

O'REILLY®

Wydanie III

JEFF GOTHELF, JOSH SEIDEN

LEAN

UX

dla zespołów AGILE

Projektowanie doskonałych  
wrażeń użytkownika

 THE LEAN SERIES  
ERIC RIES SERIES EDITOR

Helion 

Tytuł oryginału: Lean UX: Designing Great Products with Agile Teams, 3<sup>rd</sup> Edition

Tłumaczenie: Krzysztof Bąbol

ISBN: 978-83-289-1558-9

© 2025 Helion S.A.

Authorized Polish 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.

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 wydawca 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 wydawca 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

<https://helion.pl/user/opinie/leuxa3>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

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

WWW: <https://helion.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- **Lubię to!** » Nasza społeczność

---

# Spis treści

Przedmowy .....	17
Od autorów .....	22
Wstęp .....	25
<hr/>	
<b>Część I. Wprowadzenie i zasady</b> .....	<b>31</b>
1. <b>Podjęcie Lean UX — ważniejsze teraz niż kiedykolwiek wcześniej</b> .....	<b>33</b>
Projektowanie ciągle się zmienia .....	33
2. <b>Zasady</b> .....	<b>36</b>
Podstawy podejścia Lean UX .....	36
Jaka jest więc definicja podejścia Lean UX? .....	39
Zasady .....	39
Zasady kierujące organizacją zespołów .....	39
Zasady dotyczące kultury .....	41
Zasady kierujące procesem .....	44
Podsumowanie .....	47
3. <b>Wyniki</b> .....	<b>48</b>
O co chodzi w naszym biznesie? .....	48
Opowieść na temat wyników .....	49
Analiza znaczenia tej opowieści: produkt, wyniki, oddziaływanie .....	50
Wyniki, iteracja i weryfikacja .....	53

<b>4. Szablon Lean UX Canvas .....</b>	<b>57</b>
Zamiast wymagań — założenia	57
Lean UX Canvas	59
Korzystanie z szablonu	61
Kiedy więc powinniśmy korzystać z szablonu Lean UX Canvas?	61
Czy szablon Lean UX Canvas nadaje się bardziej do formułowania pomysłów na wczesnym etapie, czy do podtrzymywania innowacji?	61
Kto powinien pracować z użyciem szablonu?	62
Ile czasu może zająć wypełnianie szablonu Lean UX Canvas?	62
Czy w metodyce Lean UX musimy korzystać z szablonu?	62
Koordynowanie prac nad częściami szablonu	62
Podsumowanie	64
<b>5. Pole 1. — problem biznesowy .....</b>	<b>65</b>
Facylitacja zadania	66
Kilka przykładów sformułowań problemów	68
Na co należy uważać?	69
<b>6. Pole 2. — wyniki biznesowe .....</b>	<b>70</b>
Korzystanie z podróży użytkownika	71
Typ podróży użytkownika: wskaźniki pirackie	71
Typ podróży użytkownika: góra wskaźników	72
Facylitacja dyskusji na temat wyników biznesowych przy użyciu góry wskaźników	73
Typ podróży użytkownika — mapy podróży i historyjek użytkownika	73
Mapowanie wyników na oddziaływanie	74
Na co należy uważać?	75
<b>7. Pole 3. — użytkownicy .....</b>	<b>78</b>
Szablon protopersony	80
Facylitacja zadania	81
Wczesna weryfikacja	81
Na co należy uważać?	83
<b>8. Pole 4. — wyniki i korzyści osiągnane przez użytkowników .....</b>	<b>84</b>
Facylitacja zadania	85
Na co należy uważać?	86

<b>9. Pole 5. — rozwiązania .....</b>	<b>87</b>
Facylitacja zadania	88
Mapy powiązań	88
Współprojektowanie: podejście bardziej zorganizowane	88
Prowadzenie sesji Design Studio	89
Czas i miejsce	89
Zespół	89
Proces	89
Materiały eksploatacyjne	90
Definicja problemu i jego ograniczenia (15 minut)	90
Indywidualne generowanie pomysłów (10 minut)	90
Prezentacja i krytyka (3 minuty na osobę)	92
Dobór w pary w celu iteracji i udoskonalenia pomysłów (10 minut)	93
Zespołowe generowanie pomysłów (45 minut)	93
Wykorzystanie efektów końcowych	94
Na co należy uważać?	95
<b>10. Pole 6. — hipotezy .....</b>	<b>96</b>
Facylitacja zadania	97
Określanie priorytetów hipotez	100
Na co należy uważać?	101
<b>11. Pole 7. — o jakiej najważniejszej sprawie musimy dowiedzieć się w pierwszej kolejności? .....</b>	<b>102</b>
Facylitacja zadania	103
Na co należy uważać?	103
<b>12. Pole 8. — minimalnie satysfakcjonujące produkty i eksperymenty .....</b>	<b>104</b>
Czym w końcu jest MVP?	105
Przykład: czy powinniśmy wprowadzić newsletter?	105
Tworzenie MVP	106
Tworzenie MVP w celu rozpoznania wartości	106
Tworzenie MVP w celu rozpracowania implementacji	107
Kilka ostatnich wskazań pomocnych przy tworzeniu MVP	107
Krzywa prawdziwości	108
Przykłady testów MVP	109
Test strony docelowej	109
Podróbka funkcji (albo przycisk prowadzący donikąd)	109
Czarnoksiężnik z krainy Oz	112
Przykład: MVP typu „czarnoksiężnik z krainy Oz” dla rozwiązania Taproot Plus	113

Prototypowanie	115
Prototypy papierowe	116
Makiety cyfrowe o niskiej wierności	117
Prototypy cyfrowe o średniej i wysokiej wierności	117
MVP w modelu bezkodowym	118
Prototypy generowane za pomocą kodu i z danymi na żywo	118
Co powinno trafić do prototypu?	119
Dema i wersje zapoznawcze	119
Przykład: użycie prototypu MVP	120
<b>13. Jak to wszystko razem połączyć .....</b>	<b>122</b>
Szablon Lean UX Canvas w korporacji	122
Validately — weryfikowanie produktu za pomocą wywiadów z klientami i zrobione w ciągu dwóch dni prototypu	124
Kaplan Test Prep — korzystanie z Lean UX podczas rozpoczynania nowego przedsięwzięcia	125

---

## **Część III. Współpraca** **129**

<b>14. Współprojektowanie .....</b>	<b>131</b>
Współprojektowanie	132
Współprojektowanie: podejście nieformalne	133
Lean UX i sprinty projektowe	134
Stosowanie sprintów projektowych w procesie Lean UX	136
Systemy projektowe	137
Systemy projektowe: co kryje się za tą nazwą?	137
Wartość systemów projektowych	139
Zespoły ds. systemów projektowych są zespołami produktowymi	140
Nie rezygnuj z grubych markerów	140
Współpraca z zespołami rozproszonymi geograficznie	143
Współpraca z rozproszonymi zespołami	144
Doprowadzenie do skutecznej współpracy	144
Podsumowanie	146
<b>15. Informacje zwrotne i badania .....</b>	<b>148</b>
Ciągłe i kolektywne badania	148
Kolektywne odkrywanie	149
Ciągłe uczenie się	151
Zrozumienie badań — ćwiczenie zespołowe	156
Identyfikacja schematów na przestrzeni czasu	157
Techniki monitorowania ciągłego i kolektywnego odkrywania	161
Podsumowanie	164

<b>16. Integracja podejść Lean UX i agile .....</b>	<b>166</b>
Uczyń proces zwinny swoim własnym	167
Przedefiniowanie „ukończenia”	168
Wciąż stosujemy rozłożone sprinty. Dlaczego?	170
Dwutorowe podejście zwinne	172
Wykorzystanie w podejściu Lean UX rytmu metodyki Scrum	176
Cele sprintu, cele produktu i zagadnienia zakrojone na wiele sprintów	177
Projektanci muszą uczestniczyć w planowaniu	181
Interesariusze i tablica czynników ryzyka	182
Mapy drogowe oparte na wynikach	184
Częstość przeglądów	185
Mierzenie postępów	186
Metodyka Lean UX i agile w korporacjach	186
Podsumowanie	189

---

## **Część IV. Lean UX w Twojej organizacji** **191**

<b>17. Wprowadzanie zmian organizacyjnych .....</b>	<b>193</b>
Zmiany	194
Zmiana kultury	194
Zmiana organizacji zespołów	195
Zmiana procesów	195
<b>18. Lean UX w agencji interaktywnej .....</b>	<b>208</b>
Jakiego typu działalność chcecie prowadzić?	208
W sprzedaży rozwiązań Lean UX kluczowe są oczekiwania klientów	209
Nikt nie chce kupować eksperymentów	210
Sprzedane! Teraz radź sobie z działem zakupów	211
Nie jesteście już podwykonawcami	211
Krótka uwaga o partnerach programistycznych i dostawcach zewnętrznych	212
Podsumowanie	213
<b>19. Słowo na koniec .....</b>	<b>214</b>
Produkt, który tworzy produkt	215
<b>0 autorach .....</b>	<b>216</b>





# Szablon Lean UX Canvas

## Zamiast wymagań — założenia

Jeśli pracujesz w branży, w której sprawy toczą się we względnie przewidywalny sposób, w warunkach niskiego ryzyka i dużej pewności co do tego, co wytwarza firma, co trzeba zrobić w celu wykonania tego produktu, jak ma on wyglądać, gdy będzie gotowy, i co Twój klient z nim zrobią, gdy go dostaną, możesz spokojnie pracować z zestawem sztywnych, wstępnie ustalonych wymagań. W świecie, w którym panuje mentalność z epoki przemysłowej, normą jest odgórne ustalanie szczegółów projektu, a jakakolwiek zmienność w wytwarzaniu produktu nie jest postrzegana jako zwinna odpowiedź na zmiany zachodzące na rynku, ale raczej jako kosztowne odstępstwo od planu. Ten sposób myślenia o wymaganiach przyjęto w początkowym okresie rozwoju branży informatycznej, dominował on w niej przez dziesięciolecia i nawet dzisiaj wciąż przenika do metod pracy wielu zespołów.

Definiując wymagania, zakładamy, że dobrze wiemy, co mamy zbudować. Najlepiej byłoby, gdyby ich źródłem były rygory inżynieryjne. Wymagania stawiane oprogramowaniu nie są jednak zwykle poparte takimi rygorami. Wciąż jednak przyjmuje się je za pewnik ze względu na wiarygodność ich autora czy jego stanowisko w firmie. W wielu przypadkach tę ślepą wiarę wzmacnia frazes „no cóż, wcześniej to działało”. Osoby, czy to pracujące indywidualnie, czy w zespole, które kwestionują zasadność otrzymanych wymagań, postrzegają się jako kłopotliwe i traktuje niczym kozły ofiarne, jeśli termin nie zostanie dotrzymany, projekt wyjdzie poza pierwotne założenia albo nastąpi i jedno, i drugie. W firmach, w których wymagania wciąż traktuje się w dużym stopniu jako metodę mówienia zespołom, co mają robić, często oznaczają one po prostu, jak powiada nasz przyjaciel Jeff Patton, tyle co „Zamknijcie się”.

Dzisiejsze firmy informatyczne operują jednak w rzeczywistości niejednolitej, nieprzewidywalnej, niestabilnej i niepewnej. Autorytatywne stwierdzenie, że określone połączenie kodu, tekstu i grafiki pozwoli osiągnąć pożądany wynik biznesowy i zostanie oddane w całości przed upływem konkretnego terminu, jest nie tylko ryzykowne, ale w większości przypadków jest po prostu kłamstwem. Tworzenie oprogramowania jest skomplikowane i nieprzewidywalne. Tempo zmian jest niewiarygodnie szybkie. Firmy stale udostępniają w środowisku produkcyjnym nowe funkcje z niespotykaną wcześniej prędkością i równie szybko zmieniają się zachowania

klientów. Gdy tylko ustalisz zestaw funkcji, podejście projektowe i konkretny interfejs użytkownika, u Twoich potencjalnych odbiorców na podstawie ich doświadczeń z innymi usługami internetowymi wykształcają się nowe modele myślowe.

Dobra wiadomość jest taka, że nie musimy polegać na wymaganiach. Branża wypracowała nowe sposoby pracy, pozwalające odejść od sztywnych wymogów. Gdy pracowaliśmy nad pierwszym wydaniem tej książki, firma Amazon udostępniała kod w środowisku produkcyjnym co 11,6 sekundy. Do dziś zmniejszyła ten czas do jednej sekundy<sup>1</sup>. To prawda: co sekundę jakiś klient Amazona gdzieś w ekosystemie tej firmy napotyka zmianę w sposobie działania produktu. Sześćdziesiąt razy na minutę ludzie z Amazona mają okazję się dowiedzieć, jak dobrze spełniają oczekiwania klientów. Sześćdziesiąt razy na minutę mają możliwość zareagowania na to, czego się dowiadują. Sześćdziesiąt razy na minutę mają szansę poprawić wrażenia użytkowników. Przy takich możliwościach sama idea sztywnych wymagań jest w najlepszym razie anachroniczna, w najgorszym zaś jest przeszkodą niepozwalającą zespołom robić wszystkiego, co w ich mocy. Przyznajemy, że Amazon to skrajny przykład, ale może stanowić inspirację i wyraźnie pokazuje, co da się zrobić. Jeśli jesteśmy w stanie tak szybko udostępniać rozwiązania, rozpoznawać potrzeby i odpowiadać na nie, przyjęcie założenia, że dokładnie wiemy, jak zapewnić klientom wartość dodaną, jest wyrazem arogancji i naraża firmę na ryzyko, na które nie może ona sobie pozwolić.

Istnieją też inne powody, dla których warto odejść od wymagań. Pisanie oprogramowania jest trudne. Nawet doświadczeni inżynierowie programiści potwierdzają, że jeśli zbudowanie czegoś *wydaje się* proste, to jeszcze wcale nie oznacza, że na pewno tak *będzie*. Często bywa tak, że gdy postanawiamy stworzyć pewien określony interfejs użytkownika, dowiadujemy się, że musimy w tym celu napisać więcej kodu, niż przypuszczaliśmy. Okazuje się, że kod, który wydawał się prosty, ma skomplikowane zależności lub zastane ograniczenia, albo podczas jego tworzenia pojawiają się nieoczekiwane przeszkody i musimy poświęcić więcej czasu na to, by obejść te problemy. To też utrudnia realizację sztywnych wymagań opartych na harmonogramie.

Oczywiście nie tylko kod jest złożony i nieprzewidywalny. To samo dotyczy ludzi. Ich wrodzone motywacje, osobowości, oczekiwania, normy kulturowe i przyzwyczajenia — wszystko to często stoi w sprzeczności z naszymi wyobrażeniami na temat idealnej usługi informatycznej, z której mieliby korzystać. Z dużym przekonaniem staramy się, by coś było „łatwe w użyciu” lub „intuicyjne”, tylko po to, by odkryć, że nasi docelowi użytkownicy robią wszystko, co w ich mocy, by uniknąć uproszczeń, które im zaoferowaliśmy. Dlaczego tak postępują? Do takich nieoczekiwanych zachowań prowadzi wiele czynników (które możemy poznać w trakcie wywiadów z klientami i badań), ale wszystkie mają ten sam wymierny rezultat: obalają nasze założenia.

Co więc powinniśmy robić? Musimy przyznać, że większość wymagań to po prostu autorytatywnie wyrażone *założenia*. Jeśli wyeliminujemy z postępowania *władczość*, zadufanie i arogancję, pozostaniemy z domysłami na temat tego, jak najlepiej osiągnąć cel użytkownika albo rozwiązać problem biznesowy. Jesteśmy twórcami produktów cyfrowych, więc przyznanie z pokorą, że wymagania są w rzeczywistości domysłami czy założeniami, niezwłocznie i bezpośrednio otwiera

---

<sup>1</sup> Werner Vogels, *The Story of Apollo — Amazon's Deployment Engine* [online], listopad 2014, <https://www.allthingsdistributed.com/2014/11/apollo-amazon-deployment-engine.html>.

nam pole do odkrywania produktu i stosowania Lean UX. Jeśli w zespole zrozumiemy, że podejmowana przez nas praca jest ryzykowna *właśnie dlatego*, że nie możemy przewidzieć ludzkich zachowań, będziemy wiedzieli, że musimy uwzględnić eksperymenty, badania i wprowadzanie przeróbek. Ograniczymy przywiązanie do idei i stworzymy w zespole kulturę, dzięki której będzie on bardziej skłonny do zmian kursu, a nawet zaprzestania pracy nad pomysłem, który przez dłuższy czas okazuje się niepraktyczny.

Jak więc wprowadzić w zespole styl postępowania motywujący wszystkich do zgłaszania swoich pomysłów, które będą jednak traktowane jako zbiór założeń? W poprzednich wydaniach tej książki przedstawiliśmy szereg działań związanych z deklarowaniem takich przypuszczeń. Procedury te pozwalały czytelnikom i praktykom artykułować swoje pomysły w nowy sposób, jako *testowalne założenia*. Przez lata skonsolidowaliśmy te sposoby deklarowania założeń oraz działania niezbędne do ich sprawdzenia w jedno wszechstronne narzędzie koordynujące, które nazwaliśmy szablonem Lean UX Canvas.

## Lean UX Canvas

Szablon Lean UX Canvas (rysunek 4.1) łączy w sobie szereg praktyk, które pomagają zespołom sformułować założenia na temat danego przedsięwzięcia. Celem szablonu jest usprawnienie postępowania i rozmów zarówno w ramach zespołu, jak i z interesariuszami, klientami i innymi współpracownikami. Pamiętaj, że w podejściu Lean UX próbujemy zbudować wspólne zrozumienie, a żeby je osiągnąć (szczególnie wtedy, gdy próbujemy odejść od wymagań), potrzebujemy jednakowego, spójnego słownictwa, które pozwoli zarówno interesariuszom, jak i poszczególnym uczestnikom zgłaszać swoje pomysły i będzie sprzyjać osiągnięciu większej przejrzystości.

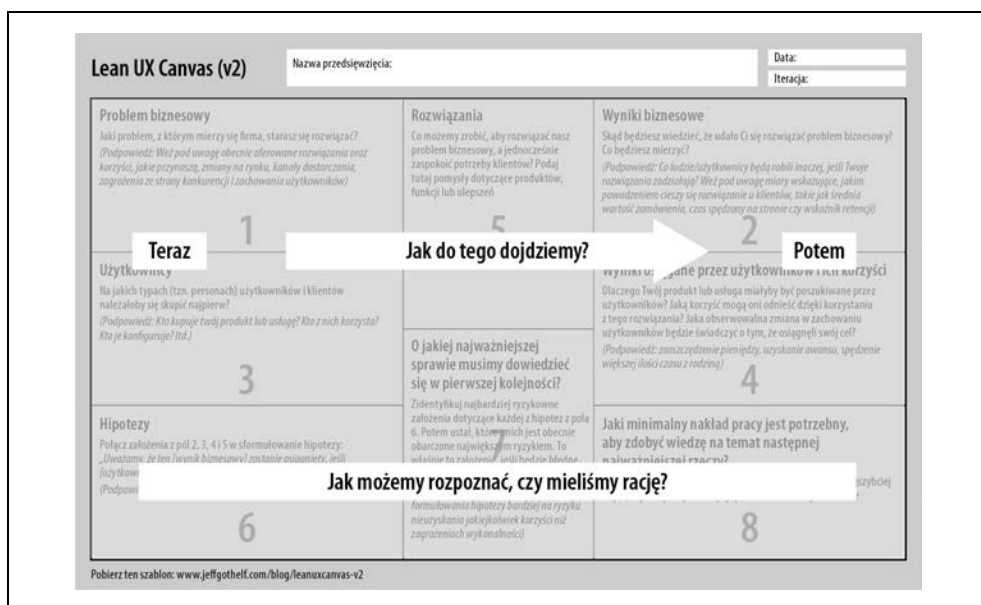
Lean UX Canvas (v2)		Nazwa przedsięwzięcia:	Data:
			Iteracja:
<b>Problem biznesowy</b> Jaki problem, z którym mierzy się firma, starasz się rozwiązać? <i>(Podpowiedź: Weź pod uwagę obecnie oferowane rozwiązania oraz korzyści, jakie przynoszą, zmiany na rynku, kanały dostarczania, zagrożenia ze strony konkurencji i zachowania użytkowników)</i>	<b>Rozwiązania</b> Co możemy zrobić, aby rozwiązać nasz problem biznesowy, a jednocześnie zaspokoić potrzeby klientów? Podaj tutaj pomysły dotyczące produktów, funkcji lub ulepszeń	<b>Wyniki biznesowe</b> Skąd będziesz wiedzieć, że udało Ci się rozwiązać problem biznesowy? Co będziesz mierzyć? <i>(Podpowiedź: Co ludzie/uzyskownicy będą robili inaczej, jeśli Twoje rozwiązania zdołają? Weź pod uwagę miary wskazujące, jakim powodzeniem cieszy się rozwiązanie u klientów, takie jak średnia wartość zamówienia, czas spędzony na stronie czy wskaźnik retencji)</i>	
<b>1</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	
<b>Użytkownicy</b> Na jakich typach (tzn. personach) użytkowników i klientów należałoby się skupić najpierw? <i>(Podpowiedź: Kto kupuje twój produkt lub usługę? Kto z nich korzysta? Kto je konfiguruje? Itd.)</i>	<b>O jakiej najważniejszej sprawie musimy dowiedzieć się w pierwszej kolejności?</b> Zidentyfikuj najbardziej ryzykowne założenia dotyczące każdej z hipotez z pola 6. Potem ustal, które z nich jest obecnie obciążone największym ryzykiem. To właśnie to założenie, jeśli będzie błędne, może doprowadzić do faska całej koncepcji. <i>(Podpowiedź: Na wczesnych etapach formułowania hipotezy skoncentruj się bardziej na ryzyku nieuzyskania jakiegokolwiek korzyści niż zagrożeniach wykonalności)</i>	<b>Wyniki osiągnięte przez użytkowników i ich korzyści</b> Dlaczego Twój produkt lub usługa miałyby być poszukiwane przez użytkowników? Jaką korzyść mogą oni odnieść dzięki korzystaniu z tego rozwiązania? Jaka obserwowalna zmiana w zachowaniu użytkowników będzie świadczyć o tym, że osiągnęli swój cel? <i>(Podpowiedź: zaostrzyćdenie piemiędzy, uzyskanie awansu, spędzenie większej ilości czasu z rodziną)</i>	
<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	
<b>Hipotezy</b> Połącz założenia z pól 2, 3, 4 i 5 w sformułowanie hipotezy: <i>„Uważamy, że ten [wymiar biznesowy] zostanie osiągnięty, jeśli [użytkownik] osiągnie [korzyści] dzięki [funkcji]”</i> <i>(Podpowiedź: Każda z hipotez powinna dotyczyć tylko jednej funkcji)</i>	<b>Jaki minimalny nakład pracy jest potrzebny, aby zdobyć wiedzę na temat następnego najważniejszej rzeczy?</b> Zaprojektuj eksperymenty pozwalające dowiedzieć się jak najszybciej o tym, czy Twoje najbardziej ryzykowne założenie jest słuszne	<b>8</b>	
<b>6</b>			

Pobierz ten szablon: [www.jeffgothelf.com/blog/leanuxcanvas-v2](http://www.jeffgothelf.com/blog/leanuxcanvas-v2)

Rysunek 4.1. Szablon Lean UX Canvas (<https://www.jeffgothelf.com/blog/leanuxcanvas-v2>)

Jeśli zdarzyło Ci się pracować w podejściu Lean UX, większość z tych działań na pewno rozpoznasz. Jeśli masz doświadczenie w projektowaniu, przyznasz, że wszystkie zagadnienia ujęte w szablonie są ważne i że na początku projektu trzeba o nich rozmawiać. Z naszych doświadczeń w korzystaniu z szablonu wynika, że jego konstrukcja wymusza przeprowadzenie tego całego postępowania z uwzględnieniem różnych punktów widzenia i gwarantuje, że na koniec rozszerzony zespół osiąga wspólne zrozumienie i ma jasno wytyczoną drogę naprzód.

Szablon ma na celu pokierowanie działaniami zmierzającymi do przekształcenia bieżącego stanu Twojego produktu lub systemu — tego, co Mike Rother w swojej książce *Toyota Kata*<sup>2</sup> nazwał *stanem obecnym* (ang. *the current condition*, „TERAZ” na rysunku 4.2) — na pożądany przyszły stan, tak zwany *stan docelowy* (ang. *target condition*, „POTEM” na rysunku 4.2).



Rysunek 4.2. Kluczowe obszary szablonu Lean UX Canvas

## Kolejny szablon?

Kolejny szablon? Słuszne pytanie. Odkąd Alex Osterwalder i zespół firmy Strategyzer podarowali światu Szablon Modelu Biznesowego (ang. *Business Model Canvas*), byliśmy zachwyceni tymi narzędziami, aż w końcu nas nimi zasypano. Jeśli nie publikujesz żadnego szablonu, cóż z Ciebie za lider opinii? To kolejne zasadne pytanie. Szablony bywają jednak przydatne i mogą stanowić centralny element wyważonej, integrującej cały zespół współpracy. Właściwie stosowane:

<sup>2</sup> Mike Rother, *Toyota Kata. Zarządzanie ludźmi w celu doskonalenia, zdobywania umiejętności adaptacji oraz osiągania ponadprzeciętnych wyników*, Lean Enterprise Institute Polska, Wrocław 2011.

- Łączą szereg działań w sekwencyjny proces, pozwalający prowadzić dalej akcję.
- Przydają się w złożonych środowiskach, gdyż tworzą wizualny model reprezentujący kluczowe elementy tej złożoności.
- Stanowią czytelne narzędzie facylitacyjne dla zespołów zainteresowanych wprowadzeniem u siebie określonego stylu postępowania.
- Zapewniają równe szanse tym członkom zespołów, którzy są mniej skłonni do przedstawiania swoich pomysłów podczas zwyczajnych sesji burzy mózgów.
- Tworzą wspólny język używany w ramach zespołu.
- Pozwalają skutecznie sformułować zadania, które ma wykonać zespół.
- Informują szersze grono osób o wyzwaniach stojących przed zespołem albo o wykonywanej przez niego pracy.

## Korzystanie z szablonu

W następnych rozdziałach opiszemy dokładnie poszczególne elementy szablonu. Zanim jednak do tego dojdziemy, chcielibyśmy odpowiedzieć na kilka podstawowych pytań, które pojawiają się zawsze, gdy uczymy zespoły korzystać z szablonu.

### Kiedy więc powinniśmy korzystać z szablonu Lean UX Canvas?

Uważamy, że szablon jest doskonałym środkiem do rozpoczęcia przedsięwzięcia. Niezależnie od tego, czy pracujesz nad nową funkcją, dużym przedsięwzięciem czy nowym produktem, szablon świetnie się sprawdza podczas spotkania startowego projektu. Gdy oswoisz się z tym narzędziem, zaczniesz się orientować, czy dane zadanie nie jest zbyt proste na to, by stosować w nim szablon. Generalnie uważamy, że warto korzystać z niego zawsze wtedy, gdy planowane przedsięwzięcie wymaga dużego nakładu pracy.

### Czy szablon Lean UX Canvas nadaje się bardziej do formułowania pomysłów na wczesnym etapie, czy do podtrzymywania innowacji?

Szablon sprawdza się dobrze w obu rodzajach pracy. Kluczowe pytanie jest takie: Czy masz do czynienia z istotnymi niewiadomymi, niepewnością lub złożonością? Właśnie w takiej sytuacji szablon Lean UX Canvas — i w ogóle podejście Lean UX — może pomóc. Na wczesnym etapie pracy niewiadome mają zwykle fundamentalny charakter: Czy istnieje zapotrzebowanie na dany produkt lub usługę? Czy ludzie będą korzystać z tego rozwiązania? Czy na rozwiązaniu tego problemu można zbudować biznes? W przypadku podtrzymywania innowacji waga pytań jest zwykle mniejsza, ale nie znaczy to, że łatwiej na nie odpowiedzieć. Szablon Lean UX Canvas może być pomocny w obu tych sytuacjach.

## Kto powinien pracować z użyciem szablonu?

Jedną z zalet szablonu jest to, że praca z jego użyciem rodzi w zespole wspólne zrozumienie. Szablon motywuje zespół i interesariuszy do pracy nad odkrywaniem produktu, przyczyniającej się do sukcesu. Sądźmy więc, że w pracach z użyciem szablonu powinni brać udział wszyscy członkowie zespołu. Uważamy, że w jak największym stopniu powinni w nich uczestniczyć także interesariusze i klienci, zwłaszcza podczas prac nad określeniem problemu biznesowego i celów biznesowych.

## Ile czasu może zająć wypełnianie szablonu Lean UX Canvas?

Trudno uporać się z tym wszystkim podczas sesji trwającej krócej niż pół dnia. Ponieważ praca nad szablonem jest doskonałym działaniem inicjującym, pomyśl o tym, ile czasu poświęcasz zwykle na rozpoczęcie projektu. Czy to zadanie na dwa dni? Na cały tydzień? Niektóre zespoły pracują nad szablonem właśnie w ten sposób, szczególnie jeśli wszyscy mogą się zebrać razem w jednej sali. Inne zespoły decydują się na przeprowadzenie serii spotkań w ciągu kilku tygodni. Generalnie trwa to tym dłużej, im większy i ważniejszy jest projekt. Nie utknij w paraliżu decyzyjnym. Jeśli czegoś nie wiesz, odłóż to na potem i przechodź dalej. W końcu *głównym celem* szablonu jest zebranie spraw, o których nie masz pojęcia, po to, by zacząć szybko zdobywać wiedzę na ich temat.

## Czy w metodyce Lean UX musimy korzystać z szablonu?

Oczywiście, że nie. Poszczególne fragmenty szablonu zawierają przydatne elementy procesu Lean UX. Podczas pracy nad każdym przedsięwzięciem warto zastanowić się nad pytaniami postawionymi w poszczególnych polach szablonu i odpowiedzieć na nie. Mimo to, zamiast wypełniać pola szablonu, możesz oczywiście stosować poszczególne metody niezależnie. Masz wątpliwości co do swoich użytkowników? Przejdź do pola 3., poczytaj o protopersonach i przy ich użyciu wyjaśnij tę kwestię wraz ze swoim zespołem. Nie masz pewności, jakie rozwiązanie problemu będzie najlepsze? Przekartkuj książkę do rozdziału poświęconego polu 5. i wykonaj ze swoim zespołem opisaną tam procedurę.

Jeśli zdecydujesz się korzystać z szablonu jako całości, pamiętaj, że jest to wszechstronne narzędzie. Stosuj te zadania, które najlepiej się u Ciebie sprawdzają, biorąc pod uwagę kontekst swojej pracy i metody odpowiednie dla zespołu. Gdy nabierze on większej swobody w pracy o tym charakterze, zwiększ liczbę wykonywanych działań. Ostatecznie chcemy, by w całym Waszym postępowaniu klient był na pierwszym miejscu. Szablon Lean UX Canvas jest dobrym punktem wyjścia do tego, by tak rzeczywiście się stało.

## Koordinowanie prac nad częściami szablonu

W następnych rozdziałach podamy instrukcje dotyczące działań, które często przeprowadzamy w celu wypełnienia szablonu. W tym miejscu chcielibyśmy zwrócić uwagę na kilka ogólnych wzorców.

## Integruj

Chcemy, by w wypełnianiu szablonu uczestniczył cały zespół<sup>3</sup>. Oznacza to, że podczas facylitacji musisz brać pod uwagę rozmaite style uczestnictwa, a także różny poziom władzy i kompetencji osób znajdujących się na sali.

Aby sprostać temu zadaniu, często stosujemy pewien wariant wzorca *1-2-4-Wszyscy* (ang. *1-2-4-All*)<sup>4</sup>. Jest to usystematyzowana metoda zachęcania grupy do współuczestnictwa. Robi się to tak:

- Na początku prosisz ludzi, by popracowali samodzielnie (co odpowiada „1” w nazwie wzorca), zwykle po cichu, zapisując pomysły albo coś rysując. Na ogół warto przeznaczyć na to ograniczoną ilość czasu (zazwyczaj pięć minut), aby ludzie podali swoje pomysły, ale nie poświęcali wiele czasu na ich edycję i udoskonalanie. Po tej samodzielnej pracy poproś ich, by podzielili się swoimi pomysłami z osobami siedzącymi przy jednym stole lub będącymi w tej samej podgrupie. Jeśli ludzie korzystali z kartek samoprzylepnych, warto ich poprosić, by podeszli do ściany i tam je przyczepili. Opcjonalnie w tym czasie masz okazję zaproponować dyskusję. Możesz też poprosić w tym momencie o utworzenie pewnych map powiązań.
- Potem prosisz ludzi, by rozwinęli lub opracowali pomysły w parach (to „2”). Praca w duecie wymaga więcej czasu niż samodzielna, więc daj na nią parom więcej czasu. I znów po tym etapie pary prezentują wyniki swojej pracy na stole lub w sali podgrupy, a Ty możesz dać im czas na dalsze dyskusje.
- Następnie prosisz osoby siedzące przy poszczególnych stołach lub tworzące podgrupy o opracowanie pomysłów w formie pojedynczych prezentacji. (Ta część odpowiada cyfrze „4”).
- Na koniec (jeśli chcesz, by powstał jeden ostateczny pomysł) prosisz całą grupę o wypracowanie wspólnego pomysłu. (Ta część odpowiada słowu „Wszyscy”).

Technika *1-2-4-Wszyscy* jest efektywna, ponieważ wymaga wkładu od wszystkich osób na sali, umożliwia zarówno pracę samodzielną, jak i współpracę, a wreszcie pozwala grupie połączyć siły. Wzorzec ten warto przystosowywać do konkretnych zadań, ale pamiętaj o nim, gdy planujesz pracę grupową.

## Zdalnie czy osobiście?

Wszystkie te działania można prowadzić podczas warsztatów stacjonarnych albo zdalnie, przy użyciu oprogramowania do wideokonferencji i tablic wirtualnych. Jeśli pracujesz zdalnie, pamiętaj o robieniu przerw w sesjach, by pozwolić ludziom rozprostować nogi i uniknąć „zoomoży” (ang. *Zoom fatigue*). Pamiętaj też, że nie każdy jest obeznany z tablicami wirtualnymi, daj więc mniej doświadczonym uczestnikom trochę czasu, by nabrali w tym biegłości. (Niekiedy możesz zastosować ćwiczenie przełamujące lody, które pomoże ludziom nauczyć się obsługi narzędzia). Gotowy do użycia szablon Lean UX Canvas dostępny jest na stronie <http://www.leanuxbook.com>.

---

<sup>3</sup> Koncepcję „całości zespołu” można zmodyfikować w zależności od kontekstu, więc zachęcamy, by tę radę dostosować do wielkości grupy i ról osób znajdujących się na sali.

<sup>4</sup> To jeden ze wzorców z bardzo przydatnej kolekcji „struktur wyzwalających” (ang. *Liberating Structures*). Patrz: *1-2-4-All*, *Liberating Structures*, <https://liberatingstructures.org.pl/1-2-4-all/>.

# Podsumowanie

W podrozdziałach o tym tytule, znajdujących się w kolejnych rozdziałach, będziemy szczegółowo opisywać poszczególne fragmenty szablonu.



# 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** 

# ODKRYJ LEAN UX W PRAKTYCE: PROJEKTUJ LEPIEJ, SZYBCIEJ I SKUTECZNIEJ!

Podejście Lean UX łączy podstawy myślenia projektowego i programowania zwinnego. Obecnie ta metodyka jest uznawana za jedną z najlepszych. Koncentruje się na ukierunkowaniu na potrzeby człowieka, zwinnych sposobach pracy i silnym zmyśle biznesowym. Mimo że na pierwszy rzut oka pogodzenie tych aspektów wydaje się dość trudne, w rzeczywistości metodyka Lean UX jest wyjątkowo skuteczna podczas tworzenia produktów cyfrowych wysokiej jakości.

To trzecie wydanie nagradzanego podręcznika dla zespołów prowadzących zwinne procesy tworzenia oprogramowania. Przekonasz się, że skupienie wysiłku projektowego na wrażeniach użytkownika pozwala ściśle współpracującym zespołom uzyskiwać najlepsze efekty. Poznasz metody integrujące projektowanie wrażeń użytkownika, odkrywanie produktu, metody zwinne i zarządzanie produktami. Nauczysz się kierować projektowaniem w krótkich, powtarzalnych cyklach. Dowiesz się także, jak ocenić, które działania są najlepsze dla firmy i użytkownika. Dzięki tej praktycznej książce Ty i Twój zwinny zespół szybko zaczniecie osiągać spektakularne rezultaty!

## W książce:

- usprawnianie procesu Lean UX za pomocą szablonu Lean UX Canvas
- formułowanie jasnych kryteriów sukcesu
- rola projektanta w zwinnym zespole
- odkrywanie produktu w codziennej pracy zespołu
- anegdoty dotyczące projektowania i eksperymentów

**JEFF GOTHELF** od ponad 20 lat zajmuje się metodami zarządzania zorientowanymi na klienta i opartymi na danych. Swoją wiedzę i doświadczeniem dzieli się w bestsellerowych książkach.

**JOSH SEIDEN** jest projektantem, autorem książek i wziętym trenerem. Prowadzi warsztaty z zakresu metod Agile i Lean dla zespołów projektowych.

**Helion**  
helion.pl  
HELION S.A.  
ul. Kościuszki 1c  
44-100 Gliwice  
tel. 32 230 99 63  
helion@helion.pl

KOD KORZYŚCI  
Sięgnij po więcej! ▶



ISBN 978-83-289-1558-9



Cena: 67,00 zł

O'REILLY®