

BESTSELLER „NEW YORK TIMESA”

PIĘCIODNIOWY SPRINT

ROZWIĄZYWANIE
TRUDNYCH PROBLEMÓW
I TESTOWANIE POMYSŁÓW

JAKE KNAPP

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

one
press

Helion

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

Tłumaczenie: Marta Najman

ISBN: 978-83-283-2998-0

Copyright © 2016 by Jake 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 by Helion SA

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 Wydawnictwo HELION 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 Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: helion@helion.pl

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

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://helion.pl/user/opinie/pispri>

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 rozpocznieš sprint

Wyzwanie 31

Zacznij od powaŹnego problemu

Zespół 39

Decydujący, Mediator i cała reszta

Czas i miejsce 48

Zarezerwuj pićć 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

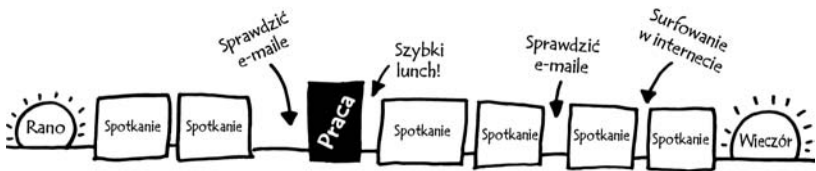
Decyzja	133
Wybierz najlepsze rozwiązanie bez pomocy grupy	
Pojedynek	149
Podtrzymuj konkurencyjne pomysły	
Scenorys	154
Opracuj plan dla prototypu	

Czwartek	166
Sfałszuj to	169
Zbuduj fasadę zamiast produktu	
Prototyp	187
Dobierz właściwe narzędzia i... jazda!	
<hr/>	
Piątek	196
Zbyt mało danych?	199
Wiele informacji z zaledwie pięciu rozmów	
Wywiad	205
Zadawaj właściwe pytania	
Ucz się	220
Znajdź schematy i zaplanuj następny krok	
<hr/>	
Start	230
Jeszcze kilka słów, zanim zaczniesz	
<hr/>	
Listy kontrolne	236
<i>Często zadawane pytania</i>	255
<i>Podziękowania</i>	263
<i>Prawa autorskie do grafik</i>	269
<i>Skorowidz</i>	270

3.

Czas i miejsce

Typowy dzień w typowym biurze wygląda mniej więcej tak:



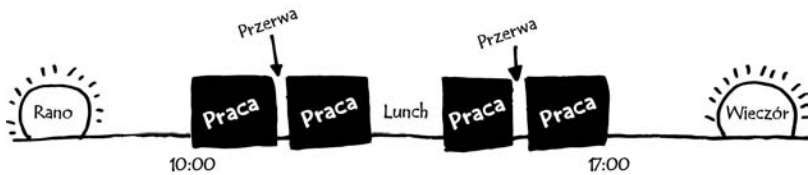
Ten dzień jest długi i zajęty, ale niekoniecznie *produktywny*. Każde spotkanie, e-mail czy rozmowa telefoniczna dzielą uwagę i sprawiają, że nie wykonujesz prawdziwej pracy. Wszystkie te przeszkody razem wzięte są niczym gniazdo os zrzucone na piknik produktywności.

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:

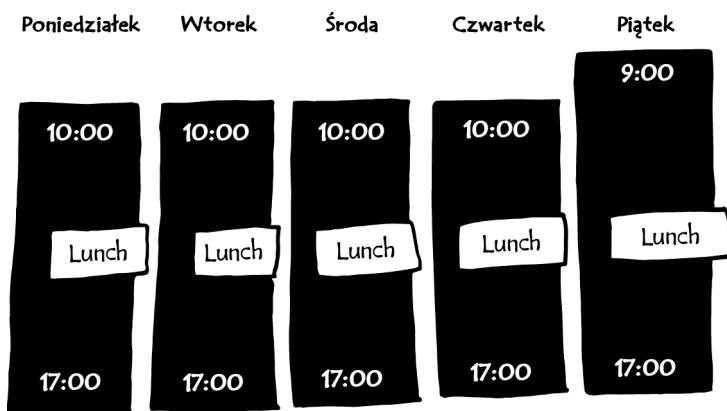


Zaczniesz o 10:00 i skończysz o 17:00, z godziną przerwą na lunch w środku dnia. Tak, zgadza się: typowy dzień sprintu liczy tylko sześć godzin pracy. Więcej godzin pracy nie oznacza lepszych rezultatów. Dzięki zebraniu razem odpowiednich osób, ustaleniu struktury działania i wyeliminowaniu czynników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

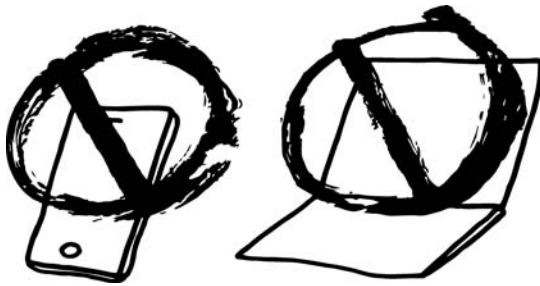
Twój zespół będzie mógł zrobić krótką przerwę przed południem (około 11:30), godzinną przerwę na lunch (około 13:00) i krótką przerwę popołudniową (około 15:30). Te przerwy służą „spuszczeniu ciśnienia” — pozwalają odpocząć mózgom i dowiedzieć się, co dzieje się w firmie.

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 umożliwi 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 malutka. 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 trzeba 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.

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
 cieplna, 138
 dostarczania przedmiotu, 72
 sprzedaży internetowej, 72
 wyzwań, 59
 zapisów, 70
 Mediator, 46

metoda

 Notuj i głośuj, 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 rozwiązanie, 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 WYDAWNICZEJ 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 WYDAWNICZA

 **Helion SA**

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 mózgow 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 dobrać 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 sformułować
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 Zeratsky 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.

książkiklasybusiness

one
press

Sprawdź najnowsze promocje:
● <http://onepress.pl/promocje>
Książki najchętniej czytane:
● <http://onepress.pl/bestsellery>
Zamów informacje o nowościach:
● <http://onepress.pl/newosci>

Helion SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
<http://onepress.pl>

Helion

ISBN 978-83-283-2998-0



cena 39,00 zł


SIMON &
SCHUSTER



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



Zamówienia telefoniczne:
0 801 339900



0 601 339900