

ЧАСТЬ 10. Дополнительные материалы

РОЛИ РМ

КАК ПОЛУЧИТЬ РАБОТУ РМ

НЕТВОРКИНГ ДЛЯ ИНТРОВЕРТОВ

ПАРАДОКС АВТОНОМНОСТИ И ПРИЗНАНИЯ

10 ПРАВИЛ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ С РАБОТОДАТЕЛЕМ

О продакт-менеджменте можно рассказать очень многое. Надеемся, что нам удалось изложить бóльшую часть ключевой информации в предыдущих разделах книги. Однако в зависимости от вашего опыта и целей вам также могут пригодиться и наши дополнительные материалы:

- «Роли РМ» (с. 516): эта глава рассказывает о том, чем занимается РМ в разных отраслях и какие навыки ему для этого необходимы. В ней рассматриваются потребительские товары, B2B, электронная коммерция, маркетплейсы, геймдев, платформы и инфраструктура, инструменты для внутреннего пользования, аппаратное обеспечение и интернет вещей, развитие и монетизация, машинное обучение / ИИ / работа с данными, стартапы, регулируемые отрасли, нетехнологические компании, а также государственные и общественные организации.

- «Как получить работу РМ» (с. 531): в этой главе мы описали, какой опыт полезен для получения должности РМ и успешного прохождения собеседования.
- «Нетворкинг для интровертов» (с. 546) — это статья Джулса Уолтера, которая учит тому, как интровертам — да и всем остальным — выстраивать полноценные отношения.
- В статье «Парадокс автономности и признания» (с. 549) Кейт Мацудаира пишет о том, какие сложности возникают при измерении вклада человека, работающего автономно.
- «Десять правил ведения переговоров с работодателем» (с. 555): в этой главе Хасиб Куреши объясняет основные принципы, которых следует придерживаться при обсуждении условий работы.

Глава 48. Роли РМ

Одна из замечательных особенностей продакт-менеджмента заключается в том, что он дает отличную поддержку специалистам широкого профиля. Многие РМ при смене работы получают и новую роль. Например, они переключаются с потребительских продуктов на корпоративные, с электронной коммерции на маркетплейсы, с развития бизнеса — на машинное обучение, с больших компаний — на стартапы.

Это приветствуется, потому что для РМ, работающих на каждом из этих направлений, характерны почти одни и те же навыки. А они способствуют успеху больше, чем какие-то специальные знания. Такая смена может оказаться положительной еще и потому, что ведет к кросс-обогащению за счет применения идей одной команды в работе другой.

Главным исключением из правила «специалиста широкого профиля» становится шанс стать ведущим экспертом — одним из тех, кто обладает наибольшим опытом или лучшими знаниями в своей области. Например, в 2008 году открылся магазин приложений для iPhone, тем самым положив начало новой эре мобильных приложений. Спрос на РМ, у которых за плечами было несколько лет опыта работы в сфере мобильных технологий, заметно вырос.

Имея в виду все вышесказанное, мы рассмотрим, чем различные роли РМ отличаются друг от друга и какие навыки особенно важны для каждой из них.

ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ПРОДУКТЫ

ЧТО ЭТО ТАКОЕ

Когда мы говорим об управлении продуктом, первой на ум приходит роль РМ именно в этой сфере. Такой человек занимается функциями продуктов, ориентированных на обычных пользователей: Spotify, Instagram, Reddit, YouTube, Google Maps, Yelp или TikTok. Многие РМ предпочитают эту роль, потому что им нравится сам продукт.

ЧТО НУЖНО ДЕЛАТЬ

Люди в этой роли обычно сосредотачиваются на показателях успеха, измеряющих вовлеченность: они работают над тем, чтобы привлечь потребителей, а потом удержать их. Обычно, чтобы отследить увеличение частоты использования продукта по большой и растущей клиентской базе, применяются такие метрики, как количество активных пользователей в день (DAU), в месяц (MAU) или их соотношение (DAU/MAU). Для развлекательных продуктов часто отслеживают время работы приложения, например количество минут активного слушания. Иногда РМ отвечают за метрики использования продукта или транзакций с ним в своей конкретной области, например количество отправленных сообщений или написанных отзывов.

ЧТО ДЛЯ ЭТОГО ТРЕБУЕТСЯ

Продуктовые навыки, такие как ориентированность на клиента, понимание дизайна и креативность, особенно важны для РМ, работающих в сфере потребительских продуктов. Конкуренция здесь часто очень жесткая, и потребитель выберет продукт, только если увидит в нем неоспоримую для себя ценность и ему понравится дизайн. РМ должны постоянно помнить о пользователях, их проблемах и о том, как их решить — способом, который подойдет миллионам.

Сильная продуктовая интуиция, навыки исследования клиентов и анализа данных помогут вам сделать так, чтобы продукт работал для пассивного большинства, и не позволят активному меньшинству ввести вас в заблуждение. Что касается потребительских приложений, то те немногие пользователи, которые ежедневно пишут на форумах и постоянно отправляют запросы на добавление функций (активное меньшинство), имеют другие потребности и сценарии применения по сравнению с остальными клиентами (пассивное большинство). Самые активные потребители часто хотят, чтобы вы добавили какую-то хитрую, узкоспециализированную функцию, в то время как среднестатистическим пользователям важнее опции, которые улучшают приложения с точки зрения юзабилити и простоты использования. Высококласным РМ, работающим с потребительскими продуктами, достаточно взглянуть на данные, чтобы найти хорошие возможности для развития продукта и постараться их реализовать¹⁸¹.

Когда ваша целевая аудитория — это обычные люди, у каждого будет свое мнение относительно того, что вы должны делать. Вы не будете страдать от нехватки идей, наоборот, будет полезно научиться правильно расставлять приоритеты и говорить «нет» в ответ на какие-то предложения. В сфере потребительских товаров обычно главенствуют инженеры и дизайнеры, поэтому РМ должен обладать навыками совместной работы и лидерскими качествами экстра-класса, чтобы иметь возможность влиять на процесс.

B2B

ЧТО ЭТО ТАКОЕ

Продукты, предназначенные для корпоративных клиентов (business-to-business, B2B), — это ПО, которое продают компаниям, школам или сотрудникам организаций. К этой категории относятся такие продукты, как Adobe Creative Cloud, Asana, Dropbox, Google AdWords, Gusto, Jira, MailChimp, Microsoft Office, Salesforce, Shopify, Slack, Square, Workday, Zendesk и Zoom.

ЧТО НУЖНО ДЕЛАТЬ

Несмотря на то что обычно B2B-продукты не настолько популярны и престижны, как потребительские, работа по их созданию — отличное занятие для РМ. Вы создаете ценный для людей продукт (или услугу), а они вам за это платят. Узнать, чего клиенты хотят от вашего продукта, и понять, приносите ли вы реальную пользу, сравнительно просто. Если целевой аудиторией являются не инженеры и не дизайнеры, команда обычно в значительной степени полагается на РМ, чтобы понять потребности клиента.

Менеджеры по B2B-продуктам часто акцентируют внимание на показателях дохода: они стараются сделать так, чтобы люди платили снова и снова. Для измерения успеха могут использоваться такие метрики, как количество новых сделок, закрытых благодаря добавлению новых функций, годовой возобновляемый доход (annual recurring revenue, ARR) или количество премиум-пользователей, с упором на показатели удержания и оттока. При ближайшем рассмотрении РМ часто фокусируются на активности использования продукта и его функций.

ЧТО ДЛЯ ЭТОГО ТРЕБУЕТСЯ

Для РМ, который занимается B2B-продуктами, крайне важно думать сразу о разных пользователях: потребности тех, кто занимается закупкой или администрированием ПО, и тех, кто им непосредственно пользуется, сильно отличаются. Высококласный продукт должен учитывать все типы пользователей. Иногда РМ ориентируются на то, что нужно закупщикам, и в результате у них получается плохо проработанное ПО, которое совершенно не нравится конечным пользователям. Не делайте так!

РМ, занятым в B2B, особенно важно обладать стратегическими навыками, такими как умение анализировать рынок и знание бизнес-моделей. Они должны понимать, что требуется для заключения сделок, победы над конкурентами и распределения инвестиций между несколькими конфликтующими приоритетами. В отличие от РМ, которые занимаются потребительскими продуктами, они не могут себе позволить игнорировать монетизацию.

Майк Росс (Mike Ross), старший директор по управлению продуктами в Skydio, объясняет:

«У моей работы есть две стороны. Первая состоит в том, чтобы быстро поставлять продукт и получать обратную связь: выпусти качественный продукт, масштабируй его должным образом, начни цикл итераций. Вторая заключается во влиянии на производственный процесс, в том, чтобы выйти на того, кому можно продать продукт, и создать максимально возможный рынок для продукта. Речь идет о взаимодействии с дополнительными группами пользователей, которые не входят в основную целевую аудиторию. Мы должны постараться понять и закрыть их потребности, чтобы обеспечить рост продаж».

Высококласные РМ проводят много времени с клиентами и находят связи между их потребностями и бизнес-возможностями.

ЭЛЕКТРОННАЯ КОММЕРЦИЯ

ЧТО ЭТО ТАКОЕ

Электронной коммерцией называется продажа товаров онлайн (и их доставка). Она ведется на таких сайтах, как Amazon, Alibaba, Flipkart, Walmart и Zappos.

ЧТО НУЖНО ДЕЛАТЬ

В отличие от многих современных технологических компаний, которые на лету создают свои собственные методы работы, компании электронной коммерции опираются на основы управления цепочками поставок.

Рахул Рамкумар (Rahul Ramkumar), VP по управлению продуктами в Walmart, говорит так:

«Основой электронной коммерции является цепочка поставок — у вас может быть красивый сайт, фантастический опыт; вы можете принимать заказы. Но в конечном счете вы должны выполнять их и вовремя доставлять товары. Если вы где-то ошибетесь, покупатель к вам больше не вернется».

Параллельно с изучением цепочки поставок он рекомендует стать участником программы ротации кадров. Можно попробовать себя в управлении мерчандайзингом и обработке запросов в службу поддержки или присоединиться к любой другой группе, которая занимается заявками клиентов, чтобы

получить возможность видеть всю картину целиком. Если такой возможности нет, он советует найти ментора внутри компании.

Основным показателем успеха для компаний, занятых в электронной коммерции, обычно является успешное выполнение заказов. Оно достигается через воронку конверсии, которая включает посещение сайта, поиск продукта, добавление в корзину, оформление заказа и, наконец, покупку.

ЧТО ДЛЯ ЭТОГО ТРЕБУЕТСЯ

В разных подразделениях компании перечень самых важных для РМ навыков может быть разным, но навыки реализации всегда на первом месте. Электронная коммерция — это сложная система, все элементы которой должны работать вместе, а ошибки имеют более серьезные последствия, поскольку вы имеете дело с физическими товарами и финансовыми транзакциями.

МАРКЕТПЛЕЙС

ЧТО ЭТО ТАКОЕ

Продукты для двусторонних маркетплейсов соединяют покупателей с продавцами или поставщиками услуг. Это такие площадки, как Uber, Lyft, DoorDash, Airbnb, Etsy, Ebay и Alibaba.

ЧТО НУЖНО ДЕЛАТЬ

Роли РМ на стороне покупателя, как правило, относятся к сфере потребительских товаров или к электронной коммерции.

На стороне продавца это часто B2B-роли. В любом случае хороший РМ, работающий с маркетплейсами, всегда думает о взаимосвязи спроса и предложения. Для реализации новых функций требуется работа с обеих сторон — и покупателя, и продавца.

РМ маркетплейса следит за метриками успеха, которые отслеживают общее состояние площадки: предложение, спрос, успех сделки (бронирование или продажа).

ЧТО ДЛЯ ЭТОГО ТРЕБУЕТСЯ

Стратегические навыки, такие как деловое чутье и навыки совместной работы (особенно между разными командами), имеют решающее значение для сферы маркетплейсов.

РАЗРАБОТКА ИГР

ЧТО ЭТО ТАКОЕ

Исторически в создании десктопных и консольных игр РМ не участвовали. А вот более современные онлайн- или мобильные игры, особенно бесплатные, уже создаются с их участием. Речь идет о таких играх, как Farmville, Candy Crush, Pokémon Go, Angry Birds, League of Legends и Fortnite. Теперь, в связи с появлением онлайн-компонента почти во всех играх, даже традиционные игровые студии нанимают РМ.

ЧТО НУЖНО ДЕЛАТЬ

РМ в игровых компаниях обычно ориентированы на показатели долгосрочной ценности участников игр, такие как вовлеченность и монетизация. Важно создать достаточно

привлекательную игру, чтобы людям хотелось к ней вернуться, поэтому такие метрики, как удержание первого и седьмого дня (сколько людей возвращается через день и через неделю после начала использования), имеют большое значение. Монетизация может измеряться средним доходом на одного активного пользователя в день (average revenue per daily active user, ARPDAU). Мобильные игры, как правило, привлекают новых пользователей в основном за счет рекламы, поэтому очень важно сравнивать долгосрочную ценность каждого игрока с ценой одной установки приложения (cost per install, CPI).

Успешную бесплатную игру можно сделать, если с самого начала учитывать бизнес-модель — в противоположность потребительским приложениям, для которых сначала допускается создать массивную пользовательскую базу, а затем уже монетизировать их. Тип игрового процесса влияет на то, какие стратегии монетизации сработают в том или ином случае: например, оплата за то, чтобы пропустить ожидание, за предметы косметики или более сильных персонажей.

PM вместе с геймдизайнером работает сразу над основной механикой игры и над так называемой метаигрой. Основная механика игры — это главное действие, на котором завязана игра, например подбор цветов в Candy Crush, а метаигра — это все элементы окружения, такие как прогресс и экономика игры.

Игры создаются так, чтобы в них играли намного дольше, чем это предполагается при исходной разработке, поэтому создать совершенно новую игру PM удастся крайне редко. Как правило, он работает над ее оптимизацией и улучшением уже после запуска. Эта фаза называется LiveOps. Она подразумевает, что PM постоянно старается усовершенствовать игру, добавляя в нее контент, выстраивая новые виды игровых

сценариев, оптимизируя условия получения первого игрового опыта. PM много занимается анализом данных о работе новых функций. Если SQL вам еще не знаком, придется им овладеть и сделать это как можно быстрее.

ЧТО ДЛЯ ЭТОГО ТРЕБУЕТСЯ

Для создания игры требуется много людей, работающих в связке: художники, геймдизайнеры, UI- и UX-дизайнеры, инженеры и т.д. В некоторых компаниях есть специальные менеджеры по управлению проектами, а там, где их нет, соблюдение согласованности действий в команде — особенно важная задача.

Помимо сильных аналитических навыков, что еще нужно, для того чтобы стать высококлассным PM в геймдеве (индустрии разработки игр)? Большой игровой опыт! Как сказал Брайан Ши (Brian Shih), VP по управлению продуктом в Pocket Gems:

«Если вы хотите действительно преуспеть в геймдизайне, первое, что я советую сделать, — это провести 10 000 часов за видеоиграми. Потратьте по 1000 часов на 10 лучших игр и постарайтесь их по-настоящему понять. Вы должны реально прочувствовать, как игрок воспринимает разные игровые системы, и обзавестись неким референсом, который можно использовать в качестве основы для дальнейшей работы».

Если вы любите видеоигры, то роль PM в геймдеве может стать для вас воплощением мечты.

ПЛАТФОРМЫ И ИНФРАСТРУКТУРА

ЧТО ЭТО ТАКОЕ

PM, которые занимаются платформами, отвечают за создание базовых компонентов, используемых для разработки других продуктов, таких как API, UI-виджеты или элементы инфраструктуры. Платформы могут представлять собой как внутреннюю инфраструктуру (заказчиками являются продуктовые команды одной и той же компании), так и внешнюю (предоставление разработчикам из других компаний функциональных средств для создания своих продуктов).

Их ключевое отличие от продуктов заключается в том, что последние используются напрямую для решения заранее определенных задач, в то время как платформы дают возможность командам самим выбрать сценарии использования.

ЧТО НУЖНО ДЕЛАТЬ

Как PM, работающий с платформами, вы должны ориентироваться как минимум на два уровня клиентов: разработчиков, использующих вашу платформу, и конечных пользователей, которых те обслуживают. Уровень косвенности также повышает неопределенность: продуктовые команды могут менять цели или не справляться с передачей полного контекста.

Обычно PM пытаются измерить работоспособность платформы, например через количество созданных с ее помощью успешных продуктов. В идеале можно оценить, какие преимущества от платформы получают продуктовые команды, например сокращение времени разработки или повышение значений ключевых метрик успеха. Значительная часть работы PM по созданию платформ или инфраструктуры

состоит в том, чтобы помочь определить правильные показатели успеха для команды.

ЧТО ДЛЯ ЭТОГО ТРЕБУЕТСЯ

Поскольку ваши клиенты — это разработчики, технические навыки, такие как опыт программирования, очень важны. Точно так же, как специалисты по созданию потребительских продуктов выявляют баги в юзабилити UI, PM, создающие платформы, ищут баги в юзабилити API. Технические навыки также важны, для того чтобы представить, какие возможности дает платформа и какие ограничения накладывает.

Навыки работы с продуктом помогают по-настоящему разбираться в пользовательских сценариях и выбирать для запуска согласованные наборы функциональных средств. Без PM платформенные команды, как правило, запускают набор разнородных API, которые зеркально отражают внутреннюю структуру кода, но не всегда реализуют важные пользовательские сценарии. Например, плохо проработанный API может не предоставлять доступ к ключевому объекту или требовать выполнения слишком большого количества циклов, чтобы добиться необходимой для конкретного сценария скорости работы.

Очень простое и надежное правило в работе платформенного PM состоит в следующем. Создавая платформу, постоянно представляйте три разных продукта, для разработки которых она бы подошла. Выбор как минимум одного гарантирует, что платформа будет полезной. А расширение этого количества до трех позволит определить те зоны, в которых платформа должна быть более гибкой.

Стратегические навыки тоже важны для платформенных PM; вы должны уметь составлять долгосрочную roadmap с

учетом того, какие средства могут понадобиться тем или иным продуктам в будущем. В отличие от большинства онлайн-программ, которые можно регулярно исправлять через обновления, ошибки платформы (особенно внешние) зачастую нелегко устранить. Если изменения не имеют обратной совместимости, то построенные на вашей платформе продукты просто перестанут работать.

ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ВНУТРЕННЕГО ПОЛЬЗОВАНИЯ

ЧТО ЭТО ТАКОЕ

РМ в сфере внутреннего использования создают продукты для сотрудников своей компании. Они работают с командами, которые разрабатывают инфраструктуру или инструменты для отдела продаж, специалистов по обработке данных, службы поддержки и маркетологов. В том числе они создают программные средства, предназначенные для поддержания базовой функции компании. Это могут быть инструменты для агентов по недвижимости в риелторских фирмах, финансовых советников в инвестиционных компаниях, консультантов в медицинских учреждениях или журналистов в информационных агентствах.

ЧТО НУЖНО ДЕЛАТЬ

РМ должен тесно взаимодействовать со своими клиентами (другими командами), руководством и всеми остальными сотрудниками компании. Часто возникает напряженность между топ-менеджерами, которые организовали команду, и внутренними клиентами, которым эта команда должна помогать.

Например, в соответствии с общекорпоративным распоряжением продуктовые команды должны перейти на общую инфраструктуру, но им это кажется бессмысленной обязателькой. Возможно, вы создаете инструмент, который поможет производственной команде принимать решения, но люди беспокоятся, что внедрение вашего инструмента лишит их работы. Созданное вами средство автоматизации может избавить их от легкой работы, оставив им только тяжелые задачи.

Вы должны уметь увидеть подобный конфликт, выработать подходящее решение с учетом опасений внутренних клиентов и внедрить его.

ЧТО ДЛЯ ЭТОГО ТРЕБУЕТСЯ

Умение управлять стейкхолдерами и выстраивать отношения является критичным для РМ, занятого разработкой продуктов для внутреннего использования. Высококласные специалисты умеют напрямую снимать напряжение и демонстрируют высокую ориентированность на внутренних клиентов, а не следуют указаниям руководства вслепую. Они выявляют потребности и страхи внутренних команд и предлагают решение, которое их закрывает. Для этого они даже могут сделать то, чем РМ обычно не занимаются, например предложить производственной команде новые задачи, которыми она могла бы заняться после автоматизации их текущих функций. РМ постоянно рассказывают сотрудникам о важности вносимых изменений, чтобы показать им преимущества такого перехода.

Стратегические навыки также немаловажны. Те, кто занят созданием продуктов для внутренних клиентов, часто чувствуют, что их судьба зависит от прихоти нескольких десятков стейкхолдеров (чьи требования постоянно меняются) и что им постоянно приходится действовать как на пожаре.

Запуски очень трудны, и всегда сложно сказать, действительно ли успешен продукт. Выйти из состояния аврала поможет создание четкой миссии и ее использование при расстановке приоритетов.

АППАРАТНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И ИНТЕРНЕТ ВЕЩЕЙ

ЧТО ЭТО ТАКОЕ

В этой сфере РМ сосредоточены на создании и поставке физических товаров, а также продуктов, которые сочетают в себе аппаратное и программное обеспечение, или, другими словами, предметы интернета вещей (internet of things, IoT). Речь идет о таких продуктах, как iPhone, колонки Sonos, камеры Nest или трекеры Fitbit.

ЧТО НУЖНО ДЕЛАТЬ

Вместо А/В-тестов менеджер по аппаратным продуктам больше полагается на тестирование прототипов и обратную связь по ранним прототипам (чтобы избежать утечек). Несмотря на то что здесь РМ может протестировать на клиентах сразу несколько прототипов, параллельно выполнять итерации довольно сложно. Важно заранее подготовить сильные гипотезы о том, что может пойти не так, и иметь под рукой готовый резервный прототип.

Что касается реализации, то аппаратное обеспечение создается по фиксированному циклу поэтапной разработки: от первоначальной концепции до массового производства. РМ должен знать каждый этап, как долго он длится, какие изменения легко или трудно вносить на каждой стадии. Лайде

Оламбивонну (Laide Olambiwonnu), директор по управлению продуктами в Syng (а ранее в Ring и Sonos) говорит:

«Вы должны очень критически относиться к целям и задачам каждого продукта. Это позволит вам эффективно расставить приоритеты и получить максимальную отдачу».

Существует множество аспектов управления аппаратными продуктами, с которыми РМ по программному обеспечению никогда не сталкиваются. Они не ездят в частые командировки по заводам, где изготавливаются продукты, или с визитом к закупщикам, что может быть как плюсом, так и минусом в работе в зависимости от того, насколько вам нравятся поездки. Им не приходится отвечать за упаковку и учитывать такие вещи, как экологичность используемых при этом материалов или впечатления клиента от распаковки.

А вот что пишет Дэниел Элизалд (Daniel Elizalde) по поводу IoT:

«Для интернета вещей требуется новое поколение РМ — тех, кто сможет включить все пять уровней IoT-технологии в свою продуктовую стратегию и roadmap»^{[182](#)}.

Под уровнями здесь понимается аппаратное и программное обеспечение, связь, облачная платформа и облачные приложения.

ЧТО ДЛЯ ЭТОГО ТРЕБУЕТСЯ

По сравнению с программным обеспечением производство аппаратного отнимает намного больше времени и денег. Поэтому менеджеру необходимы стратегические навыки (умение прогнозировать, в какую сторону движется

технология), отличная продуктовая интуиция (так как проведение массовых А/В-тестов невозможно) и великолепные навыки реализации (поскольку после запуска продукта исправлять ошибки проблематично).

Если вы работаете над аппаратным обеспечением, которое планируете выпустить через три года, вы должны правильно спрогнозировать будущее, чтобы к моменту запуска выбранные вами решения не устарели. Например, раньше аппаратные продукты подключались к iPhone через разъем для наушников. Но после того, как в 2016 году компания отказалась от этого разъема, потребовалось искать альтернативный способ. Упс!

Оламбивонну делится тем, как ей удастся отслеживать, на какие компоненты делать ставку:

«Очень помогают конференции, такие как CES^{[183](#)}, корпоративные блоги крупных отраслевых игроков и их рассылки. Полезно быть в курсе того, что они включили в свою roadmap. Так вы будете уверены, что используемые вами компоненты будут поддерживаться производителями еще долгое время».

Знание о новых трендах и технологиях поможет вам создавать такие устройства, которые будут полностью отвечать запросам времени, не опережая и не отставая от него.

РАЗВИТИЕ И МОНЕТИЗАЦИЯ

ЧТО ЭТО ТАКОЕ

РМ, занятые развитием продуктов, есть в разных типах компаний. Они скорее сосредоточены на привлечении новых

пользователей и монетизации, чем на создании новых функций. Они могут работать над всеми составляющими продукта, но чаще фокусируются только на ключевых потоках, таких как подписка или покупки.

ЧТО НУЖНО ДЕЛАТЬ

PM по развитию продукта ориентируются на смежных пользователей — именно так Бангали Каба назвал тех, кто знает о существовании продукта, возможно, попробовал его, но не может стать вовлеченным пользователем¹⁸⁴.

Каба пишет:

«Мы выяснили, что для команд по развитию крайне важно постоянно знать смежных пользователей, чтобы понимать, почему у них возникают трудности, формировать эмпатию к ним и в конце концов решать их проблемы».

В этой сфере PM часто напрямую отвечают за такие метрики успеха, как доход или количество активных пользователей, и измеряют этот успех при помощи A/B-тестов.

ЧТО ДЛЯ ЭТОГО ТРЕБУЕТСЯ

Умение аналитически решать задачи и исследовать данные, а также навыки реализации особенно важны для PM по развитию. Первое умение помогает выдвигать рабочие гипотезы и задавать правильные вопросы. Второе — оценивать возможности и анализировать результаты экспериментов. Безупречная реализация требуется при проведении экспериментов для проверки гипотез, ведь вы не хотите оказаться в ситуации, когда вы не уверены, чем обусловлен

результат: неверной гипотезой или плохим выполнением тестов.

В зависимости от того, насколько хорошо в компании выстроены процессы развития продукта и монетизации, от вас может потребоваться создать правильную культуру командной работы. Лидерские навыки также имеют решающее значение, поскольку вам понадобится обзавестись целым рядом привычек и принципов.

МАШИННОЕ ОБУЧЕНИЕ, ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И РАБОТА С ДАННЫМИ

ЧТО ЭТО ТАКОЕ

Роли РМ по машинному обучению (МО), как правило, высокотехнологичны. Такие менеджеры работают со специалистами по системам МО и данным, чтобы улучшить качество продукта за счет сопоставления больших наборов данных с образцом. Машинное обучение применяется для улучшения рекламы, персонализации контента, распознавания изображений, выбора рекомендуемых товаров и многого другого. С учетом того, что работа любого РМ связана с серьезными этическими аспектами, в сфере МО очень важно заранее просчитывать любой потенциально возможный вред от продукта.

ЧТО НУЖНО ДЕЛАТЬ

РМ по машинному обучению ищут способы решения задач клиента при помощи данных. Они выявляют новые пользовательские сценарии или целевые рынки, для которых можно успешно применить имеющиеся у компании данные.

Они исследуют результаты работы алгоритмов МО, чтобы определить возможные области, которые можно улучшить.

Значительную часть работы составляют компромиссные решения. Существует много типов моделей машинного обучения со своими плюсами и минусами, и каждую из них можно по-разному подстраивать под свои задачи. Например, можно повысить полноту¹⁸⁵ за счет снижения точности¹⁸⁶. РМ может обнаружить новые функции (сигналы) или источники обучающих данных, которые улучшат оба показателя. Иногда он рекомендует использовать меньше данных, чтобы ускорить получение результатов, если время имеет решающее значение.

ЧТО ДЛЯ ЭТОГО ТРЕБУЕТСЯ

РМ по машинному обучению должны знать технические возможности и ограничения, а также хорошо понимать, в чем конкретно заключается проблема клиента и бизнеса, чтобы помочь команде принять верное решение.

Помимо этого, они должны хорошо разбираться в данных. Например, им может потребоваться знание SQL, чтобы увидеть исходные данные, выявить возможные проблемы или просто вдохновиться.

К счастью, вам не нужно возвращаться в университет, чтобы овладеть техническими навыками. Любви к математике и желания учиться будет достаточно. В сети есть много хороших обучающих курсов и статей на тему машинного обучения, анализа и обработки данных.

Так как работа носит технический характер, очень важно работать в тесном сотрудничестве с инженерами. Существуют разные технические подходы, которые отличаются между собой соотношением стоимости и скорости выполнения, точности и полноты.

Стратегические навыки также могут оказаться полезными. Как объяснила Лора Хэмилтон (Laura Hamilton), VP по продуктам в Rally Health:

«У вас должна быть своя стратегия обработки данных, и вам нужно понимать, что представляет собой ваш ров¹⁸⁷. Как его использовать и расширить? Если все данные, которые вы применяете для своих продуктов, находятся в открытом доступе, то ваш бизнес не слишком защищен»¹⁸⁸.

По мере того как основополагающие алгоритмы машинного обучения становятся широко доступными и коммерциализированными, умение находить хорошие источники данных и выявлять правильные функции становится все более важным конкурентным преимуществом.

СТАРТАПЫ

ЧТО ЭТО ТАКОЕ

Зачастую роль первого РМ в стартапе играет один из его основателей. По мере увеличения команды может быть принято решение о найме нового РМ, с тем чтобы тот занялся решением текущих вопросов, а основатели компании перешли к стратегическим задачам.

Работа в быстрорастущем стартапе может стать отличным трамплином для вашей карьеры, поскольку она открывает новые возможности и позволяет вырасти до гораздо более высокого уровня, чем если бы вы пришли со стороны. При этом во многих стартапах нет сильного лидера по продуктам, у которого можно было бы чему-то научиться. А если идея

стартапа провалится, найти новые возможности будет сложнее, чем после работы в известной компании.

ЧТО НУЖНО ДЕЛАТЬ

PM в стартапах выполняют сразу несколько функций, справляются с дополнительными трудностями, обусловленными работой с основателями компании, и определяют характер своей роли.

Для них самыми важными и сложными становятся отношения с основателем, который ориентирован на продукт. Молодые PM зачастую приходят в стартап с установкой «Я здесь CEO по продукту» и сталкиваются лбами с основателем, который не хочет отдавать в чужие руки контроль над видением, а иногда и над деталями разработки. В стартапе, созданном сильным специалистом по продукту, новому PM сначала придется проявить себя как хорошего исполнителя и тактичного советника, прежде чем получить в свои руки контроль над стратегией.

До прихода в компанию важно убедиться, что вы находитесь на одной волне с ее основателями, ведь если это не так, вам, скорее всего, не захочется оставаться там надолго. Во-первых, необходимо, чтобы ваши мнения относительно стратегии и видения продукта совпадали. Во-вторых, вы должны точно понимать, что от вас хотят как от PM. Некоторые только после устройства на работу узнают, что, по мнению основателя, им нужно сосредоточиться исключительно на реализации или что руководство будет вносить изменения в дизайн каждой функции.

Типичная задача для начинающих PM в стартапе — помочь коллегам адаптироваться к наличию PM в команде. Инженеры и дизайнеры могут опасаться, что вы лишите их

самостоятельности или загрузите излишними процедурами. Возможно, они никогда раньше не работали с РМ и не знают, чего от вас ожидать и когда вводить в курс дела. Вы должны всем показать, какую пользу можете принести, и помочь определить ожидания по отношению друг к другу.

ЧТО ДЛЯ ЭТОГО ТРЕБУЕТСЯ

Для РМ в стартапе важен нетворкинг, поскольку зачастую невозможно получить совет от людей внутри компании или найти среди них ментора. Это особенно актуально, когда вы беретесь за задачу, которую никогда раньше не выполняли, например найти место для коворкинга, записать обучающее видео, запланировать маркетинговую кампанию, нанять исследователя пользователей, выполнить ежемесячную новостную рассылку или начать вести аккаунты в соцсетях. К счастью, участники стартапов, как правило, всегда готовы помогать другим и делиться опытом. Если вы никого не знаете, вы всегда можете попросить инвесторов и советников компании познакомить вас с нужными людьми.

Навыки реализации, в особенности умение создавать «бережливый» MVP и тщательно тестировать гипотезы, очень важны для РМ. Ресурсы стартапа ограничены, поэтому чем быстрее вы будете учиться, тем раньше вы сделаете правильный выбор, чтобы создать соответствующий рынку продукт; надеемся, это произойдет до того, как у стартапа закончатся деньги.

РЕГУЛИРУЕМЫЕ ОТРАСЛИ

ЧТО ЭТО ТАКОЕ

Обязанности РМ в регулируемых отраслях, таких как здравоохранение, платежи, финансовые услуги, схожи с обязанностями людей на подобных позициях в других сферах, но имеют свои особенности. Эти отрасли регулируются правительством, и на разработку продуктов для них могут распространяться дополнительные требования.

ЧТО НУЖНО ДЕЛАТЬ

Преимущество работы в регулируемой отрасли заключается в том, что вы существенно влияете на очень важную часть жизни людей. Компании, работающие в этой сфере, потому и регулируются, что их деятельность имеет большое значение.

Мариано Капеццани (Mariano Capezzani), руководитель группы продуктов в HSBC, объяснил, что ему нравится в этой роли:

«У нас глобальный охват, а услуги и опыт, которые мы создаем, обогащают жизнь миллионов людей в разных сообществах, которые мы обслуживаем по всему миру. Работа в нашей компании позволяет встречаться с клиентами и теми, кто сталкивается с ними, на всей территории земного шара — от Ванкувера, Мехико, Лондона, Дубая до Гонконга, Сингапура и Австралии».

Если вы придете работать в давно существующую организацию, для которой цифровизация является чем-то новым, вы наверняка обнаружите огромное количество незадействованной информации, которая будет обладать невероятной ценностью и предоставит отличные возможности для инновации.

Минусы работы в регулируемой области — большое число ограничений и низкая скорость выполнения задач (часто из-за

сложной организационной структуры). Вероятно, вам придется постоянно работать с юристом, чтобы разобраться в нюансах регулирования и нормативно-правовой базе и научиться чувствовать дух закона. Процесс будет проходить с участием большого количества стейкхолдеров и требовать многоступенчатого согласования. Быстро собирать и проводить А/В-тесты вряд ли получится.

ЧТО ДЛЯ ЭТОГО ТРЕБУЕТСЯ

Высококласные РМ не воспринимают правила как список запретов и указаний, который они просто передают инженерам. Напротив, они стараются подойти к работе творчески и одновременно удовлетворить потребности клиентов и выполнить действующие правила и нормы. Они очень хорошо знают конъюнктуру и могут трезво рассчитать, когда можно выйти за границу дозволенного — например, применить электронную подпись вместо рукописной.

Лидерские качества очень важны в данной области, особенно в уже устоявшихся нетехнологических компаниях. РМ должен уметь убеждать разных стейкхолдеров в необходимости рискнуть или изменить какой-то процесс. Помимо этого, ему придется согласовывать действия нескольких команд и выстраивать содержательные переговоры.

НЕТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ КОМПАНИИ

В технологических компаниях и фирмах, которые занимаются разработкой ПО, все заранее понимают ценность РМ и использования клиентоориентированного подхода в работе. Покидая мир технологий, вы получаете возможность перенести

его лучшие практики в другие организации, хоть это и потребует дополнительных усилий.

Алисия Диксон (Alicia Dixon), ранее работавшая РМ-сеньором в отельных сетях, поделилась своей историей:

«Я перешла от компаний — разработчиков ПО к фирмам, где технологический продукт идет в дополнение к основному. Самый главный урок, который я усвоила, состоял в том, что, если вы хотите стать хорошим РМ в подобной сфере, вы должны сильно постараться и объяснить другим, чем вы занимаетесь и почему это так важно. Здесь не может быть чрезмерной коммуникации, именно она — ключ к успеху».

Огромное преимущество работы в нетехнологических компаниях — разнообразие местоположения. Ведущие технологические компании в основном сосредоточены в нескольких городах, а вот нетехнологические есть повсюду. А еще вы получаете возможность работать с более гибким продуктом: компаний, чья деятельность не упирается в ПО, намного больше, чем тех, которые только на нем и сфокусированы.

ГОСУДАРСТВЕННЫЕ И ОБЩЕСТВЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

РМ зачастую упускают из виду правительственные, некоммерческие и общественные организации. Однако они могут стать отличным местом работы, где вы получаете возможность влиять на общественную жизнь.

Мишель Тонг занималась созданием цифровых сервисов для администрации города Сан-Хосе. Она рекомендует отнестись к работе в этих сферах как к стажировке:

«Если вы устали от работы в технологической индустрии и ищете работу с более четко выраженной миссией, стажировка в госструктуре — хорошее решение. Вы обладаете огромным потенциалом воздействия на деятельность таких компаний. Ведь вы берете под свое крыло целую организацию, которая вносит ценный вклад в жизнь общества, и помогаете ей достичь лучших результатов через продуктивное мышление. Возможно, в конечном итоге вы даже решите остаться в государственном или некоммерческом секторе, чтобы вносить более долгосрочные положительные изменения».

Сложность в том, что вам придется мириться с большим количеством бюрократии и контроля. Часто вы будете плыть против течения, пытаясь преобразовать организацию и сделать ее более ориентированной на клиента.

Более подробно о работе и воздействии в государственной и социальной сфере рассказал Сид Харрелл (Cyd Harrell) в своей книге «A Civic Technologist's Practice Guide» («Практическое руководство для технических специалистов в социальной сфере»).

¹⁸¹ Это не означает, что вы не должны фокусироваться на потребностях небольших, важных групп пользователей, таких как инфлюэнсеры. Однако вы должны помнить, что внутри определенного типа потребителей люди, которые активно высказывают свое мнение, могут отличаться от тех, кто этого не делает.

¹⁸² Подробнее об этом Элизалд рассказывает здесь: <https://danielelizalde.com/iot-primer/>.

¹⁸³ Consumer Electronics Show (CES) — Международная выставка потребительской электроники. — Примеч. ред.

¹⁸⁴ Подробнее о смежных пользователях можно прочесть здесь <https://andrewchen.co/the-adjacent-user-theory/>, а также в интервью с Бангали Каба, с. 476].

[185](#) Метрика полноты (recall) показывает, какую долю объектов положительного класса из всех объектов этого класса нашел алгоритм.

[186](#) Метрика точности (precision) показывает, какую долю объектов, названных классификатором положительными и действительно являющихся таковыми, нашел алгоритм.

[187](#) Под словом «ров» здесь подразумевается ваше устойчивое конкурентное преимущество, например эксклюзивное партнерство.

[188](#) Видео с записью ее выступлений на тему машинного обучения можно найти по адресу <https://www.linkedin.com/in/lauradhamilton>.

Глава 49. Как получить работу РМ

Если вы хотите устроиться на новую работу, эта книга поможет вам разобраться в том, что представляет собой должность РМ, и понять, какие навыки и опыт необходимы для достижения того или иного уровня профессии. Кроме того, вам, вероятно, будет полезно добавить в свой список для чтения нашу первую книгу, написанную в соавторстве, — «Cracking the PM Interview»¹⁸⁹.

В ней мы тщательно разобрали все тонкости прохождения собеседования. Она подробно описывает, какой необходим опыт, как показать работодателю ваши компетенции, каким должно быть резюме высококлассного РМ и сопроводительное письмо к нему, как успешно отвечать на оценочные, поведенческие, ситуационные вопросы, вопросы о продуктах и технологиях, а также проводить такую важную для получения работы самопрезентацию.

Мы не могли столь же подробно осветить эту тему и здесь, однако решили дать несколько базовых советов о том, с чего стоит начать людям, желающим получить новую работу.

КТО ИДЕТ В ПРОФЕССИЮ РМ

Продакт-менеджмент — это необыкновенная роль. Она креативная, влиятельная, хорошо оплачивается и обычно дает разумное соотношение работы и личной жизни. Вы получаете возможность использовать передовые технологии, создавать то, что будет радовать других, и получать отдачу от своих действий. В вас видят лидера, а вы развиваете навыки, которые будут полезны на любой руководящей должности.

Однако быть РМ — занятие не для всех. Многие люди идут в эту профессию, мечтая о том, как они будут всеми руководить, и затем уходят из нее, как только сталкиваются с реальностью.

РМ обладают влиянием, но не обязательно властью. И как же понять, подходит ли продакт-менеджмент именно вам?

В целом, людей, которые счастливы и успешны в должности РМ, обычно привлекает возможность произвести как можно более заметный эффект, что перекрывает другие недостатки профессии. По-настоящему их заботит только конечный результат.

Чтобы понять, сможете ли вы стать успешным РМ и, самое главное, будет ли эта роль приносить вам удовольствие, ответьте честно на следующие вопросы.

НАСКОЛЬКО ДЛЯ ВАС ВАЖНО САМОСТОЯТЕЛЬНО СОЗДАВАТЬ ПРОДУКТ?

Получаете ли вы удовлетворение от создания вещей своими руками? Готовы ли вы отказаться от этого, чтобы получать результат через воздействие на других людей?

РМ не пишет код, не часто занимается дизайном, и даже не всегда выдвигает идеи. Если ваш проект отстает от графика или продукт получается не таким идеальным, как вам хотелось бы, вы не можете это исправить, просто задержавшись на работе на несколько часов. Вам придется научиться гордиться результатами своей команды и тем, как вы смогли на них повлиять.

Кроме того, создавая что-то самостоятельно, вы получаете много похвал и наград. За красоту продукта хвалят дизайнера,

за функциональность — инженера, но вклад РМ то и дело упускают из виду.

Ваш труд часто невидим для других, поэтому благодарности и признания вы получаете меньше, чем другие члены команды. Не всегда просто определить, верное ли решение вы приняли, и вам придется научиться идти вперед, даже не будучи уверенным в правильности направления.

ВАМ НРАВИТСЯ УБЕЖДАТЬ ЛЮДЕЙ?

Сейчас вы представили себе, как принимаете решения и заставляете остальных делать то, что вы им говорите? К счастью или к сожалению, но работа РМ заключается совсем не в этом.

Все ваши действия постоянно ставятся под сомнение, вы все время вынуждены обосновывать свой выбор и доказывать свою правоту. Вы должны уметь убеждать участников своей непосредственной команды выполнять то, что вы им говорите, поскольку они не будут слепо подчиняться вашим указаниям, если они не согласны с вами. В общении с руководством и стейкхолдерами навык убеждения тоже пригодится, так как никто не распределит людей в вашу команду и не согласует вашу roadmap, если не будет верить в правильность ваших решений. Все вокруг будут говорить вам, что, по их мнению, вы должны делать, и жаловаться, что вы не занимаетесь их любимым продуктом или его функциями.

Чем выше вы забираетесь по карьерной лестнице, тем более противоречивым становится процесс принятия решений. Все простые вопросы снимаются на более низких уровнях, а до вас доходят проблемы посложнее.

УДОВЛЕТВОРИТ ЛИ ВАС РАБОТА ПО СПИСКУ ПРИОРИТЕТОВ, А НЕ ДОВОДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТА ДО ИДЕАЛА?

Насколько важным для вас является понятие «идеально»? Что вы чувствуете, когда вам приходится представлять результат работы, который хорош только на 80 %?

У РМ работы всегда больше, чем он может выполнить. То небольшое количество времени, которое у вас есть, поделено на небольшие отрезки и требует постоянного контекстного переключения. Частые встречи и другие неожиданные помехи, требующие вашего внимания, мешают сосредоточиться на сложной работе. Вы будете вынуждены привыкнуть представлять незаконченные черновики, выступать с неидеальными презентациями, проводить телефонные переговоры, имея на руках неполные данные. Вам придется научиться радоваться правильной расстановке приоритетов.

Это касается и вашего продукта. Каждый дополнительный месяц, который вы тратите на добавление функционала или его доработку, — это время, в течение которого пользователи и бизнес не могут извлечь выгоду из вашего продукта. Работа РМ требует от человека умения расставлять приоритеты и вовремя говорить «нет».

ПЕРВОЕ МЕСТО РАБОТЫ РМ

Безусловно, попасть в сферу продакт-менеджмента сложно из-за высокой конкуренции, так как количество рабочих мест относительно невелико по сравнению с проявляемым к этой области интересом. Однако за счет высокой кросс-функциональности профессии, которая требует наличия разнообразного набора навыков, существует много путей входа в профессию.

ВЫПУСКНИК → АРМ

Хрестоматийный способ стать РМ — получить основную специальность в области computer science (и, возможно, вторую — в сфере бизнеса или экономики), пройти летнюю стажировку, а затем перейти на постоянную работу в качестве АРМ. Желающих обычно много, поэтому вам придется проявить себя, чтобы выделиться на фоне остальных кандидатов: предъявить высокий средний балл успеваемости, опыт руководящей работы, участия в университетских спортивных состязаниях или предпринимательской деятельности, впечатляющие достижения или рекомендации от кого-то из сотрудников компании.

ВЫПОЛНЕНИЕ СВОЙСТВЕННЫХ РМ ЗАДАЧ → ВНУТРЕННИЙ ПЕРЕВОД

Такой вариант чаще всего выбирают те, у кого уже есть опыт работы. Можно, опираясь на существующее к вам доверие, попытаться продемонстрировать навыки работы с продуктом. Вы можете предложить создать новую функцию, помочь команде расставить приоритеты задач или даже попросить действующего РМ делегировать вам часть его работы. Но имейте в виду, что новые обязанности добавятся к текущим, а не заменят их.

ИЗВЕСТНАЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ → РМ В НЕБОЛЬШОЙ КОМПАНИИ

Допустим, вы работаете в ведущей технологической компании, но ваша деятельность не связана с продакт-менеджментом, и у вас нет возможности добиться внутреннего перевода. В этом случае вы можете устроиться РМ в небольшую компанию,

которая действительно оценит ваш корпоративный опыт. Постарайтесь узнать как можно больше о том, как функционируют продуктовые команды на вашем текущем месте работы, и усвоить лучшие практики.

MBA → PM

Если вам никак не удастся перевестись на нужную должность внутри компании или предлагаемые позиции не соответствуют желаемому уровню, наличие степени MBA может открыть перед вами нужные двери. Многие компании набирают сотрудников непосредственно из бизнес-школ. Кроме того, ассоциации выпускников часто предлагают помощь в устройстве на работу. Однако дополнительное образование может быть дорогостоящим и отнимать значительное количество времени.

ОТРАСЛЕВОЙ ЭКСПЕРТ → PM В ТОЙ ЖЕ ОБЛАСТИ

Получить работу PM без соответствующего опыта довольно сложно. Но если вы обладаете важными отраслевыми знаниями, какая-нибудь компания (в особенности стартап) может рискнуть и взять вас на эту позицию. Известны случаи, когда люди меняли род своей деятельности: врач становился PM в медицинском стартапе, юрист — менеджером по юридическому ПО, а преподаватель — по техническим средствам обучения. А некоторые смогли получить свою первую работу в продакт-менеджменте, просто являясь самым активным пользователем приложения.

НЕТВОРКИНГ → РАБОТА В КОМПАНИИ ДРУГА

Использовать сеть контактов — не самый распространенный способ сразу получить должность РМ. В некотором смысле он похож на внутренний перевод; ваша репутация и связи определяют, насколько вам будут доверять и дадут ли вам шанс занять желаемую позицию. Иногда он приводит вас в стартап, где вы оказываетесь единственным РМ. Поэтому важно выстраивать сеть контактов со специалистами в этой области за пределами своей компании, чтобы всегда иметь соответствующую профессиональную поддержку.

ИНИЦИАТИВНОЕ ОБРАЩЕНИЕ В НЕБОЛЬШУЮ КОМПАНИЮ → РМ КОМПАНИИ

Очень сложно получить первую работу в должности РМ, выйдя напрямую к руководителю, который ищет специалиста к себе в команду. Однако многие приписывают свой карьерный успех именно такому подходу, особенно те, кто начинал ее с уровня активного пользователя продукта. Для этого нужно найти руководителя, определить лучший способ связи с ним и подготовить достаточно убедительное сообщение, чтобы он захотел потратить время на встречу с вами. Приглашение на чашечку кофе вместо просьбы пройти собеседование снижает ставки и увеличивает вероятность получить согласие.

Чтобы максимально повысить свои шансы, обязательно поделитесь идеями и аналитическими выводами по поводу продукта. Это продемонстрирует вашу способность думать о продукте в целом и о пользе, которую вы могли бы принести компании, в частности.

ОСНОВАТЕЛЬ ПРИОБРЕТЕННОГО СТАРТАПА → РМ В МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ

Если и есть что-то более сложное, чем переход в РМ, так это создание своей компании и проведение ее через процедуру поглощения. Этот путь, безусловно, очень непростой, но многие высококласные РМ начинали именно с него. Если сейчас вы занимаетесь стартапом и хотите перейти в продакт-менеджмент, то вам стоит рассмотреть такой вариант. На самом деле, даже неудачный стартап все равно может открыть двери в эту сферу. В конце концов, у основателей стартапов и РМ очень много схожих обязанностей.

БЕСЕДЫ ЗА ЧАШКОЙ КОФЕ

Разговор за чашечкой кофе — это настоящее секретное оружие, которое может помочь при поиске работы. Такие встречи еще называют неформальной беседой и информационным собеседованием; их проводят, прикрываясь фразой: «Мне хотелось бы больше узнать о вашей компании». Даже если вы уже выяснили всё о желаемом месте работы и точно уверены, что хотите туда устроиться, никогда не будет лишним пообщаться с РМ, который уже там работает, до того, как попробовать свои шансы.

Беседы за чашкой кофе ценны тем, что обычно люди склонны разделять режимы «самопрезентации» и «собеседования», и объединить их довольно сложно¹⁹⁰. А в неформальном разговоре они одновременно расхваливают компанию и убеждают вас пройти собеседование. Они действуют на вашей стороне и чувствуют свою заинтересованность в вашем успехе. Параллельно они могут попытаться оценить, насколько подходящим кандидатом вы являетесь, но обычно это желание вторично по отношению к тому, чтобы подтолкнуть вас подать заявление о приеме на работу.

Когда человек хочет разрекламировать свою компанию, любая изложенная им информация может оказаться полезной и помочь вам успешно пройти собеседование. Расспросите о продуктовой стратегии, о возникающих проблемах, о том, чему компания научилась в процессе общения с клиентами. Вы можете уточнить, какого человека они ищут на должность РМ, или даже напрямую попросить дать совет, как лучше пройти собеседование. Завершая разговор, скажите, что хотели бы попробовать себя в качестве соискателя на вакантную позицию, и спросите, какие следующие шаги вам стоит предпринять.

Организовать неформальную встречу вам поможет рекрутер. Или же можно напрямую обратиться к РМ компании через соцсети (например, LinkedIn, Twitter или соответствующие группы в Facebook), на митапе¹⁹¹ или попробовать угадать его email-адрес¹⁹². Не каждый согласится на случайную беседу за чашкой кофе, но некоторые могут, особенно если вы будете вежливы и сможете их заинтересовать. Руководствуйтесь здравым смыслом — не надоедайте людям своими просьбами, это может серьезно уменьшить ваши дальнейшие шансы на успех.

Готовясь к встрече, поработайте над тем, как вы будете себя подавать. По сути, вы должны ответить на просьбу рассказать о себе. Будьте кратки, но обязательно затроньте несколько важных тем (см. «Поведенческие вопросы» на с. 537). И, конечно же, проявите дружелюбие и любознательность. Не стоит задавать вопросы только ради того, чтобы покрасоваться, а также указывать на недостатки продукта компании или ставить под сомнение выбор вашего собеседника.

ВОПРОСЫ НА СОБЕСЕДОВАНИИ

Существует шесть основных типов вопросов, которые задают на собеседовании, каждый из которых требует своего подхода¹⁹³.

1. Самопрезентация.
2. Поведенческие вопросы.
3. Оценочные вопросы.
4. Вопросы о продукте.
5. Ситуационные вопросы.
6. Технические вопросы.

Основной ключ к успешным ответам — это практика, практика и еще раз практика. В идеале стоит найти партнера, который мог бы провести для вас репетицию собеседования и дать честную обратную связь. Не забудьте, что в день реального собеседования вы, скорее всего, будете нервничать, поэтому подготовка должна быть тщательной.

Если вы собираетесь применить какой-то фреймворк или пошаговую инструкцию, полагайтесь на здравый смысл и корректируйте свои ответы в соответствии с конкретным вопросом. Интервьюеры часто хотят проверить, способны ли вы не слепо следовать схеме, а адаптироваться к неожиданным поворотам, которые встречаются в реальной жизни. И один из способов это узнать — незаметно переходить от одного типа вопроса к другому или задавать такие вопросы, детали которых исключают применение хорошо известного фреймворка для выбора ответа.

Чтобы узнать, как интервьюер работает с такими вопросами, загляните на страницу 356.

САМОПРЕЗЕНТАЦИЯ

Здесь речь идет об открытых вопросах типа «Расскажите о себе» или «Почему вы решили у нас работать?» — отвечая на них, вы либо блеснете, либо с треском провалитесь, если окажетесь не готовы.

Заранее продумайте честные ответы, которые покажут, что вы отлично подходите на вакантную роль. Репетируйте их до тех пор, пока не перестанете сбиваться даже в стрессовой ситуации.

Хорошо выстроенная презентация должна не только описывать, как вы прошли путь из точки А в точку Б, но и объяснять, зачем вы это сделали.

Она должна добавить красок в ваш рассказ о полученном опыте. Например, это может выглядеть так: «Работая в службе поддержки, я понял, насколько мне нравится общаться с клиентами, и это заставило меня обратить внимание на работу, связанную с продуктом».

Однако помните о длине своего высказывания. Старайтесь, чтобы она не превышала двух минут. Засеките время, когда будете репетировать, — многие кандидаты даже не догадываются, что тратят на самопрезентацию пять минут и больше. Помните, что вам не нужно рассказывать о своем опыте в мельчайших подробностях. Это не автобиография. Давайте только ту информацию, которая поможет задать контекст разговора и поднять вашу кандидатуру выше других соискателей.

ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ

Такие вопросы бывают разными по форме. У вас могут спросить, как вы будете действовать в условиях гипотетической ситуации, или попросить рассказать подробно о том, как вы справлялись с конкретными обстоятельствами. Интервьюер может остановиться на каком-то определенном разделе вашего резюме. В любом случае внимание будет уделяться двум факторам: содержанию ответа и навыкам коммуникации. Постарайтесь быть на высоте по обоим пунктам.

Чтобы подготовиться, отработайте пять основных историй, которые лучше всего покажут, что вы отлично подходите на роль РМ. Как только появится возможность, вверните их в разговор. Именно они должны произвести вау-эффект.

Хорошо, если ваши истории охватывают все пять основных тем, описанных ниже. Убедитесь, что они соответствуют масштабу и сложности задач того уровня профессии, на который вы претендуете. Выбирайте для рассказа случаи, которые произошли недавно и демонстрируют глубину ваших навыков. Обратите внимание, что истории могут затрагивать сразу две или даже больше тем. И это нормально. Вот список того, о чем стоит упомянуть:

- лидерство/влияние;
- командная работа;
- успехи;
- проблемы/конфликты;
- ошибки/неудачи.

Существуют различные приемы, которые научат вас выстраивать структурированные, а значит, хорошие ответы. Многие кандидаты применяют фреймворки STAR (Situation/Task/Action/Result — ситуация/задача/действие/результат) или SAR (Situation/Action/Result — ситуация/действие/результат), но мы обратили внимание, что они не слишком подходят для многих вопросов, используемых при подборе РМ. Они позволяют кандидату хорошо изложить факты о том, что произошло, но упускают много полезной информации.

Лучший ответ должен описывать не только проблему, которую удалось решить, но и полученные в процессе работы инсайты. Для этого существует фреймворк PEARL (Problem/Epiphany/Action/Result/Learning — проблема/озарение/действие/результат/урок)^{[194](#)}.

Проблема

Начните с описания проблемы, с которой столкнулся бизнес или клиент. Предоставьте достаточно информации, чтобы интервьюер понимал: речь не идет о том, что ваш босс передал вам полностью готовый проект. Подчеркните, что вы изначально получили неоднозначную проблему и сами определили конкретную задачу для работы.

Описывая события как проблему, вы тем самым вовлекаете интервьюера в историю и помогаете ему понять, почему это было важно. Вы можете начать с упоминания более общей проблемы, которую решает ваш продукт, а затем перейти к частному случаю, о котором как раз и пойдет речь в вашей истории. Если это рассказ о межличностном конфликте, вначале установите контекст, обозначив экономическую задачу и цели, над которыми вы работали, а уже потом переходите к описанию разногласий с коллегами.

Озарение

Следующий шаг — рассказать о вашем инсайте или озарении. Какое ваше открытие или осознание подтолкнуло вас к дальнейшим действиям? Что вы увидели такого, чего не замечали другие? Чем это отличается от очевидного пути развития событий? Как вы это поняли? Это стало результатом исследования клиентов, анализа данных или чего-то еще?

Это может звучать так: «Все думали, что мы должны сделать X, но, исходя из Y, я понял, что на самом деле мы должны сделать Z».

Если озарения не было, то, скорее всего, это не лучший выбор истории для демонстрации ваших навыков. Если ваши действия были очевидными, то это мог сделать кто угодно.

Действие

Действие — это работа, которую вы выполнили, чтобы получить результат. Будьте кратки и сосредоточьтесь на том, что вы предприняли такого, чего не сделал бы другой РМ. Не стоит перечислять все шаги — расскажите только об особенно сложных или остроумных.

Предоставьте достаточно контекста, чтобы интервьюер понимал, насколько сложной была ваша задача. Если трудности возникли из-за взаимодействия с людьми, действуйте дипломатично. Ваши высказывания не должны звучать слишком негативно или производить впечатление, что вы не умеете ладить с коллегами. Если общение осложнялось по вине другого человека, может оказаться полезным проявить эмпатию и понимание, почему это происходило, — так вы не только продемонстрируете умение сопереживать, но и исключите из рассказа лишние обвинения.

Результат

Результат — это счастливый конец. Ни одна история не обходится без неудач и провалов, но они не должны становиться завершением истории.

Например, если вы описываете неудачный эксперимент, закончите свою историю рассказом о том, как позже вы провели повторную итерацию и реализовали успешный запуск, или использовали полученный опыт, для того чтобы избежать подобных проблем на новом месте работы. Говоря о хороших результатах, показывайте, как они связаны с более масштабными целями, стратегией и миссией. Например, вместо того чтобы просто болтать о том, что людям понравился новый функционал продукта, расскажите, как он повысил показатель удержания пользователей.

Урок

В заключение поделитесь тем, какой урок вы извлекли из ситуации. О чем вы предпочли бы знать заранее? Что бы вы сделали по-другому в следующий раз? Удалось ли вам применить то, что вы узнали, в более позднем проекте?

Это особенно важно, если вы отвечаете на вопросы, которые касаются чего-то негативного, например ошибок или провалов. Какой урок вы извлекли и как смогли его использовать, чтобы улучшить ситуацию? Всякий раз, когда вас спрашивают о негативном опыте, мысленно добавляйте это к вопросу и к своему ответу.

Хороший ответ даст вашему интервьюеру представление о том, к какому типу людей вы относитесь. Упорны ли вы в преодолении трудностей? Глубоко ли вы анализируете данные? Умеете ли вы сочувствовать, знаете ли, что заставляет ваших коллег поступать тем или иным образом? Вы креативны?

Способны находить необычные решения проблем? Думайте прилагательными — теми, которые можно найти в списке «сильных и слабых сторон». Ваш интервьюер будет пытаться получить от вас сигнал (с. 356). Сделайте так, чтобы ему было проще это сделать.

ОЦЕНОЧНЫЕ ВОПРОСЫ

Такие вопросы, как «Сколько пиццы продается в США каждый год?», полностью предназначены для оценки того, какие шаги вы предпринимаете, чтобы ответить на них. Как правило, интервьюер не знает правильного ответа, и ему все равно, знаете вы его или нет. Это разговор о путешествии, а не о пункте назначения^{[195](#)}.

Интервьюеры используют такие вопросы, чтобы оценить ваши навыки поиска решений, а также выявить уровень ваших математических способностей. С такими задачами можно разобраться с помощью следующих восьми шагов:

- Шаг 1. Уточните вопрос.
- Шаг 2. Составьте перечень всего, что вам известно (или необходимо знать).
- Шаг 3. Составьте уравнение.
- Шаг 4. Подумайте о нетипичных случаях и альтернативных факторах.
- Шаг 5. Рассчитайте компоненты уравнения.
- Шаг 6. Уточните и сформулируйте свои предположения.
- Шаг 7. Произведите расчеты.

- Шаг 8. Проверьте правильность ответа.

В зависимости от вашего опыта и роли, на которую вы претендуете, эти вопросы могут быть похожи на технические («Сколько серверов необходимо для этого продукта?»), экономические («Сколько денег приносит этот продукт?») или быть просто странными («Сколько мячей для гольфа может поместиться в школьном автобусе?»). Но подход, как правило, один и тот же, независимо от темы.

ВОПРОСЫ О ПРОДУКТЕ

Эти вопросы представляют собой то, ради чего проводят собеседование на должность РМ. Они напрямую касаются того, чем занимается человек в этой роли: дизайна продукта, его разработки и совершенствования. Они могут быть сформулированы по-разному, но в них есть один ключевой компонент, который вы должны понимать и на котором должны акцентировать свое внимание: цель.

Существует три основных типа вопросов о продукте:

- Какой продукт вам нравится больше всего и почему?
- Придумайте <продукт> для <целевой группы>. Например, «Придумайте стул для пожилых людей» или «Придумайте калькулятор для детей».
- Улучшите <существующий продукт>. Например: «Как бы вы улучшили процесс входа в систему нашей компании?» или «Как бы вы увеличили количество пользователей Google Maps?».

У всех трех типов есть много общего, но решение каждого из них требует своего подхода.

Любимые продукты

Интервьюеры очень часто предлагают обсудить какой-нибудь из ваших любимых продуктов — и было бы огромной ошибкой прийти на собеседование, не имея представления о том, что вы будете обсуждать. От вашей готовности к подобному предложению может зависеть, получите ли вы по итогам уведомление о приеме на работу или письмо в стиле «спасибо, но нет».

Заранее подготовьте список как минимум из пяти вариантов, чтобы не впадать в ступор, когда вас попросят выбрать какой-нибудь продукт. Но будьте аккуратны, старайтесь, чтобы у интервьюера не сложилось впечатление, что вы зачитываете заранее подготовленный ответ, иначе он может перевести разговор на обсуждение другого продукта, так как его задача — проверить, как вы рассуждаете на ходу.

Готовясь к собеседованию, рассматривайте разные варианты продуктов — вебсайты, мобильные приложения, физические продукты. Если вы подготовите рассказ только о мобильных приложениях, то вопрос типа «Какой ваш любимый сайт?» может загнать вас в тупик.

Начните разговор с того, почему вам нравится тот или иной продукт, и постарайтесь показать, насколько хорошо вы в нем разбираетесь. Как минимум, вы должны обсудить несколько пользовательских сценариев (совет: это полезная для РМ терминология) и то, как себя ведет в них продукт. Вы должны уметь объяснить, почему этот продукт лучше альтернативных вариантов. Обязательно предложите свои идеи его усовершенствования.

По-настоящему могут впечатлить только глубокие ответы. Такие, которые демонстрируют истинное понимание продукта на том уровне, который до конца доступен только РМ. Например, РМ способен обсуждать нестандартные решения, которые Airbnb использует для формирования чувства общности, и то, как это сочетается с доверием, необходимым при совместном проживании с незнакомыми людьми. На практике, если кто-то из ваших друзей или родственников, не связанных со сферой технологий и продакт-менеджментом, может изложить ответ так же, как и вы, значит, вы не слишком глубоко вникли в вопрос.

Новый продукт

Для того чтобы придумать новый продукт, необходим комплексный взгляд на все элементы, которые требуются для успешного запуска. Как правило, полезно сосредоточиться на целевой аудитории, которую ваш продукт действительно может завоевать, но при этом не сужать ее настолько, чтобы она стала слишком мелкой (тогда в выходе на нее не будет смысла).

Вы должны включить в ответ довольно много, поэтому обязательно используйте доску (или бумагу, если в комнате для собеседований нет доски). Так вы будете собранны, а ваши ответы на вопросы интервьюера станут более структурированными.

Шаг 1. Задавайте вопросы

Задавайте вопросы, чтобы точно выяснить, что представляет собой продукт или его часть¹⁹⁶. Тщательно подумайте, кто является пользователем продукта. Например, термин «дети» довольно широк, поскольку потребности маленького ребенка и

подростка сильно отличаются. А если вас попросят придумать пульт дистанционного управления для слепых людей, уточните, от какого именно прибора.

Лучшие кандидаты также обсуждают приоритетность задач. Оптимизируем ли мы работу с клиентами? Зарабатываем ли деньги? Повышаем ли производительность?

Шаг 2. Предложите структуру

Лучше всего описать структуру решения задачи и желательно сделать это визуально, на доске. Одна из ваших целей — продемонстрировать хорошие коммуникативные навыки, поэтому опишите, какие шаги вы собираетесь предпринять далее. Кроме того, это поможет вам не сбиться с мысли.

Шаг 3. Определите пользователей и проведите их сегментацию

Мы уже затрагивали тему пользователей на первом шаге, но иногда имеет смысл пойти дальше и разделить их на группы. Например, среди посетителей парка развлечений можно выделить владельцев абонементов, постоянных посетителей и новых гостей.

У некоторых продуктов существуют «скрытые» пользователи, и будет полезно поговорить о них именно на этом этапе. Например, продуктами, предназначенными для детей, могут также пользоваться их родители, учителя и лица, осуществляющие уход за детьми.

Затем можно поинтересоваться у интервьюера, предполагает ли он, что продукт нужно создать для какого-то конкретного сегмента пользователей. Если он предоставит право выбора вам, ищите тот, у представителей которого будут самые серьезные болевые точки (проблемы с имеющейся системой).

Шаг 4. Обсудите пользовательские сценарии и цели

Здесь речь должна пойти о поведении потребителей. Каковы их цели? Почему они используют этот продукт? Каковы основные пользовательские сценарии? Существуют ли какие-то неожиданные случаи применения, к которым мы должны подготовиться, например если маленький ребенок засунет игрушку в рот?

Чтобы ваш ответ звучал исчерпывающе, вы должны углубиться в тему и сказать о том, какие мотивации и ценности лежат в ее основе. Маленькие дети, например, часто хотят чувствовать себя взрослыми и важными, в то время как подростки ценят независимость¹⁹⁷.

Шаг 5. Выявите уязвимые места

Какие пользовательские сценарии работают не очень хорошо? Какие существуют проблемы и слабые точки?

Некоторые из них можно решить с помощью имеющегося функционала продукта, а другие потребуют добавления серьезных изменений.

Шаг 6. Решите проблему (-ы)

Теперь, когда вы понимаете, кто такой пользователь, какие сценарии использования ему необходимы и что его беспокоит, вы можете попытаться удовлетворить его потребности.

Будьте осторожны: не стоит преждевременно записывать какие-то проблемы в неразрешимые. Например, если болевой точкой являются плохие погодные условия, приложение может ее устранить. Контролировать погоду оно не в состоянии, но зато может предоставлять сведения о ней.

Шаг 7. Подведите итоги

Теперь вы можете завершить обзор приложения и его основных функций. На этом этапе, а может, и раньше, вам, скорее всего, зададут несколько дополнительных вопросов. Они будут касаться реализации, расстановки приоритетов или дополнительной проработки.

Если мнение интервьюера не совпадает с вашим, не волнуйтесь, это нормально. Это может быть как искренняя точка зрения, так и наигранная, чтобы посмотреть, как вы среагируете на несогласие. В любом случае, вы должны учесть его позицию, подумать, а затем выбрать то, что будет лучше для пользователей и озвученных приоритетов.

Улучшение продукта

Совершенствование продукта тесно связано с созданием нового, но акцент может быть совсем другим. Поэтому уточните или решите для себя, что будет подразумеваться под улучшением в каждом конкретном случае. Например, речь может идти об увеличении количества пользователей, повышении дохода, удовлетворенности клиентов или внедрении нового пользовательского сценария. Учитывайте это и корректируйте свой ответ в соответствии с тем, что потребуется в том или ином случае. Обдумывая проблему, помните, что ваше решение должно быть лучшим из возможных, а не каким-то случайным или состоящим из нескольких мелких улучшений.

На практике это означает, что вам нужно оценить каждую идею на соответствие заданной цели и быстро отбросить любые неперспективные варианты. Будет полезно показать интервьюеру, что вы всесторонне рассмотрели каждый возможный подход, чтобы тот убедился, что ваша идея — одна

из лучших, а не просто первая, которая пришла вам в голову. Сегментируя пользовательскую базу или проблемную область, перепроверяйте, не могут ли отброшенные вами сегменты предоставить более широкие возможности для решения проблемы.

СИТУАЦИОННЫЕ ВОПРОСЫ

Ситуационные вопросы — это гипотетические ситуации, в которых обычно стоит задача предоставить клиенту продукт наивысшего качества. Интервьюеры ищут кандидатов, которые умеют структурировать проблему, задавать правильные вопросы, обладают сильными инстинктами, готовы проявлять инициативу и управлять беседой (а не быть в ней ведомым).

И здесь, конечно же, важна практика. Полезно также знание актуальных новостей из мира бизнеса и технологий, особенно касающихся каких-то неоднозначных тем. Следите, что люди говорят об успехах компаний или о том, что, по их мнению, стоило бы изменить. Можно также изучить общепринятые фреймворки, такие как:

- Процесс принятия клиентского решения о покупке (с. 213).
- Маркетинг-микс (4P) (с. 213).
- SWOT-анализ (с. 214).
- Метод 5С (ситуационный анализ) (с. 215).
- Пять сил Портера (с. 215).

Обратите внимание, что, хотя эти фреймворки бывают полезными, интервьюеры, как правило, не проверяют,

насколько хорошо вы ими владеете, и даже могут не знать о них. Поэтому не пытайтесь нарочно применять их там, где они неуместны. Иногда ими можно воспользоваться не напрямую, а для вдохновения, чтобы показать знание какой-то области.

ТЕХНИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ

Во многих компаниях, в том числе Google, Amazon и Microsoft, соискателям на должность РМ (особенно джуниорам) иногда задают вопросы по программированию. Вас могут спросить как о простейших кодах, так и о сложных алгоритмах, и даже предложить написать фрагмент кода.

При этом ожидания, особенно в отношении синтаксиса, обычно ниже, чем от разработчика. Многим интервьюерам достаточно получить от вас даже псевдокод.

Для подготовки рекомендуем освежить свои знания в следующих областях:

- Структуры данных (массивы, хеш-таблицы, деревья, связанные списки, стеки, очереди) (с. 117).
- Алгоритмы (сортировка, двоичный поиск, поиск в графе).
- Концепции (нотация «О-большое», рекурсия) (с. 117).

Вы можете заранее поинтересоваться, проводится ли отдельно собеседование на знание технической базы, и если да, то какого типа (кодинг, проектирование систем и т.п.). Не переживайте раньше времени! Многие РМ вообще никогда в жизни не сталкиваются с собеседованиями подобного рода. А те, кому все-таки приходится их проходить, справляются с вопросами намного лучше, чем сами того ожидают¹⁹⁸. Такие

собеседования в первую очередь нужны, чтобы оценить ваши навыки решения проблем и наличие у вас базовых знаний в области технологий. Даже если вы уже подзабыли все, что знали о кодировании, навыки, которые на самом деле будут проверяться, скорее всего, у вас все еще сильны.

Если вы никогда не занимались программированием, то беспокоиться по этому поводу вообще смысла нет. Вряд ли работодатель будет просить некоего писателя кода [199](#).

Вам также могут задать другие технические вопросы, не связанные с кодированием. Например, о проектировании архитектуры системы, о сути какой-нибудь технической концепции, о диагностировании или отладке багов либо о выполнении технических заданий, связанных с продуктом. Такого рода вопросы чаще характерны для высокотехнических компаний или должностей. Работодатель должен быть уверен, что у вас есть соответствующий опыт.

Даже если вы растеряетесь, все равно попробуйте решить проблему — это лучше, чем просто сдаться.

ПРОЧИЕ ВОПРОСЫ

В основном перечисленных выше вопросов бывает достаточно, чтобы оценить вас как кандидата. Но иногда вам могут задать и другие вопросы, которые не относятся ни к одной из вышеперечисленных категорий (по крайней мере, так будет казаться). Соискателя на должность РМ по имени Мохит как-то спросили: «Как бы вы осуществили эвакуацию Сан-Франциско?» К какому типу, по-вашему, относится такой вопрос?

Если вы не можете определить это сразу, постарайтесь предположить, что конкретно пытается оценить интервьюер. Уровень эмпатии к пользователям, умение структурированно

решать проблемы, креативность или что-то еще? Это подскажет вам, как лучше ответить на вопрос.

Затем сделайте приблизительно следующее:

1. Задайте уточняющие вопросы. «Кто?», «Что?», «Как?» и «Почему?» — вот основные вопросы, на которые вы должны получить ответ. Вам нужно видеть рамки проблемы. Например, если перед вами стоит задача эвакуировать Сан-Франциско, вам нужно понимать, зачем это делать, сколько у вас есть на это времени и кого конкретно нужно эвакуировать.
2. Структурируйте подход к проблеме. Это не только поможет вам выработать более полное решение, но и покажет, что вы организованный человек. Интервьюерам это нравится!
3. Выдайте решение. Выслушайте интервьюера и при необходимости задайте уточняющие вопросы. Но учитывайте, что управлять ситуацией должны именно вы. Используйте структуру, которую вы придумали, и решите проблему. Если у вас есть вайтборд или общий текстовый файл, воспользуйтесь ими, чтобы поделиться своими мыслями с интервьюером.

Рассмотрим очень странный вопрос, например: «Найдите все возможные способы использования скрепки». Задайте вопросы («Речь идет о моих способах использования или чьих-то еще? У меня одна скрепка или несколько? Или вообще несколько миллионов? Могу ли я изменять скрепку: гнуть ее, плавить и т.д.?»). Затем выработайте структуру («Я предлагаю подобрать разные решения для одной скрепки, десятка скрепок и для нескольких тысяч»). Предложите ответ для

каждой группы. Для чего вы могли бы использовать одну скрепку? Можно разбить это решение на еще более мелкие сегменты.

Гарантий никаких нет — в конце концов, мы говорим о вопросах, которые, как нам кажется, не подпадают ни под какой шаблон, — но дополнительные вопросы и составление структуры почти всегда помогают с ними справиться.

¹⁸⁹ Лакман Макдауэлл Д., Баваро Дж. «Карьера менеджера IT-проекта. Как устроиться на работу в ведущую технологическую компанию». Санкт-Петербург, издательство «Питер».

¹⁹⁰ Иногда такая неформальная беседа превращается в предварительное собеседование, особенно если вы общаетесь с кем-то из руководства. Поэтому постарайтесь подготовиться к ней как к настоящему собеседованию.

¹⁹¹ Митап (meet-up) — неформальная встреча специалистов для обсуждения рабочих вопросов и обмена опытом, чаще всего в сфере IT. — Примеч. ред.

¹⁹² Во многих компаниях применяются стандартные форматы адресов электронной почты, например имя.фамилия@компания.com.

¹⁹³ Примеры и пошаговые инструкции для всех типов вопросов даны в книге «Карьера менеджера IT-проекта. Как устроиться на работу в ведущую технологическую компанию». Санкт-Петербург, издательство «Питер».

¹⁹⁴ Впервые я опубликовала ее в своем блоге <https://medium.com/@jackiebo/interview-tips-for-senior-pms-2424f7b7c967>, где также дала пример использования этого фреймворка для ответа на вопрос.

¹⁹⁵ На протяжении многих лет ходили слухи, что некоторые компании, например Google, запретили использование таких задачек при найме. Но это неправда. Да, головоломки действительно часто под запретом, но подобные вопросы просто таковыми не считаются.

¹⁹⁶ Некоторые интервьюеры намеренно недоговаривают важную часть задания, чтобы проверить, зададите ли вы уточняющие вопросы, прежде чем перейти к делу. Не попадитесь в эту ловушку!

¹⁹⁷ Существует тонкая грань между обобщением и стереотипным мышлением. На практике интервьюер вряд ли обидится, если вы сделаете общий вывод о том, что ценят подростки. Но затрагивать какие-то моменты, связанные с полом или расой, очень рискованно. Во многом это зависит от культуры. Например, в США эти темы являются особенно щекотливыми.

[198](#) Интересное наблюдение (или это данные?): меня (Гейл) часто привлекают в качестве консультанта для подготовки стартапов к собеседованию по приобретению. (Когда крупная технологическая компания рассматривает возможность покупки стартапа, она часто оценивает навыки команды, проводя различного рода интервью — на знание кода с разработчиками и на знание продакт-менеджмента с CEO.) Так вот, главы стартапов, если у них есть хоть какой-то опыт программирования, обычно превосходят среднего разработчика в своей команде на собеседованиях по коду! Синтаксис может быть слабоват, но зато они обладают острыми навыками решения проблем.

[199](#) Кроме того, даже если случится такое, что не программирующего РМ попросят написать фрагмент кода (что маловероятно), он вряд ли сделает это хорошо. Не стоит переживать по поводу событий, которые, скорее всего, не произойдут и на которые вы никак не можете повлиять.

Глава 50. Нетворкинг для интровертов

ДЖУЛС УОЛТЕР (JULES WALTER) — лидер по продукту в YouTube. До этого руководил монетизацией в Slack и за четыре года работы в компании сумел увеличить ее доход в 10 раз. Входит в состав советов директоров BlackProductManagers.com и CodePath.org — двух организаций, которые он создал в партнерстве с другими предпринимателями для поддержания малопредставленных в сфере технологий социальных групп. Джулс получил степень в области computer science в Массачусетском технологическом институте и степень MBA в Гарвардской школе бизнеса.

twitter: @julesdwalt

КАЖДЫЙ МОЖЕТ ПОСТРОИТЬ ПОЛНОЦЕННЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

Создание сети контактов — это общая рекомендация для тех, кто хочет добиться карьерного роста. Крепкие связи предоставляют доступ к уникальным возможностям и позволяют получить совет по карьерному продвижению или решению сложных задач. При этом многим людям, особенно интровертам, непросто выстраивать контакты, поскольку они чувствуют, что им не хватает ментальной энергии, времени или соответствующих умений и навыков.

Иногда они думают, что им будет не под силу вынести общение с таким большим количеством людей, или что те, с кем им захочется связаться, окажутся недоступными.

Со временем я научился преодолевать эти трудности и развивать свою сеть эффективным и подходящим мне способом. Многие друзья и коллеги просили меня поделиться подходом, который основывается на описанных ниже принципах. Благодаря ему вы выстроите новые плодотворные и долгосрочные отношения, затратив на это относительно немного усилий.

1. НАЧНИТЕ С КОНТАКТОВ С НИЗКИМ УРОВНЕМ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ

Предположим, вы нашли для себя потенциального ментора. Например, это один из спикеров на конференции. Вы уверены, что можете многому у него научиться, и хотите наладить с ним контакт.

Завязывая отношения, не стоит сразу требовать слишком многого (это распространенная ошибка). Не нужно приглашать человека на кофе при знакомстве, а уж тем более прямо просить его стать вашим ментором. Вместо этого попросите у него адрес электронной почты и напишите ему на следующий день или через пару дней, задав короткий вопрос, на который можно тоже ответить письмом, например:

Здравствуйте, Адам!

Мне понравилось, как вы вчера говорили о том, что для каждого продукта нужен прогрев. Можете привести пример какой-то продуктовой опции, которой бы не существовало без этого подхода?

Спасибо,

Джулс

Если вопрос будет кратким, то вас вряд ли проигнорируют. Как только человек отреагирует на ваш шаг, даже просто

коротким письмом, это уже будет считаться началом ваших взаимоотношений, над которыми можно дальше работать.

2. ДЕЙСТВУЙТЕ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНО И ПОСТЕПЕННО

Выберите периодичность, с которой вы будете контактировать с человеком, в зависимости от его доступности, например раз в месяц или квартал. После двух-трех контактов он уже будет ожидать, что вы продолжите общение, и воспринимать это как начало взаимоотношений. Людям свойственно поддерживать стабильные отношения, вкладываясь в них эмоционально.

Заслужив доверие и показав, что вы не намерены тратить чужое время впустую (действуя кратко и по делу), вы сможете перейти к более плотному общению (например, пригласить на кофе) или установить более тесную связь (например, через Instagram).



3. ГОВОРИТЕ ЧЕТКО И ПО ДЕЛУ

Не стоит приглашать занятых людей просто поболтать. Четко озвучивайте свой вопрос и конкретно обозначайте тему разговора или проблему, в решении которой вам нужна помощь. Например:

| Здравствуйте, Лоуренс!

Я все еще думаю, как стать классным РМ, и был бы рад получить ваш совет. Например, как быть хорошим коучем, как эффективно делегировать, планировать свой день и распоряжаться энергией?

Когда вам удобно созвониться?

Большое спасибо,

Джулс

Как правило, люди готовы помочь, но им сложно выбрать для этого время в плотном графике. Поэтому чем конкретнее и компактнее ваш запрос, тем больше у них уверенности в том, что разговор с вами не станет пустой тратой времени.

4. ДЕЛАЙТЕ ОТНОШЕНИЯ ВЗАИМОВЫГОДНЫМИ

Чтобы отношения длились долго, вы должны приносить другому человеку пользу, часто нематериальную. Например, сообщать своему ментору, что его совет очень помог вам, тем самым показывая, что потраченное на вас время имело большое значение. Только став ментором, я осознал, насколько ценно для меня знать, что мои подопечные воспользовались моим советом и какой получился результат.

Узнайте, чем живет ваш ментор, и найдите способ ему помочь.

В конце разговора со своим наставником я часто оставляю пару минут, чтобы узнать у него, чем он сейчас занят и какую помощь я могу ему оказать. Такие вопросы демонстрируют искреннюю заботу с моей стороны и создают неожиданные возможности для проявления моей ценности.

Благодаря этим четырем принципам я смог выстроить мощную сеть контактов, в которую вошли мои менторы и друзья, такие как Лоуренс Рипшер (Lawrence Ripsher) — как раз

с ним мы и познакомились на мероприятии несколько лет назад, — они-то и подтолкнули меня написать эту статью. Напишите, подошел ли вам мой метод. Надеюсь, он был полезен вам так же, как и мне.

Эта статья была написана Джулсом Уолтером и перепечатана с разрешения автора²⁰⁰.

²⁰⁰ Перепечатано с разрешения <https://medium.com/@julesdwalt/networking-for-introverts-3544f4287fc1>.

Глава 51. Парадокс автономности и признания

О ДОВЕРИИ И ЗАСЛУГАХ В КУЛЬТУРЕ КОМАНД РАЗРАБОТЧИКОВ ПО

КЕЙТ МАЦУДАИРА (KATE MATSUDAIRA) — директор Core Systems в Google. Ее команды помогают создавать инфраструктуру, которая обеспечивает работу Google.

До прихода в Google она участвовала в создании нескольких успешных стартапов, которые впоследствии были приобретены такими компаниями, как eBay, O'Reilly Media и Limelight. Кейт начинала свою карьеру в качестве инженера ПО и лида в Microsoft и Amazon. Она выступает докладчиком на ключевых отраслевых мероприятиях, является автором публикаций, была удостоена таких наград, как NCWIT Symons Innovator Award и Seattle's Top 40 для участников младше 40 лет.

Сайт Кейт можно найти по адресу: katemats.com.

ВСЕ ХОТЯТ ПОЛУЧИТЬ ПРИЗНАНИЕ ЗА ТЯЖЕЛЫЙ ТРУД И ВКЛАД В РАБОТУ

Когда я только начинала работать, я думала, что если ты усердно трудишься и приносишь пользу, то ты будешь за это вознаграждена. Мне хотелось верить в утопический идеал, согласно которому тяжелая работа, дисциплина и усердие — это топливо, которое помогает нам двигаться вверх по служебной лестнице. Боже, как же я ошибалась!

Понимаете, в начале карьеры я была застенчивым, неуверенным в себе, но умным программистом. Я много работала (почти каждые выходные), писала код ради развлечения, когда не была занята своими рабочими проектами (и до сих пор так делаю), я была лояльна и предана своей компании.

МОЙ ПРОЕКТ ДОЛЖЕН БЫТЬ ОЦЕНЕН ПО ДОСТОИНСТВУ

Однажды в течение шести месяцев я работала над проектом с четырьмя другими коллегами, и, по моим ощущениям, мой вклад в общую работу с точки зрения функциональности и затраченного времени был самым большим в группе. Поэтому можете представить мое удивление, когда на вечеринке по случаю запуска продукта руководитель группы встал и поблагодарил «Джоша и других членов команды за проделанную работу».

Я была в шоке и думала: «Какого черта?!» Как так получилось, что наш начальник оказался настолько оторван от реального положения дел в команде? Он что, не учитывал результаты проверок и количество решенных задач? Как вышло, что из всей команды выделили только Джоша — человека, вклад которого был, пожалуй, одним из самых незаметных? Не меня, не самого опытного участника проекта, а парня, который, казалось, тратил все свое время на болтовню с боссом и коллегами.

Многие оказывались в подобной ситуации. Вы работаете не покладая рук, делаете все возможное, чтобы уложиться в график, но каким-то образом оказываетесь за бортом — признание достается кому-то, чей вклад, как вы искренне верите, намного меньше вашего. Куда подевались принципы меритократии и вознаграждение за заслуги?

АВТОНОМИЯ ДЕЛАЕТ МЕРИТОКРАТИЮ НЕВОЗМОЖНОЙ

Перенесемся в настоящее время. Я работаю с командой из 18 замечательных специалистов, и моя задача — оценивать эффективность их работы. И только совсем недавно я поняла, что во многом это сделать практически невозможно.

Для меня не существует объективного способа дать количественную оценку на должном уровне, не прибегая к микроменеджменту — к тому, о чем даже не хочется думать, работая с талантливой командой.

Для тех, кто все еще не понял, о чем идет речь, я объясню (обратите внимание, что какие-то вещи можно измерить, какие-то более субъективны, но их повсеместно предлагают использовать в качестве показателей перформанс-ревью):

- Количество отработанных часов. Ох, ненавижу, когда кто-то следит, сколько времени я потратила на выполнение работы. Написание кода, по крайней мере для меня, похоже на искусство, поэтому, когда я не в настроении, я просто не могу заставить себя что-то делать. Использование времени в качестве показателя производительности не совсем отражает творческий подход и мышление, требуемые от разработчика. Кроме того, на самом деле не так уж и просто отслеживать количество отработанных часов в полностью виртуальной среде. Мне нравится, что люди в моей команде могут работать из дома или в любом другом месте, где им удастся выполнять свои задачи максимально хорошо (именно по этой причине мы оставляем в графике дни «без совещаний»). Но как я могу отслеживать чье-то рабочее время, если человек физически находится не в офисе?

Подсчитывать часы совершенно бесполезное занятие. Не стоит этим заниматься.

- Количество написанных строк кода. Эта мера ошибочна по многим причинам — от мантры о том, что «лучший код — это код, который вы не напишете», до простого анекдотического факта: однажды мне потребовалось три дня, чтобы написать одну строку кода, а в другой день я написала больше 10 000 строк (хотя, надо признать, часть из них состояла из изрядного количества вырезок и вставок). И нельзя забывать, что удаление кода может быть тоже очень продуктивным.
- Количество багов. Качество, безусловно, важно. Но появление багов в коде, написанном разработчиками, которые обычно пишут безупречные коды, не редкость. Эта метрика имеет серьезные недостатки — она не учитывает тот факт, что лучшие специалисты часто создают умеренное количество серьезных багов, потому что им доверили разрабатывать и внедрять самые сложные и критически важные части приложения/системы. Наказание лучших специалистов за наличие серьезных багов равносильно поощрению посредственности.
- Функциональность. Конечно же, она имеет ключевое значение, поскольку, когда дело доходит до оценки чье-либо вклада, функции, которые создаются или добавляются в продукт, должны быть напрямую привязаны к потребительской ценности. Разумеется, проведение ревью усложняется, если над одной и той же функцией работают сразу несколько человек. И, само собой, особенности реализации могут существенно повлиять на затрачиваемые усилия и часы. Например, недавно нам пришлось добавлять

логин на существующий сайт. Мы могли бы это решить за несколько часов за счет промежуточных страниц, однако дизайн предполагал использование всплывающих окон. Это несколько осложнило задачу с точки зрения безопасности, и поэтому проект растянулся на несколько дней. Поэтому использование критерия функциональности для оценки может дать ошибочный результат, если вы глубоко не изучите технические особенности реализации, а также плюсы и минусы возможных решений.

- Легкость сопровождения. Трудно измерить и отследить что-то столь субъективное, как написание надежного, легкого в сопровождении кода. Но любой, кто был вынужден работать с устаревшим «спагетти-кодом», скажет вам, что стоит потратить дополнительное время на то, чтобы сделать предназначенный для долгосрочного применения в производстве продукт легким в сопровождении. Программистов, которые тратят больше отведенного времени на написание высоконадежного, поддерживаемого кода, часто за это наказывают, поскольку реальная ценность их вклада становится видна только спустя годы.
- Получение навыков и знаний. А как вы предполагаете измерять выгоду от времени, потраченного на изучение новых технологий в том объеме, который позволит эффективно их использовать в работе? А на исследование и выбор нужных инструментов, которые позволят оптимизировать вашу производительность? А как быть со временем, потраченным на принятие тщательных и взвешенных стратегических решений, которые в конечном итоге сделают проект осуществимым и успешным? Очевидно, что все это крайне важно, но со стороны всегда

будет казаться, что за то же время можно было проделать гораздо больше работы.

- Помощь другим. Существует много программистов, которые сами по себе могут быть крутыми специалистами, но не в том, чем они занимаются. Часто они особенно хороши тем, что помогают другим добиваться успеха. Наличие таких людей в команде благотворно влияет на всех ее участников. Менторство и бескорыстная помощь другим людям имеют решающее значение для создания и поддержания высокопродуктивной и сплоченной команды. Но дать количественную оценку тому, какую роль в этом играет отдельно взятый человек, бывает невероятно сложно, даже несмотря на реальность его вклада.

И, конечно, существует еще сотня моментов, которые можно учитывать для оценки чьих-либо достижений, в том числе то, как человек себя подает (например, хорошо относится к другим), насколько он надежен, является он основным источником инновационных идей и решений. Однако очень немногие из них являются объективными, конкретными вещами, которые можно суммировать и использовать для расчета итоговой оценки — это невероятно трудно сделать, не погружаясь в мельчайшие детали проекта и не переходя к его контролю на микроуровне.

ТАК КАК ЖЕ ВАС ЗАМЕТЯТ, ЕСЛИ НЕТ НАДЕЖНЫХ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ ВАШЕГО ВКЛАДА?

На самом деле все сводится к одной вещи — доверию.

Это своего рода внутренняя валюта. Когда руководитель предоставляет своим подчиненным независимость и автономность, он доверяет им выполнение поставленной задачи (что требует параллельного принятия мудрых и стратегически важных решений) и сообщает о сложных ситуациях задолго до того, как они превратятся в проблему.

По сути, он вкладывает в вас свои деньги, и, когда он видит отдачу от этих инвестиций, он, как и любой удачливый инвестор, очень этому радуется. Чтобы заслужить доверие, требуется время, терпение и последовательность, но, если вы не можете выстроить отношения со своим руководителем, все это не имеет никакого значения. Вы должны показать тому, кто в вас вкладывается, что вы сами являетесь инвестицией.

- Доверяет ли вам руководитель?
- Доверяют ли вам команда и коллеги?
- Хорошо ли вы поработали, чтобы заслужить их доверие?
- Как бы ваши непосредственные коллеги описали вас кому-то другому?
- Насколько вы влиятельны в своей организации?

У меня, как у руководителя, случалось, что сначала мне очень нравился сотрудник, но потом я замечала, что коллеги на его уровне не проявляли к нему особого интереса или вообще негативно отзывались о качестве его работы. В таких случаях, с учетом уровня доверия к команде в целом, мнение коллектива может запросто перевесить мои личные предпочтения.

Представьте доверие в виде графа, а каждый отрезок между людьми, с которыми вы взаимодействуете, как вес — именно он и будет иметь значение для перформанс-ревью.

Проекты, продукты, производительность и компании оцениваются не только по итоговым результатам, но и по тому, как они их получают.

В проекте, который я описала, действия Джоша имели только одно отличие: он не просто делал работу, но и следил за тем, чтобы руководство — мой босс и руководитель группы — знало, чем занимается команда. Оглядываясь, можно сказать, что именно благодаря ему наш проект получил признание в организации, в которой работает так много людей. Тогда я обижалась на Джоша; теперь, много лет спустя, я понимаю, что его вклад в нашу команду заключался не только в написанном им коде, но и в том, как он выстраивал коммуникацию и как выполнял свою работу.

Попутно замечу, что в некоторых компаниях это ценится выше, чем в других. Проблема в том, что с течением времени такие люди, как Джош, могут воспользоваться полученным доверием и создать искаженное представление о своем реальном вкладе (это то, что я называю «офисными интригами»), и это тоже плохо.

Один мой очень умный друг как-то рассказал мне историю. Однажды он устроился в крупную компанию и встретил там много сверхумных, высокофункциональных и мегапродуктивных людей, которые пытались выстроить взаимоотношения с начальством за счет собственной гиперзаметности.

Они много говорили на собраниях, перебивали других, рассылали чрезвычайно многословные письма в три часа ночи с подробным описанием встречи, которая состоялась накануне, ставили в копию огромное количество, казалось бы, не имеющих отношения к делу, но очень высокопоставленных людей, и т.д. И их боссам это нравилось, они давали им лучшие отзывы. Пообщавшись с этими людьми, мы были одновременно поражены и возмущены их выкрутасами. Нам стало ясно, что сама культура этой сферы выбирает людей такого типа. Мы быстро поняли, почему «делается» так много, а выполняется так мало.

ИТАК, ЧТО ВЫ МОЖЕТЕ СДЕЛАТЬ КАК РУКОВОДИТЕЛЬ?

Как сотруднику, мне хочется, чтобы меня судили по моим делам, а в команде действовали принципы меритократии. Я также хочу работать автономно и иметь возможность нести ответственность за что-то существенное без дополнительного контроля со стороны.

Будучи руководителем, я хочу, чтобы признание и похвалу получали те, кто этого заслуживает, и чтобы мне не приходилось заниматься микроменеджментом и исполнять роль «большого брата». Это подразумевает наличие неписаного договора:

Я даю вам автономность и независимость, а вы несете ответственность за то, чтобы информировать меня о состоянии дел.

Например, однажды мой сотрудник сказал мне, что он очень усердно работал и действительно выложился на все сто процентов, однако, с моей точки зрения, его прогресс не

дотягивал до уровня его коллег по команде. Когда он покидал компанию, он рассказал мне обо всем, что он сделал, и я спросила его: «Почему ты не рассказал мне об этом раньше?» Понимаете, я бы посоветовала ему потратить свое время на решение более приоритетных для бизнеса задач. Он ответил: «Я думал, вы были в курсе». Не совершайте ту же ошибку.

Также важно, чтобы, будучи руководителем, вы замечали и признавали чей-то прогресс. Речь идет о понимании сильных и слабых сторон человека. Если вы наблюдаете за чьей-то работой и видите, что человек смог добиться существенных улучшений в какой-то области, то это определенно стоит отметить. Например, если у вас есть потрясающий инженер, которому обычно плохо дается коммуникация, но при этом он прилагает усилия и не только привносит в проект свое великолепное мастерство кодирования, но и держит других членов команды в курсе меняющихся факторов риска, — такого рода достижения заслуживают похвалы.

Просто следите за тем, чтобы учитывать все факторы вовлеченности человека в деятельность организации. Задавайте правильные вопросы и получайте фидбэк от коллег. И озвучивайте каждому человеку, что вы от него ждете с точки зрения коммуникации и прогресса в работе.

ЧТО ВЫ МОЖЕТЕ СДЕЛАТЬ СЕЙЧАС?

Мой окончательный вывод из всего сказанного таков: если вы хотите работать автономно, отвечать за свою область и проекты, а также самостоятельно их контролировать, вы должны сами позаботиться о том, чтобы информировать других участников команды и добиваться их доверия.

Другими словами, вам нужно научиться следующему:

- Доводить дело до конца. Делать то, что вы обещаете, и последовательно выполнять свои обязательства.
- Проактивно информировать о том, что решение задачи займет больше времени, чем предполагалось, и почему.
- Улучшать свои коммуникативные навыки. Чтобы другие вас слышали, вам придется поработать над тем, как вы транслируете свои сообщения.
- Добровольно предоставлять информацию и стараться разъяснять расплывчатые или трудные для понимания идеи и концепции. Делитесь подробностями о принимаемых решениях и их изменениях. Это не менее важно при возникновении ошибок — сообщая о них до того, как люди сами их заметят, вы покажете всем, что владеете ситуацией, и предотвратите возможные недоразумения в будущем.
- Быть откровенным и искренним в своих чувствах. Даже если ваша точка зрения противоположна мнению оппонента, сообщайте о своих мыслях (уважительно и тактично).
- Не обсуждать людей у них за спиной. Очень трудно завоевать доверие, если люди знают, что вы можете сказать что-то негативное о своем боссе, руководстве компании или коллеге.
- Действовать объективно и непредвзято в сложных ситуациях. Научитесь сохранять спокойствие под давлением и действовать как дипломат, разрешая конфликты, а не провоцируя их.
- Быть последовательным в своих действиях. Необходимо не только доводить дело до конца, но и устранять любые

возможные двойные стандарты.

- Научиться доверять. Это самое сложное, но завоевание доверия — это двусторонний процесс. Предоставляя другим кредит доверия и обучаясь работать с ними, вы сможете выстроить крепкие рабочие отношения.

Надеемся, что у вас тоже хороший руководитель, который задает вам правильные вопросы и находит время, для того чтобы оценить ваш вклад. Если это не так, вы должны следить за тем, что вы делитесь информацией с окружающими вас людьми, а именно с коллегами, начальником и стейкхолдерами.

Проявление хороших организаторских особенностей — умение держать всех в курсе дела. Если вы хотите действовать независимо, то вам придется самостоятельно следить за тем, чтобы остальные знали, какой вклад вы вносите в работу.

Эта статья была написана Кейт Мацудаира и перепечатана с разрешения автора²⁰¹.

²⁰¹ Перепечатано с разрешения <https://katemats.com/blog/paradox-autonomy-recognition>.

Глава 52. Десять правил ведения переговоров с работодателем

ХАСИБ КУРЕШИ (HASEEB QURESHI) — управляющий партнер Dragonfly Capital, ведущей венчурной компании, специализирующейся на криптовалютах. До этого был генеральным партнером Metastable Capital, а также работал инженером-программистом в Earn.com (приобретена Coinbase) и Airbnb. Сегодня он альтруист, который в прошлой жизни был профессиональным игроком в покер.

Twitter: @hosseeb

ПЕРЕГОВОРЫ С РАБОТОДАТЕЛЕМ. ДЕСЯТЬ ПРАВИЛ

Когда история о том, как я получил должность в Airbnb, стала вирусной, я был удивлен, насколько сильно людям понравилось то, как я торговался при устройстве на работу²⁰². СМИ изображали меня эдаким суперпереговорщиком — хитрым экс-покеристом, который смог обмануть технологического гиганта и получить выгодное предложение (офер) о работе.

Это глупо — по многим причинам, но в основном потому, что на самом деле в моих навыках ведения переговоров нет ничего особенного. Многие соискатели умеют торговаться лучше меня, не говоря уже о рекрутерах и других профессиональных переговорщиках.

Так уж получается, что большинство людей вообще не обсуждают условия приема на работу, а если и заводят об этом

разговор, то только ради чувства собственного удовлетворения.

Хуже того, большинство советов о том, как правильно вести переговоры, практически бесполезны. Почти все, что вы прочтете на эту тему, будет расплывчатым и занудным наставлением о том, что «торговаться обязательно» и «ни за что нельзя первому называть какие-либо суммы». Во всем, что выходит за рамки этих двух советов, вам придется выкручиваться самим.

Я спросил себя, почему существует так мало практических рекомендаций о том, как обсуждать условия приема на работу. Подозреваю, что в глубине души многие считают это чем-то непостижимым. Люди думают, что кто-то умеет это делать, а кто-то нет и что невозможно объяснить все премудрости переговоров так, чтобы любой мог им научиться.

Я же говорю, что это чушь собачья. Умение торговаться — это навык, который можно развить, как и любой другой, и я не считаю, что он слишком хитрый или трудный для усвоения. Поэтому попытаюсь объяснить так, чтобы любой мог его освоить.

Но есть три нюанса.

Первый: я не эксперт. Существуют настоящие знатоки переговоров, и, если мой совет противоречит их мнению, считайте, что я ошибаюсь.

Второй: эту тему обобщать нельзя, поскольку она плотно переплетается с вопросами социальной динамики и влияния. Совет, который подойдет мужчине-азиату в Кремниевой долине, может совершенно не подойти афроамериканке в Бирмингеме, Алабама. За столом переговоров приходится учитывать динамику расовых, половых и политических различий.

В то же время я хочу предостеречь от чрезмерного подчеркивания этих факторов. Боязнь торговаться из-за страха

дискриминации часто столь же пагубна, как и сама дискриминация.

Ceteris paribus, действуйте решительно²⁰³.

Третий: я первым признаю, что торговаться глупо. Это по определению приносит пользу только тем, кто хорошо умеет это делать, и абсурдно считать это основанием для получения преференций. Но такова наша экономическая система. И, как и в случае со многими другими проблемами, требующими коллективного вмешательства, мы, вероятно, не решим ее в ближайшее время. А поэтому почему бы не развить соответствующие навыки?

Итак, вот мое руководство по ведению переговоров с работодателем. Оно разделено на две части: первая посвящена концептуализации процесса: тому, как его начать и как настроить себя на максимальный успех. Во второй даны рекомендации о том, как фактически вести дискуссию и просить то, что вам нужно.

Начнем с самого начала.

ЧТО ЗНАЧИТ «ПОЛУЧИТЬ РАБОТУ»

В нашей культуре мы называем выход на рынок труда «попыткой получить работу». Но этот оборот несет в себе неудачу. «Получить работу» означает, что рабочие места — это некие ресурсы внешнего мира, а мы пытаемся себя ими обеспечить. На деле же всё совсем наоборот. В реальности это вы продаете свой труд, а компании предлагают за него цену.

Трудоустройство — это всего лишь заключение двустороннего соглашения на рынке труда.

Рынок труда, как и любой другой, функционирует хорошо только в том случае, если он конкурентный. Это единственный способ гарантировать справедливость расценок. Представьте, что вы фермер, который продает арбузы. Продали бы вы их первому попавшемуся покупателю, который согласился бы их купить? Или вы бы сначала изучили рынок, определили бы лучшую возможную цену (и делового партнера), а затем приняли бы обоснованное решение о том, какому покупателю продавать товар?

Почему-то, говоря о рынке труда, люди думают: «О, компания хочет дать мне работу! Какое облегчение!» Как будто наличие работы уже само по себе является некой привилегией, за предоставление которой отвечает компания.

Перестаньте так думать.

Работа — это просто сделка по обмену рабочей силы на деньги (и другие ценные для вас вещи), которую вы заключаете с компанией.

Эта идея может звучать несколько абстрактно, но переговоры с работодателем нужно рассматривать именно с этой точки зрения.

ЗАЧЕМ ТОРГОВАТЬСЯ

Обсуждение условий — это естественная и ожидаемая часть процесса заключения сделки. А еще это признак компетентности и серьезности намерений. Компании, как правило, уважают соискателей, которые не пропускают эту стадию (хотя бы только потому, что у них слишком много вариантов на выбор), именно они становятся самыми привлекательными кандидатами.

Это может прозвучать банально, но все-таки: всегда и везде обсуждайте условия найма. Не имеет значения, насколько хорошим или плохим вы себя считаете. Торгуясь, вы не испортите отношения.

За все время моей работы инструктором в App Academy из сотен предложений в ходе переговоров было аннулировано только одно или два. По сути, этого никогда не происходит. А если случается, значит, кандидат ведет себя как полный болван или компания терпит крах, и ей нужен повод, чтобы отозвать offer.

Вам в голову могут прийти такие мысли: «Я не хочу возлагать больших надежд, предложение и так щедрое, так что я просто должен его принять».

Нет. Торгуйтесь.

Или: «Мне не хочется производить плохое впечатление и выглядеть жадным в глазах своего будущего работодателя».

Нет. Торгуйтесь.

«Но ведь компания маленькая, и...»

Нет. Хватит болтать. Торгуйтесь.

В следующем разделе мы подробнее поговорим о том, почему многие из этих возражений — полная ерунда и в корне неверны с точки зрения процесса подбора персонала. А пока просто поверьте, что торговаться нужно всегда.

КАК ПРАВИЛЬНО ТОРГОВАТЬСЯ. 10 ПРАВИЛ

Я попытался свести весь процесс к 10 правилам. Представляю их в том порядке, в котором их следует выполнять:

1. Фиксировать всю информацию в письменном виде.

2. Всегда оставлять место для маневра.
3. Информация — это сила.
4. Быть всегда позитивным.
5. Переложить принятие решения на чужие плечи.
6. Найти альтернативные варианты.
7. Подготовить обоснования.
8. Найти мотивацию не только в деньгах.
9. Понять, что ценит работодатель.
10. Дать работодателю возможность вас завоевать.

В этой статье мы затронем только несколько из этих правил, а остальные обсудим во второй части. Но я объясню все по порядку.

Итак, давайте начнем и попробуем пройти весь процесс переговоров от начала до конца. В большинстве случаев все начинается с того момента, как вы получаете предложение о работе.

ПОГОВОРИМ О ПРЕДЛОЖЕНИИ

Представим, что вам только что позвонили и сказали, что собеседование прошло хорошо, и после долгих раздумий они решили, что вы им подходите. Они хотят сделать вам offer. Я вас, конечно, поздравляю, но не стоит слишком этому радоваться. Самое интересное впереди.

Поблагодарите своего рекрутера. Постарайтесь звучать взволнованно — надеюсь, это будет нетрудно. Прежде чем вдаваться в подробности, попробуйте получить конкретный отзыв о том, как вы проявили себя на интервью. Если вам это удастся, это поможет вам оценить, насколько сильно компания хочет вас заполучить, а также подскажет, что можно улучшить на следующих собеседованиях.

И вот теперь можно переходить к изучению предложения.

Правило № 1: зафиксируйте всю информацию в письменном виде.

Рано или поздно вам озвучат всё предложение полностью. Запишите эти сведения. Не важно, пришлют вам позднее письменную версию или нет, запишите всю информацию прямо сейчас. В том числе зафиксируйте то, что напрямую не касается денежной стороны вопроса, но связано с работой. Если вам скажут: «Мы работаем над переносом фронтенда на Angular» или «В нашей компании 20 сотрудников», — запишите это. Вы должны собрать как можно больше информации. Много из сказанного может оказаться важным для принятия окончательного решения, но просто вылетит из головы.

В зависимости от компании вам также должны рассказать о пакете акций, который вы получите при устройстве на работу. Более подробно акционерный капитал мы рассмотрим во второй части статьи, а пока просто все запишите.

С этого момента возьмите себе за правило фиксировать на бумаге все, что обсуждается в ходе переговоров. Часто компании не отправляют официальное письмо с офером, пока сделка не будет полностью согласована сторонами. Поэтому вы сами должны позаботиться о том, чтобы прописать все важные детали в электронных письмах, которые вы будете отправлять по завершении каждой стадии переговоров.

То есть сначала «бла-бла-бла», затем куча деталей, вы записываете все подряд, а тут для вас пошутили, можно посмеяться. Вам всё рассказали, вы задали все вопросы.

И теперь рекрутер говорит что-то типа: «Ну и что скажете?»

Вопрос кажется безобидным, а вот ваш ответ очень важен, поскольку ваши слова могут ослабить вашу позицию. Это первая точка принятия решения.

Точка принятия решения — это момент в переговорах, когда ваш собеседник вынуждает вас принять решение. Если ему удастся заставить вас занять какую-то позицию, это закроет перед вами путь к дальнейшему обсуждению. «Что скажете?» — это такой хитрый ход. Это первая из многих попыток заставить вас принять необдуманное решение.

И здесь мы переходим к правилу № 2 — всегда оставлять место для маневра.

Никогда не отказывайтесь от возможности оговорить условия сделки, пока не будете абсолютно готовы принять обоснованное, обдуманное финальное решение.

Ваша задача состоит в том, чтобы преодолеть как можно больше точек принятия решений, продолжая обсуждение так долго, насколько это возможно. Очень часто ваш собеседник будет пытаться хитростью заставить вас принять решение или подвести к выбору варианта, выгодного для него, а не для вас. При помощи словесного джиу-джитсу вы должны уклоняться от подобных заходов, пока не будете полностью готовы принять окончательное решение.

ЗАЩИТА ИНФОРМАЦИИ

Итак, воцарилось неловкое молчание, и в воздухе повис вопрос: «Что скажете?»

Ответьте: «Да, звучит потрясающе. Когда я могу приступить?» — и вы тем самым безоговорочно примете их предложение и положите конец любым последующим переговорам. Это то, что рекрутер хочет услышать от вас больше всего. Поэтому, думаю, вам не стоит так говорить.

Второй вариант ответа, который также понравится работодателю, звучит так: «А вы можете поднять зарплату с 85 до 90 тысяч?» Он тоже ставит точку на дальнейшем обсуждении, но по другой, менее очевидной причине. Именно из-за нее большинство людей проваливаются в своих попытках торговаться с работодателем.

Правило № 3: информация — это сила.

Чтобы сохранить свою позицию на переговорах, вы должны максимально защищать информацию.

Компания не будет раскрывать перед вами все карты. Вам не озвучат, какой диапазон окладов в ней действует, сколько предлагали предыдущему кандидату с вашим опытом и тому подобные вещи. Такие сведения намеренно скрывают. Но при этом работодатель хочет, чтобы вы были предельно открыты.

Он хочет действовать как участник тихого аукциона, но, в отличие от других аукционеров, точно знать, насколько высоки все остальные ставки. Затем он, не скрывая, намеревается использовать эту информацию, чтобы предложить на один цент больше, чем вторая по величине ставка.

Ага, конечно. Фигушки. Это тихий аукцион, и, чтобы он таковым и оставался, вы должны защищать информацию.

Часто единственная причина, почему вы вообще получаете возможность обсуждать условия сделки, состоит в том, что работодатель на самом деле не знает, о чем вы думаете. Он вряд ли знает, есть ли у вас другие интересные предложения,

сколько вы зарабатывали на предыдущем месте работы, какое соотношение зарплаты и опциона для вас приемлемо или даже насколько рационально вы подходите к принятию решений. И вам выгодно, чтобы работодатель не был уверен в том, во что ему обойдется контракт с вами.

Спрашивая, может ли он поднять заработную плату с 85 до 90 тысяч, вы прямо называете ему сумму. Маски сброшены, аукцион открыт, и его ставка составит 90 тысяч (или даже скорее 87). И он точно знает, что он почти не рискует, потому что вы, вероятнее всего, согласитесь.

А если бы вы были из тех, кто не собирается рассматривать предложение ниже 110 тысяч? Или даже ниже 120? В таком случае вы не стали бы просить 90. А если бы такую сумму вам назвали в качестве уступки, то вы бы предложили собеседнику не тратить ваше время впустую.

Если вы не назовете никаких сумм, работодатель не будет точно знать, к какому типу людей вы относитесь. И ему придется учитывать все три возможных варианта.

Поэтому вывод из этого правила такой — не раскрывайте компании, сколько вы зарабатываете в данный момент. Понятно, что бывают исключения, но в общем следует придерживаться именно этого. Если вы вынуждены озвучить свой текущий заработок, указывайте общую сумму компенсационного пакета (учитывая бонусы, не подлежащие исполнению опционы, предполагаемое повышение и тому подобное) и всегда используйте такой контекст: «Сейчас я получаю столько-то, но рассматриваю только те возможности, которые позволят мне подняться на ступеньку выше».

Компании будут задавать вопросы о вашем текущем вознаграждении на разных этапах отбора — и до проведения собеседования, и после того, как решат сделать вам

предложение о работе. Поэтому помните об этом и защищайте информацию.

Получив оффер, не просите больше денег, опционов или чего-то подобного. Не комментируйте никакие детали сделки, а только уточняйте их.

Не идите на уступки. Удерживайте свою позицию.

Скажите так:

«Да, [название_компании] — это здорово! Я тоже думал, что это подходящий вариант, и рад, что вы со мной согласны. Прямо сейчас я веду переговоры с несколькими другими компаниями, поэтому не могу обсуждать конкретные детали предложения, пока не закончу этот этап и не подойду ближе к принятию решения. Но я уверен, что мы сможем договориться об условиях, которые устроят нас обоих, потому что мне действительно хотелось бы стать частью вашей команды».

Думайте, как фермер, который продает арбузы. Это предложение — всего лишь первый бизнесмен, который остановился у вашей грядки, осмотрел урожай и заявил, что возьмет его по 2 доллара за арбуз.

Классно. Но рынок большой, а вы можете и потерпеть — в конце концов, вы же фермер. Поэтому просто улыбнитесь и скажите, что учтете их предложение.

И еще особенно важно вот что: вы должны быть абсолютно позитивны.

ВАЖНОСТЬ ПОЗИТИВА

Оставаться позитивным — это правило № 4.

Даже если вам сделали кошмарное предложение, чрезвычайно важно сохранять позитивный и воодушевленный настрой в отношении компании. Это необходимо, поскольку эмоциональный подъем является одним из самых ценных для проведения переговоров качеством.

Работодатель делает вам предложение, потому что считает, что вы будете выполнять тяжелую работу, если он вам заплатит. Если во время собеседования ваш энтузиазм пропадет, то он потеряет уверенность в том, что вы действительно захотите усердно работать или остаться в компании надолго. Все это снижает вашу привлекательность как инвестиции. Помните, что вы — товар! Если ваше воодушевление уходит, товар, который вы продаете, становится менее ценным.

Представьте, что вы пытаетесь уговорить кого-то купить ваши арбузы. Но переговоры затягиваются так сильно, что к тому моменту, как вы наконец приходите к соглашению, все арбузы уже давно сгнили.

Компании этого жутко боятся. Они не хотят, чтобы подобное происходило с кандидатами. Именно поэтому они нанимают профессиональных рекрутеров, чтобы те управляли процессом и следили за тем, чтобы обстановка оставалась дружелюбной. В этом отношении у вас с рекрутером одна и та же цель. Как только работодатель начинает чувствовать ухудшение вашего настроения, внезапно он теряет желание платить вам.

Поэтому, что бы ни произошло во время собеседования, вы должны создать впечатление, что 1) вам все еще нравится компания и 2) вы все еще хотите в ней работать, даже если уровень оплаты или график вас не слишком устраивают. Как правило, самый убедительный способ показать это — еще раз проговорить, насколько вам близка миссия компании, как вам

нравится команда и проблема, которой они занимаются, и подчеркнуть, что вы действительно надеетесь, что все получится.

ПЕРЕЛОЖИТЕ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА РЕШЕНИЕ НА КОГО-ТО ДРУГОГО

Теперь можно завершить разговор, сказав что-то типа:

«Я обдумаю кое-какие детали и обговорю это с [семьей/ близким_другом/кем-то_важным]. Если у меня возникнут вопросы, я с вами свяжусь. Большое спасибо, что поделились со мной хорошими новостями. Будем на связи!»

Таким образом, вы не только завершите разговор, сохранив за собой право последнего слова, но и сделаете еще одну важную вещь — подключите к вопросу других лиц, принимающих решение.

Правило № 5: переложить принятие решения на чужие плечи.

Даже если вам не слишком важно, что думают ваши друзья, родственники, муж или мама, упоминая их, вы даете рекрутеру понять, что вы — не единственный человек, чье расположение он должен завоевать. И выходит, что им просто бессмысленно пытаться запугать вас — тот, кто действительно будет принимать решение, оказывается для них вне досягаемости.

Такая техника очень распространена среди работников службы поддержки клиентов и устранения неполадок. Они вечно прикидываются бедными овечками, которые просто тупо выполняют свою работу. Будто решение принимают не они. Это помогает разрядить обстановку и позволяет им взять ситуацию под свой контроль.

Оказывать влияние на человека, который не принимает окончательное решение, намного сложнее. Поэтому воспользуйтесь этим преимуществом.

Итак!

Мы получили первое предложение. Отправьте письмо с описанием всех деталей, которые вы обсуждали с рекрутером, чтобы у вас сохранилось документальное подтверждение ваших договоренностей. Просто напишите: «Всего лишь хотел убедиться, что я все понял верно».

Класс! На следующем этапе вам нужно воспользоваться полученными сведениями и найти лучшее предложение на рынке труда.

ПОИСК ДРУГИХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ

Оказывается, не так уж важно, где вы получили свое первое предложение и на какую сумму. Для запуска процесса достаточно просто его наличия.

Если вы уже контактируете с другими компаниями (а так и должно быть, если вы все делаете правильно), вы должны сами связаться с ними и сообщить, что вам только что предложили работу в другом месте. Постарайтесь создать ощущение срочности. Неважно, знаете ли вы срок действия предложения, в какой-то момент они все теряют свою силу, — постарайтесь этим воспользоваться.

«Здравствуйте, [имя]!

Пишу вам, чтобы проинформировать вас об изменении обстоятельств. Только что я получил предложение от [название компании], и оно довольно интересное. Тем не менее мне действительно очень нравится [ваша восхитительная компания], и я

надеюсь, что мы сможем договориться. Поскольку сроки теперь сжаты, можно ли что-то сделать, чтобы ускорить процесс?»

Должны ли вы называть компанию, которая сделала вам предложение? Точно сказать нельзя. Если предложение поступило от знаменитой или конкурирующей компании, конечно же, укажите ее название. Если вам его прислали из никому не известной или малопривлекательной фирмы, лучше просто сообщите, что получили его. Если срок его действия скоро истекает, это тоже следует упомянуть.

В любом случае, вы должны направить подобное письмо каждой компании, с которой вы общаетесь по поводу работы. Независимо от того, насколько безнадёжной или бессмысленной вы считаете свою попытку куда-то устроиться, вы просто обязаны дать сигнал каждому участнику рынка труда, который рассматривает вас как возможного кандидата на вакансию.

Более того, если вы хотите подать заявку еще в какие-то компании (через реферальную программу или просто наудачу) или же существуют работодатели, еще не ответившие на ваш запрос, то я рекомендую также отправить им такое письмо.

Но для чего это делать? Разве это не будет выглядеть бестактно, назойливо или как проявление отчаяния?

Вовсе нет. Это старейший в мире способ стимулирования рынка — покажи, что предложение ограничено, и повысь срочность. Потребность порождает спрос. На ваше письмо ответят не все, но многие.

Но разве не глупо, что компании вообще на него среагируют?

ПОЧЕМУ ДЛЯ КОМПАНИЙ ВАЖНЫ ЧУЖИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Когда я описывал свою историю поиска работы²⁰⁴, я упомянул, как предложение от Google заставило других работодателей зашевелиться и ускорить рассмотрение моей кандидатуры. Многие комментаторы сетовали на капризность этих компаний. Если Uber или Twitch общались со мной только из-за Google и до этого не хотели меня рассматривать, то что вообще можно сказать о принятых у них процедурах подбора персонала? Что и по каким принципам они оценивают, если оценивают вообще?

Я думаю, что на самом деле все обстоит совершенно иначе. Такое поведение технологических компаний как раз очень даже рациональное, и вам не мешало бы это понимать.

Во-первых, вы должны знать цель компании. Ей необходимо нанять человека, который станет эффективным сотрудником, чей вклад перекроет затраты на него. Как понять, кто подойдет для этого лучше всего? Пока не наймешь, не узнаешь, хотя можно ориентироваться на кое-какие индикаторы. Послужной список — самый главный из них; если человек справлялся с работой в других компаниях, то, вероятно, сможет это сделать и у вас. Другой важный момент, который стоит учитывать, это рекомендация от какого-то надежного источника внутри компании.

Все остальное на поверку оказывается ненадежным. Собеседования, если вдуматься, — это долгий, утомительный и неестественный процесс, который только похож на реальное трудоустройство. Он далек от реальной жизни и не может точно определить, справится человек с работой или нет. От этого никуда не деться. Существуют более достоверные способы проверки, например временный договор трудоустройства сроком на одну или две недели, но сильные кандидаты не будут рассматривать подобный вариант. Таким

образом, кандидаты фактически вынуждают работодателей брать на себя почти все риски при найме сотрудников.

Правда в том, что успешное прохождение собеседования не гарантирует, что человек будет хорошим сотрудником. Это как поступление в вуз — кроме результата SAT-теста²⁰⁵, об абитуриенте ничего не известно. Данных, от которых можно отталкиваться, не так уж много.

Пока никто не придумал, как решить эту проблему. Ни Google, ни кто-либо другой.

И именно поэтому со стороны компаний разумно заботиться о том, получаете ли вы другие предложения. Для них это важно, поскольку каждый работодатель знает, что его собственный процесс подбора персонала далеко не идеален, как и в большинстве других компаний. Каждое предложение, которое получил соискатель, становится слабым сигналом в его пользу. В совокупности они дают гораздо более сильный сигнал, чем любое отдельно взятое собеседование. Аналогично, если в багаже будущего студента имеется высокий средний балл аттестата и SAT-теста, а также несколько стипендий, это повышает его шансы. Безусловно, всегда есть вероятность того, что он не преуспеет в учебе, но очень низкая.

Это вовсе не означает, что работодатели соразмерно реагируют на подобные сигналы и не переоценивают наличие дипломов или упоминание названий известных компаний. Вовсе нет. Но их желание знать, есть ли у вас другие предложения, и использование этой информации для вашей оценки вполне логичны.

Итак, основной вывод — сообщите другим компаниям о том, что вы получили предложение. Предоставьте им дополнительный сигнал о том, что вы являетесь ценным и привлекательным кандидатом. И постарайтесь понять, почему

это влияет на их решение приглашать вас на собеседование или нет.

И не забывайте практиковать свои навыки прохождения собеседований. Сильнее всего на содержание окончательного предложения повлияет количество и серьезность всех других предложений, полученных раньше.

НЕСКОЛЬКО СОВЕТОВ ПО ВЫБОРУ ВРЕМЕНИ

К распределению времени в поисках работы нужно подходить стратегически. Как правило, начинать собеседования в крупных компаниях нужно раньше. Они работают медленнее, а сроки действия предложений у них дольше (то есть у вас будет больше времени на принятие решения). В стартапах же все наоборот.

Ваша задача — сделать так, чтобы получить как можно больше предложений одновременно. Это расширит ваши возможности обсуждения условий.

Получив предложение, первое, что вы должны сделать, — это попросить больше времени на обдумывание. Особенно это важно для первого предложения. Больше времени — это самое ценное, о чем вы можете попросить. Оно даст вам возможность запустить процесс в других компаниях и в конечном итоге получить самое выгодное предложение. Так что будьте готовы отстаивать сроки.

ЧТО ДЕЛАТЬ С ГОРЯЩИМИ ПРЕДЛОЖЕНИЯМИ

Ох...

Горящими считаются предложения, срок действия которых длится не более 24–72 часов. Крупные компании ими редко

пользуются, но зато среди стартапов и фирм среднего размера они все более и более популярны.

Горящие предложения ужасны, и я разделяю нелюбовь большинства к этой практике. Но при этом очень хорошо ее понимаю. Это естественное оружие работодателей в борьбе за технарей в жестких условиях рынка труда. Используя горящие предложения, компании прекрасно понимают, что делают, — они играют на страхе и ограничивают ваши возможности в поиске других вариантов.

В каком-то смысле вполне объяснимо, что стартапы прибегают к подобной практике, если им сложно привлекать и удерживать таланты. Что мне не нравится, так это нечестность. Работодатели часто прикрываются фразами типа: «Если вам требуется больше времени, значит вы — не тот человек, которого мы ищем».

Прошу вас, не ведитесь на эту чушь и не вините себя. Они это делают только для того, чтобы поскорее закрыть вакансию. Если для принятия судьбоносного решения вам нужно больше трех дней, то это говорит лишь о вашей серьезности.

Итак, что же делать, если вы получили горящее предложение?

Это мощнейший тормоз, мешающий вам действовать эффективно на рынке труда. Остается только одно — не рассматривать предложение, если срок его действия не будет увеличен.

Дайте работодателю ясно понять, что если предложение горящее, то оно вам неинтересно.

Разговор можно вести так:

«Меня очень волнует один момент. Вы упомянули, что ваше предложение действительно только в течение 48 часов. Боюсь,

меня это не устраивает. Я никак не могу принять решение в течение двух суток. В настоящее время я завершаю этап собеседований в нескольких других компаниях, и это, вероятно, займет у меня еще неделю или около того. Поэтому чтобы принять окончательное решение, мне нужно больше времени».

Если работодатель не согласится и скажет, что это лучшее из того, что он может предложить, ответьте:

«Это очень прискорбно. Мне нравится [ваша компания] и команда, но, как я уже отметил, я не могу рассмотреть ваше предложение. 48 часов — это слишком короткий срок. Выбор компании, к которой я буду готов присоединиться, — это важное для меня жизненное решение, и я отношусь к подобным вещам очень серьезно. Мне нужно проконсультироваться с моим [стороннее_лицо_принимающее_решение]. Я никак не могу принять решение, которое бы полностью меня устраивало, за такой короткий промежуток времени».

Практически любая компания пойдет навстречу. Если же работодатель будет упорствовать, не бойтесь отказаться от предложения. (Скорее всего, он не позволит этому случиться и остановит вас в самый последний момент. Если нет, то, честно, пошел он к черту!)

На своей памяти я получал горящие предложения несколько раз. И каждый раз я поступал именно так. Мне сразу же начинали предлагать более разумные сроки, иногда увеличивая их до нескольких недель.

Чтобы никто не понял меня неверно, хочу подчеркнуть еще раз — я говорю о том, что нельзя просто молча дать предложению «сгореть», предполагая, что все будет хорошо и

что вас в любом случае возьмут. Нет, не возьмут. Для того чтобы горящие предложения были надежным оружием, компания должна обеспечивать обязательное их исполнение. Поэтому я прошу вас прямо оговаривать этот вопрос сразу, как только вам сделают предложение.

Не позволяйте компаниям давить на вас, заставляя сдавать позиции в переговорах.

МЫСЛЕННЫЕ УСТАНОВКИ

Прежде чем перейти к фактическому описанию построения дискуссии, я хотел бы разобраться, какими мысленными установками вы должны обладать для ведения переговоров. Это касается не только вашего подхода к коммуникации, но и вашего восприятия работодателей.

Не стоит наступать на одни и те же грабли и оценивать компании только по какому-то одному принципу, например по уровню зарплаты, акционерного капитала или даже престижа. Это неправильно. Все это важно, но корпоративная культура, сложность работы, возможности обучения и карьерного роста, качество жизни и общее благополучие играют не меньшую роль. По своей значимости ни один из этих аспектов не перевешивает другой. Совет выбирать то место, где, по-вашему, вы будете наиболее счастливы, ничем не отличается от совета идти туда, где больше платят. Важно все, и поэтому ваше решение должно учитывать совершенно разные аспекты. Вы должны найти компанию, которая сможет вас удивить.

С другой стороны, важно осознавать, что работодатели тоже оценивают вас неодинаково. Разным компаниям нужны люди с различными навыками, поэтому для кого-то вы будете более ценным кандидатом, а для кого-то — менее. Это правило

действует даже для компаний-аналогов, особенно если вы обладаете набором каких-то специализированных навыков.

Чем больше собеседований вы пройдете, тем выше вероятность того, что вы найдете компанию, для которой окажетесь самым ценным соискателем. Скорее всего, именно там вы сможете выторговать самые выгодные условия трудового соглашения. Выбор компании иногда может обернуться для вас сюрпризом; будьте непредвзяты и помните, что поиск работы — это двусторонний процесс.

Самое ценное, что вы можете сделать для себя в этом отношении, так это попытаться по-настоящему понять, как мыслят работодатели и что их мотивирует. Знание собеседника крайне важно в переговорах, и мы подробно рассмотрим этот вопрос в следующей публикации.

Но особенно я хочу подчеркнуть вот что: интересуйтесь противоположной стороной. Старайтесь понять, почему работодатели думают именно так, а не иначе. Сопереживайте им. Думайте о том, чего они хотят, и помогайте им это заполучить.

Подобная установка укрепит вашу позицию как переговорщика и, соответственно, как сотрудника и участника команды.

В следующем разделе мы разберем последние четыре правила ведения переговоров. Я также расскажу о том, как выстраивать фактическое общение — просить то, что вам нужно, улучшать условия предложения и обходить ловушки, расставленные работодателем. Ну и еще подробнее пройду по теории ведения переговоров, в которой я действительно профи.

КАК НЕ ПРОВАЛИТЬ ПЕРЕГОВОРЫ

Первые шесть правил вы уже знаете. Вы ловко обсудили свое первое предложение (офер), собрали предложения от других компаний, и теперь пришло время переходить к непосредственному обсуждению условий.

Обычно как раз на этом этапе всё начинает идти из рук вон плохо.

Не волнуйтесь. Оставайтесь со мной, и я сделаю из вас сверхчеловека-переговорщика. (Или хотя бы экстравагантного переговорщика-миллиардера, что иногда даже лучше.)

Но давайте серьезно. В этой статье я собираюсь разобрать по кусочкам весь процесс ведения переговоров и последние четыре правила обсуждений условия сделки.

Итак. Пойдем сверху.

Что нужно, чтобы стать хорошим переговорщиком?

Большинство уверены, что для этого достаточно прямо смотреть в глаза, держаться уверенно и просить кучу денег. Но на самом деле проведение переговоров — это куда как более хитрая задача.

ХОРОШИЙ ПЕРЕГОВОРЩИК — КАКОЙ ОН?

Наверняка у вас есть друг или родственник, печально известный тем, что он не умеет принимать отказ в качестве ответа. Он из тех, кто приходит в магазин и упрямо спорит с администратором, пока не получит деньги за возвращенный товар.

Кажется, что он всегда получает то, что хочет. Он может вызывать у вас чувство стыда, но иногда вам хочется быть похожим на него.

Можете не сомневаться, но на самом деле такой человек — ужасный переговорщик. Он умеет усложнять людям жизнь и устраивать сцены, что иногда действует на официанток или

начальника смены и заставляет их идти у него на поводу, лишь бы он успокоился. Но такое поведение не приведет ни к чему хорошему при общении с бизнес-партнером (в нашем случае — с работодателем).

Хороший переговорщик готов сопереживать и сотрудничать. Он не старается вас контролировать и не выдвигает ультиматумы. Скорее, он пытается подойти к вопросу творчески и придумать, как удовлетворить потребности обеих сторон.

Поэтому, обсуждая условия предложения о работе, не стоит представлять, что вы торгуетесь из-за подержанного автомобиля. Полезнее сравнивать такие переговоры с планированием ужина для компании друзей — так результат будет намного лучше.

РЕЖЕМ ТОРТ

Еще одно важное различие между хорошим и плохим переговорщиком состоит в том, что последние склонны думать о переговорах как об игре с нулевой суммой.

Представьте, что мы делим торт. При таком подходе, если один получит на один кусок торта больше, то другому достанется на один кусок меньше. Выигрыш одного всегда происходит за счет проигрыша другого.

Если говорить о торте, то все очевидно, не так ли? Так в чем же разница, когда речь идет об обсуждении офера?

Хм, ну на самом деле в случае с тортом все не так просто. А что если я ненавижу кусочки с краю, а вам они, наоборот, очень нравятся? Что если я больше всего люблю вишенки? Что если я обычно счищаю всю глазурь, а вы жить без нее не можете? Что если я сыт, а вы голодны, но согласитесь угостить меня моим любимым тортом в следующий раз?

Конечно, задавая свой вопрос, я ничего не упоминал о вишнях или о своем отношении к расположению кусочков. Может показаться, что я сделал так специально.

Но именно так и поступают хорошие переговорщики. Они нарушают правила. Они подвергают сомнению чужие суждения и задают неожиданные вопросы. Они стараются докопаться до сути и найти то, что будет представлять ценность для обеих сторон, и всегда ищут творческие пути к расширению области переговоров.

Пока вы стараетесь выторговать себе бóльшую часть торта, я думаю о том, как сделать так, чтобы каждому досталось больше половины.

У разных сторон переговоров почти всегда разные ценностные функции. Мы можем дорожить одними и теми же вещами — в конце концов, нам обоим небезразличен торт. Но мы ценим его по-разному, поэтому, вероятно, существует способ дать каждому из нас больше именно того, что он хочет.

Собираясь обсуждать условия приема на работу, большинство людей думают о том, что им нужно только упрямо торговаться из-за зарплаты как из-за куска торта. Им в голову никогда не приходит мысль остановиться и задуматься: а что я ценю больше всего? Почему? А что ценит компания и по какой причине?

Переговоры при устройстве на работу затрагивают много аспектов: зарплату, сумму подъемных, акции, премии по итогам года или за результаты работы, льготы на транспорт, расходы на переезд, оборудование, образовательные стипендии, выплаты по уходу за ребенком, дополнительный отпуск, более позднюю дату начала работы, выделение отдельного свободного часа в течение рабочего дня для занятий спортом, медитаций, обучения или игры в пасьянс. Можно обсудить выбор команды, специфику первого проекта,

технологии, с которыми вы будете работать, а иногда даже название должности.

Может оказаться, что вы больше любите вишенки, а работодатель отдает предпочтение глазури. Но пока не спросишь, не узнаешь.

Придерживайтесь этой установки.

Итак.

Давайте вспомним, на чем остановились наши переговоры. Предложения получены, и рекрутеры ждут от вас активных действий.

Переходим к непосредственному обсуждению условий.

ТЕЛЕФОН ИЛИ ЭЛЕКТРОННАЯ ПОЧТА?

Первое, что вы должны сделать, — решить, каким способом связи вы будете пользоваться: телефоном или электронной почтой.

Общение по телефону не только говорит о вашей уверенности, но и, что еще более важно, позволяет вам выстроить прочные взаимоотношения с рекрутером.

Вы можете подтрунивать друг над другом, шутить, налаживать контакт. Вы должны нравиться рекрутеру, нужно, чтобы он вас понимал, сопереживал вам и хотел, чтобы вы добились успеха. Со своей стороны, вы тоже должны заботиться о том, кто вас нанимает, и понимать его мотивацию.

Лучшие сделки заключаются между друзьями. Но заводить друзей по почте сложно.

Однако, если вы не уверены в своих навыках, лучше перенести переговоры именно в переписку. Асинхронное общение в письменном виде даст вам больше времени на выработку стратегии и упростит задачу, если вам придется

говорить о чем-то неприятном, не чувствуя давления со стороны рекрутера.

Тем не менее, сами рекрутеры предпочитают связываться с соискателями по телефону. Это их родная стихия. Им прекрасно известно, что общаться по электронной почте намного проще, но они не собираются облегчать вашу задачу. В сообщении они описывают предложение очень расплывчато, а конкретные детали предлагают обсудить только по телефону.

Если вам такая идея не по душе, вы должны открыто выразить свое несогласие. И здесь никаких секретов нет: просто будьте честны и попросите о том, чего вы хотите.

Скажите:

«Добрый день, надеюсь, ваши дела идут хорошо!

Касательно вашего предыдущего письма — я предпочел бы обсудить детали предложения по электронной почте. Иногда во время важных телефонных звонков я нервничаю, и возможность обговорить все в переписке поможет мне сохранить ясный ход мыслей и общаться более четко. Надеюсь, вы не против. 😊»

Не нужно юлить и ходить вокруг да около. Говорите правду и просите то, что вам нужно.

Честность и прямота обладают невероятной силой. Воспользуйтесь этим преимуществом.

(Кроме того, обратите внимание, что я написал: «Обсудить детали предложения». Следите за тем, чтобы ваши слова не воспринимались как намек на конфликт или желание поторговаться. Называйте то, что вы хотите сделать, «обсуждением» — и тогда вам вряд ли откажут.)

ПОИСК АЛЬТЕРНАТИВ

Я уже упоминал, насколько важно иметь на руках несколько предложений. И повторяю еще раз — это очень, очень и очень важно.

Даже если ваши текущие переговоры закончатся ничем, работодатель будет знать, что вы просто примете другое предложение. Ваша позиция внезапно становится намного более серьезной, потому что выбирать, уйти или остаться, будете вы, и работодатель это понимает.

Это впечатление усилится, если вы получите предложение от престижной компании. А если это еще и главный конкурент работодателя, то эффект вырастет просто до небес, и теперь вас действительно захотят заполучить, чтобы вы не достались сопернику.

Отчасти такое поведение является проявлением глупой межплеменной вражды. А в чем-то оно рационально и представляет собой попытки лишить конкурентов талантливых сотрудников. В любом случае, воспользуйтесь этим и внимательно выбирайте, в какую компанию пойти.

Но что, если вам не удастся получить других предложений? Значит, все переговоры пойдут коту под хвост?

Вовсе нет. Здесь важно не столько фактическое получение других предложений, сколько наличие серьезных альтернатив.

Именно поэтому правило № 6 ведения переговоров гласит: найти альтернативные варианты.

Для переговоров нужны ставки. Если нет никакого риска и вы точно знаете, что другая сторона подпишет договор, зачем тогда предлагать им что-то еще?

Ваши альтернативы как раз и определяют уровень ставок. Получая от вас сигнал о наличии других вариантов, ваш собеседник прорабатывает мысленную модель того, когда и

почему вы можете отказаться от переговоров. Помимо этого, такая информация действует как якорь, задавая уровень того, сколько на самом деле вы можете стоять, по мнению работодателя.

В теории переговоров наилучший вариант, имеющийся у соискателя, называют BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement — лучшая альтернатива соглашению, заключенному путем переговоров). По сути, это то, что вы можете сделать, если не примете предложение.

Мне очень нравится термин BATNA — будто название какого-то устройства, которым Бэтмен пользовался в борьбе против плохих парней.

Что же является вашей BATNA, если у вас нет других предложений? Она вообще есть?

Конечно, да. Вашей лучшей альтернативой может быть «собеседование в других компаниях», или «поступление в аспирантуру», или «сохранение места на своей нынешней работе», или «творческий отпуск в Марокко на несколько месяцев» (мой друг предпочел как раз последнее, когда выбирал между работой в стартапе и путешествием по Северной Америке).

Суть в том, что для сильной BATNA другое предложение о работе не нужно.

Сила вашей BATNA определяется тем, 1) насколько сильной ее считает другая сторона, и 2) насколько сильной ее считаете вы.

Если ваш рекрутер считает поступление в аспирантуру отличным решением, то он увидит в этом варианте сильную альтернативу, и ставки в переговорах вырастут.

Если же он считает аспирантуру глупостью, а вы убедите его в том, что очень хотели бы туда поступить, то его задачей

станет сделать свое предложение для вас более привлекательным, чем повышение образования.

Поэтому сообщать о своей BATNA нужно обязательно. Но делать это нужно грамотно, задавая общий тон для переговоров. (Примечание: озвучивая BATNA, вы должны еще раз подчеркнуть свою заинтересованность в достижении соглашения.)

Например:

«Я получил предложение от [другой корпорации], которое очень привлекательно по зарплате, но мне действительно нравится миссия [вашей компании], и я думаю, что в целом мне это больше подойдет».

«Я также подумываю о том, чтобы вернуться в аспирантуру и получить степень магистра в области постмодернистской галантереи. Я в восторге от [вашей компании] и хотел бы присоединиться к команде, поэтому ваши условия должны быть приемлемыми, если я собираюсь отказаться от жизни создателя шляпок».

Примечание: самую большую ошибку, которую я здесь вижу, совершают те, кто уже работает. Если у вас уже есть работа, сохранение текущего места часто и будет вашей BATNA.

Это означает, что, если вы скажете своему собеседнику, что ненавидите свою работу, он будет знать, что ваша BATNA ужасна, и у него не будет стимула вести с вами переговоры (вдобавок к тому, что он сочтет вас неприятным человеком). Всегда подчеркивайте плюсы вашей нынешней компании, ваш статус в ней, уровень влияния и все, что вам нравится на текущем месте работы.

Ваша альтернатива должна быть достаточно привлекательной, чтобы казаться действительно сильной BATNA.

КАК РАБОТОДАТЕЛЬ ВИДИТ ОБСУЖДЕНИЕ УСЛОВИЙ

Я не устаю повторять, что, для того чтобы быть эффективным переговорщиком, нужно понимать другую сторону. Давайте рассмотрим, как переговоры ведет работодатель. (Я буду приводить в пример индустрию технологий; в зависимости от отрасли какие-то моменты могут меняться.)

В первую очередь мы должны вернуться назад и понять, какой путь был пройден до того, как было сделано предложение. Какие ресурсы были потрачены на то, чтобы закрыть эту вакансию?

- Описание и размещение вакансии во всех соответствующих каналах (\$300)^{[206](#)}.
- Просмотр ~100 (или более) резюме (\$1250).
- Около 15 % этих резюме должны пройти отсев по телефону, а это примерно 15 проверок (\$2250).
- Последующую техническую проверку проходят около 75 % соискателей, прошедших телефонный отсев, а это около 11 проверок (\$9000).
- Около 30 % из них, то есть где-то трое, доходят до очных собеседований. В каждом задействуются 6–7 сотрудников (\$10 800).

- И, наконец, делается одно предложение. Рекрутеру (и, возможно, кому-то из руководства) необходимо потратить время на телефонные переговоры с потенциальным сотрудником, убеждая его принять предложение (\$900). В целом весь процесс занял около 45 дней от начала до конца.

Теперь предположим, что вы отвергли предложение. Выходит, что компания потратила более \$24 000, чтобы сделать вам это единственное предложение (не говоря уже об альтернативных издержках), и теперь ей, по сути, придется начинать все с нуля.

Вот с чем сталкивается работодатель, если вы ему отказываете.

Представьте, через какие испытания он проходит!

И осознайте, насколько важно для него найти того самого кандидата!

Из множества людей, которые появлялись у него на пороге, вы стали именно тем, кто ему нужен. Он приглашает вас в свою корпоративную семью. Ему пришлось столько перенести, чтобы вас заполучить.

И вы теперь боитесь, что они отзовут свое предложение, если вы начнете обсуждать его условия?

Кроме того, вы должны понимать, что заработная плата — это лишь часть затрат, которые несет работодатель на ваше трудоустройство. Помимо них он также должен оплачивать социальные компенсации, оборудование, помещение, коммунальные услуги, другие случайные расходы, а также налоги на заработную плату. В целом, ваша фактическая зарплата часто составляет менее 50 % от общей стоимости найма²⁰⁷.

(Значит, он предполагает, что ваша ценность для компании в пересчете на доход, который вы сможете принести, должна быть минимум в два раза выше вашей зарплаты. И если бы он не был уверен в том, что так и будет, он бы вас и не приглашал.)

Из этого можно сделать один вывод: все складывается в вашу пользу. Вам так не кажется, но на самом деле так и есть.

Поймите, что, когда вы мучаетесь, стоит ли попросить еще несколько тысяч долларов, работодатель, затаив дыхание, молится, чтобы вы подписали предложение.

Если вы этого не сделаете, он проиграет. Потерять хорошего кандидата — это очень неприятно. Никто не хочет верить в то, что его компания не стоит того, чтобы в ней работать. Он жаждет победы. И он будет за нее платить.

И все же вы можете беспокоиться: «А если я попрошу больше, то и ожидания работодателя станут выше? Не получится ли так, что мой босс возненавидит меня за то, что я стал торговаться?»

Нет и еще раз нет.

Требования к кандидату определяются вакансией, а не тем, на какую сумму вы договоритесь. Плюс-минус пять тысяч для зарплаты ничего не значат. Вашему руководителю буквально все равно.

Вспомните, как дорого обходится только то, чтобы вас нанять! Никто не уволит вас за то, что вы будете работать на пять тысяч хуже, чем ожидалось: затраты на увольнение и поиск нового человека намного выше этой суммы.

И нет, ваш босс не будет вас ненавидеть. На самом деле, в большинстве крупных компаний обсуждать условия приема на работу вы будете не со своим непосредственным руководителем. Рекрутингом и менеджментом занимаются совершенно разные отделы. Даже если вы устраиваетесь в стартап, поверьте, что ваш босс привык вести переговоры с

соискателями и он не придает этому такого большого значения, как вы.

Короче говоря, обсуждать условия найма — это нормально и нетрудно, и компании охотно это делают. Если ваша интуиция говорит обратное, значит, ваша установка неверна.

КАК НАЗВАТЬ СУММУ ПЕРВЫМ

В самом начале я говорил, что лучше стараться не называть никакие суммы первым. Но бывают моменты, когда этого не избежать. Для таких случаев есть способы, которые позволяют обозначить сумму, не называя ее.

Если вас спросят: «Каковы ваши ожидания по зарплате?», вы можете сказать:

«Я не могу назвать какие-то конкретные цифры. Мне больше интересно узнать, подходим ли мы друг другу. Если это так, я готов обсуждать любые конкурентоспособные предложения».

Звучит неплохо. Но работодатель будет напирать:

«Я понимаю, но нам нужно иметь четкое представление о том, что вы считаете конкурентоспособным. Мы должны понимать, стоит ли переходить к этапу собеседований. У нас молодой стартап, и мы хотим быть уверены, что оцениваем уровень компенсации одинаково».

Сильная подача. Но вы можете ее отбить:

«Я прекрасно вас понимаю и согласен с тем, что у нас должна быть единая позиция. Но я действительно не могу назвать какую-то конкретную цифру — все зависит от того, насколько мы подойдем

друг другу и что будет входить в предложение. Полагаю, что, как только мы решим, что хотим работать вместе, тогда мы и сможем определить приемлемый размер компенсационного пакета».

Большинство работодателей на этом уступают. Но есть небольшая вероятность, что они будут давить и дальше:

«Ладно, послушайте, с вами сложно договориться. Давайте не будем тратить время друг друга впустую. Какое предложение вы были бы готовы принять?»

И вот тут вы должны решать. Работодатель пытается лишить вас возможности оговаривать условия сделки и заставить принять преждевременное решение.

В этот момент вам, вероятно, придется назвать сумму, иначе вы рискуете потерять доверие. (Совершенно справедливо, что стартапы не могут предложить столько же денег, сколько крупная компания, и вам не следует от них этого ожидать. Возможно, работодатель чувствует, что вы этого не знаете.) Но вы можете назвать сумму, не называя конкретных цифр.

«Ну, хорошо. Я знаю, что средний инженер-программист в Кремниевой долине получает примерно \$120 тысяч в год. Думаю, можно с этого начать».

Обратите внимание, что я здесь сделал. На самом деле я не ответил на вопрос «Какое предложение вы были бы готовы принять?», а лишь перевел разговор на тему «средней зарплаты инженера-программиста».

То есть, если вас вынуждают называть сумму, используйте общие данные, такие как средний уровень зарплат по отрасли

(или свою текущую зарплату). И дайте понять, что вы только начинаете переговоры, а не заканчиваете их.

КАК ПРОСИТЬ БОЛЬШЕ

Допустим, появилось предложение, но вы хотите его улучшить. Как всегда, будьте честны и просите о том, чего вы хотите. Вот общие шаги, которые вы должны предпринять.

Прежде всего, еще раз подтвердите свой интерес к компании. Это просто, например, так:

«Меня действительно волнуют проблемы, которыми вы занимаетесь в Evil Corp...»

Теперь сформулируйте, почему вы просите больше. Здесь есть два варианта: вы можете сказать, что вам сложно определиться, но улучшение условий могло бы вас убедить, или пойти дальше и заявить, что совершенно недовольны предложением. Какой подход выбрать, зависит от того, какие рычаги у вас есть, насколько предложение слабее вашего BATNA и есть ли у вас другие предложения (чем слабее ваша позиция, тем осторожнее вы должны быть).

В любом случае, будьте неизменно вежливы.

Если вы недовольны предложением, вы можете сказать что-то вроде:

«Я ценю работу, которую вы вложили в подготовку этого предложения. Но есть пара моментов, которые мне не нравятся».

Если вы хотите, чтобы ваш ответ звучал более сдержанно, можете сказать так:

«Вы сделали мне интересное предложение. Прямо сейчас я выбираю между вами и [другой корпорацией]. Для меня это действительно трудное решение. Но если бы вы кое в чем улучшили свое предложение, оно стало бы намного более привлекательным».

Не стоит отвечать так:

«Спасибо за предложение. Вот как, на мой взгляд, его можно было бы улучшить».

Так вы будете выглядеть болваном. Будьте вежливы. Если вы хотите усилить предложение, четко скажите о том, как вы к нему относитесь. Это укрепит доверие и передаст серьезность ваших намерений.

Допустим, вы хотите повысить зарплату. Теперь, когда у вас есть конкретный запрос, пришло время применить правило № 7: подготовьте обоснования.

Мы все знаем, что такое «уловка-22»: если вы скажете, что хотите больше денег, вы будете выглядеть жадной.

А жадин никто не любит, верно? Так зачем же давать больше денег жадному человеку?

Подозреваю, что это основная причина, которая заставляет большинство людей отказываться от обсуждения сделки. Они не хотят чувствовать себя жадными. Это идет вразрез с социальными нормами. И все же существуют ситуации, в которых большинству из нас переговоры не помешали бы.

Особенно те, в которых они необходимы.

Если бы вам пришлось просить о повышении зарплаты, чтобы оплачивать аренду жилья, или обсуждать условия медицинской страховки, необходимой для лечения, вы бы

сделали это без тени сожаления. В чем же разница? В том, что здесь у вас есть причина для вашей просьбы.

Это своего рода уловка как для нашего мозга, так и для мозга нашего собеседника. Формулировка причины — любой — превращает ваше заявление в человеческую и важную просьбу. И речь уже идет не о жадности, а о том, что вы пытаетесь достигнуть какой-то цели.

И если ваша причина будет вызывать меньше возражений и больше сочувствия, тем лучше. Если за вашей просьбой стоят медицинские расходы, или выплата студенческих ссуд, или забота о семье, это растрогает кого угодно. Я говорил работодателям, что трачу свой заработок на пожертвования и, поскольку я отдавал 33 % своего дохода на благотворительность, активно отстаивал тот уровень зарплаты, которого бы мне хватало на жизнь.

Но, честно говоря, даже если ваша причина будет бестолковой и ничем не примечательной, эффект будет тот же.

Обычный вопрос «А вы можете увеличить зарплату?» будет звучать так, будто ничто, кроме денег, вас не мотивирует. А вот если вы скажете: «Я очень хочу в следующем году купить дом; что можно сделать, чтобы поднять уровень зарплаты?» — это будет звучать намного разумнее.

Если вашу просьбу отклонят, они как бы косвенно вам скажут: «Нет, Дженнифер, вы не сможете купить свой дом. Думаем, что вы этого не заслуживаете». Но никому не хочется этого говорить. Все хотят быть тем, кто скажет: «Дженнифер, я поговорил с директором, и все получилось. Вы получите свой новый дом!»

Понятно, что деньги нужны нам, чтобы тратить их на покупку вещей. Не в качестве же туалетной бумаги?

Знаю, это глупо. Очень глупо, но зато работает.

Так что действуйте, указывайте причины — и вы обнаружите, что рекрутеры начнут охотнее вставать на вашу сторону.

ЗАЯВИТЕ О СВОЕЙ ЦЕННОСТИ

Один из эффективных шагов, которые вы можете предпринять в ходе переговоров, — это подчеркнуть уникальную ценность, которую вы принесете компании, особенно после того, как вас об этом попросят. Например:

«Бла-бла-бла, я хочу X, Y и Z.

Я знаю, что вы, ребята, ищете кого-то, кто мог бы создать вам команду для работы с Android. Я считаю, что у меня большой опыт управления командой разработчиков Android, и уверен, что смогу довести ваши мобильные предложения до уровня ваших конкурентов.

Дайте знать, что думаете по этому поводу».

Действуйте уверенно, не хвастайтесь и не цепляйтесь за конкретные метрики (только если вы не чрезмерно самоуверенны). О чем бы вы ни заявляли, это должно быть нечто уже сказанное ранее, что уместно повторить в качестве ненавязчивого напоминания. Это будет «пряником» и лишний раз покажет, что вы все еще готовы с радостью принести пользу компании.

Этот шаг подходит не для всех переговоров, особенно неуместен он при соискании на младшие должности, когда выделиться на фоне остальных особенно сложно. Но на более поздних этапах карьеры (или более узкоспециализированных/консалтинговых ролях) это действительно полезный прием.

О ЧЕМ ПРОСИТЬ

Мы подошли с вами к правилу № 8: находить мотивацию не только в деньгах. Если вы думаете, что получите больше денег, если произведете впечатление человека, которого мотивируют не только деньги, то вы ошибаетесь. Это так не работает.

Для компаний нет ничего хуже, чем принять на работу того, кто заботится лишь о деньгах. И притвориться тут не получится.

Вы действительно должны интересоваться другими вещами. Безусловно, деньги тоже могут вас мотивировать, но они должны быть лишь одной составляющей того, ради чего вы готовы действовать. Обучение, ваш первый проект, состав команды, личность ментора — вот те вещи, которые можно и нужно обсуждать.

И зарплата среди них будет, пожалуй, наименее важной.

Что для вас имеет реальную ценность? Проявите креатив. Не торгуйтесь за лишние кусочки торта, когда на столе есть еще много чего другого.

Безусловно, для того чтобы переговоры прошли для вас успешно, вы должны понимать предпочтения другой стороны. Вам нужно сделать так, чтобы сделка стала выгодной для вас обоих. Именно поэтому правило № 9 гласит, что нужно понимать, что ценит работодатель.

Как это узнать? Здесь есть несколько простых и надежных правил.

Во-первых, почти всегда давать зарплату сложнее всего, и на то есть несколько причин.

1. Ее необходимо выплачивать год за годом, поэтому она становится одной из составляющих «сжигания» капитала компании в долгосрочной перспективе.

2. Люди постоянно о ней судачат, поэтому слишком высокий по сравнению с остальными заработок может вызвать волнения.
3. Ее размер, как правило, наиболее жестко ограничен тарифными ставками, особенно в крупных компаниях.

Поэтому, если вы хотите, чтобы ваше финансовое вознаграждение было как можно выше, вы должны подумать о том, как его получить помимо заработной платы. Например, выплатить подъемные при подписании трудового договора работодателю намного проще. Преимущества такого бонуса в том, что его платят только раз, он повышает энтузиазм соискателя в отношении новой работы (пачки наличных нравятся всем), и обычно он не такой публичный.

Помните, что добиться повышения зарплаты можно и позднее, через какое-то время после устройства на работу, а вот подъемные выдаются только раз.

Для работодателя, однако, проще всего предложить акции (если компания их выпускает). Компании любят такой вариант, поскольку он делает из вас соинвестора и объединяет ваши с фирмой интересы. При этом часть рисков переходит к вам, а средств компания тратит меньше.

Если вы действительно нейтральны к риску как инвестор или находитесь в начале своей карьеры, то вам стоит постараться получить как можно больше акций. Если вы будете активно заменять наличные на акции, вы сможете получить предложение с более высокой стоимостью (хотя и более рискованное).

КРАТКОЕ РУКОВОДСТВО ПО ОБРАЩЕНИЮ С КАПИТАЛОМ

Если вы уже разбираетесь в том, как работает капитал, можете пропустить этот раздел. Сейчас я обращаюсь к совершенно непосвященным людям, поскольку слишком многие попадают на крючок недобросовестных дельцов, когда дело доходит до оценки стоимости акций.

Первое, что вы должны понять, — это то, что существует два совершенно разных типа компаний: открытые и закрытые. Акции открытых компаний (тех, которые вышли на IPO и котируются на фондовом рынке) ничем не хуже наличных. Обычно работодатели дают своим сотрудникам так называемые RSU (Restricted Stock Units — вознаграждение в виде права на получение в будущем акций с ограниченным правом распоряжения), они по сути являются обычными акциями, которые вы можете приобрести на фондовом рынке. Как только они перейдут в вашу собственность (то есть будут выпущены), вы можете продать их на фондовом рынке.

Если компания закрытая, то все намного сложнее. В большинстве случаев они фактически не выдают сотрудникам акции бесплатно. Обычно они предоставляют опционы на акции. Опцион — это заранее оговоренное право на покупку акций по фиксированной цене.

Важно отметить, что, когда вы соберетесь уходить из компании, наличие опционов может серьезно усложнить вам жизнь. Вам придется выложить круглую сумму, чтобы фактически реализовать свои права по опциону (то есть купить заранее оговоренные акции по предварительно фиксированной цене или рискнуть их потерять) без какой-либо реальной возможности их пока продать. Единственный способ по-настоящему избавиться от опционов — это дождаться, когда компания выйдет на IPO или будет приобретена другим бизнесом. И со многими компаниями никогда не происходит ни того, ни другого.

То есть опционы — это очень рискованный вариант. С ними очень просто нажить себе проблем, особенно из-за налоговых последствий²⁰⁸.

МАХИНАЦИИ С АКЦИЯМИ

Многие работодатели пытаются применять различные уловки, когда дело доходит до вопросов использования капитала. Со мной такое случалось несколько раз.

Обычно вам называют общую стоимость бесплатно предоставляемых акций, а не стоимость в годовом исчислении, несмотря на неравномерность вестирования²⁰⁹ или увеличение его сроков более чем на пять лет вместо стандартных четырех.

Но самое вопиющее, что могут сделать компании, — это начать рассказывать вам абсурдные байки о стоимости своих акций. Они говорят: «Итак, сейчас мы стоим столько-то, но с той скоростью, с которой мы развиваемся, через год наша цена будет в 10 раз выше. Так что на самом деле стоимость ваших опционов составляет много миллионов долларов!»

Давайте называть вещи своими именами: это циничная и лживая собачья чушь. Не верьте в нее ни секунду. Я слышал подобные вещи несколько раз, и единственная причина, почему я не отказывался от предложения сразу, заключалась в том, что эту ерунду нес рекрутер. Если бы подобное я услышал от руководителя, ушел бы незамедлительно.

Все это полнейший бред, и вот почему: стоимость компании оценивают инвесторы. Они смотрят на финансовые показатели и темпы роста компании и инвестируют по цене, которая им соответствует. Другими словами, они инвестируют с учетом вероятного увеличения роста компании в 10 раз. Инвесторы не идиоты. И если вы (или рекрутер) не обладаете какой-то

закрытой информацией, которой нет у инвесторов, то вам, вероятно, стоит поверить последним на слово.

(Не говоря уже о том, что номинальная оценка компании почти всегда завышена из-за наличия привилегированных акций, долгов и смещения по выживаемости, но давайте пока это проигнорируем.)

Так что, если работодатель начинает вешать вам эту лапшу на уши, дайте отпор — поблагодарите и скажите, что вы рассмотрите возможность получения акций только по той стоимости, по которой их оценивают инвесторы.

Конечно, будьте вежливы. Но не позволяйте им заставить вас согласиться на эту чушь.

Работа — это не контракт на самоубийство. Выберите грамотную и прозрачную компанию, и тогда шансы на то, что к вам будут проявлять уважение и заботу, сильно вырастут.

О ЧЕМ ЕЩЕ МОЖНО ПОПРОСИТЬ

Было бы упущением с моей стороны не упомянуть еще несколько вещей.

В крупных компаниях расходы на переезд часто выделяются из отдельного бюджета, так что, как правило, их вполне легко получить.

Подойдите творчески к выбору дополнительных форм компенсаций, которые будут особенно ценными для вас. Это может быть оплата проезда до офиса, выделение часов для волонтерской работы или обучения, покрытие расходов на участие в конференциях или даже в программах сбора пожертвований.

Пока вы не поднимете какой-то вопрос, вы не узнаете, готова ли компания его обсуждать.

Тем не менее, не стоит сразу вываливать все, что приходит вам в голову. Работодателю может резко не понравиться, если на него польется нескончаемый поток ваших желаний. Поэтому старайтесь, чтобы вносимые вами изменения были как можно более дельными.

ПЕРЕГОВОРНОЕ ДЖИУ-ДЖИТСУ

Рекрутерам нравится применять разные трюки, которые заставляют вас заканчивать переговоры как можно раньше. И делают они это безжалостно. Не вините их за это — я подозреваю, что они просто не могут ничего с собой поделать.

Старайтесь уклоняться от их уловок и не позволяйте им давить на вас, пытаясь заставить принять окончательное решение, когда вы еще не готовы этого сделать. Особенно плохо, если из-за давления одной компании вы откажетесь от других имеющихся у вас на руках предложений. Работодатели это часто делают, поэтому я хочу обучить вас навыкам джиу-джитсу, которые помогут вам справляться с этими хитроумными техниками.

Рассмотрим две ситуации, из которых вам, возможно, придется выходить. (Я взял реальные случаи, которые происходили со мной, но изменил некоторые цифры и детали.)

Ситуация 1

Я прошу увеличить сумму подъемных, выплачиваемых при подписании договора, на 10 тысяч. В ответ рекрутер мне говорит:

«Нам очень сложно это сделать. Я попробую, так как думаю, что вы этого заслуживаете. Но я не могу пойти к боссу просто так и отстаивать ваши интересы, не зная наверняка, что вы подпишете

договор. Вы его подпишете, если я договорюсь об увеличении суммы на 10 тысяч?»

Я рассуждаю так: «Ага, он пытается заставить меня принять решение, лишая меня возможности продолжать переговоры».

И отвечаю:

«То есть я правильно понимаю, что вам придется рискнуть своей личной репутацией, чтобы получить для меня дополнительные 10 тысяч? Если вам придется за меня бороться, вы уверены, что сможете получить эти деньги?»

Получаю такой ответ:

«Я думаю, что смогу, все зависит только от вас, Хасиб. Если вы серьезно намерены присоединиться к нашей команде, тогда я буду отстаивать ваши позиции. Но мне нужно быть на 100 % уверенным, что вы подпишете договор».

Отлично. Время для джиу-джитсу.

«Понятно. К сожалению, я пока не могу взять на себя обязательство подписать договор; я еще не на той стадии, когда могу принять окончательное решение. Как я уже говорил вам раньше, в эти выходные я собираюсь встретиться со своей семьей и все с ними обсудить. Выбор компании, в которой я собираюсь провести следующие несколько лет, — это очень серьезный выбор, и поэтому я хочу быть уверен, что принимаю хорошо обдуманное решение. Но поскольку вы уверены, что сможете получить для меня дополнительные 10 тысяч, давайте лучше сделаем так: у себя в голове я рассматриваю ваше предложение как $[X + 10\ 000]$ и,

принимая окончательное решение, буду держать в голове именно эту сумму. Я понимаю, что вы не можете пойти к начальству просто так, и не хочу, чтобы вы это делали, пока я не буду точно уверен, что подпишу с вами договор».

После этого рекрутер идет на попятную и тут же получает одобрение начальства на добавление 10 тысяч к первоначальной сумме.

Ситуация 2

Я прошу увеличить размер пакета акций на 20 %. Рекрутер, зная, что я веду переговоры с другими компаниями, парирует в ответ:

«Я очень хочу вам помочь. И я знаю, что смогу это сделать, у нас есть на это бюджет. Но прежде я хотел бы получить от вас кое-какое согласие».

«Насчет чего?»

«Мне нужно, чтобы вы дали мне слово, что, если я улучшу наше предложение, вы не воспользуетесь им, для того чтобы получить более выгодное предложение от [компании-конкурента]».

То есть по сути меня просят не вести переговоры ни с кем другим. Мило.

«Позвольте уточнить, правильно ли я вас понимаю. Вы готовы улучшить offer, но только в том случае, если я пообещаю, что не скажу [конкуренту] о том, что вы мне предлагаете. Все верно?»

«Да нет, по закону я не могу этого сделать. Я имею в виду, что... Я говорю о том, что... Послушайте. Вы мне нравитесь. Но если я улучшу предложение, а вы передадите его [конкуренту], то вы обманете мое к вам доверие».

«Хорошо, давайте еще раз уточним. Если вы дадите мне этот офер, а я скажу о нем [конкуренту], я потеряю доверие, на основании которого вы делаете мне то самое более выгодное предложение. Так?»

«Э-э-э... Послушайте. Давайте так. Будем считать, что я постараюсь получить для вас этот пакет акций. Я буду держать в голове мысль, что собираюсь это сделать, исходя из соображений о том, что вы хороший человек, каковым я вас и считаю, и будете рассматривать наше предложение само по себе, а не для сравнения с другими вариантами на рынке. Согласны?»

Я киваю. Он улучшает свое предложение. Я продолжаю вести переговоры. Его трюк не удался.

(На случай, если вам интересно: если бы он сказал «да», я бы отклонил это предложение.)

ПУТЬ К ПОДПИСАНИЮ

Постоянно о чем-то просить недостаточно. Работодатель должен чувствовать, что вы действительно движетесь к принятию окончательного решения, а не просто играете с ним в игры.

Вести переговоры с вами должно быть легко и понятно. Да, вы должны отстаивать свою ценность и тщательно рассматривать все варианты, но вы можете это делать

уважительно и тактично по отношению к компаниям, с которыми вы общаетесь.

Не закрывайтесь от людей. Будьте открыты и общительны. Я не перестаю говорить, что вы должны быть честны. И я не шучу.

Ремарка: я постоянно твержу о честности, но вы можете возразить, что это противоречит ранее указанному мною правилу «защищать информацию». Это не так. Безусловно, вам не стоит направо и налево раскрывать сведения, которые могут ослабить вашу позицию на переговорах, но во всем остальном вы должны быть максимально открыты (а это большинство тем). Самое важное в переговорах — отношения, а общение — это основа любых отношений.

И тем самым мы подходим к последнему правилу: давать работодателю возможность вас завоевать. Это нечто большее, чем создание впечатления, что компания вам нравится (за этим вы должны следить всегда). Это умение показать работодателю конкретный способ того, как он может вас заполучить. Не нужно вешать лапшу на уши или вести глупые игры. Четко и недвусмысленно озвучивайте свои предпочтения и сроки.

Если нет ничего, что компания могла бы сделать для подписания договора с вами, или вы на самом деле не слишком хотите на нее работать, то и не нужно вести с ней переговоры. Точка.

Не тратьте впустую время компании и не играйте в игры ради собственной выгоды. Даже если компания не является олицетворением вашей мечты, вы должны представить себе хоть какой-то компенсационный пакет, который они могли бы вам предложить и который вы были бы готовы подписать. Если не получается, то вежливо им откажите.

Каждое собеседование и переговоры с соискателем обходятся компании недешево. Я не вступал в переговоры с каждой фирмой, которая давала мне офер. Но все же я делал это слишком часто, и с моей стороны это серьезная ошибка (по большей части так получалось, потому что я не верил в успех моих попыток).

ПРИНЯТИЕ ОКОНЧАТЕЛЬНОГО РЕШЕНИЯ

Итак, пришло время принимать решение.

(Да, вам действительно придется это сделать.)

Здесь следует помнить о трех моментах:

1. Четко обозначать сроки.
2. Постоянно отстаивать свои пожелания относительно сроков.
3. Использовать окончательное решение в качестве главного козыря.

Начиная переговоры, вы не должны обозначать четкие временные рамки, так как они вряд ли вам известны. Но при переходе к промежуточным стадиям мысленно определите срок, по окончании которого вы будете готовы подписать договор о трудоустройстве. Для этого не требуется какой-то обоснованной причины (ее вообще может и не быть), но принятие на себя обязательств по соблюдению сроков позволит вам вести переговоры более четко и убедительно.

«Выходные с семьей». Я обнаружил, что такая отговорка хорошо работает, поскольку дает вам дополнительное преимущество: вы подключаете к процессу других лиц, которые влияют на принятие решения. Позднее, когда

работодатель будет подталкивать вас к скорейшему завершению переговоров, вы сможете еще раз напомнить о ранее оговоренных сроках.

Все компании должны точно знать, когда вы собираетесь принять окончательное решение. Это повысит ставки и активизирует процесс по мере приближения крайнего срока.

Заранее установленный дедлайн позволит вам не торопиться с решением и использовать время для улучшения предложений. Ваш посыл в целом должен быть такой: «Я хочу увидеть самый сильный офер, который может предложить ваша компания. Затем я закроюсь в своей пещере и буду медитировать там 10 дней. И когда я выйду, мое сердце уже будет знать, какую компанию выбрать». Это даст вам отличную возможность избежать скороспелых решений или необдуманных обещаний.

В конце концов дедлайн наступит. Постарайтесь, чтобы он пришелся на рабочий день (скажем, пятницу или понедельник), чтобы в течение этого дня вы могли общаться с рекрутерами. Если кто-то захочет воспользоваться последней отчаянной попыткой переломить ситуацию, то это произойдет именно в этот день.

Даже если на победу претендует только одна компания, всегда ждите до последнего, прежде чем подписать предложение о работе. Да, даже если вы уверены, что сделаете это в любом случае, и даже если это работа вашей мечты. Я не раз становился свидетелем ситуаций, когда работодатель внезапно улучшал свое предложение по мере приближения дедлайна, или поверженный игрок поднимался и в последний момент преподносил соискателю Святой Грааль. В любом случае, хуже не будет.

Ну и, наконец, ваш козырь. Приберегите это до самого конца. Им будут ваши слова: «Если вы сделаете X, то я все

подпишу». Обратите внимание, что это уже не будет: «Если вы дадите мне X, то ваше предложение станет более привлекательным, бла-бла-бла...» К черту это. Пришло время дать обещание.

Сообщите каждой из рассматриваемых компаний, что они могут сделать для подписания договора с вами (если это еще возможно). И, говоря это, не забудьте обосновать свое условие, даже если вы это уже делали!

«Здравствуйте, Джоэль, я долго думал, и мне действительно крайне сложно принять решение. В [компании] мне всё очень понравились, и единственное, что меня удерживает, — это зарплата. Как вы знаете, я пытаюсь погасить свою студенческую ссуду, поэтому мой доход сейчас очень важен для меня. Если вы сможете увеличить сумму на 10 тысяч в год, тогда я совершенно точно подпишу договор».

Если повезет, они согласятся на компромисс. Если повезет чуть больше, они примут ваши условия.

Я знаю, что кто-то обязательно спросит, поэтому скажу сам — да, если вы скажете, что подпишете договор, вы обязаны его подписать. Никогда не отказывайтесь от своих слов. Мир тесен, люди болтают, и подобные вещи будут вас преследовать. (Но лучше держите обещания не из-за этого, а потому, что вы из тех людей, кто всегда держит слово).

Сообщите всем остальным сторонам, что вы приняли окончательное решение. Поблагодарите их за потраченное время. Если вы сделаете все правильно, то вас обязательно поблагодарят в ответ, попросят оставаться на связи и предложат вернуться к разговору через пару лет, когда вы снова соберетесь менять работу.

И на этом все. Отлично! Поздравляю! Вы там как? Живы?

...О! Вы не двигаетесь!

А, нет, все в порядке. Пора праздновать, приятель! (Напитки за ваш счет.)

Эта статья была написана Хасибом Куреши и перепечатана с разрешения автора²¹⁰.

²⁰² Читайте здесь: <https://haseebq.com/farewell-app-academy-hello-airbnb-part-i/>.

²⁰³ В переводе с латыни *ceteris paribus* означает «при прочих равных».

²⁰⁴ Об этом здесь: <https://haseebq.com/farewell-app-academy-hello-airbnb-part-i/>.

²⁰⁵ SAT (Scholastic Assessment Test) — стандартизованный тест для приема в высшие учебные заведения США. — Примеч. ред.

²⁰⁶ Цифры взяты с сайта <https://www.quora.com/What-is-the-average-cost-of-recruiting-an-engineer-in-Silicon-Valley/answer/Rick-Brownlow?srid=tv1O>.

²⁰⁷ Читайте статью «How Much Does An Employee Cost» («Сколько стоит сотрудник») на сайте <http://web.mit.edu/e-club/hadzima/pdf/how-much-does-an-employeecost.pdf>.

²⁰⁸ Подробнее об этом читайте в статье Скотта Купора (Scott Kupor) из a16z здесь: <https://a16z.com/2016/08/24/options-ownership/>.

²⁰⁹ Вестирование — наделение сотрудника определенным пакетом прав через передачу ценных бумаг. — Примеч. ред.

²¹⁰ Перепечатано с разрешения с <https://haseebq.com/my-ten-rules-for-negotiating-a-job-offer/>.

ЧАСТЬ 11. Приложение

КЛЮЧЕВЫЕ ФРАЗЫ ДЛЯ ЗАПОМИНАНИЯ

БУКВЕННЫЕ ОБОЗНАЧЕНИЯ И ДРУГИЕ СОКРАЩЕНИЯ

БЛАГОДАРНОСТИ

Глава 53. Ключевые фразы для запоминания

Предполагается, что РМ должны уметь принимать решения с ходу, и из-за этого часто многие из них попадают в затруднительное положение. Поэтому предлагаем вам несколько ключевых фраз, которые помогут вам выиграть время, лучше понять контекст и сформулировать ответ. Не бойтесь их менять и адаптировать под собственный стиль!

ФРАЗЫ ДЛЯ РМ ЛЮБОГО УРОВНЯ

Фраза	Когда использовать
Не могли бы вы рассказать об этом подробнее?	В любое время, когда вы не уверены, как ответить, или не поняли кого-то
Я подумаю и свяжусь с вами по этому вопросу позднее	Каждый раз, когда вы оказываетесь застигнутыми врасплох и не знаете, как ответить. Вы можете обратиться за помощью к ментору, если необходимо. Старайтесь отвечать на вопрос, который вам задали, без напоминаний
Почему вы спрашиваете? / Вы спрашиваете, потому что беспокоитесь по поводу...?	Вам задали неожиданный вопрос
А, вы сейчас имеете в виду проблему с ...?	Люди адресуют вам рандомные запросы на добавление функций в продукт, и вы хотите перевести ход их мыслей с решения на проблему
Сейчас наш основной приоритет — это... Мы можем вернуться к этому вопросу в следующем цикле планирования?	Вы хотите отказаться от добавления новой задачи для вашей команды
Сейчас я сосредоточен на <основном приоритете>. Может быть, <другому человеку> это будет интересно?	Вы сами хотите отказаться от новой задачи

Фраза	Когда использовать
Давайте вернемся к нашим целям	Каждый раз, когда разговор накаляется
Давайте обрисуем имеющиеся варианты	Вы с собеседником начинаете ходить по кругу
Вот как я вижу плюсы и минусы	Вы вынуждены принимать решение
Как мы можем подтвердить эту гипотезу? / Есть ли недорогой способ, которым мы могли бы это узнать?	Из-за разногласий люди зашли в тупик, так как делают разные предложения
Вот мой план. Дайте знать, если есть какие-либо возражения	Вам нужно включить в переписку стейкхолдеров, но вы не хотите терять время на ожидание их одобрения
Поскольку мы хотим действовать быстро, я предлагаю принять это решение. Все согласны или кто-то хочет перенести обсуждение этого вопроса на более высокий уровень?	Люди расходятся во мнениях по поводу решения, ответственность за которое несете вы, это дает вам возможность продвинуться вперед, не добиваясь консенсуса. Говоря о переносе решения на более высокий уровень, вы подчеркиваете, что люди должны подчиняться вам, параллельно предоставляя им возможность без агрессии выразить свое несогласие, если они уверены в своем мнении
Я столкнулся с такой проблемой, и вот что я собираюсь сделать. Что скажете?	Оба варианта: вам нужна помощь руководителя или вы можете обойтись без нее. Так вы демонстрируете свою автономность и оставляете место для обратной связи
Как думаете, мы на правильном пути?	Чтобы получить фидбэк о своей работе. Так люди не будут говорить только банальности и будут вынуждены напрямую вам сказать, если вы делаете что-то не так
Вот мой первый черновой вариант, который я только что набросал. Любая обратная связь приветствуется!	Вы переживаете, стоит ли презентовать работу, которая не до конца доработана

Фраза	Когда использовать
Интересно... Например: «Интересно, будет ли эта идея работать, как только контента станет много»	Вы хотите кому-то сказать, что он, по вашему мнению, не прав или совершил ошибку. Такая формулировка делает ваш отзыв позитивным и конструктивным
Благодарю вас за отзыв, ваше мнение для меня очень ценно	Вы получили фидбэк или жалобу в свой адрес, и вам нужно время, чтобы все обдумать. Старайтесь говорить это искренне, без сарказма

ФРАЗЫ ДЛЯ РМ-РУКОВОДИТЕЛЯ

Фразы	Когда использовать
Какой у вас план? / А что вы думаете?	К вам пришли с проблемой и с нетерпением ждут, что вы решите ее за них. Даже если в конечном итоге вы и поможете, такая фраза заставит людей понять, что они должны приходить к вам с решением, а не просто с проблемой
Не могли бы вы рассказать мне, как вы пришли к такому решению?	Похоже, кто-то принял плохое или неожиданное решение
Возможно, этот вопрос уже привлек ваше внимание... / Возможно, вы уже об этом задумывались...	Вы хотите высказать предложение так, чтобы люди не чувствовали, что вы контролируете каждый их шаг
Я заметил, что... Что произошло? Например: «Я заметил, что дату запуска перенесли. Что произошло?»	Вы впервые озвучиваете проблему производительности. Такая формулировка дает людям шанс объясниться и ставит вас на их сторону

Глава 54. Буквенные обозначения и другие сокращения

СОКРАЩЕНИЕ	РАСШИФРОВКА	ТЕРМИН
API	Application Programming Interface	Программный интерфейс приложения
APM	Associate Product Manager	Младший продакт-менеджер
ARPAU	Average Revenue Per Daily Active User	Средний доход на одного активного пользователя в день
ARPU	Average revenue per user	Средний доход на одного пользователя
ARR	Annual Recurring Revenue	Годовой возобновляемый доход
AWS	Amazon Web Services	Веб-службы Amazon
B2B	Business-To-Business	Отношения типа «бизнес — бизнес»
B2C	Business-To-Consumer	Отношения типа «бизнес — клиент»
CAC	Customer Acquisition Cost	Стоимость привлечения клиента
CEO	Chief Executive Officer	Генеральный/исполнительный директор, президент компании
CPI	Cost Per Install	Стоимость одной установки
CPO	Chief Product Officer	Директор/руководитель по продукту
CSS	Cascading Style Sheet	Каскадные таблицы стилей
CTO	Chief Technical Officer	Технический директор
DAU	Daily Active Users	Количество активных пользователей в день
ETL	Extract, Transform, Load	Извлечение, преобразование, загрузка
GM	General Manager	Генеральный директор
GMT	Greenwich Mean Time	Среднее время по Гринвичу
GPM	Group Product Manager	Менеджер по группе продуктов
GTD	Getting Things Done	Доведение до результата
GUID	Globally Unique Identifier	Глобально уникальный идентификатор

СОКРАЩЕНИЕ	РАСШИФРОВКА	ТЕРМИН
HR	Human Resources	Кадровая служба
IC	Individual Contributor	Сотрудник без менеджерских обязанностей
IoT	Internet of Things	Интернет вещей
IT	Information Technology	Информационные технологии
JSON	JavaScript Object Notation	Нотация объектов JavaScript
LTV	Long-Term/Lifetime Value	Долгосрочная/пожизненная ценность клиента
MAU	Monthly Active Users	Количество активных пользователей в месяц
MVP	Minimum Viable Product	Минимально жизнеспособный продукт
NPS	Net Promoter Score	Индекс потребительской лояльности
OKR	Objectives & Key Results	Цели и ключевые результаты
PIP	Performance Improvement Plan	План повышения эффективности
PM	Product Manager	Продакт-менеджер
PRD	Product Requirements Doc	Техзадание / Требования к продукту
Prod	Production (или Production Server)	Рабочий сервер
QA	Quality Assurance	Обеспечение качества
SEM	Search Engine Marketing	Поисковый маркетинг
SEO	Search Engine Optimization	Поисковая оптимизация
Spec	Product Specification	Спецификация продукта
SQL	Structured Query Language	Язык структурированных запросов
swag	Scientific Wild-Ass Guess	Метод научного тыка
TDD	Test Driven Development	Разработка на основе тестирования
UI	User Interface	Пользовательский интерфейс
UTC	Coordinated Universal Time	Всемирное координированное время

СОКРАЩЕНИЕ	РАСШИФРОВКА	ТЕРМИН
UUID	Universally Unique Identifier	Универсально уникальный идентификатор
UX	User Experience	Пользовательский опыт
VP	Vice President	Вице-президент

Глава 55. Благодарности

Мы — РМ и всегда полагаемся на свою команду. Работа над этой книгой не стала исключением. Мы нашли, что сказать, чтобы написать ее, но нам не хватает слов, чтобы выразить благодарность всем, кто помогал нам на этом пути. Тем не менее мы хотим сказать спасибо всем, кто участвовал в этом проекте и был в нем заинтересован.

- Дилан Кейси (Dylan Casey), Брайан Эллин (Brian Ellin), Оси Имеокпария (Osi Imeokparia), Бангали Каба (Bangaly Kaba), Сара Маускопф (Sara Mauskopf), Кен Нортон (Ken Norton), Анудж Рати (Anuj Rath), Сачин Рекхи (Sachin Rekhi), Тереза Торрес (Teresa Torres), Оджи Удезуэ (Oji Udezue) и Эйприл Андервуд (April Underwood) — спасибо, что поделились с нами своими историями успеха и советами о том, как стать высококлассным РМ. У нас нет никаких сомнений, что они вдохновят наших читателей.
- Джулс Уолтер (Jules Walter), Кейт Мацудаира (Kate Matsudaira) и Хасиб Куреши (Haseeb Qureshi) — мы признательны вам за то, что вы разрешили нам перепечатать ваши статьи. Мы не устаем рекомендовать их к прочтению и бесконечно рады, что они появились в нашей книге.
- Брайан Джоуэрс (Bryan Jowers), Кристина Грин (Christina Green), Дрю Диллон (Drew Dillon), Джемми Цай (Gemmy Tsai), Гибсон Биддль (Gibson Biddle), Кейси Олдерет (Kasey Alderete), Кейти Холден (Katie Holden), Кришнан Гупта (Krishnan Gupta), Лора Оппенгеймер (Laura Oppenheimer), Марисса Майер (Marissa Mayer), Олумид Лонге (Olumide Longe), Стивен Синофски (Steven Sinofsky) и Ярдли Ип

(Yardley Ip) — спасибо, что высказывали свое мнение о книге в ходе работы над ней. Благодаря вам она стала намного лучше.

- Аарон Филнер (Aaron Filner), Арти Бхаратан (Aarti Bharathan), Адам Грант (Adam Grant), Адам Томас (Adam Thomas), Эдриенн Питерсон (Adrienne Peterson), Алэйна Браун (Alaina Brown), Алисия Диксон (Alicia Dixon), Анна Мари Клифтон (Anna Marie Clifton), Апурва Гарваре (Aparva Garware), Ари Яновар (Ari Janovar), Арджун Охри (Arjun Ohri), Эшли Фидлер (Ashley Fidler), Бекка Кэмп (Becca Camp), Бен Гейнс (Ben Gaines), Бет Грант (Beth Grant), Брайан Ши (Brian Shih), Базз Брюггеман (Buzz Bruggeman), Карлос Гонсалес де Вильяумброзия (Carlos González de Villaumbrosia), Хаим Гросс (Chaim Gross), Дэйр Обасанджо (Dare Obasanjo), Дэйв Ханкинс (Dave Hunkins), Демиан Борба (Demian Borba), Диан Розанти (Dian Rosanti), Дивакар Каушик (Diwakar Kaushik), Илай Лернер (Ely Lerner), Фрейя Лобо (Freia Lobo), Хантер Уок (Hunter Walk), Дженнифер Конти-Дэвис (Jennifer Conti-Davies), Дженнифер Нан (Jennifer Nan), Джерри Спаркс (Jerry Sparks), Джош Каплан (Josh Kaplan), Джулия Родс (Julia Rhodes), Камал Манчанда (Kamal Manchanda), Кейт Беннет (Kate Bennet), Кэти Кротхолл (Kathy Crothall), Кэти Гусман (Katie Guzman), Кунвардип Сингх (Kunwardeep Singh), Лайде Оламбивонну (Laide Olambiwonnu), Лайка Каяни (Laika Kayani), Лора Хэмилтон (Laura Hamilton), Ленни Рачицкий (Lenny Rachitsky), Лесли Ким Гроссблатт (Lesley Kim Grossblatt), Лили Раховин (Lili Rachowin), Луи Лека (Louis Lecat), Мариано Капеццани (Mariano Capezzani), Маккензи Лок (Mckenzie Lock), Мишель Тонг (Michelle Thong), Микал Льюис (Mikal Lewis), Майк Росс (Mike Ross), Молли Симпсон (Molli Simpson), Наталья Барышникова, Нейт Эбботт (Nate Abbott), Нирадж Матур (Neeraj Mathur), Ноа Гано (Noa

Ganot), Ноа Байс (Noah Weiss), Нунду Джанакирам (Nundu Janakiram), Рахул Рамкумар (Rahul Ramkumar), Сейдж Китаморн (Sage Kitamorn), Саир Бакл (Sair Buckle), Салахуддин Чоудхари (Salahuddin Choudhary), Сэм Гертлер (Sam Goertler), Шеннон Бун (Shannon Boon), Шэрон Ло (Sharon Lo), Ширин Оскуи (Shirin Oskooi), Шишир Мехротра (Shishir Mehrotra), Шреяс Доши (Shreyas Doshi), Шуо Сон (Shuo Song) и Трейси Мехок (Tracy Mehoke) — спасибо, что нашли время, чтобы ответить на наши вопросы и поделиться советами. Ваши истории оживили эту книгу.

- Шана Сигал (Shana Segal), Бетани Пауэлл Джеймс (Bethany Powell James), Джей Слейни (Jay Slaney), Даниэль Макуил (Danielle Macuil), София Долби (Sophia Dalby), Иэн Макгуайр (Ian McGuire), Ануха Вусирикала (Anukha Vusirikala), а также команда Affinity Writing and Editing — благодарим вас за отзывы и предложения. Вы помогли придать книге целостность.
- Алекс Худ (Alex Hood), Аннелен Деко (Annelène Decaux), Диана Чэпмен (Diana Chapman), Дастин Москович (Dustin Moskovitz), Джек Мензель (Jack Menzel), Джоанна Райт (Johanna Wright), Джастин Розенштейн (Justin Rosenstein), Майк Мортон (Mike Morton), Пи Джей Ху (PJ Hough), Том Стоки (Tom Stocky) и Ивонн Лопес (Yvonne Lopez) — ваше менторство и поддержка на протяжении многих лет были неоценимы.

И, наконец, спасибо нашим любящим семьям. Ваша вера в нас помогала нам двигаться вперед.

Карьера программиста. 6-е издание

Гэйл Лакман Макдауэлл

 **БИБЛИОТЕКА
ПРОГРАММИСТА**

6-е издание

**Г. Лакман
Макдауэлл**



КАРЬЕРА ПРОГРАММИСТА

БЕСТСЕЛЛЕР AMAZON

#1 в разделе ПРОХОЖДЕНИЕ СОБЕСЕДОВАНИЯ
#1 в разделе РАЗРАБОТКА ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ
#1 в разделе СТРУКТУРЫ ДАННЫХ И АЛГОРИТМЫ



Очередное собеседование обернулось разочарованием... в очередной раз. Никто из десяти кандидатов не получил работу. Может быть, «экзаменаторы» были слишком строги? Увы, для поступления на работу в ведущую IT-компанию академического образования недостаточно. Учебники — это замечательно, но они не помогут вам пройти собеседование, для этого нужно готовиться на реальных вопросах. Нужно решать реальные задачи и изучать встречающиеся закономерности. Главное — разработка новых алгоритмов, а не запоминание существующих задач. «Карьера программиста» основана на опыте практического участия автора во множестве собеседований, проводимых лучшими компаниями. Это квинтэссенция сотен интервью со множеством кандидатов, результат ответов на тысячи вопросов, задаваемых кандидатами и интервьюерами в ведущих мировых корпорациях. Из тысяч возможных задач и вопросов в книгу были отобраны 189 наиболее интересных и значимых. Шестое издание этого мирового бестселлера поможет вам наилучшим образом подготовиться к собеседованию при приеме на работу программистом или руководителем в крупную IT-организацию или перспективный стартап. Основную часть книги составляют ответы на технические вопросы и задания, которые обычно получают соискатели на собеседовании в таких компаниях, как Google, Microsoft, Apple, Amazon и других. Рассмотрены типичные ошибки, а также эффективные методики подготовки к собеседованию. Используя материал этой книги, вы с легкостью подготовитесь к устройству на работу в Google, Microsoft или любую другую ведущую IT-компанию.

КУПИТЬ

System Design. Подготовка к сложному интервью

Алекс Сюй



Алекс Сюй

System Design

Подготовка к сложному интервью



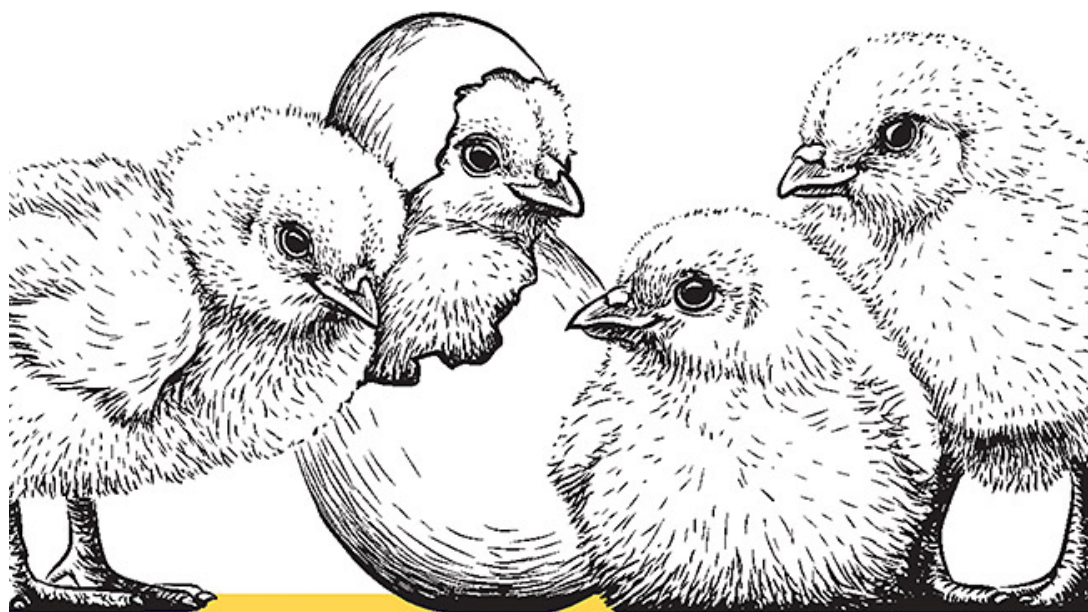
Интервью по System Design (проектированию ИТ-систем) очень популярны у работодателей, на них легко проверить ваши навыки общения и оценить умение решать реальные задачи. Пройти такое собеседование непросто, поскольку в проектировании ИТ-систем не существует единственно правильных решений. Речь идет о самых разнообразных реальных системах, обладающих множеством особенностей. Вам могут предложить выбрать общую архитектуру, а потом пройти по всем компонентам или, наоборот, сосредоточиться на каком-то одном аспекте. Но в любом случае вы должны продемонстрировать понимание и знание системных требований, ограничений и узких мест. Правильная стратегия и знания являются ключевыми факторами успешного прохождения интервью! Что внутри? - Инсайдерская информация: что на самом деле нужно интервьюерам - 4-х шаговый подход к решению любой задачи system design - 16 вопросов из реальных интервью с подробными решениями. - 188 диаграмм, наглядно объясняющих, как работают реальные системы.



КУПИТЬ

Управление проектами с нуля

Грег Хорин



УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ С НУЛЯ

4-е издание



Управлять проектами не так сложно, как может показаться! Эта книга — кратчайший путь для освоения всех необходимых навыков: от бюджетирования и планирования до секретов управления командой и работы над ошибками — лучшее на сегодняшний день руководство по современному проектному менеджменту для начинающих. Здесь вы найдете простые инструкции и чек-листы для успешного выполнения всех задач, которые могут возникнуть в ходе работы! Бонус — глава с полезными советами для подготовки к сдаче сертификационного экзамена PMP.



Open Source. Разработка программ с открытым исходным кодом

Надя Эгбал

Open Source

Разработка программ
с открытым исходным
кодом



Надья Эгбал

Наши представления об открытом исходном коде сильно отличаются от того, что происходит на самом деле. Оптимистичная модель общественного сотрудничества давно ушла в прошлое, теперь - это царство одиночек. Еще совсем недавно информация была качественной, и работало правило — чем ее больше, тем лучше. Внезапно информации стало слишком много. Чем больше уведомлений на нас сыпется, тем меньше мы обращаем на них внимания. В мире программного обеспечения с открытым исходным кодом все происходит точно так же. Работа подразумевает коллективное взаимодействие, но пишущие и публикующие код разработчики настолько перегружены разнообразными запросами, что просто перестают на них реагировать. Open Source — это «дороги и мосты» цифрового мира. Старт работ всегда связан с большим вложением сил и средств, но каждый дополнительный пользователь обходится относительно дешево. Мы не замечаем их пока все нормально, воспринимаем как что-то должное, но большинство таких проектов создаются энтузиастами. Как современному творцу разработать стратегию, создать продукт, обеспечить поддержку и заработать? Надья Эгбал проанализировала платформу GitHub, чтобы рассказать нам что такое современные проекты с открытым исходным кодом, который пишут отдельные разработчики, а используют миллионы.



КУПИТЬ

Идеальная работа. Программирование без прикрас

Роберт Мартин



ИДЕАЛЬНАЯ РАБОТА

ПРОГРАММИРОВАНИЕ
БЕЗ ПРИКРАС



РОБЕРТ МАРТИН

В книге «Идеальная работа. Программирование без прикрас» легендарный Роберт Мартин (Дядюшка Боб) создал исчерпывающее руководство по хорошей работе для каждого программиста. Роберт Мартин объединяет дисциплины, стандарты и вопросы этики, необходимые для быстрой и продуктивной разработки надежного, эффективного кода, позволяющего испытывать гордость за программное обеспечение, которое вы создаете каждый день. Роберт Мартин, автор бестселлера «Чистый код», начинает с прагматического руководства по пяти основополагающим дисциплинам создания программного обеспечения: разработка через тестирование, рефакторинг, простой дизайн, совместное программирование и тесты. Затем он переходит к стандартам — обрисовывая ожидания «мира» от разработчиков программного обеспечения, рассказывая, как часто различаются эти подходы, и помогает вам устранить несоответствия. Наконец, он обращается к этике программиста, давая десять фундаментальных постулатов, которым должны следовать все разработчики программного обеспечения.



КУПИТЬ