

ПРОТОТИП БУДУЩЕГО:

КАК ПРЕВРАТИТЬ
СМЕЛУЮ ИДЕЮ
В РАБОТАЮЩИЙ
ПРОДУКТ



ИИ

Фёдор Северный

Фёдор Северный

Прототип будущего: Как превратить смелую идею в работающий продукт

<https://litres.ru/74613692>

SelfPub; 2026

Аннотация

Команда уже спорит о кнопках и рисует экраны — но проверила ли она, что продукт кому-то действительно нужен? Идеи теряют время и деньги, когда функции принимают за ценность, а уверенность — за доказательство.

«Прототип будущего» предлагает систему перехода от догадок к решениям. Вы научитесь формулировать цель через значимое изменение в жизни человека, находить аудиторию в её реальном контексте, выявлять гипотезы и определять, что проверять первым. Узнаете, как собрать минимальный честный прототип, спроектировать путь пользователя и провести тест без подсказок; отделять наблюдения от интерпретаций, улучшать решение и вовремя остановиться. В книге также разобраны проверка технологий, экономики, процессов и безопасности, а после запуска — измерение реальной пользы.

Книга адресована предпринимателям, продакт-менеджерам, дизайнерам и командам, которым важно не просто выпустить продукт, а решить настоящую задачу.

Содержание

Прототип — не черновик: как превратить идею в проверяемое предположение	6
От смелой идеи к ясной цели: какую проблему должен решить будущий продукт	19
Кто будет им пользоваться: поиск аудитории и изучение реального контекста	31
Что мы пока только предполагаем: карта гипотез, рисков и неизвестного	45
Конец ознакомительного фрагмента.	52

Фёдор Северный

Прототип будущего: Как превратить смелую идею в работающий продукт

Прототип будущего: Как превратить смелую идею в работающий продукт

Фёдор Северный

Прототип — не черновик: как превратить идею в проверяемое предположение

— Сделаем всё, — сказала Аня и нарисовала на доске круг.

— Календарь, напоминания, список покупок, чат, журнал лекарств, карта аптек, — подхватил Тимур. — И кнопку «Я уже сделал».

— Пользователю понравится, — уверенно заключил кто-то у окна.

Команда собиралась создать «Рядом» — сервис для родственников, которые помогают пожилым родителям. Через час на доске красовались десятки экранов. Через два — обсуждали, какой цвет лучше успокаивает иконку напоминания. Вечером участники разошлись с приятным ощущением: будущее почти собрано, осталось только его нарисовать.

На следующий день они встретились с Мариной, которой было сорок шесть. Она работала бухгалтером, жила в другом районе и помогала маме, которой исполнилось семьдесят восемь. Команда приготовила презентацию с аккуратными карточками задач.

— Вот здесь вы сможете записать, что маме нужно купить продукты, — начала Аня. — А тут добавить напоминание о

визите к врачу...

Марина посмотрела на экран и мягко перебила:

— Список у меня уже есть. В заметках. Иногда на холодильнике. Иногда в голове. Проблема не в том, чтобы записать ещё один пункт.

Она помолчала, выбирая слова.

— Мне важно понимать, кто из нас действительно придет в четверг. Брат обещал забрать маму в поликлинику, но в прошлый раз оказалось, что он имел в виду «постараюсь». А ещё я не знаю, купила ли сестра лекарства, пока сама не позвоню. Я не хочу обзванивать взрослых людей, чтобы выяснить, кто что сделал. Но если не обзвоню, могу узнать слишком поздно.

На доске по-прежнему оставались красивые карточки. Только теперь они выглядели не как решение, а как ответ на вопрос, который Марина не задавала.

Идея — это ещё не знание

Вдохновение полезно. Оно помогает увидеть возможность там, где остальные видят привычный порядок вещей. Но вдохновение — плохой свидетель: оно уверенно говорит за пользователя, хотя тот ещё не успел открыть рот.

Команда «Рядом» не сделала ничего необычного. Создатели продуктов часто начинают с того, что им легко представить: набор функций, экранов и кнопок. Это естественно. Идеи приятно перебирать, интерфейсы приятно обсуждать, а фраза «пользователю понравится» быстро создаёт ощущение

ние согласия. Вот только согласие внутри команды не превращается в знание о жизни за её пределами.

Марина поправила команду не потому, что ей не нравятся списки. Она показала, что за внешне простой задачей — помогать родителю — скрывается другой узел: договорённости между родственниками, разница между «постараюсь» и «приеду», необходимость замечать сделанное и незакрытое. Список может быть полезен, но сам по себе он не отвечает на главные вопросы Марины: кто взял на себя обязательство и можно ли на него рассчитывать?

Одна встреча не доказывает, что всем семьям нужен сервис именно такого типа. Марина не представляет всех людей, помогающих родителям, а команда не должна превращать её рассказ в универсальный закон. Но эта встреча сделала важную вещь: показала, что исходная версия проблемы может быть неверной. Теперь у команды есть повод остановиться и проверить, что именно происходит.

В этом и состоит разница между уверенностью и исследованием. Уверенность хочет скорее продолжить рисовать. Исследование сначала уточняет, на какой вопрос стоит потратить карандаш.

Четыре вещи, которые легко перепутать

Слово «прототип» иногда используют так широко, что им называют всё — от идеи на салфетке до почти готового приложения. Чтобы не терять смысл, разделим четыре понятия.

Понятие

Что это

Пример для «Рядом»

Идея

Возможное направление решения

Общий сервис для координации помощи родителю

Предположение

Утверждение о пользователе, ситуации или ценности решения, которое может оказаться неверным

Родственникам труднее всего не записать задачу, а договориться, кто её выполнит

Эксперимент

Способ получить наблюдение, которое поддержит или ослабит предположение

Предложить нескольким семьям с их согласия распределить реальные задачи на неделю и посмотреть, где возникают затруднения

Прототип

Материальная модель, с помощью которой проводят часть эксперимента

Бумажная карточка, общий документ, макет одного экрана или ролевая игра

Предположение — не обещание сделать продукт. Это утверждение о мире, в котором команда готова признать ошибку. Хорошее предположение можно проверить и, что не менее важно, опровергнуть. Если при любом результате команда говорит «значит, мы были правы», перед нами не проверка, а представление.

Эксперимент — не просто «показать макет и спросить, нравится ли он». Это заранее продуманный способ наблюдать поведение или получать конкретные сведения. Прототип — не сам эксперимент, а инструмент внутри него. Как фонарь не является прогулкой, так и нарисованный экран не является проверкой только потому, что его показали человеку.

И прототип вовсе не обязан быть цифровым. Можно проверить услугу вручную: один участник команды принимает заявки по телефону и координирует договорённости. Можно разыграть сцену, где родственники распределяют дела. Можно сделать бумажную схему на листе, сообщение в мессенджере или один кликабельный экран. Форма выбирается не по престижности, а по вопросу, на который нужно ответить.

Из тумана — к проверяемому предположению

После разговора команда вернулась к исходной идее и попробовала сформулировать её точнее. Для этого пригодилась простая конструкция:

«Мы считаем, что [кто] в ситуации [когда] испытывает

[проблему] и будет делать [действие], если [решение], потому что [основание]».

Шаблон не делает мысль истинной. Он лишь заставляет разложить её на части и заметить, где команда подменила факт удобной догадкой.

Слабый вариант звучит так:

«Мы считаем, что родственникам пожилых людей нужен удобный сервис со списками, напоминаниями и чатом, потому что заботиться о близких сложно».

Здесь почти всё размыто. Кто именно — дочь, сын, сосед, человек, который живёт рядом, или тот, кто координирует остальных из другого города? В какой ситуации возникает проблема? Что означает «удобный»? Какое действие человек совершит? Почему именно списки должны помочь? Слово «сложно» правдоподобно, но оно не подсказывает, что наблюдать.

Более проверяемый вариант:

«Мы считаем, что взрослые дети, которые координируют повседневную помощь родителю, особенно в дни с несколькими поручениями, испытывают неопределённость относительно того, кто из родственников приедет и что уже сделано. Если договорённости и отметки о выполнении видны в одном общем месте, координатор будет чаще назначать конкретного ответственного и проверять статус там, а не выяснять его повторными звонками, потому что основная трудность — не нехватка напоминаний, а отсутствие общей яс-

ности».

Эта формулировка всё ещё может быть ошибочной. И это хорошо: перед нами есть что проверять. Возможно, выяснится, что у семей нет трудностей с назначением ответственных, зато есть проблема с тем, что родственники не хотят пользоваться ещё одним инструментом. Возможно, главным окажется не общий обзор, а доверие к обещаниям. Или выяснится, что в одних семьях координацию нужно улучшать, а в других никакой цифровой инструмент не поможет справиться с распределением обязанностей.

Предположение становится полезнее, когда в нём обозначены четыре опоры.

1. Кто именно. Не «все, кому нужна помощь», а конкретная группа с понятной ролью.

2. В какой ситуации. Не «в жизни вообще», а в узнаваемом моменте: несколько задач, разные участники, ограниченное время.

3. Что болит. Не широкая тема вроде «забота», а наблюдаемое препятствие или последствие.

4. Какое изменение ожидается. Не «им понравится», а действие: назначит ответственного, проверит статус, перестанет обзванивать всех по отдельности.

Фраза «потому что» заслуживает отдельного внимания. Она часто прячет главное основание команды. Например: «Люди будут отмечать выполненное, потому что это удобно». Но почему они станут делать лишний шаг? Что полу-

чают взамен? Может быть, отметка избавляет от повторного звонка. А может, её некому будет поставить. Основание — не декоративная концовка предложения, а ещё одна догадка, которую стоит вынести на свет.

Карточка: что должно оказаться правдой

Прежде чем рисовать прототип, команда выписала не только предположение, но и то, что должно оказаться правдой, чтобы идея имела смысл.

Проверяемое убеждение

Что можно наблюдать

Что ослабит предположение

Родственникам трудно понимать, кто подтвердил визит и что уже сделано

В недавней ситуации участники не могли быстро договориться или приходилось многократно уточнять статус

Люди уверенно называют ответственных и без труда знают, что выполнено

Неопределённость вызывает заметные неудобства

Участники вспоминают конкретные срывы, лишние звонки или пропущенные дела

Вспоминаются только абстрактные опасения, без случаев и последствий

Общее место для договорённостей может изменить поведение

Во время задачи родственники готовы записать обязательство и обновить статус

Они не хотят фиксировать договорённости или предпочитают прежний способ

Такая информация должна быть доступна нескольким людям

Участники готовы делиться ею в выбранном семейном круге

Для них важнее приватность, а общий доступ вызывает тревогу или конфликт

Такую карточку удобно дополнить ещё тремя строками: **что мы проверяем, какое наблюдение считаем значимым, что сделаем, если наблюдение не подтвердится.** Последняя строка особенно полезна. Если команда не решила заранее, что изменит её мнение, она рискует объяснить любой результат в свою пользу.

Например, фраза «участникам понравился экран» — слабое наблюдение. Люди способны быть вежливыми, поддерживать добрые намерения и хвалить аккуратный дизайн. Это не означает, что они изменят привычки или станут пользоваться сервисом. Вопрос «Вы бы пользовались таким приложением?» тоже приносит мало определённости: человек от-

вечает о воображаемом будущем, а действует в настоящем.

Сильнее спросить: «Расскажите о последнем случае, когда родственники договаривались о помощи». Ещё сильнее — увидеть, как люди распределяют конкретные дела сейчас: где записывают договорённости, кому звонят, что происходит, если обещание не выполнено. И сильнее всего для проверки конкретного поведения — предложить безопасный, понятный пробный шаг в реальной ситуации и посмотреть, что человек действительно сделает.

При этом важно не перепутать направление исследования с соревнованием, где пользователь обязан «доказать» команде правильность идеи. Его задача не оправдывать продукт и не придумывать команде решения. Он лучше команды знает собственный день; создатели должны внимательно выяснить, как этот день устроен.

Первый прототип «Рядом»

Команда решила не дорисовывать приложение целиком. Они сделали один лист бумаги. На нём были два раздела: «Кто подтвердил» и «Что уже сделано». У каждой задачи имелись три простых поля: дело, ответственный, статус. Никаких профилей, настроек, графиков активности и настраиваемой палитры заботы.

Это выглядело почти неприлично просто по сравнению с первоначальным замыслом. Именно поэтому лист оказался полезен: он не позволял спрятать вопрос за множеством функций.

На следующей встрече с Мариной команда предложила разобрать пример обычного дня. Не экзамен и не демонстрацию: они хотели понять, как устроено решение в конкретной ситуации. Марина распределила задачи, но остановилась возле поля «Ответственный».

— А что значит «подтвердил»? — спросила она. — Я нажму за брата, потому что он утром сказал «посмотрим»? Или он сам должен открыть это и согласиться?

Одного вопроса хватило, чтобы открыть ещё одну часть проблемы. Команда думала о том, как показать статус, но не уточнила, откуда статус берётся и насколько ему можно доверять. Это не означает, что прототип провалился. Он сделал работу: проявил скрытое допущение, которое десятки экранов могли бы долго маскировать.

Затем команда предложила безопасную пробу: если Марина сама этого хочет, на неделю можно перенести в общий лист одну настоящую задачу без чувствительной информации. Брат должен был сам подтвердить, что приедет, а после визита отметить выполнение. Команда наблюдала бы не за тем, «понравилась» ли бумага, а за конкретным вопросом: **согласится ли родственник зафиксировать собственное обязательство, и поможет ли такая фиксация Марине реже уточнять статус?**

Такой прототип не отвечает на всё. Он не проверяет, станут ли семьи пользоваться приложением годами, готовы ли платить за него или безопасно ли хранить данные. И не нуж-

но заставлять один маленький эксперимент отвечать на все вопросы продукта. Его задача — уменьшить важную неопределённость, а не выпустить раннюю версию будущего бизнеса.

Перед настоящей пробой команда должна договориться о границах: получить согласие участников, не собирать лишние сведения, не обещать гарантированную помощь и не вмешиваться в семейные отношения. Продукт, который касается заботы, обещаний и здоровья, легко задевает уязвимые места. Практичность не отменяет уважения.

Упражнение: одна мысль, которую можно опровергнуть

Выберите идею, которую сейчас обсуждаете, и посвятите ей двадцать минут. Не рисуйте интерфейс. Запишите ответы.

Предположение: «Мы считаем, что [кто] в ситуации [когда] испытывает [проблему] и будет делать [действие], если [решение], потому что [основание]».

Что должно оказаться правдой: Назовите два или три убеждения, без которых решение не сработает.

Что мы можем наблюдать: Укажите реальное действие, конкретный эпизод или факт — не комплимент и не общее обещание.

Какое наблюдение ослабит нашу уверенность: Напишите его заранее. Например: «Если люди без усилий решают это привычным способом и не могут вспомнить недав-

него сбоя, мы не будем считать эту проблему подтверждённой».

Самый маленький подходящий прототип: Выберите форму, которая позволит получить нужное наблюдение: бумажная карточка, разыгранный сценарий, ручная услуга, макет одного экрана или короткая проба в реальной ситуации.

Не ищите формулировку, которая звучит убедительнее. Ищите ту, за которую команде не стыдно будет перед фактом изменить решение.

Прототип — не уменьшенная копия будущего продукта и не черновик, который обязан со временем стать приложением. Это материальный способ вынести догадку из головы, показать её миру и увидеть, что происходит. Иногда такой способ занимает один экран. Иногда — разговор, карточку на холодильнике или услугу, выполненную вручную. Его ценность определяется не количеством деталей, а тем, помогает ли он получить наблюдение, способное изменить следующий шаг команды.

Когда идея становится проверяемым предположением, работа над продуктом впервые выходит из тумана. Но прежде чем решать, как именно проверять решение, нужно точнее назвать саму проблему: чью жизнь мы пытаемся изменить, в какой ситуации и что в ней действительно требует перемен.

От смелой идеи к ясной цели: какую проблему должен решить будущий продукт

В переговорной на экране уже открылся макет главного экрана. В центре — большое круглое напоминание. Слева от него помещался семейный календарь, справа — кнопка чата.

— Нам нужен общий календарь, — сказал Илья. — Иначе люди забывают, кто когда заедет.

— Календарь не решит тревогу, — возразила Марина. — Нужны уведомления: всё ли в порядке, выпила ли мама таблетки.

— А ещё отчёты, — добавил разработчик Саша. — Чтобы было видно, кто что сделал.

Команда собиралась создать «единое приложение для заботы». Название звучало тепло и обещало многое. Но уже через десять минут стало ясно: каждый представлял под заботой свою трудность. Для одного проблема была в забытых покупках, для другой — в тревожном ожидании, для третьего — в ссорах между родственниками. Их объединяло желание помочь. Общей цели пока не было.

— Подождите, — сказала фасилитатор. — А что должно стать иначе в жизни человека, который откроет приложение?

Повисла тишина. На экране по-прежнему светилась кноп-

ка чата, но вопрос был не про неё.

Это знакомый поворот. Команда приходит с идеей и начинает называть вещи, которые умеет представить: календарь, сообщения, напоминания, статистика. Функции кажутся осязаемыми. Их можно нарисовать и оценить. Проблема рядом с ними выглядит менее удобной: её нельзя сразу поместить в прямоугольную карточку. Поэтому каталог функций часто маскирует неясность цели — словно аккуратно подписанный чемодан, в котором никто не проверил содержимое.

Чтобы разобраться, команда попросила каждого вспомнить не «что раздражает вообще», а недавний конкретный случай. Так они пришли к обычному семейному вечеру.

Один чат — несколько разных проблем

В семье Веры Петровны трое взрослых детей. Они живут в разных районах, у каждого работа, свои планы и собственное представление о том, какая помощь нужна маме. Вера живёт одна. Она ценит поддержку, но не хочет, чтобы её распорядок обсуждали так, будто самой её за столом нет.

В среду утром она написала дочери Лене:

«Если кто-нибудь будет рядом, зайдите, пожалуйста. В коридоре лампочка перегорела».

Лена спросила в семейном чате, кто сможет заехать. Павел ответил, что, возможно, освободится в субботу после обеда. Катя написала, что думала: мама в понедельник едет к врачу и её надо отвезти. Лена уточнила, что разговор был о другом. Вера добавила, что врач уже договорился с соседом, а

лампочку она просила поменять, только если кому удобно.

Дальше в чате возникло обсуждение расписания. Кто-то предложил заодно купить продукты. Кто-то напомнил про таблетки. Кто-то спросил, почему Вера не сообщила про врача раньше. Несколько человек отвечали на старые сообщения, другие уже переключились на рабочие дела. В итоге Павел решил, что заедет Лена, Лена ждала подтверждения от Павла, а Катя записала в календарь визит к врачу, который уже был устроен иначе.

Вечером Лена позвонила маме. Лампочку Вера выкрутила сама, а визит в субботу ей был не нужен. Ей хотелось, чтобы кто-нибудь посидел с ней за чаем — но не потому, что родственники получили сигнал тревоги и распределили дежурства. Она сказала:

— Я рада, когда вы приезжаете. Просто не надо составлять вокруг меня расписание так, будто я уже ничего сама не могу.

Если пересказать этот день одной фразой, получится: «В семейном чате трудно договориться». Но это не диагноз, а вывеска. За ней могут скрываться разные затруднения: важные сообщения теряются, участники по-разному понимают просьбу, никто не подтверждает обещание, помощь предлагается без согласия или сам человек не может обозначить, чего именно хочет.

Каждое из этих объяснений ведёт к разному решению. Напоминание поможет, если человек забыл обещанное. Общая

запись — если договорённость нигде не зафиксировали. Но если родственники по-разному поняли просьбу, уведомление лишь быстрее напомнит им о разных версиях событий. А если Вера не хочет чувствовать себя объектом контроля, отчёты о её повседневной жизни могут усилить проблему, а не устранить её.

От неудобства — к болезненному моменту

Полезно не спорить о причинах с первого шага, а восстановить событие по порядку. Вопросы простые, но требуют конкретных ответов:

1. Что произошло до этого? Не «у них плохая коммуникация», а: Вера попросила помочь поменять лампочку и написала это в общий чат.

2. Что человек пытался сделать? Лена хотела понять, кто приедет; Павел — предложить время; Вера — попросить об услуге, не передавая семье управление своим расписанием.

3. Что помешало? Разговор разросся: просьбу смешали с другими задачами, ответы остались без явного подтверждения, а участники по-разному поняли, о чём договорились.

4. Чем закончилась ситуация? Вера не получила ясного ответа, родственники решили, что договорились, хотя каждый — о своём, а сама просьба потеряла смысл.

5. В какой момент стало особенно неприятно? Не когда чат стал длинным, а когда никто не мог сказать, кто и когда приедет, при этом решения о Вере обсуждали без неё.

Так можно отделить заметный симптом от момента, в котором человеку действительно становится трудно. Количество сообщений — удобная величина, но само по себе оно мало что говорит о проблеме. Иногда длинная переписка заканчивается хорошим планом. А иногда одного сообщения «заеду в субботу» достаточно, если оно ясное, принято обеими сторонами и не вызывает сомнений.

В когнитивной психологии существует понятие *перспективной памяти* — способности помнить о намерении, которое нужно выполнить позже. Отвлечения и переключение между делами затрудняют такие задачи; внешние напоминания могут быть полезны. Но в семейном эпизоде не вся трудность сводилась к памяти. Даже идеально настроенное уведомление не ответит на вопросы: кто именно взялся приехать, что он обещал сделать и хочет ли Вера именно такой помощи.

Здесь важно и другое: люди не обязаны одинаково называть свою проблему. Один участник замечает тревогу, другой — конфликты, третий — забытые покупки. Это не значит, что кто-то из них ошибается. Они могут описывать разные последствия одной ситуации — или действительно разные ситуации, которые команда преждевременно объединила под красивым названием. Задача не в том, чтобы выбрать самое убедительное мнение на совещании, а в том, чтобы выяснить, что происходит в жизни людей.

Цель — изменение, а не список функций

«Сделать семейный чат» — не цель для пользователя, а решение, которое команда уже решила строить. «Добавить умные уведомления» — тоже решение. У него может быть хорошее основание, но пока это гипотеза, а не доказанный ответ.

Цель описывает изменение, важное для человека. Например:

Когда родственники договариваются о помощи, каждому должно быть ясно, кто и о чём договорился, а человек, которому помогают, должен иметь возможность согласиться, отказать или изменить просьбу.

Такое описание пока не требует ни календаря, ни чата, ни отчёта. Возможно, людям подойдёт общий список договорённостей. Возможно, достаточно изменить правила переписки. Возможно, выяснится, что основная трудность возникает не между родственниками, а в разговоре о том, какую помощь вообще хотят принять.

Это не означает, что функции неважны. Просто их очередь наступает после прояснения цели. Иначе команда рискует построить удобный мост — только через не ту реку.

Для рабочей формулировки проблемы используйте шаблон:

Когда [ситуация], [человек или группа] пытается [что сделать], но сталкивается с [препятствие]. Из-за этого [последствие]. Нам нужно помочь ему [желаемое изменение], не нарушая [важное ограничение или

ценность].

Заполним его на примере:

Когда взрослые дети пытаются договориться о визите или небольшой помощи пожилому родителю, каждому нужно понять, кто и о чём договорился. Но сообщения смешиваются с другими темами, а устные намерения остаются неподтверждёнными. Из-за этого родитель может ждать того, чего никто не обещал, а родственники — считать помощь распределённой, хотя ясного плана нет. Нужно сделать договорённости понятными всем участникам, сохранив за родителем право самому решать, какая помощь ему нужна.

Обратите внимание на последнюю часть. Хорошая формулировка удерживает не только эффективность, но и человеческую ценность, которую легко потерять в погоне за порядком. В этом случае важно не просто «организовать уход», но и не превратить заботу в управление.

Пять «почему» — не волшебная лопата

Упражнение «пять почему» помогает развернуть цепочку причин. Возьмём вопрос: почему никто не приехал поменять лампочку?

1. Потому что никто не был уверен, что именно он должен приехать.

2. Почему никто не был уверен? Потому что в чате прозвучало несколько возможных дней, но никто не подтвердил конкретный.

3. Почему не подтвердил? Обсуждение перешло к другим

темам, а первоначальная просьба затерялась.

4. Почему она затерялась? В чате одновременно обсуждали лампочку, продукты и поездку к врачу.

5. Почему все темы оказались вместе? Возможно, родственники используют один канал для просьб, планов и срочных сообщений, но не договорились, как фиксировать обязательства.

На последнем шаге может появиться идея решения — например, отдельный список просьб. Однако цепочка не доказывает, что такой список нужен. Возможно, в этой семье уже есть список, но им неудобно пользоваться. Возможно, Вера вообще не хотела, чтобы просьбу превращали в задачу. «Пять почему» — способ выдвинуть гипотезы, а не механизм, который автоматически находит единственную корневую причину.

Механическое повторение вопроса опасно тем, что команда может уверенно уйти от фактов к собственным предположениям. После каждой версии стоит спрашивать: «Что мы действительно наблюдали? Что рассказал сам человек? Какое ещё объяснение возможно?» Наблюдение — это сообщение, время отправки, отсутствие подтверждения, конкретный разговор. Вывод «в семье нет доверия» — интерпретация, которую ещё нужно проверить.

Полезный приём — разделить заметки на три категории:

Категория

Пример

Наблюдение

Павел написал «возможно, смогу», но конкретное время не назвал.

Интерпретация

Лена решила, что Павел подтвердил визит.

Идея решения

Добавить кнопку «Подтвердить договорённость».

Когда эти категории смешаны, команда незаметно принимает свою идею за факт: «Нам нужна кнопка, потому что люди забывают». Когда разделены, становится видно, что люди могли не забыть — они могли просто не договориться.

Практика: превратите разговор о функциях в исследование проблемы

Выделите на командное упражнение около часа. Понадобятся заметки о реальных эпизодах, доска или документ и готовность не защищать любимую функцию хотя бы до конца встречи.

Шаг 1. Соберите недавние случаи. Попросите участников вспомнить ситуации за последние несколько недель: «Расскажите о последнем случае, когда вы пытались договориться о визите или помощи. Что случилось?» Вопрос о

недавнем событии обычно даёт больше проверяемых деталей, чем «Каким приложением вы бы пользовались?». Людям трудно предсказать своё будущее поведение, зато проще восстановить недавний разговор, его участников и последствия — хотя и здесь воспоминания могут быть неполными.

Шаг 2. Восстановите последовательность. Уточните, кто начал разговор, чего хотел, какие ответы получил, что понял и что сделал потом. Если человек согласен, посмотрите на переписку или календарь: конкретный след разговора порой проясняет больше, чем общее впечатление «вечно ничего не понятно».

Шаг 3. Отделите факт от объяснения. Запишите, что участники действительно сказали или сделали. Рядом — как они это интерпретировали. Отдельно оставьте идеи функций. Не удаляйте их; просто пока не принимайте за решение.

Шаг 4. Найдите момент затруднения. Отметьте не только неудобство, но и место, где оно стало значимым. Человек не понял, кто придет? Не решился попросить? Получил помощь, которой не хотел? Потерял время, деньги, спокойствие или чувство самостоятельности?

Шаг 5. Сформулируйте желаемое изменение. Закончите фразу: «После того как мы поможем, человеку станет легче...» Если продолжение звучит как «открывать календарь», вы снова описываете функцию. Попробуйте ещё раз: «понимать, что визит подтверждён», «просить о помощи без долгой переписки», «самому выбирать, какую помощь при-

нять».

Шаг 6. Решите, что можно проверить. До разработки большого продукта можно испытать отдельное предположение простыми средствами: вручную оформить договорённость после разговора, разыграть сценарий на бумажном макете или попросить семью неделю пользоваться общей заметкой. Прототип полезен не потому, что похож на готовое приложение, а потому, что помогает увидеть, стало ли человеку проще в конкретной ситуации.

Как понять, что цель стала ясной

Вернёмся к семье Веры. Цель можно выразить через изменение, которое заметно в поведении и опыте людей:

После разговора о визите или помощи участники могут назвать, кто, когда и о чём договорился, а Вера подтверждает, что ей подходит такой план.

Чтобы понять, стало ли лучше, команде понадобится исходная точка. Например, до проверки можно выяснить, как часто планы остаются без ясного ответственного, сколько времени уходит на подтверждение договорённости и как сама Вера оценивает своё участие в решении. Показатели не заменяют разговоров с людьми: время договорённости может сократиться, но ощущение контроля — ухудшиться. Поэтому важно смотреть и на результат, и на цену, которой он достигнут.

Порог успеха не стоит придумывать на совещании ради красивого числа. Сначала наблюдайте, как происходит сей-

час. Затем решите, какое изменение будет достаточно значимым для участников и как его можно заметить. Хороший показатель отвечает на вопрос о жизни пользователя, а не о загруженности команды функциями.

Проверьте готовую формулировку тремя вопросами:

1. Узнает ли её сам человек? Не оценит ли он её как речь о чужой, придуманной для него проблеме?

2. Понятно ли, в какой ситуации возникает трудность? Или вы описали туманное «людям нужна забота»?

3. Можно ли заметить, что стало лучше? Не по числу экранов и уведомлений, а по тому, изменилось ли важное для человека событие?

Если ответ на последний вопрос — «мы выпустили приложение с календарём», цель пока не достигнута. Это описание результата работы команды, а не изменения в жизни пользователя.

Смелая идея становится продуктовой не тогда, когда у неё появляется список функций, а когда становится понятно, чью трудность она должна уменьшить, в какой момент эта трудность возникает и что будет иначе после решения. Сначала нужно разобраться, через какую реку действительно требуется мост. Затем — выяснить, кто будет по нему ходить, откуда и куда. Поэтому следующий шаг начинается не с расширения макета, а с поиска людей и изучения их реального контекста.

Кто будет им пользоваться: поиск аудитории и изучение реального контекста

К восьмому часу вечера команда уже успела выслушать четыре восторженных отзыва о своей идее.

«Это именно то, чего не хватает семьям», — сказала подруга одной из основательниц. «Моя сестра точно бы пользовалась», — уверенно заметил знакомый разработчика. «Очень человечный проект. Вам надо скорее запускаться», — похвалила коллега.

Идея казалась простой: приложение, в котором родственники, помогающие пожилому родителю, могли бы делиться важными обновлениями и согласовывать повседневные дела. Команда называла свою аудиторию «все, кто заботится о родителях». Формулировка звучала широко, достойно и почти не требовала уточнений. А еще она позволяла поговорить с людьми, чьи номера уже были в телефонах.

На следующий день выяснилось, что двое из четырех собеседников не помогали родителям регулярно. Один жил рядом с матерью и решал вопросы лично. Еще одна участница уже пользовалась семейным чатом и не могла вспомнить случая, когда он подвел. Все от души желали команде успеха. Но ни один из них не показывал ситуации, в которой пред-

лагаемое приложение понадобилось бы.

Команда услышала одобрение идеи и приняла его за свидетельство потребности. Это разные вещи.

Выйти из комнаты согласия

Знакомые — удобные собеседники: им легче написать, они охотно откликаются, и беседа с ними редко начинается с неловкого молчания. Но удобство набора не делает выборку подходящей. Друзья часто хотят поддержать автора, понимают контекст без объяснений и невольно подсказывают ему ожидаемые ответы. Если же они не сталкиваются с изучаемой задачей в жизни, их мнение почти ничего не говорит о том, как она устроена у тех, кто сталкивается.

Комплимент — не поведение. Обещание «я бы пользовался» — тоже. Людям обычно проще представить себя будущими пользователями, чем заранее угадать собственные действия в конкретных обстоятельствах. На ответ влияют вежливость, желание помочь, интерес к новой идее и то, насколько привлекательным кажется рассказ о ней. Это не значит, что участники лукавят. Они отвечают искренне — но на вопрос о воображаемом будущем, а не о прожитом опыте.

В предыдущих главах речь шла о том, что прототип помогает проверить конкретное предположение, а продуктовая цель описывает значимое изменение в жизни человека. Теперь предстоит выяснить, в чьей именно жизни и при каких обстоятельствах такое изменение имеет смысл. Для этого полезнее не спрашивать, нравится ли людям идея, а искать эпи-

зоды, в которых задача уже возникла.

Команда отправилась за пределы знакомого круга. Сначала поговорила с Верой, которая работала полный день, жила в другом районе, а к матери ездила по выходным. Потом встретилась с Сергеем — соседом пожилой женщины из своего подъезда. Он помогал ей почти каждый день: забирал лекарства, относил продукты, иногда звонил дочери, если та долго не отвечала. Наконец, поговорили и с самой Тамарой, матерью Веры. Она была не просто человеком, о котором нужно сообщать новости. У нее были собственные привычки, решения и довольно ясное мнение о том, что близким стоит знать, а что не нужно превращать в семейный отчет.

Чем больше команда слушала, тем менее убедительным становилось слово «все».

Просите вспомнить, а не предсказать

Вера сказала, что у них в семье «все более-менее организовано». На вопрос, как это устроено, она на секунду задумалась, потом открыла переписку и блокнот.

«Вот, — сказала она, листая сообщения. — Брат написал, что мама не ответила на звонок. Я спросила, кто был у нее в четверг. Потом сосед прислал фотографию таблетки, которую она попросила купить. А здесь я себе записываю, когда надо заказать продукты. Чтобы не забыть».

Перед командой оказалась не аккуратная схема, а знакомая многим бытовая реальность: сообщения в нескольких ветках, заметки для себя, звонки между встречами и подроб-

ности, которые приходится восстанавливать задним числом. Вера не рассказывала, каким должен быть хороший продукт. Она показывала, как справляется сейчас.

Именно такие материалы — цепочка сообщений, расписание на бумаге, список напоминаний, повторный звонок, просьба к соседу — помогают увидеть не только заявленную проблему, но и обходные пути. Обходной путь особенно важен: если человек тратит время и силы на собственное решение, значит, задача для него не абстрактная. Но даже неудобный способ не доказывает, что ему нужно именно ваше решение. Он показывает, что происходит сегодня и что следует исследовать дальше.

Чтобы добраться до такого эпизода, задавайте вопросы о недавнем прошлом:

- «Вспомните последний раз, когда вам нужно было договориться с родственниками о помощи. Что произошло сначала?»
- «Что вы сделали дальше?»
- «Кто еще участвовал?»
- «Где вы записали эту информацию или кому ее передали?»
- «Что оказалось сложным?»
- «Чем все закончилось?»
- «Как вы поймете в следующий раз, что эта задача снова появилась?»

Полезно возвращаться к конкретным деталям: «Когда это

было?», «Где вы тогда находились?», «Что вы открыли первым?», «Что произошло после этого?» Память не работает как точная видеозапись: люди восстанавливают события, иногда объединяют похожие случаи или забывают мелочи. Поэтому рассказы стоит бережно уточнять, а по возможности — дополнять наблюдением или предметами, которые человек сам готов показать.

Избегайте вопросов вроде «Вы бы пользовались нашим приложением?» и «Вам кажется, такая функция была бы полезной?». Они рано переводят разговор в режим оценки вашей идеи. Собеседник начинает помогать вам придумывать продукт, хотя вы пока не поняли, как он живет без него. Если вам нужен честный разговор о поведении, не просите человека предсказывать будущее.

«Кто заботится» — не одна роль

В случае Веры слово «пользователь» тоже оказалось недостаточным. Она могла бы заносить информацию или согласовывать визиты. Ее брат участвовал в помощи, но по-другому. Сосед замечал повседневные изменения, однако не обязательно хотел вступать в семейную систему. Тамара была человеком, на которого решение влияло непосредственно, даже если не собиралась самостоятельно вести записи.

В исследованиях полезно различать несколько ролей, которые могут совмещаться, а могут принадлежать разным людям:

Роль

Что делает или решает

Вопрос для исследования

Пользователь

Выполняет действие с помощью продукта

Кто будет открывать инструмент, вносить сведения, отвечать на запросы?

Покупатель или плательщик

Выделяет деньги или утверждает расходы

Кто считает решение стоящим оплаты?

Участник принятия решения

Может разрешить, поддержать или остановить внедрение

Чье согласие потребуется в семье или организации?

Человек, на которого влияет решение

Получает последствия, даже если не пользуется продуктом

Кто будет ощущать изменения в приватности, самостоятельности или повседневной жизни?

Это не формальные клетки, которые нужно заполнить в презентации. Это способ не перепутать интересы разных людей. Если продукт собирает сведения о Тамаре, то важно не

только, удобно ли Вере их вносить. Важно также, считает ли Тамара такой обмен приемлемым, что ей самой хочется общаться близким и кто получит доступ к информации.

Возраст, семейная роль и потребность в помощи не отменяют права человека выбирать, что ему подходит. В беседе с Тамарой команда спросила, как она узнает, что близким пора вмешаться. Она ответила: «Если я не отвечаю на один звонок, это не значит, что надо проверять, где я. Иногда я просто не слышу телефон». Это не возражение против заботы. Это точное замечание о границе между поддержкой и наблюдением.

Команда также поговорила с Сергеем. Его случай был другим. Он не координировал действия нескольких родственников, а регулярно помогал с конкретными повседневными делами. Там, где Вера пыталась удержать в голове разрозненную семейную картину, Сергей во многом опирался на прямой контакт и собственный распорядок. Одна и та же широкая категория — «люди, которые помогают пожилым» — скрывала разные задачи, частоту участия, отношения и ограничения.

Набирайте участников по признакам, а не по симпатии

После первых разговоров команда составила план рекрутинга. Он помог не обещать себе «изучить всех, кто заботится», а найти людей, способных рассказать о конкретной ситуации.

Кого ищем
Признак для набора
Где искать
Кого не включаем в первую волну

Взрослых детей, участвующих в повседневной помощи родителю

За последний месяц координировали дела с другим родственником или помощником

Районные и родительские сообщества, тематические группы, организации поддержки семей

Людей, которые не участвовали в помощи недавно и могут говорить только о предполагаемом опыте

Людей, регулярно помогающих не как родственники

Помощь повторяется, задачи возникают в течение обычной недели

Местные сообщества, соседские объединения, знакомые социальных служб — с их разрешения

Профессиональных специалистов, если сейчас изучается семейная, а не профессиональная практика

Пожилых людей, на чью жизнь может повлиять решение

Они сами готовы рассказать о своей повседневности и предпочтениях

Через открытое приглашение или с участием посредника, которому доверяют

Людей, которых привели только для того, чтобы подтвердить мнение их родственника

«Кого не включаем» — не список тех, чьи потребности не важны. Это граница первой исследовательской волны. Если команда проверяет гипотезу о согласовании повседневной помощи между взрослым ребенком и другими родственниками, ей сначала нужны случаи, где такое согласование действительно происходит. Профессиональный уход или человек, который живет с родителем и решает все лично, могут потребовать отдельного исследования: иного контекста, других вопросов и, возможно, другой продуктовой цели.

Набор по критериям не превращает несколько бесед в портрет всего рынка. Качественные интервью помогают обнаружить повторяющиеся ситуации и различия между ними; они не показывают, сколько людей сталкивается с каждой ситуацией. Не стоит писать «большинство пользователей делает так» после нескольких разговоров. Лучше зафиксировать: «В нескольких недавних случаях участники...» — и отметить, что пока неизвестно.

Для первой волны можно набрать небольшую, обозримую группу, например пять–восемь человек с подходящим опытом, а затем решить, что изучать дальше. Это не магическое число и не гарантия полноты. Если каждый новый разговор

меняет карту ролей или открывает существенное ограничение, выборку стоит расширить. Если же наблюдения начинают повторяться, команда может перейти к проверке прототипа — не потому, что «все уже изучены», а потому, что накоплено достаточно материала для следующего осмысленного шага.

Смотрите на ситуацию в целом

Интервью о помощи семье легко случайно превратить в допрос о здоровье или в попытку выяснить, кто из родственников поступает правильно. Задача исследователя — не оценивать семью, а понять, как устроена конкретная работа и что затрудняет ее выполнение.

Если собеседник предлагает показать переписку, сначала попросите разрешения и уточните, можно ли посмотреть ее вместе, не фотографируя. Там могут быть имена, адреса, сведения о здоровье и сообщения людей, которые не давали согласия участвовать в исследовании. Не копируйте и не переносите их в рабочие документы без отдельного разрешения. Удаляйте личные данные, храните заметки в согласованном месте. Участник вправе отказаться от вопроса или прекратить беседу.

Предупредите человека о цели разговора, продолжительности и том, как будут использоваться заметки. Не приглашайте пожилого участника только через взрослого ребенка, если это лишает его собственного выбора. Говорите понятно, учитывайте слух, зрение, усталость и удобное время. Не

считайте возраст доказательством неспособности принимать решения. Если человек теряется, переживает или не хочет продолжать, остановитесь. Исследование не важнее его достоинства и спокойствия.

Полезно смотреть не только на отдельные ответы, но и на условия, в которых задача возникает: человек в этот момент дома или на работе? Нужно ли ему действовать быстро? Может ли он позвонить? Кто еще принимает решение? Что нельзя сообщить в общем чате? Есть ли доступ к устойчивому интернету? Какой способ передачи информации человек уже освоил? Контекст иногда объясняет поведение точнее, чем отношение к функции.

Сравните два случая, прежде чем выбирать аудиторию

К концу первой волны команда сопоставила профили Веры и Сергея. Они оба помогали пожилому человеку, но это сходство оказалось слишком общим, чтобы на нем строить решение.

Профиль

Недавняя задача

Текущий способ

Ограничение, которое проявилось

Вера, работающая дочь

Согласовать с братом визит и восстановить, кто уже зво-

нил матери

Переписка в нескольких ветках, личные записи, звонки

Важно быстро собрать разрозненные сведения, не добавляя еще одну обязанность

Сергей, сосед

Помочь с повторяющимися повседневными делами

Личный контакт и собственный распорядок

Нет той же потребности согласовывать действия между родственниками; важно не навязывать посредническую роль

Эта таблица не отвечает на вопрос, кому из них «нужен продукт». Она показывает, что один и тот же замысел может проверять разные потребности, а значит, требует разных первых тестов.

Команда решила начать с узкой группы: взрослых детей, которые в течение последнего месяца регулярно координировали повседневную помощь с другим родственником и уже использовали для этого переписку или собственные записи. Это не окончательный выбор аудитории на годы вперед. Это способ проверить одно понятное предположение: помогает ли выбранный способ сделать координацию яснее людям, у которых она уже есть, или же создает дополнительную работу.

В следующую волну команда собиралась снова выйти в поле: набрать людей не только через друзей, провести

несколько бесед вне привычной среды и проверить, не скрывается ли за похожими сообщениями другой контекст. Отдельно предстояло поговорить с пожилыми людьми о приватности и самостоятельности. Их опыт нельзя заменить ответами взрослых детей.

Перед первой беседой полезно составить карту ролей и контекстов. Возьмите один недавний эпизод и письменно ответьте на семь вопросов:

1. Что произошло и когда?
2. Кто участвовал, кто заметил проблему первым?
3. Какую задачу пытался выполнить каждый человек?
4. Какие инструменты использовались?
5. Что мешало или задерживало действие?
6. Как участники обходили затруднение?
7. На кого повлияло принятое решение?

Затем отметьте, что вы наблюдали, а что пока только предполагаете. Если карта начинается с фразы «нашим пользователем будет...», добавьте к ней конкретную ситуацию: «человек, который делает что именно, с кем, как часто и при каких ограничениях». Так у ярлыка появляется проверяемое содержание.

Вера принесла переписку и блокнот не потому, что команда правильно угадала нужную функцию. Она показала им, где искать реальную работу, которую люди уже выполняют. Сергей помог увидеть пределы обобщения. Тамара напомнила, что забота о человеке не дает права говорить вместо

него. Вместе эти разговоры не описали всех семей и не доказали спрос на будущий продукт. Они сделали другое: помогли выбрать, с кем и какую гипотезу проверять следующей.

Аудитория начинается не со слова «все». Она появляется там, где повторяются ситуации, задачи и ограничения. Поэтому составьте карту ролей: кто действует, кто решает, кто платит и на чью жизнь повлияет результат. А затем выйдите за пределы комнаты, где все согласны.

Что мы пока только предполагаем: карта гипотез, рисков и неизвестного

На совещании никто не сомневался, что приложение нужно запускать.

— Родственники будут делиться информацией о здоровье. Им важно быть в курсе, — сказал руководитель продукта.

— Пожилым людям нормально пользоваться смартфоном. Моя мама каждый день пишет в мессенджере, — добавил дизайнер.

— А семье нужен общий цифровой план. Сейчас всё и так координируется в чатах, только неудобно, — подвёл итог основатель.

На экране светилась доска функций: профиль близкого человека, список лекарств, календарь визитов, семейные уведомления, общий план ухода. Всё выглядело убедительно. И всё было сформулировано так, будто команда уже проверила каждое утверждение.

Тогда исследовательница спросила:

— Что из этого мы действительно наблюдали?

Наступила короткая тишина. Потом кто-то ответил, что сестра одного из основателей ведёт таблицу для матери. Кто-

то вспомнил интервью, где участник сказал: «Звучит полезно». А смартфонная привычка мамы дизайнера оказалась единственным примером того, как конкретный пожилой человек пользуется конкретным приложением — но не того, как он будет вносить сведения о здоровье или разбираться в семейных разрешениях.

Доску с функциями не стали удалять. Её отодвинули к стене. На освободившемся месте появились три колонки: **«Знаем», «Предполагаем», «Не знаем».**

Это не была капитуляция перед сомнениями. Команда наконец увидела, где заканчиваются наблюдения и начинается проектная фантазия.

Уверенность — ещё не доказательство

В продуктовой работе предположение часто маскируется под факт благодаря знакомым словам: «пользователям нужно», «люди привыкли», «рынок готов», «мы сможем». Чем чаще фразу повторяют на встречах, тем надёжнее она звучит. Но многократное повторение внутри команды не превращает догадку в свидетельство.

Гипотеза — это утверждение о мире, которое может оказаться неверным. Например: «Взрослые дети готовы регулярно сообщать братьям и сёстрам подробности о здоровье родителя». Утверждение становится полезной гипотезой, когда можно понять, какое наблюдение его поддержит, какое ослабит и какое решение изменится в зависимости от результата.

Важно различать три вещи:

- **Наблюдение:** человек сам рассказал, что каждую неделю звонит двум родственникам и пересылает им назначения врача.
- **Интерпретация:** ему трудно координировать уход.
- **Решение:** в приложении должен быть общий календарь.

Интерпретация может быть верной, а решение — не подходящим. Возможно, человеку не нужен календарь: ему нужен один родственник, который возьмёт координацию на себя. Возможно, его главная трудность — не расписание, а страх пропустить ухудшение состояния. Между наблюдением и функцией всегда есть несколько шагов рассуждения. Полезно видеть их, а не перепрыгивать через них.

Это особенно важно потому, что слова о намерениях и реальное поведение не всегда совпадают. Человек может одобрить идею на интервью, но не начать пользоваться продуктом в загруженной жизни. Это не делает его нечестным: в разговоре он оценивает сценарий, а не проживает его. Поэтому конкретные примеры прошлого поведения, реальные артефакты — например, календарь или переписка, если человек готов ими поделиться, — и наблюдение за задачей обычно информативнее общего вопроса «Вы бы этим пользовались?». При этом и отдельный эпизод не следует выдавать за закон: он показывает, что произошло в определённых обстоятельствах, а не доказывает, что так поступят все.

Пять мест, где прячется неизвестное

Чтобы команда не обсуждала все сомнения сразу и вперемешку, она разложила гипотезы по темам. Это не единственная возможная классификация, а удобный способ заметить разные типы риска.

Тема

Пример гипотезы

Что может служить свидетельством

Проблема и ценность

Семье трудно согласовать уход, и общий план снизит путаницу

Примеры недавних сбоев, повторяющиеся способы координации, последствия этих сбоев

Поведение и доступность

Пожилой человек сможет и захочет пользоваться приложением

Наблюдение за тем, как человек выполняет сходные задачи на своём устройстве и в привычной обстановке

Использование и понимание

Родственники разберутся, кто что видит и кому можно отправлять сведения

Проверка понимания конкретных экранов и действий без

Техническая реализуемость

Данные из разных источников можно безопасно и надёжно объединить

Технический эксперимент, проверка интеграций, анализ ограничений

Экономика и доверие

Пользователь сочтёт решение достаточно полезным и безопасным, чтобы продолжать им пользоваться

Реальное поведение в тесте, реакция на условия доступа, данные о затратах и готовности платить

Такое разделение помогает не свести проект к вопросу «нужна ли функция». Например, семейный план может быть нужен, но пользоваться им будет неудобно. Интерфейс может быть понятным, но никто не захочет доверять ему сведения о диагнозах. Технология может работать, но оказаться слишком дорогой для поддержки. Каждая из этих неудач требует своего доказательства.

В нашем примере команда быстро обнаружила, что под выражением «семье нужен общий план» скрываются разные утверждения. Одни родственники хотят видеть расписание визитов. Другим важно знать, кто сегодня позвонит врачу. Третьим нужен способ не обсуждать детали здоровья в об-

щем чате. Общая формулировка звучала как единая потребность, хотя могла объединять несколько несовпадающих задач.

Чем конкретнее гипотеза, тем легче выбрать проверку. «Людям важен уход» — слишком широко. «В семьях, где два и более родственника регулярно участвуют в уходе, возникают повторяющиеся сбои при передаче расписания лекарств» — уже направление для разговора и наблюдения. Это всё ещё не доказанный факт, но его можно исследовать.

Цена ошибки: не все догадки одинаково опасны

Команда может ошибаться в цвете кнопки и почти ничем не рисковать. Ошибка в том, кто увидит сведения о здоровье, способна разрушить доверие — и причинить человеку реальный вред.

Поэтому у каждой важной гипотезы должна быть не только оценка уверенности, но и **цена ошибки**. Спросите: что произойдёт, если это предположение неверно? Сколько людей затронет решение? Насколько трудно будет его отменить? Может ли ошибка привести к потере времени, денег, данных, доверия или чувства безопасности?

Допустим, команда считает, что родственники готовы делиться подробной медицинской информацией. Если это неверно, пользователи могут отказаться от продукта. Но возможна и более тяжёлая цена: сведения попадут к человеку, которому их не хотели раскрывать; родственник почувствует давление; чувствительная информация останется доступной

после смены семейных обстоятельств.

Здесь нельзя подменять согласие удобством. Фраза «родственнику полезно знать» не означает «человек согласен рассказать». Для прототипа можно использовать вымышленные данные, чтобы проверить понятность интерфейса, не запрашивая реальные диагнозы. Можно отдельно выяснить, кто должен управлять доступом, как его отозвать и как человек поймёт, кому именно видна информация. Следует собирать только данные, необходимые для проверки конкретной гипотезы, и не обещать безопасность, которую команда ещё не умеет обеспечить. Вопросы права и защиты данных требуют отдельной профессиональной оценки, а не одного удачного теста интерфейса.

Это не повод отказаться от идеи. Это повод проектировать проверку так, чтобы она не воспроизводила тот вред, которого команда пока только опасается.

Карточка, которая удерживает мысль в рабочем состоянии

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.