

Transkrypcja rozmowy z Tomaszem Bieniasem  
w ramach podcastu Nie tylko design

---



**NIE TYLKO  
DESIGN**

| Informacja                 |   |
|----------------------------|---|
| Numer odcinka:             | 017   |
| Gość                       | Tomasz Bienias  |
| Data nagrania:             | 13.01.2017  |
| Autoryzacja                | 13.04.2017  |
| Adres nagrania dźwiękowego | <a href="http://nietylko.design/017">http://nietylko.design/017</a> |



*Niniejszy tekst jest zredagowaną wersją rozmowy, zawierającą niewielkie uproszczenia i skróty w stosunku do zapisu dźwiękowego.*

## **Tomasz Skórski: Cześć Tomku. Czy możesz powiedzieć naszym słuchaczom kim jesteś i czym się zajmujesz?**

Tomasz Bienias: A jak się nazywam też mam powiedzieć? (śmiech) Dobrze. Nazywam się Tomasz Bienias. Pracuję w Agorze, w takiej części, która zajmuje się rozwojem serwisów - gazeta.pl, sport.pl i plotek.pl między innymi. I odpowiadam za technologię i rozwój produktów.

## **Zarządzanie produktem**

---

**TS: W tym 2012 roku napisałeś swój dość głośny wtedy wpis, odnośnie nowej roli i nowego zawodu, pojawienie się roli Product Owner'a. Przyznam szczerze, że wtedy nie do końca rozumiałem co masz na myśli, bo oczywiście z jednej strony Agile to jest podejście zwinne, które tam zakłada istnienie tej roli, ale też pamiętam, że w tych mniej więcej czasach Agora miała jeden z najlepiej rozwiniętych działów User Experience. I jak czytałem ten wpis, tak naprawdę specjalnie przed naszym spotkaniem wydrukowałem go sobie jeszcze, podkreśliłem jakieś rzeczy...**

TB: Pokaż (śmiech) Nie pamiętam co tam pisałem, chociaż całkiem niedawno zerkałem, żeby nie napisać drugi raz tego samego. A rzeczywiście, 2012 listopad.

**TS: Naprawdę to co wtedy tam napisałeś w dużej mierze świadczyło o tym, że Product Owner realizuje pewne kompetencje, których nie realizuje Projektant Doświadczeń i to mnie prowadzi do takiego bardzo konkretnego pytania. Czy Ty w ogóle wierzysz w rolę Projektanta Doświadczeń - osoby, która się zajmuje projektowaniem doświadczeń dla użytkowników. Nie w rozumieniu interfejsowym, bo jest zrozumiałe, że jest potrzebna rola kogoś, kto zajmuje się jakimś rysowaniem i jakimś wizualizowaniem pewnych rozwiązań czy pewnych koncepcji. Być może bardziej analityczno-biznesowej roli. Natomiast no, czy Ty w ogóle wierzysz w coś takiego co się nazywa User Experience, mówiąc wprost.**

TB: Ja jakoś na poziomie meta nie myślę o tym specjalnie, znaczy nie myślę kategoriami, czy ja wierzę w jakieś role. Jak ktoś wykonuje jakiś zawód, wykonuje jakąś pracę dobrze i rozumie z czego się składa jego zadanie i w danym miejscu jest dużo do zrobienia w tym temacie, to jakby chętnie z nim pracuję po prostu, bo to jest też jakaś rozmowa, co jest do zrobienia. Tutaj



chyba różnica główna polegała na tym, że Product Owner to jest ktoś taki, kto siedzi w produkcji i go doskonale zna. A ten kontrast, w którym mówiliśmy o nieco może mniejszej roli Projektanta Doświadczeń wynikał z takiego podejścia doskoku - że on wchodzi w projekt, robi coś z tym produktem, coś tam dla niego projektuje, coś proponuje, dostarcza jakichś przemyśleń, rozwiązań, propozycji. Nawet robi testy z użytkownikami i całą masę innych fajnych rzeczy. I potem się żegnamy. I jego nie ma, a produkt działa. A tak naprawdę wdrożenia są walidacją ...życie ... walidacją, sprawdzeniem tego wszystkiego - życia produktu, rozwój produktu. To są wszystko ciekawe, to są wszystko rzeczy, które pokazują, jak tak naprawdę tą pracę wykonaliśmy. I dlatego rola Product Ownera jest nieco bardziej interesująca, ale Projektanci Doświadczeń, jak ich fajnie nazywasz, są oczywiście potrzebni, jeśli się dogadamy i robią dokładnie to, co potrafią najlepiej. Potrafią tu dostarczyć konkretnej wartości w dobrym czasie.

**TS: Ok. Tak jak sobie myślę też o tym poziomie meta- to wyciągnąłem z Twojej odpowiedzi tyle, że Product Owner po części odpowiada za stawianie jakichś hipotez związanych z produktem, a Projektant może odpowiadać za ich taką fizyczną, manualną realizację.**

TB: To jest trochę...

**TS: Oczywiście, że to jest głębsze. Tutaj bardzo dużego uproszczenia dokonałem...**

TB: Uproszczenia są w porządku. Tylko jakbym miał upraszczać, to Product Owner ... Tu ta walidacja się pojawia i to oczywiście jest fajne, bo warto takie rzeczy robić, to jest kawałek pracy, ale jakbyśmy się tak zastanawiali nad tym co, czego on tak naprawdę dostarcza, no to on dostarcza jakieś wyniki dla konkretnych produktu. I to jest jego odpowiedzialność.

Jego odpowiedzialność jest taka, żeby określone rzeczy, które są potrzebne w biznesie, żeby one rosły w produkcji. To walidacja jest tylko narzędziem.

**TS: Ok.**

TB: On (Product Owner) podejmuje decyzje i musi, korzystając z różnych rzeczy podejmować jak najlepsze decyzje o tym, w co włożyć wysiłek. I żeby to były lepsze decyzje, żeby były bardziej efektywne powinien znać użytkowników, powinien potrafić dobrze wnioskować z rozmowy z nimi, co zmieni w pożądanym kierunku sytuację produktu i powinien być skuteczny w pracy z zespołem nad wdrażaniem takich zmian, które pozwolą na osiągnięcie jakichś celów.



**TS: Rozmawiałem też z ludźmi nigdy z Tobą bezpośrednio nie pracowali i jedno z pytańktóre od nich tak wprost usłyszałem - jest takie: jak to jest, że w 2010 czy 2011 roku Agora miała chyba siedmioro różnych projektantów User Experience, a w tym momencie ma 2 czy 3 osoby? Skąd wynika ta dysproporcja?**

**To by trochę pokazywało, cytuję też cały czas dalej tę osobę, że na jakimś poziomie ci projektanci, te projektantki nie dostarczały jakiegoś, jakiejś realnej wartości biznesowej, albo być może, że ta właśnie waga pokazuje, że wartość inną można osiągnąć w innym miejscu, w innej roli?**

TB: To chyba nie do końca tak jest. Te liczby nie do końca są takie jak mówisz, choć prawdą jest to, że ilościowo stanowisk z części 'projektowanie' było kiedyś więcej niż jest teraz. Tak, można tak powiedzieć. Tak, ale po pierwsze dużo, wielu rzeczy się nauczyliśmy. To jest jakby jedna rzecz. Po drugie pojawili się Product Ownerzy i oni przejęli część, jakby nie tyle kompetencji, tylko oni zapewniają część rzeczy, których... o których rozmowy prowadzili wcześniej projektanci.

No i ci projektanci, to jest nie wiem, czy tego już nie powiedziałem, ale ci projektanci też w jakiś sposób robią te rzeczy sprawniej, te które mają robić. No i to jest też kwestia tego, co my robimy, bo swego czasu mieliśmy na przykład taki serwis jak Gazeta Praca, a teraz ta część jest rozwijana przez GoldenLine.

Pewnych rzeczy my nie robimy w takim stopniu, jak robiliśmy kiedyś, więc to trudno o takie porównania, że na przykład jeden z najlepszych projektantów, jakich mieliśmy został bardzo dobrym Product Ownerem. I on tam komuś w tym arkuszu kalkulacyjnym, którą ta osoba sobie przygotowała nie wyskoczył, a tam jakaś rozmowa jest prowadzona. I ta rozmowa na początku zawsze była prowadzona o tematach, co chcą użytkownicy, jakie są ich potrzeby, jakie macie priorytety, jakie są wasze cele.

Jeśli jest Product Owner, który ma tę wiedzę w jakiś sposób odrobioną i już odbył część tej rozmowy, zadania projektanta w tej konfiguracji są nieco inne, no to prawdopodobnie projektant też będzie mógł pracować nieco lepiej.

**TS: Czyli innymi słowy zmienił się trochę zakres projektów, które realizujecie z jednej strony...**

TB: Tak...



**TS: ... z drugiej, ponieważ i kompetencje i rynek mocno się rozwinął to jesteście w stanie wykonać więcej rzeczy lepiej niż kiedyś. Bardziej wydajnie. Są lepsze narzędzia, pewne rzeczy można przyspieszyć. A z trzeciej strony część dawnych projektantów została na przykład Product Ownerami. A przynajmniej ten jeden przypadek, ten jeden przypadek, o którym mówimy.**

TB: Tak, tak. Ja bym powiedział, że to bardzo fajne, że mieliśmy bardzo szybko bardzo rozwinięty dział User Experience, wtedy kiedy jeszcze poszukiwania osób z taką kompetencją w CV było czymś mozolnym i generalnie nie dało się za bardzo tutaj powalczyć, a dzisiaj jak wpiszesz UX w LinkedIn'ie to można...

**TS: Tomek, prowadzę serwis ogłoszeniowy o pracę i przygotowuję raport o branży.**

TB: Dlatego wiesz sam najlepiej, jak to się zmieniło i ile tego jest. Patrzymy na tą branżę, na ten zawód patrzy się przez pryzmat tego, gdzie jaką pracę mają najczęściej do wykonania,. Projektowanie kontentu, projektowanie serwisów kontentowych niekoniecznie jest bardzo szeroko opisywane we wszystkich podręcznikach User Experience. I nie zawsze zastosowanie metod, które tam są opisywane, literalnie z podręczników w taki sposób trochę akademicki da nam dobry efekt.

My mamy po prostu już dobrze doświadczonych, po prostu doświadczonych projektantów, którzy po prostu też pracują efektywniej.

**TS: Absolutnie się z tym zgadzam. Wiem, że projektowanie typowego kontekstu bądź jakieś case'y związane z częścią produktów, o których słyszałem. Nie mówiąc już o bardzo skomplikowanych przypadkach, skomplikowanych produktów, jakim jest (forum) na przykład jest niezwykle, niezwykle trudne.**

**I tutaj te standardowe prawidła sztuki bądź najlepsze wzorce, które dobrze działają dla innych rozwiązań są kompletnie pozbawione sensu, bo ilość skrajnych przypadków, ilość case'ów nietypowość grup docelowych, do których jest to kierowane, jest drastycznie różna.**

**Słyszałem taką historię, nie wiem na ile ona jest prawdziwa. O tym, że w pewnym momencie, w jednym z waszych produktów została usunięta lupka do powiększania tekstu, ponieważ projektant założył, że wszyscy potrafią korzystać ze skrótów klawiszowych, skrótów klawiszowych w przeglądarce. I podobno błyskawicznie się podniosła straszna awantura na tej platformie, żeby natychmiast przywrócić tę funkcjonalność. No to tak pobocznie. Nie wiem, czy Ty o tym słyszałeś.**



TB: Ja też nie wiem, czy o tym słyszałem. (śmiech) Robi się takie rzeczy w szczególności, znaczy to nie musiało być nic złego, takie rzeczy się zdarzają i takie rzeczy się powinny zdarzać, dlatego, że to jest...

Ja rozumiem, że jego intencją nie było tylko usuwanie lupek. Bez względu na to, czy to się zdarzyło, czy nie to jest po prostu, był zamiar żeby coś poprawić. Pytanie, co się wtedy poprawiło, tak. Jeśli się nic nie poprawiło to może się czegoś nauczyliśmy.

**TS: To jest w ogóle bardzo też ciekawe, ciekawe podejście. Ja moich projektantów bardzo mocno uczę tego, że każdy element musi mieć bardzo konkretne uzasadnienie, dlaczego się znajduje w danym miejscu i jaka logika za tym stoi.**

**Bo też zaskakująco często spotykam się w rozmowach z projektantami, z sytuacją, że nie są w stanie wyjaśnić, dlaczego w pewien sposób to zaprojektowali. I to nie wynika z ich intuicji czy z zastosowania jakichś dobrych wzorców, tylko po prostu maźnięcia czegoś, a nie przemyślenia tego, co chcą zrobić.**

TB: No tak, to są takie moje ulubione detale, bo to jednak serwisy składają się z detali. I o każdym trzeba coś wiedzieć. Jeśli ten detal nie pełni sensownie jakiejś funkcji to rzeczywiście może go nie powinno w ogóle być w naszym myśleniu, bo szkoda czasu i kosztów.

**TS: Miejsca, kilobajty, (zasobów do) utrzymywania...**

TB: Z tym usuwaniem to raczej nie można przesadzać. To jest takie podejście ilościowe - nie klikają, to usuńmy. Czasem klika grupa, która naprawdę używa (tego elementu).

Trzeba rozumieć użytkowników w jakiś sposób i jednak tych najbardziej wiernych szanować i pewne rzeczy im zostawiać. Nie usuwać dla samego usuwania. W serwisach kontentowych jest taka tendencja powodowana mobilem oraz social mediami, która w projektowaniu objawia się tym, że liczy się tak naprawdę jeden ekran, to jest strona. Treść. Pojedyncza strona treści na którą patrzysz. W związku z tym wszystko co jest wokół w zasadzie nie istnieje.

Ja jestem miłośnikiem muzyki. Słucham dużo muzyki i lubię przeglądać recenzje płyt. No i jeden z moich ulubionych, jakby jeden z moich ulubionych źródeł tego kontentu - Rolling Stone, pozbyło się połowy nawigacji. Ja się gubię i nie mam takiej możliwości, żebym sobie przejrzał indeks najnowszych rzeczy, które wyszły w ostatnim czasie, żeby zobaczyć, czego warto posłuchać z nowości.

**TS: Ale Spotify i 'odkryj muzykę w tym tygodniu' nie działa u Ciebie?**



TB: Jakby ja jestem typem longplay'owym. Jestem z generacji, która po prostu lubii słuchać całych płyt. Wolę powieści od opowiadań, wolę longplay-e od singli. Generalnie nie jestem konsumentem singli, wolę większą całość w dorobku. Jakąś spójność.

**TS: Ale pomiędzy nami nie ma aż takiej różnicy wiekowej.**

TB: Ale to jest kwestia podejścia. To nie jest kwestia jakby wieku.

**TS: Ale bardzo ciekawe jest to, co powiedziałeś o tym usuwaniu. Usuwaniu rzeczy. Do tego jeszcze wrócimy, bo to jest bardzo mądre z jednej strony. A z drugiej, jesteście w tej unikalnej sytuacji, że macie... tak zakładam, że macie bazę użytkowników, którzy są z wami od 10, 15 lat**

**TS: Od 15 lat. A przy średnim cyklu życia produktów cyfrowych, które tam wynosi 4-5 lat, to nie jest takie aż bardzo, bardzo...**

TB: Czeka, czeka... a Ty masz konto na facebook'u?

**TS: Mam. Od... już Ci mówię. Od 9 i pół roku.**

TB: Ja w ogóle dziwne pytanie zadałem. Pytanie czy masz konto na Facebook'u, bo to w zasadzie wszyscy mają.

**TS: Niektórzy kasują raz na kilka lat. Znam jednego projektanta, który nie ma konta na Facebook'u. I przyznam Ci, że mam strasznie duży problem, żeby się z nim komunikować na potrzeby takich typowych rozmów instant, bo konto na Twitterze absolutnie się do tego nie nadaje.**

TB: Tak, bo ta komunikacja ma znaczenie. No niestety messenger jest powiązany z kontem, związany z Facebook'iem. Wszystko czyta z telefonu. Nie lubię. Nie mam. Nie używam. Trudno się ze mną skomunikować.

**TS: Ale odpowiadasz na maile, więc jest ok.**

TB: Odpowiadam na maile.

**TS: A czy w ogóle uważasz, że w 2017 roku, bo nagrywamy to na początku 2017 roku, czy w ogóle projektanci User Experience, Projektanci Doświadczeń w 2017 roku ta rola ma jeszcze sens? Na pewno kojarzysz tekst Maćka Lipca z połowy 2016 roku, który akurat temat tego wpisu brzmiał "2015 - rok w którym UX się skończył".**

TB: Z całym szacunkiem dla szanownych kolegów...

**TS: Nie czytam polskich blogów?**

TB: Nie, nie, nie. (śmiech). Czytam... Z całym szacunkiem dla naszych kolegów plenarne zebrania i dyskusje „Stowarzyszenia Architektów Polskich” to nie jest moje grono, ale



odpowiadając na to pytanie: totalnie ma sens i tylko więcej roboty będziecie mieli panowie, bo tego coraz więcej się robi.

Świadomość jest tylko większa, więc ja bym się naprawdę nie martwił. Praca jest. Będzie. Tego akurat sztuczną inteligencją tak łatwo się nie zastąpi, bo tam słyszałem, że takie myślenie zupełnie innego rodzaju ma znaczenie.

**TS: A w tym wpisie Maciek akurat bardziej pisze o tym, że - i to się też, wydaje mi się mocno wiąże z tym, o czym, Ty myślisz o tej roli Product Ownera. Maciek tam pisze o tym trendzie Product Designu, że ten projektant bardziej się połączy z tym Product Ownerem i że to będzie taka bardziej kombinowana rola.**

**I że dużym problemem dla Projektantów Doświadczeń, którzy niestety w Polsce, ale nie tylko w Polsce, są często utożsamiani z „makielarzami”...**

TB: To jest jakieś przekleństwo generalnie z tymi makietami. To od zawsze mówiliśmy i jakby to jest taki skrót myślowy, wszyscy go bardzo chętnie stosują i jak człowiek widzi co dostarczył, to sprowadza człowieka do makiety.

Ostatnio po raz kolejny w jakiejś rozmowie zapytano mnie, czego ja oczekuję od projektantów i to zawsze jest ta sama odpowiedź. Przede wszystkim myślenia i umiejętność zadawania dobrych pytań. Można to rozwijać, że wiedzę o użytkowniku, zrozumienie i empatię wobec użytkownika i, jak pracuję z projektantem to ja przede wszystkim chcę żeby on coś do mnie napisał, coś do mnie powiedział, coś do mnie zakomunikował, miał dla mnie jakąś propozycję.

A makieta nawet nie przesadnie mnie interesuje. Upraszczając. I też jest tak, że jeżeli ktoś nie wie, o co w tym chodzi to chyba nie płaci za wartość, którą ktoś może mu dostarczyć. No bo jak to zmierzy? Długością tych makiet? Megabajtami?

**TS: Jeszcze kilka lat temu, wiem, że były firmy w których wydajność projektantów polegała na liczbie wygenerowanych przez nich makiet.**

TB: Ja bym wolał, żeby robili mniej.

**TS: Ale lepiej i generalnie, żeby myśleli.**

TB: Tak. Żeby uczestniczyli w dyskusji, żeby sprawdzali, testowali i byli maksymalnie efektywni w tym. Jak już zaczynasz rysować, to znaczy, że już tak naprawdę wszystko wiesz...

**TS: Akurat mnie do tego nie musisz przekonywać, bo ja uważam, że ten etap modelowania, myślenia o produkcie, zastanawiania się, co ten produkt realnie ma robić, jakie realne problemy ma rozwiązywać to jest jeden z najważniejszych, żeby nie powiedzieć krytyczny etap rozwoju produktu. Ta wczesna faza pomiędzy jakimś tym mniej lub bardziej**





**istniejącym etapem strategii a pomiędzy wyprodukowaniem, tego co ma iść do programistów.**

TB: Jest też taki model, w którym ktoś robi coś, bo wtedy czuje, że pracuje. W sensie robi tą makietę, robi rysunek, robi szkic, próbuje zobaczyć, jak to wygląda. To jest takie, z jednej strony dobre usprawiedliwienie, z drugiej może powodować nieefektywność, bo człowiek siedzi nad tymi makietami, robi te rzeczy na których próbuje myśleć tak naprawdę

**TS: Ale to jest myślenie rozwiązaniem, a nie problemem.**

TB: Tak, ale czasem trzeba coś zbudować, żeby zobaczyć jak to działa. Żeby zobaczyć, czy to jest to, czy to się tak da zrobić, czy to się da sprawdzić, tak?

To jest jak z tym pisanie prawdziwych tekstów. Jak próbuję rozwiązać jakiś problem muszę użyć do niego prawdziwych tekstów. Muszę zrozumieć i zobaczyć jak te teksty będą się sprawdzać. I czy to w ogóle ma szansę zapracować. Czy to ma szansę pracować. Co innego jest próbować coś zbudować, co innego oddawać się w pracy produktu, produkcji high-end-owych albo prawie high-end-owych wariantów kolejnych rozwiązania zamiast spowodować nawet dyskusję i bardzo szybko, kiedy niewiele tak naprawdę kosztów włożyliśmy w malowanie, jeszcze się nie przyzwyczailiśmy do rozwiązania, czy do jednego pomysłu na rozwiązanie poddać go krytyce.

**TS: Swoją drogą język polski pod tym względem jest absolutnie dramatyczny. Na ile często się zdarzało, zdarzały konflikty pomiędzy projektantami a pomiędzy programistami?**

TB: Nie mam pojęcia. Nie prowadzę statystyk. Naprawdę. (śmiech) To jest...

**TS: To wymaga dojrzałości..**

TB: Nie, nie, nie. Trzeba sobie zadać pytanie, czy konflikt to jest coś dobrego czy to jest coś złego. I o jakim konflikcie my tu mówimy, bo z jednej strony można by powiedzieć: "nie, nie, nie u nas bardzo rzadko, bo ludzie się lubią" i tak dalej, a z drugiej strony, jak jest jakaś rozmowa, jak jest umownie „dobry konflikt” to znaczy, że ktoś ma jakieś zdanie, że komuś na czymś zależy.

To nie powinien być taki konflikt - "weź się ty człowieku do roboty", tylko dlaczego tak to powinno być i ktoś ma jakąś propozycję, kontrowersję. Dyskusja jest, próba zrozumienia. Taki dobry konflikt to ja bym chciał żeby się działo. A ten drugi, no wiesz, to zawsze trzeba rozmawiać wtedy z ludźmi - "tak nie pracujemy",.



**TS: Wiesz co, jak ja myślę o tych konfliktach z którymi zawodowo miałem do czynienia bądź jak rozmawiałem o tego typu problemach, to często jest tak, że to jest oddawanie jakiegoś terytorium albo oddawanie jakiejś części kompetencji, które się znajdowały w obszarze front-end developmentu, to jest oddawanie jakiejś części twórczej pracy jednego z działów i wkraczanie na cudze terytoria.**

TB: No, ale to trzeba sobie poradzić z tym, jeśli takie sytuacje są. Porozmawiać z ludźmi, żeby normalnie pracowali. Po to jednak jedna i druga strona dostaje pieniądze za wykonywanie określonej pracy. Szarpanie się tutaj o terytorium nie jest naprawdę wskazane.

**TS: Kilka osób pytało się mnie i prosiło mnie, żebym zadał to pytanie - jak wygląda teraz w Agorze, a ściślej rzecz biorąc w dziale internetowym, w tej części Gazeta.pl - rozwój nowych produktów? Zdaję sobie sprawę z różnicy pomiędzy Gazeta.pl i Wyborcza.pl, mniej więcej orientuję się, że to ma po części osobne centra kompetencyjne. Nie, dobra, nie chcę wchodzić w ten temat.**

TB: Jest osobny dział programistów. Jak wygląda rozwój produktów w Gazeta.pl? No bardzo interesująco. (śmiech).

**TS: To rozwiązuje sprawę.**

TB: To jest takie pytanie...

**TS: Wiesz co, bo chodzi mi... Powiem Ci... o co mi chodzi.**

TB: Jak to wygląda?

**Nie, o co chodzi mi głębiej.**

TB: Nieźle wygląda, nie narzekam.

**TS: Jestem zadowolony.**

TB: Nie, no tak naprawdę to tak można sobie żartować, ale dużą zmianę tutaj robimy. I trzymając się tego pytania muszę powiedzieć, że wygląda w jednym miejscu trochę lepiej w innym trochę gorzej, ale generalnie idziemy w jakąś bardzo konkretną stronę i coraz szybciej na tej drodze idziemy. Idziemy konkretnie w stronę zespołów produktowych.

W takim podejściu, które wydaje się najlepszym z możliwych. Gdzie jest jakiś terytorium podzielone na obszary własnościowe. Każdy wie za co odpowiada i każdy czuje jakąś odpowiedzialność za rozwój tej konkretnej rzeczy. Mamy dobrze działający zespół rozwijający stronę główną, mamy świetny zespół sportu, zespół aplikacji. Wszystko się toczy wokół tego, że ludzie są podzieleni na jakieś zespoły i te zespoły mają w każdym kwartale konkretnie



określone cele. I te cele biorą się z wcześniejszych rozmów, wcześniejszych ustaleń. Jest ustalana jakaś ciągłość i one opisują, w jakiś sposób to, co powinno zostać zrobione.

Tylko tam nie jest napisane co będzie zrobione precyzyjnie, a przynajmniej nie zawsze. Jakie rzeczy mamy zrealizować to jakby trudno powiedzieć. Co jest ważne w danym okresie, one to opisują.

**TS: O OKRy chcę Ci zadać pytanie nieco osobno.**

TB: No tak, tylko to jest powiązane, więc jakby zadawaj pytania też osobno, ale to jest ważne. Ważny element. Są zespoły w jakiś sposób przypisane do produktów. [Sport.pl](http://Sport.pl) jest na przykład takim produktem i ma zespół, który w jakiś sposób jest autonomiczny.

**TS: Czy ta wasza taka nazwa na to, to są redakcje?**

TB: Nie, nie, nie. To nie redakcje. Redakcja od lat wiadomo co to jest. Tam się pisze artykuły i różne inne rzeczy tworzy. Ja mówię o takich zespołach, które potrafią zbudować, zmienić, wdrożyć, w których między innymi się programiści znajdują. I częścią tego zespołu, każdy zespół ma w sobie projektanta...

**TS: Czyli to jest trochę taki model design sprint-owy?**

TB: Nie, bo design sprint jest jakby czymś innym. Można obok tego zrobić sobie design sprint i wtedy trzeba wyjąć kilku ludzi na jakiś czas i mogą sobie tam posprint-ować. Zupełnie jakby...

**TS: Notabene ja nie wierzę w takie podejście w bardziej, w większych organizacjach. Nie do końca wierzę, że to może się sprawdzać, zwłaszcza przy utrzymaniu jakiejś produktów.**

TB: Wiesz co, jakby nie będę tutaj wytaczał jakichś działów w obronie, bo jakby ja generalnie wierzę w maratony bardziej niż w sprinty. Nie dlatego żebym miał biegać, ale te maratony, natomiast to jest long-term. To jest generalnie rozwój produktu, który jest długoterminowy. Trzeba wiedzieć co się będzie (działo), trzeba mieć jakiś pomysł, dłuższą niż na sprint wizję. Znajomość produktu. I do tej znajomości też jest potrzebne, w jakiś sposób, stały zespół. I ten projektant, który jest tam przypisany na stałe dobrze się tego produktu może nauczyć. Może przy kolejnych rozmowach z użytkownikami poznać ich potrzeby (przy kolejnych ankietach). Inaczej, odpowiadając na to pytanie jest tak, że mamy zespoły produktowe, one bezpośrednio zajmują się rozwojem produktów, które do nich należą. I ciągle to poprawiamy.



**TS: I w ramach tych zespołów są zarówno przedstawiciele tej części biznesowej, jak rozumiem. Produktowej.**

TB: Modelowo jest tak, że produk, że zespół produktowy składa się z Product Owenera i innych ludzi, którzy uczestniczą w rozwoju. I on bezpośrednio, ten Product Owner jest tam reprezentantem biznesu. Taki jest modelowy ...

**TS: Bo piszesz o tym chyba zresztą ...**

TB: Piszę, ale jakby ludzie tego mogą nie wiedzieć, więc jakby warto dopisać. W niektórych miejscach, już tak powiedziałbym, totalnie to działa. Znaczą według książki... czytamy książki, i robimy swoje. To znaczą interpretujemy, bierzemy co najlepsze.

Jesteśmy na jakimś etapie rozwoju, ale mówię - według książki, czyli umownie jest tak jak w zasadzie powinno być - albo tak jak najlepiej to działa, bo to co działa to jest autonomia. Tutaj ludzie razem pracujący, którzy mogą zrobić pewne rzeczy sami. Sami, w sensie bez pytania o zgodę. Pracują efektywniej, szybciej, lepiej, z korzyścią dla biznesu.

**TS: Ok, czyli mamy z jednej strony te takie strategiczne cele i cele na poziomie zespołów.**

TB: Cele strategiczne to jest jakaś długofalowa wizja, tego co robimy, kim chcemy być. Są cele ustalane na dłuższy czas. Typu wiemy co chcemy osiągnąć w danym roku.

I mamy cele kwartalne. Rozmowy o tym, co w danym kwartale będzie dla nas najważniejsze. I w oparciu o to, o ostatnie ustalenia i wiedzę, na temat tego jak wygląda całość, jakby to otoczenie, ten kontekst, ludzie z którymi pracują też szefowie, którzy tam pomagają im dokonywać pewnych wyborów lub po prostu podejmują dobre decyzje. I wiedzą co zrobić w danym czasie.

**TS: A jak to wygląda od strony takiego typowego budżetowania?**

TB: Budżetowanie na projekty to tutaj w zasadzie nie występuje. Budżetowanie jest w takim sensie, że jest taki moment, kiedy my decydujemy, jak duże te rozmiary, tych zespołów będą i czym one się będą zajmowały w tym roku. I to się zmienia relatywnie rzadko.

**TS: Czyli to jest budżetowanie bardziej na poziomie bardziej zespołów, a nie na poziomie projektów?**

TB: Nie ma tutaj (budżetowania na poziomie) projektów, bardziej na poziomie zespołów.



**TS: To jest bardzo ciekawa... Znaczący nie wiem czy to jest ciekawe. To jest interesująca informacja, bo zastanawiam się, zastanawiałem się na ile mierzy się po prostu wydajność bądź koszty wdrożenia bądź implementacji, jakichś konkretnych elementów jakichś produktów.**

TB: Jeśli robimy rzeczy, z których każda ma przynieść korzyści, które są powyżej pewnego poziomu - i robimy ich w kwartale określonym zespołem - powiedzmy kilka - to ten koszt jest w jakimś sposób trzymany przez rozmiar zespołu, a korzyści zwykle są wyższe. Aczkolwiek, w tej wersji historii do której się odnosisz już też byliśmy. I to całe mierzenie korzyści, w takim układzie, że ktoś robi Excel i tam mówi ile coś przyniesie korzyści...

**TS: Że to wdrożenie tego przycisku Like spowoduje, że będziemy mieli 10% więcej ruchu, że to się przełoży na x kasy z reklam, tak? Na przykład...**

TB: I jak ktoś mówi, że wie co robi to nie wie, co mówi. Generalnie to to jest troszeczkę... Trzeba wiedzieć czego się nie wie. I to nie jest tak, że można bardzo precyzyjnie sobie tutaj te wszystkie rzeczy wyliczyć. Nie wiem, może w banku można. I na pewno w banku się to dobrze zaraportuje. To znaczy jest nadzieja, że w banku się to dobrze zaraportuje. I wierzę, że PKO BP wie, co mu daje posiadanie tych miliona użytkowników, to znaczy mam taką nadzieję. Ale tutaj jest inna, jest inna sytuacja.

**TS: Ok. Chciałbym jeszcze wrócić na chwilę jednak do zespołów, jeszcze w tym obszarze ludzi, zespołów. Napisałeś...**

TB: Twój podcast. Możesz zadawać pytania, jakie chcesz ;)

**TS: Pisałeś też o czymś takim, że według Ciebie istotne jest budowanie zespołów, a nie samych produktów. I że to ludzie stanowią realną wartość, realną wartość przy pracy. Przy tworzeniu produktów. I że właściwie tak, to ludzie są wszystkim, a nie realną wartością jest stworzony produkt. Na ile według Ciebie, Ty tak napisałeś, na ile według Ciebie warto zatrudniać tych takich - gwiazdy, super projektantów, A-player'ów a na ile czasem zatrudnić kogoś słabszego, tańszego, ale być może z potencjałem do rozwoju.**

TB: No to jest pytanie jakby z zupełnie innej dziedziny. I potrzebujesz mieć A-player'ów po to, żeby młodzi, zdolni ludzie mieli się od kogo uczyć. Tak w największym skrócie mógłbym na nie odpowiedzieć. W sensie, decyzja o tym, żeby dobrać do zespołu jakiegoś konkretnego, który już się ukonstytuował - takie słyszałem interesujące, takie jest określenie też na to - to jakoś musi być świadoma decyzja. Trzeba wziąć pod uwagę, czy to zagra.

W takich zespołach o których ja mówię, to są małe zespoły ludzi, którzy muszą dobrze ze sobą zagrać. I oni się muszą polubić, oni siedzą cały czas koło siebie.



**TS: Bardzo często jest tak, że ci A-playerzy dzięki zrealizowanym projektom, dzięki swojemu doświadczeniu zawodowemu mają też bardzo rozbudowane ego. Czy to nie jest problemem właśnie przy tworzeniu zespołów ludzi, nawet kilkuosobowych zespołów.**

TB: Wiesz co, jest to problem z gatunku rzadkich. Myślę, że w sensie nie mam jakiegoś bardzo dużego (doświadczenia), nie mogę powiedzieć, że znam bardzo wiele sytuacji, w której musiałem się mierzyć z tematem - co też to zrobimy z tym A-player'em w tym oto zespole. To znaczy to nie jest jakaś bardzo częsta sytuacja. Jest dużo dobrych ludzi. Tak naprawdę po prostu dobrych. A tych gwiazd, gwiazd to nie są też jakieś potworne ilości. Nie wiem, nie wydaje mi się, żeby to był duży, rzeczywisty problem z którym się trzeba ciągle mierzyć i mierzyć, tak. Jak jest ktoś kto przypomina gwiazdę i chce sensownie pracować, no to tak naprawdę wartość z niego będzie wtedy kiedy on jednak zagra z tym team'em też, tak. Sam nie zrobi wszystkiego.

**TS: Czy, jeśli z grubsza chodzi o rozwój produktu, jeszcze raz wracając do tego tematu, to jest mniej lub bardziej tak, że ten zespół ludzi wokół którego jest ten Product Owner**

TB: Z którym siedzi Product Owner, tak?

**TS: Product Owner. Oni realizują produkty. I często jest tak, że jak jest tam jakiś developer, jest tak jakiś projektant.**

TB: Developer jest tam na pewno.

**TS: Ok.**

TB: Jednego można być pewnym. Czasem nawet Product Owner przyjdzie, ale developer musi być, bo bez developer'a nic nie powstanie. Jest projektant i ktoś policzył też, że to też nie jest tak, że ten projektant jest potrzebny...

**TS: Zawsze?**

TB: Cały czas. Więc ten projektant czasem potrafi dwa-trzy zespoły, w jakiś sposób...

**TS: Obskakiwać?**

TB: Nie wiem jak to dobrze powiedzieć. Zaspokoić też nie będzie dobrym słowem. Obsłużyć również nie.

**TS: Dostarczyć wartość.**

TB: Może współpracować z dwoma-trzema zespołami realizując różne projekty.



No i w ogóle core to jest developer, webdeveloper i Product Owner to jest core team. Oni tam mają infrastrukturę wokół siebie i ochoczo z niej korzystają.

**TS: A jeśli chodzi o same testy, Quality Assurance czy macie też...**

TB: Nie, są testerzy. Program, testy automatyczne, robią też testy funkcjonalne. Product Owner też musi używać jak szalony tego, co wdraża, bo inaczej tak naprawdę, kto zna to lepiej, niż on?

**TS: Kto powinien znać to lepiej?**

TB: Nikt nie może znać tego lepiej. Testerzy też są jakimś przypadkiem umownie powiedzmy, niededykowanym, Oni są też jakąś tam taśmą, nie obrażając tutaj nikogo. I im przecież trzeba powiedzieć dokładnie, co mają testować. I też nie wszystko wychwyca przy pasywnym podejściu Product Ownera. Część błędów nie przejdzie. Z resztą bardzo szybko wychwytyje błędy.

**TS: Ja jako akurat szef działu UX mam bardzo dobre doświadczenie ze współpracą z testerami i często jest też tak, że są w stanie wychwytać na poziomie i niespójność interfejsu i pod względem propozycji często są w stanie zaproponować bardzo fajne rozwiązania.**

TB: Jak programiści i web developerzy znają swój produkt to też widzą, jakby robią mniej błędów, bo rozumieją, co tam się w nim dzieje, tak.

**TS: Przy czym są też często w stanie zaproponować nowe rozwiązania i nowe...**

TB: To prawda. I ci którzy nie znają po prostu robią czasem takie cuda, że dużo by opowiadać, prawda. Ja kiedyś umownie robiłem te wszystkie rzeczy, więc wiem co się może zdarzyć. Że jak powiem programiście, że trzeba zrobić to, ale jego to nawet to w swój najlepszy z możliwych sposobów opisze, wiem, jak bardzo się możemy rozjechać. No i wiem, że po prostu jeśli ci ludzie się poznają, jeśli mówią wspólnym językiem, rozumieją nad czym pracują to się eliminuje masę pomyłek.

**TS: No, ale to wymaga komunikacji i też jakiejś minimalnej choćby chemii, która nawet w tym małym zespole...**

TB: No, ale jak ludzie się docierają, pracują razem, pójdą czasem na kolację, pójdą czasem na piwo, zagrają czasem w bilard to ja nie pamiętam takiego przypadku, żeby nie dało się tej chemii uzyskać, tak.



**TS: Zbawcza też moc alkoholu to zwykle pomaga.**

TB: Chodzi o jakieś generalnie socjalizowanie się, tutaj, tak.

**TS: Ok. a słuchaj, a no nie jest też wielkim sekretem, że - i też pamiętam, że swego czasu byłeś mocno zafiksowany na temacie roadmap produktów. Zresztą wspomniałeś też o tym już dzisiaj w trakcie rozmowy, jak rozmawialiśmy o Basecamp'ie. Roadmap'y produktów, no to jest bardzo bolesny temat dla każdego Product Ownera...**

TB: My kiedyś byliśmy w tym świecie, mieliśmy bardzo długie roadmap'y dla poszczególnych produktów. Mieliśmy roadmapy dla całości. Bardzo często robiliśmy staffing, Mieliśmy komitet sterujący. Mieliśmy takie, całkiem fajne PMI-owe jakieś ambicje, ale to wszystko już jest historią.

I jeśli chodzi o roadmapy to tak, ale to teraz mamy kompletnie inny model. Jeśli pytasz mnie o roadmapy dziś to ja nie wiem za bardzo, co mam Ci odpowiedzieć. Dlatego, że roadmapy zastąpiły backlogi z jednej strony, a z drugiej strony to jednak musisz mieć pomysł na to, jak wygląda ta większa całość. Jakoś też trzeba prowadzić tą rozmowę. I jeszcze ten moment trochę przed nami, żeby znaleźć dobry sposób na to.

**TS: Jeden z dyrektorów w dużym portalu powiedział mi kiedyś coś takiego, że środowisko, które zwłaszcza w tym obszarze newsowym jest na tyle zmienne i zmienia się tak dramatycznie szybko, że przy dużym portfolio produktów online-owych, które istnieje dramatycznie ciężko jest przewidywać cokolwiek innego niż w perspektywie najbliższego kwartału i że przewidywanie rzeczy, więcej niż na kwartał do przodu nie do końca ma sens, bo i tak za kwartał te plany i roadmapy, które są przygotowane będą mniej lub bardziej pozbawione sensu i zupełnie co innego może być priorytetem.**

TB: Ale to z jednej strony miał rację. Z drugiej strony prawdopodobnie nie jest tylko w tym środowisku.

Ja uważam, że jestem w stanie dobrze, a właściwie, że powinienem jako umownie Product Owner robić tę pracę, (jeśli jestem) w stanie dobrze powiedzieć, co zamierzam robić w najbliższych 4-5 może sprintach, Na kwartał najbliższy powinienem wiedzieć jakie są moje najważniejsze priorytety, a potem to już po prostu mam za dużo pomysłów. Tzn. wiem, że mam rozliczne pomysły, że mam rozliczne okazje, które będę musiał ewaluować, które będę musiał w jakiś sposób sobie uszeregować. I jakby robię to w kółko.

I czas sobie idzie do przodu, a ja utrzymuję ten dystans cały czas do przodu. I to też jest ten element, o którym (mówię). Nnigdy nie ma z tym problemu, to znaczy dziwi mnie jak jest ktoś,





kto nie ma tych pomysłów zbyt wiele, to znaczy nie chodzi o pomysły, nie ma tej listy zbyt za długiej. Na tyle za długiej, żeby nie wiedział, że będzie musiał ją głównie ciąć.

**TS: Ale zastanawiam się też zadając to pytanie o te roadmapp myślę też o tym wybór tych rzeczy, które są najważniejsze do realizacji w pierwszej kolejności zazwyczaj jest bardzo trudny.**

**W sensie, że jest tyle konkurujących ze sobą projektów i funkcjonalności nawet w pojedynczych produktach, że zdecydowanie co trzeba zrobić kiedy i tutaj się dobija, nie wiem SEO, że tutaj się dobija z kolei część związana z backend'em i jakimiś wydajnościami. Tutaj, nie wiem, jakieś projekty specjalne chcą wtrzyąć, nie wiem, nowe powiadomienia...**

TB: Jasne, jasne.

**TS: I po prostu w jaki sposób wyważyć to, poza zdrowym rozsądkiem i szczęściem i doświadczeniem.**

TB: No to jest temat...

**TS: Na kolejny podcast. Tak, zdaję sobie z tego sprawę.**

TB: Nie, nie, nie. nie o to chodzi, Jakby dało się na to pytanie odpowiedzieć w dwie minuty, to co nam, po tej całej kompetencji? Przecież to jest właściwie cała ta praca, na tym polega. Żeby dobrze balansować i żeby umieć wybierać te rzeczy. Żeby dla większości tematów mówić - 'nie', swoich i nie tylko swoich. Żeby to 'nie' było powodem dla kilku istotnych 'tak', które naprawdę zrobią robotę.

**TS Ale, czy sądzisz, że umiejętność mówienia 'nie' przychodzi dopiero z doświadczeniem zawodowym?**

TB: Znaczący trochę się trzeba tego nauczyć. trzeba się tego nauczyć i też nie wszyscy... No oczywiście trzeba mieć doświadczenie jakieś, żeby rozumieć, jakie jest znaczenie, tak. Z drugiej strony nie wyobrażam sobie, żeby ktoś kto przyjdzie i zacznie pracować od niczego, będzie cały czas mówił, tak. To bardzo szybko się orientuje, że coś zrobił źle.

**TS: Wydaje mi się, że to jest jedna z najtrudniejszych... że właśnie to jest strasznie trudna (umiejętność).**

TB: To jest też pytanie o to, kiedy produkt jest w jakimś sensie gotowy.. Trudne pytanie. Kiedy on robi to, co powinien i kiedy zaspokaja wystarczająco dobrze potrzeby, żeby było można głównie myśleć o tym, żeby więcej ludzi zaczęło go używać. Jest naprawdę czasem taka sytuacja, że oni nie potrzebują (nowy funkcji), że dodawanie kolejnych możliwości nie zmienia tak naprawdę...



**TS:...wartości produktu.**

TB: Tak. Wartości produktu. Używasz Netflixa? Sam pewnie widzisz ile rzeczy można by tam było zrobić, których tam nie ma. Które są w jakiś sposób ewidentne.

**TS: Paradoksalnie uważam, że Netflix jest jednym z najlepiej zaprojektowanych serwisów, ale nie przez to, że jest tam bogactwo funkcjonalności, tylko dlatego, bo ja jako projektant widzę jak właśnie wiele rzeczy tam zostało obciętych bądź jak wiele rzeczy tam świadomie zostało usuniętych, aby nie rozpraszać od prezentowanego content'u. Albo żeby informacje, które są tam powiązane z tym content'em, z tymi treściami wideo. Zostały zaprezentowane w taki, a nie inny sposób.**

TB: Mogę się zgodzić, tylko nie wiem dlaczego powiedziałaś 'paradoksalnie', bo... nie chodzi o to, żeby się czepiać słówek, ale to w ogóle nie jest 'paradoksalnie', to właśnie tak jest. Bardzo dobrze i sensownie zaprojektowany, jakby... Ja po prostu zwracam uwagę, bo teraz pewnie wiele osób z tego korzysta. I może sobie zadają to pytanie, może nie, może się jeszcze dziwią. Ale właśnie, to jest świetny przykład. Ten serwis nie robi, powiedzmy dziesiątek rzeczy, których przeciętny użytkownik, których przeciętny projektant, ktokolwiek zajmuje się produktami mógłby w 5 minut wymyślić, że on mógłby robić. I on tych rzeczy nie robi intencjonalnie zupełnie. Jak się weźmie osobę, która nie ma doświadczenia, która nie rozumie, na czym tutaj polega problem, jej to dać. Co ona by zaczęła robić? Proszę bardzo, chciałbym mieć funkcjonalność, polegającą na tym, że nie oglądam filmów... Którzy nie pokazuje mi filmów, które już zobaczyłem. Nie ma tam tego.

**TS: Jest ukryte wyszukiwania na przykład, tak. Znacząca funkcjonalność obejrzenia chyba filmów tam jest, wydaje mi się (najbardziej wypracowana).**

TB: Jak obejrzałem film, zobaczyłem go do końca i on doskonale o tym wie, ten Netflix, prawda? I mało tego, na podstawie tego, co ja tam robiłem on mi różne rzeczy podsuwa. Ale podsuwa mi też cały czas ten film, który zobaczyłem. I to jest... To nie jest jakiś wielki problem. Oni tak zadecydowali.

**TS: Ale u nich, te decyzje też są oparte o wartości, bo też Netflix słynie z tego. Czytałem podobne artykuły i jasno z nich wynika, że akurat Netflix jest jedną z firm, która bardzo mocno bazuje na liczbach, po prostu. I na wynikach liczbowych. Na gigantycznej liczbie równoczesnych testów AB. I bazuje na danych. Nawet czytałem, też w którymś z artykułów, który mówił, że takie, a nie inne ploty w serialach wynikają, produkowane przez Netflix, wynikają z jakichś konkretnych badań i analiz...**



TB: Jasne, jasne.

**TS: I wyników, w którym momencie na przykład spadło zainteresowanie widzów w danym momencie.**

**TS: A co sądzisz o samej koncepcji mentoringu?**

TB: Mentoring to jest coś, tak naprawdę to się totalnie powinno robić. Dzisiaj to jest część takiego zawodu 'szef', no nie. To znaczy mentorowanie, uczenie zawodu? Dzisiaj? W zasadzie w jakiś sposób zawsze było.

**TS: Ale to wskazywanie kierunków, też zadawanie prowokujących pytań...**

TB: To jest strasznie ważne. Ważne w rozwoju zawodowym każdego człowieka. Tak to brzmi jakby z grubej rury.

Niedawno czytałem taką książkę "Mistrzostwo". Jest po polsku wydane. Autorem jest Robert Greene, o ile dobrze pamiętam. I to jest taka książka, którą chciałbym przeczytać zanim w ogóle zacząłem swoją karierę zawodową, jakkolwiek.

I polecam każdemu młodemu człowiekowi, który idzie na studia, kończy studia, dopiero zaczyna pracę. Ona po prostu pokazuje jak wyglądają różne elementy, różne odcinki, etapy naszej drogi zawodowej i naszego rozwoju. Co powinniśmy robić, kogo spotkać, z kim pracować w kolejnych etapach. I świadomość tego, że to tak jest, że tak powinno być pozwala tak naprawdę świetnie się, lepiej się odnaleźć, zrealizować i lepiej nam określić swoje cele zawodowe, bo tak na początku to nie wiele wiemy. Ktoś nam musi pomóc, gdzieś tam. Między innymi w czasie, kiedy terminujemy.

**TS: Ja mam straszny problem w ogóle, jeśli chodzi o (ten termin) Uważam, że kwestia mentoringu jest niezwykle ważna, nie tylko nawet w obrębie samej pracy. Nikt nie powiedział, że mentor musi bezpośrednio pochodzić z firmy, w której obecnie pracujesz, ale też w Polsce chyba bycie mentorem bardzo często bywa wiązane z bycie coachem, który ma strasznie negatywne konotacje.**

TB: Tylko też nie wiem dlaczego. Jakby nie wiem, że ma i nie wiem dlaczego, bo to jest też jakoś pozytywna rola.



Ale bardziej chyba tutaj problematyczne jest to, że chyba jeszcze, mówiąc wprost, który się u nas buduje jest zbyt cały czas młody, aby doceniać pewne aspekty zarządzania i pewnej kultury organizacyjnej, żeby tego typu rzeczy się nie działy.

Ja nie wiem, czy to się ściśle łączy. I Ty mówisz, mówisz coś takiego, że to nie musi być element organizacji firmy, w której jesteś. To jest nawet szersze. W ogóle jest wartością, na jakiś etapie, na konkretnym etapie, naprawdę polecam tą książkę, zalinkujmy do niej. Na jakimś etapie rozwoju zawodowego, żeby znaleźć sobie jakiegoś, umownie nauczyciela. Ja nie mówię tego w kontekście wiesz, w jakiś sposób związanym ze sobą, tylko po prostu sam mogę po przeczytaniu powiedzieć, że były takie osoby, które dla mnie pełniły takie, taką rolę. A potem przejęły tę rolę jakieś inne osoby. I co więcej, uważam, że mogą to być osoby nawet takie, z którymi nie mamy bezpośredniego kontaktu, bo to może być jakiś autor. To może być jakaś postać, na której się wzorujemy. Którą się inspirujemy, po prostu.

**TS: Natomiast no wydaje mi się, że właśnie tego mentoringu, ogólnie rzecz biorąc bardzo, bardzo brakuje.**

TB: To jest układ w ogóle potrzebny w pracy. I taki układ mistrz i uczeń dobrze robi. Dobrze robi obydwu stronom, ale generalnie raczej mam na myśli tych, którzy czegoś się dopiero uczą. Trzeba umieć odnaleźć się w takim modelu i wykorzystywać w danym czasie najwięcej jak się da.

## OKR - Objectives and key results

---

**TS: Część internetowa Agory, znowuż na tyle ile wykonywałem research, ma bardzo fajnie wdrożone coś takiego, co się nazywa OKR-y. I poza tym, że prosiłbym Ciebie o krótkie wyjaśnienie naszym słuchaczom - czym OKR-y są, to zastanawiam się jakim cudem w ogóle udało Wam się to wdrożyć.**

**Zanim poproszę Ciebie o taką kompletną odpowiedź na to pytanie i zanim odeślesz mnie do któregoś z wpisów na swoim blogu, bardzo mi się podobało takie jedno zdanie, które napisałeś. "W internecie można znaleźć wiele materiałów na temat OKR-ów. Gdy je czytam, mam wrażenie, że patrzę na ciasta przez okno wystawowe. Nieźle się zapowiadają, jednak nic nie wiemy o ich smaku."**

**Bo jakakolwiek zmiana, jakiegokolwiek wdrożenie nowej metody, nowej techniki zwykle się wiąże z dużym oporem organizacyjnym, no i takim kłopotem na poziomie wdrożenia tego, bo filozofii, technik, metod, jak ustalać cele jest całe mnóstwo. I napisano tysiące książek na ten temat. Ja się zastanawiam, bo o ile OKR-y są jakimś w miarę znaną metodą, którą rozwinięto najpierw w Intel'u, potem wdrożona w Google, Twitterze, Uberze i setce innych,**



**popularnych firm. I wydaje się, że u nich to ewidentnie działa, ale mnie zastanawia, w jaki sposób udało się OKR-y wdrożyć u was?**

TB: To jest bardzo długie pytanie i temat jest bardzo rozległy. Można by długo na ten temat mówić. OKR-y to jest taka metoda ustalania, komunikowania i zarządzania celami organizacji. Jak zadajesz pytanie, jakim cudem udaje się to wdrożyć to to jest trochę postawione z perspektywy takiej, że ktoś ma pomysł, chciałby żeby organizacja jakoś pracowała i idzie do szefa i mówi: "szefie, chciałbym żeby moja organizacja jakoś tak pracowała".

**TS: Bo to jest prawdopodobnie moja perspektywa ;)**

TB: Ktoś mnie zapytał, jak takie coś zrobić. No niestety ja taką mam odpowiedź, że w zasadzie nie da się. Dlatego się nie da, że można próbować zarazić, można próbować nawiązać porozumienie, przekonać. Albo nawet warto to robić. Przekonać umownego decydenta, lidera, menedżera, kogoś, kto kieruje daną częścią organizacji, czy organizacją. Kto kieruje organizacją. Ale dopóki nie uzyskamy, nawet nie takiego stanu, że ktoś to akceptuje, tylko... dopóki kogoś nie przekonwertujemy na wiarę w to, znaczy nie uzyskamy zrozumienia, że to warto to po prostu nie ma takiej możliwości.

Rzeczywiście trzeba by cudu. Tutaj cudów nie ma, dlatego, że my po prostu dość racjonalnie wybraliśmy co chcemy zrobić. I w tej części, w której ja pracuję, w której jestem częścią, znaczy jestem członkiem czegoś, co można by uznać za zarząd nawet może, ścisłego kierownictwa pionu biznesowego. Po prostu zdecydowaliśmy się, że chcemy spróbować tak pracować.

**TS: Ale czy to wymagało od Ciebie dużej ewangelizacji na poziomie właśnie Twoich kolegów.**

TB: Nie, to raczej była... To nie jest taka sytuacja gdzie ja o czymś przeczytałem i bardzo długo wszystkim przekonywałem, że to warto. To jest raczej sytuacja pod tytułem - chcemy robić coś lepiej, do tego potrzebne nam są jakieś metody, jakieś rozwiązania. możemy to spróbować zrobić w taki, taki albo taki sposób. I rozmawiamy. I wybraliśmy po prostu w pewnym momencie pewne podejście.

Generalnie historia była taka, że w zespołach produktowych, o których dużo mówię i do których przekonuję, mamy członków różnych części organizacji. Mamy programistów pracujących z Product Owner'ami, którzy mają różnych szefów. I ci ludzie nie będą działać dobrze, dopóki, do momentu w którym nie będą mieli wspólnych celów. I zadaliśmy sobie



pytanie 'no dobrze. To jakie by to mogły być cele?'. Takie tradycyjne, w ujęciu powiedzmy dotychczasowym to chyba raczej nie. Dlatego, że to były na przykład w szczególności cele odśtonowe czy cele związane z budowaniem zasięgu.

Owszem niby można ale to nie do końca jest przekładalne na wspólny wysiłek. Nie jest to łatwo przekładalne na wspólny wysiłek. I szukaliśmy rozwiązania. Szukaliśmy rozwiązania, dużo o tym czytaliśmy. Mamy znajomych w branży, znamy ludzi, rozmawiamy, czytamy blogi. Zналиśmy taką metodę V2Mom która jest stosowana. A w Polsce jest stosowana również przez GoldenLine i to od lat. Z powodzeniem. Wiedzieliśmy o V2MOM, zastanawialiśmy się, czy tego nie zacząć robić, ale w momencie podejmowania decyzji poczytaliśmy też trochę o OKR-ach i stwierdziliśmy, że wolimy. OKR-y dlatego, że w jakiś sposób są prostsze.

**TS: Jak zgłębiałem temat jednego i drugiego podejścia to mi osobiście OKR-y się wydawały dużo bardziej precyzyjne i dokładne, a V2MOMy raczej odnosiłem wrażenie, że były zbyt rozmyte.**

TB: One są tak naprawdę trudniejsze w stosowaniu. I OKR-y są prostsze, lepiej opisane. Cała ta konstrukcja celów jest też krótka. Nie potrzeba wielkiej filozofii, znaczy to nie jest bardzo łatwe do napisania, to też trzeba od razu powiedzieć. W V2MOMach jest trudniejszy w ogarnięciu. V2MOM tak nie działa na zespołach, w zespołach jak OKR i trochę tu jest ta przewaga. Próbowaliśmy coś robić w jakimś zakresie te V2MOMy, jakieś pilotaże. No żadna z tych prób też z takim pełnym zaangażowaniem prowadzona. Żadna z tych prób nie skończyła się powodzeniem.

**TS: Ok. A natomiast jeśli chodzi o OKR-y, dla ilu osób to w tym momencie funkcjonuje? Bądź dla ilu działów? Bo jak rozumiem cały czas są pewnie jakieś niewielkie obszary, gdzie OKR-y nie zostały wdrożone. Mógłbym zgadywać, że w jakichś zespołach operacyjnych, takich serwerowych, ale...**

TB: Te pytanie dla ilu w zasadzie, choć nie dotyczy to wszystkich pracowników, objęliśmy tym całą część swojej jakby... całą część swojej organizacji. Całą swoją organizację. No pracuje z nami controlling, tam nie mają OKR-ów. Słyszałem o jakichś próbach wdrażania Agile-a w księgowości. To niekoniecznie jest dobry pomysł.

**TS: Ja znam metody podejścia działu sekretariatu przez ITIL-a. To jest jeśli chodzi o takie perwersyjne...**



TB: Ale generalnie controlling może nie byłby najlepszym obszarem. Oczywiście wszystko zależy. To nie taka uniwersalność. To zależy, ale w praktyce mówiąc liczbami mamy 27, ok. 25 może w ten sposób, bo to nie jest precyzyjnie zawsze tyle samo. Ostatnio jak liczyłem to było 27, ale policzę jutro to może będzie 28. Około 25 zespołów. Które to team'y co kwartał ustalają swoje zestawy celów w formacie OKR. To znaczy dosłownie *Objectives and Key Results*. Tak nazywa się ta metodyka. Czyli formułujemy cel i jakieś dla niego kluczowe rezultaty, tak może to przetłumaczymy, które pokażą, czy ten cel został zrealizowany, czy nie.

**TS: I najczęściej te kluczowe rezultaty są, bądź mogą być mierzalne.**

TB: Powinny.

**TS: Powinny być mierzalne.**

TB: Powinny być mierzalne. Dokładnie tak jest napisana... Tak to należy tworzyć po prostu.

**TS: Czyli używając jeszcze jakiegoś przykładu, np. jeśli celem jest zwiększenie liczby odsłon?**

TB: No to mówimy do jakiego poziomu,...

**TS: Że key result'em jest na przykład zwiększenie miesięcznie liczby odsłon o powiedzmy 100 tysięcy dla konkretnego działu redakcji.**

TB: Dokładnie tak. Tam są jeszcze jakieś rozliczne wymiary tego, ale w największym skrócie o to chodzi.

**TS: A i jak się domyślam OKR-y są mniej lub bardziej też powiązane z premiami, aby to mogło funkcjonować...**

TB: Nie są powiązane.

**TS: Naprawdę?**

TB: W ogóle nie powinny być.

**TS: Dlaczego?**

TB: To jest w ogóle jedna z cech tego systemu. Dlatego, że tu jest taki parametr, ale to już jest absolutnie zabronione, zgodnie z tym jak się to robi. Tu jest taki parametr, że te cele powinny być takimi. To jest problem, że one powinny być bardzo ambitne. One powinny być bardziej ambitne niż wydaje nam się to możliwe, żeby coś zrobić.

To nie jest to samo co operacyjne KPI'e. Te OKR-y przydają się w momencie kiedy coś budujemy, tworzymy, robimy coś nowego. I zabierając się za jakiś etap realizacji czy budowania czy rozwoju sięgamy po jakiś bardzo wysoki poziom i stawiamy sobie bardzo



wysokie cele, związane z nim. Na tyle wysoki, że on zmusi nas naprawdę do kombinowania. Przykład, do którego dosyć często się odwołuję, bo działa na wyobraźnię.

Mamy aplikację ciążową. I jeśli w tradycyjnym modelu rozmawiamy o tym ilu zdobyć użytkowników aplikacji ciążowej, to będziemy się odnosić do historii. I będziemy się odnosić do tego, co już ktoś zrobił. Gdyby podejść w podejściu trochę takim bardziej ambitnym, to trzeba sobie zadać pytanie, co w ogóle byłoby możliwe. I szczytem możliwości jest sprawienie, że wszystkie kobiety w ciąży w Polsce używają tej aplikacji, prawda?

To znaczy, można myśleć więcej... Są na to sposoby, można wymyślić taką aplikację żeby była też wersja ogólna dla jeszcze szerszej grupy, bo one przecież mają partnerów. Ale powiedzmy, że jeśli uznamy, że ta aplikacja jest po to, żeby pani mogła sobie spojrzeć tam na jakieś rzeczy i dzięki temu żeby było jej wygodniej, no to to jest top tego wszystkiego. Czyli trzeba policzyć, ustalić z Rocznika Statystycznego ile ich jest. To są na pewno młode osoby, więc wszystkie mają komórki. To znaczy zakładam, że nie ma tam takich, które nie mają smartfona. Można se powiedzieć, że 15% nie ma zielonego pojęcia o tym, co to są aplikacje. No to jest taki tok rozumowania, po prostu. I teraz, jeśli stawiamy sobie cel zgodny z tą filozofią, to możemy powiedzieć, że chcemy, żeby 70% z nich używało tej aplikacji.

**TS: I to już jest konkretna wartość liczbowa, którą jesteśmy w stanie wyciągnąć łatwo.**

TB: Ale mówimy raczej o poziomie i sposobie myślenia. I jeśli przyjmujemy taki sposób myślenia i zaczniemy z tym wiązać premie i nagrody, bezpośrednio, to nigdy nie zadziała, bo nikt się nie zgodzi na takie podejście. Bo ludzie kalkulują. Kalkulują, zastanawiają się, co jest możliwe. I to ustalanie celów w tym podejściu, w tym takim tradycyjnym podejściu jest taką grą. Nie mogę pozwolić na to, żebyśmy przyjęli zbyt ambitny cel, bo jak go zrealizuję, to następny będę miał wyższy, tak? A jak go nie zrealizuję, to nie dostanę premii. No to taki jest trochę bloker. Cała nauka, to znaczy, bardzo dużo materiału jest na ten temat. Znowu ludzie mądre rzeczy na ten temat napisali. Nie zawsze to podejście działa.

**TS: Zastanawiam się tylko na ile to jest możliwe do wdrożenia. Bo to chyba też wymaga bardzo dużej kultury organizacyjnej?**

TB: Zmiany kultury. Podejścia, zmiany kultury, pełnej świadomości, z czego to się składa...

**TS: Żeby nie karać za nie osiągnięcie wyników.**





TB: Ale to na to się trzeba umówić, bo karanie jest, to jest ta zła strona medalu. Jest też dobra, bo można mówić o premiowaniu. Będzie premia, albo nie. Brak premii obiecanej, może nie tyle obiecanej, co spodziewanej... Jeśli nie udało mi się osiągnąć celu i nie dostałem z tego tytułu premii, to mnie to też demotywuje w jakiś sposób. Jeśli jest umowa: walczymy o to... A cała rozmowa o kompensacji odbywa się w jakimś innym wymiarze, to już nie wchodzimy w szczegóły jakby w jakim, to wtedy tak mówi ta filozofia- bo oczywiście można to też zastosować bez tego, to nie jest jakoś bardzo pożądane, ale ten element który jak słyszę, Cię dziwi, tak w tym zakresie jest zdefiniowany.

**TS: Zaskakuje bardziej wiesz, niż dziwi. Bo...**

TB: No zaskakuje, bo jest być może zaskakujący i to, i ja pamiętam te rozmowy, bo...

**TS: Jak widzisz nie jestem jedyną osobą, która (ma te wątpliwości)...**

TB: Ja pamiętam te rozmowy, bo jak tłumaczyliśmy sobie co to jest i z czego to się składa, to zawsze było pytanie: no jak to, bez premii? A jak ktoś przekroczy to też nie ma premii? Też nie ma premii. A jak w ogóle całkowicie zawali to wtedy co? Jest jakaś rozmowa dyscyplinująca? Nie, nie ma tej rozmowy dyscyplinującej. Można się zastanowić, co poszło źle. Jakby są inne metody. Z ludźmi się rozmawia o rozwoju. Płacimy im za wartościową pracę. Jeśli chcemy pewne rzeczy osiągać. Z drugiej strony mamy taką sytuację. Ktoś sobie tworzy cel na zdobycie użytkowników aplikacji. Ja naprawdę nie jestem w stanie dobrze określić takiego celu, bo za dużo może tam być niespodzianek. W zasadzie to takie wróżenie trochę z fusów. Jak zatrybi, to ten cel może być przekroczony wielokrotnie. Czasem z powodów które są zupełnie niezależne.

**TS: Na przykład...**

TB: Nic nie robię sensownego, ale i tak mi rośnie.

**TS: Bo 500+ na przykład bardzo trywialnie, tak podchodząc.**

TB: Tak, na przykład 500+. Nic nie robię sensownego, ale i tak mi rośnie, tak? W związku z tym dochodzę do wniosku, że jestem świetnym product managerem, czy tak product ownerem. Rośnie rynek, mój produkt rośnie, mogę wyciągnąć wnioski, że robię swoją robotę bardzo dobrze.

**TS: A tak naprawdę nic nie robię bo rośnie też wszystkim innym.**

TB: Coś tam robię, coś tam robię.



**TS: A na ile... No bo wprowadzaliście to faktycznie top-down (od góry), a nie bottom-up (od dołu)?**

TB: Tak, tak, tak zdecydowanie. To znaczy, bottom-up poszły problemy, a top down pokombinowaliśmy nad rozwiązaniem. Tak, taki był tryb. I jeśli pytasz o to, na ile był jakiś opór, na ile trzeba było kogoś przekonywać, to tutaj najważniejszy jest na samym początku jakiś taki... angielski jest fajny tutaj: buy-in albo commitment, zobowiązanie.

Ludzie, którzy to robią, wszyscy, którzy kierują jakimiś działami, muszą razem wejść do tej łodzi, wsiąść razem, muszą chcieć to robić. Muszą uznać, że to jest ich temat. Nie jest tak, że ktoś może powiedzieć, dobra, to ja teraz będę tutaj zmieniać kulturę naszej organizacji. To jest, jak klasyk pisał: managerowie powinni myśleć i mówić "my". Wiesz, jaki klasyk? Wy już tego nie czytacie, prawda?

**TS: Między nami jest chyba 10 lat różnicy, więc tak już tak, więc wiesz, jak już tak "my", "wy" się zaczynają...**

TB: Ja zacząłem czytać Petera Druckera po rekomendacji dużo młodsze ode mnie zawodnika i uważam i wszystkim polecam, bo to ciągle działa. Poza tym, to jest jeden z tym ludzi o których można powiedzieć, że są po prostu mądrzy.

Ja mogę powiedzieć, że z perspektywy czasu to poszło zdumiewająco.. To po prostu poszło gładko. Tam nie było takich elementów (problematycznych).

My, się też dobrze znamy. Długo ze sobą pracujemy. Rozumiemy się, lubimy się. To była normalna, sensowna rozmowa. Potrzebujemy coś takiego, możemy tylko robić wszyscy razem chcąc to robić, albo nie ma sensu tego robić wcale. Inaczej to nie zadziała. Jeśli jeden członek zarządu będzie tego chciał, a drugi będzie to podkopywał, to (to) nie ruszy. To musi być wspólna świadomość.

Zresztą historia całej metody jest taka, że wymyślili to goście, którzy robili razem wspólnie bardzo ważne rzeczy. Siedzieli sobie w tym Intelu Gordon Moore i Andy Grove, przewrócili naszą branżę do góry nogami swego czasu i między innymi postanowili w pewnym momencie, że w ten sposób będą pracować z innymi ludźmi.

Tutaj daleki jestem od jakiegokolwiek, rozumiesz, porównywania się. Uczymy się od gigantów.



**TS: Ale nie, wiesz co, bo mnie to interesuje właśnie z tego powodu, że ta informacja, którą jakoś wcześniej publicznie ujawniłeś i jakieś moje wewnętrzne źródła, mówią, że to udało Wam się wdrożyć w ciągu nie wiem, pół roku, prawda?**

**Ww sensie i piloty i odpalenie tego na większą skalę. Tak, żeby OKR-y zadziałały w tym Waszym całym obszarze. I tak dopytuję o te potencjalne problemy, potencjalne wątpliwości, gdzie były jakieś bolączki, bo widzę, że to z jakiegoś powodu u Was zadziałało. Że to żre, że to działa nawet u tym szeregowych pracowników, że nawet... bo nie chwalicie się tym nawet za mocno, a z jakiegoś powodu to działa i ma to jakiś większy sens. I staram się to jakoś mniej lub bardziej bardzo, być może infantylnie, ale zdiagnozować dzięki czemu to mogło zadziałać.**

TB: Nie chwalimy się jakoś mocno też dlatego, bo nie jesteśmy jeszcze do końca zadowoleni z tego, jak to funkcjonuje. Powiedzmy, że po roku pracy w ten sposób zaczynamy trochę o tym mówić. Ja zacząłem o tym pisać, trochę się tym dzieli, bo uważam, że to jest interesujące i to może pomóc wielu osobom. Poza tym nie ukrywajmy, robię to po to, żeby ludzie wiedzieli, że u nas się dobrze pracuje. I że pracujemy w jakiś ciekawy sposób, że można się fajnych rzeczy nauczyć. Teraz wszyscy pracodawcy muszą robić takie rzeczy, bo zaczyna być rynek pracownika. A co z tymi problemami? Ja rozumiem to pytanie. I ono się pojawia. I jakby...

**Nie, bo ja się zastanawiam...**

TB: Totalnie, z mojej perspektywy... co ja mógłbym zrobić, żeby u mnie organizacja (to zaakceptowała). Moja wypowiedź jest taka, że pracuj najlepiej jak potrafisz. Jak zyskasz wystarczający duży szacunek, kiedy zaczną ciebie słuchać to może może uda ci się przekonać...

**TS: To jest chyba najważniejsze, co wydaje mi się, że powiedziałeś. Że tak naprawdę to musi iść z góry i...**

TB: Bo czasem takie pytanie jest. Jak sobie wyobrażasz przekonanie kierownictwa, żeby to zadziałało. Ja mówię, nie wyobrażam sobie. Bo jaka jest architektura tego? Architektura tego jest taka, że jesteśmy my. Architektura jest taka, że jest umowny zarząd, pośrednik pomaga tym 25 zespołom.

Czyli nie ma jakiegoś wielkiego szczebla pośredniego. Jeśli nawet są ludzie, którzy raportują do ścisłego kierownictwa, to oni sami czasem mają pod sobą trzy zespoły, czasem cztery, ale oni wspierają ten temat, chociaż sami nic pośredniego nie tworzą.

Czyli tak naprawdę rzecz dotyczy już generalnie tylko tych, którzy rzeczywiście coś wykonują, coś realizują. Także nie ma za bardzo skomplikowanego... To jest coś takiego- robimy, robimy.



Podoba nam się? Podoba nam się. No dobra, to po tym sukcesie chcemy zrobić takie coś. Podoba wam się? No, ciekawe, w porządku, no nie? I jakby fajne jest to, że ludzie to chwalą. Czasem robimy ankiety. Pytamy się pracowników co dobre, co złe i to jest jeden z takich chwalonych elementów. Tak, to jest dobre, to nam wyszło. To nam się podoba.

**TS: Ok, model Spotify, czyli gildie albo...Ty to chyba nazywasz składami?**

TB: Składy to generalnie zespoły, gildie to model Spotify generalnie opowiem skąd.. Wszyscy muszą to poznać. Ci którzy robią te rzeczy, ci którzy pracują w tym temacie. To jest jeden z tych materiałów, które musisz przeczytać i z którymi musisz się zapoznać, jeśli masz coś wspólnego z pracą zespołową i zajmujesz się rozwojem produktów cyfrowych, współpracujesz z programistami, chcesz być Product Ownerem, jesteś projektantem, to musisz przeczytać, bo oni to rozgryźli i bardzo wiele rzeczy można z tego wyciągnąć. Nie jest to banalne, ale...

**TS: Według części głosów to się słabo skaluje i to nie będzie działać dla wszystkich organizacji też. Nie chcę wchodzić w dyskusję...**

TB: Każdy ma jakieś swoje podejście. Te nowe, duże organizacje, to one sobie urosły, mają jakieś tam swoje metody. No, Google na przykład jest gigantyczny i używa też OKR-ów, o których też rozmawialiśmy. On pewnie tego nie stosuje, to niekoniecznie jest dla niego. Te modele też ewoluują. To, że oni tam w danym momencie coś pokazali, to nie musi oznaczać, że teraz dokładnie tak samo pracują.

**TS: Z tego, co czytałem, to wręcz nie.**

**TS: No tak, ale pokazuje pewne zasady i pokazuje pewne propozycje rozwiązania. I dlatego jest to ważne. Dlatego warto to poznać. Czyli jesteś innymi słowy, tak podsumowując, wielkim fanem tego podejścia. Przynajmniej zalecasz zapoznanie się, bo...**

TB: Tak, uważam, że jest to inspirujące. I uważam, że to jest jedna z tych rzeczy, która coś tam gdzieś... Ja napisałem ostatnio taki tekst o inwestycjach w zespoły i...



**TS: Rozmawialiśmy o tym wpisie nawet już.**

TB: No właśnie, ten wpis o inwestycjach w zespoły, który napisałem całkiem niedawno, to było na zasadzie takiego skojarzenia... W zasadzie dlaczego jeszcze tego nie napisałem? Ponieważ, jakieś dwa lata temu, po lekturze między innymi rzeczy Spotify'a, po lekturach kilku tekstów, które zresztą tam zalinkowałem... Stwierdziłem, że jeśli znam ileś problemów, które mamy, które występują zawsze, w takich konfiguracjach, to jest jedno z dobrych rozwiązań. Właśnie inwestowanie w składy, inwestowanie w team'y. Zresztą, ci ludzie to rozgryźli i to jest sposób, którego trzeba spróbować.

**TS: Jeśli chodzi jeszcze o takie typowo strategiczne podejście. Teraz pytam o to absolutnie wszystkich, z którymi się spotykam. Czy uważasz, że tworzenie produktów, czy usług na zewnątrz, outsource-ując po prostu zasoby i outsourcingując część zadań do wykonania ma sens, czy raczej warto jest to robić wewnątrz, w obrębie organizacji, budując kompetencje wewnątrz?**

TB: Tutaj jest uniwersalna odpowiedź.

**TS: To zależy?**

TB: Tak.

**TS: A, dziękuję.**

TB: To zależy. To zależy co i to zależy z kim.

Odpowiedź już taka bardziej, po której stronie jestem, to uważam, że zdecydowanie trzeba umieć, trzeba mieć, jeśli to jest główny nasz biznes, to trzeba umieć go samemu rozwijać.

Głęboko wierzę, że trzeba samemu umieć rozwijać swoje produkty i zwłaszcza nad koronnymi, najważniejszymi rzeczami. Ale ja mówię z perspektywy takiego typowego produktu dla użytkownika, typu konsument, tak?

Może nieco inna sytuacja i może nieco i może nieco inne warunki mogą panować w produktach typu B2B, ewentualnie w jakichś elementach typu infrastrukturalnego, ewentualnie typów rozwiązań, które nie są w definicji produktu, czyli nie wchodzi bezpośrednio w interakcję, nie są częścią interakcji użytkownika.

**TS: Czyli w przypadku projektów bardziej content'owych, które są siłą rzeczy blisko użytkowników? Bardziej w ten sposób chcesz to zawęzić?**



TB: Trochę tak o tym myślę. Trudno mi udzielić jednej, uniwersalnej odpowiedzi. W tym chodzi też o pewną elastyczność i o pewną wiedzę, którą trzeba mieć i pewne rozumienie i jednak kontrolę nad tym, co ten użytkownik dostaje.

**TS: Na tyle, na ile czytałem też w jakichś zagranicznych publikacjach właśnie wśród firm, które się zajmują kontentem, mediami, newsami, to tam kwestia CMSa i odpowiednich narzędzi do... jak to się ładnie nazywa? Kuracji? Zarządzania tym...**

TB: No, powiedzmy. Jest też taka sytuacja, że...

**TS: Jest po prostu krytyczna tam. Że tutaj...**

TB:..Mówimy o tej części która pracuje, która bezpośrednio oddziałuje na użytkownika i nawet tam, jeśli mamy taką sytuację, że w coraz większym stopniu integrujemy jakieś rozwiązania, które są dostępne na rynku. W ogóle wszystkiego nie musimy pisać, to jest jedno, ale musimy to robić... chcemy to robić sami, żeby móc decydować o tym z czego to się składa i co w tym działa.

**TS: Czyli te krytyczne komponenty, istotne z perspektywy waszego biznesu chcecie po prostu mieć i zarządzać nimi bardziej u siebie?**

TB: To jest jakaś ekonomiczna decyzja też. Chcemy móc tym zarządzać póki co. To dziś tak jest, bo istnieje takie pojęcie jak komodytyzacja i ona między innymi polega na tym, że każdy coś może opublikować, zbudować i zaistnieć z serwisem w internecie nie potrafiąc nawet zarządzić infrastrukturą, administrować komputerami itd. itd. Korzysta z...

**TS: Kanały na youtube są tego najlepszym przykładem.**

TB: To jest taki bardzo prosty, zrozumiały przykład, ale można też postawić dużo bardziej złożone, samodzielne rzeczy korzystając z jakichś rozwiązań chmurowych, tak? No i tak jak dziś o tym myślimy, to niekoniecznie będzie aktualne jutro i pojutrze.

## Przyszłość

---

**TS: Zastanawiam się jeszcze nad tym właśnie jutrem i pojutrzem. Czyli, przyszłością.**

TB: To cały czas, ja też.



**TS: O tym, że zastanawiasz się cały czas nad przyszłością to wiem całkiem nieźle. W 2016 roku w czerwcu napisałeś o tym, że przyszłością newsów jest sztuczna inteligencja. Ja trochę pogrzebałem po różnych polskich portalach i posłuchałem jak w tym momencie wygląda tworzenie stron głównych. I z tego, co się dowiedziałem z różnych źródeł, z różnych portali, nie tylko z tych o których myślisz, że się dowiedziałem. Duża część treści jest mocno zoptymalizowana i zalgorytmizowana. I że to już po części algorytmy serwują content, a nie redaktorzy.**

TB: Tak to jest. Tak to wygląda. Tylko to nie jest jeszcze ta przyszłość, o której sobie gdzieś tam pomyślałem, bo generalnie kontekst tej wypowiedzi był taki, że żyjemy w dość ciekawych czasach generalnie, to się wszystko bardzo mocno zmienia i ze świata, w którym...

20 lat temu to nie było tak bardzo dawno... w ogóle, nie było bardzo dawno, ale powiedzmy pamiętam, circa właśnie 20 lat temu jakiś pierwszy swój kontakt z internetem i było to dla mnie niesamowite, że mogę sobie czytać CNN przez internet, na komputerze. I strasznie mnie ten dostęp do informacji w zasadzie zewsząd kręcił i nadal mi się podoba.

Ale to były jeszcze czasy, gdzie, wiadomości to się brało z Dziennika i czytało w gazecie, tak? Ci starsi ludzie cały czas myślą tymi kategoriami. Jest jeszcze masa ludzi, dla których jest to jeszcze domyślny sposób używania. Tymczasem, tak się to wszystko zmienia, że przyszło mi do głowy, przyszła mi do głowy taka sytuacja, że tak naprawdę nie jesteśmy w stanie pomyśleć jak to będzie, a jak się pomyśli o pełnym wykorzystaniu dostępnych już dziś technologii to nie musimy...

**TS: Nie musimy wymyślać nic nowego przez najbliższe 10 lat.**

TB: W pełni stosując to, co dziś jest dostępne, to możemy czytać rzeczy w dowolnym języku, możemy z dowolnego języka we własnym języku, to nie będzie już takie doskonałe jeszcze, ale... nie będzie w (języku) polskim. Bo nasz polski jest taki fantastyczny. Więc nawet wykorzystując dostępną dziś technologię, albo taką, która będzie już dostępna możemy, będziemy mogli przeglądać rzeczy, czytać, zapoznawać się z materiałami które były napisane w dowolnym języku.

Jeśli całkowicie zniknie tutaj bariera językowa, to ten ocean aktualnych informacji z różnych stron coraz częściej napisanych przez, świat, którego trudno sobie nawet wyobrażać. A do tej



dodajmy jeszcze taki wymiar, że te wiadomości i to, co ja dostaję i to, czego ja się dowiaduję może w jakiś sposób być dostosowane do moich ograniczonych potrzeb.

**TS: Na podstawie jakiegoś zbudowanego profilu, tak?**

TB: Profilu, czy też jakiegoś mojego zachowania z tym czymś, co będzie mi to budowało. Ja przecież, przecież dzisiaj można sobie już rozmawiać z Alexą, tak? Ona robi czasem dziwne rzeczy, ale...

**TS: Śmiejemy się obydwaj, bo jesteśmy pewnie pod wrażeniem newsa, kiedy najpierw dziecko zamówiło zabawkę, a potem tę samą frazę powtórzył dziennikarz w telewizji powodując zamówienie tysięcy lalek do domów, gdzie działała Alexa.**

TB: No takie hece będą się jeszcze przez jakiś czas zdarzały, ale mówię, to nie musi być myślenie, że gdzieś tam, jakiś profil ktoś mi założył, tylko ja prostu trenuję tego swojego sługę elektronicznego, żeby tutaj on robił dla mnie to, co ja potrzebuję w takiej ilości.

Ja naprawdę nie muszę teraz siedzieć i oglądać – tak mówię teraz przeciwko jakby branży, w której zarabiam – i oglądać w kółko tej strony z newsami. Wystarczy, że włączę o 19.00 sobie swojego asystenta elektronicznego i on mi powie co tam dzisiaj takiego ważnego się stało, tylko nie trać więcej, niż 2 minuty.

**TS: A wiesz co, ja bardziej czytając ten wpis myślałem o jakimś takim profetycznym podejściu do wyborów w Stanach Zjednoczonych, fake newsów, które teraz tak zostały zobrazowane jako realnie istniejący problem, a o tym takim fatalistycznym podejściu części tych wieszczów internetowych, którzy mówią, że złe, paskudne korporacje będą teraz skrajnie profilować nasze zachowania, nasze wzorce, nasze treści, które będą do nas docierały będą coraz bardziej formowały i raczej pogrubiały tą bańkę informacyjną, towarzyską, kulturalną, w której żyjemy, a nie powodowały właśnie, zaciekawiały nas i pokazywały tą dobrą stronę internetu. Nie wiem czy wiesz, co mam na myśli. Czy po prostu moja obserwacja jest już tak szeroka, że...**

TB: Bo nie wiem, czy mam ... czy powinienem się tutaj odnosić do owych wieszczów?

**TS: Nie, chodzi mi o Wojciecha Orlińskiego (znajdziesz go tutaj, na półce).**

TB: Myślę że obserwujemy jakiś obecnie fragment historii, który jest całkowicie tymczasowy i sam przed chwilą powiedziałeś. To, co powiedziałeś, że dzisiaj znaczną część stron głównych portali wydają, no upraszczając tą wypowiedź - algorytmy. Co jeszcze 2-3 lata temu nie miało





miejsca. Rzeczywiście, za rok, dwa może być to na dużo bardziej zaawansowanym poziomie, że tam już nie tylko strony główne, tylko cokolwiek. Ale gdzieś też...

**TS: Ale te algorytmy nie bez powodu wydają te strony główne. Bo to lepiej działa.**

TB: Ale oczywiście, że nie bez powodu. To lepiej może działać. Bo to też my decydujemy jak to działa. W sensie, troszeczkę projektujemy ich zachowania. Ustalamy, jak one powinny działać. I też gdzieś mając na celu taką sytuację, w której ten użytkownik korzysta z tego chętniej, ale jakby mówię, to jest jakiś moment.

To jest jakiś fragment historii, to z czym mamy do czynienia może być zupełnie inaczej i ja tu raczej jestem optymistą. No, optymistą, myślę, że ja bardzo świadomie korzystam z wiadomości i z treści, ale myślę, że nie tylko to będzie mnie dotyczyło, że ludzie będą dostawali dokładnie to, czego chcą i powiedzą, czego chcą, czego nie chcą i będzie im to łatwo zrobić. Nie tak, jak dzisiaj, kiedy z niektórych z tych rzeczy trudno skorzystać.

**TS: Myślę, że to po części wynika z tego, udzielając definitywnej odpowiedzi na tak szerokie pytanie... Wynika to z tego, że internet przez wiele lat internet był tworzony przez ludzi młodych, którzy posługiwali się pewnym mindsetem, pewnym językiem, pewnym wzorcem, pewnymi wzorcami kulturowymi i pewnym takim, wspólnym rozumieniem tego. Natomiast z grubsza tworzyli cyfrowe produkty, które były dostosowane do nich, a nie dla wszystkich.**

TB: Tak, tak można też powiedzieć o tych potrzebach, o zrozumieniu tego z tego poziomu, z poziomu tego użytkownika. Nieprzesadnie w ogóle myśląc, no bo to gdzieś tam w statystykach jest też ułamek oraz robienie czegoś w określony sposób dla tej grupy nie można w ogóle zobaczyć w żadnych liczbach.

**TS: Już na zupełne zakończenie chciałbym Ciebie zapytać co myślisz o virtual reality, augmented reality, mixed reality to jest ostatnich kilku miesięcy bardzo, bardzo gorący temat. Widać, że ta technologia, to drugie jej wcielenie tak naprawdę, które tym razem ma szansę jakoś dotrzeć już dotrzeć do tego użytkownika końcowego. Zaczynają powstawać realne gry, a nie jakieś koncepty albo prototypy. Czy sądzisz, że teraz *next big thing* to będzie coś związane z tą trójwymiarowością, czy to jeszcze nie jest ten moment?**

TB: Nie wchodzę w takie dywagacje, dlatego, że raczej staram siebie tutaj w roli obserwatora.



Słuchaj, patrzę na tego swojego Kindla jako na obiekt muzealny, i myślę sobie, że czytam dzisiaj na całkiem nowym urządzeniu sobie książki, ale z perspektywy tego co się zdarzy to za jakiś czas to będzie totalna przyszłość. I nie jesteśmy w stanie w ogóle wyobrazić jak to coś, będzie wyglądało.

No akurat w tym przypadku no to powiedzmy, że być może jesteśmy w stanie sobie to wyobrazić, bo to całkiem fizyczna czynność, to czytanie książek jednak. Ale jeśli chodzi o wszystkie te nowe rzeczy to jest strasznie ciekawe. I mamy szczęście, dlatego, że jak mówię, przechodzimy od epoki zupełnie tradycyjnej.

Mamy szczęście być świadkiem takiego totalnego przejścia w relatywnie pokojowych czasach. To też dzięki bogu, można sobie powiedzieć. Od zupełnie... w jakimś sensie epoki kamienia łupanego jeśli chodzi o media elektroniczne i media cyfrowe do jakiejś zupełnie rewolucji. Bo za 5 lat naprawdę już cuda mogą być możliwe, w tych wszystkich obszarach wirtualnej rzeczywistości i sztucznej inteligencji, czego tam jeszcze. Dużo o tym czytam. To jest bardzo ciekawy temat.

Mam dwójkę dorastających synów, rozmawiam z nimi trochę o tym jak myśleć o sobie w przyszłości. Co można robić ciekawego w życiu w takim świecie, który się właśnie kształtuje.

**TS: Wiesz co, myślę, że to jest doskonała pointa. Bardzo Ci dziękuję za naszą rozmowę i dziękuję Ci za przyjęcie zaproszenia.**

Dziękuję za zaproszenie.

**TS: Moim gościem był Tomasz Bienias.**