

Product Architecture Framework Library

How to create

Awesome Problem Interview Script

created by Sergey Tikhomirov
productframework.ru

Описание

Алгоритм построения скрипта проблемного интервью предназначен для повышения качества исследований потенциальных клиентов или пользователей продукта за счет:

- правильной структуры формулировки гипотезы проблемы, включающую профиль респондента, его проблему, причины проблемы и его мотивацию;
- прозрачной взаимосвязи между гипотезой проблемы и потоком вопросов интервью;
- разделения вопросов на те, что должны подтвердить или опровергнуть гипотезу, и вопросов, призванных искать инсайты;
- фокусировке на открытых вопросах и кейсах использования, вместо закрытых вопросов и описаний «в идеале».



Внимание! Данный скрипт предназначен только для проведения проблемного интервью и не решает задачи, связанные с:

- общим изучением окружающей среды клиента или пользователя, когда проблема еще не известна (интервью поиска проблемных точек рынка);
- изучением проблемных точек в существующем продукте или процессе, когда проблема еще не известна (интервью поиска проблемных точек продукта);
- подтверждением того, в какой степени ваше решение закрывает проблемы пользователей или клиентов (интервью валидации решения).

Данное методическое пособие основано на трудах Стива Бланка (Steve Blank, «The Startup Owner's Manual», «The Four Steps to the Epiphany»), Синди Альварес (Cindy Alvarez, «Lean Customer Development»), Роба Фицпатрика (Rob Fitzpatrick, «The Mom Test»), Эрика Риса (Eric Ries, «The Lean Startup»), Ивана Замесина, собственном опыте и здравом смысле.

Шаг 1. Формулировка гипотезы проблемы

В начале необходимо сформулировать **гипотезу проблемы** по формуле:

*У кого
возникла
проблема*

*Что
является
проблемой*

*В чём
причина
проблемы*

*Почему
это
проблема*

Person

+

Problem

+

Cause

+

Motivation

=

Problem Hypothesis

Person / У кого возникла проблема

Наименование профиля клиента или сегмента пользователей, у которых возникает исследуемая проблема.

Примеры:

UX-специалист

*Женщина в декрете
с шестимесячным
ребенком*

*Бухгалтер на
удаленной работе*

Problem / Что является проблемой

Действие, активность или некое поведение персоны, которое представляет для него проблему. То, что не даёт персоне достигать результата, к которому она стремится.

Примеры:

*Концентрируется
на фишках, которые
дают меньше
профита*

*Чувствует себя
нереализованной как
личность*

*Слишком мало
зарабатывает*

Описание проблемы = **Поведение** + **Метрика блокера / проблемы**



Важно! Многие путают поведение с проблемой, т.к. забывают про контекст цели. Например, отсутствие руки у человека само по себе не является проблемой - это сложившиеся обстоятельства (точно так же, как у собаки четыре ноги, а не три). Однако, если у этого человека есть задача быстрой печати (контекст цели), то отсутствие руки уже будет для него проблемой, т.к. её отсутствие не позволяет ему печатать так быстро, как он хочет.

Cause / Что является причиной проблемы

Возможные варианты причины проблемы. Как правило, именно в них и заключается **гипотеза решения**. Для одной проблемы может быть указано несколько возможных причин.

Примеры:

Потому что не понимают, на чём нужно сфокусироваться в первую очередь, что могло бы дать больший импакт

Потому что постоянно вынуждена сидеть со своим ребенком, который сильно капризничает, жертвуя собственными желаниями

Потому что на аутсорсе дают либо самые простые "безрисковые" для компании бухгалтерские задачи, либо задачи компаний, которые не готовы платить много

Motivation / Почему для персоны это проблема

То, к чему стремится персона; её цель, путь к которой затрудняет проблема; желаемый результат.

Примеры:

... тем самым профит от UX сильно размывается, т.к. кажется, что он не приносит измеряемой пользы

... а она хочет снова почувствовать себя женщиной и живым человеком, у которого есть собственные потребности

... а он хочет зарабатывать на аутсорсе столько же, сколько и зарабатывает бухгалтер в штате

Описание мотивации = **Желаемый результат** + **Метрика цели**

Равновесие проблемы и мотивации

Правильная формулировка проблемы и мотивации всегда должно включать некую метрику, которую потенциально можно измерить. Это метрика является опорой «качелей» на одной стороне которых находится текущее поведение персоны, составляющее проблему, и, соответственно, понижающее эту метрику, а на другой - цель, к которой персоне стремится, т.е. некое значение метрики, которого персоне хочется достичь.



Примеры:

ПРОБЛЕМА

Концентрируется на фичах, которые дадут меньше профита

Чувствует себя нереализованной как личность

Слишком мало зарабатывает

МОТИВАЦИЯ

... тем самым профит от UX сильно размывается, т.к. кажется, что он не приносит измеряемой пользы

... а она хочет снова почувствовать себя женщиной и живым человеком, у которого есть собственные потребности

... а он хочет зарабатывать на аутсорсе столько же, сколько и зарабатывает бухгалтер в штате

МЕТРИКА

Импакт / количество принесенного профита

UX-специалист стремится приносить **больше** импакта, но получается **меньше**, ведь концентрируется не на том

Чувство реализованности

Молодая мама хочет **больше** самореализации, но получается **меньше**, ведь её внимание полностью поглощено ребенком

Количество заработанных денег

Бухгалтер стремится **больше** зарабатывать, но получается **меньше**, ведь он работает на удалёнке

Шаг 2. Составление скрипта интервью

Скрипт проблемного интервью с одной стороны разделен на блоки, призванные проверить те предположения о персоне, мотивации, проблеме и её причинах, а с другой стороны выявить дополнительные инсайты за счет более глубокого погружения в исследуемые вопросы.



Вопросы о поведении

Вопросы, призванные узнать больше о **поведении** персоны в контексте проблемы. Формулируются на основании блока **Problem** гипотезы проблемы.

Вопросы о проблеме

Вопросы, призванные узнать больше о проблеме персоны с фокусом **на метрику**. Формулируются на основании блока **Problem** гипотезы проблемы.

Вопросы о мотивации

Вопросы, призванные узнать больше о целях персоны, почему для него это важно. Формулируются на основании блока **Motivation** гипотезы проблемы.

Вопросы о решении

Вопросы, призванные узнать больше о том, как персона решают исследуемую проблему сейчас. Формулируются на основании блока **Cause** гипотезы проблемы.

Завершение

Вопросы, призванные выйти за рамки текущего потока вопросов и попробовать нащупать что-то необычное.

Скрипт проблемного интервью

	Поток вопросов для верификации гипотезы	Поток вопросов для получения новых знаний	
ВОПРОСЫ О ПОВЕДЕНИИ	Общий вопрос про поведение в рамках исследуемой гипотезы	<p>Расскажите, пожалуйста, шаг за шагом, как вы ___?</p> <p><i>Поведение</i></p>	<p>Почему для вас важно ___?</p> <p><i>Поведение</i></p> <p>Что именно вы делаете до ___? Как готовитесь? Откуда получаете данные? Кто участвует в нахождении данных? Какие трудности есть?</p> <p><i>Поведение</i></p> <p>А что вы делаете после ___? Куда применяете результаты? Где они фиксируются? Кто в этом участвует? Какие трудности есть на этом этапе?</p> <p><i>Поведение</i></p>
	Получение примера работы	<p>Когда в последний раз вы ___? Можете привести пример (показать мне)?</p> <p><i>Поведение</i></p>	<p>Когда вы начинали / внедряли ____, какую выгоду хотели получить?</p> <p><i>Поведение</i></p>
	Анализ частотности поведения	<p>Как часто вы ___?</p> <p><i>Поведение</i></p>	
	Анализ инструментария	<p>Какие инструменты вы используете для ___? При помощи чего вы ___?</p> <p><i>Поведение</i></p>	
ВОПРОСЫ О ПРОБЛЕМЕ	Уточнение проблемы в рамках гипотезы	<p>На что вы тратите больше всего ___ в этом процессе?</p> <p><i>Метрика блокера</i></p>	<p>Как вы думаете, почему?</p> <p>А кто еще в вашей компании или вне её сталкивается с этой проблемой?</p>
	Выяснение эмоций	<p>Когда в последний раз было так, что ___ вас прямо взбесило?</p> <p><i>Метрика блокера</i></p> <p>Каковы последствия того, что вы тратите слишком много ___?</p> <p><i>Метрика блокера</i></p>	<p>Какой из шагов процесса наиболее трудоемкий по времени / силам / деньгам?</p> <p>Насколько вы бы его оценили по времени / силам / деньгам? Почему именно такая оценка?</p> <p>Если бы мы могли убрать навсегда один шаг из этого процесса, то что это был бы за шаг?</p>
	Уточнение наличия блокера для проблемы	<p>Что мешает сократить ___ в два раза? Делать лучше, чем сейчас?</p> <p><i>Метрика блокера</i></p>	
ВОПРОСЫ О ЦЕЛИ	<p>Валидация влияния на цель</p> <p>Насколько сильно ___ мешает достижению ваших целей?</p> <p><i>Мотивация</i></p>	<p>А в чем заключается ваши цели?</p>	
ВОПРОСЫ О РЕШЕНИИ	Уточнение текущего решения	<p>Каким образом вы решаете эту проблему сейчас?</p> <p><i>Причина</i></p> <p>А как с этим справляются коллеги / друзья / мама?</p> <p><i>Причина</i></p>	<p>Каждый ли раз вы именно таким образом решаете проблему?</p> <p>Были ли попытки справиться с этой проблемой по-другому (альтернативное решение)?</p>
	"Волшебная палочка"	<p>Если бы вы могли сделать всё, что угодно, чтобы в первую очередь вы улучшили в этом процессе?</p>	
ЗАВЕРШЕНИЕ	<p>Обратный вопрос</p> <p>О чем еще вы хотели бы, чтобы я вас спросил?</p>		

Рекомендуется задавать вопросы во время интервью в порядке слева-направо сверху-вниз.

Уточняющие контекстные вопросы

В зависимости от содержания рассказа респондента, рекомендуется задавать дополнительные вопросы для более глубокого исследования.

Прозвучало категорическое суждение без предварительного обоснования

Расскажите, как вы пришли к такому выводу?

Прозвучала фраза о принятии решений

Почему вы приняли именно такое решение?

Расскажите, кто отвечает за принятие таких решений?

Прозвучала фраза о стоимости решения

Расскажите, в какую сумму оценивается ваше текущее решение?

Кто является владельцем этого бюджета (кто его распределяет)?

Рекомендации при проведении интервью

Проводите интервью вдвоем

Один интервьюер спрашивает, другой делает заметки. Оба могут задавать вопросы, но так, чтобы только один был явным ведущим.

Не давайте ответ в вопросе

Попытайтесь строить вопросы таким образом, чтобы они не содержали один из вариантов ответа, который может дать респондент (эффект якоря).

Слушать вместо говорить

Не перебивайте респондента. Не спешите перейти к следующему вопросу - выждите некоторое время, чтобы респондент смог вспомнить что-то и рассказать больше.

Заметки лучше диктофона

Сокращайте время на обработку интервью, формируя транскрипт в режиме реального времени вместо обработки аудиозаписи после проведения интервью.

Не проводите много и сразу

Не стоит проводить несколько интервью подряд без остановки: восприятие такой информации мозгом - затратная операция. Нужно делать перерывы.

Пример скрипта интервью №1

	Поток вопросов для верификации гипотезы	Поток вопросов для получения новых знаний
ВОПРОСЫ О ПОВЕДЕНИИ	Общий вопрос про поведение в рамках исследуемой гипотезы	Расскажите, пожалуйста, шаг за шагом, как вы приоритезируете задачи, над которыми трудитесь?
	Получение примера работы	Почему для вас важно приоритезировать задачи? Почему просто не взять в работу первую попавшуюся?
	Анализ частотности поведения	Что именно вы делаете до того, как приоритезируете? Как готовитесь? Откуда получаете данные для решения? Кто участвует в подготовке этих данных? Какие трудности есть на этом этапе?
	Анализ инструментария	А что вы делаете после того, как выстроите очередность задач? Где фиксируются результаты? Кто в этом участвует? Какие трудности есть на этом этапе?
ВОПРОСЫ О ПРОБЛЕМЕ	Уточнение проблемы в рамках гипотезы	Когда в последний раз вы приоритезировали ваши задачи? Можете привести пример (показать мне)?
	Выяснение эмоций	Как часто вы занимаетесь приоритезацией? С какой периодичностью проходит эта активность?
		Какие инструменты вы используете для приоритезации? При помощи чего вы приоритезируете?
	Уточнение наличия блокера для проблемы	В каких случаях задачи с большим приоритетом, которые вы оценили, принесли низкий импакт?
ВОПРОСЫ О ЦЕЛИ	Валидация влияния на цель	Как вы думаете, почему?
		А кто еще в вашей компании или вне её сталкивается с этой проблемой?
ВОПРОСЫ О РЕШЕНИИ	"Волшебная палочка"	Какой из шагов процесса поиска задачи с наибольшим импактом наиболее трудоемкий по времени / силам / деньгам?
		Насколько вы бы его оценили по времени / силам / деньгам? Почему именно такая оценка?
ЗАВЕРШЕНИЕ	Обратный вопрос	Если бы мы могли убрать навсегда один шаг из этого процесса, то что это был бы за шаг?
		Как вы изменили свой подход к работе после того случая?

Если ответ не совпадает с гипотезой

Пример скрипта интервью №2

	Поток вопросов для верификации гипотезы	Поток вопросов для получения новых знаний
ВОПРОСЫ О ПОВЕДЕНИИ	Общий вопрос про поведение в рамках исследуемой гипотезы	<p>Расскажите, пожалуйста, что вы вкладываете в понятие самореализации? Когда вы чувствуете, что идете по пути самореализации?</p> <p>Почему для вас важно самореализоваться?</p> <p>Что именно вы делаете для того, чтобы чувствовать себя самореализованной? Как готовитесь? Кто вам в этом помогает? Какие трудности есть?</p> <p>А что вы делаете после того, как достигаете «эпизода» самореализации? Что вы чувствуете? С кем делитесь этим событием? Какие трудности есть на этом этапе?</p>
	Получение примера работы	<p>Когда в последний раз вы чувствовали, что не можете самореализоваться как личность? С каким событием это было связано? Можете привести пример?</p> <p>Когда вы в первый раз пытались исправить эту ситуацию, что именно вы сделали?</p>
	Анализ частотности поведения	<p>Как часто вы не чувствуете себе реализованной как личность?</p>
	Анализ инструментария	<p>Каким образом вы боритесь с этим? Как это у вас происходит?</p>
ВОПРОСЫ О ПРОБЛЕМЕ	Уточнение проблемы в рамках гипотезы	<p>Насколько сильно ваш ребенок влияет на то, что вы чувствуете себя нереализованной, как личность?</p> <p>Как вы думаете, почему?</p> <p>А кто-нибудь из ваших друзей или родственников сталкивался с похожими проблемами? Как у них это происходило?</p>
	Выяснение эмоций	<p>Если ответ не совпадает с гипотезой</p> <p>Когда в последний раз было так, что вы переживали очень сильные эмоции в связи с тем, что чувствовали себя нереализованной как личность?</p> <p>Что наиболее сложного в том, что вы сидите в декрете с шестимесячным ребенком?</p> <p>Насколько вы бы это оценили по времени / силам / деньгам? Почему именно такая оценка?</p> <p>Если бы мы могли убрать навсегда один шаг из процесса ухаживания за ребенком, то что это был бы за шаг?</p>
	Уточнение наличия блокера для проблемы	<p>Каковы последствия того, что при уходе за ребенком вы чувствуете себя нереализованной, как личность?</p> <p>Как вы решали эту проблему? / Почему вы не стали её решать?</p> <p>Как вы изменили свою жизнь после того случая?</p>
	Валидация влияния на цель	<p>Что мешает полностью исключить такие случаи или сократить их в несколько раз?</p> <p>Кого ещё это затрагивает?</p>
ВОПРОСЫ О ЦЕЛИ	<p>Насколько сильно такие случаи мешают тому, чтобы вы чувствовали себя как полноценная женщина, со своими желаниями и потребностями?</p> <p>А в чем заключается ваша цель в жизни? Почему для вас важно чувствовать себя полноценным человеком?</p>	
ВОПРОСЫ О РЕШЕНИИ	Уточнение текущего решения	<p>Что именно вы делаете, чтобы чувствовать хоть немного самореализованной при наличии ребенка, который полностью владеет вашим вниманием?</p> <p>Каждый ли раз вы поступаете именно так?</p> <p>Были ли попытки справиться с этой проблемой по-другому (альтернативное решение)?</p>
	"Волшебная палочка"	<p>А как с этим справляются ваши знакомые или родственники?</p>
ЗАВЕРШЕНИЕ	Обратный вопрос	<p>Если бы вы могли сделать всё, что угодно, чтобы в первую очередь сделали, чтобы чувствовать себя самореализованной?</p> <p>О чем еще вы хотели бы, чтобы я вас спросил?</p>

Пример скрипта интервью №3

	Поток вопросов для верификации гипотезы	Поток вопросов для получения новых знаний
ВОПРОСЫ О ПОВЕДЕНИИ	Общий вопрос про поведение в рамках исследуемой гипотезы	<p>Расскажите, пожалуйста, шаг за шагом, каким образом вы получаете и сдаете задачи, работая удаленно? Что это за задачи?</p> <p>Почему для вас важно много зарабатывать?</p> <p>Что именно вы делаете для того, чтобы получить задачи? Что вам их назначает? Откуда они возникают? С этим есть какие-то трудности?</p> <p>Что вы делаете, когда задача выполнена? Кому отправляете результаты? Как вы их отправляете? Какие трудности есть на этом этапе?</p>
	Получение примера работы	<p>Когда в последний раз вы выполняли такую задачу? Можете привести пример?</p> <p>Когда вы решили работать удаленно, какую выгоду вы хотели получить? Для чего вы этого делали?</p>
	Анализ частотности поведения	<p>Как часто задачи, которые вы берете, приносят вам меньше денег, чем вы ожидаете? Как часто вы работаете на удаленной работе?</p>
	Анализ инструментария	<p>При помощи чего вы решает бухгалтерские задачи на удаленной работе? Какие инструменты используете?</p>
ВОПРОСЫ О ПРОБЛЕМЕ	Уточнение проблемы в рамках гипотезы	<p>Какие задачи приносят вам меньше всего денег на удаленной работе?</p> <p>Как вы думаете, почему?</p> <p>А кто-нибудь из ваших коллег, работающих удаленно, сталкивается с проблемой малого заработка денег?</p>
	Выяснение эмоций	<p>Если ответ не совпадает с гипотезой</p> <p>Когда в последний раз вы выполняли задачу, которая принесла недостаточно денег и вы были очень этим недовольны? Можете привести пример?</p> <p>Насколько вы бы это оценили по времени / силам / деньгам? Почему именно такая оценка?</p> <p>Если бы мы могли убрать навсегда один шаг из этого процесса, то что это был бы за шаг?</p>
	Уточнение наличия блокара для проблемы	<p>Каковы последствия того, что вы получаете меньше денег, работая на удаленной работе?</p> <p>Как вы решали эту проблему? / Почему вы не стали её решать?</p> <p>Что вы поменяли в своей работе после того случая?</p>
	Валидация влияния на цель	<p>Что вы делаете для того, чтобы зарабатывать больше, решая задачи на удаленной работе? При помощи чего достигаете цели? Что мешает тому, чтобы увеличить свой доход в два раза?</p> <p>Кого ещё это затрагивает?</p>
ВОПРОСЫ О ЦЕЛИ	<p>Насколько сильно возможность заработка на удаленной работе отличается от работы в компании?</p> <p>А в чем заключается ваша цель в работе по удаленке? Почему вы думаете, что можете зарабатывать столько же, сколько и сотрудник внутри компании?</p>	
ВОПРОСЫ О РЕШЕНИИ	Уточнение текущего решения	<p>Какого плана бухгалтерские задачи вы берете? Что это за клиенты?</p> <p>Каждый ли раз вы поступаете именно так?</p> <p>Были ли попытки справиться с этой проблемой по-другому (альтернативное решение)?</p>
	"Волшебная палочка"	<p>А какие задачи и от каких клиентов берут ваши коллеги, так же работающие удаленно?</p>
ЗАВЕРШЕНИЕ	Обратный вопрос	<p>Если бы вы могли сделать всё, что угодно, чтобы в первую очередь сделали, чтобы зарабатывать на удаленной работе больше?</p> <p>О чем еще вы хотели бы, чтобы я вас спросил?</p>

Шаг 3. Перечень дополнительных гипотез

С одной стороны скрипт проблемного интервью сфокусирован на валидации **одной** гипотезы проблемы, хоть и содержит в себе два потока: верификации и получения новых знаний. С другой стороны, слишком дорого тратить время для проверки только одной ключевой гипотезы проблемы, поэтому лучше всего сформулировать перечень дополнительных гипотез, которые будут подтверждены или опровергнуты во время исследования.

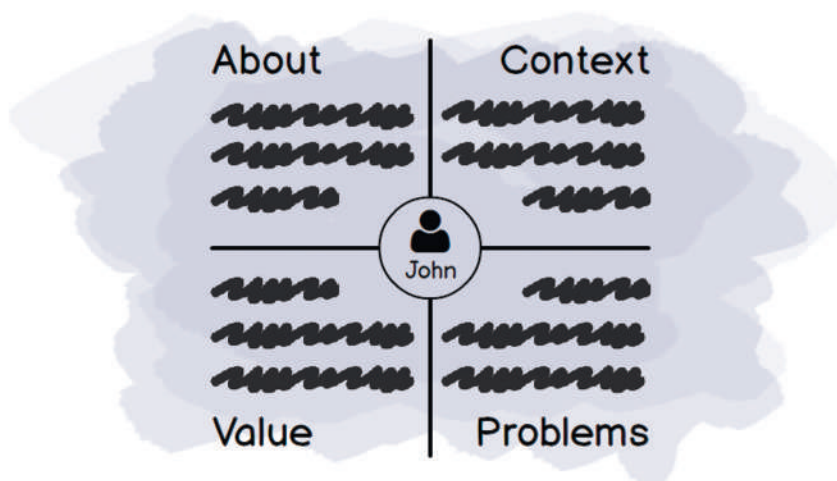
Такие гипотезы могут быть нескольких типов:

Гипотезы поведения	Гипотезы о том, каким образом персона ведет себя в той или иной ситуации и в чем заключается её мотивация (причины поведения). Когда <роль>, <описание ситуации>, то <описание поведения>, потому что <мотивация>.
Гипотезы проблемы	Гипотезы о том, с какими проблемами сталкивается персона и почему это для неё является проблемой (в чем заключается цель). Когда <роль>, <описание ситуации>, то <описание проблемы>, а это мешает <ожидаемый результат>.
Гипотезы мотивации	Гипотезы о том, чего желает персона и почему сейчас она не может эффективно достигать своих целей. <Роль> хочет <описание желаемого поведения>, а не <описание текущего поведения>, чтобы <ожидаемый результат>.
Гипотезы блокеров	Гипотезы о том, что именно является причиной текущего [неэффективного] поведения или проблем. <Роль> <описание поведения / проблемы>, потому что <описание причины поведения / проблемы>.
Гипотезы решений	Гипотезы о том, какие могут быть продуктивные решения, способствующие разрешению проблем персоны и за счет чего можно понять, что решение действительно подходит. Если <роль> предоставить <описание решения>, то можно будет решить <описание проблемы>, что можно подтвердить с помощью <описание критерия успеха>.

Основной скрипт может быть расширен уточняющими вопросами для верификации дополнительных гипотез. Самых дополнительных гипотез может быть сколько угодно много. Главное - как можно быстрее уменьшить неопределенность по продукту и перейти от проблем к решениям.

Шаг 4. Формализация результатов в виде профиля клиента / пользователя

Для фиксации результатов проблемного интервью можно применить простую модель описания персоны по четырем критериям: общая характеристика, контекст, ценности, проблемы.



Общая характеристика

Информация о персоне, которая характеризует её поведение в целом, безотносительно контекста проблемы гипотезы, которую должен решить потенциальный продукт.

Основной источник - вопросы блока о поведении.

Контекстное поведение

Знания о том, как персона ведет себя сейчас в контексте исследуемой проблемы. Как персона справляется с текущими проблемами, как принимает решение и т.д.

Основной источник - вопросы блоков о проблеме и решении.

Ценности и цели

Выявленные инсайты по поводу мотивации персоны, её ожидаемых результатов от своего поведения. Это цели, к которым она стремится. Ценности, которые уважает.

Основной источник - вопросы блоков о поведении и цели.

Боли и трудности

Подтвержденные гипотезы о проблемах персоны. В чём именно заключаются её трудности в контексте исследуемой проблемы. Что болит у персоны больше всего.

Основной источник - вопросы блоков о поведении и проблеме.

Спасибо за прочтение!

Надеюсь, это методическое пособие поможет одним начать, а другим заметно улучшить качество и скорость проведения своих проблемных интервью.



С уважением, Сергей Тихомиров.

и не забудьте...

**A usual interview
is not a custdev yet.**
