

ЗМІСТ

Передмова Мартіна Фолера

Передмова Алана Купера

Передмова Марті Кегана

Передмова

Прочитайте це насамперед

1. Велика картина	1
Слово на букву «А»	1
Розповідати історії, а не писати історії	3
Розповідати всю історію	3
Гері та трагедія відкладеної роботи	5
Говоріть і документуйте	6
Сформулюйте свою ідею	8
Опишіть своїх покупців і користувачів	9
Розкажіть історії ваших користувачів	10
Вивчіть деталі варіанти	14
2. Плануйте створювати менше	21
Мапи допомагають великим групам досягти загального розуміння	22
Мапи допомагають заповнити прогалини у вашій історії	25
Завжди забагато	26
Створення мінімального життєздатного продукту	27
Створення дорожньої мапи випуску	28
Ставте у пріоритет не особливості, а результати	29
Це магія, це справжня магія	30
Чому ми так багато сперечаємося про MVP	32
Новий MVP — це зовсім не продукт!	34
Із програмним забезпеченням складніше	32
Мапа — це лише початок	34

3. Плануйте, щоб навчатися швидше	37
Почніть із обговорення перспектив	38
Підтвердьте наявність проблеми	39
Прототипуйте, щоб досліджувати	40
Критично ставтеся до того, що люди кажуть про свої бажання	41
Розробляйте, щоб досліджувати	41
Повторюйте до життєздатності	44
Як робити не треба	44
Емпіричне навчання	46
Ставте мінімальні експерименти	48
Давайте підсумуємо	48
4. Плануйте завершити вчасно	51
Поділіться з командою	52
Секрет правильного оцінювання витрат часу	53
Плануйте розробку крок за кроком	54
Не кожен зріз гідний релізу	56
Іще один секрет правильного оцінювання часових витрат	56
Регулюйте свій бюджет	57
Що зробив би Вінчі?	59
Ітерації та приріст	62
Дебют, міттельшпіль, ендшпіль	63
Розділіть стратегію розробки просто на мапі	64
Насправді суть у ризиках	64
Що тепер?	65
5. Ви вже знаєте, як	67
1. Записуйте свою історію покроково	67
Завдання — це те, що ми виконуємо	68
Мої завдання відрізняються від ваших	69
Я орієнтуюся на деталі	70
2. Організуйте свою історію	71
Додайте пропущені деталі	72
3. Дослідіть альтернативні історії	72
Зберігайте цілісність	74
4. Заберіть усе зайве, щоб виділити основне	75
5. «Наріжте» завдання, необхідні для досягнення результату	76
От і все! Ви засвоїли всі важливі поняття	77

Спробуйте вдома чи на роботі	78
Це теперішнє, а не майбутнє	79
Випробуйте метод у реальності	81
6. Справжня історія про історії	89
Деструктивно проста ідея Кента	89
Просто не значить легко	91
Рон Джефрі та три «С»:	92
1. Card (Картка)	93
2. Conversation (Розмова)	93
3. Confirmation (Підтвердження)	94
Слова і малюнки	95
Оце й усе	96
7. Розповідаємо найкращі історії	97
Класний шаблон Connextra	97
Шаблонні зомбі та снігоочисник	102
Контрольний список того, про що справді варто говорити	104
Створюйте фотографії з відпочинку	107
Є чим перейматися	108
8. Це ще не все на картці	109
Різні люди, різні розмови	109
Нам потрібна більша картка	110
Радіатори та ящики з льодом	113
Цей інструмент не для цього	116
Формування спільного розуміння	116
Запам'ятовування	118
Відстеження	119
9. Мапа — це лише початок	121
Конструюйте, маючи чітке уявлення в голові	122
Будуйте усну традицію оповідей	123
Перевіряйте результати своєї роботи	124
Це не для вас	126
Будуйте, щоб учитися	127
Не завжди йдеться про програмне забезпечення	128
Плануйте учитися і вчіться планувати	129

10. Випікайте історії, як торти	131
Почніть із рецепта	132
Розділімо торт на шматки	133
11. Скелеломка	137
Розмір завжди має значення	137
Історії як скелі	139
Епоси — це великі камені, якими іноді б'ють по людях	140
Теми: Виокремлюйте групи оповідей	142
Забудьте про ці терміни та зосередьтеся на оповіді	142
Почніть із можливостей	143
Виявіть мінімально життєздатне рішення	144
Заглиблюйтеся в деталі кожної історії під час донесення	146
Продовжуйте говорити, будуючи	148
Оцініть кожну частину	149
Оцініть разом із користувачами та клієнтами	150
Оцініть разом із зацікавленими сторонами бізнесу	152
Звільніть і продовжуйте оцінювати	153
12. Скелеломники	155
Цінний – Придатний – Здійснений	156
Команді Discovery знадобиться ще багато, щоб досягти успіху	158
Три дружки	159
Власник продукту як виробник	163
Це складно	164
13. Почніть із можливостей	167
Розмови про можливості	167
Копайте глибше, викидайте на смітник або думайте далі	168
Можливість не повинна бути евфемізмом	173
Мапа історії та можливості	173
Будь вибагливим	179
14. Використання Discovery для створення спільного розуміння	181
Discovery — це не створення програмного забезпечення	181

Чотири важливі кроки до відкриття	182
1. Сформулюйте ідею	183
2. Зрозумійте клієнтів і користувачів	183
3. Уявіть своє рішення	186
4. Мінімізуйте і плануйте	196
Діяльність відкриття, обговорення та артефакти	199
Discovery призначено для створення спільного розуміння	200
15. Використання Discovery для перевіреного навчання	201
Переважно ми помиляємося	201
Старі недобрі часи	203
Емпатія, фокус, формулювання, прототип, тестування	204
Як зіпсувати хорошу справу	208
Короткі цикли з емпіричним навчанням	209
Як Lean Startup Thinking змінює дизайн продукту	210
Почніть із припущень	211
Визначте ризиковані припущення	212
Дизайн, реалізація невеликого тесту	212
Отримуйте зворотний зв'язок із тестування з користувачами та замовниками	214
Перегляньте своє рішення та припущення	215
Історії та мапи історій	215
16. Уточнюйте, визначайте та створюйте	217
Картки, обговорення, багато карток, багато обговорень... ..	217
Різання та полірування	218
Проведення семінарів із історії	218
Планування спринту чи ітерації	222
У натовпі не може бути співпраці	225
Важливість компактності	227
Використовуйте мапу історій під час розробки	232
Використовуйте мапу для візуалізації прогресу	233
Використовуйте прості мапи під час семінарів історії	234
17. Історії насправді як астероїди	239
Зворотне складання розбитого каміння	241
Не перестарайтеся, складаючи мапи	243
Не хвилюйтеся через дрібниці	244

18. Учіться на всьому, що ви створюєте	247
Оцініть свою командну роботу	247
Оцініть свою роботу за допомогою інших працівників організації	251
Достатньо	253
Навчайтеся у користувачів	254
Викладайте уроки з релізів користувача	255
Результати за розкладом	255
Використовуйте мапи для оцінювання готовності релізу	256
<i>Кінець чи не кінець?</i>	259
<i>Подяки</i>	261
<i>Посилання</i>	265
<i>Показчики</i>	267

Насамперед прочитайте це

У цій книзі немає вступу.

Так, ви все зрозуміли правильно. І зараз, напевно, ви запитуєте себе: «Чому ж у книзі Джефа немає вступу? Може, він забув його написати? Може, йому пора на пенсію після стількох років? А може, вступ з'їв його собака?».

Ні, я не забув написати вступ. І ні, мені не пора на пенсію (принаймні я туди не збираюся).

І мій собака не став би їсти вступ, хоча щодо морської свинки своєї дочки я не був би такий упевнений. Річ у тому, що за довгий час я переконався: автори витрачають купу часу, намагаючись переконати мене прочитати їхню книгу, і більшість цього часу припадає на вступ. Найцікавіше у всіх книжках починається приблизно з третього розділу. Крім того, я впевнений, що не тільки я завжди пропускаю вступ.

Так що ця книга починається просто тут.

І вам у жодному разі не можна пропускати цю частину, тому що насправді вона найважливіша. Я буду задоволений, якщо ви винесете з книги лише дві думки. Ось ці дві думки:

- Мета роботи з історіями — не написати ідеальну історію.
- Мета розробки продуктів — не створення продуктів.

Зараз я все поясню.

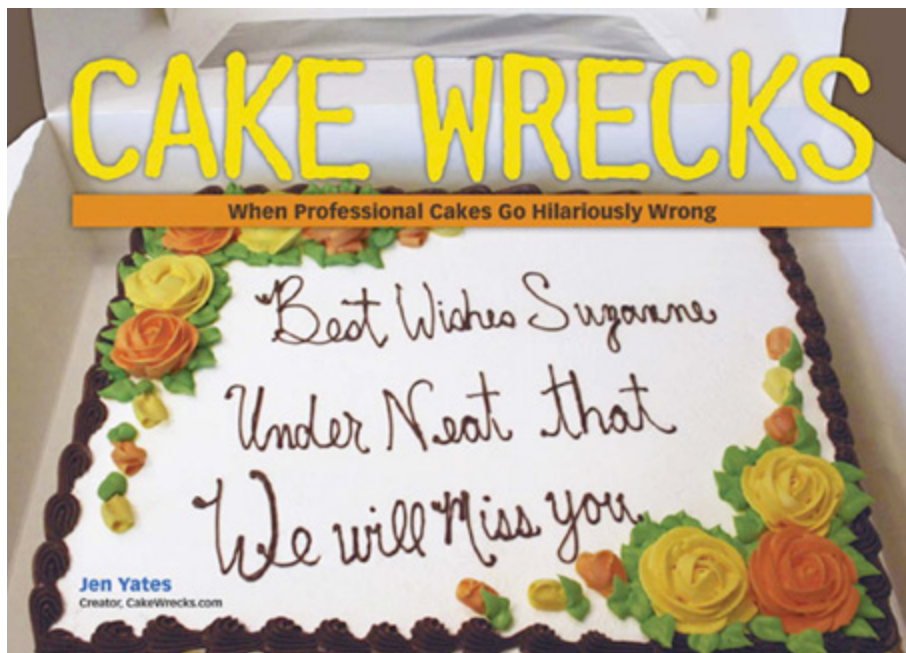
Гра в зіпсований телефон

Ви, напевно, пам'ятаєте, як у дитинстві грали в безглузду гру «Зіпсований телефон». Ви говорили комусь пошепки слово чи фразу, той озвучував це наступному гравцеві — і так далі по колу, а потім останній учасник говорив цілком спотворене повідомлення, і всі дружно сміялися. Ми часто граємо у цю гру всією сім'єю за обідом. До речі, батьки, зауважте — це чудовий спосіб зайняти дітей, що нудьгують, поки дорослі розмовляють.

У світі дорослих ми також продовжуємо грати в цю гру, хіба що вже не шепочемося. Ми пишемо довжелезні документи та проводимо урочисті презентації, щоб дати доручення комусь іншому,

а потім отримати від нього зовсім не те, чого сподівалися. А ця людина використовує наші документи, щоб написати ще більше документів і передати їх ще більшій кількості людей. Тільки, на відміну від дитячої гри, зрештою нам стає не до сміху.

Коли люди читають письмові інструкції, вони тлумачать їх по-різному. Якщо вам важко в це повірити (урешті-решт, все це теж написано!), читайте далі — ось кілька прикладів того, як інструкції спрацьовують абсолютно неправильно.



Напис на торті: Всього найкращого, Сюзанно. Під цим. Ми будемо сумувати.

Перед вами обкладинка книги Джен Ятіс «Торти, яким не пощастило», опублікованої у видавництві Ендрю Макмілла (спасибі Джен і Джону Ятісам, що надали ілюстрацію).

Книжка вийшла за мотивами її смішного сайту cakewrecks.com (тільки не переходьте за посиланням, якщо у вас немає щонайменше години вільного часу). На сайті зібрано колекцію дивно прикрашених тортів — логіка їхніх творців не піддається поясненню, хоча Джен робить спроби це зробити. Одна з тем, що найчастіше трапляються і в книзі, і на сайті, — вимоги, витлумачені

неправильно. Джен, звичайно, не називає їх вимогами, адже це надто формальний термін, натомість вона вживає слово «записи», оскільки виконавець слухає й записує, розуміючи буквально те, що чує. Дивлячись на ці фото, я можу уявити співробітника кондитерської, який слухає замовника та записує його побажання, а потім передає їх людині, яка має прикрасити торт.

Замовник: Вітаю, я хотів би замовити торт.

Працівник: Звичайно, що б ви хотіли на ньому написати?

З: Може, «Усього найкращого, Алісо!» фіолетовим кольором?

Р: Звичайно.

З: А навколо напису нехай будуть зірки.

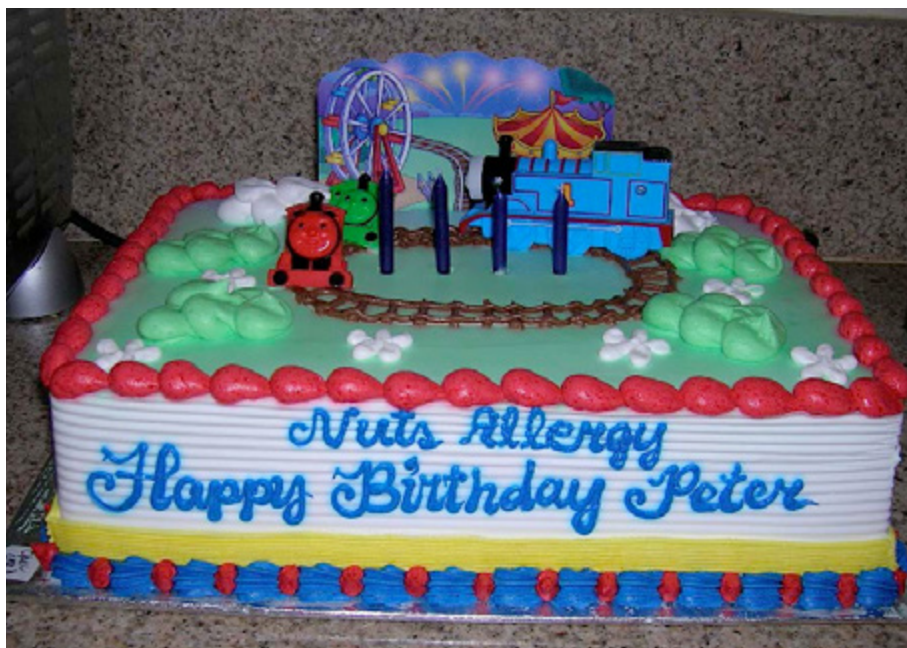
Р: Без проблем. Я записав ваші побажання і зараз передам їх кондитеру-декоратору. Торт буде готовий завтра вранці.

Ось що вийшло в результаті:



Напис на торті: Усього найкращого, Алісо! (Фіолетовим). Зірки. Зірки. Зірки.

Ось ще один приклад. У розробці програмного забезпечення такі речі ми називаємо нефункціональні вимоги.



Напис на торті: Алергія на горіхи. З днем народження, Пітере!

Усе це дуже весело, і ми можемо посміятися над тим, що витратили 20 доларів на торт. Але часто завдані втрати бувають значно серйознішими.

Можливо, ви чули про невдалу спробу відправити на Марс у 1999 році орбітальний кліматичний зонд, внаслідок аварії якого NASA зазнало збитків обсягом 125 млн доларів? Якщо не чули, ось суть того, що сталося. Якщо ми шукаємо проект, що по самі вуха тонує у паперовій документації, то це, безперечно, проєкт NASA. Але, попри величезну кількість вимог та інших документів, зонд вийшов із ладу з тієї простої причини, що NASA користувалося метричною системою вимірювань, а інженери партнерської компанії *Lockheed Martin*, які розробляли навігаційні команди для двигунів апарату, — британською. У результаті ніхто не знає, де зараз той зонд, дехто припускає, що він знайшов собі місце на сонячній орбіті десь за Марсом.

Яка іронія — ми вкладаємо величезні зусилля в написання документів, щоб спілкуватися ефективніше й уникати непорозумінь, а в результаті отримуємо прямо протилежний результат.

Спільні документи не забезпечують спільного розуміння

Зупиніться на хвилинку й запишіть це собі. Запишіть на паперовому стікері й покладіть собі в кишеню. Уявіть, що ці слова вибито десь на вашому тілі, й ви можете їх прочитати, беручись уранці до роботи. Коли прочитаєте їх черговий раз, згадаєте історію, які я вам зараз розповідаю.

Спільне розуміння — це коли ми обоє добре розуміємо, що й чому уявляє собі кожен. Очевидно, що між кондитерами та людьми, які складала для них інструкції, такого розуміння не було. І в NASA якийсь важливий начальник не пояснив, як працює система управління, всім учасниками процесу. Упевнений, якщо ви працюєте в сфері розробки ПЗ, то швидко згадаєте аналогічну ситуацію: дві людини були впевнені, що дійшли згоди щодо функції, яку хотіли додати до проекту, але виявилось, що вони уявляли зовсім різні речі.