





مدیریت محصول در عمل

یک راهنمای تاکتیکی و عملی برای اولین روز کاری شما
و تمام روزهای بعد از آن

مت لی می

مترجم: رحمت ربیع پور

با پیش گفتاری از ناتالیا ویلیامز



فهرست

۸	•	تحسین ویرایش دوم کتاب
۱۱	•	تحسین ویرایش اول کتاب
۱۳	•	پیش‌گفتار ناتالیا ویلیامز
۱۸	•	پیش‌گفتار نویسنده برای ویرایش دوم
۲۰	•	مقدمه
۲۷	•	تقدیر و تشکر
		فصل ۱
۳۱	•	شیوه مدیریت محصول
		فصل ۲
۴۹	•	مهارت‌های محوری مدیریت محصول
		فصل ۳
۶۹	•	ابراز کنکجاوی
		فصل ۴
۸۹	•	هنر برجسته فرارابط
		فصل ۵
۱۲۵	•	کار با سهام‌داران ارشد

فصل ۶

گفتگو با کاربران

• ۱۵۱

فصل ۷

بدترین اتفاق در مورد «روش برتر»

• ۱۶۹

فصل ۸

حقیقتی شگفت‌انگیز و وحشتناک دربارهٔ چابکی

• ۱۹۳

فصل ۹

زمان نامحدود مستندسازی

• ۲۱۳

فصل ۱۰

چشم‌انداز، مأموریت، اهداف، استراتژی و دیگر کلمات شیک

• ۲۳۳

فصل ۱۱

«داده‌ها، کنترل اوضاع را به دست بگیرند!»

• ۲۵۱

فصل ۱۲

اولویت‌بندی: جایی که همه‌چیز با هم اتفاق می‌افتد

• ۲۷۱

فصل ۱۳

در خانه امتحانش کنید: سختی‌ها و مشکلات دورکاری

• ۲۹۵

فصل ۱۴

مدیری در میان مدیران مسئول (فصل رهبری محصول)

• ۳۲۱

فصل ۱۵

در دورهٔ خوب و بد

• ۳۴۹

دربارهٔ نویسنده

• ۳۶۵

پیوست الف

• ۳۶۷

پیوست ب

• ۳۷۶

مقاله

چرا چنین کتابی نوشتم: اولین روزم به عنوان مدیر محصول

هرگز برای هیچ چیزی به اندازه اولین روزی که مدیر محصول شدم، آن قدر آمادگی نداشتم. وقتی دانشجویی مشتاق بودم، خواندن اصول اولیه تجربه کاربری، تقویت مهارت‌های برنامه‌ریزی و یادگیری روش‌های توسعه نرم‌افزار نظرم را جلب کرد. می‌توانستم بیانیه توسعه نرم‌افزار چابک را از حفظ بخوانم و عباراتی همچون حداقل محصول قابل عرضه^۱ و توسعه تکرارشونده^۲ را در صحبت‌هایم استفاده کنم. پس از استقرار در ایستگاه کاری جدیدم، با غرور بیش از حد جوانی که به سرعت کتاب‌های زیادی را خوانده بود، به رئیس‌م نزدیک شدم، که خودش مدیر محصول نبود، اما آن قدر با مدیران محصول کار کرده بود که آن‌ها را بشناسد.

به او گفتم: «واقعاً خیلی هیجان‌زده‌م که وارد این کار شده‌م. آخرین نسخه نقشه راه محصول کجاست؟ اهداف سه‌ماهه و شاخص‌های کلیدی عملکرد ما چیه؟ و اگه بخوام نیازهای کاربرانمون رو بهتر درک کنم، باید با چه کسی صحبت کنم؟»

نگاه عاقل‌اندر سفیهی به من انداخت و نفس عمیقی کشید.

گفت: «تو باهوشی، پیداش کن.»

اگرچه از پاسخی که انتظار داشتم بسیار دور بود، اما چیزی بسیار مهم را درمورد دنیای مدیریت محصول به من آموخت: رهبری در

• • • • •

1. Minimum viable product

2. Iterative development

دنیای واقعی بسیار دشوار خواهد بود. باوجود کتاب‌هایی که خوانده و «بهترین روش‌هایی» که مطالعه کرده بودم، وقتی پشت میز نشستم تنها چیزی که داشتم این بود:

«لعنتی! قراره هر روز چه کار کنم؟»

اگر هیچ نقشه راه محصولی وجود نداشته باشد، چطور قرار است مسیر را مدیریت کنم؟ اگر هیچ فرایند توسعه‌ای برای محصول وجود نداشته باشد، چطور قرار است بر روند توسعه آن نظارت کنم؟

در اوایل کارم بسیاری از این موارد را با سرعت زیاد و تعاریف شغلی بی‌قاعده‌ای که از کار در یک استارت‌آپ به دست می‌آید، توضیح دادم. اما وقتی شروع به کارهای مشاوره و آموزش بیشتر در سازمان‌هایی با اندازه و نوع مختلف کردم، الگوهای مشابه نمایان شدند. حتی در سازمان‌های اقتصادی به شدت فرایندمحور، به نظر بخش زیادی از مدیریت محصول واقعی در حاشیه و در سایه انجام می‌شد. ایده‌های محصول در زمان استراحت در کافه و نه در جلسات برنامه‌ریزی به بحث گذاشته می‌شد. سیاست‌گذاری‌های هوشمندانه، چارچوب‌های به شدت قراردادی و دستوری چابک را دور می‌زد؛ مثلاً ارتباطات انسانی مرسوم بر چارچوب‌ها و فرایندهای منظم و سازمان‌یافته اولویت داشتند و مدیران محصول سازمان‌های بزرگ و کوچک و مدیران محصول باتجربه و تازه‌کار - در استارت‌آپ‌های فناوری‌های پیشرفته و شرکت‌های کندرو - هنوز همان سؤالاتی را می‌پرسیدند که روز اول به عنوان مدیر محصول از خودم پرسیده بودم.

مدیریت محصول در عمل با تئوری مدیریت محصول تفاوت دارد. در تئوری، مدیریت محصول بیشتر به معنای ساخت محصولات موردعلاقه مردم است. در عمل، مدیریت محصول اغلب به معنی تلاش برای ارتقای تدریجی محصولات است که با چالش‌های اساسی‌تری مواجه‌اند. در تئوری، مدیریت محصول به چندوجهی کردن اهداف شغلی بر اساس نیاز کاربر ارتباط دارد. در عمل، مدیریت محصول اغلب به معنای فشار بی‌وقفه برای دستیابی به شفافیت در مورد «اهداف» کسب‌وکار است. در تئوری، مدیریت محصول به مثابه یک بازی شطرنج است که استادانه انجام می‌شود. در عمل، مدیریت محصول

اغلب شبیه صدها بازی چکرز^۳ است که همزمان انجام می‌شود. بنابراین، این کتاب راهنمای گام‌به‌گام ساخت محصولات عالی یا فهرستی از چارچوب‌ها و مفاهیم فنی تضمین‌شده‌ای نیست که موفقیت در مدیریت محصولات را برایتان به ارمغان بیاورد. این کتاب جهت کمک به مواجهه با چالش‌هایی طراحی شده است که هیچ ابزار، چارچوب یا «بهترین راهکار» هم نمی‌تواند در اختیاران قرار دهد. این کتاب تمرین روزمره مدیریت محصول با تمام ابهامات، تناقضات و سازگاری‌های کینه‌توزانه آن است. به بیان ساده، کتابی است که آرزو می‌کردم کاش در اولین روزی که مدیرمحصول شدم و روزهای بعد از آن در اختیار داشتم.

این کتاب برای چه کسانی نوشته شده است؟

مدیریت محصول یک نقش ارتباطی منحصربه‌فرد است که متخصصانش را ملزم می‌کند تا نیازهای کاربر را با اهداف تجاری، پایداری فنی را با تجربه کاربر و دیدگاه را با اجرا مرتبط سازند. ماهیت ارتباطی مدیریت محصول به این معناست که بسته به افراد، دیدگاه‌ها و نقش‌هایی که با آن‌ها ارتباط دارید، متفاوت به نظر می‌رسد. بنابراین، حتی تعریف کلی از مدیریت محصول که باید دربردارنده چه عناصری باشد یا نباشد، می‌تواند کاملاً چالش‌برانگیز باشد. در این کتاب، «مدیریت محصول» اشاره دارد به پیوند کامل محصول و نقش‌های ارتباطی پیرامون آن که می‌تواند بر اساس جایی که کار می‌کنید و کاری که می‌کنید، «مدیرمحصول»، «مدیربرنامه»، «مدیرپروژه» یا حتی «تحلیل‌گر کسب‌وکار» باشد. در برخی سازمان‌ها «مدیرمحصول» فردی است که مسئولیت تعریف چشم‌انداز استراتژیک محصول را بر عهده دارد، درحالی‌که «مدیر پروژه» بر تاکتیک‌های روزانه نظارت دارد. در برخی دیگر از سازمان‌ها انتظار می‌رود افرادی که عنوان «مدیرپروژه» یا «مدیربرنامه» را دارند، به‌طور غیررسمی

• • • • •

۳. اتللو/جنگ نادر: گونه‌ای بازی فکری با تخته است که معمولاً با مهره‌های تخته‌نرد و روی صفحه شطرنج با حرکت اریب مهره‌ها انجام می‌شود.

شکاف‌های استراتژیک بازمانده توسط کسب‌وکار را پر کنند. من با سازمانی کار می‌کردم که در آن تیمی از «تحلیل‌گران کسب‌وکار» بدون آنکه از تغییر مسئولیت‌های روزانه‌شان یا دلیل این تغییرات اطلاع داشته باشند، یک روز از خواب بیدار می‌شدند و ناگهان به جایگاه «مدیرمحمول» می‌رسیدند.

عناوینی مثل ابزارهای نرم‌افزاری و روش‌های توسعه محصول، راهی برای ارائه ساختار و قطعیت دادن به نقشی است که مقدار کمی از هریک را ارائه می‌کند. مدیریت محصول موفق بیشتر به عمل ارتباط دارد تا به عناوین، ابزارها یا فرایندها. من از این واژه مثل تمرین یوگا یا تمرین مراقبه استفاده می‌کنم. چیزی که با گذشت زمان و تجربه ساخته می‌شود و نمی‌توان با چارچوب‌ها و دستورالعمل‌ها آن را آموخت.

این کتاب برای کسانی است که می‌خواهند شیوه مدیریت محصول در دنیای واقعی را بهتر درک کنند. برای افرادی که در حوضه مدیریت محصول تازه‌کارند، امیدوارم که این کتاب تصویری روشن و دقیق از آنچه که می‌توانید از واقعیت‌های روزمره کارتان انتظار داشته باشید، ارائه دهد. برای افرادی که تجربه بیشتری در زمینه مدیریت محصول دارند، امیدوارم که این کتاب راهنمایی‌هایی برای عبور از چالش‌ها و موانعی باشد که به نظر می‌رسد به مرور زمان و سال به سال خود را نشان می‌دهند و برای دیگران، امیدوارم این کتاب به شما کمک کند تا بفهمید که چرا مدیران محصول زندگیتان همیشه اینقدر استرس دارند. اما واقعاً خوب است که وقتی می‌خواهید برنامه‌ریزی کنید یا مشکلی را حل نمایید، این کتاب در دسترس‌تان باشد.

سازماندهی این کتاب چگونه است؟

هر فصل از این کتاب حول یک موضوع خاص سازماندهی شده است، اما این مضامین در یکدیگر ادغام و ترکیب می‌شوند. به برخی مفاهیم که در فصل‌های اول کتاب معرفی شده‌اند، در فصل‌های بعد ارجاع داده می‌شود و برخی ایده‌هایی که در فصل‌های بعدی کتاب به‌طور مفصل بررسی شده‌اند، از ابتدای کتاب تدوین شده‌اند. در

عمل، مدیریت محصول اغلب بیشتر شبیه مجموعه رمان‌های مرتبط به هم است تا یک کتاب درسی سازمان‌یافته.

توجه داشته باشید که این کتاب چندان به جزئیات مربوط به ابزارهای اختصاصی نقشه راه، روش‌های توسعه نرم‌افزار چابک یا چارچوب‌های چرخه عمر نمی‌پردازد. اطلاعات مفید درباره انتخاب پلتفرم ردیابی اشکال، روش‌های توسعه برای تیم‌های محصول در استارت‌آپ‌های متوسط یا چارچوب برآورد نظرات کاربران کم نیست. این کتاب به ابزارهای خاصی که می‌توانید در عملکرد مدیریت محصولتان انتخاب کنید نمی‌پردازد، بلکه هدفش کمک به شما در ساخت روشی است که بتواند به‌طور مؤثر هر ابزاری را که در طول راه با آن مواجه می‌شوید استفاده کند.

همچنین توجه داشته باشید که این کتاب جزئیات زیادی درمورد اینکه چه چیزی باعث می‌شود یک سازمان کامل کم‌وبیش «در انجام مدیریت محصول» (یا اگر ترجیح می‌دهید، «رهبری محصول») خوب شود، ندارد. اکثر مدیران محصول مشغول به کار تأثیر زیادی بر نحوه تفکر سازمانشان درمورد توسعه محصول به‌طور گسترده‌تر ندارند. اغلب اوقات، حتی مدیران اجرایی محصولات نیز آن قدر که دوست دارند بر نحوه تفکر سازمانشان درمورد توسعه محصول به‌صورت گسترده‌تر تأثیر ندارند. همان‌طور که در ادامه این کتاب به تفصیل بحث خواهیم کرد، قیل‌وقال کردن درمورد اینکه سازمانتان چگونه مدیریت محصول را به‌درستی انجام نمی‌دهد، چیزی جز هدر دادن زمان و تنش روحی دربرندارد.

برای ساده‌تر شدن متن، افرادی که محصولات را برایشان می‌سازید به‌طور کلی با عنوان «کاربر» توصیف می‌کنم و نه «مشتری». هزینه هر محصول را مستقیماً فردی که از آن استفاده می‌کند پرداخت نمی‌کند، بلکه هر محصول در خدمت کسی یا چیزی خواهد بود. در برخی موارد مثل فروش نرم‌افزارهای سازمانی B2B، ممکن است «مشتری» ای داشته باشید که با «کاربران» تفاوت دارد و می‌توانید نیازهای هر دو را درک کرده و بین آن‌ها ارتباط برقرار کنید. اگر علاقه‌مندید درباره این تمایز و پیامدهای آن در طراحی محصول بیشتر مطالعه کنید، پیشنهاد

می‌کنم مقاله «مدیریت محصول در سازمان» بلر ریوز^۴ را ببینید. درنهایت، این کتاب یک واژه‌نامهٔ مقدماتی سطح بالا برای اصطلاحات مدیریت محصول محسوب نمی‌شود. اگر با ایده، مفهوم یا نام اختصاری‌ای که برایتان جدید است مواجه شدید، نگاهی به آن بیندازید.

روایت‌هایی از مدیران محصول فعال

اغلب در مکالمات میان مدیران محصول فعال، لحن آگاهانه و توهین‌آمیز مشترکی مثل اینکه همهٔ ما یک راز داریم، وجود دارد. این راز برای آن دسته از شما که شگفت‌زده شده‌اید، این است که شغل ما به شکل گسترده‌ای دچار سوءبرداشت شده و واقعاً، واقعاً، واقعاً سخت است. به احتمال زیاد، مدیران محصول به‌جای «بهترین راهکارها» بیشتر «داستان‌های جنگی» را به اشتراک می‌گذارند و بیشتر درمورد اشتباهاتی که مرتکب شده‌اند صحبت می‌کنند تا موفقیت‌های درخشانی که به دست آورده‌اند.

من روایت‌هایی از مدیران محصول فعال را در این کتاب گنجانده‌ام به امید آنکه بتوانم این نوع گفتگوها را برای افرادی که می‌توانند از آن بهره‌مند شوند ارائه کنم. بیشتر این داستان‌ها با این سؤال آغاز می‌شوند: «در کارتان کدام داستان است که دوست داشتید روز اولی که مدیر محصول شدید، برایتان می‌گفتند؟». همانطور که در ادامهٔ کتاب می‌بینید، اکثر این داستان‌ها درمورد افراد هستند - نه درمورد چارچوب‌ها، ابزار یا روش‌ها. تعدادی از مدیران محصولی که با آن‌ها صحبت کرده‌ام، داستان‌های متعددی گفته‌اند که در کنار هم تصویری مرتبط اما جامع‌تر از چالش‌های متمایزی که یک مدیر محصول در طول زندگی حرفه‌ای‌اش با آن‌ها مواجه می‌شود، ترسیم می‌کنند. برخی از این داستان‌ها مستقیماً به افرادی که آن‌ها را روایت کرده‌اند نسبت داده می‌شود، برخی ناشناس و برخی ترکیبی از منابع متعدّدند. اما همهٔ آن‌ها واقعیت‌های آشفته و پیچیدهٔ مدیریت

محصول را در این زمینه نشان می‌دهند. از این داستان‌ها درس‌های زیادی گرفته‌ام و همچنان می‌گیرم و امیدوارم شما هم درس بگیرید.

«چک‌لیست»

هر فصل از این کتاب با فهرستی از کارهای انجام‌شدنی تحت عنوان «چک‌لیست» به پایان می‌رسد. مدیریت محصول می‌تواند هیجان‌انگیز و انتزاعی باشد و هدف اصلی این کتاب مفید بودن برای مدیران محصول فعال خواهد بود. هریک از موارد «چک‌لیست» به‌عنوان خلاصهٔ عمل محوری از ایده‌ای که در آن فصل به تفصیل بررسی شده است به کار می‌رود.



فصل ۱

شیوه مدیریت محصول

اخيراً از پرادیپ گاناپاتی راج^۱، نایب رئیس محصول در شرکت سینچ^۲ و مدیر محصول سابق شرکتی به اسم یامر^۳، پرسیدم که دوست دارد مدیر محصول جدیدی که استخدام می شود درباره مسئولیت هایش چه چیزهایی بداند. پاسخ این بود:

- آوردن شایسته ترین افراد به تیم
- کار با افراد خارج از تیم که مستقیماً انگیزه همکاری با شما را ندارند.

• مقابله با ابهامات

او در مورد سومین نکته افزود: «مهارت پیدا کردن چیزی که واقعاً نیاز دارید احتمالاً به اندازه کاری که بعد از پیدا کردنش انجام می دهید، حائز اهمیت خواهد بود.»

شاید مهم ترین نکته در مورد این پاسخ ها این باشد که هیچ یک به خودی خود ارتباطی با محصول ندارند. بسیاری از افراد با وعده



1. Pradeep Ganapathy Raj
2. Sinch
3. Yammer

«ساخت محصولاتی که مردم دوست دارند» جذب مدیریت محصول می‌شوند و مطمئناً، ارائه محصولاتی که ارزش واقعی را برای مردم واقعی فراهم می‌کنند، یکی از مهم‌ترین (و ارزنده‌ترین!) جنبه‌های مدیریت محصول است. اما کار روزانه تحویل این محصولات معمولاً کمتر از برقراری ارتباط، پشتیبانی و تسهیل شامل مرحله ساخت می‌شود. مهم نیست که مدیر محصول تا چه حد ممکن است در توسعه نرم‌افزار، تجزیه و تحلیل داده‌ها یا استراتژی ورود به بازار تخصص داشته باشد، موفقیتش فقط می‌تواند از طریق تلاش‌های مشترک مردم اطرافش محقق شود - افرادی که هریک نیازها، شک و تردیدها و محدودیت‌های پیچیده و اغلب ناشناخته خاص خودشان را دارند.

در این فصل، شیوه‌های دنیای واقعی مدیریت محصول را بررسی کرده و به چند تله رایج می‌پردازیم که مدیران محصول، زمانی که انتظارشان از نقش با واقعیت هم‌خوانی ندارد، در آن گرفتار می‌شوند.

مدیریت محصول چیست؟

به نظر می‌رسد که این روزها تعاریف کاری زیادی از مدیریت محصول به اندازه تعداد مدیران محصول وجود دارد. تمام این تعاریف برای درک نحوه تفکر افراد و سازمان‌های خاص در مورد مدیریت محصول مفید هستند. بسیاری از این تعاریف به روش‌هایی موشکافانه اما قابل ملاحظه با یکدیگر در تضادند و حتی هیچ‌یک از این تعاریف، وسعت تجربه‌های روزمره‌ای را که یک مدیر محصول در طول دوران کاری‌اش با آن‌ها مواجه می‌شود، نشان نمی‌دهند.

به عبارت دیگر، مدیریت محصول را نمی‌توان به خوبی با یک تعریف «صحیح» درک کرد و اتفاقاً مدیریت محصول با نبود امکان چنین تعریفی درک می‌شود. در حین مرور گفتمان همیشه در حال رشد در مورد مدیریت محصول متوجه شده‌ام که کمتر فکر کردن در مورد «تعاریف» نسبت به توصیفات، با این فرض که هر متن توصیفی

درمورد مدیریت محصول در دیدگاه و تجربیات منحصربه‌فرد نویسنده ریشه خواهد داشت، مفید خواهد بود.

توصیفی از مدیریت محصول که به‌نظرم بسیار آموزنده است، در کتاب عالی ملیسا پری^۴ به نام *فرار از تله ساخت* (انتشارات اورایی) ارائه شده است. پری در این کتاب، مدیران محصول را به‌عنوان کارگزاران تبادل ارزش بین یک کسب‌وکار و مشتریان توصیف می‌کند. وقتی به این فکر می‌کنید که یک کار چقدر بزرگ، مهم و پیچیده است، کم‌کم متوجه می‌شوید که چرا مدیریت محصول می‌تواند این‌قدر چالش‌برانگیز باشد.

در این صورت کارروانه ارائه این چالش دقیقاً چیست؟

پاسخ به این سؤال به موارد زیادی بستگی دارد. در یک استارت‌آپ کوچک، شاید مدیر محصولی را ببینید که ماکت‌های محصول را باهم ترکیب می‌کند، نقاط بررسی را با توسعه‌دهندگان قراردادهای طراحی می‌کند و با کاربران احتمالی مصاحبه‌های غیررسمی انجام می‌دهد. در یک شرکت فناوری متوسط ممکن است مدیر محصولی را ببینید که جلسات برنامه‌ریزی را با تیمی از طراحان و توسعه‌دهندگان برگزار می‌کند، با مدیران ارشد درباره نقشه راه محصول مذاکره نموده و با همکاران خود در فروش و خدمات مشتری همکاری می‌نماید تا نیازهای کاربران را درک و اولویت‌بندی کند. در سازمان اقتصادی بزرگ‌تر ممکن است مدیر محصولی را ببینید که درخواست ویژگی‌ها را به‌صورت «روایت‌های کاربران» بازنویسی می‌کند، از همکارانش که در زمینه‌های تحلیلی و بینشی کار می‌کنند، داده‌های خاص درخواست می‌کند و در بسیاری از جلسات شرکت می‌نماید.

به‌عبارت دیگر، اگر به‌عنوان مدیر محصول مشغول به کار شوید، احتمالاً متوجه می‌شوید که در دوره‌های زمانی مختلف، کارهای مختلف زیادی انجام می‌دهید و اینکه این کارها دقیقاً چه کارهایی‌اند، می‌تواند در یک لحظه تغییر کند. با این حال، چند موضوع ثابت وجود

دارد که کار مدیریت محصول را در عناوین شغلی، صنایع، مدل‌های کسب‌وکار و اندازه‌های شرکت یکپارچه می‌سازد:

مسئولیت‌های زیاد، اما اختیارات اندکی دارید

تیمتان به موعد راه‌اندازی نرسیده؟ مسئولیتش با شماست. محصولی که مدیریتش کرده‌اید نتوانسته به اهداف سه‌ماهه‌اش دست پیدا کند؟ مسئولیت این هم با شماست. شما در مقام مدیر محصول فردی هستید که در نهایت صرف‌نظر از اینکه بقیه سازمان چقدر از محصول پشتیبانی می‌کند، مسئول موفقیت یا شکست محصولتان هستید.

کار در موقعیتی که مسئولیت بالایی دارد، به اندازه کافی چالش‌برانگیز است، اما برای معضلات پیچیده‌تر، مدیران محصول به‌ندرت اختیارات سازمانی مستقیم دارند. در تیم شما طراحی وجود دارد که به‌شدت با جهت‌گیری محصول مخالف باشد؟ مهندسی که نگرشش برای کل تیم مضر است؟ این‌ها مشکلاتی است که شما باید حلشان کنید، اما نمی‌توانید آن‌ها را با تهدید یا دستور و یا به‌تنهایی حل کنید.

«اما، این کار من نیست!» عبارتی است که به‌ندرت از زبان مدیران محصول موفق می‌شنوید. صرف‌نظر از اینکه در شرح وظایف‌تان قرار می‌گیرد یا نه، مسئولیت انجام هر کاری که باید برای تضمین موفقیت تیم و محصولتان انجام شود، بر عهده شماست. مثلاً شاید به معنای تهیه قهوه و صبحانه اول وقت برای تیم محصول پرمشغله باشد. شاید به معنای اصرار شما بر قرارملاقات با مدیر ارشد برای حل برخی ابهامات مربوط به اهداف تیمتان باشد و اگر تیمتان به‌تنهایی توانایی انجام کارهای موردنیاز را نداشته باشد، می‌تواند به این معنا باشد که از جای دیگری در سازمان درخواست کمک کنید.

اگر در استارت‌آپی در مراحل اولیه به‌عنوان «مدیر محصول» کار می‌کنید، شاید متوجه شوید که بیشتر وقتتان را صرف کارهایی می‌کنید که به‌نظر اصلاً ربطی به «مدیریت محصول» ندارد. مدیران محصولی که در مراحل اولیه استارت‌آپ‌ها می‌شناختم، متوجه می‌شدند که به‌عنوان مدیران انجمن‌های موقت، رهبران منابع انسانی، طراحان تجربه کاربری و مدیران دفتر مشغول‌اند. اگر انجام این کار الزامی

است و پای فرد دیگری در میان نیست، پس سوپرایز! کار خودتان است. حتی در شرکت‌های اقتصادی بزرگ به‌طور قطع به یقین مواقعی پیش می‌آید که خودتان باید قدم بردارید و کاری را انجام دهید که رسماً جزو حیطه وظایف‌تان نیست و از آنجا که مسئولیت عملکرد تیم و محصولاتان بر عهده شماست، نگرش «این کار وظیفه من نبود» در یک استارت‌آپ پنج‌نفره مانند شرکت‌های فورچون ۵۰۰^۶ عمل می‌کند.

این موضوع چالش‌برانگیزتر هم می‌شود، بسیاری از کارهایی که به‌عنوان مدیر محصول باید انجام دهید، کارهایی نیست که به‌تنهایی بتوانید انجامشان دهید. شما از نعمت اینکه چند هفته غیب شوید، یک سری کتاب بخوانید و کاملاً ماهر و آماده تحویل محصول برگردید، محرومید. باید از اطرافیان‌تان و اغلب افرادی خارج از تیم‌تان که ممکن است دلیل واضحی برای کمک به شما نداشته باشند حمایت، راهنمایی و سخت‌کوشی بخواهید.

شما مرکز ثقل هستید

مدیران محصول تمایل دارند خود را در مرکز همه چیز ببابند - ترجمه میان نیازهای کسب‌وکار و اهداف کاربر، میانجی‌گری تعارضات بین مهندسان و طراحان و برقراری ارتباط میان استراتژی سطح بالای شرکت با تصمیمات روزانه درمورد محصول. مدیریت موفق محصول خود را در صدها تعامل روزانه با افراد ارائه‌دهنده این چشم‌اندازهای گسترده، مجموعه مهارت‌ها و اهداف بیان می‌کند. باید یاد بگیرید که سبک‌های ارتباطی این افراد، حساسیت‌هایشان و تفاوت‌های بین گفته‌ها و منظورهایشان را هدایت کنید.

حتی در سازمان‌هایی که بسیار ساختارمند و نظام‌مندند یا ادعا می‌کنند بی‌طرف و «داده‌محورند»، اجتناب‌ناپذیر است که در برخی مواقع متوجه شوند در شبکه‌ای از نارضایتی‌های ناگفته و تعارض‌های

.....

۵. می‌توان از واژه فارسی شگفتا هم استفاده کرد. - (توضیح مترجم)

۶. فهرستی از ۵۰۰ شرکت بین‌المللی فعال در صنایع مختلف است که به‌صورت سالیانه توسط مجله فورچون رتبه‌بندی و منتشر می‌شود. - (توضیح مترجم)

حل نشده در حال حرکت‌اند. مشاغل دیگر شاید بتوانند سرشان را پایین بیندازند و «فقط کار خودشان را انجام دهند»، اما ایجاد ارتباط بین افراد آشفته‌ی دنیای واقعی کار شماسست.

چه چیزی مدیریت محصول نیست؟

مدیریت محصول می‌تواند موارد مختلفی باشد، اما همه‌چیز نیست. در این بخش چند واقعیت ثابت و برای برخی افراد دائماً ناامیدکننده درباره‌ی اینکه مدیریت محصول چه چیزی نیست، ارائه می‌شود:

شما رئیس نیستید

اغلب به نظرم می‌رسید که مدیر محصول به‌صورت مدیرعامل جزء یک محصول توصیف می‌شود. اکثر مدیران محصولی که دیده‌ام مانند یک مدیرعامل جزء رفتار می‌کنند، بیشتر به جایگاه این مقام افتخاری علاقه دارند تا به مسئولیت‌های آن. بله، به‌عنوان یک مدیر محصول، مسئولیت موفقیت یا شکست محصولتان بر عهده‌ی شماست. اما برای انجام این مسئولیت کاملاً به اعتماد و سخت‌کوشی تیمتان وابسته‌اید. اگر خودتان را مثل یک رئیس بزرگ مهم بدانید، به دیگران دستور دهید و نتوانید تعهد درونی که از سایر اعضای تیمتان انتظار دارید، از خود نشان دهید، این اعتماد خیلی راحت از بین می‌رود.

در واقع محصولتان را خودتان به‌تنهایی نمی‌سازید

تصور برخی افراد از «مدیریت محصول»، مخترعان و سازندگان درخشانی‌اند که سعی دارند ایده‌های تغییر بازی‌شان را به توده‌ی مردم ارائه کنند. اگر دوست دارید کسی باشید که واقعاً چیزی را با دست‌هایش می‌سازد، شاید از ماهیت ارتباطی و تسهیل‌کننده‌ی مدیریت محصول به‌شدت ناامید شوید. علاوه بر این، شاید رؤیای چیدن علف‌های هرز اطراف درخت تصمیم‌گیری‌های فنی و طراحی برای

افرادی که درگیر ساخت محصول تحت مدیریت شما هستند، جز یک مدیریت خرد منجرکننده، مفهوم دیگری نداشته باشد. این مسئله مطلقاً به این معنا نیست که نباید هیچ علاقه‌ای به تصمیمات فنی و طراحی تیم محصولتان داشته باشید. علاقه واقعی به کار همکارانتان یکی از مهم‌ترین کارهایی است که می‌توانید به‌عنوان یک مدیر محصول انجام دهید. اما مدیریت محصول اغلب برای کسانی که از مکتب حل مسئله «مهم نیست، فقط خودم انجامش می‌دهم» آمده‌اند، چالش‌های خاصی ایجاد می‌کند. اگر شما هم مثل من از آن دسته افرادی هستید که در مدرسه کاملاً از پروژه‌های گروهی متنفر بودید و سعی می‌کردید تا حد امکان بیشتر کارها را خودتان انجام دهید، مدیریت محصول احتمالاً درس‌های مهم، اما مشکلی درباره اعتماد، همکاری و تقسیم کار به شما می‌دهد.

نمی‌توانید منتظر بمانید تا یک نفر بگوید چه کاری انجام دهید

همان‌طور که در اولین روزی که مدیر محصول شدم یاد گرفتم، به‌ندرت پیش می‌آید که دستورالعمل و راهنمایی‌های واضحی درباره این شغل به شما داده شود. شرکت‌های بزرگ‌تر به‌ویژه آن‌هایی که تجربه زیادی در مورد مدیریت محصول دارند، بیش از سایر شرکت‌ها، مجموعه انتظارات کاملاً تعریف‌شده‌ای از نقش مدیر محصول دارند. اما حتی در آن شرکت‌ها هم باید کارتان را تا انتها انجام دهید تا متوجه شوید چه کاری باید بکنید، با چه کسی باید صحبت کنید و «ناشناخته‌های ناشناخته»‌ای را که مخصوص محصول و تیم شماست، کشف کنید.

اگر درباره دستورالعملی که از رده‌های بالا صادر شده ابهام دارید، نمی‌توانید منتظر بنشینید تا شفاف‌سازی کند. اگر چیزی در ماکت می‌بینید که فکر می‌کنید مسئله‌ساز است، نمی‌توانید صبر کنید شخص دیگری آن را پیدا کند. وظیفه شما شناسایی، ارزیابی، اولویت‌بندی و پرداختن به هر چیزی است که ممکن است بر توانایی تیمتان برای رسیدن به اهداف تأثیر بگذارد. چه صراحتاً به شما گفته شده باشد که این کار را انجام دهید چه نه.