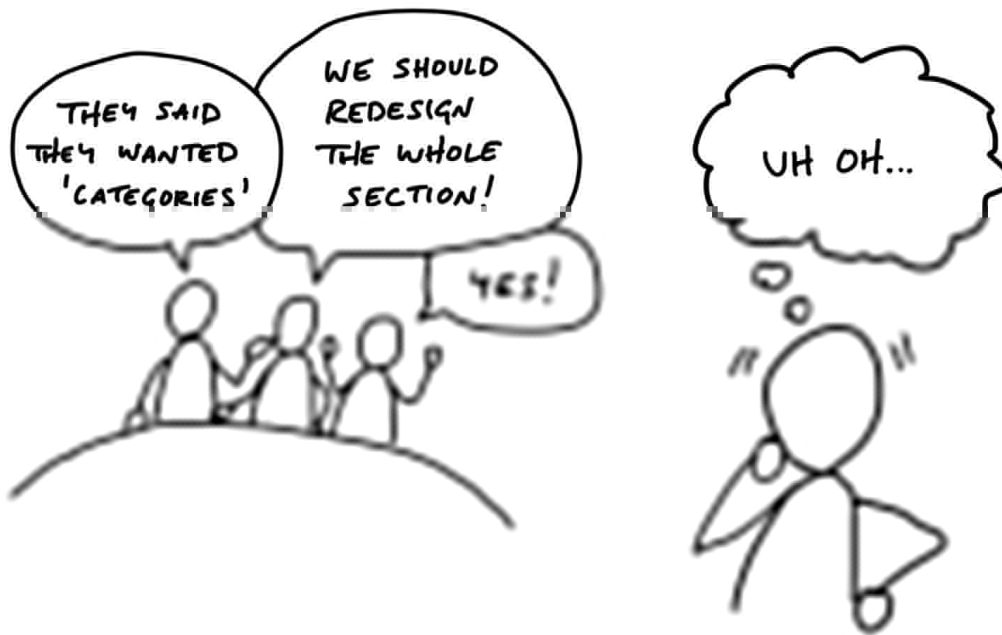


Обозначьте границы



Первый этап формирования — обозначить границы того, что мы собираемся делать. Разговоры о мелком изменении радикально отличаются от разговоров о глобальной переделке.

Обычно все начинается с *сырой идеи*, например, «пользователи просят добавить уведомления в группы». Прежде чем бросаться обсуждать все возможные варианты реализации, стоит обозначить границы обсуждения, чтобы сделать его продуктивнее.

Определите *аппетит*

Даже самую соблазнительную на первый взгляд идею стоит проверить — стоит ли инвестировать в нее время. Если безусловно считать идею ценной, мы либо слишком поспешно выделим и потратим ресурсы, либо будем долго обсуждать множество вариантов реализации, и на этом всё закончится.

Иногда идеи не вызывают энтузиазма. Клиент хотел календарь, мы не особо хотели его разрабатывать, но чувствовали, что с запросом нужно что-то делать.

В обоих случаях полезно чётко определить, сколько времени и внимания мы готовы потратить на конкретную идею. Достаточно ли быстрой правки? Стоит ли идея полного цикла? Много ли придется переделывать в продукте?

Мы называем это *аппетит*. Можно сказать, что это бюджет времени для команды стандартного размера. У нас обычно два значения:

- *маленький аппетит* — 1-2 недели для команды из 1 дизайнера и 1-2 программистов. Несколько таких проектов складываются в 6-недельный цикл;
- *большой аппетит* — 6 недель для той же команды.

Иногда, когда объём работы заметно больше цикла, мы стараемся влезть во временные рамки, сузив определение проблемы. Если и это не помогает, разбиваем проект на отдельные проекты, которые совпадают с 6-недельным циклом.

Фиксированное время, гибкий объем работы

Аппетит противоположен привычной «оценке времени». Оценка времени — это «сколько времени уйдет на данную задачу». Аппетит — это «как сформулировать задачу, на которую уйдет данное время». Аппетит — ограничитель в творческом процессе.

Этот принцип — «фиксированное время, гибкий объем работы» — ключ к успеху формирования и завершения проектов. Например, эту книгу было бы сложно написать, если бы я знал, что всегда могу добавить что-то, объяснить что-то другими словами. Когда есть четкий дедлайн, внезапно приходится принимать решения. Если у меня осталась неделя, я могу добавить главу, или вычитать текст на опечатки. Это — компромисс между временем, качеством и объемом. Я не готов пожертвовать качеством, поэтому уменьшаю объем, не добавляя главу. Без ограничения по времени, мне не пришлось бы искать компромисс. Если бы объем был фиксирован, мне *пришлось* бы добавить главу, пожертвовав качеством.

Мы применяем этот принцип на каждом этапе работы, от формирования проектов до разработки и выпуска. Сначала аппетит ограничивает нас в том, что именно мы хотим сделать. Затем, когда проект передан в разработку, аппетит заставляет команду решать, что важно, а чем можно пожертвовать.

Хорошее относительно

Не бывает «наилучших» решений. На выбор решения всегда влияют ограничения. Если время не ограничено, всегда можно найти решение лучше. Обед из 10 блюд в теории — наилучшее решение проблемы голода, но если у вас нет ни денег, ни времени, берите хот-дог.

Разные размеры аппетита приводят к совершенно разным решениям в течение проекта. Можем отобразить данные из таблицы адаптивно, с отдельным дизайном для данных из каждой колонки. А можем ограничиться единым стилем для всей таблицы. Решать, насколько идея «хороша», мы можем только зная, насколько она важна и сколько мы готовы выделить времени.

Обсуждение сырых идей

Наша стандартная реакция на любую сырую идею — «интересно. Может быть, какнибудь». Мы оставляем себе выбор. Мы не добавляем идею в список задач (бэклог). Мы даём идее время доказать, что она важна.

Рано говорить «да» или «нет» в первом обсуждении. Даже если идея кажется отличной, не стоит брать на себя обязательства, которые мы до конца не осознали. Для начала идею нужно **сформировать**. Если говорить «да» сразу, результатом будет вышедший из-под контроля список задач.

Важно не давать волю эмоциям. Не стоит отказываться от идеи сразу только потому, что она не до конца понятна. В дальнейших обсуждениях появиться информация, которая заставит взглянуть на неё по-новому.

С другой стороны, проявить энтузиазм в первом разговоре означает слишком рано дать сигнал — отлично, надо брать. Вполне возможно, что позже, собрав все идеи на голосование, вы поймете, что есть более важные проекты.

Уточнение проблемы

Вместе с определением аппетита, мы стараемся уточнить проблему — возможно, реальная проблема в другом.

Однажды клиент попросил нас добавить более сложные права доступа к файлам. Этот проект легко съел бы полный 6-недельный цикл. Вместо того, чтобы сразу взяться за проблему, мы решили узнать причину запроса. Оказалось, что кто-то «архивировал» файлы, не осознавая, что они пропадут у всех в компании. Вместо того, чтобы создавать сложную систему прав доступа, мы добавили предупреждение, которое объясняет поведение архивирования. Это работа на один день, не на 6 недель.

Ещё один пример — «Календарь с точками» из предыдущей главы. Каждый примерно понимал, что такое календарь, но обсуждение идеи выявило массу неопределённости, которая кардинально влияла на оценку объёма. Если мы хотим потратить только 6 недель, а не 6 месяцев, как быть?

Итак, вместо вопроса «Что нужно сделать?» мы начинаем с вопроса «Что конкретно не так?». Конечно, круто иметь полноценный календарь. Но зачем конкретно он нужен тем, кто его просит? В какой точке их работа встаёт из-за его отсутствия?

Пример из жизни: определение «календаря»

В случае календаря, мы созвонились с клиентом и спросили, *в какой момент* ей нужен календарь (но не спрашивали, почему он ей нужен и как он должен выглядеть).

Оказалось, что она работает в офисе с большим настенным календарем, на котором коллеги отмечают время, когда переговоры заняты. Однажды она работала из дома, и заказчик попросил ее назначить встречу. Ей пришлось ехать в офис, чтобы посмотреть на стену, поскольку она не могла узнать свободное время через компьютер из дома.

На самом деле, её потребность была не «перенести календарь в компьютер», не «делать всё, что может делать календарь», а «иметь возможность видеть свободные места в календаре».

Эта история дала нам **основу** для дальнейшей работы. В Basecamp был список событий, но его было трудно использовать для планирования ресурсов, поскольку свободных мест не было видно. У нас ещё не было решения, но мы смогли уточнить проблему так, чтобы появился интерес решить ее в рамках аппетита. Решение пришло в виде «Календаря с точками», описанном в прошлой главе.

А если не получается выявить проблему? Аппетит также ограничивает нас в исследованиях. Если формулировка проблемы не складывается, мы откладываем идею и работаем над чем-то ещё. Возможно, в будущем новая информация позволит взглянуть на проблему под другим углом.

Берегитесь кота в мешке

Самые худшие виды размытых идей — это «редизайны» или «рефакторинги», которые не продиктованы никакой проблемой. Идея вида «нам нужен редизайн раздела Файлы» — это не проект, а кот в мешке. Будет очень трудно определить, что это означает, где оно начинается и где заканчивается.

Вот более продуктивный подход: «отправка сразу нескольких файлов сейчас занимает слишком много шагов». Про эту формулировку уже можно задавать вопросы: что именно не работает? в каком контексте получается слишком много шагов? какие части текущего дизайна придется переделывать, а какие нет?

Кота в мешке часто можно узнать по «2.0» в названии. Однажды мы совершили ошибку, запустив проект «Файлы 2.0», не разобравшись толком, что мы имели в виду. Так соблазнительно звучала идея переделать огромный кусок приложения! Мы знали, что в этой части много проблем, но не разобрались, что именно мы хотим сделать. Проект провалился, поскольку мы не знали, как должна выглядеть завершённая работа. Мы исправили ситуацию, разделив проект на несколько мелких — «Улучшенные превью», «Разные цвета папок» — и чётко сформировав каждый проект.

Границы на замке

Когда у нас есть все три вещи — сырая идея, аппетит, уточнённая проблема — мы готовы двигаться дальше и искать решение.