

Зміст

<i>Передмова</i>	9
<i>Від авторів</i>	13
<i>Вступ</i>	17
Частина перша: Введення та принципи	23
Розділ 1	
<i>Lean UX</i> : зараз важливіше, ніж будь-коли	25
Розділ 2	
Принципи	29
Частина друга: Процес	43
Розділ 3	
Результати спрямовують бачення	45
Розділ 4	
Дизайн у співпраці	97
Розділ 5	
Мінімально життєздатні продукти та прототипи	139
Розділ 6	
Зворотній зв'язок і дослідження	153
Частина третя: <i>Lean UX</i> у вашій організації	165
Розділ 7	
Інтеграція <i>Lean UX</i> та <i>Agile</i>	167
Розділ 8	
Організаційні зміни	183
Розділ 9	
Приклади	197
Показчик	220

Передмова

Відкриваючи *Lean UX*, ви вирушаєте в подорож до нового способу роботи. Тих із нас, хто звик до традиційних прийомів управління, це може трохи дезорієнтувати. Я часом уявляю собі, як воно — поглянути з висоти пташиного польоту на типову сучасну корпорацію. Ширяючи в хмарах, ви могли б оцінити кожен частину функціональної досконалості по черзі. Спробуйте так подивитися на них внутрішнім поглядом: маркетинг, операції, виробництво, інформаційні технології, інженерний відділ, дизайн і все решта в новенькому-рівенькому ряду бункерів.

Уявіть, що ви пурхнули донизу, зняли кришку з одного такого бункера й зазирнути всередину. Що би ви побачили? Враховуючи те, що компанія сучасна, мабуть, кожен бункер був би максимально ефективним. Щоби досягти такої ефективності там, певно, застосовували би високоітеративний, клієнтоорієнтований підхід до вирішення проблем. У бункері Виробництва, ви зіткнулися з традиційним *lean*-мисленням. У бункерах Інженерії та Інформаційних технологій, мабуть — із якимись різновидами *Agile*-розробки. У Маркетингу — із розвитком клієнтів. У Операціях, DevOps та, звісно ж, у Дизайні — із останніми техніками дизайнерського мислення, дизайну взаємодії та дослідження користувачів. Знову злітаючи вище, ви, скоріше за все, подумали б: «Ця компанія використовує багато точних, клієнтоцентричних, ітеративних методик, що засновані на гіпотезах. Звісно ж, це має бути дуже гнучка компанія, яка може швидко відреагувати на зміни умов ринку й постійно впроваджувати

інновації!». Але ті з нас, хто працює в сучасних компаніях, знають, як далеко це від істини.

Як же так сталося, що наші бункери-відділи працюють гнучко, але компанії безнадійно закостенілі й повільні? Із нашої висоти зору ми прогавили дещо вкрай важливе. Наші відділи, можливо, цінують гнучкість, але взаємозв'язки між ними ніби перенеслися з давнього індустріального минулого.

Уявіть собі один приклад — я думаю, ви з таким стикалися. Компанія вирішує, що інновації необхідні їй для виживання. Вона дає завдання команді дизайнерів (внутрішній чи зовнішній) дослідити майбутнє індустрії та запропонувати інноваційні нові продукти, що зможуть забезпечити компанії майбутнє. Настає період великого збудження. Користувачів опитують, аналізують, спостерігають за ними. Експерименти, дослідження, фокус-групи, прототипи й тести йдуть одні за іншими. Концепції народжуються, тестуються, відкидаються та відроджуються. І що відбувається наприкінці цього процесу? Дизайнери з гордістю презентують — а підприємство з ентузіазмом святкує цю подію — велетенський документ зі специфікаціями, заснованими на їхніх знахідках і рекомендаціях. Ітерації, експерименти й відкриття припиняються. Тепер кличуть відділ інженерії, щоби втілити план у життя. І, хоча інженери можуть працювати гнучко, документ, що його представили дизайнери, жорсткий і фіксований. Що робити, якщо інженери зрозуміють, що приписи нездійсненні або мають певні недоліки? Що концепції мали чудовий вигляд у лабораторії — але комерційно вони нежиттєздатні? Що як умови ринку змінилися з моменту початку «дослідження»?

Колись я говорив зі співробітниками компанії, що замовила — за шалені гроші — багаторічне дослідження її індустрії. Результатом став дивовижний стенд «бачення майбутнього», створений спеціально для головного офісу. В кімнаті зі стендом можна було побачити екстраполяцію того, якими були би наступні десять років індустрії та робочі демо-версії футуристичних концепцій продуктів. Легко уявити, що змінилося за наступні десять років: абсолютно нічого. Компанія змінила сотні тисяч виконавчих директорів, менеджерів і робітників за цей відрізок часу. І, зрештою, десятиліття потому кімната вже не здається футуристичною. Всупереч усьому, прогнози здебільшого справдилися. А проте компанії не вдалося комерціалізувати бодай одну з рекомендацій зробленого для них документу. Тож я спитав компанію, що вони планують робити далі, і вони відповіли, що хочуть замовити тій самій групі

наступний прогноз на 10 років! Компанія звинувачувала у провалі інженерів та менеджерів, а не дизайнерів.

Коли я розповідаю цю історію не-дизайнерам, вони жахаються й намагаються переконати мене, що винна крута дизайнерська фірма. Коли я розповідаю її виконавчим директорам — їм стає соромно. Їм-бо постійно виносять мізки скаргами від кожного відділу, що саме цей відділ працює швидко й на межі можливостей — а от інші сповільнюють процес. Коли вся компанія не може знайти нові джерела зростання, усі постійно винуватять одне одного.

Але це провина не дизайнерів, не інженерів, і навіть не топ-менеджменту. Проблема у системах, які ми використовуємо в розбудові компаній. Ми все ще покладаємося на лінійну організацію у світі, що вимагає постійних змін. Ми все ще будуємо окремі бункери у світі, що вимагає ретельної співпраці. І ми все ще інвестуємо в аналіз, сперечаючись про специфікації й ефективність доробків у світі, що вимагає постійних експериментів, якщо ми хочемо досягти постійних інновацій.

Минуло роки чотири з моменту, коли я вперше почав говорити й писати про нову концепцію, що називається *Lean Startup*, і менше ніж рік відтоді як я опублікував свою книжку *Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Achieve Radically Successful Businesses* («*Lean Startup*: як нинішні підприємці використовують постійні інновації, щоби досягти радикально успішного бізнесу») (Crown Business). За цей час я бачив, як ці ідеї зростали й розповсюджувалися — від індустрії до індустрії, від сектора до сектора, від функції до функції. Щоразу коли ми відкривали незвідану землю, ми покладалися на далекоглядних лідерів, що допоможуть перекласти ключові принципи й розробити нові процеси для їх упровадження.

Lean UX — важливий крок у цій еволюції. Уперше у нас є зовнішній погляд на те, як принципи *Lean Startup* застосовуються в контексті дизайну. На цьому шляху книга знайомить нас із важливими новими інструментами й техніками, що дозволяють досягти ідеальної співпраці, швидкої готовності продуктів і — найважливіше — суттєво вищої якості.

Lean Startup — це велика парасолька. Вона стоїть на вже звичних ідеях із багатьох дисциплін, починаючи з lean-виробництва й закінчуючи дизайнерським мисленням. Вона дає нам спільний словник і набір концепцій, які можна використати для прискорення результату по всій компанії. Ми можемо припинити витрачати час на суперечки про те, хто винен і який відділ має врятувати світ.

Я сподіваюся, що всі ми дослухаємося до заклику Джефа Готельфа «вийти геть зі справи доробків» та повернути свою увагу туди, де їй місце: задоволення клієнтів. Час зруйнувати бункери, об'єднати клани та взятися до роботи.

Ерік Піс

30 січня 2013 року

Сан-Франциско, Каліфорнія

Вступ

Найбільша брехня в розробці програмного забезпечення — це друга фаза.

Якщо ви якийсь час за останні 20 років займалися створенням цифрових продуктів — байдуже в якій ролі — ця брехня вас вже вжалила. Ви відкладаєте нові функції та ідеї на наступну фазу роботи, і їм кінець — про них більше ніхто не почує. Як дизайнери, ми мали сотні, якщо не тисячі нарисів і методик роботи, що опинялися в тій самій сміттарці. Та чи було ці ідеї відкинуто через те, що їх боялися? Чи функції, які було втілено, справді вирішували задачі, потрібні клієнтам та бізнесу? Чи команді просто не вистачило часу? Вони не дожили до другої фази.

У *Lean Startup* Ерік Ріс викладає своє бачення того, як доправити щонайбільше ресурсів до найцінніших ідей. Метод, який просуває Ріс, спирається на експерименти, часті ітерації ідей та еволюційні процеси. Уся концепція другої фази стає непотрібною.

Перехрестя *Lean Startup* і дизайну користувацького досвіду (User Experience, UX) — та їхнього взаємовигідного симбіозу — це і є *Lean UX*.

Що таке *Lean UX*?

Принципи *Lean*, на яких ґрунтується *Lean Startup*, стосуються *Lean UX* трьома шляхами. Перший — вони допомагають прибирати сміття з процесу дизайну UX. Ми створюємо мінімально життєздатні розміри, відходячи від переобтяженості документацією. Натомість процес *Lean UX* створює лише ті артефакти дизайну, які потрібні, щоби рухати вперед

процес навчання команди. Другий — принципи Lean приводять нас до гармонізації нашої «системи» дизайнерів, розробників, менеджерів продуктів, інженерів контролю якості, маркетологів та всіх решту в прозору кросфункціональну колаборацію, що приведе не-дизайнерів у наш дизайнерський процес. Останній, і, мабуть, найважливіший — це зміна образу нашого мислення, яка стається після переходу на модель, засновану на експериментах. Замість чекати, поки героїчний дизайнер наворожить найкраще рішення з єдиної точки зору, ми використовуємо швидкі експерименти та вимірювання, щоби швидко зрозуміти, наскільки добре (чи погано) наші ідеї працюють на нашу мету.

У всьому цьому роль дизайнерів починає еволюціонувати до фасилітації дизайну — і з цим ми беремо на себе нову відповідальність.

Окрім *Lean Startup*, у *Lean UX* є ще два стовпи: дизайнерське мислення та філософії розробки *Agile*. Дизайнерське мислення допомагає нам розширити межі нашої роботи поза інтерфейси й артефакти. Дизайнерське мислення дивиться на системи й допомагає нам застосовувати інструменти дизайну до ширших проблем. Воно покладається на співробітництва, ітерацію, створення й емпатію як основну навичку для вирішення проблем. *Agile* скорочує цикли розробки програмного забезпечення, регулярно видає показники та сприяє постійному навчанню. Він прагне донести ідеї (часто у вигляді робочого програмного забезпечення) до користувачів щонайшвидше, зрозуміти, як ці ідеї сприйнято, і швидко адаптуватися до навчання нового на цьому шляху.

Lean UX використовує ці стовпи, щоби розборонити протистояння швидкості *Agile* та потреби створювати дизайн у життєвому циклі виробництва продукту. Якщо ви не розумієте, як UX-дизайн може працювати в *Agile*-середовищі, відповідь на це — *Lean UX*.

Lean UX розбиває бар'єри, що відділяли дизайнерів програмного забезпечення від справжніх потреб бізнесу з одного боку та проблем власне впровадження — з іншого. *Lean UX* враховує не лише дизайнерів, він запрошує наших партнерів у бізнесі та технології працювати з нами над найкращим рішенням на цьому шляху.

Колись у Джефа був великий клієнт зі сфери фармацевтики. Він найняв агентство, у якому працював Джеф, щоби змінити дизайн своєї платформи для онлайн-торгівлі. Метою було збільшити прибуток на 15 відсотків. Джеф був головним дизайнером взаємодії в команді. Члени команди на кілька місяців зачинилися в офісі й вивчали поточну систему, ланцюжок постачання, конкурентів, цільову аудиторію та сценарії

контекстуального використання. Вони досліджували персон і збирали стратегічні моделі. Джеф створив нову інформаційну архітектуру для каталогу продукції та придумав абсолютно новий досвід купівель і платежів.

Коли ці місяці минули й роботу було завершено, команда зібрала все в презентацію *PowerPoint*. Презентація була чималенька — як і належало, зважаючи на ціну 600 000 доларів! Команда приїхала до офісу клієнта і провела там повний восьмигодинний робочий день, пояснюючи кожен піксель та кожне слово у презентації. Коли вони завершили, клієнти вітали їх оплесками (їй-бо!). Джеф і його команда видихнули з полегшенням. Клієнту сподобалася їхня робота. І команда Джефа ніколи більше не відкривала цю презентацію.

Через півроку після зустрічі з презентацією на сайті клієнта не змінилося нічого. Клієнт також ніколи більше не відкривав цю презентацію.

Мораль цієї історії: створення вивірених до пікселя специфікацій може бути шляхом до отримання шестизначних сум за консультування, але не до суттєвого поліпшення реального продукту, критично важливого для реальних користувачів. Дизайнери теж не приходять у цей бізнес заради специфікацій. Ми хочемо створювати послуги й товари, що мають значення, а не писати папери.

Деякі команди, із якими ми працюємо зараз, створюють повністю нові продукти чи сервіси. Вони не працюють у наявних фреймворках чи структурах продуктів. У таких проектах «зеленого поля» ми водночас намагаємося зрозуміти, як цей новий продукт чи послугу використовуватимуть, як вони поводитимуться, і як ми збираємося їх створити. Це середовище постійних змін, і на планування дизайну немає ні часу, ні терпіння.

Інші команди працюють із уже давно наявними продуктами, створеними у парадигмі традиційного дизайну звичними методами розробки. Їхні випробування інакші. Вони мають будувати на платформах, що вже існують, із дещо підвищеною прибутковістю та цінністю бренда. Такі команди зазвичай мають більше ресурсів у своєму розпорядженні, аніж стартапи, що починають із нуля. Та все ж вони мають використовувати ці ресурси ефективно — знаходячи найкращі шляхи витратити їх на створення продуктів і послуг, яких користувачі справді бажають.

Практикуючи *Lean UX*, ми навчилися переборювати відчуття, що ми показуємо роботу в «незакінченому» чи «непривабливому» стані. Тепер ми знаємо, що наша перша спроба обов'язково потребуватиме

правок. Тож чим швидше ми викладемо свої ідеї, тим швидше зможемо зрозуміти, що це будуть за правки. Надто довго чекати на зворотний зв'язок — це марнування часу. Ми забагато вкладаємо у початковий дизайн — і менш гнучко реагуємо на необхідність змін просто тому, що вже витратили зусилля. Приймаючи ітеративну природу дизайну (і програмного забезпечення, як того, для чого цей дизайн створюється), ми потребуємо підтримки високофункціональної команди, що співпрацює. Вам треба знати — як команді, — що ви не зможете зробити все правильно з першого разу, і що ви всі працюватимете разом, аби просуватися далі, від ітерації до ітерації.

На успіх цифрових систем впливають багато елементів. Дизайн — це, звісно, важливий компонент, але управління продуктами, робота інженерів, маркетинг, юридична підтримка та копірайтинг (і це лише кілька галузей) також справляють вплив на систему. Жодна дисципліна не матиме відповіді на всі питання. Це природа цифрового середовища. Співпраця покращує роботу. Перегляд, правки та ітерація ведуть до покращення продуктів. На сторінках цієї книжки ми представляємо інсайти й тактики, що дозволили нам прийняти цю точку зору та приводити до справжнього успіху продукти та бізнес-команди — а ще робити клієнтів задоволеними.

Для кого *Lean UX*?

По-перше, ця книжка для дизайнерів взаємодій, які знають, що могли би вкладати у спільну справу більше та бути ефективнішими у своїх командах. А ще вона для менеджерів продуктів, яким потрібні кращі способи визначити, чим є їхні продукти для команд, і отримати схвалення від клієнтів. Ця книжка — і для розробників, котрі розуміють, що команда, яка співпрацює в середовищі *Agile*, створює кращий код і її робота має більше значення. І нарешті, вона для менеджерів — менеджерів UX-команд, проектних команд, відділів і компаній, що розуміють, наскільки важливий чудовий UX.

Що в цьому для вас?

Книжку поділено на три частини.

Перша частина — це огляд і вступ до *Lean UX* та його основ. Ми розповімо, чому еволюція процесу UX-дизайну така важлива, і опишемо

власне *Lean UX*. Також ми обговоримо базові принципи, які ви маєте зрозуміти, щоб успішно застосовувати *Lean UX*.

Другу частину зосереджено на процесі. У кожному розділі описано один крок у циклі *Lean UX* і чітко, в деталях пояснено, як його виконати й чому він важливий. Також ми ділимося прикладами, як ми самі чи інші люди робили такі речі в минулому.

Третя частина стосується інтеграції *Lean UX* у вашу організацію. Ми обговорюємо роль *Lean UX* у типовому середовищі розробки *Agile*. А ще обговорюємо зміни в організації, які мають відбутися на корпоративному, командному й особистому рівнях, щоби ці ідеї добре спрацювали.

Ми сподіваємося, що ця книжка стане «будильником» для UX-дизайнерів, їхніх колег і команд розробки продуктів у всіх організаціях, що досі чекають на «другу фазу». Хоча ця книжка й наповнена тактиками й техніками, що допоможуть налагодити ваші процеси, ми хочемо нагадати, що *Lean UX* у суті своїй — це образ мислення.

Джеф і Джош