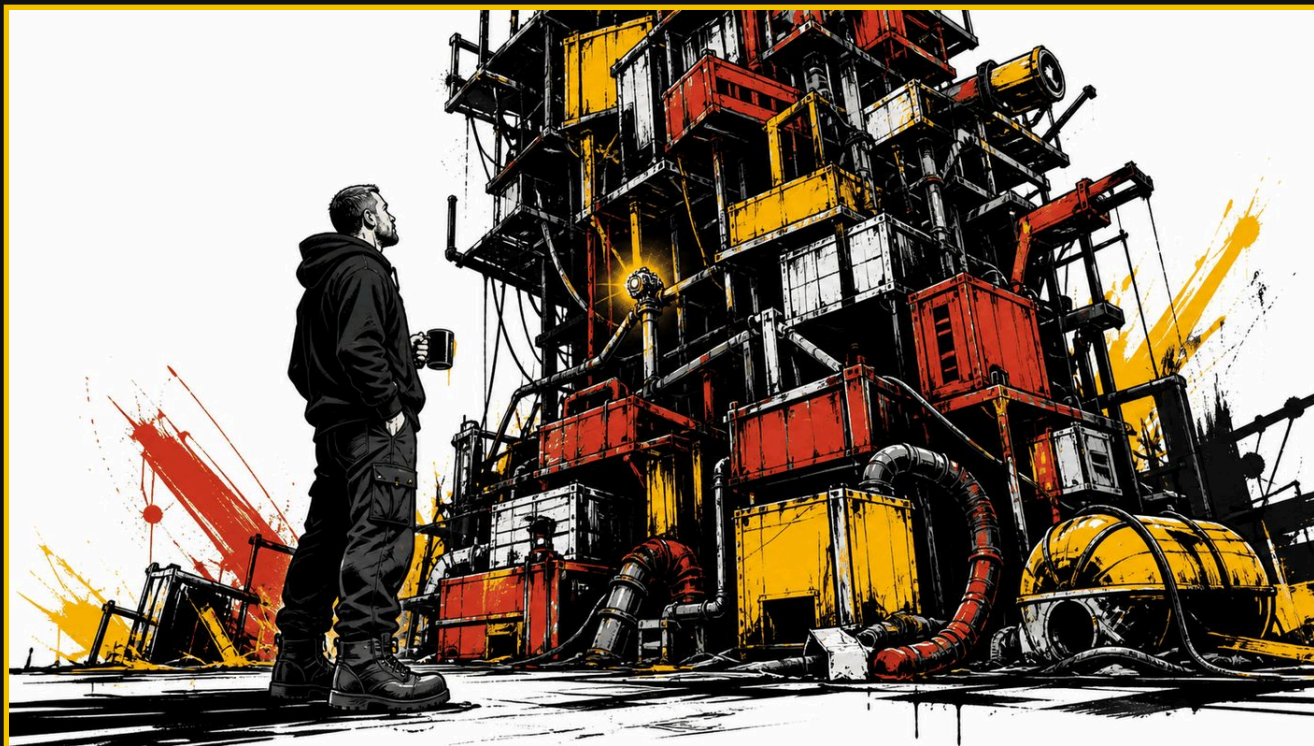




КНИГА ВТОРАЯ СЕРИИ

ПРОДУКТ ПО-ПАЦАНСКИ

Для тех, кто не продакт. Что стоит довозить и попали ли мы.

Владимир Романичев · 48 тысяч знаков

Оглавление

Часть 0. Зачем это всё

Глава 1. Успехов не один, а три 🏆

Часть 1. Что вообще делать

Глава 2. Сначала проблема, потом решение 🔍

Глава 3. Из тридцати проблем выбери одну 🗨️

Глава 4. Гипотеза вместо хотелки 🏠

Часть 2. Люди

Глава 5. Ценность одному, работа другому 🧑

Глава 6. Разговор, который даёт правду 🗣️

Часть 3. Проверка

Глава 7. Что проверять первым 🧠

Глава 8. Самая дешёвая проверка ✂️

Глава 9. Какое доказательство достаточно, когда людей десять 🧪

Глава 10. Не делать — нормальный результат 🗑️

Часть 4. Довести до использования

Глава 11. Отсюда — в первую книгу 📖

Глава 12. Запустил ≠ пользуются 🐜

Глава 13. Где пробка 🚧

Часть 5. После

Глава 14. Разбор продуктом, а не процессом 🔦

Приложения

Приложение А. Одна затея целиком: история курса 🎬

Приложение Б. Короткие разборы 📁

Приложение В. Четыре заготовки 📁

Приложение Г. Словарь и чек-лист 📖



ЧАСТЬ 0

ЗАЧЕМ ЭТО ВСЁ

Глава 1. Успехов не один, а три 🏆

Можно ухнуть квартал в то, чем никто не будет пользоваться, и сделать всё аккуратно: в срок, в границах, задачи закрыты. Первая книга была про то, **как довести**. Эта — про то, **что довозить и попали ли** 🎯 Затею можно провести идеально и промахнуться.

Команда теряла чужие правки при вливе в релизную ветку — провёл для неё курс по гиту. Шесть занятий, все дошли, оценка 4,8. Через месяц правки теряются ровно как раньше. Написал инструкцию по релизу, положил в базу знаний — в чате спрашивают то же самое. В статусе зелено, результата нет. Знакомо? 🐜

Затея бывает любого калибра: чек-лист доступов новичку, еженедельное совещание по проблемам клиентов, инструкция, внутренний сервис, курс, фича. Калибр разный, ошибка одна: решение придумали раньше проблемы, спросили не тех, а успехом посчитали сам факт запуска.

Три успеха

Первый: сделали как обещали — приёмка (acceptance). Курс проведён, инструкция написана, сервис работает, фича в проде. Это работа первой книги.

Второй: начали пользоваться — использование (adoption). Пришли и досидели. Инструкцию открывают. Завели свои данные. Тут отваливается большинство затей.

Третий: стали работать иначе — изменение (outcome). Перестали терять правки. Перестали спрашивать то, что написано. Выбросили свою табличку. Проблема ушла.

Первый — в основном от тебя и команды. Второй — попал ли ты в людей. Третий — верно ли понял проблему и попал ли в неё решением.

Как это выглядит на разных затеях

	сделали	пользуются	работают иначе
Порядок код-ревью	договорились и записали	две недели ревью идёт по нему	правки перестали висеть сутки
Инструкция	написана и опубликована	открывают перед задачей	делают задачу, не спрашивая в чате
Внутренний сервис	запустили, ключевой сценарий работает	завели свои данные	старую табличку никто не ведёт
Чек-лист доступов новичку	собрали и положили на видное место	тимлид открывает его в первый день	новичок работает с утра, а не ждёт доступы сутки
Совещание по проблемам клиентов	назначили и провели	приходят и приносят свои случаи	проблемы клиентов чинят, а не пересказывают
Пет-проект	зарелизил	десять дошли до ключевого действия	пятеро вернулись через неделю

Третий столбец — тот, ради которого всё затевалось. Первый — тот, о котором отчитываются 📅

Ловушка 🕸

Обещал третье, меришь первым.

«Выпустили курс» — зелёная галочка. Спрашиваешь: стало лучше? — «Оценка 4,8». Оценка меряет вежливость аудитории, а не изменение работы.

С инструкцией то же: «написана, вот ссылка». А открывали её шесть раз, три из них — ты сам, пока правил вёрстку 🧐

Первый успех получить проще всего. Празднуют громче всего тоже его 🎉

Что делать прямо сейчас

Возьми свою затею и запиши три строки. До старта, не после.

- 1. **Сделали** — что готово и когда.
- 2. **Пользуются** — кто, что делает и как часто.
- 3. **Работают иначе** — что изменится и как ты это увидишь.

Не пишется третья — проблему ещё не назвали точно, это глава 2. Не пишется вторая — не понял, кто эти люди и чем им платить, это глава 5. Пишется только первая — поздравляю: пока это список задач, а не ставка 🏠



ЧАСТЬ 1

ЧТО ВООБЩЕ ДЕЛАТЬ

Глава 2. Сначала проблема, потом решение 🔍

К тебе приходят не с проблемой. К тебе приходят с решением.

«Сделайте бота». «Нужен курс по гиту». «Давайте соберём чек-лист доступов для новичков». «Надо собираться раз в неделю по проблемам клиентов».

Это уже ответ. Вопрос потерялся по дороге 🚶

Подними запрос до проблемы

Три вопроса, которые возвращают разговор на место:

- **Что случилось?** Не «что хотите», а что реально произошло в последний раз.
- **Как часто?** Один раз в жизни или каждую пятницу.
- **Что будет, если не делать?** Если ответ «ну ничего» — вопрос закрыт.

«Сделайте кнопку выгрузки в Excel» после трёх вопросов превращается в: каждый понедельник человек полтора часа руками сводит три отчёта, потому что ему нужен один файл для директора.

Кнопка — одно из решений. Может, лучше сразу слать директору готовый отчёт, и человек вообще выпадет из схемы.

Смотри, как человек справляется сейчас

У любой живой проблемы есть обходной путь (workaround). Табличка в экселе, личный чат, «спрошу Марину», записка на мониторе.

Обходной путь — самый честный индикатор 🚫 Если человек ради этого что-то делает руками, платит своим временем или деньгами — проблема настоящая. Обходного пути нет — не спеши объявлять проблему настоящей: может, люди терпят, а может, её и нет.

Спрашивай не «нужен ли вам инструмент», а «покажи, как ты делаешь это сейчас».

Главный соперник — «оставить как есть»

Ты сравниваешь свою затею с чужими затеями. Люди сравнивают её с ничегонеделанием 🛋

Ничегонеделание бесплатное, привычное и не требует учиться. Чтобы человек его бросил, ему должно быть понятно, зачем менять привычный способ прямо сейчас, а не «когда все привыкнут».

Поэтому вопрос «почему они до сих пор это не поменяли сами?» стоит дороже часа обсуждений. Обычно ответ знают все, кроме автора затеи.

Как понять, что ты застрял в решении

- обсуждаешь, каким будет интерфейс, а не чью жизнь он меняет;
- на вопрос «зачем» отвечаешь «ну это же удобно»;
- проблему называешь через отсутствие своего решения: «у нас нет чек-листа», «у нас нет бота». Это не проблема. Это отсутствие фишки.

Проблема звучит как факт из жизни человека: теряем правки, новичок первый день сидит без доступов, второй месяц не можем нанять, каждый понедельник два часа на отчёт.

Что делать

Напиши про свою затею одну строку: что происходит, как часто и что из-за этого теряется. Без слов «сделать» и «внедрить».

Не «запустить курс по гиту», а «дважды за месяц потеряли чужие правки в релизной ветке».

Не пишется строка — идти дальше рано. Ты пока не знаешь, что чинишь 🙄

Глава 3. Из тридцати проблем выбери одну ✂

Проблем всегда больше, чем рук. Плохо не это, а привычка хвататься за ту, что громче всех прозвучала на планёрке 🗨

Сравнивай проблемы, а не решения

Частая ошибка: спорить «курс или инструкция». Это спор про решения, он бесконечный.

Сначала выбери, какую боль лечишь. Решение придёт потом и, скорее всего, окажется дешевле того, что ты придумал в первый день.

Четыре вопроса на каждую проблему

- **Сколько задает?** Двоих или всю команду.
- **Во что обходится ждать?** Считай в том, что теряется: часы, деньги, нервы, клиенты.
- **Насколько уверен?** Видел сам, слышал от троих или предположил в душе.
- **Что дешевле — проверить или дальше терпеть?** Иногда проверка стоит час, а терпеть будем ещё квартал.

Третий вопрос обычно и решает. Громкая проблема с нулевой уверенностью — это чужое мнение, а не факт.

Когда уверенность высокая

«Мне кажется» — ноль. Один попросил — мнение. Несколько независимых историй — сигнал. След, который был **до** твоего вопроса — переписка, задача, потраченное время, обходной путь, — вот это высокая уверенность. Люди делают руками или платят своим временем — выше не бывает.

Две ловушки 🕸 Три повтора от одного человека — всё ещё один сигнал. И это уверенность в проблеме: доказательство решения — глава 9.

Пример

На столе три проблемы — именно проблемы, а не «что сделаем».

- **Новичок первый день сидит без доступов** и дёргает пятерых: каждый выход, день простоя, уверенность высокая — так было у обоих последних.
- **Первый релиз новичок не проводит без няньки:** полдня чужого времени на каждого, уверенность средняя, слышал от одного тимлида.
- **Правки висят сутки и релиз собирают в последний момент:** вся команда, каждый день, уверенность высокая — видно в задачах.

Первая и третья дороже, но третья дороже сильно и повторяется каждый день — время на разбор отдай ей. Первая закрывается ближайшим дешёвым ходом (собрать список руками на следующем выходе), спорить там не о чем. Вторая ждёт следующего новичка.

Заметь: решения — чек-лист, инструкция, новый порядок влива — появились только сейчас, после выбора. И это ещё не выбор решения, а первый ход.

Когда всё срочно

Если у тебя пять задач с высшим приоритетом, приоритетов у тебя нет 🚦

Приоритет появляется в момент, когда чему-то сказали «не сейчас» — вслух и конкретному человеку, а не молча в бэклоге.

Что делать

Выпиши проблемы. Против каждой: кого задевает, во что обходится ждать, откуда знаешь и что дешевле — проверить или терпеть. Отдельно отметь то, что закрывается за час и выбора не требует.

Возьми одну. Остальным скажи «не сейчас» — вслух, тем, кто их принёс 🧑

Глава 4. Гипотеза вместо хотелки 🧑

Проблему выбрал. Теперь выбери не любимое решение, а проверяемую ставку.

Хотелка и гипотеза

Хотелка: «надо написать инструкцию по релизу».

Гипотеза (hypothesis): «если у новичка будет инструкция на одну страницу, он проведёт первый релиз без чужой помощи — сейчас так делают двое из десяти, хочу шесть».

У гипотезы есть исход: через месяц видно, попал или нет.

Формула простая:

Если сделаем X для Y, то Z изменится с A до B.

X — что делаем. Y — для кого. Z — что должно поменяться в их поведении. A и B — как есть сейчас и как хотим.

Гипотеза — пометка геолога на карте: **«считаю, что здесь нефть и вот примерно сколько»** 🌐 Это не месторождение; вышку по такой пометке не ставят.

Откуда брать цифры, если данных нет

Обычный вопрос: «а где я возьму эти двое из десяти?»

Оттуда же, откуда всё в маленькой затее — из наблюдения. Посчитай руками за последний месяц. Загляни в чат и посчитай, сколько раз спрашивали одно и то же. Полной цифры нет — поговори с тремя и так и запиши: «точной базы нет, пока вижу вот это».

Точность тут не нужна. Нужен порядок величины и честная отметка «до», иначе потом нечем будет доказать, что стало лучше 📏

Если цифру не из чего достать — сначала найди наблюдаемый след проблемы: переписку, задачу, потраченное время, повторяющийся случай.

Гипотеза — не цель проекта

Цель проекта: «выпустить инструкцию к 20-му». Это про то, что ты сделаешь.

Гипотеза: «после инструкции новички перестанут дёргать команду на первом релизе». Это про то, что изменится у людей.

Первое ты контролируешь. Второе — нет, поэтому оно и называется ставкой.

Гипотез обычно несколько

На одну проблему выпиши три решения, а не одно любимое. Правки теряются — шпаргалка, новый порядок влива, проверка перед мержем. Спроси про каждое:

- **сколько изменится**, если сработает;
- **откуда знаем**, что сработает;
- **сколько стоит первый шаг** — не вся затея, а ближайшая проверка.

Это и есть ICE (impact, confidence, ease), о которой говорят на встречах: не баллы, а три честных вопроса. Как таблица со средним баллом она врёт — цифры там всё равно из головы 🤖

Что делать

Запиши свою затею одной строкой по формуле. Прочитай коллеге и спроси: что должно быть правдой, чтобы это сработало?

Назвал риск сразу — отлично, есть что проверять, и следующие главы как раз про это.

И главное про планы. Хотелка в плане остаётся гипотезой — просто вокруг неё уже назвали сроки и собрали людей, и признавать ошибку теперь дороже 🤖



ЧАСТЬ 2

ЛЮДИ

Глава 5. Ценность одному, работа другому ⚖

«Все согласовали, а никто не пользуется» — самая обидная концовка. И самая частая.

Причина обычно одна: ты разговаривал с тем, кто одобряет, а работать по-новому должен совсем другой человек.

Четыре роли, а не «пользователи»

- **Кто пользуется** — каждый день жмёт кнопки, заполняет, ходит на встречу.
- **Кто получает пользу** — ему станет легче, даже если сам он ничего не делает.
- **Кто платит усилием** — тратит своё время и меняет привычку.
- **Кто похоронит** 🗿 — может не запретить, а просто не дать людям, время или доступ.

Иногда это один человек. Чаще — четверо разных, и интересы у них не совпадают.

Еженедельное совещание по проблемам клиентов: ходят инженеры и поддержка, пользу получает руководитель — наконец видно, на что жалуются; усилием платят те же инженеры, час в неделю плюс подготовка; похоронит тимлид, у которого горит релиз.

Поговорил только с руководителем — получил красивую идею и мёртвую встречу 🤖

Против каждой роли пиши имя, а не отдел. Нужно разрешение — иди к тому, кто похоронит, и до старта. Нужно ежедневное использование — иди к тем, кто жмёт

кнопки. Нужно продержаться дольше месяца — ищи того, кому польза, и делай его союзником: это тот, кто говорит «мы теперь так работаем», когда тебя нет в комнате 🤝

Механизм провала

Вот он целиком: пользу получает один, а работу делает другой. Не лень и не «сопротивление изменениям».

Руководителю нужна прозрачность — администратору десять раз в день проставлять причины отмен. Тебе нужен порядок в задачах — команде заполнять два новых поля. Компании нужна аналитика — инженеру писать комментарии к коммитам по шаблону.

Сверху разумно, снизу — лишняя работа. Через две недели поля заполняются как попало, и данные, ради которых всё затевалось, годятся только для отчёта о наличии данных 📄

Посчитай цену в его валюте 🏠

Возьми того, кто платит усилием, и считай:

- сколько минут в день;
- сколько раз придётся вспомнить о новом порядке;
- что он должен перестать делать по-старому;
- чем рискует, если ошибётся.

Минута в день — четыре часа в год на человека. Иногда нормально. Иногда за эти четыре часа ты покупаешь отчёт, который никто не откроет.

Три способа расплатиться

Убрать работу. Лучший вариант: данные берутся сами, поле подставляется, отчёт собирается без человека.

Обменять. Два часа на курс — минус дежурство в этот день. Новое поле — минус старая табличка, которую больше никто не ведёт.

Дать пользу тому же человеку. Не «начальник увидит статистику», а «ты перестанешь объяснять одно и то же по три раза».

Ни один способ не подходит — честный вывод такой: затея живёт на твоём личном авторитете. Ровно до того дня, пока ты за ней следишь ⌚

Пользовательская история (user story) 📝

Роли разложил, обмен придумал — теперь это надо записать так, чтобы понял любой. Одна строка на одного человека:

Как [роль], я хочу [что делать], чтобы [зачем ему это].

Плохо: «Как пользователь, я хочу форму, чтобы было удобно». Роль безымянная, «что» — это наш интерфейс, «зачем» — вода.

Хорошо: «Как тимлид, я хочу открыть чек-лист доступов новичка, чтобы в первый день не выяснять по чатам, кому писать».

Три проверки строки:

- **роль конкретная** — тимлид, дежурный, бухгалтер, а не «пользователь»;
- **«что» — действие человека**, а не название нашей фичи;
- **«зачем» — его выгода**, а не наша отчётность.

Под историей — критерии приёмки (acceptance criteria): две-три строки, по которым работу принимают, а не «сделано красиво». Удобно писать их как «когда ... тогда ...»: когда тимлид открывает чек-лист для нового сотрудника, тогда видит список доступов под его роль и того, кто их выдаёт. Списком наблюдаемых условий — тоже нормально, формат тут не догма.

В каком виде их держать: плоский список историй на странице затеи или в задаче, каждая в одну строку. Два «чтобы» в одной строке — это две истории, режь. История, которая не влезает в один заход работы, — это не история, а проект, ей место в первой книге.

Не путай с гипотезой: история говорит **что и для кого мы делаем**, гипотеза — **что из-за этого изменится и на сколько** 🏠. История без гипотезы — просто аккуратно оформленная хотелка.

Что делать

Одна фраза, которую надо суметь сказать вслух человеку, платящему усилием: **«ты делаешь вот это, а взамен у тебя пропадает вот то»**.

Не получается закончить фразу — переделай обмен: убери работу, компенсируй её или дай пользу тому же человеку.

И договорись вслух, а не намёком: кто, что делает и с какого дня. Это уже обязательство, а про него — следующая глава 🗨️

Глава 6. Разговор, который даёт правду 🗨️

Спросишь «нужен ли тебе курс по гиту» — услышишь «конечно, полезно». Спросишь «будешь пользоваться сервисом» — «обязательно».

Люди не врут. Они вежливо отвечают на вопрос про будущее, которого не знают.

Спрашивай про прошлое

Прошлое проверяемо, будущее — нет.

- «Расскажи, как ты в последний раз с этим влип».
- «Что делал, когда это случилось?»
- «Сколько времени ушло? Кого дёргал?»
- «Почему до сих пор не поменял?»

Из ответов про прошлое вытаскиваешь факты: как часто, сколько стоит, какой обходной путь. Из ответов про будущее — только настроение собеседника 🌩

Не продавай свою идею

Как только ты сказал «мы хотим сделать X», разговор закончился. Дальше человек будет обсуждать твоё X, а не свою жизнь. Из вежливости — хвалить.

Идею оставь на потом. Сначала — как оно устроено сейчас.

Пять-восемь разговоров

Магической цифры нет. Есть признак: на пятом-шестом человеке ты перестаёшь слышать новое. Все повторяют одно и то же — можно останавливаться.

Каждый рассказывает разное — не беги за новыми интервью. Проверь, не смешал ли ты разные роли или разные проблемы.

Обязательство — валюта разговора 🤝

Вот главное, ради чего вообще стоит идти к людям. Слова бесплатны. Обязательство (commitment) — это когда человек отдаёт что-то своё, и потому оно чего-то стоит.

Отдать он может три вещи:

- **время** — зашёл на сорок минут, показал экран, разобрал с тобой свой случай;
- **репутацию** — позвал коллегу, сказал за тебя на планёрке, поставил своё имя рядом;
- **ресурс** — дал человека, доступ, бюджет, свои настоящие данные.

Лестница снизу вверх: «интересно» → «пришлю пример» → **прислал** → «зайду в четверг» → **зашёл** → позвал коллегу → выделил своего человека. Первые ступени ничего не весят, дальше начинается что-то похожее на правду 📖

Только не переоценивай. Обязательство доказывает, что человек готов участвовать, — и всё. Прийти можно из вежливости или потому, что попросил начальник. Что решение нужное и им будут пользоваться, доказывает уже проверка (гл. 9).

Поэтому каждый разговор заканчивается просьбой о маленьком обязательстве: пришли свою табличку, покажи, как делаешь это сейчас, зайди в четверг на сорок минут, дай свой случай для разбора. Нет просьбы — был не разговор, а беседа.

Фиксируй как договорённость, а не как пожелание: **кто, что делает и к какому сроку**. «Ок, в четверг в 15:00, приносишь свой случай» — и в календарь. Размытое «давай как-нибудь» не обязательство, а способ вежливо отстать.

Согласился на словах, но ничего не прислал и не пришёл — это ответ, самый честный из всех. Не спорь с его словами и не уговаривай: запиши как факт и учти в решении 🧠

Что делать

После каждого разговора запиши пять строк: проблема, как часто, чем сейчас обходится, сколько это стоит человеку, что он реально сделал.

После пяти записок отметить: что повторяется у всех, что было единичным случаем и кто из них взял на себя обязательство — этих людей зовёшь в первую проверку.



ЧАСТЬ 3

ПРОВЕРКА

Глава 7. Что проверять первым 🧠

Гипотеза есть. Под ней куча предположений, и каждое может оказаться неправдой.

Проверять всё подряд — долго и незачем. Проверять надо то, из-за чего вся затея рассыпается.

Выпиши, во что ты веришь

Затея: сделать внутренний сервис, куда команды сами заносят статус своих проектов.

Во что ты веришь, даже если не заметил, — это допущения (assumptions):

- людям вообще нужно видеть чужой статус;
- они готовы заносить свой;
- у них есть эта информация в голове или под рукой;
- руководитель будет смотреть, а не спрашивать голосом;
- мы сможем это собрать и поддерживать.

Пять допущений — пять мест, где всё может лечь 💣

Четыре места, где чаще всего ошибаются

Проверь свой список по четырём вопросам — почти всё попадает в один из них:

- **Нужно ли это вообще?** Главный и самый частый риск.

- **Смогут ли этим пользоваться?** Понятно ли, дойдут ли до конца.
- **Сможем ли мы это сделать?** Руками, силами, за разумное время.
- **Сможем ли мы с этим жить?** Правила, безопасность, поддержка, время людей.

Про пункт нечего сказать — это не «риска нет». Это значит, что ты о нём не думал.

Найди то, которое убивает

Задай про каждое один вопрос: **если это неправда, затея имеет смысл?**

- «Не нужно видеть чужой статус» — не имеет. Значит, кандидат.
- «Не готовы заносить свой» — не имеет. Тоже кандидат.
- «Не сможем поддерживать» — тоже кандидат, если без поддержки всё встанет сразу.

Из кандидатов бери тот, который сильнее убивает затею и о котором ты знаешь меньше всего. Обычно он же самый неприятный: не тот, где интересно копать, а тот, где страшно услышать ответ 🤔

Проверяй не то, что удобно

Классика: сделать красивый интерфейс и «проверить удобство», хотя вопрос был не в удобстве, а в том, станет ли кто-то это заполнять.

Ещё классика: спросить у тех, кто и так согласен. Проверка, где ты заранее знаешь ответ, — не проверка, а самоуспокоение 🛑

Держи одно допущение на проверку

Одна проверка — один вопрос. Иначе получишь «вроде зашло» и не поймёшь, что именно зашло: тема, формат, время или ты сам.

Хочется проверить три вещи сразу — значит, проверок будет три. Обычно они короткие.

Что делать

Выпиши список «во что я верю». Обведи то, что убивает затею и о чём знаешь меньше всего.

Это и есть предмет следующей главы: как проверить именно его максимально дёшево.

Глава 8. Самая дешёвая проверка X

Правило простое: чем меньше знаешь, тем меньше ставь.

Нефть сначала ищут разведочной скважиной: узкой, быстрой и дешёвой. Вышку ставят, когда нефть уже нашли 🛢️

Твоя затея — то же самое. Вопрос не «как строить», а «какой самый дешёвый тест даст ответ».

Думай задом наперёд

Обычный ход: придумал, сделал, посмотрел, что вышло.

Рабочий ход обратный: **что хочу узнать → по чему это будет видно → что минимально нужно для этого построить.**

Тогда объём работы задаёт вопрос, а не фантазия. После этого хода затея часто резко уменьшается 🤔

Лестница 🪜

Снизу вверх, по стоимости:

1. **Разговор.** Пять человек, полчаса. Проверяет, есть ли проблема.
2. **Набросок.** Страница текста, схема на салфетке, экран в презентации. Проверяет, понимают ли люди идею и своё место в ней.
3. **Объявление до реализации** (fake door). Кнопка «хочу попробовать», встреча или форма записи есть, самой штуки пока нет. Рядом честно написано: проверяем интерес, готовим запуск. Реакция и есть сигнал, стоит ли идти дальше.
4. **Руками** (concierge). Делаешь то же самое вручную для трёх человек. Проверяет, нужен ли результат.
5. **Полуручное** (wizard of oz). Снаружи выглядит как сервис, внутри — ты и таблица. Проверяет сценарий целиком.
6. **Нормальная реализация.** Когда дешёвая проверка уже дала причины вкладываться.

Большинство затей умирает на второй-третьей ступени. И это хорошая новость: они умирают за неделю, а не за квартал 🎉

Минимальное — не халтурное

Частая подмена: «это же MVP, поэтому криво». Нет.

Человек не смог пройти сценарий из-за твоих косяков — ты проверил не идею. Ты проверил, терпят ли люди сырьё. Обычно нет 🙄

Минимальность — про объём, а не про качество. Один сценарий, но целиком и без стыда.

Кода может не быть вообще

Внутренний дайджест — рассылка руками по пятницам, а не сервис.

Чек-лист доступов новичку — страница в гуглдоке, которую после каждого выхода дополняет тот, кто вчера ругался.

Совещание по проблемам клиентов — получасовой созвон троих с одним живым случаем, а не новый ритуал для всей компании.

Курс — одна встреча на сорок минут вместо программы на месяц.

Если руками невыносимо и не масштабируется — правильно. Ты и не собирался так жить, ты собирался узнать 🔍

Что делать

Возьми допущение из прошлой главы и придумай проверку на неделю или дешевле.

Дороже недели — спроси, что можно выкинуть из проверки: сценарий, роль, ручной шаг.

Цикл всегда один и тот же: **проверил → сравнил с порогом → решил, что дальше**. Не «сделал и посмотрел», а проверил и решил.

И запомни, чем меряется скорость затеи. Не тем, сколько ты сделал, а тем, как быстро превращаешь незнание в знание 🕒

Глава 9. Какое доказательство достаточно, когда людей десять 🔬

На пятнадцати людях одной статистикой вопрос не закрыть: цифра слишком пляшет. Она честно покажет, что ты пока не знаешь, — и не даст выдать четверых из восьми за доказанный эффект. Дальше работаем связкой сигналов и заранее назначенным порогом.

Сигналы, которые чего-то стоят

От слабого к сильному:

- «звучит полезно» — ноль;
- «у меня так и было в прошлый вторник» — уже факт;
- прислал свою табличку, показал экран, принёс свой случай — действие;
- сделал нужное дело сам, без напоминания — сильный сигнал;
- сделал повторно через неделю — вот теперь интересно;
- позвал коллегу — лучшее, что бывает 🤝

Замечаешь закономерность: всё, что весит, — это обязательство, а не мнение. Человек потратил своё время, репутацию или ресурс. Одно обязательство — ещё не спрос: важно, что оно повторилось и что человек сделал следующий шаг сам.

Один сигнал ничего не доказывает. Несколько разных, от разных людей и на разных шагах сценария, — уже повод двигаться дальше.

Порог назначай до старта ⌚

До проверки, а не после, запиши: что будет считаться «получилось». Это порог (success criteria).

«Из десяти, кому это нужно, минимум шестеро используют сценарий в следующий раз без напоминания, и минимум двое приносят свой случай».

Получил четверых вместо шести — это не «почти получилось». Это «не получилось, разбираемся». Иначе ты просто двигаешь ворота после удара 🏑

Смотри на каждого, а не на среднее

Пятнадцать человек — не статистика, а пятнадцать историй. Средний процент их прячет.

Разложи поимённо: кто использовал, кто нет, чем эти группы отличаются. Часто вылезает самое ценное: работает не «для всех», а для новичков. Или наоборот, только для тех, кто и так делал это руками 🧑🔧

Отсутствие доказательства — не доказательство отсутствия

Четверо из восьми — не «не работает» и не «работает». Это «пока не знаю».

Тогда следующий шаг не «делаем большой запуск», а ещё одна короткая проверка, которая снимает конкретную неясность.

Что делать

Перед проверкой запиши одну строку: сколько человек, что именно делают, за какой срок и при каких условиях.

Эту строку покажи тому, с кем потом будешь обсуждать результат. Тогда спор про «успешно или нет» закончится, не начавшись 🤝

Глава 10. Не делать — нормальный результат 🗑️

После проверки бывает три исхода: **делаем, меняем ставку, не делаем.**

Сухая скважина — обычный результат разведки 🕒 Провал — вышка там, где нефти нет.

Третий исход считают провалом только те, кто путает работу с активностью.

У затеи должна быть кнопка «выбросить»

Начинать умеют все. Ценность в другом: уметь остановить. Кроме кнопки «сделать» (build) у тебя всегда должна быть кнопка «выбросить» (kill).

Работает она, только если проверка стоила недорого. Неделя — не жалко. Три месяца работы команды — жалко, и дальше начинается самое дорогое: люди тянут мёртвую затею, потому что уже вложились.

Поэтому дешёвая проверка нужна не ради экономии. Она нужна, чтобы у тебя осталась свобода сказать «не делаем» 🙌

Что ты покупаешь отказом

Проверка стоила неделю. Полная реализация стоила бы месяц твой и месяц команды. Отказ — это сэкономленные два месяца и не испорченные людям привычки.

Ещё важнее: ты не заводишь в компанию вещь, которую потом придётся поддерживать вечно. Каждая живая штука тянет за собой обслуживание, обучение и вопросы в чате 🧑

Как отказаться и не выглядеть слабым

Не «не получилось». А так:

Проверяли вот это, ожидали шестерых, получили двоих. Причина: людям не нужен общий статус, им нужен свой отчёт раз в месяц. Поэтому большой сервис не делаем, вместо него берём вот эту мелочь.

Здесь есть цифра, причина и следующий шаг. Это доклад о работе, а не оправдание 🎤

Поменять ставку

Часто проблема настоящая, а решение не то. Тогда меняется одно из трёх — это и есть поворот (pivot):

- **аудитория** — нужно не всем, а новичкам;
- **решение** — не курс, а шпаргалка;
- **масштаб** — не процесс для четырёх команд, а договорённость внутри одной.

Не поражение и не начало с нуля. Ты потратил неделю и сузил поиск.

Когда отказываться нельзя

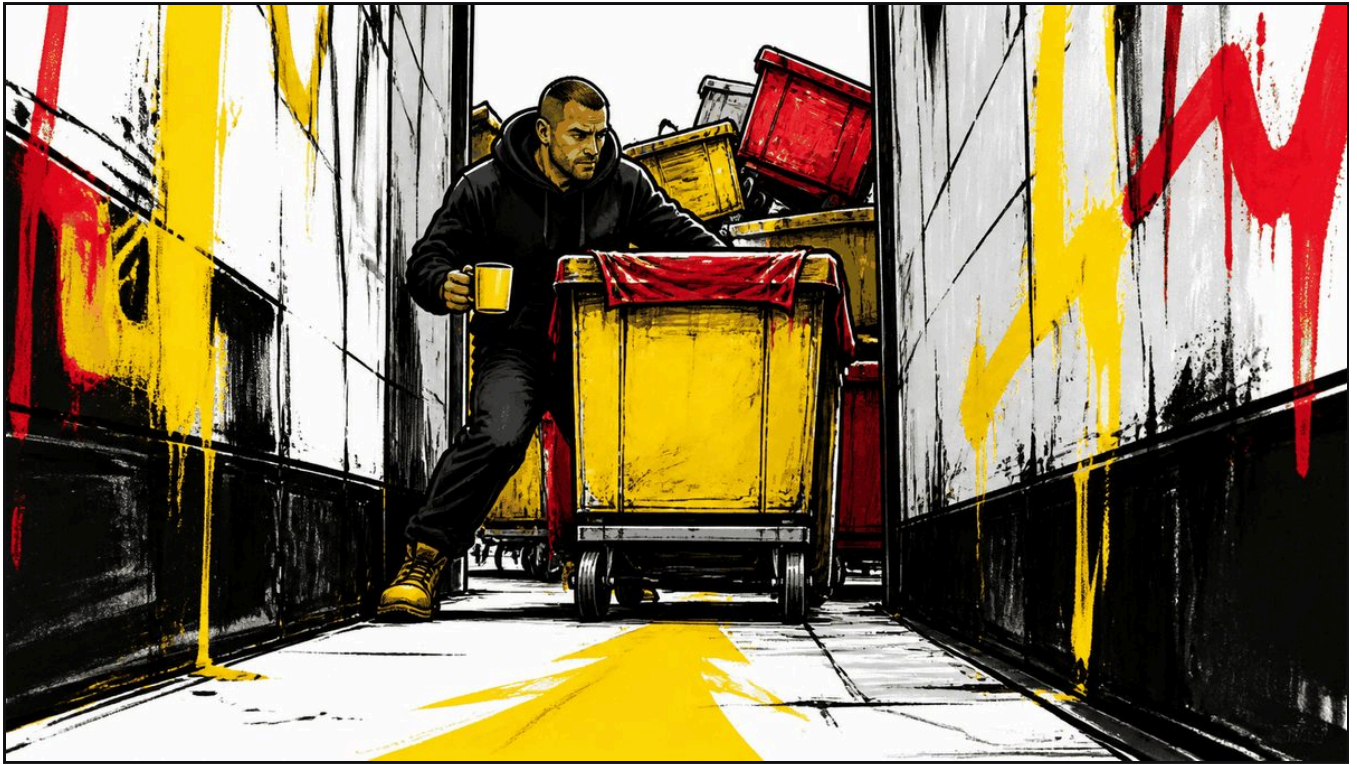
Есть работа, которую делают без всяких проверок: требования закона, безопасность, потеря данных, договорные обязательства. Тут вопрос не «нужно ли», а «как выполнить требование нормально и без лишней работы» 🚨

Не называй это проверкой спроса. Это обязательная работа, её надо довести.

Что делать

Заведи привычку: любая проверка заканчивается одной из трёх формулировок вслух — делаем, меняем ставку, не делаем.

Формулировка «ну, пока отложим» в этот список не входит. Это способ не принимать решение и тащить затею в бэклоге ещё год 📦



ЧАСТЬ 4

ДОВЕСТИ ДО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

Глава 11. Отсюда — в первую книгу 📖

Проверка закончилась. Дальше три двери: не делаем, проверяем ещё, заводим проект. Эта книга ведёт тебя до третьей двери и сдаёт с рук на руки.

Что переносить в проект

Из проверки в проект должно уехать не только «делаем», а всё, ради чего затевалось:

- **какую проблему чиним** — одной строкой, фактом из жизни людей;
- **что должно измениться** — цифра «до» и цифра «хочу»;
- **для кого** — конкретные роли и имена, включая того, кто платит усилием;
- **что уже проверено** — и чего проверять не стали;
- **что в затею не входит** — самое ценное для будущих споров.

Без этого проект живёт своей жизнью: команда довозит объём работ, а зачем — помнит только автор. Через месяц он в отпуске, и остаётся объём 🧐

Дальше работает другая дисциплина

Дальше надо договориться о результате и границах, оценить сроки, держать риски и раз в неделю честно говорить, где вы. Подробный порядок — в первой книге.

Одно замечание на стыке: **не заводи проект до проверки** — если только работа не обязательна по закону, безопасности или договору. Иначе устав превращается в красивое оформление догадки 🎀

Обратная дверь

Проект — не билет в один конец. Выяснилось по дороге, что проблема была другая, — возвращайся сюда. Стыдно не поменять решение, стыдно доделывать то, во что уже никто не верит 🤔

Для этого не нужен пересмотр всего плана. Нужен один вопрос на статусе: то, что мы хотели изменить, всё ещё то самое?

Что делать

Заполни первую заготовку из приложения В и приложи её к проекту первой строкой. Это тот случай, когда полстраницы экономят три спора.

Глава 12. Запустил ≠ пользуются 🐜

Ты объявил. Ссылка есть. Тишина.

Самая частая причина нуля — не «плохо сделано». Люди не узнали, не поняли, зачем это им, или уткнулись на первом шаге и ушли.

Анонс, который работает 📣

Плохо: «в четверг курс по гиту».

Хорошо: «в четверг за сорок минут разберём, почему у нас теряются правки, приносите свой случай».

Разница: во втором есть проблема человека, срок, размер и что от него требуется.

Дальше — три вещи, которые дают больше, чем самый красивый текст:

- сказать голосом там, где люди уже собираются, а не только письмом;
- попросить озвучить того, кого слушают;
- назвать конкретных людей, а не «всем привет» в общий чат.

Первые пять минут

Человек пришёл. Что он делает в первые пять минут и что ему мешает?

Регистрация с паролем. Форма на четырнадцать полей. Просьба «сначала прочитайте инструкцию». Каждое препятствие теряет часть людей 🚧

Сделай так, чтобы первое полезное действие случилось сразу: шпаргалка в три строки, предзаполненная форма, готовый пример, живой человек, который проведёт за руку.

Первая неделя ⌚

Запуск — не точка, а неделя. На эту неделю нужен дежурный: тот, к кому идут с «а как тут», и кто чинит на ходу.

Без дежурного каждый затык превращается в тихий отказ. Человек не жалуется, он просто возвращается к старому способу.

Где это лежит

Отдельная беда — доступ. Штука может быть отличной, но если её находят через три клика и поиск по чату, ей не пользуются.

Прибей ссылку туда, где люди уже бывают: шапка канала, закреплённое сообщение, первая строка в задаче 📌

Что делать

Напиши план запуска на пять строк: кому говорим, где говорим, кто озвучивает, что человек делает в первые пять минут, кто дежурит неделю.

Пять строк. Не документ.

Глава 13. Где пробка 🚧

Всё запустилось, но еле ползёт. Инстинкт — добавить усилий везде: больше анонсов, больше материалов, больше напоминаний.

Чаще всего сильнее всего мешает одно место. Начни с него.

Ищи, где копится очередь

Пробка (bottleneck) выглядит просто: перед ней всё скапливается, за ней — пусто.

- Волонтёрство упирается не в желающих, а в человека, который назначает встречу.
- Курс — не в контенте, а в согласовании даты.
- Сервис — не в разработке, а в том, что данные некому завести.
- Инструкция — не в тексте, а в том, что её не находят.

Спроси себя: чего ждут люди прямо сейчас? Ответ и есть пробка 🐢

Не улучшай то, что и так не мешает

Ускорил то, что и так успевало, — не изменилось ничего, только очередь перед узким местом выросла.

Написал ещё три страницы инструкции, хотя её не находят, — стало три ненайденные страницы вместо одной.

Самая обидная работа: сделано много, результат нулевой 😞

Сначала выжми, потом расширь

Прежде чем просить ресурсы, посмотри, чем узкое место занято зря.

Согласование ждёт человека, который согласует всё подряд? Дай ему решать только спорное, остальное — по умолчанию.

Данные некому завести? Импортируй половину сам, оставь людям пять минут.

Часто пробку снимают не новыми людьми, а тем, что убирают с неё лишнюю работу 🗑️

А вот если лишнее уже сняли, а очередь не уходит — тогда добавляй руки, автоматизируй или меняй сам порядок.

Не заваливай пробку работой

Если согласование переваривает две затеи в неделю, не неси туда пять: очередь вырастет, а проходить будет всё те же две. Остальные будут просто стоять и портиться.

И да: человек, загруженный на сто процентов, становится пробкой при первой неожиданности 🔥

Запасы — это замороженные деньги 📦

Склад выглядит как богатство, а это уже потраченные деньги, которые ещё не вернулись.

У тебя склад тоже есть. Полфичи. Недописанный курс. Черновик инструкции. Три пилота на паузе. Это и есть запасы (inventory, WIP) — всё уже стоило времени и не вернуло ничего.

Хуже того, запасы протухают: через месяц никто не помнит, зачем там так сделано, автор в отпуске, условия поменялись. Не приносит и со временем портится.

Отсюда правило: **меньше начинай, больше закрывай**. Закрывать — это довести до использования, поменять ставку или сказать «не делаем». Всё остальное — склад, даже если в отчёте это «в работе».

Три короткие проверки — не склад, если каждая кончается решением в срок. Склад — это три пилота на паузе.

И если пробка — ты сам, не бери новое, пока не закрыл предыдущее.

Что делать

Нарисуй путь от «человек услышал» до «человек пользуется» и отметь, где очередь.

Чини одно место. Потом смотри снова: пробка переезжает, это нормально.



ЧАСТЬ 5

ПОСЛЕ

Глава 14. Разбор продуктом, а не процессом 🔦

Когда всё закончилось, обычно разбирают процесс: успели или нет, где встряли, что мешало.

Полезно. Но главный вопрос другой: **во что мы верили и что из этого оказалось неправдой?**

Четыре строки

- **Во что верили.** «Люди не знают гит».
- **Что оказалось.** «Гит знают, не знают наш релизный порядок».
- **Что это меняет.** Курс был не про то; нужна страница про порядок.
- **Следующая ставка.** Проверить, уйдут ли вопросы, если дать страницу про порядок.

Это и есть разбор. Пятнадцать минут и полстраницы 🕒

Не ищи виноватого

Ошибка в допущении — не чей-то косяк. Ты не мог знать заранее, поэтому и проверял.

Как только разговор сползает на «кто предложил» — разбора не будет, будет защита. Люди перестанут приносить идеи, а неудачные затеи начнут тихо доживать в углу, чтобы никто не заметил 🙊

Разбираем решение и данные. Не человека.

Что делать с результатом

У разбора три честных исхода:

- **закрыть** — проблема оказалась мелкой или её нет;
- **сузить** — работает для новичков, для остальных не надо;
- **пойти дальше** — сработало, теперь следующее узкое место.

Любой из трёх лучше, чем «ну, вроде норм» и молчание.

Узнай свою контору

Пара признаков, что разбирать вам придётся часто:

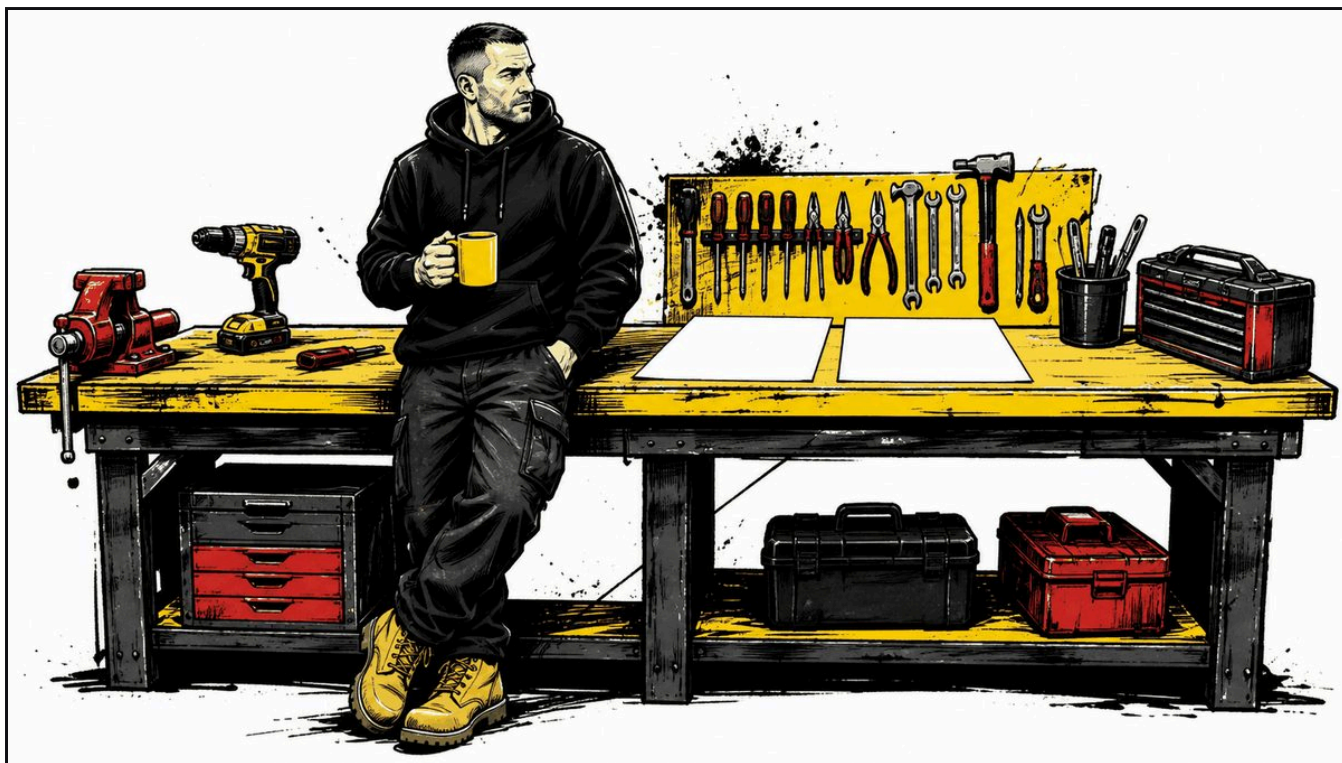
- меряют количеством сделанного, а не изменениями;
- решение приносит тот, у кого выше должность, и оно не обсуждается;
- всё срочно, поэтому не срочно ничего;
- в отчётах красивые цифры, по которым нельзя принять ни одного решения;
- фреймворк внедряют потому, что его внедрил кто-то известный 🦜

Начни с одного вопроса вслух и вовремя: что должно измениться и как мы это увидим.

Что делать

После каждой затеи — четыре строки. Храни их в одном месте.

Через полгода это будет самый полезный документ в компании: список того, во что вы верили зря, и то, что вы вместо этого узнали 📖



ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А. Одна затея целиком: история курса

Случай условный, грабли настоящие. В скобках — главы книги.

На планёрке прилетело: «надо обучить ребят гиту, они мержат через жопу». Решение принесли готовым, проблему назвать забыли (гл. 2). Спрашиваю, что случилось: за месяц дважды потеряли чужие правки в релизной ветке.

Ровно тот случай, ради которого написана первая глава: курс можно провести отлично и всё равно не попасть в проблему (гл. 1).

Проблем вокруг нашлось штук десять. Взял одну: потерянные правки. Повторяется, ломает релиз, остальное подождёт (гл. 3). Гипотеза: если семеро будут вливать ветку по одному сценарию, потери за месяц уйдут с двух до нуля (гл. 4).

Пошёл к людям. Не «хотите курс?» — курс бесплатный, хотят все. Спрашивал, как в последний раз влипли (гл. 6). Пять разговоров — и картина другая: гит они знают, а нашего релизного процесса не знает никто.

Роли разошлись (гл. 5): сидеть на курсе разработчикам, а конфликты перестанет разгребать тимлид. Цену платит один, пользу получает другой. Договорился заранее и вслух: два часа в рабочее время, дежурство по багам в этот день на тимлиде — это уже обязательство, а не «постараемся».

Опасное допущение было не «интересно ли», а «изменит ли разбор чужого конфликта привычку» (гл. 7). Проверил дешёво: собрал троих на сорок минут и разобрал их живое слияние (гл. 8). Порог назначил заранее: двое из троих в следующем слиянии идут по

новому сценарию и могут объяснить его коллеге (гл. 9). Пошли все трое, двое потом принесли свои случаи. Полный курс на четыре занятия готовить не стал: сделал один урок и грубый план остальных (гл. 10). И слава богу ✂ готовые четыре пришлось бы выбрасывать.

Дальше начался обычный проект: договорились, зачем и для кого, что в него не входит и по чему поймём, что готово (гл. 11).

Запуск чуть всё не убил (гл. 12). Первый анонс звучал «в четверг курс по гиту» — не записался никто. Переписал: «в четверг за сорок минут разберём, почему у нас теряются правки, приносите свой случай», и попросил тимлида сказать это голосом на планёрке. Пришли шестеро 🙌

Теории на занятии не было вообще: разобрали три настоящих слияния. И тут план поехал. Выяснилось, что спорят не про команды гита, а про очередь — кто вливает первым перед релизом. Вторую половину занятия перестроил на ходу; четверо потом назвали её главным куском.

Одним занятием не кончилось — попросили продолжение. Дальше я собирал не программу, а гипотезы: каждый урок проверял одну. «Разберутся по шпаргалке без меня» — подтвердилось, урок не понадобился. «Сами начнут разбирать чужие конфликты» — не подтвердилось, переписал.

Двое попросили не инструкцию на две страницы, а шпаргалку в три строки. Написал и бросил в чат. Там её никто не находил; ссылка в шапке канала это починила (гл. 13).

Через месяц ни одной потерянной правки. Для победного отчёта рано, но шестеро идут по сценарию, а двое просят такой же разбор по релизам. Это сильный сигнал, не финальный успех. И меряю я не «провёл курс», а потерянные правки (гл. 1).

Не подтвердилось исходное объяснение: дело было не в знании гита, а в отсутствии общего процесса. Поэтому следующая ставка — не второй курс, а страница релизного сценария (гл. 14).

Приложение Б. Короткие разборы 📁

Одинаковый порядок для разных затей: с чего начать, кого спросить, как дёшево проверить, что считать успехом, где обычно ложится.

Новый порядок код-ревью

Проблема: правки висят сутки, релиз собирают в последний момент. **Кого спросить:** тех, кто ревьюит и кого ревьюят, отдельно — релизного. **Дешёвая проверка:** неделю живёт договорённость из трёх пунктов, без инструментов. **Успех:** через две недели правки уходят в тот же день без напоминаний. **Где ложится:** правило придумали двое, а работать по нему должны семеро.

Кросс-командная договорённость

Проблема: задача между двумя командами стоит неделю, потому что «ждём их». **Кого спросить:** по два человека с каждой стороны и того, кто будет разруливать споры.

Дешёвая проверка: три задачи проводим по новому порядку вручную, с одним дежурным. **Успех:** передача занимает день, никто не ходит договариваться лично. **Где ложится:** договорились руководители, а передают задачи исполнители.

Инструкция

Проблема: один и тот же вопрос приходит в чат каждую неделю. **Кого спросить:** тех, кто спрашивал, и того, кто устал отвечать. **Дешёвая проверка:** ответить одному человеку письменно и дать этот текст следующему. **Успех:** человек делает задачу, не заходя в чат. **Где ложится:** текст есть, но его не находят; лечится местом, а не объёмом.

Внутренний сервис на десяток человек

Проблема: данные живут в трёх табличках и расходятся. **Кого спросить:** тех, кто ведёт таблички, и того, кто по ним принимает решения. **Дешёвая проверка:** месяц ведёшь одну общую таблицу руками сам. **Успех:** люди сами обновляют общую таблицу и решают по ней, а не по своим копиям. **Где ложится:** сервис есть, данные заносить некому.

Чек-лист доступов новичку

Проблема: новичок первый день сидит без доступов и дёргает пятерых. **Кого спросить:** двух последних новичков, их тимлида и того, кто раздаёт права. **Дешёвая проверка:** собрать список на следующем выходе руками, прямо в гуглдоке. **Успех:** новичок работает с утра, тимлид никого не ищет по чатам. **Где ложится:** список устаревает через два месяца, обновлять его некому.

Еженедельное совещание по проблемам клиентов

Проблема: жалобы клиентов знает поддержка, а чинят их совсем другие люди и не скоро. **Кого спросить:** поддержку, того, кто чинит, и того, кто отпускает людей на час. **Дешёвая проверка:** три недели, полчаса, три человека, один живой случай за встречу. **Успех:** у каждого разобранного случая есть владелец, следующий шаг и срок, и хотя бы один случай дошёл до починки или изменения процесса. «Проблемы клиентов чинят» — это итог, его видно позже. **Где ложится:** превращается в отчётный ритуал, куда носят статусы вместо проблем 

Пет-проект

Проблема: твоя собственная, и это нормально — но проверь, что она не только твоя. **Кого спросить:** пятерых, кто мучается тем же, и желательно не друзей. **Дешёвая проверка:** сделать руками для троих, без кода. **Успех:** вернулись через неделю сами. **Где ложится:** делаешь для «всех», а возвращаются только двое похожих на тебя.

Спорное место в фиче

Проблема: спорят двое, аргументы вкусовые. **Кого спросить:** того, кто будет этим пользоваться, и того, кто будет чинить. **Дешёвая проверка:** показать оба варианта трём людям на живой задаче. **Успех:** на живой задаче один вариант даёт меньше ошибок или быстрее ведёт к цели. **Где ложится:** решили голосованием в чате и через месяц переделали.

Приложение В. Четыре заготовки

Заполняются за полчаса. Сухо и без разговорности — это формы, а не текст.

1. Страница затеи

- **Проблема (факт):** что происходит, как часто, что теряется.
- **Кого задевает:** роли и имена.
- **Обходной путь сейчас:** как справляются без нас.
- **Цена ожидания:** что будет, если отложить на три месяца.
- **Гипотеза:** если сделаем X для Y, то Z изменится с А до В.
- **Цифра «до»:** откуда взята.
- **Во что верим:** список допущений.
- **Самое опасное допущение:** одно.
- **Как люди узнают:** где скажем, кто озвучит, что человек делает в первые пять минут.
- **Как увидим успех:** сделали / пользуются / работают иначе — по строке на каждый.

2. Сценарий разговора

- Расскажи, как ты в последний раз с этим столкнулся.
- Что именно ты делал? Что произошло дальше?
- Сколько времени ушло? Кого пришлось дёргать?
- Как ты справляешься с этим сейчас?
- Почему до сих пор не поменял?
- Что было бы, если бы это исчезло совсем?
- **Просьба об обязательстве:** пришли пример / покажи экран / зайди в четверг.
- **Записать:** кто, что делает, к какому сроку. И сделал ли.

Правило: не рассказывать свою идею до последнего вопроса.

3. Пользовательские истории

Плоский список, каждая история — одна строка:

- **Как [роль], я хочу [что делать], чтобы [зачем ему это].**

Под каждой — критерии приёмки, две-три строки. Удобная форма, но не обязательная:

- **Когда** [действие того же человека из истории], **тогда** [что он получает].

Проверка перед тем, как отдать в работу:

- роль конкретная, не «пользователь»;
- «что» — действие человека, а не название нашей фичи;
- «зачем» — его выгода, а не наша отчётность;
- два «чтобы» в строке — режим на две истории;
- не влезает в один заход работы — это не история, а проект.

4. Карточка проверки

- **Что проверяем:** одно допущение.
- **Как:** способ и его стоимость в днях.
- **Участники:** сколько человек и кто именно.
- **Срок:** от и до.
- **Порог:** сколько человек, что делают, за какой срок и при каких условиях.
- **Что не ухуждаем:** что нельзя сломать по дороге.
- **Решение по итогу:** делаем / меняем ставку / не делаем.

Порог заполняется до старта. После старта поле не редактируется.

Приложение Г. Словарь и чек-лист

Словарь по-пацански

Проблема (problem) — то, что уже происходит с людьми. Не «у нас нет сервиса», а «данные расходятся в трёх табличках».

Решение (solution) — способ починить. Их всегда несколько, и первый обычно самый дорогой.

Гипотеза (hypothesis) — ставка: если сделаем X для Y, то Z изменится с A до B.

Допущение (assumption) — то, во что ты веришь молча. Самое опасное — то, при провале которого затея бессмысленна.

Пользовательская история (user story) — как [роль], я хочу [что делать], чтобы [зачем]. Что и для кого делаем; на сколько это изменит жизнь — уже гипотеза.

Критерии приёмки (acceptance criteria) — «когда ... тогда ...», по чему принимаем работу.

Проверка (experiment) — способ узнать дёшево. Не первый релиз, а покупка информации.

Обязательство (commitment) — человек отдал своё: время, репутацию или ресурс. Весит больше любого мнения, но доказывает только готовность участвовать, а не спрос.

Порог (success criteria) — условие, назначенное до старта: цифра, действие или срок. Чтобы потом не спорить, получилось ли.

Обходной путь (workaround) — как люди справляются сейчас. Хорошая зацепка, чтобы проверить, настоящая ли боль.

Приёмка (acceptance) — сделали то, что обещали. Первый из трёх успехов.

Использование (adoption) — люди начали пользоваться. Второй.

Изменение (outcome) — люди стали работать иначе, проблема ушла. Третий, ради него всё.

Объявление до реализации (fake door) — запись, кнопка или встреча есть, самой штуки пока нет. Честно предупреждаем, что готовим запуск.

Руками (conciierge) — делаем то же самое вручную для троих, без кода.

Кнопка «выбросить» (kill) — решение остановить затею. Работает только там, где проверка стоила недорого.

Поворот (pivot) — та же проблема, другая ставка: аудитория, решение или масштаб.

Пробка (bottleneck) — место, где всё копится. Пока не расшита, остальные улучшения бесполезны.

Цена ожидания (cost of delay) — что теряем, если отложим на три месяца.

Запасы (inventory, WIP) — всё начатое и не закрытое: не доведённое до использования, не изменённое и не остановленное. Деньги, которые уже потратили и ещё не вернули.

ICE (impact, confidence, ease) — три вопроса при выборе: сколько изменится, откуда знаем, сколько стоит первый шаг. Полезен как список вопросов, вреден как таблица с баллами.

Lean Canvas — одностраничник про продукт и бизнес на девять блоков. Нам целиком не нужен: половина блоков про деньги и продажи. Ближайший наш аналог — страница затеи из приложения В.

Чек-лист спорного места 💡

Когда спор идёт по кругу, семь вопросов за десять минут:

1. Чью проблему решаем? Имя, а не «пользователей».
2. Что человек делает сегодня вместо этого?
3. Что должно измениться в его поведении?
4. Откуда мы знаем, что это так? Факт, наблюдение или ощущение?
5. Как проверить дешевле, чем сделать?
6. Что будет считаться успехом и когда посмотрим?
7. Что мы не сделаем, если возьмём это?

Если после семи вопросов спор не закончился — назовите вслух, о чём он на самом деле: власть, деньги, риск или личный вкус 🧠