

ГЛАВА 1

Практика управления продуктом

Недавно я спросил Прадипа ГанапатиРаджа (Pradeep GanapathyRaj), вице-президента по продукту в компании Sinch и бывшего руководителя по управлению продуктом в Yammer, как бы ему хотелось, чтобы каждый новый менеджер продукта понимал свои обязанности. Вот что он ответил:

- выявите лучшее в членах своей команды;
- работайте с людьми, не входящими в вашу непосредственную команду, с теми, у кого нет прямой мотивации работать с вами;
- научитесь справляться с неопределенностью.

К своему третьему пункту он добавил: «Навык понимания того, что вам нужно, вероятно, так же важен, как и то, что вы делаете после того, как выяснили это».

Возможно, самое поразительное в этих ответах — это то, что ни один из них не касается продукта как такового.

Многих людей управление продуктом привлекает обещанием «создавать продукты, которые нравятся людям». Конечно, предоставление реальным людям чего-то, имеющего реальную ценность, является одним из самых важных (и приятных!) аспектов управления продуктами. Но изо дня в день «предоставлять» свой продукт обычно означает в меньшей степени, собственно, *создавать его*. Гораздо больше приходится общаться, оказывать поддержку и искать, как упростить что-либо. Независимо от того, насколько менеджер по продуктам разбирается в разработке программного обеспечения, анализе данных или стратегии выхода на рынок, его успех может быть достигнут только благодаря совместным усилиям людей вокруг — людей, каждый из которых имеет свои сложные и часто непостижимые потребности, амбиции, сомнения и ограничения.

В этой главе мы обсудим реальную практику управления продуктами, рассмотрев несколько распространенных ловушек, в которые попадают менеджеры по продуктам, когда их ожидания от работы не соответствуют реальности.

ЧТО ВХОДИТ В ПОНЯТИЕ «УПРАВЛЕНИЕ ПРОДУКТОМ»

В наше время кажется, что определений профессии продакт-менеджера сколько же, сколько и самих менеджеров. Все эти определения полезны в том смысле, что по ним можно составить впечатление, как отдельные люди и организации воспринимают управление продуктом. Многие из определений заключают в себе едва заметные, но важные противоречия. И ни одно из этих определений не охватывает весь спектр ежедневных обязанностей, с которыми сталкивается продакт-менеджер в течение карьеры.

В некотором смысле управление продуктом легче всего понять не через одно «правильное» определение, а через само осознание невозможности такого определения. В процессе изучения набирающей все больший объем информации об этой сфере я счел полезным думать не столько об «определениях», сколько об *описаниях*, вместе с тем понимая, что любое описание управления продуктами будет основываться на субъективной точке зрения и опыте его автора.

Одно из наиболее полезных описаний управления продуктами взято из превосходной книги Мелиссы Перри (Melissa Perri) «Escaping the Build Trap» (изд. O'Reilly). В этой книге Перри описывает продакт-менеджеров как посредников *обмена ценностями* между бизнесом и его клиентами. Осознав, насколько это большая, важная и сложная задача, вы начинаете понимать, почему управление продуктами может быть таким трудным. Итак, в чем же заключается повседневная работа по выполнению этой сложной задачи?

Ответ на этот вопрос зависит от многих факторов. В небольшом стартапе менеджер может заниматься созданием макетов продукта, планированием контрольных точек с разработчиками и проведением неформальных интервью с потенциальными пользователями. В ИТ-компании среднего размера продакт-менеджер может проводить планерки с командой дизайнеров и разработчиков, обсуждать график создания продуктов с высшим руководством и взаимодействовать с коллегами из отделов продаж и обслуживания клиентов, чтобы выявить приоритеты потребностей пользователей. В крупной

корпорации менеджер продукта может переписывать технические требования в формат «пользовательских историй», запрашивать конкретные данные у коллег из аналитического отдела и проводить большое количество встреч.

Другими словами, если вы работаете менеджером продукта, вам, скорее всего, придется делать много разных вещей в разное время. Кроме того, этот набор обязанностей может в любой момент меняться. Тем не менее существует несколько значимых тезисов, которые объединяют работу по управлению продуктом вне зависимости от должности, отрасли, бизнес-модели и размера компании:

У вас много ответственности, но мало полномочий.

Ваша команда не успела вовремя запустить продукт? Ответственность ложится на вас. Продукт, которым вы руководите, не достиг своих квартальных показателей? И в этом случае ответственность ляжет на вас. Как менеджер продукта, вы тот, кто несет ответственность за успех или провал продукта, — независимо от того, насколько хорошо остальная часть организации делает свою работу.

Работать в такой ответственной должности довольно сложно, но что еще хуже, продакт-менеджеры редко имеют какие-либо непосредственные административные полномочия. Есть ли в вашей команде дизайнер, который категорически не согласен с направлением развития продукта? Или инженер, чье отношение оказывается токсичным для всей команды? Вам придется решать эти проблемы, и вы не сможете сделать это с помощью угроз или приказов, так же как не сможете справиться в одиночку.

Если что-то нужно сделать, это часть вашей работы.

Фраза «Но это не моя работа!» редко звучит из уст успешного менеджера продукта. Независимо от того, входит ли это формально в ваши обязанности, вы несете ответственность за *то, что должно быть сделано*, чтобы обеспечить успех вашей команды и вашего продукта. Это может означать, что вы приходите пораньше, чтобы принести кофе и завтрак перегруженной работой продуктовой команде. Это может означать ведение напряженных переговоров с высшим руководством для разрешения неопределенности в отношении целей вашей команды. А может означать обращение за помощью к другим подразделениям, если ваша команда не имеет возможности самостоятельно выполнить работу.

Если вы работаете продакт-менеджером в очень молодом стартапе, возможно, что большую часть своего времени вы проведете, занимаясь тем, что, как вам будет казаться, имеет мало общего с «управлением продуктом». Мои знакомые продакты молодых стартапов занимались *ad hoc* управлением¹ сообществами, руководили службой персонала, разрабатывали UX²-дизайн, выполняли роль офис-менеджеров. Если нужно что-то сделать и это не входит в круг обязанностей другого человека, то — сюрприз! — это придется делать вам. Даже в крупных компаниях почти наверняка будут периоды, когда вам нужно будет взять себя в руки и сделать то, что официально не является вашей обязанностью. И поскольку вы несете ответственность за эффективность вашей команды и продукта, фраза «Это не моя работа» звучит одинаково неубедительно и в корпорации из списка Fortune 500³, и в стартапе из пяти человек.

Ну и для полноты картины заметим, что основную часть из того, что вам придется делать, нельзя сделать в одиночку. Вы не сможете позволить себе исчезнуть на несколько недель и, прочитав стопку книг, вернуться полностью подготовленным, чтобы самостоятельно создать продукт. Вам нужно будет просить окружающих людей потрудиться, поддержать и научить вас — часто людей вне вашей непосредственной команды, у которых может не быть очевидной причины, чтобы помогать вам.

Вы в центре событий.

Продакт-менеджер, как правило, оказывается в центре всех событий — он увязывает потребности бизнеса и цели пользователей, улаживает разногласия между инженерами и дизайнерами, согласует долгосрочную стратегию компании с повседневными продуктовыми решениями. Успешное управление продуктом выражается в сотнях ежедневных контактов с людьми, ведь именно

¹ В менеджменте и политологии управление *ad hoc*, или ситуационное управление (в противовес или как дополнение к *стратегическому* управлению), — это управление сложными, неформализованными объектами и процессами. — *Примеч. пер.*

² UX (user experience) — «пользовательский опыт». Может включать в себя навигацию по сайту или приложению, состав функций внутри цифрового продукта, понятный текст и т. д. — *Примеч. пер.*

³ Fortune 500 — список 500 крупнейших компаний США по размеру выручки, ежегодно составляемый журналом Fortune. Впервые такой список был составлен в 1955 году. — *Примеч. пер.*

люди реализуют далекие перспективы, обладают необходимыми навыками и достигают поставленных целей. Вы должны уметь ориентироваться в их стилях общения; знать, что для них важно; различать то, что они говорят, и то, что они под этим понимают.

Даже в организациях, которые хорошо структурированы и систематизированы, которые декларируют свою беспристрастность и заявляют, что «ориентированы на данные», вы неизбежно в какой-то момент окажетесь в центре паутины невысказанного недовольства и неразрешенных конфликтов. Другие смогут спрятать голову в песок и «просто делать свою работу», а восстанавливать связи между сложными, живыми людьми *будете вы*.

ЧТО НЕ ЯВЛЯЕТСЯ УПРАВЛЕНИЕМ ПРОДУКТОМ

Управление продуктом включает в себя многое, но не охватывает абсолютно все. Вот несколько существенных — для некоторых они будут существенно огорчительными — примеров того, чем оно не является.

Вы не начальник

Часто роль менеджера продукта описывают как «мини-СЕО» продукта. К сожалению, большинство менеджеров такого типа, которых я встречал, больше хотели иметь этот почетный титул, чем связанную с ним ответственность. Да, как менеджер продукта, вы несете ответственность за его успех или неудачу. Но в этом вы целиком зависите от доверия своей команды и ее готовности работать. Это доверие можно легко растерять, если вести себя как большой босс.

Вы не создаете продукт самостоятельно.

Упоминание продакт-менеджера часто вызывает в воображении людей образ изобретателя или мастера, который своими творениями меняет окружающий мир. Того, кто хочет *создавать* нечто своими руками, глубоко разочарует, что управление продуктом подразумевает общение и координацию. Более того, если вы с невинным любопытством полезете в дебри технических и дизайнерских решений, вашим коллегам, которые *создают* тот продукт, которым вы управляете, это может показаться раздражающим проявлением микроменеджмента.

Это совершенно не означает, что вы должны проявлять нулевой интерес к техническим и проектным решениям своей

команды. Искренняя заинтересованность в работе своих коллег — одно из самых важных качеств менеджера. Однако управление продуктом часто создает особые трудности тем, кто привык решать проблемы под девизом: «Ерунда, я просто пойду и сделаю это сам». Если вы, как и я, ненавидели групповые проекты в школе и стремились взять на себя как можно больше работы, то управление продуктом, вероятно, научит вас трудным и важным вещам — доверять, сотрудничать и разделять обязанности.

Вы не можете ждать, пока кто-то скажет вам, что делать.

Как я выяснил в свой первый рабочий день, на этой должности вам крайне редко будут давать четкие рекомендации и инструкции. Крупные компании, особенно с долгой историей управления продуктом, с большей вероятностью будут иметь от продакта определенные ожидания. Но даже в таких компаниях вам придется самим разбираться, что вы должны делать, с кем говорить и как эффективно общаться с конкретными людьми в своей команде.

Если вам непонятна директива высшего руководства, нельзя сидеть и ждать, пока ее вам прояснят. Если вы видите проблемы в макете, нельзя ждать, когда кто-то другой это заметит. Ваша задача — выявлять, оценивать, расставлять приоритеты и решать все вопросы, которые могут повлиять на эффективность команды, независимо от того, дано вам такое указание или нет.

ПОРТРЕТ ХОРОШЕГО ПРОДАКТА

Некоторые организации известны тем, что предпочитают определенный тип кандидатов на вакансию в отдел управления продуктом. Например, Amazon исторически отдает предпочтение обладателям MBA¹, а Google — кандидатам с дипломом из области компьютерных наук (computer science) Стэнфордского университета. (До какой степени эти компании следуют своим предпочтениям, никто толком не знает.) Говоря простым языком, классический портрет менеджера продукта — это либо технический специалист с деловой хваткой, либо бизнесмен, который не будет своей некомпетентностью выводить из себя разработчиков.

¹ Степень магистра по деловому администрированию. — *Примеч. ред.*

Хотя многие менеджеры продукта соответствуют этому портрету, самые лучшие, которых я встречал, включая тех, которые начинали в Amazon и Google, не подходят ни к одному классическому описанию. Правда в том, что отличные продакт-менеджеры могут прийти отовсюду. Кто-то пришел из области музыки, кто-то из политики, из некоммерческих организаций, из театра, из маркетинга, откуда угодно. Всех их объединяет любовь к интересным задачам, желание узнавать новое и работать с умными людьми.

Отличные менеджеры продукта складываются из опыта, который накопили, проблем, с которыми сталкивались, и людей, с которыми работали. Они постоянно развиваются, адаптируются к конкретным потребностям своей команды и организации. Они достаточно скромны, чтобы признать, что всегда есть вещи, которых они не знают, и достаточно любопытны, чтобы постоянно учиться у окружающих их людей.

Когда я консультирую организации, которые ищут внутренних кандидатов на должности РМ, я часто прошу присутствующих нарисовать диаграмму того, как информация движется внутри их компании; не официальную организационную структуру, а просто неформальный набросок того, как люди общаются друг с другом. И обязательно кого-то изображают в самом центре этой диаграммы. Те, кто там оказывается, — «информационные брокеры», «связующие звенья», «мыслители широкого профиля», — эти люди активно ищут новые горизонты. Они редко соответствуют «традиционному» портрету продакт-менеджера и чаще всего совершенно несведущи в технической сфере. Но это те, кому интересно и кто умеет выполнять сложную работу по налаживанию связей, которая и является ключом к успешному управлению продуктом.

И ПЛОХОГО...

Хорошие продакт-менеджеры редко вписываются в одни те же рамки, а вот для плохих существует вполне четкая классификация. Существует ряд архетипов плохого продакта, которые проявляют себя практически повсеместно:

Жаргонный жокей.

Жаргонный жокей (*Jargon Jockey*) хочет, чтобы вы знали: описанный вами подход имел бы смысл только в гибридной методологии

Scrumban¹, но совершенно неприемлем для сертифицированного Scrum-мастера 3-го уровня². Если вам пришлось искать значение хоть какого-то из этих слов, Жокей в шоке от вашей некомпетентности — как вы вообще получили эту работу? Жокей дает определения одних неизвестных терминов через другие и, кажется, склонен использовать их тем чаще, чем выше ставки в разгорающихся противоречиях.

Служитель культа Стива Джобса (The Steve Jobs Acolyte)

Стив Джобс: «Думай иначе!»TM Этот тип любит откинуться на спинку стула и начать задавать громкие провокационные вопросы. Он хотел бы напомнить вам, что люди тоже не знали, что им нужен iPhone. Он приводит цитату про быструю лошадь³ и добавляет, что не хочет создавать «более быструю лошадь». Служитель культа Стива Джобса не говорит, что ваши пользователи глупы — по крайней мере, вслух, — но считает, что они определенно не провидцы. В отличие от него.

Герой-одиночка (The Hero Product Manager)

Не бойтесь, Герой здесь, у него есть потрясающая идея, которая спасет всю компанию. Герою не особенно интересно знать, почему эта идея может не сработать или что она уже обсуждалась и изучалась миллион раз. Вы слышали о том, что делал Герой на своей предыдущей работе? Он сам сделал весь проект или, по крайней мере, бóльшую его часть. И всё же люди в *этой* компании, похоже, не спешат предоставить Герою ресурсы или поддержку, чтобы выполнить все эти удивительные обещания.

Трудяга (The Overachiever)

У Трудяги обычно получается *черт знает что*. Вы в курсе, что его команда добавила к проекту *пятьдесят* новых функций

¹ Scrumban объединяет две ведущие гибкие методологии, Scrum и Kanban, в один процесс. От Scrum в этом подходе используется стабильная структура спринтов, стендапов и ретроспектив. Она дополняется возможностями Kanban, обеспечивающими наглядное представление рабочих процессов и объемов незавершенных задач. — *Примеч. пер.*

² PSM III, или профессиональный Scrum-мастер уровня III. Скрам-мастер поддерживает в команде культуру Scrum и следит за соблюдением ее принципов. — *Примеч. пер.*

³ Есть цитата, не вполне достоверно приписываемая известному конструктору автомобилей Генри Форду: «Если бы я спросил людей, чего они хотят, они бы сказали, что хотят более быстрых лошадей». — *Примеч. пер.*

в прошлом году? А вы слышали о том, как Трудяга заставил работать свою команду три ночи подряд, чтобы уложиться в график? Трудяга почитается руководством компании как человек, который может сделать *много*, но не совсем ясно, какую пользу это принесет для бизнеса или для пользователей. И вы не можете не заметить, что члены команды Трудяги выглядят довольно напряженными... те, что еще не уволились.

Мученик продукта (Product Martyr)

Ладно! Мученик продукта (рис. 1.1) все сделает. Если продукт не был запущен вовремя или не достиг своих целей, Мученик продукта берет на себя полную и безоговорочную ответственность за то, что он (опять) все испортил. Мученик продукта заявляет, что ему не составляет труда приносить кофе для всей команды каждое утро, но звук, с которым он припечатывает поднос из Starbucks к своему столу, кажется, чуть-чуть громковат. Мученик продукта неоднократно повторяет, что ценит работу выше всего остального в своей жизни, и все же он выглядит возмущенным и усталым каждый раз, когда вы приходите к нему с вопросом или проблемой.

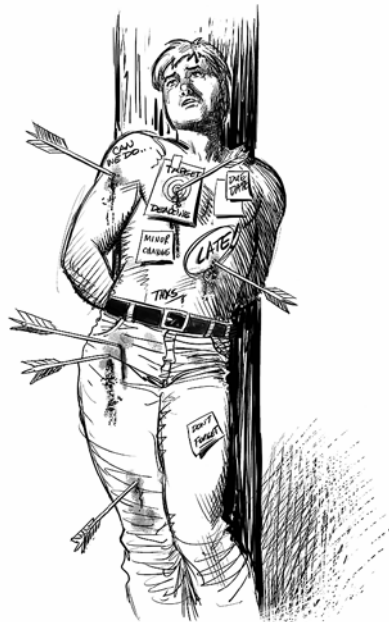


Рис. 1.1. Мученик продукта в естественной среде обитания

Поражает, насколько легко можно стать одним из них — я определенно, побывал в роли каждого в течение своей карьеры. Почему? Потому что, по большому счету, причиной их появления служит вовсе не злой умысел или некомпетентность, а простая неуверенность. Управление продуктом может быть неиссякаемым источником неуверенности, а уж это провоцирует проявление худшего в каждом из нас.

Поскольку главное в управлении продуктом — налаживание связей и устранение проблем, то очень трудно определить количественно, каков фактический вклад менеджера продукта в общее дело. Разработчик написал 10 000 строк кода. Дизайнер создал тактильную и визуальную вселенную, которая всех поразила. Генеральный директор обладает прозорливостью, ведущей команду к успеху. А чего достиг *ты*?

Этот вопрос, а еще стремление во что бы то ни стало доказать свою значимость, может привести к эмоциональным актам непреднамеренного саботажа. Неуверенные в себе менеджеры (из Жаргонных жокеев) могут начать говорить на тарабарщине, чтобы доказать, что управление продуктом — это серьезно, сложно и важно. Они могут (и часто так делают) доводить свою команду до истощения и выгорания, просто чтобы показать, сколько всего они сделали, отсюда рождаются Трудяги. Они могут даже устроить публичный скандал, чтобы показать, сколь многим они лично жертвуют ради работы (см. Мученик продукта).

Для продакт-менеджера ценность проявляется в работе команды. Лучшие продакты, которых я встречал, — это те, кто искренне верит, что успех их команды *и есть их собственный успех*. Люди из их команд используют такие фразы, как «Я бы доверил этому человеку свою жизнь» и «Этот человек заставляет меня чувствовать приятное волнение, когда я иду утром на работу». Если вы начинаете чувствовать неуверенность, поговорите с командой и подумайте, что можно сделать, чтобы команда стала успешнее. Только не позволяйте вашей неуверенности превратить вас в плохого менеджера.

НЕТ, ВАМ НЕ НУЖНО РАБОТАТЬ 60 ЧАСОВ В НЕДЕЛЮ

За последние полгода многие люди говорили мне: «Я хотел бы стать менеджером продукта, но я слышал, что, чтобы чего-то добиться, нужно работать по шестьдесят часов в неделю». В начале своей

карьеры я бы горячо согласился с этим мнением и даже добавил бы: «По шестьдесят, если повезет!» Но с тех пор я вырос, и теперь считаю, что наша профессия в значительной степени тоже повзрослела.

Когда я работал по 60 часов в неделю, причиной этому были неопытность, незащищенность и неспособность эффективно расставлять приоритеты. Я понятия не имел, что делаю, и боялся, что *другие* увидят, что я понятия не имею, что делаю, поэтому я начал делать все, что мог, так громко и заметно, как мог (так начался мой путь от наивного новичка до Трудяги и Мученика). Этот подход оказался не только катастрофическим для моего психического здоровья, но и глубоко вредным для моей команды, которая задавалась вопросом, должна ли *она* оставаться в офисе до восьми часов вечера, пока я громко вздыхал и стучал по клавиатуре.

В наиболее продуктивные и важные годы моей карьеры я работал с 10 до 16:00 почти каждый день, и да, это был быстро растущий стартап. С помощью некоторых чрезвычайно талантливых коллег (и отличного психолога) я смог расставить приоритеты в задачах, которые помогали моей команде достигать целей, и перестал беспокоиться о том, считают ли мои коллеги, что я недостаточно усердно работаю. Оказывается, никто (кроме меня) не следил за тем, как поздно я задерживался в офисе в пятницу вечером или как быстро я отвечал в Slack¹ утром в воскресенье.

Любой, кто научился выстраивать границы и расставлять приоритеты, должен (и будет!) сторониться мысли о том, что какая-то работа потребует неразумного и нездорового количества часов. И в продакт-менеджменте отчаянно требуется больше людей, которые умеют устанавливать границы и приоритизировать свое время. Мысль о том, что неизбежно придется долго сидеть на рабочем месте, отталкивает многих талантливых людей от карьеры в нашей области, а тем, кто уже работает, она не дает научиться расставлять приоритеты и устанавливать разумные и здоровые ожидания для своих команд. Давайте преодолеем это.

¹ *Slack* — корпоративный мессенджер. Запущен в тестовом режиме в августе 2013 года, публичный выпуск состоялся 12 февраля 2014 года. — *Примеч. пер.*