

تجربه کاربری

ناب

از قواعد ناب برای بهبود تجربه کاربری ناب استفاده کنید

نویسنده: جف گاثلف
مترجمین: شبیر صاحبقرانی و آیدا قاسم پور

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تجربه کاربری ناب

نویسنده:

جف گاثلف

ترجمه:

شیر صاحبقرانی و آیدا قاسم پور

سرشناسه: گوتهلِف، جف

Gothelf, Jeff

عنوان و نام پدیدآور: تجربه کاربری ناب/نویسنده جف گاتلف ،

[جاش سایدن] ؛ ترجمه شبیر صاحبقرانی و آیدا قاسم‌پور.

مشخصات ظاهری: ۲۱۴ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۳۲-۷۵۶۷۰۲-۱

وضعیت فهرست نویسی: فیپا

یادداشت: عنوان اصلی: Lean UX, ۲۰۱۹.

شناسه افزوده: سایدن، جاش

شناسه افزوده: Seiden, Josh

شناسه افزوده: صاحبقرانی، شبیر، ۱۳۶۹-، مترجم

شناسه افزوده: قاسم‌پور، آیدا، ۱۳۷۵-، مترجم

رده بندی کنگره: HD۶۲/۵

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۱۱

شماره کتابشناسی ملی: ۷۴۰۹۶۳۶

وضعیت رکورد: فیپا

طراح جلد: شبیر صاحبقرانی

قیمت: تهیه > نسخه فیزیکی < از طریق لینک روبرو www.productplan.ir

فهرست مطالب

بخش ۱: معرفی و اصول	۲۶
فصل ۱: چرا تجربه کاربری ناب؟	۲۷
فصل ۲: اصول	۳۱
بخش ۲: فرایند	۴۷
فصل ۳: چشم انداز، طرز بیان و نتایج مطلوب	۵۰
فصل ۴: طراحی مشارکتی	۷۵
فصل ۵: آزمایش و کمینه محصول پذیرفتنی	۱۱۰
فصل ۶: بازخورد و تحقیق	۱۳۸
بخش ۳: به نتیجه رساندن کارها	۱۶۶
فصل ۷: تلفیق تجربه کاربری ناب و توسعه نرم افزار چابک	۱۷۰
فصل ۸: ایجاد تغییرهای سازمانی	۱۹۰

پیشگفتار

مطالعه کتاب «تجربه کاربری ناب» شما را با رویکرد جدیدی برای کار کردن آشنا خواهد کرد که شاید برای افراد آشنا با روش‌های سنتی مدیریت تا حدی ناآشنا باشد. بعضی وقت‌ها دوست دارم از بالا به ساختار سازمان‌های مدرن نگاه کنم.

وقتی از بالا به واحدهای مختلف یک سازمان می‌نگریم، می‌بینیم که هر کدام به صورت یک سیلوی مجزا کار خود را به بهترین نحو انجام می‌دهند. واحدهایی مثل بازاریابی، عملیات، تولید، فناوری اطلاعات، مهندسی، طراحی و غیره به صورت ردیف‌های منظم در کنار یکدیگر قرار گرفته‌اند.

اگر روی یکی از این سیلوها متمرکز شویم و با دقت بیشتری آن را بررسی کنیم چه چیزی می‌بینیم؟ از آنجایی که در حال بررسی یک سازمان مدرن هستیم، بدون شک با واحدی روبه‌رو می‌شویم که با هدف پیشینه کردن بهره‌وری طراحی شده و احتمالاً برای رسیدن به این هدف، از رویکردی تکرارشونده^۱ و مشتری‌محور برای حل مسئله‌ها در این واحد استفاده می‌شود. چنین رویکردی در واحد تولید به معنی استفاده از تفکر ناب^۲ است. به همین ترتیب، در واحد مهندسی یا فناوری اطلاعات از راهکارهای توسعه چابک^۳ استفاده می‌شود. واحد بازاریابی

1- iterative

2- lean thinking

3- agile development

از رویکرد توسعه مشتری^۱ استفاده می‌کند. واحد عملیات به DevOps متکی است و صد البته، واحد طراحی از جدیدترین تکنیک‌های تفکر طراحی^۲، طراحی تعامل^۳ و تحقیق در مورد کاربران^۴ بهره می‌برد.

شاید تصور کنید چنین شرکتی به خاطر استفاده از متدولوژی‌های دقیق، فرضیه‌محور^۵، مشتری‌محور و تکرارشونده، بسیار چابک است و می‌تواند به سرعت به تغییرات بازار پاسخ دهد ولی آن‌هایی که سابقه کار در شرکت‌های مدرن را دارند، می‌دانند که شرایط واقعی به هیچ‌وجه اینگونه نیست.

چگونه ممکن است که سیلوهای سازمانی چابک باشند ولی کل سازمان کند و انعطاف‌ناپذیر بماند؟ وقتی از دور به سازمان‌ها نگاه می‌کنیم، متوجه نمی‌شویم که مفهوم چابکی فقط درون واحدها اهمیت دارد و ارتباط بین واحدها هنوز پیرو قوانین قدیمی گذشته است.

برای درک بهتر این موضوع، کافی است مثالی ساده را در نظر بگیرید. شرکتی تصمیم می‌گیرد که برای بقا در بازار، باید دست به نوآوری بزند. بنابراین با کمک تیمی از طراح‌ها (درون سازمانی یا برون‌سپاری) به بررسی آینده صنعت خود می‌پردازد تا بتواند محصولات نوآورانه‌ای را شناسایی کند که آینده‌اش را تضمین خواهند کرد. به این ترتیب، دوران هیجان‌انگیزی در شرکت شکل می‌گیرد. با مشتری‌ها مصاحبه می‌شود و رفتارهایشان تحلیل می‌شوند. انواع نظرسنجی، گروه تمرکز، پرتوتایپ

1- customer development

2- design thinking

3- interaction design

4- user research

5- hypothesis-driven

و آزمون دود^۱ اجرا می‌شود و ایده‌های مختلف به سرعت ارائه، آزمایش، رد و پالایش می‌شوند.

در پایان این فرآیند چه اتفاقی رخ می‌دهد؟ تیم طراح‌ها حجم زیادی از مستندات را به کسب‌وکار ارائه می‌دهد و فرآیند تکرار، آزمایش و اکتشاف متوقف می‌شود. اکنون نوبت واحد مهندسی است که برنامه ارائه شده را پیاده‌سازی کند و هرچند این واحد از رویکرد توسعه چابک استفاده می‌کند، مستندات محصول اصلاً انعطاف‌پذیر نیستند. وقتی مهندس‌ها متوجه قابل اجرا نبودن یکی از نیازمندی‌ها می‌شوند چه اتفاقی رخ می‌دهد؟ اگر ایده‌های ارائه شده در محیط آزمایشگاهی جواب بدهند ولی کاربرد تجاری نداشته باشند چه؟ اگر شرایط بازار پس از مرحله یادگیری تغییر کنند چه؟

به خاطر دارم یکی از شرکت‌های تحت مشاوره‌ام، هزینه بسیار زیادی برای انجام مطالعه‌ای پرداخته بود که شرایط صنعتش را در آینده نزدیک پیش‌بینی می‌کرد. نتیجه این مطالعه، نمایشگاه بسیار بزرگی بود که در ساختمان مرکزی شرکت ساخته بودند و چشم‌اندازی از ده سال آینده صنعتشان را نشان می‌داد؛ حتی دموهایی از محصولات در این نمایشگاه وجود داشت که پیش‌بینی می‌شد تا در این بازه زمانی به بازار عرضه شوند. با این وجود این شرکت نتوانسته بود طی آن ده سال اقدام مفیدی انجام دهد. آن‌ها صدها یا حتی هزاران مدیر و کارمند را طی این مدت عوض کرده بودند. هرچند بخش عمده‌ای از پیش‌بینی‌ها درست بودند، شرکت نتوانسته بود حتی یکی از محصولات توصیه شده

1- smoke test

را به بازار عرضه کند. وقتی از مدیران ارشد شرکت پرسیدم چه برنامه‌ای برای آینده دارند، پاسخشان برایم عجیب بود. آن‌ها می‌خواستند دوباره به همان تیم طراحی مراجعه کنند و قراردادی برای مطالعه و پیش‌بینی ده سال آینده ببندند! از نظر آن شرکت، تیم مهندسی و مدیرانش بودند که نتوانسته بودند محصولی را به بازار ارائه دهند و تیم طراحی هیچ تقصیری نداشت.

وقتی این داستان را برای افرادی تعریف می‌کنم که سابقه طراحی ندارند، بسیار شگفت‌زده می‌شوند و سعی می‌کنند من را قانع کنند که شرکت مشاوره طراحی مقصر این ماجراست. وقتی آن را برای مدیران ارشد شرکت‌های بزرگ و استارت‌آپ‌ها تعریف می‌کنم، تجربه‌های شخصی خود را به خاطر می‌آورند. آن‌ها با سیلی از شکایت‌ها و گلایه‌های واحدهای مختلف مواجه هستند؛ واحدهایی که همیشه ادعای چابک و پیشرفته بودن دارند و دیگر واحدها را مقصر کند بودن شرکت می‌دانند. در شرایطی که شرکت نتواند منابع رشد مناسب پیدا کند، همه واحدها یکدیگر را متهم به کم‌کاری و اشتباه می‌کنند.

اما شرایطی که برای آن شرکت به وجود آمد، نه تقصیر طراح‌ها بود و نه تقصیر مهندس‌ها؛ حتی مدیران سازمان هم بی‌تقصیر بودند. مشکل اصلی این است که از سیستم‌های نامناسبی برای شکل دادن به سازمان‌هایمان استفاده می‌کنیم. ما در دنیایی زندگی می‌کنیم که مداوم در حال تغییر است ولی هنوز سازمان‌های خطی به وجود می‌آوریم و هنوز روی تحلیل، تعیین مشخصات و ارائه مستندات سرمایه‌گذاری می‌کنیم که انعطاف‌پذیر نیستند ولی دنیای امروزی به آزمایش مستمر

برای رسیدن به نوآوری مستمر نیاز دارد.

از زمانی که شروع به نوشتن و سخنرانی در مورد مفهوم «استارتاپ ناب» کردم، حدود چهار سال می‌گذرد و تقریباً یک سال پیش بود که کتاب «استارتاپ ناب: کارآفرین‌های امروزی چگونه می‌توانند از نوآوری مستمر برای ایجاد کسب‌وکارهای بسیار موفق استفاده کنند» را منتشر کردم. طی این مدت، شاهد رشد ایده‌های استارتاپ ناب در بخش‌ها، صنایع و واحدهای مختلف بوده‌ام. هر بار که با موضوع جدیدی برخورد کرده‌ایم، توانسته‌ایم با کمک رهبران دوراندیش صنعت، اصول استارتاپ ناب را به فرآیندهای جدید و مناسب تبدیل کنیم و آن‌ها را به اجرا در آوریم.

کتاب «تجربه کاربری ناب» گام مهمی در این فرآیند تکاملی است زیرا برای اولین بار می‌توانیم ببینیم که اصول استارتاپ ناب چگونه در حوزه طراحی اجرا می‌شوند. این کتاب ابزارها و روش‌های جدیدی برای همکاری و ارائه محصولات بهتر ارائه می‌دهد.

استارتاپ ناب مفهوم گسترده‌ای است که از ایده‌های اثبات شده‌ای مثل تولید ناب و تفکر طراحی نشأت می‌گیرد. با کمک رویکرد استارتاپ ناب، درک مشترکی در سازمان به وجود می‌آید و می‌توان با سرعت بیشتری نتایج بهتری در سراسر شرکت به دست آورد. به این ترتیب دیگر نیازی نیست وقت‌مان را صرف پیدا کردن مقصر شکست‌های سازمان کنیم.

امیدوارم که همه ما به فراخوان جف گاثلف^۱ پاسخ دهیم و کسب‌وکار

ارائه مستندات را کنار بگذاریم تا بتوانیم تمرکز کل سازمان را به وظیفه اصلی‌اش یعنی مشعوف کردن مشتری‌ها، معطوف نماییم.
زمان آن رسیده که تفکر سیلویی را کنار بگذاریم، متحد شویم و شروع به کار کنیم.

اریک ریس

۳۰ ژانویه ۲۰۱۳

سان‌فرانسیسکو، کالیفرنیا

پیشگفتار نویسنده

بزرگ‌ترین دروغ صنعت نرم‌افزار این است که فاز دوم توسعه وجود دارد.

اگر طی بیست سال گذشته در توسعه محصولات دیجیتال نقش داشته باشید (تفاوتی ندارد که چه نقشی را به عهده داشته‌اید)، طعم تلخ این دروغ را چشیده‌اید. برخی از ایده‌ها و قابلیت‌هایی که برای محصول مدنظر دارید را کنار می‌گذارید تا در فاز دوم پیاده‌سازی شوند ولی به فراموشی سپرده می‌شوند و دیگر هیچ‌وقت سراغشان نمی‌روید. من در زمینه طراحی فعالیت می‌کنم و نتیجه این اتفاق برایم دور ریخته شدن صدها یا حتی هزاران وایرفریم^۱ بوده است.

آیا این ایده‌ها به خاطر ایرادهایشان ناپدید می‌شوند؟ آیا ویژگی‌های محصول نهایی با نیازهای کاربر و اهداف کسب‌وکار همخوانی دارند؟ اگر جواب این سوال مثبت است پس نیازی به ایده‌های فاز دوم نداریم؟ یا آیا تیم توسعه زمان کافی برای رسیدن به فاز دوم ندارد؟

اریک ریس در کتاب استارت‌آپ ناب روشی برای تخصیص بیشترین منابع به پرازش‌ترین ایده‌ها را ارائه می‌دهد. روش او مبتنی بر آزمایش، چرخه‌های سریع و فرآیندهای تکاملی است. به این ترتیب، از نظر او، مفهوم فاز دوم مفهومی کاملاً بی‌معنی است.

مفهوم «تجربه کاربری ناب» از ترکیب استارت‌آپ ناب و طراحی مبتنی بر تجربه کاربری (UX) به وجود می‌آید.

تجربه کاربری ناب چیست و چه تفاوتی دارد؟

اصول فکری استارتاپ ناب به سه صورت در تجربه کاربری ناب ظهور پیدا می‌کنند. اول اینکه هدررفت در فرآیند طراحی تجربه کاربری را حذف می‌کنند تا بتوانیم به جای ساخت مستندات جامع و متنوع، فقط خروجی‌هایی را ایجاد کنیم که یادگیری تیم را جلو می‌برند. دوم اینکه سیستمی هماهنگ بین طراح‌ها، توسعه‌دهنده‌ها، مدیران محصول، مهندسان تضمین کیفیت، بازاریاب‌ها و دیگر اعضای تیم به وجود می‌آورند تا بتوانند همکاری گسترده‌ای داشته باشند و افرادی که طراح نیستند نیز در فرآیند طراحی مشارکت داشته باشند. آخرین و مهم‌ترین تأثیر استارتاپ ناب در زمینه طراحی تجربه کاربری این است که استفاده از مدلی مبتنی بر آزمایش مستمر، باعث تغییر ذهنیت اعضای تیم می‌شود زیرا به جای اتکا به یک طراح خاص، از روش‌های آزمایش مستمر استفاده می‌کنیم و به سرعت میزان هم‌خوانی ایده‌ها و اهدافمان را اندازه می‌گیریم. این تغییر رویه باعث تغییر نقش طراح‌ها نیز می‌شود و وظیفه تسهیل‌گری را به عهده آن‌ها می‌گذارد که مسئولیت‌های جدیدی به همراه دارد.

تجربه کاربری ناب، علاوه بر استارتاپ ناب، دو مبنای دیگر نیز دارد: تفکر طراحی و توسعه چابک.

تفکر طراحی رویکردی راه‌حل‌محور به مسئله‌ها دارد و با همکاری تمام اعضای تیم، به تدریج مسیری به سمت محصول ایده‌آل به وجود می‌آورد. این رویکرد از گام‌های ایده‌پردازی، ایجاد پروتوتایپ، پیاده‌سازی و یادگیری برای ساخت محصول استفاده می‌کند. رویکرد چابک نیز باعث

متمرکز شدن فرآیند توسعه نرم‌افزار روی خلق ارزش می‌شود. هدف این رویکرد ارائه نرم‌افزاری است که به سرعت در اختیار مشتری قرار می‌گیرد و به طور منظم با مطالب جدیدی که یادگرفته می‌شوند، مطابقت پیدا می‌کند.

تجربه کاربری ناب با استفاده از مبانی نظری، تضاد بین سرعت توسعه چابک و نیاز به طراحی در چرخه توسعه محصول را رفع می‌کند. اگر می‌خواهید بدانید طراحی تجربه کاربری چگونه در محیط چابک قابل استفاده است، تجربه کاربری ناب به شما کمک می‌کند.

تجربه کاربری ناب موانعی را حذف می‌کند که باعث جدایی طراح‌های نرم‌افزار از نیازهای واقعی کسب‌وکارها و مرحله پیاده‌سازی نرم‌افزار بوده‌اند. تجربه کاربری ناب نه تنها طراحان نرم‌افزار را در فرآیند توسعه نرم‌افزار مشارکت می‌دهد بلکه شرکای ما در حوزه‌های کسب‌وکار و فناوری را به ما نزدیک می‌کند تا بتوانیم در کنار یکدیگر برای پیدا کردن راه‌حل کار کنیم.

در یکی از تجربه‌های کاری‌ام با شرکت دارویی بزرگی همکاری می‌کردیم که از آژانس طراحی ما خواسته بود پلتفرم فروش آنلاین را بازطراحی کنیم تا بتواند درآمد خود را ۱۵ درصد افزایش دهد. من طراح تعامل ارشد در تیم بودم. ما چند ماه زمان صرف بررسی سیستم فعلی، زنجیره تأمین، رقبا، مخاطبان هدف و سناریوهای استفاده از محصول کردیم و به طراحی پرسونا و مدل‌های استراتژیک پرداختیم. من وظیفه طراحی معماری اطلاعات محصولات را بر عهده داشتم و تجربه کاملاً جدیدی برای خرید و پرداخت آنلاین طراحی کردم. تمام این مدت را در

دفتر خودمان مشغول به کار بودیم.

این پروژه ماه‌ها زمان بُرد. زمانی که کارمان تمام شد، همه چیز را جمع‌بندی کردیم و یک مجموعه اسلاید بسیار بزرگ و جامع به وجود آوردیم که دستاوردهای آن پروژه ۶۰۰،۰۰۰ دلاری را ارائه می‌داد. بعد از آن به دفتر کارفرما رفتیم و یک روز کامل مشغول ارائه و بحث در مورد آن اسلایدها بودیم. پس از تمام شدن کارمان، کارفرما آنقدر راضی بود که برایمان دست زد. او عاشق کارمان شده بود و ما بسیار خوشحال بودیم اما دیگر هیچ‌وقت به آن اسلایدها نگاه نکردیم.

حدود شش ماه بعد از آن جلسه، هیچ تغییری در وب‌سایت مشتری به وجود نیامده بود. فکر نکنم آن‌ها هم دیگر نگاهی به اسلایدهای ما کرده بودند.

نکته‌ای که می‌خواهم با تعریف این داستان یادآور شوم این است که با ساختن مستندات جامع و بی‌نقص می‌توان هزینه‌های مشاوره شش رقمی دریافت کرد ولی نمی‌توان تغییرات معنی‌داری در محصولات واقعی ایجاد کرد و روی زندگی کاربرها اثر گذاشت. هیچ طراحی دوست ندارد تمام زمانش را صرف ایجاد مستندات کند. هدف ما ساخت محصولات و خدمات مفید است.

برخی از تیم‌هایی که در حال حاضر با آن‌ها کار می‌کنم، در حال ایجاد محصولات و خدماتی کاملاً جدید هستند. آن‌ها چارچوب و ساختار مشخص و از پیش تعریف‌شده‌ای ندارند. در چنین پروژه‌هایی، باید کارایی محصول یا خدمت را همزمان با رفتار و نحوه ساخت آن مشخص کرد. این پروژه‌ها در محیط تغییر مستمر اجرا می‌شوند و زمان و تحمل

زیادی برای برنامه‌ریزی و طراحی قبل از شروع به اجرا وجود ندارد. تیم‌های دیگری نیز وجود دارند که محصولاتشان با استفاده از روش‌های سنتی طراحی و توسعه به وجود آمده‌اند. چالش این تیم‌ها متفاوت است. آن‌ها باید همزمان با بهبود سیستم‌های فعلی، درآمد و ارزش برند شرکت را نیز افزایش دهند. این تیم‌ها معمولاً نسبت به استارت‌آپ‌های جوان، منابع بیشتری در اختیار دارند ولی باید از منابع خود به درستی استفاده کنند تا بتوانند محصولات و خدماتی به وجود آورند که واقعا مطلوب مشتری‌ها هستند.

هر چقدر تمرکز روی تجربه کاربری ناب بیشتر شده است، یاد گرفته‌ام حسی که به من می‌گوید محصولی زشت، ناتمام یا ناقص به مشتری ارائه می‌دهم را کنار بگذارم. ناب بودن به همکاری تیمی بسیار کاربلد نیاز دارد. همه اعضای تیم باید بدانند که کارشان در مراحل اول درست نخواهد بود و مطمئن باشند که با همکاری یکدیگر می‌توانند در چرخه‌های متوالی محصولی مناسب بسازند. دوست دارم این اعتماد به نفس را به شما نیز منتقل کنم. تمام تجربه‌ها و تاکتیک‌هایی که برای ساخت محصولات و کسب‌وکارهای موفق استفاده کرده‌ام را در این کتاب نوشته‌ام.

تجربه کاربری ناب برای چه کسانی مناسب است؟

این کتاب برای طراح‌های تعامل مناسب است؛ به ویژه آن‌هایی که می‌دانند توانایی اثرگذاری زیادی دارند. این کتاب همچنین برای آن دسته از مدیران محصولی مناسب است که می‌خواهند راهکارهای بهتری برای ساخت محصول داشته باشند و ایده‌هایشان را با کمک مشتری‌ها

اعتبارسنجی کنند. توسعه‌دهندگان که اهمیت همکاری در محیط توسعه نرم‌افزار را درک می‌کنند نیز از مطالعه این کتاب لذت خواهند برد. مدیرها، آخرین دسته‌ی مخاطبان این کتاب هستند (مدیران تیم‌های تجربه کاربری، مدیران تیم‌های پروژه، مدیران کسب‌وکار و مدیران شرکت‌ها) به ویژه آن دسته‌ای از مدیرانی که اهمیت تجربه کاربری را درک می‌کنند.

مطالعه این کتاب چه مزیتی دارد؟

این کتاب به سه بخش تقسیم می‌شود:

بخش ۱ اصول و مبانی تجربه کاربری ناب را معرفی می‌کند. در این بخش دلایل حیاتی بودن تکامل فرآیند طراحی تجربه کاربری را ارائه می‌دهم و به توصیف تجربه کاربری ناب می‌پردازم. همچنین، در مورد مبانی و اصولی صحبت می‌کنم که برای موفقیت تجربه کاربری ناب حیاتی هستند.

بخش ۲ روی فرآیند تجربه کاربری ناب تمرکز دارد. هریک از فصل‌های این بخش به یکی از گام‌های چرخه تجربه کاربری ناب می‌پردازد و جزئیات آن را به صورت کامل بیان می‌کند. همچنین نمونه‌هایی از پروژه‌های خودم و همکارانم را در این زمینه ذکر می‌کنم.

بخش ۳ به بحث ادغام تجربه کاربری ناب با سایر فعالیت‌های سازمان اختصاص دارد. در این بخش به بررسی نقش تجربه کاربری ناب در محیط توسعه چابک می‌پردازم و تغییرات سازمانی موردنیاز در سطوح مدیریتی، تیمی و فردی برای موفقیت این مفاهیم را بررسی می‌کنم. امیدوارم این کتاب باعث بیداری طراحانی شود که هنوز منتظر

آغاز شدن فاز دوم توسعه پروژه‌هایشان هستند. هرچند در این کتاب تاکتیک‌ها و تکنیک‌های مختلفی برای بهبود فرآیندهای کاری ذکر کرده‌ام، باید یادآور شوم که تجربه کاربری ناب در واقع یک نوع ذهنیت و طرز فکر است.

یادداشتی از طرف جف

افراد زیادی در نوشتن این کتاب از ما حمایت کرده‌اند و الهام‌بخش ما بوده‌اند. من و جاش باید از آن‌ها تشکر کنیم.

قبل از هر چیز، می‌خواهم از اریک ریس تشکر کنم که جنبش استارت‌آپ ناب را شروع کرد و از من خواست که این کتاب را تألیف کنم. او به روش‌های مختلفی از این پروژه حمایت کرد از جمله اینکه دیدگاه‌های خود در مورد نقش طراحی در استارت‌آپ ناب و تجربیاتش در مورد تألیف کتاب را با من به اشتراک گذاشت. او چندین بار در رفع مشکل‌های مختلف نقش مهمی داشت.

در ادامه باید از ماری ترسلر^۱، ویراستار انتشارات اوراییلی^۲ تشکر کنم. ما ساعت‌ها زمان به صورت ایمیل، تلفن و جلسه‌های حضوری در کنار یکدیگر صرف کرده‌ایم تا بتوانیم این کتاب را به سرانجام برسانیم.

طی این مسیر، شروع به همکاری با متیو راتنبرگ^۳ کردم تا بتوانم این کتاب را به نتیجه برسانم. شوخ‌طبعی و تیزهوشی او به شکل گرفتن نسخه نهایی این کتاب کمک کرد و باعث شد سبک نگارش آن بسیار

1- Mary Treseler

2- O'Reilly

3- Matthew Rothenberg

روان و قابل فهم شود.

همچنین باید از همکارم جاش سایدن^۱ تشکر کنم. ما دو نفر در سال ۲۰۱۲ وقت زیادی را در کنار یکدیگر صرف کار، تدریس، مسافرت و تفریح کردیم. بنابراین منطقی بود که او نیز به این پروژه ملحق شود و نقشی در تمام کردنش داشته باشد. این کتاب نمی‌توانست بدون کمک‌ها و نقدهای او به شکل فعلی‌اش درآید. او به من کمک کرده نویسنده بهتری شوم و این کتاب به خاطر کمک‌های او به کتاب بهتری تبدیل شده است. به همین ترتیب باید از افراد متعددی تشکر کنم که به تکمیل شدن محتوای این کتاب کمک کرده‌اند. زمانی که این پروژه به پایان رسید، به اندازه‌ای مطالعه موردی از متخصصان مختلف دریافت کرده بودیم که نمی‌توانستیم همه آن‌ها را در کتاب جای دهیم و بنابراین مجبور شدیم بعضی از آن‌ها را کنار بگذاریم. البته این موضوع به دلیل محدود بودن حجم کتاب بود؛ نه کم‌کیفیت بودن محتواهایی که از همکارانمان گرفته بودیم. به هر حال باید از استورات اکلس^۲، ایان کالینگوود^۳، لین هالی^۴، جمیز اوبرایان^۵، آدام سیلور^۶، آنتوان ولیز^۷، آندرس رمزی^۸، دزری سای^۹،

1- Josh Seiden

2- Stuart Eccles

3- Ian Collingwood

4- Lane Halley

5- James O'Brien

6- Adam Silver

7- Antoine Veliz

8- Anders Ramsay

9- Desiree Sy

زک لارسون^۱، امیلی هولمز^۲، گرگ پتروف^۳ و دوین بری^۴ تشکر کنم.
بسیاری از تیم‌هایی که طی سال‌های گذشته با آن‌ها کار کرده‌ام،
الهام‌بخش به وجود آمدن مفاهیمی هستند که در این کتاب گنجانده‌ام.
ما در کنار یکدیگر تجربه‌های جدیدی کسب کرده‌ایم و توانسته‌ایم
محصولات بهتری بسازیم.

در نهایت باید از عشق، صبوری و حمایت خانواده‌ام طی هجده ماه
گذشته تشکر کنم. همسرم مجبور بوده ساعت‌ها مشغول بودن من را
تحمل کند و از خود گذشتگی او را فراموش نخواهم کرد. دخترانم هم
بیش از اندازه شاهد مشغله‌های کاری من بوده‌اند. مطمئنم که آن‌ها
آماده بازگشت من به زندگی‌شان هستند. دوستان دارم و متشکرم.

یادداشتی از طرف جاش

من و جاش در این کتاب به توصیف سبکی از کار کردن می‌پردازیم
که وابستگی زیادی به همکاری دارد. سبک کاری خودم هم مبتنی بر
همکاری است و معتقدم که با این کار، اثرگذاری و یادگیری بیشتری
دارم. هرآنچه توانسته‌ام در این کتاب تألیف کنم، حاصل همکاری‌های
پرارزشی است که توانسته‌ام در مسیر شغلی خود داشته باشم.

البته باید از چند نفر به طور ویژه تشکر کنم. آلن کوپر^۵ اولین کسی
بود که معنای واقعی طراحی نرم‌افزار را به من یاد داد. زمانی که با

1- Zach Larson

2- Emily Holmes

3- Greg Petroff

4- Duane Bray

5- Alan Cooper

آلن کار می‌کردم، با چنین هری من^۱ آشنا شدم که (سال‌ها بعد) من را با بسیاری از تکنیک‌های غیررسمی همکاری مطرح شده در این کتاب آشنا کرد. جنیس فریئر^۲ کسی بود که من را با استارت‌آپ ناب آشنا کرد و فرصت تمرین آن‌ها را در دوره آموزش استارت‌آپ ناب در اختیار من گذاشت. لورالی آلبن^۳ این شهادت را به من داد که بتوانم استودیوی طراحی خودم را افتتاح کنم و جیف کانستبل^۴ کسی بود که نهایتاً من را مجبور به انجام این کار کرد. دوستانم در استودیوی Balanced Team^۵ اثر زیادی روی طرز فکر من داشته‌اند.

باید از لین هالی^۶ نیز تشکر ویژه‌ای بکنم. او کسی از بااستعدادترین متخصصان حوزه کاری ما و یکی از بهترین دوستانم است. هر بار که با موقعیت سختی مواجه می‌شوم، از خودم می‌پرسم «اگر لین جای من بود چکار می‌کرد؟» و معمولاً می‌توانم راهکار مناسبی پیدا کنم.

باید از جف تشکر کنم که از من دعوت کرد در تألیف این کتاب در کنارش باشم. کتاب از زبان او نوشته شده زیرا داستان او را تعریف می‌کند و مدتهاست که علاقه شدیدی به نوشتن آن داشته است. بنابراین خوشحالم که فرصت این همکاری را به من داد. همیشه تحت تأثیر توانایی همکاری او قرار دارم. من و جف بخش عمده‌ای از امسال را صرف همکاری با یکدیگر کرده‌ایم و به این همکاری افتخار می‌کنم.

1- Jeanine Harriman

2- Janice Fraser

3- Lauralee Alben

4- Giff Constable

5- <http://www.balancedteam.org>

6- Lane Halley

در نهایت باید از ویکی، نایومی و آماندا تشکر کنم و به آن‌ها بگویم که دوستشان دارم.

یادداشتی از طرف جف و جاش

در این کتاب تلاش کرده‌ایم آنچه در مورد تجربه کاربری ناب می‌دانیم را به رشته تحریر در آوریم. روش‌های ناب در واقع روش‌های یادگیری هستند و انتظار داریم که در آینده مطالب بیشتری یاد بگیریم و کشف کنیم. مشتاقیم نظر شما در مورد این کتاب و تجربه‌های موفق و ناموفق و چالش‌هایتان را بدانیم تا بتوانیم از طریق همکاری با شما، به یادگیری ادامه دهیم. لطفاً از طریق ایمیل‌های

jeff@jeffgothelf.com و josh@joshuaseiden.com با ما

در ارتباط باشید. منتظر شنیدن نظرهای شما هستیم.

بخش ۱: معرفی و اصول

در بخش اول این کتاب مقدمه‌ای در مورد تجربه کاربری ناب و اصول زیربنایی آن ارائه می‌دهم و توضیح می‌دهم که چرا اطلاع داشتن از روند تکامل فرآیند طراحی تجربه کاربری اهمیت زیادی دارد. همچنین، در مورد ماهیت تجربه کاربری ناب و اصول لازم برای موفقیت تجربه کاربری ناب صحبت می‌کنم.

فصل ۱ تاریخچه مختصری در مورد طراحی تجربه کاربری ارائه می‌دهد و توضیح می‌دهد که چرا اکنون بهترین زمان برای گام بعدی تکامل فرآیند طراحی تجربه کاربری است.

در فصل ۲، اصول کلیدی فرآیند تجربه کاربری ناب را به دقت بررسی می‌کنم. این اصول در واقع چارچوبی را به وجود می‌آورند که هدررفت را در فرآیند طراحی محصول کاهش می‌دهد و می‌تواند مبنایی برای مدیریت تیم‌های طراحی محصول باشد. این اصول، نقش مهمی در موفقیت تجربه کاربری ناب دارند و اگر به درستی از آن‌ها در سازمان استفاده شود، تأثیر زیادی روی فرهنگ، بهره‌وری و موفقیت تیم‌ها خواهند داشت.

فصل ۱: چرا تجربه کاربری ناب؟

زمانی که طراح‌ها در دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ به حوزه نرم‌افزار وارد شدند، همان روش‌های قبلی خود را به این صنعت وارد کردند. گام تولید در حوزه‌هایی مثل طراحی صنعتی، طراحی برای چاپ، طراحی لباس و سایر حوزه‌هایی که خروجی فیزیکی دارند، محدودیت زیادی برای طراح‌ها به وجود می‌آورد. وقتی طراح می‌خواهد محصولی فیزیکی را طراحی کند، باید قبل از تولید، تمام جزئیات محصول خود را بشناسد زیرا تولید هزینه زیادی دارد. برای نمونه، آماده کردن تجهیزات کارخانه و تولید کالاهای فیزیکی کار پرهزینه‌ای است و چاپ کردن هزاران نمونه از یک طرح خاص نیز هزینه زیادی دارد.

طراح‌هایی که به حوزه نرم‌افزار وارد شده بودند، با چالش‌های جدیدی روبه‌رو شدند. ما مجبور بودیم ویژگی‌های اختصاصی این رسانه‌ی جدید را به تدریج درک کنیم و طی این فرآیند، تخصص‌های جدیدی مثل طراحی تعامل و معماری اطلاعات به وجود آمدند ولی فرآیند طراحی تقریباً هیچ تغییری نکرد. هنوز هم تمام جزئیات محصولاتمان را قبل از مرحله پیاده‌سازی مشخص می‌کردیم زیرا هنوز هم به نوعی فرآیند تولید داشتیم: نرم‌افزار روی فلاپی دیسک یا سی‌دی در اختیار کاربرها قرار می‌گرفت که مانند هر محصول فیزیکی دیگری بود. بنابراین هنوز هم هزینه اشتباه کردن زیاد بود.

اما امروز شرایط فرق دارد. اینترنت باعث به وجود آمدن تغییرات شگرفی در نحوه توزیع نرم‌افزار شده و اکثر نرم‌افزارهای جدید به صورت آنلاین توزیع می‌شوند. دیگر به فرآیند تولید محصولات فیزیکی محدود نیستیم و آزادی عمل بیشتری داریم تا بتوانیم چرخه‌های انتشار نرم‌افزار را کوتاه‌تر کنیم.

اما مفهوم آزادی عمل فقط یک روی سکه است. تیم‌های نرم‌افزاری امروز تحت فشار رقابتی زیادی قرار دارند و همه شرکت‌ها سعی می‌کنند با استفاده از روش‌هایی مثل توسعه چابک، ادغام مستمر^۱ و به کارگیری مستمر^۲، چرخه‌های انتشار نرم‌افزار خود را کوتاه و کوتاه‌تر کنند. تیم‌های نرم‌افزاری اکنون می‌توانند کدهای جدید خود را در چند ثانیه منتشر کنند و از این چرخه‌های انتشار کوتاه مزیت رقابتی به وجود آورند زیرا انتشار سریع و مکرر کدهای نرم‌افزاری به آن‌ها امکان بازخورد گرفتن از بازار را می‌دهد و می‌توانند بر اساس آنچه یاد می‌گیرند، محصولشان را بهبود دهند. با این حال، این کار یک پیامد ناخواسته دارد: بالا رفتن انتظارات مشتری‌ها از لحاظ کیفیت و زمان پاسخگویی.

در این شرایط جدید، دیگر نمی‌توان از رویکردهایی استفاده کرد که سعی در شناخت و تعیین همه جزئیات دارند. پس طراح‌ها باید چه کاری انجام دهند؟

زمان تغییر فرا رسیده است. تجربه کاربری ناب، گام بعدی تکامل در حوزه طراحی محصول است. این رویکرد بهترین ابزارهایی را که در

1- continuous integration

2- continuous deployment

اختیار طراح‌ها هستند به گونه‌ای با یکدیگر تلفیق می‌کند که در دنیای جدید کاربرد داشته باشند.

تجربه کاربری ناب اهمیت زیادی برای همکاری و تلفیق مهارت‌ها قائل است زیرا طراح‌ها دیگر نمی‌توانند جدا از تیم‌های محصول کار کنند. نمی‌توانیم از تیم‌ها انتظار داشته باشیم که منتظر بمانند تا طراح‌ها تمام جزئیات محصول را مشخص کنند و بعد مشغول به کار شوند. طراح‌هایی می‌توانند موفق و اثرگذار باشند که هر روز با سایر اعضای تیم مشارکت و تعامل دارند. این مشارکت و تعامل به ما اجازه می‌دهد که مستندات پیچیده و حجیم را کنار بگذاریم و در عوض از تکنیک‌هایی استفاده کنیم که درک مشترکی را بین اعضای تیم به وجود می‌آورند.

تجربه کاربری ناب نحوه صحبت کردن در مورد طراحی را نیز تغییر می‌دهد زیرا می‌توانیم به جای امکانات و مستندات نرم‌افزاری، به صحبت در مورد راه‌حل‌هایی بپردازیم که نیازهای مشتری را رفع می‌کنند. در دنیای امروزی دسترسی بیشتری به بازخوردهای بازار داریم و در نتیجه می‌توانیم بین طراحی و هدف‌های کسب‌وکار ارتباط بهتری برقرار کنیم. می‌توانیم با کمک اندازه‌گیری، ببینیم چه راهکارهایی جواب می‌دهند، از یافته‌های خود درس بگیریم و روند کارمان را بهبود دهیم.

تجربه کاربری ناب را می‌توان از سه دیدگاه بررسی کرد. در صورتی که آن را نوعی تغییر در فرآیند طراحی در نظر بگیریم، راحت‌تر درکش می‌کنیم اما باید آگاه بود که مفهومی فراتر از یک فرآیند است و به نوعی یک ذهنیت به حساب می‌آید. تجربه کاربری ناب یک نوع طرز فکر در مورد مدیریت نرم‌افزار است. در این کتاب به بررسی هر سه دیدگاه

می‌پردازیم. در فصل بعدی نگاهی به اصولی خواهیم کرد که زیربنای طراحی تجربه کاربری ناب را شکل می‌دهند.

فصل ۲: اصول

تجربه کاربری ناب از مجموعه‌ای از اصول محوری شکل گرفته است. آن‌ها به مفاهیمی مانند فرآیند، همکاری و مدیریت مرتبط هستند. تیم‌هایی که از این اصول به درستی استفاده کنند، بیشترین سود را از رویکرد تجربه کاربری ناب به دست می‌آورند. ابتدا، با کمک این اصول، تیمتان را به مسیر مناسب هدایت کنید و زمانی که شروع به پیاده‌سازی فرآیندهای تجربه کاربری ناب می‌کنید، آن‌ها را به خاطر داشته باشید. بدون شک باید تغییراتی در فرآیندهای تجربه کاربری ناب به وجود آورید تا با شرایط خاص سازمانتان مطابقت پیدا کنند و اصولی که در این فصل بیان می‌کنم، راهنمای شما در این مسیر خواهند بود.

در نهایت اگر بتوانید این اصول را به کار بگیرید، خواهید دید که فرهنگ سازمانتان تغییر خواهد کرد. برخی از این اصول تأثیر بیشتری دارند و اجرایی کردنشان تلاش بیشتری می‌طلبد ولی تمام آن‌ها به شما کمک می‌کنند سازمان خود را بهبود دهید و همکاری و مشارکت را به گونه‌ای در سازمان ایجاد کنید که مناسب شرایط کنونی باشد.

سه اصل زیربنایی تجربه کاربری ناب

تجربه کاربری ناب سه اصل زیربنایی دارد که اولین آن‌ها «تفکر طراحی» است.

تیم براون^۱، مدیر عامل شرکت طراحی اسطوره‌ای IDEO، تفکر طراحی را اینگونه تعریف می‌کند: «نوآوری قدرت گرفته از مشاهده مستقیم

1- Tim Brown

خواسته‌ها و نیازهای افراد و آنچه که در مورد ساخت، بسته‌بندی، بازاریابی، فروش و خدمات پس از فروش محصولات دوست دارند یا ندارند ... [تفکر طراحی] رشته‌ای است که با کمک حس و ابزارهای طراحی، نیازهای افراد را با آنچه از لحاظ فنی امکان‌پذیر است و آنچه استراتژی کسب‌وکار می‌تواند به ارزش برای مشتری‌ها و فرصت بازار تبدیل کند، مطابقت می‌دهد.^۱»

تفکر طراحی به این خاطر در تجربه کاربری ناب اهمیت دارد که می‌گوید تمام جنبه‌های کسب‌وکار را می‌توان از دیدگاه طراحی بررسی کرد. تفکر طراحی به طراح‌ها اجازه می‌دهد از مرزهای قدیمی خود فراتر بروند و افرادی که طراح نیستند را به استفاده از روش‌های طراحی برای حل مسئله‌هایشان تشویق می‌کند. این رویکرد باعث افزایش همکاری اعضای تیم می‌شود و چشم‌اندازی جامع برای طراحی محصول به وجود می‌آورد.

توسعه چابک، دومین زیربنای تجربه کاربری ناب است. مدت‌هاست که از این رویکرد برای توسعه نرم‌افزار و کوتاه کردن چرخه انتشار نرم‌افزار استفاده می‌شود. هرچند روش‌های چابک می‌توانند مشکلاتی برای طراح‌ها به وجود آورند (در بخش ۳ راهکارهایی برای آن ارائه خواهد شد)، ارزش‌های مرکزی توسعه چابک در تجربه کاربری ناب نیز کاربرد زیادی دارند. در واقع تجربه کاربری ناب چهار اصل زیربنایی توسعه چابک را در زمینه طراحی محصول به کار می‌گیرد:

1- <http://hbr.org/2008/06/design-thinking/ar/1>

اولویت دادن به افراد و تعامل نسبت به فرآیند و ابزار:

برای اینکه بتوان راه‌حل‌های بهتری را با سرعت زیاد به وجود آورد، باید کل تیم را درگیر کرد. افراد باید آزادانه و به دفعات ایده‌های خود را بیان کنند. محدودیت‌های فرآیندها و ابزارهای تولید از عمد نادیده گرفته می‌شوند تا اعضای تیم بتوانند به راحتی با یکدیگر صحبت کنند.

اولویت دادن به نرم‌افزاری که کار کند نسبت به مستندات جامع:

برای هر مسئله کسب‌وکاری می‌توان بی‌نهایت راه‌حل ارائه داد و اعضای تیم نظر متفاوتی در مورد این راه‌حل‌ها خواهند داشت. چالش اصلی این است که بتوانیم مناسب‌ترین راه‌حل را پیدا کنیم. هر قدر سریع‌تر محصولات نرم‌افزاری را بسازیم و به بازار عرضه کنیم، سریع‌تر می‌توانیم تناسب آن‌ها با نیازهای بازار را بسنجیم.

اولویت دادن به همکاری با مشتری نسبت به مذاکره در مورد جزئیات قرارداد:

همکاری با اعضای تیم و مشتری‌ها باعث به وجود آمدن درک مشترکی از فضای مسئله و راه‌حل‌های موجود می‌شود و تصمیم‌ها با اجماع همه افراد گرفته می‌شوند. نتیجه این اتفاق، افزایش سرعت چرخه‌های توسعه نرم‌افزار، مشارکت واقعی همه افراد در ساخت محصول و سرمایه‌گذاری تیم روی یادگیری اعتبارسنجی شده است. به این ترتیب وابستگی به مستندات جامع نیز کاهش پیدا می‌کند زیرا تمام افراد تیم در تصمیم‌گیری مشارکت دارند و دیگر نیازی به نوشتن تصمیم‌ها و دفاع کردن از آن‌ها در مقابل سایر اعضای تیم وجود ندارد.

اولویت دادن به پاسخ‌دهی به تغییرها نسبت به پیروی کردن از برنامه:

تجربه کاربری ناب فرض می‌کند که اولین طرح‌های ارائه شده برای محصول اشتباه خواهند بود و بنابراین باید هرچه سریع‌تر ایرادهای آن‌ها را فهمید. پس از اینکه متوجه شویم چه اقدامی جواب می‌دهد و چه اقدامی بی‌نتیجه است، می‌توانیم راه‌حل ارائه شده را تغییر داده و آن را دوباره بیازماییم. این بازخوردی که از بازار دریافت می‌کنیم، به چابک بودن ما کمک می‌کند و ما را به سمت پیدا کردن جواب‌های صحیح‌تر سوق می‌دهد.

سومین ستون تجربه کاربری ناب، استارت‌آپ ناب است که اریک ریس آن را ارائه کرده است. استارت‌آپ ناب از چرخه‌ای به نام «ساخت-اندازه‌گیری-یادگیری»^۱ استفاده می‌کند تا بتواند ریسک پروژه را به حداقل برساند و سرعت ساخت محصول و یادگیری را افزایش دهد. تیم‌های ناب محصولاتی به نام «کمینه محصول پذیرفتنی» (MVP) می‌سازند و به سرعت آن‌ها را روانه بازار می‌کنند تا بتوانند یادگیری را در اولین فرصت ممکن شروع کنند. به گفته اریک ریس: «استارت‌آپ ناب از همان ابتدا به دنبال ساخت پروتوتایپ‌هایی است که بتوان فرضیه‌های بازار را با کمک آن‌ها آزمایش کرد و از این پروتوتایپ‌ها برای دریافت بازخورد مشتری‌ها و تکامل محصول استفاده می‌کند ... فرآیندهای استارت‌آپ ناب، با افزایش دادن میزان تعامل با مشتری، هدررفت را کاهش

1- build-measure-learn

2- minimum viable product

می‌دهند و در نتیجه از همان ابتدا فرضیه‌های اشتباه در مورد بازار را کشف می‌کنند.^۱ تجربه کاربری ناب در واقع کاربر مستقیم این طرز فکر در مورد طراحی محصول است.

هر طرحی در واقع یک راه‌حل کسب‌وکاری یا نوعی فرضیه است. هدف ما این است که این فرضیه را با حداکثر بهره‌وری و با کمک بازخورد مشتری‌ها، رد یا تأیید کنیم. کوچک‌ترین محصولی که بتواند فرضیه‌ها را تست کند، MVP نامیده می‌شود. برای ساختن MVP نیازی به برنامه‌نویسی وجود ندارد؛ کافی است که تجربه نهایی کاربر تا حد مناسب شبیه‌سازی شود. پس از ساختن MVP و دریافت بازخورد، آموخته‌های به دست آمده را جمع‌آوری می‌کنیم و ایده‌هایی که داشتیم را دوباره می‌سنجیم. این چرخه دوباره تکرار می‌شود.

تجربه کاربری ناب رویکردی برای مشخص کردن ویژگی‌های الزامی محصول است که روی همکاری و وجود مهارت‌های مکمل تأکید دارد، تمرکز روی مستندسازی را کاهش می‌دهد و همزمان به دنبال ایجاد درک مشترک از تجربه‌ای است که برای محصول طراحی می‌شود.

اصول

در ادامه این فصل، اصول تجربه کاربری ناب را مطرح می‌کنم. توصیه می‌کنم این اصول را هنگام مطالعه ادامه کتاب به خاطر داشته باشید. بهتر است تجربه کاربری ناب را نوعی سفر با هدف یادگیری تصور کنید و این اصول را راهنمای تیم خود بدانید.

اصل: تیم‌های دارای مهارت‌های مکمل چیست؟

این نوع تیم‌ها از افرادی تشکیل شده‌اند که تمام مهارت‌های لازم برای ساخت محصول را دارند. مهندسی نرم‌افزار، مدیریت محصول، طراحی تعامل، طراحی بصری، استراتژی محتوا، بازاریابی و ارزیابی کیفی (QA) مهارت‌هایی هستند که باید در یک تیم تجربه کاربری ناب وجود داشته باشند. تجربه کاربری ناب همکاری بین افراد دارای این مهارت‌ها را الزامی می‌داند. آن‌ها باید از روز اول شکل‌گیری پروژه تا انتهای آن همکاری مستمری با یکدیگر داشته باشند.

چرا؟ با به وجود آمدن چنین تیم‌هایی، دیگر نیازی به مستندات مورد استفاده در فرآیند آبخاری نیست. همچنین، همه اعضای اثرگذار از همان ابتدا می‌توانند نظرهای خود را بیان کنند. به این ترتیب همه واحدهای کسب‌وکار در پروژه مشارکت دارند و بهره‌وری تیم بالا می‌رود.

اصل: تیم‌های کوچک، متمرکز و مستقر در مکان یکسان چیست؟

تیم‌ها باید کوچک باشند (حداکثر ۱۰ نفر). آن‌ها باید روی یک پروژه و در کنار یکدیگر کار کنند.

چرا؟ تیم‌های کوچک سه مزیت دارند: ارتباط، تمرکز و هم‌دلی. هماهنگی بین تیم‌های کوچک راحت‌تر است و این تیم‌ها بهتر با تغییر و یادگیری کنار می‌آیند. وقتی تیم فقط روی یک پروژه کار کند، تمرکزش افزایش می‌یابد و فقط یک اولویت دارد. کنار هم بودن اعضای تیم نیز امکان شکل‌گیری رابطه‌های دوستانه بین اعضای تیم را به وجود می‌آورد.

اصل: پیشرفت به معنی نتیجه گرفتن است نه خروجی داشتن چیست؟

امکانات محصول در واقع فقط خروجی‌های فرآیند توسعه محصول به حساب می‌آیند. اهدافی که کسب‌وکار با استفاده از این امکانات و قابلیت‌ها به دست می‌آورد، نتیجه‌های محصول هستند. از دیدگاه تجربه کاربری ناب، پیشرفت را باید بر اساس نتایج به دست آمده برای کسب‌وکار سنجید.

چرا؟ وقتی به دنبال مشخص کردن قابلیت‌ها و امکاناتی هستیم که منجر به کسب نتیجه‌های مطلوب‌مان می‌شوند، در واقع در حال حدس زدن هستیم. هرچند مدیریت محصولی که قابلیت‌هایش مشخص هستند کار ساده‌تری است، تا زمانی که آن قابلیت‌ها به بازار عرضه نشوند، هیچ راه معنی‌داری برای اندازه‌گیری تأثیر آن‌ها روی اهداف کسب‌وکارمان نداریم. در مقابل، وقتی نتیجه‌های به دست آمده را مدیریت کنیم (و سعی کنیم به سمت نتیجه‌های مطلوب برویم) می‌توانیم میزان اثرگذاری امکاناتی را که برای محصول می‌سازیم، درک کنیم. در صورتی که یکی از این امکانات نتیجه خوبی نداشته باشد، می‌توانیم بدون تعصب شخصی در مورد نگه داشتن، تغییر دادن یا حذف کردن آن تصمیم بگیریم.

اصل: تمرکز تیم روی مسئله چیست؟

تیمی متمرکز روی مسئله، تیمی است که وظیفه حل کردن یکی از مسئله‌های کسب‌وکار را به عهده دارد (در مقابل تیمی که وظیفه پیاده‌سازی یک یا چند قابلیت خاص را دارد). این نوع ساختار تیمی از

تمرکز روی نتیجه نشأت می‌گیرد.

چرا؟ وقتی از تیمی می‌خواهیم مسئله‌ای را حل کند یعنی به آن تیم اعتماد داریم. در نتیجه آن تیم می‌تواند راه‌حلی اختصاصی برای آن مسئله ارائه دهد و حس افتخار و مالکیت بیشتری نسبت به آن راه‌حل داشته باشد.

اصل: جلوگیری از هدررفت چیست؟

یکی از مفاهیم اصلی در تولید ناب، حذف کردن تمام فعالیت‌هایی است که کمکی به رسیدن به هدف نهایی نمی‌کنند. هدف نهایی تجربه کاربری ناب، کسب نتیجه‌های بهتر است. بنابراین هر فعالیتی که هم‌راستا با این هدف نباشد، هدررفت به حساب می‌آید و باید از فرآیند کار تیمی حذف شود.

چرا؟ منابع تیم محدود هستند. هر قدر از هدررفت آن‌ها جلوگیری شود، سرعت حرکت تیم بالاتر می‌رود. تیم باید وقت خود را صرف حل کردن مسئله‌های مناسبی کند و باید اثرگذاری زیادی داشته باشد. وقتی تیم به اندازه‌ای نظم دارد که می‌تواند از هدررفت منابع جلوگیری کند، می‌تواند روی مسئله‌های درست تمرکز داشته باشد.

اصل: تولید در حجم کم چیست؟

یکی دیگر از اصل‌های تولید ناب این است که تولید باید در حجم کم^۱ صورت بگیرد تا بتوانیم سربار انبارداری را کاهش داده و کیفیت را بالا ببریم. معادل این مفهوم در حوزه تجربه کاربری ناب این است که فقط آنچه را طراحی کنیم که برای حرکت تیم لازم است و زمان خود را برای

1- small batches

طراحی جزئیات ایده‌هایی تست نشده هدر ندهیم.

چرا؟ وقتی حجم زیادی طراحی انجام شود، بهره‌وری تیم کاهش پیدا می‌کند و سایر اعضای تیم مجبور می‌شوند زمان زیادی منتظر آماده شدن طرح‌ها بمانند. بنابراین تیم نمی‌تواند اعتبار ایده‌هایش را بسنجد. بدون شک بخشی از طرح‌های آماده شده نیز بی‌استفاده خواهند ماند. این رویکرد هدررفت زیادی دارد و از کل پتانسیل یادگیری تیم استفاده نمی‌کند.

اصل: اکتشاف مستمر چیست؟

اکتشاف مستمر^۱ فرآیندی ادامه‌دار است که مشتری را در فرآیندهای طراحی و توسعه مشارکت می‌دهد. این مشارکت به صورت فعالیت‌های منظم و با استفاده از روش‌های تحقیق کمی و کیفی انجام می‌شود و هدفش درک نحوه تعامل کاربرها با محصول و دلیل آن تعامل‌هاست. فعالیت‌های تحقیقی طبق برنامه‌ای منظم و به دفعات انجام می‌شوند. تمام اعضای تیم باید در این فعالیت‌ها مشارکت داشته باشند.

چرا؟ ارتباط مستمر با مشتری، فرصت‌های زیادی برای اعتبارسنجی ایده‌ها به وجود می‌آورد. همچنین وقتی تمام اعضای تیم در چرخه تحقیق مشارکت داشته باشند، هم‌دلی بیشتری با مشتری‌ها و مشکلاتشان پیدا می‌کنند و وقتی تمام اعضای تیم در کنار یکدیگر گام‌های یادگیری را طی می‌کنند، نیاز کمتری به مستندسازی و برگزاری جلسه‌های متعدد وجود خواهد داشت.

1- continuous discovery

اصل: خارج شدن از دفتر کار (GOOB): سبک جدید مشتری‌محوری

چیست؟

کلمه GOOB شبیه به اولین کلمه‌هایی است که کودکان به زبان می‌آورند ولی در واقع مخفف عبارتی^۱ است که معنی «خارج شدن از دفتر کار» را می‌دهد. استیو بلنک^۲، استاد دانشگاه استنفورد، این عبارت را اختراع کرد. او به این نتیجه رسیده بود که نمی‌توان با برگزاری جلسه بین اعضای تیم، در مورد ویژگی‌های محصول تصمیم قطعی گرفت. برعکس، جواب پرسش‌های موردنظر خارج از دفتر کار و در بازار پیدا می‌شود.

پس از اینکه جامعه تجربه کاربری سال‌ها از تحقیق در مورد مشتری‌ها طرفداری کرد، قهرمانی به نام استیو بلنک در حوزه کسب‌وکار ظهور کرد و مدعی شد که بازخورد مشتری‌های بالقوه باید بسیار سریع‌تر از گذشته در طراحی محصول دخالت داده شود. از همان ابتدا باید ایده‌هایی که در سر دارید را در دنیای واقعی تست کنید قبل از اینکه زمان و منابع زیادی برای ساخت محصولی صرف کنید که مشتری ندارد.

چرا؟ تیم موفقیت یا شکست محصول را تعیین نمی‌کند بلکه مشتری‌ها این تصمیم را می‌گیرند. آن‌ها هستند که در نهایت روی دکمه خرید کلیک می‌کنند. هرچه زودتر صدای آن‌ها را بشنوید، زودتر پتانسیل

1- Get Out Of the Building

2- Steve Blank

ایده خود را مشخص خواهید کرد.

اصل: درک مشترک چیست؟

منظور از درک مشترک، دانشی است که کل تیم به تدریج و از طریق همکاری با یکدیگر به دست می‌آورد. این درک مشترک شامل فضای مسئله، محصول و مشتری‌ها می‌شود.

چرا؟ درک مشترک اهمیت اساسی در تجربه کاربری ناب دارد. هرچه تیم درک بهتری از فعالیت‌هایش و دلایل آن‌ها داشته باشد، وابستگی‌اش به گزارش‌های دست دوم و مستندات جامع کمتر می‌شود.

اصل: ضد الگو: اتکا به تک‌ستاره‌ها، همه‌چیزدان‌ها و نینجاها چیست؟

تجربه کاربری ناب روی ذهنیت تیم‌محور تمرکز دارد. تک‌ستاره‌ها، همه‌چیزدان‌ها و نینجاها باعث از بین رفتن همبستگی تیم شده و امکان همکاری را حذف می‌کنند.

چرا؟ تک‌ستاره‌ها هیچ‌گاه ایده‌های خود را با دیگران به اشتراک نمی‌گذارند و تکروی می‌کنند. وقتی چنین افرادی به تیم اضافه شوند، همبستگی تیم از بین می‌رود. وقتی اعضای تیم با یکدیگر همکاری نکنند، دیگر فضا برای ایجاد درک مشترک مناسب نخواهد بود، کارهای تکراری انجام می‌شوند و اثرگذاری تیم کاهش پیدا می‌کند.

اصل: بیرونی‌سازی کارها چیست؟

منظور از بیرونی‌سازی این است که کارهایتان را از ذهنتان و از روی کامپیوترتان خارج کرده و در معرض دید عموم قرار دهید. اعضای تیم می‌توانند با استفاده از ابزارهایی مثل تخته سفید، دیوار، پوستر و کاغذ

یادداشت چسب‌دار، همکاران و مشتریان را از روند پیشرفتشان آگاه کنند.

چرا؟ بیرونی‌سازی ایده‌ها به همه نشان می‌دهد که تیم در چه موقعیتی قرار دارد و جریان اطلاعات را میان اعضای تیم برقرار می‌کند. همچنین امکان شکل‌گیری ایده‌های جدید بر اساس ایده‌های به اشتراک گذاشته شده به وجود می‌آید و تمام اعضای تیم (حتی آن‌هایی که اغلب ساکت هستند) می‌توانند در فعالیت‌های به اشتراک گذاری اطلاعات شرکت کنند. کاغذهایی که این افراد روی دیوار می‌چسبانند یا طرح‌هایی که روی تخته سفید می‌کشند به اندازه صحبت‌های برجسته‌ترین افراد تیم اثرگذار هستند.

اصل: اولویت دادن به ساخت محصول به جای تحلیل چیست؟

در تجربه کاربری ناب، ساخت محصول نسبت به تحلیل اولویت دارد چون اهمیت ساخت اولین نسخه محصول بیشتر از جلسه برگزار کردن و بحث در مورد جزئیات محصول است.

چرا؟ پاسخ مهم‌ترین سوال‌هایی که تیم با آن‌ها روبه‌رو است از تعامل با مشتری‌ها به دست می‌آید نه برگزاری جلسه. برای اینکه تیم بتواند این پاسخ‌ها را به دست آورد، باید ایده‌های خود را به محصول تبدیل کند و واکنش مشتری‌ها را بسنجد. بحث کردن در مورد ایده‌های مختلف بی‌فایده است. به جای اینکه به تحلیل سناریوهای مختلف بپردازیم، بهتر است محصولی به وجود آوریم و آن را بیرون از محل کارمان تست کنیم.

اصل: اولویت دادن به یادگیری به جای رشد چیست؟

اینکه بخواهیم محصول جدیدی بسازیم و همزمان آن را رشد دهیم

کار ساده‌ای نیست. این دو فعالیت با یکدیگر تناقض دارند. تجربه کاربری ناب روی یادگیری تأکید دارد و پس از آن به رشد می‌پردازد.

چرا؟ رشد دادن ایده‌ای که هنوز اثبات نشده ریسک زیادی دارد؛ شاید نتیجه بدهد یا شاید هم نتیجه ندهد. در صورتی که ایده نتیجه ندهد، رشد دادن آن به نوعی هدررفت زمان و منابع به حساب می‌آید. وقتی از مفید بودن ایده اطمینان حاصل کرده باشیم، ریسک رشد دادن آن را کمتر می‌کند.

اصل: اجازه شکست خوردن چیست؟

برای اینکه تیم‌های تجربه کاربری ناب بتوانند بهترین راه‌حل‌ها را برای مسئله‌های کسب‌وکاری پیدا کنند، باید ایده‌های مختلفی را بیازمایند. اکثر این ایده‌ها شکست خواهند خورد. تیمی که می‌خواهد موفق شود، باید در محیطی باشد که امنیت کافی برای آزمودن ایده‌های مختلف و شکست خوردن را دارد. این طرز فکر هم در مورد محیط فنی (اجرایی شدن ایده‌های مختلف پیامدهای ناخواسته نخواهد داشت) و هم در مورد محیط فرهنگی شرکت (کسی به خاطر موفق نشدن ایده‌هایش مجازات نخواهد شد) صدق می‌کند.

چرا؟ وقتی افراد اجازه شکست خوردن داشته باشند، فرهنگ آزمایش در شرکت به وجود می‌آید که منجر به خلاقیت خواهد شد و به نوبه خود راه‌حل‌های نوآورانه به همراه خواهد داشت. وقتی اعضای تیم نگران از دست دادن شغلشان نباشند، آمادگی بیشتری برای پذیرش ریسک دارند. همین ریسک‌ها هستند که ایده‌های بزرگ به وجود می‌آورند. در نهایت، همانطور که داستان زیر نشان می‌دهد، شکست خوردن منجر به

کسب مهارت می‌شود.

درک سیورز^۱، بنیان‌گذار سایت CD Baby، در ویدیویی به نام «چرا باید شکست خورد»^۲ نتایج شگفت‌انگیز شرکت کردن در یک کلاس سفالگری را شرح می‌دهد. در روز اول، مربی به افراد شرکت‌کننده اعلام کرد که آن‌ها به دو گروه تقسیم می‌شوند. نیمی از افراد باید در طول ترم تنها یک ظرف سفالی بسازند و نمره آن‌ها بر اساس بی‌نقص بودن همان ظرف سفالی مشخص می‌شود. در مقابل، نمره گروه دوم بر اساس وزن ظرف‌هایی که در طول ترم می‌سازند، تعیین می‌شود. اگر وزن کل ظرف‌هایشان بیشتر از ۲۵ کیلو باشد نمره «عالی» می‌گیرند، اگر بیشتر از ۲۰ کیلو باشد نمره «خیلی خوب» و اگر بیشتر از ۱۵ کیلو باشد، نمره «خوب». هیچ تفاوتی نداشت که این افراد چه چیزی می‌ساختند. مربی گفته بود که حتی به خروجی کارشان نگاه هم نخواهد کرد بلکه روز آخر ترم، ترازویی را به کلاس خواهد آورد و کل ساخته‌هایشان را وزن خواهد کرد.

تا پایان آن ترم، اتفاق جالبی رخ داده بود. افرادی که در کلاس حضور نداشتند، معتقد بودند که گروه دوم (گروهی که وزن کارشان مهم بود) ظرف‌های باکیفیت‌تری ساخته‌اند. آن‌ها تمام طول ترم را با حداکثر سرعت مشغول ساختن ظرف‌های سفالی بودند؛ بعضی وقت‌ها موفق می‌شدند و بعضی وقت‌ها شکست می‌خوردند ولی هر ظرفی که می‌ساختند (هر آزمایش) فرصت یادگیری جدیدی برای آن‌ها بود. این

1- Derek Sivers

• 2- <http://www.youtube.com/watch?v=HhxcFGuKOys>

یادگیری امکان کسب نتیجه بهتر را به آن‌ها داد و توانستند ظرف‌های سفالی باکیفیتی بسازند.

در مقابل، گروهی که فقط یک ظرف ساخته بود از مزیت شکست بی‌بهره مانده بود و نتوانسته بود به اندازه گروه دوم تجربه کسب کند. آن‌ها کل ترم را صرف نظریه‌پردازی در مورد جزئیات و ویژگی‌های یک ظرف سفالی باکیفیت کرده بودند ولی تجربه کافی برای خلق آن ظرف را نداشتند.

اصل: کنار گذاشتن مستندات جامع چیست؟

تجربه کاربری ناب تمرکز فرآیند طراحی را از ساخت مستندات به خلق نتیجه مطلوب سوق می‌دهد. وقتی اعضای تیم با یکدیگر همکاری داشته باشند و مهارت‌های یکدیگر را تکمیل کنند، کمتر در مورد مستندات صحبت می‌کنند و بیشتر به بحث در مورد نتایج مطلوب می‌پردازند.

چرا؟ مستندات کمکی به رفع مشکلات کاربرها نمی‌کنند بلکه محصولات خوب این کار را انجام می‌دهند. تمرکز تیم باید روی شناسایی ویژگی‌هایی باشد که بیشترین اهمیت را برای مشتری‌ها دارند. مهم نیست که تیم در این مسیر از چه ابزارها و مستنداتی استفاده می‌کند. فقط کیفیت محصول اهمیت دارد و آن هم باید بر اساس واکنش بازار سنجیده شود.

جمع‌بندی

در این فصل مجموعه‌ای از اصول زیربنایی تجربه کاربری ناب را معرفی کردم. هر تیم تجربه کاربری نابی باید این اصول را رعایت کند. توصیه می‌کنم از آن‌ها برای تعریف کردن مشخصات، مکان، اهداف و

روند کار تیم خود استفاده کنید.

در بخش ۲، همین اصول را به صورت عملی استفاده می‌کنم و به جزئیات تمام فرآیند تجربه کاربری ناب می‌پردازم.

بخش ۲: فرآیند

سه‌شنبه بود که ریک، مارک، اولگا و آرتی کنار تخته ایستاده بودند و به وایرفریمی که ترسیم کرده بودند، نگاه می‌کردند. آرتی ماژیکی در دستش داشت اما چیزی نمی‌کشید او گفت: «ریک، من نمی‌توانم بفهمم چه کشیده‌ای. می‌توانی مشکل را توضیح دهی؟»

ریک ماژیک را گرفت، قسمتی از تخته را کامل پاک کرد و مقررات را دوباره توضیح داد. این تیم در حال طراحی نرم افزاری برای معامله‌گران سهام بودند و این نرم‌افزار باید از مجموعه مقررات سخت‌گیرانه‌ای پیروی می‌کرد. ریک تحلیل‌گر کسب‌وکار بود. مسئولیت او این بود که ببیند تیم طراح از مقررات به طور کامل پیروی می‌کنند.

مدتی گذشت و تیم، مقررات را درک کرد. آرتی دوباره ماژیک را در دست گرفت. او پیشنهاد تغییر وایرفریم روی تخته را داد که بقیه اعضای تیم با این نظر موافق بودند. همه با گوشی‌های خود از تخته عکس گرفتند و قرار گذاشتند که فردا دوباره دور هم جمع شوند. آن‌ها به توافقشان بر آن‌چه که برای تست کاربری در روز پنجشنبه آماده می‌شد، اطمینان داشتند.

آرتی که کار طراحی را به عهده داشت، به سر میزش برگشت تا جزئیات اسکچی که کشیده بودند را مشخص کند. مارک برنامه‌نویس فرانت‌اند بود. او برای ساخت صفحه، مؤلفه‌های پیش‌ساخته‌ای را جایگزین کرد که قبلاً در راهنمای رابط کاربری تیم وجود داشتند و به

همین خاطر نیاز نبود که تا اتمام کامل کار آرتی برای قراردادن اجزای اصلی طراحی در جای خود صبر کند. ریک، ویکی پروژه را باز کرد و تصمیمات گروه درباره رفتار نرم‌افزار را در آن بارگذاری کرد. او بعداً این تصمیمات را با مالک محصول در میان خواهد گذاشت. اولگا که تستر تیم است، شروع به نوشتن تست‌های لازم برای بخش جدید نرم‌افزار می‌کند.

آنچه گفته شد، ریتم کار روزانه تجربه کاربری ناب است. تیم جایی است که در آن افراد به صورت گروهی، مداوم، موازی باهم کار می‌کنند و نیازی به مستندسازی وجود ندارد. آن‌ها با تمرکز بر روی کار نرم‌افزاری و بازخوردهای بازار کار می‌کنند.

در فصل قبل، ایده تجربه کاربری ناب یعنی اصول اولیه هدایت‌کننده کار را گفتیم. در این فصل، خیلی ریز و با توصیف جزئیات، نحوه اجرای فرآیند تجربه کاربری ناب را برای شما توضیح می‌دهم.

در فصل سوم، به توصیف این که چگونه تجربه کاربری ناب از اساس، چارچوب کارمان را تغییر می‌دهد می‌پردازیم. هدف ما فقط ساختن خروجی نیست بلکه ساختن نتیجه‌ای برای ایجاد تغییر در دنیا است. من در این فصل به توصیف ابزار کلیدی یعنی جملات فرضیه برای رسیدن به این امر می‌پردازم.

فصل چهارم، «طراحی مشارکتی» تغییرات طراحی فرآیند ما را توصیف می‌کند. تجربه کاربری ناب از تکنیک‌های آشنا برای طراحان استفاده می‌کند اما نقاط مهم کار را تغییر می‌دهد. روحیه همکاری در ما بیشتر می‌شود. در ابتدا سرعت را هدف قرار می‌دهیم. یادگیری در

اولویت است و از ابرازی کلیدی برای رسیدن به MVP استفاده می‌کنیم. فصل پنجم، درباره «آزمایش و MVP» حرف می‌زند. تجربه کاربری ناب بر پایه این پایه بنیان شده که کارمان را با چند حدس و گمان آغاز می‌کنیم و از آنجا ادامه می‌دهیم. ما از این آزمایش‌ها برای محک حدس‌هایمان استفاده می‌کنیم تا بعد بتوانیم برپایه آنچه که از این آزمایش‌ها یادگرفته‌ایم، کار تولید را انجام دهیم. این فصل به شما می‌گوید که چطور فرآیند طراحی خود را طبق یادگیری و آزمایش، جهت دهید.

فصل ششم با بازخورد سر و کار دارد. تجربه کاربری روی هر فرمی که دارای ورودی خوبی از کاربران باشد، جواب می‌دهد. تجربه کاربری ناب به بازخورد مستمر اهمیت می‌دهد تا به هدایت فرآیند طراحیمان کمک کند. این فصل، تکنیک‌های تیم‌های تجربه کاربری ناب برای دریافت زودتر و مدام بازخورد و چگونگی استفاده از آن بازخورد در اسپرینت‌های متوالی را نشان می‌دهد.

فصل ۳:

چشم‌انداز، طرز بیان و نتایج مطلوب

اگر [پیشنه‌ای] با نتایج آزمایش همخوانی ندارد، اشتباه است.
ریچارد فاینمن^۱

معمولاً پروژه‌های طراحی تجربه کاربری را بر اساس نیازمندی‌ها و خروجی‌های قابل تحویل^۲، تعریف می‌کنند به صورتی که نیازمندی‌ها به تیم داده می‌شود و انتظار می‌رود که خروجی ارائه دهند اما تجربه کاربری ناب تغییر شگرفی در نحوه تعریف پروژه‌ها به وجود می‌آورد. همانطور که بارها گفته‌ام، هدف ما ایجاد مستندات و خروجی‌های قابل تحویل نیست بلکه می‌خواهیم بهبودی در دنیا به وجود آوریم و به نتیجه‌ای مطلوب^۳ برسیم. بنابراین کارمان را به جای نیازمندی‌ها، از حدس و گمان^۴ شروع می‌کنیم. آن حدس‌ها را به فرضیه^۵ تبدیل کرده و آن‌ها را می‌آزماییم و نتایج را می‌سنجیم تا میزان دستیابی به نتیجه مطلوب را مشخص کنیم.

در این فصل به بررسی اصلی‌ترین ابزار نتیجه‌محور بودن می‌پردازیم.

1- Richard Feynman

2- deliverable

3- outcome

4- assumption

5- hypothesis

آن ابزار «بیانیه فرضیه» نام دارد و نقطه شروع پروژه به حساب می‌آید. این بیانیه مشخص می‌کند که چه چشم‌اندازی داریم و تمرکز تیم و مدیران را از خروجی (مثلاً ایجاد قابلیت single sign-on) به نتیجه مطلوب (مثلاً «می‌خواهیم کاری کنیم که تعداد کاربران ثبت نام شده سرویس‌مان بیشتر شود») تغییر می‌دهد.

بیانیه فرضیه در واقع راهکاری برای بیان کردن حدس و گمان‌های موجود است به نحوی که بتوانیم آن‌ها را تست کنیم و از عناصر زیر تشکیل شده است:

حدس‌ها: توضیحی کلی در مورد آنچه که فکر می‌کنیم درست است.
فرضیه‌ها: توضیحی جزئی‌تر در مورد حدس‌ها که به بخش‌های خاصی از محصول یا جریان کار ارتباط دارد و آن‌ها را مورد تست قرار می‌دهد.

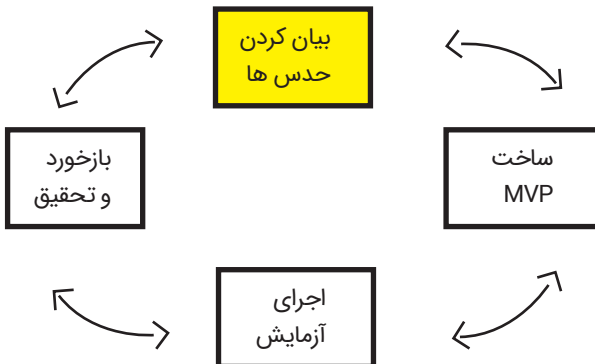
نتایج مطلوب: سیگنال‌هایی که می‌خواهیم از بازار به دست آوریم تا بتوانید درست یا اشتباه بودن فرضیه‌هایمان را تعیین کنیم. این سیگنال‌ها معمولاً کمی هستند ولی می‌توانند در مواردی نیز کیفی باشند.
پرسووناها: مدل‌هایی برای نمایش دادن ویژگی‌های افرادی که می‌خواهیم مشکلشان را رفع کنیم.

ویژگی‌ها: تغییرات و بهبودهایی که معتقدیم منجر به نتایج مطلوب خواهند شد.

در ادامه به بررسی هر یک از این عناصر خواهیم پرداخت.

حدس و گمان‌ها

تعیین حدس‌ها، اولین گام در فرآیند تجربه کاربری ناب است. هر پروژه‌ای با چند حدس و گمان شکل می‌گیرد ولی معمولاً حاضر نیستیم وجود این حدس‌ها را تأیید کنیم بلکه سعی می‌کنیم آن‌ها را نادیده بگیریم یا حتی بدتر از آن، فرض کنیم که حقیقت محض هستند. وقتی حدس و گمان‌های اساسی پروژه را به وضوح مشخص کنید، تمام اعضای تیم (چه طراح و چه غیرطراح) نقطه شروع مشترکی خواهند داشت و می‌توانند بهترین راه‌حل‌هایی که به ذهنشان می‌رسد را با یکدیگر به اشتراک بگذارند. به این ترتیب درک مشترکی بین اعضای تیم به وجود می‌آید، مشخص می‌شود اعضای تیم در چه زمینه‌هایی با یکدیگر اختلاف نظر دارند و مجموعه‌ای از راه‌حل‌های امکان‌پذیر به دست می‌آیند. بنابراین بیان کردن حدس و گمان‌ها اولین گام فرآیند تجربه کاربری ناب است (شکل ۱-۳)



شکل ۱-۳- فرآیند تجربه کاربری ناب

روش: بیان حدس‌ها

بیان حدس‌ها باید به صورت گروهی انجام شود. تمام اعضای تیم را در کنار یکدیگر جمع کنید و حتماً از هر نقشی، حداقل یک نماینده را در جمع خود داشته باشید، به ویژه افرادی که در مورد پروژه مطرح شده دانش خاصی دارند. برای نمونه اگر در حال بررسی یکی از شکایت‌های پرتکرار مشتری‌ها هستید، بهتر است یکی از کارمندهای واحد پشتیبانی را دعوت به مشارکت کنید. این افراد بیش از هر کسی با مشتری‌ها در ارتباط هستند و احتمالاً اطلاعاتی دارند که دیگر اعضای تیم ندارند.

آماده شدن

از قبل به اعضای تیم اطلاع دهید درباره چه مسئله‌ای صحبت خواهید کرد تا همه بتوانند با آمادگی کافی حاضر شوند. موارد مهمی وجود دارد که باید آماده کنید:

- گزارش‌های تحلیلی در مورد نحوه تعامل کاربران با محصول در شرایط فعلی.
- گزارش‌های کاربرپذیری که دلیل رفتارهای کاربران را نشان می‌دهند.

- اطلاعاتی در مورد اقدام‌هایی که قبلاً برای حل مسئله موردنظر انجام شده‌اند و موفقیت‌ها و شکست‌های آن‌ها.
- تحلیل ذی‌نفعان کسب‌وکار در مورد تأثیر حل شدن این مسئله روی عملکرد شرکت.
- تحلیل‌های رقابتی که نشان می‌دهند رقبا چگونه مسائل مشابه را حل کرده‌اند.

روش: بیانیه مسئله

باید نقطه شروعی برای تعریف بیانیه فرضیه مشخص کرد. تجربه به من نشان داده که بهتر است با بیان مسئله شروع کنیم. (در ادامه این بخش قالبی برای تعریف بیانیه مسئله آورده‌ام). بیانیه مسئله به اعضای تیم نشان می‌دهد که باید روی چه موضوعی تمرکز کنند و محدودیت‌های مهم را مشخص می‌کند. کار گروهی به محدودیت نیاز دارد زیرا محدوده فعالیت تیم را مشخص می‌کنند و هماهنگی بین اعضا را افزایش می‌دهند.

قالب بیانیه مسئله

بیانیه مسئله از سه عنصر زیر تشکیل شده است:

- محدودیت‌های فعلی محصول یا سیستم.
- مسئله‌ای که از نظر ذی‌نفعان کسب‌وکار باید حل شود. (هدف‌هایی که به دست نیامده‌اند).
- درخواستی واضح برای بهبود که راه‌حل مشخصی را تحمیل نمی‌کند.

در ادامه از قالب زیر استفاده کنید:

[خدمت/محصول ما] برای رسیدن به **[هدف‌های]** طراحی شده است. مشاهده کرده‌ایم که این محصول/خدمت، **[هدف]** را برآورده نمی‌کند و باعث **[نتیجه منفی]** شده است. چگونه می‌توانیم **[خدمت/محصول]** را بهبود دهیم تا مشتری‌ها بر اساس **[معیار قابل سنجش]** شاهد پیشرفت و بهبود باشند؟

در ادامه نمونه‌ای از بیانیه مسئله را آورده‌ام که در پروژه TheLadders

استفاده کردیم. قبلاً در این شرکتِ استخدام نیرو کار می‌کردم. (در این کتاب مثال‌های متعددی از پروژه TheLadders خواهید دید).

خدمت ما ارتباطی بین کارجوها و کارفرماها به وجود می‌آورد. کارفرماها می‌توانند از طریق اکوسیستم ما، فرصت‌های شغلی را به کارجوها ارائه دهند. مشاهده کرده‌ایم که یکی از عوامل حیاتی در تعیین رضایت مشتری‌ها این است که کارجوها چند بار به پیام‌های کارفرماها جواب می‌دهند. در حال حاضر نرخ پاسخ دادن بسیار پایین است. چگونه می‌توانیم تأثیر محصولات ارتباطی‌مان را بیشتر کنیم تا کارفرماها بتوانند استخدام‌های موفق‌تری انجام دهند و کارجوها از خدمات ما راضی باشند؟

معمولاً حدس و گمان‌های زیادی در بیانیه مسئله وجود دارد. تیم باید از میان این حدس و گمان‌ها، اصلی‌ترین فرضیه‌ها را پیدا کند. می‌توان این کار را با استفاده از کاربرگ زیر انجام داد. دقت داشته باشید که شاید بعضی تیم‌ها (به ویژه آن‌هایی که در حال ساخت محصول جدید هستند) بیانیه مسئله نداشته باشند. مشکلی نیست. آن‌ها نیز می‌توانند این کاربرگ را استفاده کنند. صرفاً باید آگاه باشند که به توافق رسیدن در مورد بعضی مسئله‌ها زمان بیشتری نیاز خواهد داشت.

کاربرگ فرضیه‌های کسب‌وکار

از این کاربرگ (که جیف کانستیل ایجاد کرده) برای تسهیل بحث در مورد حدس و گمان‌های پروژه استفاده می‌کنم. راه‌های زیادی برای پر کردن این کاربرگ وجود دارد. می‌توانید در کنار اعضای تیم به هر یک از پرسش‌ها پاسخ دهید یا اینکه برای هر یک از پرسش‌ها طوفان

ذهنی/نمودار همبستگی^۱ ایجاد کنید. از هر راهکاری که برای پر کردن این کاربرگ استفاده می‌کنید، به خاطر داشته باشید که همه باید بتوانند نظر خود را بیان کنند و مشارکت داشته باشند. همچنین، اگر به پایان کاربرگ رسیدید ولی در مورد تمام جواب‌ها به توافق نرسیده بودید، جای نگرانی نیست. هدف این کاربرگ این است که نظرهای اعضای تیم را جمع‌آوری کند. اگر در مورد خاصی با یکدیگر موافق نیستید، نظرهای مختلف را ثبت کنید.

کاربرگ حدس و گمان‌ها	
حدس و گمان‌های مربوط به کاربر	حدس و گمان‌های مربوط به کسب‌وکار
معتقدم مشتریانم نیاز دارند که _____	کاربر کیست؟
این نیازها را می‌توان از طریق _____ حل کرد.	محصول ما چه ارتباطی با زندگی یا کار او دارد؟
اولین مشتری‌های من _____ هستند (یا خواهند بود)	محصول ما چه مشکلاتی را حل می‌کند؟
اصلی‌ترین ارزشی که مشتری از خدمت ما می‌خواهد این است که _____	چه زمانی و چگونه از محصول استفاده می‌شود؟
مشتری می‌تواند این موارد را به عنوان ارزش اضافه به دست آورد _____	چه ویژگی‌هایی اهمیت دارند؟
اکثر مشتری‌هایم را از طریق _____ به دست خواهم آورد.	با انجام _____ درآمد خواهم داشت.

اصلی‌ترین رقبایم در بازار _____ خواهند بود.	
به دلیل _____ (مزیت) بر آن‌ها غلبه خواهیم کرد.	
بزرگ‌ترین ریسک محصول این است که _____	
این مسئله را از طریق _____ حل می‌کنیم.	
چه فرضیه‌های دیگری دارید که اگر اشتباه بودنشان ثابت شود کسب‌وکار/پروژه‌تان شکست خواهد خورد؟	

شاید برخی از این پرسش‌ها در مورد پروژه شما صدق نکنند. مشکلی نیست. می‌توانید پرسش‌ها را با توجه به موقعیت خاص خودتان تغییر دهید. اگر در اولین مرحله‌های عمر محصول خود باشید، احتمالاً برای حدس و گمان‌های مربوط به کسب‌وکار زمان بیشتری صرف خواهید کرد. اگر محصولی بالغ در اختیار دارید، احتمالاً تمرکزتان را معطوف به حدس و گمان‌های مربوط به کاربرها خواهید کرد. هدف نهایی این است که دید گسترده‌ای داشته باشید و حدس‌های مربوط به جنبه‌های مختلف پروژه را بررسی کنید.

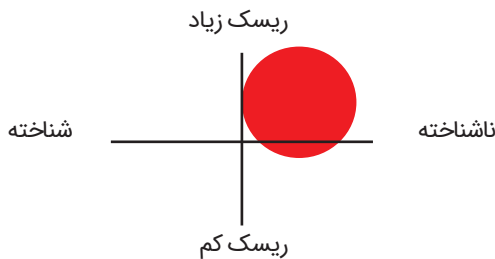
پس از اینکه کاربرگ را تکمیل کردید، فهرستی از حدس‌ها دارید و گام بعدی اولویت‌بندی این حدس‌هاست.

اولویت‌بندی حدس‌ها

دلیل اینکه از همان ابتدای کار، حدس‌ها را بیان می‌کنیم، این است که بتوانیم ریسک‌های پروژه را تشخیص دهیم. پس از تعیین

حدس‌هایمان باید مشخص کنیم که کدام یک از آن‌ها بیشترین ریسک را دارد تا از همان ابتدا به همان حدس بپردازیم. اولویت‌بندی بی‌رحمانه اهمیت زیادی در تجربه کاربری ناب دارد. با این درک که می‌دانیم نمی‌توانیم تمام حدس‌ها را تست کنیم، ابتدا به سراغ کدام مورد خواهیم رفت؟ معمولاً از نموداری مانند آنچه در شکل ۲-۳ آورده شده برای اولویت‌بندی حدس‌ها استفاده می‌کنم.

هدف ما این است که بتوانیم مجموعه‌ای از حدس‌ها را بر اساس ریسکشان (به این معنی که اگر در رابطه با یک مسئله خاص اشتباه کنیم، چه اتفاق بدی رخ خواهد داد؟) و درکمان از مسئله اولویت‌بندی کنیم. هر قدر ریسک مسئله‌ای بیشتر باشد و جنبه‌های ناشناخته آن بیشتر باشند، اولویت تست آن حدس بیشتر می‌شود. البته این استدلال به این معنی نیست که حدس‌های حذف شده تا ابد نادیده گرفته می‌شوند. دیگر حدس‌هایی که تشخیص داده‌اید را یادداشت کنید و در زمان (و در صورت) نیاز آن‌ها را تست کنید.



شکل ۲-۳. ماتریس اولویت‌بندی

فرضیه‌ها

پس از اینکه تمام حدس‌ها را اولویت‌بندی کردید، آماده‌اید که به گام بعدی بروید که تست کردن فرضیه‌هاست. برای این کار باید هر یک از حدس‌ها را به فرضیه‌ای تبدیل کنید که به سادگی قابل تست کردن باشد.

معمولاً بیانیه فرضیه به صورت زیر است:

معتقدیم که [این حدس درست است]

وقتی که بازخورد زیر را از بازار بگیریم، می‌توانیم [درست یا غلط] بودن را متوجه شویم:

[بازخورد کیفی] و/یا [بازخورد کمی] و/یا [تغییر در شاخص کلیدی عملکرد].

همانطور که می‌بینید، این بیانیه دو قسمت دارد. آنچه فکر می‌کنید درست است و بازخوردی که از بازار نیاز دارید. این تکنیک قدرت زیادی دارد و می‌تواند تأثیر نظرهای شخصی افراد را محدود کند زیرا برای تصمیم‌گیری به بازخورد بازار توجه می‌کند. همچنین باعث می‌شود که اعضای تیم توجه بیشتری به کاربران و مشتری‌ها داشته باشند.

زیرفرضیه‌ها: شکستن فرضیه‌ها به بخش‌های کوچک‌تر

برخی مواقع (شاید هم اکثر مواقع) فرضیه‌ای ایجاد خواهید کرد که بیش از حد بزرگ است و نمی‌توان با یک تست در مورد آن نتیجه‌گیری کرد. تعداد متغیرهای چنین فرضیه‌ای بیش از حد زیاد هستند و

زیرفرضیه‌های^۱ زیادی دارد. زمانی که چنین اتفاقی رخ می‌دهد، بهتر است فرضیه مورد نظر را به چند بخش کوچک‌تر و مشخص‌تر تقسیم کنید. هرچند راه‌های زیادی برای انجام چنین کاری وجود دارد، از نمونه زیر بهترین نتیجه را گرفته‌ام:

معتقدیم که

[انجام این کار/ ساختن این ویژگی/ ایجاد این تجربه]

برای [این افراد/این پرسوناها]

منجر به **[این نتیجه مطلوب]** خواهد شد.

درست بودن این فرضیه را زمانی خواهیم فهمید که

[این بازخورد بازار، سنجه کمی یا اطلاعات کیفی] را به دست آوریم.

اولین جای خالی مخصوص به تغییر یا بهبودی است که در محصولات به وجود می‌آورید. در جای خالی دوم ذکر کنید که دقیقاً کدام دسته از مشتریان شما از این تغییرات سود خواهند برد. مورد سوم نیز مزیتی را ذکر می‌کند که مشتری‌ها از این تغییر به دست می‌آورند. در نهایت، جای خالی آخر بین همه چیز ارتباط برقرار می‌کند و درست یا اشتباه بودن فرضیه را مشخص می‌کند. برای تعیین درستی ایده‌تان از چه نوع بازخوردی در بازار استفاده خواهید کرد؟ این بازخورد می‌تواند سنج‌های عددی یا ارزیابی کیفی باشد.

همه چیز عدد نیست! شایان ذکر است که مخالفت‌های زیادی با طراحی مبتنی بر سنج در دنیا رخ داده است. استدلال مخالفان این مکتب این است که با تبدیل کردن تمام تصمیم‌های طراحی به

1- subhypotheses

معیارهای عددی، روح و شعف طراحی را از بین می‌بریم. من نیز با این دیدگاه موافقم و به همین دلیل فکر می‌کنم باید معیارهای کیفی را نیز برای تعیین موفقیت در نظر بگیرید. آیا کاربرا از دیدن طرحتان مشغوف می‌شوند؟ آیا محصولات را به دوست‌هایشان توصیه می‌کنند؟ آیا در موردش توییت می‌زنند؟ زمانی که به دنبال تعیین معیارهای موفقیت هستید، به خاطر داشته باشید که همه چیز عدد نیست.

در ادامه مثال مربوط به بیانیه مسئله سایت TheLadders را دوباره بررسی می‌کنیم:

خدمت ما ارتباطی بین کارجوها و کارفرماها به وجود می‌آورد. کارفرماها می‌توانند از طریق اکوسیستم ما، فرصت‌های شغلی را به کارجوها ارائه دهند. مشاهده کرده‌ایم که یکی از عوامل حیاتی در تعیین رضایت مشتری‌ها این است که کارجوها چند بار به پیام‌های کارفرماها جواب می‌دهند. در حال حاضر نرخ پاسخ دادن بسیار پایین است. چگونه می‌توانیم تأثیر محصولات ارتباطی‌مان را بیشتر کنیم تا کارفرماها بتوانند استخدام‌های موفق‌تری انجام دهند و کارجوها از خدمات ما راضی باشند؟

یکی از حدس‌هایی که می‌زنیم این است که کارفرماها حاضر به استفاده از کانال جدیدی (TheLadder) برای پیدا کردن کارمند هستند. این موضوع ثابت نشده و باید آن را تست کنیم. چگونه می‌توانیم فرضیه‌ای بر اساس این حدس بنویسیم؟

[معتقدیم که]

ایجاد یک سیستم ارتباطی کارآمد در تجربه محصول TheLadders

[برای کارفرماها و کارمندها]

منجر به افزایش نرخ تماس‌های موفقیت‌آمیز و افزایش رضایت از محصول خواهد شد.

درست بودن این فرضیه را زمانی خواهیم فهمید که شاهد افزایش تعداد پاسخ‌های کارچوها به کارفرماها و افزایش تعداد پیام‌هایی که توسط کارجو شروع شده‌اند، باشیم.

اهمیت معیارها (بنچ‌مارک‌ها)

به خاطر داشته باشید که هیچ یک از این سنج‌ها اهمیت نخواهند داشت مگر اینکه معیاری مناسب برای مقایسه آن وجود داشته باشد. این بنچ‌مارک (حالت فعلی متریک‌هایی که برای تعیین موفقیت ایده‌تان استفاده می‌کنید) باید از قبل مشخص باشد تا اینکه همه اعضای تیم هدفشان را بدانند.

تکمیل کردن بیانیه‌های فرضیه

برای تکمیل کردن بیانیه‌های فرضیه، قسمت‌های مختلف را در کنار یکدیگر قرار دهید. لیستی از نتیجه‌های مطلوب‌تان را آماده کنید و آن‌ها را در کنار پرسونا و ویژگی‌های محصول قرار دهید. با داشتن این مواد خام می‌توانید آن‌ها را به مجموعه‌ای از بیانیه‌ها تبدیل کنید. در ادامه نگاهی نزدیک‌تر به هر یک از این سه عنصر خواهیم داشت.

نتیجه‌های مطلوب

در زمان طراحی فرضیه‌ها باید نتیجه مطلوب را به دقیق‌ترین حالت ممکن بیان کنید. قبلاً توضیح دادم که تیم‌های تجربه کاربری ناب کمتر روی خروجی (مستندات، نقاشی و حتی محصولات و ویژگی‌ها) تمرکز

دارند و بیشتر به دنبال نتیجه‌هایی هستند که از این خروجی به دست می‌آیند. مثلاً آیا می‌توانیم کاری کنیم که کاربرهای بیشتری وارد سایت شوند؟ آیا می‌توانیم افراد را به ثبت نام تشویق کنیم؟ آیا می‌توانیم همکاری بین کاربران سیستم را بهبود دهیم؟

به همراه تیمتان به مسئله موجود نگاه کنید. بدون شک چند خروجی مطلوب سطح بالا دارید که می‌خواهید حل کنید (مثلاً افزایش تعداد ثبت نام‌ها، افزایش کاربری سایت و غیره). راهی برای تقسیم کردن این خروجی‌ها به موارد کوچک‌تر پیدا کنید. چه رفتارهایی به معنی استفاده بیشتر کاربران از سایت هستند؟ افزایش ورودی‌ها؟ افزایش نرخ کلیک در بازاریابی ایمیلی؟ افزایش تعداد کالاهایی که به سبد خرید اضافه می‌شوند؟ بعضی مواقع خوب است که لیستی از خروجی‌ها را با کمک اعضای تیم به وجود آورید.

شکل ۳-۳ نمونه‌ای از این کار را نشان می‌دهد. در این مثال، تیم رهبران اجرایی شرکت پس از برگزاری جلسه طوفان فکری مشخص کردند که چه شاخص‌هایی باید مورد هدف قرار بگیرند. پس از اینکه لیست شاخص‌ها مشخص شد، هر یک از اعضای جلسه ۴ عدد اسمارتیز دریافت کرد و از آن‌ها برای رأی دادن به مهم‌ترین شاخص‌ها استفاده کرد. در شرایطی که تعداد رأی‌های یک شاخص مساوی بود، مدیر عامل نتیجه را تعیین می‌کرد.



شکل ۳-۳- اولویت‌بندی شاخص‌های کلیدی عملکرد با استفاده از اسمارتیز!

پرسونا

معمولاً طراح‌ها برای نمایش کاربران سیستمشان از مدل‌هایی استفاده می‌کنند که پرسونا نامیده می‌شوند. اگر مجموعه پرسونا‌های لازم را به دقت تعریف کرده‌اید، در این مرحله کافی است مشخص

کنید کدام پرسونا برای بیانیه‌های فرضیه استفاده خواهد شد ولی اگر پرسوناهای پروژه را تعریف نکرده‌اید، می‌توانید با مطالعه مطالب زیر این کار را انجام دهید.

پروتو پرسونا

طراح‌ها همیشه طرفدار اهمیت دادن به کاربر نهایی بوده‌اند. تجربه کاربری ناب نیز تفاوتی ندارد. هرچند در مورد کسب‌وکار و نتیجه‌های مطلوبمان حدس و گمان‌هایی داریم، باید کاربر را نقطه مرکزی تمام فعالیت‌هایمان قرار دهیم. اکثر ما فکر می‌کنیم پرسونا ابزاری برای نمایش دادن نتیجه‌هایی است که از پژوهش خود به دست می‌آوریم. معمولاً پیش می‌آید که پرسونا خروجی فرآیند پژوهشی طولانی و پرهزینه‌ای باشد. مشکل پرسوناها به دست آمده از این پژوهش‌ها این است که معمولاً کسی اجازه تغییرشان را نمی‌دهد زیرا زمان و تلاش زیادی برای ایجادشان صرف شده است. تجربه کاربری ناب ترتیب عملیات‌های لازم برای ایجاد پرسونا را تغییر می‌دهد به این ترتیب که ابتدا از حدس و گمان‌ها شروع می‌کنیم و با تحقیق کردن، درست یا غلط بودن آن حدس‌ها را بررسی می‌کنیم. به جای اینکه ماه‌ها زمان صرف مصاحبه با افراد کنیم، فقط چند ساعت برای ایجاد پروتو پرسونا زمان می‌گذاریم. پروتو پرسونا دقیق‌ترین حدسی است که در مورد کاربر محصول و دلیل استفاده او از محصول را داریم. این نوع پرسونا را با مشارکت تمام اعضای تیم ترسیم می‌کنیم زیرا می‌خواهیم حدس‌های همه را داشته باشیم. در ادامه، با توجه به آنچه به تدریج یاد می‌گیریم، به سرعت

میزان دقت حدس‌های اولیه خود را تعیین می‌کنیم و می‌بینیم باید چه تغییراتی در مخاطب هدف (و پرسونا) و در نتیجه طرح‌هایمان ایجاد کنیم.

استفاده از پروتو پرسونا

یکی از تیم‌هایی که در نیویورک با ما کار می‌کرد اپلیکیشنی برای بهبود تجربه شهروندان نیویورک در زمینه کشاورزی تحت حمایت اجتماع (CSA) ساخته بود. CSA نوعی برنامه همیاری است به این صورت که شهروندان پول خود را روی هم جمع می‌کنند و کل محصول فصل یکی از کشاورزهای محلی را خریداری می‌کنند. سپس آن کشاورز هر هفته برای آن افراد محصول تازه می‌آورد. بسیاری از افراد مشارکت‌کننده در این برنامه، جوان‌های بیست تا سی ساله هستند که مشغله‌های کاری زیادی دارند و می‌خواهند با دوستانشان نیز خوش باشند.

تیم طراح این اپلیکیشن حدس زده بود کاربرانش خانم‌هایی هستند که به آشپزی علاقه دارند. آن‌ها یک ساعت زمان صرف ساختن پرسونایی به نام سوزان کردند (شکل ۳-۴) ولی پس از بررسی‌های میدانی متوجه شدند که تقریباً تمام آشپزها (و در نتیجه تقریباً تمام کاربران بالقوه اپلیکیشن) مردهای جوان هستند. به این ترتیب به دفتر کارشان بازگشتند و پرسونای جدیدی به نام تیموتی ساختند (شکل ۳-۶).

 SUSAN 32 NYC "WORKING Mom"	• MARRIED • 2 KIDS, AGE 5 & 9 • WORKS LONG DAYS AS A LAWYER • HUSBAND WORKS @ HOME • VALUES TIME w/ FAMILY
<u>NEEDS</u> • DOESN'T KNOW WHAT HER KIDS DO @ SCHOOL • TOO BUSY TO HELP w/ HW • NO COMMUNICATION w/ TEACHER	<u>SERVE BY</u> • ENABLE GOOD CONVERSATION w/ KIDS • MAKE IT EASY TO REACH THE TEACHER

شکل ۳-۴- نمونه‌ای از پروتو پرسونا

بررسی‌های بعدی نشان دادند که تیموتی کاربر هدف بسیار دقیق‌تری است. اینگونه بود که تیم ما زمانش را صرف بهبود جزئیات پرسونای اشتباه نکرد. آن‌ها اکنون روی مخاطب‌هایی تمرکز کرده‌اند که بسیار دقیق‌تر از حدس اولیه بودند (هرچند هنوز هم بی‌نقص نبودند).

فرمت پرسونا

معمولاً پروتو پرسونا را با استفاده از مستطیلی نشان می‌دهیم که

به چهار بخش تقسیم شده است، مثل شکل‌های ۳-۵ و ۳-۶ (می‌توانید یک برگه کاغذ را دو بار تا بزنید). در گوشه سمت چپ بالا، شکلی کلی از پرسونا را ترسیم کنید و نام و نقش او را بنویسید. گوشه سمت راست اطلاعات آماری او را نشان می‌دهد. سعی کنید اطلاعاتی را در این قسمت قرار دهید که در رفتار موردنظرشان اثر دارند. مثلاً شاید سن پرسونا اهمیت خاصی نداشته باشد ولی قابلیت دسترسی به دستگاهی خاص (مثل آیفون) کاملاً نحوه تعامل او با محصول را تغییر دهد.

اطلاعات جمعیت شناختی رفتاری	نام و تصویر
راه حل های بالقوه	دردها و نیازها

شکل ۳-۵- قالب پرسونا

نیمه پایین پروتو پرسونا مربوط به اطلاعات اصلی است. گوشه چپ آن، اطلاعاتی در مورد نیازهای کاربر و مشکلات با محصول یا موقعیت فعلی دارد و مشخص می‌کند کاربر چه مشکلاتی را می‌خواهد حل کند و چه فرصتهایی را می‌خواهد به دست آورد. در گوشه سمت راست

نیز راه‌حل‌های بالقوه برای آن نیازها را ذکر می‌کنیم. باید از ویژگی‌های محصول و ایده‌هایی که برای ساخت راه‌حل دارید را با اطلاعات این مستطیل مطابقت دهید.

	TIMOTHY 29 LIKES TO COOK UPPER WEST SIDE	- AD AGENCY STRATEGIST 29 YRS OLD - COLLEGE EDUCATED - SINGLE, IN A YR-LONG RELATION- SHIP W/ LIVE-IN G/F - LIVES IN NYC ON UPPER WEST SIDE
• LIKES HIS CSA BOX BUT:	• TOO MUCH FOOD • ODD INGREDIENTS • WEEKENDS ARE BUSY + UNPRE- DICTABLE	WE'LL MAKE HIM HAPPY BY:
		• ALLOWING HIM TO SUPPORT LOCAL FARMERS • MAKING FOOD DELIVERY LESS DISRUPTIVE • MAKE IT EASIER TO SHARE FOOD W/ FRIENDS + NEIGHBORS

شکل ۳-۶- نمونه‌ای پر شده از قالب پرسونا

فرآیند ایجاد پرسونا

شبیبه به دیگر عناصر بیانیه فرضیه، بهتر است این قسمت را نیز با طوفان فکری شروع کنید. اعضای تیم نظرشان را در مورد کاربران هدف و نحوه استفاده آن‌ها از محصول را بیان می‌کنند. پس از اینکه طوفان فکری به پایان رسید، اعضای تیم ایده‌های موجود را فیلتر می‌کنند و سه

یا چهار پرسونای احتمالی برای مخاطب‌های هدف به وجود می‌آورند. سعی کنید به جای استفاده از اطلاعات آماری، پرسوناها را بر اساس نیازها و نقش آن‌ها دسته‌بندی کنید.

ویژگی‌های محصول

پس از اینکه فهرستی از نتیجه‌های مطلوب را مشخص کردید و روی یکی از گروه‌های کاربران متمرکز شدید، زمان آن رسیده که به تاکتیک‌ها، ویژگی‌ها، محصولات و خدمات مناسب برای رسیدن به آن نتیجه‌ها فکر کنید. معمولاً در این مرحله تمام اعضای تیم روی نظر خود پافشاری خواهند کرد زیرا ویژگی‌های محصول، قابل‌لمس‌ترین خروجی کار ما هستند و بنابراین اغلب راحت‌تر است که ایده‌های خود را به شکل ویژگی‌های محصول بیان کنیم. متأسفانه بیشتر مواقع فرآیند طراحی معکوس طی می‌شود به این ترتیب که ایده‌ای به ذهن کسی می‌رسد و سعی می‌کنیم نیاز داشتن به آن ویژگی را توجیه کنیم. از نظر تجربه کاربری ناب، ویژگی‌های محصول باید در خدمت کسب‌وکار، مشتری و کاربر باشند.

فرآیند طوفان فکری در مورد ویژگی‌های محصول

با استفاده از همان تکنیک‌هایی که قبلاً توضیح دادیم و با کمک طوفان فکری، لیستی از ویژگی‌های محصول آماده می‌کنیم. تمام اعضای تیم در این فرآیند شرکت دارند. دقت داشته باشید به دنبال ویژگی‌هایی هستیم که رفتار کاربر را به سمت مطلوب هدایت می‌کنند. از هر یک

از اعضای تیم بخواهید هر یک از ایده‌های خود را با مازیک پهن روی کاغذ یادداشت برچسب‌دار بنویسد. بعد از اینکه مهلت نوشتن به پایان رسید، از همه بخواهید کاغذهای خود را روی دیوار بچسبانند و به صورت گروهی آن‌ها را دسته‌بندی کنید.

چیدن زیرفرضیه‌ها در کنار یکدیگر

اکنون تمام مواد خام موردنیازمان آماده شده است و می‌توانیم آن‌ها را به فرضیه‌های قابل تست کردن تبدیل کنیم. جدولی شبیه به آنچه در شکل ۷-۳ آمده ایجاد کنید و نتیجه‌های طوفان فکری را در آن بنویسید. در زمان نوشتن فرضیه‌ها، به این فکر کنید که راه‌حل‌های ارائه شده برای کدام پرسوناها مناسب هستند. زیاد پیش می‌آید که یک راه‌حل برای دو پرسونا کاربرد داشته باشد. همچنین زیاد پیش می‌آید که فرضیه‌ای داشته باشیم که یک ویژگی روی بیش از یک نتیجه مطلوب اثر دارد. اگر چنین شرایطی پیش آمد، فرضیه را به دو بخش تقسیم کنید به طوری که هر قسمت فقط در مورد یکی از نتیجه‌های مطلوب صدق کند. نکته‌ای که باید طی کل این فرآیند به خاطر داشته باشید این است که ایده‌های خود را بیش از حد گسترده نکنید تا بتوانید تست‌های معنی‌دار برای آن‌ها انجام دهید و درست بودن هر کدام را جداگانه بسنجید.

این کار را	برای این پرسونا انجام خواهیم داد	تا این نتیجه را به دست آوریم
[ایجاد ویژگی]	[پرسونا]	[خروجی]

شکل ۳-۷ جدول ایجاد فرضیه.

زمانی که فهرست فرضیات تکمیل شد، آماده حرکت به مرحله بعدی یعنی طراحی هستید. اگر این فرآیند را با تمام اعضای تیم خود انجام داده باشید (و به شدت توصیه می‌کنم که این کار را انجام دهید)، در شرایط خوبی خواهید بود و می‌توانید با هم به جلو حرکت کنید. این فرآیند، راهی بسیار مؤثر برای ایجاد درک مشترک و مأموریت مشترک بین همه اعضای تیم است.

نتیجه‌گیری

در این فصل توضیح دادیم که چگونه می‌توان به جای صحبت کردن در مورد خروجی، روی نتیجه‌های مطلوب تمرکز کنیم. این کار که یکی از تکنیک‌های حیاتی تجربه کاربری ناب است، به تمام اعضای تیم این آزادی را می‌دهد که به حل مسئله موردنظر بپردازند. برای رسیدن به این اهداف، بیانیه مسئله پروژه را می‌نویسیم، حدس‌های موجود را ثبت می‌کنیم و این حدس‌ها را به فرضیه تبدیل می‌کنیم. همچنین نحوه نوشتن بیانیه فرضیه را نشان دادیم که شامل ویژگی‌های محصول، مخاطب‌ها و هدف‌هایی می‌شد که به اندازه کافی کوچک هستند و قابلیت تست شدن را دارند. به این ترتیب، بیانیه‌هایی به دست می‌آوریم که نقشه راه ما برای گام بعدی فرآیند تجربه کاربری ناب، یعنی

طراحی مشارکتی^۱ هستند.

در فصل بعدی، طراحی مشارکتی و تفاوت آن با فرآیند سنتی طراحی محصول را تعریف می‌کنیم. همچنین، در مورد ابزارها و تکنیک‌های خاصی بحث خواهیم کرد که تیم‌ها را توانمند می‌سازد تا با هم طراحی کنند و نشان می‌دهیم که این نوع طراحی، آغاز فرآیند اعتبار سنجی فرضیه است.

فصل ۴: طراحی مشارکتی

در زندگی خود حاضر به همکاری با دیگران باشید. دیگران و ایده‌هایشان معمولاً از [ایده‌های] شما بهتر هستند. گروهی از افراد را پیدا کنید که شما را به چالش می‌کشند و الهام‌بخش‌تان هستند و وقت زیادی در کنار آن‌ها صرف کنید. این کار زندگی شما را تغییر می‌دهد. ایمی پولر^۱

تجربه کاربری ناب، فرآیند مشارکتی است که کار طراحی‌ها و غیرطراحی‌ها را به هم پیوند می‌دهد. نتیجه این فرآیند ایده‌هایی است که بزرگ‌تر و بهتر از ایده‌های تک تک افراد تیم هستند اما تجربه کاربری ناب به هیچ وجه به معنی طراحی کمیته‌ای^۲ نیست. تجربه کاربری ناب سطح مالکیت تیم روی کارش را افزایش می‌دهد و فرصت شنیده شدن ایده‌های مختلف را در اولین گام‌های فرآیند فراهم می‌کند. در این فصل، مزایای متعددی را که از این همکاری نزدیک نشأت می‌گیرند، مورد بررسی قرار می‌دهیم. به طور خاص، به موارد زیر خواهیم پرداخت:

- چرا همه باید طراحی کنند؟

- چگونه طرح‌های کم‌دقت باعث افزایش همکاری می‌شوند؟

- ایجاد درک مشترک بین اعضای تیم.

همچنین به مجموعه‌ای از تکنیک‌ها خواهیم پرداخت که این روش

کار را تسهیل می‌کنند، از جمله:

1- Amy Pohler

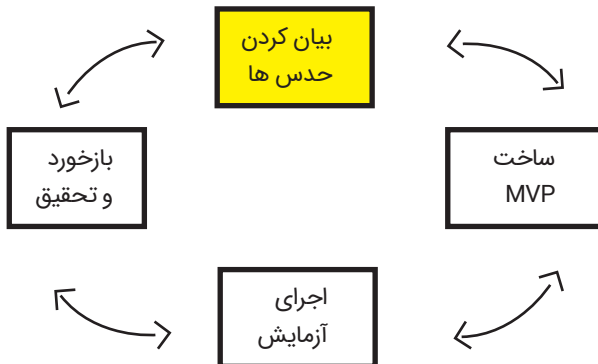
2- Design-by-committee

استودیوی طراحی: تمرینی مشارکتی برای ایجاد طرحی که همه اعضای تیم در آن شرکت می‌کنند.

راهنمای رابط کاربری^۱ و کتابخانه الگوها:

مجموعه‌ای از عناصری که قسمت ظاهری (فرانت‌اند) محصول را تشکیل می‌دهند و به صورت منظم به‌روز می‌شوند. تکنیک‌های تقویت همکاری برای تیم‌هایی که در مکان‌های جغرافیایی مختلف کار می‌کنند.

در فصل قبلی در مورد فرضیه‌هایی گفتیم که برای ویژگی‌های محصول ایجاد می‌کنیم. اولین بخش این فرضیه‌ها به ماهیت محصولی می‌پردازد که برای رفع دردهای مشتری ساخته‌ایم. راه‌های زیادی برای طراحی این ویژگی‌ها وجود دارد و پیاده‌سازی یک‌به‌یک آن‌ها می‌تواند کار بسیار سختی باشد. بدون شک شما نیز تیم‌هایی را دیده‌اید که بر سر طرح‌های مختلف دچار اختلاف با یکدیگر شده‌اند.



شکل ۱-۴- پس از نوشتن فرضیه‌ها، اکنون باید مشخص کنید برای تست کردن حدس‌هایتان چه ابزارهایی نیاز دارید

پس از نوشتن فرضیه‌ها، اکنون باید مشخص کنید برای تست کردن حدس‌های‌تان چه ابزارهایی نیاز دارید.

-تعیین فرضیه‌ها

- ایجاد MVP

-اجرای آزمایش

-بازخورد و پژوهش

مؤثرترین راهی که برای گردهم آوردن اعضای تیم با هدف کار کردن روی طراحی خاص پیدا کرده‌ام، از طریق همکاری است. همکاری در طولانی مدت، نتیجه بهتری نسبت به «طراحی مبتنی بر قهرمان» خواهد داشت (منظور این است که یک طراح یا تیم طراحی را دعوت کنیم تا محصولی زیبا خلق کنند و پس از آن به سراغ نجات پروژه بعدی بروند) تیم‌ها به ندرت از کار با قهرمانان چیزی یاد می‌گیرند یا تقویت می‌شوند. در عوض، همکاری در زمینه طراحی باعث افزایش ضریب هوشی طراحی در کل تیم می‌شود و به هر یک از اعضای تیم اجازه بیان ایده‌هایش را می‌دهد و مجموعه گسترده‌تری از ایده‌ها را در اختیار طراح‌های حرفه‌ای قرار می‌دهد. این همکاری به نوبه خود باعث افزایش حس مالکیت نسبت به محصول خواهد شد. سرانجام، طراحی مشارکتی منجر به ایجاد حس ادراک مشترک در سطح تیم می‌شود. این درک مشترک است که به نوعی شریان حیاتی تجربه کاربری ناب به حساب می‌آید. هرچه تیم درک جمعی بیشتری داشته باشد، برای حرکت رو به جلو به مستندسازی کمتری نیاز خواهد داشت.

طراحی مشارکتی رویکردی است که امکان همکاری در خلق مفهوم

محصول^۱ را به تمام اعضای تیم می‌دهد و منجر به ایجاد درک مشترک از مسئله طراحی و راه‌حل آن می‌شود. در نتیجه اعضای تیم می‌توانند با همکاری یکدیگر، رابط کاربری و قابلیت‌هایی را شناسایی کنند که ویژگی موجود در فرضیه‌ها را به بهترین نحو پیاده‌سازی می‌کنند.

با این حال طراحی مشارکتی باز هم فعالیتی است که توسط طراح‌ها هدایت می‌شود. طراح تیم باید برگزاری و تسهیل جلسه‌های طراحی مشارکتی را به عهده داشته باشد. بعضی مواقع جلسه‌ای دو نفره با یکی از برنامه‌نویس‌ها برگزار خواهید کرد و بعضی مواقع تمام اعضای تیم را برای برگزاری «استودیوی طراحی» دور هم جمع خواهید کرد. نکته اصلی، همکاری با گروه متنوعی از اعضای تیم است.

معمولاً جلسه‌های طراحی مشارکتی به این صورت برگزار می‌شوند که اعضای تیم در کنار یکدیگر طرح‌هایی که به ذهنشان می‌رسد را ترسیم می‌کنند و در همان حین به نقد آن‌ها می‌پردازند. به این ترتیب در نهایت طرحی انتخاب می‌شود که بیشترین احتمال موفقیت را دارد. طراح تیم هنوز هم مسئولیت ایجاد طرح نهایی را به عهده دارد ولی نقش دیگری نیز به او محول شده و آن نقش، هدایت اعضای تیم در این جلسه‌هاست.

خروجی این جلسات معمولاً اسکچ‌ها و وایرفریم‌هایی کم‌دقت است. این سطح از دقت برای حفظ انعطاف‌پذیری کار اهمیت زیادی دارد زیرا به تیم اجازه می‌دهد که در صورت نیاز به سرعت چرخش^۲ کند. در صورتی

1- product concept

2- pivot

که زمان زیادی صرف مستندسازی و تعریف جزئیات یک راه حل اشتباه نکرده باشید، چرخش کردن کار بسیار ساده‌تری خواهد بود.

گفتگو: قوی‌ترین ابزار شما

گفتگو اهمیت زیادی در تجربه کاربری ناب دارد و اصلی‌ترین ابزار ارتباطی بین اعضای تیم به حساب می‌آید و از این لحاظ همخوانی زیادی با بیانیه چابک دارد که اهمیت بیشتری برای افراد و تعامل بین آن‌ها قائل است. گفتگو باعث هم‌بستگی بین اعضای تیم می‌شود و امکان مشارکت تخصص‌های مختلف را در فرآیند طراحی فراهم می‌کند. این دانش و تخصص می‌تواند ایده‌های نادرست را سریع‌تر حذف کند زیرا ممکن است خود طراح به تنهایی دانش لازم را نداشته باشد.

اگر این گفتگوها زودهنگام و به دفعات انجام شوند همه اعضای تیم نسبت به ایده‌های یکدیگر آگاه می‌شوند و می‌توانند زودتر کار خود را شروع کنند. برای نمونه اگر مشخص شود که زیرساخت بک‌اند پروژه باید ویژگی خاصی داشته باشد، تیم مهندسی می‌تواند کارش را روی آن ویژگی شروع کند تا اینکه طراحی نهایی مشخص شود. سریع‌ترین راه برای خلق تجربه کاربری واقعی، این است که طراحی و پیاده‌سازی به صورت موازی انجام شوند.

شاید چنین گفتگوهایی در ابتدا عجیب به نظر برسند زیرا دیوارهای سنتی بین تخصص‌های مختلف را از بین می‌برند ولی هر قدر تعامل بهتری شکل بگیرد، طراح‌ها می‌توانند اطلاعات بیشتری در اختیار برنامه‌نویس‌ها قرار دهند و از درست پیاده‌سازی شدن چشم‌اندازشان اطمینان حاصل کنند. این گفتگوها باعث افزایش شفافیت می‌شوند

که به نوبه خود پیوندهای دوستی و اعتماد بین اعضای تیم را تقویت می‌کند. هم‌تیمی‌هایی که به یکدیگر اعتماد داشته باشند، انگیزه کافی برای کار کردن با یکدیگر و ایجاد خروجی‌های باکیفیت را دارند.

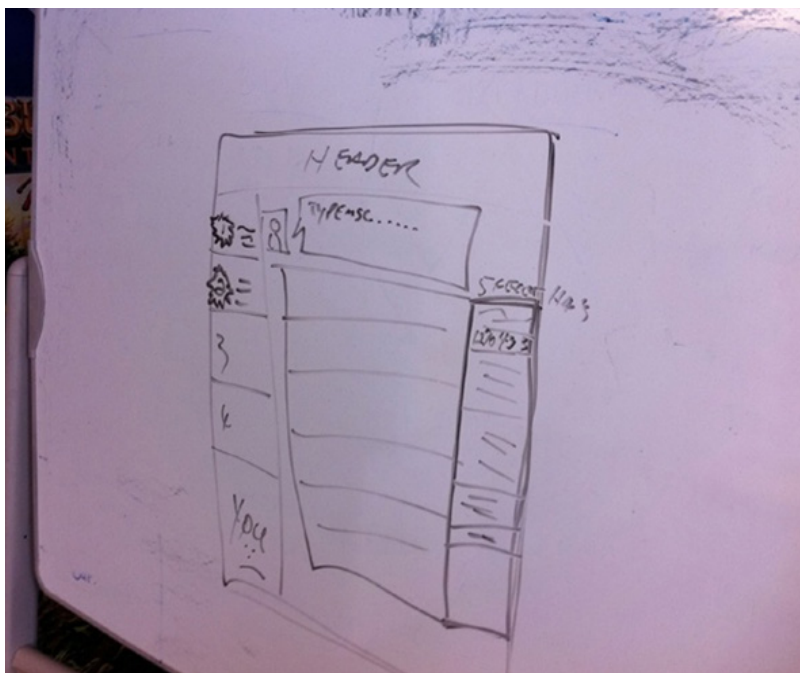
طراحی مشارکتی در عمل

در سال ۲۰۱۰، در حال طراحی داشبوردی برای یک برنامه وب با هدف جذب کارفرماها و کارمندان در سایت TheLadders بودم. باید اطلاعات زیادی را در صفحه قرار می‌دادم و با مشکل مواجه شده بودم. به جای اینکه وقت زیادی را صرف چیدمان تک‌تک المان‌های اطلاعاتی کنم، یک تخته سفید برداشتم و از برنامه‌نویس ارشد پروژه خواستم که به دفترم بیاید. ایده اصلی خودم درباره چیدمان محتوا و عملکرد این داشبورد را ترسیم کردم و در مورد آن بحث کردیم. سپس ماژیک را به او دادم تا هر ایده‌ای به ذهنش می‌رسید، روی همان تخته بکشد. در نهایت پس از چند بار رفت و برگشت، طرحی را به وجود آوردیم که نه تنها کاربرپذیری زیادی داشت بلکه در بازه دو هفته‌ای اسپرینت نیز قابل پیاده‌سازی بود. در پایان آن جلسه دو ساعته، به میزهای خود بازگشتیم و شروع به کار کردیم. من طرح را به وایرفریم و جریان کار رسمی تبدیل کردم و او مشغول نوشتن کد لازم برای انتقال داده‌های مورد نیاز به لایه نمایش^۱ شد.

ما توانسته بودیم با برگزاری جلسه طراحی مشترک، درک مشترکی از محصول به وجود آوریم. هر دوی ما می‌دانستیم که قصد داریم چه چیزی بسازیم و چه کارهایی باید انجام دهیم. لازم نبود زمانی برای

1- presentation layer

ایجاد مستندات صرف کنیم. در نتیجه توانستیم نسخه اول این ایده را در بازه زمانی دو هفته‌ای بسازیم.



شکل ۲-۴- طراحی که با کمک یکدیگر به دست آوردیم

استودیوی طراحی

وقتی اعضای تیم به مشارکت عادت کنند، برگزاری جلسه‌هایی مثل جلسه بالا عادی خواهد شد ولی بعضی وقت‌ها باید تمام افراد را دور هم جمع کرد و جلسه‌ای رسمی داشت.

استودیوی طراحی، روشی محبوب برای انجام این کار است. استودیوی طراحی (که گاهی اوقات Design Charrette نامیده

می‌شود) راهکاری برای جمع کردن اعضای تیمی است که مهارت‌های مکمل دارند تا این افراد بتوانند با کمک یکدیگر، راه‌حلی برای یک مسئله طراحی پیدا کنند. این رویکرد، دیوارهای بین سیلوهای سازمانی را حذف می‌کند و جایگاهی برای اظهار نظر کردن هم‌تیمی‌های شما به وجود می‌آورد. وقتی طراح‌ها، توسعه‌دهنده‌ها، متخصصان کسب‌وکار، مدیر محصول‌ها، تحلیل‌گرها و دیگر افراد تیم در کنار یکدیگر جمع شوند و روی یک چالش واحد تمرکز کنند، نتیجه‌ای به دست می‌آید که به مراتب بهتر از کار کردن به صورت سیلوهای جداگانه است. استودیوی طراحی مزیت دیگری نیز دارد: اعتمادی را بین اعضای تیم به وجود می‌آورد که برای شکل‌گیری جلسه‌های دونفره و چندنفره مکرر به آن نیاز دارید.

برگزاری استودیوی طراحی

هرچند آنچه در ادامه می‌گوییم بسیار خاص است، می‌توانید بسته به نیازهای خود، استودیوهایی برگزار کنید که کمتر (یا بیشتر) رسمی باشند. به یاد داشته باشید که رعایت جزئیات فرآیند برای ما مهم نیست بلکه می‌خواهیم مسئله‌های کسب‌وکار را با کمک همکارها و مشتری‌های خود حل کنیم.

فرآیند

استودیوی طراحی این مسیر را طی می‌کند:

- تعریف مسئله و محدودیت‌ها.
- ایده‌پردازی فردی (واگرایی).
- ارائه و نقد.

- تکرار و پالایش (ظهور).

- ایده‌پردازی تیمی (همگرایی).

مواد اولیه

آنچه نیاز خواهید داشت:

-مداد.

-خودکار.

-ماژیک در رنگ‌ها و ضخامت‌های مختلف.

-ماژیک هایلایت در چند رنگ.

-قالب ترسیم (می‌توانید از قالب‌های آماده ۱ یا ۶ قسمتی استفاده

کنید یا کاغذ A۳ را به ۶ قسمت تقسیم کنید).

-کاغذهای چکنویس ۶۰ در ۸۰ سانت.

-برچسب نگهدارنده کاغذ (یا هر نوع برچسب کوچک).

این فرآیند بهترین نتیجه را برای تیم‌های پنج تا هشت نفری دارد.

اگر اعضای بیشتری دارید، می‌توانید چند تیم تشکیل دهید و از آن‌ها

بخواهید نتیجه‌های به دست آمده را در انتهای فرآیند با یکدیگر مقایسه

کنند.

تعریف مسئله و محدودیت‌ها (۱۵ تا ۴۵ دقیقه)

اولین گام استودیوی طراحی این است که همه در مورد مسئله،

حدس‌های موجود (از جمله پرسوناها)، فرضیه‌های مطرح شده و

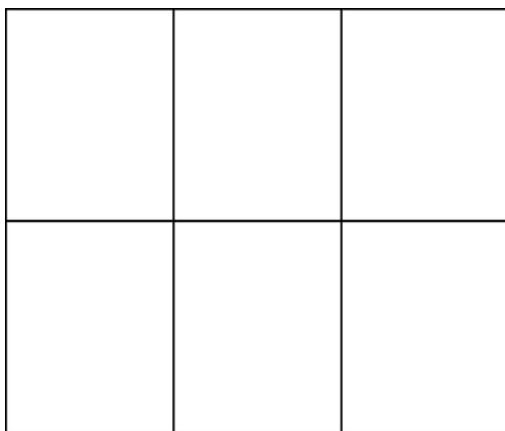
محدودیت‌های راه‌حل، آگاهی کامل داشته باشند. این گام را می‌توانید

بسته به اینکه اعضای تیم چقدر با یکدیگر راحت هستند، به صورت

رسمی یا غیررسمی (مثلاً بحث گروهی) اجرا کنید.

ایده‌پردازی فردی (۱۰ دقیقه)

این گام به صورت فردی انجام خواهد شد. برگه‌ای به هر یک از افراد بدهید که از شش مستطیل خالی تشکیل شده است (شکل ۳-۴). می‌توانید برگه A۳ را به شش قسمت تقسیم کنید یا قالب‌های از پیش آماده استفاده کنید.



شکل ۳-۴- قالب ۶ قسمتی

گزینه اختیاری:

بعضی مواقع افراد از دیدن یک برگه خالی حس بدی می‌گیرند. اگر اعضای تیم شما نیز با چنین مشکلی مواجه هستند، این راهکار را پیشنهاد می‌دهم: از افراد بخواهید نام هر یک از پرسوناها و مشکلی که از او رفع می‌شود را بالای هر یک از شش قسمت برگه بنویسند. هر فرد می‌تواند به تعداد راه‌حلهایی که برای هر جفت (پرسونا/مشکل) دارد، یک قسمت را پر کند یا به ازای هر (پرسونا/مشکل) فقط یک قسمت از

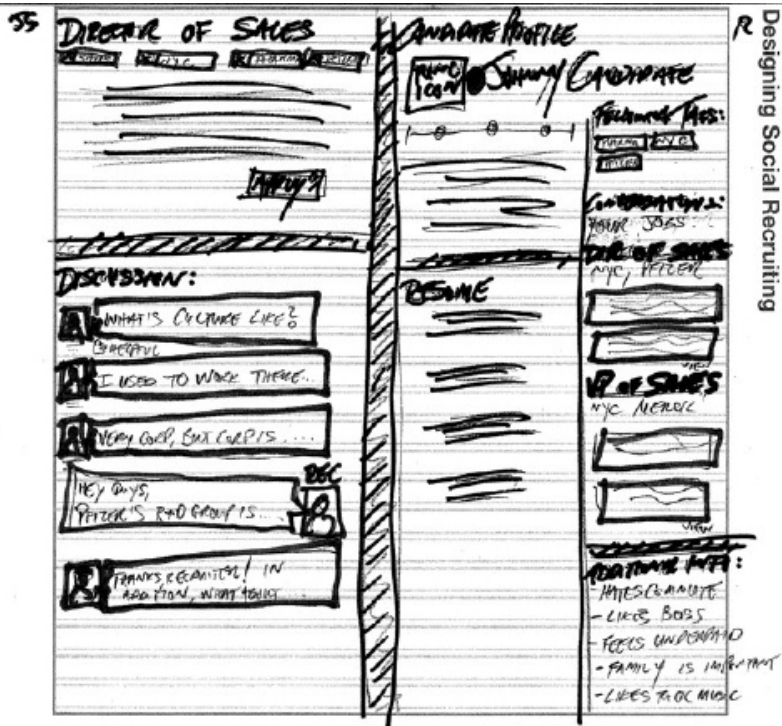
برگه را استفاده کند. تفاوتی ندارد.

در ادامه به هر نفر پنج دقیقه وقت بدهید که طرحی کم‌دقت برای هر جفت (پرسونا/مشکل) روی برگه شش قسمتی خود ترسیم کند. راهکارهای ارائه شده نباید به صورت متن یا نوشته باشند بلکه باید طرح‌هایی از رابط کاربری، جریان کار یا دیاگرام‌هایی کلی باشند. به اعضای تیم انگیزه دهید و نگرانی‌هایشان را رفع کنید. مثلاً می‌توانید بگویید: «اگر بتوانی دایره، مربع و مثلث بکشی، می‌توانی هر نوع رابط کاربری را ترسیم کنی. من مطمئنم که همه شما می‌توانید این سه شکل را رسم کنید.»

ارائه و نقد (هر نفر ۳ دقیقه)

پس از اینکه زمان به پایان رسید، آنچه تا این مرحله انجام داده‌اید را به یکدیگر نشان دهید و نقد کنید (شکل ۴-۴). به هر نفر به ترتیب ۳ دقیقه وقت دهید تا برگه خود را بالا بگیرد و طرحش را برای اعضای تیم توضیح دهد. هر نفر باید دقیقاً بگوید که برای چه پرسونایی و چه مشکلی راه‌حل ارائه می‌دهد و بعد طرحش را توضیح دهد. هر یک از اعضای تیم باید به فرد ارائه‌دهنده بازخورد بدهد تا در نهایت هدف اصلی فرد ارائه‌دهنده از ارائه راه‌حلش مشخص شود. پرسش‌هایی مثل «این ویژگی چگونه مشکل پرسونا را حل می‌کند؟» بسیار مفید هستند ولی جمله‌هایی مثل «این ایده را دوست ندارم» ارزش زیادی اضافه نمی‌کنند و باعث بهبود کارها نمی‌شوند.

حتماً نوبت ارائه و نقد برای تمام افراد تیم در نظر بگیرید.



شکل ۴-۴- نمونه‌ای از خروجی استودیوی طراحی

تکرار و پالایش (۵ تا ۱۰ دقیقه)

در این مرحله دوباره از افراد بخواهید که به صورت فردی روی ایده‌های خود کار کنند و با توجه به نقدهایی که دریافت کرده‌اند، یک ایده واحد را روی یک برگه A۳ ترسیم کنند. هدف ما انتخاب شایسته‌ترین ایده و بهبود دادن آن است.

پس از پایان یافتن زمان، از اعضای تیم بخواهید فرآیند ارائه و نقد را دوباره تکرار کنند.

ایدهپردازی تیمی

حالا که همه افراد در مورد ایده‌های خود بازخورد گرفته‌اند، تیم باید روی یک ایده واحد همگرا شود. در این مرحله هدف تیم، انتخاب ایده‌ای است که بیشترین شانس موفقیت را دارد. این ایده مبنای مرحله بعدی فرآیند تجربه کاربری ناب را شکل خواهد داد که شامل ایجاد MVP و انجام آزمایش‌های مختلف است (هر دو مورد را در فصل بعد بررسی می‌کنیم).

از اعضای تیم بخواهید که قسمت‌های مختلف ایده خود را روی وایت‌برد رسم کنند. در این مرحله افراد با هم زیاد بحث خواهند کرد تا در نهایت به توافق برسند و بتوانند ویژگی‌های مطلوب را اولویت‌بندی کنند. از آن‌ها بخواهید ایده‌های خوبی که انتخاب نمی‌شوند را در مخزنی نگهداری کنند تا شاید در آینده دوباره به سراغشان بروند. با این کار آن‌ها راحت‌تر حاضر خواهند بود ایده‌های خود را رها کنند.

اگر چند تیم مختلف در استودیوی طراحی مشارکت دارند، از هر کدام بخواهید ایده نهایی خود را با دیگر تیم‌ها به اشتراک بگذارند و یک دور دیگر ارائه و نقد انجام دهید.

اکنون می‌توانید از خروجی استودیوی طراحی برای ایجاد وایرفریم و پروتوتایپ استفاده کنید و کدهای اولیه پروژه را پیاده‌سازی کنید.

راهنمای رابط کاربری

یکی از ابزارهایی که طراحی مشارکتی را آسان‌تر می‌کند، راهنمای رابط کاربری^۱ است. راهنمای رابط کاربری در واقع کتابخانه‌ای گسترده از الگوهایی

1- user interface guide

است که عناصر تعاملی، بصری و نوشتاری رابط کاربری و سیستم را نگهداری می‌کند. این راهنما (که کتابخانه الگوها^۱ نیز نامیده می‌شود) مجموعه‌ای پویا از همه اجزای فرانت‌اند محصول شماست. هر نوع خروجی‌ای که از پیکسل ساخته شده باشد باید در راهنمای رابط کاربری قرار بگیرد. هدر، فوتر، گرید، فُرم، لیبل، دکمه و سایر مواردی که تجربه کاربری محصول را شکل می‌دهند باید در راهنمای رابط کاربری آورده شوند.

برخی شرکت‌ها راهنمای رابط کاربری خود را به صورت ویکی پیاده‌سازی می‌کنند تا به روز نگه داشتن آن ساده‌تر باشد و همه افراد به آن دسترسی داشته باشند. گروهی دیگر از شرکت‌ها نیز راهنما را به صورت «زنده»^۲ در ریپوهای کد^۳ ذخیره می‌کنند. به این ترتیب هم ظاهر و هم کد نرم‌افزاری (مثلاً مارک‌آپ و استایل شیت‌ها) تشکیل‌دهنده فرانت‌اند محصول در دسترس است. در نتیجه هر تغییری که روی راهنما ایجاد شود روی محصول نیز اعمال می‌شود.

راهنمای رابط کاربری، باعث افزایش بهره‌وری می‌شود. زیرا مجموعه‌ای آماده و تأیید شده از اجزای تشکیل‌دهنده فرانت‌اند را به وجود می‌آورد که می‌توانند در کنار یکدیگر قرار گرفته و جریان‌های کاری مختلفی را ایجاد کنند. به این ترتیب دیگر نیازی به بحث در مورد جایگذاری دکمه‌ها یا راست‌چین/چپ‌چین بودن رابط کاربری نیست و برنامه‌نویس‌ها بدون اینکه بخواهند منتظر طراح‌ها باشند، می‌توانند کار پیاده‌سازی رابط کاربری

1- pattern library

2- live

3- code repository

را شروع کنند. همه آنچه برای شروع پیاده‌سازی نیاز داریم، در یک ریپوی واحد، طراحی، تعریف و جمع‌آوری شده است.

استفاده از راهنمای رابط کاربری برای طراح‌ها هم مزیت زیادی به همراه دارد زیرا دیگر مجبور نیستند تجربه‌ای که یک بار خلق کرده‌اند را بارها و بارها طراحی کنند. به این ترتیب وقتشان آزاد می‌شود که روی چالش‌های جدید طراحی تمرکز کنند و به طراحی عناصر جدید در رابط کاربری بپردازند. همچنین روند تأیید کارها سریع‌تر می‌شود زیرا دیگر نیازی نیست عناصر تکراری (مثل منوها) را چند بار بررسی کنیم و به جای آن می‌توانیم روی چالش‌های اصلی محصول متمرکز شویم.

ایجاد راهنمای رابط کاربری

دو راهکار اصلی برای ایجاد راهنمای رابط کاربری وجود دارد:

انفجار بزرگ

طبق این روش، تیم طراحی مدت زمان محدودی (مثلاً یک یا دو هفته یا بعضی اوقات چند ماه) وقت برای مستندسازی تمام عناصر رابط کاربری محصول صرف می‌کند. مزیت این کار این است که راهنمای رابط کاربری در مدت زمان نسبتاً کوتاهی ایجاد می‌شود اما ویژگی منفی این رویکرد این است که یادگیری اعضای تیم در مورد محصول و نیازهای کاربرها متوقف می‌شود.

قطره‌چکانی

طبق این روش، هر بار که تیم طراحی عنصری را برای پروژه ایجاد کند یا تغییر دهد، آن را به راهنمای رابط کاربری اضافه می‌کند. بزرگ‌ترین فایده

این رویکرد این است که تیم به کار خود روی پروژه ادامه می‌دهد ولی راهنمای رابط کاربری تقریباً هیچ‌وقت کامل نیست و بنابراین نمی‌تواند به اندازه یک راهنمای کامل بازدهی داشته باشد.

نگهداری راهنمای رابط کاربری

هنگام برنامه‌ریزی برای ایجاد راهنمای رابط کاربری، برای نگهداری آن نیز برنامه‌ریزی کنید. باید برای نگهداری راهنمای رابط کاربری فرآیند مشخصی طراحی کرد و مسئولیت به‌روز نگه داشتن آن را به فرد یا افراد مشخصی داد. راهنمای رابط کاربری، شبیه به موجودی زنده است که باید به‌روز شود و وقتی به‌روز باشد استفاده از آن به مراتب راحت‌تر خواهد بود. بنابراین باید کاری کنید که همه اعضای تیم به دنبال استفاده از آن باشند نه اینکه راه‌هایی برای دور زدنش پیدا کنند. پس نیروی کار و زمان کافی برای نگهداری و به‌روز کردن راهنمای رابط کاربری اختصاص دهید.

مطالعه موردی

در این مطالعه موردی روند ایجاد راهنمای رابط کاربری در شرکت جنرال الکتریک را بررسی می‌کنیم.

وقتی گرگ پتروفا^۱ مدیریت کل تیم‌های تجربه کاربری شرکت جنرال الکتریک را در سال ۲۰۱۱ به دست گرفت، با چندین تیم مختلف در سراسر دنیا روبه‌رو بود که نمی‌توانستند تجربه‌های کاربری خوبی به وجود آورند. جنرال الکتریک در آن زمان، یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های دنیا و چهاردهمین تولیدکننده بزرگ نرم‌افزار بود که سیستم‌های نرم‌افزاری مختلفی برای

1- Greg Petroff

نظارت، مدیریت و گزارش‌دهی ابزارهای صنعتی تولید خودش، پیاده‌سازی می‌کرد. به ازای هر طراح، ۵۰۰ برنامه‌نویس در شرکت فعالیت می‌کردند و بنابراین نیازهای طراحی شرکت به راحتی برآورده نمی‌شد. امکان استخدام طراح‌های جدید وجود نداشت و ترویج روش‌های طراحی تجربه کاربری نیز راهکار مناسبی نبود زیرا تأثیرش روی فرآیندها، ارزش‌ها، نگرش‌ها و روال کاری سازمان به شدت کم و کند بود. علاوه بر آن، «مرکز تعالی تجربه کاربری» که به تازگی در شرکت راه‌اندازی شده بود، به سرعت با سیلی از درخواست‌های کاری از سایر واحدها مواجه شد و پروژه‌های زیادی معطل این مرکز شده بودند.

باید راه بهتری پیدا می‌شد. تیم تجربه کاربری شرکت ابتدا تصمیم گرفت شبکه‌ای اجتماعی با محوریت تجربه کاربری راه‌اندازی کند. هرچند این راهکار تا حدی جواب داد، برای یک دست کردن طرح‌های مختلف کافی نبود و تیم‌هایی که طراح اختصاصی نداشتند نیز نمی‌توانستند از آن نتیجه خوبی بگیرند.

تیم پتروف پس از اجرای چند پروژه پایلوت، متوجه شد که کاربردها، پرسوناها و الگوهای طراحی خاصی در حال تکرار شدن هستند اما از آنجایی که هر واحد روی کار خودش متمرکز بود (نه کل فعالیت‌های سازمان)، کسی متوجه این تکرارها نشده بود و حجم زیادی کار تکراری وجود داشت. بدتر اینکه کیفیت کارهای انجام شده خوب نبود و کاربران که در آن زمان شروع به استفاده از تلفن‌های هوشمند کرده بودند، نمی‌توانستند از سیستم‌های جنرال الکتریک روی گوشی‌های خود استفاده کنند. روند کاری جنرال الکتریک سربار به شدت زیادی داشت که زمان رسیدن محصولات به بازار

را به مراتب افزایش داده بود. همچنین زمانی که محصولات در نهایت وارد بازار می‌شدند، هر کدام تجربه کاربری متفاوتی داشتند، بدون اینکه به یکدیگر شبیه باشند.

در نتیجه تیم تجربه کاربری جنرال الکتریک یک هفته برای به وجود آوردن اولین نسخه راهنمای رابط کاربری و اصول تجربه کاربری شرکت زمان صرف کرد. مخاطب‌های هدف این راهنما، بیش از ۸۰۰۰ برنامه‌نویسی بودند که در واحدهای مختلف جنرال الکتریک در سراسر دنیا کار می‌کردند. تیم تجربه کاربری متوجه شده بود که با ارائه دادن قالب‌ها، راهنماها و کدهای یک‌دست به برنامه‌نویس‌ها، آن‌ها می‌توانند بخش عمده‌ای از فرآیند پیاده‌سازی تجربه کاربری را در دست بگیرند بدون اینکه به کمک طراح نیاز داشته باشند.

اینگونه بود که سیستم طراحی اینترنت صنعتی^۱ (IIDS) به وجود آمد. مدیران شرکت پیاده‌سازی این راهنمای رابط کاربری را تأیید کردند و این طرح در تابستان ۲۰۱۲ اجرا شد.

IIDS از فریم‌ورک‌های HTML۵ مثل Bootstrap و jQuery استفاده می‌کند ولی از لحاظ ظاهری هیچ شباهتی به آن‌ها ندارد. این کتابخانه اختصاصی، طرح‌های گرافیکی، کدهای نرم‌افزاری و قوانین کاربری محصولات جنرال الکتریک را مشخص می‌کند و پرسونا‌های مشتری‌ها را نیز در خود دارد تا اعضای تیم‌ها بتوانند مشتری‌های هدف را بهتر درک کنند و تصمیم‌های بهتری بگیرند. همچنین چند اپلیکیشن نمونه نیز با استفاده

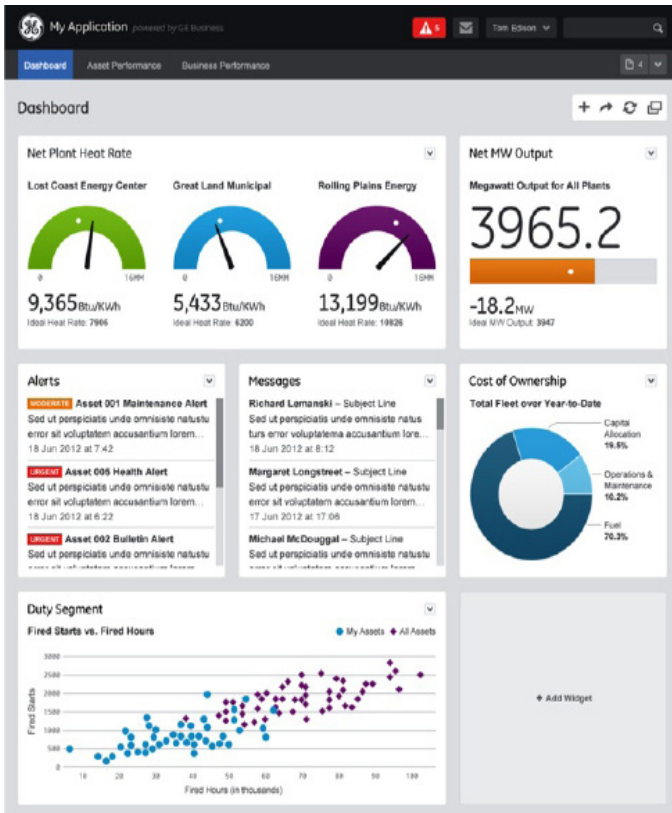
از این کتابخانه ایجاد شده‌اند تا برنامه‌نویس‌ها بتوانند نوع استفاده صحیح از عناصر موجود در کتابخانه را به درستی درک کنند.

تیم پتروف متوجه شد که IIDS دو دسته مخاطب مجزا دارد. گروه اول آن دسته از برنامه‌نویس‌هایی بودند که برای ایجاد سایت و محصول به عناصر گرافیکی نیاز داشتند و گروه دوم مدیرهای برنامه و مدیرهای محصولی بودند که باید تصمیم‌های سطح بالاتری در مورد محصولات می‌گرفتند. IIDS خدمات خوبی به هر دو دسته این مخاطب‌ها ارائه می‌دهد و بازخوردهای مثبت متنوعی نیز دریافت کرده است به گونه‌ای که میزان استفاده از آن به شدت زیاد شده و سنجه‌های نشان‌دهنده موفقیت پروژه نیز به شدت رشد داشته‌اند.

IIDS به تیم‌ها اجازه می‌دهد که چابک‌تر باشند و از رویکرد استارت‌آپ ناب بهره ببرند. اکنون تیم‌های مشغول به کار در جنرال الکتریک می‌توانند با سرعت بیشتری پروتوتایپ تجربه‌های موردنظر خود را بسازند و این پروتوتایپ‌ها چند ماه زودتر از گذشته به مرحله اعتبارسنجی وارد می‌شوند. به این ترتیب می‌توان قبل از انجام هزینه‌های هنگفت برای پیاده‌سازی بک‌اند، ایده‌های متعددی را تست کرد. متوسط زمان پیاده‌سازی پروژه‌ها حدود شش ماه کاهش پیدا کرده است و هر سال میلیون‌ها دلار منابع صرفه‌جویی می‌شود.

مهم‌ترین نکته این است که اکنون تمام تیم‌های نرم‌افزاری جنرال الکتریک می‌توانند تجربه کاربری موردنظر خود را طی چند روز به پروتوتایپی قابل کلیک تبدیل کنند و می‌توانند قبل از تخصیص منابع به هر پروژه، ایده‌های تیم را به مشتری‌ها نشان دهند. علاوه بر آن، تیم‌های

شرکت اکنون می‌توانند میزان موفقیت پروژه‌ها را با دقت بسیار بیشتری پیش‌بینی کنند. به این ترتیب، IIDS توانسته از هدر رفتن منابع در جنرال



شکل ۵-۴- قالب صفحه IIDS

My Application powered by G4 Business

Dashboard Fleet

Asset 001 Name/ID

Overview Events Data

Filter Filter One

	Site Name	Site Name	Site Name	Site Name	Site Name ↓	Numerical Date	Site Name	Site Name	Site Name
»	Lost Coast	Great Land	Great Land	Great Land	Great Land	18.05	Great Land	Great Land	Great Land
»	Great Land	Lost Coast	Great Land	Great Land	Great Land	215.05	Great Land	Great Land	Great Land
»	Great Land	Great Land	Lost Coast	Great Land	Great Land	1589.09	Great Land	Great Land	Great Land
»	Great Land	Great Land	Great Land	Lost Coast	Great Land	18.05	Crit Island	Great Land	Great Land
»	Great Land	Great Land	Great Land	Great Land	Lost Coast	215.05	Peeka Island	Great Land	Great Land
»	Great Land	Great Land	Great Land	Great Land	Great Land	1589.09	Lost Coast	Great Land	Great Land
»	Great Land	Great Land	Great Land	Great Land	Great Land	18.05	Great Land	Lost Coast	Great Land
»	Great Land	Great Land	Great Land	Great Land	Great Land	215.05	Great Land	Great Land	Lost Coast
»	Great Land	Great Land	Diamond	Great Land	Great Land	1589.09	Great Land	Great Land	Great Land
»	Great Land	Great Land	Great Land	Great Land	Great Land	18.05	Great Land	Great Land	Great Land
»	Great Land	Great Land	Great Land	Great Land	Great Land	215.05	Great Land	Great Land	Great Land
»	Great Land	Great Land	Great Land	Great Land	Great Land	1589.09	Great Land	Great Land	Great Land
»	Great Land	Great Land	Great Land	Great Land	Great Land	18.05	Great Land	Great Land	Great Land
»	Great Land	Great Land	Great Land	Great Land	Great Land	215.05	Great Land	Great Land	Great Land
»	Great Land	Great Land	Great Land	Great Land	Great Land	1589.09	Great Land	Great Land	Great Land
»	Great Land	Great Land	Great Land	Great Land	Great Land	18.05	Great Land	Great Land	Great Land

Show 50 entries

1 - 50 of 495

شکل ۴-۶- چیدمان جدول در IIDS

راهنمای رابط کاربری حاوی چه چیزهایی است؟

هر چیزی که از جنس پیکسل باشد باید در راهنمای رابط کاربری قرار داده شود. تمام عناصر طراحی تعامل باید جداگانه تعریف شوند و در راهنمای رابط کاربری بیابند. از الگوهای خوبی که در محصول

فعلی‌تان دارید به عنوان نقطه شروع راهنمای رابط کاربری خود استفاده کنید. جایگذاری و نحوه رفتار عناصر مختلف مثل فیلدهای فرم‌ها، لیبل‌ها، منوهای کشویی، دکمه‌های رادیویی و حتی نحوه هندل کردن ایونت‌های Ajax و jQuery باید در راهنمای رابط کاربری شما آورده

The

Ladders

Color Palette

PS Added by Jeff Gothelf, last edited by Jesse Schiano on Aug 13, 2009 (view change)

Elements contained in this page:

[Color Palette](#)

Color Palette

Primary Colors

		
#003D79	#23709F	#EFF0F2

Gradients

	
#072A54 - #1E5686 center point: 20%	#283633 - #404C53 center point: 20%

Button Colors

		
#F31E1E	#86C415	#4A96BA

[View Buttons Page](#)

Font Colors

					
#282C33	#525D64	#2370A9	#828380	#C9091F	#69999F

شکل ۴-۷- نمونه‌ای از راهنمای رابط کاربری TheLadders

به ازای هر عنصری که در راهنمای رابط کاربری آورده می‌شود، سه موضوع را مشخص کنید:

۱- چه ظاهری دارد؟

حداقل و حداکثر اندازه آن، محدودیت‌های افقی و عمودی و جزئیات مربوط به استایل‌دهی به آن عنصر را ذکر کنید.

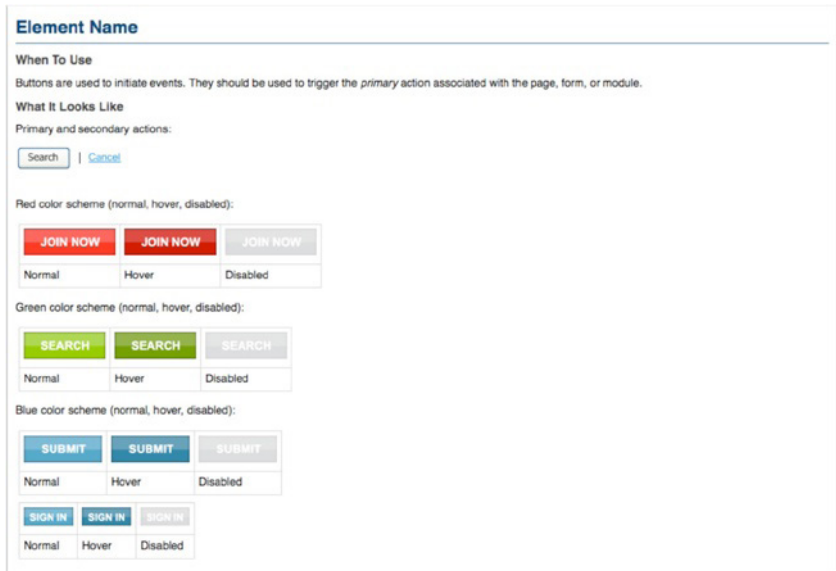
۲- معمولاً در کجای صفحه و چگونه قرار می‌گیرد؟

مشخص کنید عنصر موردنظر باید چگونه داخل صفحه قرار داده شود و اگر حالت استثنایی برای آن وجود دارد، توضیح کافی ارائه دهید.

۳- چه زمانی باید از آن استفاده شود؟

اعضای تیم باید بدانند چه زمانی به جای دکمه‌های رادیویی از منوهای کشویی استفاده کنند و آگاه باشند که چه زمانی استفاده از یک عنصر خاص بر سایر عناصر اولویت دارد.

پس از آن تمام عناصر مربوط به طراحی بصری محصول را به راهنمای رابط کاربری اضافه کنید. از پالت رنگ محصولاتان شروع کنید. تمام رنگ‌های اصلی و مکمل را به همراه مقادیر هگزا دسیمال آن‌ها ثبت کنید. اگر عناصری مثل دکمه وجود دارند که بر اساس حالتشان باید رنگ‌های متفاوتی به خود بگیرند، اطلاعات کافی در مورد این حالت‌ها را به راهنما اضافه کنید. سایر مواردی که در این قسمت باید اضافه کنید، شامل لوگو، هدر، فوتر، ساختار گرید، تایپوگرافی (شامل فونت و اندازه/ وزن آن) هستند. همان اطلاعاتی که در مورد عناصر تعاملی ثبت کردید باید در مورد عناصر بصری هم ثبت شوند.



شکل ۸-۴- نمونه دیگری از صفحه راهنمای رابط کاربری TheLadders

سرانجام باید به فکر اطلاعات مربوط به تجربه‌نویسی هم باشید. لحن نوشته‌ها، کلمه‌هایی که باید یا نباید استفاده شود، نوع جمله‌بندی، مجاز بودن یا نبودن استفاده از عبارتهای محاورهای و مواردی از این قبیل را مشخص کنید.

ویژگی‌های یک راهنمای رابط کاربری موفق

یک راهنمای رابط کاربری موفق، سه ویژگی مهم دارد: دسترس‌پذیری، بهبود مستمر، قابلیت استفاده در عمل.

۱- دسترس‌پذیری:

دسترس‌پذیری به این معناست که همه افراد سازمان می‌توانند به راهنمای رابط کاربری دسترسی داشته باشند. راهنمای دسترس‌پذیر این

ویژگی‌ها را دارد:

۱. به راحتی پیدا می‌شود: URL ساده و به یادماندنی برای آن انتخاب می‌شود و به همه اطلاع‌رسانی می‌شود.
۲. از همه جا قابل دسترسی است: تمام اعضای تیم می‌توانند هر لحظه و با هر دستگاهی که بخواهند آن را مشاهده کنند.
۳. به سادگی قابلیت جستجو دارد: وجود قابلیت جستجو باعث افزایش کارایی راهنما می‌شود.
۴. به سادگی قابل استفاده است: ایجاد راهنمای رابط کاربری نیز مانند هر پروژه طراحی دیگری است. اگر محصولی بسازید که قابل استفاده نیست، به ندرت از آن استفاده خواهد شد.

۲- بهود مستمر:

باید راهنمای رابط کاربری را نوعی موجود زنده در نظر بگیرید. عناصر موجود در راهنما، یکدست بودن تجربه کاربری را تضمین می‌کنند ولی محصول (و مشتری‌ها) به تدریج دچار تغییر می‌شوند. راهنمای رابط کاربری باید به اندازه‌ای انعطاف‌پذیر باشد که بتوان به راحتی آن را به‌روزرسانی کرد. علاوه بر آن، طراح‌ها به تدریج عناصر جدیدی را برای پروژه خلق می‌کنند و باید راهی برای اضافه کردن این عناصر جدید به راهنما وجود داشته باشد. به دلایل زیر توصیه می‌کنم از فرمت ویکی^۱ برای راهنمای رابط کاربری استفاده کنید:

۱. فرمت ویکی برای توسعه‌دهنده‌ها و برنامه‌نویس‌ها آشناست. در نتیجه نیازی نیست آن‌ها را مجبور به استفاده از ابزاری جدید کنید.

1- wiki

۲. پلتفرم‌های ویکی معمولاً تاریخچه تغییرات را نگهداری می‌کنند و در صورتی که نیاز به رول‌بک کردن رابط کاربری وجود داشته باشد، به راحتی می‌توانید ویکی را نیز به نسخه مناسب برگردانید.

۳. ویکی قابلیت کامنت‌گذاری دارد و مشخص می‌کند چه کسی چه تغییری اعمال کرده است. به این ترتیب می‌توان به راحتی زنجیره تصمیم‌ها را دنبال کرد، منطق پشت آن‌ها را فهمید و حتی دید چه بحث‌هایی قبل از تصمیم‌گیری انجام شده‌اند. در نتیجه اعضای جدیدی که به تیم اضافه می‌شوند، می‌توانند اطلاعات کاملی به دست آورند و به سرعت با سایر اعضای تیم هماهنگ شوند. به عبارت دیگر، محیط ویکی به مستندات شما تبدیل می‌شود.

۳- قابلیت استفاده در عمل:

راهنمای رابط کاربری که ایجاد کرده‌اید نباید شبیه به یک کتابخانه یا موزه شود و خاک بخورد بلکه باید کارخانه‌ای باشد که می‌تواند هر نوع عنصر لازم برای رابط کاربری را ایجاد کند. هر عنصری که به راهنمای رابط کاربری اضافه می‌شود، باید به هر فرمتی که تیم‌تان نیاز دارد، قابل دانلود باشد. حتماً کد، طرح‌های گرافیکی و وایرفریم‌های همه عناصرها را در اختیار اعضای تیم قرار دهید. به این ترتیب، تمام طراح‌های تیم تمام ابزارهای لازم برای ساخت پروتوتایپ را در اختیار دارند.

چگونه راهنمای رابط کاربری ایجاد کنیم؟

فرآیند ایجاد راهنمای رابط کاربری دو مرحله دارد:

۱- ایجاد فهرست:

فهرست راهنما در واقع ساختار آن و دسته‌بندی عناصر طراحی

را مشخص می‌کند. بهتر است برای طراحی تعاملی، طراحی بصری، تجربه‌نویسی، راهنمای برند، نیازهای افراد خاص (دسترس‌پذیری) و دیگر مسائل سطح بالا یک بخش جداگانه در نظر بگیرید.

۲- آماده کردن محتوا:

همانطور که گفتیم برای این کار هم دو راهکار وجود دارد: انفجار بزرگ و قطره‌چکانی.

روش انفجار بزرگ (به این معنی که اعضای تیم کل راهنمای رابط کاربری را قبل از آغاز پروژه به وجود می‌آورند) در صورتی جواب می‌دهد که محصولی نوپا یا به نسبت ساده داشته باشید. در مقابل، روش قطره‌چکانی برای محصولات پیچیده یا بالغ بهتر جواب می‌دهد.

نگهداری راهنمای رابط کاربری

اگر می‌خواهید راهنمای رابط کاربریتان کارایی مناسبی داشته باشد، باید آن را به‌روز نگه دارید. تجربه‌های جدیدی که ایجاد می‌شوند را به آن اضافه کنید و تجربه‌های قدیمی را از آن حذف کنید.

فردی را به عنوان صاحب راهنمای رابط کاربری مشخص کنید. او باید مسئولیت به‌روز نگه داشتن راهنمای رابط کاربری را به عهده داشته باشد ولی لازم نیست این کار را به تنهایی انجام دهد. او باید با افرادی که محتوای راهنما را تولید می‌کنند در ارتباط باشد و تمام محتواهای جدید را به راهنما اضافه کند. چنین فردی در واقع سردبیر کتابخانه الگوهاست. البته این جایگاه سختی‌های خود را دارد و می‌تواند کسل‌کننده باشد بنابراین بهتر است هر سه ماه یک بار این مسئولیت را به شخص جدیدی بدهید.

برای رفع نیازهای همه

راهنمای رابط کاربری نباید فقط حاوی اطلاعاتی باشد که برای طراح‌ها مفید هستند بلکه باید کدهای نرم‌افزاری هم در آن گنجانده شود تا برنامه‌نویس‌های پروژه بتوانند تمام آنچه برای پیاده‌سازی تجربه کاربری نیاز دارند را در آن پیدا کنند و کارشان را با سرعت بسیار بیشتری جلو ببرند.

نکته‌ای در مورد راهنمای رابط کاربری زنده

برخی تیم‌هایی که روی پروژه‌های وب کار می‌کنند، به تازگی شروع به استفاده از رویکرد جدیدی کرده‌اند که «راهنمای رابط کاربری زنده» نامیده می‌شود. این نوع راهنماهای سبک شبیه به راهنماهای مبتنی بر ویکی هستند ولی یک تفاوت بنیادی دارند: کدی که در راهنمای رابط کاربری ارائه شده، همان کدی است که در اپلیکیشن استفاده می‌شود. این کار در مواردی باعث افزایش بهره‌وری می‌شود ولی سربار زیرساختی و فرآیندی نیز دارد.

راهنمای رابط کاربری زنده، در واقع بخشی از محصول است که فقط به اعضای تیم محصول نمایش داده می‌شود اما تمام صفحه‌های ممکن را دارد و تمام استایل‌ها و ویجت‌های مورد استفاده روی سایت را نشان می‌دهد. بنابراین نیاز به تلاش خاصی برای نگهداری آن نیست زیرا با تغییر کردن کدهای HTML و CSS برنامه، کدهای راهنمای رابط کاربری نیز به صورت خودکار تغییر می‌کنند.

با وجود این باید شخصی مسئولیت به‌روز نگه داشتن راهنما و حل کردن تناقض‌های احتمالی را به عهده داشته باشد ولی خیلی هیجان‌انگیز است که بتوانیم مستندسازی نرم‌افزار را خودکار کنیم.

همکاری بین تیم‌هایی که در یک مکان جغرافیایی نیستند

فاصله فیزیکی یکی از بزرگ‌ترین چالش‌ها برای همکاری قوی است. اجرای برخی از روش‌هایی که در این فصل مطرح کردم (به ویژه استودیوی طراحی) برای تیم‌های پراکنده ساده نیستند ولی باز هم می‌توانید راه‌هایی برای همکاری پیدا کنید.

برخی روش‌هایی که می‌توانند به پر کردن شکاف فیزیکی کمک کنند، ابزارهایی مانند اسکایپ، گوگل داکس (از جمله Google Draw)، ویکی‌ها هستند. یک تلفن همراه دارای دوربین همکاری را مؤثر می‌سازد و به تیم‌ها اجازه می‌دهد همیشه به طور مجازی با یکدیگر ارتباط داشته باشند.

جلسه طراحی مشارکتی جهانی

طراحی مشارکتی برای تیم‌های پراکنده در مناطق مختلف، کار سختی است ولی مزایایی نیز دارد که ارزش تلاش کردن را دارد. در ادامه نمونه‌ای از طراحی مشارکتی در یکی از تیم‌هایم را تشریح می‌کنم که اعضای آن توانستند علیرغم فاصله هزاران مایلی با یکدیگر، همکاری مؤثری انجام دهند و راه‌حل‌های خوبی به کمک یکدیگر طراحی کنند.

اعضای این تیم در دو شهر مستقر بودند:

تیم محصول و تجربه کاربری در نیویورک کار می‌کرد و تیم توسعه در ونکوور. هدفم اجرای استودیوی طراحی و جلسه همبستگی^۱ با حضور تمام اعضای تیم بود.

1- affinity mapping

۱- چیدمان

از دو گروه خواستیم در سالن کنفرانس خودشان جمع شوند. هر اتاق کنفرانس یک لپ‌تاپ با یک حساب کاربری اسکایپ مخصوص به آن اتاق داشت (به عبارت دیگر حساب کاربری شخصی نبود بلکه حساب کل تیم بود). این دو دفتر از طریق اسکایپ به هم متصل شدند تا بتوانیم همدیگر را ببینیم. این گام اهمیت زیادی داشت زیرا بهترین جایگزینی بود که می‌توانستیم داشته باشیم.

ارائه‌ای بسیار کوتاه (۱۰ اسلاید) برای دو تیم آماده کرده بودیم که مسئله موردنظر را شرح می‌داد. در این ارائه در مورد نیازهای مشتری‌ها و داده‌های موجود اطلاعاتی آورده شده بود و نظر مشتری‌ها و محدودیت‌های موجود برای حل مسئله مطرح شده بودند.

۲- شروع با نمودار همبستگی

کار را با ترسیم نمودار همبستگی آغاز کردیم که معمولاً برای اجرایش به کاغذ یادداشت برچسب‌دار و تخته سفید نیاز است اما به جای آن‌ها از جدولی در Google Docs استفاده کردیم. از همه خواستیم که روی یک فایل مشترک کار کنند. هر نفر یک ستون از جدول را در اختیار داشت و از آنجایی که Google Docs اجازه می‌دهد چند نفر همزمان روی یک فایل کار کنند، هر ۸ نفر توانستند همزمان به ویرایش فایل بپردازند! از هر یک از اعضای تیم خواستیم هر تعداد ایده‌ای که برای حل کردن مسئله به ذهنشان می‌رسید، ارائه دهند. هر ایده داخل یک خانه جدول نوشته می‌شد. پنج دقیقه زمان برای این کار اختصاص دادیم. برای اینکه همه افراد از ایده‌های هم اطلاع پیدا کنند، از تک‌تک

اعضای دو تیم خواستیم ایده‌هایشان را با صدای بلند برای همه بخوانند. بعضی ایده‌ها به سرعت کنار گذاشته می‌شدند و برخی دیگر به بحث بیشتری نیاز داشتند.

در مرحله بعدی، جدول جدیدی ایجاد کردم و هر یک از ستون‌های آن را به یکی از موضوع‌هایی اختصاص دادم که طی بحث‌ها در حال شکل‌گیری بود.

پس از آن از اعضای تیم‌ها خواستم ایده‌های خود (که در جدول اول نوشته بودند) را مطابق موضوع‌های جدول دوم دسته‌بندی کنند و اگر ایده‌ای وجود داشت که در دسته‌های مشخص شده جای نمی‌گرفت، دسته جدیدی برایش تعیین کنند. آن‌ها همچنین می‌توانستند نام دسته‌ها را عوض کنند و عنوان‌های واضح‌تری برای آن‌ها ارائه دهند. وقتی این فرآیند به پایان رسید، چند دسته مختلف داشتیم که بعضی از آن‌ها حاوی فقط دو ایده بودند ولی برخی دیگر حتی تا هشت ایده داشتند.

App Quality - "Dump and Sort" ☆

File Edit View Insert Format Data Tools Help Last edit was made 2 days ago by jun

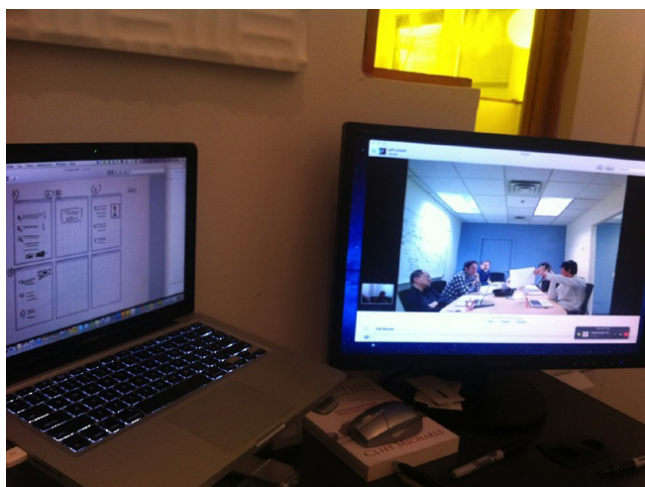
	A	B	C	
1	Loc	Maia	Neng	Joseph
2	Make sure that NT know what the requirements are	sort things into categories!!! so that we don't overwhelm them with choices. Have a refinement option for broad choices, eg if a country is selected, then the option to select regions will show. http://www.ted.com/talks/she	collect opinions from groups as many as possible, so we know more factors from target users' point of views.	Create a use application for user's point of view, see the current form and mandatory. It is provided (they can check that they carry it out the way it looks would be pre-entrepreneur
3	allow investors to preview applications from NT perspective	make the effect of selections changes obvious to users, eg have an option to render an example of the customized application form	let the entrepreneurs aware that his application will be filtered by gust, according to criteria set up by the relevant groups. So he will be cautious to provide more relevant data.	Allow anyone see the application correspond group.
4			this filter functionality needs to be re-usable for searching for potential entrepreneurs	Post the app sample, with on the group entrepreneur they're up and printable PDF

شکل ۹-۴- خروجی جلسه نمودار همبستگی از راه دور

۳- استودیوی طراحی از راه دور

گام بعدی، برگزاری جلسه استودیوی طراحی بود. سعی کردیم تا حد ممکن شبیه به جلسه‌های حضوری عمل کنیم. همه افراد کاغذ و خودکار در اختیار داشتند. در هر یک از اتاق‌های کنفرانس دو مانیتور قرار داده بودیم. یکی از مانیتورها مخصوص نمایش طرح‌هایی بود که کشیده می‌شدند و یکی از مانیتورها هم محیط اتاق و اعضای تیم‌ها را نشان می‌داد (شکل ۱۰-۴). از تیم‌ها خواستیم که از طرح‌هایشان با گوشی

عکس بگیرند و برای یکدیگر ایمیل کنند. به این ترتیب همه می‌توانستند به طرح‌های هم دسترسی داشته باشند و در موردشان صحبت کنند. با این چیدمان توانستیم جلسه استودیوی طراحی را به صورت عادی برگزار کنیم. همه اعضای تیم‌ها توانستند ایده‌های خود را با یکدیگر به اشتراک بگذارند و صحبت‌های هم را نقد کنند. پس از پالایش ایده‌ها، در نهایت توانستیم به یک ایده واحد دست پیدا کنیم و به جلو برویم.



شکل ۴-۱۰- استفاده از دو مانیتور برای برگزاری جلسه استودیوی طراحی

۴- جمع‌بندی: طراحی مشارکتی

طراحی مشارکتی، مرحله بعدی تجربه کاربری است. در این بخش، نشان دادم که درگیر کردن دیگران در فرآیند طراحی، کل تیم را عمیق‌تر وارد پروژه می‌کند. همچنین، گفتم که نمودارهای کم‌دقت در جلسات استودیوی طراحی می‌توانند به تیم‌ها کمک کنند تا ایده‌های زیادی تولید کنند و سپس چند مورد از آن‌ها را با توافق یکدیگر انتخاب کنند.

راهکارهایی عملی را به شما نشان دادم تا بتوانید درک مشترکی از پروژه بین اعضای تیم به وجود آورید؛ کاری که در تجربه کاربری ناب اهمیت زیادی دارد. با استفاده از ابزارهایی مثل راهنمای رابط کاربری و استودیوی طراحی و همچنین با گفتگو با یکدیگر می‌توانید درک مشترکی به وجود آورید که امکان حرکت رو به جلو با سرعت بیشتر را فراهم می‌کند.

اکنون که تمام حدس و گمان‌ها را مشخص کرده‌ایم و فرضیه‌های طراحی مشخص هستند، می‌توانیم فرآیند یادگیری را شروع کنیم. در فصل بعدی مفهوم کمینه محصول پذیرفتنی (MVP) را بررسی می‌کنیم و از آن برای اجرای آزمایش استفاده می‌کنیم. این آزمایش‌ها در واقع معتبر بودن یا نبودن حدس‌هایمان را به ما نشان می‌دهند تا بتوانیم در مورد روند حرکت رو به جلو تصمیم بگیریم.

فصل ۵:

آزمایش و کمینه محصول پذیرفتنی

زندگی نوعی آزمایش است. هر قدر بیشتر آزمایش کنید، بهتر.

رالف والدو امرسون^۱

اکنون که فرضیه‌ها را تعریف کرده‌ایم، آماده‌ایم که ببینیم کدام ایده‌ها معتبر هستند و کدام یک را باید دور بریزیم. در این فصل به بررسی مفهوم «کمینه محصول پذیرفتنی»^۲ (MVP) و معنای آن در تجربه کاربری ناب می‌پردازیم. این موارد را پوشش خواهیم داد:

۱. تعیین تمرکز محصول (ارائه ارزش یا افزایش یادگیری؟) با استفاده

از MVP.

۲. استفاده از پروتوتایپ و ابزارهای ساخت پروتوتایپ.

۳. انجام آزمایش بدون پروتوتایپ.

توضیحاتی در مورد آزمایش و MVP

تجربه کاربری ناب از MVP استفاده زیادی می‌کند. این مفهوم به ما کمک می‌کند ایده‌های خود را تست کنیم و همزمان مقدار کاری که انجام می‌دهیم را به حداقل برسانیم. هر قدر سریع‌تر بفهمیم که کدام ویژگی‌های محصول ارزش سرمایه‌گذاری دارند، سریع‌تر می‌توانیم منابع محدود خودمان را روی بهترین راه‌حل‌های کسب‌وکارمان متمرکز

1- Ralph Waldo Emerson

2- Minimum Viable Product

کنیم. به همین دلیل است که تجربه کاربری ناب می‌تواند هدررفت را به حداقل برساند.

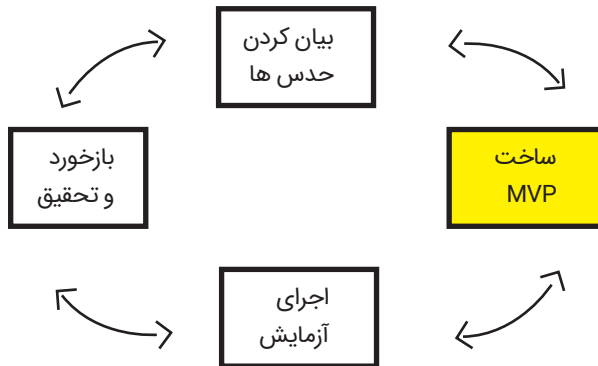
اکنون که لیست فرضیه‌ها را اولویت‌بندی کرده‌اید، چند مسیر رو به جلو خواهید داشت و باید کوچک‌ترین محصولی را بسازید که بتواند اعتبار هر یک از این فرضیه‌ها را تأیید یا رد کند. خروجی این آزمایش‌ها به شما خواهد گفت که فرضیه شما درست بوده یا نه. اگر فرضیه درستی را انتخاب کرده باشید، می‌توانید به همان مسیر ادامه دهید و اگر نه، بهتر است مسیر خود را تغییر دهید.

نقطه تمرکز MVP

عبارت MVP در همین مدت کوتاهی که از عمرش می‌گذرد، باعث سردرگمی افراد زیادی شده زیرا دو کاربرد مختلف پیدا کرده است. بعضی وقت‌ها تیم‌ها با هدف یادگیری، دست به ساخت MVP می‌زنند و ارزش رساندن به بازار برایشان مهم نیست؛ این تیم‌ها فقط می‌خواهند خواسته بازار را درک کنند. در برخی موارد هم تیم‌ها سعی می‌کنند نسخه کوچکی از محصول خود را بسازند زیرا می‌خواهند با حداکثر سرعت، شروع به ارائه ارزش کنند. در این حالت، اگر MVP به درستی طراحی و اجرا شده باشد، امکان یادگیری با استفاده از آن نیز وجود دارد، حتی اگر هدف اصلی تیم از پیاده‌سازی MVP، یادگیری نباشد. (شکل ۱-۵)

در ادامه نمونه‌ای از یک شرکت متوسط را تشریح می‌کنم که به تازگی با آن‌ها همکاری داشتم. این شرکت در حال بررسی روش‌های جدید بازاریابی بود و می‌خواست خبرنامه ماهانه‌ای راه‌اندازی کند. می‌دانیم که ایجاد خبرنامه به هیچ‌وجه کار ساده‌ای نیست. باید استراتژی محتوا،

تقویم محتوا، چیدمان و طراحی آن را مشخص کرد و استراتژی مستمری برای بازاریابی داشت. همچنین به نویسنده و ویراستار نیاز خواهد بود. بنابراین می‌توان گفت که این کار هزینه‌های زیادی به شرکت تحمیل خواهد کرد. بنابراین تیم ما تصمیم گرفت که ایده ساخت خبرنامه را در حد فرضیه نگه دارد و قبل از انجام کارهای متعدد، آن را تست کند.



شکل ۱-۵ تعیین فرضیه‌ها/ ساخت MVP، انجام آزمایش/ دریافت بازخورد و انجام تحقیقات

اولین پرسشی که باید پاسخ داده می‌شد، این بود که آیا این خبرنامه به اندازه کافی خواننده خواهد داشت که ارزش تلاش کردن داشته باشد یا خیر. MVP آن‌ها برای تست کردن این ایده، یک فرم ثبت نام روی سایتشان بود که ایمیل کاربرها را جمع‌آوری می‌کرد. مشخص است که این تست هیچ ارزشی برای کاربر به وجود نمی‌آورد بلکه هدف تیم این بود که میزان تقاضا برای عضویت در خبرنامه را بسنجد تا بتوانند تصمیم مناسبی در مورد آن بگیرد. آن‌ها چند ساعت زمان صرف طراحی و پیاده‌سازی فرم کردند و بلافاصله روی سایت قرارش دادند. اعضای تیم می‌دانستند که سایتشان

ترافیک ورودی زیادی دارد و می‌توانند به سرعت نتیجه تست را تعیین کنند.

در این مرحله هیچ تلاشی برای طراحی و ساخت خود خبرنامه انجام نشده بود و فقط در صورتی به این کارها می‌پرداختیم که پس از جمع‌آوری داده‌های کافی، نتیجه می‌گرفتیم که ساخت خبرنامه کار باارزشی است. البته ساخت خبرنامه نیز به صورت MVPهای متعدد انجام می‌شد تا بتوانیم استراتژی محتوا، طراحی و دیگر ویژگی‌های خبرنامه را بسنجیم.

ساخت MVP

زمانی که می‌خواهید در مورد MVP برنامه‌ریزی کنید، باید پیش از هر چیز مشخص کنید به دنبال یادگیری چه چیزی هستید. بد نیست این پرسش‌ها را در نظر داشته باشید:

۱. آیا راه‌حلی که طراحی می‌کنم، مورد نیاز دیگران است؟

۲. آیا راه حل من و ویژگی‌هایش ارزشی به وجود می‌آورند؟

۳. آیا راه حل من قابل استفاده است؟

هرچند می‌توانید برای پاسخ دادن به این پرسش‌ها هم MVP ایجاد کنید، شاید بهتر باشد حداقل پرسش اول را با استفاده از روش‌های سنتی تحقیق جواب دهید (در فصل بعدی نحوه استفاده از رویکرد ناب برای این نوع تحقیق را نشان خواهیم داد) اما ساخت MVP برای پرسش دوم و سوم ارزش زیادی به وجود می‌آورد.

اگر می‌خواهید به سوال دو پاسخ دهید، احتمالاً محصول کمینه‌ای ایجاد خواهید کرد که برای یادگیری بهینه شده باشد. در مقابل اگر به

دنبال بررسی قابلیت کاربرد راه حل خود هستید، باید محصولی بسازید که برای کاربر ارزش به وجود می آورد. به این ترتیب می توانید محصولی را به بازار عرضه کنید و نحوه تعامل کاربرها با آن محصول را در دنیای واقعی ببینید.

اگر به دنبال افزایش یادگیری خود هستید، باید این اصول را رعایت کنید:

۱- واضح و دقیق صحبت کنید

با صرف زمان کافی مشخص کنید ایده هایتان چه ارزشی برای مشتری دارند و همان ارزش را به ساده ترین زبان ممکن برای آنها بیان کنید.

۲- بی رحمانه اولویت بندی کنید

ایده ها گذرا هستند و ارزش بهترین ایده ها در طول زمان ثابت می شود.

۳- چابک باشید

اطلاعات جدید با سرعت زیادی به دستتان می رسد، حتماً از ابرازی استفاده کنید که امکان به روز رسانی سریع MVP را برای شما فراهم کند.

۴- رفتار را بسنجید

MVP هایی بسازید که امکان مشاهده و اندازه گیری دقیق رفتار مشتری را برای شما فراهم می کنند. رفتار همیشه نسبت به اعلام نظر شفاهی اهمیت بیشتری دارد.

۵- از دعوت به اقدام استفاده کنید

می دانیم که وقتی افراد به استفاده از محصول شما علاقه نشان

دهند، آن را ارزشمند می‌دانند. دعوت به اقدام، نوعی عبارت واضح و صریح است که از کاربر می‌خواهد کار خاصی را انجام دهد و بعضی وقت‌ها تصویری نیز در کنار عبارت قرار دارد. یکی از بهترین راه‌ها برای اینکه بفهمیم افراد علاقه به استفاده از محصول شما دارند، این است که برای دریافتش ثبت نام کنند.

اگر به دنبال رساندن ارزش به مشتری‌های خود هستید، این نکته‌ها را رعایت کنید:

۱- به کارکرد اهمیت دهید

برای اینکه ویژگی‌های جدید برای کاربر ارزش واقعی به وجود آورند و کاربرد داشته باشند، باید با سایر قسمت‌های اپلیکیشن، حداقل تا حدی همخوانی داشته باشد.

۲- با سیستم‌های آنالیتیکس موجود همخوانی ایجاد کنید

برای سنجش عملکرد MVP خود باید به جریان‌های کاری فعلی پایبند باشید و MVP را طوری طراحی کنید که با این جریان‌ها همخوانی داشته باشد.

۳- با سایر قسمت‌های اپلیکیشن همخوانی ایجاد کنید

MVP را به نحوی طراحی کنید که با راهنمای رابط کاربری و اصول برندتان همخوانی داشته باشد تا در نتایج کارتان خطا به وجود نیاید. در زمان ساخت و تست MVP نمی‌توانیم بین فعالیت‌های مربوط به یادگیری و فعالیت‌های مربوط به خلق ارزش برای کاربران تمایز قائل شویم. در واقع سعی می‌کنیم هر دوی این فعالیت‌ها را همزمان انجام بدهیم. اگر اصول بالا را به خاطر داشته باشید، بهتر می‌توانید MVP خود

را طراحی کنید و تصمیم‌های بهتری در مورد آن خواهید گرفت. صرف‌نظر از اینکه چه طرحی در ذهن دارید، همیشه کوچک‌ترین MVP ممکن را بسازید. به یاد داشته باشید که MVP ابزاری برای یادگیری است. بدون شک آن را تغییر خواهید داد و به احتمال زیاد آن را به کل دور خواهید انداخت. نکته آخری که باید به یاد داشته باشید این است که اکثر مواقع، MVP شما نیازی به کدنویسی نخواهد داشت و می‌توانید با طرح‌های ساده، پروتوتایپ، تجربه نویسی و طراحی بصری کار خود را انجام دهید.

۴- ساخت پروتوتایپ

یکی از موثرترین راه‌های ساخت MVP، ایجاد پروتوتایپ است. یک پروتوتایپ در واقع نمونه‌ای تقریبی از یک تجربه واقعی است که به شما امکان شبیه‌سازی تجربه واقعی استفاده از محصول را می‌دهد. پروتوتایپ باید قابلیت کلیک کردن (یا تپ زدن برای گوشی‌های هوشمند) را داشته باشد. در عین حال، هدف شما باید این باشد که تا حد امکان تلاش کمی برای ساخت پروتوتایپ انجام دهید و به همین دلیل ابزاری که برای این کار استفاده می‌کنید، اهمیت زیادی دارد.

انتخاب ابزار برای ساخت پروتوتایپ به موارد زیر بستگی دارد:

۱. چه کسی با آن تعامل خواهد داشت؟

۲. امیدوارید چه چیزی یاد بگیرید؟

۳. چقدر زمان برای ایجاد آن دارید؟

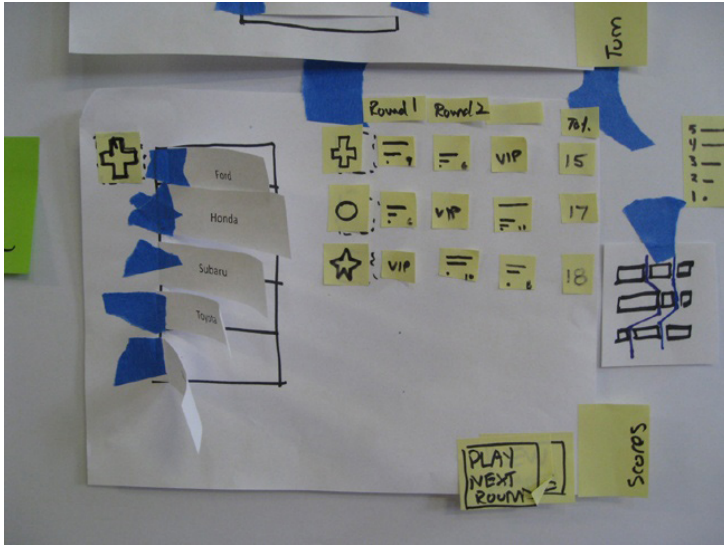
باید مخاطب مورد نظر را برای پروتوتایپ خود مشخص کنید. شناختن مخاطب‌ها به شما این امکان را می‌دهد که کوچک‌ترین پروتوتایپ ممکن را ایجاد کنید که بازخورد معنی‌داری از این مخاطب‌ها برای شما به ارمغان آورد. به عنوان مثال، اگر از پروتوتایپ برای نمایش دادن (دمو) ایده‌ای به مهندسان نرم‌افزار تیم خود استفاده می‌کنید، می‌توانید تا حد زیادی بخش‌های نامرتب با دمو (مثل منوهای برنامه) را نادیده بگیرید. مخاطب‌های شما می‌دانند که این آیت‌ها وجود دارند و قرار نیست تغییر کنند، بنابراین نیازی به نمایش دادنشان نیست.

دسته‌های دیگر ذی‌نفع‌ها آشنایی کمتری با جزئیات محصول دارند و بنابراین باید پروتوتایپ‌هایی برای آن‌ها ایجاد کنید که دقت بالاتری دارند. این کار نیاز به استفاده از ابزارهای مختلفی دارد زیرا معمولاً دسته‌های مختلف ذی‌نفع‌ها نیازهای متفاوتی دارند. باید از روش‌های متنوعی برای بیان ایده‌های خود استفاده کنید. در ادامه نگاهی به چند روش ساخت پروتوتایپ خواهیم داشت.

۱- پروتوتایپ‌های کم‌دقت: کاغذ

مواد لازم برای ساخت پروتوتایپ کاغذی همه جا در دسترس هستند. برای ایجاد این نوع پروتوتایپ فقط به کمی کاغذ، چسب و یک یا چند خودکار نیاز دارید (شکل ۲-۵). می‌توانید با تا زدن و برش زدن کاغذ، انواع حالت‌های مختلف صفحه را ایجاد کنید. با استفاده از پروتوتایپ‌های کاغذی می‌توانید به راحتی درک کنید که کدام قسمت از تجربه کاربری طراحی شده ایراد دارد و کدام قسمتش خوب است. همچنین درک خوبی از عناصر مورد نیاز برای طراحی رابط کاربری به

دست خواهید آورد. پروتوتایپ‌های کاغذی گزینه‌های بسیار خوبی برای رابط‌های کاربری لمسی هستند.



شکل ۲-۵- نمونه‌ای از یک پروتوتایپ کاغذی

مزایا

۱. می‌تواند در کمتر از یک ساعت ساخته شود.
۲. می‌توان به سادگی در آن تغییرات ایجاد کرد.
۳. کم‌هزینه است.
۴. امکان ساخت آن با استفاده از مواد اولیه عادی وجود دارد.
۵. فعالیتی لذت‌بخش برای بسیاری از افراد است.

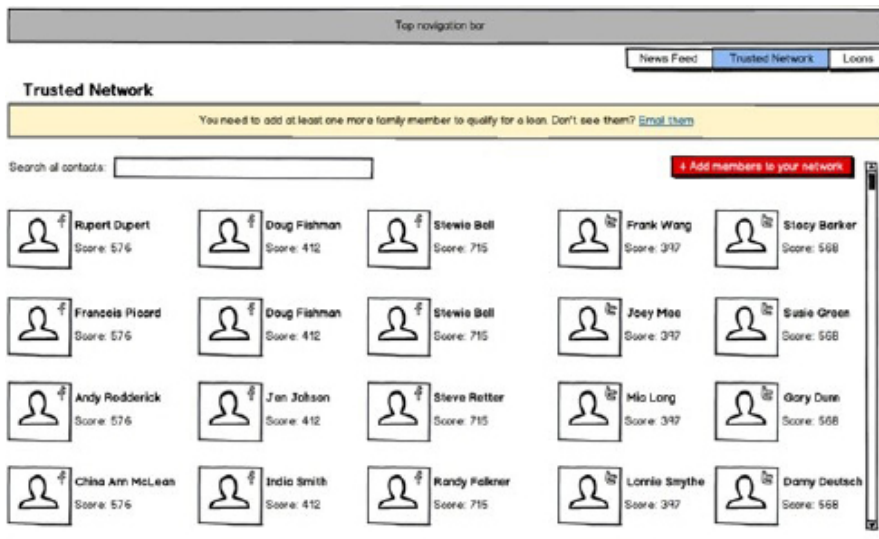
معایب

۱. ساخت چند نسخه از آن، کاری زمان‌بر و خسته‌کننده است.

۲. حالتی مصنوعی دارد زیرا از مکانیزم‌های ورودی واقعی (مثل موس، تاچ‌پد، کیبورد، صفحه لمسی و غیره) استفاده نمی‌شود.
۳. بازخورد به دست آمده محدود به ساختارهای سطح بالا و جریان کلی محصول است.

پروتوتایپ‌های کم‌دقت: وایرفریم قابل کلیک کردن

وایرفریم قابل کلیک در واقع سطح بعدی ساخت پروتوتایپ است. وقتی از ابزاری دیجیتالی استفاده کنید، می‌توانید حس واقعی‌تری به پروتوتایپ خود بدهید. به این ترتیب، افراد شرکت‌کننده در تست‌ها و اعضای تیم می‌توانند از مکانیزم‌های دیجیتال برای تعامل با پروتوتایپ بهره ببرند و شما نیز می‌توانید بازخورد دقیق‌تری به دست آورید.



شکل ۳-۵- نمونه‌ای از یک پروتوتایپ وایرفریم قابل کلیک

مزیت

۱. به درک بهتر طول جریان کاری کمک می‌کند.
۲. موانع اصلی که از تکمیل شدن کار جلوگیری می‌کنند را مشخص می‌کند.

۱. امکان ارزیابی عناصر اصلی را به وجود می‌آورد.
۲. می‌توان با کمک آن به سرعت با استفاده از عناصر موجود، محصولی قابل کلیک ایجاد کرد تا اعضای تیم بتوانند در اولین فرصت ممکن مشغول یادگیری شوند و نیازی به اختراع چرخ نداشته باشند.

معایب

۱. اکثر افرادی که با این پروتوتایپ‌ها تعامل می‌کنند، متوجه می‌شوند که محصول نهایی نیست.
۲. معمولاً بیش از حد به متن‌ها و نوشته‌های پروتوتایپ توجه می‌شود که کار اشتباهی است.

ابزارهای مناسب برای ساخت وایرفریم‌های قابل کلیک

۱- بالزامیک

بالزامیک^۱ ابزاری کم‌هزینه است که خروجی‌هایی شبیه نقاشی‌های دستی ارائه می‌دهد. استفاده از این ابزار شبیه به این است که رابط‌های کاربری را با مداد و کاغذ کشیده باشید. محدودیت‌هایی که از عمد در طراحی این نرم‌افزار ایجاد شده است، دقیقاً نقطه قوتش به حساب می‌آیند زیرا اجازه بهبود جزئیات ظاهری رابط کاربری را به طراح نمی‌دهند؛ به همین دلیل کاربر می‌تواند به سرعت رابط کاربری موردنظر

1- Balsamiq

خود را طراحی کند و اصل زمان خود را صرف ارتقای جریان کاری و تجربه کاربری کند. همچنین، این ابزار امکان لینک کردن صفحه‌های مختلف به یکدیگر را دارد و به همین دلیل گزینه‌ای مطلوب برای ساخت اولین پروتوتایپ‌های پروژه به حساب می‌آید.

۲- مایکروسافت ویزیو

برنامه مایکروسافت ویزیو^۱ در واقع پدربزرگ ابزارهای ساخت وایرفریم به حساب می‌آید و هنوز هم می‌توانید با لینک کردن صفحه‌های مختلف به یکدیگر، خروجی قابل کلیک در آن تولید کنید. سریع کار کردن با این ابزار کار سختی است و به همین دلیل گزینه جذابی نیست زیرا محصولات مبتنی بر دسکتاپ و مبتنی بر وب زیادی وجود دارند که جایگزین آن شده‌اند.

۳- OmniGraffle (فقط برای مک)

می‌توان گفت که این برنامه معادل ویزیو برای کاربران سیستم عامل مک است ولی کار کردن با آن ساده‌تر است، قابلیت‌های بهتری دارد و خروجی بهتری به وجود می‌آورد. امکان استفاده از تصویر و ایجاد خروجی‌های زیبا نیز وجود دارد ولی نقطه قوت این نرم‌افزار توانایی نمودار کشیدن است نه شبیه‌سازی جریان کاری و تعامل.

۴- مایکروسافت پاورپوینت

از پاورپوینت هم می‌توان برای ایجاد پروتوتایپ‌هایی استفاده کرد که تا حدی قابلیت تعامل دارند. ابزارهایی برای کشیدن شکل نیز در این نرم‌افزار وجود دارند که می‌توانید برای کشیدن وایرفریم از آن‌ها استفاده

1- Microsoft Visio

کنید. امکان واردسازی ماک‌آپ‌ها، وایرفریم‌ها و اسکرین‌شات‌هایی که در برنامه‌های دیگر ایجاد کرده‌اید نیز وجود دارد. می‌توانید اسلایدها را طوری پشت هم قرار دهید که حس تعامل به کاربر بدهد یا اینکه هات‌اسپات‌هایی روی بعضی اسلایدها به وجود آورید و آن‌ها را به هم لینک کنید. نرم‌افزار Keynote در سیستم عامل مک می‌تواند به همین طریق استفاده شود. همچنین می‌توانید از سایت Keynotopia کتابخانه‌های تصویری خریداری کنید و ماک‌آپ‌هایی واقع‌بینانه به وجود آورید اما نگهداری این پروتوتایپ‌ها زمان زیادی از شما خواهد گرفت.

۵- Fluid Designer/Pop Prototype on Paper

این ابزارهای پروتوتایپ‌سازی موبایل (و ابزارهای مشابه آن‌ها که به سرعت در حال ظهور هستند) به شما اجازه می‌دهند به سرعت روی گوشی هوشمند خود پروتوتایپ موردنظران را بسازید. می‌توانید عکس به پروتوتایپتان اضافه کنید (یا از طرح‌هایی که روی کاغذ کشیده‌اید عکس بگیرید) و به سرعت آن‌ها را به یکدیگر لینک کنید. شبیه‌سازی جریان کاری با استفاده از این ابزارها بسیار ساده خواهد بود.

تذکر

می‌دانم که ابزارهای زیادی برای ساخت پروتوتایپ و وایرفریم وجود دارد. لیست ابزارهایی که در این فصل از آن‌ها نام می‌برم به هیچ‌وجه جامع نیست. توصیه می‌کنم ابزارهای مختلف را بررسی کنید و ببینید با کدام یک راحت‌تر هستید (توصیه مترجم xd و figma). اکثر محصول‌های موجود در بازار، دوره آزمایشی دارند و می‌توانید بدون پرداخت هزینه، آن‌ها را آزمایش کنید.

پروتوتایپ‌های دارای دقت متوسط یا زیاد

پروتوتایپ‌های دارای دقت متوسط یا زیاد نسبت به وایرفریم جزئیات بسیار بیشتری دارند. می‌توانید از این نوع پروتوتایپ‌ها برای تست کردن طرح‌های تعاملی و بصری و یا طرح‌های مربوط به چیدمان محتوا استفاده کنید. معمولاً این پروتوتایپ‌ها از لحاظ ظاهری شباهت زیادی به محصول نهایی دارد (و حتی بعضی مواقع قابل تمایز نیستند). ابزارهای مختلفی که برای ساخت این نوع پروتوتایپ‌ها وجود دارند، قابلیت‌های تعاملی متفاوتی در اختیار طراح قرار می‌دهند ولی اکثر آن‌ها امکان ایجاد طرح‌های پیکسل پرفکت را دارند و می‌توانند تجربه نهایی را با دقت زیادی شبیه‌سازی کنند. می‌توانید با استفاده از این ابزارها، فرم‌هایی واقعی درست کنید که از عناصری مثل منوی کشویی، فیلد متنی و دکمه تشکیل شده‌اند. برخی از این ابزارها حتی امکان استفاده از عملگرهای منطقی و وارد کردن دستی داده هم دارند. بسیاری از آن‌ها امکان ایجاد انیمیشن‌ها و افکت‌های ساده را به کاربرها می‌دهند و در نتیجه هزینه ساخت پروتوتایپ را به شدت پایین می‌آورند.

مزایا

۱. پروتوتایپ‌های باکیفیت و واقع‌بینانه به وجود می‌آورد.
۲. امکان تست کردن طراحی بصری و عناصر مربوط به برند سازمانی نیز به وجود می‌آید.
۳. می‌توان جریان کاری و تراکنش‌های رابط کاربری را نیز سنجید.

معایب

۱. توانایی تعامل آن هنوز هم کمتر از پروتوتایپ‌های برنامه‌نویسی شده است.

۲. ساخت و نگهداری این پورتوتایپ‌ها می‌تواند کار زمان‌بری باشد که البته به ابزار مورد استفاده شما بستگی دارد؛ معمولاً وقتی خواهیم این نوع پورتوتایپ‌ها را نگهداری کنیم و آن‌ها را با محصول نهایی همراستا کنیم، مجبور به دوباره‌کاری می‌شویم.



شکل ۵-۴- نمونه‌ای از یک پورتوتایپ دارای دقت متوسط

ابزارهای مناسب برای ساخت وایرفریم‌های قابل کلیک با دقت متوسط و زیاد

در ادامه لیستی از ابزارهایی را آورده‌ام که برای ساخت پروتوتایپ مناسب هستند (البته باز هم باید تأکید کنم که این لیست به هیچ وجه جامع نیست):

Axure RP -۱

این ابزار که هر روز محبوبیتش افزایش پیدا می‌کند، امکان ساخت صفحه‌های وب با دقت بالا را به طراح‌ها می‌دهد. ماک‌آپ‌های Axure روی هر مرورگری کار می‌کنند و توانایی زیادی در شبیه‌سازی صفحه‌های وب دارند. این ابزار قابلیت استفاده از تصویر و HTML را دارد و بنابراین برای ساخت پروتوتایپ‌های دارای دقت متوسط عالی است. پشتیبانی از منطق شرطی نیز باعث افزایش حالت‌های قابل پشتیبانی آن شده است. جامعه کاربران این نرم‌افزار رو به رشد است و طراح‌های زیادی شروع به استفاده از آن به عنوان ابزار اصلی خود کرده‌اند. یکی دیگر از ویژگی‌هایی که آن را بسیار جذاب می‌کند این است که می‌تواند مشخصات پروژه را از روی پروتوتایپ استخراج کند.

Adobe Fireworks -۲

این نرم‌افزار که قبلاً متعلق به شرکت Macromedia بود، ترکیبی از بهترین ویژگی‌های Illustrator و Photoshop است که قابلیت تعامل با پروتوتایپ را نیز به وجود می‌آورد و برای ساخت پروتوتایپ‌های دارای ویژگی‌های بصری جذاب، کاربرد زیادی دارد. امکان ساخت صفحه‌های

مختلف و مدیریت عناصر روی صفحه و حالت‌های آن‌ها وجود دارد. می‌توان عناصر فرم را به صفحه اضافه کرد و آن‌ها را با استفاده از هات‌اسپات به هم لینک کرد. حتی می‌توانید کتابخانه‌هایی سفارشی از طرح‌های خود بسازید و آن‌ها را در پروژه‌های مختلف استفاده کنید.

۳- پروتوتایپ‌های برنامه‌نویسی شده

پروتوتایپ‌های برنامه‌نویسی شده بیشترین دقت ممکن را دارند به طوری که کاربر نباید بتواند بین این پروتوتایپ و محصول نهایی تمایز قائل شود مگر اینکه روی لینک صفحه‌ای کلیک کند که طراحی نشده است. این نوع پروتوتایپ‌ها روی همان محیطی اجرا خواهند شد که محصول نهایی روی آن اجرا می‌شود (مرورگر، سیستم عاملی خاص، دستگاه موبایل و غیره) و از تمام امکانات این محیط بهره می‌برند. تمام عناصر فرم، دقیقاً همانطوری رفتار خواهند کرد که از آن‌ها انتظار می‌رود. ورودی این ابزارها از طریق موس، کیبورد و صفحه لمسی تأمین می‌شود و سعی می‌شود پروتوتایپ ایجاد شده تا حد ممکن به محصول نهایی شباهت داشته باشد.

پروتوتایپ‌های دارای کد دستی و پروتوتایپ‌های دارای داده‌های حقیقی

پروتوتایپ‌های برنامه‌نویسی شده به دو دسته تقسیم می‌شوند: پروتوتایپ‌های دارای کد دستی و پروتوتایپ‌های دارای داده‌های حقیقی. دسته اول از پروتوتایپ‌ها ظاهر و حسی مشابه با محصول نهایی دارند ولی ورودی، پردازش و خروجی داده بخشی از وظایف آن‌ها نیست. در مقابل، دسته دوم این پروتوتایپ‌ها از داده‌های واقعی استفاده می‌کنند

و قابلیت پردازش ورودی‌های کاربر را دارند. این پروتوتایپ‌ها اغلب در اختیار مشتری‌های واقعی قرار می‌گیرند و امکان تحلیل رفتارهای او را در سطحی به وجود می‌آورند که برای پروتوتایپ‌های دارای کد دستی امکان‌پذیر نیست. از این پروتوتایپ‌ها می‌توان برای تست A/B برخی ویژگی‌ها یا ایجاد تغییرات در جریان‌های کاری فعلی استفاده کرد.

مزایا

۱. احتمال استفاده از کدهای تولید شده در محصول نهایی.
۲. دقیق‌ترین نوع شبیه‌سازی.
۳. امکان استفاده از کدهای موجود برای ساخت پروتوتایپ.

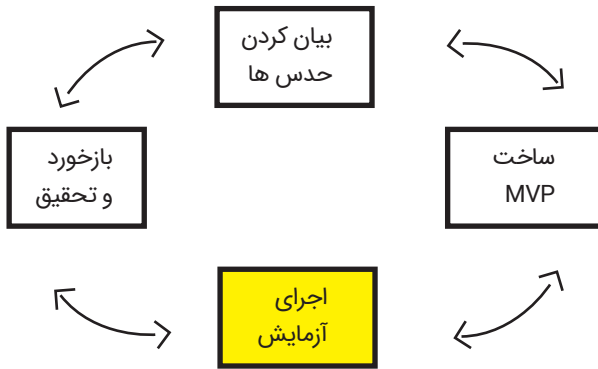
معایب

۱. شاید اعضای تیم در مورد جزئیات طراحی توافق نکنند و وقتشان صرف کلنجارهای بیهوده شود.
۲. نوشتن کدهایی که تجربه مطلوب را ارائه می‌دهند کار زمان‌بری است.
۳. همیشه وسواس نوشتن کدهای بی‌نقص وجود دارد که باعث کند شدن سرعت ارائه پروتوتایپ به مشتری می‌شود.
۴. به‌روز کردن و تست کردن حالت‌های مختلف پروتوتایپ می‌تواند زمان زیادی نیاز داشته باشد.

آنچه باید در پروتوتایپ آورده شود

پس از اینکه ابزار مناسب ساخت MVP را انتخاب کردید، آماده شروع هستید. نیازی به ساخت پروتوتایپ کامل برای کل تجربه محصول نیست بلکه شبیه‌سازی مهم‌ترین بخش‌های تجربه کاربری کافی است.

روی جریان‌هایی تمرکز کنید که به MVP مربوط می‌شوند. وقتی کل تیم فقط روی جریان‌های اصلی MVP کار کند، تمرکز زیادی به دست خواهد آورد و می‌تواند روی بخش خاصی از تجربه کاربری تمرکز کند. به این ترتیب، ارزیابی درست بودن و کارایی MVP به مراتب ساده‌تر می‌شود.



شکل ۵-۵- جایگاه پروتوتایپ در چرخه تجربه کاربری ناب

دمو و پیش‌نمایش

برای تست کردن پروتوتایپ MVP از اعضای تیم و سایر ذی‌نفع‌ها کمک بگیرید. آن‌را به همکارانی نشان دهید که روی پروژه‌های مختلف کار می‌کنند. مطمئن شوید که افراد داخل شرکت اطلاعات کافی در اختیار شما قرار می‌دهند و ببینید چگونه از پروتوتایپ استفاده می‌کنند. به این ترتیب می‌توانید مشخص کنید که بیشتر کار کردن روی این طرح چقدر ارزش دارد. به ذی‌نفع‌های پروژه اجازه دهید به طور کامل با پروتوتایپ کار کنند و نظرهای خود را بیان کنند.

با کمک پروتوتایپ می‌توان به ذی‌نفع‌ها نشان داد که پروژه در حال

پیشرفت است. حتما روز خاصی را برای نمایش دادن پروتوتایپ به ذی‌نفع‌ها مشخص کنید. هر قدر افراد بیشتری MVP شما را ببینند، اطلاعات بیشتری در مورد درستی آن به دست خواهید آورد. گام بعدی این است که پروتوتایپ را به مشتری‌های فعلی و مشتری‌های بالقوه نشان دهید. به آن‌ها اجازه دهید با آن کار کنند و بازخوردشان را بگیرید.

جمع‌بندی: استفاده از MVP پروتوتایپی

در این قسمت داستان استفاده از MVP پروتوتایپی در یکی از تیم‌های قبلی‌ام را بیان می‌کنم. تیم ما به دنبال ایجاد تغییرات بزرگی در پیشنهاد خود بود. از یک MVP پروتوتایپی برای انجام بررسی‌های موردنیاز و تصمیم‌گیری نهایی استفاده کردیم.

این استارت‌آپ قدیمی نمی‌توانست محصول فعلی خود را در بازار به موفقیت برساند. محصول آن‌ها، جامعه‌ای اختصاصی برای کار تیمی بود که افراد برای عضویت در آن باید هزینه پرداخت می‌کردند. چند سالی بود که این محصول وارد بازار شده بود و تا حدی محبوبیت کسب کرده بود ولی دیگر کاربر جدیدی در آن ثبت نام نمی‌کرد. مدیران این استارت‌آپ که متوجه شده بودند برای مقابله با رقبا باید تغییرات بزرگی بدهند، به فکر بازسازی مدل کسب‌وکارشان بودند و می‌خواستند محصولشان را در اختیار بخش گسترده‌تری از بازار قرار دهند. آن‌ها دو نگرانی داشتند:

- ۱- با توجه به اینکه این تغییر باعث از بین رفتن حالت انحصاری

جامعه می‌شود، آیا کاربرهای فعلی آن را خواهند پذیرفت؟

- ۲- آیا بخش جدید مشتری‌ها علاقه‌ای به استفاده از این نوع

محصول خواهند داشت؟

اعضای تیم نگران بودند که از هر دو طرف ضرر کنند. آن‌ها می‌ترسیدند که کاربرهای فعلی، محصولشان را رها کنند و کاربرهای جدید هم به اندازه کافی جذب محصول نشوند.

نقش من تعریف کردن فرضیه‌ها بود. بخش جدید بازار را تعریف کردیم و مشخص کردیم چه قابلیت‌های اصلی‌ای می‌خواستیم در اختیار آن‌ها قرار دهیم. آن قابلیت‌ها صرفاً زیرمجموعه کوچکی از آن چیزهایی بودند که می‌خواستیم به کاربرها بدهیم و توانستیم همه چیز را در پنج وایرفریم جا بدهیم.

یک هفته صرف ساخت وایرفریم‌ها با استفاده از بالزامیک کردیم و سعی کردیم همه افراد تیم (برنامه‌نویس‌ها، بازاریاب‌ها و مدیران ارشد) از تغییرات اطلاع داشته باشند. طی پنج روز (دو بار) وایرفریم‌ها را به مشتری‌های فعلی نشان دادیم و در نهایت توانستیم یک پروتوتایپ قابل کلیک بسازیم که همان MVP موردنظر بود.

از بخت خوب، آزمایش‌مان را در زمان مناسبی انجام دادیم و هفته آینده قرار بود کنفرانسی در تکزاس برگزار شود که گروهی از مشتری‌های احتمالی ما در آن حضور داشتند. اعضای تیم ما به محل برگزاری کنفرانس رفتند تا بتوانند با مشتری‌های بالقوه صحبت کنند.

ماک‌آپ‌هایی که ساخته بودیم بدون نقص روی آی‌پد کار می‌کردند و کاربرها با آن‌ها راحت بودند. آن‌ها نظرشان را به ما می‌گفتند و به همین دلیل اطلاعات زیادی جمع‌آوری کردیم. سه روز بعد به شهر نیویورک بازگشتیم و شروع به دسته‌بندی یادداشت‌هایمان کردیم. اینگونه بود که متوجه الگوهای خاصی شدیم و دیدیم که طرح کسب‌وکار جدیدمان

می‌تواند ارزشمند باشد اما برای اینکه موفقیت کافی کسب کنیم، باید خودمان را از سایر رقبا متمایز می‌کردیم.

اینگونه بود که در کل، هشت روز زمان صرف مشخص کردن فرضیه‌ها، ساخت MVP و دریافت بازخورد از بازار کردیم. این کارها ما را در موقعیتی قرار داد که بتوانیم محصولمان را بهبود دهیم تا همخوانی بیشتری با نیازهای مشتری‌های موردنظر داشته باشد.

MVP‌های غیرپروتوتایپی

روش پیش‌فرض ایجاد MVP در بسیاری از تیم‌ها، ایجاد پروتوتایپ است تا بتوانند به سرعت شروع به طراحی و نوشتن کد کنند. درک این رویکرد آسان است: به ما آموزش داده‌اند که طراحی‌ها و کدهای خود را تست کنیم و بنابراین وقتی به اعتبارسنجی فکر می‌کنیم، ناخودآگاه فرمان به سمت ساخت پروتوتایپ و ماک‌آپ می‌رود. موقعیت‌های زیادی وجود دارند، که این گام ضرورتی ندارد و حتی می‌تواند مضر باشد. هرچند که ساخت پروتوتایپ ارزش زیادی دارد، تنها راه پیش رو نیست.

گاهی اوقات منطقی است که MVP ایجاد شده محصول شما را شبیه‌سازی نکند و در عوض به شما اجازه دهد که چیزی مرتبط با محصول خود را تست کنید. به عنوان مثال، زمانی که تیم سعی دارد ارزش یک ویژگی یا محصول جدید را تعیین کند، اغلب منطقی است که از MVP غیرپروتوتایپی برای یادگیری و تشخیص مسیر درست استفاده کنید.

وقتی به فکر ساختن MVP غیرپروتوتایپی هستید، به یاد داشته

باشید که همیشه امکان کوچک‌تر کردن MVP وجود دارد. سوال‌های زیر را از خودتان پرسید:

۱. سعی در یادگیری چه چیزی دارم؟
 ۲. اصلی‌ترین سیگنال‌هایی که از بازار باید به دست آورم چیست؟
 ۳. آیا می‌توانم سیگنال جایگزینی برای سیگنال اصلی پیدا کنم؟
 ۴. سریع‌ترین راه برای پیدا کردن اطلاعات چیست؟
- برای نمونه بیاپید این پرسش‌ها را برای شرکتی فعال در زمینه تجارت الکترونیکی پاسخ دهیم:

۱. سعی در یادگیری چه چیزی دارم؟ می‌خواهیم ببینیم این راه حل جدید باعث افزایش فروش خواهد شد یا خیر.
۲. اصلی‌ترین سیگنال‌هایی که از بازار باید به دست آورم چیست؟ اصلی‌ترین سیگنالی که نیاز داریم، افزایش خریدهای تکمیل شده است.
۳. آیا می‌توانم سیگنال جایگزینی برای سیگنال اصلی پیدا کنم؟ به جای خریدهای تکمیل شده، آیا می‌توانیم نیت مشتری را تست کنیم و از آن به عنوان جایگزینی برای خرید استفاده کنیم؟
۴. سریع‌ترین راه برای پیدا کردن اطلاعات چیست؟ ایمیلی به گروهی از مشتری‌ها می‌فرستیم و در آن چند قلم کالا را معرفی می‌کنیم. با شمردن تعداد کلیک‌ها روی لینک دعوت می‌توانیم میزان تمایل به خرید را بررسی کنیم.

انواع MVP‌های غیرپروتوتایپی

در ادامه چند نمونه از ابزارهای ساخت MVP غیرپروتوتایپی را ذکر

می‌کنم:

۱- ایمیل

ایمیل ابزار بسیار قدرتمندی برای یادگیری در مورد مشتری‌هاست. نرخ باز کردن، نرخ کلیک کردن و نرخ تکمیل کردن اقدام موردنظر می‌توانند اطلاعات زیادی در مورد ارزشمند بودن یا بی‌ارزش بودن ایده‌تان به شما ارائه دهند.

۲- تبلیغات گوگل

تبلیغات گوگلی ابزاری بسیار کم‌هزینه است و با کمک آن می‌توانید جستجوهای مرتبط با محصول خود را هدف بگیرید. وقتی جستجوهای کاربرها را تحت نظر داشته باشید، متوجه می‌شوید که چه نوع صحبت کردنی برای کدام دسته از مخاطب‌ها جواب می‌دهد. اندازه‌گیری نرخ کلیک نیز در تعیین میزان علاقه کاربران به پیام‌های شما مؤثر است.

۳- صفحه فرود

اگر کاربری که از تبلیغات گوگلی وارد سایت شما می‌شود را به یک صفحه فرود خاص هدایت کنید، می‌توانید اطلاعات بیشتری برای تأیید یا رد ایده خود به دست آورید. صفحه فرود در واقع نوعی پوشش برای خدمتی است که هنوز آماده نشده و می‌خواهید در آینده به کاربرها ارائه کنید. باید دعوت به اقدام بسیار واضحی برای صفحه فرود در نظر بگیرید. صرف‌نظر از اینکه چه نوع دعوت به اقدامی در نظر می‌گیرید (ثبت نام، خرید، اشتراک با دوستان)، هر کاربری که آن اقدام موردنظر را انجام دهد، سیگنالی برای تأیید ایده شما ارسال کرده است.

۴- دکمه‌ای که به جایی نمی‌رود

می‌توانید صرفاً با گذاشتن یک دکمه روی رابط کاربری، ایده خود

را تست کنید. نیازی نیست این دکمه کار خاصی انجام دهد فقط باید واضح باشد و کاربر متوجه شود که فشردن آن دکمه چه نتیجه‌ای خواهد داشت. هر بار که کاربری آن دکمه را فشار دهد، در واقع به استفاده از قابلیت موردنظر تان ابراز علاقه پیدا کرده است. اگر تعداد افرادی که ابراز علاقه می‌کنند کافی باشند، می‌توانید ایده‌تان را تأیید شده بدانید. البته، باید توضیح دهید که چرا این ویژگی کار نمی‌کند. می‌توانید از این تعامل بیشتر به عنوان فرصتی برای دریافت آدرس ایمیل یا بازخورد گرفتن استفاده کنید.

MVP های ترکیبی و خلاقیت

وقتی با تیم‌ها و کارآفرینان صحبت می‌کنم، اغلب تحت‌تاثیر خلاقیت آن‌ها قرار می‌گیرم. طراحی آزمایش، فرآیندی خلاقانه است و باید به روش‌هایی که نام بردیم صرفاً به عنوان ابزارهای کلی نگاه کنید. بهترین رویکردی که برای شما جواب دهد، اغلب ترکیبی از چند رویکرد خواهد بود.

شریل یو^۱ یکی از این کارآفرینان بود. او برای بررسی میزان تقاضای بازار در مورد استارت‌آپ خودش به نام CityPockets از روشی ترکیبی استفاده کرد که بعضی وقت‌ها روش «خدمتگذار» نامیده می‌شود.

فرضیه اولیه شریل این بود که افراد نمی‌توانستند به راحتی، تمام تخفیف‌هایی که هر روز از سایت‌های مختلف دریافت می‌کردند را مدیریت کنند و بسیاری از این تخفیف‌ها بی‌استفاده می‌ماندند. او با چند مشتری مصاحبه کرد تا وجود نیاز برای محصول خود را بسنجد

1- Cheryl Yeo

ولی مطمئن نبود که راه‌حلش (کیف پول آنلاین برای مدیریت بن‌های خرید) می‌تواند ارزش مناسبی به مشتری‌ها بدهد. او برای اعتبارسنجی سایتی را راه انداخت که فقط فرانت‌اند داشت CityPockets.com. ساخت بک‌اندی که بتواند تمام عملیات‌های موردنیاز را انجام دهد هزینه زیادی داشت و او نمی‌خواست پولش را صرف کند مگر وقتی که مطمئن بود نتیجه مناسب به دست می‌آورد.

بنابراین به جای اینکه به ساخت بک‌اند فکر کند، به هر یک از کاربرانی که برای استفاده از سرویسش ثبت نام کرده بودند، یک ایمیل اختصاصی داد و از آن‌ها خواست تمام بن‌های خریدی که از سایت‌های مختلف دریافت می‌کنند را به آن ایمیل فوروارده کنند. پشت صحنه، شریل همه بن‌های دریافتی را به صورت دستی در پایگاه داده وارد می‌کرد. او هدفی دلخواه برای خود تعیین کرده بود و معتقد بود اگر مشتری‌ها روزانه ۵۰۰ ایمیل برای او بفرستند، به این معنی است که سرویسش ارزش سرمایه‌گذاری بیشتر دارد. اگر به آن نقطه می‌رسید، می‌توانست بک‌اند مناسب برای پردازش اطلاعات ایمیل‌ها را ایجاد کند.

هرچند این روش تا حدی نیاز به طراحی و کدنویسی داشت، اکثر کارهای سخت را به آینده موکول کرد. شریل توانست تمرکز خود را روی کوچک‌ترین MVP ممکن قرار دهد و یادگیری لازم را به دست آورد. این دقیقاً همان چیزی است که تجربه کاربری ناب توصیه می‌کند. فقط همان چیزهایی که نیاز دارید را طراحی کنید. محصول را به سرعت در اختیار کاربرها قرار دهید و به اندازه کافی با مشتری‌ها در ارتباط باشید تا بتوانید بازخوردهای معنی‌دار به سرعت به دست آورید.

نتیجه‌گیری

در این فصل به مفهوم کمینه محصول پذیرفتنی پرداختیم، انواع حالت‌های آن را بررسی کردیم، نگاهی دقیق‌تر به ساخت پروتوتایپ انداختیم و تاکتیک‌هایی را برای یادگیری بررسی کردیم که نیازی به ساخت پروتوتایپ نداشتند.

در فصل ۶ به انواع روش‌های پژوهش برای تأیید طراحی‌ها خواهیم پرداخت و نگاهی نزدیک‌تر به نحوه تفسیر بازخورد پژوهش‌ها خواهیم کرد.

فصل ۶:

بازخورد و تحقیق

تحقیق نوعی کنجکاوی رسمی است؛ نوعی کنکاش هدفمند.

زورا نیل هرستون^۱

اکنون وقت تست کردن MVP رسیده است. تمام کارهایی که تا این مرحله انجام داده‌ایم مبتنی بر حدس و گمان بوده‌اند ولی اکنون فرآیند اعتبارسنجی را آغاز می‌کنیم. از روش‌های ساده، مستمر و مشارکتی برای انجام این کار استفاده خواهیم کرد.

اکثر رویکردهای تجربه کاربری، تاکید زیادی روی تحقیق در مورد کاربرها دارند. اغلب مواقع، این کار به تیم‌های تخصصی محول می‌شود و اغلب مواقع فقط محدود به ابتدا یا انتهای پروژه است. هر دوی این کارها اشتباه هستند. تجربه کاربری ناب مشکلات ناشی از این رویکردها را با تبدیل کردن تحقیق در مورد کاربران به فعالیتی مستمر و مشارکتی، حل می‌کند. در ادامه به جزییات انجام این کار می‌پردازیم.

در این فصل موارد زیر را بررسی خواهیم کرد:

۱. روش‌های تحقیق مشارکتی که امکان رسیدن به درک مشترک بین اعضای تیم را فراهم می‌کنند.

۲. روش‌های تحقیق مستمر که امکان انجام مطالعه‌های کیفی

1- Zora Neale Hurston

غیررسمی در بازه‌های کوتاه را به وجود می‌آورند.

۳. خروجی‌هایی که باید تست شوند و نتایجی که می‌توان از هر کدام از این تست‌ها انتظار داشت.

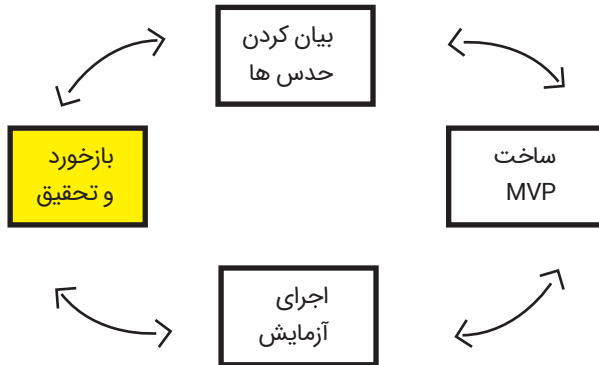
۴. نحوه مشارکت دادن مشتری در چرخه تجربه کاربری ناب.

۵. نحوه استفاده از تست A/B در تحقیق (در این فصل شرح داده خواهد شد).

۶. نحوه رفع تناقض‌های موجود بین بازخوردهای به دست آمده از چند منبع مختلف.

مستمر و مشارکتی

تجربه کاربری ناب دو مفهوم جدید به روش‌های سنتی تحقیق در مورد کاربرها اضافه می‌کند. اول اینکه تجربه کاربری ناب، فرآیندی مستمر است، به این معنی که گام تحقیق در تمام اسپرینت‌ها وجود دارد. به عبارت دیگر، به جای اینکه یک مرحله بزرگ و ناگهانی برای کسب اطلاعات در مورد کاربرها داشته باشیم، این کار را به گام‌هایی کوچک در سراسر فرآیند تبدیل می‌کنیم. دوم اینکه تجربه کاربری ناب به صورت مشارکتی انجام می‌شود به این معنی که منتظر نمی‌مانیم تا تیمی از متخصص‌های تجربه کاربری تمام فعالیت‌های تحقیق در مورد کاربرها را انجام دهند و نتایج را به ما ارائه کنند. مسئولیت تحقیق در مورد کاربرها به عهده همه اعضای تیم است. حذف شدن افرادی که واسطه یادگیری هستند، کیفیت یادگیری تیم را بالا می‌برد. هدف ما از انجام تمام این کارها، به وجود آوردن درک مشترک در کل تیم است.



شکل ۱-۶- بازخورد گرفتن از طریق تحقیق، آخرین گام چرخه تجربه کاربری ناب است

اکتشاف مشارکتی

طراحی مشارکتی (فصل ۴) یکی از دو راه اصلی برای ایجاد ارتباط بین تخصص‌های مختلف در تیم است. اکتشاف مشارکتی، به معنی همکاری کل اعضای تیم برای تست کردن ایده‌ای در بازار، راه دوم رسیدن به این هدف است. اکتشاف مشارکتی نوعی رویکرد تحقیق است که تمام اعضای تیم را مجبور به خارج شدن از محل کار می‌کند تا با مشتری‌ها ملاقات کنند و از آن‌ها یاد بگیرند. به این ترتیب، همه اعضای تیم می‌توانند روند تست شدن حدس‌ها را مشاهده کنند و مهم‌تر از آن، تعداد بازخوردهای به دست آمده از مشتری‌ها، چند برابر می‌شود.

همه اعضای تیم باید در فرآیند تحقیق حضور داشته باشند؛ به همین دلیل است که این کار را اکتشاف مشارکتی می‌نامیم. برون‌سپاری کردن

این فعالیت، ارزش آن را به شدت کاهش می‌دهد زیرا باعث هدر رفتن زمان، کاهش فرصت‌های تیم‌سازی و فیلتر شدن اطلاعات می‌شود. به هیچ وجه تحقیق در مورد کاربرها را برون‌سپاری نکنید.

متخصصان کاربرپژوهی بعضی وقت‌ها به این رویکرد اعتراض می‌کنند زیرا معتقدند آن‌ها دانشی تخصصی دارند که اهمیت زیادی در فرآیند تحقیق دارد. با حرف آن‌ها موافقم. به همین دلیل معتقدم باید، در صورت امکان، یک متخصص کاربرپژوهی نیز در تیم خود داشته باشید اما مراقب باشید که کل کار را به او برون‌سپاری نکنید. در عوض، این فرد باید نقش مربی را داشته باشد و به اعضای تیم در زمینه تحقیق در مورد کاربرها کمک کند.

اکتشاف مشارکتی میدانی

همانطور که گفتیم، اکتشاف مشارکتی راهکاری است که کل اعضای تیم را درگیر می‌کند. گام‌های این فرآیند به شرح زیر هستند:

- تمام اعضای تیم باید در کنار یکدیگر، همه پرسش‌ها، حدس‌ها، فرضیه‌ها و MVPها را بررسی کنید و در مورد آنچه نیاز به یادگیری دارد، تصمیم بگیرید.

- تصمیم بگیرید با چه کسانی باید صحبت کنید تا بتوانید به اهداف یادگیری خود برسید.

- راهنمایی ایجاد کنید که در تمام گفتگوهای خود با مشتری‌ها از آن استفاده کنید. (توضیح بیشتر در ادامه.)

- اعضای تیم را به گروه‌های دو نفری تقسیم کنید به گونه‌ای که افراد دارای تخصص‌های مختلف کنار یکدیگر قرار گیرند. (به عبارت دیگر سعی کنید طراح‌ها در کنار یکدیگر نباشند.)

- نسخه‌ای از MVP را در اختیار هر یک از این گروه‌ها قرار دهید.
- از گروه‌ها بخواهید که به سراغ مشتری‌ها/کاربرها بروند و با آن‌ها مصاحبه کنند.
- یکی از اعضای گروه باید مصاحبه را انجام دهد و نفر دیگر یادداشت بردارد.
- مصاحبه را با چند پرسش شروع کنید، بعد با مشتری به گفتگو بپردازید و در نهایت نحوه تعامل او با MVP را مشاهده کنید.
- MVP را در آخرین مرحله مصاحبه به مشتری نشان دهید و اجازه دهید که با آن تعامل کند.
- همزمان با بازخورد مشتری، نکته‌های صحبت‌هایش را یادداشت کنید.
- پس از اینکه فرد مصاحبه‌کننده سوال‌های خود را پرسید، جایگاه خود را عوض کنید تا نفر دوم هم بتواند با مشتری صحبت کند.
- در پایان مصاحبه از مشتری بخواهید افراد دیگری را که می‌توانند بازخورد مناسبی ارائه دهند، به شما معرفی کند.

راهنمای مصاحبه

- برای اینکه آماده انجام مصاحبه باشید، پرسش‌ها و نکته‌های مورد بحث در مصاحبه را روی کاغذ یادداشت کنید.
- پرسش‌ها را به صورت یک قیف طراحی کنید؛ ابتدا مشخص کنید فرد مصاحبه‌شونده جزو مخاطب‌های شما هست یا نه و سپس به بررسی فرضیه‌ها بپردازید. در آخر، اگر پروتوتایپ یا دمویی از محصولاتتان دارید، آن را به مشتری نشان دهید تا کل مصاحبه، به حرف زدن در مورد محصولاتان محدود نشود.

نمونه‌ای از اکتشاف مشارکتی

مدتی پیش با یکی از تیم‌های شرکت PayPal کار می‌کردم. آن‌ها می‌خواستند با پروتوتایپی که روی Axure ساخته بودند، فرآیند اکتشاف مشارکتی را طی کنند. این تیم از دو طراح، یک پژوهشگر تجربه کاربری، چهار برنامه‌نویس و یک مدیر محصول تشکیل شده بود. تیم را به گروه‌های دو و سه نفر تقسیم کردیم و هر یک از برنامه‌نویس‌ها را در کنار حداقل یک فرد غیربرنامه‌نویس قرار دادیم. اعضای تیم قبل از شروع به مصاحبه، در مورد نتیجه مطلوب یادگیری از طریق پروتوتایپ صحبت کردند و از خروجی این جلسه برای ایجاد راهنمای گفتگو کمک گرفتند. محصول آن‌ها مشتری‌های متعددی را هدف می‌گرفت و به همین دلیل تصمیم گرفتند به نزدیک‌ترین مرکزهای خرید بروند. هر یک از گروه‌ها، مسئولیت یکی از این مراکز را به عهده گرفت و طی ۲ ساعت با افراد غریبه مصاحبه کردند و پروتوتایپ را به آن‌ها نشان دادند. اعضای گروه بعد از یک ساعت جای خود را با یکدیگر عوض می‌کردند تا هر دوی آن‌ها فرصت یادگیری داشته باشند.

همه اعضای تیم، بعد از انجام مصاحبه‌ها، دور هم جمع شدند و یادداشت‌هایشان را برای یکدیگر خواندند. به سرعت شاهد ظهور الگوهایی بودیم که برخی از حدس‌ها را تایید می‌کردند و برخی دیگر را رد می‌کردند. آن‌ها با اطلاعات جدیدی که به دست آوردند، پروتوتایپ خود را تغییر دادند و عصر همان روز دوباره به مرکزهای خرید رفتند. بعد از یک روز تحقیق و بررسی مشخص شد که کدام ایده‌ها مفید بودند و کدام یک باید کنار گذاشته می‌شدند. اینگونه بود که همه اعضای تیم به

درک مشترکی رسیدند و از فردای همان روز توانستند اسپرینت جدید را شروع کنند.

اکتشاف مستمر

یکی از راهکارهای اساسی تجربه کاربری ناب، مشارکت دادن کاربرهاست. اگر جلسه‌های منظمی با مشتری‌ها داشته باشید، می‌توانید زمان بین ایجاد فرضیه، طراحی آزمایش و دریافت بازخورد از کاربر را به حداقل برسانید و فرضیه‌های خود را به سرعت اعتبارسنجی کنید. در کل، وقتی اعضای تیم بدانند که همیشه چند روز با بازخورد گرفتن از مشتری فاصله دارند، با فشار کمتری تصمیم‌گیری می‌کنند زیرا می‌دانند که به زودی از بازار داده‌های معنی‌دار به دست می‌آورند.

اکتشاف مستمر آزمایشگاهی: هر پنج‌شنبه سه کاربر

شاید بتوانید هر هفته به سراغ مشتری‌های بالقوه خود بروید ولی راحت‌تر است که از آن‌ها بخواهید به محل کار شما بیایند. فقط کافی است کمی خلاقیت به خرج دهید و کاری کنید کل تیم در فرآیند اکتشاف، مشارکت کنند.

معمولاً ترجیح می‌دهم هر هفته با ۳ مشتری مصاحبه کنم. اسم این کار را اصل ۳-۱۲ گذاشته‌ام به این معنی که ۳ مصاحبه تا قبل از ساعت ۱۲، یک بار در هفته (شکل ۲-۶).

MONDAY	TUESDAY	WEDNESDAY	THURSDAY	FRIDAY
 Start the recruiting process  Decide what will be tested	 Refine what will be tested	 Refine what will be tested  Write the test script  Finalize recruiting	 Testing day  Review findings with entire team	 Plan next steps based on findings

دوشنبه: تماس گرفتن و برنامه‌ریزی

کل اعضای تیم باید تصمیم بگیرند این هفته چه چیزی باید تست شود. پس از آن باید افراد مناسب این تست را مشخص کنید و با آن‌ها تماس بگیرید. در صورت امکان این کار را برون‌سپاری کنید زیرا زمان زیادی می‌گیرد.

سه‌شنبه: پالایش مؤلفه‌های تست

بسته به اینکه MVP محصول در چه مرحله‌ای است، شروع به بهبود طراحی، پروتوتایپ یا محصول کنید تا اینکه بتوانید حداقل یک استوری را برای روز مراجعه مشتری‌ها تست کنید.

چهارشنبه: پالایش بیشتر، نوشتن متن مصاحبه و قطعی کردن افراد

تست‌شونده

آخرین تغییرات لازم را روی MVP انجام دهید، متن مصاحبه را بنویسید (در صورت امکان یکی از اعضای تیم باید با استفاده از این متن، جلسه‌های تست را برگزار کند). ساعت حضور مشتری‌ها را قطعی کنید.

پنجشنبه: روز تست

صبح این روز را صرف برگزاری جلسه‌های تست کنید. با هر یک از مشتری‌ها بیشتر از یک ساعت زمان صرف نکنید. اعضای تیم باید بتوانند روند برگزاری جلسه را در مکان دیگری مشاهده کنند. بدون وقفه، یافته‌ها را با تمام اعضای تیم بررسی کنید.

جمعه: برنامه‌ریزی

با توجه به نتایج به دست آمده مشخص کنید کدام فرضیه‌ها درست بوده‌اند و باید در ادامه چه کاری انجام دهید.

محیط تست ساده

شرکت‌های زیادی وجود دارند که برای خودشان آزمایشگاه کاربرپذیری ایجاد کرده‌اند. در گذشته به چنین آزمایشگاهی نیاز داشتیم ولی امروزه دیگر آزمایشگاه لازم نیست. صرفاً کافی است محیطی ساکت، کامپیوتری سالم، دسترسی به اینترنت و وب‌کم داشته باشید. توصیه می‌کنم از ابزارهایی مثل Silverback، Morae یا GoToMeeting استفاده کنید که قابلیت ضبط و اشتراک صفحه نمایش را دارند.

وجود این نوع نرم‌افزارها اهمیت زیادی دارد زیرا تمام اعضای تیم می‌توانند با کمک آن‌ها، کل جلسه تست را مشاهده کند. این روش اثر زیادی روی همکاری اعضا دارد زیرا درک مشترک بین تمام اعضا به وجود می‌آورد.

چه کسانی باید جلسه تست را مشاهده کنند؟

جواب کوتاه به این سوال این است که همه اعضای تیم. تست کاربرپذیری نیز مانند اکثر فعالیت‌های تجربه کاربری ناب باید به صورت

گروهی انجام شود تا همه بتوانند بازخورد مشتری را به صورت مستقیم و آنی دریافت کنند و دیگر نیازی به برگزاری جلسه‌های هماهنگی نباشد. اعضای تیم می‌توانند موفقیت یا شکست تلاش‌های خود را ببینند. هیچ چیز به اندازه بازخورد کاربرها، به تیم انگیزه نمی‌دهد (یا غرور آن‌ها را از بین نمی‌برد).

نکته‌ای در مورد انتخاب تست‌شونده‌ها

انتخاب، زمان‌بندی و تأیید حضور تست‌شونده‌ها فرآیندی زمان‌بر است. بهتر است این کار را به شرکت‌های تخصصی محول کنید تا سربار اضافه آن از دوشتان برداشته شود. این شرکت‌ها به ازای افرادی که پیدا می‌کنند از شما هزینه می‌گیرند و تمام فعالیت‌های مربوط به برنامه‌ریزی و حتی جایگزینی افراد را به عهده می‌گیرند. هزینه خدمات این شرکت‌ها بین ۷۵ تا ۱۵۰ دلار به ازای هر نفر متغیر است.

مطالعه موردی: سه کاربر هر پنجشنبه در شرکت Meetup

یکی از شرکت‌هایی که مفهوم «سه کاربر هر پنجشنبه» را به کار گرفته (و بهبود داده) شرکت Meetup است. این شرکت تحت هدایت، آندرس گلوزمان^۱، معاون محصول، استراتژی و جامعه خود تصمیم گرفت که تک تک قابلیت‌ها و محصولات جدید خود را تست کند.

آن‌ها پس از کمک گرفتن از چند شرکت تخصصی، تصمیم گرفتند خودشان اجرای فرآیند تست را در دست بگیرند و شروع به پیدا کردن «کمینه فرآیند پذیرفتنی»^۲ برای این کار کردند. اولین راه‌حلشان این بود

1- Andres Glusman

2- minimally viable process

که کاربر، مصاحبه‌کننده و تمام اعضای تیم داخل یک اتاق باشند. آن‌ها نکته‌های زیادی از این روش یاد گرفتند، از جمله اینکه امکان افزایش مقیاس آن وجود دارد ولی متوجه شدند که کاربرها از حضور افراد زیاد در اتاق حس وحشت پیدا می‌کنند.

بنابراین به تدریج فرآیند را تغییر دادند به این صورت که مصاحبه‌کننده و کاربر داخل یک اتاق بودند و سایر اعضای تیم، ویدیوی زنده مصاحبه را از اتاق دیگری مشاهده می‌کردند (Meetup ابتدا از Morae برای انجام این کار استفاده می‌کرد ولی اکنون از GoToMeeting استفاده می‌کند). نوشتن متن مصاحبه در Meetup رایج نیست زیرا افراد نمی‌دانند هر روز چه چیزی را تست خواهند کرد. در عوض، مدیر محصول و مصاحبه‌کننده از طریق پیام‌های متنی با هم ارتباط دارند تا مصاحبه به سمت موردنظر تیم هدایت شود. پس از تمام شدن مصاحبه، اعضای تیم به سرعت با یکدیگر جلسه‌ای برگزار می‌کنند و نتیجه‌ها را بررسی می‌کنند. به این ترتیب آن‌ها می‌توانند به سرعت به گام‌های بعدی بپردازند.

Meetup از همان ابتدا، از کاربرهای خود برای تست استفاده می‌کرد و اگر نیاز به تست کردن افرادی خارج از جامعه خود داشت، از شرکت‌های تخصصی کمک می‌گرفت اما آن‌ها در نهایت تصمیم گرفتند این کار را نیز خودشان انجام دهند و تیمی مختص پیدا کردن کاربرهای مناسب و مصاحبه با آن‌ها ایجاد کردند.

تعداد تست‌ها به قدری زیاد شد که سه مصاحبه در هفته به هر روز به جز دوشنبه‌ها افزایش پیدا کرد. هدف Meetup این بود که بتوانند

فاصله بین ایده‌پردازی و دریافت بازخورد از مشتری را به حداقل ممکن برسانند.

همین رویکرد را می‌توان در تست‌های محصولات موبایل این شرکت نیز دید. آن‌ها نمی‌خواستند منتظر ساخته شدن تجهیزات و ابزارهای گران‌قیمت تست موبایل بمانند و به همین دلیل با صرف ۲۸ دلار، ابزاری برای اخذ تست ساختند.



شکل ۳-۶- ابزار ابداعی Meetup برای انجام تست کاربرپذیری روی موبایل

Meetup تا پایان سال ۲۰۱۲ موفقیت زیادی در پیاده‌سازی فرآیند تست خود به دست آورد. آن‌ها هر سال ۶۰۰ تست انجام می‌دهند که در

مجموع (بدون در نظر گرفتن هزینه نیروی انسانی)، ۳۰ هزار دلار هزینه دارد. آن‌ها تمام جلسه‌های تست را به صورت کامل ضبط می‌کنند. این هزینه، تقریباً معادل هزینه برون‌سپاری یک تست کاربرپذیری است و می‌توان گفت که Meetup کار شگفت‌انگیزی انجام داده است.

تحلیل نتایج: فعالیتی تیمی

تحقیق در مورد کاربرها، چه به صورت میدانی و چه به صورت آزمایشگاهی، داده‌های خام زیادی را در اختیار ما قرار می‌دهد. تحلیل کردن این داده‌ها فرآیندی زمان‌بر و به نسبت سخت است و برای همین اکثر مواقع به افراد متخصص سپرده می‌شود اما این رویکرد درست نیست. تحلیل داده‌ها باید به عهده اعضای تیم باشد.

در اولین فرصت ممکن (و ترجیحاً بلافاصله پس از جلسه تست)، اعضای تیم را در کنار یکدیگر جمع کنید و نتایج را مرور کنید. از همه بخواهید که آموخته‌هایشان را با یکدیگر به اشتراک بگذارند. بهترین راه برای این کار، انتقال یادداشت‌های افراد به کاغذ یادداشت‌های برچسب‌دار و دسته‌بندی آن‌ها روی میز یا دیوار است. این فرآیند همه اعضای تیم را درگیر می‌کند و باعث به وجود آمدن درک مشترک بین آن‌ها خواهد شد. پس از اینکه الگوهای موجود در نتیجه‌ها را شناسایی کردید، می‌توانید گام‌های بعدی برای MVP را تعیین کنید.

ابهام، تناقض و (نبود) شفافیت

وقتی از منابع مختلف بازخورد می‌گیرید و سعی می‌کنید یافته‌های خود را به اقدام‌های عملی تبدیل کنید، با موقعیت‌هایی مواجه خواهید شد که داده‌های به دست آمده با هم تناقض دارند. در این شرایط باید

چکار کرد که سرعت پیشرفت از بین نرود و مطمئن باشیم که بیشترین حد یادگیری را داریم؟ در ادامه سه راهکار مناسب را ارائه می‌دهم.

۱- الگوهای تکرارشونده

زمانی که داده‌ها را بررسی می‌کنید، به دنبال الگوهای باشی که تکرار می‌شوند. اگر چند کاربر به نکته خاصی اشاره کرده‌اند، سعی کنید آن موضوع را بیشتر بررسی کنید. اگر بازخورد یک نفر از مصاحبه‌شونده‌ها با آن الگو همخوانی ندارد، احتمالاً باید نظر آن فرد را داده پرت حساب کنید.

۲- بک‌لاگ داده‌های پرت

شاید وسوسه شوید که نظرهای اختلاف‌دار را کنار بگذارید یا برعکس، آن‌ها را با اعمال تغییراتی در محصولتان راضی کنید اما هیچ‌یک از این کارها را انجام ندهید. در عوض این داده‌ها را داخل نوعی بک‌لاگ ثبت کنید. به تدریج که داده‌های جدید به دست می‌آورید (چون هر هفته با افراد جدیدی صحبت می‌کنید)، احتمالاً با الگوهای برخورد خواهید داشت که مشابه این داده‌های پرت هستند.

۳- تایید اطلاعات با کمک سایر منابع

اگر فکر می‌کنید بازخوردهای به دست آمده از مصاحبه کاربرپذیری کافی نیستند، به دنبال کانال‌های دیگری باشید. آیا سوال‌های مشتری‌ها در ایمیل‌های پشتیبانی با نتایج مصاحبه‌ها همخوانی دارند؟ آیا سایر کاربرها هم معتقدند که MVP ارزشمندی دارید؟ اگر اینگونه نیست، شاید نمونه کاربرهایی که انتخاب کرده‌اید دچار انحراف آماری باشد.

۴- شناسایی الگوها با گذر زمان

طراحی و برنامه‌ریزی اکثر پروژه‌های تحقیق در مورد کاربر با هدف کسب نتیجه قطعی انجام می‌شود. معمولاً این پروژه‌ها به دنبال پیدا کردن پاسخ‌هایی قطعی برای چند پرسش مشخص هستند ولی از دیدگاه تجربه کاربری ناب، تحقیق باید به صورت مستمر انجام شود و در نتیجه فعالیت‌های آن به ساختار بسیار متفاوتی نیاز دارند. به جای اینکه مطالعه‌های طولانی و بزرگ انجام دهیم، هر هفته با چند کاربر ارتباط می‌گیریم. بنابراین برخی پرسش‌ها تا چند هفته باز می‌مانند. نتیجه دیگر این ساختار این است که امکان به وجود آمدن الگوهای جالبی در طول زمان وجود دارد.

برای نمونه وقتی روی پروژه TheLadders کار می‌کردم، همین رویکرد باعث شد که متوجه تغییر نگرش مشتری‌ها با گذر زمان شویم. وقتی در سال ۲۰۰۸ شروع به صحبت کردن با کارجوها کردیم، از آن‌ها در مورد راه‌های برقراری ارتباط با کارفرماها سوال کردیم. یکی از راه‌هایی که پیشنهاد دادیم، پیامک بود. از آنجایی که مخاطب‌های هدف ما معمولاً افرادی ۴۵ تا ۵۴ ساله بودند و درآمد خوبی داشتند، واکنش اولیه آن‌ها اصلاً مثبت نبود. آن‌ها فکر می‌کردند پیامک مناسب نوجوان‌هاست (حتی شاید خودشان به فرزندان نوجوانشان پیامک می‌دادند) و اصلاً راه مناسبی برای صحبت با کارفرما نیست.

اما تا سال ۲۰۱۱ شرایط تغییر کرده بود و استفاده از پیامک رواج زیادی در آمریکا داشت. از آنجایی که فرهنگ کاری نیز استفاده از پیام‌های متنی را پذیرفته بود، نگرش افراد نسبت به کاربردشان تغییر

کرد. هفته به هفته شاهد تغییر نظر افراد در مصاحبه‌ها بودیم و دیدیم که کاربرهای میانسال بیشتر حاضر بودند از پیامک برای پیدا کردن شغل استفاده کنند.

اگر هر هفته با کاربرها در ارتباط نبودیم، هیچ‌گاه متوجه این تغییر نگرش نمی‌شدیم. همیشه سعی می‌کردیم در کنار پرسش‌های مختص هر مصاحبه، چند پرسش ثابت را از همه کاربرها بپرسیم تا درک بهتری از آن‌ها به دست آوریم. داده‌هایی که به دست آوردیم به تنهایی تأثیری روی مخاطب هدفمان نداشتند ولی وقتی به تدریج روی هم جمع شدند، تأثیر زیادی روی ویژگی‌ها و قابلیت‌های محصول گذاشتند.

همه چیز باید تست شود

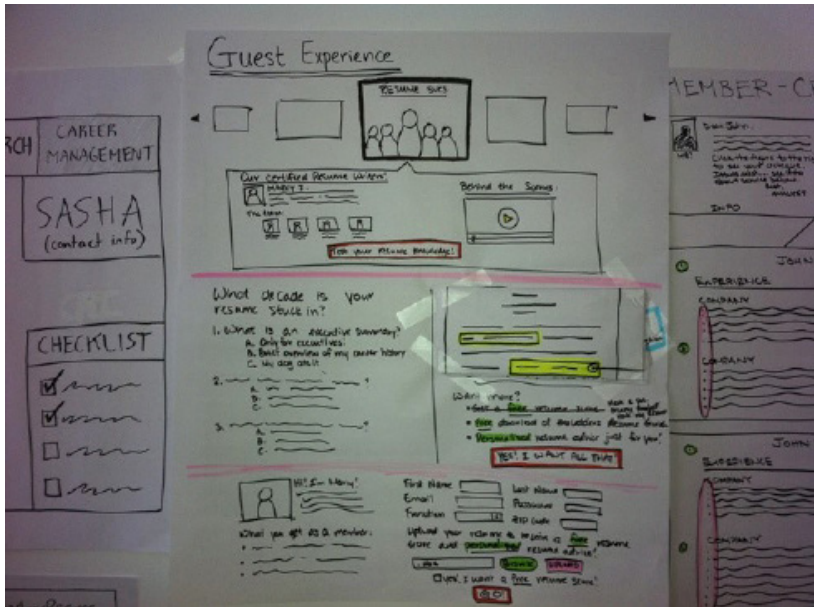
برای اینکه آهنگ منظمی به تست‌های خود بدهید، باید یاد بگیرید که همه چیز را تست کنید. هر چیزی که روز تست آماده باشد، جلوی کاربر قرار خواهد گرفت. به این ترتیب دیگر اعضای تیم نگران این نخواهند بود که خروجی کارشان را برای روز تست آماده کنند. در نتیجه می‌توانید از جلسه‌های تست هفتگی خود برای درک دیدگاه کاربرها در تمام مرحله‌های طراحی و تولید محصول استفاده کنید اما باید انتظارهای خود را با خروجی مرحله‌های مختلف همراستا کنید.

طرح اولیه

بازخوردی که از تست کردن طرح‌های اولیه^۱ به دست می‌آورید، به اعتبارسنجی ایده کمک می‌کنند اما در این مرحله بازخورد عملیاتی مرحله به مرحله، اطلاعات در مورد عناصر طراحی یا حتی بازخورد معنی‌دار در

1- sketch

مورد نوشته‌های رابط کاربری نخواهید گرفت. یادگیری این مرحله به تایید یا رد شدن ایده کلی محدود می‌شود.



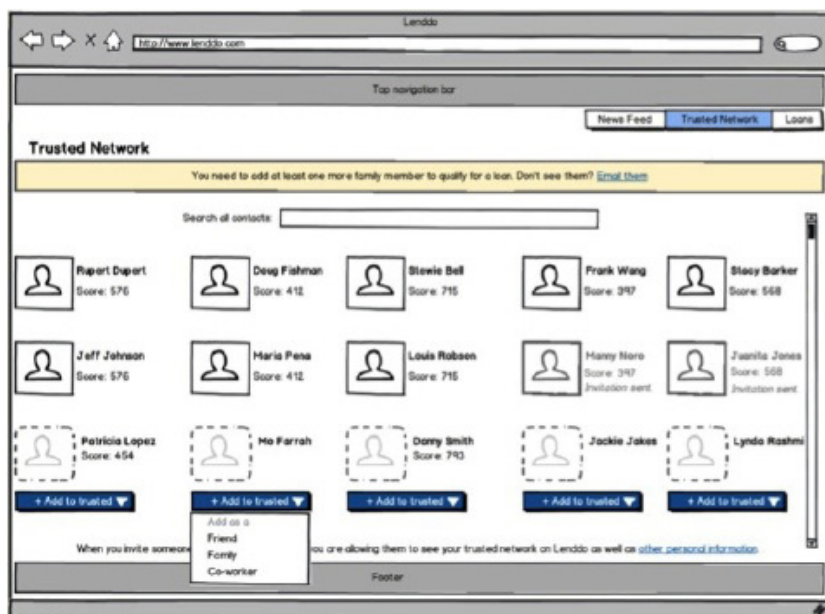
شکل ۴-۶- نمونه‌ای از یک طرح کلی که مشتری‌ها می‌توانند استفاده کنند.

وایرفریم ثابت

با نشان دادن وایرفریم به کاربر (شکل ۵-۶)، می‌توانید سلسله‌مراتب اطلاعات و چارچوب کلی تجربه موردنظران را بسنجید. علاوه بر آن، می‌توانید در مورد دسته‌بندی‌ها، منوها و معماری اطلاعات نیز بازخورد به دست آورید.

با تست کردن وایرفریم‌ها، می‌توانید اولین بازخوردهای مربوط به جریان کار را به دست آورید ولی در این مرحله افراد مصاحبه‌شونده، بیشتر روی کلمه‌های نوشته‌شده روی صفحه‌ها و روند حرکت از یک

صفحه به صفحه دیگر متمرکز هستند. این مرحله، فرصت خوبی برای تست کردن نوشته‌های رابط کاربری است.



شکل ۶-۵- نمونه‌ای از یک وایرفریم.

ماک‌آپ بصری پر جزئیات (غیر قابل کلیک)

وقتی خروجی‌های بصری را تست کنید، بازخورد عملیاتی بسیار بیشتری به دست می‌آورید. مصاحبه‌شونده‌ها می‌توانند در مورد برندینگ، عناصر زیبایی‌شناختی، سلسله‌مراتب بصری و همچنین گروه‌بندی عناصر، رابطه بین آن‌ها و میزان وضوح دعوت به اقدام‌ها نظر بدهند. (تقریباً بدون شک) بازخوردهایی هم در مورد پالت رنگ مورد استفاده به دست خواهید آورد.

با این حال، نمی‌توان با این نوع ماک‌آپ‌ها به صورت طبیعی تعامل کرد. بنابراین بهتر است به جای اینکه از کاربر بخواهید نظرش در مورد نتیجه کلیک کردن روی یک دکمه خاص را بگوید، بپرسید که انتظار دارد بعد از کلیک کردن روی آن دکمه چه اتفاقی رخ دهد و پاسخش را با تجربه موردنظر خود مقایسه کنید.

ماک‌آپ (قابل کلیک)

با استفاده از ماک‌آپ‌های قابل کلیک (همان پروتوتایپ‌هایی که با Axure، Fireworks، ProtoShare یا دیگر ابزارهای پروتوتایپینگ ساخته‌اید) می‌توانید صفحه‌های مختلف را به یکدیگر لینک کنید و واکنش واقعی کاربرها به کلیک کردن را ببینید. با کمک این نوع پروتوتایپ نمی‌توان داده‌های کمی را در مورد رفتار کاربرها به دست آورد (مثلاً نمی‌توانید عملکرد قابلیت جستجوی نرم‌افزارتان را بسنجید) ولی می‌توانید اطلاعات زیادی در مورد ساختار محصول خود به دست آورید.


[Home](#)
[Teachers](#)
[Projects](#)
[Collections](#)
[Resources](#)
[About](#)
[Sign in](#)

Welcome to Skype in the classroom

Meet new people, discover new cultures and connect with classes from around the world, all without leaving the classroom.

[Join now with your Skype account!](#)

Don't have a Skype account? [Click here to join](#)

1456
Projects

20777
Teachers

597
Resources

Project collections

Stuck for an inspiring project idea? In these carefully hand-picked collections you'll find students sharing stories, learning about different environments and even trying pen-pals, all over the world.

[View collections](#)



Latest projects

Collaborate on educational projects with teachers and classes all over the world. Take part in the newest projects, explore all projects or create your own.

Technology

Created: 17 January 2012

You can define everything by the software, which you want to produce or manufacture. So you need to grow in IT. Software industry. [Read more](#)



English advanced course exploring the US presidential elections

Created: 17 January 2012

In Nov '12, the next US president is going to be elected. Besides dealing with the political and elective system of the US as such, we're also trying to get in touch with American college students and find out their impressions of, opinions and vi... [Read more](#)



Here's how Skype in the classroom works



Collaborate on projects

Projects are an easy way to find partner classes or guest speakers. Join in or create your own.



Connect with other teachers

Explore the teaching community by location, subjects of interest and ages taught.



Discover new teaching inspiration

Dive into a large shareable library of texts, videos and inspirational teaching ideas.

Add us to your network


[Follow us on Twitter](#)
twitter.com/SkypeClassrooms


[Become a fan on Facebook](#)
facebook.com/skypeintheclassroom

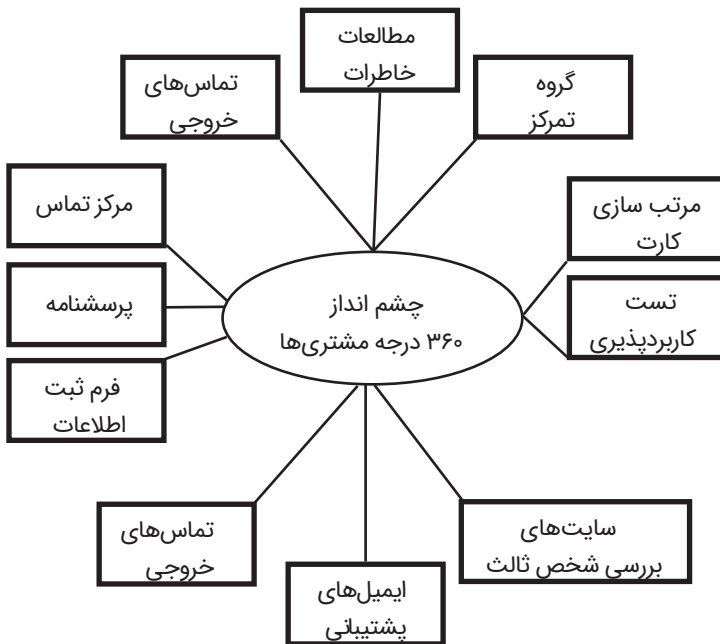
[Contact Skype in the classroom](#) • [Skype.com](#)

[Terms and Conditions](#) • © 2011 Skype Limited

شکل ۶-۶- نمونه‌ای از ماک‌آپ قابل کلیک مربوط به محصول Skype in the Classroom (محصول شرکت Made by Many). پروتوتایپ کدنویسی شده

پروتوتایپ کد نویسی شده

پروتوتایپ کدنویسی شده بهترین تجربه‌ای است که می‌توانید در اختیار کاربرهای تست بگذارید زیرا نمونه‌ای کامل از طراحی، رفتار و جریان کاری محصولاتان است. بازخورد به دست آمده از این طریق واقعی است و می‌توانید آن را به صورت مستقیم در تجربه محصولاتان تأثیر بدهید. هرچند می‌توانید پروتوتایپ را به داده‌های واقعی داخل پایگاه داده متصل کنید، اگر تست را به خوبی طراحی کرده باشید، امکان استفاده از داده‌های غیرواقعی نیز وجود دارد و کاربرها متوجه این موضوع نخواهند شد اما واکنش‌های آن‌ها به شما کمک می‌کند رفتارشان در قبال داده‌های واقعی را درک کنید. (شکل ۶-۷)



شکل ۶-۷- مشتری‌ها می‌توانند با استفاده از کانال‌های مختلفی بازخورد ارائه دهند.

روش‌های مانیتورینگ برای اکتشاف مستمر و مشارکتی

در بخش‌های قبلی این فصل، راه‌هایی برای استفاده از تحقیق کیفی منظم با هدف ارزیابی فرضیه‌ها ارائه کردم اما باید بدانید زمانی که محصول یا قابلیت جدید آن را در اختیار همه مشتری‌ها قرار می‌دهید، آن‌ها شروع به ارائه بازخورد مستمر به شما می‌کنند و این بازخورد فقط محدود به محصول نخواهد بود. آن‌ها درباره خودشان، درباره بازار و درباره رقبا به شما خواهند گفت. این اطلاعات بسیار ارزشمند است و از هر گوشه‌ای وارد سازمان شما می‌شود. به دنبال این گنجینه‌های اطلاعاتی در سازمان خود باشید و از آن‌ها برای هدایت طراحی محصول و تحقیق استفاده کنید.

پشتیبانی

نیروهای پشتیبانی، بیشتر از دیگر اعضای تیم، با مشتری‌ها در ارتباط هستند و دانش زیادی در مورد آن‌ها به دست می‌آورند. راه‌های زیادی برای بهره بردن از این دانش وجود دارد:

۱. از آن‌ها بخواهید صحبت‌ها و نظرهای مشتری‌ها در مورد بخش‌های مختلف محصول را برای شما بازگو کنند.
 ۲. جلسات منظم ماهانه با آن‌ها برگزار کنید تا متوجه شوید مشتری‌ها چه چیزی را دوست دارند و از چه چیزی متنفر هستند.
 ۳. از آن‌ها بخواهید برای رفع چالش‌های فعلی تیم راه‌حل ارائه دهند و بخواهید که در جلسه‌های طراحی و بازخورد حضور داشته باشند.
- نیروهای پشتیبانی متن‌های از پیش مشخص شده‌ای برای پاسخ‌گویی به مشکلات مشتری‌ها دارند. فرضیه‌های خود را به آن

متن‌ها اضافه کنید. یکی از کم‌هزینه‌ترین راه‌ها برای تست کردن ایده‌های مختلف این است که آن ایده‌ها را به عنوان راه‌حل به مشتری‌ها ارائه کنید و بازخورشان را بسنجید.

در اواسط دهه ۲۰۰۰، تیم تجربه کاربری یک شرکت فناوری متوسط در شهر پورتلند را مدیریت می‌کردم. یکی از روش‌هایمان برای اولویت‌بندی کارها این بود که به صورت ماهانه با نیروهای پشتیبانی در ارتباط باشیم هر ماه از آن‌ها می‌خواستیم ۱۰ مورد از اصلی‌ترین مشکلات مشتری‌ها را با ما مطرح کنند و تمام تلاش‌مان را برای رفع این ۱۰ مشکل انجام می‌دادیم. این گفتگوهای ماهانه نشان می‌داد که تلاش‌هایمان چقدر نتیجه داشته؛ در صورتی که مسئله‌ای از لیست ۱۰ مشکل اصلی حذف نمی‌شد، نتیجه می‌گرفتم که راه‌حل ما جواب نداده است.

مزیت دیگر این اقدام این بود که تیم خدمات مشتری متوجه شد که کسی به دیدگاه‌های آن‌ها گوش می‌دهد و به همین دلیل خارج از جلسه‌های ماهانه نیز در مورد مشکلات مشتری‌ها با ما صحبت می‌کردند. به این ترتیب حلقه بازخورد مستمری در شرکت به وجود آمد و توانستیم فرضیه‌های متعددی را تست کنیم.

نظرسنجی داخل محصول

مکانیزمی برای ارائه بازخورد در محصول خود قرار دهید که به مشتریان اجازه می‌دهد به طور مرتب افکارشان را با شما در میان بگذارند. چند گزینه برای این کار، شامل موارد زیر هستند:

۱. فرم‌های ساده ایمیلی.

۲. تالار گفتمان.

۳. شبکه‌های اجتماعی.

همچنین می‌توانید از روش‌های زیر نیز استفاده کنید:

۱. شمارش تعداد ایمیل‌های دریافتی در مورد یک بخش خاص از

سایت.

۲. مشارکت در بحث‌های آنلاین و صحبت کردن در مورد فرضیه‌هایی

که دارید.

۳. پیدا کردن افراد شرکت‌کننده در تست از طریق شبکه‌های

اجتماعی.

با کمک این کانال‌های ورودی، می‌توانید نظر و بازخورد مشتاق‌ترین

کاربرهای خود را به دست آورید اما راه‌هایی برای بازخورد گرفتن از سایر

مشتری‌ها نیز وجود دارد:

۱- لاگ‌های جستجو

عبارت‌هایی که کاربرها داخل سرچ باکس محصول شما تایپ

می‌کنند، نشانگر نیازهای آن‌هاست. با تحلیل الگوهای جستجوی کاربران

می‌توانید مشخص کنید که این کاربرها چه چیزهایی پیدا می‌کنند و چه

چیزهایی پیدا نمی‌کنند. وقتی کاربرها عبارت‌هایی مشابه به هم را به

دفعات جستجو کنند، می‌توان حدس زد که برای پیدا کردن اطلاعات

موردنظرشان با چالش مواجه هستند.

یکی از راه‌هایی که می‌توانید برای اعتبارسنجی MVP خود استفاده

کنید این است که صفحه تستی را برای قابلیت موردنظر خود بسازید.

با بررسی لاگ‌های جستجوی کاربرها می‌توانید ببینید که آن محتوا

(یا قابلیت) تستی چقدر با نیازهای کاربرها هم‌خوانی دارد. اگر آن‌ها

پس از مشاهده صفحه تست، باز هم به جستجوی خود ادامه دهند و عبارت‌های مشابهی را جستجو کنند، می‌توانید نتیجه بگیرید که آزمایش شما شکست خورده است.

۲- تجزیه و تحلیل (آنالیتیکس) در مورد نحوه استفاده از سایت

آمار استفاده و لاگ‌های سایت (به ویژه تحلیل قیف) نشان می‌دهد که مشتریان چگونه از سایت استفاده می‌کنند، کجا بیشترین ریزش را دارند و چگونه برای رسیدن به هدف خود از محصول استفاده می‌کنند. اگر این اطلاعات را به خوبی درک کنید، می‌توانید تصمیم‌های مناسبی در مورد محصول بگیرید.

به علاوه، ابزارهای تجزیه و تحلیل (آنالیتیکس) نیز در تعیین میزان موفقیت آزمایش‌هایی که به صورت عمومی اجرا شده‌اند مفید هستند. آیا تلاش‌های شما منجر به دستیابی به نتیجه موردنظران شده‌اند؟ این ابزارها پاسخ بی‌طرفانه‌ای به این پرسش ارائه می‌دهند.

۳- تست A/B

تست A/B تکنیکی است که بازاریاب‌ها برای مقایسه اثرگذاری دو راهکار به نسبت مشابه استفاده می‌کنند. وقتی این ابزار را در چارچوب تجربه کاربری ناب به کار بگیریم، به ابزاری قدرتمند برای اعتبارسنجی فرضیه‌ها تبدیل می‌شود. استفاده از آن روی پروتوتایپ‌های کدنویسی شده به نسبت ساده است:

تجربه‌ای که مدنظر دارید (فرضیه) را پیاده‌سازی کنید و آن را در اختیار مخاطب‌ها قرار دهید اما به جای آنکه آن را به همه کاربرها بدهید، صرفاً در اختیار بخش کوچکی از کاربرها قرار دهید. معیاری را که

برای موفقیت تعیین کرده‌اید، اندازه بگیرید و نتیجه را با عدد محاسبه شده برای گروه کنترل (کاربرهایی که آن تجربه را ندیده‌اند) مقایسه کنید. آیا پیشرفتی در جهت مناسب حاصل شده است؟ اگر جواب مثبت است، آنگاه درست بودن فرضیه خود را تأیید کرده‌اید و اگر جواب منفی است، مجموعه‌ای از کاربرها را دارید که می‌توانید به سراغشان بروید و با آن‌ها صحبت کنید تا ببینید چرا رفتارشان بدون تغییر باقی مانده است. شرکت‌های مختلفی وجود دارند که ابزارهای اجرای تست A/B ارائه می‌دهند ولی اکثر آن‌ها عملکرد تقریباً یکسانی دارند. شاید نام این تست شما را گمراه کند و فکر کنید فقط می‌توان دو فرضیه را به صورت همزمان با آن بررسی کرد ولی امکان بررسی همزمان چند فرضیه نیز وجود دارد (که به آن تست A/B/n می‌گویند). تفاوت‌های حالت‌هایی که در نظر می‌گیرید باید به اندازه‌ای کوچک باشند که بتوان تغییر رفتار کاربرها را به یکی از آن‌ها نسبت داد. اگر پارامترهای مختلفی را به صورت همزمان تغییر دهید، نمی‌توان نتیجه را به صورت مستقیم به یک فرضیه واحد نسبت داد.

از جمله شرکت‌های ارائه‌دهنده ابزارهای تست A/B می‌توان به Unbounce (برای تست صفحه‌های ورود)، Google Content Experiments (که قبلاً Optimizer نام داشت)، Adobe Test&Target (که قبلاً Omniture نام داشت) و Webtrends Optimize اشاره کرد.

نتیجه‌گیری

در این فصل به بررسی راه‌های مختلف اعتبارسنجی MVP پرداختم

و روش‌های اکتشاف مستمر و اکتشاف مشارکتی را تشریح کردم. همچنین، توضیح دادم که چگونه می‌توانید فرآیندی کم‌هزینه و سریع برای تست ایده‌های مختلف به وجود آورید و آن را به برنامه‌ای منظم و هفتگی تبدیل کنید. در نهایت نیز به راهکارهای مانیتورینگ تجربه کاربری پرداختم و کمی در مورد تست A/B توضیح دادم.

اگر از این روش‌ها در کنار فرآیندهای فصل‌های ۳ تا ۵ استفاده کنید، کل چرخه تجربه کاربری ناب را کامل کرده‌اید. هدف شما باید این باشد که این چرخه را بارها تکرار کنید و هر بار اطلاعات بهتری به دست آورید و طرز فکرتان را ارتقا دهید.

در بخش بعد، از فرآیندهای تجربه کاربری ناب فاصله می‌گیرم و نگاهی به جایگاه آن در کل سازمان خواهم داشت. استارت‌آپ‌ها، سازمان‌های بزرگ و آژانس‌های دیجیتال باید تغییراتی در ساختارهای سازمانی خود ایجاد کنند تا بتوانند بیشترین بهره را از تجربه کاربری ناب ببرند. در فصل ۷ رابطه بین تجربه کاربری ناب و توسعه نرم‌افزار چابک را بررسی خواهم کرد و راهکارهایی برای تلفیق این دو ارائه خواهم داد.

بخش ۳:

به نتیجه رساندن کارها

من از سال ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۱، رهبری تیم تجربه کاربری شرکت TheLadders را بر عهده داشتم که نوعی سایت کاریابی آنلاین در شهر نیویورک بود. در این زمان، شرکت تصمیم گرفت از رویکرد توسعه نرم‌افزار آبشاری به سمت رویکرد چابک حرکت کند. این کار قرار بود تحت هدایت توسعه‌دهنده‌ها انجام شود ولی شرکت متوجه شد که اگر اعضای واحد تجربه کاربری را در آن مشارکت ندهد، طرحش شکست خواهد خورد. وظیفه من این بود که متوجه شوم چطور می‌توان تجربه کاربری ناب را با این سبک کاری جدید یکی کرد. در سال ۲۰۰۷ اگر در گوگل کلمه «Agile UX» را جست‌وجو می‌کردید با تعداد زیادی پست وبلاگ، مقاله و مطالعه‌های موردی روبه‌رو می‌شدید که پر از مطالبی غلط و ناامیدکننده بودند. به نظر می‌رسید رویکرد چابک برای این قالب اصلاً کارآمد نباشد و در تجربه کاربری نباید از این رویکرد استفاده کرد.

بدون این که دلسرد شوم به جستجو برای پیدا کردن ایده‌های همکاری و ادغام ادامه دادم. با مدل «اسپرینت‌های پله‌ای» برخورد کردم که حاصل کار لین میلر و دزری سای بود. طبق این مدل، تیم تجربه کاربری باید یک اسپرینت جلوتر از تیم توسعه نرم‌افزار باشد. اگرچه

این مدل به دلیل این که باعث می‌شد به کارمان در موفقیت کوچک‌تر فکرکنیم سودمند بود ولی در عوض، کاری برای بالا رفتن همکاری بین افراد دارای مهارت‌های مختلف یا کاهش هدررفت تلاش‌های انجام شده برای مستندسازی نمی‌کرد.

مطمئن بودیم که راه بهتری وجود دارد و بنابراین مثل همه پیروان رویکرد چابک، به بهبود فرآیندهای کاریمان ادامه دادیم. بعد از چند ماه، احساس کردم که پیشرفت زیادی کرده‌ایم. میزان همکاری ما بالا رفته بود، مستندات کمتری تولید می‌کردیم و تلاش‌هایمان در زمینه اعتبارسنجی نظرات مشتری‌ها بیشتر شده بود. دیگر کسی نمی‌گفت «چابک به درد نمی‌خورد». حال من با تیم کوچکمان بسیار خوب بود. یک روز صبح دوشنبه به دفتر رفتیم و برای شروع هفته آماده بودیم که دیدیم دیاگرامی روی میز قرار دارد.

تیم تجربه کاربری در شرکت TheLadders احساساتشان را درباره ادغام رویکرد چابک و تجربه کاربری بیان کرده بودند.

مشخص شد که شرایط به آن خوبی‌ها که تصور می‌کردم هم نبوده است. اعضای تیم بدون حضور من جلسه‌ای را برگزار کرده بودند و این دیاگرام را به عنوان خروجی آن جلسه به من تحویل داده بودند. این دیاگرام مرا کمی شگفت زده کرد اما با کنکاش در جزئیات اسناد و بحث درباره نقاط ضعف کلیدی، حفره‌های فرآیندمان آشکار شد.

به دیاگرام نگاه کنید. اگر بخواهید رویکرد چابک و تجربه کاربری را باهم ادغام کنید، شاید به چند مورد از این مشکلات برخورد کنید. تیم احساس می‌کرد زمان کافی برای رسیدن به کاری که در حد «مدال

طلا» باشد را ندارد. آن‌ها حس می‌کردند کارشان اهمیت حیاتی ندارد و زمانی برای تکرار کارشان نیست. ایرادها به همین ترتیب ادامه پیدا می‌کردند. با نشان دادن این دیگرام به تیم‌هایی که در حال بحث روی ادغام رویکرد چابک و تجربه کاربری بودند، می‌شد لبخندی از سر ناراحتی را در چهره‌یشان دید.

پیدا شدن این دیگرام روی میز من، تجربه‌ای تحقیرآمیز بود اما این تجربه باعث شکل‌گیری گفتگو و یادگیری شد. این گفتگو به ما اجازه داد فرآیند اکتشافی را شروع کنیم که در نهایت منجر به ایجاد عملکرد متقابل در کار تیمی شد و همین کار فرایند چابک ما را همانطور که در بخش دوم توضیح داده شد، با موفقیت روبه‌رو کرد.

درباره بخش سوم

چگونه می‌توان تجربه کاربری ناب را در سازمان اجرا کرد؟
در فصل هفتم، جایگاه تاکتیک‌های بحث شده در بخش دوم را در فرایند اسکرام (Scrum) نشان می‌دهم و در مورد تأثیرشان روی این فرآیند صحبت خواهم کرد.

در فصل هشتم به عمق تغییرات مهم سازمانی خواهم رفت؛ تغییراتی که باید اعمال کنید تا بتوانید این طرز کار را در سازمان نهادینه کنید. این کار فقط محدود به توسعه‌دهندگان یا طراحان نرم افزارها نیست بلکه برای همه کسانی است که به پیدا کردن راهی برای کار گروهی نیاز دارند. اگر می‌خواهید سازمان چابک واقعی را بسازید، مدیران محصول و مدیران پروژه (و به طور کلی کل افراد مشارکت‌کننده در توسعه محصول)، ناچار به تغییر هستند.

فصل ۷:

تلفیق تجربه کاربری ناب و توسعه نرم افزار چابک

مدتی است که روش های توسعه چابک کاربرد زیادی پیدا کرده اند و به لطف دستگاه هایی مثل آی فون و کیندل، طراحی تجربه کاربری نیز بیشتر مورد توجه قرار گرفته اما تلفیق روش های چابک و رویکردهای تجربه کاربری همیشه کار سختی بوده است. در این فصل، به بررسی جایگاه راهکارهای تجربه کاربری ناب در معروف ترین روش توسعه چابک (یعنی اسکرام) می پردازم و توضیح می دهم که چگونه می توان با تلفیق تجربه کاربری ناب و توسعه چابک، بهره وری تیم و سطح مشارکت در فرآیندها را افزایش داد. به طور دقیق تر به بررسی موارد زیر خواهم پرداخت:

تعریف عبارت ها

باید در مورد مفهوم عبارت هایی مثل اسپرینت و استوری به توافق

برسیم.

اسپرینت‌های پله‌ای^۱

ابزاری که در گذشته ناجی تیم‌های تجربه کاربری و توسعه نرم‌افزار بود، اکنون فقط به یکی از گام‌های ایجاد انسجام واقعی در تیم تبدیل شده است.

گوش دادن به ریتم اسکرام

آهنگ جلسه‌های اسکرام را می‌توان به الگویی برای تجربه کاربری ناب تبدیل کرد.

مشارکت

باید به دنبال ایجاد فرآیندی باشیم که همه اعضای تیم در آن مشارکت دارند.

طراحی تیمی

کلید موفقیت طراحی این است که فرآیند سنتی و بسته آن را به روز کنیم و همه اعضای تیم را در آن مشارکت دهیم.

مدیریت

با ایجاد ارتباط‌های مناسب، می‌توانید موانع موفقیت تیم را از میان بردارید.

چند تعریف

فرآیندهای چابک، از جمله اسکرام، از کلمه‌های اختصاصی خود استفاده می‌کنند. در ادامه چند مورد از اصلی‌ترین عبارت‌ها را تعریف می‌کنم (اگر با اسکرام آشنایید، می‌توانید این بخش را نادیده بگیرید).

1- Staggered sprints

اسکرام

یکی از متدولوژی‌های چابک است که برنامه‌ریزی کارها به صورت بازه‌های زمان‌دار، خودسازماندهی در تیم و مسئولیت‌پذیری اعضا را ترویج می‌دهد. اسکرام، محبوب‌ترین رویکرد توسعه نرم‌افزار چابک است.

داستان کاربر

کوچک‌ترین واحد کار که به صورت مزیتی برای کاربر نهایی تعریف می‌شود. داستان‌های کاربرها معمولاً به صورت زیر نوشته می‌شوند.

به عنوان [نوع کاربر]

می‌خواهم [هدف]

تا [مزیت به دست آمده]

بک‌لاگ

لیستی اولویت‌بندی شده از داستان‌های کاربرها است. بک‌لاگ، قوی‌ترین ابزار مدیریتی رویکردهای چابک است. اعضای تیم می‌توانند با به‌روز نگه داشتن بک‌لاگ، حجم کاری خود را مدیریت کنند و با توجه به دانش مستمری که به دست می‌آورند، فعالیت‌های خود را اولویت‌بندی کنند. به این صورت، تیم می‌تواند چابکی خود را حفظ کند.

اسپرینت

هر یک از چرخه‌های فعالیت تیمی است. هدف هر اسپرینت این است که در انتهای اسپرینت نرم‌افزاری داشته باشیم که کار کند. اکثر تیم‌های نرم‌افزاری اسپرینت‌های دو هفته‌ای دارند.

جلسه سرپایی

جلسه روزانه کوتاهی است که در آن هر یک از اعضای تیم، چالش‌های آن روز خود را مطرح می‌کند (یکی از ابزارهای اسکرام برای ایجاد مسئولیت‌پذیری) است. هر یک از اعضا باید هر روز به تمام هم‌تیمی‌های خود بگوید که روی چه چیزی کار می‌کند و با چه مشکلاتی برخورد کرده است.

بازنگری

جلسه‌ای در انتهای اسپرینت است که به اتفاق‌های اسپرینت نگاهی دوباره می‌کند و راه‌هایی برای بهبود فرآیندها در اسپرینت‌های بعدی مشخص می‌کند. فرآیند کاری تیم نیز مانند محصولش باید انعطاف‌پذیر باشد و به تدریج شکل بگیرد. جلسه بازنگری، فرصت بهینه‌سازی فرآیندها را به اعضای تیم می‌دهد.

جلسه برنامه‌ریزی

جلسه‌ای است که در ابتدای هر اسپرینت برگزار می‌شود و تیم در آن به برنامه‌ریزی جزئیات اسپرینت بعدی می‌پردازد. بعضی وقت‌ها در این جلسه به تخمین زمان موردنیاز فعالیت‌ها و جمع‌آوری داستان‌های کاربرها نیز می‌پردازیم. اولویت‌بندی فعالیت‌های بک‌لاگ طی همین جلسه انجام می‌شود.

فراتر از اسپرینت‌های پله‌ای

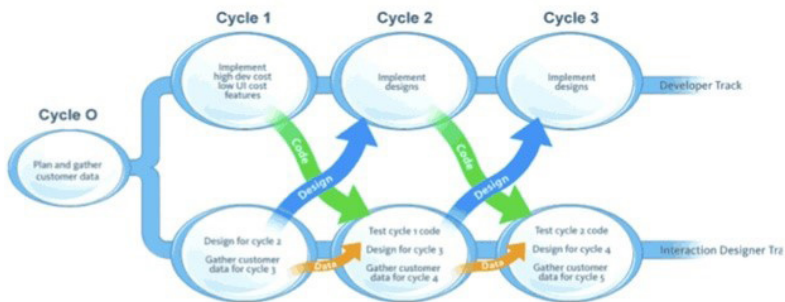
در سال ۲۰۰۷، دو طراح به نام‌های دزری سای^۱ و لین میلر^۲ مقاله‌ای

1- Desiree Sy

2- Lynn Miller

با عنوان «تطبيق بررسی کاربردپذیری با طراحی چابک کاربرمحور» در مجله مطالعات کاربردپذیری منتشر کردند. این دو نفر جزو اولین افرادی بودند که سعی در تلفیق کردن طراحی چابک و تجربه کاربری داشتند و راه‌حلشان برای بسیاری از ما جذاب بود. آن‌ها در مقاله خود از تکنیکی به نام Cycle ۰ استفاده کردند (که «اسپرینت صفر» یا «اسپرینت‌های پله‌ای» نیز نامیده می‌شود).

خلاصه ایده سای و میلر این است که فعالیت‌های طراحی باید یک اسپرینت از فعالیت‌های توسعه جلو باشند (شکل ۱-۷). اسپرینت طراحی زمان طراحی و اعتبارسنجی ایده‌هاست و اسپرینت توسعه، زمان پیاده‌سازی آن‌هاست.



شکل ۱-۷- مدل اسپرینت‌های پله‌ای سای و میلر

تیم‌های متعددی، این مدل را اشتباه درک کرده‌اند. سای و میلر همیشه به دنبال تقویت همکاری بین طراح‌ها و توسعه‌دهنده‌ها بوده‌اند اما متأسفانه بسیاری از تیم‌ها فکر می‌کنند توصیه این دو نفر این است که طراح‌ها باید صرفاً نتیجه کارشان را به برنامه‌نویس‌ها بدهند و برنامه‌نویس‌ها صرفاً مسئول پیاده‌سازی آن خروجی‌ها هستند. این

طرز تفکر باعث به وجود آمدن نوعی فرآیند آبخاری کوچک شده است. اسپرینت‌های پله‌ای برای برخی تیم‌ها مناسب هستند ولی اگر محیط نرم‌افزاری شما به گونه‌ای است که امکان انتشار مستمر وجود ندارد (مثلا نرم‌افزارهای جاسازی شده تولید می‌کنید یا در محیطی فعالیت دارید که امکان انتقال مستمر کدهای جدید به سیستم در حال فعالیت وجود ندارد)، هزینه خطاهای طراحی افزایش می‌یابد. در چنین شرایطی، تجربه کاربری ناب گزینه مناسبی برای شما نیست زیرا دریافت بازخورد مستمر از بازار (که برای اجرا شدن این فرآیندها الزامی است)، امکان‌پذیر نخواهد بود.

استفاده از اسپرینت‌های پله‌ای در چنین تیم‌هایی امکان اعتبارسنجی فعالیت‌های طراحی را افزایش می‌دهد (به این شرط که اعضای تیم همکاری خوبی با یکدیگر داشته باشند). تیم‌هایی که از رویکرد توسعه نرم‌افزار آبخاری استفاده می‌کنند و می‌خواهند به سمت روش‌های چابک بروند از این نوع کار مزیت زیادی به دست می‌آورند زیرا به آن‌ها یاد می‌دهد که بر اساس چرخه‌های کاری کوتاه‌تری کار کنند و کارشان را به بخش‌های متوالی تقسیم کنند.

با این حال، باید به این روش به چشم نوعی گذار نگاه کرد و نباید آن را هدف نهایی دانست زیرا اگر به درستی اجرا نشود، شرایطی پیش خواهد آمد که هیچ‌وقت تمام اعضای تیم همزمان روی یک موضوع واحد کار نخواهند کرد. تیم در این شرایط مزیت همکاری را از دست می‌دهد، درک مشترک بین اعضای تیم به وجود نمی‌آید و وابستگی آن‌ها به مستندات زیاد می‌شود.

دلیل دیگری نیز برای ایده‌آل نبودن این فرآیند وجود دارد آن هم اینکه باعث هدر رفتن زمان می‌شود زیرا اعضای تیم طراحی مجبور هستند نتایجی که به دست آورده‌اند را مستندسازی کرده و به تیم برنامه‌نویسی بدهند. علاوه بر آن، از آنجایی که برنامه‌نویس‌ها در اسپرینت طراحی مشارکت نداشته‌اند، زمان کافی برای ارزیابی و امکان‌سنجی طرح‌ها نداشته‌اند. بنابراین مشخص نیست که پیاده‌سازی کارهای موردنظر طراح‌ها چقدر زمان لازم دارد.

هماهنگ کردن تجربه کاربری ناب با اسکرام

همانطور که در ابتدای این فصل گفتیم، ما سعی کردیم رویکرد اسپرینت‌های پله‌ای را در پروژه TheLadders اجرا کنیم و هر بار با مشکلی برخورد می‌کردیم، راه حلی برای آن پیدا می‌کردیم. اینگونه بود که در نهایت توانستیم فرآیندی پربازده به دست آوریم که اسکرام و تجربه کاربری ناب را به خوبی با یکدیگر تلفیق می‌کرد.

تِم^۱

اسکرام جلسه‌های زیادی برگزار می‌کند. بسیاری افراد با برگزاری جلسه مخالف هستند ولی اگر به این جلسه‌ها به چشم رویدادهای هماهنگی نگاه کنیم، می‌توانیم کاری کنیم که تمام اعضای تیم همزمان برای رسیدن به یک هدف واحد کار کنند.

فرض کنیم که می‌توانیم چند اسپرینت دو هفته‌ای را به یکدیگر متصل کنیم. نام این موجودیت جدید را تِم می‌گذاریم. (شکل ۲-۷)

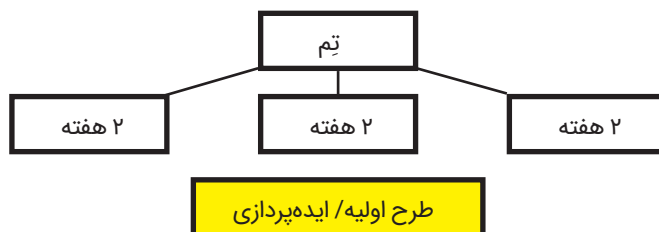


شکل ۲-۷- کنار هم قرار گرفتن چند اسپرینت و به وجود آمدن تیم

جلسه‌های آغاز تیم با هدف طراحی اولیه و ایده‌پردازی

در آغاز هر تیم باید چند تمرین طوفان فکری و اعتبارسنجی انجام دهیم که در فصل‌های قبلی در موردشان توضیح دادم. این فعالیت‌ها می‌توانند از نصف روز تا یک هفته زمان نیاز داشته باشند و می‌توانید علاوه بر اعضای اصلی تیم، افراد دیگری را نیز در انجام آن‌ها مشارکت دهید. زمان و افراد لازم برای انجام این فعالیت‌ها، بر اساس محدوده تیم مشخص می‌شوند. هدف ما در این مرحله این است که تمام اعضای تیم مشغول ایده‌پردازی و کشیدن طرح‌های اولیه شوند تا بک‌لاگی از آنچه باید تست شود، به دست آید.

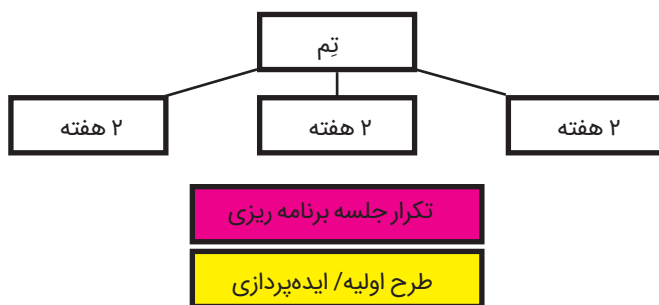
وقتی که اسپرینت‌های جدید را شروع کنید، این ایده‌ها را تست و اعتبارسنجی خواهید کرد، دانش جدید به دست خواهید آورد و تصمیم خواهید گرفت که با آن چکار کنید. گرفتن این تصمیم‌ها به برگزاری جلسه‌های جدیدی نیاز دارد که قبل از شروع هر اسپرینت انجام خواهند شد تا اعضای تیم بتوانند بک‌لاگ اسپرینت را تعیین کنند. (شکل ۳-۷).



شکل ۳-۷- زمان‌بندی و محدوده جلسه‌های طراحی اولیه، ایده‌پردازی و طوفان فکری

جلسه برنامه‌ریزی تکرار

خروجی جلسه آغاز اسپرینت باید به جلسه برنامه‌ریزی تکرار (IPM) آورده شود. شاید دیگران نتوانند یادداشت‌ها، طرح‌ها، وایرفریم‌ها و پروتوتایپ‌های کاغذی که در جلسه‌های قبلی ساخته‌اید را درک کنند ولی این خروجی‌ها برای اعضای تیمتان معنی‌دار خواهند بود زیرا آن‌ها را در کنار یکدیگر ساخته‌اید و به همین دلیل درک مشترک لازم برای استخراج داستان‌های اسپرینت را دارید. این خروجی‌ها را در جلسه IPM (شکل ۴-۷) به کار بگیرید تا بتوانید در کنار یکدیگر داستان‌های اسپرینت را بنویسید و آن‌ها را اولویت‌بندی کنید.

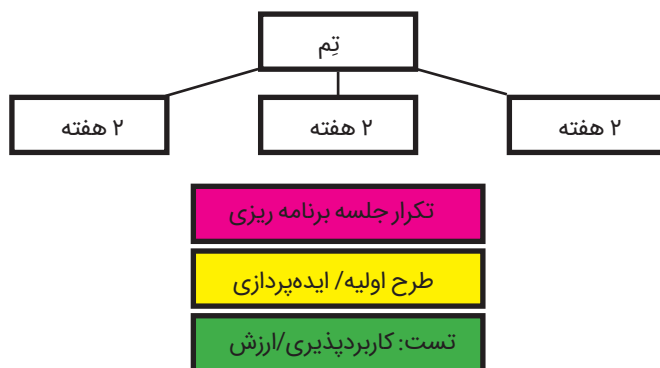


شکل ۴-۷- برگزاری جلسه IPM بلافاصله پس از جلسه طوفان فکری برنامه‌ریزی برای اعتبارسنجی کاربر

برنامه‌ریزی برای اعتبارسنجی کاربر

در نهایت برای اینکه مطمئن شوید همیشه خواسته‌های کاربران را مدنظر قرار می‌دهید، هر هفته جلسه‌هایی را با کاربرها برگزار کنید (شکل ۵-۷). به این ترتیب، هیچ‌وقت بیشتر از ۵ روز با اعتبارسنجی فاصله

نخواهید داشت ولی زمان کافی برای واکنش دادن به بازخوردهای مشتری‌ها را قبل از پایان اسپرینت در اختیار دارید. از خروجی‌هایی که در جلسه‌های ایده‌پردازی به وجود آوردید، به عنوان ورودی جلسه‌های تست با کاربرها استفاده کنید. به خاطر داشته باشید که زمانی که ایده‌ها خام هستند، باید ارزشمند بودن آن‌ها را تست کنید (یعنی ببینید افراد حاضر به استفاده از محصول شما هستند یا خیر). زمانی که مطلوب بودن محصولات را مشخص کردید، می‌توانید به سراغ بررسی کاربرپذیری آن بروید.



شکل ۵-۷- برگزاری جلسه‌های هفتگی با کاربرها

مشارکت

یکی از بزرگ‌ترین درس‌هایی که از نمودار ابتدای بخش ۳ یاد گرفتم این بود که طراح‌ها برای خلاق بودن به زمان نیاز دارند اما بازه‌های دو هفته‌ای، به اندازه کافی طولانی نیستند. برخی روش‌های توسعه چابک، رویکرد انعطاف‌پذیرتری را دنبال می‌کنند. مثلاً رویکرد کانبان، دسته‌های کاری دو هفته‌ای را حذف می‌کند و به جای آن روی جریان

واحدی از کارها تمرکز دارد. با این حال، می‌توان بخشی از اسپرینت را به فعالیت‌های خلاقانه اختصاص داد.

دلیل اینکه تیم من در پروژه TheLadders نمی‌توانست این زمان آزاد را پیدا کند، این بود که فرآیند اسکرام را به طور کامل اجرا نمی‌کردیم. البته کل این موضوع تقصیر ما نبود. معمولاً جلسه‌های اسکرام برای طراح‌های تجربه کاربری محتوای مفیدی ندارند ولی اگر در این جلسه‌ها شرکت نمی‌کردیم، دغدغه‌ها و نیازهایمان در برنامه‌ریزی پروژه مدنظر قرار نمی‌گرفتند. اینگونه بود که زمانی برای فعالیت‌های خلاقانه اختصاص داده نمی‌شد زیرا سایر اعضای تیم درک نمی‌کردند که به این زمان نیاز داریم.

برای اینکه تجربه کاربری ناب در محیط‌های چابک نتیجه بدهد، تمام اعضای تیم باید در تمام فعالیت‌ها مشارکت داشته باشند. موفقیت جلسه‌های ایستاده، بازنگری، برنامه‌ریزی و طوفان فکری به حضور تمام اعضا بستگی دارد. مشارکت افراد دارای مهارت‌های مختلف، علاوه بر اینکه در تعیین پیچیدگی قابلیت‌های نرم‌افزاری اهمیت دارد، به طراح‌ها و توسعه‌دهنده‌ها امکان اولویت‌بندی دقیق بک‌لاگ را می‌دهد.

برای نمونه، فرض کنیم اعضای تیم تصمیم می‌گیرند به داستانی اولویت دهند که حجم کار طراحی‌اش زیاد است ولی طراح تیم در جلسه شرکت نکرده و نمی‌تواند این موضوع را برای سایر اعضا شفاف کند. به همین دلیل، در اولین جلسه ایستاده‌ای که روز بعد برگزار می‌شود، تیم با مشکل بزرگی برخورد خواهد کرد زیرا طراح می‌گوید که برای انجام کارش به دو یا سه روز زمان نیاز دارد (برخلاف یک روز). اگر طراح در جلسه

اولویت‌بندی مشارکت کرده بود، می‌توانست این موضوع را با اعضای تیم مطرح کند و در نتیجه داستان دیگری انتخاب می‌شد که کار طراحی کمتری داشته باشد تا طراح تیم بتواند با خیال راحت به کارش بپردازد. مشارکت نکردن همه اعضای تیم در جلسه‌ها، روی درک مشترک آن‌ها تأثیر منفی می‌گذارد. تصمیم‌های تیمی در همین جلسه‌ها مشخص می‌شوند و بنابراین حتی اگر ۹۰ درصد محتوای جلسه‌ای به شما ربط ندارد، در آن شرکت کنید زیرا همان ۱۰ درصد مرتبط با کارتان، ساعت‌ها در زمانتان صرفه‌جویی خواهد کرد.

همچنین، اگر در جلسه‌ها مشارکت کنید، می‌توانید در مورد زمان لازم برای انجام کارتان با سایر اعضای تیم مذاکره کنید.

طراحی یک کار تیمی است: مطالعه موردی بازی Knowsy

در این مطالعه موردی، لین هیلی، طراح و مربی طراحی، شرح می‌دهد که چگونه تمام اعضای تیمی (شامل توسعه‌دهنده‌ها، طراح‌ها، نیروهای بازاریابی و سایر ذینفع‌ها) را برای ساختن یک بازی تبلت در کنار یکدیگر جمع کرد:

من به عنوان یک طراح محصول هنگام کار از تکنیک‌های تجربه کاربری ناب در پروژه‌های مختلف استفاده می‌کنم. به تازگی در زمینه سرگرمی، تجارت الکترونیک و شبکه‌های اجتماعی برای پلتفرم‌های مختلف چون آی‌پد، آی‌فون و وب محصولات را طراحی کرده‌ام. تیم‌های طراحی این محصولات کوچک بوده‌اند و بین سه تا هفت نفر عضو داشته‌اند. بیشتر پروژه‌هایم دارای ویژگی‌های مشترک زیر بودند:

پروژه‌ها در چارچوب چابک اجرا می‌شدند. (این چارچوب بر مشتری،

تحويل مستمر خروجی، برگزاری جلسه‌های مستمر، مستندسازی محدود، مسئولیت‌پذیری تیم در قبال تصمیم‌ها و فعالیت‌های مشترک مانند جلسه‌های ایستاده و جلسه‌های بازنگری و غیره متمرکز است). هر یک از اعضای تیم مهارتی متفاوت داشتند. (تسلط بر توسعه فرانت‌اند و بک‌اند، تجربه کاربری و معماری اطلاعات، مدیریت محصول و بازاریابی، طراحی گرافیک و نویسندگی). اعضای تیم معمولاً در حوزه تخصصی خود کار می‌کردند اما از حرفه و تخصص یکدیگر حمایت می‌کردند و به یادگیری مهارت‌های جدید علاقه‌مند بودند.

بیشتر تیم‌هایی که با آن‌ها کار می‌کنم محصولات و سرویس‌های کاملاً جدیدی را تولید می‌کنند. آن‌ها محدود به چارچوب محصولات موجود نیستند و آزادی عمل دارند. ما در این‌گونه پروژه‌های «زمینه سبز»، سعی می‌کنیم به‌طور همزمان به کارایی، نوع عملکرد و چگونگی تولید این محصولات و سرویس‌ها پی ببریم. این نوع فضاها مدام در حال تغییر هستند و به‌همین دلیل، قبل از شروع به کار، زمان و حوصله زیادی برای طراحی همه چیز وجود ندارد.

شرکت بازی‌های خلاقانه

شرکت بازی‌های خلاقانه موسوم به TIGC به تولید بازی‌های جدی یا کاربردی به‌صورت آنلاین یا حضوری برای مطالعات بازار می‌پردازد. TIGC به موسسه‌ها کمک می‌کند اطلاعات عمقی و کاربردی درباره نیازها و اولویت‌های مشتری پیدا کنند و از طریق بازی‌های گروهی

عملکرد را بهبود بخشند. در سال ۲۰۱۰ از من درخواست شد که در این شرکت برای بازار مصرف‌کننده یک بازی جدید طراحی کنم. من عضوی از تیم طراحی بازی Knowsy برای پلتفرم آی‌پد بودم؛ یک بازی گروهی که نشان می‌دهد شما چه اندازه شناخت درمورد دوستان، خانواده و همکاران خود دارید و آن‌ها چه اندازه شما را می‌شناسند. در نهایت فردی که بقیه بازیکنان را بهتر بشناسد برنده می‌شود؛ یک بازی جذاب، سریع و کاملاً اجتماعی که دو تا شش نفر می‌توانند در آن شرکت کنند.

این اولین اپلیکیشن ما برای آی‌پد بود و فقط مهلت بلندپروازانه‌ای برای آن تعیین کرده بودیم. می‌خواستیم ظرف یک ماه بازی را تولید کنیم و آن را روی اپل استور قرار دهیم. تیم کوچک ما ترکیبی از افراد متخصص در توسعه نرم‌افزار فرانت‌اند و بک‌اند، طراحی بصری و طراحی تعامل بود. همچنین از افراد دیگر خواسته بودیم تا در آزمایش بازی در زمینه‌های مختلف، به ما کمک کنند.

داشتن چشم انداز مشترک، کار تک تک اعضای تیم را تقویت می‌کند
تا زمانی‌که کدنویسی محصولی به پایان نرسیده باشد، اعضای تیم نمی‌توانند به راحتی درک مشترکی از چشم‌انداز محصول داشته باشند. هنگام بحث اعضای تیم بر سر اولویت‌بندی ویژگی‌ها یا کارها می‌توان به متفاوت بودن چشم اندازها پی برد. به‌علاوه می‌توان فهمید که اعضای تیم با این بحث‌ها به نتیجه‌ای نمی‌رسند و به‌طور مداوم بحث‌های قبلی را پیش می‌کشند.

هنگام کار روی بازی Knowsy دنبال راهایی بودم که بتوانم

فعالیت‌هایم در زمینه تجربه کاربری را مشارکتی‌تر، مبتنی بر راهکارهای بصری، سبک‌وزن‌تر و تکرارشونده کنم. به دنبال فرصتی بودم تا بتوانم با بقیه افراد تیم از جمله توسعه‌دهنده‌ها و مدیر محصول همکاری کنم و همه طراحی‌هایم را در پایین‌ترین سطح دقت، فوری و بدون توجه به جزئیات انجام دهم.

زمانی که به نتیجه درستی می‌رسیدیم و اعضای تیم مفهوم کلی لازم برای ادامه کار را درک می‌کردند، دیگر می‌توانستم سطح دقت طراحی‌هایم را بالا ببرم و مطمئن بودم که همه اعضای تیم چشم انداز محصول مشترکی دارند (شکل ۶-۷).



شکل ۶-۷- تیم تولید بازی Knowsy و دیوار طراحی‌هایشان

از میان برداشتن مانع طراحی

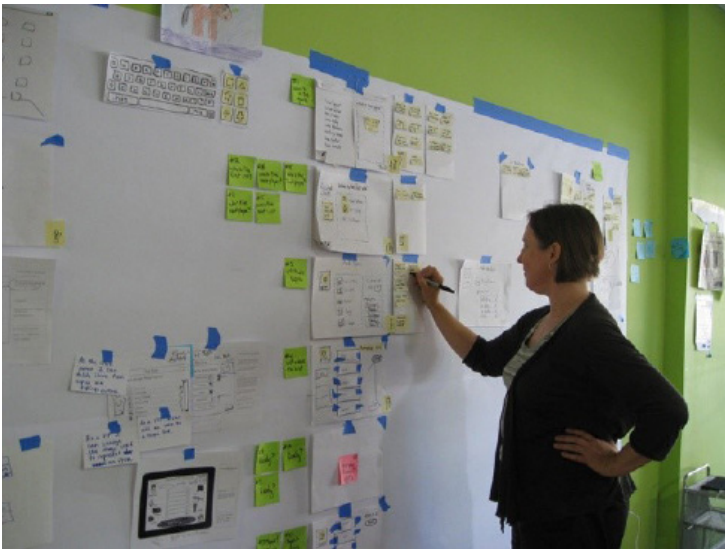
در اوایل پروژه، جلسه‌ای را با توسعه‌دهنده فرانت‌اند پروژه برگزار کردم. حین صحبت‌هایمان روند کلی بازی را با کمک یکدیگر روی کاغذ کشیدیم. این شرایط، بهترین زمان برای من بود که به حرف‌های او گوش دهم و طرز فکرش را بدانم. همانطور که در حال طراحی بودیم می‌توانستم با پرسیدن سؤالاتی مثل «بعد از این کار باید چه کاری انجام دهیم؟» اشتباهاتی را که در کارش می‌دیدم، بیان کنم. به این ترتیب، گفت‌وگویمان از «من درست می‌گویم و تو اشتباه می‌کنی» به «چگونه این مسئله را حل کنیم؟» تغییر جهت داد.



شکل ۷-۷- شکل‌گیری طرح اولیه بازی

پس از توافق اولیه، توانستم پروتوتایپی کاغذی برای بازی طراحی کنم و آن را با کمک اعضای تیم تست کنم. آن‌ها به سرعت روند بازی را

متوجه شدند و از طراحی‌مان بسیار خوششان آمد. آن‌ها کم‌کم ایده‌های مفید و متناسبی را مطرح کردند و متوجه شدیم که هر کس باید روی کدام قسمت کار کند تا محصول کامل موردنظرمان به دست آید. وقتی همه تیم توافق نظر داشتند، با خیال راحت می‌توانستیم آن‌ها را تنها بگذاریم و توافقاتی را که در طرح اولیه انجام داده بودیم، مستندسازی کنیم (شکل ۸-۷).



شکل ۸-۷- لین در حال به‌روز رسانی پروتوتایپ و دیوار طراحی‌ها در اولین فرصت

نتیجه

تلاش برای طراحی بازی Knowsy از طریق تجربه کاربری ناب موفقیت آمیز بود. ما توانستیم در زمان مقرر اپلیکیشن را در اپل استور ثبت کنیم. مدتی بعد دوباره از من درخواست شد که برای طراحی محصول دیگری به آن تیم کمک کنم. در این پروژه هم طبق همان روش

قبلی کار کردم اما چون از راه دور کار می‌کردم و برای همکاری دسترسی کافی به تیم توسعه نرم‌افزار نداشتم مجبور بودم بیشتر به مستندسازی متکی باشم با این حال اینجا نیز اصل حرکت تکرار شونده از خروجی‌های کم‌دقت به خروجی‌های دقیق و کامل را رعایت می‌کردیم.

فرا تر از تیم اسکرام

نیاز به اطلاع‌رسانی به مدیریت، یکی از بزرگ‌ترین موانع حفظ سرعت تیم است. طراح‌ها به بررسی شدن طرح‌هایشان عادت دارند ولی متأسفانه این همه ماجرا نیست. مدیر محصول، مدیر عامل شرکت، مشتری و سایر ذینفع‌ها می‌خواهند بدانند که شرایط به چه ترتیبی پیش می‌رود. همه آن‌ها دوست دارند پروژه مورد تأییدشان باشد. چالش تیم‌های متمرکز بر نتیجه، این است که برنامه‌ریزی‌شان به آنچه یاد می‌گیرند بستگی دارد. آن‌ها سعی می‌کنند به شرایط محیطی پاسخ بدهند و بنابراین برنامه‌های زمانی کوتاه‌مدتی دارند. آن‌ها حداکثر برای یک یا دو اسپرینت بعدی برنامه دارند ولی متأسفانه اکثر مدیرهای سطح بالا این موضوع را درک نمی‌کنند و آن را نوعی کوتاه‌بینی می‌دانند. چگونه می‌توان مدیرها و سایر ذینفع‌ها را در جریان کارها قرار داد بدون اینکه سرعت فرآیند تجربه کاربری و اسکرام از بین برود؟ پاسخ این پرسش دو کلمه است: ارتباط زودهنگام.

زمانی مدیر تیمی بودم که تغییرات بزرگی در جریان کاری محصولی داد که هزاران مشتری داشت. آنقدر از این تغییرات هیجان زده بودیم که بدون اطلاع دادن به هیچ‌کس در سازمان، محصول جدید را روانه بازار کردیم. کمتر از یک ساعت از آغاز به کار محصول جدید، معاون پشتیبانی

مشتری‌ها با خشم زیاد وارد اتاقم شد و می‌خواست بدانند چرا به او اطلاع نداده بودیم. نکته‌ای که از ذهنمان دور مانده بود این بود که وقتی مشتری‌ها با مشکلی برخورد می‌کنند، با مرکز پشتیبانی شرکت تماس می‌گیرند اما کارمندهای واحد پشتیبانی نمی‌دانستند چگونه مشکلات مشتری‌ها را با این محصول جدید رفع کنند زیرا اصلاً نمی‌دانستند که تغییر کرده است.

این اتفاق تجربه باارزشی برایم شد و فهمیدم که اگر بخواهم ذینفع‌های پروژه (چه آن‌هایی که مدیرم هستند و چه آن‌هایی که به من وابسته‌اند) در کارم دخالت نکنند، باید حتماً آن‌ها را از نقشه‌هایم مطلع کنم. توصیه‌های زیر را به خاطر داشته باشید:

- در اولین فرصت با صاحب پروژه و مدیران ارشد ارتباط بگیرید و آن‌ها را از شرایط آگاه کنید. منتظر نمانید که آن‌ها به سراغ شما بیایند. موارد زیر را با آن‌ها مطرح کنید:

۱. شرایط فعلی پروژه.

۲. کارهایی که تا کنون انجام داده‌اید و آنچه یاد گرفته‌اید.

۳. در آینده چه کارهایی انجام خواهید داد.

۴. هنگام صحبت کردن با این افراد روی نتیجه مطلوب و فاصله‌ای

که با آن دارید تمرکز کنید، نه ویژگی‌های محصول.

۵. اطمینان حاصل کنید که واحدهای وابسته (پشتیبانی، بازاریابی،

عملیات و غیره) از تغییرات آگاه هستند و می‌دانند که چه تأثیری روی کارشان می‌گذارد.

۶. زمان زیادی در اختیار این افراد قرار دهید تا بتوانند جریان‌های

کاری خود را با شرایط مطابقت دهند.

نتیجه‌گیری

در این فصل نگاهی دقیق‌تر به جایگاه تجربه کاربری ناب در فرآیند اسکرام انداختم و در مورد تأثیر همکاری بین اعضای مختلف تیم روی سرعت حرکت تیم صحبت کردم. همچنین توضیح دادم که چگونه می‌توانید با ذی‌نفع‌ها و مدیرهای پروژه هماهنگ شوید و به آن‌ها اطلاع دهید که شرایط چگونه است. در مورد اهمیت مشارکت همه اعضای تیم در همه فعالیت‌ها نیز صحبت کردم و شرح دادم که چرا رویکرد اسپرینت پله‌ای صرفاً گامی در جهت رسیدن به چابکی واقعی است.

در فصل بعدی، نگاهی به تغییراتی خواهم انداخت که باید برای پیاده‌سازی تجربه کاربری ناب در سازمان اجرا شوند. این فصل نقطه شروع خوبی برای مدیرانی است که می‌خواهند بدانند برای موفقیت تیمشان چه کارهایی می‌توانند انجام دهند.

فصل ۸:

ایجاد تغییرهای سازمانی

در بخش‌های قبل درمورد اصول تجربه کاربری ناب صحبت کردم. امیدوارم از آن بخش به یاد داشته باشید که تجربه کاربری ناب نوعی نگرش است؛ همچنین بعضی از روش‌های اصلی آن را هم مطرح کردم چرا که تجربه کاربری ناب علاوه بر نگرش، نوعی فرآیند نیز هست. از آنجایی که با مشتری‌ها سروکار دارم و به تیم‌ها آموزش می‌دهم، متوجه شده‌ام که علاوه بر این‌ها تجربه کاربری ناب، نوعی روش مدیریت نیز می‌تواند باشد. به همین خاطر باید در شرکت خود تغییراتی اعمال کنید تا بتوانید بیشترین استفاده را از این نوع کار ببرید.

هنگام آموزش تیم‌ها، گاهی اوقات از من می‌پرسند: «چگونه باید از این روش‌ها در عمل استفاده کرد؟» با این که می‌دانم بیشتر شرکت‌ها از پس این مشکلات برمی‌آیند و هرکدام تفاوت‌هایی دارند، برای پاسخ به این سوال کمی دودل هستم زیرا پیدا کردن پاسخ مناسب نیازمند مدت‌ها کار و همکاری نزدیک با همکاران خود است.

به‌منظور آشنایی شما با این نوع کار، در این فصل به بیان تغییرات مورد نیاز شرکت‌ها برای رسیدن به تجربه کاربری ناب خواهم پرداخت اما چگونگی ایجاد این تغییرات را به شما نخواهم گفت چرا که ایجاد آن‌ها به عهده خودتان است ولی امیدوارم این مبحث راه را برای یافتن

زمینه‌هایی که می‌خواهید در آن مهارت پیدا کنید هموار کند.
در این فصل به شرح تغییراتی می‌پردازیم که شرکت شما باید در این
زمینه‌ها ایجاد کند:

تغییر خروجی به نتیجه مطلوب

- جایگزین کردن توانایی‌های مشارکتی به جای نقش‌های محدود.
- استفاده از مهارت‌های جدید.
- به وجود آوردن تیم‌های چند مهارتی.
- ایجاد تیم‌های کوچک.
- ایجاد فضای کاری آزاد و مشارکتی.
- کنار گذاشته شدن قهرمان بازی.
- پایان طرح‌های بزرگ تست نشده.
- اول سرعت، بعد زیبایی.
- ارزش قائل شدن برای حل مسئله.
- تغییر فرهنگ آژانس‌ها.
- همکاری با شرکت‌های توسعه نرم‌افزار.
- استانداردهای مستندسازی.
- واقع‌بینی نسبت به محیط.
- ارتباط گرفتن با سایر ذی‌نفع‌ها.

تغییر: نتیجه مطلوب

در فصل سه، نقش نتیجه‌های مطلوب در تجربه کاربری ناب توضیح
دادم. تیم‌های تجربه کاربری ناب عامل موفقیت خود را به دست آوردن
نتیجه‌های مطلوب خاص می‌دانند نه ساخت ویژگی‌های محصول.

نتایج مطلوب را رهبر تیم باید تعیین کند کاری که اکثر شرکت‌ها در آن مهارت ندارند یا اصلاً به آن عمل نمی‌کنند. اغلب اوقات رهبران، تیم طراحی محصول را با کمک نقشه راه محصول هدایت می‌کنند. این نقشه مجموعه‌ای از مشخصه‌ها و نتایج مطلوبیست که تیم طراحی محصول باید آن را تولید کند.

تیم‌هایی که قصد استفاده از تجربه کاربری ناب را دارند، باید بتوانند برای مسائل کسب و کاری که در قبال آن‌ها موظفند، راه‌حلی را طراحی کنند. به عبارت دیگر، سازمان باید آنقدر به آن‌ها توانایی بدهد که بتوانند ویژگی‌های محصولی که نتایج مطلوب را برای سازمان به وجود می‌آورند، شناسایی کنند. برای انجام این کار، تیم‌ها باید موضوع بحث خود با رهبران تیم را از ویژگی‌ها به نتایج مطلوب تغییر دهند که این یک تغییر اساسی و مهم است. مدیران و صاحبان محصول باید بدانند که کدام معیار کسب و کار بیشترین توجه را نیاز دارد، به همین دلیل باید محور گفت‌وگوی خود را با مدیران حول نتایج مطلوب قرار دهند. در این صورت تاثیر این تغییر در بالاترین سطوح سازمان اجتناب ناپذیر خواهد بود.

تعیین جهت حرکت تیم برعهده رهبر است و اعضای تیم باید این تغییرات را از رهبر بخواهند. به مدیران باید آموزش داده شود که به اعضای تیمشان اجازه آزمایش کردن بدهند. موضوع گفت‌وگوهای مربوط به محصول باید در مورد نتایج مطلوب کسب و کار باشد مثلاً باید پرسید که هدف ما از ساختن این محصول چیست؛ این قانون برای تصمیم‌های مربوط به طراحی نیز صدق می‌کند. معیارهای موفقیت باید دوباره ارزش‌گذاری شده و نقشه راه محصول باید به روز شود. تیم‌ها

باید بک‌لاگی از فرضیه‌ها را به‌وجود آورند و آن‌ها را براساس میزان ریسک‌پذیری، امکان‌پذیری و احتمال موفقیت الویت‌بندی کنند.

تغییر: نقش‌ها

در بیشتر شرکت‌ها عنوان شغلی فرد نشان می‌دهد که چه کاری انجام می‌دهد. این عنوان شغلی، شرح وظایفی به‌همراه دارد. در اغلب موارد افراد حاضر در سازمان‌ها، دیگران را از کارکردن خارج از محدوده وظایفشان دلسرد می‌کنند مثلاً عقیده دارند کسی که توسعه‌دهنده نیست چرا باید در مورد جاوا اسکریپت بداند. این نوع برخورد کاملاً ضد مشارکتی بوده زیرا با این طرز برخورد، طیف کاملی از مهارت‌ها، استعدادها و توانایی‌های کارکنان نادیده گرفته می‌شود.

دلسرد شدن از چندمهارتی بودن، سیلوهای سازمانی را تقویت می‌کند. هرچه شرح شغلی فرد محدودتر باشد، او راحت‌تر می‌تواند به گوشه امن خود فرار کند. در نتیجه بحث‌های بین‌مهارتی کاهش پیدا می‌کنند و جای خود را به بی‌اعتمادی، تهمت و رفتارهای محتاطانه می‌دهند. سیلوهای سازمانی، دشمن تیم‌های مشارکتی هستند.

برای اینکه تجربه کاربری ناب در سازمان موفق شود، باید طبق شعار «اول مهارت، بعد نقش‌های رسمی» عمل کند. هر عضو تیم دارای یک مهارت اصلی مثل طراحی، توسعه نرم‌افزار، پژوهش و غیره است که باید همه چیز را درباره آن مهارت بداند اما شاید او مهارت دیگری نیز داشته باشد که در بهبود عملکرد تیم تاثیر بگذارد.

به همکاران خود اجازه دهید که در هر رشته‌ای که علاقه و تخصص دارند مشارکت کنند. این روش، تیم را بیشتر درگیر کار می‌کند و عملکرد

تیم را افزایش می‌دهد و بین عناوین شغلی رابطه‌ای مثبت ایجاد می‌کند زیرا افراد دارای شغل‌های متفاوت به شغل‌های همکاران خود علاقه نشان می‌دهند. اعضای تیمی که از همکاری بایکدیگر لذت می‌برند، کار بهتری را ارائه می‌کنند.

تغییر: مهارت‌های جدید برای طراحان تجربه کاربری

بسیاری از شرکت‌ها طراحان را برای ساخت وایرفریم، پروتوتایپ و نقشه سایت استخدام می‌کنند. این نوع استخدام، برای فاز «طراحی» در فرایند آبشاری کاربرد دارد ولی اثرگذاری طراح را محدود می‌کند زیرا محدوده کار را کاهش می‌دهد و باعث به وجود آمدن سیلوهای تخصصی می‌شود.

موفقیت یک تیم مشارکتی کار ساده‌ای نیست. هرچند هنوز هم به طراحی نیاز داریم که ساخت وایرفریم و پروتوتایپ را به عهده بگیرد، این طراح باید مهارت تسهیل‌گری نیز داشته باشد. این کار به دو تغییر اساسی در نحوه کارمان نیاز دارد:

طراح‌ها باید روند طراحی را باز کنند

همه اعضای تیم (نه یک فرد) باید صاحب محصول باشند. طراح‌ها نباید پشت مانیتور خود بمانند و به صورت انفرادی کار کنند. آن‌ها باید تمام اعضای تیم را در فرآیند طراحی مشارکت دهند و از دانش آن‌ها در طراحی استفاده ببرند. این رویکرد باعث شکسته شدن سیلوهای تیمی شده و گفت‌وگوهای چندمهارتی را افزایش می‌دهد.

طراح‌ها باید رهبری گروه را به عهده بگیرند

اعضای تیم عادت به نقد کردن کار طراح دارند اما چیزی که هنوز

به آن عادت نکرده‌اند همکاری با طراح است. تسهیل و رهبری طراح در فعالیت‌های طوفان‌های فکری، مثل استودیوی طراحی، می‌تواند محیطی امن را برای تعیین ویژگی‌های محصول توسط کل اعضای تیم به وجود آورد.

تغییر: به وجود آمدن تیم‌های چندمهارتی

اکثر تیم‌ها فقط نیاز به همکاری با افرادی هم‌مهارت دارند؛ توسعه‌دهنده‌ها با کمک یکدیگر مسئله‌های مختلف را حل می‌کنند و طراح‌ها هم در کنار یکدیگر مشغول به ایده‌پردازی و طوفان فکری می‌شوند.

ایده‌هایی که از همکاری تیم‌های تک‌مهارتی به دست می‌آیند، تک‌بعدی هستند. این ایده‌ها، دیدگاه‌های مختلف اعضای تیم را در نظر نمی‌گیرند و در نتیجه نیازهای مشتری‌ها، نیازهای کسب‌وکار و جنبه‌های مختلف فناوری در آن‌ها نادیده گرفته می‌شود. بدتر از آن اینکه، اعضای تیم مجبور می‌شوند کارهای خود را برای یکدیگر توضیح دهند و در نتیجه وابستگی زیادی به مستندات به وجود می‌آید.

تجربه کاربری ناب تمام اعضای تیم را به مشارکت با یکدیگر دعوت می‌کند. وقتی مدیر محصول، توسعه‌دهنده، مهندس تضمین کیفیت، طراح و بازاریاب در کنار یکدیگر کار کنند، همگی درک مشترکی از شرایط به دست می‌آورند. هیچ کس بر دیگران تسلط پیدا نمی‌کند و همه به دنبال رسیدن به هدفی مشترک می‌روند. توسعه‌دهنده‌ها باید بتوانند در جلسه‌های طراح‌ها شرکت کنند و برعکس. البته بهتر این است که همه اعضای تیم در همه جلسه‌ها حضور داشته باشند.

مدت‌هاست که اهمیت تیم‌های چندمهارتی را می‌دانیم. رابرت دیلی در سال ۱۹۷۰ مقاله‌ای تحت عنوان «نقش ویژگی‌های تیم و وظایف در بهره‌وری و مهارت حل مسئله تیم‌های تحقیق و توسعه» نشان داد که بهره‌وری تیم در حل مسئله‌های مختلف تابع چهار عامل است: قطعیت کار، وابستگی کارها به یکدیگر، اندازه تیم و انسجام تیم. با برداشتن مرزهای بین مهارت‌های مختلف می‌توانید انسجام تیم را افزایش دهید.

تغییر: تیم‌های کوچک

گروه‌های بزرگ، نسبت به گروه‌های کوچک، بازدهی کمتری دارند. درک این موضوع کار ساده‌ای است ولی نکته‌ای که اکثر افراد دقت ندارند، این است که تیم‌های کوچک باید روی مسئله‌های کوچک کار کنند. کوچک بودن تیم و مسئله، به افزایش نظم کمک می‌کند و می‌توانید MVP خود را راحت‌تر و بهتر تولید کنید. به همین دلیل است که جف بزوس می‌گوید تمام اعضای تیم باید با دو پیتزا سیر شوند. اگر تیمی آنقدر بزرگ باشد که دو پیتزا کفافش را ندهد، بیش از حد بزرگ است.

تغییر: محل کار

مانع‌های فیزیکی را که از همکاری جلوگیری می‌کنند حذف کنید. اعضای تیم را کنار هم قرار دهید و محل کاری به وجود آورید که همگی بتوانند یکدیگر را ببینند و قابلیت دسترسی به یکدیگر داشته باشند. به تیم‌ها اجازه دهید از دیوارها و دیگر سطوح استفاده کنند. هیچ‌چیز نمی‌تواند به اندازه کنار هم بودن و صحبت کردن با هم مشکلات را رفع کند و درک مشترک در مورد موضوع‌های سخت به وجود آورد.

وقتی تمام اعضای سازمان در کنار یکدیگر باشند، امکان شکل‌گیری تیم‌های چندمهارتی وجود خواهد داشت. بنابراین باید دیوارها را حذف کنید و امکان شکل‌گیری مکالمه بین افراد را به وجود آورید.

باز بودن محیط کار به افراد اجازه می‌دهد که یکدیگر را ببینند و به راحتی سوال‌های خود را با هم مطرح کنند. برخی شرکت‌ها حتی برای میزهای شرکت چرخ قرار داده‌اند تا افراد بتوانند میزشان را به مکان مناسب منتقل کنند و اتاق‌های مجزایی برای طوفان فکری در نظر گرفته‌اند. وجود تخته سفید بزرگ به شکل گرفتن بحث کمک می‌کند. ساده بگوییم: باید موانع فیزیکی بین اعضای تیم را حذف کنید. شاید طراح داخلی شرکتتان از این مسئله استقبال نکند ولی سهامداران شرکت بدون شک قدردان این کار خواهند بود.

اگر امکان قرار گرفتن همه اعضای تیم در کنار یکدیگر وجود نداشته باشد، باید ابزارهای لازم برای برقرار ارتباط را برای آن‌ها فراهم کنید. این ابزارها شامل مواردی مثل نرم‌افزار ویدیو کنفرانس (مثل اسکایپ) می‌شوند ولی باید امکان برگزاری جلسه‌های حضوری را هم برای آن‌ها فراهم کنید و هزینه‌های رفت‌وآمدشان را متقبل شوید. برگزاری یک یا دو جلسه حضوری در سال می‌تواند اثر شگفت‌انگیزی در روحیه اعضای تیم داشته باشد.

تغییر: کنار گذاشته شدن قهرمان‌بازی

در تمام تیم‌هایی که تا به امروز با آن‌ها کار کرده‌ام، طراح‌ها بیشترین مقاومت را در برابر تجربه کاربری ناب داشته‌اند. بزرگ‌ترین دلیلش چیست؟ بسیاری از طراح‌ها دوست دارند قهرمان تیم باشند.

در محیطی که طراح می‌تواند محصولی زیبا طراحی کند، می‌تواند در نقش نوعی قهرمان ظاهر شود که تیم و محصول را نجات می‌دهد. او از یک طرف نیازمندی‌های پروژه را دریافت می‌کند و از طرف دیگر کارهای هنری شگفت‌انگیزی تحویل می‌دهد. افراد از زیبایی کار او شگفت‌زده می‌شوند. سال‌هاست که طراح‌ها به این نوع تشویق‌ها و تحسین‌ها (چه رسمی و غیررسمی) عادت کرده‌اند.

البته منظورم این نیست که همه طرح‌ها سطحی هستند. هر طرحی که در فتوشاپ خلق می‌شود، نیاز به دانش، تجربه و خلاقیت دارد و اغلب طراح‌ها می‌توانند طرح‌های باارزشی به وجود آورند ولی این طرح‌های هیجان‌انگیز می‌توانند کیفیت تصمیم‌های سازمانی را کاهش دهند و مدیران را به سمت سطحی‌نگر بودن هدایت کنند زیرا زیبایی قدرت قانع‌کنندگی زیادی دارد. جایزه‌های طراحی بر اساس زیبایی طرح‌ها اهدا می‌شوند (نه بر اساس کسب نتیجه مطلوب)، تصمیم‌گیری برای استخدام طراح نیز مبتنی بر نظم وایرفریم‌هایش است. حتی دستمزد طراح بر اساس زیبایی نمونه کارهایش مشخص می‌شود و برندهایی که برایشان پروژه‌های طراحی انجام داده است.

خالقان این طرح‌ها در جایگاه رهبر فکری قرار می‌گیرند و به بالاترین درجه‌های حوزه تجربه کاربری می‌رسند ولی آیا یک طراح می‌تواند عامل موفقیت کل تجربه کاربری، کسب‌وکار و تیم باشد؟ آیا درست است که فردی را عامل موفقیت یک اقدام تیمی بدانیم؟

جواب کوتاه این است که نه!

برای اینکه تجربه کاربری ناب در سازمانی به موفقیت برسد، تمام افراد

اثرگذار (چه طراح و چه غیرطراح) باید به صورت گسترده با یکدیگر همکاری کنند. این تغییر می‌تواند برای برخی افراد سخت باشد، به ویژه طراح‌های بصری که قبلاً در آژانس‌های طراحی کار کرده‌اند زیرا در این نوع آژانس‌ها، نظر مدیر خلاقیت آژانس نسبت به همه افراد ارجح است اما در حوزه تجربه کاربری ناب، حرف نهایی را یادگیری می‌زند.

در رویکرد تجربه کاربری ناب هیچ جایگاهی برای قهرمان‌بازی وجود ندارد. وقتی همه طرح‌ها صرفاً فرضیه‌هایی هستند که نیاز به اعتبارسنجی دارند، طراح‌ها از تاج و تخت خود به پایین کشیده می‌شوند و انتظار می‌رود که بسیاری از ایده‌های آن‌ها اشتباه باشند. طراحی که می‌خواهد رویکرد تجربه کاربری ناب را پیاده‌سازی کند، باید این موضوع را بپذیرد.

پایان طرح‌های بزرگ تست نشده

معمولاً در جامعه متخصصان توسعه نرم‌افزار چابک، از طرح‌های بزرگ تست نشده زیاد صحبت می‌شود. سال‌هاست که همه را تشویق به فاصله گرفتن از این کار کرده‌ام اما شرایط همیشه اینگونه نبود.

در اوایل دهه ۲۰۰۰، در شرکت AOL طراح رابط کاربری بودم و روی مرورگر جدیدی کار می‌کردم. تیم ما می‌خواست راهکاری جدید برای افزایش امکانات مرورگرها ارائه دهد ولی همه باید صبر می‌کردند تا من ماک‌آپ‌ها، مشخصات و نمودارهای جریان مناسب را رسم کنم.

یکی از برنامه‌نویس‌های تیم از منتظر بودن خسته شد و قبل از اینکه مستندات پروژه آماده شود، شروع به پیاده‌سازی کرد. خیلی از این کارش ناراحت شدم! چطور به خودش جرأت داده بود که بدون اجازه من دست

به کار شود؟ اصلاً بدون اطلاعاتی که باید در اختیارش قرار می‌دادم، از کجا می‌توانست بداند چه چیزی بسازد؟ اگر خروجی کارش جواب نمی‌داد چه؟ مجبور می‌شد همه چیز را از اول بنویسد!

بعداً مشخص شد که آن برنامه‌نویس با این کارش باعث شده خروجی بعضی از ایده‌های تیم را زودتر ببینیم و سریع‌تر به بد بودنشان پی ببریم. در واقع با این اقدام توانستیم سریع‌تر طرحی کاربردی‌پذیر و امکان‌پذیر به دست آوریم. از آن روز به بعد توجه کمتری به طراحی بزرگ قبل از شروع برنامه‌نویسی کردیم و مسائلی مثل انیمیشن و جزئیات طراحی را به مرحله‌های بعدی موکول کردیم.

با این حال متوجه بودیم که خلاقیت حاصل از وابستگی تیم به مستندات جامع و کامل چقدر خنده‌دار است. اعضای تیم در انتهای پروژه جایزه‌ای به خاطر «الهام‌بخشی مستندسازی نشده» به من دادند.



شکل ۸-۱- جایزه‌ای که به خاطر الهام‌بخش بودن دریافت کردم

تغییر: اول سرعت، بعد زیبایی

جیسون فرید، مدیر عامل شرکت Signals^{۳۷} جمله معروفی دارد: «اول

سرعت، بعد زیبایی».

البته منظورش این نیست که باید کیفیت را فدای سرعت کنیم بلکه می‌گویید باید کارهایی را انجام داد که تأثیر بزرگی روی دستاوردهای کسب‌وکار داشته باشند. سرعت در تجربه کاربری ناب به این معنی است که در بازه زمانی کوتاهی، خروجی‌های مختلفی تولید کنیم و زمان خود را صرف بحث کردن در مورد خروجی موردنظر یا بهبود دادن جزئیاتش نکنیم. در عوض خروجی‌هایی را بسازیم که کمترین زمان را نیاز دارند و در موردشان با اعضای تیم صحبت کنیم. به خاطر داشته باشید که این خروجی‌ها گذرا هستند و محصول نهایی به حساب نمی‌آیند. بنابراین با حداکثر سرعت آن‌ها را بسازید، در موردشان حرف بزنید و کنارشان بگذارید. زیبایی بصری، بخش مهمی از محصول و تجربه نهایی است و اثر زیادی روی برندسازی، تجربه عاطفی و جلوه حرفه‌ای محصول دارند. منطقی است که در اواخر فرآیند کار، زمانی را برای ایجاد طرح‌های بی‌نقص صرف کنید ولی این حجم از تلاش در مرحله‌های اولیه (زمان ساخت وایرفریم و ایجاد دیآگرام‌های مختلف) باعث هدر رفتن زمانتان می‌شود.

وقتی بی‌نقص بودن خروجی‌های میانی را قربانی سرعت کنیم، اعضای تیم می‌توانند محصول را با سرعت بیشتری به بازار برسانند و با سرعت بیشتری از بازخورد مشتری‌ها یاد بگیرند. به این ترتیب، سریع‌تر مشخص می‌شود که کدام جنبه‌های تجربه کاربری (طراحی، جریان کار، متن، محتوا، عملکرد، گزاره ارزش و غیره) برای کاربرها جواب می‌دهند و کدام جنبه‌ها

جواب نمی‌دهند. همچنین آن‌ها بیشتر حاضر هستند ایده‌های خود را تغییر دهند و کارهایشان را دور بریزند زیرا زمان و تلاش کمتری صرف انجام کارشان کرده‌اند.

تغییر: ارزش قائل شدن برای حل مسئله

تجربه کاربری ناب ما را مجبور می‌کند به ارزشی که برای طراحی قائل هستیم به دقت فکر کنیم.

معمولاً وقتی طراح‌ها با توصیه‌های این کتاب مواجه می‌شوند، مجبور هستند تناقض بین سرعت و زیبایی ایده‌آل را در ذهن خود حل کنند. معمولاً با این نوع حرف‌ها روبه‌رو می‌شوم:

اگر کار من این است که فقط مفاهیم کلی را به تصویر بکشم و ایده‌های موجود را به طور کامل پیاده‌سازی نکنم، تمام کارهایی که انجام می‌دهم حس ناتمام بودن دارند. حس می‌کنم تلاش کافی برای کارم انجام نمی‌دهم و هیچ‌یک از خروجی‌هایم تمام شده نیست. هیچ‌یک از کارهایی که انجام می‌دهم، توانایی‌های من را نشان نمی‌دهند. از عمد دارم کارهای کم‌کیفیت ارائه می‌دهم! چگونه می‌توانم نسبت به طرح‌های ناتمام حس غرور و افتخار داشته باشم؟

تجربه کاربری ناب برای برخی طراح‌ها، تهدیدی برای آنچه است که پورتفولیو، هویت و آینده خود می‌دانند. دلیل این موضوع هم تأکید مدیرهای استخدام‌کننده روی طراح‌های زیباست. آن‌ها هیچ‌وقت به «نتیجه اولیه» پروژه یا خروجی‌های کم‌دقت اهمیت نداده‌اند اما این شرایط در حال تغییر است.

هرچند سازمان‌ها باید برای زیبایی و توجه به جزئیات ارزش قائل شوند، توانایی سریع فکر کردن و سریع درک کردن نیازهای مشتری باید اولویت بیشتری داشته باشد. طراح‌ها باید بتوانند توانایی خود در حل مسئله را نشان دهند و گام‌هایی که برای حل کردن مسئله‌های مختلف برداشته‌اند را تشریح کنند. آن‌ها با این کار ارزش خود برای سازمان را نشان می‌دهند. سازمان‌هایی که به حل مسئله اهمیت می‌دهند، مکان‌های مناسبی برای این طراح‌ها هستند.

تغییر: بدهی تجربه کاربری

معمولاً تیم‌هایی که از رویکرد چابک تبعیت می‌کنند، بعد از ساخته شدن محصول، دوباره سراغ بهبود رابط کاربری آن نمی‌روند ولی این تیم‌ها باید به بهبود مستمر متعهد باشند و این کار فقط به ریفکتور کردن کدها و رفع بدهی فنی محدود نمی‌شود بلکه باید رابط‌های کاربری را نیز بهبود داد. تیم‌ها باید مفهوم بدهی تجربه کاربری را بپذیرند و به بهبود مستمر تجربه کاربری بپردازند.

جمیز اوبراین، طراح مستقر در شهر لندن، اینگونه در مورد اثر پیگیری بدهی تجربه کاربری گفته است: «اثر این کار چشمگیر بود. وقتی به جای دوباره‌کاری به چشم بدهی به کاستی‌ها نگاه کنیم، همه چیز عوض می‌شود و اولویت بیشتری به این کار داده می‌شود».

برای اینکه از مفهوم بدهی تجربه کاربری استفاده کنید، فاصله بین شرایط فعلی را با شرایط مطلوب مشخص کنید و برای رفع آن یک داستان بنویسید و آن را در بک‌لاگ اسکرام قرار دهید.

تغییر: آژانس‌هایی که مستندات تحویل می‌دهند

پیاده‌سازی تجربه کاربری ناب در آژانس‌های طراحی کار ساده‌ای نیست. اکثر آژانس‌ها به نوعی سازمان‌دهی شده‌اند که پیاده‌سازی تجربه کاربری ناب را سخت می‌کند چون تجربه کاربری ناب مبتنی بر همکاری بین اعضای تیم است و روی کسب نتیجه مطلوب تمرکز می‌کند، نه ایجاد مستندات و خروجی. فرهنگ آژانس‌ها نیز مانع بزرگی است زیرا فرهنگ قهرمان‌گرایی در سازمان‌هایی که جایگاه‌های شغلی‌ای مثل «مدیر ارشد خلاقیت» دارند، زیاد دیده می‌شود. همکاری بین اعضای مختلف تیم‌ها نیز در این آژانس‌ها کار سختی است زیرا فازبندی کردن پروژه‌ها و فرآیندها باعث به وجود آمدن واحدهای سازمانی سیلویی و تأکید روی مستندات در این سازمان‌ها شده است.

اما شاید سخت‌ترین قسمت کار این باشد که بعضی مشتری‌ها انتظار دارند کارشان را به آژانس‌های طراحی محول کنند و محصول کاملاً آماده‌ای بگیرند که هیچ نقصی ندارد و آماده ورود به بازار است. در این شرایط، همکاری بین مشتری و آژانس به چند جلسه محدود و کم‌بازده محدود می‌شود و نتیجه مطلوبی به دست نمی‌آید.

برای اینکه تجربه کاربری ناب در آژانس‌های طراحی نتیجه دهد، تمام تلاش افراد باید روی افزایش همکاری بین آژانس و مشتری باشد و نگرش سازمان باید از تمرکز روی خروجی به تمرکز روی نتیجه مطلوب تغییر کند. برخی آژانس‌ها تلاش کرده‌اند که قراردادهایی با مشتری‌های خود بنویسند که معیار به پایان رسیدنشان ارائه مستندات نیست بلکه بر اساس

کسب نتیجه مطلوب ارزیابی می‌شوند. به این ترتیب، تیم طراحی در این آژانس‌ها می‌تواند به سمت رسیدن به هدف‌های کسب‌وکار مشتری حرکت کند. مشتری نیز توهّم مهم بودن مستندات را کنار می‌گذارد و به دنبال راه‌حل باکیفیتی می‌رود که برای کسب‌وکارش مفید است.

آژانس‌ها باید موانع همکاری با مشتری را حذف کنند و آن‌ها را سریع‌تر و بیشتر در فرآیند خلق محصول مشارکت دهند. هماهنگی با مدیرها می‌تواند به فرآیندی غیررسمی تبدیل شود و جلسه‌های کاری می‌توانند به گونه‌ای برنامه‌ریزی شوند که مشتری و آژانس از بازخورد و دانش یکدیگر سود ببرند.

به وجود آوردن این تحول‌ها کار ساده‌ای نیست (نه برای مشتری و نه برای آژانس) ولی با اجرای آن‌ها می‌توان بهترین نتایج را به دست آورد.

نکته‌ای کوتاه در مورد تیم‌های برنامه‌نویسی

معمولاً آژانس‌های طراحی، تیم‌های برنامه‌نویسی را غریبه می‌دانند (حتی اگر بخشی از سازمان خودشان باشند) و معمولاً در آخرین مراحل طراحی به سراغ این تیم‌ها می‌روند. این رویکرد باید حتماً عوض شود. تیم توسعه‌دهنده باید در کل پروژه مشارکت داشته باشد (نه اینکه نظاره‌گر باشد). باید تیم توسعه نرم‌افزار را در اولین فرصت ممکن با پروژه هماهنگ کنید. باید دوباره تأکید کنم که هدف ما ایجاد همکاری معنی‌دار بین تمام اعضای تیم است و برای این کار باید تمام اعضای تیم در کنار یکدیگر کار کنند.

تغییر: استانداردهای مستندسازی

اکثر سازمان‌ها استانداردهای سخت‌گیرانه‌ای برای ایجاد مستندات دارند که به آن‌ها در پیشرفت کارها و رعایت مقررات کمک می‌کنند. صرف‌نظر از اینکه این مستندات چقدر برای تیم ارزشمند هستند، ایجاد آن‌ها از نظر سازمان الزامی است و باید اصول خاصی برای این کار رعایت شود. انجام ندادن این گام بدون شک منجر به تأخیر کارها و نارضایتی مدیران از عملکرد کارمندان‌شان خواهد شد.

به گفته لین هیلی، طراح و مربی طراحی، در این شرایط باید کار را با گفتگو شروع کرد و با مستندات خاتمه داد. در این محیط‌ها، می‌توانیم اصول تجربه کاربری ناب (مکالمه، حل مسئله مشارکتی، اسکیچ کشیدن، آزمایش و غیره) را در آغاز پروژه پیاده کنیم و هر قدر به مشخص شدن ویژگی‌های محصول، اعتبارسنجی فرضیه‌ها و نهایی شدن کارها نزدیک می‌شویم، اقدام به مستندسازی مطابق با استانداردهای شرکت کنیم. از این مستندات دقیقاً با هدف ثبت تصمیم‌ها و ارائه اطلاعات به تیم‌هایی که در گام‌های بعدی پروژه کار می‌کنند، استفاده کنید. سازمان به همین دو دلیل کارمندان‌ش را مجبور به ثبت مستندات می‌کند. اجازه ندهید مستندسازی مانع تصمیم‌گیری شما در مورد محصول شود.

تغییر: همکاری با شرکت‌های توسعه نرم‌افزار

شرکت‌های توسعه نرم‌افزار چالش بزرگی برای تجربه کاربری ناب به وجود می‌آورند. اگر بخشی از کارتان را به تیم دیگری برون‌سپاری کنید

(تفاوتی ندارد که مکان فیزیکی آن تیم کجاست)، احتمال شکست خوردن فرآیند تجربه کاربری ناب بیشتر می‌شود. معمولاً این شرکت‌ها بر اساس قرارداد کار می‌کنند و همین امر، انعطاف‌پذیری لازم برای تجربه کاربری ناب را کاهش می‌دهد.

پروژه‌های برون‌سپاری نرم‌افزاری را بر اساس زمان و کارهایی که باید انجام شوند، تعریف کنید. به این ترتیب می‌توانید رابطه‌ای انعطاف‌پذیر با تیم توسعه به وجود آورید و در صورت نیاز به تغییر (که بخشی از فرآیند تجربه کاربری ناب است)، با مشکلی برخورد نکنید. به خاطر داشته باشید که هدف شما از ساخت نرم‌افزار، یادگیری است و یادگیری باعث تغییر برنامه‌ها می‌شود. آماده این تغییرها باشید و قراردادتان با شرکت توسعه نرم‌افزار را متناسب با آن آماده کنید.

تغییر: واقع‌بینی نسبت به محیط

تغییر موضوع ترسناکی است. تجربه کاربری ناب رویکردی است که به تغییر زیادی نیاز دارد. این تغییرات برای مدیرهای باسابقه ترسناک‌تر است زیرا به نقش فعلی خود عادت کرده‌اند. برخی مدیرها از تغییر کردن نحوه کارشان احساس تهدید می‌کنند چون معتقدند که پیامدهای منفی برایشان دارد. در این شرایط بهتر است به جای اینکه سعی کنید از مدیر ارشدتان اجازه ایجاد تغییر را بگیرید، کارتان را انجام دهید و بعد معذرت‌خواهی کنید. چند مورد از ایده‌هایی را که دارید، اجرا کنید و موفقیت آن‌ها را با عدد و رقم نمایش دهید. مثلاً نشان دهید که هزینه و زمان انجام پروژه کاهش پیدا کرده یا به‌روزرسانی پروژه با موفقیت بیشتری پیش رفته است.

این دستاوردها می‌توانند به اثبات حقانیت شما کمک کنند. اگر باز هم مدیرتان حاضر نیست ارزش کار شما را درک کند و فکر می‌کنید سازمان در مسیر «طراحی کورکورانه» قرار گرفته است، شاید بد نباشد که به فکر کار در شرکت دیگری باشید.

تغییر: ارتباط گرفتن با سایر ذی‌نفع‌ها

تجربه کاربری ناب آزادی عمل زیادی به اعضای تیم می‌دهد و به تیم‌ها اجازه می‌دهد رویکرد نقشه راه محصول^۱ را کنار بگذارند تا بتوانند نیازهای واقعی مشتری‌ها را کشف کنند و بیشترین تأثیر مثبت را روی کسب‌وکار داشته باشند اما حذف شدن نقشه راه محصول هزینه دارد زیرا یکی از ابزارهای کلیدی ایجاد هماهنگی بین اعضای تیم از بین می‌رود. بنابراین می‌توان گفت آزادی عمل، مسئولیت به وجود می‌آورد.

باید همیشه با اعضای سازمان خود در ارتباط باشید و اطمینان حاصل کنید که از آنچه در حال رخ دادن است اطلاع دارند. این ارتباط دو طرفه است و به شما کمک می‌کند از برنامه‌ریزی‌های سایر اعضای سازمان آگاه شوید. مدیران واحد پشتیبانی، بازاریاب‌ها، واحدهای موازی با واحد شما و تیم فروش از اینکه بدانند واحد محصول در حال انجام چه اقداماتی است، سود می‌برند. وقتی داوطلبانه و زود هنگام با آن‌ها ارتباط برقرار کنید، به آن‌ها کمک می‌کنید کارشان را بهتر انجام دهند. در عوض، آن‌ها نیز در برابر تغییرهایی که شما می‌خواهید ایجاد کنید، کمتر مقاومت می‌کنند.

این دو نکته را به خاطر داشته باشید:

۱. همیشه واحدهای مختلف سازمان تحت تأثیر اقدام‌های شما قرار می‌گیرند. نادیده گرفتن آن‌ها کار خطرناکی است.
۲. حتما مشتری‌ها را از تغییرات آتی خبردار کنید و به آن‌ها اجازه دهید که (حداقل به صورت موقت) از سیستم قبلی استفاده کنند.

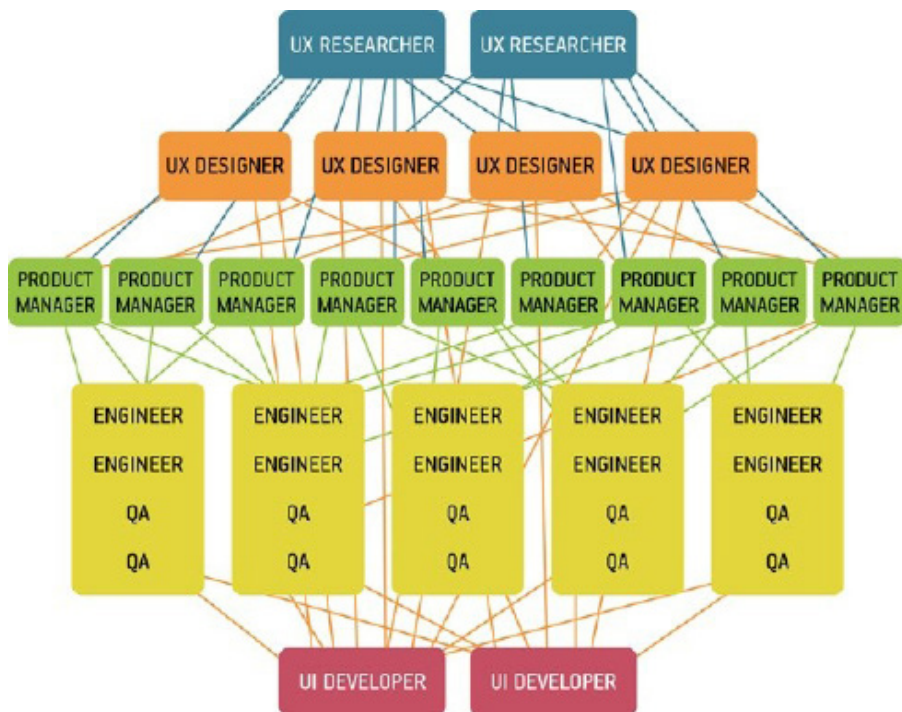
صحبت پایانی

زمانی که در حال تمام کردن این فصل بودیم، ایمیلی از یکی از همکارانمان دریافت کردم. بعضی وقت‌ها شاید تغییر دادن عادت‌های سازمان کاری غیرممکن به نظر برسد. به همین دلیل بود که از گرفتن این ایمیل خوشحال شدم. در ادامه گزیده‌ای از این ایمیل را آورده‌ام. امیلی هولمز، مدیر UX شرکت K۱۲، در این ایمیل از تغییراتی صحبت کرده که در سازمانش به وجود آورده است:

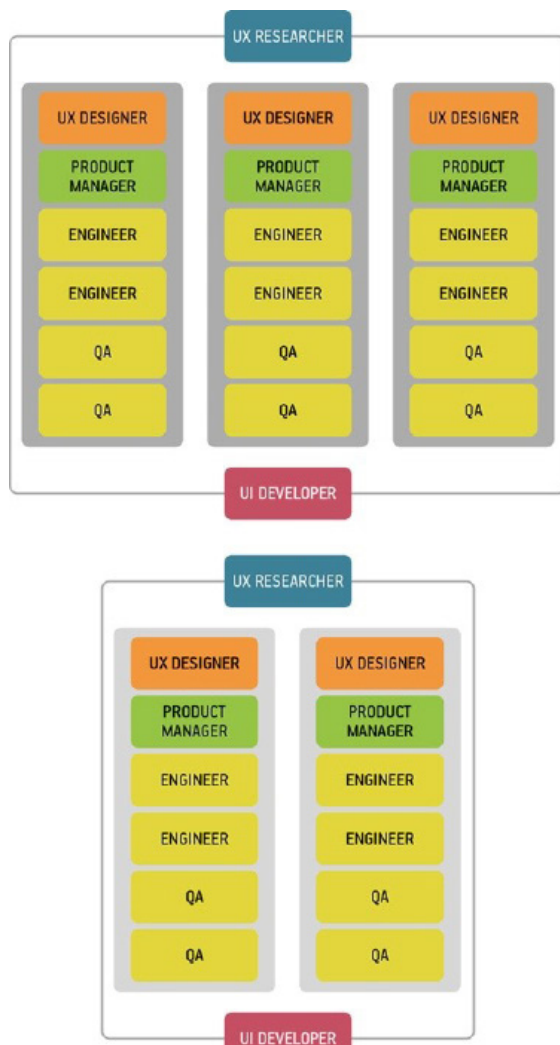
فکر می‌کنم بسیاری از شرکت‌های بزرگ نمی‌توانند راهی برای اجرایی کردن روش‌های ذکر شده در این کتاب پیدا کنند. همکاران ما هم در ابتدا مقاومت زیادی داشتند زیرا فکر می‌کردند ما استارت‌آپ نیستیم و نمی‌توانیم تجربه کاربری ناب را پیاده‌سازی کنیم اما این تصور درست نبود.

توانستیم با کمک مربی‌ای که از خارج سازمان آمده بود، کل شرکت را به سمت پیاده‌سازی متدولوژی تجربه کاربری ناب سوق دهیم. حضور فردی خارجی که صحبت‌های مدیرها را تأیید کند، کمک بزرگی است. از آن زمان به بعد، پیشرفت خوبی به دست آورده‌ایم. طی یک سال گذشته، ساختار

تیم ما از حالت اول به حالت دوم تغییر کرده است.



حالت اول



حالت دوم

سیستم زیر را ایجاد کرده‌ام که به اعضای تیم کمک می‌کند گام‌های لازم را به خاطر داشته باشند و همه درک کنند که فرآیند تجربه کاربری ناب چگونه باید طی شود.

- کشف مشکلات کاربران.

- ایجاد فرضیه‌ها.

- ساخت سناریوها.

- ساخت MVP.

- اعتبارسنجی طرح.

- بررسی جزئیات و رفع پیچیدگی‌ها.

- توسعه محصول.

- تکرار چرخه‌ی بالا برای بهبود محصول.

البته برای اجرایی شدن کارها باید به همه کارمندان کمک کنیم و هنوز هم نتوانسته‌ایم تسلط کافی روی مفاهیم پیدا کنیم اما همکاری بین اعضای تیم به پیشبرد کارها کمک شایانی کرده است. این تغییر، دستاورد بزرگی است زیرا اعضای تیم ما به تحلیل کسب‌وکار، تعیین مشخصات فنی و توسعه آشنایی عادت دارند. تجربه کاربری ناب جنبه‌های لذت‌بخشی نیز دارد و به همین دلیل افراد مقاومت زیادی در برابر تغییر نمی‌کنند. رفع شدن مشکلات سنتی کسب‌وکارمان نیز کمک زیادی به ما کرده است. معتقدم بسیاری از اقدام‌هایی که برای ما نتیجه‌بخش هستند، می‌توانند در مورد سایر شرکت‌ها نیز جواب بدهند.

من نیز همین اعتقاد را دارم و امیدوارم اصولی که در این فصل ذکر کردم، به شما کمک کنند.

نتیجه‌گیری

تجربه کاربری ناب گام بعدی تکامل طراحی محصول است که بهترین ابزارهای طراحی تعامل را با مبانی روش تحقیق علمی تلفیق می‌کند تا بتوانیم محصولاتی ساده، قابل استفاده و زیبا ایجاد کنیم که موفقیتشان قابل اندازه‌گیری است. این رویکرد با تلفیق کردن ایده‌های اصلی استارت‌آپ ناب، توسعه نرم‌افزار چابک و تفکر طراحی، جنبه‌های اضافه و بی‌کاربرد طراحی محصول را حذف می‌کند، قطعیت آن را افزایش می‌دهد و به سمت کسب نتیجه‌های قابل اندازه‌گیری حرکت می‌کند. امیدوارم تاکتیک‌ها، استراتژی‌ها و مطالعه‌های موردی این کتاب برای شما مفید بوده باشند. مشتاقم که با شما در ارتباط باشم و بدانم چگونه تجربه کاربری ناب را در تیم خود پیاده‌سازی می‌کنید.

درخواست مترجم:

من را در جریان موفقیت‌ها و شکست‌های خود قرار دهید. قصد دارم فراتر از این کتاب بروم و از تمام اطلاعاتی که شما در اختیارم قرار می‌دهید برای بهبود حوزه طراحی، شرایط تیم‌ها و نهایتاً کسب موفقیت استفاده کنم. از طریق آدرس‌های www.productplan.ir و ۰۹۱۲۸۶۹۶۸۰۶ با من در ارتباط باشید. مشتاق شنیدن نظراتتان هستیم.

در صورتی که از ترجمه ما راضی بودید می‌توانید < نسخه فیزیکی > را از طریق لینک

روبرو www.productplan.ir تهیه نمایید.

بعد از مطالعه این کتاب و عمل به آن، تحول عظیمی در سازمان شما و تیم‌های توسعه محصول شما رخ خواهد داد، شما متوجه خواهید شد که چگونه از ایده‌ی همه افراد تیم با تخصص‌های متفاوت در کنار هم استفاده کنید تا در حداقل زمان ممکن محصولی اولیه بسازید و با کمک کاربران آن را توسعه دهید.

شیر صاحبقرانی