

Один проект — разные языки.

Как договориться с бизнесом, разработкой,
дизайном и руководством.



Васянина Дарья

Независимый продакт-консультант,
Ex-CRO LIME



Работаю на стыке бизнеса,
пользователей и технологий

Видела, как конфликты
сжигают людей, время и деньги

Где умирают хорошие идеи



Бизнес не видит экономического эффекта



Разработка видит риск и сложность



Дизайн видит проблемы сценария



Руководство откладывает решение



Кейс: Продакт предлагает упростить онбординг → ускорить активацию

Знакомо?

У вас была идея, которая не прошла

Вы были уверены, что она правильная

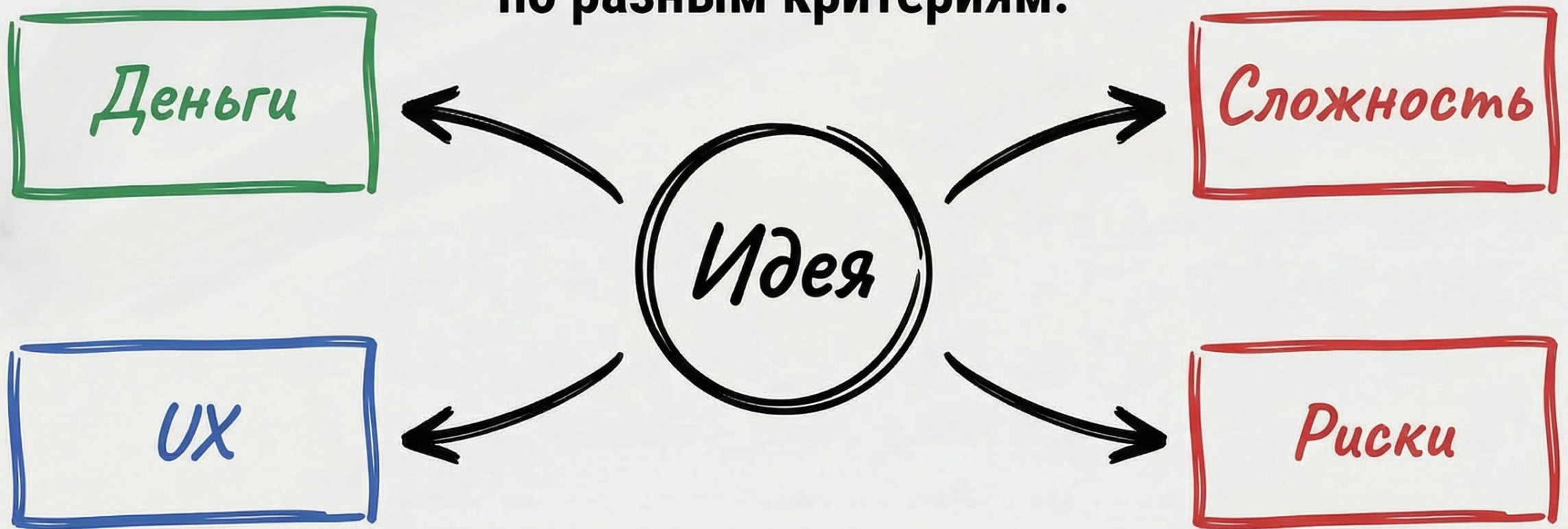
Но команда не поддержала



Поднимите руки!

Проблема не в идее.

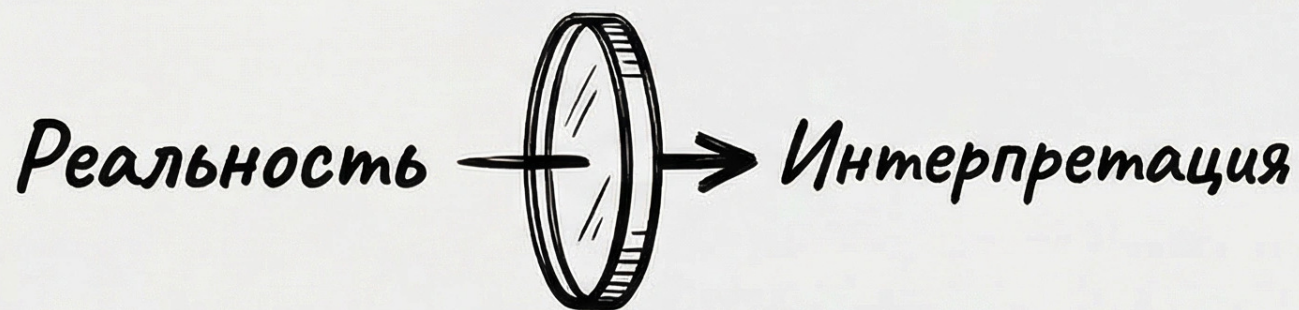
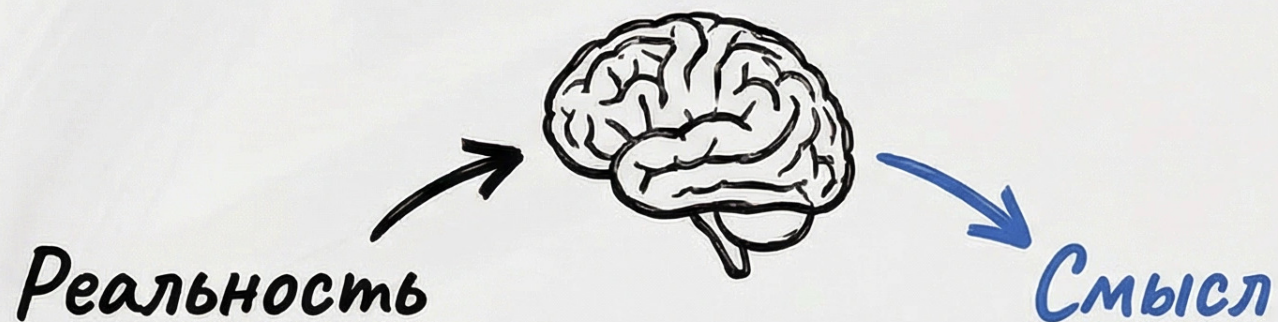
Одна и та же инициатива оценивается по разным критериям.



Люди видят разные версии одной идеи

Идея — это интерпретация.


Karl Weick — Sensemaking



- Люди не воспринимают реальность напрямую;
- Они конструируют её через смысл;
- Идея = набор интерпретаций.


Одна идея — 4 разные реальности.

Бизнес: 
«Сколько денег это даст?»

Разработка: 
«Это риск, трогаем авторизацию»

Кейс:
Онбординг

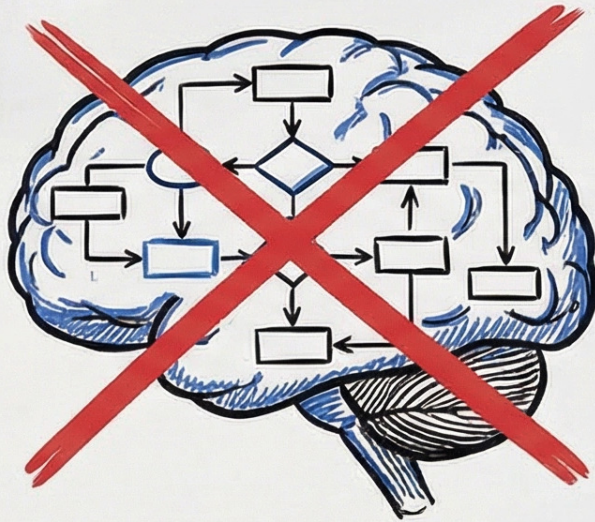
Дизайн: 
«Ломаем сценарий»

Руководство: 
«Это сейчас приоритет?»

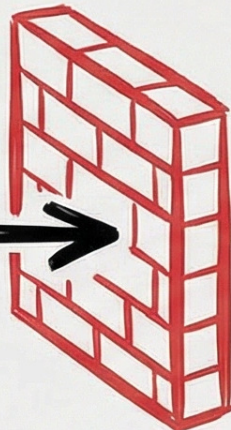
Почему логика не работает

Иллюзия

Если хорошо объяснить
→ согласятся



Логика

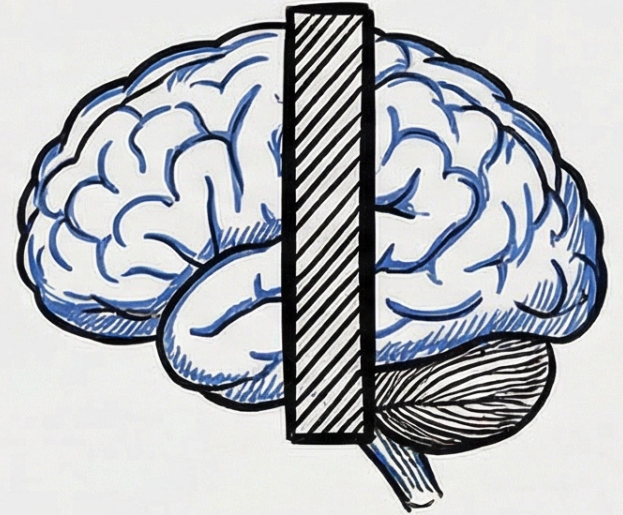


Стена

Своя
система

Реальность

Люди принимают решения
в рамках своей системы



Bounded Rationality

Herbert Simon



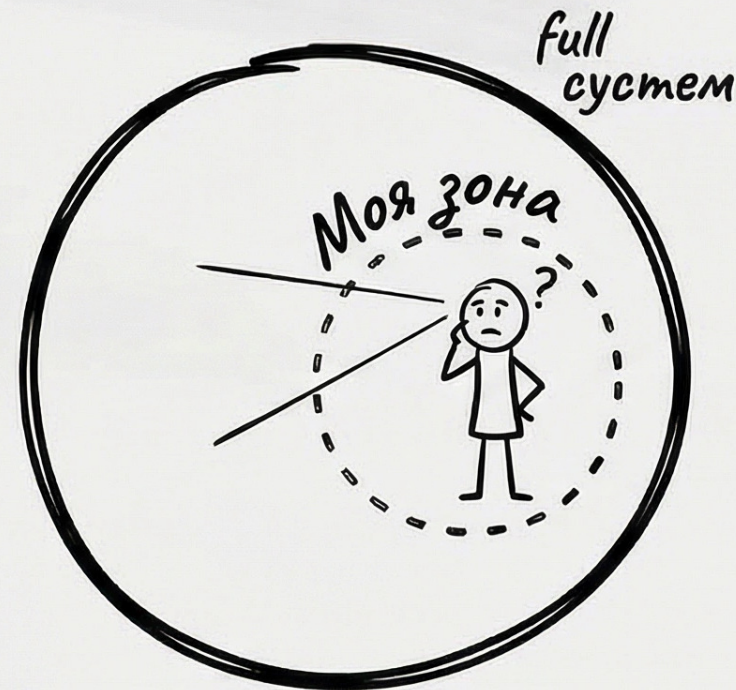
Не видят всю систему



Не оптимизируют глобально

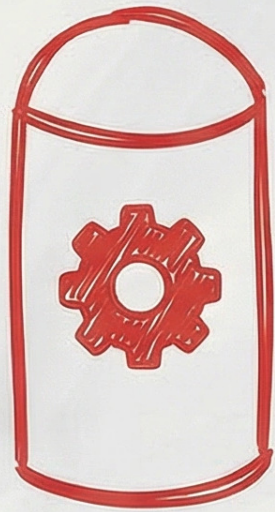


Принимают решения локально



Каждый прав в своей зоне

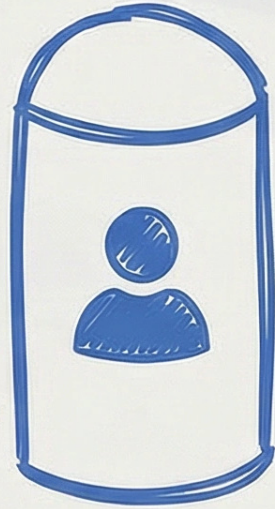
Local optimization problem



разработка
→ стабильность



бизнес
→ деньги



дизайн
→ опыт



Система в целом может проигрывать

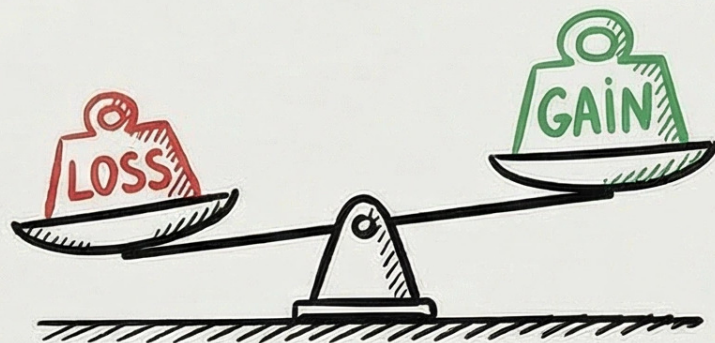
Loss aversion

Kahneman & Tversky

Потери ощущаются
в 2-2.5 раза сильнее выгод

рост → возможность ↑

риск → ↓ угроза ⚠



Как видят ваш кейс




Кейс

Вы:

→ рост конверсии 

Команда:

→ риск сломать систему 

→ ответственность 

Как принимается решение

He:

→ «это полезно?»

A:

→ что будет, если это не сработает?

→ кто будет отвечать?

Garbage Can Model

March & Olsen

Решения — это
пересечение:



Когда эта же идея могла бы пройти

- ✓ нет критичных релизов
- ✓ команда свободна
- ✓ фокус на рост

	Янз	Нек	Мар	Апр	Май
	нед 1	нед 2	нед 3	нед 4	нед 5
нед 1					
нед 2					
нед 3			✓		
нед 4					
нед 5					
нед 6					

Та же идея → другой результат

Почему встречи не работают



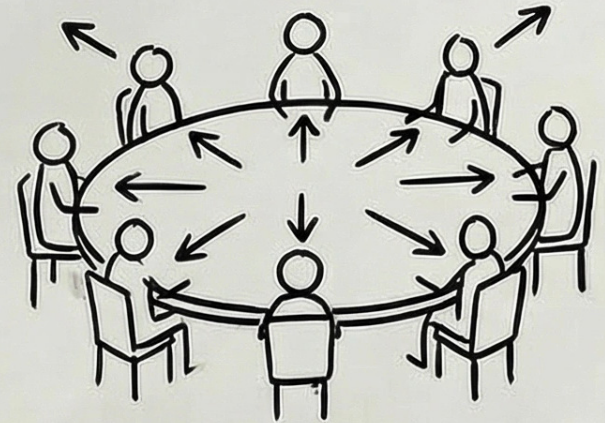
много людей → нет ответственности



все видят риск



никто не хочет быть первым



Решение откладывается

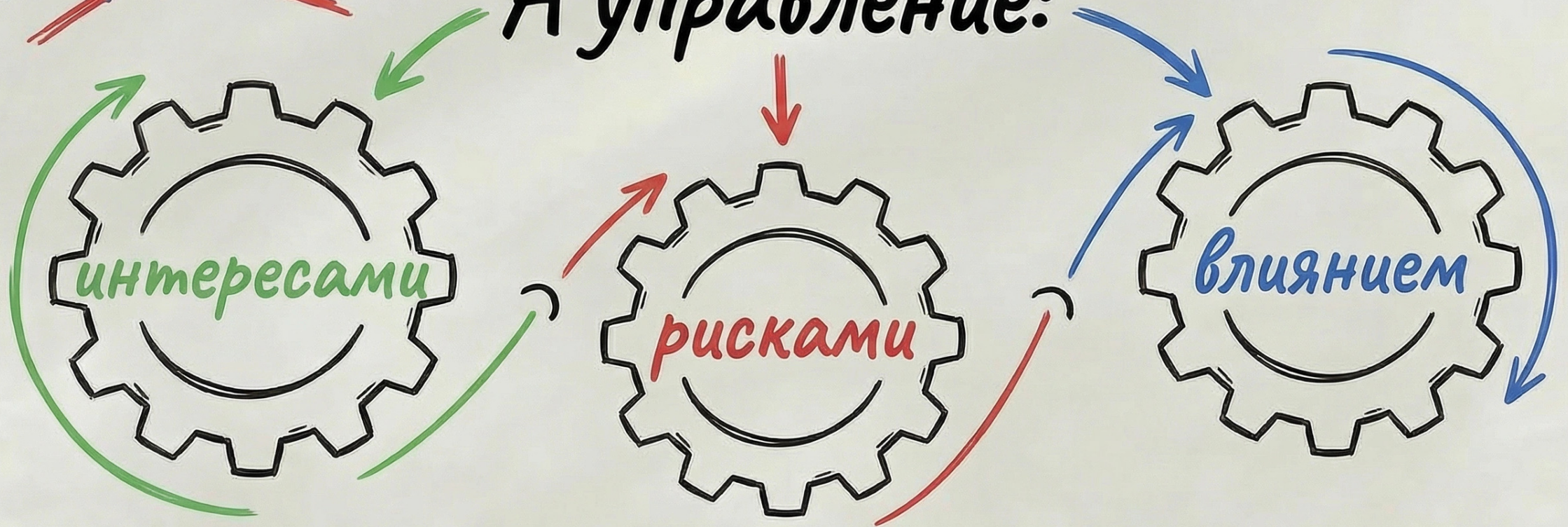
Встреча — не место решения



Переговоры — это система

~~Не аргументы~~

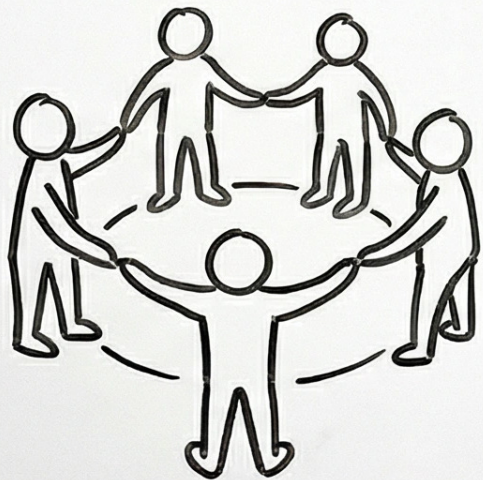
А управление:



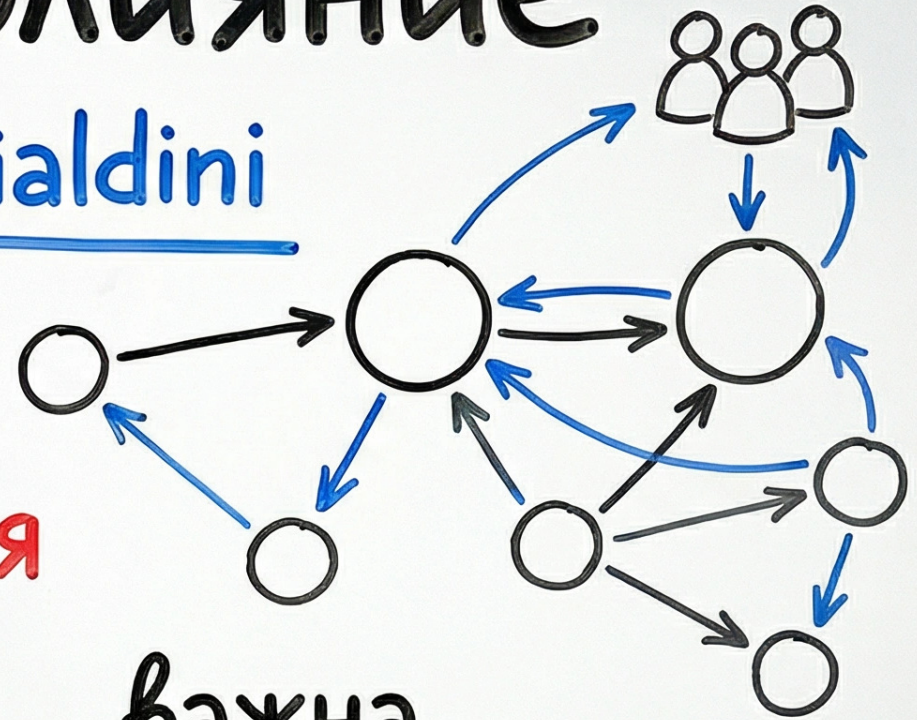
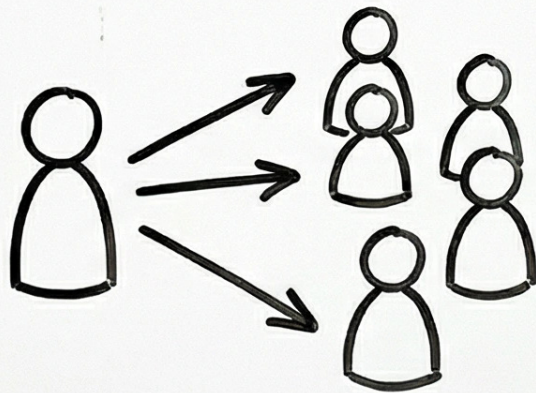
Как работает влияние

Pfeffer / Kotter / Cialdini

решения =
коалиции



люди
ориентируются
на других



важна
последовательность
последовательность

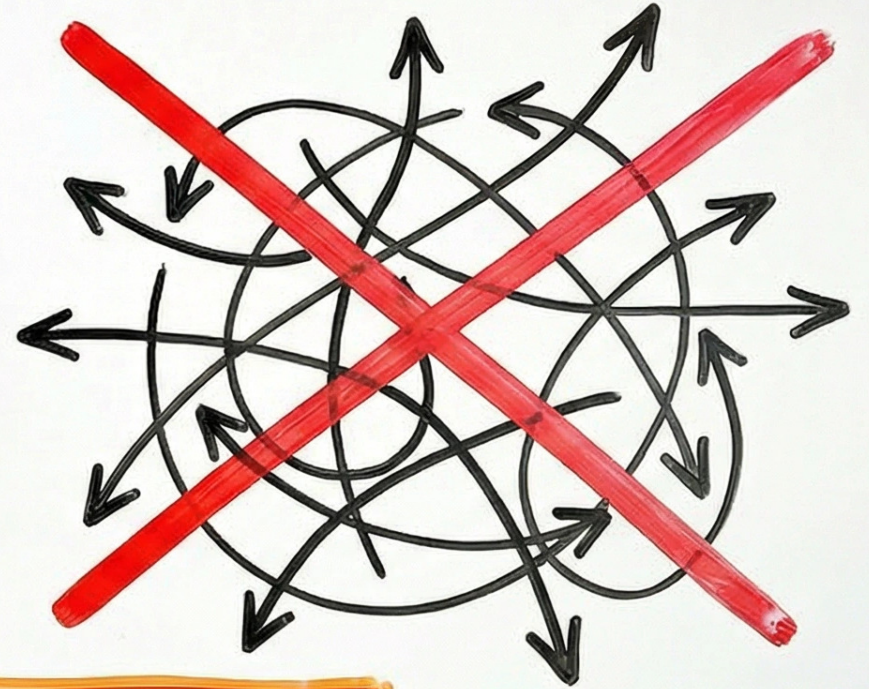


Что пошло не так в кейсе

X пошли ко всем сразу

X говорили одинаково

X начали не с тех



МОДЕЛЬ

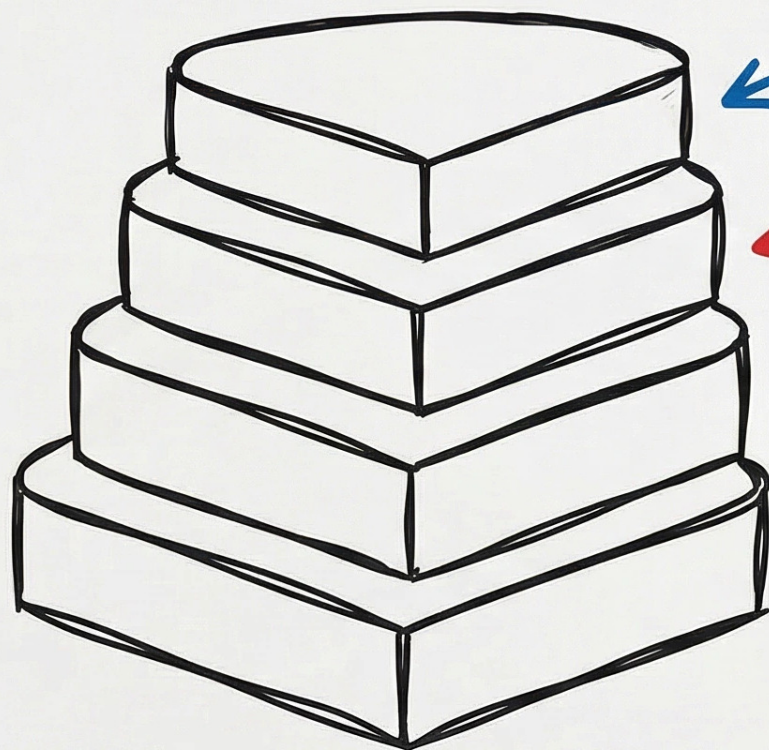
Multi-Lens Negotiation System

Как провести идею через организацию

Не убеждай — проведи




4 слоя модели



LENS — как видят 

RISK — чего боятся 

POWER — кто решает 

SEQUENCE — порядок 1-2-3 

LENS



Бизнес → деньги



Разработка → риск



Дизайн → UX

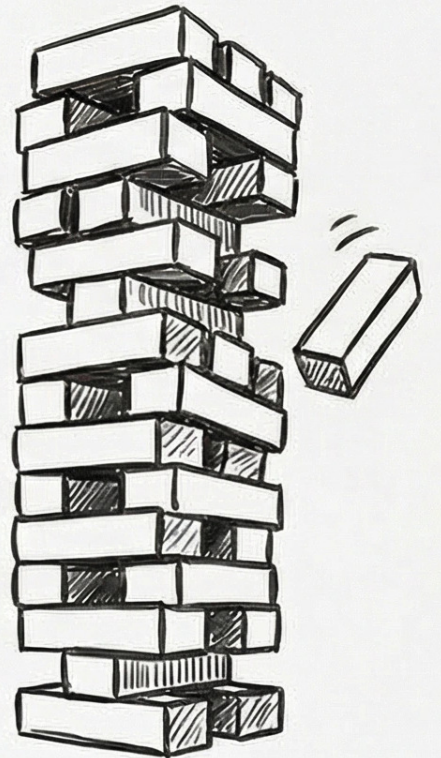


RISK

Главный риск:

→ разработка ⚠

(стабильность,
ответственность)



POWER

Кто реально может остановить:

→ разработка /
техлид



SEQUENCE

Как надо было
делать:



Та же идея — другой результат

~~Меняется не идея~~

Меняется:



порядок



аргументы



работа с риском



Главное правило

Начинай с того, кто
может остановить



Типовые стратегии



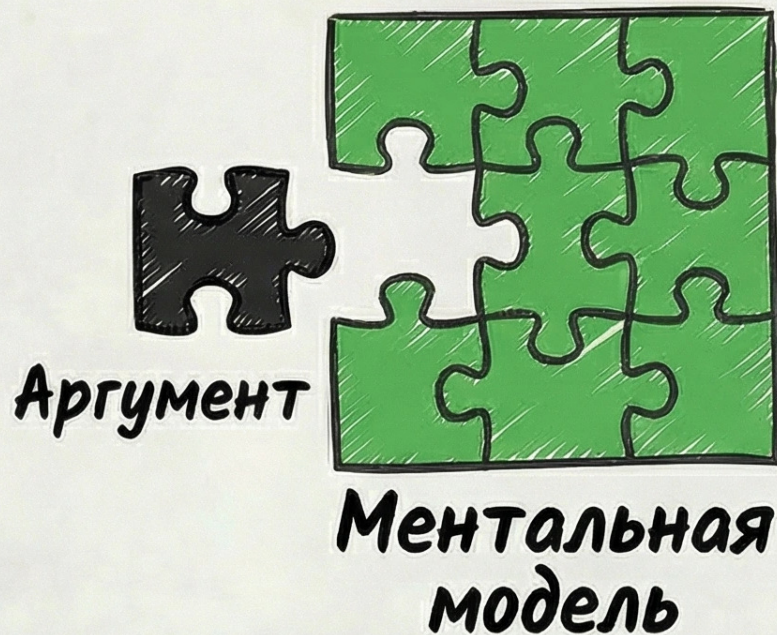
Аргументы работают только внутри системы

Один факт → разные решения

Решение А

Решение В

Решение возникает,
когда аргумент попадает
в нужную модель



Что делать завтра

Возьмите последнюю идею, которая не прошла:



1. разложите по **LENS**
2. найдите **RISK**
3. найдите **POWER**
4. перестройте **SEQUENCE**

Проблема не в идее

Проблема в том, как она
проходит через систему

