

MARTY CAGAN  
CHRIS JONES

# DECYZYJNI

JAK ZWYKLI  
LUDZIE  
KREUJĄ  
NIEZWYKŁE  
PRODUKTY

onepress

Tytuł oryginału: Empowered: Ordinary People, Extraordinary Products

Tłumaczenie: Anna Kucharczyk-Barycza, Leszek Sielicki

ISBN: 978-83-8322-166-3

Copyright © 2021 by John Wiley & Sons, Inc.

Hedcut illustrations © Alison Wright

All Rights Reserved. This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

Translation copyright © 2023 by Helion S.A.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning, or otherwise without the prior written permission of the Publisher.

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

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

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

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<https://onepress.pl/user/opinie/upelno>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <https://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

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

# Spis treści

<b>CZĘŚĆ I</b>	<b>CZEGO NAUCZYŁY NAS WIODĄCE FIRMY TECHNOLOGICZNE?</b>	<b>13</b>
<b>Rozdział 1</b>	Za kulisami każdej wielkiej firmy	19
<b>Rozdział 2</b>	Rola technologii	27
<b>Rozdział 3</b>	Silne przywództwo produktowe	32
<b>Rozdział 4</b>	Upoważnione zespoły produktowe	38
<b>Rozdział 5</b>	Przywództwo w praktyce	40
<b>Rozdział 6</b>	Decyzyjni — przewodnik	42
<b>CZĘŚĆ II</b>	<b>COACHING</b>	<b>45</b>
<b>Rozdział 7</b>	Coaching — sposób myślenia	47
<b>Rozdział 8</b>	Ewaluacja	54
<b>Rozdział 9</b>	Plan coachingowy	61
<b>Rozdział 10</b>	Rozmowa indywidualna	81
<b>Rozdział 11</b>	Opracowanie pisemne	90
<b>Rozdział 12</b>	Kontekst strategiczny	94
<b>Rozdział 13</b>	Poczucie własności	99
<b>Rozdział 14</b>	Zarządzanie czasem	105
<b>Rozdział 15</b>	Myślenie	108
<b>Rozdział 16</b>	Współpraca w zespole	111
<b>Rozdział 17</b>	Współpraca z interesariuszami	116
<b>Rozdział 18</b>	Syndrom oszusta	120
<b>Rozdział 19</b>	Klientocentryczność	123
<b>Rozdział 20</b>	Sumienność	127
<b>Rozdział 21</b>	Decyzje	132
<b>Rozdział 22</b>	Efektywne spotkania	138
<b>Rozdział 23</b>	Etyka	142
<b>Rozdział 24</b>	Szczęście	147
<b>Rozdział 25</b>	Profil liderki: Lisa Kavanaugh	154

<b>CZEŚĆ III DOBÓR PERSONELU</b>	<b>159</b>
Rozdział 26 Kompetencje i charakter	163
Rozdział 27 Rekrutacja	167
Rozdział 28 Rozmowa kwalifikacyjna	173
Rozdział 29 Zatrudnianie	177
Rozdział 30 Pracownicy zdalni	181
Rozdział 31 Przystosowanie do pracy	186
Rozdział 32 Poligon dla nowych pracowników	192
Rozdział 33 Oceny efektów pracy	196
Rozdział 34 Odejścia	198
Rozdział 35 Awanse	201
Rozdział 36 Profil liderki: April Underwood	204
<b>CZEŚĆ IV WIZJA PRODUKTU I ZWIĄZANE Z NIĄ ZASADY</b>	<b>209</b>
Rozdział 37 Tworzenie przekonującej wizji	213
Rozdział 38 Udostępnianie wizji produktu	218
Rozdział 39 Zasady dotyczące produktu i kwestie etyczne	224
Rozdział 40 Profil liderki: Audrey Crane	226
<b>CZEŚĆ V TOPOLOGIA ZESPOŁU</b>	<b>231</b>
Rozdział 41 Optymalizacja pod kątem upewnomoćniania	235
Rozdział 42 Rodzaje zespołów	239
Rozdział 43 Upewnomoćnianie zespołów platformowych	243
Rozdział 44 Upewnomoćnianie zespołów ds. wrażeń	247
Rozdział 45 Topologia a bliskość w ujęciu fizycznym	253
Rozdział 46 Ewolucja topologii	257
Rozdział 47 Profil liderki: Debby Meredith	250
<b>CZEŚĆ VI STRATEGIA PRODUKTOWA</b>	<b>265</b>
Rozdział 48 Koncentracja	271
Rozdział 49 Wnioski	276
Rozdział 50 Działania	284
Rozdział 51 Zarządzanie	287
Rozdział 52 Profil liderki: Shan-Lyn Ma	289

**CZEŚĆ VII CELE ZESPOŁÓW 293**

<b>Rozdział 53</b>	Uppełnomocnianie	299
<b>Rozdział 54</b>	Przypisywanie celów	305
<b>Rozdział 55</b>	Ambicja	310
<b>Rozdział 56</b>	Zobowiązania	313
<b>Rozdział 57</b>	Współpraca	317
<b>Rozdział 58</b>	Zarządzanie	320
<b>Rozdział 59</b>	Odpowiedzialność	323
<b>Rozdział 60</b>	Umieszczanie celów w odpowiedniej perspektywie	326
<b>Rozdział 61</b>	Profil liderki: Christina Wodtke	329

**CZEŚĆ VIII STUDIUM PRZYPADKU 333**

<b>Rozdział 62</b>	Wprowadzenie	335
<b>Rozdział 63</b>	Cele firmy	337
<b>Rozdział 64</b>	Wizja produktu i związane z nią zasady	339
<b>Rozdział 65</b>	Topologia zespołów	341
<b>Rozdział 66</b>	Strategia produktowa	347
<b>Rozdział 67</b>	Cele zespołów produktowych	355
<b>Rozdział 68</b>	Efekty biznesowe	365
<b>Rozdział 69</b>	Najistotniejsze ustalenia	368
<b>Rozdział 70</b>	Profil liderki: Judy Gibbons	371

**CZEŚĆ IX WSPÓŁPRACA BIZNESOWA 375**

<b>Rozdział 71</b>	Rola liderów produktów	377
<b>Rozdział 72</b>	Zarządzanie interesariuszami a współpraca	381
<b>Rozdział 73</b>	Udostępnianie spostrzeżeń i uczenie się	384
<b>Rozdział 74</b>	Utrzymywanie (się) na rynku	386
<b>Rozdział 75</b>	Ewangelizacja	388
<b>Rozdział 76</b>	Profil liderki: Avid Larizadeh Duggan	391

<b>CZĘŚĆ X ZAINSPIROWANI, UPEŁNOMOCNIENI I PODDANI TRANSFORMACJI</b>	<b>397</b>
<b>Rozdział 77</b> Sensowna transformacja	399
<b>Rozdział 78</b> Transformacja w akcji	402
<b>Rozdział 79</b> Poddani transformacji	409
<b>Rozdział 80</b> To, co najważniejsze	412
<b>Rozdział 81</b> Cel podróży	415
<b>Podziękowania</b>	<b>419</b>
<b>O autorach</b>	<b>421</b>
<b>Informacje dodatkowe</b>	<b>423</b>

---

## ROZDZIAŁ

# 1

## Za kulisami każdej wielkiej firmy

---

**W** tej książce pragnę przedstawić różnice pomiędzy tym, w jaki sposób *najlepsze* firmy tworzą produkty bazujące na rozwiązaniach technologicznych, a tym, jak robi to *większość* firm.

Różnice te mają znaczenie podstawowe i są wręcz uderzające.

Jedną z nich jest to, co w odbiorze wielu osób składa się na tzw. kulturę produktu, choć silne firmy produktowe często mogą mieć zróżnicowaną kulturę produktu, tak więc jest oczywiste, że nie chodzi tylko o to.

Weźmy dla przykładu firmy takie jak Amazon, Google, Apple czy Netflix. Moim zdaniem są to silne firmy produktowe, które latami bardzo konsekwentnie wprowadzały innowacje, a mimo to każda z nich wypracowała nieco inną kulturę produktu.

Jestem przekonany o tym, że kultura jest niezwykle ważnym czynnikiem, niemniej jednak istnieje coś, co ma bardziej fundamentalne znaczenie, o czym możemy mówić w przypadku wielkich firm produktowych.

Chodzi mianowicie o poglądy na temat roli technologii, o cel ludzi, którzy ją rozwijają, a także o oczekiwania wobec współpracy pomiędzy tymi osobami na potrzeby rozwiązywania problemów.

Ponadto nie wydaje mi się, aby był to czysty przypadek, że te cztery firmy mają sporo wspólnych cech mimo różniacej je kultury produktowej.

W tej książce podejmuję próbę oddzielenia takich elementów kultury tych firm, które stanowią w pewnej mierze odbicie osobowości ich założycieli, od innych — najistotniejszych z punktu widzenia wprowadzania spójnych innowacji.

Pragnę podzielić się z Tobą cennymi informacjami o tym, co różni „czempionów” od „całej reszty”, która stanowi dla nich tło.

Wiele pierwszoligowych firm produktowych łączy jeden wspólny element: jest to osoba legendarnego coacha, Billa Campbella. W latach, gdy firmy te powstawały, Bill zapewniał coaching kierowniczy założycielom firm takich jak Apple, Amazon i Google, a także kilku innym.

Aby poznać wartości i poglądy Billa, przytaczam tu jeden z moich ulubionych cytatów z Billa, traktujących o roli przywództwa w silnej firmie produktowej:

*Przywództwo polega na uznaniu, że każdy ma w sobie wielkość, a Twoim zadaniem jest stworzenie środowiska, gdzie ta wielkość będzie miała szansę zaistnieć.*

Niniejsza książka traktuje o rozpoznawaniu czynników odpowiadających za powstanie takiego środowiska, a ja chciałbym Cię zachęcić do zastanowienia się nad zastosowaniem tych ważnych praktyk i zachowań.

Nie upieram się, że te silne firmy produktowe stanowią wzór wszelkich cnót. Każda z nich zebrała uzasadnioną krytykę na temat określonych stosowanych przez siebie zasad i praktyk<sup>2</sup>.

Jeśli jednak chodzi o umiejętność wprowadzania konsekwentnych innowacji, wszystkie cztery firmy, o których mowa powyżej, udowodniły swoje umiejętności w tym zakresie i uważam, że w tym temacie wiele się można od nich nauczyć.

W gruncie rzeczy dostrzegam trzy najważniejsze różnice pomiędzy najsilniejszymi firmami produktowymi a firmami, które nie wyróżniają się na tym polu.

Pierwsza różnica polega na tym, jak postrzegana jest rola technologii.

Druga różnica to rola, jaką odgrywają liderzy produktowi.

Trzecia różnica dotyczy sposobu, w jaki firmy podchodzą do celów zespołów produktowych, realizowanych przez menedżerów i projektantów produktów oraz inżynierów.

Przyjrzyjmy się bliżej każdej z nich.

---

<sup>2</sup> Bezkompromisową krytykę tych firm pod względem stosowanych przez nie zasad wygłasza profesor Scott Galloway ([www.profgalloway.com](http://www.profgalloway.com)).



## Rola technologii

Istnieje zasadnicza różnica w percepcji roli i celu technologii przez silne firmy produktowe w porównaniu z większością innych firm.

Na najbardziej podstawowym poziomie znakomita większość firm traktuje technologię jako niezbędny wydatek. Wiedzą, że jest ona ważna, ale podchodzą do niej jak do kosztu prowadzonej działalności, a jeśli mogą w tym zakresie skorzystać z usług firmy zewnętrznej, tym lepiej dla nich. W zasadzie nawet siebie samych nie traktują jak firm technologicznych, twierdząc, że działają w branży ubezpieczeniowej, bankowej, transportowej czy innej. Naturalnie potrzebują technologii w jakimś zakresie w swojej działalności, ale pełni ona raczej rolę podrzędną.

Z tego względu w większości firm zespół technologiczny działa po to, aby *obsługiwać biznes*. Często takie słowa można wręcz w takich firmach usłyszeć. A nawet jeśli nie przyznają tego otwarcie, różne działy firmy w efekcie „napędzają” to, co faktycznie stworzą zespoły produktowe.

W silnych firmach jest zupełnie na odwrót: technologia nie jest traktowana jako pozycja kosztowa, ale jako *działalność* jako taka. Technologia umożliwia tworzenie i „napędza” produkty i usługi świadczone na rzecz klientów. Technologia pozwala na rozwiązywanie problemów klientów metodami, które teraz stały się możliwe.

Niezależnie od tego, czy produkt lub usługa to polisa ubezpieczeniowa, rachunek bankowy czy też doręczenie przesyłki z dnia na dzień, produkt ten bazuje na dostępnej technologii, która za nim stoi.

Dlatego w silnych firmach produktowych zespoły produktowe działają po to, by *obsługiwać klientów, tworząc produkty, które będą im odpowiadać, a jednocześnie sprawdzą się w biznesie*.

Jest to zasadnicza różnica, która ma wpływ na wszystko, co dotyczy firmy oraz jej sposobu działania, i skutkuje znacznie większą motywacją i wyższym morale, a co najważniejsze, zapewnia znacznie wyższy poziom innowacji i znacznie większą wartość dla klienta i firmy.

## Silne przywództwo produktowe

W przypadku *większości* firm produktowych brakuje prawdziwego przywództwa produktowego.

Zamiast przywódców mamy facylitatorów odpowiedzialnych za dobór personelu w „fabryce funkcjonalności” w firmie (lub, co gorsza, w firmie outsourcingowej) i nadzór nad tym, aby wszystko odbywało się zgodnie z harmonogramem.

*Większość* firm nie posiada strategii produktowej. Proszę, zwróć uwagę, że nie napisałem o „niewłaściwej strategii produktowej” — bynajmniej; chodziło mi właśnie o to: o brak jakiegokolwiek strategii produktowej. Zespoły zajmujące się funkcjonalnościami służą do „obsługi biznesu”.

Firma naturalnie ma swoje powody, dla których zwraca się z prośbą o dodanie określonych pozycji do planu produktowego czy wręcz sama je dodaje, jednak niezwykle rzadko posiada konkretną strategię produktową czy umiejętności lub dane wymagane do jej opracowania.

Koniec końców interesariusze na ogół przekazują zespołom produktowym listę funkcjonalności i projektów uporządkowanych w kolejności od najważniejszych do najmniej ważnych, które muszą być zrealizowane w danym kwartale bądź roku. Dlatego też „strategia produktowa”, o ile w ogóle można ją określić takim mianem, w rzeczywistości ma za zadanie zadowolić maksymalną liczbę osób w firmie.

Gdy na przestrzeni ostatnich 10 – 20 lat firmy technologiczne przechodziły do stosowania metodyki zwinnej (ang. *agile*), wielu menedżerów i liderów zakwestionowało, czy będą jeszcze potrzebni, skoro członkowie zespołów mieli pełnić maksymalnie aktywną rolę, jeśli chodzi o metody pracy.

Zdaję sobie sprawę z tego, że jest to sprzeczne z tym, co intuicyjnie wyczuwało wiele osób, ale chociaż przejście do działania w oparciu o prawdziwie upelnomocnione zespoły wymaga odejścia od starego modelu zarządzania opartego na dowodzeniu i kontroli, to *nie* oznacza, że zmniejszy się liczba niezbędnych liderów i menedżerów. Natomiast proces ten wiąże się z tym, że potrzebni będą *lepsi* liderzy i menedżerowie.

Menedżerowi jest w istocie łatwiej zarządzać (często w skali mikro) w starym stylu zgodnie z modelem dowodzenia i kontroli. Prościej jest przydzielić członkom zespołu listę zadań czy listę funkcjonalności do opracowania i zarządzić, aby pracowali w maksymalnie szybkim tempie.

Choć styl opierający się na dowodzeniu i kontroli jest prostszy do stosowania dla menedżerów, to w wyniku jego stosowania powstają zespoły najemników, którzy nie czują się upęłnomocnieni do działania w jakimkolwiek istotnym sensie.

Z kolei w silnych firmach produktowych liderzy produktu należą do czołówki najbardziej wpływowych liderów w firmie.

Odpowiadają za dobór personelu i coaching zespołów produktowych; ponoszą odpowiedzialność za strategię produktu i przekucie tej strategii w działania, wreszcie odpowiadają za zarządzanie pod kątem rezultatów.

Upęłnomocnione zespoły produktowe zależą od wykwalifikowanych menedżerów produktu, projektantów produktu i inżynierów, a liderzy i menedżerowie odpowiadają za ich rekrutację, zatrudnienie i coaching.

Ponadto skoncentrowana i przekonująca strategia produktu, opierająca się na spostrzeżeniach jakościowych i ilościowych, to jeden z najistotniejszych czynników kształtujących przywództwo produktu.

## Upęłnomocnione zespoły produktowe

W większości firm zespoły technologiczne nie są *upęłnomocnionymi* zespołami produktowymi, a pełnią rolę czegoś, co nazywam *zespołami do spraw funkcjonalności*.

Zespoły ds. funkcjonalności przypominają nieco zespoły produktowe. Są wielofunkcyjne, mają menedżera produktu, projektanta produktu oraz kilku inżynierów. Różnica polega na tym, że zajmują się wdrażaniem funkcjonalności i projektów (*produkcja*), a jako takie nie są upęłnomocnione ani rozliczane z odpowiedzialności za efekty.

Zespoły ds. funkcjonalności zabierają się do dzieła: w pierwszej kolejności projektują funkcjonalności ujęte na mapie drogowej, częściowo zajmują się przeprowadzaniem testów użyteczności, a następnie przechodzą do fazy tworzenia, testów jakości (QA) oraz wdrażania funkcjonalności (czyli „dostarczenia”).

Zespoły te czasem twierdzą, że zajmują się odkrywaniem produktu, ale w rzeczywistości rzadko kiedy tak się dzieje. Odgórnie słyszą, jakie rozwiązanie przyjąć; nie są upęłnomocnione do tego, by samodzielnie go szukać. Działają po to, aby zaprojektować, a następnie zaprogramować rozwiązanie.

Wśród członków zespołu można zazwyczaj znaleźć osobę, która ma funkcję menedżera produktu, ale zajmuje się głównie zarządzaniem *projektem*. Jej zadaniem

jest zagwarantowanie, aby określone funkcjonalności zostały zaprojektowane i dostarczone. Taka funkcja jest być może potrzebna, ale ma się nijak do zarządzania *produktem*.

Z uwagi na to, że zespoły otrzymują lub mają zapewnić mapy drogowe funkcjonalności i projektów, zespół koncentruje się na *dostarczeniu* — realizacji tych funkcjonalności. Z kolei funkcjonalności to nic innego jak produkcja. Nawet jeśli ktoś narzekałby na brak efektów biznesowych, kogo należy rozliczyć za taki brak?

Z kolei w silnych firmach produktowych zespoły otrzymują *problemy do rozwiązania*, a nie funkcjonalności do stworzenia, a co najważniejsze, czują się *upęłnomocnione do ich rozwiązywania w sposób, jaki uznają za stosowny*. Na końcu są rozliczane z wyników.

W modelu upęłnomocnionego zespołu produktowego odpowiedzialność menedżera produktu jest jasno określona i polega na zadbaniu o to, aby rozwiązania były *wartościowe* (nasi klienci zakupią produkt i/lub zdecydują się na korzystanie z niego) oraz *akceptowalne* (produkt spełnia wymagania firmy). Wraz z projektantem produktu, który odpowiada za to, aby zapewnić *użyteczne* rozwiązanie, oraz liderem technicznym (ang. *tech lead*), który odpowiada za to, aby rozwiązanie było *wykonalne*, zespół jest w stanie współpracować tak, aby uwzględnić pełną gamę ryzyka (wartość, akceptowalność, użyteczność i wykonalność). Jego członkowie wspólnie czują się odpowiedzialni za problem i ponoszą odpowiedzialność za wyniki<sup>3</sup>.

Zatem podsumowując, różnice pomiędzy zespołami ds. funkcjonalności a upęłnomocnionymi zespołami produktowymi są następujące:

*Zespoły ds. funkcjonalności* są wielofunkcyjne (menedżer produktu głównie zajmujący się zarządzaniem projektem, projektant produktu oraz kilku inżynierów), zajmują się raczej budowaniem przypisanych funkcjonalności i projektów, a nie rozwiązywaniem problemów, i jako takie koncentrują się głównie na produkcji, a nie na wynikach biznesowych.

*Upęłnomocnione zespoły produktowe* także są wielofunkcyjne (menedżer produktu, projektant produktu i inżynierowie), jednak w odróżnieniu od zespołów ds. funkcjonalności otrzymują problemy do rozwiązania i czują się

---

<sup>3</sup> Dla jasności: projektant i lider techniczny mają wkład znacznie wykraczający poza zapewnienie użyteczności i wykonalności; chodzi raczej o to, kto ponosi odpowiedzialność za poszczególne rodzaje ryzyka.

upęłnomocnione do wypracowywania rozwiązań, które się sprawdzą — co zostanie potwierdzone w drodze pomiarów efektów — oraz są odpowiedzialne za wyniki<sup>4</sup>.

## Odkrywanie produktu

Jeśli nie czytałeś książki *Zainspirowani*, możesz się zastanawiać: „Co jest złego w tym, że właściciele firmy i interesariusze decydują o zawartości mapy drogowej, a w związku z tym co mają tworzyć inżynierowie?”

Jest to uznawane za pierwszą i podstawową zasadę związaną z odkrywaniem produktu: nasi klienci i nasi interesariusze nie są w stanie powiedzieć nam, co mamy tworzyć.

I nie chodzi o to, że nasi klienci czy interesariusze nie są inteligentni czy nie mają odpowiedniej wiedzy.

Istnieją dwa podstawowe powody, dla których nasi klienci i interesariusze nie są w stanie wskazać nam, co mamy tworzyć.

Po pierwsze ani klienci, ani interesariusze nie znają obecnych możliwości — nie są ekspertami w dziedzinie technologii, więc nie można od nich oczekiwać, że będą znali najlepsze rozwiązania problemów, na jakich się skupiamy, ani też wiedzieli, czy dany problem w ogóle da się rozwiązać. Często zdarza się, że innowacje stanowią rozwiązanie problemu w taki sposób, o jakim ani klienci, ani interesariusze nie sądzili, że jest możliwy.

Po drugie w przypadku produktów technologicznych bardzo trudno jest przewidzieć, które rozwiązania się sprawdzą. Istnieje wiele przyczyn, dla których koncepcje produktów nie przynoszą planowanych rezultatów. W przeciwieństwie do naszych klientów zbyt często ekscytujemy się określonym pomysłem, a oni, wbrew naszym oczekiwaniom, go nie kupują.

<sup>4</sup> Istnieje także i trzeci rodzaj zespołu technologicznego, okreśłany mianem *zespołu ds. dostarczania* (albo *scrum team* lub *dev team*). Taki zespół nawet nie udaje, że jest zespołem ds. produktu. Zespoły tego rodzaju nie są ani wielofunkcyjne, ani upęłnomocnione. W ich skład wchodzi właściciel produktu (odpowiedzialny za administrowanie rejestrem prac) oraz inżynierowie. Koncentrują się oni wyłącznie na produkcji (programowaniu i wysłaniu). Jeśli działasz zgodnie z metodą SAFe, to niestety chodzi także o Ciebie, i prawdę mówiąc, nie mam pojęcia, w jakim celu czytasz tę książkę, skoro to, co w niej opisuję, jest kompletnym przeciwieństwem tego, jak działasz, zarówno od strony filozoficznej, jak i praktycznej.

Zdarza się, że jakiś pomysł wiąże się z istotnymi kwestiami związanymi z prywatnością czy wrażliwością, lub też dowiadujemy się, że stworzenie danej koncepcji potrwa znacznie dłużej, niż oczekiwaliśmy.

Uppełnomocnione zespoły zajmujące się tworzeniem produktów zdają sobie sprawę z tego rodzaju nieodłącznych kwestii, a odkrywanie produktu polega na *odkrywaniu rozwiązania, które przypadnie do gustu naszym użytkownikom, a jednocześnie sprawdzi się w biznesie.*

Określamy ten proces mianem *odkrywania* produktu, w ten sposób uznając, że zdajemy sobie sprawę z tego, że taka wiedza nie jest dostępna z wyprzedzeniem, i podkreślając, że naszym zadaniem jest odkrycie rozwiązania, które będzie *wartościowe, użyteczne, wykonalne i akceptowalne.*

---

## ROZDZIAŁ

# 2

## Rola technologii

---

Obiecuję, że książka ta będzie bardzo praktyczna, dzięki czemu będziesz mógł zastosować wszystkie wskazówki w niej omówione w praktyce. Jednak w tym rozdziale pozwalam sobie na odrobinę filozofowania.

Różnice pomiędzy zespołami ds. funkcjonalności a upełnomocnionymi zespołami ds. produktu są oczywiste.

Jak na dłoni widać, kiedy firma traktuje zespoły jak narzędzie do obsługi biznesu, a kiedy działają one tak, by obsługiwać klientów w sposób, który służy firmie.

Widać też, kiedy firma stara się zadowolić maksymalną liczbę interesariuszy, a kiedy ma jasną i celową strategię produktową.

I choć te różnice mogą być widoczne jak na dłoni, to brakuje wyjaśnienia, *dłaczego* tak się dzieje.

Jeśli zależy nam na tym, aby zlikwidować lukę pomiędzy najlepszymi a „całą resztą”, musimy przyjrzeć się przyczynie, za sprawą której owa luka powstaje.

Mniej więcej dziesięć lat temu Marc Andreessen opublikował jeden z według mnie najważniejszych esejów naszych czasów, *Why Software Is Eating the World*<sup>5</sup>. Opisał w nim, dlaczego jego zdaniem technologia doprowadzi do poważnych

---

<sup>5</sup> <https://a16z.com/2011/08/20/why-software-is-eating-the-world/>.

zaburzeń praktycznie w każdej branży. Dał wyraz temu, co już dawno zauważyłem we własnej pracy — głównie jeśli chodzi o czynniki zaburzające, ale także i w odniesieniu do tych, którym owe zaburzenia grożą.

Dziesięć lat później wiemy, że jego przewidywania były bardzo trafne.

Niemniej jednak wygląda na to, że *większość* firm w rzeczywistości nie rozumiała jego ostrzeżeń.

Owszem, zwiększyły one wydatki na oprogramowanie.

Tak, (w większości) przeszły na metodykę zwinną.

Jednak znaczna część z nich *nie* przeszła transformacji w żadnym znaczącym sensie, a w szczególności większość *nie* wykorzystuje technologii jako siły napędowej dla biznesu, którą owa technologia stanowi.

Przykłady takiego podejścia widoczne są niestety na każdym kroku.

Jednym z najbardziej rzucających się w oczy, wręcz oczywistych przykładów z ostatnich lat jest absolutny brak kompetencji przywódczych w firmie Boeing, gdzie winę za szokujący kryzys firmy lotniczej związany z samolotami 737 MAX ponosi oprogramowanie<sup>6</sup>.

Podstawowym błędem, jaki popełnił Boeing, było to, że potraktował tę technologię jako niezbędny koszt, a nie jako podstawową kompetencję, dzięki której firma mogłaby zapewnić najbezpieczniejsze, najbardziej oszczędne, jeśli chodzi o spalanie paliwa, i najbardziej efektywne kosztowo samoloty dostępne na rynku.

Zamiast powołać upelnomocnione zespoły produktowe, które stale pracowałyby nad tym, aby zapewnić najbezpieczniejsze i najbardziej wydajne oprogramowania używane w sytuacjach krytycznych, firma podjęła decyzję o zleceniu na zewnątrz, w ramach outsourcingu, opracowania tego rodzaju technologii, być może kierując się chęcią poczynienia niewielkich oszczędności.

Takie przykłady można znaleźć nie tylko w branży lotniczej. Branża motoryzacyjna przez kilkadziesiąt lat stosowała takie podejście<sup>7</sup> aż do momentu pojawienia się Tesli, która pokazała, co jest realnie możliwe, jeśli w produkcji samochodów skupimy się na technologii, zamiast traktować ją jako niezbędny wydatek. Wykraczając poza systemy nawigacyjne i rozrywkowe oraz traktując technologię jako zasadniczy element, a także dzięki zdalnym aktualizacjom Tesla z czasem *udoskonala się*, zamiast tracić na wartości. Zastanów się nad tym przez chwilę.

---

<sup>6</sup> <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-06-28/boeing-s-737-max-softwareoutsourced-to-9-an-hour-engineers>.

<sup>7</sup> Bob Lutz, *Car Guys vs. Bean Counters: The Battle for the Soul of American Business*, Portfolio/Penguin, New York 2013.



Z kolei firma Pixar pokazała, jakie są realne możliwości branży filmowej, gdy technologia nie stanowi wyłącznie niezbędnego wydatku, a ma kluczowe znaczenie w produkcji długometrażowych filmów animowanych. Pixar wykorzystuje możliwości technologiczne w sposób znacznie wykraczający poza tradycyjną produkcję filmową, a zespoły technologiczne są traktowane na równi z zespołami kreatywnymi.

Jak pewnie wiesz, Pixar obecnie należy do koncernu Disneya. Disney wykorzystał technologię do tego, by całkowicie zmienić swoją działalność, począwszy od parków rozrywki, a skończywszy na usługach streamingu wideo na platformie Disney+.

To samo dzieje się w branży ubezpieczeniowej i bankowej, w opiece zdrowotnej, telekomunikacji, edukacji, rolnictwie, transporcie czy branży obronnej. Przykłady można mnożyć.

Często, gdy zdarza mi się spotykać na kolacji z którymś z prezesów firmy, która nie pojmuje tego zjawiska, słyszę, że jego firma *nie jest* firmą technologiczną — jest firmą ubezpieczeniową, zajmuje się opieką zdrowotną, czy też działa jako przedsiębiorstwo rolnicze. Wówczas mówię: „Posłuchaj, co ja bym zrobił, będąc na stanowisku lidera produktu w firmie Amazon czy Apple, gdybyśmy zdecydowali się zdobyć wasz rynek, bo uważamy, że jest duży i »do wzięcia«, a także mamy do dyspozycji technologię, która zapewni o niebo lepsze rozwiązania waszym klientom”.

Opisuję, jak zorganizowalibyśmy pracę zespołów w oparciu o wspomagające technologie w celu optymalizacji na potrzebę rzeczywistych innowacji, a następnie zauważam, łechtając ambicję słuchającego, że stawiamy na to, iż nie będą w stanie zareagować, ponieważ nadmiernie skupiają się na ochronie działalności firmy w dotychczasowej formie.

Nie chodzi o to, że owi prezesi nie podziwiają osiągnięć firm typu Amazon, Netflix czy innych — na ogół jest całkiem na odwrót. Chodzi o to, że nie dostrzegają, w jaki sposób takie doświadczenia mają zastosowanie do ich sytuacji. Nie rozumieją tego, przed czym ostrzegali ich Marc.

Naturalnie istnieje wiele różnych przyczyn, dla których prezesom tych firm tak powoli przychodzi zrozumienie tej kwestii. Czasem część z nich tak długo pracowała w świecie biznesu działającego według „starych” zasad, że potrzebują więcej czasu na przestawienie się. W niektórych przypadkach odnoszę wrażenie, że obawiają się technologii, a czasem po prostu stawiają opór zmianie. Jednak

ostatecznie są to tylko wymówki. Rolą zarządu jest dbać o to, aby firma miała skuteczne przywództwo w postaci prezesa.

W szczególności, jak na ironię, firmy te prawie zawsze wydają *więcej* na technologię, niż jest to konieczne. W rzeczywistości najwięcej przykładów marnotrawstwa związanego z inwestycjami technologicznymi można znaleźć w firmach, które nie rozumieją prawdziwej roli technologii.

Zamiast zlecać prace setkom czy nawet tysiącom „najemnych” inżynierów i przekazywać im mapy drogowe funkcjonalności od interesariuszy, które rzadko kiedy przynoszą niezbędne wyniki biznesowe, uświadamiam im, że znacznie lepszy zwrot zapewni zdecydowanie mniejsza liczba *odpowiednich* pracowników — takich, którym powierza się do rozwiązania problemy związane z prowadzoną działalnością i klientami i którzy ponoszą odpowiedzialność za wyniki.

Tak czy owak, aby w dzisiejszych czasach stać się jedną z *najlepszych* firm, niezbędni są liderzy na wyższych szczeblach, którzy rozumieją prawdziwą i istotną rolę technologii.

### Lider w zakresie technologii

Jednym z powszechnych przejawów tego, jak postrzega się rolę technologii w firmie, jest to, czy inżynierowie budujący jej produkty podlegają bezpośrednio dyrektorowi ds. informatyki, czy dyrektorowi technologicznemu.

Może się to wydawać kwestią o mniejszym znaczeniu, ale zdałem sobie sprawę, że jest to znacznie większa przeszkoda utrudniająca transformację, niż większość firm uważa.

Mając na względzie to, że każdy dyrektor ds. IT jest inny, przekazuję to nie jako prawdę absolutną, ale jako czynnik, który należy rozważyć w sposób poważny i szczerzy. Ponadto istotne jest, aby zdać sobie sprawę z tego, że podstawowa funkcja dyrektora IT (zarządzanie technologiami informatycznymi w firmie) jest zarówno ważna, jak i niełatwa.

Ale tu właśnie leży problem: zadaniem dyrektora ds. informatycznych *jest* tak naprawdę *obsługa biznesu*.

Te cechy, które wyróżniają dobrego dyrektora ds. informatycznych, mogą znacznie utrudniać wysiłki firmy w zakresie zmian.

Oto moja teoria, dlaczego tak trudno jest sprawić, aby dyrektorzy ds. IT, nawet ci najlepsi, docenili mentalność, metody i praktyki firm tworzących produkty, nie wspominając o przyjęciu ich.

W szczególności problematyczne jest to, że inżynierowie produktu, którzy odpowiadają za „być albo nie być” firmy w przyszłości, są rzadko skłonni pracować dla dyrektora ds. informatycznych, ponieważ wiedzą, że taka różnica w podejściu jest niezwykle istotna.

Inżynierowie w pionie dyrektora ds. IT odgrywają zupełnie inną rolę niż inżynierowie w pionie kierowanym przez dyrektora technologicznego. Jest to różnica pomiędzy zespołami ds. funkcjonalności a upełnomocnionymi zespołami produktowymi.

W niektórych przypadkach zachęcałem dyrektorów ds. IT do zmiany nazwy stanowiska na „dyrektor technologiczny” (ponieważ uważałem, że dana osoba była wystarczająco kompetentna, aby poradzić sobie w tej bardziej wymagającej roli), a w innych do zatrudnienia przez prezesa dyrektora technologicznego, aby odpowiadał on za opracowywanie produktu.

---

## ROZDZIAŁ

# 3

## Silne przywództwo produktowe

---

**N**iniejsza książka traktuje o roli silnego przywództwa w zakresie produktu. Aby uniknąć wątpliwości, pod pojęciem „przywództwa w zakresie produktu” rozumiem liderów i menedżerów zajmujących się zarządzaniem produktem, liderów i menedżerów zajmujących się projektowaniem produktu<sup>8</sup>, a także liderów i menedżerów w zakresie inżynierii produktu.

Na potrzeby omówienia będę rozróżniać pomiędzy liderami i menedżerami. Naturalnie wielu liderów pełni funkcję menedżerów, a wielu menedżerów jest także liderami, lecz nawet jeśli obie funkcje pełni jedna i ta sama osoba, to różnią się one zakresem odpowiedzialności.

Ogólnie rzecz biorąc, lider inspiruje, a menedżer wciela w życie.

---

<sup>8</sup> W tej książce odnoszę się do roli projektowania produktu oraz stanowiska projektanta produktu. Wiele firm posługuje się terminem „projektowanie wrażeń użytkownika/klienta” lub „projekt obsługi klienta”. Co istotne, dla mnie termin ten obejmuje projekt usługi, projekt interakcji (z klientem), projekt wizualny, a także w odniesieniu do urządzeń — projekt przemysłowy.

## Rola przywództwa — inspiracja

Temat silnego przywództwa to naturalnie jeden z głównych tematów, ale istnieje ewidentna i zauważalna różnica pomiędzy *silnymi* firmami produktowymi a *pozostałymi* firmami, które niejako stanowią dla nich tło.

Celem silnego przywództwa jest inspirowanie i motywowanie organizacji.

Jeśli zespoły produktowe mają się czuć uppełnomocnione do podejmowania dobrych decyzji, muszą posiadać strategiczny kontekst, który umożliwia podejmowanie takich decyzji.

Część tego kontekstu zapewniają liderzy wyższego szczebla w firmie, np. cel prowadzenia działalności (misja firmy) i najważniejsze cele biznesowe, natomiast z przywództwem w zakresie produktu wiążą się cztery wyraźne rodzaje odpowiedzialności.

### Wizja produktu i zasady

Wizja produktu opisuje przyszłość, jaką staramy się stworzyć i, co najważniejsze, to, w jaki sposób ułatwi ona życie naszym klientom.

Zwykle obejmuje okres w przedziale od 3 do 10 lat. Wizja produktu służy jako wspólny cel dla firmy produktowej.

Liczba wielofunkcyjnych, uppełnomocnionych zespołów produktowych może być dowolna, począwszy od kilku osób w start-upie, a skończywszy na kilkuset w dużym przedsiębiorstwie, ale wszystkie te osoby muszą mieć obrany wspólny kierunek działania i wносить podobny wkład w rozwiązanie większego problemu.

Niektóre firmy określają wizję mianem swojej Gwiazdy Polarnej — bez względu na rodzaj zespołu produktowego i bez względu na rodzaj problemu do rozwiązania każdy zespół widzi swą Gwiazdę Polarną i podąża w jej stronę. Zawsze też wiadomo, jaki wkład w większą i bardziej znaczącą całość stanowi dana część pracy.

Mówiąc bardziej ogólnie, to wizja produktu stanowi dla nas inspirację i to ona sprawia, że chętnie udajemy się do pracy każdego dnia, miesiąc po miesiącu, rok po roku.

Warto zauważyć, że wizja produktu zazwyczaj stanowi jedno, najsilniejsze narzędzie w procesie rekrutacji dla osób silnie zorientowanych na produkt.

Zasady dotyczące produktu stanowią uzupełnienie wizji produktu, odwołując się do charakteru produktów, które Twoja firma uznaje, że musi produkować.

Zasady te odzwierciedlają wartości firmy, a także pewne decyzje strategiczne, dzięki którym zespoły podejmują właściwe decyzje w sytuacjach, gdy muszą dokonywać trudnych wyborów.

## Topologia zespołu

„Topologia zespołu” dotyczy podziału pracy pomiędzy różne zespoły produkcyjne, tak aby mogły one wywiązywać się ze swoich zadań jak najlepiej. Dotyczy to struktury i zakresu zespołów oraz relacji między nimi.

## Strategia produktu

Strategia produktu opisuje, w jaki sposób planujemy realizację wizji produktu, jednocześnie starając się sprostać bieżącym potrzebom firmy. Strategia jest pochodną tego, na czym się *skupiamy*, wykorzystuje *sposrozeżenia*, które przekuwają w *działania*, a w efekcie pomagają *zarządzać* pracą aż do dostarczenia produktu.

## „Ewangelizacja” produktowa

Kolejne niezwykle istotne zadanie liderów polega na komunikowaniu wizji w zakresie produktu, zasad oraz strategii, zarówno na potrzeby wewnętrznej organizacji zajmującej się produktem, jak i w szerszym aspekcie, w całej firmie.

John Doerr, znany inwestor i *venture capitalist*, wyjaśnia to w ten sposób: „Potrzebujemy zespołów złożonych z misjonarzy, a nie najemników”.

Jeśli zależy nam na tym, aby mieć zespół misjonarzy, bardzo ważne jest, aby każda osoba w organizacji miała odpowiednią wiedzę i była przekonana o wartości produktu — wszyscy muszą wierzyć w produkt i być jego *prawdziwymi zwolennikami*.

Wymaga to stałej „krucjaty ewangelizacyjnej” — na etapie rekrutacji, wdrażania, cotygodniowych indywidualnych spotkań instruktażowych w ramach procesu coachingu, spotkań dotyczących każdej osoby w organizacji, lunchów z udziałem członków zespołu i wszystkich innych okazji.

Im większa organizacja, tym ważniejsze jest, aby „ewangelizacja” była na jak najwyższym poziomie; ważne jest też, aby liderzy rozumieli, że proces ten nigdy się nie kończy. Musi być stałym elementem działania.

Pragniemy zadbać o to, aby każdy członek organizacji produktowej zaangażował się, ponieważ szczerze wierzy w wyższy cel.

Normalnie to wizja produktu niejako odzwierciedla zainteresowania pracowników, niemniej jednak chodzi o to, aby zadbać, by członkowie zespołu stali się prawdziwymi wyznawcami produktu.

Na przykład, jeśli w swojej wizji firma pragnie dostarczać masowo na rynek pojazdy elektryczne, to będzie potrzebowała osób skłonnych uwierzyć, że jest to cel wartościowy, jak i wykonalny. Zwróć uwagę, że nie stanowi tu problemu fakt, czy zatrudniona osoba ma inny punkt widzenia na temat tego, w jaki sposób podbić rynek masowy, natomiast problematyczne może okazać się na przykład zatrudnienie gorącego zwolennika silników spalinowych.

## Rola zarządu – wykonawstwo

Oczywiście w firmie mogą pracować różni menedżerowie. Najbardziej interesują mnie w tym aspekcie te osoby, które odpowiadają za zatrudnianie i rozwój członków wielofunkcyjnych zespołów produktowych.

Na ogół zajmują się tym dyrektor ds. zarządzania produktem, dyrektor ds. projektowania produktu, a także menedżerowie i dyrektorzy ds. inżynierii. Nie skupiam się tutaj na menedżerach wyższego szczebla (menedżerach menedżerów) ani na osobach zajmujących stanowiska inne niż menedżerskie (np. menedżerowie produktowi czy menedżerowie ds. marketingu produktu).

*Jeśli zależy Ci na tym, aby zespół produktowy stał się prawdziwie upętnomocniony, Twój sukces jest bezpośrednio uzależniony od menedżerów zarządzających ludźmi na pierwszym poziomie.*

Jeśli zastanawiasz się, skąd na świecie tyle firm produktowych z tak słabą ofertą, to właśnie tutaj tkwi główna przyczyna. Dopóki sytuacja się nie poprawi, nadzieja na transformację jest niewielka lub żadna.

Ważne jest, aby menedżerowie ci rozumieli, a także byli w stanie skutecznie komunikować wizję produktu, zasady i strategię produktu przekazywane przez liderów wyższego szczebla. Oprócz tego osoby na tych stanowiskach odpowiadają za trzy ważne obszary.

## Dobór kadry

To te osoby ponoszą odpowiedzialność za dobór członków zespołów produkcyjnych. Oznacza to pozyskiwanie, rekrutację, rozmowy, wdrażanie, oceny, awanse, a także w razie konieczności zmianę osób w zespołach.

Jeśli w Twojej firmie funkcjonuje dział kadr, jego zadaniem jest *wspierać* menedżerów w tych działaniach, jednakże nie może ich w żadnej mierze zastępować w tej dziedzinie.

## Coaching

Coaching to prawdopodobnie jeden z najważniejszych, choć często pomijanych elementów, które decydują o sprawnym zarządzaniu. W wersji minimalistycznej wiąże się z cotygodniowymi, indywidualnymi spotkaniami z osobami, które są na niższym szczeblu w hierarchii, podlegając Ci jako menedżerowi.

Każdy menedżer zarządzający zespołem jest w najwyższym stopniu odpowiedzialny za rozwój umiejętności członków swojego zespołu, co zdecydowanie nie oznacza zarządzania w skali mikro. Oznacza to poznanie ich słabości i pomoc w doskonaleniu poprzez wskazówki na temat wyciągniętych wniosków, usuwanie przeszkód oraz coś, co ogólnie określa się mianem „łączenia kropek” (czyli mówiąc inaczej: poskładania w całość).

Załóżmy, że pełnisz funkcję menedżera projektu produktu i co tydzień spotykasz się na mniej więcej godzinę z każdym z sześciu projektantów produktu z sześciu różnych zespołów ds. produktu, które Ci podlegają.

Te sześć osób to członkowie pierwszej klasy wielofunkcyjnych zespołów produkcyjnych (ponieważ projektowanie to pierwszorzędne zajęcie i jako takie wymaga bliskiej współpracy z menedżerem produktu i inżynierami produktu, którzy zmagają się z trudnymi problemami i je rozwiązują). Lecz nawet jeśli tenże projektant jest wyjątkowo uzdolniony, nie można oczekiwać, że będzie na bieżąco ze wszystkim, co dzieje się w pozostałych zespołach ds. produktu. Co w sytuacji, gdy projekt, nad którym obecnie pracuje, jest w jakiś sposób niespójny lub niekompatybilny z rozwiązaniami opracowywanymi przez inne zespoły? Menedżer projektu jest zobowiązany sygnalizować tego typu konflikty i zebrać wszystkich projektantów po to, aby razem mogli zastanowić się nad całą sytuacją i rozważyć wpływ różnych rozwiązań na użytkownika.

Mówiąc bardziej ogólnie, każdy członek zespołu produkcyjnego zasługuje na to, by mieć kogoś, kto z zaangażowaniem będzie pomagał mu doskonalić się



w tym, co robi. Dlatego też w ogromnej większości silnych organizacji produktowych z branży technologicznej inżynierowie podlegają doświadczonym menedżerom ds. inżynierii, projektanci podlegają doświadczonym menedżerom projektu, a menedżerowie produktu podlegają sprawdzonym menedżerom zajmującym się zarządzaniem produktami.

## Cele zespołu

Trzecim obszarem, za jaki odpowiadają menedżerowie zarządzający ludźmi, są jasne cele — z reguły jeden lub dwa — przypisane zespołowi produktowemu zazwyczaj w cyklu kwartalnym i odzwierciedlające problemy, nad którymi zespół ma pracować.

Cele te wywodzą się w bezpośredni sposób ze strategii produktu, gdzie spstrzeżenia zamieniają się w działania.

Tam też upełnomocnienie nabiera *realnej* mocy i staje się czymś więcej niż tylko modnym terminem. Zespół otrzymuje niewielką ilość istotnych problemów do rozwiązania (cele dla zespołu).

Zespół zastanawia się nad problemami i proponuje jasne mierniki sukcesu (kluczowe rezultaty), które następnie omawia ze swoimi menedżerami. Menedżerowie być może będą zmuszeni przechodzić przez wszystkie elementy po kolei ze swoimi zespołami i innymi osobami, próbując w maksymalny sposób nagłośnić cele organizacji.

Swoistym papierkiem lakmusowym w przypadku upełnomocnienia jest to, czy zespół jest w stanie wybrać najlepszy sposób rozwiązania przypisanego problemu (cele).

Silni menedżerowie potrafią naprawdę upełnomocnić pracujących dla siebie ludzi, jeśli będą pewni siebie, a także odsuną się i pozwolą, aby uznanie za osiągnięcia przypało zespołowi.

---

## ROZDZIAŁ

# 4

## Upełnomocnione zespoły produktowe

---

**N**ajbardziej zaskakuje mnie fakt, że zalety prawdziwie upewnomocnionych zespołów produktowych nie są żadną tajemnicą. W rzeczywistości dostępnych jest mnóstwo książek i artykułów opisujących, dlaczego tego rodzaju zespoły są znacznie efektywniejsze, jeśli chodzi o innowacyjne działania i rozwiązywanie trudnych sytuacji.

Mimo że wiele z tych książek stanowi źródło inspirującej lektury i jest godnych przeczytania, to jednak większość firm nie dała się przekonać do tego, aby upewnomocnić swoje zespoły w sensowny sposób. Dlaczego tak się stało?

Gdy zadaję to pytanie prezesom i innym najważniejszym liderom w tych firmach, zwykle słyszę jedno i to samo słowo: *zaufanie*.

Liderzy nie ufają zespołom, a konkretnie nie wierzą, że w zespołach znaleźć można osoby na odpowiednim poziomie, które mogłyby prawdziwie upewnomocnić. Tak więc wraz z innymi kluczowymi liderami z firmy uważają, że muszą sami bardzo dokładnie kierować pracą zespołów. Taki model zarządzania nosi też nazwę zarządzania poprzez dowodzenie i kontrolę.

Gdy pytam liderów, dlaczego nie obsadzają zespołów osobami, którym ufają, zwykle słyszę odpowiedź, że trudno im takie osoby znaleźć, nie mogą sobie na

nie pozwolić lub też nie są w stanie przyciągnąć takich ludzi, jakich zatrudniają firmy typu Google, Amazon, Apple czy Netflix.

Wówczas zwracam uwagę na fakt, że wiele osób, które znam, przeszło z firm takich jak ich do wiodących przedsiębiorstw, a w rezultacie ich wyniki znacznie się poprawiły.

Jako że mam doświadczenie w pracy z wieloma osobami w każdej z tych firm, podkreślam ponadto, że zdecydowana większość osób w tych zespołach to w rzeczywistości zwyczajni ludzie, więc może istotna przyczyna tkwi zupełnie gdzie indziej?

Może te silne firmy mają zupełnie inne podejście do tego, jak czerpać ze zdolności pracowników i jak je wykorzystywać po to, aby umożliwić zwykłym ludziom realizację ich prawdziwego potencjału i wspólne tworzenie nadzwyczajnych produktów?

---

ROZDZIAŁ

# 5

## Przywódstwo w praktyce

---

**W** niniejszej książce stawiam tezę, że silne firmy produktowe można zbudować dzięki silnym liderom produktowym.

Wszak to te osoby są odpowiedzialne za dobór i coaching pracowników wchodzących w skład zespołów zajmujących się opracowywaniem produktów, a także odpowiadają za wizję produktu i wytyczne, a w szczególności za strategię produktową, która określa konkretne problemy, jakie zespoły produktowe muszą rozwiązać.

Zatem jak wyglądają owi silni liderzy produktowi i jak się dla nich pracuje?

W książce pt. *Zainspirowani* przedstawiłem profile sześciu menedżerów produktu, którzy stworzyli kultowe produkty, a mimo to nie stali się szeroko znani. Opowiedziałem ich historie, jak również opisałem wyzwania, z jakimi przyszło im się zmagać, i jak im podołali.

W niniejszej książce pragnę zrobić to samo, tym razem skupiając się na liderach produktu. Przedstawię profile ośmiu liderów produktu. Wszyscy oni zrobili wyjątkowe kariery w firmach, które wypuściły na rynek kultowe produkty, a mimo to większość z nich nie jest szerzej znana.

Skupię się na dwóch liderach w zakresie zarządzania produktem, dwóch liderach z dziedziny projektowania produktu, dwóch liderach ds. inżynierii oraz dwóch liderach firm.

Nie zamierzam przedstawiać pełnych biografii tych osób. Zamiast tego poprosiłem każdą z nich, aby opowiedziała o tym, jak stała się przywódcą. Chciałbym, aby ich wypowiedzi przybliżyły Ci ich podejście do przywództwa, a przede wszystkim, abyś dowiedział się, jak to jest współpracować z tak silnymi i doświadczonymi liderami produktowymi oraz jak to jest pracować dla nich.

---

## ROZDZIAŁ

# 6

## Decyzyjni — przewodnik

---

### Dla kogo jest przeznaczona ta książka?

Ta książka jest dla każdego, kto chciałby stworzyć silną firmę produktową, począwszy od założycieli start-upów, a skończywszy na prezesach dużych firm technologicznych.

W szczególności książka ta jest adresowana do *liderów produktu* oraz *osób, które aspirują do tej grupy*, a konkretnie liderów menedżerów produktu, projektantów produktu i inżynierów.

Przez „osobę zajmującą się produktem” rozumiem każdego, kto działa w obszarze zarządzania produktem, projektowania produktu lub inżynierii. Może to być uczestnik projektu, jak i menedżer.

Choć w zespole produktowym jest wiele różnych funkcji, na przykład menedżer ds. dostarczania, badacz skupiający się na potrzebach użytkowników (*user researcher*), analityk danych, „mistrz danych” (*data scientist*) czy menedżer ds. marketingu produktu, które to funkcje są bardzo istotne, w tej książce skupiam się na trzech podstawowych funkcjach: menedżerze produktu (PM),

projektancie produktu oraz inżynierze oprogramowania, który odpowiada za kierowanie zespołem deweloperów (*tech lead*).

Przez „lidera produktu” rozumiem menedżera, kierownika, dyrektora lub wiceprezesa ds. zarządzania produktem, projektowania produktu lub inżynierii.

Porady w niniejszej książce przeznaczone są dla liderów produktu, chyba że zaznaczono inaczej.

Wskazówki skierowane do osób pełniących inne funkcje, na przykład menedżerów produktu, projektantów produktu, osób na stanowisku *tech lead* czy *data scientist*, są wyraźnie oznaczone.

Mimo że niniejsza książka zawiera w części treści przeznaczone dla projektantów produktu i ich liderów, a także inżynierów i ich liderów, to jednak więcej informacji znajdują w niej menedżerowie produktu i ich liderzy. Jest to celowe, ponieważ upewnienie zespołów produktowych wiąże się z tym, że w największym stopniu zmianie podlegają rola menedżera produktu i rola przywódcza w zakresie zarządzania produktem.

## Narracja

Jeśli nie zaznaczono inaczej, narrację w książce prowadzimy wspólnie jako Marty Cagan i Chris Jones. Obaj Jesteśmy partnerami w Silicon Valley Product Group.

Nie podajemy autorstwa poszczególnych rozdziałów, ponieważ jesteśmy zgodni co do wszystkich treści zamieszczonych w książce i każdy z nas był zaangażowany w wiele „procesów iteracyjnych” związanych z jej powstawaniem, począwszy od opracowania każdego rozdziału w wersji roboczej, aż po wersję finalną przeznaczoną do druku.

Ponadto źródłem informacji, jakimi dzielimy się w tej książce, jest szersze grono partnerów SVPG. Razem mamy ponad 100 lat doświadczenia w przewodzeniu organizacjom zajmującym się opracowywaniem produktów w wielu wiodących firmach technologicznych.

Zależy nam na tym, aby lektura tej książki była jak najbardziej zbliżona do bezpośredniego spotkania z Tobą, Czytelniku, tak jakbyśmy usiedli razem i rozmawiali w ramach sesji coachingowej w formule „jeden na jednego”, w ramach której naszym jedynym celem jest pomóc Ci stać się wyjątkowo silnym liderem produktowym.

## Struktura książki

Oto przegląd treści zawartych w niniejszej publikacji, dzięki któremu zorientujesz się w jej tematyce:

W części II skupiamy się na najistotniejszej odpowiedzialności silnych liderów produktu, czyli na *coachingu* oraz rozwoju członków zespołu ds. produktu.

W części III omawiamy proces *doboru personelu* do zespołów produktowych: jak zidentyfikować, rekrutować oraz wdrażać ich członków i zadbać o to, aby działali skutecznie.

W części IV opisujemy *wizję produktu wraz z zasadami*, które definiują przyszłość, jaką staramy się stworzyć.

Część V poświęcona jest analizie budowy zespołów ds. produktu w ramach *topologii zespołu*, tak by jak najlepiej sprostać potrzebom firmy.

Część VI omawia *strategię produktu*, dzięki której zapadają decyzje na temat tego, które problemy są najważniejsze i wymagają rozwiązania przez zespoły produktowe.

W części VII przekuwamy strategię produktu w konkretne działania poprzez sformułowanie *celów zespołu* (problemów do rozwiązania) dla poszczególnych zespołów produktowych.

Część VIII zawiera szczegółowe studia przypadku, które stanowią ilustrację tego, jak każda z koncepcji sprawdza się w praktyce w złożonych sytuacjach z życia wziętych.

Część IX poświęcona jest nawiązaniu niezbędnej *współpracy* pomiędzy organizacją zajmującą się produktem a pozostałymi działami firmy.

Część X stanowi podsumowanie całości i zawiera plan, który pomoże w *przekształceniu Twojej firmy*, aby działała w taki sposób, jak działają najlepsze zespoły i firmy.

Choć zmiana, która jest konieczna, nie jest wcale łatwa, to jest ona całkiem możliwa. Ta książka została opracowana specjalnie po to, aby wzbogacić Cię o wiedzę i umiejętności niezbędne do odniesienia sukcesu.



# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA  
**Helion** 

## Wiodące firmy produktowe nie powstają za sprawą magii!

Holly Hester-Reilly, H2R Product Science

Wydaje się, że liderzy technologiczni, tacy jak Amazon, Apple, Google czy Tesla, przyciągają wybitnych ludzi i dzięki temu wciąż utrzymują swoją innowacyjność. W rzeczywistości ważniejsze jest środowisko, które pozwala zespołowi produktowemu na wypracowywanie niezwykłych rozwiązań. Większość firm jednak utrzymuje struktury uniemożliwiające wykorzystanie ludzkiej innowacyjności.

**Oto instrukcja, dzięki której liderzy będą mogli przeprowadzać transformację w swoich organizacjach!**

Martin Eriksson, Mind the Product

**Cagan i Jones stworzyli kompendium wiedzy o przywództwie produktowym.**

Teresa Torres, Product Talk

W tej książce znajdziesz wszystkie informacje, które są Ci potrzebne do stworzenia środowiska sprzyjającego powstawaniu innowacyjnych rozwiązań. Dowiesz się, jak dostrzegać i wykorzystywać naturalne talenty każdego członka zespołu. Zapoznasz się z szeregiem praktycznych wskazówek, dzięki którym zidentyfikujesz wszelkie kwestie organizacyjne i kulturowe utrudniające pracę zespołu produktowego. Prześledzisz też liczne przykłady ułatwiające zrozumienie omawianych przez autorów koncepcji i wdrażanie ich we własnej organizacji. Przede wszystkim jednak nauczysz się tego, co najważniejsze: funkcjonowania przywództwa produktowego.

Poznaj sekrety organizacji produktowych światowej klasy i zostań takim liderem, jakiego potrzebuje Twój zespół produktowy!

- Sprawdź, jak konkretnie działają zespoły produktowe, które odnoszą sukcesy
- Poznaj techniki rekrutacji i coachingu członków zespołów produktowych
- Opanuj zasady tworzenia inspirujących wizji produktów i strategii produktowych
- Naucz się przydzielać zespołom problemy do rozwiązania, a nie funkcjonalności do opracowania
- Dowiedz się, jak przeprowadzić udaną transformację organizacji produktowej

**Czytajcie, i to już!**

Phill Terry, Collaborative Gain

**Marty Cagan** jest popularnym na całym świecie mówcą, doradcą, autorem i coachem wyższej kadry kierowniczej. Zajmował stanowiska kierownicze w działach produktowych takich firm jak Hewlett-Packard, Netscape Communications i eBay.

**Chris Jones** kierował zespołami produktowymi w takich firmach jak Lookout, Symantec czy Vontu. Opatentował szereg rozwiązań technologicznych.

**Oto przewodnik po przywództwie produktowym, jakiego dotąd wszystkim nam brakowało!**

Gabrielle Bufrem, VMware

**Lektura obowiązkowa dla liderów produktu!**

Felipe Castro, Outcome Edge

onepress



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



HELION SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
onepress@onepress.pl

książkiklasybusiness

ebook dostępny na:

ebookpoint

ISBN 978-83-8322-166-3



9 788383 221663

Cena: 69,00 zł