



اسپرینت

چگونه فقط در پنج روز مشکلات بزرگ را حل و ایده‌های جدید را آزمایش کنیم

جیک ناپ

با همکاری: جان زراتسکی و بریدن کوویتز

ترجمه:

مانا رامشنی راحت آباد

زیر نظر شبکه مترجمین ایران

سرشناسه: نپ، جیک Knapp, Jake

عنوان و نام پدیدآور: اسپرینت: چگونه فقط در پنج روز مشکلات بزرگ را حل و ایده‌های جدید را آزمایش کنیم/ مولف جیک ناپ با همکاری جان زراتسکی و بریدن کوویتز؛ ترجمه مانا رامشنی‌راحت‌آباد.

مشخصات نشر: تهران: آدینه، ۱۳۹۶.

مشخصات ظاهری: ۲۳۹ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۶۱۰-۲۰-۵

وضعیت فهرست نویسی: فیا

یادداشت: عنوان اصلی: Sprint : how to solve big problems and test new ideas in just five days, [۲۰۱۶].

موضوع: حل مساله

موضوع: Problem solving

موضوع: مدیریت

موضوع: Management

موضوع: خلاقیت در کسب و کار

موضوع: Creative ability in business

شناسه افزوده: رامشنی راحت‌آباد، مانا، ۱۳۵۲ -

رده بندی کنگره: ۱۳۹۶ ۵الف ۴۴۹/۲ BF

رده بندی دیویی: ۱۵۳/۴۳

شماره کتابشناسی ملی: ۴۶۷۹۳۴۲

اسپرینت

چگونه فقط در پنج روز مشکلات بزرگ را حل و ایده‌های جدید را آزمایش کنیم

مولف: جیک ناپ

ترجمه: مانا رامشنی راحت‌آباد

ناشر: انتشارات آدینه

نوبت چاپ: سوم - ۱۴۰۳

طرح جلد: حمید اقدسی یزدلی

تیراژ: ۵۰۰ نسخه

قیمت: ۲۵۰۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۶۱۰-۲۰-۵

تلفن مرکز پخش: ۸۶۰۳۱۴۶۹ و ۰۹۱۲۱۲۶۱۳۷۰

www.AdinehBook.com

هیچ شخص حقیقی یا حقوقی حق استفاده از عنوان کتاب و همچنین چاپ و نشر تمام یا بخشی از این اثر را به هر صورت اعم از فتوکپی، چاپ کتاب یا جزوه و حتی برداشت به صورت دستنویس ندارد و متخلفین به موجب بند ۵ از ماده‌ی قانون حمایت از ناشران تحت پیگرد جدی قانونی قرار می‌گیرند.

صفحه

عنوان

۱	پیش گفتار
۷	مقدمه
۱۸	زمینه را آماده کنید
۱۹	چالش
۲۷	تیم
۳۵	زمان و مکان
۴۵	دوشنبه
۴۶	از آخر شروع کنید
۵۱	نقشه
۵۹	از کارشناسان بپرسید
۷۳	هدف نهایی
۸۳	سه شنبه
۸۵	تنظیم مجدد و بهبود
۹۳	ترسیم
۱۱۱	چهارشنبه
۱۱۳	تصمیم بگیرید

۱۲۹	رامبل
۱۳۵	استوری بورد (فیلمنامه مصور)
۱۴۷	پنج شنبه
۱۴۹	وانمود کنید
۱۶۵	نمونه اولیه (پروتوتاایپ)
۱۷۳	جمعه
۱۷۵	داده‌های کوچک
۱۸۱	مصاحبه
۱۹۵	یاد بگیرید
۲۰۴	پرواز
۲۰۸	چک لیست‌ها
۲۲۳	پرسش‌های متداول
۲۲۹	قدردانی

کاری که من سر کار انجام می‌دادم واقعاً کار کردن نبود.

در سال ۲۰۰۳ اولین فرزند من و همسرم به دنیا آمد. بعد از این که به دفترم برگشتم، تصمیم گرفتم وقتی را که برای کارم صرف می‌کنم، به همان اندازه زمانی که با خانواده‌ام می‌گذرانم معنی‌دار باشد. مرور دقیقی بر عادت‌هایم کردم و متوجه شدم که تلاشم را صرف مهم‌ترین کارم نمی‌کردم.

بنابراین شروع به بهینه‌سازی کردم. کتاب‌های بهبود بهره‌وری را خواندم. برای پیگیری بهره‌وری‌ام صفحه‌های گسترده‌هایی^۱ تهیه کردم که ببینم با انجام ورزش و فعالیت هنگام صبح در مقایسه با موقع ناهار یا نوشیدن قهوه در مقایسه با چای، چقدر احساس کارایی می‌کنم. در مدت یک ماه پنج نوع مختلف از لیست کارهای روزمره را امتحان کردم. درست است! همه این تجزیه و تحلیل‌ها عجیب بودند، اما رفته رفته تمرکزم بهتر شد و نظم و ترتیب بیشتری پیدا کردم.

سپس در سال ۲۰۰۷ در گوگل مشغول به کار شدم و در آنجا بود که محیط فوق‌العاده‌ای برای پرورش آدمی که تمام فکر و ذکرش فرایندها است، پیدا کردم. گوگل تجربه کردن و آزمایشگری را تشویق می‌کند - نه تنها در محصولات، بلکه حتی در روش‌هایی که توسط افراد و البته تیم‌ها، به کار گرفته می‌شود.

ارتقا دادن فرایندهای تیمی برای من به صورت یک دغدغه فکری درآمد (درست است! باز هم یک مورد عجیب دیگر!). اولین تلاش‌های من شامل کارگاه‌های طوفان فکری با تیم‌هایی متشکل از مهندسان بود. طوفان‌های فکری^۲ گروهی، که در آنها هر کسی ایده‌هایی را که به ذهنش می‌رسد با صدای بلند بیان می‌کند، خیلی لذت‌بخش هستند. بعد از این که چند ساعت را با هم می‌گذرانیدیم همه ما انبوهی از کاغذ یادداشت‌های چسبدار داشتیم و روحیه خیلی خوبی پیدا کرده بودیم.

اما یک روز، وسط یک طوفان فکری، یکی از مهندسان روند صحبت‌ها را قطع کرد. او پرسید: «از کجا می‌دانی که طوفان فکری مؤثر است؟» نمی‌دانستم چه جوابی باید بدهم. واقعیت کمی خجالت‌آور بود: همیشه از شرکت‌کنندگان نظرسنجی می‌کردم تا ببینم که آیا از این کارگاه‌ها خوششان آمده است یا نه، اما هیچ‌وقت نتایج واقعی را اندازه‌گیری نکرده بودم.

بنابراین نتیجه کارگاه‌هایی را که اداره کرده بودم بررسی کردم و متوجه مشکلی شدم. ایده‌هایی که به مرحله اقدام رسیده و موفقیت‌آمیز شده بودند حاصل طوفان‌های فکری نبودند. بهترین ایده‌ها از یک جای

1 Spreadsheet

2 Brainstorming workshops

دیگر آمده بودند. اما از کجا؟

افراد هنوز هم به همان روش همیشگی خودشان فکر می کردند و افکاری به ذهنشان می رسید - مثلاً پشت میز کارشان یا وقتی که در یک کافی شاپ منتظر نشسته بودند یا زیر دوش حمام. این ایده هایی که توسط افراد تولید می شدند بهتر بودند - در واقع بعد از این که هیجان کارگاه فروکش می کرد، ایده های حاصل از طوفان فکری قادر به رقابت به آنها نبودند.

شاید در این جلسات به اندازه کافی فرصت نداشتیم که بخواهیم عمیق فکر کنیم. شاید هم علت این بود که طوفان های فکری فقط به ترسیمات روی کاغذ ختم می شد، نه به یک چیز واقع گرایانه. هر چه بیشتر فکر کردم، نقص های بیشتری در رویکرد خودم دیدم.

جلسات طوفان فکری را با کارکرد روزانه خودم در گوگل مقایسه کردم. بهترین کارهایم زمانی انجام می شد که با یک چالش بزرگ روبرو بودم و تقریباً وقت کافی نداشتم.

یک مورد از این قبیل پروژه ها در سال ۲۰۰۹ اتفاق افتاد. یکی از مهندسان جی میل به نام پیتز بالزیگر^۱ ایده ای برای سازماندهی خودکار ایمیل ها به فکرش رسید. من از این ایده - که «صندوق ورودی اولویت بندی شده»^۲ نامیده می شود - خیلی هیجان زده شدم و از مهندس دیگری به نام آنی چن^۳ دعوت کردم که همراه با ما روی این پروژه کار کند. آنی قبول کرد، اما به شرط آن که کار فقط یک ماه طول بکشد. اگر در طی این مدت نمی توانستیم ثابت کنیم که این کار شدنی است، او به سراغ پروژه دیگری می رفت. من مطمئن بودم که یک ماه کافی نیست، اما آنی یک مهندس برجسته است، به همین دلیل تصمیم گرفتم از این فرصت تا جایی که می شد استفاده کنم.

این مهلت یک ماهه را به چهار بخش یک هفته ای تقسیم کردیم. هر هفته به یک طرح جدید می رسیدیم؛ آنی و پیتز یک نمونه اولیه (یا اصطلاحاً پروتوتایپ)^۴ می ساختند و سپس در پایان هفته، طرح مزبور را با چند صد نفر از افراد تست می کردیم.

قبل از آن که به آخر ماه برسیم راه حلی پیدا کرده بودیم که مردم می توانستند آن را بفهمند - و مایل بودند از آن استفاده کنند. آنی همچنان به همکاری اش ادامه داد تا تیم «صندوق ورودی اولویت بندی شده» را هدایت کند. ما موفق شده بودیم به طریقی کار طراحی را در کسری از زمان معمول برای این کار انجام دهیم. چند ماه بعد سر جی لاشاپل^۵ و میکائل دروگ^۶ - دو نفر از کارکنان گوگل که در استکهلم کار می کنند -

1 Peter Balsiger

2 Priority Inbox

3 Annie Chen

4 Prototype

5 Serge Lachapelle

6 Mikael Druggé

را ملاقات کردم. ما سه نفر می‌خواستیم ایده‌ای برای یک نرم‌افزار جلسات ویدئویی^۱ را که روی مرورگرهای وب قابل اجرا باشد، امتحان کنیم. من فقط برای چند روز در شهر بودم، به همین دلیل با تمام سرعتی که می‌توانستیم کار کردیم. قبل از آن که زمان ملاقاتمان تمام شود یک پروتوتایپ تهیه کرده بودیم که کار می‌کرد. آن را با ایمیل برای همکارانمان فرستادیم و شروع به استفاده از آن برای جلسات کردیم. بعد از چند ماه کل شرکت داشت از این نرم‌افزار استفاده می‌کرد. (مدتی بعد یک نسخه پرداخت شده و ارتقاء یافته این اپلیکیشن مبتنی بر وب با نام Google Hangouts عرضه شد.)

من متوجه شدم که در هر دو مورد بسیار کارآمدتر و مؤثرتر از روتین‌های عادی روزانه‌ام یا هر یک از کارگاه‌های طوفان فکری، کار کرده بودم. تفاوتش چه بود؟

اولاً، برخلاف روش داد زدن و «پرتاب کردن» ایده‌ها که در طوفان‌های فکری گروهی شایع است، وقت داشتیم افکارمان را مستقل از هم توسعه دهیم. اما در عین حال فرصتمان آن قدر زیاد نبود. نزدیک بودن ضرب‌العجل‌ها من را مجبور می‌کرد که بیشتر تمرکز کنم. فرصت آن را نداشتیم که آن طور که اغلب در روزهای کاری عادی انجام می‌دادم، درباره جزئیات بیش از حد فکر کنم یا درگیر کارهای دیگر که اهمیت کمتری داشتند بشوم.

مؤلفه مهم دیگر «مردم» بودند. مهندسان، مدیر تولید و طراح، همه با هم در یک اتاق بودند، هر کدام قسمتی از مسأله را که به خودش مربوط بود حل می‌کرد و آماده بود که به سؤالات دیگران جواب بدهد.

آن کارگاه‌های تیمی را دوباره در نظر گرفتیم. چطور بود این مؤلفه‌های جادویی دیگر را هم به آنها اضافه کنیم؟ تمرکز بر کار انفرادی، زمان برای تولید پروتوتایپ و ضرب‌العجلی که راه‌گزینی نداشت؟ تصمیم گرفتیم اسم آن را «اسپرینت طراحی»^۲ بگذارم.

یک زمانبندی تقریبی اولیه برای اولین اسپرینت تهیه کردم: یک روز برای به اشتراک گذاشتن اطلاعات و ایجاد یک طرح کلی از ایده‌ها و به دنبال آن چهار روز برای تهیه پروتوتایپ. یک بار دیگر تیم‌های گوگل از این تجربه استقبال کردند. این اسپرینت‌ها را برای Gmail، Google Search، Chrome و پروژه‌های دیگر هدایت کردم.

خیلی هیجان‌انگیز بود. اسپرینت‌ها مؤثر واقع شده بودند. ایده‌ها آزمایش می‌شدند، ساخته و پرداخته می‌شدند، راه‌اندازی می‌شدند و - از همه بهتر - اغلب در شرایط واقعی موفقیت‌آمیز بودند. فرآیند اسپرینت در سراسر گوگل، از یک تیم به تیم دیگر و از یک دفتر به دفتر دیگر، گسترش یافت. یکی از طراحان بخش Google X به این روش علاقمند شد و اسپرینتی را برای تیمی در بخش آگهی‌ها اجرا کرد. اعضای این تیم به همکارانشان در بخش آگهی‌ها گفتند و الی آخر. به زودی من همه جا درباره اسپرینت می‌شنیدم، حتی

1 Video meeting software

2 Design sprint

از افرادی که هرگز آنها را ملاقات نکرده بودم.

در طول مسیر اشتباهاتی هم داشتم. اولین اسپرینت من ۴۰ نفر را در بر می‌گرفت - این تعداد به نحو مضحکی زیاد بود و قبل از آن که اسپرینت شروع شود تقریباً آن را از مسیر خارج کرد. مدت زمانی را که صرف توسعه ایده‌ها می‌شد و نیز زمان مربوط به تهیه پروتوتایپ‌ها را تعدیل و تنظیم کردم. یاد گرفتم که چه چیزی خیلی سریع، بیش از حد آهسته و یا - بالاخره، مناسب است.

یکی دو سال بعد ملاقاتی با بیل ماریس^۱ داشتم و دوباره اسپرینت‌ها صحبت کردیم. بیل مدیرعامل Google Ventures است - یک شرکت سرمایه‌گذاری جسورانه^۲ که توسط گوگل به منظور سرمایه‌گذاری در کسب و کارهای نوپا^۳ اما خوش‌آتی ایجاد شده است. او یکی از بانفوذترین افراد در دره سیلیکون^۴ است، هر چند که رفتار و سلوک غیررسمی و راحتش چنین چیزی را نشان نمی‌دهد. در آن بعدازظهر خاص او یکی از همان لباس‌های معمولی خاص خودش را پوشیده بود: یک کلاه بیس‌بال و تیشرتی که چیزی درباره ورمونت^۵ رویش نوشته شده بود.

بیل به ایده اجرای اسپرینت‌ها با شرکت‌های نوپا در مجموعه گوگل ونچرز (GV)^۶ علاقمند بود. این شرکت‌های نوپا معمولاً تنها یک حرکت خوب با یک محصول موفقیت‌آمیز دارند و بعد از آن پولشان تمام می‌شود. اسپرینت‌ها راهی را در اختیار این شرکت‌ها می‌گذارند تا پیش از آن که به فعالیت مخاطره‌آمیز تولید و عرضه محصولاتشان مبادرت کنند، متوجه شوند که آیا در مسیر درست قرار دارند یا نه. چه سودهایی که در نتیجه اجرای اسپرینت‌ها حاصل شده، و چه پول‌هایی که به سبب آنها صرفه‌جویی شده است!

اما برای آن که این کار مؤثر واقع شود لازم بود تعدیلاتی در فرایند اسپرینت اعمال کنم. سال‌ها بود که به موضوع بهره‌وری فردی و بهره‌وری گروهی فکر می‌کردم، اما درباره شرکت‌های نوپا و مسایل کاری آنها تقریباً هیچ چیز نمی‌دانستم. با وجود این، شور و شوق بیل من را متقاعد کرد که گوگل ونچرز جای مناسبی برای اسپرینت‌ها است - و البته جای مناسبی برای خود من هم. او گفت: «رسالت ما این است که بهترین کارآفرینان روی زمین را پیدا و به آنها کمک کنیم که دنیا را به جای بهتری تبدیل کنند»؛ من هم توانستم مقاومت کنم.

در GV به سه نفر شریک طراحی دیگر ملحق شدم: بریدن کوویتز، جان زراتسکی، و مایکل

1 Bill Maris

2 Venture capital firm

3 Startup

4 Silicon Valley

نام رایج و غیررسمی منطقه‌ای در حدود ۷۰ کیلومتری جنوب شرقی سانفرانسیسکو. شهرت این منطقه به دلیل قرار داشتن بسیاری از شرکت‌های مطرح فناوریاتیک جهان در این منطقه است. نام این منطقه ابتدا برگرفته از تعداد زیاد شرکت‌های تولید کننده تراشه‌های سیلیسیمی در این منطقه بود که بعدها به نمادی از وجود کمپانی‌های زیاد فعال در زمینه فناوری‌های پیشرفته در این منطقه تبدیل شد.

5 Vermont

6 GV's portfolio

مارگولیس^۱. همین راه را با هم شروع به اجرای اسپرینتها برای شرکت‌های نوپا، آزمایش کردن فرآیند و بررسی نتایج کردیم تا راه‌هایی برای بهبود و ارتقاء آنها پیدا کنیم.

ایده‌هایی که در این کتاب مطرح شده‌اند حاصل کار کل تیم ما است. بریدن کوویتر یک طراحی داستان‌محور^۲ به فرآیند اسپرینت اضافه کرد و آن رویکرد غیرمتمارفی است که به جای آن که بر مؤلفه‌ها یا تکنولوژی‌های انفرادی تمرکز کند، متوجه تجربه مشتری (یا مخاطب)^۳ به عنوان یک کل است. جان زراتسکی کمک کرد که بالاخره کار را شروع کنیم، به نحوی که هر اسپرینت جوابگوی مهم‌ترین سؤالات هر کسب و کار باشد. بریدن و جان آن تجربه کسب و کار را که من فاقد آن بودم، داشتند و فرآیند را طوری بازآرایی کردند که در هر اسپرینت، تمرکز بهتر و تصمیم‌گیری‌های هوشمندانه‌تر ایجاد شود.

مایکل مارگولیس ما را تشویق می‌کرد که هر اسپرینت را با یک آزمایش واقعی تمام کنیم. او تحقیقات مشتری^۴ را به عهده گرفت - کاری که برنامه‌ریزی و اجرای آن می‌تواند چندین هفته طول بکشد، اما او راهی پیدا کرد که بتواند تنها در یک روز نتایج روشنی به دست بیاورد. این کار خیلی روشنگر بود. دیگر مجبور نبودیم حدس بزنیم که آیا راه‌حل‌هایمان خوب هستند یا نه - در پایان هر اسپرینت جواب را می‌گرفتیم.

و بعد می‌رسیم به دانیل بورکا^۵، کارآفرینی که دو کسب و کار نوپا برای خودش تأسیس کرده بود که بعداً یکی از آنها را به گوگل فروخت و به GV ملحق شد. وقتی که برای اولین بار فرآیند اسپرینت را برایش توضیح دادم کمی مردّد بود. آن طور که خودش بعداً گفت، «چیزی مثل یک مشت اراجیف مدیریتی به نظر می‌رسید». اما قبول کرد که یک مورد را امتحان کند: «در اسپرینت اول از BS به راحتی عبور کردیم و تنها در مدت یک هفته چیزی بلندپروازانه تهیه نمودیم. من کاملاً شیفته و مجذوب شده بودم». وقتی که نظر مساعد دانیل را جلب کردیم، تجربیات دست اول او به عنوان یک بنیانگذار و عدم تحملش نسبت به حرفه‌ای مزخرف و بی‌معنی، به ما کمک کرد فرآیند را کامل کنیم.

از زمان اولین اسپرینت در گوگل ونچرز در سال ۲۰۱۲ دائماً در حال تعدیل و تنظیم و آزمایش بوده‌ایم. در ابتدای کار فکر می‌کردیم تهیه پروتوتایپ‌ها و انجام تحقیقات سریع فقط برای تولیدات بازار انبوه امکان‌پذیر است. اما آیا زمانی هم که مخاطبان در رشته‌هایی مانند پزشکی یا امور مالی کارشناس و خبره بودند، می‌توانستیم به همان سرعت حرکت کنیم؟

در کمال شگفتی، این فرآیند پنج روزه سر پا ماند و دوام آورد - فرآیند ما برای همه انواع مخاطبان، از

1 Braden Kowitz, John Zeratsky, Michael Margolis

2 Story-centered design

3 Customer research

۴ واژه‌ای که در متن اصلی به کار رفته "Customer" به معنای «مشتری» است. اما با توجه به اینکه فرایند اسپرینت صرفاً برای پروژه‌های مرتبط با فروش اجرا نمی‌شود، از این به بعد به جای در مواردی که به طور خاص «مشتری» مطرح است (پروژه بلوباتل کافی و موارد مشابه احتمالی)، به جای آن از واژه عام تر «مخاطب» استفاده شده است.

5 Daniel Burka

سرمایه‌گذار گرفته تا کشاورز و از متخصصان سرطان‌شناسی گرفته تا صاحبان کسب و کارهای کوچک، کارایی داشت. برای وب‌سایت‌ها، اپلیکیشن‌های آیفون، گزارش‌های پزشکی روی کاغذ و سخت‌افزارهای دارای تکنولوژی پیشرفته نیز مؤثر بود و در ضمن، صرفاً به توسعه محصولات اختصاص نداشت، کما این که خودمان از اسپرینت برای تعیین اولویت‌ها، استراتژی‌های بازاریابی و حتی نام‌گذاری شرکت‌ها هم استفاده کرده‌ایم. این فرآیند بارها و بارها تیم‌ها را دور هم جمع کرده و ایده‌ها را به مرحله اجرا درآورده است.

در طی چند سال گذشته تیم ما فرصت بی‌نظیری برای آزمایش کردن و اعتباریابی ایده‌هایمان در رابطه با فرآیند کاری داشته است. بیشتر از صد اسپرینت را با شرکت‌های نوظهور در مجموعه GV به اجرا درآورده‌ایم و در کنار کارآفرینان برجسته‌ای مانند آن وچ کیکي^۱ (مؤسس شرکت 23andMe)، ایو ویلیامز^۲ (بنیانگذار توئیتِر، بلاگر و مدیوم)، و چاد هرلی و استیو چن^۳ (پایه‌گذار یوتیوب) کار کرده و از آنها یاد گرفته‌ایم.

در ابتدا می‌خواستیم کاری کنیم که روزهای کاری‌ام کارآمد و پرمعنا باشد. می‌خواستیم تمرکز را به چیزی که حقیقتاً معنادار باشد معطوف کنیم و کاری کنیم که اوقات صرف شده‌ام به حساب بیاید - برای خودم، تیمم و مخاطبانمان. حال، با گذشت چیزی بیش از ده سال، فرآیند اسپرینت دائماً در رسیدن به این هدف به من کمک کرده است و من از این که این تجربه را در این کتاب با شما در میان بگذارم در پوست خودم نمی‌گنجم.

امیدواریم که کارتان را بر اساس بینشی جسورانه انتخاب کرده باشید. قصدتان هم این است که این بینش را به همه دنیا منتقل کنید - اعم از این که یک پیام یا خدمت یا تجربه، نرم افزار یا سخت افزار و یا حتی یک داستان یا ایده (مثل خود همین کتاب) باشد. اما عملی کردن یک بینش و به واقعیت رساندن آن کار آسانی نیست. به سادگی تمام ممکن است در یک وضعیت پرتلاطم گرفتار شوید: ایمیل‌هایی که تمامی ندارند، ضرب‌الاجل‌هایی که فرا می‌رسند و می‌گذرند، جلساتی که تمام روزتان را خراب می‌کنند و پروژه‌های طولانی مدتی که بر پایه فرضیات سؤال‌برانگیز و مشکوک هستند.

لزومی ندارد که این اتفاق بیفتد. اسپرینت‌ها مسیری را برای حل مسایل بزرگ ارائه می‌دهند، ایده‌های جدید را آزمایش می‌کنند، کارهای بیشتری را به اجرا درمی‌آورند و همه این کارها را سریع‌تر انجام می‌دهند. همچنین به شما این امکان را می‌دهند که در طی این جریان لذت بیشتری ببرید. به عبارت دیگر، قطعاً لازم است یک بار خودتان امتحان کنید. بیایید دست به کار شویم.

جیک ناپ

سان فرانسیسکو، فوریه ۲۰۱۶ (برابر با اسفند ۱۳۹۴)

1 Anne Wojcicki

2 Ev Williams

3 Chuad Hurley & Steve Chen



در یک روز ابری در ماه می ۲۰۱۴ جان زراتسکی به یک ساختمان نخودی رنگ و بی‌روح در سانی‌ویل کالیفرنیا^۱ قدم گذاشت. جان برای صحبت با ساویوک لیبز^۲، یکی از جدیدترین سرمایه‌گذاری‌های گوگل ونچرز (GV) به آنجا رفته بود. با زحمت راهش را از میان دخمه‌ای پر از راهروهای پیچ در پیچ باز کرد و از چند پله بالا رفت، در چوبی ساده‌ای دید که رویش نوشته شده بود: 2B و وارد شد.

شرکت‌هایی که با تکنولوژی سر و کار دارند معمولاً برای کسانی که انتظار چراغ‌های قرمز درخشان کامپیوترها، هولودک‌هایی^۳ به سبک مجموعه پیش‌گازان فضا، یا نقشه‌های فوق‌سری را دارند، کمی دلسردکننده هستند. قسمت اعظم دره سیلیکون اساساً شامل تعدادی مین کار و کامپیوتر و فتنان قهوه است. اما آن طرف در 2B انبوهی از تخته مدارها^۴، بریده‌های تخته سه‌لا و آرمیج‌های پلاستیکی که همین حالا از چاپگرهای سه‌بعدی بیرون آمده بودند به چشم می‌خورد. دستگاه لحیم‌کاری آهن، دریل و نقشه‌های مختلف... بله! نقشه‌های فوق‌سری واقعی! جان با خودش فکر کرد: «اینجا شبیه همان چیزی است که یک کسب و کار نوپا باید باشد.»

بعد ماشین را دید. ماشین، استوانه‌ای به بلندی سه فوت و نیم^۵ بود - تقریباً به شکل و اندازه یک سطل زباله آشپزخانه. بدنه سفید براقش پایه‌ای گشادتر از قسمت بالا داشت و قسمت فوقانی آن که تدریجاً باریک می‌شد، زیبا و باسلیقه بود. یک صفحه نمایش کامپیوتر در بالای آن نصب شده بود که تقریباً شبیه صورت بود. در ضمن، ماشین می‌توانست حرکت کند - با انرژی خودش روی کف اتاق سر می‌خورد.

استیو کازینز^۶، مؤسس و مدیر عامل ساویوک گفت: «این ربات ریلی (رله)^۷ است.» استیو یک شلوار جین

1 Sunnyvale, California

2 Savioke Labs

3 Holodeck «عرشه بدل» یا «کلین دنیای هولودگرافیک» هم ترجمه شده

4 Circuit board

6 Steve Cousins

7 Relay robot

۵ کمی بیشتر از ۱ متر (۱ فوت = ۰.۳۰۴۸ سانتیمتر)

با تیشسرت تیره پوشیده بود و حس پر شور و اشتیاق یک معلم علوم مدرسه راهنمایی را داشت. در حالی که با غرور به ماشین کوچکش نگاه می کرد گفت: «درست همین جا ساخته شده، آن هم با استفاده از قطعات حاضر و آماده.»

استیو توضیح داد که ربات ریلی برای ارائه خدمات هتل طراحی شده است. این ماشین می تواند به طور مستقل حرکت کند، خودش سوار آسانسور شود و وسایلی مانند مسواک، حوله یا میان وعده ها را به اتاق مهمانان ببرد. ضمن این که ربات کوچک را تماشا می کردند، ریلی صندلی پشت میز را با دقت جابجا کرد، بعد نزدیک یک پریز برق ایستاد.

ساویوک (که "Savvy Oak" [ساوی - اوک] تلفظ می شود) تیمی از مهندسان و طراحان در سطح جهانی داشت که بیشتر آنها پیش از این کارمند ویلو گاراژ^۱ بودند. ویلو گاراژ یک لابراتوار تحقیقات رباتیک خصوصی و معروف در دره سیلیکون است. چشم انداز مشترک آنها این بود که نیروهای کمکی رباتی را وارد زندگی روزمره انسان ها - در رستوران ها، بیمارستان ها، مؤسسات مراقبت از سالمندان و غیره - بکنند.

استیو تصمیم گرفته بود که کارش را از هتل ها شروع کند، چون هتل محیطی نسبتاً ساده و نامتغیر، با یک مشکل همیشگی دارد: «ساعات اوج شلوغی» در هنگام صبح و عصر، وقتی که ورود مهمانان جدید، خروج مهمانان قبلی و درخواست خدمات اتاق ها به میز پذیرش سرازیر می شود. این یک فرصت عالی برای ربات های کمکی است. قرار بود این ربات - که اولین ربات ریلی بود که به طور کامل عملیاتی شده بود - ماه بعد به یکی از هتل های نزدیک برود و خدمات رسانی واقعی را برای مهمانان واقعی انجام دهد. اگر یکی از مهمانان هتل مسواک یا تیغش را فراموش کرده بود، ربات به کمکش می رفت.

اما یک مشکل وجود داشت. استیو و تیمش نگران بودند که مبادا مهمانان هتل یک ربات پیشخدمت را دوست نداشته باشند. آیا ممکن بود این ربات باعث نگرانی آنها بشود یا حتی آنها را بترساند؟ ربات پیشخدمت از نظر تکنولوژی یک معجزه بود، اما کارکنان ساویوک مطمئن نبودند که این دستگاه در مواجهه با افراد چطور باید رفتار کند.

استیو توضیح داد که یک ریسک بزرگ وجود داشته و آن این که ممکن بود تحویل دادن حوله ها توسط یک ماشین احساس ترس ناخوشایندی در افراد ایجاد کند. طراح ارشد ساویوک، آدریان کانوزو^۲ ایده های گوناگونی برای طراحی ریلی داشت تا این ربات دوستانه به نظر برسد، اما تیم مجبور بودند قبل از آماده شدن ربات برای عرضه عمومی، تصمیمات زیادی اتخاذ کنند. ربات چطور باید با مهمانان ارتباط برقرار می کرد؟ چه مقدار ویژگی های شخصی^۳ «اضافه» یا «بیش از حد» تلقی می شد؟ استیو اضافه کرد: «و تازه بعد، موضوع آسانسور است!»

1 Willow Garage

2 Adrian Canoso

3 Personality

جان سری تکان داد و گفت: «من شخصاً وقتی افراد دیگری در آسانسور باشند، راحت نیستم.»

استیو ریلی را نوازش کرد و گفت: «دقیقاً. حالا وقتی یک ربات را این وسط بیندازی چه می‌شود؟»

ساویوک تنها چند ماه بود که فعالیتش را شروع کرده بود. کارمندانش تمرکز خود را به این معطوف کرده بودند که طراحی و مهندسی پروژه‌ها مناسب باشد. در مورد پروژه آزمایشی با هتل استاروود^۱ (که یک هتل زنجیره‌ای با صدها قطعه املاک بود) مذاکره کرده بودند، اما هنوز سؤال‌های بزرگی در برابر داشتند که باید به آنها جواب می‌دادند - سؤال‌هایی حساس و منتقدانه درباره مأموریت و البته سؤال‌هایی سرنوشت‌ساز و تنها چند هفته وقت برای یافتن جواب، قبل از آن که پروژه آزمایشی هتل شروع شود.

این فرصتی عالی برای یک اسپرینت بود!



«اسپرینت» فرآیند پنج روزه منحصر به فرد GV^۲ برای پاسخگویی به سؤالات اساسی از طریق ساختن پروتوتایپ (نمونه اولیه) و آزمایش کردن ایده‌ها همراه با مخاطبان است. این برنامه یکی از «داغ‌ترین‌های» استراتژی‌ها، نوآوری‌ها، علوم رفتاری، طراحی و سایر جنبه‌های کسب و کار است - که همه آنها در قالب یک فرآیند گام به گام بسته‌بندی شده‌اند و هر تیمی قادر است از آن استفاده کند.

تیم ساویوک ده‌ها ایده مختلف را برای رباتشان بررسی کردند، سپس با استفاده از روش تصمیم‌گیری ساختاریافته^۳، و بدون مراجعه به تفکر گروهی، قوی‌ترین راه‌حل‌ها را برگزیدند. یک پروتوتایپ واقع‌گرایانه را تنها در عرض یک روز ساختند و برای آخرین گام فرآیند اسپرینت، از تعدادی مخاطب هدف دعوت به همکاری کرده و یک لایبراتور تحقیقاتی موقت در یکی از هتل‌های نزدیک برپا کردند.

چقدر دوست داشتیم بگوییم که ما مؤلفان کتاب حاضر، قهرمانان نابغه این داستان هستیم. فوق‌العاده بود اگر می‌توانستیم در هر شرکتی شیرجه‌ای بزنیم و ایده‌های درخشانی را که می‌توانستند شرکت را متحول کنند و موفقیت‌ناگهانی و چشمگیری برایش به ارمغان بیاورند، توزیع کنیم. اما متأسفانه ما نابغه نیستیم. اسپرینت ساویوک به این دلیل با موفقیت همراه شد که این شرکت کارشناسان واقعی داشت - افرادی که تمام مدت همراه تیم بودند. تنها کاری که ما کردیم این بود که فرآیندی را در اختیار آنها گذاشتیم تا این پروژه را به انجام برسانند.

1 Starwood

2 Structured decision-making

در ادامه خواهیم دید که اسپرینت ساویوک چگونه به مرحله اجرا درآمد. البته اگر کارشناس رباتیک نیستید نگران نباشید. برای نرم‌افزار، خدمات، بازاریابی و سایر زمینه‌ها دقیقاً همین ساختار اسپرینت به کار می‌رود.

در مرحله اول، اعضای تیم یک هفته کامل را در تقویمشان آزاد کردند. در فاصله دوشنبه تا جمعه همه جلسات را لغو کردند، روی ایمیل‌هایشان پاسخگوی خودکار «در دفتر نیستم» گذاشتند و تمام تمرکزشان را منحصر به یک سؤال کردند: رباتشان در مواجهه با انسان‌ها چگونه باید رفتار کند؟

پس از آن یک ضرب‌الاجل تعیین کردند. ساویوک برای انجام یک تست زنده در روز جمعه هفته اسپرینت، قرارهایی را با هتل ترتیب داد. حالا دیگر فشار شروع شده بود. فقط چهار روز فرصت داشتند که راه‌حلی مؤثر طراحی کنند و یک پروتوتایپ از آن بسازند.

روز دوشنبه اعضای تیم ساویوک همه اطلاعاتی را که درباره این مسأله داشتند بررسی کردند. استیو درباره اهمیت رضایت مهمانان - فاکتوری که هتلداران آن را با دقت تمام اندازه‌گیری و پیگیری می‌کنند - صحبت کرد. اگر ربات ریلی می‌توانست امتیاز رضایتمندی را در طول برنامه آزمایشی بالا ببرد، هتل‌ها ربات‌های بیشتری سفارش می‌دادند. اما اگر این امتیاز بدون تغییر می‌ماند یا سقوط می‌کرد، دیگر سفارشی نمی‌رسید و در نتیجه کسب و کار نوپایشان در موقعیت متزلزل و پرمخاطره‌ای قرار می‌گرفت.

با کمک یکدیگر نقش‌های برای شناسایی بزرگ‌ترین مخاطرات تهیه کردیم. این نقشه را مثل یک داستان در نظر بگیرید: مهمان با ربات روبرو می‌شود، ربات به او یک مسواک می‌دهد، مهمان به ربات علاقمند می‌شود. البته در طول این مسیر لحظه‌های حساسی هم وجود داشت که ممکن بود ربات و مهمان برای اولین بار با هم تعامل داشته باشند: در لابی، در آسانسور، در تالار ورودی یا کریدور و غیره. پس بهتر است تلاشمان را کجا صرف کنیم؟ وقتی که در اسپرینت فقط پنج روز فرصت دارید، مجبورید روی یک هدف خاص تمرکز کنید. استیو لحظه تحویل را انتخاب کرد. اگر این قسمت درست انجام شود، مهمان خوشحال خواهد شد. اما اگر اشتباهی رخ دهد، ممکن است پرسنل میز پذیرش مجبور شوند تمام روز به سؤالات مسافرانی که گیج و سردرگم شده‌اند پاسخگو باشند.

یک نگرانی بزرگ بارها و بارها مطرح شد: اعضای تیم نگران این موضوع بودند که ربات بیش از حد باهوش به نظر برسد. استیو توضیح داد: «همه ما به خاطر WALL-E و C-3PO لوس شده‌ایم. انتظار داریم ربات‌ها هم احساس و برنامه و امید و رؤیا داشته باشند. ربات ما آن قدرها پیچیده نیست. وقتی مهمان‌ها با ربات ما حرف می‌زنند، قرار نیست او جواب بدهد. اما اگر باعث ناامیدی مردم شویم، کارمان تمام است.»

روز سه‌شنبه تیم از مسأله به راه‌حل روی آورد. به جای یک طوفان فکری پر سر و صدا و بی‌نظم، هر کدام از اعضا به تنهایی راه‌حلهایی را طراحی کردند و البته فقط طراح‌ها نبودند که این کار را می‌کردند؛ تسلا و او^۱ که

مهندس ارشد ربات بود، هم طراحی می‌کرد؛ همین طور ایزومی یاسکاوا^۱، که رئیس بخش توسعه کسب و کار بود و استیو، که مدیر عامل شرکت بود.

تا صبح روز چهارشنبه تمام دیوار اتاق کنفرانس پوشیده از طرح‌ها و یادداشت‌ها شده بود. بعضی از ایده‌ها جدید بودند، اما بعضی دیگر هم ایده‌های قدیمی بودند که قبلاً یک بار کنار گذاشته شده بودند یا هیچ‌وقت کاملاً بررسی نشده بودند. روی هم رفته ۲۳ راهکار متفاوت و رقابت‌کننده داشتیم.

چطور می‌توانستیم آنها را محدودتر کنیم؟ در بیشتر سازمان‌ها چندین هفته تشکیل جلسه و ایمیل‌های بی‌پایان لازم است تا چنین تصمیمی گرفته شود، اما ما فقط یک روز وقت داشتیم. تست روز جمعه نزدیک بود و همه می‌توانستند آن را احساس کنند. با استفاده از رأی‌گیری و گفتگوی ساختاریافته، تصمیمی سریع، آرام و بدون بحث و جدل گرفتیم.

این تست شامل فهرستی از متهورانه‌ترین ایده‌های آدریان کانوزو، طراح ساویوک بود: چهره‌ای برای ربات و صدای ضبط شده‌ای شامل اصوات بوق و زنگ^۲. علاوه بر این یکی از ایده‌های جذاب، اما در عین حال بحث‌برانگیز، از میان طرح‌های ارائه شده در آن گنجانده شده بود: وقتی ربات خوشحال است، یک حرکت رقص مانند انجام دهد. نظر استیو این بود که: «هنوز هم از این که جنبه‌های شخصیتی بیش از حد به ربات بدهیم نگرانم، اما الان وقت ریسک کردن است.»

تسا جواب داد: «هر چه باشد، اگر الان منفجر شود می‌توانیم کار را تعدیل کنیم و شدتش را کم کنیم.» اما بعد، وقتی حالت چهره‌های ما را دید، اضافه کرد: «حالا من یک چیزی گفتم! نگران نباشید! ربات منفجر نمی‌شود.»

با طلوع روز پنج‌شنبه، فقط هشت ساعت فرصت داشتیم که پروتوتایپ را برای تست زنده روز جمعه در هتل آماده کنیم. فرصتمان کافی نبود. به همین دلیل دو ترفند به کار بردیم تا نمونه‌ها را به موقع تمام کنیم:

۱. قسمت عمده سختی‌های کار تا این موقع انجام شده بود. روز چهارشنبه به توافق رسیده بودیم که کدام ایده‌ها را آزمایش کنیم و هر راه‌حل احتمالی را به طور مشروح مستندسازی کرده بودیم. فقط اجرای آن باقی مانده بود.

۲. نیازی نبود که ربات به طور خودکار عمل کند (آن طور که قرار بود نهایتاً در هتل انجام شود). فقط کافی بود که یک کار محدود را انجام بدهد: تحویل یک مسواک به یک اتاق.

تسا و مهندس همکارش، آلیسون تسه^۳، با استفاده از یک لپ‌تاپ قراضه و زهواردررفته و یک ابزار کنترل پل‌استیشن حرکات ربات را برنامه‌ریزی و تنظیم کردند. آدریان یک جفت هدفون بزرگ روی گوشش

1 Izumi Yaskawa

2 A soundtrack of beeps and chimes

3 Allison Tse

گذاشت تا جلوه‌های صوتی^۱ را هماهنگ و موزون کند و «صورت» ربات هم روی یک آپد ساخته شد و روی تنه آن نصب گردید. ساعت ۵ بعدازظهر ربات آماده بود.

برای تست روز جمعه، ساویوک مصاحبه‌هایی را با مهمانان هتل محلی استاروود در کوپرتینوی کالیفرنیا^۲ ترتیب داده بود. ساعت ۷ صبح همان روز با استفاده از نوارچسب‌های پهن برزنتی یکی دو وب‌کم را به دیوار یکی از اتاق‌های هتل نصب کردیم و یک لابراتور تحقیقاتی موقت در آنجا برپا کردیم. اولین مهمان مصاحبه‌اش را در ساعت ۹:۱۴ صبح شروع کرد.

زن جوان دکور اتاق هتل را بررسی کرد: چوب رنگ روشن، درجه رنگ خنثی و یک تلویزیون نسبتاً نو. همه چیز قشنگ و مدرن بود، ولی هیچ چیز غیرعادی وجود نداشت. پس جریان این مصاحبه چه بود؟

کنارش مایکل مارگولیس، یکی از شرکای پژوهشی GV، ایستاده بود. مایکل می‌خواست فعلاً موضوع آزمایش را به صورت یک خبر غیرمنتظره نگه دارد. او تمام مصاحبه‌ها را طوری برنامه‌ریزی کرده بود که جواب بعضی سؤالات خاص برای تیم ساویوک باشد. الان هم داشت سعی می‌کرد عادات مسافرتی زن جوان را بفهمد و در ضمن آن، او را تشویق می‌کرد که وقتی ربات ظاهر می‌شود، واکنش صادقانه نشان بدهد.

مایکل عینکش را تنظیم کرد و تعدادی سؤال در مورد عادت‌های زن جوان در رابطه با اقامت در هتل پرسید: چمدانش را کجا می‌گذارد؟ چه موقع آن را باز می‌کند؟ و اگر مسواکش را فراموش کرده باشد چه کار می‌کند؟

– «نمی‌دانم. فکر می‌کنم به پذیرش زنگ بزنم.»

مایکل چیزهایی را روی تخته زیردستی‌اش یادداشت کرد. بعد به تلفنی که روی میز بود اشاره کرد و گفت: «بسیار خوب. لطفاً زنگ بزنید.» زن جوان گفت: «مشکلی نیست» و شماره گرفت. مسئول پذیرش جواب داد و گفت: «همین الان یک مسواک به اتاقتان می‌فرستم.»

همین که مهمان گوشی تلفن را سر جایش گذاشت مایکل به سؤالاتش ادامه داد: آیا همیشه از همین چمدان استفاده می‌کند؟ آخرین باری که چیزی را در سفر فراموش کرده است کی بوده؟

زنگ تلفن رومیزی صحبتشان را قطع کرد. زن جوان گوشی را برداشت و یک پیام ضبط شده پخش شد: «مسواکتان اینجا است!»



1 Sound effect

2 Cupertino, California

زن جوان بدون این که فکر بکند عرض اتاق را طی کرد دستگیره را چرخاند و در را باز کرد. آن طرفتر، در ستاد، اعضای تیم اسپرینت دور تعدادی صفحه نمایش ویدئویی جمع شده بودند و واکنش او را تماشا می کردند.

او گفت: «خدای من! این یک ربات است!»

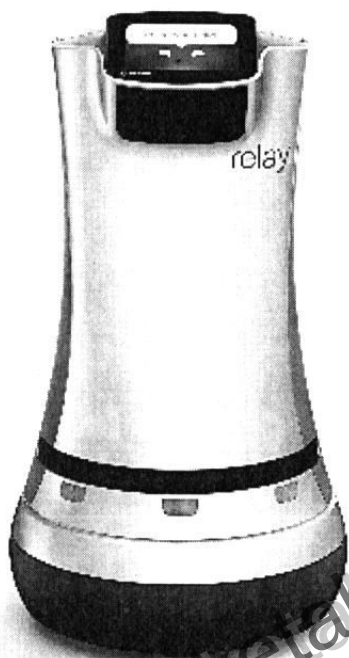
دریچه براق به آرامی باز شد... داخل آن یک مسواک بود. هنگامی که مهمان داشت تحویل مسواک را روی صفحه لمسی^۲ ربات تأیید می کرد، ربات چند صدای زنگ و بوق داد و وقتی که مهمان به این تجربه امتیاز پنج ستاره داد، ربات از خوشحالی خودش را به عقب و جلو تاب داد و رقصید.

مهمان گفت: «خیلی عالی است! اگر [مسئولان هتل] استفاده از این ربات را شروع بکنند من هر دفعه همین جا اقامت خواهم کرد.» اما چیزی که برای ما مهم بود، کلمات او نبود بلکه لبخند رضایتی بود که ما در تصویر زنده ویدئویی او دیدیم. واکنشی که نشان نداد نیز برای ما مهم بود؛ نه هیچ مکث ناشی از ناراحتی یا معذب بودن و نه هیچ احساس سرخوردگی در زمانی که با ربات تعامل داشت.

در تمام مدت مصاحبه اول، ضمن تماشای ویدئوی زنده، نگران و مضطرب بودیم. موقعی که نوبت به مصاحبه دوم و سوم رسید می خندیدیم و حتی هورا می کشیدیم. همه مهمان ها یکی پس از دیگری واکنش مشابهی داشتند. لحظه اول که ربات را می دیدند خیلی مشتاق و علاقمند می شدند. مشکلی هم از بابت دریافت مسواک، تأیید کردن دریافت روی صفحه لمسی و روانه کردن ربات نداشتند. بعضی ها می خواستند باز هم ربات را برای تحویل چیز دیگری صدا بزنند، فقط برای این که دوباره بتوانند او را ببینند. حتی با ربات سلفی هم گرفتند! اما هیچ کدام از مسافران، حتی یک نفر، سعی نکرد هیچ مکالمه ای را با او شروع کند.

در پایان روز چک مارک های سبز تمام وایت برد ما را پر کرد. جنبه های شخصییتی مخاطره آمیز ربات - اعم از چراغ های چشمک زن (چشم هایی که روشن و خاموش می شد)، جلوه های صوتی و حتی «رقص شادمانه» اش - همگی با موفقیت همراه شده بودند. تا قبل از اسپرینت، کارکنان ساویوک نگران بودند که مبادا درباره قابلیت های ربات وعده های بیش از حد داده باشند. اما حالا دریافتند که چه بسا دادن یک شخصیت جذاب و دوست داشتنی به ربات، رمز افزایش رضایتمندی مهمانان بوده است.

البته این طور نبود که همه جزئیات کامل و بدون نقص باشند. صفحه لمسی کُند عمل می کرد. تنظیم زمان بعضی از جلوه های صوتی درست نبود. یکی از ایده ها (گنجاندن تعدادی بازی در صفحه لمسی ربات) برای مهمانان هیچ جذابیتی نداشت. این نواقص به معنای ضرورت تجدید اولویت بندی در کار مهندسی بود، اما هنوز وقت داشتیم.



www.ketab.ir

ربات ریلی (Relay) ساویوک

سه هفته بعد ربات وارد سرویس تمام‌وقت در هتل شد. «ریلی» موفقیت بزرگی بود. داستان‌هایی درباره این ربات جذاب در روزنامه‌های نیویورک تایمز و واشنگتن پست منتشر شد و ساویوک در همان ماه اول چیزی بیش از یک میلیون بازدید رسانه‌ای^۱ به دست آورد. اما مهم‌ترین مسأله این بود که مهمان‌ها او را دوست داشتند. قبل از آن که تابستان به پایان برسد ساویوک آن قدر سفارش برای ربات‌های جدید دریافت کرده بود که به سختی می‌توانست تولیدات خود را همگام با سفارش‌ها پیش ببرد.

در واقع ساویوک با شخصیت‌بخشی به رباتش قمار کرده بود، اما تنها به این دلیل توانست در این قمار با اطمینان عمل کند که اسپرینت آنها را قادر ساخته بود که ایده‌های پرمخاطره را به سرعت تست کنند.

مشکل ایده‌های خوب

ایده‌های خوب را به سختی می‌توان پیدا کرد و حتی بهترین ایده‌ها هم در حرکت به سمت موفقیت در دنیای واقعی، با تردید و عدم اطمینان روبرو هستند. این موضوع حقیقت دارد - چه یک کسب و کار نوپا را بگردانید یا در کلاسی درس بدهید یا در یک سازمان بزرگ مشغول به کار باشید.

اجرا هم ممکن است دشوار باشد. مهم‌ترین چیزی که باید تلاش‌تان را بر آن متمرکز کنید چیست؟ چطور باید شروع کنید؟ ایده‌تان در شرایط واقعی به چه صورتی در خواهد آمد؟ آیا بهتر است به یک فرد باهوش مسئولیت بدهید که این موضوع را دریابد یا کل تیم را به طوفان فکری وادارید؟ از کجا می‌دانید که بهترین راه‌حل را پیدا کرده‌اید؟ چند جلسه و چه مقدار بحث و مذاکره باید داشته باشید تا بالاخره مطمئن شوید؟ و وقتی که ایده‌تان به اجرا دربیاید، آیا اصلاً برای کسی مهم خواهد بود؟

به عنوان شرکای GV، این وظیفه ما است که به شرکت‌های نوپای خود کمک کنیم به این سؤالات مهم پاسخ دهند. ما مشاورانی نیستیم که دستمزد ساعتی دریافت می‌کنند؛ بلکه خودمان سرمایه‌گذاریم و موفقیت‌مان زمانی است که شرکت‌هایمان موفق شده باشند. به منظور کمک به این شرکت‌های نوپا برای این که مشکلاتشان را هر چه سریع‌تر حل کنند و خودبسنده و بی‌نیاز از دیگران باشند، فرآیند اسپرینت خود را بهینه‌سازی کردیم تا بهترین نتایج را در کوتاه‌ترین زمان ارائه دهد. از همه بهتر این که فرآیند اسپرینت متکی به افراد، دانش و ابزاری است که هر تیمی در اختیار دارد.

ضمن این که همراه با شرکت‌های نوپای خود روی اسپرینت‌ها کار می‌کنیم، میانبری از میان چرخه بحث و گفتگوهای بی‌پایان می‌زنیم و ماه‌ها وقت را تنها در یک هفته فشرده می‌کنیم. همچنین، شرکت‌های ما به جای آن که منتظر راه‌اندازی یک محصول در پایین‌ترین حد باشند تا دریابند که آیا ایده موردنظر خوب بوده است یا نه، داده‌های روشنی را از یک پروتوتایپ واقع‌گرایانه به دست می‌آورند.

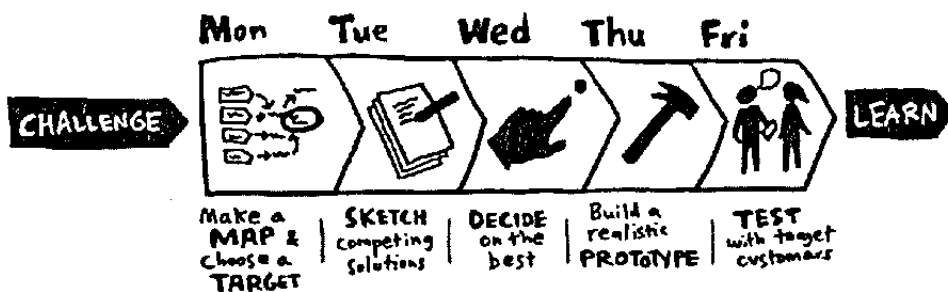
فرآیند اسپرینت به شرکت‌های نوپای ما قدرتی فوق‌العاده می‌دهد که با استفاده از آن می‌توانند گذر سریعی به آینده داشته باشند و قبل از آن که تعهدات هنگفتی را متقبل شوند، محصول تمام‌شده خود و واکنش مخاطبان را ببینند. وقتی یک ایده پرخطر طی یک اسپرینت با موفقیت روبرو می‌شود، نتیجه کار خارق‌العاده خواهد بود. اما این شکست‌ها و ناکامی‌ها است که هر چند دردناکند، اما بیشترین بازده را برای سرمایه‌گذاری به همراه دارند. شناسایی نواقص حساس و مهم بعد از تنها پنج روز کار و تلاش، اوج کارایی است - در واقع، در حکم یادگیری دشواری‌ها است، بدون آن که متحمل «دشواری» خاصی شده باشید.

در GV اسپرینت‌هایی را با شرکت‌هایی از قبیل Foundation Medicine (تولیدکننده داروهای پیشرفته تشخیص سرطان)، Nest (سازنده لوازم خانگی هوشمند) و Blue Bottle Coffee (طبیعتاً تولیدکننده قهوه!) اجرا کرده‌ایم. همچنین از اسپرینت‌ها برای ارزیابی امکان‌پذیر بودن و قابلیت سوددهی

کسب و کارهای جدید، تهیه اولین نسخه اپلیکیشن‌های جدید موبایل، ارتقاء محصولات که میلیون‌ها نفر کاربر دارند، تعریف استراتژی‌های بازاریابی و طراحی گزارش آزمایش‌های پزشکی استفاده کرده‌ایم. به علاوه، صاحبان بانک‌های سرمایه‌گذاری که به دنبال استراتژی بعدی خود هستند، تیم گوگل که در حال ساخت ماشین خودران (خودروی بدون راننده)^۱ است و دانش‌آموزان دبیرستانی که روی یک تکلیف بزرگ ریاضی کار می‌کنند، نیز این فرآیند را اجرا کرده‌اند.

این کتاب یک راهنمای خودآموز^۲ برای اجرای اسپرینت خودتان است که به کمک آن پاسخ سؤالات مهم مربوط به کسب و کارتان را پیدا می‌کنید. در روز دوشنبه نقش‌های از مسأله را ترسیم می‌کنید و موضوع مهمی را که باید بر آن متمرکز شوید انتخاب می‌کنید. روز سه‌شنبه طرح اولیه و کلی از راه‌حل‌های رقابتی را روی کاغذ می‌آورید. چهارشنبه تصمیمات سختی خواهید گرفت و ایده‌هایتان را به صورت یک فرضیه قابل آزمایش درخواهید آورد. پنج‌شنبه روزی است که باید میخ پروتوتایپ واقع‌گرایانه‌تان را بکوبید و بالاخره، جمعه آن را در شرایط واقعی و در کنار افراد انسانی آزمایش خواهید کرد.

ما هم به جای ارائه توصیه‌های سطح بالا، در جزئیات کندوکاو می‌کنیم. به شما کمک خواهیم کرد از میان افرادی که با آنها کار می‌کنید گروهی را دور هم جمع کنید و یک تیم عالی اسپرینت تشکیل دهید. چیزهای مهم (به عنوان نمونه این که چگونه از نظرات مختلف و متنوع اعضای تیمتان، به علاوه دیدگاه یک نفر به عنوان رهبر، بیشترین استفاده را بکنید) چیزهای معمولی (مثلاً این که به چه دلیل اعضای تیم باید سه روز متوالی گوشی‌ها و کامپیوترهایشان را خاموش کنند) و یک سری ریزه‌کاری‌های بنیادی (مثل این که چرا ناهارتان را ساعت ۱ بعدازظهر بخورید) را یاد خواهید گرفت. کارتان با یک محصول کامل، دقیق و آماده ارسال تمام نخواهد شد، اما پیشرفت‌های سریعی خواهید داشت و با اطمینان خواهید دانست که آیا در مسیر صحیح حرکت می‌کنید یا نه.



1 Self-driving car

2 DIY (Do it Yourself) Guide

روش‌هایی را خواهید دید که آشنا به نظر می‌رسند و بعضی روش‌های دیگر که برایتان جدید هستند. اگر با مفاهیم «توسعه ناب»^۱ یا «تفکر طراحی»^۲ آشنایی داشته باشید متوجه می‌شوید که اسپرینت یک روش عملی برای به کار بستن این مفاهیم است. در صورتی که تیمتان از فرآیندهای «چابک»^۳ استفاده می‌کند، خواهید دید که تعریفی که ما از «اسپرینت» داریم با آن متفاوت، اما مکمل آن است و اگر هم تاکنون چیزی درباره هیچ کدام از این روش‌ها نشنیده‌اید، نگران نباشید - مشکلی نخواهید داشت. این کتاب به همان اندازه که برای افراد خبره و کارآزموده هست، برای مبتدیان نیز هست. در واقع، برای همه کسانی است که یک فرصت، مشکل یا ایده بزرگ دارند و می‌خواهند دست به کار شوند. هر قدم آن در طی روند بیش از صدها اسپرینت ما آزمایش شده، بهینه‌سازی شده، تست شده و اندازه‌گیری شده است و با استفاده از ورودی‌هایی که از جامعه رو به رشد اسپرینت جمع‌آوری کرده‌ایم ساخته و پرداخته شده است. هر چیزی را که مؤثر و عملی نبوده، در این کتاب نیاورده‌ایم.

در پایان کتاب مجموعه‌ای از چک‌لیست‌ها، از جمله یک لیست خرید و همچنین راهنماهای روزانه را خواهید دید. لازم نیست الان همه چیز را حفظ کنید - هنگامی که آماده اجرای اسپرینت خودتان شدید، چک‌لیست‌ها منتظران هستند. اما قبل از آن که اسپرینت‌تان را شروع کنید لازم است برنامه‌ریزی دقیقی داشته باشید تا موفق شوید. در فصل‌های بعد به شما نشان خواهیم داد که چگونه زمینه را آماده کنید.

www.ketab.ir