

O'REILLY®

3-е издание  
Обладатель премии Jolt Award

ОСНОВЫ

ДЖЕФФ ГОТЕЛЬФ  
ДЖОШ СЕЙДЕН

LEAN

UX

Проектирование первоклассных  
программных продуктов  
в составе Agile-команд



LEAN-СЕРИЯ  
ПОД РЕДАКЦИЕЙ ЗРИКА РИСА



# ОСНОВЫ

ДЖЕФФ ГОТЕЛЬФ  
ДЖОШ СЕЙДЕН

# LEAN UX

**3-е издание**

Санкт-Петербург  
«БХВ-Петербург»  
2023

УДК 004.42  
ББК 32.973.26-018  
Г73

**Готельф, Дж.**

Г73 Основы Lean UX. — 3-е изд.: Пер. с англ. / Дж. Готельф, Дж. Сейден. — СПб.: БХВ-Петербург, 2023. — 240 с.: ил.

ISBN 978-5-9775-1756-0

Книга посвящена методологии Lean UX, позволяющей проектировать на высоком уровне первоклассные программные продукты в составе Agile-команд. Главный упор сделан на понятии пользовательского восприятия (user experience). Даны основы методологии Lean UX и принципы ее успешного внедрения в рабочую Agile-среду. Раскрыт процесс применения Lean UX с использованием Lean UX Canvas и на наглядных примерах из практики дано описание каждого из его восьми этапов. Подробно рассмотрено сотрудничество проектировщиков с коллегами, не занимающимися проектированием, с применением ряда весьма популярных способов работы, таких как дизайн-спринты, системы проектирования и совместные исследования. Даны рекомендации по эффективной интеграции Lean UX в Agile-процесс. Рассмотрены конкретные приемы на уровнях как отдельных сотрудников, так и команды в целом, позволяющие реально прижиться идеям Lean UX в организации.

*Для разработчиков программных продуктов*

УДК 004.42  
ББК 32.973.26-018

**Группа подготовки издания:**

Руководитель проекта	<i>Евгений Рыбаков</i>
Зав. редакцией	<i>Людмила Гауль</i>
Перевод с английского	<i>Николая Вильчинского</i>
Компьютерная верстка	<i>Ольги Сергиенко</i>
Оформление обложки	<i>Зои Канторович</i>

© 2023 BHV

Authorized Russian translation of the English edition of *Lean UX 3E* ISBN 9781098116309

© 2021 Gothelf Corp. and Seiden Consulting, Inc.

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.

Авторизованный перевод с английского языка на русский издания *Lean UX 3E* ISBN 9781098116309

© 2021 Gothelf Corp. и Seiden Consulting, Inc.

Перевод опубликован и продается с разрешения компании-правообладателя O'Reilly Media, Inc.

Подписано в печать 05.07.23.

Формат 70×100<sup>1/16</sup>. Печать офсетная. Усл. печ. л. 19,35.

Тираж 1500 экз. Заказ № 7202.

"БХВ-Петербург", 191036, Санкт-Петербург, Гончарная ул., 20.

Отпечатано с готового оригинал-макета

ООО "Принт-М", 142300, М.О., г. Чехов, ул. Полиграфистов, д. 1

ISBN 978-1-098-11630-9 (англ.)

ISBN 978-5-9775-1756-0 (рус.)

© Gothelf Corp. и Seiden Consulting, Inc., 2021

© Перевод на русский язык, оформление.

ООО "БХВ-Петербург", ООО "БХВ", 2023

# Оглавление

Рецензии на третье издание книги.....	13
Рецензии на предыдущие издания книги.....	15
Вступительное слово .....	19
Благодарности.....	25
От авторов .....	27
Примечание от Джеффа.....	27
Примечание от Джоша.....	27
От Джеффа и Джоша.....	28
Предисловие .....	29
Что же такое Lean UX?.....	29
Для кого предназначена книга по Lean UX? .....	33
Что мы предлагаем в этой книге?.....	33
<b>ЧАСТЬ I. ПРЕДСТАВЛЕНИЕ И ПРИНЦИПЫ .....</b>	<b>35</b>
<b>Глава 1. Сейчас это актуально как никогда.....</b>	<b>37</b>
Проектирование немислимо без постоянного развития .....	37
<b>Глава 2. Принципы .....</b>	<b>40</b>
Основы Lean UX.....	40
Так как же все-таки определить, что такое Lean UX? .....	43
Принципы Lean UX .....	43
Принципы организации команды.....	44
Принцип: Кросс-функциональность .....	44
Принцип: Немногочисленность, специализированность, совмещенность .....	44
Принцип: Самодостаточность и наделенность полномочиями .....	45
Принцип: Ориентированность на решение задачи .....	45
Принципы управления культурой разработки.....	46
Принцип: Переход от сомнений к уверенности .....	46
Принцип: Нужны результаты, а не наработки.....	46
Принцип: Избавление от ненужного.....	47

Принцип: Общее понимание.....	47
Принцип: Отказ от "звездных" исполнителей.....	47
Принцип: Допустимость неудачных решений.....	48
Принципы управления процессом.....	49
Принцип: Смысл здесь не в том, чтобы привычное делать быстрее.....	49
Принцип: Избегайте разбиений на этапы.....	49
Принцип: Ключ к гибкости — итерация.....	50
Принцип: Разбейте работу на малые части, чтобы снизить проектные риски.....	50
Принцип: Ведите непрерывные исследования.....	50
Принцип: "Выходите на улицу".....	51
Принцип: Экстернализируйте свою работу.....	51
Принцип: Реальные изделия важнее теоретических исследований.....	52
Принцип: Исходите из конечных бизнес-результатов.....	52
Подведение итогов.....	52
<b>Глава 3. Результаты.....</b>	<b>53</b>
В чем суть наших дел?.....	53
История о результатах.....	54
Разбор историй: Изделия, результаты, воздействие.....	55
Углубленный взгляд на результат.....	56
Результаты, итерация и проверка.....	58
<b>ЧАСТЬ II. ПРОЦЕСС ПРИМЕНЕНИЯ LEAN UX.....</b>	<b>61</b>
<b>Глава 4. Lean UX Canvas.....</b>	<b>63</b>
Предположения в роли новых требований.....	63
Lean UX Canvas.....	65
Использование предписаний.....	68
А когда нужно использовать Lean UX Canvas?.....	68
Для чего Lean UX Canvas подходит лучше: для идей, выдвигаемых на начальном этапе, или для процесса поддержки инноваций?.....	68
Кто должен работать с предписаниями?.....	69
Сколько времени нужно потратить на проработку Lean UX Canvas?.....	69
А нужно ли использовать все предписания, чтобы следовать методологии Lean UX?.....	69
Проработка каждого раздела.....	70
Учитывайте все обстоятельства.....	70
Сравнение дистанционного и личного общения.....	71
Подведение итогов.....	71
<b>Глава 5. Блок 1: Бизнес-задача.....</b>	<b>72</b>
Проработка предписания.....	73
Примеры постановки задачи.....	75
На что следует обратить особое внимание.....	76
<b>Глава 6. Блок 2: Результаты деятельности.....</b>	<b>78</b>
Использование пути потребителя.....	79
Тип пути потребителя: Пиратские метрики — Pirate Metrics.....	79
Тип пути потребителя: Гора метрик — Metrics Mountain.....	80
Стимуляция обсуждения бизнес-результатов с применением Горы метрик.....	81

Тип пути потребителя: Пути обслуживания и карты потребительских историй .....	82
Сопоставление результата и воздействия .....	82
На что следует обратить особое внимание .....	84
<b>Глава 7. Блок 3: Пользователи .....</b>	<b>86</b>
Образ протоперсонажа .....	88
Проработка предписания .....	89
Проверка на ранней стадии .....	90
На что следует обратить особое внимание .....	91
<b>Глава 8. Блок 4: Результаты и преимущества, получаемые пользователями .....</b>	<b>92</b>
Проработка предписания .....	93
На что следует обратить особое внимание .....	94
<b>Глава 9. Блок 5: Решения .....</b>	<b>95</b>
Проработка предписания .....	95
Сопоставление выдвинутых идей .....	96
Совместное проектирование: более структурированный подход .....	96
Запуск Design Studio .....	97
Приготовления .....	97
Команда .....	97
Процесс .....	97
Принадлежности .....	98
Определение задачи и ограничений (15 минут) .....	98
Выработка индивидуальных замыслов (10 минут) .....	98
Представление и критические оценки (по 3 минуты на человека) .....	100
Попарная работа для пересмотра и уточнения идей (10 минут) .....	101
Выработка командного замысла (45 минут) .....	102
Использование результатов проработки .....	102
На что следует обратить особое внимание .....	103
<b>Глава 10. Блок 6: Гипотезы .....</b>	<b>104</b>
Проработка предписания .....	105
Расстановка гипотез по приоритетности .....	107
На что следует обратить особое внимание .....	109
<b>Глава 11. Блок 7: Что здесь самое важное, подлежащее осмыслению в первую очередь? .....</b>	<b>110</b>
Проработка предписания .....	111
На что следует обратить особое внимание .....	111
<b>Глава 12. Блок 8: MVP и проведение экспериментов .....</b>	<b>112</b>
Что такое MVP? .....	112
Пример: Нужно ли запускать информационный бюллетень? .....	113
Создание MVP .....	114
Создание MVP для выявления привносимой ценности .....	114
Создание MVP, чтобы разобраться с реализацией идеи .....	115
Ярд заключительных рекомендаций по созданию MVP .....	116



Кривая достоверности .....	117
Примеры MVP.....	117
Тест исходной страницы .....	117
Фикция (также известная как "Кнопка в никуда").....	119
Волшебник из страны Оз .....	121
Пример: Волшебник из страны Оз для Taproot Plus.....	121
Создание прототипов .....	124
Бумажные прототипы .....	124
Экранные макеты с низкой степенью приближенности к продукту .....	125
Экранные прототипы со средней и высокой степенью приближенности к реальному продукту.....	126
MVP без кода .....	126
Прототипы с программным кодом и "живыми" данными .....	127
Что должно попасть в ваш прототип?.....	128
Презентации и образцы .....	128
Пример: использование MVP-прототипа .....	128
<b>Глава 13. Резюме .....</b>	<b>130</b>
Применение Lean UX Canvas на предприятии.....	130
Validately: проверка посредством интервью и прототипа, созданного всего лишь за два дня.....	132
Kaplan Test Prep: использование Lean UX для запуска нового бизнеса.....	133
<b>ЧАСТЬ III. СОТРУДНИЧЕСТВО .....</b>	<b>137</b>
<b>Глава 14. Совместное проектирование.....</b>	<b>139</b>
Совместное проектирование.....	140
Совместное проектирование: неформальный подход.....	141
Lean UX и дизайн-спринты .....	143
Использование Design Sprints в Lean UX-процессе .....	144
Дизайн-системы .....	145
Дизайн-системы: что скрывается в их названии? .....	146
Ценность дизайн-систем .....	147
Команды дизайн-систем — это те же разработчики программных продуктов.....	148
Не нужно пропускать этап использования толстых маркеров.....	149
Практический пример: Дизайн-система GE.....	150
Сотрудничество с географически разбросанными командами.....	153
Сотрудничество с распределенными командами.....	153
Повышение эффективности сотрудничества.....	154
Подведение итогов .....	156
<b>Глава 15. Обратная связь и исследования .....</b>	<b>158</b>
Проведение непрерывных и совместных исследований .....	158
Совместное исследование .....	159
Проведение совместного исследования на общем поле деятельности .....	159
Пример проведения совместного исследования .....	161
Непрерывное обучение.....	161
Обращение к принципам .....	161
Постоянные исследования: работа вообще без исследований.....	162

Непрерывное обучение в среде разработки: по три пользователя каждый четверг .....	163
Упростите среду тестирования .....	164
Кто должен наблюдать за происходящим? .....	164
Непрерывное исследование: Примеры .....	165
Вторники тестирования .....	165
Осмысление исследования: командная работа .....	167
Запутанность, противоречивость и отсутствие ясности .....	167
Выявление закономерностей по прошествии времени .....	168
Тестируйте уже имеющееся .....	169
Методы мониторинга при проведении непрерывных и совместных исследований .....	173
Служба поддержки клиентов .....	174
Получение отзывов при опросах на сайте .....	174
Подведение итогов .....	176
<b>Глава 16. Интеграция Lean UX и Agile .....</b>	<b>177</b>
Проникнитесь Agile-процессом .....	178
Переопределение понятия "Готово" .....	179
Мы все еще являемся приверженцами поэтапных спринтов. Почему? .....	182
Двудеиная модель Agile .....	184
Dual-track работает только при условии, что все действуют в составе единой команды .....	185
Планирование работы по методу Dual-track .....	186
Использование Scrum-ритмов для выстраивания практики Lean UX .....	188
Цели спринта, цели разработки продукта и темы для нескольких спринтов .....	190
Начните тему с совместного проектирования .....	190
Встречи по планированию спринта .....	191
Экспериментальные истории .....	192
Расписание исследований пользовательских восприятий .....	193
Проектировщики должны принимать участие в планировании .....	194
Заинтересованные стороны и панель управления рисками .....	195
Дорожные карты на основе результатов .....	197
Частота ознакомлений .....	199
Оценка прогресса .....	199
Lean UX и Agile на предприятии .....	200
Подведение итогов .....	203
<b>ЧАСТЬ IV. LEAN UX В ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ .....</b>	<b>205</b>
<b>Глава 17. Осуществление организационных перемен .....</b>	<b>209</b>
Перемены .....	210
Перемены, вносимые в культуру поведения .....	211
Перемены, вносимые в организацию команды .....	211
Перемены, вносимые в процесс .....	211
Перемена сознания: Будьте беспристрастны .....	211
Перемена сознания: Приобретайте новые навыки .....	212
Перемена сознания: Создавайте открытую рабочую среду для совместной работы .....	213
Перемена сознания: Никаких выдающихся личностей .....	214
Перемена сознания: Полубите задачу, а не решение .....	215



Перемена сознания: Меняйте подходы, сложившиеся в агентстве .....	216
Перемена сознания: Реально оценивайте свое окружение .....	217
Перемена сознания: Думайте не о ролях, а о компетенциях .....	217
Перемена сознания: Формируйте кросс-функциональные команды .....	218
Перемена сознания: Формируйте небольшие команды .....	219
Перемена сознания: Научитесь работать с разобщенными командами .....	219
Перемена сознания: Выстройте гибкие взаимоотношения со сторонними поставщиками .....	220
Перемена сознания: Планируйте работу, нацеленную на конечные позитивные перемены, а не на материальные результаты .....	220
Перемена сознания: Остерегайтесь BDUF-проникновений в Agile-среды .....	221
Перемена сознания: Сначала выдайте скорость, а уж затем эстетику .....	223
Перемена сознания: Боритесь с UX-задолженностями .....	224
Перемена сознания: Переосмыслите методы документирования .....	225
Перемена сознания: Контролируйте все, что делается выше и рядом с вами .....	225
<b>Глава 18. Применение методологии Lean UX в агентстве .....</b>	<b>227</b>
Чем вы собираетесь заниматься? .....	227
Продажа услуг, оказываемых по методологии Lean UX, заключается в настройке клиентов на конкретные ожидания .....	229
Никто не хочет платить за эксперименты .....	229
Итак, услуга продана! Осталось договориться со специалистами по закупкам .....	230
Теперь вы уже не аутсорсинговый партнер .....	231
Краткие заметки о партнерах-разработчиках и о сторонних поставщиках .....	232
Подведение итогов .....	233
<b>Глава 19. Последнее слово .....</b>	<b>234</b>
Продукт, создающий другой продукт .....	235
<b>Предметный указатель .....</b>	<b>237</b>