

Wydanie II

Zdobywca Jolt Award

Helion  onepress

Jeff Gothelf, Josh Seiden

# LEAN UX

## DLA ZESPOŁÓW AGILE

Projektowanie doskonałych  
wrażeń użytkownika

redaktor serii: Eric Ries

O'REILLY®

Tytuł oryginału: Lean UX: Designing Great Products with Agile Teams, 2nd Edition

Tłumaczenie: Krzysztof Bąbol

ISBN: 978-83-283-5945-1

© 2019 Helion S.A.

Authorized Polish translation of the English edition of Lean UX, 2nd Edition ISBN 9781491953600

© 2016 Jeff Gothelf and Josh Seiden.

This translation is published and sold by permission of O'Reilly Media, Inc., which owns or controls all rights to publish and sell the same.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Helion SA dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Helion SA nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/leuxa2>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion SA

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

---

# SPIS TREŚCI

Przedmowa .....	9
Od autorów .....	13
Wstęp .....	17
<b>CZĘŚĆ I. WPROWADZENIE I ZASADY</b> .....	<b>21</b>
Rozdział 1. <b>Podjęcie Lean UX: ważniejsze teraz niż kiedykolwiek wcześniej</b> .....	<b>23</b>
Rozdział 2. <b>Zasady</b> .....	<b>27</b>
<b>CZĘŚĆ II. PROCES</b> .....	<b>39</b>
Rozdział 3. <b>Wizja kierowana wynikami</b> .....	<b>41</b>
Rozdział 4. <b>Kolektywne projektowanie</b> .....	<b>67</b>
Rozdział 5. <b>Minimalnie satysfakcjonujące produkty i prototypy</b> .....	<b>95</b>
Rozdział 6. <b>Informacje zwrotne i badania</b> .....	<b>115</b>
<b>CZĘŚĆ III. LEAN UX W TWOJEJ ORGANIZACJI</b> .....	<b>133</b>
Rozdział 7. <b>Integracja podejść Lean UX i agile</b> .....	<b>137</b>
Rozdział 8. <b>Wprowadzanie zmian organizacyjnych</b> .....	<b>157</b>
Rozdział 9. <b>Studia przypadków</b> .....	<b>173</b>



# Rozdział 2.

---

## ZASADY

*Biegnij tą drogą. Jak najszybciej. Jeśli coś ci stanie na drodze, zawróć!*

— **Lepiej umrzeć<sup>1</sup>** (1985)

Trzonem Lean UX jest zbiór zasad kierujących *procesem projektowania, kulturą i organizacją zespołu*. Traktuj je jako warunki ramowe. Rozpocznij od ich zastosowania, by skierować zespół we właściwym kierunku. Miej je na uwadze, gdy zaczniesz implementować procesy Lean UX opisane dalej w tej książce. Wypada wspomnieć, że Lean UX *nie* jest zbiorem zasad, ale podejściem, które należy przyjąć. Biorąc pod uwagę zróżnicowanie branż pod względem kultury, regulacji i klientów, aby te procesy działały w Twojej firmie, będziesz musiał je dostosować. Zasady te posłużą wtedy za wytyczne.

Jeśli w końcu uda Ci się wprowadzić te zasady w życie, odkryjesz, że kultura zespołu zmienia się. Pewne osoby będą miały większy wpływ niż pozostałe, a do niektórych trudniej będzie dotrzeć. Mimo to każda z przedstawionych tutaj zasad pomoże Ci zorganizować projektowanie produktu oparte na ściślejszej, interdyscyplinarnej współpracy, lepiej dopasowane do dzisiejszych realiów *agile*.

### PODSTAWY PODEJŚCIA LEAN UX

Podejście Lean UX opiera się na kilku istotnych filarach: jest połączeniem różnych szkół myślenia. Poznanie pochodzenia tej metodyki pomoże ją stosować, a jeśli na czymś utkniesz, łatwiej znajdziesz odpowiednie zasoby.

Pierwszym filarem podejścia Lean UX jest **projektowanie wrażeń użytkownika** (ang. *user experience design*). Lean UX to w zasadzie sposób praktykowania tej metodyki, która korzeniami sięga dziedzin czynników ludzkich (ang. *human factors*) i ergonomiki oraz koncepcji projektowania zorientowanego na człowieka (ang. *human-centered design*), które pojawiły się w latach 50. ubiegłego wieku

---

<sup>1</sup> Utwór ten zawiera niestosowne treści, a już sam tytuł może stanowić zachętę do utraty cennej wartości, jaką jest życie — *przyp. tłum.*

dzięki pracom projektantów przemysłowych, takich jak Henry Dreyfuss. Dzisiaj te metody i sposób myślenia określamy terminem *projektowania wrażeń użytkownika* lub po prostu UX, ukutym przez Dona Normana<sup>2</sup>. UX obejmuje liczne dziedziny projektowania: projektowanie interakcji, architekturę informacji, projektowanie graficzne i wiele innych. Sednem praktyki UX jest jednak to, że prace należy rozpocząć od rozpoznania potrzeb człowieka — użytkownika systemu.

W ubiegłej dekadzie obserwowaliśmy wzrost popularności myślenia projektowego (ang. *design thinking*). Myślenie projektowe pojawiło się w środowisku akademickim w latach 70. i 80. ubiegłego wieku, a spopularyzowała je na początku minionej dekady firma projektowa IDEO. Polega ono na zastosowaniu metod projektowania zorientowanego na człowieka do rozwiązywania szerokiego zakresu problemów. Tim Brown, prezes IDEO, scharakteryzował myślenie projektowe jako „*innowacje inspirowane przez... bezpośrednią obserwację tego, czego chcą i czego potrzebują w życiu ludzie oraz co się im podoba, a co nie, w sposobie wytwarzania, pakowania, reklamy, sprzedaży i obsługi klienta, nabywcy konkretnego produktu*”<sup>3</sup>.

Dalej Brown stwierdził, że jest to „*dyscyplina, w której korzysta się z wrażliwości i metod projektanta do pogodzenia potrzeb ludzkich z tym, co jest technicznie możliwe i co realna strategia biznesowa może przekształcić na wartość dla użytkowników i szansę rynkową*”.

Myślenie projektowe jest w metodyce Lean UX istotne, ponieważ przyjmuje się w nim jednoznaczne stanowisko, że do każdego aspektu biznesu (lub innego systemu) można podejść przy użyciu metod projektowych. Pozwala to projektantom pracować poza typową dla nich sferą. Również osoby nie będące projektantami zachęca się do rozwiązywania problemów napotkanych w pracy za pomocą metod projektowych. Tak więc UX i spokrewnione z nim myślenie projektowe tworzą kluczowy pierwszy filar, zachęcając zespoły, aby wzięły pod uwagę ludzkie potrzeby, współpracę interdyscyplinarną i podejście do projektowania wrażeń użytkownika z całościowej perspektywy.

Drugim filarem podejścia Lean UX jest **zwinne wytwarzanie oprogramowania** (ang. *agile software development*). Programiści od lat używają metod zwinnych do przyspieszenia cykli pracy, budowania rytmu ciągłej nauki i regularnego dostarczania wartości klientom. Chociaż korzystanie z metod zwinnych może stwarzać problemy w procesie projektowania (pokażemy, jak je rozwiązać, w części III), podejścia *agile* i Lean UX doskonale zgadzają się w podstawowych kwestiach. W metodyce Lean UX przy projektowaniu produktu stosuje się cztery kluczowe wartości zwinnego wytwarzania oprogramowania.

<sup>2</sup> Don Norman i Jakob Nielsen, „The Definition of User Experience”, Nielsen Norman Group, <https://www.nngroup.com/articles/definition-user-experience>.

<sup>3</sup> Tim Brown, *Design Thinking*, „Harvard Business Review”, czerwiec 2008, <http://hbr.org/2008/06/design-thinking/ar/1>.

### 1. Ludzie oraz ich interakcje są ważniejsi niż procesy i narzędzia.

W podejściu Lean UX bardziej ceni się współpracę i dialog niż sztywne procesy i dokumenty prezentujące rezultaty. W tworzenie pomysłów zaangażowani są wszyscy członkowie zespołu, mający rozmaite punkty widzenia. Zachęca to do swobodnego i częstego dzielenia się koncepcjami, co pozwala zespołowi zastanowić się nad nimi, zdecydować o ich wykorzystaniu i szybko pójść do przodu.

### 2. Działające oprogramowanie jest ważniejsze niż wyczerpująca dokumentacja.

Każdy problem biznesowy ma nieskończenie wiele rozwiązań i każdy członek zespołu ma swoje zdanie o tym, które z rozwiązań jest najlepsze. Wyzwanie polega na odkryciu, które z nich najbardziej się opłaci. Przewidzenie z góry, które będzie działać, jest niekiedy trudne, a nawet niemożliwe. Oddawanie wcześniej pomysłów w ręce klientów (często w postaci działającego oprogramowania) pozwoli zespołowi szybciej oceniać rozwiązania pod kątem dopasowania do rynku i opłacalności.

### 3. Współpraca z klientami jest cenniejsza niż negocjowanie umów.

Współpraca z kolegami z zespołu i klientami buduje wspólne rozumienie przestrzeni problemów i proponowanych rozwiązań. Tworzy konsensus wokół decyzji. A jaki jest jej wynik? Szybsze iteracje, rzeczywiste zaangażowanie w tworzenie produktu i zespołowe zdobywanie potwierdzonej wiedzy (ang. *validated learning*). Współpraca zmniejsza też potrzebę tworzenia obszernej dokumentacji, ponieważ każdy w zespole uczestniczył w podejmowaniu decyzji. Współpraca prowadzi do uzgodnień efektywniej niż komunikacja na piśmie, dyskusja czy szczegółowa obrona swoich racji.

### 4. Reagowanie na zmiany jest lepsze niż trzymanie się planu.

Podejście Lean UX zakłada, że początkowy projekt produktu będzie obarczony błędami, więc celem zespołu powinno być jak najszybciej się dowiedzieć, co poszło nie tak. Gdy tylko zespół odkrywa, co się sprawdziło, a co nie, poprawia swoje propozycje i znowu je sprawdza. Te informacje z rynku pozwalają zespołom utrzymać zwinność, stale popychając je we „właściwszym” kierunku.

Ostatnim filarem podejścia Lean UX jest metodyka Lean Startup Erica Riesa. Aby zminimalizować ryzyko projektu i przyspieszyć naukę, korzysta się w niej z pętli sprzężenia zwrotnego „tworzenie – pomiary – uczenie się” (ang. *build-measure-learn*). Zespoły tworzą minimalnie satysfakcjonujące produkty (ang. *Minimum Viable Products* — MVP) i szybko je dostarczają, aby proces wyciągania wniosków rozpocząć jak najwcześniej.

Jak to ujmuje Eric, „w podejściu Lean Startup promuje się tworzenie z początku szybkich prototypów przeznaczonych do sprawdzania założeń rynkowych i korzystanie z opinii użytkowników, aby zmieniać te założenia znacznie szybciej niż w przypadku bardziej tradycyjnych praktyk inżynierii oprogramowania”.

Dalej stwierdza, że „procesy Lean Startup pozwalają ograniczyć marnotrawstwo dzięki intensyfikacji kontaktów z rzeczywistymi klientami, a w związku z tym bardzo wczesnemu sprawdzaniu założeń dotyczących rynku i odrzucaniu niewłaściwych”.

Lean UX jest bezpośrednim zastosowaniem tego podejścia w praktyce projektowania UX.

Każdemu projektowi towarzyszy proponowane rozwiązanie biznesowe — hipoteza. Twoim celem będzie jak najefektywniejsza weryfikacja zaproponowanego rozwiązania dzięki opiniom klienta. Najmniejszą rzeczą, którą można zbudować dla potwierdzenia każdej z hipotez, jest MVP. MVP nie musi składać się z kodu: może być przybliżeniem końcowego wrażenia — a nawet nie musi być produktem! Wyciągasz wnioski ze swojego MVP i tworzysz nowe pomysły. Potem robisz to po raz kolejny.

## JAKA JEST WIĘC DEFINICJA PODEJŚCIA LEAN UX?

*Jest to praktyka zainspirowana podejściem Lean Startup i zwinnym wytwarzaniem oprogramowania, polegająca na szybkim, kolektywnym i interdyscyplinarnym wydobyciu na światło dzienne produktu o prawdziwym charakterze.*

*Pracujemy nad tym, by zbudować wspólne zrozumienie klienta, jego potrzeb, zaproponowanych przez nas rozwiązań i naszej definicji sukcesu.*

*Bardziej niż dostarczanie cenimy wyciąganie wniosków, dlatego gromadzimy wiedzę potrzebną do podejmowania decyzji.*

## Zasady

W dalszej części rozdziału wyłożymy zasady leżące u podstaw metodyki Lean UX. Należy mieć je na uwadze, badając to podejście. Potraktuj własne doświadczenia z Lean UX jako pouczającą wędrówkę. Korzystaj z tych zasad, by utrzymać kurs swój i swojego zespołu.

Podzieliliśmy te zasady na trzy grupy: część z nich dotyczy *organizacji zespołu*, część *procesu*, a pozostałe *kultury*.

## Zasady kierujące organizacją zespołów

Rozpocznijmy od przyjrzenia się zasadom Lean UX związanym z organizacją zespołów. Mają one być:

- interdyscyplinarne,
- małe, wydzielone, o wspólnej siedzibie,
- samowystarczalne i upełnomocnione,
- zorientowane problemowo.



## **Zasada: zespoły interdyscyplinarne**

*O co chodzi?* Zespoły interdyscyplinarne składają się z przedstawicieli różnych dyscyplin związanych z tworzeniem produktu. Inżynieria oprogramowania, zarządzanie produktem, projektowanie interakcji, projektowanie wizualne, zarządzanie treścią (ang. *content strategy*), marketing, zapewnienie jakości — w skład zespołów Lean UX wchodzi wszystkie te specjalności. Lean UX wymaga wysokiego poziomu współpracy osób z różnych dyscyplin. Ich zaangażowanie musi być ciągle, od pierwszego dnia projektu aż do zakończenia zlecenia.

*Po co to robić?* Zróżnicowane zespoły tworzą lepsze rozwiązania, ponieważ każdy problem jest rozpatrywany z wielu różnych punktów widzenia. Tworzenie zróżnicowanych zespołów pozwala ograniczyć potrzebę zamkniętych, opartych na doręczeniach procesów („kaskadowych”). Zamiast tego mogą one nieformalnie wymieniać informacje, co przyczynia się do współpracy we wcześniejszej fazie procesu i sprzyja efektywności.

## **Zasada: zespoły małe, wydzielone, o wspólnej siedzibie**

*O co chodzi?* Niech zespół będzie mały — niech liczy maksymalnie 10 zasadniczych członków. Wyznacz ich do jednego projektu i obsadz wszystkich w tym samym miejscu.

*Po co to robić?* Korzyści z utworzenia małych zespołów można streścić w trzech słowach: komunikacja, zaangażowanie i koleżeństwo. Mniejszym zespołom łatwiej być na bieżąco ze statusem projektu, zmianami i nową wiedzą. Wyznaczenie zespołu do jednego projektu pozwala utrzymać cały czas jego koncentrację na tych samych priorytetach i eliminuje zależność od innych grup. Umieszczenie całego zespołu w jednym miejscu umożliwia rozwój związków koleżeńskich.

## **Zasada: zespoły samowystarczalne i upełnomocnione**

*O co chodzi?* Daj zespołowi wszystkie możliwości niezbędne do działania bez pomocy z zewnątrz. Zapewnij narzędzia potrzebne do tworzenia i wydawania oprogramowania. Pozwól członkom zespołu dochodzić do tego, jak powinni rozwiązywać napotykanne problemy, i zaangażuj ich w bezpośrednie kontakty z użytkownikami i klientami.

*Po co to robić?* Zespoły niezależne od nikogo z zewnątrz mogą swobodnie optymalizować swój proces pod kątem maksymalnej efektywności. Nie potrzebują ani zewnętrznych zasobów, ani pomocy ekspertów. Te, które umieją samodzielnie tworzyć i wydawać oprogramowanie, mogą szybko posuwać się do przodu i poszerzać zdobytą wiedzę. Ponadto zespoły nie wyciągną wniosków z rynku, jeśli nie będzie wolno im w nim uczestniczyć. Aby mogły pozyskiwać informacje zwrotne potrzebne do tworzenia efektywnych rozwiązań, muszą mieć możliwość bezpośrednich interakcji z klientami.

## Zasada: zespoły zorientowane problemowo

*O co chodzi?* Zespół zorientowany problemowo to taki, któremu dano do rozwiązania problem biznesowy, a nie zestaw funkcji do implementacji. Inaczej mówiąc, jest to zespół skoncentrowany na wyniku.

*Po co to robić?* Przydzielając zespołom problemy do rozwiązania, okazuje się im zaufanie. Pozwala im to na wynajdywanie własnych rozwiązań i rozwija w nich głębsze poczucie dumy i odpowiedzialności za zaimplementowane przez siebie rozwiązania.

## Zasady dotyczące kultury

Kultura i proces są nierozzerwalnie ze sobą związane. Przyjęcie podejścia Lean UX oznacza przyswojenie sobie kultury uczenia się i ciekawości. Oto zasady Lean UX pomagające doprowadzić kulturę do tego stanu docelowego:

- przechodzenie od wątpliwości do pewności,
- wyniki, a nie produkty wyjściowe,
- eliminacja marnotrawstwa,
- wspólne rozumienie,
- brak statusu gwiazdy rocka, guru czy ninja,
- przyzwolenie na niepowodzenie.

## Zasada: przechodzenie od wątpliwości do pewności

*O co chodzi?* Wytwarzanie oprogramowania jest złożone i nieprzewidywalne. Z tego powodu w podejściu Lean UX stosuje się od początku koncepcję, że dopóki czegoś nie udowodnimy, jest to tylko założeniem. W trakcie pracy zdobywamy jasność. W ten sposób zawsze przechodzimy z pozycji wątpliwości do pewności.

*Po co to robić?* W każdym projekcie istnieje na początku zbiór założeń. Czasem są łatwo dostrzegalne, ale niekiedy pozostają w ukryciu do chwili, gdy jest już za późno. Aby wyeliminować ryzyko włożenia mnóstwa czasu i wysiłków w pracę opartą na błędnych założeniach, rozpoczynamy od ich weryfikacji. Oznacza to, że zaczynamy od stanu niepewności i przechodzimy do weryfikacji tego, co wiemy, tak systematycznie i rygorystycznie, jak tylko możemy. Wiedza zdobywana w tym procesie pozwala nam zyskać większą pewność co do swojej pozycji.

## Zasada: wyniki, a nie produkty wyjściowe

*O co chodzi?* Funkcje i usługi są *produktami wyjściowymi*. Osiągane za ich pomocą cele to *wyniki*. W metodyce Lean UX zespoły próbują przede wszystkim uzyskać *znaczącą i mierzalną zmianę w zachowaniu klientów*, czyli wynik. Postęp prac w podejściu Lean UX mierzony jest w kategoriach wyraźnie określonych wyników.

*Po co to robić?* Kiedy próbujemy przewidzieć, jakie funkcje pozwolą osiągnąć konkretne wyniki, angażujemy się najczęściej w spekulacje. Chociaż łatwiej doprowadzić do wprowadzenia na rynek konkretnych zestawów funkcji, to zwykle, zanim dana funkcja trafi do użytkowników, nie można przewidzieć, czy będzie efektywna. Zarządzanie wynikami (i postęпами w kierunku ich osiągnięcia) zapewnia wgląd w skuteczność tworzonych funkcji. Jeśli dana funkcja nie wypada najlepiej, możemy podjąć obiektywną decyzję, czy należy ją zatrzymać, zmienić czy zastąpić.

### **Zasada: eliminacja marnotrawstwa**

*O co chodzi?* Jednym z podstawowych założeń oszczędnego wytwarzania jest pozbycie się wszystkiego, co nie prowadzi do ostatecznego celu. W podejściu Lean UX ostatecznym celem jest poprawa wyników; stąd wszystko, co się do tego nie przyczynia, jest uważane za marnotrawstwo i powinno być usunięte z procesu zespołowego.

*Po co to robić?* Zasoby zespołu są ograniczone. Im bardziej wyeliminuje się marnotrawstwo, tym szybciej będzie można posuwać się naprzód. Członkowie zespołów chcą pracować nad odpowiednimi wyzwaniami. Chcą być efektywni. Myślenie w kategoriach tworzenia wartości i eliminacji marnotrawstwa pomaga im skupiać się na tym, na czym powinni.

### **Zasada: wspólne rozumienie**

*O co chodzi?* Wspólne rozumienie to kolektywna wiedza, gromadzona podczas wspólnej pracy zespołu. To pełniejsze zrozumienie przestrzeni zagadnień, produktu i klientów.

*Po co to robić?* Wspólne rozumienie to waluta podejścia Lean UX. Im bardziej członkowie zespołu rozumieją, co robią i dlaczego, tym mniej czasu potrzebują na debatowanie o tym, *co* się stało, i mogą szybko przejść do tego, *jak* to rozwiązać, oraz wyciągnąć nowe wnioski. Wspólne rozumienie pozwala też zmniejszyć uzależnienie zespołu od niezbędnych do kontynuowania prac raportów z drugiej ręki i dokładnej dokumentacji.

### **Zasada: brak statusu gwiazdy rocka, guru czy ninja**

*O co chodzi?* W metodyce Lean UX zalecana jest mentalność zespołowa. Gwiazda rocka, guru, ninja — te etykiety nadajemy indywidualnościom. W podejściu Lean UX nie koncentrujemy się na tych, którzy osiągają najlepsze wyniki, ale stawiamy na spójność zespołu i współpracę w jego ramach.

*Po co to robić?* Gwiazdy rocka nie dzielą się pomysłami ani sławą. Spójność zespołu podupada po wprowadzeniu do niego jednostek o wielkim ego, zdecydowanych wybijać się i błyszczeć. Kiedy załamuje się współpraca, przestaje istnieć środowisko niezbędne do tworzenia wspólnego rozumienia, koniecznego, by prace efektywnie posuwały się do przodu.

## Zasada: przyzwolenie na niepowodzenie

*O co chodzi?* Aby znaleźć najlepsze rozwiązanie problemu biznesowego, zespoły Lean UX muszą eksperymentować z pomysłami. Większość z tych pomysłów się nie sprawdzi. *Przyzwolenie na niepowodzenie* oznacza, że zespół ma bezpieczne środowisko do takich eksperymentów. Odnosi się to zarówno do środowiska technicznego (członkowie zespołu mogą bezpiecznie przeforsowywać pomysły), jak i kulturowego (nie zostaną ukarani za niezwieńczone sukcesem wypróbowanie koncepcji).

*Po co to robić?* Przyzwolenie na niepowodzenie to platforma, na której budowana jest kultura eksperymentowania. Eksperymenty rodzą kreatywność, a ona z kolei przynosi innowacyjne rozwiązania. Jeśli zespół pracowników nie obawia się utraty pracy w razie błędu, jest bardziej skłonny do podjęcia ryzyka. To właśnie w rezultacie takiego ryzykanctwa powstają wspaniałe pomysły.

### Walory ciągłego ulepszania

W nagraniu wideo zatytułowanym *Why You Need to Fail* („Dlaczego warto ponosić porażki”) Derek Sivers, założyciel firmy CD Baby, omawia zadziwiające wyniki warsztatów garncarskich<sup>4</sup>.

Pierwszego dnia instruktor obwieścił uczestnikom, że zostaną podzieleni na dwie grupy. Połowa z nich miała w ciągu semestru wykonać tylko po jednym garnku z gliny. Otrzymane przez nich stopnie miały zależeć od jakości wykonania tego jednego garnka. Druga połowa uczestników miała być oceniana tylko według *wagi* garnków, które zrobią w ciągu semestru. Za garnki ważące ponad 50 funtów mieli otrzymać ocenę A, ponad 40 — B, ponad 30 — C i tak dalej. To, co rzeczywiście wykonają, było nieważne. Instruktor powiedział, że nawet nie będzie patrzył na ich garnki. Ostatniego dnia zajęć miał po prostu przynieść swoją wagę łazienkową i zważyć na niej prace uczniów.

Na koniec semestru zdarzyła się rzecz interesująca. Postronni obserwatorzy zajęć zauważyli, że garnki najlepszej jakości wykonała „grupa ilościowa”. Jej członkowie przez cały semestr pracowali najszybciej, jak tylko mogli, nad wyrobem naczyń. Czasem im się udawało, a czasem nie. Uczyli się przy każdym powtórzeniu i każdym eksperymencie. Dzięki tej nauce stali się bardziej zdolni do osiągnięcia końcowego celu: wyrabiania wysokiej jakości garnków z gliny.

Natomiast uczestnicy zajęć, którzy wykonywali jeden przedmiot, nie odnieśli korzyści z takich nieudanych powtórzeń i nie nauczyli się wystarczająco szybko wykonywać garnków na tym samym poziomie co „grupa ilościowa”. Spędzili oni cały semestr na snuciu teorii, jak zrobić garnek „na szóstkę”, ale nie mieli doświadczenia potrzebnego do realizacji swoich wielkich wizji.

<sup>4</sup> YouTube, *Why You Need to Fail* — by Derek Sivers, 15 lutego 2011, <http://www.youtube.com/watch?v=HhxcFGuKOys>.

## Zasady kierujące procesem

Po uświadomieniu sobie zasad organizacyjnych i kulturowych przyjrzyjmy się, jak należy zmienić sposób pracy w zespole na poziomie taktycznym, w węższym zakresie.

- Praca nad niewieloma rzeczami naraz w celu zmniejszenia ryzyka.
- Ciągłe odkrywanie.
- GOOB: nowe zorientowanie na potrzeby użytkowników.
- Uzewnętrznienie pracy.
- Pierwszeństwo działania nad analizą.
- Odejście od dokumentów prezentujących rezultaty.

### Zasada: praca nad niewieloma rzeczami naraz w celu zmniejszenia ryzyka

*O co chodzi?* Do podstaw oszczędnego wytwarzania (ang. *lean manufacturing*) należy też praktyka dzielenia pracy na małe jednostki czy *serie* (ang. *batches*). Koncepcja ta ma na celu utrzymanie niskiego stanu zapasów i zapewnienie wysokiej jakości produktów. W języku Lean UX oznacza to tworzenie tylko takich projektów, które są niezbędne zespołowi do dalszych prac, i unikanie „magazynowania” dużej liczby niesprawdzonych i niezaimplementowanych pomysłów.

*Po co to robić?* Każdy projekt zaczyna się od założeń. Projektując na dużą skalę, zaczynamy od tych niesprawdzonych założeń i na ich podstawie wykonujemy wiele pracy projektowej. Jeśli odkrywamy, że początkowe założenie było błędne, całą tę pracę musimy odrzucić. Pracując nad niewieloma rzeczami naraz, możemy tworzyć projekty i sprawdzać poprawność swoich decyzji na bieżąco, co ogranicza ryzyko zmarnowanej pracy.

### Zasada: ciągłe odkrywanie

*O co chodzi?* Ciągłe odkrywanie to nieustanne angażowanie klienta w proces projektowania UX i wytwarzania oprogramowania. W tym celu dokonuje się zaplanowanych działań badawczych, zarówno z użyciem metod ilościowych, jak i jakościowych. Ich celem jest nie tylko zrozumienie tego, *co* użytkownik robi z produktem, ale też odkrycie, *dlaczego* to robi. Badania zatem należy wykonywać często i regularnie oraz angażować w nie cały zespół.

*Po co to robić?* Regularny dialog z klientem daje wiele okazji do weryfikacji nowych pomysłów dotyczących produktu. Zaangażowanie wszystkich członków zespołu do cyklu badań rozwija w nich empatię dla użytkowników i stojących przed nimi problemów. Tworzy się wspólne rozumienie. Poza tym, gdy zespół uczy się razem, maleje potrzeba przyszłych omówień i sprawozdań.

## Zasada GOOB: nowe zorientowanie na potrzeby użytkowników

*O co chodzi?* Steve Blank, profesor Uniwersytetu Stanforda, często mówi o „wyjściu poza własne podwórko” (ang. *getting out of the building* — GOOB). Akronim ten może brzmieć jak pierwsze słowo dziecka, ale w rzeczywistości Blank określa nim rodzaj badań nad użytkownikami i klientami, za którym od lat opowiada się społeczność projektantów UX.

W Blanku odkryli oni swojego orędownika ze świata biznesu, który zdaje sobie sprawę, że toczonych w salach konferencyjnych niekończących się debat na temat klientów nie da się rozstrzygnąć wewnątrz biura. Oto recepta Blanka: dajcie potencjalnym klientom szansę wypowiedzenia się o waszych pomysłach szybciej niż kiedyś. O wiele szybciej. Realnie testujcie pomysły, dopóki są jeszcze świeże. Lepiej odkryć, że są nietrafione, niż zmarnować czas i zasoby na produkt, którego nikt nie chce.

*Po co to robić?* Ostatecznie sukces lub porażka produktu nie zależą od decyzji zespołu, ale od klientów. To oni klikają zaprojektowany przez Ciebie przycisk „Kup teraz”. Im szybciej dopuścisz ich do głosu, tym szybciej dowiesz się, czy Twój pomysł się sprawdzi.

## Zasada: uzewnętrznianie pracy

*O co chodzi?* Uzewnętrznianie oznacza wydobycie projektu z głowy i z komputera na widok publiczny. W celu pokazania postępu swoich prac współpracownikom i klientom członkowie zespołów korzystają z tablic, współdzielonych przestrzeni wirtualnych, płyt piankowych, wydruków czy karteczek samoprzylepnych.

*Po co to robić?* Pokazanie swoich postępów pozwala każdemu zobaczyć, na jakim etapie znajduje się zespół.

Umożliwia pasywny, dookólny przepływ informacji w obrębie zespołu. Inspirowane do nowych pomysłów, opartych na tych, które już udostępniono. Pozwala wszystkim członkom zespołu — nawet tym małym — dzielić się informacjami. Ich karteczki samoprzylepne czy szkice na tablicy przemawiają tak samo głośno jak najważniejszy członek zespołu.

## Zasada: pierwszeństwo działania nad analizą

*O co chodzi?* W podejściu Lean UX wyżej ceni się działanie niż analizę. Większą wartość ma stworzenie pierwszej wersji pomysłu niż spędzenie pół dnia na dyskusji o jej zaletach w sali konferencyjnej.

*Po co to robić?* W sali konferencyjnej próżno szukać odpowiedzi na najtrudniejsze pytania, nad którymi zastanawia się zespół; udzielią jej tylko klienci w terenie. Aby uzyskać odpowiedź, trzeba skonkretyzować pomysły — przygotować ludziom coś, na co będą mogli odpowiedzieć. Debata nad pomysłami przy braku danych z rynku jest stratą czasu. Zamiast analizować potencjalne scenariusze, lepiej przygotować coś i wyjść z tym ze swojego podwórka.

## **Zasada: odejście od dokumentów prezentujących rezultaty**

*O co chodzi?* W podejściu Lean UX punkt ciężkości procesu projektowania przesuwana się z dokumentów tworzonych przez zespół na osiągnięte przez niego wyniki. Dzięki nasilonej współpracy interdyscyplinarnej w rozmowach z interesariuszami rzadziej porusza się temat tworzonych artefaktów, a częściej osiąganego wyniku.

*Po co to robić?* Dokumenty nie rozwiązują problemów użytkowników, w odróżnieniu od dobrych produktów.

Zespół powinien przede wszystkim dowiedzieć się, które cechy produktu mają największy wpływ na użytkowników. Artefakty używane przez zespół w celu pozyskania i przekazania tej wiedzy nie są istotne. Liczy się tylko jakość produktu, mierzona reakcją rynku.

## **PODSUMOWANIE**

W rozdziale tym przedstawiliśmy zbiór podstawowych zasad metodyki Lean UX. Te kluczowe cechy powinien uosabiać każdy taki zespół. Zachęcamy, byś kształtując praktykę Lean UX, korzystał z tych zasad przy ustalaniu składu zespołu, jego siedziby, celów i procedur.

W części II pokażemy, jak wprowadzić te zasady w życie. W tym celu opiszemy dokładnie cały proces Lean UX.





# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA  
**Helion**

# LEAN UX: ZWINNE ZESPOŁY PROJEKTUJĄ NAJLEPSZE INTERAKCJE!

Zaprojektowanie doświadczeń użytkownika (UX) jest najłatwiejsze, jeśli do pracy i testów angażuje się... rzeczywistych userów i pozyskuje od nich informację zwrotną. Podejście lean UX łączy podstawy myślenia projektowego i programowania zwinnego. Myślenie projektowe rozszerza zakres pracy poza interfejsy i artefakty, opierając się na współpracy, iteracjach, budowaniu i empatii. Metodologie zwinne polegają na przeorientowaniu wytwarzania oprogramowania na krótsze cykle, regularnym dostarczaniu wartości i ciągłym uczeniu się. Ważne jest szybkie zapoznawanie klientów z pomysłami i ciągle dostosowywanie się do nowo zdobytej wiedzy. W ten sposób lean UX znakomicie sprawdza się w projektowaniu wrażeń użytkownika w środowiskach zwinnych.

To drugie wydanie znakomitego podręcznika, w którym opisano wartościowe zasady, taktyki i techniki polecane dla zespołów pracujących nad produktem, aby mogły one w zwinnym procesie ująć projektowanie, eksperymenty oraz nieustanne doskonalenie rozwiązań. W książce pokazano, jak ściśle współpracować oraz wcześniej i odpowiednio często pozyskiwać informacje zwrotne. Praktyczne wskazówki ułatwią wdrożenie zasad kierowania projektowaniem w krótkich, powtarzalnych cyklach, co pozwoli na ocenę, które działania są najlepsze dla firmy i użytkownika. To cenna pozycja zarówno dla projektantów UX, jak i dla programistów czy menedżerów, którzy znajdą w niej źródło pożytecznych wskazówek ułatwiających uzyskanie doskonałych wrażeń użytkownika.

## W tej książce:

- zarys metodologii lean UX i zasady projektowania doświadczeń użytkownika
- etapy cyklu lean UX
- pozyskiwanie informacji zwrotnych i ich wykorzystywanie
- integracja praktyk lean UX w obrębie organizacji
- rola podejścia lean UX w typowym środowisku zwinnego wytwarzania oprogramowania

**Jeff Gothelf** od niemal 20 lat zajmuje się metodami zarządzania zorientowanymi na klienta i opartymi na faktach. Regularnie zabiera głos na konferencjach, prowadzi warsztaty i pracuje bezpośrednio z zespołami zarządzającymi z Ameryki Północnej, Europy i Azji.

**Josh Seiden** od ponad 25 lat tworzy zaawansowane produkty informatyczne. Prowadzi warsztaty z zakresu metod agile i lean dla zespołów projektowych. Często pracuje z grupami programistów i kadrą zarządzającą jako trener i mentor.

onepress

<b>Helion</b>
helion.pl
HELION SA ul. Kościuszki 1c 44-100 Gliwice tel.: 32 230 98 63 helion@helion.pl

Sprawdź nasze szkolenia!
<b>SZKOLENIA</b>
<b>AKADEMIA IT &amp; BUSINESS</b>
WWW.SZKOLENIA.HELION.PL

KOD KORZYŚCI  
Sięgnij po więcej!



ISBN 978-83-283-5945-1



9 788328 359451

INFORMATYKA W NAJLEPSZYM WYDANIU

Cena: 49,00 zł

O'REILLY