

Роберт Россман

Дизайн впечатлений (часть 1)

**Содержание данного материала защищено авторскими правами.
Любые действия, кроме чтения, в отношении него могут быть
осуществлены только с согласия правообладателей**

Предисловие

С Мэтом Дюрденем я познакомился в 2017 году на мероприятии под названием thinkAbout, которое мы с моим партнером Джимом Гилмором ежегодно устраивали на протяжении предыдущих 20 лет. Годом раньше в нем принимали участие несколько наших коллег из Университета Бригама Янга (BYU) — один из них и пригласил Мэта в Кливленд на очередное мероприятие. Именно Мэт и сообщил нам чудесную новость: благодаря их усилиям, целенаправленным и согласованным, в BYU решили изменить название кафедры менеджмента досуга на «Кафедра управления дизайном впечатлений»! Насколько мне известно, это первый университет в США, где полностью осознали важность впечатлений клиента в менеджменте досуга.

И, насколько мне известно, в этой книге, написанной Мэтом и его коллегой Бобом Россманом, впервые всесторонне рассматривается совокупность идей, принципов и структурных решений, результатом применения которых станут захватывающие впечатления, тщательно спроектированные и продуманные.

Честно говоря, я пока еще не знаком лично с ведущим автором, но, судя по книге, Боб блестяще разбирается в дизайне впечатлений. Любопытно: читая самую первую главу, где Боб и Мэт пишут о дизайне пользовательских впечатлений, дизайне клиентского опыта и дизайне ощущений от сервиса, я был почти уверен, что они поведут читателя в сторону разработки дизайна ощущений, поскольку это, строго говоря, главное:

сконструировать фактические ощущения людей. Мы с Джимом в нашей книге «Экономика впечатлений»^[1] ставили перед собой цель доказать, что ощущения — особый вид экономического предложения, настолько же отличающийся от сервиса (услуги), насколько услуга отличается от товара. Именно ощущения — через товары как театральный реквизит, через сервис как сцену — вовлекают любого человека в спектакль, причем так, как свойственно именно ему, и так, чтобы создать у него необходимое воспоминание, то есть центральное звено впечатления.

Направляя «дизайнеров впечатлений» на этом пути — воплощения идей в реальность, Боб и Мэт выделяют три главных фактора, которые я считаю основополагающими для данной области: целенаправленность, согласованность и планирование времени.

В первую очередь авторы рассматривают идею целенаправленности. Чаще всего те впечатления, которые люди получают в быту, не планируются заранее, а многое из того, что компании предлагают им в качестве впечатлений, сляпано на авось или вообще пущено на самотек. Но для успеха в современной экономике впечатлений нужно очень тщательно подходить к тому, что именно вы собираетесь устроить для своих гостей — потребителей ощущений, — чтобы у них появились соответствующие воспоминания и ощущение вовлеченности.

Здесь авторы умело оперируют понятиями «микроощущения» и «макроопыт». Тщательно продуманные микроощущения — последовательно сменяющие друг друга элементы вовлечения — дополняют собой макроопыт, включающий в себя этапы ожидания (до), участия (во время) и осмысления (после).

Этот акцент на целенаправленности явным образом выражен в определении дизайна впечатлений по Мэту и Бобу — «процесс целенаправленного согласования элементов впечатления, подразумевающий приглашение к сотрудничеству и

взаимодействию в рамках достижения желаемых целей участников и дизайнера». Как видим, здесь же присутствует и второй вышеупомянутый фактор — согласование. Хотя мы с Джимом Гилмором обычно используем термин «организация», в этом случае можно сказать и «согласование», и даже «режиссура»: все эти термины означают целенаправленные действия, результатом которых становится ощущение во всей его полноте — от окружающей обстановки до вмонтированных в нее позитивных сигналов (или же подчеркнутое отсутствие негативных сигналов). Так сотрудники компании помогают гостю полностью отдаться своим ощущениям и получить воспоминание. Весь этот комплекс Боб и Мэт удачно назвали *ландшафтом впечатления*.

Значимость третьего фактора я осознал лишь долгое время спустя, в 1999 году, после публикации нашей книги: суть в том, что дизайн впечатлений в сущности и является планированием времени. Каждое микроощущение занимает свой собственный отрезок времени, а все вместе эти микроощущения — в организованной продолжительности и продуманной последовательности — нарастают и подводят гостя к макроопыту. И все эти целенаправленные усилия в совокупности порождают нужный эффект — сродни драматическому, театральному.

Особенно интересно, что в главе 8 авторы, говоря о структуре театральной постановки, приводят диаграмму Фрейтага: собственно, мы и сами добавили ее в переиздание «Экономики впечатлений» в 2011 году. Дело в том, что эту диаграмму, придуманную еще в XIX веке немецким теоретиком искусств Густавом Фрейтагом, и по сей день изучают студенты-театроведы, чтобы понять и усвоить структуру драматургического произведения. На ее основе можно спланировать время, выстроить последовательность событий, достигающих кульминации, а затем идущих по ниспадающей к развязке. Без нужного драматизма последовательность событий, не

представляющих собой ничего особенного, не производит должного впечатления. А вот при наличии элемента драмы целенаправленно сконструированное впечатление заставит каждого гостя запечатлеть в своей памяти сухой остаток пережитого. Драматизм — грамотно спланированное время событий.

Кстати говоря, именно поэтому я невзлюбил термин «клиентский опыт» (customer experience). В подавляющем большинстве случаев под ним подразумевают создание приятных, простых и удобных взаимоотношений с потребителем. Однако по-настоящему неповторимое впечатление должно быть запоминающимся, глубоко личным и ярким, не выцветающим со временем: иными словами, иметь драматический эффект.

«Удобство» клиентского опыта противопоставляется «впечатлению» как самостоятельному виду экономического предложения: цель подобного взаимодействия — уменьшить количество времени, потраченного на работу с потребителем, а не заставить потребителя ценить время, проведенное с вами, и стремиться увеличить это время. «Приятно», «просто» и «удобно» — характеристики самой услуги, самого сервиса, а не впечатления. Они хороши и желательны, если ваша единственная задача — предоставить потребителю услугу, которая сэкономит его время. Но «впечатления» подразумевают хорошо проведенное время, а для этого вы должны тщательно распределить микровпечатления по всему диапазону времени, которое гости проводят с вами (поддать драматизма), чтобы получить в результате тот самый макроопыт сопереживания.

Чтобы достичь успеха, рекомендую вам рецепты, которые приводят на страницах этой книги Боб и Мэт. Это окупится сторицей — для создаваемых вами впечатлений, для вашего бизнеса, для всей вашей жизни.

Б. Джозеф Пайн II,

сооснователь компании *Strategic Horizons LLP*,
автор книг «Экономика впечатлений», *Authenticity*
(«Подлинность»), *Mass Customization* («Массовая персонализация»)
и *Infinite Possibility: Creating Customer Value on the Digital Frontier*
(«Безграничные возможности: Создание потребительской
ценности на цифровом поле»)

Введение

Спасибо, что вы с нами!

В последние двадцать лет часто говорится о значении впечатлений для людей и компаний. Задумайтесь, почему впечатления важны для вас лично — и насколько они важны. Вы наверняка стараетесь наполнить свою жизнь позитивным опытом. И, по всей видимости, вам хочется, чтобы компании не только обеспечивали вас товарами и услугами, но и оставляли чудесные впечатления. Мэт, когда жил в Техасе, всегда делал крюк в несколько миль, чтобы заехать в свой любимый продуктовый магазин Н-Е-В, хотя рядом с домом тоже были магазины. И он ни о чем не жалел — прекрасные впечатления от захода в Н-Е-В перевешивали неудобство.

Экономика все в большей степени зависит от качества производимых на потребителя впечатлений, и компании, которые успешно справляются с этой задачей, живут и здравствуют, а неудачники постепенно сходят со сцены. Хорошие впечатления привлекают и удерживают лояльных потребителей (и сотрудников), плохие же, напротив, отталкивают покупателей сразу или мешают им стать постоянными клиентами. В современном бизнесе это бесспорный факт: термин «впечатление» теперь взяли на вооружение самые разные компании. Все только и говорят, что о впечатлениях: Adobe призывает потребителя «сделать впечатления своим бизнесом», а авиакомпания Delta расхваливает «уникальные впечатления от

полета с Delta». На фоне столь частых повторений представляется удивительным, что до сих пор крайне мало методических рекомендаций по планомерному и целенаправленному дизайну впечатлений.

Мы уверены, что потребность в книге, максимально четко описывающей весь процесс дизайна впечатлений от начала и до конца, очевидна. Мало просто указывать на окупаемость впечатлений или их огромную пользу для человека и общества в целом: для того, чтобы работать в этой области, нужно уметь проектировать впечатления. Книга «Дизайн впечатлений», которую вы держите в руках, представляет собой попытку восполнить существующий пробел.

Почему нам интересны впечатления

Авторы этой книги Боб и Мэт занимаются дизайном досуговых и образовательных впечатлений уже более сорока лет — в общей сложности, на двоих. У нас обоих есть ученая степень (PhD) в области социологии досуга и опыт руководящей работы в организациях, специализирующихся на досуговых впечатлениях. Досуг — эталонный пример дизайна впечатлений, поскольку досуговые впечатления человек получает добровольно и внутренне на это мотивирован. Занимаясь дизайном досуговых впечатлений, вскоре начинаешь чувствовать, что делаешь общее дело с участниками мероприятия. Если впечатления, которые ты для них спроектировал, не совпадают с их представлениями о досуге, участники просто уйдут куда-то еще. И наши выводы по результатам проектирования досуговых впечатлений, и инструментарий, разработанный для этих целей, будут востребованы и в любых других областях дизайна впечатлений — мы в этом твердо убеждены. Мы счастливы быть частью этой бурно развивающейся отрасли и осознавать, что дело, столько лет

приносившее нам радость, получает все большее распространение.

Боб получил высшее образование в области рекреалогии в Индианском университете. На своей первой работе в пригороде Чикаго Оук-Парке он отвечал за проведение торжественных мероприятий. Планы уже прошедших мероприятий, полученные им в наследство от предшественников, выглядели в основном как расписания и списки необходимых закупок. О том, как должны воспринять мероприятия их участники, в планах не говорилось ничего. Он задумался, какие уникальные ощущения он сам хотел бы испытать на подобных мероприятиях и что нужно, чтобы обеспечить такие ощущения. Затем он предложил проделать такое же упражнение своим сотрудникам. Такой подход им понравился, и впоследствии это превратилось в стандартную рабочую процедуру. Сначала они учились определять желаемые ощущения, а затем продумывать встречи, контакты и сценарий мероприятия — все, что необходимо для проектирования таких ощущений. С тех пор главным направлением деятельности Боба стало создание и совершенствование методов решения этой базовой задачи.

Мэт задумался над дизайном впечатлений во время сплавов по рекам центрального Айдахо. В старших классах школы и в университете Мэт подрабатывал в компании у своего отца, исполняя роль гида на пяти- или семидневных рафтингах по рекам с порогами. Мэт не раз замечал, как сильно меняются отношения между участниками и само их поведение в ходе таких путешествий. Напряжение спадало, люди шутили, больше общались друг с другом, и те, кто впервые увидел друг друга в начале путешествия, быстро превращались в закадычных друзей. Наблюдая и за этими, и за другими позитивными изменениями, Мэт задавался вопросом: откуда они берутся, эти изменения, какие особенности многодневного сплава по реке порождают их? Восхитительные виды природы? Тяготы путешествия?

Пребывание вдали от социума и технологий? В конечном счете эти размышления на реке привели его на путь научных исследований, преподавания и практической работы, заставили сосредоточиться на впечатлениях и их дизайне.

Не существует общепризнанного научного труда, где предлагался бы удобный и полезный инструментарий, где рассказывалось бы о фундаментальных основах дизайна впечатлений и о том, как он связан с достижениями социологии. Создавая эту книгу, мы постарались рассказать хотя бы о некоторых инструментах дизайна впечатлений, основанных на идеях и подходах ряда наиболее известных современных теоретиков ощущений, среди них Джо Пайн, Джим Гилмор, Мартин Селигман, Том и Дэвид Келли, Чип Хиз и Дэн Хиз, Михай Чиксентмихайи, Даниэль Канеман и даже Уолт Дисней. Надежные методы, представленные в этой книге, научат вас и конструировать новые ощущения, и реконструировать, проанализировав, уже существующие.

Более удачному дизайну впечатлений будет способствовать также понимание социальных и психологических явлений, которые их стимулируют. Не беспокойтесь, мы не собираемся загружать вас теорией — лишь настолько, насколько это необходимо для более ясного понимания, какие впечатления кажутся публике наиболее увлекательными. Большая часть книги посвящена конкретным методам, которые мы применяем уже больше четверти века и которым мы обучаем студентов. Мы уверены, что вы как дизайнер впечатлений найдете им нужное применение в своей повседневной работе.

Появлением этой книги мы обязаны огромному количеству людей, которые нам так или иначе помогали. В первую очередь мы хотим поблагодарить наши семьи и особенно наших жен — Линду Россман и Чинэй Дюрден — за их помощь в написании этой книги и в нашей работе в целом. Спасибо нашим замечательным студентам-старшекурсникам, в том числе Сидни

Бёрджесс, Кэтрин Гардинер и Мэди Смит — за их отзывы на первые наброски книги. Многие наши коллеги из академической среды — доктор Гэри Эллис из Техасского университета A&M, доктор Барбара Шлаттер из Иллинойского университета, сотрудники кафедры дизайна и управления впечатлениями Университета Бригама Янга и другие — повлияли на наши представления о впечатлениях и высказали немало полезных замечаний по содержанию книги. Мы уверены, что они найдут в книге отражение кое-каких своих мыслей, которыми они делились с нами в дискуссионном порядке. Их щедрый вклад сделал книгу намного лучше.

Хотим поблагодарить Б. Джозефа Пайна II как за его новаторскую работу по привлечению внимания к экономике впечатлений, так и за любезное согласие написать предисловие к этой книге. Кроме того, мы признательны редактору издательства Columbia Business School Publishing Майлзу Томпсону, который с самого начала верил и в нас, и в нашу книгу. Они с Брайаном Смитом оказали неоценимую помощь в доведении книги до ума. И, наконец, мы благодарим вас, наших читателей, за то, что уделили время этой книге, и желаем вам удачи во всех ваших начинаниях в области дизайна впечатлений.

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

Что такое впечатление

Сегодня в экономику впечатлений ринулись все подряд. Термин «впечатление» и его производные употребляются применительно едва ли не к любому опыту взаимодействия потребителя или сотрудника и компании — скажем, «впечатляющий ресторан», «впечатления на стойке регистрации» или «впечатления сотрудников-новичков от процесса адаптации». Но просто размахивать термином как флагом еще не означает сделать нечто впечатляющим — в хорошем смысле. В этом разделе мы рассмотрим сами понятия — «впечатление» и «дизайн впечатлений» — и разработаем научно обоснованную и вместе с тем практически применимую понятийную базу, на основе которой дизайнеры впечатлений смогут строить свою работу. Наш анализ психологии впечатления поможет вам разобраться в его поведенческой природе и понять, как создавать незабываемые впечатления. Наконец, мы предложим некую общую классификацию типов впечатлений — от будничных до преобразующих, что поможет вам как дизайнеру впечатлений придать своей работе более всесторонний характер. Этот раздел углубит ваше понимание впечатлений и вооружит знаниями, необходимыми для проектирования захватывающих и увлекательных впечатлений.

Глава 1

Изучаем впечатления и дизайн впечатлений

Что общего у компаний из списка ниже?

- USAA
- Costco
- Ritz Carlton
- JetBlue
- H-E-B
- Amazon
- Apple
- Netflix

Как видим, это крайне разномастные организации. Одни производят продукцию, другие оказывают услуги. Причина, по которой они попали в один список, состоит в том, что каждая из них является отраслевым лидером по уровню лояльности клиентов (Net Promoter Score, NPS) за 2018 год¹. NPS — индекс лояльности клиентов, инструмент измерения уровня лояльности потребителей, созданный Фредом Райчелдом из консалтинговой фирмы Bain&Company². Индекс измеряется согласно опросам потребителей, которые по шкале от 0 до 10 оценивают вероятность того, что порекомендуют ту или иную компанию кому-то из друзей или коллег. Те, кто дает оценку 9 или 10, —

сторонники компании, а поставившие оценку от 0 до 6 — ее критики. Результат рассчитывается по формуле «процент сторонников минус процент критиков». При подсчете итоговой оценки баллы конвертируются в проценты, поэтому итоговые баллы — двузначные. Хотя в зависимости от отрасли критерии оценки могут различаться, NPS более 50 пунктов считается отличным показателем³. Но следует заметить, что NPS скорее указывает, чем диагностирует: низкий балл (для вашей отрасли) сигнализирует, что у вас имеются определенные проблемы, но, чтобы выяснить, что именно работает не так, как надо, нужен серьезный анализ.

Вот как выглядит вышеприведенный список с показателями NPS:

- USAA: 79
- Costco: 79
- Ritz Carlton: 75
- JetBlue: 74
- H-E-B: 72
- Amazon: 68
- Apple: 63
- Netflix: 62

Эти организации неизменно превращают своих потребителей в преданных поклонников — так называемых «амбассадоров бренда». Как им это удается? Мы считаем, что главным фактором их успеха, говоря об NPS, стали впечатления, которые получают их потребители. Будь то продажа развлекательного контента, как в случае Netflix, или торговля товарами повседневного спроса (Costco), все эти компании придумали, как спроектировать и постоянно доставлять потребителю мощный заряд положительных впечатлений. Впечатления важны для всех без исключения отраслей. Компании, производящие прекрасное

впечатление на потребителей и сотрудников, процветают, а те, у кого это не получается, терпят крах. Впечатления имеют значение и в частной жизни человека. Они формируют нашу личность, влияют на отношения с родными и друзьями. Цель этой книги — помочь вам разобраться с внутренним устройством впечатлений, а также с тем, как их конструируют. «Произвести хорошее впечатление» нельзя случайно — это требует целенаправленной и тщательной подготовки. Мы познакомим вас с идеями и инструментами, которые вам понадобятся, чтобы стать хорошим дизайнером впечатлений.

Осознаете вы это или нет, но в определенном смысле вы уже дизайнер впечатлений. Вы — автор впечатлений, которые постоянно производите на своих клиентов, коллег, друзей и родных. Возникает закономерный вопрос: а сознательно ли вы это делаете? Сознательное и целенаправленное проектирование производимых впечатлений — ключ к личному и профессиональному успеху. Да, может показаться, что некоторые личности (например, Уолт Дисней) и компании (например, сеть отелей Ritz Carlton) от природы способны производить прекрасное впечатление, но на самом деле это основано на тщательном проектировании. Мы, конечно, не обещаем, что вы, прочитав эту книгу, станете новым Уолтом Диснеем, зато твердо уверены: умелым дизайнером впечатлений может стать каждый.

Важность впечатлений

Если вы решили прочесть эту книгу, то, скорее всего, уже согласны с тем, что впечатления чрезвычайно важны. И все же разрешите нам сделать краткий обзор основных причин, позволяющих считать, что впечатлениям следует уделять больше внимания. Впечатления — двигатель современной экономики. Еще в середине 1990-х Б. Джозеф Пайн II и Джеймс Х. Гилмор впервые выдвинули и начали пропагандировать идею экономики

впечатлений⁴. В последние 150 лет общество развивалось поэтапно: от аграрной экономики, в основе которой лежало производство аграрно-сырьевых товаров вроде кукурузы или каменного угля, к индустриальной, основанной на производстве продукции, а затем к сервисной экономике (ее суть — предоставление услуг) и, наконец, к сегодняшней экономике впечатлений, где центральная экономическая роль принадлежит дизайну впечатлений. Это экономика, при которой потребитель принимает решение о покупке, основываясь не только на характеристиках продукта, но и на впечатлении, которое он производит.

Компании, упомянутые в начале этой главы, превращают своих потребителей в сторонников-пропагандистов во многом благодаря качеству предлагаемых ими впечатлений. Пайн и Гилмор приводят классический пример подобной экономической последовательности возрастания цены конечного продукта: от необработанных кофейных зерен (аграрно-сырьевого товара) к молотому кофе (продукту), далее к обычной чашке кофе (услуге) и, в конце концов, к чашке кофе, выпитой в модной обстановке Starbucks (впечатлению)⁵. Строго говоря, люди готовы платить больше за тот же самый товар, только упакованный в их же собственные пожелания — какие впечатления они хотели бы от него получить.

Такое поэтапное развитие экономики подразумевает трансформацию хозяйственной деятельности — от предоставления услуги к созданию захватывающего впечатления. До сих пор идут постоянные споры о том, действительно ли впечатление и услуга — разные вещи. Или все-таки впечатление — это просто услуга, но в иной форме? Мы полагаем, что это разные вещи. Предоставление услуг — отдельный вид хозяйственной деятельности. В некоторых случаях приобретенная услуга представляет собой доступ к специализированному оборудованию или же к умениям и знаниям специалиста —

например, если нам нужно заточить коньки. Можно купить ручной станок для заточки и заниматься этим самому, но по-настоящему качественная заточка потребует специального оборудования и умения им пользоваться. Другие виды услуг подразумевают наем специалиста для выполнения какой-то не слишком приятной работы — скажем, мытья окон. Это дело не требует особых навыков — им может заняться и сам хозяин дома. Но, как правило, люди все равно кого-то нанимают — либо у них нет времени, либо им просто не нравится самим мыть окна.

Особенность впечатления в том, что оно требует сознательной вовлеченности потребителя, которую подкрепляют его добровольные действия. Давайте посмотрим, как называют потребителей услуг и потребителей впечатлений. Сервисные организации видят в своих потребителях «гостей», «клиентов», «пациентов» и так далее — то есть тех, для кого нужно что-то сделать. А компании, которые продают впечатления, видят в своих потребителях участников. Американский писатель и исследователь электронных медиа Клэй Ширки⁶ замечает: «Участники — совсем другое дело. Участвовать — значит поступать так, как будто твое присутствие имеет важное значение; как будто твоя реакция на увиденное или услышанное является частью действия, в котором ты участвуешь»^[2]. Впечатление требует осознанного внимания, требует вовлеченности и действий — одним словом, участия. Впечатления, которые мы научим вас создавать, будут захватывающими и увлекательными, будут требовать от участников включиться и действовать.

Расширение рамок сервиса еще не делает из него «впечатление». Например, в наши дни владельцы отелей говорят не просто о приеме гостей — они называют это «заботой» о гостях или еще как-то. Подобный подход не меняет сути: так или иначе, клиенту просто предоставляют услуги — но пытаются «услужить» ему более подчеркнуто. Хотя подобная «расширенная» услуга

может вызвать у потребителя весьма приятные ощущения, клиент вынужден приобретать ее снова и снова: ведь ощущения — это ненадолго. Сервис поддерживается тем, кто предоставляет услугу, а не самим участником, и качество сервиса должно быть неизменно высоким. Признаки высококачественного сервиса мы относим к техническим факторам (см. главу 9). Почти во всех впечатлениях, о которых говорится в этой книге, есть элемент услуги, которую нужно предоставить для усиления впечатления, — но сами по себе эти услуги не есть впечатления.

А теперь рассмотрим значение захватывающих впечатлений на более личностном уровне. Наш добрый друг и коллега, ведущий научный сотрудник по дизайну впечатлений Техасского университета А&М доктор Гэри Эллис поделился с нами мысленным упражнением⁷, которое мы и предлагаем вам проделать:

1. Подумайте о своих самых светлых воспоминаниях. Многие из них наверняка связаны с теми или иными яркими впечатлениями прошлого.
2. А теперь решите для себя, за какие деньги вы были бы готовы расстаться с этими воспоминаниями.

О какой же сумме вы подумали? Пятьдесят долларов? Пятьсот? Пятьдесят тысяч? Или — бери выше? Как правило, люди отказываются называть цифру, поскольку им и в голову не придет расстаться с такими важными воспоминаниями. Мы очень дорожим своими лучшими воспоминаниями — а они порождены впечатлениями. Исследование, проведенное Полом Рэтнером, Элизабет Данн и Майклом Нортоном⁸, показало, что траты на впечатления оказывают куда более сильное и продолжительное влияние на уровень удовлетворенности жизнью, чем траты на материальные блага. Купив некий продукт, можно получить невероятное удовольствие (как будто наелись вкусных

сладостей), но со временем чувство новизны уйдет, а ценность этого предмета будет неизбежно снижаться. Напротив, инвестиции во впечатления приносят растущие дивиденды, поскольку воспоминания о позитивном опыте «вызревают» и с годами становятся все важнее.

При всей важности умения конструировать и производить хорошее впечатление еще важнее, пожалуй, умение уберечь потребителя от плохих впечатлений, особенно в современном цифровом мире. Иными словами, лучше пусть тебя вообще не запомнят, чем запомнят о тебе что-то плохое! Раньше, до появления социальных сетей, на плохие впечатления от товара или услуги можно было пожаловаться разве что узкому кругу друзей и партнеров. Сегодня плохие впечатления транслируются на весь мир через социальные сети⁹.

Вспомним случай с канадским фолк-музыкантом Дэйвом Кэрролом — он летел рейсом компании United Airlines, и во время полета его гитару повредили. Когда компания отказалась возместить ущерб, его группа выложила на YouTube музыкальный клип на песню о своих впечатлениях от этого происшествия, и видео набрало более шестнадцати миллионов просмотров. В результате последствия лишь этого случая обошлись United Airlines, по слухам, в несколько миллионов долларов¹⁰. Читая эти строки, вы наверняка вспоминаете и более свежие примеры, как негативные впечатления потребителя или сотрудника молниеносно разлетелись по интернету. Компании уже не могут рассчитывать, что случайный эпизод негативного клиентского опыта забудется сам собой: положительные впечатления должны быть последовательными и неизменными, чтобы поддерживать лояльность потребителя, а негативные следует мгновенно заглаживать.

Кроме того, в компаниях начинают осознавать, что производить впечатление на сотрудников ничуть не менее важно, чем на потребителей. В отчете Global Human Capital Trends,

подготовленном в 2017 году для исследовательского центра фирмы Deloitte, известный HR-аналитик Джош Берзин и его коллеги отмечают, что сегодня, в цифровую эпоху, улучшение впечатлений сотрудников определяется как четвертая по значимости новая тенденция, касающаяся трудовой деятельности и поиска работы: «Современные компании обращают внимание на жизненный опыт сотрудников, исследуют их потребности персонала и применяют индекс NPS для оценки впечатлений персонала»¹¹. Согласно Берзину, положительные впечатления сотрудников трансформируются в положительные впечатления потребителей. Если говорить о высококонкурентных отраслях, то приличной зарплаты и стандартного соцпакета для привлечения лучших кадров уже недостаточно. Сотрудникам — как и клиентам, с которыми им предстоит работать, — нужен положительный опыт взаимодействия, на них нужно производить хорошее впечатление.

Что в сухом остатке? Важность впечатлений очевидна. На организационном уровне хорошо продуманные впечатления позволяют компаниям обзавестись лояльной клиентской базой, привлекать и удерживать сотрудников и побеждать в конкурентной борьбе. Это настолько значимые вещи, что многие корпорации включают положительный опыт взаимодействия с компанией и достигнутые благодаря этому результаты в перечень стратегических целей. Хотя эта книга посвящена развитию умения проектировать и создавать впечатления на уровне индивидуального взаимодействия, мы все же нередко приводим примеры, когда впечатления становятся объектами стратегического планирования в корпорациях. На личностном уровне именно чудесные впечатления украшают жизнь и наполняют ее смыслом. Да, иногда положительные впечатления получаются спонтанно, но для того, чтобы производить высококачественные впечатления постоянно, требуется умелое и целенаправленное проектирование. Кроме того, творить

чудесные впечатления — само по себе очень приятно, и мы надеемся, что это занятие доставит вам столько же удовольствия, сколько и нам.

Что такое впечатления?

Как уже говорилось, в наши дни все рассуждают о впечатлениях, и, следовательно, мы вправе предположить, что под «впечатлениями» все подразумевают одно и то же. Что ж, вот вам наглядный пример. Задайте нескольким собеседникам конкретный вопрос: «Что такое впечатление?» Почти наверняка все ответят по-разному. Впечатление — вещь обычная и привычная, но крайне сложно устроенная и поэтому трудно поддающаяся определению. Как правило, люди приводят примеры полученных впечатлений, а не пытаются дать определение самому феномену. Но пример — это не определение. А отсутствие общепризнанного и общепонятного определения несколько осложняет дело, поскольку трудно заниматься дизайном того, что невозможно четко описать.

Иногда в попытках дать определение понятию «впечатление» мы обращаем внимание на среду, производящую впечатление (скажем, потребление, отдых, образование). Да, у конкретных впечатлений действительно есть уникальные черты, определяемые конкретной средой, но подобная классификация неспособна дать некое обобщенное определение самому понятию. Язык тут тоже не помощник: «впечатление» может означать и «след в памяти», и «влияние, воздействие» — а нам нужны оба эти значения. В английском языке то же самое¹²: слово *experience* — это и «накопленные знания или опыт» («Мой опыт в этой области составляет двадцать лет»), и «события прошлого», и многое другое.

Для наших целей давайте говорить о впечатлении как о том, что человек испытал лично, о том, что влияет на дальнейшие

события, или о том, что заставляет человека испытывать определенные чувства (например, «У меня осталось прекрасное впечатление от посещения этой парикмахерской»). Такая форма, более активная, подразумевает вовлеченность и осознанное восприятие происходящего. Интересно, что английское *experience* восходит к латинскому *experior*, что означает «испытание», «опыт», то есть как раз активную вовлеченность¹³.

Определение впечатления

Теперь, когда мы разобрали некоторые базовые свойства впечатлений, можно переходить к рабочему определению понятия «впечатление». В самом элементарном виде впечатление можно представить как осознание текущего взаимодействия. Впечатления, о которых пойдет речь в этой книге, требуют взаимодействия личности с ее окружением. Такое взаимодействие должно поддерживаться намеренной вовлеченностью участников. Это иммерсивный, активный опыт, а не просто пассивные «ощущения» как реакция на качество предоставленной услуги. Чтобы впечатление закрепилось, нужно осознавать: вокруг вас что-то происходит и вы вносите свой вклад в итоговые результаты. Главным образом нас интересуют наиболее сложно устроенные впечатления, те самые, которые превращают потребителя в амбассадора бренда, а сотрудника — в апологета своей компании. Чтобы сформулировать практически применимое определение впечатления, следует ненадолго остановиться на некоторых его дополнительных составляющих (рис. 1.1)¹⁴.

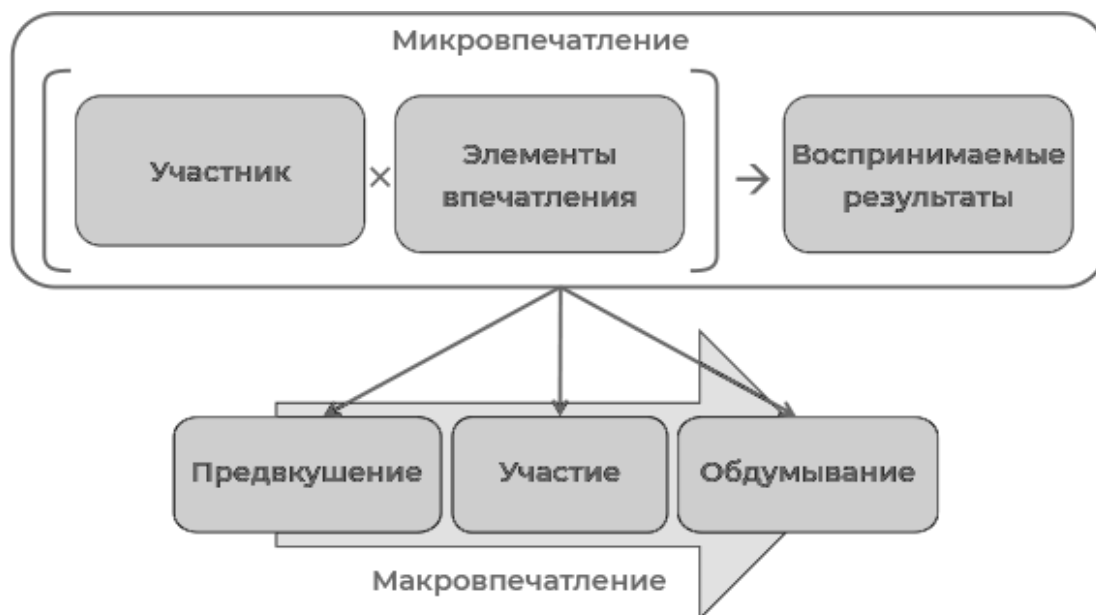


Рис. 1.1. Основные составляющие впечатления

Источник: с изменениями из Mat D. Duerden, Peter J. Ward, and Patti A. Freeman, "Experiences: Seeking Interdisciplinary Integration," *Journal of Leisure Research* 47, no. 5 (2015), 612.

Во-первых, впечатления многоэтапны: в каждом присутствуют этапы предвкушения, участия и обдумывания. Во-вторых, внутри каждого этапа происходят множественные последовательные взаимодействия между участником и элементами сконструированного впечатления. В главе 4 мы дадим более подробное описание этих элементов как основных составляющих, на которых вам нужно будет сосредоточить внимание в процессе дизайна впечатлений. Пока же давайте считать такими элементами людей, места и прочие объекты, все вместе составляющие впечатление. В-третьих, взаимодействия между участником и элементами впечатления создают целый ряд потенциальных результатов, основанных в основном на восприятии и реакциях участника. Эти ощущения, обозначенные на рис. 1.1 как «воспринимаемые результаты», могут включать в себя мысли, чувства, отношение или поведение. Они представляют собой прямые последствия целенаправленных

размышлений, вызванных активной вовлеченностью в то или иное впечатление.

Исходя из сочетания основных составляющих, представленных на рис. 1.1, мы предлагаем следующее определение впечатления: *впечатление есть единственный в своем роде феномен взаимодействия как эффект сознательного понимания участника и осмысленной интерпретации его элементов, кульминацией которого становятся личностно воспринимаемые результаты и воспоминания.*

Впечатления предстают в двух видах: микровпечатления и макровпечатления. Микровпечатления — это дискретные эпизоды взаимодействия на этапах предвкушения, участия и обдумывания, которые в совокупности составляют макровпечатление. Деление на микро- и макровпечатления зависит от уровня рассмотрения впечатления. Отдельно взятую поездку в отпуск можно рассматривать как цельное микровпечатление (если взять весь жизненный опыт индивида) или же как множество микровпечатлений, имевших место в ходе этой поездки. Важно понимать, что в процессе дизайна впечатлений вы часто будете переключаться между этими двумя позициями. Подробнее об этом рассказывается в главах 5 и 6.

ПРИМЕР ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОСНОВНЫХ СОСТАВЛЯЮЩИХ ВПЕЧАТЛЕНИЯ

Проанализируем, как можно использовать составляющие впечатления, о которых говорилось выше, на примере обычного похода в ресторан. На этапе предвкушения вы просто подумываете, не сходить ли поужинать. Вероятно, вы решаете, куда пойти (кухня, местоположение, престижность заведения) и с кем пойти. Если вам нравится посещать модные места, возможно, вы читаете ресторанный критику и посмотрите меню в интернете. Все эти мысли, процессы и решения представляют

собой серию взаимодействий между вами и элементами впечатления — как идущими извне (ресторанная критика, публикации в соцсетях, меню на сайтах), так и зарождающимися в вашей собственной голове (выбор спутников, маршрут до ресторана, бюджет на его посещение). Какой-то из этих элементов наверняка станет определяющим для принятия решения. Например, главное для вас — поужинать в кругу друзей, а в каком именно ресторане и что там за кухня, не так важно. Переход от этапа *предвкушения* к этапу *участия* обычно совпадает с началом фактического взаимодействия с элементами впечатления. В нашем примере это могут быть микровпечатления — вот вы подъехали к ресторану, вот вы зашли в зал... Несущественно, что субъективные результаты этапа предвкушения могут переливаться в этап участия. Например, если вы прочитали несколько прекрасных отзывов о ресторане, то, вероятнее всего, перейдете к этапу участия с позитивным настроем. Если вы заказали столик заранее, вас и ваших друзей поприветствуют и проведут к нему. Взаимодействие позитивного настроения и теплой встречи (для вас уже готов столик), скорее всего, обеспечит и дальнейшие позитивные впечатления о мероприятии — или, в соответствии с нашим определением впечатления, *позитивные личностно воспринимаемые результаты*. Можно себе представить, насколько иным будет личностное восприятие начала этапа участия, если отзывы о ресторане были негативными, зарезервировать столик не вышло, а при входе с вами даже не поздоровались. На этапе участия появляются и другие микровпечатления — как у вас приняли заказ, как быстро принесли еду, насколько хороши поданные блюда, насколько приятной вышла застольная беседа... О том, как владельцы ресторанов продумывают и проектируют взаимодействие с клиентами, можно прочесть в главе 10 в разделах, посвященных Fox Restaurant Concepts и Brinker International.

Покинув ресторан, вы приступаете к этапу обдумывания впечатлений: ваше личностное восприятие этапа участия повлияет и на общее итоговое впечатление. Для этого перехода характерно переключение с вынесенных вами впечатлений на обдумывание пережитого опыта. Как правило, этап обдумывания бытовых впечатлений получается недолгим и довольно смутным — ведь в них нет ничего особенно запоминающегося. Но, если все вышло очень хорошо или, наоборот, очень плохо, этап обдумывания обычно включает и обсуждение с окружающими (при личном общении или в соцсетях), и рассматривание фотографий, сделанных на мероприятии, да и просто воспоминания о полученных впечатлениях. Итоговое суждение человека о своем впечатлении в этот момент легко поддается воздействию — как внутренней интерпретации личного впечатления, так и обсуждений с другими участниками события. Личное впечатление часто определяет, решите ли вы еще раз посетить этот ресторан: это возвращает вас на этап предвкушения, и процесс начинается заново. А решение больше никогда не ходить в такое ужасное заведение замыкает круг впечатлений.

Как видим, впечатления — даже настолько простые, как от похода в ресторан, — устроены сложно, а их дизайн — процесс замысловатый и изощренный. Дизайн впечатлений — это не просто патетические заявления о важности клиентского сервиса. Дизайн впечатлений требует целенаправленности и упорства, позволяющих создавать сквозные для всех трех этапов впечатления — то, что хочет испытать участник; то, что запланировал дизайнер. Навыки и инструменты, о которых пойдет речь в следующих главах, представляют собой некую методологию дизайна впечатлений для достижения нужных результатов.

Что такое дизайн впечатлений?

Дав определение понятию «впечатление», мы переходим к определению понятия «дизайн впечатлений». Повышенный интерес к впечатлениям привел к появлению множества подходов к дизайну впечатлений. Возможно, вам знакомы термины «дизайн пользовательских впечатлений», «дизайн клиентского опыта» или «дизайн сервиса». Каждый из них подразумевает дизайн впечатлений в конкретных условиях:

- В центре внимания дизайна пользовательских впечатлений находится взаимодействие человека с компьютером.
- Дизайн клиентского опыта — это проектирование взаимоотношений между компанией и потребителем.
- Под дизайном сервиса подразумевается создание эффективного процесса обслуживания.

При дизайне впечатлений нельзя пренебрегать спецификой той или иной среды, поскольку методы всегда требуют определенной адаптации. Например, если мы говорим о дизайне клиентского опыта, часто встает вопрос: а откуда берутся впечатления пользователя? Что подразумевать под впечатлением — сам процесс взаимодействия с компьютером? Или же компьютер служит лишь окном, благодаря которому пользователь получает впечатления? Да, если отбросить специфику среды, то у этих областей больше общих черт, чем различий, однако недостаточная коммуникация между ними и отсутствие общих базовых принципов представляют собой серьезную проблему.

Известный аналитик и большой специалист в области дизайна впечатлений Брайан Солис говорит в своей книге «Впечатления: Когда бизнес встречается с дизайном» (X: The Experience When Business Meets Design) об этой разобщенности так: «Взаимодействие специалистов из этих областей [отношения

потребителя с брендом, клиентский опыт и пользовательские впечатления. — *Прим. перев.*] случается редко, а интеграция их в единую работу над дизайном впечатлений той или иной компании — еще более редкий случай. Это полная нелепость, поскольку есть масса вещей, которыми они могли бы заниматься сообща»¹⁵. Эти разделы дизайна впечатлений по большей части развивались сами по себе, не было ни малейшей попытки определить некие общие принципы развития.

Так часто случается в инновационной деятельности — новые идеи возникают одновременно и независимо друг от друга. Американский социолог Роберт Мертон называл это «множественные независимые открытия». Таких одновременных новаторских идей было великое множество — взять хотя бы математический анализ, теорию эволюции или атомную бомбу. Согласно Мертону, параллельные открытия происходят, «когда в культурном запасе человечества накапливаются определенного рода знания и навыки и внимание многих исследователей сосредотачивается на конкретной проблеме»¹⁶.

Параллельное развитие разделов дизайна впечатлений связано с тем, что понимание важности впечатлений привело отдельных специалистов — и целые отрасли! — к выводу о необходимости проектировать их более целенаправленно, и в этом направлении стали предприниматься определенные шаги¹⁷. Один из примеров — сравнительно недавняя тенденция создавать в организациях позицию «директор по взаимодействию» (или что-то в этом роде). В руководстве компаний понимают, что создавать положительное впечатление чрезвычайно важно, хотя и не знают толком, чем именно должен заниматься человек на этой должности — «управляющий впечатлениями». Становится все яснее, что необходима методология дизайна впечатлений, но до сих пор отсутствует консенсус по вопросу, что же такое дизайн впечатлений (или что он должен собой представлять). Как пишет в книге «Дизайн впечатлений: Концепции и примеры» (Experience

Design: Concepts and Case Studies) Питер Бенц, «потенциал дизайна впечатлений как отдельной области творчества по-прежнему не до конца раскрыт и ясен»¹⁸. Определение дизайна впечатлений как понятия должно быть сформулировано так, чтобы представить его как основополагающий вид деятельности для всех его разделов (например, пользовательских впечатлений, клиентского опыта, впечатлений от сервиса). В этой книге мы постараемся дать определение дизайна впечатлений и представить его ключевые принципы и методы так, чтобы их можно было применять максимально широко.

Прежде чем раскрыть наше собственное определение дизайна впечатлений, которое мы вам обещали, давайте сначала разберемся со смыслом слов «впечатление» и «дизайн». В предыдущем разделе мы подробно разобрали термин «впечатление», однако напомним, что в числе его главных элементов — многоэтапность, сознательное понимание и взаимодействие между участниками и составляющими впечатления для получения личносно воспринимаемых результатов. У слова «дизайн», как и у «впечатления», много значений — в зависимости от контекста. Нам нравится определение Гарольда Дж. Нельсона и Эрика Столтермана, приведенное в их обстоятельном труде «Путь дизайна» (The Design Way). Они рассматривают дизайн как «умение представить "то-чего-пока-нет" и явить это в осязаемом виде как новое полезное дополнение к реальному миру»¹⁹. Занимаясь дизайном, вы намеренно создаете нечто с целью осуществить нужные изменения, совершаете некое обдуманное целенаправленное воздействие.

Объединяя концепции впечатления и дизайна, мы предлагаем следующее определение дизайна впечатлений: *«Дизайн впечатлений есть процесс целенаправленной организации элементов впечатления с целью предоставить участникам возможность поддерживать и развивать взаимодействие,*

ведущее к задуманным дизайнером результатам, на которые рассчитывают участники». Впечатления многосложны и вездесущи, однако для того, чтобы создавать впечатления, выделяющиеся на общем фоне и приводящие к нужным результатам, на них нужно воздействовать целенаправленным образом. Это делает дизайнер впечатлений — и таким дизайнером можете быть вы.

Итог: давайте начнем!

Что ж, начало положено: у нас есть фундамент в виде определений впечатления и дизайна впечатлений. Надеемся, что теперь вы осознаете всю сложность как понятия «впечатление», так и самого интерактивного процесса, результатом которого становится произведенное впечатление. Кто угодно может собрать вокруг себя людей, и какое-то их взаимодействие неизбежно приведет к каким-то результатам. Но проектирование и создание впечатления, призванного дать результат, важный и для участника, и для того, кто произведет впечатление, — это целенаправленный рабочий процесс. Задача, которую мы ставим в последующих главах, — дать вам необходимые знания по дизайну впечатлений и вооружить соответствующими инструментами, пригодными для любых целей, в любых обстоятельствах. Поскольку это междисциплинарная область знаний, мы, сопровождая вас на пути к умелому владению дизайном впечатлений, будем пользоваться достижениями самых разных научных дисциплин. Кроме того, мы постоянно будем акцентировать ваше внимание на различиях между впечатлением и услугами.

Прежде чем резюмировать содержание этой главы, стоит сделать несколько дежурных терминологических комментариев. Время от времени мы будем использовать термины *организация впечатления* и *организатор впечатления* — для обозначения,

соответственно, самого предоставления впечатления и лиц, которые обеспечивают организацию впечатлений как процесс. В подавляющем большинстве случаев мы употребляем термин «организатор впечатления», имея в виду сотрудников, непосредственно взаимодействующих с конечными пользователями. В дальнейшем для обозначения лиц, вовлеченных в проектируемые вами впечатления, мы будем использовать несколько терминов: «потребитель», «участник» и «конечный пользователь». Мы решили чередовать эти термины, чтобы показать разнообразие людей, для которых будут конструировать впечатления читатели этой книги. Сами же мы предпочитаем термин «участник» — его значение несет в себе оттенок намеренного взаимодействия, что необходимо для соучастия в творческом процессе.

Закончив читать эту книгу, вы легко сможете начать успешную карьеру дизайнера впечатлений. Вы овладеете базовыми знаниями и навыками, позволяющими проектировать новаторские целенаправленные впечатления. А теперь давайте перейдем к следующему этапу нашего пути: обзору трудов некоторых из наиболее выдающихся социологов и психологов, посвященных феномену впечатления.

Глава 2

Что делает впечатление выдающимся?

Когда Мэт учился в магистратуре, то вместе со своей женой Чинэй на протяжении нескольких летних сезонов руководил лагерем активного туризма для неблагополучных подростков. Лагерь располагался в горах, в центральной части штата Айдахо. Один из ребят, назовем его Том, был жилистым коротышкой с копной светлых волос. Он явился в лагерь со скейтбордом, хотя кататься на нем в горах было негде, и изнывал там от скуки. Заинтересовать Тома чем-либо было непросто, и он приводил наставников в самое настоящее отчаяние. Но как-то раз, когда Мэт делал обход лагеря, к нему подошел один из наставников и позвал взглянуть на кое-что любопытное.

Оказалось, речь шла о Томе. Он стоял неподвижно, вытянув руку в сторону кормушки для колибри, висевшей на дереве. Как объяснил наставник, группе Тома в тот день рассказывали про птиц: ребята узнали, что если смочить руку сладкой водой, осторожно протянуть ее к кормушке и постоять смирно какое-то время, то на нее может сесть колибри. Отчего-то эта мысль настолько увлекла Тома, что он был готов стоять как вкопанный (невиданное дело!) ради возможности подержать колибри на своей руке. К его полному восторгу, так и произошло всего через несколько минут ожидания.

В этом случае Том был целиком во власти момента. Его внимание было полностью сосредоточено на текущей задаче, и он, можно сказать, выпал из окружающего мира. Ему ужасно хотелось, чтобы птичка села к нему на руку (да он и сам был как птичка — по поведению). Умелые дизайнеры впечатлений стремятся создавать такие же впечатления, полностью завладевающие вниманием. Вопрос — что нужно сделать, чтобы это получалось постоянно? В этой главе мы рассмотрим основы социально-психологических исследований, чтобы понять принципы, которыми вы сможете руководствоваться в своей практике.

Возможно, вам покажется, что содержание этой главы имеет весьма опосредованное отношение к дизайну впечатлений. Но поверьте, такие знания помогут вам создавать более удачные и целенаправленные впечатления. Эта глава вооружит вас более глубокими сведениями о впечатлениях, а значит, поможет добиться большего успеха в их конструировании.

Игра и поток

Наш мозг прямо-таки жаждет стимуляции. Именно поэтому люди так зависают в смартфоне — это эффективнейшее интерактивное средство зрительной, слуховой, тактильной, а также когнитивной стимуляции¹. Наш мозг хочет, чтобы мы взаимодействовали со средой и таким образом получали возможность учиться, развиваться и приспосабливаться. Именно для этого детям нужны игры. В конце 60-х — начале 70-х годов прошлого века доктор Майкл Эллис проводил наблюдательные исследования детей в своей лаборатории изучения игр при Иллинойском университете². Его интересовала мотивация неорганизованных игр и их результаты. Исследования Эллиса показали, что для детей игра представляет собой средство достижения и поддержания оптимальных уровней физической стимуляции и

когнитивной активности. Последующие исследования закрепили это представление о важнейшей роли игр в развитии детей и взрослых³.

Дети играют, чтобы найти идеальное равновесие между недостаточной и избыточной стимуляцией (между «мне скучно» и «мне беспокойно»). Став взрослыми, мы тоже ищем впечатлений — и тоже во имя стимуляции. Вы можете сказать, что в мире полным-полно разнообразнейших источников стимуляции, так что легко найти именно те, на которые мозг конкретного человека откликнется должным образом. Но, увы, на самом деле переизбыток источников снижает способность принимать решения, и дело заканчивается просмотром Netflix или какими-либо другими занятиями, которые не столько стимулируют, сколько успокаивают мозг⁴.

У каждого из нас были ситуации, когда нечто полностью захватывало нас и наше внимание — как наблюдение за колибри увлекло Тома. Но что же делает впечатление настолько захватывающим? Этим вопросом в числе прочих задался американский психолог венгерского происхождения Михай Чиксентмихайи⁵, приступая к изучению опыта творческих людей^[3]. Он решил прибегнуть к методу «семплинг впечатлений»: в течение дня участников несколько раз просили отвечать на вопросы об их занятиях и настроении. Когда участники исследования рассказывали об особенно захватывающих впечатлениях, Чиксентмихайи обнаружил некую общность формулировок. Он ввел понятие *потока* — именно этим словом респонденты чаще всего описывали свое состояние в подобных случаях.

Чиксентмихайи продолжил изучать поток и выявил характерные особенности этого явления:

- ясные цели — человек знает, что должно стать итогом его деятельности;

- непосредственная обратная связь — в процессе деятельности человек понимает, насколько она соответствует его целям;
- оптимальное соотношение между задачей и навыками — сложность задачи соотносима с имеющимся опытом;
- слияние деятельности и сознания — человек полностью погружается в дело, которым занят;
- самозабвение — человек настолько поглощен деятельностью и впечатлениями от нее, что перестает воспринимать окружающий мир (в том числе чужое мнение о самом человеке и его деятельности);
- искажение представления о времени — человек утрачивает ощущение времени, минуты могут казаться часами;
- исключительно внутренняя мотивация — опыт ценен для человека сам по себе, возможное внешнее одобрение результатов его деятельности не имеет значения⁶.

Вспомним Тома и колибри. В опыте, пережитом Томом, налицо каждая из приведенных выше особенностей. У подростка была четкая цель, он получал обратную связь (колибри находились совсем рядом с его рукой), он был полностью сосредоточен на переживаемом опыте, само по себе занятие полностью соответствовало уровню его знаний и навыков, он полностью отключился от окружающего мира, а мотивация у него была исключительно персональной.

Те, для кого вы проектируете впечатления, жаждут впечатлений, способных полностью завладеть их вниманием. Каждому хочется хоть немного потоковых впечатлений в повседневной жизни. Мы, дизайнеры впечатлений, можем воспользоваться исследованиями о получаемом опыте, сделанными такими учеными, как Майк Эллис и Михай Чиксентмихайи. В их работах особо подчеркивается, что качественное впечатление возникает лишь в том случае, если индивид осознает окружающую действительность и реагирует на

нее. Если вы хотите создать для участников устойчивое впечатление, вам надо завладеть их вниманием и вовлечь их в происходящее. Далее, конструируя и организуя впечатление, следует отыскать идеальный баланс: уровень стимуляции должен быть достаточным для обеспечения устойчивого интереса к происходящему, но не настолько высоким, чтобы перегрузить, встревожить или запутать человека. Это значит, что нужно понимать людей, которым вы доставляете впечатления. Какого рода знания, навыки, поведение и так далее привнесут в получаемый опыт они сами? Чтобы конструировать захватывающие позитивные впечатления, вам, помимо прочего, нужно разбираться в некоторых общих принципах человеческой психологии.

Что люди хотят испытывать на самом деле?

Полученные впечатления могут привести к самым разнообразным результатам, но при их конструировании надо в первую очередь сосредоточить внимание на конкретных желаемых результатах, которых с определенной вероятностью можно будет достичь. Классическая ошибка дизайнера впечатлений — смотреть на желаемые результаты своими собственными глазами, а не глазами участников. В некоторых организациях результаты сами по себе определяются тем опытом, который предлагается пережить участникам. Например, Юношеская христианская ассоциация (YMCA) предлагает программы, за которыми стоят вполне конкретные цели этой организации. Внимание YMCA как организации сосредоточено на трех принципиальных пунктах — воспитании молодежи, здоровом образе жизни и социальной ответственности⁷. Любая программа YMCA работает хотя бы на одну из этих целей. Но

всегда следует учитывать потребности участников, поскольку, если полученное впечатление отвечает их потребностям и помогает им решить проблемы, это сильно повлияет и на восприятие самого опыта, и на желание поделиться им с окружающими. Позитивная психология, признавая уникальность потребностей каждого индивида, дает представление о том, какие результаты, как правило, влекут за собой наиболее позитивные последствия и, соответственно, наиболее востребованы участниками.

Основоположник позитивной психологии Мартин Селигман в книге «В поисках счастья» (Authentic Happiness) рассматривает тему силы позитивных впечатлений⁸. По его словам, «события, вызывающие положительные чувства, быстрее других средств изгоняют из нашей жизни болезни и огорчения»^[4]. Это простое и ясное заявление подкреплено приличным объемом исследовательского материала. Кроме того, Селигман утверждает, что счастье, или позитивные эмоции, — лишь одна из составляющих психологического здоровья. А Пол Долан в книге «Счастье по расчету» (Happiness by Design)^[5] дополняет это замечанием, что удовольствие от переживаемого опыта должно быть осмысленным. Он вводит принцип «удовольствие-боль», согласно которому удовольствие оттеняется болью, а осмысленность противоположна бесцельности². Жизненная дилемма, которую он имеет в виду, — как совместить удовольствие и смысл. Бесцельные, бессмысленные удовольствия не приносят настоящей радости, равно как и полезная деятельность, не приносящая удовольствия.

Важно и то, с кем совместно мы получаем впечатления или опыт. Селигман считает, что социальные связи — один из ключевых факторов позитивного психологического настроения. Вместе с коллегой он проанализировал анкеты десяти самых счастливых студентов из 222 респондентов, и оказалось, что одним из главных признаков счастья являются социальные связи.

Эти «совершенно счастливые» люди очень отличались от индивидов со средним и низким уровнями удовлетворенности жизнью одной принципиальной деталью: их социальная жизнь была насыщенной и приносящей удовлетворение. Меньше всего времени они пребывали в одиночестве (а больше всего — в окружении других людей), а сами характеризовали себя как хороших товарищей, причем эта оценка подтверждалась и их друзьями¹⁰. С таким выводом согласен и Долан. Проанализировав два масштабных массива данных об удовлетворенности жизнью в США и Германии, он приходит к заключению, что «общение с другими людьми помогает... лучше себя чувствовать»¹¹.

В своей книге «Сила момента»^[6] Чип и Дэн Хиз выдвигают предположение о том, что совместно пережитый опыт, особенно опыт преодоления трудностей, создает устойчивые и глубокие связи между индивидами¹². Подумайте, с кем из ваших знакомых вы связаны наиболее тесно: именно с теми, с кем вы вместе переживали какие-либо тяготы, верно?

В книге «Путь к процветанию»^[7] Селигман вводит модель PERMA — или ЭСВОД — как своего рода схему оптимального психологического состояния личности. Он предполагает, что индивиды живут более полноценной жизнью, когда переживаемый ими опыт дает следующие результаты¹³:

- **Positive emotion** | Положительные эмоции — ведут к счастью. Все мы хотим получать впечатления, дающие положительные эмоции: трепет первого свидания, восторг при виде первого самостоятельного шага малыша, удовольствие от вкусной стряпни.
- **Engagement** | Вовлеченность — субъективное состояние, во многом основанное на теории потока. О наличии вовлеченности свидетельствуют утвердительные ответы на вопросы: «Время для вас остановилось?», «Вы полностью поглощены своим занятием?», «Вы ощущали

самозабвение?»¹⁴. Все мы жаждем впечатлений, способных нас поглотить нас и полностью завладеть нашим вниманием.

- **Relationships** | Отношения — каждый человек стремится к хорошему, глубоким отношениям с теми, кто ему небезразличен. Селигман пишет: «Благополучие редко приходит к одиночке... Другие люди — лучшее средство от неудач и самая большая удача»¹⁵.
- **Meaning** | Смысл — по определению Селигмана, это «принадлежность к чему-то большему и служение ему»¹⁶. Смыслом могут быть и работа по призванию¹⁷, и участие в волонтерском движении или в религиозных благотворительных организациях, а также многое другое.
- **Achievement** | Достижение — стремление к достижению как к самоцели. В личном ли, в профессиональном ли плане — не важно. Это отражение желания стать мастером своего дела не ради похвал, не ради вознаграждений, а просто ради того, чтобы самому понимать: да, я это могу.

Вышеприведенный список — полезный источник: это те самые результаты, к которым, вероятнее всего, будут стремиться те, для кого вы конструируете впечатления. Это абстрактные и универсально применимые результаты. Ваша работа — проектировать впечатления, которые позволят людям ощущать положительные эмоции, вовлекаться в происходящее, строить отношения, обретать смысл и становиться компетентнее. Если вы можете помочь участникам достичь хотя бы одного из этих результатов, значит, вы на правильном пути.

С работами Селигмана хорошо согласуются результаты исследований американских психологов Ричарда Райана и Эдварда Деси¹⁸. Авторы продвигают мысль, что если у нас есть базовые физиологические потребности (еда, питье, крыша над головой), то должны быть и базовые психологические.

Предположение, впервые выдвинутое Райаном и Деси, что для психологического благополучия индивиду требуется определенный уровень автономии (самодетерминации), компетентности и взаимосвязи с другими людьми, было подтверждено результатами многочисленных научных исследований¹⁹. Автономия подразумевает чувство власти над своими поступками и решениями, компетентность — наличие необходимых навыков для определенного вида деятельности, а взаимосвязь с другими — окружение, состоящее из тех, кому вы небезразличны. Исследования Райана и Деси показали, что удовлетворение базовых психологических потребностей положительно воздействует на людей, и они ощущают более сильную внутреннюю мотивацию.

Психология запоминающегося впечатления

Из вышеприведенных результатов научных исследований дизайнер впечатлений может сделать несколько важных для себя выводов. Во-первых, впечатления — потенциальный источник стимуляции мозга, необходимой для полноценного развития и психологического благополучия человека. Во-вторых, благодаря наиболее ярким впечатлениям люди получают следующее:

- возникают положительные эмоции;
- привлекается внимание;
- развиваются и укрепляются отношения;
- обнаруживается ощущение смысла и связи с чем-то большим, чем сам индивид;
- растет компетентность;
- возникает автономия.

Хотя некоторые впечатления способны принести нам все, что есть в этом списке, таких впечатлений не очень много — но это и

естественно. Если бы любое бытовое впечатление могло удовлетворить все эти потребности, у нас довольно быстро возникло бы эмоциональное истощение. Для дизайнера впечатлений этот список — своего рода «меню» психологических результатов: есть из чего выбирать, чтобы встроить в проектируемые или уже предоставляемые впечатления. Например: как можно усовершенствовать имеющиеся впечатления, чтобы у участников росло чувство автономии? Или — можно ли сконструировать новые впечатления, помогающие участникам чувствовать себя более компетентными? Налицо бесчисленное множество целевых результатов. Но впечатления, которые вы проектируете, станут более запоминающимися, если будут, полностью или частично, приводить к результатам, о которых рассказывается в этой главе.

Распределяем внимание

Итак, теперь у вас есть некоторое представление о том, что люди хотят от впечатлений. Помните: впечатление становится впечатлением только в случае, если оно захватывает и удерживает осознанное внимание человека в течение какого-то времени. Кроме того, вы и сами понимаете, что не всему уделяется одинаковое внимание. Сравните, насколько внимательно вы отнесетесь во время похода к пению птиц и к треску гремучей змеи. Второе наверняка вызовет более сосредоточенное внимание, чем первое. Интенсивность ментальной вовлеченности исследовал Даниель Канеман²⁰, который установил, что скорость и интенсивность мышления варьируются в зависимости от ситуации. Он выделил два типа мышления:

- Система 1 срабатывает автоматически, с незначительными усилиями или вообще без них, не давая ощущения

сознательного контроля;

- Система 2 выделяет внимание для умственной деятельности, требующей сознательных усилий (например, сложные вычисления), и ее работа обычно связана с субъективным опытом свободы воли, выбора и концентрации внимания[8].

Мыслительный процесс в рамках Системы 1 осуществляется мгновенно и задействует совсем немного осознанного внимания. Практически вся наша бытовая деятельность покрывается Системой 1. В этом случае вся информация знакомая и обыденная, обрабатывается быстро. Это, безусловно, все равно требует осознанности, но не рационалистической обработки информации — того, что характерно для мышления Системы 2. Услышав, например, птичье пение, мы наверняка отметим для себя, что где-то рядом птицы, но не уделим этому особого внимания.

Позволим себе краткое отступление: следует объяснить, насколько уникальной может быть личная интерпретация стимулов. Скажем, для орнитолога вышеописанная ситуация непредставима. Он гораздо сильнее заинтересуется пением птиц, чем другие люди, и, вероятно, даже на какое-то время задумается, что это за птицы. Мы это к тому, чтобы еще раз повторить мысль: очень трудно с достаточной уверенностью предсказать реакцию индивида на стимулы от впечатлений, и чем больше вам известно об участниках, тем точнее будут ваши прогнозы.

Система 2 работает медленнее и более взвешенно, чем Система 1. Она подразумевает рационалистическую обработку поступающей информации — своего рода интерактивное взаимодействие, необходимое, по всей видимости, для поддержания интереса и формирования долговременных воспоминаний. Система 2 приводится в действие ситуациями, требующими повышенной концентрации внимания: выбор, куда пойти работать или как себя вести, если рядом гремучая змея.

Канеман указывает, что многие из мыслей Системы 1 появляются в ней после их обработки Системой 2. Согласно ученому, Система 2 считает себя главной, поскольку она представляет собой своего рода механизм работы с памятью. Все, чем оперирует Система 1 любого человека, приобретается в результате его собственного опыта взаимодействий с Системой 2. Таким образом, в процессе конструирования впечатлений необходимо помнить, что у каждого человека есть свой уникальный эмпирический опыт, почерпнутый из взаимодействий с Системой 2. Этот опыт человек будет применять для обработки и оценки предоставляемых вами впечатлений.

Идеи Канемана заставляют задуматься, действительно ли всегда следует предлагать участникам впечатления, которые породят долговременные воспоминания. Не чересчур ли это для повседневной жизни? В быту многое — включая большинство точек контакта клиента с теми или иными компаниями — связано скорее с Системой 1 и представляет собой некую незапоминающуюся рутину. Это подтверждают Чип и Дэн Хиз в упомянутой ранее книге «Сила момента»: «Почти все забудется, запомнится лишь исключительное»²¹. И все же современная наука подталкивает практиков конструировать запоминающиеся впечатления, которые требуют непрямого участия Системы 2. С учетом вышеизложенного нет ничего удивительного, что даже опытные специалисты при этом часто терпят неудачу и теряют веру в свои силы.

Дизайн запоминающихся впечатлений

В умных книгах по маркетингу и потребительскому поведению мы постоянно читаем: создавайте запоминающиеся впечатления. А что значит «запоминающиеся», где хотя бы пара строчек про работу памяти? Давайте попробуем разобраться. Если вкратце, то память — процесс, в ходе которого мозг кодирует, хранит и

воспроизводит информацию²². Не будь памяти, мы бы совершенно запутались: нам пришлось бы каждый божий день заново всему учиться. Существует различие между краткосрочной и долгосрочной памятью. Краткосрочная используется при работе Системы 2, когда требуется в течение недолгого времени помнить о множестве фактов в процессе интенсивного осмысления и обработки информации. Результаты этой обработки выборочно направляются в долгосрочную память и в будущем воспроизводятся при необходимости.

Получая опыт, мы осознанно воспринимаем множество элементов входящей информации при помощи пяти органов чувств — вкуса, обоняния, слуха, зрения и осязания. Какое-то (не слишком долгое) время вы тратите на осознание этих элементов информации, а затем отбираете из них те, которые будут обрабатываться краткосрочной памятью. Далее, путем осмысления и интерпретации, вы выбираете, какую информацию можно забыть, а какую следует направить в долгосрочную память. Долгосрочная память бывает также эксплицитной (декларативной) — в том смысле, что факты и события человек порой способен вспомнить сознательно. Есть два типа эксплицитной памяти: семантическая, представляющая собой результат научения, и эпизодическая — воспоминания о личном опыте человека.

Как отмечает Дженнифер Уэллетт, современная наука знает много любопытного о том, как эпизодическая память запечатлевает наш опыт:

«То, как мозг фиксирует время событий, в которых мы участвуем, зависит от эпизодической памяти. Каждый раз, вспоминая ключевые события прошлого, вы обращаетесь к эпизодической памяти, в которой записано, что, где и когда происходило в запомнившихся нам ситуациях. Нейрофизиологи знают, что в головном мозге должны быть некие внутренние часы — так называемый пейсмекерный механизм, помогающий отслеживать события и записывать их в виде воспоминаний»²³.

Ученые из норвежского Института системной нейробиологии Кавли выяснили, что впечатления как пережитый опыт, в отличие от большинства прочих событий, не кодируются и не запоминаются относительно метрического или циркадного времени²⁴. Существует фундаментальное различие между тем, как запоминаются впечатления и любые другие темпоральные явления. За впечатления отвечают две разные области головного мозга — та, где хранится пространственная информация, и та, что отмечает последовательность событий переживаемого опыта. Эти отдельные фрагменты информации интегрируются в гиппокампе — чтобы создать единое представление о том, что, где и когда произошло²⁵. Этот отдел лимбической системы головного мозга регистрирует впечатления путем соединения временной последовательности событий и места, где они происходили. Сотрудница института Кавли Рита Элмквист Нильсен в своей статье дает слово Альберту Цао, своему коллеге: «Сеть [то есть три области мозга, отвечающие за описываемый процесс. — *Прим. авт.*] не кодирует время в явном виде. То, что мы измеряем, скорее представляет собой субъективное ощущение времени, порождаемое потоком переживаемых событий»²⁶. Это любопытно — особенно с учетом того, что и Чиксентмихайи пришел к термину «поток». С точки зрения физиологии мозг работает с впечатлениями (переживаниями) уникальным образом, совершенно не так, как с другими явлениями.

В той же статье, посвященной ученым из института Кавли, Нильсен пишет: «Таким образом, мозг порождает и измеряет субъективное время на основе впечатления как опыта упорядоченной последовательности событий внутри этого впечатления»²⁷. Один из этих ученых, профессор Эдвард Мозер, получивший Нобелевскую премию за открытие системы клеток мозга, позволяющей ориентироваться в пространстве, замечает:

«Работая над этим, мы обнаружили область настолько тесно связанную со временем события или впечатления, что она может породить целую новую область научных исследований»²⁸.

Что это значит для дизайна впечатлений? Что вашей целью должно стать создание запоминающихся впечатлений. Запоминающиеся впечатления записаны в эпизодической памяти. Все дело в месте опыта (где именно произошло событие) и в последовательности взаимодействий, составляющих то или иное впечатление, поскольку так формируются воспоминания о пережитом опыте. Современная наука подтверждает наши рекомендации относительно методов создания запоминающихся впечатлений. Мы предполагаем, что запоминаются те впечатления, которые переживаются участниками в уникальном пространстве и обладают специально сконструированной привлекательностью, упрощающей будущие воспоминания о пережитом. Чтобы добиться запоминаемости, дизайнерам впечатлений следует включать в конструкцию обе эти функциональные особенности.

Организация впечатлений?

Уже говорилось, что интерес к использованию впечатлений в бизнесе подхлестнул выход книги Б. Джозефа Пайна II и Джеймса Х. Гилмора «Экономика впечатлений»²⁹, не раз переиздававшейся³⁰. Труд Пайна и Гилмора стал крупным прорывом на фоне прежних представлений: в нем утверждалось, что впечатление — четвертый вид хозяйственной деятельности (в дополнение к сельскому хозяйству, промышленности и сфере услуг) и что впечатление — единственный в своем роде отличительный признак, за который готов платить потребитель. Как раз об этом и говорит аналитик Брайан Солис: «Сейчас впечатления важнее товаров. По сути, впечатления и есть

товары»³¹. Проще говоря, если вы не предлагаете клиентам чего-то особенного в плане впечатлений, то не выживете — вне зависимости от того, в какой отрасли работаете.

Давайте разберем, как Пайн и Гилмор привлекли внимание к экономическому значению впечатлений. Их представление о впечатлении зиждется на трех положениях. Первое: впечатления отличаются от услуг. Когда потребитель покупает впечатление, «он платит за незабываемые минуты своей жизни, подготовленные компанией как в театральной постановке, то есть за собственные чувства и ощущения»³². Второе: люди готовы больше платить за впечатления, чем за товары или услуги. Третье: адаптация к конкретным потребностям обогащает впечатления. И речь тут не только о том, что следует предложить клиентам более богатый выбор, поскольку, как указывает психолог Барри Шварц³³, чрезмерное богатство выбора затрудняет принятие решения и создает проблемы потребителю^[9]. Лучшие впечатления указывают на варианты, специально созданных с учетом потребностей участников по ходу развития ситуации и в ситуационном контексте³⁴. Так устроен стриминговый музыкальный сервис Spotify: вам ежедневно предлагаются персональные плей-листы, исходя из музыки, которую вы недавно слушали.

Поясняя эту идею, Пайн и Гилмор прибегают к формулировкам, переосмысливающим роль работы и работников. По их словам, «работа — это театр», в котором компании ставят для потребителя захватывающие представления³⁵. Впрочем, к этому сравнению авторы прибегают с известной осторожностью, предупреждая, как опасно уравнивать впечатление и развлечение³⁶. Они подчеркивают, что «развлечения — это только одна грань впечатлений», поскольку «компании предлагают впечатления тогда, когда они вовлекают в развивающееся действие покупателей»³⁷. И действительно,

конечного пользователя необходимо вовлечь в последовательность созданных для него впечатлений — в качестве действующего лица: он не должен оставаться наблюдателем, он должен превратиться в участника.

То же верно и в отношении сотрудников. Авторы отчета для Deloitte Insight отмечают: «Преуспевающие компании нашли способы обогатить впечатления своих сотрудников, что способствовало осмысленной, продуктивной и целенаправленной работе»³⁸. Такие результаты достижимы благодаря пересмотру и расширению рамок взаимоотношений с работодателем. Это несколько более целостный подход к рабочей среде, предполагающий постоянную обратную связь от сотрудников, что позволяет лучше контролировать ситуацию и повышать обычный уровень их производительности.

Слишком часто попытки создавать впечатления выливаются в совершенствование клиентского сервиса, а не в создание впечатления как такового. Потребители остаются в зрительном зале, а не участвуют в постановке. Театр предлагает зрителю иллюзию действительности как развлечение, тогда как в рамках экономики впечатлений требуется полноценное увлеченное участие. В основе театрального представления лежит статичный, неизменный сценарный материал, тогда как впечатление всякий раз становится уникальным и непредсказуемым продуктом совместного творчества создателей и участников. Это существенное отличие — с точки зрения как организации процесса, так и его результатов.

Рассмотрим любопытный пример: театральное представление как продукт совместного творчества. Однажды Мэт присутствовал на иммерсивном балетном перформансе Sonder, поставленном его приятелем преподавателем танца Грэмом Брауном. Действие происходило на обычной театральной площадке — на всех трех этажах старинного особняка. Сюжет представления исполнители разыгрывали по всему зданию, а приглашенным участникам

разрешалось свободно разгуливать по нему. Таким образом эпизоды постановки происходили одновременно в самых разных местах. Чтобы усложнить перформанс и усилить элемент совместного творчества, исполнители часто напрямую обращались к зрителям, вовлекая их в действие. Например, в какой-то момент главный персонаж попросил зрительницу посидеть с его дочкой, чтобы он мог вместе с женой отправиться на вечеринку. Уникальность представления Sonder состояла в превращении обычного «театра-зрелища» в иммерсивный опыт.

Если обратиться к бизнес-словарям, то *производство* обычно определяется как «процессы и методы активного преобразования материальных ресурсов (сырья, материалов) и нематериальных ресурсов (идей, информации, знаний) в товары и услуги»³⁹. К этому списку следует добавить впечатления. И, добавив, задуматься: а производятся ли впечатления таким же или примерно таким же образом, как товары и услуги? На наш взгляд — нет. Производство впечатлений — некая новая разновидность производства в силу того, что оно требует совместного творчества с участниками. Говоря по-театральному, мы часто называем его постановкой, чтобы подчеркнуть уникальные отличия от других видов производства.

Наивная мысль, что создание впечатлений — это не более чем одно из ответвлений обычного производственного процесса, постоянно всплывает то в одной научной работе, то в другой, причем никто даже не удосуживается задуматься: а почему, собственно? Нам всем не хватает понимания, каким именно образом производятся впечатления для индивидов. Социолог Джон Р. Келли считает: «Досуговое впечатление никогда не бывает только рецептивным, пассивным. Это захватывающий процесс, все участники которого играют ту или иную роль»⁴⁰. Это штучное производство, им заняты те, кто сам участвует в этом опыте. Предоставление услуги — когда что-то делается кому-то или для кого-то — контролируется ее поставщиком. А

производство впечатления требует иной парадигмы, предполагающей партнерство и сотворчество (совместное созидание) с участниками. Помните: участники — действующие лица вашей пьесы.

Боб окончательно понял это весной 2018 года, когда они с женой поехали отдохнуть на аризонское ранчо вместе с двумя младшими внуками. Двоих старших внуков они привозили на это же ранчо восемь лет назад. Перед той, предыдущей поездкой они обзавелись соответствующим гардеробом — ковбойскими сапогами, шляпами и прочей одеждой из вестернов, чтобы во все это наряжаться на ранчо. Собственно, так же всегда одевалось и большинство гостей. Но на этот раз общее впечатление оказалось иным. Нет, тематика предлагаемых развлечений не изменилась (верховая езда, стрельба по тарелочкам и так далее), но гостей, одетых ковбоями, стало существенно меньше: многие предпочли кеды, футболки и бейсболки. Поскольку большая часть гостей не включилась в спектакль на вестерн-тематику, не было прежнего впечатления подлинности всего происходящего. Так что дизайнерам впечатлений нужно отдавать себе отчет, какую роль будут играть участники, и четко проговаривать свои ожидания.

Конечно, сравнение дизайна впечатлений с постановкой театрального спектакля может повлечь за собой некоторые рабочие недоразумения. Так, театр подразумевает декорации, сценические костюмы, световое оформление, театру нужен драматург, не говоря уже о режиссере. Но все это необходимо, чтобы сотворить нечто такое, в чем зритель не будет принимать непосредственного участия. Аналогия с дизайном впечатлений будет состоятельной, только если считать участников действующими лицами представления, которые так или иначе влияют на его ход и развязку.

В конечном счете участник — это партнер дизайнера в постановке впечатления, что следует учитывать и предусматривать в ходе работы. Постановка впечатлений по

сравнению с производством услуг — куда более сложный и рискованный процесс. Предоставляя впечатление, дизайнер контролирует ситуацию далеко не полностью — в силу активной роли, принадлежащей участникам. Они — актеры, способные импровизировать по ходу действия. Любая услуга предоставляется в режиме реального времени; любое впечатление — совместный творческий процесс, происходящий в режиме реального времени.

Итог: а стоит ли оно того?

Вы, вероятно, спросите: «Так что же, получается, для качественного дизайна впечатлений мне будет нужно привлекать внимание участников и обеспечивать их самые насущные потребности? Выглядит сложновато». А вы думали! Эта работа требует системного целенаправленного подхода, умения разбираться в социально-психологических основах опыта, о которых шла речь в этой главе. Нельзя худо-бедно слепить некое «впечатление», рассчитывая, что оно раз за разом будет производить эффект, нужный вам и вашим участникам. Слишком часто в отсутствие целевого планирования впечатления конструируют тяп-ляп, на скорую руку. К счастью, эта книга призвана снабдить вас инструментарием для целенаправленного и эффективного дизайна запоминающихся впечатлений.

Люди жаждут ярких впечатлений, но вам придется конструировать впечатления, способные завладевать вниманием, чтобы оправдать ожидания. Исследования в самых разных областях науки дают отличное представление о том, что значит яркое, запоминающееся впечатление. Такое впечатление включает в себя нашу врожденную потребность в нужном количестве стимулов — чтобы не слишком мало, но и не слишком много. Кроме того, нам нужно ощущать свою автономность, компетентность и взаимосвязь с другими людьми. Мы хотим

получать впечатления, которые вызывают положительные эмоции, помогают устанавливать отношения, развивают наши навыки, связывают нас с нужным кругом людей и идей, представляют собой нечто большее, чем мы сами. Нам нужны впечатления, наполняющие нашу жизнь смыслом и целями. Все стремятся к таким впечатлениям. Готовы ли вы их создавать?

В следующей главе вы узнаете, что впечатление — понятие растяжимое и применяется для описания множества самых разных видов взаимодействия. Исходя из этого, мы создали некую концептуальную модель причинно-следственных связей элементов и результатов различных видов впечатлений. Эта модель поможет вам конструировать макроопыт, включающий последовательности различных видов впечатлений, и получать запланированные результаты.

Глава 3

Концептуальная модель видов впечатлений

Можно ли как-то классифицировать ваши повседневные впечатления? Что-то из них — рутина (скажем, вынести мусор), но есть и более запоминающиеся вещи: например, сходить поужинать в особый ресторан, где едят в полной темноте, а сенсорные ощущения ограничиваются лишь вкусом и обонянием. Хотя у всех этих впечатлений есть общие черты (они поэтапные, требуют внимания, основаны на ощущениях), каждое из них отличается некоторыми уникальными особенностями. В этой главе мы познакомим вас со своего рода концептуальной моделью, схемой видов впечатлений, призванной помочь вам различать их и целенаправленно конструировать. Но перед тем, как перейти непосредственно к схеме, позвольте вкратце рассказать о важной связи между сознанием и впечатлениями.

Английский философ Джордж Беркли еще в XVIII веке поставил каверзный вопрос: «Слышен ли звук падающего дерева в лесу, если рядом никого нет?» Согласно квантовой механике — нет, не слышен. Авторы статьи «Овладевая квантовой механикой» (Coming to Grips with Quantum Mechanics), опубликованной в 2018 году в журнале *Scientific American*, так говорят о восприятии действительности:

«Согласно квантовой механике, мир существует только в виде облака одновременных, перекрывающих друг друга возможностей (технически это

называется "суперпозиция"), пока одна из таких возможностей не окажется в центре внимания наблюдателя в виде конкретного объекта или явления. Технически это перевоплощение называется измерением. Один из наших ключевых аргументов в пользу существования духовного мира состоит в том, что осуществить измерение может лишь мыслящий наблюдатель»¹.

Когда наблюдатель осознает наличие объекта или явления, он его «измеряет» (то есть отмечает для себя). Следовательно, или нечто может быть сознательно «измерено», или его попросту не существует. В поддержку своих доводов авторы цитируют слова немецкого физика-теоретика Макса Планка: «Я считаю сознание первичным. Я рассматриваю материю как производную от сознания. Сознание невозможно обойти стороной»². Осознание объекта или явления — первопричина его существования. Интересно, что эта идея представляет собой еще и фундаментальное положение символического интеракционизма — направления в социологии: его приверженцы полагают, что значение объектов и явлений определяется нашим с ними взаимодействием.

Таким образом, осознание и ведущие к нему взаимодействия имеют фундаментальное значение для понимания характера наших отношений с известным нам миром. В предыдущей главе мы не раз цитировали социальных психологов, изучавших осознанность (или «направленное внимание»). Однако, притом что сознание первично, существуют различные уровни осознанности. Разнообразие уровней внимания и вытекающее из него разнообразие уровней взаимодействия с объектом или явлением — все это непосредственно влияет на интенсивность итогового впечатления. Эта вариативность обеспечивает единство и непрерывность процесса осознания, что и отражено в базовой структуре модели-схемы, с которой мы познакомим вас в этой главе.

КОНЦЕПЦИЯ

В нашей схеме присутствует пять типов впечатлений: обыденные, осознанные, запоминающиеся, значимые и преобразующие. Тип впечатления определяется его главной характерной чертой, а также пятью свойствами, формирующими пространственно-временную основу схемы.

Начиная с осознанных впечатлений, характерные черты становятся кумулятивными — иными словами, при переходе от одного типа впечатления к другому они подкрепляют друг друга. Так, эмоция — главная характерная черта запоминающегося впечатления — обнаруживается и в значимом впечатлении наряду с его уникальной чертой: открытием. Рассказывая о каждом типе впечатлений, мы в первую очередь укажем на его главную характерную черту, а затем раскроем свойства, определяющие место впечатления в схеме.

ОБЫДЕННЫЕ ВПЕЧАТЛЕНИЯ

Если в плане памяти и наблюдательности вам далеко до Шерлока Холмса, то, скорее всего, вы едва ли помните цвет зубной щетки, которой пользовались три года назад. Эта неспособность вспомнить вовсе не результат недостаточного взаимодействия с зубной щеткой, что не позволило вам запомнить ее цвет. Надеемся, вы пользовались ею несколько раз в день на протяжении нескольких месяцев! Проблема в том, что впечатление от чистки зубов — обыденное, а потому легко забывается. Во время этой привычной операции мозг переходит в режим автопилота, и вы не задумываетесь: «Ух ты, а ведь моя зубная щетка — оранжевая, а по бокам у нее белые полоски. До самой смерти ее не забуду!»

Знаменитый психолог и реформатор образования Джон Дьюи называл такого рода эпизоды обыденным опытом³. Словарное определение слова «обыденный» — «обыкновенный», «заурядный»⁴. Наши повседневные впечатления по большей части

обыденны. Ими занимается Система 1 по Канеману⁵. А знаете, в чем фокус? Это нормально и, в общем-то, даже хорошо. Только представьте, что каждое повседневное впечатление требовало бы вашего полного внимания и стимулировало все органы чувств! Да вы еще до отъезда на работу были бы выжаты как лимон. Канеман доказывает, что наш мозг ленив и не хочет прилагать усилия сверх необходимого⁶: именно поэтому в процессе обыденного опыта он переходит в режим автопилота. Такой режим — главная характерная черта обыденных впечатлений.

Вам как дизайнеру впечатлений следует осознавать важность целенаправленного конструирования обыденных впечатлений. Это необходимая составляющая череды впечатлений, хотя они и не предназначены для запоминания участниками. Смысл в том, что грамотно сконструированные обыденные впечатления помогают конечным пользователям избегать негативных запоминающихся, устраняя лишние точки контакта (ситуации соприкосновения клиента и компании), где впустую тратится психическая энергия. Например, когда Мэт посещает своего дантиста, он оставляет машину на парковке рядом со зданием, где расположена клиника. Дантист Мэта сообразил, что пациентам, особенно тем, кто бывает у него от силы пару раз в год, трудно с ходу разобраться в соответствии между уровнями паркинга и этажами здания, и разместил соответствующие указатели там, где требовалось. Это простое действие сделало впечатление от парковки обыденным — теперь оно уже не превратится в запоминающееся, но негативное, даже если приезжать к дантисту всего лишь раз в полгода. И хотя парковка никоим образом не связана с самим дантистом, ее отношение к впечатлениям пациентов дантиста — самое прямое.

ОСОЗНАННЫЕ ВПЕЧАТЛЕНИЯ

Обыденные впечатления становятся осознанными, когда мы вынуждены выключить автопилот и совершить произвольное умственное усилие. В этом случае мы переключаемся с быстрого (Система 1) на медленное (Система 2) мышление⁷. Согласно Дьюи, различие между осознанными и обыденными впечатлениями состоит в следующем: при осознанном впечатлении нечто привлекает наше внимание и сигнализирует мозгу выключить автопилот, чтобы разобраться в происходящем⁸. Канеман указывает, что одна из задач Системы 1 — мониторинг окружающего мира и определение необходимости перехода к мышлению Системы 2⁹. Само по себе произвольное мышление может быть моментным или растянутым во времени, но одновременно с переходом на медленное мышление происходит переключение с обыденного к осознанному впечатлению. Например, вы идете от станции метро на работу своим обычным путем и вдруг замечаете, что впереди весь тротуар перерыт: ремонт. Теперь вам придется подумать и выбрать альтернативный маршрут до работы. Оказывается, есть и другой путь! И, возможно, он даже удобнее, чем привычный...

Таким образом, произвольное умственное усилие — главная характерная черта осознанных впечатлений. Теперь вы не пассивно следуете привычному шаблону, а мыслите по Системе 2. Чтобы у конечного пользователя возникло осознанное впечатление, нужно как минимум прервать обыденное. Если вы планируете «перебить» привычные обыденные реакции участников, вам следует привлечь их внимание. Билл Най, который с 1993 по 1998 год вел радиопередачу *Bill Nye the Science Guy* («Умник Билл Най»), предложил базовую идею преподавания: действие важнее содержания¹⁰. Действие — средство создания наглядных обучающих возможностей, нарушающее «норму» и привлекающее внимание.

Вот, к примеру, инструктаж по безопасности во время авиаперелетов. Как применить подход Билла Ная и поставить действие над содержанием, чтобы превратить это обыденное впечатление (чего скрывать, большинство просто отключается, а не слушает инструктаж) в осознанное? Идеи? Если вы летаете достаточно часто, то могли обратить внимание, что некоторые авиакомпании стали подходить к делу более творчески. Southwest Airlines уже довольно давно прибегает к юмору, чтобы привлечь внимание пассажиров к технике безопасности. А в последнее время и другие авиаперевозчики — Delta, Air New Zealand, Virgin America — делают толковые и забавные видеоролики, призванные завладеть вниманием пассажиров и донести до них нужную информацию в развлекательном формате¹¹. Как только включается произвольное мышление, впечатление перестает быть обыденным. По мере задействования Системы 2 мы мыслим глубже, целенаправленнее и эмоционально насыщеннее, что превращает осознанное впечатление в нечто совершенно иное.

ЗАПОМИНАЮЩИЕСЯ ВПЕЧАТЛЕНИЯ

Сейчас мы предложим вам короткое упражнение. Возьмите листок бумаги, ручку или карандаш и запишите десять своих самых запомнившихся впечатлений.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Почему эти впечатления стоят особняком в вашей памяти? Есть ли у них что-то общее? Пока вы совсем не запутались, решая, как ответить, вот вам подсказка: может быть, главная характерная черта всех запоминающихся впечатлений — эмоции? Если вы еще раз взглянете на свой список, то, наверное, сможете отчетливо вспомнить эмоции, сопровождавшие каждое из этих впечатлений.

Эмоции превращают осознанные впечатления в запоминающиеся. Вот простой пример: когда Мэт работал гидом на рафтинге, он много раз сплавлялся по одним и тем же участкам рек. Все повторялось из раза в раз, и он не помнит каждый поход во всех деталях, но без труда вспоминает впечатления, связанные с эмоциями: восторг, когда впервые преодолеваешь особенно сложный участок; страх, когда переворачивается лодка или кто-то падает в воду при прохождении порога; удовольствие, когда сидишь у костра с особенно дружной группой. А впечатления, не вызывавшие особых эмоций, превращались в фон.

О наличии связи между эмоциями и воспоминаниями говорится также в работах Канемана и его коллег. Оказывается, мы по-разному воспринимаем впечатления, когда переживаем опыт и когда впоследствии о нем вспоминаем¹². Мы переживаем опыт секунда за секундой, последовательно, постепенно — однако, мысленно возвращаясь к нему, мы вспоминаем, как правило, высшую точку (пик), низшую точку и его окончание¹³. Это часто называют правилом «пик-конец». Моменты впечатления, вызывающие самые сильные эмоции, создают и самые прочные воспоминания. Именно поэтому Дэн и Чип Хиз утверждают: не стоит заикливаться на каждой детали впечатления, если у вас в голове уже отложилось, что происходило на его пике и чем все закончилось¹⁴.

Как правило, мы стремимся создавать впечатления, вызывающие положительные эмоции, но нам нужны и способы устранения негативных эмоций (когда они возникают). Будучи

дизайнером впечатлений, вы должны умело оперировать сигналами, вызывающими положительные эмоции и хорошие воспоминания. Но при этом следует убедиться, что такие сигналы не приведут к появлению негативных воспоминаний. Так, в любом Диснейленде есть специальный план действий на случай, если потерялся ребенок¹⁵. Он предусматривает организованную работу всех сотрудников парка, а также специальный центр, где потерявшиеся дети могут поиграть, почитать книжку, посмотреть фильм — словом, как-то отвлечься, пока не отыщут их родителей. Работников учат утешать и успокаивать как потерявшихся детей, так и их родителей. Согласно статистике, семьи воссоединяются, как правило, довольно быстро, причем даже без трансляции объявлений о пропавших детях. А все потому, что сотрудники работают по заранее подготовленному плану, чтобы как можно быстрее превратить негативное впечатление в положительное.

При конструировании впечатлений невозможно гарантированно предотвратить любые негативные эмоции: рано или поздно они все равно возникнут. Упреждающий прогноз неудачных ситуаций и реакций на них должен быть составной частью дизайна впечатлений. Конечно, при этом легко впасть в крайность, но если вы разбираетесь в человеческой психологии, то сможете остаться в рамках разумной вероятности. Кстати, если заранее ясно, что некое впечатление способно вызвать негативные эмоции, этим можно воспользоваться для упреждающей корректировки возможных неудач. Исследования показывают, что лучший сервис нередко специально организован так, чтобы изначально оставить у участника плохое впечатление и дать производителю услуги возможность показать, насколько внимательно и серьезно он подходит к исправлению ошибок¹⁶. Возможно, вы сейчас вспомните примеры из собственного опыта — когда плохое впечатление превращалось в хорошее благодаря незамедлительным мерам, которые лицо или организация предпринимали для исправления ситуации.

ЗНАЧИМЫЕ ВПЕЧАТЛЕНИЯ

У запоминающихся и значимых впечатлений очень много общего. И в том и в другом случае задействуется Система 2. Главная черта, отличающая значимое впечатление от запоминающегося, — открытие. Значимые впечатления дают нам возможность узнать что-то новое о самих себе или расширить свои представления об окружающем мире. Еще раз посмотрите на свой список десяти самых памятных впечатлений. Есть среди них те, которые принесли вам какое-то новое знание? Ничего удивительного. Важность значимых впечатлений — в том, что они служат составляющими личной идентичности человека и его картины мира. Они отражают те самые моменты, когда у нас появляются какие-то новые важные данные: мы узнаем что-то о своем «я», выясняем принципиальный для себя факт, получаем повод пересмотреть прежнюю точку зрения.

Дизайн значимых впечатлений вызывает куда больше трудностей. Значимые впечатления — это зачастую результат совместного сотворческого процесса, предусматривающего активное вовлечение участников. Согласно Мартину Селигману, «все хотят иметь право на положительные эмоции»¹⁷. Другими словами, мы хотим внести свой вклад в формирование положительных эмоций, чтобы наши впечатления оказались по-настоящему значимыми. Этому способствует совместное созидание.

Участникам также нужно время для обдумывания пережитого и его индивидуальных последствий. Наш профессиональный опыт показывает: обдумывание происходит более успешно, когда у людей есть возможность поделиться запоминающимися впечатлениями с важными для себя людьми и есть время на персональную рефлекссию. Конструируя значимые впечатления, следует целенаправленно предоставлять людям, во-первых, возможность ими поделиться, а во-вторых, пространство для

индивидуальной и групповой рефлексии. Не стоит привязывать любой пустяковый эпизод впечатления к активному взаимодействию. Работа с собственным сознанием — тоже полезная работа! Вспомните, что говорилось в главе 2: автономия — базовая психологическая потребность человека. Иногда достаточное количество нерегламентированного времени для обдумывания пережитого опыта усиливает чувство автономии и превращает впечатление из запоминающегося в значимое.

Здесь стоит заметить, что не любое открытие, не любое изучение чего-то нового становится результатом именно значимых впечатлений. Приобретение знаний — это, как правило, не более чем осознанные впечатления. Заучивание фактов и цифр редко вызывает эмоции или приводит к открытию. Но, если человек изучает то, что ему близко, это совсем другое дело. Вспомните учителей, особенно сильно повлиявших на вас: наверняка общение с ними выглядело как значимые, богатые эмоциями и открытиями впечатления. Не исключено, что среди этих впечатлений были и преобразующие.

ПРЕОБРАЗУЮЩИЕ ВПЕЧАТЛЕНИЯ

Определенные жизненные впечатления оказывают огромное влияние на формирование личности человека. Это случается нечасто, и порой мы не сразу понимаем, насколько глубоко нас затронуло пережитое. Причина в том, что прямое следствие преобразующих впечатлений — личностные изменения. Скажем, человек перенес инфаркт, но, к счастью, выжил. По этой причине у него меняется взгляд на жизнь и отношение к здоровью и физической активности. Перемены в установках приводят к серьезной поведенческой трансформации (диета, физические нагрузки). Со временем это изменит и свойства личности — и, таким образом, человек преобразится вследствие перенесенного инфаркта. Здесь важно отметить, что преобразующие

впечатления включают все характерные черты рассмотренных выше, кроме обыденных: обдумывание, эмоции и открытие. Новая и главная характерная черта — существенное изменение. Оказались ли какие-то впечатления из вашего списка преобразующими? Да, если результатом было изменение взглядов на жизнь, установок или поведения.

Стоит также отметить, что в рамках преобразующего впечатления обычно присутствуют одно или два заметных микровпечатления (правило «пик-конец»), которые и делают его в целом преобразующим. Вспомните классическую «Рождественскую песнь» Чарльза Диккенса^[10] о преображении Эбенезера Скруджа¹⁸. Это череда преобразующих встреч, в результате чего поведение Скруджа полностью меняется. Святочный дух Прошлых лет напоминает ему, как в юности он променял любовь на алчность. Дух Нынешних Святков показывает ему страдания родных умирающего Малютки Тима. В результате этих пиковых впечатлений он провозглашает: «Я буду чтить Рождество в сердце своем и хранить память о нем весь год. Я искуплю свое Прошлое Настоящим и Будущим, и воспоминание о трех Духах всегда будет живо во мне. Я не забуду их памятных уроков»¹⁹. Это были преобразующие впечатления, поскольку Скрудж стал другим человеком, что и подтверждает нам рассказчик: «И Скрудж сдержал свое слово. Он сделал все, что обещал... и даже больше, куда больше»²⁰.

То, насколько нас преобразуют такие впечатления, зависит от изменений — что это за изменения, надолго ли они. Давайте представим себе, что разные люди посмотрели одну и ту же TED-лекцию о правильном питании. Кто-то пересмотрит свои взгляды на потребление переработанных продуктов, но не настолько, чтобы полностью изменить свое пищевое поведение. Другой изменит свое отношение к питанию и решит отказаться от сахара — но продержится всего неделю. А третья зрительница TED-

лекции получит более продолжительное преобразующее впечатление и в итоге станет профессиональной триатлонисткой.

ВИДЫ ВПЕЧАТЛЕНИЙ: РЕЗЮМЕ

Схема (рис. 3.1) включает пять видов впечатлений и их главные характерные черты: обыденные (автопилот), осознанные (произвольное умственное усилие), запоминающиеся (эмоция), значимые (открытие) и преобразующие (изменение). Каждая характерная черта, начиная с произвольной умственной деятельности, служит фундаментом для следующего впечатления более высокого порядка. В дальнейшем мы будем называть запоминающиеся, значительные и преобразующие впечатления «впечатлениями более высокого порядка», поскольку они требуют больших личных усилий по сравнению с осознанными и обыденными.

Обыденное	Осознанное	Запомина- ющееся	Значимое	Преобразу- ющее
Автопилот	Произволь- ное умствен- ное усилие	Эмоция	Открытие	Изменение

Рис. 3.1. Виды впечатлений и их главные характерные черты

Свойства впечатления

Положение типа впечатлений в схеме определяется пятью свойствами. Кроме того, свойства помогают выявить различия между впечатлениями одного типа (например, «довольно запоминающееся» или «очень запоминающееся»). Вот эти свойства: частота и сила воздействия, новизна, вовлеченность, требуемая энергия и результаты.

СВОЙСТВО 1: ЧАСТОТА И СИЛА ВОЗДЕЙСТВИЯ

За свою жизнь вы получите в разы больше обыденных впечатлений, чем преобразующих. Все как писал Дженкинс Ллойд Джонс: «Жизнь похожа на поездку по железной дороге в прежние времена — задержки, тупики, дым, угольная пыль и тряска и лишь изредка — прекрасные виды и скорость, от которой замирает сердце»²¹. Очевидно, что ничем не примечательных впечатлений будет куда больше, чем судьбоносных, но почему-то дизайнеры впечатлений слишком часто замахиваются сделать их все без исключения преобразующими.

Мы считаем, что пытаться конструировать лишь преобразующие впечатления, во-первых, несколько нереалистично, а во-вторых, неэффективно. Совершенно нормально заниматься дизайном значимых, запоминающихся, осознанных впечатлений — да и обыденных! Когда вы идете в магазин за продуктами, вы не рассчитываете получить от этого судьбоносное впечатление, да и не хотите этого. Вам вполне достаточно обыденных, осознанных и, для полноты картины, двух-трех запоминающихся впечатлений. Умелый дизайнер впечатлений знает, в какой пропорции смешать все виды впечатлений, чтобы сконструировать продуманный положительный макроопыт, отвечающий ожиданиям участников или даже превосходящий эти ожидания.

Важно также обратить внимание на обратную зависимость между частотой и силой воздействия (рис. 3.2). Именно редкие впечатления обладают максимальным потенциальным эффектом — как негативным, так и положительным. При продвижении по схеме потенциальный эффект результата впечатлений нарастает. Но на самом деле меняется также и природа потенциальных результатов — об этом мы поговорим в этой же главе, но чуть позже.



Рис. 3.2. Частота и сила воздействия впечатления

Вы как дизайнер впечатлений должны понимать, что при конструировании впечатлений более высокого порядка ставки возрастают. С точки зрения результатов отдача от обыденного впечатления, пусть даже хорошо спроектированного, намного меньше, чем эффект от значимого, запоминающегося или преобразующего. Вместе с этим по мере продвижения от левого к правому краю схемы возрастает и опасность масштабных негативных впечатлений. В этом плане дизайнер впечатлений все равно что поднимается, балансируя, по натянутому канату — каждый новый тип впечатлений аналогичен увеличению высоты каната над землей. Чем выше риск, тем больше награда. Припомнив главные характерные черты каждого типа впечатления, вы увидите, что к моменту получения преобразующего впечатления человек уже посвятил этому свое внимание, получил эмоции, изменил личностные установки и поведенческие особенности.

Скорее всего, это произойдет, если участники создают впечатление совместно с дизайнером (чему мы уделим более пристальное внимание несколько позже). Однократные впечатления или впечатления, не подразумевающие участия, обычно не приводят к повторному взаимодействию или к появлению новых жизненных целей. Такого рода впечатления обычно бывают недостаточно захватывающими, чтобы произвести долгосрочный эффект или стимулировать дальнейшее участие. Они не слишком надежны. Это не значит, что

развлекательные и разовые мероприятия неспособны обеспечить высокий уровень вовлеченности, но для этого потребуется особое внимание разработчиков. Нужно создать впечатления высшего порядка, чтобы участники становились увлеченными действующими лицами, а не оставались пассивными наблюдателями.

СВОЙСТВО 2: НОВИЗНА

Степень новизны впечатлений очевидным образом тесно связана с их частотой. Обыденные впечатления, как правило, не обладают новизной преобразующих (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Новизна впечатлений

Чем чаще мы получаем то или иное впечатление, тем менее склонны уделять ему внимание (то есть мышление переключается на Систему 1). Именно поэтому благодаря многочисленным повторениям тип впечатления может меняться со временем. Новизна играет одну из ключевых ролей при определении места впечатления в схеме, поскольку сама по себе задействует Систему 2. Если привнести немного новизны даже в самое обыденное впечатление, это может трансформировать его в иной тип. Вспомним наш пример с зубной щеткой. Представьте, что вам подарили дорогую электрическую зубную щетку. Чистка зубов — самое что ни на есть обыденное впечатление — перейдет теперь в разряд осознанных или даже запоминающихся. Неожиданно она станет чем-то совершенно новым и приятным — пусть даже на некоторое время. Новизна позволяет привлечь внимание, но

впечатление, к которому она добавляется, тоже должно обладать широкими возможностями (дать новые ощущения, чему-то научить, что-то изменить), иначе интерес быстро угаснет. У новизны всегда есть точка падения эффективности.

Английский психолог Майкл Айзенк в своей книге «Счастье: Факты и мифы» (Happiness: Facts and Myths) пишет о термине «гедонистическая беговая дорожка» — так он модифицировал термин «гедонистическая адаптация». Эта философия не нова: Айзенк просто описал возврат человека к своему базовому психологическому состоянию (уровню счастья) после негативных или позитивных событий в его жизни²². Типичный пример гедонистической адаптации — последствия выигрыша в лотерею. Исследование, результаты которого были опубликованы в Journal of Personality and Social Psychology, показало, что участники выборки, выигравшие в лотерею, стали в конечном счете ненамного счастливее тех, кому это не удалось²³. Хотя поначалу выигрыш в лотерею очень радует, с исчерпанием новизны события люди возвращались к своему обычному уровню удовлетворенности жизнью.

Безусловно, новизна может быть важным инструментом дизайнера впечатлений, но она полезна лишь в умеренных дозах, а впечатления должны быть тщательно спроектированы. Как отмечают Стив Диллер, Натан Шедрофф и Даррел Ри, «если вы хотите добиться устойчивого конкурентного преимущества путем дизайна впечатлений, инновации не могут быть основаны лишь на новизне»²⁴. Полагаясь при конструировании впечатлений только на новизну, которая неизбежно привлечет людей, вы рискуете сами угодить в ловушку гедонистической адаптации, поскольку каждый раз будете вынуждены искать новые способы внедрения элемента новизны в свои конструкции. Это часто случается с организаторами мероприятий. Прибегнув к так называемому вау-эффекту для кульминации мероприятия, они вынуждены придумывать новые, еще более действенные

ошеломляющие факторы для следующих мероприятий. Новизна может быть одним из полезных приемов при дизайне впечатлений, но этим приемом надо пользоваться с умом, учитывая все остальные элементы.

СВОЙСТВО 3: ВОВЛЕЧЕННОСТЬ

Разные типы впечатлений требуют и разной степени вовлеченности участников. «Вовлеченность» — довольно абстрактное понятие, поэтому давайте ознакомимся с некоторыми теоретическими представлениями, которые помогут его немного конкретизировать. Это теория символического интеракционизма, впервые сформулированная американским социологом и социальным психологом Гербертом Блумером на основе работ Джорджа Герберта Мида и некоторых других авторов²⁵. Основная идея символического интеракционизма, как уже говорилось, состоит в том, что мы определяем значимость объектов и явлений окружающего мира в процессе взаимодействия с ними. Другими словами, вещи для нас не имеют определенного значения, пока мы не придадим им это значение в интеракционном контексте. Вспомните эмблему вашей любимой спортивной команды. А теперь — эмблему ее главного соперника. Значение каждой из этих эмблем для вас является продуктом интеракции, то есть впечатлений от взаимодействия с этими командами. Сами по себе эмблемы ничего не значат, но для фанатов этих команд за ними — символически — стоит великое множество впечатлений, эмоций и дел. Это символический интеракционизм в действии.

Какое отношение это имеет к дизайну впечатлений? Боб и его соавтор Барбара Шлаттер в книге «Проектирование досуга» (Recreation Programming) представили трехфазную модель (рис. 3.4), основанную на теории символического интеракционизма, призванную показать, как индивиды вовлекаются во

впечатления²⁶. Во время первой фазы — «затягивания» — мы осознаем, что представляет собой впечатление. На фазе 2 мы более активно обдумываем переживаемый опыт и, возможно, планируем варианты реакций. На третьей и последней фазе — реагируем и вовлекаемся в акты сотворчества, что помогает продлить впечатление. С переходом на третью фазу мы действительно становимся участниками в полном смысле этого слова. У нас появляются новые точки контакта и элементы, поддерживающие взаимодействие. С окончанием взаимодействия осознанное внимание может переключиться обратно на фазу затягивания, и цикл таким образом возобновляется.



Рис. 3.4. Цикл действия

Источник: J. Robert Rossman and Barbara E. Schlatter, *Recreation Programming: Designing and Staging Leisure Experiences*, 7th ed. (Urbana, IL: Sagamore, 2015), 29.

В некоторых случаях участники проходят через все три фазы, тогда как в других не удается подвести их даже к фазе 1. Расширенные возможности и большое количество вариантов вовлечения подразумевают, что вероятность возникновения впечатления высшего порядка (а также более продолжительного впечатления) выше. Это один из способов представить различие между услугой и увлекательным впечатлением в виде модели. Услуга заканчивается на фазе 2, потому что у участников в этом случае нет возможности вовлечься и поддержать впечатление²⁷.

Вам случалось засыпать в кино? Если да, то вы понимаете, как это — когда впечатление неспособно удержать ваш интерес даже на фазе 1. В то же время бывает, что фильм оказывается настолько увлекательным, что зрители даже подумывают освоить что-нибудь новенькое (фаза 3): случалось с вами такое? Эффект вовлеченности фазы 3, производимый фильмами, всегда крайне заметен. Возьмем, к примеру, поведенческие тренды, связанные со следующими фильмами:

- «Назад в будущее» — рост продаж скейтбордов;
- «Сумерки» — рост популярности протезов в виде «вампирских» зубов;
- «Голодные игры» — рост популярности стрельбы из лука;
- «На обочине» — рост интереса к винам сорта пино-нуар.

Еще один пример: ежегодно миллионы людей во всем мире участвуют в фестивалях Comic Con, наряжаясь в костюмы своих любимых киноперсонажей. Это характерно для вовлеченности фазы 3.

Налицо несколько очевидных параллелей между трехфазной моделью вовлеченности и системами мышления 1 и 2 по Канеману. Фаза 1 этой модели указывает на мышление Системы 1, когда умственная деятельность в основном происходит на автопилоте, а возможности тщательного обдумывания несколько

ограниченны. С переходом на фазы 2 и 3 человек переключается на Систему 2 с ее более произвольными умственными усилиями. Соответственно, более высокие уровни вовлеченности и мышления связаны также и с впечатлениями более высокого порядка (рис. 3.5).

Получение услуги, участие в большинстве развлекательных мероприятий, посещение театра или стадиона — впечатления, которые обычно заканчиваются на фазе 2, поскольку какие бы то ни было ответные действия со стороны клиента (аудитории) не предусмотрены или не разрешены. В основном это пассивные впечатления. Иногда в этом нет ничего плохого, но люди в своей повседневной жизни жаждут и впечатлений фазы 3. Чем лучше бизнес осознает важность хорошо сконструированных впечатлений, тем выше и ожидания потребителей в этом отношении. Это прекрасно знает всемирно известная баскетбольная шоу-команда «Гарлем Глобтроттерс». В основном они дают зрителям возможность пассивно наблюдать за своей игрой. Но теперь они предлагают аттракцион перед представлением под названием «Волшебный пас» (Magic Pass)²⁸ — получасовое интерактивное мероприятие, дополняющее впечатления от игры.



Рис. 3.5. Вовлеченность во впечатление

Часто бывает, что фазы 1 и фазы 2 оказывается недостаточно. В книге «Креативный класс» Ричард Флорида²⁹ замечает: «Во многих своих проявлениях образ жизни креативного класса

сводится к напряженному поиску новых форм опыта. Идеалом... является возможность "жить полной жизнью", то есть творческой жизнью... где трудно провести линию раздела между участником и наблюдателем или между креативностью и ее агентами. Такое окружение дает творческие стимулы, а не средство ухода от реальности»[\[11\]](#). Похоже, и они хотят участвовать в совместно создаваемых впечатлениях!

СВОЙСТВО 4: ТРЕБУЕМАЯ ЭНЕРГИЯ

Послушать современную рекламу, так впечатления более высокого порядка доступны кому угодно — только руку протяни. Рекламодатели соблазняют нас всевозможными впечатлениями: впечатлениями от покупок, впечатлениями от владения, впечатлениями от автосервиса, впечатлениями от путешествия, впечатлениями от ресторана... от чего угодно. Ошарашенный потребитель может подумать, что, если на него не сыплются эти восхитительные впечатления одно за другим, он явно что-то упускает. Но это иллюзия — как с точки зрения участника, так и с точки зрения дизайнера. Никто не обязан создавать впечатления высшего порядка непрерывным потоком, никто не имеет права на них претендовать. Кроме того, будь в вашем меню только такие впечатления, это было бы утомительно — они требуют значительных затрат эмоциональной и умственной энергии, то есть исчерпаемых ресурсов (рис. 3.6).

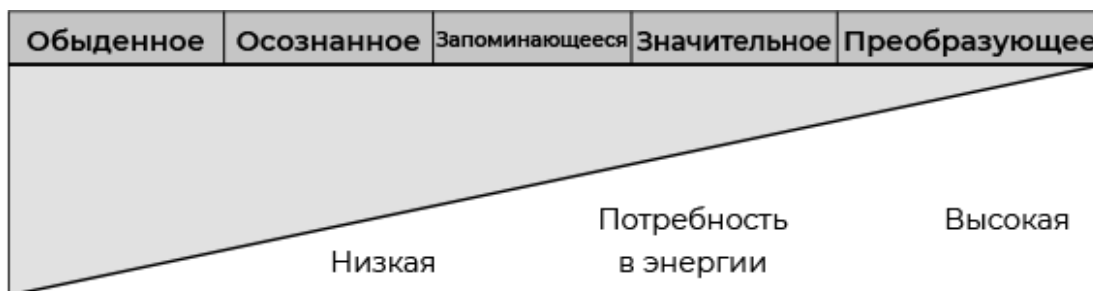


Рис. 3.6. Потребность в энергии по видам впечатлений

Каждое впечатление стоит эмоциональных, умственных и физических усилий — это его «себестоимость». Вспомните свои самые свежие впечатления высшего порядка. Полагаем, что на них ушло больше вашей собственной энергии, чем уходит на обыденные или осознанные впечатления. Часто после впечатлений высшего порядка надо взять паузу, чтобы «переварить» пережитый опыт. Но, если одно такое впечатление тут же сменяется другим, на это просто не будет времени.

В рамках своей исследовательской работы Мэт изучал влияние учебы за границей на подростков³⁰. Зарубежные поездки, знакомство с иностранной культурой и огромное количество нового опыта — это, как правило, запоминающиеся, значимые и даже преобразующие впечатления. Интересно, что некоторые из респондентов Мэта даже попросили побольше времени на обдумывание своих впечатлений. Порой, стремясь захватить как можно больше впечатлений, респонденты явно не могли адекватно осмыслить полученный опыт и, следовательно, упускали возможность в полной мере оценить его влияние на свою жизнь. Мозг буквально отключается из-за нехватки времени на обдумывание, и запоминающееся впечатление не может превратиться в значимое.

Как уже говорилось, впечатления высшего порядка возможны лишь тогда, когда индивид осознает, что происходит вокруг, и намеренно в это вовлекается. В книге «Управляемое сердце» (The Managed Heart) Арли Хохшильд предлагает концепцию «эмоционального труда». Она определяет этот труд как «управление чувством для создания образа, достойного внимания публики» и замечает, что «эмоциональный труд не бесплатен и поэтому имеет меновую стоимость»³¹. По словам Хохшильда, «у эмоционального труда есть себестоимость: она связана с тем, в какой степени мы прислушиваемся к своим чувствам, а иногда и со способностью чувствовать как таковой»³².

Дизайнер впечатлений должен осознавать, что одни впечатления требуют больше энергии по сравнению с другими, а третьи, напротив, восстанавливают силы. Кое-какую информацию по этой теме можно почерпнуть из трудов по организационному поведению, тем более что в этой области в последнее время возник стойкий интерес к управлению энергией. Хотя Стивен Кови, специалист по организационному управлению, еще несколько десятилетий назад поднял на щит тайм-менеджмент (а теперь этим заняты продолжатели его дела), люди все отчетливее понимают, что управлять нужно не только временем, но и энергией. В статье под названием «Управляйте своими силами, а не своим временем» (Manage Your Energy, Not Your Time), опубликованной в 2007 году в журнале *Harvard Business Review*, Тони Шварц и Кэтрин Маккарти дают такой совет организациям, старающимся максимизировать эффективность своего персонала:

«Чтобы эффективно восстанавливать силы сотрудников, организации должны отбросить стремление выжать из людей как можно больше и начать вкладывать в них как можно больше, тем самым мотивируя (и давая возможность) каждый день проявлять себя на работе с лучшей стороны. Чтобы уметь восстанавливаться, люди должны понимать, что изматывающий режим работы может обойтись им очень дорого, и брать на себя ответственность за его изменение, вне зависимости от обстоятельств»³³.

Далее Шварц и Маккарти приводят данные исследований, проведенных в крупных организациях: результаты показывают существование положительной связи между эффективными методами управления энергией (режим сна, здоровое питание, короткие перерывы во время работы) и ростом производительности труда.

Не забывайте об энергии, которую требуют проектируемые вами впечатления. Как и композитору, умело чередующему при написании симфонии темпы, тональности и инструменты, лучшим дизайнерам впечатлений может понадобиться целый ряд

микровпечатлений, чтобы создать макровпечатление. У вашей дизайнерской «клавиатуры» множество клавиш — не пренебрегайте ни одной, нажимайте на все.

СВОЙСТВО 5: РЕЗУЛЬТАТЫ

Как отмечалось выше, качественный дизайн впечатлений требует целенаправленной ориентации на конкретные результаты. Для этого вы должны понимать, каких результатов вы хотите от конструируемых впечатлений и что, по-вашему, должно вытекать из нужд и пожеланий целевых участников. Не менее важно помнить о связи типов впечатлений и их результатов. Слишком часто мы ждем от сконструированных нами впечатлений каких-то немислимых результатов. Это ловушка, бросьте заниматься шарлатанством. Дэвид Мирман Скотт в книге «Новые правила маркетинга и PR»³⁴ утверждает, что люди хотят правдивой, подкрепленной фактами информации о том, что им предлагается, а не «парада эгоцентризма»^[12]. Замахиваясь на большее, мы обрекаем наших конечных пользователей на разочарование. Нужно учитывать связь между конкретными типами впечатлений и их результатами. Отсюда вопрос: а как именно результаты связаны с типами впечатлений?

Ответ (вернее, один из возможных ответов) на этот вопрос есть у Мартина Селигмана. В книге «В поисках счастья» он пишет о едва уловимых, но крайне важных различиях между двумя положительными результатами впечатлений: удовольствием и удовлетворением. Говоря об удовольствиях, он указывает, что они «включают в себя как телесные, так и более возвышенные переживания». Удовольствия, по его словам, «преходящи и почти не затрагивают процесс мышления»³⁵. Напротив, то, что приносит удовлетворение, «поглощает нас целиком, и мы полностью растворяемся в нем, забывая о себе»³⁶. В качестве конкретного примера рассмотрим две ситуации: «мы съели

пончик» и «мы помогли человеку в беде». По Селигману, первое принесет удовольствие, а второе — удовлетворенность.

Кроме того, Селигман разграничивает телесные и высшие удовольствия. Телесные удовольствия «сиюминутны, опосредованы органами чувств и однократны»³⁷. Высшие удовольствия имеют много общего с телесными, но, как отмечает Селигман, «инициируются значительно более сложными внешними факторами. Они требуют большей работы ума, более многочисленны и намного разнообразнее, чем телесные»³⁸. Далее он классифицирует высшие удовольствия по степени интенсивности — от низкой (комфорт и гармония) до высокой (восторг и эйфория).

Определить, что такое удовлетворенность, несколько сложнее. Селигман замечает:

«Когда я выспрашиваю у людей, какие положительные эмоции они испытывают, угощая бездомных кофе, читая хорошую книгу, играя в бридж или занимаясь скалолазанием, все очень расплывчато... Такие занятия нравятся из-за полной погруженности в них, временного отключения сознательного мышления и присутствия чувства потока, а не из-за сопутствующего им удовольствия»³⁹.

Вспомните о теории потока (см. главу 2) и подумайте, какие впечатления способны вызвать это ощущение. Именно тогда вы испытывали чувство удовлетворенности.

Вернемся к разбору возможных результатов от ощущений разного типа. Представления Селигмана об удовольствии и удовлетворенности прекрасно вписываются в нашу схему (рис. 3.7).

Обыденное	Осознанное	Запоминающееся	Значимое	Преобразующее
Телесные удовольствия				→
	Высшие удовольствия			→
			Удовлетворенность	→

Рис. 3.7. Впечатления и результаты

Как мы уже отмечали, впечатления высшего порядка построены на характерных чертах и свойствах их «родственников» попроще. Таким образом, запоминающиеся впечатления подразумевают обдумывание и эмоции, а значимые — обдумывание, эмоции и познание. К той же логике мы прибегаем и при оценке результатов впечатлений. Соответственно, мы предполагаем, что все виды впечатлений могут вести к телесным удовольствиям. Однако высшие удовольствия связаны только с осознанными впечатлениями и выше. Удовлетворенность — следствие исключительной прерогативой значительных и преобразующих впечатлений. Селигман отмечает, что удовлетворенность «не может проистекать из телесного удовольствия, этого состояния нельзя достичь при помощи ухищрений или вызывать химическим путем. Его может принести только деятельность, имеющая некую благородную цель... Удовольствия связаны с ощущениями и эмоциями. А удовлетворенность — с проявлением сильных сторон и достоинств человека»⁴⁰.

Поскольку удовлетворение настолько тесно связано с сильными сторонами и достоинствами личности, важно учитывать, что такого рода результатов с большей вероятностью можно добиться при активном сотворчестве дизайнера и участников.

Схема + свойства

Итак, все перед вами. Пять типов впечатлений и пять свойств (рис. 3.8). Мы не рассчитываем, что схема в ее нынешнем виде представляет собой окончательный вердикт по части типов впечатлений, но по меньшей мере надеемся дать удобную и практически полезную модель для руководства в практической деятельности и дальнейшего обсуждения. Модель видов впечатлений демонстрирует психологическую основу впечатлений, которая не была в достаточной мере изучена и использована в других работах на тему впечатлений. Мы убеждены, что впечатления и их дизайн лучше понимаются в привязке к научным трудам по психологии.

Тип впечатления	Обыденное	Осознанное	Запоминающееся	Значимое	Преобразующее
Ключевые процессы	Автопилот	Произвольное умственное усилие	Эмоция	Открытие	Изменение
Частота и сила воздействия	Частота	Сила воздействия			
Вовлеченность	Фаза 1 ←	→ Фаза 2		→ Фаза 3	
	Система мышления 1			Система мышления 2	
Требуемая энергия	Мало				Много
Результаты	Телесные удовольствия				
		Высшие удовольствия			
			Удовлетворенность		

Рис. 3.8. Схема впечатлений

Приведенная информация основывается и на нашей собственной работе в области дизайна впечатлений. Эта схема поможет вам более глубоко разобраться в природе видов впечатлений и в том, что нужно будет учитывать в процессе их проектирования. Каждый тип впечатлений классифицирован в

соответствии со своей определяющей чертой: обыденное — автопилот; осознанное — произвольное умственное усилие; запоминающееся — эмоции; значимое — открытие; преобразующее — изменения. Впечатления низших порядков случаются чаще, чем впечатления высших порядков, но потенциальная сила воздействия возрастает по мере движения от левой части схемы к правой. Как правило, новизна представляет собой разовое средство привлечения первоначального внимания, достаточного для создания впечатления высшего порядка, но при условии, что оно также предоставит возможности для эмоций, открытий и/или изменений. Впечатления более высоких порядков требуют более интенсивной умственной вовлеченности (то есть подключения Системы 2, обдумывания фазы 2 и намеренного действия фазы 3). В связи с этим впечатления высших порядков требуют больше энергии. Наконец, все виды впечатлений способны приносить телесные удовольствия, в то время как высшие удовольствия возможны только при осознанных впечатлениях.

Прежде чем подвести итоги этой главы, мы хотели бы привести пример — как наша схема может помочь вам классифицировать, анализировать и конструировать впечатления. Кроме того, следует рассказать о роли, которую во всем этом играет время. Для начала давайте посмотрим на схему в действии.

Чем разнообразнее типы впечатлений, тем больше возможностей испытать взлет (или провал). Вернемся к нашему примеру с рестораном (см. главу 1), когда мы разбивали макровпечатление на серию микровпечатлений. Чтобы классифицировать каждое из микровпечатлений согласно пяти типам, можно прибегнуть к нашей схеме. Это позволит вам как дизайнеру впечатлений получить более четкую картину и более глубоко прочувствовать, каким должно быть макровпечатление от посещения ресторана. Вы можете критически анализировать

последовательность, поток и частоту впечатлений разных типов, чтобы спроектировать макровпечатление наилучшим образом. Возможно, вы тратите слишком много ресурсов на создание микровпечатлений, которые, как предполагается, будут не более чем обыденными. А возможно, есть микровпечатления, которые без особого труда можно превратить из осознанных в запоминающиеся.

Определив микровпечатление, которое вам хотелось бы сделать из осознанного запоминающимся, воспользуйтесь схемой как руководством, чтобы непременно включить в свою конструкцию необходимые характерные черты и свойства запоминающихся впечатлений. Например, вы хотите, чтобы чтение меню стало для посетителей не просто возможностью узнать ассортимент блюд и цены, а чем-то большим. Организуйте коллективное обсуждение, подумайте, как насытить эмоциями такое простое впечатление, как чтение меню. Возможно, кто-то предложит добавить в меню шуток и юмора, кто-то — сделать некоторые позиции загадками (чтобы посетитель мог воскликнуть — «Ура, я знаю ответ!»), кто-то — сменить оформление на новое, способное напомнить гостям о чем-то эмоционально насыщенном. В следующих главах мы детально разберем, как использовать философию дизайна для коллективных обсуждений и прототипирования новых идей, а также о том, как включать художественные элементы (например, оформление) в процесс проектирования. Пока же мы надеемся, что приведенные примеры дали вам определенное представление о полезности схемы.

Имейте в виду, что со временем наши представления о типе того или иного впечатления могут измениться. Любая классификация впечатлений не может быть истиной в последней инстанции, поскольку и восприятие полученного впечатления не может оставаться неизменным. Мы уже отмечали, что порой мы начинаем считать впечатление преобразующим не сразу, а позже,

когда становятся видны его результаты. А изначально запоминающиеся, значительные или даже преобразующие впечатления могут со временем превратиться в обыденные — из-за повторяемости. Вспомните свой первый день на новой работе. Вероятно, впечатление было запоминающимся: все вокруг было новым, необычным, интересным. А потом интересное сделалось рутинным, и каждый новый рабочий день стал осознанным или обыденным впечатлением.

Интересно, что, согласно исследованиям, со временем обыденные впечатления могут трансформироваться во впечатления высших порядков. Это подтверждает сравнительно свежий эксперимент, проведенный в Гарварде: им руководил ученый Тин Чжан. Участникам эксперимента предлагалось написать о некоторых событиях своей личной жизни, самых заурядных⁴¹. Спустя семь месяцев они перечитали написанное. Некоторые участники были поражены, насколько значительными стали казаться со временем будничные вещи, о которых они писали. Как заметил один из участников опыта, «перечитав описание, как мы дочкой занимаемся всякими бытовыми пустяками, я поднял себе настроение на целый день. Я рад, что написал именно об этом: сейчас мне очень радостно»⁴². Обыденное стало значительным. Авторы исследования замечают: если постоянно делиться рассказами о жизненных событиях в соцсетях, это может ослаблять эффект «вызревания» воспоминаний, поскольку мы сосредотачиваемся на самом документировании, и времени на размышления у нас мало. По их словам, в дальнейшем следовало бы установить оптимальное соотношение между удовольствием, испытываемым здесь и сейчас, и документированием настоящего с целью вспомнить о нем в будущем и порадоваться⁴³.

Итог: как различаются виды впечатлений

В этой главе мы перешли от рассмотрения впечатлений в широком смысле к попытке разобраться в их конкретных типах. Мы предложили разделить впечатления на пять типов, у каждого из которых есть собственные, отличные от других, определяющие характерные черты и свойства. Наша схема поможет вам создать макровпечатление, выступая своего рода путеводителем по разным типам микровпечатлений. Уделив внимание деталям каждого из микровпечатлений, вы лучше спроектируете макровпечатление в целом. Мы также выделили свойства, связанные с каждым видом впечатлений. Для дизайна и организационных мер по предоставлению впечатлений, рассчитанных на ваших конечных пользователей, полезно знать, как и в какой степени эти свойства влияют на каждый тип. Далее мы перейдем к рассмотрению ключевых элементов всех впечатлений — конструктивных блоков, которые станут основой проектируемых вами впечатлений.

ЧАСТЬ ВТОРАЯ

Инструментарий дизайнера впечатлений

Хотя теме впечатлений и так уделяется огромное внимание, вопросы системной работы по дизайну впечатлений нуждаются в более тщательном рассмотрении. В этом и состоит главная цель написания нашей книги. В тематической литературе по большей части рассказывается, как прекрасны впечатления, и приводятся давно известные удачные примеры, одни и те же. Мы же двадцать пять лет разрабатывали особый метод целенаправленного дизайна впечатлений. В этой части книги мы расскажем вам о нем и поделимся соображениями ведущих экспертов по дизайну и клиентскому опыту. Это полноценный метод — им можно пользоваться для дизайна и анализа уже созданных впечатлений, чтобы их совершенствовать. В следующих главах мы познакомим вас с ключевыми темами, в которых следует разобраться для успешного проектирования впечатлений. Это ландшафт впечатления, дизайнерское мышление, картографирование впечатления и шаблоны точек контакта.

Глава 4

Ландшафт впечатления

Мэт и его жена Чинэй решили переехать поближе к новому месту работы и искали себе дом. Риелтор прислал им фото дома в выбранном ими районе. Посреди заднего двора возвышалась огромная гранитная глыба — метра с два в высоту и в обхвате. Весь остальной двор зарос, и было не разглядеть, что там и как, но Мэт и Чинэй были в восторге от мысли, что у них на заднем дворе будет такая гранитная глыба: это и своего рода визитная карточка дома, и место для детских игр. В конце концов они купили этот дом и вскоре приступили к благоустройству заднего двора.

Прекрасная затея — но трудновыполнимая. Ни у Мэта, ни у Чинэй не было опыта в ландшафтном дизайне. Они представляли себе, как должен выглядеть двор, и могли отличить одно дерево от другого, но понимали — этого недостаточно, чтобы самим заниматься благоустройством. К счастью, их познакомили с начинающим, но очень способным студентом — он как раз учился на ландшафтного дизайнера и сумел с пользой применить свои знания, сделав прекрасный проект заднего двора: все полностью соответствовало пожеланиям хозяев. Мэт и Чинэй воплотили его проект в жизнь, и теперь у них именно такой задний двор, о котором они мечтали, с глыбой гранита в качестве центрального элемента ландшафта (и, разумеется, их дети обожают там играть).

Мэт и Чинэй побаивались обустроить двор собственноручно, не зная даже основ ландшафтного дизайна. Точно так же и проектирование впечатлений может отпугнуть того, кто не разбирается в их ключевых элементах. В главе 1 мы дали определение впечатлениям, но не уточнили, что принципиально важный аспект их дизайна — пространство, в котором они имеют место, и его элементы. Итак, где могут возникать впечатления? Нет, формально ответ «везде» верен, но дизайнеру впечатлений нужны подробности. Можно также ответить — «у человека в голове», но, хотя впечатления и впрямь штука личностная, дизайнеру и такой ответ бесполезен. Нам по душе суждение Тома О'Делла, которое мы нашли в его совместной с Питером Биллингом книге «Ландшафт впечатления: Туризм, культура и экономика» (Experiencescapes: Tourism, Culture, and Economy):

«Пространства, где организуются и воспринимаются впечатления, можно уподобить условным ландшафтам, которые стратегически спланированы, спроектированы и воплощены... можно говорить о ландшафтах впечатлений, которые создаются не только их проектировщиками и исполнителями, но и потребителями»¹.

Обратите внимание, какими словами О'Делл описывает эти пространства: стратегически спланированные, спроектированные и воплощенные. Все они подчеркивают интенциональность, необходимую для создания ландшафта впечатления. Боб еще в 1990-х полюбил этот термин — «ландшафт впечатления»: он считает, что следует более детально продумывать окружающую обстановку, где имеет место впечатление².

Как ландшафтный архитектор целенаправленно сочетает его элементы (деревья, кусты, цветы, дерн, источники воды), дизайнеры впечатлений должны умело оперировать главными элементами ландшафта впечатлений³. Ландшафт впечатления — организованная среда, в которой люди могут получить определенное впечатление. Шесть его элементов создают среду,

«располагающую к деятельности»⁴, в которой происходит все взаимодействие в рамках впечатления. Представьте, что ландшафт впечатления — сцена, а участники — актеры. Вы создаете сцену при помощи ключевых элементов (свет, реквизит, декорации, музыка), после чего на ней появляются актеры и взаимодействуют как со структурой созданного вами пространства, так и между собой. Взаимодействие элементов пространства и актеров создает впечатление. В этой главе мы познакомим вас с главными элементами ландшафта впечатления и объясним, как их применять.

В уже упоминавшейся книге «Проектирование досуга» Боб и его соавтор Барбара Шлаттер выделили шесть элементов, которые вот уже четверть века с лишним успешно применяются при создании досуговых впечатлений⁵. Эта применимость находила неоднократное подтверждение в трудах других исследователей темы впечатлений. Мы полагаем, что эти элементы, пусть и в несколько адаптированном виде, могут послужить отправным пунктом для определения элементов, пригодных для создания ландшафта любого впечатления⁶. В следующем разделе мы познакомим вас со своим вариантом шести элементов ландшафта впечатления и разберем их релевантность для дизайна впечатлений.

Элементы ландшафта впечатлений

Ландшафт впечатления составляют шесть элементов: люди, место, объекты, правила, отношения и мизансцены (подробнее см. таблицу 4.1). Каждый из них своеобразен и важен — причем важен настолько, что изменение лишь одного из них радикально меняет впечатление в целом. В любом впечатлении есть более важные и менее важные элементы, но при проектировании необходимо учитывать все. Иногда какие-то элементы будут

предопределены еще до начала проектирования — например, люди (в детских садах это по определению будут малыши-дошкольники). Хотя дизайнер обязан принимать такие вводные как данность, это не должно мешать ему создавать уникальные впечатления путем модификации всех остальных элементов, поскольку, повторимся, модификация хотя бы одного может радикально менять впечатление в целом.

Таблица 4.1. Шесть элементов ландшафта впечатления

Элемент	Описание
Люди	Все, кто причастен к впечатлению, в том числе участники и организаторы, вне зависимости от их физического присутствия или отсутствия
Место	Место в пространстве и времени, где возникает впечатление
Объекты	Физические, социальные и символические объекты, играющие значимую роль во впечатлении
Правила	Правила, оказывающие влияние на впечатление, — от законов до общественных норм
Отношения	Отношения между людьми, оказывающие влияние на взаимодействия между ними
Мизансцены	Местоположение людей и их передвижения

ЛЮДИ

В любых впечатлениях центральную роль играют люди. Вспомните, что говорилось об осознанном внимании: впечатления существуют, потому что осознаются людьми. Если впечатление никто не воспринимает, его попросту нет. Можно утверждать, что социально значимых результатов впечатления удастся достичь лишь при условии, что в него будут вовлечены нужные участники. «Срабатывание» впечатления прямо зависит от вовлеченности в него целевых участников.

Этот принцип, к примеру, отлично понимают круизные компании, поэтому они стараются четко доносить до потребителей, что можно получить от тех или иных круизов. Некоторые ориентированы на семейный отдых, а некоторые — нет. Когда организуются береговые экскурсии, людям разъясняют, много ли придется ходить пешком и в каких условиях. Производители игрушек указывают, для какого возраста какие изделия предназначены, чтобы родители приобретали именно то, что подойдет их детям. Перечислить все, что может быть полезно знать о людях, — масштабнейшая задача, никак не вписывающаяся в рамки этой книги. Стандартный подход — выделить нужную группу людей и спроектировать впечатление, рассчитанное именно на нее.

В этом разделе мы постараемся вас научить узнавать о людях как можно больше (и будем вас к этому подталкивать). Очень важно понимать, кто именно будет получателем ваших впечатлений, — настолько важно, что, рассказывая в главе 6 о личностях участников, мы подробно опишем и методы, при помощи которых можно к этому пониманию прийти.

С чего начать, чтобы разобраться, насколько хорошо совпадают между собой участники проектируемого впечатления? Выяснить их мотивации. Что потенциальные участники рассчитывают вынести из этого опыта? Ответ на этот вопрос, как правило, довольно очевиден. В церковь люди идут за религиозными впечатлениями. Многие церкви расширили возможности участия прихожан в службе, чтобы обеспечить им более непосредственный духовный опыт. Таким образом, когда вам известно, зачем людям ваше впечатление, у вас есть больше возможностей удовлетворить их пожелания при помощи целевой конструкции. Но разобраться в мотивациях не всегда просто. Участники одного и того же впечатления часто бывают по-разному мотивированы и нацелены на разные результаты.

Люди отличаются друг от друга самыми разными характеристиками. Это и социально-экономические факторы, и пол, и возраст, и этническая принадлежность, и многое другое. Не стоит забывать об уровне опыта и владении теми или иными навыками. Впечатления, проектируемые для специалистов, должны сильно отличаться от тех, что предназначаются новичкам.

Вероятно, вы, читая этот раздел, задумались в первую очередь о потенциальных участниках. Это прекрасно, впечатления непосредственных участников крайне важны, но все же следует помнить обо всех, кто будет участвовать в организации впечатления. Например, в футбольных матчах главными действующими лицами являются, разумеется, игроки, но своя роль есть и у тренеров, судей, болельщиков, зрителей, прессы и даже персонала стадиона. Если заранее продумать и обозначить роли, которые будут играть все «действующие лица» того или иного события, это оптимизирует общее впечатление для каждого. Часто решающим фактором впечатления становится персонал, работающий в непосредственном контакте с потребителями. Обязательно нужно, чтобы сотрудники знали, чего от них ждут, обладали нужными навыками и отчетливо понимали, каким образом их действия повлияют на впечатления конечных пользователей.

Кроме того, нередко на впечатления участников влияют те, кого нет на мероприятии и кто о нем даже слыхом не слыхивал. Например, на выступление певицы неизбежно повлияют уроки вокала — а следовательно, и ее преподаватель. Дети находятся под влиянием родительского воспитания. В эту категорию попадают и люди, которые обеспечивают предоставление впечатления, но физически отсутствуют на «сцене». В дальнейшем мы будем называть таких людей закулисными участниками. Их очень много, если вспомнить всех, кто связан с организацией впечатления, но некоторые играют более важную

роль по сравнению с остальными. Например, портной, сшивший подвенечное платье невесты, играет куда более яркую роль, чем плотник, обработавший доски, из которых сделали декорации для торжества. Умелые дизайнеры впечатлений осознают и учитывают значение ключевых закулисных участников для воплощения впечатления в жизнь. В некоторых случаях их вклад может любопытным образом дополнить и контекст, и общее впечатление. Об этом будет рассказано ниже.

Мы надеемся, что сумели вас убедить: надо знать как можно больше обо всех, кто будет так или иначе участвовать в предлагаемом впечатлении. А для этого вам потребуются все имеющиеся ресурсы. Слишком часто бывает, что из-за нехватки информации дизайнеры впечатлений работают, исходя из собственных представлений, а не представлений участников.

МЕСТО

В книге «Дизайн во имя дазайн» (Design for Dasein) Томас Вендт объясняет значение немецкого слова *Dasein* — это одно из центральных понятий философии Мартина Хайдеггера. В немецком языке *Da* означает «тут» или «там», а *Sein* — «бытие»⁷. Таким образом, *дазайн* (слово, которое в других языках все чаще оставляют без перевода) означает существование конкретного человека, а наиболее точный перевод названия книги — «Дизайн взаимодействий: Здесь и сейчас, для живых людей»⁸. Мы полагаем, что все шесть представленных нами элементов так или иначе находятся во времени и пространстве. Они служат основным сырьем, которое дизайнер впечатлений использует для создания структурированного впечатления, помещенного в определенный контекст. Один из этих элементов — место. Конкретное место возникновения впечатления имеет принципиальное значение. Под этим подразумевается как хронологическое, так и физическое присутствие, благодаря чему

впечатление получает определенные географические и хронологические координаты. Интересно, что современные исследования физиологической деятельности головного мозга по части восприятия и запоминания впечатлений как раз и сосредоточены на этих двух элементах: месте возникновения впечатления и присвоении временных меток разнообразным событиям или точкам контакта, составляющим впечатление⁹.

Прекрасный пример важности хронологических координат — впечатления, привязанные к определенным датам (например, праздникам и дням рождения). Первомай — это всегда 1 мая. Рождество — 25 декабря. День святого Патрика — 17 марта. Впечатления, которые ассоциируются с традициями и ритуалами этих дат, отличаются от впечатлений во время других праздников. Да, для некоторых людей их собственный день рождения — дата как дата, но для других это большой праздник: им нельзя пренебречь, его нельзя отложить на потом. Порой дизайнеры впечатлений пытаются воспользоваться «аурой» этих особенных дней и устроить нечто подобное в другое время года. Как бы там ни было, но мы получаем Рождество в июле, дни рождения раз в полгода и тому подобное. Только вот обычно такие эксперименты воспринимаются как дешевые копии оригинала.

Многие впечатления привязаны к определенному времени суток. Простой пример — наши самые первые праздники, детские утренники, начинаются (естественно) утром. Во всех часовых поясах Новый год отмечают в полночь. Хотя это и очевидно, но все же напомним, что время — важная часть инструментария дизайнера впечатлений. Если назначить то или иное мероприятие на непривычное или нестандартное время, это может привнести определенное разнообразие, добавить эмоций. Ночной гольф со светящимися в темноте мячами — вполне новаторское решение: отход от привычного времени и игровых стандартов. Конечно, это не станет нормой, но от случая к случаю можно поразвлечься.

Теперь давайте обратим внимание на физическое расположение впечатлений. Площадка — так мы называем физическую среду, где проходит мероприятие, — серьезно влияет на производимое впечатление. Каждая площадка включает в себя вспомогательные и сдерживающие элементы. Некоторые из площадок стали поистине легендарными — например, нью-йоркская площадь Таймс-сквер в новогоднюю ночь. Да, Новый год приходит каждое 31 декабря, но для многих его встреча на Таймс-сквер становится необычным и по меньшей мере запоминающимся впечатлением. А есть площадки, которые ни с чем особенным не ассоциируются. Это дает дизайнеру впечатлений возможность начать с чистого листа.

При выборе места нужно обратить самое серьезное внимание на все его свойства, распознаваемые пятью органами чувств: вкусом, обонянием, зрением, осязанием и слухом. Непременно следует сознательно обдумать свойства, которыми должно обладать место предполагаемого впечатления, поскольку люди автоматически замечают особенности среды и запоминают их, особенно если они послужили фоном для значимых впечатлений. Особенно мощные триггеры воспоминаний — запахи и вкусовые ощущения.

Мэт обожает эпизод диснеевского мультфильма «Рататуй», когда ресторанный критик Антуан Эго приходит в ресторан главного героя, чтобы написать о нем статью. Ему подают рататуй — неказистое на вид провинциальное блюдо. Но первый же кусочек заставляет Антуана мысленно перенестись в прошлое — на кухню его мамы, в атмосферу уюта, тепла и любви. С этого момента сегодняшний обед неразрывно связан для него с дорогими воспоминаниями детства, и он пишет восторженную статью про ресторан. А какими будут на вкус ваши впечатления, чем они будут пахнуть? То, что главная улица Диснейленда пахнет вафельными стаканчиками и попкорном, — отнюдь не

случайность. Это искусственные запахи, их специально рассеивают по территории парка для усиления впечатлений.

Со зрением все проще: как выглядит пространство? Насколько здесь чисто? Соответствует ли планировка пространства проектируемому впечатлению? Иногда дизайнеру впечатлений требуется тщательно продумать, как изменить внешний вид и атмосферу площадки при помощи декораций. Профессиональные организаторы мероприятий, особенно свадеб, уделяют огромное внимание цветочным композициям, рассадке гостей, сервировке стола, декоративной посуде, освещению и всему прочему, что призвано преобразить площадку для усиления проектируемого впечатления.

А что расскажет об этом месте осязание? Боб обычно просит своих студентов вспомнить ситуации, когда осязание играло главную роль в воспоминании о впечатлении. Студенты неизменно приводят два примера. Первый — танцы на концертах. Они обожают это чувство, когда плотная толпа танцует в едином ритме. Второй — гуляние по пляжу. Им приятно ходить босыми ногами по песку, чувствовать, как приятный морской ветерок прикасается к мокрому телу, как засыхает на коже соль, как потом ее смывает чистая душевая вода... Осязание очень важно, и зачастую важнее, чем кажется.

Что вы хотите от звуковых впечатлений? Какими должны быть звуки? Насколько громкими? Наверняка вам случалось злиться и на слишком громкий, и на слишком тихий звук. Просто удивительно, как этот единственный элемент может испортить впечатление, чудесное во всех других отношениях. Очень внимательно отнеситесь к тому, что именно будут слышать участники на разных этапах мероприятия. Если вы рассчитываете, что они будут разговаривать друг с другом, но при этом хотите, чтобы играла музыка, сделайте ее тише. А если вы хотите заглушить разговоры, то позаботьтесь о достаточной громкости музыки.

Если вы сумели найти грамотное сочетание всех элементов, характеризующих то или иное место, значит, у вас есть хорошая база для прекрасного впечатления. Иногда (например, если вы создаете впечатление исключительно своим продуктом) невозможно контролировать место получения впечатления. Однако никто не мешает вам сориентировать потенциальных потребителей, где можно или желательно пользоваться вашим продуктом, а где этого делать не стоит. Скажем, некоторые новейшие смартфоны можно взять с собой куда угодно, но производители подавляющего большинства электронных устройств специально предупреждают потребителя, что лезть с гаджетами в ванну или под душ нельзя. Особенно если гаджет включен в розетку.

В этом разделе мы постарались обратить ваше внимание на простые, но при этом принципиальные вещи. Модифицируя место, вы меняете и впечатление. Представьте себе разницу между походом по тропическим джунглям и горной прогулкой под легким снегопадом. И то и другое по сути пеший туризм, но впечатления у участников будут совершенно разными — благодаря среде. Проще говоря, место имеет значение, и подчас огромное.

ОБЪЕКТЫ

Объект — это все, что способно привлечь к себе внимание, все, что можно так или иначе задействовать. В эту категорию входят физические, социальные и символические объекты. С физическими объектами все просто: их можно увидеть и потрогать. Социальные объекты — другие люди. Символические объекты — представления и идеи, оказывающие влияние на впечатление. Патриотизм, дух соперничества, религиозность — все это символические объекты, мотивирующие людей на те или иные поступки.

Каждый из этих объектов влияет на взаимодействие участников — скажем, при игре в баскетбол. Мяч, щит с корзиной и площадка — физические объекты первостепенного значения. К физическим объектам второстепенного значения относятся форма команд и обувь (надо сказать, современные дизайнерские кроссовки сильно задрали планку значения обуви). Социальные объекты первостепенного значения — это игроки команд, тренеры, судьи и болельщики. И, наконец, символические объекты первостепенной важности — правила, тренерские установки и игровое время. Все вместе эти объекты направляют игровые события, одновременно определяя общие впечатления от игры.

В других видах спорта в центре внимания находятся физические объекты, используемые в игре. Так, производители клюшек и мячей для гольфа яростно соперничают друг с другом, продвигая среди гольфистов свою продукцию. А вот в баскетболе мало кого интересуют производители мячей или щитов с корзиной. Поскольку в баскетбол играют по стандартным правилам, основное внимание направлено на игроков с их индивидуальными различиями в мастерстве и на тренеров с их уникальной игровой тактикой. В этом случае тренеры выступают дизайнерами впечатлений своих игроков. Они влияют на результат, выбирая, кто из талантливых игроков сегодня выйдет в основном составе, подготавливая команду физически и тактически, мотивируя и обучая ее. Методики физподготовки общеизвестны и, как правило, одинаковы почти во всех командах. Если вынести за скобки формирование состава команды, то главный вклад баскетбольного тренера — это обучение игроков уникальным игровым тактикам и мотивация. И то и другое — символические объекты.

А теперь сравните баскетбол с автогонками, где результат определяется сочетанием мастерства водителя, компетентности механиков и совершенства самой машины. Уровень мастерства

лучших гонщиков примерно одинаков, и несмотря на то, что оптимизация пит-стопов — целая стратегия, все может изменяться из-за непредсказуемых аварий на трассе, после чего выбрасываются желтые флаги («коушн») и начинаются спасательные работы. Огромное значение для результатов имеет качество машины, то есть в автогонках физическим объектом первостепенной важности будет гоночный автомобиль.

Всем этим мы хотим подчеркнуть, что дизайнер впечатлений обязан отдавать себе отчет, как различные виды объектов участвуют в создании впечатлений и влияют на них. Это может быть очень важным при подготовке и конструировании впечатления, связанного с тем или иным продуктом. Производитель рассчитывает, что его продукт станет средоточием внимания и определяющим фактором впечатлений. Но кто может это гарантировать? Принципиально важно понимать, какое впечатление вы хотите произвести своим продуктом на потребителя: от этого зависят и его проектируемые характеристики, и планируемые маркетинговые стратегии его продвижения. Вы наверняка часто видели рекламу клюшек и мячей для гольфа, а вот рекламу баскетбольных мячей — едва ли. В главе 10 мы детально остановимся на том, как при разработке продукта учитывается предполагаемое впечатление от него.

В создании впечатлений людям отводится роль социальных объектов. Люди способны к самоанализу и принимают решения осознанно, поэтому обеспечивают больше возможностей для взаимодействия, чем любые другие объекты. Вам следует учитывать, насколько люди вовлечены во впечатление, обдумывать и интерпретировать результаты их взаимодействия с вами и друг с другом, а также в зависимости от интерпретации разрабатывать собственную линию ответного поведения. На участников влияют и люди, не присутствующие на мероприятии. Ваше поведение и ответные реакции в известной степени определяются общественными нормами и обычаями,

свойственными вашему социальному окружению. На нас влияет «обобщенный другой»¹⁰ — так в социальной психологии называют это коллективное влияние. У каждого человека свой «обобщенный другой», хотя многое в этом смысле достаточно предсказуемо. Например, когда-то Боб был в речном круизе по Китаю в составе группы американцев. В последний вечер каждая из национальных групп туристов должна была исполнить какую-нибудь песню. Группа Боба решила спеть «Take Me Out to the Ball Game» («Возьми меня с собой на бейсбол», неофициальный гимн игры). Директор круиза, китаец, был ничуть не удивлен. Он сказал, что 95% американских туристических групп поют именно эту песню, которой больше ста лет! Так что выбор Боба и его товарищей был более чем предсказуем.

Еще одна иллюстрация феномена «обобщенного другого» — само понятие команды. Вернемся к вышеприведенному примеру с баскетболом. Отдельно взятый игрок обычно играет и перемещается по площадке, предугадывая перемещения и действия своих товарищей по команде. В этом случае команда влияет на поведение игрока. Дизайнер впечатлений должен помнить, что подобный «обобщенный другой» есть всегда и у любого конечного пользователя, и предвидеть это потенциальное влияние. Например, однажды на День благодарения жена Боба пригласила на семейный ужин стажерку из Голландии и попросила Боба купить цветы, чтобы украсить праздничный стол. Но Боб был почти уверен, что гостья-голландка сама принесет букет хозяйке дома, как это принято в ее стране. И, разумеется, приглашенная на ужин молодая дама пришла с букетом цветов для жены Боба.

ПРАВИЛА

Впечатления опираются на целый ряд правил — от писанных законов до неписанных социальных норм. Их влияние должно быть

просчитано заранее и учтено при конструировании любых впечатлений. В некоторых случаях дизайнеру впечатлений могут понадобиться дополнительные искусственные правила, чтобы повысить вероятность, что разрабатываемый ландшафт впечатления даст нужный результат. Рассмотрим разноуровневые правила, способные повлиять на взаимодействия в процессе впечатления.

Высший уровень — это государственное законодательство, местное и муниципальное законодательство. Как правило, мы можем спокойно рассчитывать на то, что предполагаемые участники знают законы. Однако порой целесообразно напомнить людям, что соблюдение (или несоблюдение) отдельных законов может сказаться на впечатлении. Так, на некоторых площадках запрещены употребление алкоголя и курение. А в зарубежных поездках нелишне напомнить туристам об особенностях законов и обычаев страны, куда они отправляются.

Второй уровень — социальные нормы. В повседневном общении мы руководствуемся множеством правил поведения: здороваемся друг с другом, соблюдаем живую очередь, не перебиваем друг друга в разговоре, уступаем места в транспорте пожилым людям и инвалидам. При нынешнем культурном многообразии на мероприятиях часто присутствуют люди и группы людей, чьи социальные нормы плохо сопоставимы между собой. Подобные различия следует учитывать и сглаживать еще до организации впечатления, во время его конструирования.

Третий уровень — правила, заданные только для конкретного впечатления. Например, игры практически всегда следуют определенному набору правил. В спорте и формализованных играх правила почти всегда имеют целью выявить победителя, показавшего себя наилучшим образом согласно требованиям конкретного вида соревнований. Так, в баскетболе победа команды по очкам показывает, что ее игроки лучше бегают,

пасуют, обводят и так далее. Результат всего этого — лучшие броски и преимущество в счете. Иногда побеждают и хуже подготовленные команды, но, как правило, чем техничнее команда, тем выше ее шансы на победу.

Когда обнаруживается командная тактика, дающая игрокам незаслуженное или не соответствующее их реальным игровым навыкам преимущество, правила обычно меняют. В частности, легендарный тренер баскетбольной команды Университета Северной Каролины Дин Смит изобрел «четырёхугольную атаку» — тактику, призванную замедлить темп игры и снизить общий счет. Согласно ей, четыре игрока команды занимают атакующие позиции по углам, а пятый свободно перемещается по площадке. Они просто перебрасываются мячом, не приближаясь к корзине и не собираясь забрасывать. Казалось бы, немыслимая для современного скоростного баскетбола тактика! Но замедление игрового темпа с помощью продолжительного владения мячом было психологическим давлением — оно не давало более техничным игрокам команды-соперника забрасывать и зарабатывать очки. В правила ввели лимит времени на атаку и соответствующий счетчик на табло, что и обесмыслило тактику Дина Смита.

В менее формальных играх (например, настольных) результат почти всегда определяет хитрая смесь умения и везения. Везение всегда так или иначе влияет на игровой процесс — ведь навыки у всех участников разные, а везение отчасти уравнивает их шансы на победу. Элемент везения в таких играх — это, скажем, бросание кубика или вращение волчка для определения первоначальной позиции или количества клеток, на которые можно продвинуться. А в некоторых настольных играх от везения зависит буквально все, так что взрослые могут играть в них вместе с детьми, и возможность выиграть есть у любого участника, даже у малыша. Напротив, в шахматах победа практически полностью определяется уровнем мастерства. Этот

принцип — повышения значимости фактора удачи для результата — можно использовать и в дизайне впечатлений, когда в игре участвуют люди с заведомо разным уровнем навыков.

Четвертый уровень касается социальных ролей, которые исполняют участники впечатления. Социальная роль включает в себя модель поведения, а также права и обязанности, соответствующие определенному статусу. В формальных случаях эти роли четко определены. В том же баскетболе присутствуют конкретные требования ко всем ролям — тренерам, игрокам, судьям и зрителям. Среди самих игроков есть нападающие, защитники и центровые, у каждого из которых есть конкретная роль, которую он и исполняет самыми разнообразными способами. В зале, где проходит игра, присутствуют контролеры билетов, сопровождающие, группа первой медицинской помощи и охранники. Роли каждой из этих групп четко прописаны и различаются между собой.

Даже в менее формальных ситуациях зачастую каждый исполняет свою роль, хотя, возможно, и не настолько четко прописанную. Важно, чтобы дизайнер впечатлений заранее определился, насколько широкую свободу действий в исполнении своих ролей он предоставит сотрудникам, непосредственно работающим с участниками. Когда первый Диснейленд только-только открылся, всех гидов подробнейшим образом инструктировали. Их роль в отношениях с гостями была четко очерчена и, как правило, определялась сценарием тематической экскурсии. Единственным исключением были гиды «Круиза по джунглям», которые могли сами придумывать шутки и реплики. По этой причине в гиды «Круиза по джунглям» стремились все сотрудники Диснейленда.

Руководители туристических групп исполняют свою роль в соответствии с пожеланиями участников. Туристы, как правило, рассчитывают, что руководитель поездки поможет им ориентироваться в непривычной обстановке, постарается сделать

путешествие безопасным, покажет самые известные достопримечательности и расскажет о местах, которые стоит посетить. Ритм таких поездок и объем предоставляемой информации обычно варьируется в зависимости от роли, которую берут на себя руководители.

Резюме: правила играют большую роль. Создавая ландшафты впечатлений, нужно помнить о соответствующих законах и социальных нормах, а также о правилах и ролях конкретного впечатления.

ОТНОШЕНИЯ

Дизайнер впечатлений должен предвидеть, что между участниками могут быть уже сложившиеся отношения и что эти отношения могут существенным образом влиять на проектируемые впечатления. Если говорить о составе групп, чаще всего встречаются три варианта: люди, уже связанные отношениями (дружескими или родственными), люди, никак не связанные между собой, и смешанные группы, где некоторые знакомы друг с другом, а остальные нет.

В первую очередь нужно определиться с тем, повлияют ли отношения между участниками на итоговое впечатление. Сможет ли человек получить впечатление, не взаимодействуя с другими участниками? Часто так и происходит. Например, в зале кинотеатра обычно собираются смешанные группы людей, и участнику нет никакой необходимости знакомиться со всеми присутствующими до начала сеанса. В других случаях — допустим, на свадебном обеде — важно, чтобы присутствующие были знакомы между собой, и этому нужно уделить особое внимание.

Второе, над чем следует подумать: если участники познакомятся друг с другом, обогатит ли это получаемое впечатление? Если да, то при проектировании впечатления надо

предусмотреть механизм, позволяющий это сделать. Например, на спортивных мероприятиях, кроме групп родственников и друзей, обычно присутствует великое множество незнакомых друг с другом людей. Единственное, что может связывать эти разнородные группы, — они болеют за одну и ту же команду. В такой ситуации дизайнер впечатлений прибегает лишь к механизмам, нацеленным на укрепление отношений между совместно болеющими участниками. Цвета команды, эмблемы, гимны, кричалки и другие подобные приемы призваны просто сплотить незнакомых людей, поддерживающих одну команду. Как правило, никто не пытается заставить их общаться между собой в любом другом формате, а уже сформированные группы могут наслаждаться впечатлением одновременно и как друзья, и как родственники, и как болельщики.

Если нет необходимости знакомить людей между собой, то и прилагать к этому какие бы то ни было усилия нецелесообразно. Эти люди уже составляют готовую группу (они друзья или родственники), и попытки заставить их расширить свой круг обычно идут вразрез с желанием пообщаться с семьей или друзьями. Глупо было бы приносить человеку меню ресторана только после того, как он познакомится со всеми остальными посетителями. Но бывает и так, что людям нужно познакомиться друг с другом, чтобы полностью погрузиться в новые впечатления. Например, в многодневных сплавах по рекам каждый плот, каждая лодка предназначены не только для того, чтобы нести на себе участников. Все группы должны перезнакомиться между собой для эффективной командной работы во время сплава по реке и на вечерних привалах. Следовательно, и сопровождающим нужно предпринять соответствующие шаги (например, организовать перед сплавом специальные вечера знакомств), чтобы создать командный дух.

МИЗАНСЦЕНЫ

Это последний из элементов ландшафта впечатления. Создать мизансцены означает выстроить порядок перемещения участников во времени и пространстве. Именно эти перемещения и эмоциональная роль их участников делают впечатление феноменом, доступным только человеческим существам¹¹. Французский философ Клод Романо пишет: «...в основе своей впечатление есть то, что, задействуя самого человека, меняет его невероятно глубоко, и человек, прошедший через него, уже никогда не будет прежним»¹². Вольф-Михаэль Рот и Альфредо Хорнет, специалисты по педагогике, в книге «К теории опыта» (Towards a Theory of Experience) замечают, что впечатление уникально своим движением сквозь время и пространство и эмоциональным взаимодействием его участников¹³.

Представьте себе съемочную площадку, на которой присутствуют все пять элементов, и все участники ждут команды режиссера «Мотор!». Как только она звучит, все приходит в движение. Нет движения — нет отснятой сцены, нет фильма. Когда режиссер решает, куда и как будут перемещаться люди по площадке, это называется планированием мизансцены. Дизайнер должен целенаправленно строить мизансцены, чтобы последовательность и ритм перемещений привели впечатление в действие.

Рассмотрим еще один пример, на сей раз — художественный музей. В наши дни есть три метода организации движения посетителей по залам. Первый — самостоятельная экскурсия: посетитель перемещается по музею с избранной им скоростью и рассматривает все, что попадает по пути, или выбирает объекты для ознакомления с помощью путеводителя. Второй — организованная аудиоэкскурсия с рассказами об экспонатах: посетители следуют определенному порядку ознакомления с ними. Третий — экскурсия, которую проводит лектор или

штатный экскурсовод. В последнем случае экскурсия охватывает, как правило, меньше экспонатов, зато о каждом из них можно узнать больше. Таким образом, в художественном музее можно получить те или иные впечатления тремя разными способами — в зависимости от мизансцен.

И художественные, и другие виды музеев стараются уделять внимание выстраиванию мизансцен, что делает впечатления посетителей не просто зрительскими, а впечатлениями непосредственного участника. Книга Нины Саймон «Партиципаторный музей»^[13] призывает пересмотреть подходы к впечатлениям, которые люди получают в музеях и прочих учреждениях культуры¹⁴. Автор размышляет: «Как музеям, театрам и библиотекам вернуть себе любовь публики и показать, что они не утратили значения в современной жизни? Как мне представляется, для этого нужно пригласить зрителей быть активными соучастниками, а не пассивными потребителями»¹⁵. В книге содержится много замечательных предложений относительно «соучастия» в событиях в противовес пассивному потребительству. Особенно успешно решают задачу, связанную с иллюстрирующими и поясняющими впечатлениями, музеи науки.

Есть ли другие способы планирования мизансцен? Один мы уже указали: присутствие назначенного руководителя. Это традиционный и, вероятно, наиболее распространенный способ. Назначенное руководство осуществляют, в частности, школьные учителя, священники, спортивные тренеры, квотербеки в американском футболе, театральные режиссеры, гиды... Поскольку этот способ подразумевает наем оплачиваемых специалистов, он, вероятно, и самый дорогой. Сегодня в целях экономии в качестве экскурсоводов часто привлекают волонтеров. Если мероприятием руководит специалист, это, бесспорно, оживляет впечатление, а в некоторых случаях руководитель вообще представляет собой ключевой элемент

мероприятия. Люди готовы платить бешеные деньги за участие в обучающих программах всяческих финансовых гуру вроде Дэйва Рэмси или Сьюз Орман. И хотя многие мероприятия становятся живее благодаря лидерам, разумеется, не все лидеры одинаковы.

Ритм действия — еще один важный элемент планирования мизансцены. Возможно, вы помните знаменитую сцену на кондитерской фабрике из телесериала «Я люблю Люси», когда Люси и Этель не успевают за внезапно ускорившимся конвейером. Чтобы не устроить участникам нечто подобное, нужно обеспечить действию ритм, способствующий созданию желаемого впечатления. Путешествия или экскурсии для пожилых людей и для детей проводятся, разумеется, в разном ритме — чтобы все участники могли получить удовольствие. Не так давно Боб был в круизе, где желающих пойти на пешеходные экскурсии делили на две группы — любители быстрой ходьбы и медленной, чтобы каждый мог сделать выбор, исходя из своего физического состояния. После первого дня кое-кто сменил группу, руководствуясь полученным опытом. Перед любым гидом всегда стоит дилемма — посетить меньше достопримечательностей, но рассказать группе побольше, или же показать туристам побольше, но рассказать меньше. Одним участникам хочется побольше информации, а другим — увидеть побольше достопримечательностей.

Еще один способ планирования мизансцен — автоматический, которого мы еще не касались. К нему часто прибегают в парках, чтобы перемещать посетителей от аттракциона к аттракциону, от развлечения к развлечению. Посетителей сажают в некое тематическое средство передвижения вроде «лодки» или «самолета» и везут по определенному маршруту. Это чем-то напоминает конвейер Генри Форда. Люди движутся как по конвейерной ленте, и все, что попадает на глаза, автоматически перерастает во впечатления. Некоторые впечатления не требуют от участников особого взаимодействия,

хотя в новейших парках развлечений аттракционы предусматривают интерактивные функции, чтобы сделать взаимодействие увлекательнее, а впечатления — устойчивее. Например, в турах по Диснейленду на основе мультфраншизы «История игрушек» посетители могут пострелять по мишеням. Каждое утро публикуется таблица личных результатов, что привносит в полученные впечатления дух состязательности и элементы совместного творчества.

Инструментом планирования мизансцен может служить и время. Во многих спортивных и игровых мероприятиях для придания впечатлениям живости используют обратный отсчет времени. А еще — в компьютерных играх, в виртуальной реальности. А подчеркнуто ограниченное время вызывает тревожное ожидание и позволяет участникам заранее понять, сколько продлится впечатление.

Другие способы построения мизансцен — распечатки с указаниями для каждого участника, схема передвижения по аттракциону и тому подобное. Дизайнер впечатлений должен понимать, что планировать мизансцены необходимо, и применять методы, наиболее подходящие для каждого конкретного случая. Один из главных инструментов — умение визуализировать мероприятие и опосредованно в нем участвовать. Более подробно об этом будет рассказываться в главе 7.

Вездесущий интернет и соцсети

При проектировании впечатлений необходимо учитывать роль технологий в сегодняшнем мире. Да, мы не стали называть технологии седьмым элементом, но повсеместное распространение мобильных телефонов, соцсетей и прочих технологических достижений нельзя игнорировать. Скорее всего, потенциальные участники узнают о вашем мероприятии где-то в

интернете, запишутся на него при помощи смартфона и расскажут о нем и о своих впечатлениях друзьям в соцсетях. Дэвид Мирман Скотт в книге «Новые правила маркетинга и PR» дает прекрасный совет на эту тему. Скотт считает интернет главным источником информации для миллиардов людей по всему миру¹⁶, а основным средством доступа — мобильный телефон¹⁷. Вот несколько полезных советов дизайнерам впечатлений:

- Интернет дает возможность достигать до небольших нишевых групп потенциальных потребителей, что прежде было невозможно.
- Пользователям интернета нужны информация и знания, а не ваша похвальба.
- Чтобы правильно позиционировать себя в интернете, нужно знать ключевые слова, которыми пользуются ваши покупатели, и употреблять их в своих рекламных текстах.

Вышеприведенный список мы позаимствовали у Скотта¹⁸. Его книга не только разъясняет «новые правила», но и пытается донести, как применять их для того, чтобы выйти на потенциальных потребителей создаваемых вами впечатлений. Сконструировать великолепное впечатление невероятно важно, и мы учим вас именно этому. Но не менее важно правильно рекламировать созданное вами впечатление, чтобы получить фактических потребителей. Этому вас научит Скотт.

Итог: бесконечное разнообразие составляющих ландшафтов впечатлений

Все происходящее на ландшафте впечатления состоит из шести элементов. Значение каждого фундаментально: изменив какой-то один, вы можете изменить впечатление в целом. Трансформируя

правила игры, вы так или иначе меняете ее саму. Перетряхивая состав игроков, вы меняете и тактику. Все эти составляющие — основные строительные блоки ландшафта впечатления, который вы целенаправленно создаете. Кроме того, напомним, что для достижения успеха нужно уметь продвигать в интернете свою работу по созданию впечатлений.

Чаще всего дизайнеру позволяют свободно работать с одним-двумя элементами и просят «состыковать» их с остальными, неизменными, так, чтобы создалось нужное впечатление. Например, вам могут дать конкретный продукт (объект, задеиствуемый во впечатлении) и поручить создать впечатление или ряд впечатлений с его участием. Мы подробно разбираем это в главе 10 на примере продукта Golf Buddy. Вам могут дать площадку — например, лагерь для рыболовов-любителей — и заказать создание впечатления, при помощи которого эту площадку можно будет превратить в доходное предприятие. Есть бесконечное множество комбинаций, но их основой всегда будут служить шесть элементов, вокруг которых и строится ваша работа дизайнера. Помогая вам развивать навыки дизайна впечатлений, в последующих главах мы научим вас, как правильно оперировать этими шестью элементами. В следующей главе мы объясняем, как применять принципы и механизмы дизайн-мышления при создании впечатлений.

Глава 5

Дизайн-мышление и дизайн впечатлений

В главе 1 мы привели следующее высказывание о сути дизайна: это «умение представить "то-чего-пока-нет" и явить это в осязаемом виде как новое полезное дополнение к реальному миру»¹. В этой главе мы хотим познакомить вас с методом под названием «дизайн-мышление», который поможет вам привнести инновации в вашу работу по дизайну впечатлений. В дизайне впечатлений вы, черпая вдохновение из собственного же опыта в других областях, создаете нечто новое и единственное в своем роде. Но, если придется брести по неведомым землям, полагаясь лишь на креативность как на компас, дорогу найдут лишь единицы, остальные заблудятся и сгинут.

Многие люди считают креативность врожденной способностью. Человек либо креативен, либо нет. Этот миф, как и многие другие мифы по поводу творческой деятельности, был не раз убедительно опровергнут². Хотя генетические факторы и среда влияют на предрасположенность к творческой работе, креативность прекрасно развивается, когда человек сознательно посвящает себя решению разнообразных творческих задач, в том числе и связанных с дизайном впечатлений. Точно так же, как регулярная физическая нагрузка укрепляет мышцы, творческие способности развиваются, если есть возможность постоянно применять их на практике.

В своей книге «Креативная уверенность»³ Том и Дэвид Келли блестяще доказывают, что любой человек может повысить свои способности к творческой работе[14]. Некоторые люди кажутся более креативными от природы — но, скорее всего, просто потому, что они уделяли творческой работе больше времени. Они учились креативности, а это означает, что на их долю наверняка выпало немало творческих неудач (и это нормально). Когда речь идет о создании чего-то совершенно нового, часто считается, что ты с ходу обязан выдать совершенное творение. Это вовсе не так. Творческий процесс — это хаос. Законченный, совершенный, вылизанный конечный продукт творческой деятельности почти всегда покоится на фундаменте предыдущих неудачных попыток. И это справедливо в отношении едва ли не любого грандиозного художественного или научного прорыва. Вспомните Томаса Эдисона, который совершенно не боялся неудач. Да, он изобрел лампу накаливания — но за этой удачей стоят тысячи неудачных экспериментов. Неудачи проложили ему путь к изобретению, навсегда изменившему мир.

Вот вам разрешение на неудачи в процессе дизайна впечатлений. И мы желаем вам побольше неудач, пока вы упрямо продвигаетесь вперед. Почему? Да потому что периодические неудачи — это один из ключевых принципов любой творческой работы: именно ошибки дают понять, что у вас получается, а что следует пересмотреть и доработать⁴. Чтобы ваши неудачи приносили пользу, будьте готовы делиться сырыми идеями, чтобы получать отклики еще на ранних стадиях разработки. В этой главе мы покажем, как применять проверенный на практике инновационный метод в решении самых коварных проблем дизайна впечатлений.

Коварные проблемы

Дизайн впечатлений — дело многосложное. Вы как дизайнер должны разместить элементы ландшафта впечатлений наиболее, с вашей точки зрения, продуктивно, чтобы добиться желаемого результата — как для участников, так и для прочих заинтересованных лиц, а также лично для вас. Когда вы конструируете впечатление ради целевого результата для конкретной группы людей, у вас всегда куча дел. Поэтому дизайн впечатлений можно считать классическим примером коварной проблемы.

В работе 1973 года «Дилеммы в общей теории планирования» (Dilemmas in a General Theory of Planning) Хорст Риттель и Мелвин Уэббер акцентируют внимание на понятии головоломной проблемы⁵. Авторы сопоставляют банальные и коварные головоломные проблемы, указывая, что первые четко сформулированы и имеют однозначные решения. В качестве примера банальной проблемы приводится простой математический пример: некая задача (например, $2+2=4$) понятна и имеет только одно правильное решение. Однако определение «коварная» — это не ругательство, оно лишь подчеркивает сложный и комплексный характер проблемы. В отличие от банальных, коварные проблемы могут быть уникальными, их непросто сформулировать, у них нет четкого однозначного решения (и даже сразу не поймешь, что решения нет вообще), они затрагивают множество самых различных людей, имеющих подчас противоположные интересы.

Дизайн-мышление

В последние десять–двадцать лет дизайн-мышление привлекает к себе все больше и больше внимания — в нем видят доступный подход к решению коварных проблем. Дизайн-мышление — это идеальная процедура для дизайна впечатлений. В следующих разделах представлена общая информация о дизайн-мышлении:

мы расскажем о каждом этапе этой процедуры, а затем попробуем ее применить для последовательного структурирования всего, что уже было сказано в этой книге о дизайне впечатлений к настоящему моменту. Завершает главу «официальное» введение в методологию дизайн-мышления впечатлений.

Центральная роль в обобщении предшествующих трудов о дизайне и создании формализованной методологии под названием «дизайн-мышление» принадлежит Дэвиду Келли — сооснователю Института дизайна Стэнфордского университета (известного также как d.school) и дизайнерской фирмы IDEO. Базовая установка дизайн-мышления — первоочередное внимание к общечеловеческим ценностям. Наряду с термином «дизайн-мышление» часто применяют еще один — *человеко-ориентированный (антропоцентрический) дизайн*. Идея состоит в том, что нельзя приступать к проектированию чего бы то ни было, не развив в себе эмпатию по отношению к целевой аудитории. Лучшие дизайнеры впечатлений умеют поставить себя на место другого человека. Они изо всех сил пытаются разобраться, что происходит в головах у участников, и исходить из этого, работая над дизайном впечатлений. Кроме того, они стараются двигаться поступательно, но неуклонно, то есть проходить весь дизайн-процесс до конца, не застревая на отдельных моментах. За более детальной информацией о принципах дизайн-мышления мы предлагаем вам обратиться к сайтам d.school и IDEO⁶.

Есть несколько разных базовых концепций дизайн-мышления, но мы предпочитаем пятиэтапный процесс, применяемый в d.school:

- эмпатия;
- формулировка (фокусировка);
- генерация идей;
- прототипирование;

- тестирование⁷.

Эти пять этапов часто показывают в виде линейной последовательности, но на практике они обычно являются частями определенного циклического процесса. Давайте более детально рассмотрим каждый из этапов.

ЭМПАТИЯ

В главе 4 мы говорили, как важно разбираться в людях, участвующих в вашем мероприятии, и обещали поделиться дополнительными способами решения этой задачи. Один из этих способов — эмпатия. Толковые словари определяют эмпатию по-разному, но все определения сводятся к осознанному сопереживанию чувствам другого человека⁸. Применительно к дизайн-мышлению это означает, что вы обязаны понимать свою аудиторию, обязаны потратить на это необходимое количество времени и ресурсов. Легче легкого спроектировать впечатление, которое представляется желательным вам самому, — но не впечатление, которое хотели бы получить или в котором нуждаются ваши участники. Потратив некоторое время на создание эмпатической связи с вашими участниками, вы сможете смотреть на проектируемое впечатление их глазами.

Когда вы создаете впечатления для других людей, эмпатия имеет особенно важное значение: ведь результаты полностью зависят от восприятия участников. Что говорил Клэй Ширки? Участвовать — значит поступать так, как будто твое присутствие имеет важное значение. В главе 1 мы приводили схему взаимодействия между участниками и элементами впечатления, заимствованную из работ Мэта и его коллег по BYU, где упоминались воспринимаемые результаты⁹. Мэт и его коллеги опирались на огромный массив междисциплинарных

исследований и в результате выявили следующие элементы, которые влияют на это взаимодействие:

- Связи — любые социальные связи участников (как с присутствующими, так и отсутствующими людьми), которые влияют на восприятие впечатления. Например, важное значение имеют контакты участников в социальных сетях с теми, кто может высказать собственное мнение о том же впечатлении.
- Мысли — любая релевантная когнитивная обработка впечатления. Что на самом деле думают участники о впечатлении, которое вы им предлагаете?
- Эмоции — чувства, которые участники приносят во впечатление и испытывают, переживая этот опыт. Что они ощущают по поводу впечатления, которое вы им предлагаете?
- Ценности — представления участников об этике и морали. Как посмотрят ваши участники на впечатление, которое вы им предлагаете, с морально-этической точки зрения?
- Деятельность — физическая и интеллектуальная деятельность до и во время впечатления. Она часто связана с полученными ранее знаниями и опытом, что неизбежно влияет на восприятие впечатления участниками.
- Воспоминания — учитывайте все релевантные воспоминания о мероприятиях прошлого, способные повлиять на интерпретацию впечатления участниками.
- Личные особенности — соответствующие демографические и психографические характеристики¹⁰.

Сразу же после того, как вы определитесь с персональным составом участников, вам непременно следует собрать как можно больше информации, относящейся к вышеперечисленным элементам. Найдите возможность понаблюдать за своими

потенциальными участниками в их естественной среде, чтобы проникнуться эмпатией к ним. Если получится, попробуйте понаблюдать за ними на похожих мероприятиях. Задавайте им вопросы, чтобы побольше узнать об их связях, мыслях, эмоциях, ценностях, деятельности, воспоминаниях и личных особенностях. Это можно делать путем анкетирования или формальных интервью, а можно просто наблюдать за участниками и беседовать с ними. Делайте заметки, фото и все, что вам понадобится, чтобы более глубоко проанализировать и обобщить результаты ваших изысканий.

Прекрасный пример преимуществ, которые дает эмпатия с участниками, содержится в известной статье «Заставьте свой продукт работать как надо» (Finding the Right Job for Your Product)^{[11](#)} за авторством профессора Гарвардской школы бизнеса Клейтона Кристенсена при участии коллег. В этой статье Кристенсен рассказывает, как благодаря наблюдениям за конечными пользователями его научный коллектив получил нужные эмпатические представления, как, на взгляд потребителей, должны «работать» молочные коктейли. Когда крупная сеть фастфудов решила повысить продажи молочных коктейлей, Кристенсена и его коллег пригласили помочь разобраться, какие свойства этой продукции имеют для потребителей особое значение.

Один из ученых решил пронаблюдать, как люди покупают и пьют молочные коктейли. По результатам наблюдений были сделаны следующие выводы: молочные коктейли покупаются, как правило, по утрам; это единственная покупка в чеке; покупатель приходит в заведение один и забирает свой коктейль с собой, на вынос. Следовательно, решили исследователи, этот вид продукции покупают по дороге из пригорода на работу и употребляют за рулем. «Плотно позавтракали», называется... Исследователи потратили время на изучение клиентского опыта — а также той «работы», которую покупатели поручали

молочным коктейлям, — и получили нужный результат. Итак, потребители хотели, чтобы молочный коктейль послужил им завтраком в дороге!

Умелые дизайнеры впечатлений знают, что эмпатия по отношению к участникам имеет первостепенное значение. Вице-президент по организации мероприятий компании Bigsley Event House Джон Коннорс считает, что способность к эмпатии — важнейшая черта лучших дизайнеров впечатлений¹². Время, потраченное на понимание людей, для которых вы проектируете впечатления, серьезно скажется на качестве вашей работы.

ФОРМУЛИРОВКА (ФОКУСИРОВКА)

Установив эмпатическую связь с вашими участниками, вы должны сформулировать наиболее важные задачи, которые рассчитываете решить при помощи впечатления, и сфокусироваться на конкретной проблеме. Цель этого этапа в d.school поясняют так: «Сформулировать суть проблемы, которую вы решаете на основе своих знаний о пользователе и о контексте. Вы уже превратились в эксперта по предмету и обладаете огромной ценностью — эмпатией по отношению к тем, для кого проектируете впечатление. А на этом этапе нужно ухватить суть собранной вами обширной информации»¹³.

Первый шаг на пути к формулировке — систематизировать и обобщить ваши эмпатические данные. Один из способов — эмпатическая карта (или «карта эмпатии»), авторство оригинального варианта которой принадлежит Дэвиду Грэю¹⁴. Чтобы создать собственный упрощенный вариант эмпатической карты, нарисуйте на листе бумаге или на лекционной доске круг. Напишите внутри круга имя человека, от которого получили информацию. Теперь нарисуйте вокруг круга квадрат и проведите внутри квадрата диагонали, чтобы их пересечение совпало с центром круга (рис. 5.1). Дайте каждому квадранту

названия — «думать», «чувствовать», «сказать» и «сделать». А теперь организуйте свои выводы: запишите информацию на стикерах и разместите их в соответствующих квадрантах.

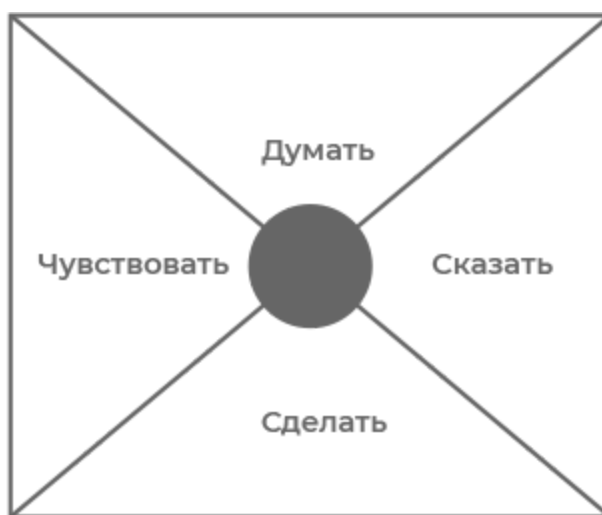


Рис. 5.1. Карта эмпатии

По окончании работы с эмпатической картой у вас должен образоваться список потребностей и потенциальных идей. Вам он пригодится для перехода в режим фокусировки на проблеме: в d.school это называют «угол зрения» или «точка зрения» (point of view, сокращенно POV)^{[15](#)}. POV — «представление проблемы дизайна в виде формулировки проблемы, на основе которой можно работать»^{[16](#)}. Для создания POV можно использовать такой шаблон:

«[Пользователю] нужно [потребность пользователя], потому что [внезапное озарение (инсайт)]»^{[17](#)}.

Грамотно разработать POV критически важно для всего остального процесса. Следовательно, вы потратите на это столько времени, сколько потребуется. Чтобы выявить самые насущные потребности и прийти к интересным для себя выводам, вам

придется изучить весь массив собранной информации. К этому моменту вы уже занимаетесь обработкой данных. Сосредоточьтесь на трех наиболее существенных моментах, которыми надо будет заняться, не более. Если сосредоточиться на этом этапе не получится, то у вас окажется слишком много требующих решения задач, и вам не хватит ни сил, ни времени на разработку ключевых тем проектируемого впечатления. В случае затруднений набросайте несколько вариантов POV, чтобы потом решить, какой из них ближе вашим участникам и вам.

В некоторых случаях процесс усложняется. Например, при создании впечатлений для детей, где заинтересованных сторон несколько — сам ребенок, его родители или другие взрослые, заказывающие мероприятие или разрешающие ребенку в нем участвовать. В таких случаях вам может понадобиться создавать отдельные «точки зрения» для детей и для взрослых.

Вот небольшой пример, как формулируется POV. Допустим, вы — менеджер отеля и хотите разработать новую процедуру регистрации на стойке для постоянных гостей. Собрав эмпатические данные, вы понимаете, что у этой категории гостей есть несколько потребностей, которые нужно удовлетворить одновременно. Они хотят, чтобы вы ощущали признательность за их верность вашему бренду, они хотят чувствовать себя в вашем отеле как дома, а еще они хотят, чтобы регистрация прошла без нервов и проволочек. На основе этой информации вы создаете такую формулировку «точки зрения»:

«Наши постоянные клиенты хотят, чтобы на стойке регистрации их узнавали в лицо, поскольку им приятно ощутить себя в домашней обстановке во время поездки и, кроме того, им важно, чтобы регистрация прошла быстро и спокойно».

А затем, на всех остальных этапах процесса, вы руководствуетесь этой формулировкой и эмпатической картой (или картами). Идеальных POV не бывает. Разработать

формулировку — важное дело, но тратить слишком много времени на ее оттачивание не стоит. Вспомните, что мы говорили о хаотичности творческого процесса: позже, если потребуется, вы сможете вернуться к «точке зрения» и уточнить, что к чему.

ГЕНЕРАЦИЯ ИДЕЙ

Теперь, когда у вас в руках и POV, и эмпатические карты, можно задуматься, как же удовлетворить выявленные потребности. Да, многие начинают процесс разработки сразу с этого, но не повторяйте эту ошибку! Известно, что, если пренебречь этапами эмпатии и формулировки, может оказаться, что на самом деле мы решали «не ту» проблему. Принципы дизайн-мышления в области впечатлений подразумевает, что приступать к генерации идеи следует лишь тогда, когда вы изучите своих участников и определите их самые насущные потребности. Скорее всего, вы уже занимались разного рода коллективными обсуждениями и мозговыми штурмами для выработки идей, и поэтому нам не хотелось бы тратить на эту тему слишком много времени. Но все же разрешите сделать краткое предостережение и упомянуть несколько передовых методов.

Предостережение заключается в следующем: последовательный процесс определения проблемы и разработки решений работает только в том случае, если вы правильно установили проблему, значимую для большинства ваших участников. Об этом парадоксе «проблема-решение» Томас Вендт в уже упоминавшейся книге *Design for Dasein* писал: «Проблемы и решения эволюционируют параллельно, и рассматривать их следует в совокупности»¹⁸. Он также поясняет, что «прямолинейное движение от проблемы к решению не оставляет места изучению воздействия решений на систему, для которой они предназначены»¹⁹. Поэтому дизайнер нередко мечется от предполагаемого решения назад к проблеме и обратно: это

помогает уточнить и первое, и второе. Мы уверены, что это совершенно естественные итерации в практике дизайна, но в учебниках и научных статьях это зачастую игнорируют. Считайте, что вам выдана лицензия на нелинейность, если это потребуется для наилучшего дизайнерского решения!

Генерация идеи подразумевает наличие двух отдельных этапов: дивергенции и конвергенции. Цель этапа дивергенции — как можно быстрее сгенерировать как можно больше идей. И тут во имя эффективности следует напрочь забыть о перфекционизме, принимая с распростертыми объятиями самые неожиданные, самые сырые идеи. Большинству из нас это дается непросто. Опасаясь поставить под удар свою профессиональную компетентность, мы, как правило, стараемся выступать только с полностью доработанными решениями. Беда в том, что этот страх удерживает нас от высказывания свежих и инновационных идей. Первые идеи, выдвинутые на общее обсуждение, большей частью стандартные, «проверенные». Как этого избежать? Один из способов — заставить себя и свою команду сгенерировать по меньшей мере пятьдесят идей. А каждую идею записывать на стикере и прикреплять его к столу или на стену. Помните, на этапе дивергенции главное — количество, а не качество. Не задумывайтесь ни о целесообразности (во сколько обойдется такая идея), ни о жизнеспособности (осуществима ли такая идея на практике). Позвольте себе спокойно обдумать все потенциальные решения для той или иной формулировки «точки зрения».

Важно предусмотреть, чтобы процесс генерации идей был и свободным, и гибким. В этом контексте свобода подразумевает количество выдвинутых идей, а гибкость — их разнообразие²⁰. Результатом свободного и гибкого процесса становится огромное количество самых разнообразных идей. Внимательно следите за собой, не давайте себе и своей команде увязнуть в обсуждении

одной и той же идеи в разных вариациях. Действуйте радикально, стремитесь к разнообразию.

Сгенерировав достаточное количество идей (не меньше полусотни, помните?), можно переходить к этапу конвергенции. Его цель — отфильтровать идеи, родившиеся на предыдущем этапе, и выбрать те, из которых можно вырастить некий прототип. Это подразумевает, что часть идей придется отменить полностью, какие-то — скомбинировать между собой, а потом выделить для себя группу наиболее многообещающих (в плане решения сформулированной вами проблемы) идей. Занимаясь этим, держите в голове «точку зрения» и карты эмпатии, поскольку вы отбираете идеи, предназначенные для удовлетворения потребностей ваших участников. И в первую очередь эти идеи должны быть близки им, а не вам и вашей команде.

В d.school дают и ряд ценных рекомендаций по конвергенции. Смотреть на этот процесс следует, исходя из смысла слова «конвергентный» (от лат. *con* «вместе» + *vergere* «стремиться», «склоняться») — то есть нацеленный на совместную работу, на сближение точек зрения, а не на достижение механического «согласия» внутри вашей команды, когда кто-то победил, а кто-то уступает. Речь идет о коллективных решениях, какие идеи лучше соответствуют потребностям ваших участников, а не о том, чтобы непременно пропихнуть свое. Нам особенно нравятся два метода — «голосование стикерами» и «метод четырех категорий»²¹. При голосовании стикерами каждый участник вашей команды голосует за три-четыре особенно понравившиеся идеи, и на следующий этап — этап прототипирования — выходят те, которые собрали больше всего голосов. Во втором случае вы распределяете все идеи по четырем определенным категориям. Обычно рекомендуются следующие категории: «разумный выбор», «наверняка впечатлит потребителя», «очень нравится

команде» и «почти безнадежное дело»²². Затем из каждой категории отбирается несколько идей.

Вне зависимости от того, как именно вы проводите дивергенцию и конвергенцию, помните о главной цели: создать решения в соответствии с формулировкой POV, то есть такие решения, которые встретят положительный отклик участников. Вы должны придумать, как им помочь: удовлетворить их потребности, решить их проблемы. Генерация идей должна проходить оживленно и весело. Да, можно генерировать идеи и в одиночку, но мы считаем, что в группе лучше: так члены команды «подзаряжаются» энергией друг от друга. Вместе с тем помните, что ваша задача — и не дать команде впасть в перфекционизм, и не судить обо всех выдвигаемых идеях свысока. Если все эти базовые правила соблюдаются, вы сможете без особого труда придумать несколько отличных идей для воплощения в виде прототипов.

ПРОТОТИПИРОВАНИЕ

Прототипирование подразумевает, что идеи, сгенерированные на предыдущем этапе, превращаются в реально существующие рабочие образцы или то, что американский предприниматель Эрик Рис, автор концепции «бережливого стартапа»²³, называет MVP (minimum viable product, минимальный работоспособный продукт)^[15]. Кто угодно легко представит себе образцы товаров или макеты зданий, но разобраться с тем, что такое прототип впечатления будет, наверное, сложнее. В d.school есть специальный «Справочник по дизайн-мышлению» (An Introduction to Design Thinking Process Guide), в котором говорится: «Прототип — это что угодно, с чем может взаимодействовать пользователь... или о чем пользователь может составить впечатление»²⁴. Итак, какие прототипы, порождающие впечатления, можно создать? Помните, что такое взаимодействие

может происходить как на физическом, так и на когнитивном уровне. Обычно прототипами впечатлений бывают приблизительные имитации окружающей обстановки впечатления (например, картонный фасад магазина), постановочные ситуации с разыгрыванием ролей (например, подход участника к стойке регистрации отеля), сценарные раскадровки или экспериментальные образцы нового продукта для тестирования участниками.

Ваша цель не в том, чтобы создать окончательный, тщательно проработанный вариант впечатления, а в разработке прототипа, который пригодится для получения обратной связи от участников. Прототип полезен тем, что можно вовремя понять, что получается, а что нет, не затрачивая время и ресурсы на воплощение законченного варианта впечатления. Прототипирование — это исследовательская работа, ею занимаются перед этапом внедрения, а не перед этапом производства.

Кроме того, воплощение рабочего образца впечатления заставит вас под другим углом взглянуть на отобранные вами идеи. Думая о том, что делать с проблемой, мы по умолчанию крутим в голове умозрительные «решения». Прототипирование вынуждает нас придавать своим эскизам, конструкциям и идеям более осязаемую форму. Один из учеников знаменитого психолога Жана Пиаже, теоретик образования Сеймур Пейперт, на протяжении всей карьеры развивал и продвигал свою конструктивистскую теорию: обучение более эффективно, когда обучаемые создают физически осязаемые вещи, связанные с тем, чему их учат²⁵. Поверьте и нам, и Пейперту: прототипирование поможет вам получить более качественную обратную связь от потенциальных участников и поможет обдумать свои идеи более глубоко и творчески.

В качестве прототипов, позволяющих опосредованно испытать впечатление, мы использовали также карты впечатлений

(подробнее см. главу 6). Если вы знаете своих участников, понимаете и можете сформулировать их потребности, а также разрабатываете несколько вариантов подходящих решений, значит, вы готовы к созданию карты впечатлений. Это своего рода прообраз всего впечатления. Хотя можно создавать самые разнообразные варианты прототипов впечатления (не бойтесь подходить к этому творчески), имейте в виду, что именно карта впечатления — один из самых эффективных методов прототипирования. И, конечно, стоит держать в голове, что любые впечатления — это прототипы, которые можно постоянно совершенствовать.

ТЕСТИРОВАНИЕ

Главное на этапе тестирования — обратная связь, касающаяся созданных вами прототипов. В этот период надо быть открытым для предложений, а не цепляться за полюбившиеся идеи. Если вы смоделировали впечатление в виде ролевой игры, проведите ее с участниками и попросите их об оценке. Если вы создали прототип окружающей обстановки впечатления, дайте потенциальным участникам возможность взаимодействовать с ней, а затем изучите их отзывы. Словом, вы предоставляете участникам тестирования интерактивный опытный образец впечатления.

Поскольку главная цель тестирования — сбор обратной связи, будьте готовы методично собрать как можно больше информации. Для этого целесообразно пригласить или назначить несколько координаторов тестирования и каждому поручить конкретные задачи. Один пусть проводит собственно тестирование, другой — наблюдает за процессом, обращая особое внимание на реакции испытуемых и их взаимодействие с прототипом, и наконец, третий может заняться формальным подведением итогов с участниками (индивидуально или посредством фокус-групп).

Идеальный вариант — привлечь к тестированию прототипов фактических участников, хотя это и не всегда осуществимо. Поэтому мы хотим продемонстрировать, насколько универсальным инструментом может стать карта впечатлений, о которой мы подробнее расскажем в главе 6. В качестве прототипа для тестирования с визуализацией ее можно применять и с участниками, и без них. Под визуализацией мы подразумеваем восприятие прототипа впечатления сознанием тестируемого²⁶. Если вы работаете с участниками тестирования (возможно, в рамках фокус-группы), то карту впечатления можно использовать как сценарий, способствующий визуализации. Попросите испытуемых закрыть глаза и детально расскажите о впечатлении, подробно описывая все возможные точки контакта. Предложите участникам визуализировать услышанное и сделать заметки или дать непосредственную обратную связь — как в процессе визуализации, так и после.

Если протестировать впечатление не на ком, можно визуализировать карту впечатления самостоятельно. Это может быть весьма эффективно, если всю работу, касающуюся эмпатии, вы сделали как надо и теперь можете опираться на полученную информацию, чтобы попытаться увидеть впечатление глазами участников. И действительно, такого рода визуализация может оказаться крайне полезной — вы пройдетесь по карте впечатления и посмотрите на все с точки зрения самых разных потенциальных участников будущего мероприятия. Старайтесь обращать внимание, что участники могут по-разному воспринимать те или иные точки контакта. Например, можно взять любое впечатление и сопоставить варианты его визуализации — сначала с позиции взрослого человека, а затем ребенка. Иногда достаточно обратить внимание на разницу в росте, чтобы понять, что и где следует изменить. Наконец, полезно визуализировать впечатление с высоты птичьего полета,

чтобы представить себе, как участники будут перемещаться по создаваемому ландшафту впечатления.

Но, как бы вы ни тестировали впечатление, помните: ваша цель — получить обратную связь и предпринять необходимые меры, опираясь на отзывы. Дизайн-мышление в области впечатлений — итерационный процесс. Это значит, что после получения обратной связи вы возвращаетесь на более ранние этапы процесса, чтобы на основе полученных оценок внести изменения в проектируемое впечатление. Возможно, это будет возврат к прототипам, чтобы их усовершенствовать, а может быть, потребуется полностью переписать формулировку POV. Чем спокойнее вы относитесь к переменам, тем более качественным получится у вас впечатление.

Итог: дизайн впечатлений + дизайн-мышление

Мы очень рады, что в результате слияния дизайна впечатлений и дизайн-мышления образуется дизайн-мышление впечатлений. Мы уверены, что дизайн-мышление — это прекрасная методология для упорядочения содержания этой книги и применения описанных в ней инструментов. Дизайн-мышление служит организационной основой дизайна впечатлений. Благодаря ему в вашем распоряжении оказывается доступный метод, применение которого приносит свои плоды — инновационные решения в области дизайна впечатлений. В следующих двух главах мы, как и обещали ранее в этой главе, научим вас, как работать над картой впечатлений. Умение создать карту макровпечатления, а затем сконструировать ее составляющие, то есть микровпечатления, поможет вам делать крайне эффективные прототипы впечатлений. Если вы не пожалеете времени на овладение всеми инструментами, с

которыми познакомитесь в оставшихся главах, а затем будете применять их, используя методологию дизайн-мышления, мы уверены, что вы сумеете создавать эффективные, инновационные и высококачественные впечатления.

Читайте продолжение во 2 части книги.

Примечания

Глава 1. Изучаем впечатления и дизайн впечатлений

1. NICE Satmetrix, "U.S. Consumer 2018 Net Promoter Benchmarks at a Glance," *NICE Satmetrix*, 2018, <http://info.nice.com/rs/338-EJP-431/images/NICE-Satmetrix-infographic-2018-b2c-nps-benchmarks-050418.pdf>.
2. Frederick Reichheld, "The One Number You Need to Grow," *Harvard Business Review* (December 2003), <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>.
3. Диапазон шкалы NPS — от 1 до 10. Однако при подсчете итоговой оценки эти цифры конвертируются в проценты. NPS широко используется для получения представления о состоянии клиентской базы и лояльности сотрудников. За более детальной информацией о применении NPS рекомендуем обратиться к книге: Frederick Reichheld and Rob Markey, *The Ultimate Question 2.0* (Boston: Harvard Business Review Press, 2011).
4. Пайн II Дж. Б., Гилмор Дж. Экономика впечатлений: Как превратить покупку в захватывающее действие. — М.: Альпина Паблишер, 2019.
5. Там же.
6. Ширки К. Включи мозги: Свободное время в эпоху Интернета. — М.: Карьера Пресс, 2012.
7. Gary Ellis, Keynote Address, Experience Industry Management Conference, Brigham Young University, Provo, UT, March 21–22, 2013.

8. Paul Ratner, "Want Happiness? Buy Experiences, Not Things, Says a Cornell Psychologist," *Big Think*, July 22, 2016, <http://bigthink.com/paulratner/want-happiness-buy-experiences-not-more-stuff>; Elizabeth Dunn and Michael Norton, *Happy Money: The Science of Happier Spending* (New York: Simon & Schuster, 2014).
9. Erik Qualman, *Socialnomics: How Social Media Transforms the Way We Live and Do Business*, 2nd ed. (Hoboken, NJ: Wiley, 2012); David Meerman Scott, *The New Rules of Marketing and PR* (Hoboken, NJ: Wiley, 2017), 65.
10. Patricia Laya, "Nightmare: 7 Customer Service Blunders That Went Viral," *Business Insider*, June 17, 2011, <http://www.businessinsider.com/7-very-public-lessons-in-customer-service-2011-6>.
11. Josh Bersin, Jason Flynn, Art Mazor, and Veronica Melian, "Rewriting the Rules for the Digital Age," Deloitte Insights, *2017 Global Human Capital Trends*, February 28, 2017, 7, <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017/improving-the-employee-experience-culture-engagement.html>.
12. Mat D. Duerden, Peter J. Ward, and Patti A. Freeman, "Conceptualizing Structured Experiences: Seeking Interdisciplinary Integration," *Journal of Leisure Research* 47, no. 5 (2015): 601.
13. Большой латинско-русский словарь. linguaeterna.com/vocabula/show.php?n=16515.
14. Duerden, Ward, and Freeman, "Conceptualizing Structured Experiences," 601.
15. Brian Solis, *X: The Experience When Business Meets Design* (Hoboken, NJ: Wiley, 2015), 132.
16. Robert K. Merton, "Resistance to the Systematic Study of Multiple Discoveries in Science," *European Journal of Sociology* 4, no. 2 (1963): 237.

- [17.](#) B. Joseph Pine II and James Gilmore, "The Roles of the Chief Experience Officer," *AMA Quarterly* (Winter 2017–2018): 5–10.
- [18.](#) Peter Benz, *Experience Design: Concepts and Case Studies* (London: Bloomsbury, 2014), ix.
- [19.](#) Harold G. Nelson and Erik Stolterman, *The Design Way: Intentional Change in an Unpredictable World*, 2nd ed. (Cambridge, MA: MIT Press, 2012), 12.

Глава 2. Что делает впечатление выдающимся?

- [1.](#) Adam Alter, *Irresistible: The Rise of Addictive Technology and the Business of Keeping Us Hooked* (New York: Penguin, 2018).
- [2.](#) Michael J. Ellis, *Why People Play* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1973).
- [3.](#) Stuart L. Brown, *Play: How It Shapes the Brain, Opens the Imagination, and Invigorates the Soul* (New York: Avery, 2009).
- [4.](#) Шварц Б. Парадокс выбора: Почему «больше» значит «меньше». — М.: Добрая книга, 2005.
- [5.](#) Чиксентмихайи М. Поток: Психология оптимального переживания. — М.: Альпина нон-фикшн, 2018.
- [6.](#) Работы Чиксентмихайи о потоке и сходные концепции непосредственно связаны с реализацией впечатлений. Материал, который мы здесь приводим, взят из его работ, но не является прямым цитированием.
- [7.](#) The Y (YMCA), "Our Focus," The Y, <https://www.ymca.net/our-focus>.
- [8.](#) Селигман М. В поисках счастья: Как получать удовольствие от жизни каждый день. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.
- [9.](#) Долан П. Счастье по расчету: Как управлять своей жизнью, чтобы быть счастливым каждый день. — М.: Альпина Паблишер, 2015.
- [10.](#) Селигман М. В поисках счастья: Как получать удовольствие от жизни каждый день. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.

- [11.](#) Долан П. Счастье по расчету: Как управлять своей жизнью, чтобы быть счастливым каждый день. — М.: Альпина Паблишер, 2015.
- [12.](#) Хиз Д., Хиз Ч. Сила момента: Как наполнить жизнь яркими и запоминающимися событиями. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.
- [13.](#) Селигман М. Путь к процветанию: Новое понимание счастья и благополучия. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
- [14.](#) Там же, с. 16.
- [15.](#) Там же, с. 17.
- [16.](#) Там же, с. 17.
- [17.](#) Amy Wrzesniewski, Clark McCauley, Paul Rozin, and Barry Schwartz, "Jobs, Careers, and Callings: People's Relations to Their Work," *Journal of Research in Personality* 31, no. 1 (1997): 21–33.
- [18.](#) Richard M. Ryan and Edward L. Deci, "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being," *American Psychologist* 55, no. 1 (2000): 68.
- [19.](#) Edward L. Deci and Richard M. Ryan, eds., *Handbook of Self-Determination Research*. (Rochester, NY: Univ. Rochester Press, 2002).
- [20.](#) Канеман Д. Думай медленно... решай быстро. — М.: АСТ, 2014.
- [21.](#) Хиз Д., Хиз Ч. Сила момента: Как наполнить жизнь яркими и запоминающимися событиями. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
- [22.](#) Richard C. Atkinson and Richard M. Shiffrin, "Human Memory: A Proposed System and Its Control Processes," in *The Psychology of Learning and Motivation*, vol. 2, ed. Kenneth W. Spence and Janet Taylor Spence (New York: Academic Press, 1968), 89.

- [23.](#) Jennifer Ouellette, "As Time Goes By —Scientists Found Brain's Internal Clock That Influences How We Perceive Time," *ARS Technica*, August 31, 2018, 2,
<https://arstechnica.com/science/2018/08/scientists-found-brains-internal-clock-that-influences-how-we-perceive-time>.
- [24.](#) Rita Elmkvist Nilsen, "How Your Brain Experiences Time," *Gemini Research News*, August 29, 2018, 1,
<https://geminiresearchnews.com/2018/08/how-your-brain-experiences-time>.
- [25.](#) Albert Tsao, Jurgen Sugar, Li Lu, Cheng Wang, James J. Knierim, May-Britt Moser, and Edvard I. Moser, "Integrating Time from Experience in the Lateral Entorhinal Cortex," *Nature* (San Francisco, CA: Springer Nature, 2018), n. p.
- [26.](#) Nilsen, "How Your Brain Experiences Time," 2.
- [27.](#) Там же.
- [28.](#) Там же.
- [29.](#) Пайн II Дж. Б., Гилмор Дж. Экономика впечатлений: Как превратить покупку в захватывающее действие. — М.: Альпина Паблишер, 2019.
- [30.](#) Пайн II Дж. Б., Гилмор Дж. Экономика впечатлений: Работа — это театр, а каждый бизнес — сцена. — М.: Вильямс, 2005.
- [31.](#) Brian Solis, *X: The Experience When Business Meets Design* (Hoboken, NJ: Wiley, 2015), 10.
- [32.](#) Пайн II Дж. Б., Гилмор Дж. Экономика впечатлений: Как превратить покупку в захватывающее действие. — М.: Альпина Паблишер, 2019.
- [33.](#) Шварц Б. Парадокс выбора: Почему «больше» значит «меньше». — М.: Добрая книга, 2005.
- [34.](#) Пайн II Дж. Б., Гилмор Дж. Экономика впечатлений: Как превратить покупку в захватывающее действие. — М.: Альпина Паблишер, 2019.
- [35.](#) Там же.

- [36.](#) Там же.
- [37.](#) Там же.
- [38.](#) Josh Bersin, Jason Flynn, Art Mazor, and Veronica Melian, "Rewriting the Rules for the Digital Age," Deloitte Insights, 2017 *Global Human Capital Trends*, February 28, 2017, 57, <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017/improving-the-employee-experience-culture-engagement.html>.
- [39.](#) *Business Dictionary*, s. v. "production," <http://www.businessdictionary.com/definition/production.html>.
- [40.](#) John R. Kelly, *Leisure Business Strategies: What They Don't Teach You in Business School* (Urbana, IL: Sagamore, 2013), 109.

Глава 3. Концептуальная модель видов впечатлений

- [1.](#) Bernardo Kastrup, Henry P. Stapp, and Menas C. Kafatos, "Coming to Grips with the Implications of Quantum Mechanics," *Scientific American*, May 29, 2018, 3, <https://blogs.scientificamerican.com/observations/coming-to-grips-with-the-implications-of-quantum-mechanics>.
- [2.](#) Kastrup, Stapp, and Kafatos, "Implications of Quantum Mechanics," 5.
- [3.](#) John Dewey, *Art as Experience* (New York: Penguin, 2005).
- [4.](#) С. И. Ожегов. Толковый словарь русского языка. <http://www.ozhegov.com/words/19890.shtml>.
- [5.](#) Канеман Д. *Думай медленно... решай быстро*. — М.: АСТ, 2014.
- [6.](#) Там же.
- [7.](#) Там же.
- [8.](#) Dewey, *Art as Experience*.
- [9.](#) Канеман Д. *Думай медленно... решай быстро*. — М.: АСТ, 2014.

10. Из личного общения с Бобом, который объявлял выступление Билла Ная на Неделе науки и технологии в Университете штата Иллинойс (17 апреля 2001 г.).
11. Ссылки на лучшие видеоинструктажи по безопасности авиаперелета: <http://mentalfloss.com/article/67178/11-creative-flight-safety-videos-around-world>.
12. Daniel Kahneman and Jason Riis, "Living, and Thinking About It: Two Perspectives on Life," *The Science of Well-Being*, ed. Felicia A. Huppert, Nick Baylis, and Barry Keverne (Oxford: Oxford Univ. Press, 2005), 285–304.
13. Тема хорошо раскрыта Канеманом и братьями Хиз. См.: Канеман Д. *Думай медленно... решай быстро* — М.: АСТ, 2014; Хиз Д., Хиз Ч. *Сила момента: Как наполнить жизнь яркими и запоминающимися событиями*. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.
14. Хиз Д., Хиз Ч. *Сила момента: Как наполнить жизнь яркими и запоминающимися событиями*. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.
15. Martin Miller, "Disney's Lost and Found: Tales of Missing Children Have Happy Endings at Park," *Los Angeles Times*, June 12, 1994, http://articles.latimes.com/1994-06-12/news/mn-3422_1_lost-children.
16. Mary Jo Bitner, Bernard H. Booms, and Mary Stanfield Tetreault, "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents," *Journal of Marketing* 54 (1990): 71–84.
17. Селигман М. *В поисках счастья. Как получать удовольствие от жизни каждый день*. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.
18. Диккенс Ч. *Рождественская песнь в прозе*. — М.: Качели, 2020.
19. Там же.
20. Там же.
21. Jenkins L. Jones, "Big Rock Candy Mountains," *Deseret News* (Salt Lake City, UT), June 12, 1973, A4.

- [22.](#) Michael W. Eysenck, *Happiness: Facts and Myths* (Hove, East Sussex, UK: Psychology Press, 1994).
- [23.](#) P. Brickman, D. Coates, and R. Janoff-Bulman, "Lottery Winners and Accident Victims: Is Happiness Relative?," *Journal of Personality and Social Psychology* 36, no. 8 (1978): 917.
- [24.](#) Steve Diller, Nathan Shedroff, and Darrel Rhea, *Making Meaning: How Successful Businesses Deliver Meaningful Customer Experiences* (San Francisco: New Riders, 2008), 3.
- [25.](#) Herbert Blumer, *Symbolic Interactionism: Perspective and Method* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1969).
- [26.](#) J. Robert Rossman and Barbara E. Schlatter, *Recreation Programming: Designing and Staging Leisure Experiences*, 7th ed. (Urbana, IL: Sagamore, 2015), 28–30.
- [27.](#) Rossman and Schlatter, *Recreation Programming*, 29.
- [28.](#) Harlem Globetrotters, *Magic Pass*,
<https://www.harlemglobetrotters.com/magic-pass>.
- [29.](#) Флорида Р. Креативный класс: Люди, которые создают будущее. — М: Манн, Иванов и Фербер, 2016.
- [30.](#) Mat D. Duerden, Peter A. Witt, and Stacey Taniguchi, "The Impact of Postprogram Reflection on Recreation Program Results," *Journal of Park and Recreation Administration* 30, no. 1 (2012): 36–50.
- [31.](#) Arlie R. Hochschild, *The Managed Heart* (Berkeley: Univ. of California Press, 1983), 7.
- [32.](#) Hochschild, *The Managed Heart*, 21.
- [33.](#) Tony Schwartz and Catherine McCarthy, "Manage Your Energy, Not Your Time," *Harvard Business Review* 85, no. 10 (2007): 63.
- [34.](#) Скотт Д. Новые правила маркетинга и PR. — М.: Альпина Паблишер, 2013.
- [35.](#) Селигман М. В поисках счастья: Как получать удовольствие от жизни каждый день. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.
- [36.](#) Там же.
- [37.](#) Там же.

- [38.](#) Там же.
- [39.](#) Там же.
- [40.](#) Там же.
- [41.](#) Ting Zhang, "The Personal and Interpersonal Benefits of Rediscovery" (PhD diss., Harvard University, 2015), 22, <https://dash.harvard.edu/handle/1/17467290>.
- [42.](#) Там же.
- [43.](#) Там же.

Глава 4. Ландшафт впечатления

- [1.](#) Tom O'Dell and Peter Billing, eds., *Experiencescapes: Tourism, Culture, and Economy* (Herndon, VA: Copenhagen Business School Press, 2005), 16.
- [2.](#) Этот термин впервые использовал Боб в 1996 г. в коммерческом предложении для Управления воспитательной работы, социального обеспечения и отдыха ВМФ США.
- [3.](#) O'Dell and Billing, *Experiencescapes*, 16.
- [4.](#) J. Robert Rossman and Barbara Elwood Schlatter, *Recreation Programming: Designing and Staging Leisure Experiences* (Urbana, IL: Sagamore, 2015), 39–58.
- [5.](#) Rossman and Schlatter, *Recreation Programming*, 41–52. Эти элементы впервые упомянуты в статье Нормана Дензина, опубликованной в 1975 г. (Norman K. Denzin, "Play, Games, and Interaction: The Contexts of Childhood Socialization," *Sociological Quarterly* 16, no. 4 (1975): 458). Дензин опирался на труды Ирвинга Гофмана, который на протяжении своей научной карьеры развивал «драматургический подход» в социологии. Некоторые из трудов Гофмана на эту тему: «Представление себя другим в повседневной жизни» (М.: Директмедиа Паблишинг, 2007); «Ритуал взаимодействия» (М.: Смысл, 2009); «Поведение в публичных местах» (М.:

Элементарные формы, 2017); «Анализ фреймов» (М.: Институт социологии РАН, 2004).

- [6.](#) Это явление исследуется в работах: Bo Evardsson, Berd Tronvoll, and Thorsten Gruber, "Expanding Understanding of Service Exchange and Value Co-creation: A Social Constructionist Approach," *Journal of the Academy of Marketing Science* 39, no. 2 (2011): 327; Wolff-Michael Roth and Alfredo Jornet, "Towards a Theory of Experience," *Science Education* 90 (2014): 106.
- [7.](#) Thomas Wendt, *Design for Dasein: Understanding the Design of Experiences* (New York: Wendt, 2015), 16.
- [8.](#) Там же.
- [9.](#) Albert Tsao, Juirgen Sugar, Li Lu, Cheng Wang, James J. Knierim, May-Britt Moser, and Edvard I. Moser, "Integrating Time from Experience in the Lateral Entorhinal Cortex," *Nature* (San Francisco: Springer Nature, 2018).
- [10.](#) *Sociology Index*, s. v. "Generalized Other," http://sociologyindex.com/generalized_other.htm.
- [11.](#) Roth and Jornet, "Towards a Theory of Experience," 106.
- [12.](#) Claude Romano, *L'événement et le monde* [Event and world] (Paris: Presses Universitaires de France, 1998), 197. Цит. по: Roth and Jornet, "Towards a Theory of Experience," 106.
- [13.](#) Roth and Jornet, "Towards a Theory of Experience," 106.
- [14.](#) Саймон Н. Партиципаторный музей. — М.: Ад Маргинем, 2017.
- [15.](#) Там же.
- [16.](#) Скотт Д. Новые правила маркетинга и PR. — М.: Альпина Паблишер, 2013.
- [17.](#) Там же.
- [18.](#) Там же.

Глава 5. Дизайн-мышление и дизайн впечатлений

1. Harold G. Nelson and Erik Stolterman, *The Design Way: Intentional Change in an Unpredictable World*, 2nd ed. (Cambridge, MA: MIT Press, 2012), 12.
2. Daniel Coyle, *The Talent Code: Greatness Isn't Born. It's Grown. Here's How* (New York: Bantam, 2009). (Койл Д. Код таланта. — М.: АСТ, 2011.)
3. Келли Д., Келли Т. Креативная уверенность: Как высвободить и реализовать свои творческие силы. — М.: Азбука-Аттикус, 2015.
4. Рис Э. Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. — М.: Альпина Паблишер, 2018.
5. Horst W. J. Rittel and Melvin M. Webber, "Dilemmas in a General Theory of Planning," *Policy Sciences* 4, no. 2 (1973): 155.
6. Для более подробных сведений о дизайн-мышлении см: Hasso Plattner Institute of Design at Stanford, "A Virtual Crash Course in Design Thinking," d.school, <https://dschool.stanford.edu/resources-collections/a-virtual-crash-course-in-design-thinking>; "Design Thinking," IDEO, <https://www.ideo.com/pages/design-thinking>.
7. Hasso Plattner Institute of Design at Stanford, "An Introduction to Design Thinking Process Guide," d.school, 3, <https://dschool-old.stanford.edu/sandbox/groups/designresources/wiki/36873/attachments/74b3d/StageGuideBOOTCAMP2010L.pdf>.
8. Merriam-Webster, s. v. "empathy," <https://www.merriam-webster.com/dictionary/empathy>.
9. Mat D. Duerden, Peter J. Ward, and Patti A. Freeman, "Conceptualizing Structured Experiences: Seeking Interdisciplinary Integration," *Journal of Leisure Research* 47, no. 5 (2015): 601.

10. Перечень участвующих элементов составлен Дюрденем, Уордом и Фриманом на основе следующих научных работ: Elizabeth C. Hirschman and Morris B. Holbrook, "Expanding the Ontology and Methodology of Research on the Consumption Experience," *Perspectives on Methodology in Consumer Research*, ed. David Brinberg and Richard J. Lutz (New York: Springer Verlag, 1986), 213; J. Robert Rossman and Barbara E. Schlatter, *Recreation Programming: Designing and Staging Leisure Experiences*, 7th ed. (Urbana, IL: Sagamore, 2015).
11. Clayton M. Christensen, Scott D. Anthony, Gerald Berstell, and Denise Nitterhouse, "Finding the Right Job for Your Product," *MIT Sloan Management Review* 48, no. 3 (2007): 38.
12. Джон Коннорс в беседе с Мэтом Дюрденем в октябре 2013 г.
13. Hasso Plattner Institute, "An Introduction to Design Thinking," 3.
14. Dave Gray, "Update to the Empathy Map," July 18, 2017, Gamestorming, <http://gamestorming.com/update-to-the-empathy-map>.
15. Hasso Plattner Institute of Design at Stanford, "The Bootcamp Bootleg," 21, d.school, <https://static1.squarespace.com/static/57c6b79629687fde090a0fdd/t/58890239db29d6cc6c3338f7/1485374014340/METHODCARD-S-v3-slim.pdf>.
16. Там же.
17. Там же.
18. Thomas Wendt, *Design for Dasein: Understanding the Design of Experiences* (New York: Wendt, 2015), 9.
19. Wendt, *Design for Dasein*, 73.
20. Karen Collias, "Unpacking Design Thinking: Ideate," August 3, 2014, Knowledge Without Borders, <http://knowwithoutborders.org/unpacking-design-thinking-ideate>.

- [21.](#) Hasso Plattner Institute, "The Bootcamp Bootleg," 30.
- [22.](#) Там же.
- [23.](#) Рис Э. Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. — М.: Альпина Паблишер, 2018.
- [24.](#) Hasso Plattner Institute, "An Introduction to Design Thinking," 7.
- [25.](#) Seymour Papert and Idit Harel, *Constructionism* (Norwood, NJ: Ablex, 1991).
- [26.](#) Rossman and Schlatter, *Recreation Programming*.

[1] Пайн II Дж. Б., Гилмор Дж. Экономика впечатлений: Как превратить покупку в захватывающее действие. — М.: Альпина Паблишер, 2019.

[2] Ширки К. Включи мозги: Свободное время в эпоху Интернета. — М.: Карьера Пресс, 2012.

[3] Чиксентмихайи М. Поток: Психология оптимального переживания. — М.: Альпина нон-фикшн, 2018.

[4] Селигман М. В поисках счастья: Как получать удовольствие от жизни каждый день. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.

[5] Долан П. Счастье по расчету: Как управлять своей жизнью, чтобы быть счастливым каждый день. — М.: Альпина Паблишер, 2015.

[6] Хиз Д., Хиз Ч. Сила момента: Как наполнить жизнь яркими и запоминающимися событиями. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

[7] Селигман М. Путь к процветанию: Новое понимание счастья и благополучия. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

[8] Канеман Д. Думай медленно... решай быстро. — М.: АСТ, 2014.

[9] Шварц Б. Парадокс выбора: Почему «больше» значит «меньше». — М.: Добрая книга, 2005.

[10] Диккенс Ч. Рождественская песнь в прозе. — М.: Качели, 2020.

[11] Флорида Р. Креативный класс: Люди, которые создают будущее. — М: Манн, Иванов и Фербер, 2016.

[12] Скотт Д. Новые правила маркетинга и PR. — М.: Альпина Паблишер, 2013.

[13] Саймон Н. Партиципаторный музей. — М.: Ад Маргинем, 2017.

[14] Келли Д., Келли Т. Креативная уверенность: Как высвободить и реализовать свои творческие силы. — М.: Азбука-Аттикус, 2015.

[15] Рис Э. Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. — М.: Альпина Паблишер, 2018.

Читайте продолжение во 2 части книги.