

O'REILLY®



Mapowanie historyjek użytkownika

PRZEPIS NA PRODUKT IDEALNY

Helion 

Jeff Patton

Tytuł oryginału: User Story Mapping

Tłumaczenie: Maksymilian Gutowski

ISBN: 978-83-283-2059-8

© 2016 Helion SA.

Authorized Polish translation of the English edition of User Story Mapping, ISBN 9781491904909 © 2014 Jeff Patton.

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 Wydawnictwo HELION 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 Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Wydawnictwo HELION
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63
e-mail: helion@helion.pl
WWW: <http://helion.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://helion.pl/user/opinie/maphis>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Printed in Poland.

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

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

Spis treści

Słowo wstępne od Martina Fowlera	11
Słowo wstępne od Alana Coopera	13
Słowo wstępne od Marty'ego Cagana	15
Wprowadzenie	19
Dlaczego akurat ja?	20
Jeśli masz problemy z historyjkami, ta książka jest dla Ciebie	20
Kto powinien przeczytać tę książkę?	21
Konwencje formatowania przyjęte w książce	22
Struktura książki	23
Przeczytaj to najpierw	25
Głuchy telefon	25
Wspólne porozumienie można osiągnąć bezproblemowo	28
Nie staraj się pisać idealnych dokumentów	29
Dobre dokumenty są jak zdjęcia z wakacji	30
Dokumenty są jak ściągi	31
Mów o tym, co ważne	32
Dziś i jutro	32
Oprogramowanie nie jest najważniejsze	33
No dobra, nie chodzi o samych ludzi	34
Wytwarzaj mniej	35
Brzydkie słowo na „w”	36
To właściwie tyle	37
1. Obraz całości	39
Słowo na „a”	39
Historie są do opowiadania, nie do czytania	40
Opowiadanie historii w całości	41

Gary i tragedia płaskiego rejestru	42
Mów i zapisuj	43
Naszkcuj zarysy pomysłu	44
Opisz klientów i użytkowników	45
Opowiedz historii użytkowników	46
Zapoznaj się ze szczegółami i możliwościami	49
2. Produkuj mniej	55
Mapowanie pomaga dużym grupom uzyskać wzajemne zrozumienie	56
Mapowanie ułatwia znajdowanie luk w opowieści	59
Do zrobienia zawsze jest za dużo	59
Wydziel minimalne, działające wydanie produktu	60
Wydziel harmonogram produkcji	61
Nie priorytetyzuj funkcji, tylko rezultaty	62
To czysta magia — naprawdę	62
Dlaczego MVP jest takie ważne	65
Nowe MVP wcale nie jest produktem!	66
3. Ucz się szybciej	69
Zacznij od omówienia korzyści	70
Zweryfikuj problem	70
Ucz się z prototypów	71
Ludzie mogą chcieć nie tego, czego potrzebują	72
Twórz, aby się uczyć	72
Powtarzaj aż do uzyskania funkcjonalności	75
Jak tego nie robić	75
Zdobywanie weryfikowanej wiedzy	76
Minimalizuj swoje eksperymenty	77
Podsumowanie	78
4. Kończ na czas	79
Opowiedz zespołowi o wszystkim	80
Jak skutecznie szacować czas	81
Budowanie kawałek po kawałku	82
Nie wypuszczaj pojedynczych plastrów	83
Jak skutecznie szacować czas — sekret drugi	83
Zarządzaj swoim budżetem	84
Iteratywnie i przyrostowo	88
Otwarcie, gra środkowa i gra końcowa	88
Podziel strategię produkcyjną na mapie	89
Wszystko sprowadza się do ryzyka	90
Co teraz?	90

5. Już wiesz, jak to robić	91
1. Wypisz swoją opowieść krok po kroku	91
2. Ułóż swoją opowieść	94
3. Zastanów się nad innymi wariantami historii	95
4. Opracuj rdzeń mapy	97
5. Wydziel działania umożliwiające osiągnięcie konkretnego rezultatu	98
I już! Wiesz już wszystko, co trzeba	99
Wypróbuj to w domu i w pracy	100
Mapa opowiada o tym, co jest dziś, nie o jutrze	101
Wypróbuj to w praktyce	102
Programistom trudniej	103
Mapa to dopiero początek	104
6. Cała prawda o historyjkach	109
Absurdalnie prosty pomysł Kenta	109
Proste nie znaczy łatwe	110
Ron Jeffries i trzy C	111
Hasła i obrazy	113
To tyle	114
7. Opowiadanie lepszych historii	115
Szablon Connextra	115
Szablonowi zombie i jazda pługiem	118
Lista dobrych tematów do omówienia	120
Rób zdjęcia z wakacji	123
To rzeczywiście dużo zachodu	124
8. Karteczka to nie wszystko	125
Różni ludzie, różne dyskusje	125
Potrzebujemy większej kartki	126
Grzejniki i lodówki	128
Piła to nie młotek	130
9. Karteczka to dopiero początek	135
Miej w głowie jasną wizję	136
Stwórz tradycję przekazu opowieści	136
Sprawdzaj wyniki swojej pracy	137
To nie jest Twoja zabawka	138
Twórz, aby się uczyć	139
Nie chodzi tylko o oprogramowanie	140
Planuj naukę, ucz się planować	140

10. Opowieści są jak tort	141
Stwórz przepis	141
Pieczenie tortu w kawałkach	143
11. Łupanie kamieni	147
Rozmiar zawsze ma znaczenie	147
Opowieści są jak kamienie	148
Eposy to wielkie kamienie, którymi się rzuca w ludzi	150
Organizuj grupy historyjek tematycznie	151
Nie przejmuj się terminologią, tylko snuj opowieści	151
Zacznij od okazji	152
Odkryj MVS	153
Przyjrzyj się szczegółom historyjki w trakcie produkcji	154
Dyskutuj podczas produkcji	155
Przeprowadź ewaluację każdego elementu	156
Przeprowadź ewaluację z użytkownikami i klientami	158
Przeprowadź ewaluację z interesariuszami	159
Wydaj produkt i ucz się	159
12. Praca w kamieniołomie	161
Wartościowe — Użyteczne — Wykonalne	162
Zespół badawczy potrzebuje cudzej pomocy	163
Trzej amigos	164
Właściciel produktu jako producent	167
To nie takie proste	168
13. Zacznij od okazji	169
Prowadź dyskusje o okazjach	169
Zbadaj, zrezygnuj lub zastanów się	170
O okazjach trzeba mówić	174
Okazje a mapowanie historyjek	174
Bądź wybredny	179
14. Tworzenie wzajemnego zrozumienia poprzez odkrywanie	181
W odkrywaniu nie chodzi o oprogramowanie	181
Cztery kroki do odkrycia	182
Czynności, dyskusje, efekty	194
Odkrywanie jest tworzeniem wzajemnego zrozumienia	195

15. Odkrywaj, aby weryfikować wiedzę	197
Przeważnie się mylimy	197
Stare, niezbyt dobre czasy	198
Design thinking	199
Jak zepsuć coś dobrego	202
Krótkie pętle weryfikujące	203
Jak koncepcja Lean Startup zmienia metodę projektowania produktu	204
A historyjki i mapy?	208
16. Udoskonalaj, definiuj i buduj	211
Kartki, konwersacje, więcej kartek, więcej konwersacji...	211
Przycinanie i szlifowanie	211
Warsztaty historyjek	212
Planowanie sprintu lub iteracji	214
Tłumy nie współpracują	217
Dziel i redukuj	218
Wykorzystuj mapę historyjek podczas produkcji	222
Używaj mapy do odnotowywania postępów	223
Używaj prostych map podczas warsztatów historyjek	223
17. Historyjki są jak asteroidy	227
Składanie rozbitych kamieni	228
Nie przesadzaj z mapowaniem	230
Nie przejmuj się pominiętymi szczegółami	230
18. Ucz się z wszystkiego, co tworzysz	233
Przeglądy zespołowe	233
Prowadź przeglądy z innymi członkami organizacji	236
Wystarczy	237
Ucz się od użytkowników	238
Ucz się z wydań	239
Terminowe uzyskiwanie wyników	239
Wykorzystaj mapę do oceny gotowości wydania	240
Czy to koniec?	243
Podziękowania	245
Bibliografia	249
Skorowidz	251

Obraz całości

„Produkcja z *agile* jest genialna! Co parę tygodni wypuszczamy masę nowego i sprawnego oprogramowania. Czasami tylko mam wrażenie, że gdzieś nam się gubi pełny obraz tego, czym się zajmujemy”.

Gdybym tylko dostawał po cencie za każdym razem, gdy słyszę coś takiego od członka zespołu pracującego w metodyce zwinnej, to... No, generalnie zebrałbym już sporo centów. Być może nawet sam kiedyś powiedziałeś coś w tym stylu. Mam dla Ciebie dobrą wiadomość: praca w procesie *agile*'owym, wzbogacona o podejście oparte na wykorzystaniu historyjek, umożliwia zachowanie obrazu całości. Dzięki temu możesz prowadzić konstruktywne dyskusje o całym produkcie i wciąż raz na parę tygodni cieszyć się na widok postępów prac zespołu.

Jako że cierpliwie przeczytałeś rozdział „Przeczytaj to najpierw”, postaram się już nie głądzić o historyjkach, tylko przejdę od razu do omówienia tego, jak mapy historyjek rozwiązują jeden z największych problemów z produkcją *agile*'ową. Jeśli umiesz już pisać historyjki na potrzeby zwinnych projektów, po przeczytaniu tego rozdziału powinieneś być gotowy do pracy.

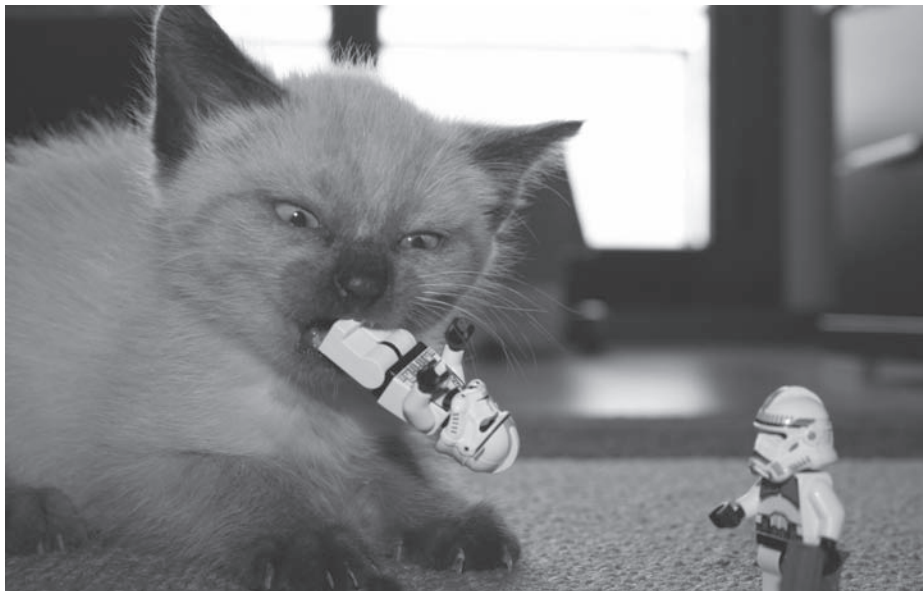
Słowo na „a”

Skoro czytasz tę książkę, to prawdopodobnie wiesz, że mapowanie historyjek jest metodą polegającą na używaniu historyjek użytkownika, tworzonych na potrzeby procesów *agile*. W każdej innej książce związanej w jakiś sposób ze zwinnym procesem znalazłbyś na tym etapie przedruk *Manifestu programowania zwinnego*, napisanego w roku 2001 przez siedemnastu panów, którzy mieli dość kontrproduktywnych trendów panujących wówczas w procesach produkcyjnych. Cieszę się, że napisali ten manifest. Cieszę się też, że ich dzieło znalazło tak silny oddźwięk.

Muszę Cię jednak zawieść. Nie przedrukuję manifestu i nie będę rozpisywał się o tym, jaki jest niesamowicie ważny. Myślę, że sam doskonale wiesz, o czym jest, a jeśli go nie czytałeś, to powinieneś nadrobić zaległości.

W miejscu, w którym znalazłby się manifest, umieszczam śmieszne zdjęcie z kotkiem¹. Dlaczego? Ponieważ od dawien dawna wiadomo, że śmieszne zdjęcia z kotkami są ciekawsze od *jakiegokolwiek* manifestu.

¹ Autorem zdjęcia, dostępnego na serwisie Flickr (<http://flic.kr/>) na licencji Creative Common Attribution, jest Piutus.



Co ma ten kotek wspólnego z *agile*? Właściwie to nic. Za to *agile* ma wiele wspólnego z tą książką, a także opowieściami i ewolucją techniki mapowania historyjek użytkownika.

<Teraz wyobraź sobie, że akcja poniższego akapitu toczy się w czarno-białym filmie...>

W roku 2000 pracowałem w San Francisco w startupie, który w celu rozkręcenia swojego procesu produkcji oprogramowania zatrudnił jako konsultanta Kenta Becka (autora koncepcji programowania ekstremalnego oraz pierwszego opisu idei historyjek). Było to dość dawno temu, ale chciałbym tym samym podkreślić, że historyjki są naprawdę starym narzędziem. Jeśli dopiero zaczynasz z nich korzystać, to musisz wiedzieć, że stosowanie ich było przejawem pionierskiego ducha może z dziesięć lat temu. Kent i inni pionierzy ekstremalnego programowania doszli do wniosku, że używane wówczas metody opracowywania wymagań nie sprawdzały się za dobrze. Kent był zdania, że zamiast korzystać z wymagań, wystarczyłoby zwyczajnie się spotykać i opowiadać sobie nawzajem historie, by wypracowywać wzajemne zrozumienie i wspólnie wymyślać lepsze rozwiązania.

Historie są do opowiadania, nie do czytania

Kiedy po raz pierwszy usłyszałem o *historyjkach*, coś mi w tej całej koncepcji nie pasowało. Muszę to otwarcie przyznać. To, że mieliśmy trywializować istotne zapotrzebowania poprzez nazywanie ich „historyjkami”, nie brzmiało dobrze. Wychodzi jednak na to, że to ja byłem w błędzie, o czym już wspomniałem przy okazji omówienia pojęcia wzajemnego zrozumienia. Trochę mi zajęło przyswojenie tego, że:

*Historyjki służą do opowiadania,
a nie do zapisywania w określony sposób.*

Zanim jeszcze pojąłem, dlaczego historyjki nazywają się, jak się nazywają, to zrozumiałem, że mogę sobie zapisać wiele historii — składających się z pełnych zdań czy prostych tytułów — na kartkach lub fiszkach. Mogłem je przedstawiać innym osobom i układać w różnej kolejności, aby określić priorytety. Po wskazaniu, które historyjki są ważniejsze, mogliśmy rozpocząć na ich temat dyskusję. Było to całkiem przyjemne. Dlaczego nigdy nie wpadłem na to, by zapisywać myśli na kartkach i organizować je w ten sposób?

Problem w tym, że kartka mogła przedstawiać element oprogramowania o bliżej nieokreślonym czasie opracowania przez developerów: od paru godzin, przez kilka dni lub tygodni, po miesiąc. Nie byłem tego świadom, dopóki nie zaczęliśmy o tym dyskutować.

Podczas pracy nad swoim pierwszym agile’owym projektem miałem okazję wziąć udział w dość trudnej kłótni. Wynikło to z tego, że podczas konwersacji o historyjce dowiedziałem się, że jest ona za długa i wdrożenie jej w kolejnej iteracji, tak jak bym chciał, nie było możliwe. Miałem wrażenie, że zrobiłem coś źle. Developerzy wskazali, że moglibyśmy omówić mały fragment historyjki, który dałoby się opracować w kolejnej iteracji. Sam byłem jednak zirytowany tym, że nie daliśmy sobie okazji do omówienia obrazu całości. Bardzo chciałem się dowiedzieć, ile zajmie opracowanie tej dłuższej opowieści. Miałem nadzieję, że uzgodnimy to podczas dyskusji, ale tak się nie stało.

Opowiadanie historii w całości

W roku 2001 dołączyłem do nowego zespołu, z którym postanowiłem współpracować inaczej. Przyjęliśmy, że będziemy tworzyć historyjki odnoszące się do ogólnej postaci rzeczy. Staraliśmy się wspólnie zrozumieć, jaki konkretnie produkt tworzymy, i wspólnie decydowaliśmy się na kompromisy. Używaliśmy sterty fiszek z tytułami, aby rozłożyć obraz całości na szczegółowe elementy, które mogliśmy od razu opracować. W roku 2004 napisałem swój pierwszy artykuł na ten temat. Pojęcie *mapowania historyjek* wymyśliłem jednak dopiero w roku 2007.

Okazuje się, że nazwy są ważne. Moja technika zyskała popularność dopiero wtedy, kiedy dałem jej dobrą nazwę. Myślałem wówczas, że stworzyłem coś naprawdę świetnego, dopóki nie trafiłem na innych ludzi, którzy robili coś podobnego, czy wręcz to samo. Odkryłem tym samym pewien *schemat*.

Po raz pierwszy definicję schematu usłyszałem od Lindy Rising, a brzmiała ona następująco: kiedy opowiadasz komuś o swoim genialnym pomysle, a w odpowiedzi słyszysz „Tak, też coś takiego robimy”, oznacza to, że nie stworzyłeś wynalazku, tylko opracowałeś schemat.

Mapowanie historyjek to schemat. To jest coś, co wystarczająco rozbijając ludzie robią, żeby wyjaśnić charakter całego produktu lub funkcji. Posługują się tą techniką, aby rozbić większe opowieści na mniejsze. Nie powinieneś się czuć źle z tym, że sam tej metody nie wymyśliłeś, bo w końcu byś to zrobił. Ta książka pozwoli Ci jednak oszczędzić sobie tygodni czy wręcz miesięcy frustracji.

Mapy historyjek służą do rozbijania dłuższych opowieści na mniejsze.

Obecnie coraz więcej firm zaczyna korzystać z techniki mapowania historyjek użytkownika. Martina, moja znajoma z SAP, we wrześniu 2013 roku napisała mi, że:

„(...) do tej pory oficjalnie przeprowadziliśmy ponad 120 warsztatów z mapowania historyjek użytkownika. Organizatorzy procesów uwielbiają je! Ta technika jest już silnie zakorzeniona w SAP”.

Co tydzień odzywają się do mnie przerożni ludzie z najróżniejszych miejsc, żeby powiedzieć mi, jak mapowanie historyjek pomogło im w rozwiązaniu ich problemów. Z rozmów z innymi ludźmi wynoszę wiedzę, której o własnych siłach nigdy bym nie zdobył.

Historyjkom z założenia przyświeca prosta idea. Mają one zmniejszać nacisk na tworzenie wspólnych dokumentów, a prowadzić do zwiększenia wzajemnego zrozumienia. Standardowym sposobem używania historyjek jest sporządzenie ich listy, wskazanie priorytetów, omówienie ich i przekształcanie ich po kolei w elementy oprogramowania. Na pierwszy rzut oka wygląda to dość sensownie, ale już w praktyce można natknąć się na niemałe problemy.

Gary i tragedia płaskiego rejestru

Kilka lat temu poznałem Gary’ego Levitta, przedsiębiorcę tworzącego nowy serwis internetowy. Serwis powstał i nosi nazwę Mad Mimi, co jest skrótem od *music industry marketing interface* (interfejs marketingowy dla branży muzycznej)². Gary pisze własne utwory, ma własny zespół, pomaga w zarządzaniu innymi zespołami, a także pracuje jako muzyk sesyjny i nagrywa na zlecenie.



Kiedy poznałem Gary’ego, był on zajęty przygotowaniem kilkudziesięciu wstawek muzycznych dla *Oprah Winfrey Show*, które miały być puszczone jako przejścia przed blokami reklamowymi. Takie wstawki są dla producentów programów telewizyjnych tym samym, czym kliparty dla autorów newsletterów — niejako klipartami dźwiękowymi. Gary chciał stworzyć dość rozbudowaną aplikację, która miałaby pomagać muzykom takim jak on we wspólnej pracy nad tego typu zleceniami, a także oferować różne funkcje ułatwiające zarządzanie zespołem i promowanie go.

Gary zdecydował się nawiązać współpracę z kimś, kto używał metodyki zwinnej. Otrzymał polecenie, by spisać listę wszystkich funkcji, jakie go interesowały, i uporządkować ją pod kątem priorytetów, aby później przedyskutować najważniejsze elementy i zabrać się po kolei za ich opracowanie. Taką listę nazywamy w zwinnym procesie **rejestrem**, więc sporządzenie jej i wyznaczenie najważniejszych funkcji wydało się sensownym rozwiązaniem.

² Więcej o Garym dowiesz się z opublikowanego w „Business Insider” artykułu *How This Guy Launched A Multi- Million Dollar Startup Without Any VC Money* (<http://www.businessinsider.com/goldstar-ceo-jim-mccarthy-groupon-2011-11>).

Gary stworzył swój rejestr, a deweloperzy zaczęli opracowywać program kawałek po kawałku. Gary zaczął pompować w to przedsięwzięcie olbrzymie fundusze, płacąc za każdy kolejny przygotowany element. Oprogramowanie zaczęło pomału nabierać kształtu, ale było już widać, że stworzenie programu spełniającego pierwotną wizję potrwa dużo dłużej, niż przewidziano, a przez ten czas budżet zdąży się wyczerpać.

Znałem osobę, której Gary zlecił wykonanie tego projektu. Ów znajomy widział, że Gary poważnie się niepokoi, i chciał mu jakoś pomóc. Poprosił mnie, bym porozmawiał z Garym i pomógł mu w uporządkowaniu jego pomysłów. Odezwałem się do Gary'ego i umówiliśmy się na rozmowę w jego biurze na Manhattanie.

Mów i zapisuj

Spotkaliśmy się. Gary mówił, a ja zapisywałem na karteczkach najważniejsze punkty. Przy tworzeniu map historyjek lubię sobie powtarzać w myślach mantrę „mów i zapisuj”, co sprowadza się zwyczajnie do tego, by nie pozwolić słowom ulecieć w niebyt. Zapisuj słowa na kartkach, żeby móc do nich później wrócić. Szybko zauważysz, że wskazanie paru słów na kartce pomaga wszystkim uczestnikom dyskusji przypomnieć sobie, o czym była wcześniej mowa. Kartki można do woli przekładać po biurku w ramach porządkowania myśli. Ludzie zaczynają używać takich prostych, a niezwykle użytecznych słów jak *to* czy *tamto*, gdy wskazują na poszczególne fiszki. Można w ten sposób zaoszczędzić masę czasu. Zachęcenie Gary'ego do wyrażenia swoich myśli było istotne dla wypracowania wzajemnego zrozumienia. Gary nie był przyzwyczajony do pracy w takim trybie, więc kiedy już go skłoniłem do opowiedzenia historii, mogłem z łatwością zapisać różne wątki na kartkach.

*Mów i zapisuj: zapisuj kartki samoprzylepne lub fiszki,
aby zeksternalizować myśli wyrażane podczas opowiadania historii.*

Zaczęliśmy układać kartki na stole, ale szybko zabrakło nam miejsca. W tym akurat dniu firma Gary'ego przeprowadzała się do innego biura, więc usunięto już większość mebli z lokalu. Dzięki temu mogliśmy ułożyć naszą rozrastającą się mapę kartek na podłodze.

Pod koniec dnia podłoga wyglądała tak:



Myśl — pisz — objaśniaj — organizuj

Gdy pracujesz z zespołem nad mapą historyjek, czy w ogóle o czymkolwiek z nim dyskutujesz, twórz na bieżąco prostą wizualizację, która ułatwi prowadzenie rozmowy. Często problemem jest to, że myśli zwyczajnie *wyparowują* — wypowiadamy je, a inni kiwają głową, mimo że wcale nie zwracają na nie uwagi. Nie zapisuje się ich i nie wraca się do nich. Później wracamy do tych samych myśli, które trzeba jednak na nowo wytłumaczyć, ponieważ albo nikt nie zwrócił na nie uwagi, albo zwrócił uwagę, ale zapomniał, o co chodziło.

Wyrób sobie odruch notowania swoich pomysłów przed wyjaśnianiem ich.

1. Jeśli używasz fiszek lub kartek samoprzylepnych, *zapisz* kilka słów o swoim pomysle *od razu po tym*, jak przyjdzie Ci do głowy.
2. *Objaśnij* swój pomysł innym, wskazując kartkę lub fiszkę. Gestykuluj. Rysuj obrazki. Opowiadaj historie.
3. *Umieść* kartkę lub fiszkę we wspólnej przestrzeni roboczej, gdzie każdy będzie mógł ją zobaczyć, wskazać, coś na niej dopisać bądź ją przesunąć.

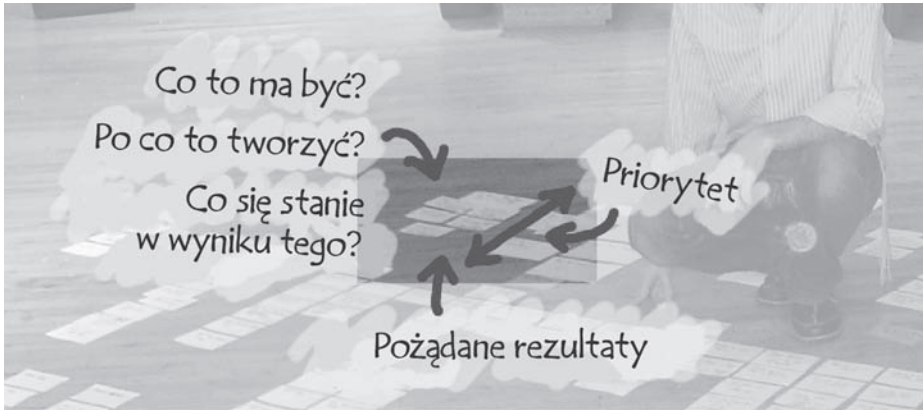
Zauważyłem, że kiedy staram się kogoś słuchać, to automatycznie zaczynam wpadać na własne pomysły. Kiedyś starałem się zachowywać je w myślach, żeby się w odpowiednim momencie wypowiedzieć, choć często po prostu wtrącałem się w środku zdania, bo nie mogłem już dłużej wytrzymać. Potem jednak uświadomiłem sobie, że przestaję słuchać swojego rozmówcy na bieżąco, ponieważ swoje ograniczone zasoby umysłowe poświęcam na rozmyślanie nad swoim genialnym pomysłem. Teraz po prostu zapisuję takie pomysły na karteczkach i czekam na odpowiedni moment dyskusji, żeby o nich wspomnieć. Zapisanie myśli sprawia, że wyrzucam ją z głowy i mogę skoncentrować się na słuchaniu. Z kolei odczytywanie zapisków z fiszek ułatwia mi dokładne przypominanie sobie pomysłów i objaśnianie ich.

Nie spotkaliśmy się po to, żeby spisać wymagania Gary'ego. Nasza rozmowa nie zaczęła się od poruszenia kwestii rejestru. Musieliśmy się trochę cofnąć myślami i zacząć od początku.

Naszkicuj zarysy pomysłu

W swojej pierwszej rozmowie skoncentrowaliśmy się na naszkicowaniu zarysów jego pomysłu na produkt. Porozmawialiśmy o jego firmie i celach biznesowych. *Dlaczego chcesz to stworzyć? Powiedz mi więcej o korzyściach dla siebie i ludzi, którzy będą z tego serwisu korzystać. Jakie problemy ma rozwiązywać?* Być może zauważyłeś już, że te pytania oparte są na omówionym wcześniej modelu *dziś-jutro*. Starałem się zrozumieć, jakich Gary oczekiwał rezultatów, a nie co konkretnie chce wyprodukować.

Kiedy umieszcza się jedną kartkę nad drugą, to ludzie zakładają, że ta znajdująca się wyżej jest ważniejsza. Nie muszą niczego mówić — wystarczy, że przesunę jedną kartkę nad drugą, żeby wskazać, że coś jest ważne. Wypróbuj to z listą celów. Umyślnie wyłóż je w błędnej kolejności i popatrz, jak osoba, z którą współpracujesz, sama zacznie je porządkować. Zrobiłem tak z Garym, dzięki czemu mógł wyrazić, co jest dla niego ważniejsze.



Opisz klientów i użytkowników

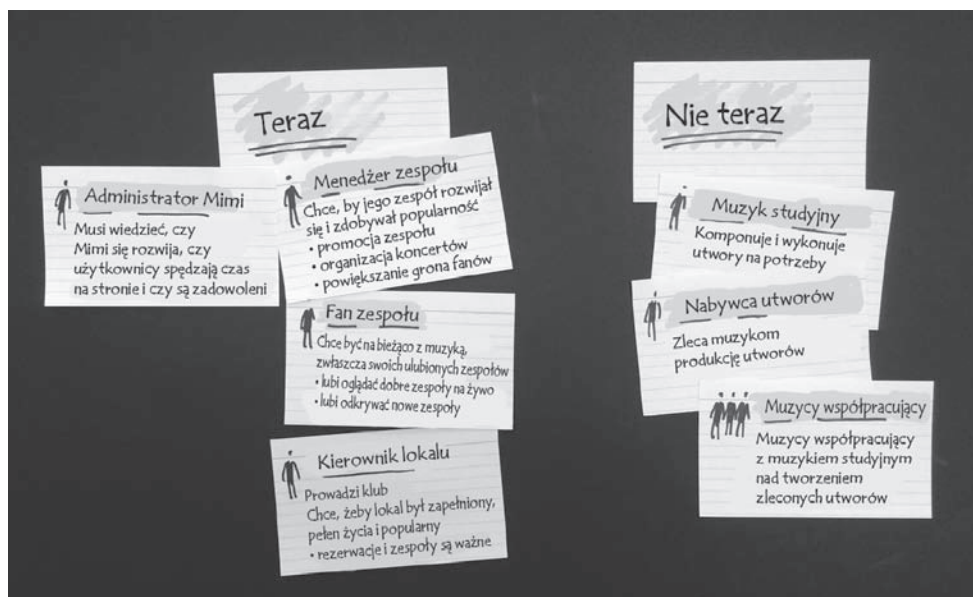
Zabraliśmy się z Garym za rozmawianie i spisywanie pomysłów. Kolejna nasza dyskusja dotyczyła klientów i użytkowników, którzy — odpowiednio — mieli jego oprogramowanie zakupić i korzystać z niego. Wymieniliśmy różne kategorie użytkowników. Omówiliśmy, jakie odnieśliby korzyści, a także zastanowiliśmy się, dlaczego korzystaliby z produktu i co mogliby za jego pomocą zrobić. Co mieliby z tego? Sporządziliśmy wielki stos karteczek z takimi zagadnieniami. Karty rozkładały się tak, że najważniejsi użytkownicy trafiali na górę. Zabawne, że to zawsze tak działa, nawet jeśli nie podejmie się żadnych ustaleń co do zasad rozkładania fiszek.



Zanim przeszliśmy do jakichkolwiek szczegółów, mogłem już zrozumieć, że wizja Gary’ego była całkiem imponująca. Jednym z poważnych problemów związanych z wytwarzaniem oprogramowania jest to, że do zrobienia zawsze jest więcej, niż wystarczy na to czasu i środków. Celem powinno być to, żeby *wcale tego nie robić*. Celem jest minimalizacja liczby opracowywanych funkcji. Czym prędzej zadałem Gary’emu następujące pytanie: „Gdybyśmy mieli skupić się na zadowoleniu jednej kategorii użytkowników i skoncentrować się na jednej funkcji, to kogo i co byś wybrał?”

Gary dokonał wyboru i to właśnie wtedy na poważnie zabraliśmy się za opowiadanie historyjek.

Kategorie użytkowników Mad Mimi



Oto kategorie użytkowników Mad Mimi, które Gary wyszczególnił. Samo nazwanie ich i stworzenie krótkich opisów tego, czego oczekują, pomogło nam zrozumieć, że grono odbiorców jest całkiem duże. Zanim jeszcze przeszliśmy do rozmowy o funkcjonalności oprogramowania, postanowiliśmy odłożyć na później opracowanie funkcji dla niektórych rodzajów użytkowników.

Opowiedz historie użytkowników

Następnie powiedziałem: „Wyobraźmy sobie przyszłość. Załóżmy, że produkt już jest gotowy. Omówmy dzień z życia kogoś, kto z niego korzysta, i zaczniemy opowiadać jego historię. Ta osoba najpierw robi to, potem to i tak dalej”. Tę historię opowiedzieliśmy, idąc po fiszkach od lewej do prawej. Czasami cofaliśmy się z narracją i wstawialiśmy nowe myśli między poprzednie, co było proste, bo wszystko zapisywaliśmy na kartkach.

Innym ciekawym zjawiskiem, które zachodzi automatycznie podczas pracy z kartkami, jest to, że gdy dwie kartki znajdują się obok siebie w poziomie, ich sekwencja jest oczywista już na pierwszy rzut oka. To działa jak magia, ale przynajmniej, że nietrudno mnie ucieszyć. Jestem zachwycony tym, z jaką łatwością potrafimy się porozumiewać bez słów.

Przekładając wspólnie kartki, możemy przekazać sobie bardzo dużo bez wypowiedzenia ani jednego słowa.

Mówiąc i zapisując, tworzymy coś bardzo ważnego, przy czym nie mam na myśli stosu kart na podłodze. Tym czymś istotnym jest *wzajemne zrozumienie*. Zaczynamy nadawać na tych samych

falach. Gary nigdy wcześniej nie rozmawiał w taki sposób o swojej wizji produktu, a przynajmniej nie aż tak szczegółowo. Sam też zresztą nie rozmyślał nad swoją wizją. Pamiętał tylko o najważniejszych punktach, trochę tak jak w zwiastunach filmowych pokazuje się najciekawsze sceny akcji.

Do tej pory Gary wykonywał moje polecenia. Zapisał stos kartek z nazwami historyjek, ułożył z nich listę i wszystkie po kolei omówił. Konwersacja dotyczyła raczej szczegółów, a nie całościowego obrazu przedsięwzięcia. W tej ogólnej wizji było zresztą wiele luk. Okazuje się, że niezależnie od tego, jak bardzo Twoja historia wydaje się spójna, wystarczy ją opowiedzieć i sporządzić jej mapę, aby odkryć luki we własnym myśleniu.

Mapowanie opowieści ułatwia odkrywanie luk we własnym myśleniu.

Z czasem uświadomiliśmy sobie, że historia nie opowiadała tylko o jednym użytkowniku. Gary zaczął od menedżera zespołu, któremu zależy na wypromowaniu swoich podopiecznych. Opowiedział o jego pracy nad materiałami promocyjnymi i rozsyłaniu ich fanom. Gary musiał od razu przejść do omówienia osoby fana zespołu i opowiedzieć historię o tym, jak ten z kolei otrzymuje materiały promocyjne, a następnie planuje wyjście na koncert.

Skoro już mówiliśmy o promocji jakiegoś konkretnego wydarzenia, to musieliśmy też opowiedzieć historię kierownika lokalu i wspomnieć co nieco o informacjach, którymi on z kolei byłby zainteresowany. Na tym etapie mapa była już na tyle szeroka, że ciągnęła się od ściany do ściany. Musieliśmy kontynuować narrację na nowej warstwie, umieszczonej pod pierwszą. Dlatego właśnie na zdjęciu kartki są porozkładane w pewnym oddaleniu od siebie.



Gary miał momenty, w których zaczynał się bardzo ekscytować i opisywać szczegół po szczególe. Umieszczanie kartek w kolumnach może służyć do określania priorytetów, ale niekiedy wskazuje *dekompozycję*, czyli po prostu przegląd drobniejszych elementów większej całości. Przedstawione szczegóły zapisywałem na karteczkach i umieszczałem pod kartką opisującą większy krok podejmowany przez użytkownika. Gary był szczególnie podekscytowany i przychodziło mu do głowy wiele szczegółów, gdy opisywał, jak menedżer zespołu tworzy plakaty.

Gary mieszka w Nowym Jorku, więc podczas swojej opowieści nawiązywał do plakatów wywieszanych na nowojorskich murach i latarniach. Takie plakaty wprawdzie czasami wyglądają, jakby najpierw ktoś posklejał wycinki z gazet taśmą klejącą, a potem je skserował, ale niektóre prezentują się całkiem elegancko. Po zapisaniu kilku szczegółów stwierdziłem: „Może wróćmy do szczegółów”

później, a na razie skoncentrujmy się na pociągnięciu historii dalej”. Łatwo zgubić się w detalach, zwłaszcza tych, na których komuś szczególnie zależy. Kiedy jednak staramy się nakreślić obraz całości, należy najpierw dotrzeć do końca opowieści, a dopiero potem zająć się detalami. Na tym etapie mapowania powtarzam sobie w głowie kolejną myśl: „sięgaj myślą po horyzont, ale zagłębiaj się tylko na całość”. Dojść do końca opowieści, zanim zgubisz się w szczegółach.

*Skoncentruj się na określeniu rozległości opowieści,
nim zaczniesz się w nią zagłębiać.*

Ostatecznie *udało nam się* dotrzeć do końca historii Gary’ego. Menedżerowi zespołu udało się wypromować koncert wśród tysięcy fanów, którzy przekazali informację dalej, a sam koncert udał się jak nigdy. Kiedy wizja produktu stała się dla nas obydwu jasna, oznajmiłem: „Cofnijmy się teraz, uzupełnijmy szczegóły i rozważmy inne możliwości”.

Główna narracja Mimi

W górnym rzędzie mapy Gary’ego znaleźć można bardziej rozbudowane zadania, takie jak:

- rejestracja,
- zmiana usługi,
- przeglądanie statystyk zespołu,
- praca z kalendarzem koncertów,
- praca z odbiorcami,
- promocja koncertu,
- zapisywanie się na listę mailingową zespołu,
- przeglądanie promocji online.

Znalazło się tam jeszcze wiele innych większych spraw, ale powyższy zbiór w miarę dobrze odwzorowuje, co pisze się na fiszkach. Zauważ, że możemy domyślić się, kto co robi. Gdy Gary wspomniał o „promocji koncertu”, to obaj wiedzieliśmy, że jest to zadanie menedżera zespołu. Kiedy ja powiedziałem o „zapisywaniu się na listę mailingową zespołu”, to Gary wiedział, że mówię o fanach. Te karteczki trzymaliśmy pod ręką i mogliśmy je z łatwością wskazywać podczas dyskusji.

„Promocja koncertu” okazała się bardzo ważna. Rozłożyliśmy ją na kilka etapów, rozmieszczonych od lewej do prawej pod kartką z nazwą zadania.

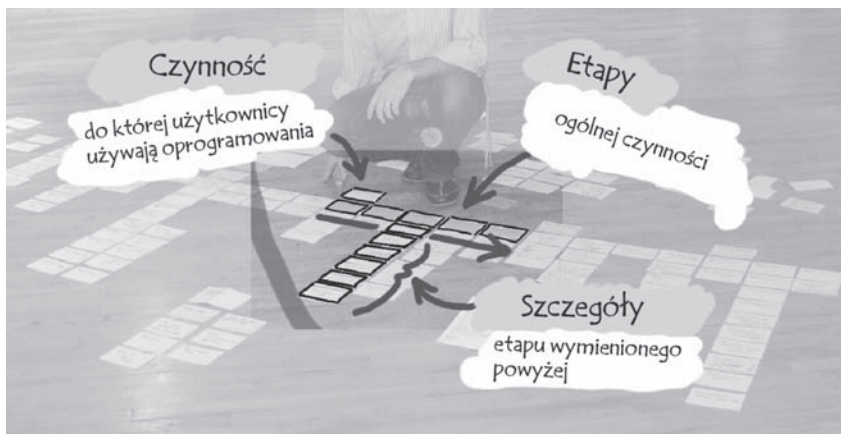
- Rozpoczęcie promocji koncertu.
- Przeglądanie ulotki promocyjnej, którą Mimi stworzyło za mnie.
- Dostosowanie ulotki do własnych potrzeb.
- Obejrzenie podglądu utworzonej ulotki.

Zauważ, że na każdej karteczce znalazł się krótki opis, określający, co konkretna kategoria użytkownika chce zrobić. Dzięki temu mogliśmy opowiedzieć historię następująco: „menedżer zespołu następnie promuje koncert. W tym celu rozpoczyna promocję, przegląda stworzoną przez Mimi ulotkę, dostosowuje ją, a w końcu...”. Zauważ, że wystarczy wstawić zwroty typu „następnie” czy „w końcu” między czynności określone na kartkach, by uzyskać spójną opowieść.

Zapoznaj się ze szczegółami i możliwościami

Po wyłożeniu opowieści w całej jej rozpiętości tematycznej zabieramy się za jej pogłębianie. Karty, które znajdują się u szczytu każdej z kolumn, są ogólnymi zagadnieniami, a pod nimi znajduje się wykaz szczegółów. Na każdym etapie historyjki użytkownika zatrzymujemy się i rozważamy następujące kwestie:

- Co konkretnie użytkownik ma teraz zrobić?
- Co mógłby zrobić zamiast tego?
- Co zrobić, żeby było to naprawdę atrakcyjne?
- Co w sytuacji, kiedy coś pójdzie nie tak?



Skończyło się tak, że prześledziliśmy historię od początku i uzupełniliśmy ją o wiele szczegółów. Wynikiem tego było opowiedzenie historii o dniu z życia menedżera zespołu, a także innych osób, których działania są kluczowe dla sukcesu menedżera: fanów i kierowników lokali.

Szczegóły

Krok „dostosowanie ulotki do własnych potrzeb” po rozłożeniu na szczegóły wyglądałby następująco:

- wczytaj obraz,
- dodaj plik audio,
- osadź film,
- dodaj tekst,
- zmień layout,
- wykorzystaj wcześniejsze materiały promocyjne.

Od razu widać, że nawet te pomniejsze kroki wymagają omówienia, aby uzyskać wszystkie istotne szczegóły. Na dobry początek wystarczy je po prostu wymienić.

Zauważ, że na kartkach zapisujemy krótkie zwroty, które ułatwiają opowiadanie historyjek. Można je ze sobą połączyć zwrotami typu „lub” czy „bądź”: „menedżer może dostosować ulotkę, wczytując obraz lub dodając do niej plik audio bądź osadzając w niej film, albo...”. To całkiem proste i skuteczne.

W końcu zapytałem Gary’ego: „I co teraz? Mamy jeszcze pozostałe kategorie użytkowników i ich własne cele. Chcesz o nich porozmawiać? Sam widzisz, że wkrótce będziemy musieli się przenieść do innego pokoju, żeby kontynuować tę dyskusję. Poza tym jeśli będziesz chciał wprowadzić wszystkie te funkcje do oprogramowania, będzie się to wiązało ze sporymi wydatkami. Możemy porozmawiać o pozostałych wątkach, ale gdybyś wypuścił produkt z wszystkimi tymi funkcjami, które już omówiliśmy, to wydaje mi się, że i tak byłby całkiem wartościowy”.

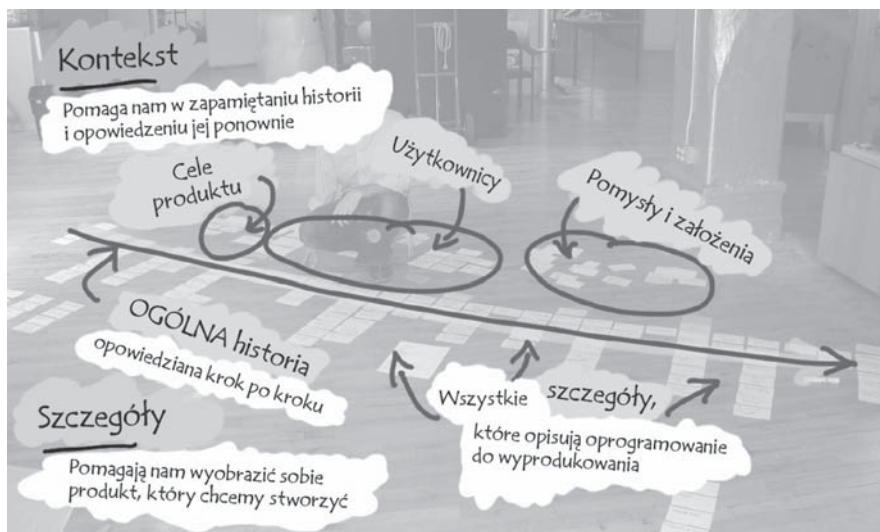
Gary przyznał mi rację i zdecydował, że poprzestaniemy na tym, co już zrobiliśmy.

Ta historia ma jednak gorzką puentę. Pod koniec zadałem Gary’emu pytanie: „Zleciłeś już opracowanie sporej ilości oprogramowania, ale ile z tego, co już masz, pokrywa się z tym, co znajduje się na naszej mapie?”.

„Prawie nic — odpowiedział. — Kiedy spisałem listę i wyznaczyłem priorytety, jakoś wyszedłem z założenia, że musimy zacząć od czegoś innego. Myślałem o ogólnej wizji całego projektu, której realizacja trwałaby latami. Po tej rozmowie widzę, że zacząłem w zupełnie niewłaściwym miejscu”.

Mapowanie historyjek sprowadza się do przeprowadzenia najzwyczajszej na świecie dyskusji i wyrażenia jej wniosków w formie mapy. Większość ludzi najpierw patrzy na przebieg historii od lewej do prawej, który określa całokształt opowieści. W kolumnach zapisane są szczegóły. Jednak kluczowe elementy, które definiują kształt produktu i nakreślają właściwy kontekst, często znajdują się ponad mapą lub obok niej. Są to cele, jakie produkt ma osiągnąć, a także informacje o użytkownikach i nabywcach. Jeśli chcesz umieścić mapę na ścianie, to weź pod uwagę, że warto wokół niej rozkleić szkice interfejsu użytkownika (UI, z ang. *user interface*) oraz inne notatki.

W ciągu zaledwie jednego dnia współpracy zaczęliśmy razem z Garym rozumieć charakter produktu, jaki chciał stworzyć. Dostrzeżliśmy zarazem, że szykuje się rewolucja. Na każdej z kartek zauważyliśmy wiele dodatkowych szczegółów i punktów wyjścia do kolejnych dyskusji. Dla Gary’ego wszystkie te szczegóły i konwersacje przekładały się na fundusze, które powinien przeznaczyć na opracowanie produktu, a których nie miał. Tym samym poznał jedną z fundamentalnych reguł rządzących produkcją oprogramowania: zawsze jest więcej do zrobienia, niż starczy na to czasu.



Gary przyjął jeszcze wiele innych ogólnych założeń co do tego, jacy ludzie mieliby korzystać z jego produktu, oraz tego, czy rzeczywiście byliby zainteresowani i czy robiliby to tak, jak on sam to sobie wymyślił. W tym momencie nie był to jednak jego największy problem. Musieliśmy dołożyć starań, żeby skonkretyzować jego wizję produktu tak, aby jego opracowanie stało się realnie możliwe.

Opowieść o Garym ostatecznie skończyła się szczęśliwie. W następnym rozdziale opowiem jednak o organizacji, której pracownicy uświadomili sobie, że mają za dużo do zrobienia, a następnie wykorzystali mapę do znalezienia praktycznego rozwiązania.

Na styku sztuki i IT

*Ceedee (Clare) Doyle, menedżer projektu i szkoleniowiec agile,
Assurity Ltd, Wellington, Nowa Zelandia*

Tło opowieści

The Learning Connexion (TLC) jest szkołą artystyczną w nowozelandzkim Wellington, w której prowadzi się naukę sztuk pięknych i rozwój kreatywnego myślenia. Program nauczania w TLC jest nietuzinkowy, ponieważ opiera się na zasadzie „nauki poprzez działanie”. Innymi słowy, praktyka jest teorią. Uczniowie we współpracy z opiekunami opracowują briefy opisujące te dziedziny, z którymi chcą się zapoznać.

TLC było typową, średniej wielkości organizacją, która tworzyła systemy informatyczne pozwalające na zaspokojenie jej bieżących potrzeb. Informacje o uczniach gromadzono w pięciu różnych miejscach, a w dodatku były one inne w zależności od systemu. TLC musiało znaleźć jakiś sposób na zarządzanie uczniami, który przystawałby do obowiązującego w organizacji trybu nauczania — dość odmiennie od tego, z jakim można się spotkać w większości placówek edukacyjnych.

TLC nie miało żadnego doświadczenia z projektami IT. Każda mała aplikacja, którą stworzono na potrzeby szkoły, była dziełem różnych krewnych i znajomych; przeważnie oparte były na prostych technologiach, takich jak Microsoft Excel i Access. Jedyna aplikacja komercyjna (służąca do prowadzenia rachunkowości) musiała przetwarzać dane z czterech innych źródeł.

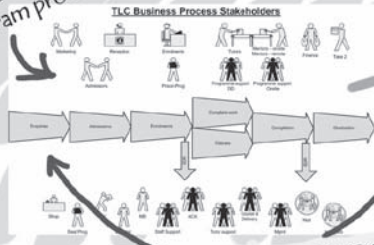
Jako była uczennica TLC utrzymuję kontakt z pracownikami, więc zwrócili się do mnie, gdy potrzebowali mojej pomocy. W roku 2009 miałam już za sobą dziewięć lat doświadczenia w pracy w branży IT, a o wykonaniu zwinnego projektu marzyłam od trzech lat, czyli od kiedy tylko usłyszałam o tej metodyce. Tym samym trafił mi się idealny projekt, w idealnym miejscu i czasie.

Project Phoenix

Pierwsze warsztaty miały być dwiema trwającymi po pół dnia sesjami z najważniejszymi pracownikami. Pracowałam z dużą, zróżnicowaną grupą, a moim celem było wypracowanie wzajemnego zrozumienia. Zaczęłam od omówienia tego, jak działa mapowanie historyjek, oraz opisanie przeglądu najważniejszych kroków procesu zarządzania danymi uczniów.

Rdzeń opowieści

jako zwykły
diagram procesu



jako szkielet mapy opowieści



te same ogólne działania

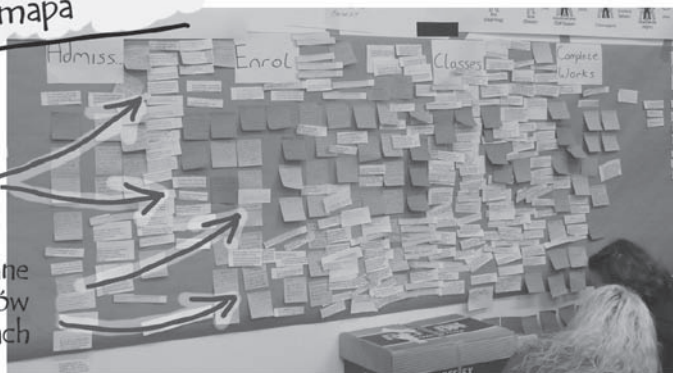
Dopóki nie pokazałam tego rysunku (rdzenia mapy opowieści), każdy pracownik dobrze wiedział, co *sam* robi, ale po raz pierwszy — jak zauważyła Alice, sponsorka projektu — wszyscy mieli okazję zobaczyć, gdzie ich działania mieszczą się w ogólnym procesie i jak poszczególne zadania się ze sobą łączą.

W tym miejscu przeprowadziliśmy burzę mózgów na temat oczekiwanej funkcjonalności systemu. Zakres funkcji był *olbrzymi*, a opowieści było *co niemiara*.

Zapełniona
pomysłami mapa

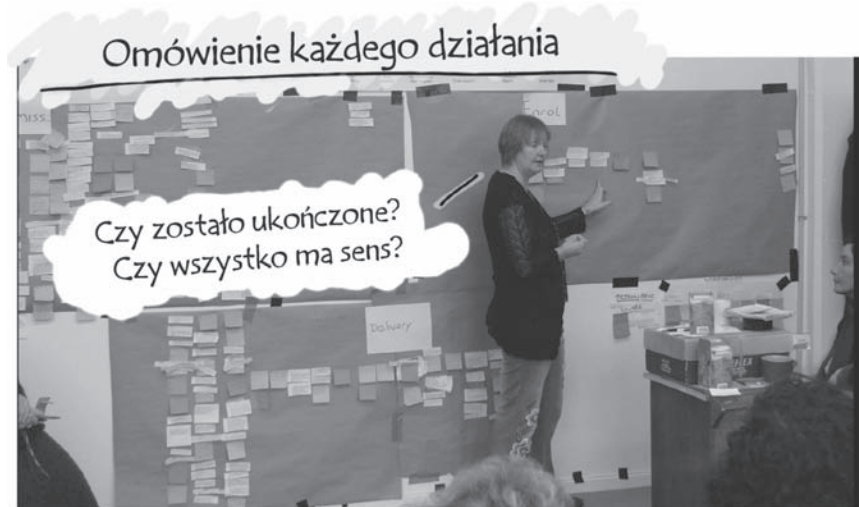
kartki z nadrukowanymi
pomysłami, które
zgłoszono jeszcze
przed warsztatami

nowe pomysły zapisane
w trakcie warsztatów
na karteczkach



Poszło nam całkiem niezle, bo miałam do czynienia z kreatywnymi ludźmi, przyzwyczajonymi do stosowania „podejścia doceniającego”, więc nie mieli żadnego problemu z wyrzucaniem z siebie pomysłów na to, co system musi być w stanie zrobić.

Diagram procesu składał się z następujących kroków: *Zapytania* → *Przyjęcia* → *Zapisy* → *Zajęcia* → *Ukończone prace* → *Zakończenie nauki* → *Wydanie dyplomu*.



Bazując na zasadach mapowania historyjek, prześledziliśmy kolejno każdą sekcję, aby upewnić się, czy wszystko się zgadza i czy udało nam się oddać drogę ucznia przez wszystkie etapy procesu kształcenia. Kilka osób nagle zrozumiało swoją rolę w ogólnym procesie i pojęło, *dłaczego* muszą wykonywać niektóre ze swoich zadań, podczas gdy inni uświadomili sobie, że są wykluczeni z etapów, na które mogliby mieć istotny wpływ. Przejście po mapie historii i wyłożenie obok siebie w pionie tych historyjek, które odbywały się jednocześnie, pomogło wskazać miejsca, w których można by usprawnić współpracę bądź w których działania się powiewały. Do tej pory poszczególni członkowie zespołu nie wiedzieli za dobrze, czym zajmują się pozostali. Nagle udało nam się wypracować wspólne zrozumienie tego, jak działa proces, oraz opracować wspólną terminologię. Na przykład zmieniliśmy nazwę etapu *Zajęcia* na *Nauczanie*, ponieważ niektórzy uczniowie kształcili się zdalnie.



Przy określaniu priorytetów nie mogliśmy zdać się na podział typu „trzeba zrobić”, „warto zrobić”, „można zrobić”. Trzeba było zdecydować, które elementy zostawiamy, a które odrzucamy. To proste. Kartki, o których mogliśmy uczciwie powiedzieć „bez tego sobie nie poradzimy”, umieszczaliśmy nad „grubą kreską”, a całą resztę pod nią. Po przejściu etapu *Zapytań* zespół wiedział już, co robić, a resztę dnia spędził na porządkowaniu reszty. Nie musiałam im nawet pomagać! Pracownicy sami zaczęli dodawać karteczki z opisami typu: „to wszystko musi się dziać naraz, a potem trzeba zrobić to”. W ostatecznym rozrachunku udało im się grupowo stworzyć całościowy ogląd etapów, które uczeń musi przejść od pierwszego zgłoszenia do otrzymania dyplomu.

Dwie trwające po pół dnia sesje przekształciły się w trzydniowe warsztaty, na których stawiali się różni uczestnicy, kiedy tylko mogli (ponieważ mieli też inne obowiązki, takie jak prowadzenie zajęć). Dzięki panującej w organizacji swobodnej atmosferze pracy niemal wszyscy pracownicy przewinęli się przez naszą salę i dorzucili swoje trzy grosze. Stwierdzili, że proces ten znacząco ułatwia zrozumienie ogólnego zarysu przedsięwzięcia i pozwala na uwzględnienie potrzeb wszystkich zainteresowanych. Ponadto można było dzięki niemu wyłapać luki i wskazać, jakie elementy są rzeczywiście istotne. Pod koniec naszej wspólnej pracy mieliśmy już jasny obraz tego, co przede wszystkim trzeba zawrzeć w pierwszej wersji oprogramowania.

A

akwarium kuliste, 217
analityk biznesowy, 21, 125, 156, 167, 212, 213

B

Barrett Luke, 28
Beck Kent, 12, 20, 40, 109, 115, 140
Blank Steve, 65, 203
budżet, 84, 129

C

Cagan Marty, 77, 162, 171
Cardboard, 131
ciąg narracyjny, 58, 95, 96, 97, 99
Cockburn Alistair, 82, 93, 139
Confluence, 132
Connextra, 116
cykl produkcyjny, *Patrz:* produkcja cykl
czas, 84

D

da Vinci Leonardo, 86, 88
Davies Rachel, 115
design thinking, 77, 199, 202, 205
 budowanie prototypów, 201
 definiowanie problemu, 200
 empatyzacja, *Patrz:* empatyzacja
 generowanie pomysłów, 201
 testowanie, 201, 206, 207, 208
dokument idealny, 30
działanie, 97, 99, 106

E

empatyzacja, 199
epos, 150, 151, 169

G

grzejnik informacyjny, 128

H

Halley Lane, 184
harmonogram
 produkcji, 61
 wydania, 62
HiPPO, 65
historyjka użytkownika, 11, 30, 37, 40, 110, 136,
 168, 208
 budżet, 129
 daty, 130
 dyskusja, 120, 121, 122, 123, 136, 149, 155, 164,
 166, 174, 194, 217
 grupowanie, 151
 karta, 129, 212
 kryteria akceptacji, 21
 mapowanie, 11, 14, 19, 41, 59, 104, 105, 106, 109,
 154, 174, 230, *Patrz też:* mapa
 numer, 129
 opis, 129
 priorytet, 129
 priorytetyzacja, 193, 194
 pułapki, 20
 status, 130
 szablon, *Patrz:* szablon
 tworzenie, 152, 161
 tytuł, 116, 125, 129
 warsztat, *Patrz:* warsztat

HiPPO

- wielkość, 147, 148, 149, 150, 154, 219, 227
- wskaźniki, 130, 160
- zależności, 130

Hussman David, 96, 167

I

ideacja, 188

interfejs użytkownika, *Patrz:* użytkownik interfejs

K

klient, 70, 153, 195

Kniberg Henrik, 75

L

Lean Startup, 76, 77, 203, 204, 208

Lean User Experience, 77

Levitt Gary, 42

lodówka informacyjna, 128

M

manifest programowania zwinnego, 39, 135, 140

mapa, 55, 73, 80, 95, 96, 102, 104, 174, 191, 208, 222, 223

plaster, 82, 83, 99, 192

podróży, 102, 174, 178

narracyjna, 185

produktu, 174, 175, 178

rdzeń, *Patrz:* rdzeń

rozwiązania, 185

skalowanie, 107

menedżer

produktu, *Patrz:* produkt menedżer

projektu, *Patrz:* projekt menedżer

metoda

Design Studio, 187, 188

Design Thinking, 77, 199

HiPPO, 65

Lean Startup, 76, 77

Lean User Experience, 77

minimum viable product, *Patrz:* MVP

minimum viable product experiment, *Patrz:* MVPe

minimum viable solution, *Patrz:* MVS

MVP, 65, 66, 207

MVPe, 76, 78

MVS, 66, 153, 159, 193, 197

N

nabywca wczesny, 73

nagroda, 102

narzędzie testowe, 82

O

okazja, 152, 169, 174, 228

cechy, 169

dyskusja, 170

ewaluacja, 171

rejestr, *Patrz:* rejestr okazji

zarządzanie, 174

oprogramowanie, 13

orgzon, 184

P

persona, 183

Pigneur Yves, 171

pomiar, 83

pomysł, 102, 191, 201

poziom, 94, 99

problem, 102, 181, 192, 200

proces projektowy, 198, 202, 204, 205, 206

produkcja, 33

cykl, 221, 223, 227

planowanie, 228

harmonogram, *Patrz:* harmonogram produkcji

iteracja, *Patrz:* iteracja

minimalizowanie, 35, 55, 192

szybkość, 33

produkt, 33, 66, 70

do rozważenia, 191

eksperymentalny o minimalnej koniecznej

funkcjonalności, *Patrz:* MVPe

mapa, *Patrz:* mapa produktu

menedżer, 21, 125, 162, 163

o minimalnej koniecznej funkcjonalności,

Patrz: MVP

odkrywanie, 77

projektowanie, 198, 202, 204, 205, 206

przegląd z interesariuszami, 236

rejestr, *Patrz:* rejestr produktu

właściciel, 21, 69, 71, 125, 156, 161, 162, 163, 167

złożony, 105

profil organizacyjny, *Patrz:* orgzon

programowanie
 ekstremalne, 154, 221
 zwinne, 11, 20
 manifest, *Patrz:* manifest programowania
 zwinnego
projekt menedżer, 125, 126
projektant
 interakcji, 71
 UX, 125, 126, 156, 184, 186, 212
prototyp, 71, 72, 201
pytanie, 102

R

rdzeń, 57, 58, 73, 97
rejestr, 56, 71, 106, 192, 229
 okazji, 152, 170
 pielęgnacja, 155
 produktu, 112, 181
 wydania, 154
Repucci Demian, 186
rezultat, 33, 62, 66
 biznesowy, 193
 maksymalizowanie, 35
Ries Eric, 65, 66, 76, 203
Robinson Frank, 65
rozwiązanie, 185
 mapa, *Patrz:* mapa rozwiązania
 o minimalnej koniecznej funkcjonalności,
 Patrz: MVS
 użyteczne, 181
Rumsfeld Donald, 82
ryzyko, 90

S

spike, 154
sprint, 74, 214
 przegląd, 157, 233, 234
storyboard, 186
strategia
 produkcyjna, 89, 228
 zdobywania weryfikowanej wiedzy, 76

szablon, 118
 Connextra, 116
 Opportunity Assessment, 171, 172, 173
szablonowy zombie, 118

T

temat, 151
tester, 125, 212, 213
testowanie, 201, 235, 238
triada, 163, 164

U

Unger Jim, 187
user experience, *Patrz:* UX
user stories, *Patrz:* historyjka użytkownika
UX, 21, 174, 176, 187, 234
użytkownik, 65, 70, 106, 153, 195, 238
 historyjka, *Patrz:* historyjka użytkownika
interfejs, 120
scenariusz, 71
wrażenia, *Patrz:* UX
zadanie, *Patrz:* zadanie

W

warsztat, 155, 164, 212, 219, 223
 program, 213
White Jeff, 187
wpływ, 34, 35
wskaźnik pomiarowy, 160
wspólne rozumienie, 28, 70, 81, 103, 131, 181, 182,
 195, 205, 214, 222
wymagania, 33, 36, 37, 174, 214
 niefunkcjonalne, 27

Z

zadanie, 92, 99
 poziomu funkcyjnego, 94
 stos, 95
 sumaryczne, 94
zdjęcie z wakacji, 123, 132, 136
zombie szablonowy, 118

PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ 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 WYDAWNICZA

 **Helion SA**

Mapowanie to bogate źródło inspiracji!

Podczas projektowania wielu procesów produkcyjnych, łącznie z budową oprogramowania, za kluczowe kryteria uznaje się szybkość wykonywania zadań, wydajność czy niskie koszty. Tymczasem opracowanie produktu o wyjątkowej wartości rynkowej wymaga nieco innego podejścia. Celem nie jest przecież produkcja sama w sobie. Aby kiedyś osiągnąć wysokie zyski, planowanie jej procesów musi opierać się na wymaganiach użytkowników, bez zataczania się w szczegółach produktu. To jest właśnie myśl przewodnia metody mapowania historyjek użytkownika tworzonych na potrzeby procesów *agile*.

Ta odkrywcza książka, skierowana przede wszystkim do product managerów, analityków biznesowych i osób zajmujących się wrażeniami użytkownika, ma na celu pokazanie, w jaki sposób można w pełni wykorzystać zalety procesów *agile* i *lean* poprzez mapowanie historyjek. Technika ta umożliwi nakreślenie obrazu całości, który niekiedy trudno zrekonstruować na podstawie wielkiego zbioru osobnych historii. Modyfikowalne mapy historyjek umożliwiają zespołowi prowadzenie bardziej wnikliwych dyskusji o projekcie w ramach procesu produkcyjnego. W efekcie zespół sprawnie buduje wspólną wizję tego, co chce stworzyć, co przybliży produkt do osiągnięcia sukcesu.

Jeff Patton — niekwestionowany autorytet w dziedzinie procesów zwinnych (*agile*) oraz tworzenia oprogramowania. Certyfikowany trener metodyki scrum, laureat Gordon Pask Award Agile Alliance za rozwijanie metodyki *agile*. Obecnie jest niezależnym konsultantem i szkoleniowcem. Może pochwalić się ponadpiętnastoletnim doświadczeniem, jest założycielem i moderatorem grupy dyskusyjnej na Yahoo! zajmującej się wykorzystaniem metodyki zwinnej w projektowaniu wrażeń użytkownika, pisze felietony dla StickyMinds.com oraz IEEE Software.

W tej książce znajdziesz:

- ogólne zasady mapowania historyjek
- wyjaśnienie sposobu mapowania historyjek
- opis wykorzystania mapowania historyjek w projektach *agile* oraz *lean*
- omówienie cyklu rozwojowego historyjek, począwszy od wskazania okazji do rozwoju i odkrywania możliwości
- liczne ćwiczenia i przykłady tworzenia map historyjek i ich modyfikowania

Helion

41954 numer katalogowy

księgarnia internetowa

<http://helion.pl>

zamówienia telefoniczne



0 801 339900



0 601 339900

Sprawdź najnowsze promocje:

- <http://helion.pl/promocje>
Książki najchętniej czytane
- <http://helion.pl/bestsellery>
Zamów informacje o nowościach:
- <http://helion.pl/nowosci>

Helion SA
ul. Koszuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
e-mail: helion@helion.pl
<http://helion.pl>

sięgnij po WIĘCEJ



KOD KORZYŚCI

ISBN 978-83-283-2059-8



9 788328 320598