

BESTSELLER „NEW YORK TIMESA”

PIĘCIODNIOWY SPRINT

ROZWIĄZYWANIE
TRUDNYCH PROBLEMÓW
I TESTOWANIE POMYSŁÓW

JAKE KNAPP

JOHN ZERATSKY, BRADEN KOWITZ
✧ **GOOGLE VENTURES**

onepress

Helion 

Tytuł oryginału: Sprint: How to Solve Big Problems
and Test New Ideas in Just Five Days

Tłumaczenie: Marta Najman

ISBN: 978-83-289-0906-9

Copyright © 2016 by John Knapp, John Zeratsky, and Braden Kowitz

All rights reserved, including the right to reproduce this book or portions thereof in any form whatsoever.

SIMON & SCHUSTER and colophon are registered trademarks
of Simon & Schuster, Inc.

Polish edition copyright © 2017, 2024 by Helion S.A.

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.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

e-mail: helion@helion.pl

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

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<https://helion.pl/user/opinie/pisprv>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

Spis treści

Przedmowa	9
------------------	----------

Wprowadzenie	16
---------------------	-----------

Zanim rozpocznieś sprint

Wyzwanie	31
-----------------	-----------

Zacznij od poważnego problemu

Zespół	39
---------------	-----------

Decydujący, Mediator i cała reszta

Czas i miejsce	48
-----------------------	-----------

Zarezerwuj pięć dni i zorganizuj przestrzeń

Poniedziałek

Zaczynij od końca	61
Długofalowy cel	
Mapa	66
Zilustruj problem	
Zapytaj ekspertów	75
Wywiady z członkami zespołu i innymi specjalistami	
Cel	89
Na czym skupić się w trakcie sprintu	

Wtorek

Przetwarzaj i ulepszaj	101
Wykorzystaj stare pomysły i inspiracje	
Szkic	109
Szczegółowe rozwiązania na papierze	

Środa

Decyzja	133
Wybierz najlepsze rozwiązanie bez pomocy grupy	
Pojedynek	149
Podtrzymuj konkurencyjne pomysły	
Scenorys	154
Opracuj plan dla prototypu	

Czwartek

Sfałszuj to 169

Zbuduj fasadę zamiast produktu

Prototyp 187

Dobierz właściwe narzędzia i... jazda!

Piątek

Zbyt mało danych? 199

Wiele informacji z zaledwie pięciu rozmów

Wywiad 205

Zadawaj właściwe pytania

Ucz się 220

Znajdź schematy i zaplanuj następny krok

Start 230

Jeszcze kilka słów, zanim zaczniesz

Listy kontrolne 236

Często zadawane pytania 255

Podziękowania 263

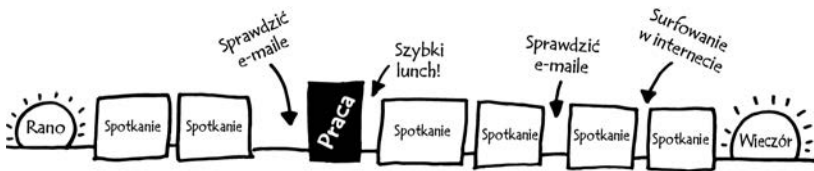
Prawa autorskie do grafik 269

Skorowidz 270

3.

Czas i miejsce

Typowy dzień w typowym biurze wygląda mniej więcej tak:



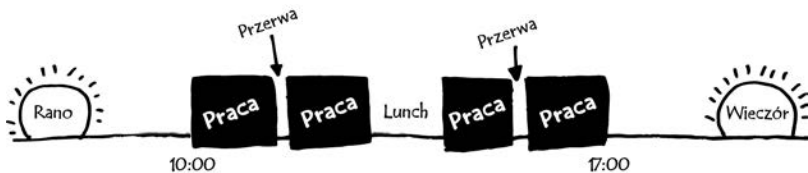
Ten dzień jest długi i zajęty, ale niekoniecznie *produktywny*. Każde spotkanie, e-mail czy rozmowa telefoniczna dzieli uwagę i sprawiają, że nie wykonujesz prawdziwej pracy. Wszystkie te przeszkody razem wzięte są niczym gniazdo os zrzucone na piknik produktywności.

Istnieje cała masa badań dotyczących rozproszenia uwagi. Badacze z Uniwersytetu George’a Masona odkryli, że ludzie piszą krótsze i niższej jakości wypracowania, jeśli przeszkodzi im się w połowie pracy. Badacze z Uniwersytetu Kalifornijskiego w Irvine zgłosili, że pracownikowi, któremu

się przeszkodziło, potrzeba średnio dwudziestu trzech minut na powrót do zadań. (Mamy zamiar poczytać więcej na temat tych badań, jak tylko odpowiemy na ostatnią wiadomość tekstową).

Bez dwóch zdań — fragmentaryczna praca szkodzi produktywności. Oczywiście nikt nie *chce* pracować w ten sposób. Wszyscy pragniemy wykonać ważną pracę. I wiemy, że istotne zadania, zwłaszcza te wymagające kreatywnego myślenia, by rozwiązać palące problemy, potrzebują długich, nieprzerwanych bloków czasu.

To jeden z najlepszych aspektów sprintu — daje Ci wymówkę, byś mógł pracować w taki sposób, w jaki chcesz pracować, z wyczyszczonym kalendarzem i jednym istotnym celem. Nie trzeba się przełączać między różnymi projektami, nie ma nagłego odrywania się od pracy. Dzień sprintu wygląda w taki sposób:

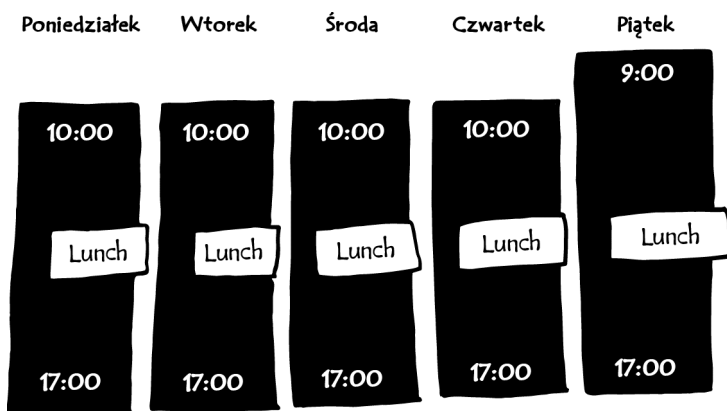


Zaczniesz o 10:00 i skończysz o 17:00, z godziną przerwą na lunch w środku dnia. Tak, zgadza się: typowy dzień sprintu liczy tylko sześć godzin pracy. Więcej godzin pracy nie oznacza lepszych rezultatów. Dzięki zebraniu razem odpowiednich osób, ustaleniu struktury działania i wyeliminowaniu czynników rozpraszających można dokonać znacznych postępów w pracy w rozsądnym wymiarze czasu.

Sprinty wymagają wiele energii i koncentracji, ale zespół temu nie podoła, jeśli będzie zestresowany lub zmęczony. Zaczynając o 10:00, dajemy każdemu czas na sprawdzenie e-maili i zorientowanie się, co się dzieje, zanim dzień się zacznie. Kończymy zaś, zanim wszyscy staną się zbyt zmęczeni, dzięki czemu przez cały tydzień utrzymujemy wysoki poziom energii.

Zarezerwuj pięć pełnych dni w kalendarzu

To oczywisty, ale ważny krok. Członkowie zespołu muszą się znajdować w tym samym pomieszczeniu od poniedziałku do piątku, od 10:00 do 17:00. Piątkowy test zaczyna się nieco wcześniej, o 9:00.



Dlaczego pięć dni? Próbowaliśmy krótszych sprintów, ale okazywały się wyczerpujące i nie wystarczało czasu na zbudowanie i przetestowanie prototypu. Eksperymentowaliśmy też ze sprintem sześciotygodniowym, miesięcznym i dziesięciodniowym. Nigdy nie osiągnęliśmy znacząco więcej niż w ciągu tygodnia. Weekendy sprawiały, że traciliśmy ciągłość. Pojawiały się elementy odwracające uwagę oraz zwlekanie. Więcej czasu przeznaczonego na pracę sprawiało, że byliśmy bardziej przywiązani do naszych pomysłów, a przez to mniej chętni, by uczyć się od kolegów i klientów.

Pięć dni daje wystarczającą mobilizację do skoncentrowania się i wyrugowania czczych dyskusji, a zarazem pozwala na zbudowanie i przetestowanie prototypu bez konieczności zaharowywania się. A jako że tydzień roboczy w większości firm składa się z pięciu dni, można rozplanować w ich obrębie sprint.

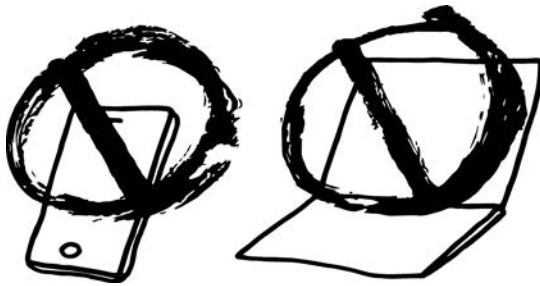
Twój zespół będzie mógł zrobić krótką przerwę przed południem (około 11:30), godzinną przerwę na lunch (około 13:00) i krótką przerwę popołudniową (około 15:30). Te przerwy służą „spuszczeniu ciśnienia” — pozwalają odpocząć mózgom i dowiedzieć się, co dzieje się w firmie.

W pokoju, w którym prowadzony jest sprint, wszyscy będą w stu procentach skoncentrowani na wyzwaniach związanych ze sprintem. Cały zespół musi wyłączyć laptopy i odłożyć na bok telefony.

Żadnych urządzeń

Podczas sprintu czas jest cenny i nie możemy sobie pozwolić, aby cokolwiek w pokoju nas rozpraszało. Mamy więc prostą zasadę: **nie wolno korzystać z laptopów, telefonów ani tabletów**. Żadnego dostępu do świata wirtualnego. Jeśli czytasz tę książkę w przyszłości, żadnych hologramów. Jeśli czytasz ją w przeszłości — żadnych Game Boyów.

Wszelkie urządzenia mogą wytrącić sprint z kreatywnego pędu. Jeśli patrzysz na ekran, nie zwracasz uwagi na to, co dzieje się w pokoju, nie pomożesz więc zespołowi. Co gorsza, podświadomie wysyłasz sygnał: „Ta praca nie jest interesująca”.



Początkowo brak urządzeń może wywołać dyskomfort, ale jest wyzwajający. Nie martw się. Nie będziesz od urządzeń kompletnie odcięty. Aby się upewnić, że nikt nie przegapi czegoś bardzo istotnego, istnieją dwa wyjątki od powyższej zasady:

1. Można korzystać z urządzeń podczas przerwy.
2. Można wyjść z pokoju, by skorzystać z urządzenia. W każdym momencie. Nie oceniamy tego. Odbierz telefon, sprawdź pocztę, wyślij tweeta, zrób to, co tylko potrzebujesz — ale zrób to na zewnątrz.

Korzystamy także z urządzeń w konkretnych celach: kiedy musimy pokazać coś całemu zespołowi oraz podczas wykonywania prototypu w czwartek. Widzisz, nie jesteśmy tacy podli.

Upředź wszystkich członków sprintu odpowiednio wcześniej, że nie będzie można korzystać z urządzeń; powiedz im także, że zawsze istnieje możliwość wyjścia z pokoju. To wyjście awaryjne umożliwia zajętem osobom branie udziału w sprincie przy jednoczesnym pilnowaniu, co dzieje się w ich regularnej pracy. Połączenie wyczyszczonych grafików i braku urządzeń zapewni Twojemu zespołowi duży zapas uwagi. Aby najlepiej wykorzystać ten czas i uwagę, potrzebujesz dobrego miejsca do pracy. Nie musi być wyszukane, ale przyda się kilka białych tablic.

Dzięki białym tablicom jesteś mądrzejszy

BadgerCo (ponownie fikcyjna nazwa firmy) dysponowało jednym z najładniejszych biur, jakie kiedykolwiek widzieliśmy w San Francisco. Prestiżowa lokalizacja w okolicy SoMa, odnowiony budynek z wyeksponowanymi drewnianymi belkami, wypolerowanym betonem i dużą ilością szkła. Był jednak jeden problem: biała tablica.

Przed wszystkim była mała. Szeroka najwyżej na metr. Od pisania i zmywania powierzchnia przybrała kolor szaroróżowy i, co więcej, ten wyblakły odcień *nie* chciał za nic w świecie się zmyć. Firma BadgerCo cierpiała także na typową dla wielu miejsc pracy dolegliwość: zużyte markery do tablicy. Rezultatem był więc szary tusz na szarym tle... Nie brzmi to jak przepis na czytelność.

Mała powierzchnia tablicy hamowała nas. Rysowaliśmy mapę pokazującą, jak klienci mogliby odkryć nową aplikację mobilną BadgerCo, i zajęliśmy niemal całą dostępną przestrzeń. Następnie szef programistów zaczął wyjaśniać, w jaki sposób działają ich plany subskrypcji. Braden próbował spisać tę ważną strukturę na resztkach wolnego miejsca na tablicy.

Ale nie wystarczyło przestrzeni. Przez kilka minut Braden próbował wybrnąć z tego niczym MacGyver, zapisywał szyfrem słowa na marginesach, a nawet usiłował przypinać kartki z zeszytu do ściany. Ostatecznie zarządziliśmy przerwę i udaliśmy się do sklepu papierniczego, by kupić kilka

arkuszy samoprzylepnych o rozmiarach plakatów. Kosztowało nas to półtorej godziny i było ważną lekcją: przed rozpoczęciem sprintu sprawdź stan białych tablic.

Dlaczego poświęciliśmy 90 minut sprintu BadgerCo na zdobycie miejsca do pisania? Nauczyliśmy się, że magia działa, kiedy do rozwiązywania problemu wykorzystujemy duże białe tablice. Ludzi nie cechuje szczególnie dobra pamięć krótkotrwała, ale za to pamięć przestrzenną mamy wyśmienitą. Obklejony notatkami, diagramami, wydrukami i innymi materiałami pokój, w którym prowadzony jest sprint, świetnie wykorzystuje tę pamięć przestrzenną. Pokój sam w sobie staje się wspólnym mózgiem zespołu. Jak w swojej książce *Zmiana przez design* pisze nasz przyjaciel Tim Brown, prezes firmy graficznej IDEO: „Możliwość oglądania wszystkich materiałów dotyczących projektu równocześnie pomaga nam rozpoznawać wzorce i wpływa na częstsze występowanie kreatywnej syntezy niż w przypadku, gdy te materiały są pochowane w teczkach, zeszytach czy prezentacjach PowerPoint”.

Zdobądź dwie duże białe tablice

Będziesz potrzebować co najmniej dwóch dużych białych tablic. Zapewnią Ci wystarczająco dużo miejsca, byś mógł przeprowadzić większość czynności podczas sprintu (i tak będziesz musiał zrobić kilka zdjęć, trochę wymazać i przeorganizować) i zachować najważniejsze notatki widoczne przez cały tydzień. Jeśli w pokoju, w którym będzie prowadzony sprint, nie ma dwóch białych tablic, oto kilka prostych sposobów na ich dodanie:

Rozwijane białe tablice

Są dostępne w małych i dużych rozmiarach. Małe mają dużo niewykorzystanej przestrzeni na dole przy podłodze i trzęsą się, gdy się na nich rysuje. Duże kosztują znacznie więcej, ale są użyteczne.

Farba suchościeralna

Farba suchościeralna zamieni zwykłe ściany w białe tablice. Świetnie sprawdza się na gładkich ścianach, znacznie gorzej na chro-

powatych. Słowo porady: jeśli postanowisz użyć farby suchościeralnej, pomaluj *wszystkie* ściany. Jeśli tego nie zrobisz, w jakimś momencie ktoś na pewno przez przypadek napisze coś na złej ścianie.

Papier

Jeśli nie masz pod ręką białych tablic, papier jest lepszy niż nic. Kartki samoprzylepne o wielkości plakatów są drogie, ale łatwe w użyciu i przewieszeniu, jeśli popełnisz błędy. Papier pakowy zapewnia dużą powierzchnię do pisania, ale przyklejenie go do ściany wymaga niezwyklej pomysłowości.

Idealnie by było, gdybyś mógł prowadzić cały sprint, przez wszystkie dni, w jednym pokoju. Niestety, nie zawsze jest to możliwe. Jesteśmy zaskoczeni, jak wiele firm technologicznych znajduje miejsce na stoły z piłkarkami, gry wideo czy nawet pokoje muzyczne — wszystkie te udogodnienia zapewniają rozrywkę, ale rzadko się z nich korzysta — a jednocześnie nie może poświęcić pokoju na najważniejszy projekt. Jeśli będziesz musiał zmieniać pomieszczenia podczas sprintu, spróbuj załatwić białe tablice na kółkach, które ze sobą zabierzesz. Nie pozwól, by ktoś wymazał „wspólny mózg” zespołu w ciągu nocy.

Nawet jeśli nie masz do swojej dyspozycji sali konferencyjnej, zawsze możesz stworzyć dla siebie przestrzeń na poczekaniu, korzystając z białych tablic na kółkach jako elementów rozdzielających. Jak gdybyś znów był dzieckiem i budował fortecę z krzeseł i koców. Przyklejaj taśmą rzeczy do ścian, przedstawiaj meble — zrób wszystko, co konieczne, by stworzyć dobrą przestrzeń do pracy.

Zdobądź zaopatrzenie

Zanim zaczniesz sprint, upewnij się, że posiadasz wszystkie podstawowe artykuły biurowe, takie jak karteczki samoprzylepne, markery, długopisy, zegary Time Timer (patrz niżej) i papier do drukarki. Przydadzą się też zdrowe przekąski, by zespół wciąż był w pełni sił. Jako że mamy określone preferencje dotyczące artykułów biurowych, na końcu książki umieściliśmy listę sugerowanych zakupów.

NOTATKI MEDIATORA

Magiczny zegar

— Jak długo jeszcze?

Jesienią 1983 roku Jan Rogers słyszała to pytanie w swoim domu w Cincinnati kilkanaście razy dziennie. Jej czteroletnia córka Loran była niezwykle ciekawa kwestii czasu. Jan wypróbowała wszystkie przekonujące odpowiedzi:

— Dopóki mała wskazówka nie dotrze tutaj.

— Dopóki nie zadzwoni alarm.

— Dwa odcinki *Ulicy Sezamkowej*.

Niezależnie od tego, co mówiła Jan, mała Loran nie rozumiała. Jan zaczęła więc szukać lepszego zegara. Próbowwała z modelami cyfrowymi i analogowymi. Próbowwała z minutnikami do gotowania jajek i alarmami. Przejrzała wszystkie sklepy w Cincinnati, by znaleźć zegar, który wytłumaczyłby abstrakcyjne pojęcie czasu czterolatce. Ale żaden nie podolał.

— Nie poddam się — pomyślała Jan. — Wymyślę zegar, jeśli będzie trzeba.

I tak zrobiła.

Tego wieczoru Jan usiadła przy kuchennym stole z nożyczkami, stosiem papierów oraz kartonem i rozpoczęła eksperymenty.

— Ten pierwszy prototyp był naprawdę prosty — wspomina Jan. — Czerwony okrąg z papieru wsuwany w biały okrąg papieru. Wszystko wymagało obsługi manualnej, przesuwalam więc tarce wraz z upływem czasu.

Loran zrozumiała. Jan zaś uświadomiła sobie, że wpadła na dobry pomysł. Nazwała swój wynalazek „Time Timer”. Na początku produkowała zegary w piwnicy, korzystając z taśmy dwustronnie klejącej, by łączyć elementy. Powoli i stopniowo Jan Rogers przemieniła swój pomysł w biznes. Dziś Jan jest prezesem wartej

wiele milionów firmy, a zegary Time Timer można znaleźć w klasach na całym świecie, od przedszkoli w Amsterdamie po sale wykładowe na Uniwersytecie Stanforda.



Time Timer to dowód na to, że piękno tkwi w prostocie. Podobnie jak oryginalny projekt Jan, posiada czerwony dysk, który porusza się wraz z upływem czasu. Sprawia, że abstrakcyjny koncept czasu staje się jasny i zrozumiały. Gdy Jake po raz pierwszy zobaczył Time Timer w klasie swojego syna, zakochał się.

— Proszę mi powiedzieć, gdzie można kupić taki zegar — spytał nauczyciela.

Bądź co bądź, jeśli zegar był zrozumiały dla przedszkolaków, nada się też dla prezesów. I tak było.

Korzystamy z zegarów Time Timer podczas sprintów, by zaznaczać krótkie przedziały czasu, od trzech minut do godziny. Te niewielkie deadline'y napędzają pracowników i zachęcają ich do dodatkowego skupienia i pilności. Istnieje wiele sposobów na monitorowanie czasu, które nie wymagają specjalnego urządzenia, ale Time Timer jest warty poniesienia dodatkowych kosztów. Jako że jest to duży mechaniczny przedmiot, będzie widoczny dla

każdego w pokoju — nie sposób zastąpić go aplikacją na telefonie czy tablecie. W przeciwieństwie do tradycyjnego zegara nie potrzeba pamiętać czasu ani liczyć, ile go pozostało do końca. Kiedy czas jest dobrze widoczny, łatwo go kontrolować i zrozumieć jego wpływ, a jest to równie ważne dla zespołu profesjonalistów, co dla córki Jan, Loran.

Jeśli jesteś Mediatorem, użycie zegara Time Timer podczas sprintu wiąże się z dwiema dodatkowymi korzyściami. Po pierwsze, będziesz sprawiać wrażenie osoby, która wie, co robi. Przecież masz zwariowany zegar! Po drugie, choć większość osób nigdy się do tego nie przyzna, ludzie mają zapchane grafiki. Zegar buduje ich wiarę w proces sprintu i w Ciebie jako Mediatora.

Jake lubi poprzedzać wprowadzenie zegara Time Timer opowieścią, ponieważ odmierzanie czasu osobom, które nad czymś dyskutują, może być dla nich kłopotliwe. Czasami mówi coś w stylu:

— Zamierzam użyć tego zegara, by nadać bieg rzeczom. Kiedy wskazówka dotrze do ustalonego miejsca, przypomni nam, byśmy sprawdzili, czy możemy przejść do kolejnego tematu. Jeśli podczas sygnału alarmowego wciąż będziecie rozmawiać, to rozmawiajcie dalej, dodam więcej czasu. To tylko wskazówka, nie alarm pożarowy.

Gdy będziesz go ustawiać po raz pierwszy, pracownicy mogą się zdziwić. Ale daj mu szansę. Do końca popołudnia będą już do niego przyzwyczajeni, a po zakończeniu sprintu najprawdopodobniej zapragną zabrać go do domu.

Poniedziałek

Uporządkowane dyskusje prowadzone w poniedziałek wytyczają szlak dla tygodniowego sprintu. Rankiem **zaczniecie od końca** i uzgodnicie długofalowe cele. Następnie sporządzicie **mapę** wyzwań. Po południu **poprosisz ekspertów** ze swojej firmy o podzielenie się swoją wiedzą. Na koniec wybierzesz właściwy **cel**: ambitne, ale możliwe do zrealizowania zadanie, które jesteście w stanie rozwiązać w ciągu jednego tygodnia.

Skorowidz

A

awanturnik, 45

B

białe tablice, 52, 53

błyskawiczne prezentacje, 104

C

cel, 89

długofalowy, 63, 70

czas i miejsce, 48

często zadawane pytania, 255

czteroetapowy szkic, 115

notatki, 115

pomysły, 116

szalone ósemki, 117

szkic z rozwiązaniem, 120

czytanie listy, 85

D

Decydujący, 41, 44

decyzja, 133

długofalowy cel firmy, 63, 70

dobre nastawienie do prototypu, 172

dobre pomysły, 24, 105

drobne dane, 199

Dziel i rządź, 191

E

Ekspert, 75, 78

ds. finansowych, 44

ds. klienta, 44

ds. logistyki, 44

ds. marketingu, 44

ds. projektu, 44

ds. technologii, 44

eksperyment, 41

F

falszywy artykuł, 158
 farba suchościernalna, 53
 filozofia „sfalszuj to”, 167
 FitStar, 175
 Foundation Medicine, 180

G

głosowanie na notatki, 86
 gromadzenie informacji, 77

K

kluczowe myśli, 239, 244, 247, 251,
 252
 kompromis, 41

L

laboratorium badawcze, 252
 lepsze decyzje, 137, 248
 liczba
 magiczna, 201
 uczestników sprintu, 43
 listy kontrolne, 236

Ł

łączenie części w całość, 193

M

magiczna liczba, 201
 magiczny zegar, 55
 mapa, 66
 ciepła, 138
 dostarczania przedmiotu, 72
 sprzedaży internetowej, 72
 wyzwań, 59
 zapisów, 70
 Mediator, 46

metoda

 Notuj i głosuj, 152
 Dziel i rządź, 191
 muzeum sztuki, 138

N

narzędzia, 190
 notatki, 81, 85, 115
 mediatora, 95, 125, 164
 z wywiadu, 223
 notowanie, 105

O

obserwacje, 222
 obserwowanie wywiadów, 253
 One Medical, 184
 oryginalne rozwiązywanie, 111

P

pierwsze wrażenie, 38
 podział, 107
 pojedynek, 149
 pomysły, 116
 porządkowanie notatek, 85
 powrót do przyszłości, 226
 praca zbiorowa, 113
 prezentacja, 105
 prezentowanie rozwiązania, 159
 prototyp, 167, 172, 187
 przeprowadzanie wywiadu, 197
 przetwarzanie, 101
 pytania kontekstowe, 209

R

robienie notatek, 81
 rozmowa z klientem, 206
 rozpoczynanie sprintu, 239
 rozwiązania ze sprintu, 114

rysowanie

scenorysu, 157

siatki, 157

S

samodzielna praca zbiorowa, 113

Saviokie, 182

scena otwierająca, 158

scenorys, 131, 154–157

ze sprintu, 162

siatka, 157

siedmioosobowy zespół, 44

siedmiu wspaniałych, 43

skupienie, 42

Slack, 179

sluchanie klientów, 228

sondaż opinii, 143

sporządzanie listy, 104

sprint, 36

supergłos, 146

szalone ósemki, 117

szczerzy wybór, 145

szkic, 109

czteroetapowy, 115

z rozwiązaniem, 120

szukanie wzorców, 225

szybka krytyka, 141

szybkie podsumowanie, 213

T

testowanie prototypu, 193

tworzenie

laboratorium, 252

mapy, 72

U

uczenie się, 220

ulepszanie, 101

uporządkowane dyskusje, 59

ustalanie celu długofalowego, 63

W

wprowadzenie prototypu, 210

wskazówki

dla Mediatora, 245, 249

dla przeprowadzającego wywiad,
216, 253

wszystko w jednym, 151

wybór

celu, 93

narzędzi, 190

wyciąganie wniosków, 197

wygląd, 38

wypełnianie scenorysu, 159

wypisywanie pytań, 64

wywiad, 205, 252

przyjazne powitanie, 208

pytania kontekstowe, 209

szybkie podsumowanie, 213

wprowadzenie prototypu, 210

wskazówki, 216

zadania i zachęty, 212

wyzwanie, 36

Z

zadania i zachęty, 212

zaopatrzenie, 54

na sprint, 241

zasada

Dziel i rządź, 191

Złotowłosej, 174

zespół, 39

siedmioosobowy, 44

zjednoczenie, 107

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 

PIĘĆ DNI WYSTARCZY, BY ROZWIĄZAĆ PROBLEM I ZNALEŹĆ DROGĘ DO SUKCESU!

Dobre pomysły nie przychodzą same. Co więcej, droga między dobrym pomysłem a sukcesem koncepcji bywa usiana niepewnością i trudnymi chwilami. Mnożą się wątpliwości. Nie wiadomo, jak zacząć i na czym należy się skupić przede wszystkim. Czy lepiej zaangażować pojedynczą osobę, czy zespół? Jak rozpoznać odpowiednie rozwiązanie? Jak zyskać pewność, że właśnie ten pomysł odniesie sukces w prawdziwym życiu? I jak dowiedzieć się o tym wszystkim szybko — bez nieskutecznych burz mózgów i niekończących się dyskusji? Innymi słowy, jak podejmować dobre decyzje biznesowe?

Dzięki tej książce dowiesz się, czym są i jak przeprowadzać sprinty, aby znaleźć rozwiązania trudnych problemów. Nauczysz się dobierać idealny zespół i zyskasz wiedzę, jak najlepiej wykorzystywać potencjał poszczególnych jego członków, a także jak w praktyczny sposób organizować przebieg sprintu. Zapoznasz się z różnymi metodologiami sprintu. Jeśli masz przed sobą duże szanse, problem czy pomysł, w tej książce znajdziesz mnóstwo pomocnych wskazówek. Każda z przedstawionych metod została wypróbowana, ulepszona i przetestowana przez społeczność sprinterów.

DZIĘKI TEJ KSIĄŻCE ŚWIETNIE PRZYGOTUJESZ
SWÓJ PIERWSZY SPRINT I ZNAJDZIESZ
ROZWIĄZANIE... **W PIĘĆ DNI!**

Dowiedz się, jak:

**dobrać zespół, miejsce i czas
ustalić cel i formułować
właściwe pytania
tworzyć mapy i korzystać
z wiedzy ekspertów
wybierać najlepsze rozwiązanie
utworzyć prototyp
i go przetestować
korzystać z list kontrolnych
sprintu**

Jake Knapp wdrażał procesy sprintu w Google Ventures. Przeprowadził ponad sto sprintów w takich firmach jak 23andMe, Slack czy Nest. Wcześniej pracował w Google, a teraz jest jednym z najlepszych projektantów świata.

John Zersky projektował aplikacje mobilne. Zanim dołączył do Google Ventures, pracował dla FeedBurner. Często wypowiada się na temat projektowania i produktywności na łamach „Wall Street Journal”, „Fast Company” i „Wired”.

Braden Kowitz założył zespół projektowy Google Ventures. Doradzał blisko dwustu startupom. Brał udział w tworzeniu kilku produktów Google, takich jak Gmail, Google Spreadsheets i Google Trends.

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 978-83-289-0906-9



9 788328 909069



Cena: 59,00 zł