

# СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ .....	6
ВВЕДЕНИЕ .....	8
ДЛЯ КОГО ПРЕДНАЗНАЧЕНА ЭТА КНИГА? .....	9
ДОБИВАЙТЕСЬ ОСЯЗАЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ! .....	11
ПОЧЕМУ ВСЕ ЭТО ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ? .....	13

## ЧТО ТАКОЕ *IMPACT MAPPING*?

ЦЕЛЬ .....	17
ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА .....	19
ПРИМЕРЫ ВЛИЯНИЙ .....	21
ПОСТАВЛЯЕМЫЙ ФУНКЦИОНАЛ .....	23
ПРИМЕР: ПЛАТФОРМА ДЛЯ ОНЛАЙН-ИГР .....	26
ПРИМЕР: ОБРАБОТКА ФИНАНСОВЫХ ТРАНЗАКЦИЙ .....	27

## РОЛЬ *IMPACT MAPS*

ТРИ КЛЮЧЕВЫЕ ФУНКЦИИ .....	30
<i>IMPACT MAPS</i> ПОЗВОЛЯЮТ РЕШАТЬ ТИПИЧНЫЕ ПРОБЛЕМЫ .....	32
РЕШЕНИЕ БИЗНЕС-ЗАДАЧ, А НЕ ФУНКЦИОНАЛ КАК ТАКОВОЙ. ....	34
ПОСТАНОВКА ИЗМЕРИМЫХ ЦЕЛЕЙ. ....	36
АДАПТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ .....	38
ИТЕРАТИВНАЯ РАЗРАБОТКА .....	40
ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКИЕ ИСТОРИИ .....	42
ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ .....	44
ЭФФЕКТИВНЫЕ СОВЕЩАНИЯ .....	46
СТОИМОСТЬ РАЗРАБОТКИ — НЕ ЗАТРАТЫ, А ИНВЕСТИЦИИ. ....	47

## СОСТАВЛЕНИЕ *IMPACT MAP*

ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП 1: СФОРМУЛИРУЙТЕ БИЗНЕС-ЦЕЛЬ .....	50
ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП 2: ВЫБЕРИТЕ ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕТРИКИ .....	52
ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП 3: НАМЕТЬТЕ ПЕРВУЮ КОНТРОЛЬНУЮ ТОЧКУ. ....	54
СОСТАВЛЕНИЕ <i>IMPACT MAP</i> : ЭТАП 1. СОЗДАНИЕ «СКЕЛЕТА» КАРТЫ .....	58
СОСТАВЛЕНИЕ <i>IMPACT MAP</i> : ЭТАП 2. ПОИСК АЛЬТЕРНАТИВ .....	60
СОСТАВЛЕНИЕ <i>IMPACT MAP</i> : ЭТАП 3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ПРИОРИТЕТОВ. ....	62
СОСТАВЛЕНИЕ <i>IMPACT MAP</i> : ЭТАП 4. ОБУЧЕНИЕ НА ОШИБКАХ. ....	64
ОТОБРАЖЕНИЕ МЕТРИК НА КАРТЕ .....	68
ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЕ ИТОГИ .....	70
ТИПИЧНЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОШИБКИ .....	74
ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ МОДЕРАЦИИ .....	76
ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ ПРИ СОСТАВЛЕНИИ <i>IMPACT MAP</i> . ....	78
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....	82
ПРИМЕЧАНИЯ .....	84

# ПРЕДИСЛОВИЕ

Разработка программного обеспечения внутри компаний за редкими исключениями уже давно выделилась в самостоятельную функцию. При этом коммуникация с остальными подразделениями организации, чье функционирование программисты призваны поддерживать своими разработками, зачастую оставляла желать лучшего. Сотрудники других отделов могли в целом не понимать, что такое программное обеспечение, а разработчики, в свою очередь, быть недостаточно осведомленными о потребностях бизнеса, которым занимается компания.

С одной стороны, проблемы с коммуникацией слишком часто приводили к тому, что на выходе получался совсем не тот продукт, который был необходим, или (в лучшем случае) не совсем тот. С другой — они становились причиной неэффективного управления проектами и неоправданного роста затрат. Внедрение гибких методологий позволило существенно ускорить циклы обратной связи и успевать изменять продукт под потребности до того, как закончится бюджет на разработку.

Нам необходимы подходы, которые помогут разработчикам стать полноправными партнерами других подразделений и создавать продукты, с энтузиазмом принимаемые пользователями, а это, в свою очередь, приведет к успеху в бизнесе. В основе сотрудничества разработчиков и заказчиков должна лежать именно эффективная коммуникация. Такой коммуникации мешает различный взгляд на вещи и даже разный словарь, используемый разработчиками программного обеспечения и всеми остальными. Поэтому важно научиться визуализировать проблемы, над решением которых приходится работать совместно, — это даст возможность осмысленно участвовать в разработке независимо от своей предметной области, будучи при этом уверенными, что мы говорим об одном и том же. В качестве инструмента визуализации в гибких методологиях используется принцип «работающее ПО». Его смысл в том, что разработчики быстро

реализуют небольшой набор пожеланий к продукту, и это сразу же обеспечивает обратную связь от реальных пользователей. Идеология «работающего программного обеспечения» действительно дает возможность удостовериться, что принятые ранее решения являются правильными, однако эта идеология никак не помогает отбирать из уже имеющегося набора пожеланий к продукту именно те, реализация которых будет наиболее ценной с точки зрения пользователей и вызывать у них максимум энтузиазма.

Множество барьеров на пути эффективного сотрудничества возникает из-за неразделенных, никогда не обсуждавшихся и непроверенных исходных предположений. Специалисты в разных областях исходят из разного набора допущений и гипотез. Если эти допущения и гипотезы сформулировать в явном виде, то получится их своевременно проанализировать и протестировать. В результате все последующие решения будут приниматься гораздо быстрее. Именно с этой точки зрения *impact maps* (карты влияния) являются эффективным инструментом. Они позволяют в наглядном виде представить ответы на вопросы «ЗАЧЕМ», «КТО», «КАК» И «ЧТО», связанные с проблемой, которую необходимо решить в рамках конкретного проекта.

Подобно тому, как карты автомобильных дорог показывают, какие дороги соединяют большие и малые населенные пункты, *impact maps* описывают, какой продукт мы хотим создать и как именно с его помощью мы собираемся облегчить жизнь пользователям. При этом следует иметь в виду, что основная цель автомобильной карты не столько давать подробную информацию о городах и других населенных пунктах, сколько четко указывать, как проехать от одного из них к другому. Ее дополнительная цель — помочь нам прокладывать альтернативные маршруты.

Наглядно продемонстрированные на *impact maps* узлы и предположительные способы обеспечения переходов между ними позволяют вовлекать в обсуждение специалистов

любого профиля. *Impact maps* создают понятный для всех контекст и в явном виде отражают те неопределенности, с которыми будет необходимо разобраться экспериментальным путем. Подобно дорогам, закрытым для проезда или находящимся в стадии строительства, определенные исходные предположения могут оказаться нежизнеспособными или попросту неправильными. Поэтому соответствующие карты и называются картами автомобильных дорог, а не «картами назначения». *Impact maps* помогают визуализировать исходные гипотезы, которые и проверяются впоследствии опытным путем.

Мы наблюдаем, как на наших глазах совершается переход от подхода «push» к подходу «pull»<sup>1</sup>, от директивного управления к адаптивному. Подход «push» предполагает, что мы говорим людям, что им делать; «pull» начинается с формулировки проблемы, открывшейся возможности или какого-либо вызова — при этом кроссфункциональная команда должна самостоятельно во всем разобраться и решить эту задачу. Подход «pull» предполагает фундаментальный сдвиг: чтобы достичь своей цели, мы переносим фокус внимания с «производства» продукта, который заказал клиент, на сотрудничество со всеми заинтересованными сторонами. Это требует перехода от внешней мотивации («push») к внутренней или самомотивации («pull»). Как элегантно выразился Дэн Пинк, внутренняя мотивация возникает при наличии автономии, профессионализма и понимания своего предназначения.

Создание автономных групп, куда входили бы специалисты, обладающие необходимыми компетенциями, является единственным эффективным способом достижения тех целей, что мы ставим перед собой сегодня. Однако группа не может стать эффективной командой, если у нее отсутствует разделенная цель (или цели). Разделенные цели вытекают из разделенных

пожеланий к продукту. Самое главное здесь — совместная работа по их созданию. Кроме того, *impact map* — это по существу сториборд, отражающий концептуальное понимание методов, которые позволят добиться поставленной цели. Все эти задачи являются слишком важными, чтобы просто поручить их «клиенту» или «владельцу продукта» в надежде, что они смогут потом надавить на команду.

Использование *impact map* помогает сосредоточиться на процессе понимания и прийти к решению «эволюционным путем» даже в тех случаях, когда вы имеете дело со «злыми проблемами»<sup>2</sup> (с ними в наши дни приходится сталкиваться все чаще). Эта книга призывает раз за разом возвращаться к каждому исходному элементу и каждому первоначальному предположению. По-видимому, именно такой подход и нужен нам сегодня. Любое желательное влияние, требуемый эффект или цель, выбранные в начале проекта, основаны на определенных гипотезах относительно изменяющегося во времени положения компании и состояния рынка; отсюда вытекает необходимость постоянно их перепроверять.

Смысл продуктового дизайна — найти и протестировать потенциальные решения, которые могли бы оказать необходимое влияние. Здесь критически важны не столько сами по себе причины и вызываемые ими следствия, сколько проверка самих гипотез, их соединяющих. Реальную ценность удается создавать в тех случаях, когда предположения подтверждены данными неоднократных практических экспериментов. *Impact maps* — это по существу карты гипотез, связывающих причины со следствиями. Они помогут вам понять, какие вопросы следует задавать — и это гораздо труднее, чем находить верные ответы.

Том Поппендик

# ВВЕДЕНИЕ

Потратив девять лет и миллиарды фунтов, правительство Великобритании недавно отказалось от завершения одного из своих IT-проектов, потому что он «утратил актуальность». Подобные примеры (правда, в менее эпических масштабах) можно найти повсюду. Только в 2004 году на неудавшихся IT-проектах компании стран ЕС потеряли €142 миллиарда (в основном из-за плохого согласования бизнес-целей или устаревания бизнес-стратегий к моменту выхода готового программного обеспечения). Это примерно равно стоимости программы МКС, включая все уже совершенные полеты, и в два раза превышает стоимость программы Apollo, в рамках которой астронавты шесть раз успешно высаживались на Луне.

Сегодня программное обеспечение повсюду. И тем не менее бесчисленное множество программных продуктов и проектов продолжает медленно загибаться, так и не принеся никакой пользы. В результате огромное количество времени и денег тратится впустую из-за неправильных исходных допущений, несфокусированности, плохой коммуникации, недоразумений и расхождений с глобальными целями организаций.

Но должны же существовать и более эффективные методы работы!

Данная книга представляет собой практическое руководство по созданию *impact maps*. *Impact mapping* — это простой, но невероятно эффективный метод, помогающий еще на стадии стратегического планирования организовать сотрудничество различных специалистов и в результате создавать эффективные программные продукты. Он позволяет составлять более действенные планы и дорожные карты, способные обеспечить соответствие разрабатываемого программного обеспечения бизнес-целям организации и возможность его легкой адаптации к неизбежным изменениям в ходе проекта. Конечно, *impact maps* — не первое и не последнее решение в этой области. И тем не менее это важная система, поскольку она прекрасно вписывается в современные тенденции разработки программного обеспечения, включая регулярные релизы, управление клиентскими требованиями, ориентированность на достижение бизнес-целей, гибкие и бережливые методологии, экономичное управление стартапами и дизайн-мышление.

# ДЛЯ КОГО ПРЕДНАЗНАЧЕНА ЭТА КНИГА?

Основная целевая аудитория этой книги — руководители, непосредственно занимающиеся созданием программных продуктов или проектным менеджментом — как со стороны бизнеса, так и со стороны разработки. Она включает в себя как тех, кто платит за услуги, так и различных специалистов, выполняющих роль «владельцев» продукта, осуществляющих контроль за ходом проектов, управляющих проектным портфелем, занимающихся архитектурой программного обеспечения, бизнес-анализом и контролем качества готового продукта. Мои задачи связаны в основном с итеративной разработкой, поэтому книга написана, исходя из этого опыта. Вы извлечете из нее максимум пользы, если вы заняты в сходной среде. Итак:

- › Бизнесмены, чья роль состоит в управлении проектами по разработке ПО, научатся более четко выражать свои идеи.
- › Менеджеры компаний, выступающих в роли заказчиков, научатся правильно сообщать командам разработчиков о своих исходных установках, продуктивнее вовлекать их в принятие стратегических решений и оптимизировать управление своим проектным портфелем.
- › Команды разработчиков, уже применяющие в решении задач гибкие или бережливые подходы либо появившиеся недавно методы экономичного управления стартапами, смогут эффективнее настраивать разрабатываемые программные продукты на достижение бизнес-целей заказчиков и добиваться большей вовлеченности заказчиков и пользователей в процесс разработки.
- › Разработчики, находящиеся в процессе перехода к гибким или бережливым подходам, получат представление о том, как адаптировать эти подходы под свои конкретные потребности, не упускать из вида общую картину, разбивать работу на небольшие фрагменты, каждый из которых будет обладать собственной бизнес-ценностью, и осуществлять действенный контроль за ходом разработки.

## ОТДАВАЯ ДОЛЖНОЕ ПРЕДШЕСТВЕННИКАМ

*Impact maps* — это разновидность карт бизнес-эффектов, которые предложили Мийо Балич и Ингрид Домингес (Оттерстен) в рамках своего метода InUse, скомбинированные с картами эффектов Роберта Бринкерхоффа для образовательных учреждений, идеями Криса Мэттса по поводу добавления функциональности («введения фич»), а также принципами измеримости и итеративной разработки Тома Гилба. Моя методика в значительной степени опирается на их работы — здесь достаточно сказать, что все ключевые идеи принадлежат им, а я лишь связал их вместе и поместил в контекст современных методов разработки программного обеспечения. В конце данного издания приведены ссылки на источники, откуда взяты эти концепции. Соединить их вместе и прояснить многие аспекты того, о чем пойдет речь в этой книге, мне помогли вдохновляющие и весьма непростые дискуссии с Крэггом Ларманом, Томом и Мэри Поппендик, Дэном Нортон, Гордоном Вейром, Джеффом Паттоном и Маттиасом Эдингером (перечисляю их не в порядке важности).

Объединив все перечисленные выше концепции, *impact maps* делают проверенные стратегии разработки и управления проектами еще более удобными и ускоряют достижение результатов. Они помогают эффективнее учитывать обычно имеющиеся в таких проектах ограничения, а также воспользоваться полезными идеями из других предметных областей.

В книге описано, как лично я применяю *impact maps*. В более ранних публикациях я называл их *effect maps* (картами эффектов), поскольку между ними и картами эффектов по методу InUse действительно имеется значительное сходство. Но в моем подходе также есть и существенные отличия. Он гораздо ближе к тому, что в своей модели HET<sup>3</sup> Бринкерхофф называет *roadmaps* (дорожными картами) и итерационными

планами отдельных этапов. Кроме того, я обнаружил, что надо внести некоторые изменения в список используемых ключевых вопросов — это повысило полезность *impact maps* (по крайней мере в тех проектах, которыми мне приходилось заниматься). Карты эффектов InUse скорее ориентированы на содействие инновационному дизайну продуктов и дизайну пользовательского опыта. Однако наиболее распространенными проблемами в компаниях, с которыми я работаю в качестве консультанта, являются недостатки в применяемых методах разработки, расползание границ проекта, тенденция упускать из вида общую картину, недостаточная ориентация разработчиков на достижение бизнес-целей. Эти организации бесполезно тратят массу времени и усилий на создание не того программного обеспечения, которое им нужно. *Impact mapping* представляет собой фантастический способ свести эти страдания к минимуму.

Когда ранее я называл свои *impact maps* картами эффектов, это приводило к определенным недоразумениям. Дело дошло до того, что известный консультант однажды сказал одному из моих клиентов, что «Гойко совершенно не понимает, что такое карты эффектов. Хотя и в его подходе что-то

есть». После нескольких моих выступлений на конференциях в Швеции (кстати, именно Швеция — родина метода InUse), некоторые участники пожаловались, что я неправильно интерпретирую само понятие «карты эффектов». Дабы избежать дальнейшей неразберихи, в этой книге я решил прибегнуть к термину *impact maps*.

Сам термин *impact maps* был предложен Крэгом Ларманом. Он похож на термин «карты эффектов», но вместе с тем в достаточной степени от него отличается, чтобы не вызывать путаницы. Да, Бринкерхофф тоже называет свою визуализацию планирования *impact maps*, но все равно использование мной этого понятия в целом выглядит оправданно. Карты Бринкерхоффа применяются в основном образовательными учреждениями для управления учебными планами, поэтому я надеюсь, что риск недоразумений минимален.

Введение термина, отличающегося от термина «карты эффектов», позволило мне целиком сосредоточиться на обсуждении вопросов, связанных с управлением границами проектов, а также использовать для обозначения элементов *impact maps* названия, которые в контексте разработки программного обеспечения выглядят более уместно.

# ДОБИВАЙТЕСЬ ОСЯЗАЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ!



Я полагаю, что использование *impact maps* позволит изменить правила игры и значительно улучшит способность многих команд и организаций создавать эффективные программные продукты и реализовывать проекты. Цель этой книги — повысить осведомленность разработчиков об этом методе и связанных с ним идеях, а также пробудить активность профессионального сообщества. Именно поэтому я преднамеренно ограничил объем данного издания. Вы сможете быстро прочитать его и держать под рукой в качестве краткого справочника. Вместо того чтобы пытаться сразу охватить все детали моей методики, я даю немало ссылок, которые позволят вам при необходимости глубже погрузиться в смежные темы.

Поскольку речь идет о новом подходе, объединяющем многие важные тенденции в области разработки программного обеспечения, я надеюсь, что *impact mapping* будет развиваться вместе с этим профессиональным сообществом. Для этого мне понадобится ваша помощь. Попробуйте воспользоваться моим методом для решения поставленных задач. Проверьте,

какие из его элементов сработают для вас сразу, а какие из них придется адаптировать. Поделитесь тем, что вы узнали, с другими специалистами — это поможет усовершенствовать нашу методику. Чтобы выяснить, как можно обсудить полученный опыт с другими практикующими разработчиками, зайдите на сайт [www.impactmapping.org](http://www.impactmapping.org).

Кроме того, подумайте о том, чтобы оставить отклик об этой книге на сайте Amazon или сайтах других интернет-магазинов. Количество отзывов сильно влияет на репутацию книги — даже если эти отзывы состоят всего из одной строки. Ваше мнение поможет заинтересовать других людей и будет способствовать распространению изложенных в книге идей.

После того как мы наберем достаточно практического опыта в применении этой методики в разных ситуациях, я буду просить других разработчиков публиковать дополнительные рекомендации. Надеюсь, что через несколько лет мы сможем выпустить руководство по использованию *impact maps* в различных бизнес-контекстах с описанием реальных кейсов и отчетами практиков.

Чтобы получать уведомления о появлении новых видео, статей и книг по этой тематике, зарегистрируйтесь на сайте [www.gojko.net/impact](http://www.gojko.net/impact).



Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

# ПОЧЕМУ ВСЕ ЭТО ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ?

*Impact mapping* представляет собой метод стратегического планирования. Он помогает организациям не запутаться, побуждая участников проектов четко выражать свои исходные предположения, синхронизировать свою деятельность с глобальными бизнес-целями организации и создавать дорожные карты, более тесно увязанные с реальностью.

Наши продукты и проекты работают не в вакууме: между ними и конкретными людьми, другими проектами, компаниями в целом и окружающим сообществом существуют многочисленные динамические взаимозависимости. Тем не менее популярные в данный момент методы планирования часто исходят из предположения, что, пока мы разрабатываем свой продукт, мир будет стоять на месте. В качестве другой крайности такие подходы могут предполагать полный отказ от долгосрочного планирования и попыток отследить общую картину. В результате между представителями бизнеса, оплачивающими разработку программного обеспечения, и самими разработчиками возникает чудовищный разрыв в коммуникации. *Impact maps* позволяют визуализировать динамические взаимоотношения между нашими планами и окружающим миром в динамике, отражая в наглядной форме наиболее важные исходные гипотезы и границы проекта. Они помогают оперативно реагировать на происходящие изменения и соответствующим образом адаптировать к ним свои первоначальные планы, постоянно поддерживая в актуальном состоянии дорожную карту для разработчиков и общую картину для бизнес-спонсоров.

*Impact mapping* приводит к сокращению непродуктивных усилий, провоцируемых расползанием границ проекта и принятием избыточно сложных решений. Они позволяют сфокусироваться при разработке именно на тех влияниях, которые и должен обеспечивать готовый продукт. И наконец, использование *impact maps* способствует укреплению сотрудничества между менеджерами, отвечающими за технические и бизнес-аспекты проекта, поскольку теперь они будут в состоянии воспринимать общую картину проекта одинаково.

*Impact mapping* обладает рядом уникальных преимуществ:

- › В основу положен метод, изобретенный известным агентством, специализирующимся на интерактивном дизайне. Кроме того, *impact maps* как инструмент напоминают один из известных методов тимбилдинга. В совокупности это означает, что *impact mapping* облегчает сотрудничество и взаимодействие. Это куда менее бюрократический и гораздо более простой в использовании метод, чем многие из имеющихся альтернатив. Он позволяет вовлекать в обсуждение группы людей из разных предметных областей, то есть как технических специалистов-разработчиков, так и менеджеров со стороны бизнеса, тем самым помогая организации воспользоваться «мудростью толпы»<sup>4</sup>.
- › Метод способствует визуализации предположений. Другие методы, как правило, не позволяют эффективно и в явном виде сообщать исходные гипотезы. *Impact maps* подвластно и это, и благодаря этой особенности командам под силу принимать более действенные решения. Визуальный характер метода влияет на повышение продуктивности совещаний и помогает не упускать из вида общую картину, синхронизируя цели разработки с бизнес-целями организации.
- › Это скоростной метод. Один из моих клиентов недавно заметил, что его компании потребовались бы несколько месяцев, чтобы достичь того, что нам удалось всего за два дня. По этой причине метод прекрасно вписывается в итеративные модели, которые в настоящее время начинают широко использоваться при разработке программных продуктов.

По существу, *impact maps* стоит заниматься просто для того, чтобы помочь себе создавать продукты и реализовывать проекты, которые действительно делают жизнь пользователей лучше.

# ЧТО ТАКОЕ *IMPACT MAPPING*?

*Impact mapping* — это способ визуализировать границы проекта и основные гипотезы, созданные совместными усилиями лиц, принимающих технические и бизнес-решения. Это ментальная карта, возникающая в ходе обсуждения ответов на следующие четыре вопроса:



