

# Сначала прочтите это

В этой книге нет введения.

Да, вы все прочитали правильно. И сейчас, наверное, задаетесь вопросом: «Почему же в книге Джеффа нет введения? Может быть, он забыл его написать? Не пора ли ему на покой? Или введение съела его собака?»

Нет, я не забыл написать введение. И мне не пора на покой (по крайней мере я туда не собираюсь). И моя собака не съела введения, хотя насчет морской свинки своей дочери я не был бы так уверен. Это просто потому, что за долгое время я убедился: авторы тратят кучу времени, пытаясь убедить меня прочесть их книгу, и большая часть этого времени приходится на введение. Самое интересное во всех книгах начинается примерно с третьей главы. Кроме того, я уверен, что не я один всегда пропускаю введение.

Так что эта книга начинается прямо здесь.

И вам ни в коем случае нельзя пропускать эту часть, так как на самом деле она самая важная. Я буду доволен, если вы вынесете из книги всего две мысли. Вот эти две мысли.

- Цель работы с историями не написание идеальных историй.
- Цель разработки продуктов не создание продуктов.

Сейчас я все объясню.

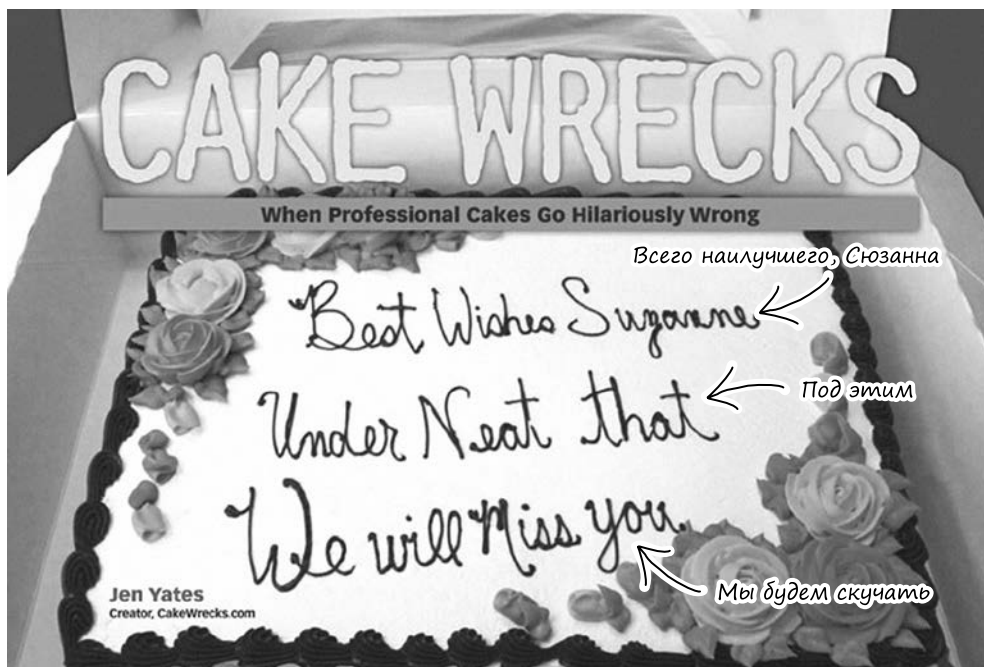
## Игра в испорченный телефон

Вы наверняка помните, как в детстве играли в дурацкую игру «Испорченный телефон». Вы говорили кому-то шепотом слово или фразу, тот озвучивал это следующему, и так повторялось с каждым играющим, а затем последний участник провозглашал совершенно искаженное сообщение, и все дружно смеялись.

Сегодня мы часто играем в эту игру всей семьей за обедом. Кстати, родителям на заметку: это отличный способ занять детей, скучающих, когда взрослые беседуют.

В мире взрослых мы также продолжаем играть в эту игру, разве что больше не шепчем. Мы пишем длиннющие документы и проводим торжественные презентации, чтобы дать поручение кому-то другому, а затем получить от него совершенно не то, чего ожидали. А этот человек использует эти документы, чтобы написать еще больше документов и передать их еще большему количеству людей. Только вот, в отличие от детской игры, в конце концов нам становится не до смеха.

Когда люди читают письменные инструкции, они истолковывают их совершенно по-разному. Если вам сложно в это поверить (в конце концов, все это тоже написано!), читайте дальше — вот несколько примеров того, как инструкции действуют абсолютно неверно.



Перед вами обложка книги Джен Ятис «Торты, которым не повезло», опубликованной в издательстве Эндрю Мак-Милла (спасибо Джен и Джону Ятис за предоставление иллюстрации). Книга получилась по мотивам ее очень забавного сайта [cakewrecks.com](http://cakewrecks.com) (только не ходите туда, если у вас нет по меньшей мере часа

свободного времени). На сайте собрана коллекция по-идиотски украшенных тортов, логика их создателей не поддается объяснению, хотя Джен и предпринимает попытки сделать это. Так, одна из самых часто встречающихся и в книге, и на сайте тем — неверно понятые требования. Джен, конечно, не называет их *требованиями*, ведь это слишком формальный термин, вместо этого она употребляет слово «записи», так как исполнитель слушает и записывает, понимая буквально то, что слышит. Глядя на эти фото, я могу вообразить сотрудника кондитерской, который слушает заказчика и записывает его пожелания, а потом передает их кому-то, кто будет украшать торт.

*Заказчик:* «Здравствуйте, я хотел бы заказать торт».

*Работник:* «Конечно, что бы вы хотели на нем написать?»

*З.:* «Вы могли бы написать “Всего хорошего, Алиса” фиолетовым цветом?»

*Р.:* «Конечно».

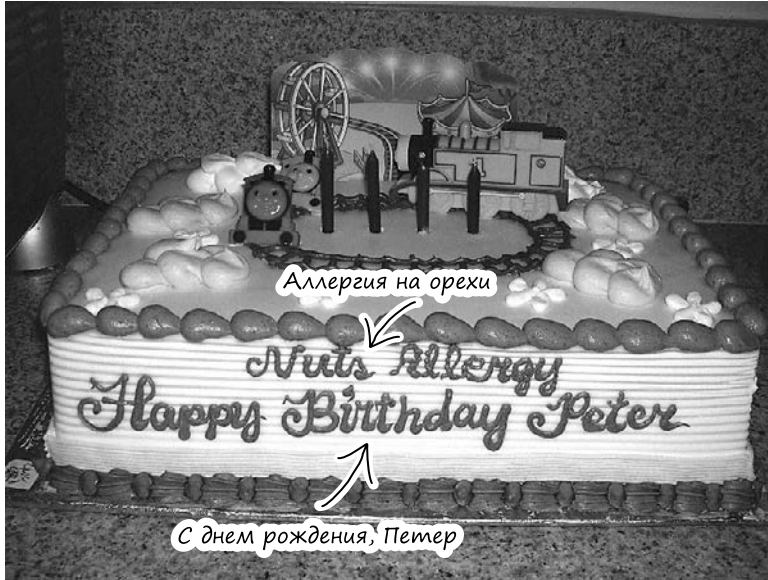
*З.:* «А вокруг надписи пусть будут звезды».

*Р.:* «Без проблем. Я записал ваши пожелания и прямо сейчас передам их кондитеру-декоратору. Торт будет готов к завтрашнему утру».

Вот что получилось в результате.



Вот еще один пример. В разработке программного обеспечения такие вещи мы называем *нефункциональными требованиями*.



Все это очень весело, и можно посмеяться над 20 долларами, пропавшими зря. Но часто понесенные потери бывают куда более серьезными.

Может быть, вы слышали о неудачной попытке отправить в 1999 году на Марс орбитальный климатический зонд, в результате аварии которого NASA понесло убытки в размере 125 млн долларов<sup>1</sup>? Если не слышали, вот суть случившегося. Если когда-нибудь какой-либо проект по самые уши тонул в бумажной документации, это был, несомненно, проект NASA. Но несмотря на огромное количество требований и других документов, зонд вышел из строя по той простой причине, что NASA пользовалось метрической системой измерений, а инженеры партнерской компании Lockheed Martin, которые разрабатывали навигационные команды для двигателей аппарата, — британской. В результате никто не знает, где сейчас находится зонд, и некоторые надеются, что он нашел свое место на солнечной орбите где-то за Марсом.

Какая ирония — мы вкладываем огромные усилия в написание документов, чтобы общаться более ясно и избегать недоразумений, а в итоге получаем прямо противоположный результат.

*Общие документы не дают единого понимания.*

<sup>1</sup> Подробности этой истории многократно освещались в прессе, вот одна из статей: <http://edition.cnn.com/TECH/space/9909/30/mars.metric.02/>. — *Примеч. пер*

Притормозите на минутку и запишите это. Запишите на стикере и положите себе в карман. Представьте, что эти слова вытатуированы где-то на вашем теле и вы можете их видеть, когда утром приступаете к работе. Когда вы прочтаете их снова, вспомните истории, которые я вам сейчас рассказываю.

*Единое (общее) понимание* — это когда мы оба хорошо понимаем, что и почему представляет себе каждый. Очевидно, что между кондитерами и людьми, дававшими им инструкции, такого понимания не было. И в NASA какой-то важный начальник не обеспечил одинакового понимания того, как работает система управления, всеми участниками процесса. Уверен, если вы трудитесь в сфере разработки ПО, то быстро вспомните аналогичную ситуацию: два человека были уверены, что пришли к соглашению относительно функции, которую хотели добавить в проект, но оказалось, что они представляли себе совершенно разные вещи.

## Единое понимание — это невероятно просто

Мой бывший коллега Люк Баррет первым показал мне этот комикс, чтобы описать проблему. Я спросил, где он его видел, но он так и не вспомнил (кто-то, возможно, не получает авторских отчислений). Годами я наблюдал, как Люк демонстрирует эти четыре слайда в презентации PowerPoint, и всегда воспринимал их как нечто забавное, но довольно банальное. Видимо, я туговато соображаю: лишь много лет спустя осознал, что этот комикс иллюстрирует, наверное, самую важную особенность работы с историями при разработке ПО.



Суть в том, что если у меня есть какая-то идея, я ее записываю на бумаге, а *вы* затем это читаете, то вполне можете представить что-то совершенно иное, чем я. При этом можно спросить каждого: «Вы согласны с содержанием этого документа?», и все дружно ответят: «Да! Да, мы согласны!» Но если мы соберемся вместе и начнем обсуждение, вы можете описать мне, что думаете, а я смогу задать вопросы. Беседа пойдет живей, если мы можем описать наши мысли, рисуя картинки либо фиксируя идеи на стикерах или карточках. Если у каждого из нас будет возможность объяснить свои мысли с помощью слов и картинок, мы придем к общему мнению. Однако здесь мы осознаем, что все понимают всё по-разному, и это очень неприятно. Но по крайней мере теперь проблема известна.

Это не значит, что один из нас прав, а другой — нет, напротив, мы оба видим разные и важные аспекты. Комбинируя и уточняя наши различающиеся представления, мы в конце концов придем к общему мнению, включающему все лучшие идеи. Вот почему вынесение идей вовне так важно. Мы можем перерисовывать эскизы или передвигать с места на место стикеры — таким образом мы в буквальном смысле держим в руках свои идеи, и это замечательно. В этот момент мы формируем общее мнение, а это очень тяжело сделать, оперируя только словами.

По окончании обсуждения мы по-прежнему можем упоминать те же самые функции или предлагать улучшения, но сейчас определенно говорим об одних и тех же вещах. Мы синхронизированы и точно знаем, что движемся вместе в одном направлении. Вот качественный уровень, к которому мы стремимся. И, к сожалению, неосязаемый. Вы не можете увидеть или потрогать общее мнение, но можете его почувствовать.

## Перестаньте пытаться написать идеальную документацию

Огромное количество людей до сих пор верит, что есть некий идеальный способ составлять документы. Поэтому они думают, что, когда люди читают документ и у них возникают некие разногласия, это происходит лишь из-за небрежности автора или читателя. На самом деле ни то ни другое не верно.

Правильный ответ: просто не занимайтесь документами.

Перестаньте пытаться составлять идеальные документы.

Возьмите и напишите что-нибудь, неважно как. Затем проведите эффективное обсуждение с использованием и слов, и картинок, чтобы прийти к общему мнению.

*Истинная цель использования историй — достижение единого понимания.*

Если вы применяете в разработке истории, но не обсуждаете их с командой с помощью слов и рисунков, то вы неправильно используете истории.

Если при чтении этой книги вы поставили перед собой цель научиться лучше писать истории, то это плохая цель.



## Хорошие документы похожи на фотографии из отпуска

Если я покажу вам одну из фотографий, сделанных во время отпуска, вы увидите моих дочерей на пляже и вежливо скажете что-то вроде: «Очень красиво». Но когда я сам смотрю на это фото, то вспоминаю определенный пляж на Гавайях, куда нам пришлось больше часа ехать на машине по ухабистой грунтовой дороге, а затем еще полчаса идти по лавовым полям. Я помню, как дети ныли и жаловались, уверяя, что ничего не может быть хуже, и я был с ними вполне согласен. Но, придя наконец на место, мы провели великолепный день на потрясающем, почти безлюдном пляже, ради чего мы и решились на эту поездку. Кульминацией этого чудесного дня стали черепахи, пришедшие погреться на песке у воды.



Конечно, когда вы смотрите на фотографию, вы не можете знать всего этого, так как не были там. А я помню, потому что я там был.

Хорошо это или плохо, но именно так работают документы.

Если вы принимаете участие во множестве обсуждений создаваемого продукта, а затем документируете полученные результаты, то обязательно должны показать документ кому-то еще, кто тоже при этом присутствовал. Вы оба можете согласиться, что он хорош. Но помните: единое понимание заключается в деталях, которые в нем не отражены. Другой читатель, не присутствовавший при обсуждении, не извлечет из документа всего, что знаете вы. Даже если он говорит, что все понятно, не верьте этому. Найдите время, чтобы на основе документа рассказать историю точно так же, как я рассказал о своем отпуске, используя фотографию.