

СТОРИТЕЛЛИНГ В ПРОЕКТИРОВАНИИ ИНТЕРФЕЙСОВ

Как создавать истории, улучшающие дизайн

УИТНИ КЕСЕНБЕРИ, КЕВИН БРОКС

 **Rosenfeld**

STORYTELLING FOR USER EXPERIENCE

CRAFTING STORIES FOR BETTER DESIGN

Whitney Quesenbery
Kevin Brooks



Rosenfeld Media
Brooklyn, New York

СТОРИТЕЛЛИНГ В ПРОЕКТИРОВАНИИ ИНТЕРФЕЙСОВ

КАК СОЗДАВАТЬ ИСТОРИИ, УЛУЧШАЮЩИЕ ДИЗАЙН

Уитни Кесенбери
Кевин Брукс

Перевод с английского
Александра Сарычева, Людмилы Поминовой

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2013

УДК 659.127
ББК 65.291.34
К36

*Издано с разрешения Rosenfeld Media LLC
На русском языке публикуется впервые*

Кесенбери, У.

К36 Сторителлинг в проектировании интерфейсов. Как создавать истории, улучшающие дизайн / Уитни Кесенбери, Кевин Брукс ; пер. с англ. А. Сарычева, Л. Поминовой. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 336 с.

ISBN 978-5-91657-714-3

Все мы используем истории для того, чтобы общаться, исследовать, убеждать и вдохновлять. В сфере проектирования интерфейсов и взаимодействия (User Experience) истории помогают нам понять наших пользователей, узнать их цели, представить результаты наших исследований и продемонстрировать варианты дизайна. В этой книге авторы научат вас создавать и рассказывать собственные истории, которые помогут улучшить ваш продукт.

УДК 659.127
ББК 65.291.34

*Все права защищены.
Никакая часть данной книги не может быть воспроиз-
ведена в какой бы то ни было форме без письменного
разрешения владельцев авторских прав.*

*Правовую поддержку издательства обеспечивает
юридическая фирма «Вегас-Лекс»*

VEGAS LEX

ISBN 978-5-91657-714-3

© Rosenfeld Media, LLC, 2010. All Rights Reserved
© Перевод на русский язык, издание на русском языке,
оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

ОГЛАВЛЕНИЕ

Посвящение	15
О книге	16
Кому адресована книга	16
Содержание книги	17
Дополнительно	17
Часто задаваемые вопросы	18
Предисловие	21
ГЛАВА 1	
Для чего нужны истории?	25
Что такое история?	28
Виды историй в описании пользовательского опыта	29
Больше работы? Это не так!	34
Дополнительные источники	35
Выводы	36
ГЛАВА 2	
Истории в описании пользовательского опыта	37
История — не просто описание событий	40
Задачи историй в описании пользовательского опыта	44
Все еще сомневаетесь?	51
Выводы	53
ГЛАВА 3	
История начинается со слушателей (и наблюдателей)	55
Проектирование взаимодействия: умение слушать	57
Слушать и наблюдать — значит лучше понимать	59

К слушателям быстро привыкаешь	63
Учитесь быть хорошим слушателем	64
Научите вашу команду слушать	66
Дополнительные источники	68
Выводы	69

ГЛАВА 4

Этические аспекты 71

Этика — залог грамотного сторителлинга	72
Профессиональные сообщества и этика	73
Понимание собственного влияния	75
Точность	75
Достоверность	78
Хороший финал	79
Дополнительные источники	80
Выводы	81

ГЛАВА 5

Истории как часть пользовательского опыта 83

Пользовательский опыт — междисциплинарная практика	86
Идея не нова	87
Истории в исследовании пользовательского опыта	89
Дополнительные источники	93
Выводы	94

ГЛАВА 6

Сбор историй в рамках исследования 95

Лучшие истории — реальные	97
Другие источники историй	98

Прислушивайтесь	100
Группы для обмена историями	102
Исследование самых ярких случаев	104
Наблюдение	105
Полезные советы	108
Запись историй	114
Дополнительные источники	118
Выводы	119

ГЛАВА 7

Отбор историй как часть анализа 121

Вы первый слушатель	122
Что вы ищете?	124
Где искать истории	125
Исследование доступной информации	126
Истории в лицах	128
Выводы	131

ГЛАВА 8

Истории о пользовательском опыте 133

Истории развиваются в процессе описания	136
Создание историй в рамках мозгового штурма	137
Мозговой штурм — помощник в работе	138
Создание историй для исследований	144
Включение исследований в мозговой штурм	145
Выразительные истории. От мозгового штурма к идее	146
Задачи историй в проектировании	149
Истории как элемент бренда	152
Дополнительные источники	155
Выводы	156

ГЛАВА 9

Оценка с помощью историй 157

Истории в создании тестовых заданий	158
Истории как основа коротких тестов	159
Превращение заданий в истории	160
Своевременный подбор историй для тестирования	161
Использование историй в обзорах	161
Сбор историй в процессе тестирования	162
Дополнительные источники	164
Выводы	165

ГЛАВА 10

Делитесь историями (подстраивайтесь под аудиторию) 167

В каждом живет рассказчик	168
Помогите аудитории прочувствовать историю	168
Если вы не знаете аудиторию, слушайте внимательно	169
Типы аудиторий	170
Дополнительные источники	181
Выводы	182

ГЛАВА 11

Искусство создания историй 183

Что мы подразумеваем под «искусством»?	184
Истории усовершенствуются благодаря практике	185
Когда истории не работают	186
Тщательно обдумывайте цели	187
Выводы	189

ГЛАВА 12

Аудитория 191

Аудитория и история 192

Исследование пользовательского опыта
как обоснование истории 196

Они думают, что все знают, но ошибаются.
Что делать? 198

Зеркальные истории — о нас самих 199

Отношения с аудиторией 201

Много ли у вас общего с аудиторией? 202

Вы воспринимаете историю так же, как аудитория? 203

Разные точки зрения на вопрос 203

Помогите слушателям прочувствовать историю 205

Отстаивайте свою позицию с помощью историй 206

Верните слушателей домой 209

Дополнительные источники 211

Выводы 212

ГЛАВА 13

Соединение компонентов истории 213

Ракурс 214

Персонажи 222

Контекст 227

Образы 233

Язык 236

Соединение компонентов 237

Выводы 238

ГЛАВА 14

Разработка структуры и сюжета 239

Структура – шаблон истории 240

Структура помогает аудитории, автору и истории 243

Шаблоны структур для историй
о пользовательском опыте 244

Использование сюжета 259

Выбор структуры и сюжета 264

Истории – не просто сумма составляющих 264

Дополнительные источники 265

Выводы 266

ГЛАВА 15

Способы рассказа 267

Устный рассказ 268

Письменный рассказ 278

Визуальные истории 282

Мультимедиа, видео и анимация 289

Использование историй в отчетах 293

Самодостаточная презентация 296

Выбор инструмента 301

Дополнительные источники 302

Выводы 304

ГЛАВА 16

Пробуйте новое 305

Благодарности 311

Об авторах 313

Авторы историй 317

СПИСОК ИСТОРИЙ

Истории помогают оценить пользовательский опыт	27
История от первого лица:	
Барбара — «ответственная за поиск»	30
История о серьезной проблеме	30
Стимул для обсуждения проекта	31
Настоящее интерактивное телевидение	33
История-инструкция	34
Стрекоза и муравей: две версии одного сюжета	41
История Кевина про Токио	46
Какие истории рассказываете вы?	49
Использование аналогий для изменения способа мышления	50
Выслушивание и эмоции	56
Непонимание повестки дня	59
Иногда полезно еще раз все обдумать	60
Мы забываем об очевидном	61
Когда действие противоречит слову	61
Выслушивание — ключ к продажам	67
Новости могут быть как хорошими, так и плохими	75
Редактирование живой речи	
для письменной презентации	78
Личная беседа — очень мощный инструмент	96
Какой пульт дистанционного управления самый забавный?	98
Иногда вы узнаете больше, чем ожидаете	103
Вопрос жизни и смерти	104
Двери поезда открываются изнутри?	107
Это не метафора	107
Иногда причины неочевидны	109
Контекст влияет на ответы	111

Сбор разрозненной информации	125
Золотые страницы	126
Фиолетовые здания	135
Даже доктора технических наук любят игры	137
Каждому стилю работы — свой стиль истории	142
История — источник идей	142
Сценарии Flow interactive определяют дизайн	147
Стандарт, построенный на историях	150
Возможность обмена информацией:	
корзины для мобильных телефонов	151
Своевременность	161
Где это используется?	162
Два события в одном исследовании	163
Слушайте, когда рассказываете историю	169
Говорить — не значит делать	172
Идея становится историей	175
Технология парковки	175
Маленькие шаги и гигантские прыжки	178
Общая история	180
Даже клоуны работают над своими историями	186
Истории, которые не работают	186
Перевод задач на язык медицины	195
Посмотрите на бизнес их глазами	198
«Но Elam-251 был бледно-зеленого цвета!»	202
Несговорчивая аудитория	205
Истории как новый подход	207
Проблема доступности	207
Дома безопасно	209
Жду автобус	218

Как я к этому пришла	219
Я пропустил встречу	220
История про льва	222
Мой дом — ваш дом	228
Настройка телефона	233
Они своих не бросают	234
Виджеты для процветания	246
Виджеты (пересказ)	246
Жду автобус (пересказ)	248
Адвокат в Японии	251
Техника написания текстов	252
Езда на велосипеде	253
Шопинг	253
Мой Camaro	254
Текст	255
Слои поиска	256
Ni-Fi	258
Обувь для подводного плавания	260
Обувь для подводного плавания (пересказ)	261
Мобильные толпы	262
На одной волне с аудиторией	269
Истории помогают экономить время	270
Устный сторителлинг: насыщенный, линейный и синхронный	271
Не просто на одной волне	274
Начните с шуток	278
Детали в раскадровке	285
Презентация — история в трех актах	297
Сила сторителлинга	308

ПОСВЯЩЕНИЕ

Эта книга посвящается Синему Брату — доктору Хью Моргану Хиллу,
который научил нас менять мир с помощью историй.

О КНИГЕ

Кому адресована книга

Книга — для тех, кто специализируется на пользовательском опыте*, и в принципе для всех проектировщиков интерфейса, независимо от опыта и навыков. Если вам интересна данная тема, то, надеемся, книга станет стимулом к использованию этого метода. В ней приведены описание ключевых принципов сторителлинга, а также практические примеры, которые вы сможете использовать в своей работе для повышения ее эффективности.

Одни рассказанные здесь истории реальны, другие — придуманы. Где-то описание четкое и логичное, в других случаях — хаотичное. Единой стилистики нет. Мы надеемся, что обсуждаемые здесь вопросы помогут вам определить собственное отношение к вопросу.

Те, кто уже использует истории в своей работе, узнают из книги несколько новых полезных приемов.

Во время работы над книгой мы часто беседовали с теми, кто занимается вопросами пользовательского опыта. Они рассказали нам, как относятся к историям и используют их. В книге есть их рассказы.

Если вам:

- нужен необычный и эффективный способ рассказать о проекте;
- необходимо объяснить широкой аудитории значение крупного объема информации так, чтобы все всё поняли;

* В русской бизнес-литературе на данный момент еще не сложилось единого мнения по поводу того, как переводить термины «usability», «user experience», «UX design» (или просто «design»). Самый простой способ — транслитерация («юзабилити»). Буквальный перевод — «удобство использования». Соответственно, «user experience» — это «впечатления, полученные от использования», или «опыт использования». Однако в зависимости от контекста используются термины «проектирование пользовательского взаимодействия», «опыт пользовательского взаимодействия», «опыт использования», «пользовательский опыт», «опыт взаимодействия», «пользовательское взаимодействие» и др. Что же касается термина «UX design», то под ним часто имеется в виду «проектирование интерфейса» или «дизайн интерфейса». Подробнее см.: <http://artgorbunov.ru/bb/soviet/20101018/>. Прим. ред.

- требуется инновационная идея и хочется понять ее перспективы —

эта книга — для вас. Из нее вы узнаете, когда нужны истории, как их отбирать, создавать и использовать.

Содержание книги

Книга состоит из трех частей.

Часть I. В главах 1–5 пойдет речь о том, как можно применять истории при описании пользовательского опыта и каким может быть их эффект. Здесь же затронуты этические вопросы использования историй о реальных людях.

Часть II. Здесь представлен обзор процесса взаимодействия пользователя и продукта. Рассказано о том, как можно применять истории на любом этапе (от изучения пользователей до оценки). Приведено много советов и примеров.

Часть III. Последние 6 глав посвящены созданию и использованию историй. Как подобрать нужный рассказ для конкретной аудитории? Каковы его «составляющие» (перспектива, характер, контекст, образы и язык, структура и сюжет)? Какие еще средства можно использовать в процессе создания интересных историй?

Дополнительно

На сайте  rosenfeldmedia.com/books/storytelling содержится больше историй с комментариями. Здесь можно также найти расписание наших семинаров, лекций и бесед на тему сторителлинга и пообщаться на интересные вам темы. Все иллюстрации и схемы из книги можно скачать бесплатно и использовать в своих презентациях*. Они размещены на Flickr по адресу:  www.flickr.com/photos/rosenfeldmedia/sets/.

* Creative Common License — документ, охраняющий авторское право. *Прим. науч. ред.*

ЧАСТО ЗАДАВАЕМЫЕ ВОПРОСЫ

Почему истории?

Истории всегда применялись в проектировании пользовательского интерфейса: различные сценарии, раскадровки, блок-схемы, персонажи, а также все другие приемы, помогающие объяснить суть нового проекта. Истории помогают создать контекст, объяснить суть проекта конечным пользователям. В первых главах книги мы расскажем, в чем причины эффективности историй. См. главы 1 и 2.

Сторителлинг — новая методология исследования пользовательского опыта?

Нет. Мы не ставим себе целью создать новую методологию. Истории будут полезны во всех областях (не важно, ориентируетесь ли вы в первую очередь на клиента, цель или создаете проблемно-ориентированный дизайн). Во второй части книги используется свободное изложение, поэтому вы можете сразу обратиться к любому интересующему вас разделу. См. главы 5–10.

Можно ли внедрить метод в середине проекта?

Да. Хорошее исследование (и изучение историй) помогает в проектировании пользовательского опыта, но иногда приходится начинать работу над проектом, не имея такой базы. В главе, посвященной использованию истории при создании проекта, описано несколько методик работы с ними. См. главу 8.

Я плохой рассказчик. Что делать?

Возможно, вы и сами не замечаете, что используете метод сторителлинга. Многие в процессе описания событий или объяснения своей позиции прибегают к историям. Мы поможем вам научиться использовать этот метод более эффективно (надеемся, описанные здесь истории успеха будут для вас хорошим стимулом). См. главу 2.

Как создать хорошую историю?

Это несложно. Первые истории могут показаться нескладными, но по мере приобретения опыта они становятся все лучше. Сторителлинг — ремесло и искусство. Если вы для начала изучите аудиторию, опишете участников истории, их интересы, контекст и образы и определите четкую структуру, рассказ получится интересным. См. главы 11–15.

Насколько важна аудитория?

Знать аудиторию крайне важно. От ее вовлеченности зависит успех любого выступления — как подготовленного, так и спонтанного. В конце концов, главное — чтобы люди услышали историю и узнали что-то новое для себя. См. главы 3, 10 и 12.

Корректно ли использовать истории других людей?

Когда мы исследуем способы создания впечатления о нашем продукте, одна из главных целей — передать точку зрения целевой аудитории, поделиться полученными знаниями. Рассказывать об этом — значит делиться с окружающими тем, что вы узнали. Но не забывайте об элементарных этических принципах. См. главы 4 и 6.

Вы расскажете об историях, которые используются в выступлениях?

Не совсем. В выступлении создать и рассказать историю — самоцель. А мы не собираемся учить вас писать сценарии или короткие рассказы. Некоторые приемы, описанные в части III, помогут добавить живости в рассказ, но не это главное. Мы заимствуем некоторые методики литературного творчества, но используем их применительно к нашей области. См. главу 15.

Вы расскажете, как создавать истории для игр?

Нет, и о создании сюжетов в играх, виртуальных проектах или интерфейсах «с эффектом присутствия» (где истории — центральный элемент пользовательского интерфейса) здесь речи не идет. Возможно, вы считаете, что любое взаимодействие в сети — основа для истории. Но в книге мы будем говорить о другом.

Тем, кто желает узнать, как используются истории в интернете, рекомендуем две отличные книги:

- Дженет Мюррей, «Гамлет на Холодеке*»: будущее повествования в киберпространстве**. В ней рассказывается, как в мире новых технологий появляются новые формы историй.
- Бренда Лоурел, «Компьютеры как театр***». Лучшая книга о том, как приемы, разработанные еще Аристотелем, используются в создании пользовательского интерфейса.

Каково будущее сторителлинга в проектировании опыта?

Когда мы работали над книгой, то сами удивлялись тому, что истории настолько эффективный инструмент в разных областях проектирования. Многие наши собеседники рассказывали нам, как связать историю с продуктом или как использовать ее, чтобы структурировать впечатления о пользовательском опыте. Некоторые заимствовали идеи из кино, чтобы сыграть на эмоциях и конкретизировать свою концепцию. Многие исследователи пишут о сторителлинге в управлении бизнесом. Они затрагивают одни и те же проблемы пользовательского опыта.

Повод для хорошей истории найдется всегда.

* В фантастическом сериале «Звездный путь» Холодек — специальная голографическая палуба, на которой члены экипажа могут взаимодействовать с различными предметами. *Прим. науч. ред.*

** Murray J. Hamlet on the Holodeck: The Future of Narrative in Cyberspace. The MIT Press, 1998.

*** Laurel B. Computers as Theatre. Addison-Wesley Professional, 1993.

ПРЕДИСЛОВИЕ



Дженис (Джинни) Редिश занималась вопросами пользовательского опыта еще до того, как он стал так называться. Книги Джинни о юзабилити-тестировании (в соавторстве с Джо Дюма), анализе пользователей и их задач (в соавторстве с Джо-Энн Хакос) помогли десяткам практиков в их работе. Ее недавняя книга — «Даем волю словам — пишем эффективные тексты» вышла в издательстве Morgan Kaufmann.*

Я давно пишу о том, как полезны истории и сценарии, насколько они эффективны. И я давно мечтала о книге, в которой были бы подробно рассмотрены истории пользовательского опыта. Она была бы очень полезной при сборе и создании историй.

И вот она перед вами. Эту книгу написали профессиональный рассказчик, интересующийся проектированием, и разработчик, любящий рассказывать истории.

Поскольку в историях используются персонажи, специалисты по пользовательскому опыту воспринимают целевую аудиторию как живых людей. В таких проектах опыт — главное, и истории как раз помогают о нем узнать.

По словам авторов, все мы слушаем и рассказываем истории — каждый день и в самых разных ситуациях. «Что сегодня было нового в школе?», «А что у тебя на работе?», «Как ты со всем этим справился? А что если?..»

Кевин и Уитни говорят: если вы исследуете опыт использования различных объектов, то непременно слушаете истории. И даже рассказываете их — если пишете сценарии для проекта или тестирования. Книга поможет вам повысить эффективность этой работы.

* Redish J. Letting Go of the Words — Writing Web Content that Works. Morgan Kaufmann, 1th ed., 2007.

Я поняла силу историй, когда несколько лет назад работала над проектом одной авиакомпании. Ее руководство хотело понять, что творится в турагентствах. За четыре месяца мы с коллегой исколесили все Штаты и общались с представителями различных турагентств. Мы наблюдали за тем, как турагенты принимают звонки, помогают клиентам. Мы слушали, что они рассказывают о своих клиентах.

Вечерами мы пересматривали заметки за день и обнаруживали множество похожих, уже знакомых историй. Иногда это были бытовые ситуации. Отец, пообещавший дочери поездку в Диснейленд, хочет взять напрокат красный кабриолет Mustang... Девушке, которая хотела встретиться на выходных со своим парнем, нужны самые дешевые билеты... Журналисту нужно срочно попасть в другую страну на место катастрофы... Семья планирует первую поездку во Францию...

Вторая проблема заключалась в самой работе турагентств. Им было крайне сложно удовлетворить все требования клиентов с помощью имеющегося программного обеспечения.

Мы предоставили клиенту факты. У нас были числа и схемы. И истории — множество историй. Их рассказывали люди. Именно благодаря историям были приняты новаторские решения.

Жаль, что этой книги у меня не было в тот момент (да и при работе над другими проектами). Из нее вы узнаете, как отбирать, создавать и использовать истории в проектировании пользовательского опыта.

Истории (а их много) и точные советы помогут вам стать:

- хорошим слушателем, который услышит, что рассказывают пользователи;
- хорошим наблюдателем, который сможет обеспечить необходимый контекст;

-
- этичным рассказчиком, знающим, как создать типичные сюжеты, даже если подробности собраны из разных источников;
 - разработчиком, который сможет внедрить инновации, используя истории, помогающие по-новому взглянуть на проблемы и пути их решения;
 - человеком, который сможет привлечь внимание своими интересными и выразительными историями.

Удачи!

Джинни Редииш

www.redish.net



Для чего нужны истории?

Что такое история?	28
Виды историй в описании пользовательского опыта	29
Больше работы? Это не так!	34
Дополнительные источники	35
Выводы	36

Мы все рассказываем истории. Это самый естественный способ поделиться информацией, и ему столько же лет, сколько человечеству. В книге речь пойдет о том, как по-новому использовать имеющийся навык в области проектирования пользовательского опыта.

В историях описываются впечатления, поэтому они помогают погрузиться в реальный контекст, позволяют показать концепцию или новый продукт в действии, а также установить связь между идеями. А главное, они помогают людям понять суть вашей работы. Ведь любой созданный вами продукт будет использоваться людьми. Истории дают возможность учесть ваши знания о пользователях (которые не всегда непосредственно сотрудничают с вами) при проектировании процесса.

Истории могут быть по-разному применены в описании пользовательского опыта:

- Они помогают собирать информацию о пользователях, задачах и целях и делиться ею.
- Они помогают персонализировать сухую аналитическую информацию.
- Они позволяют сгенерировать новые идеи, стимулируют сотрудничество и новаторство.
- С их помощью можно поделиться идеями и объяснить общую задачу.
- Они позволяют понять мир и других людей.
- Они могут убедить других людей в ценности сотрудничества с вами.

Ниже приведен практический пример использования истории в описании пользовательского опыта.



ИСТОРИИ ПОМОГАЮТ ОЦЕНИТЬ ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКИЙ ОПЫТ

Открытый университет (ОУ) — крупнейший университет в Великобритании. Он реализует программы дистанционного обучения, поэтому его сайт стал основным источником информации и способом связи для студентов и абитуриентов. Один из наших постоянных проектов — онлайн-проспект, каталог академических программ вуза. Поначалу он представлял собой типичный каталог или базу данных со списком отделений и детальной информацией о конкретных курсах. Мы считали, что большинству будут интересны подробности отдельных курсов.

Но мы ошибались. Оказалось, что студенты хотели обсудить свои мечты. Например, одному надоела его работа и он хотел найти себе более творческое занятие. Другому нравилось организовывать вечеринки. Он хотел сначала работать по совместительству, а потом открыть свой бизнес, чтобы его невеста им гордилась. Они говорили нам, как университет помог им добиться успеха вопреки ожиданиям преподавателей. Или рассказывали о том, как они поняли, что действительно любят учиться. Или как отдельные курсы* помогли им обнаружить у себя способности к науке. У кого-то была простая цель, например получить степень по психологии. Но большинство определили для себя не только задачи обучения, но и будущую область деятельности.

При проведении юзабилити-теста выяснилось, что одна пожилая пакистанка по имени Прити в свое время не стала получать образование, потому что нужно было содержать семью. Теперь она хотела получить университетскую степень, наверстав упущенное. Она думала, что первый учебный курс хотя бы отчасти поможет ей восстановить навыки чтения по-английски и обучения в целом.

Она и ее друг внимательно изучали материал. Они обсуждали каждое решение и каждый курс выбирали с умом. Но в конце концов они выбрали курс высшей лингвистики, совершенно не подходящий Прити. Все наши контрдоводы, которые нам казались однозначными, для них остались неясными. Им казалось, что «Английский язык и его изучение» — идеальный вариант.

При этом в университете была предусмотрена программа специально для таких людей, как Прити. Вводные курсы позволяют выработать навыки, необходимые в высшем образовании, например написания эссе. Для нее это был бы лучший вариант. Получается, что Прити не просто выбрала неудачный вариант — она не заметила идеальный.

* Здесь и далее имеются в виду курсы отдельных дисциплин («курс иностранного языка»), а не годичное распределение всех дисциплин («1-й курс» и т. д.). *Прим. ред.*

Что такое история?

И это не была единичная проблема, которую легко исправить. Просто она не понимала язык сайта.

Эта история и другие подобные ей убедили команду, что нужно объяснить людям идею учебного предмета до того, как они выбрали первый курс. Мы оговорили необходимость добавления историй о предметах, изучаемых в вузе.

А главное, нужно помочь им спланировать образование. На сайте было хорошее руководство по планированию времени студентов. Однако самые благожелательные отклики поступили, когда добавили короткие личные истории, например: «Дэвид Бекенхем получил академическую степень в Открытом университете. Вот как он составил свое расписание: “Это были 6 лет усердной работы по 16 и более часов в неделю, я редко смотрел телевизор, но дело определено того стоило. В воскресенье я отдыхал и общался с семьей, но всегда старался выделить достаточно времени по вечерам и по субботам, чтобы не отстать от расписания.

Иногда приходилось работать до часу ночи, но другого выхода просто не было”». ■

Разумно, правда? Такие истории или видеоприветствия от лекторов помогают студентам понять, что курс даст лично им. Каков следующий шаг? Нужны новые способы делиться историями.

Что такое история?

*История и сторителлинг** — очень важные темы, и лучше всего для начала определить, какие их виды полезны при описании пользовательского опыта. Мы сосредоточимся на историях, задача которых — показать отдельные аспекты этого опыта и установить взаимосвязь между ними. Мы включили сценарии, истории пользователей, истории о персонажах, сториборды**, кейсы*** и много других типов повествований, которые входят в методологию пользовательского опыта.

* Термин еще не устоялся, но в профессиональной среде он используется, потому что прочие варианты вроде «рассказывание историй» слишком длинны, а «сказительство» вызывает ассоциации с баснями и фольклором. *Прим. перев.*

** Аналог раскадровки в кинематографе. *Прим. перев.*

*** В проектировании — варианты использования. *Прим. перев.*

Мы обсудим все формы сторителлинга:

- Письменный и устный рассказ.
- Картина, анимация, словесное описание.
- Личный рассказ, аудио- или видеозапись.

История имеет начало, середину и конец — но не обязательно в таком порядке — либо содержит информацию о времени и месте.

Вот типы историй, которые мы не обсуждаем: сказки перед сном; рассказы о приятных детских воспоминаниях; новости; истории о кошках, снятых с деревьев; длинные и скучные анекдоты; рассказы о любви; исповеди; воспоминания о любовных похождениях (если мы не создаем сайт знакомств); о конце света; о начале мира и мечтах (не путать с наукой). Мы любим такие истории, но здесь обсуждать их не будем. Они лежат за пределами конкретного опыта пользователей.

Виды историй в описании пользовательского опыта

Истории — естественный и гибкий способ взаимодействия с аудиторией. Часто рассказчик по ходу повествования дает оценки: это помогает слушателям запомнить важные моменты, найти подтверждение своим предположениям или просто получить удовольствие. Для области пользовательского опыта это так же справедливо, как и для любой другой.

Пользовательский опыт включает множество направлений, и в каждом из них свои особенности. Истории — общий язык в работе. Реальные примеры можно разделить на несколько групп:

- Описание обстоятельств или ситуации.
- Иллюстрация проблемы.
- Стимул для обсуждения идеи.
- Описание концепции проекта.
- Описание эффектов нового дизайна.

Описание обстоятельств или ситуации

Дают возможность разобраться в происходящем. Они не только показывают последовательность событий, но и помогают понять причины событий.

Истории о конкретных людях часто содержат описание реальных случаев. В истории на информационном сайте о раке описывается, как опытный пользователь интернета помог больному найти полезную информацию. Рассказывается, как можно найти подобную информацию в источниках, недоступных большинству людей.



ИСТОРИЯ ОТ ПЕРВОГО ЛИЦА: БАРБАРА — «ОТВЕТСТВЕННАЯ ЗА ПОИСК»

Барбара всегда любила поиски. Она писала и редактировала материалы для технического журнала, поэтому у нее была возможность находить новые темы для статей. Вдобавок она имела доступ к новостным ресурсам, юридическим и медицинским базам данных и архиву онлайн-публикаций. Однажды у ее подруги диагностировали рак толстой кишки. Барбара помогла ей найти лучшую больницу и изучить новейшие методы борьбы с заболеванием. Она отыскала результаты клинических испытаний, которые могли помочь подруге, и даже изучила альтернативные методы лечения, предлагаемые в Мексике и Швейцарии. Она была рада, что смогла найти статьи в журналах, которые, по ее убеждению, помогли ей понять, чего не хватает популярным медицинским сайтам. ■

Иллюстрация проблемы

Истории могут также использоваться для иллюстрации острой проблемы, которую новый продукт или изменение в проекте помогут решить. Такие примеры помогают разработчикам и проектировщикам взглянуть на проблему с точки зрения пользователей.



ИСТОРИЯ О СЕРЬЕЗНОЙ ПРОБЛЕМЕ

Сестра Сара была расстроена. Они с сестрой Кларой работали с молодежью в церкви и сегодня вдвоем привезли детей на бейсбольный матч Philadelphia Phillies*. Они провели школьников с автостоянки через ворота на стадион, не потеряв никого в толчее. Сестра Сара собиралась купить напитки, но обнаружила, что оставила наличные в машине.

* Профессиональный бейсбольный клуб, выступающий в Главной лиге бейсбола. Прим. перев.

Она стояла у входа, пытаясь вспомнить, где припарковалась. Обычно найти микроавтобус было легко, но сегодня, кажется, приехали все, кто только смог. Машин было очень много, и отыскать свою казалось невозможным. Сестра Сара закрыла глаза и попыталась вспомнить, как они шли к стадиону. Повернули направо или налево? Она решила, что налево, и пошла вдоль ряда к ближайшему микроавтобусу. Но это был чужой автобус.

Она полчаса бродила по рядам, а потом вернулась к сестре Кларе и рассказала, что забыла, как шла к стадиону и где оставила микроавтобус. Она решила обратиться за помощью к детям. Но и они не смогли вспомнить. К тому же мобильный телефон остался за ее сиденьем. Безвыходная ситуация. ■

Здесь описана конкретная проблема: человек забыл, где оставил машину, и не может ее найти.

Возможно, вы придумали какой-то новый способ решения подобных проблем? Вариантов много; наверняка вы обдумали несколько из них. В этом и заключается задача данного вида историй: описать ситуацию так, чтобы стимулировать мозговой штурм, в процессе которого возникнут новые идеи.

Стимул для обсуждения проекта

Вы можете прервать рассказ на середине, четко обозначив новую идею, добавив оптимистический финал, или описать ситуацию, при обсуждении которой возникнут новые идеи. Сюжет, который вы используете как стимул для мозгового штурма, должен быть подробным, однако оставлять простор для воображения. Задача слушателей — обдумать идею проекта, выделить проблемное поле и начать обсуждение.



СТИМУЛ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ ПРОЕКТА

Джоан заполняла платежную ведомость, а Кэти, офис-менеджера, не было на месте. Та оставила сообщение, в котором напомнила о бонусных чеках на эту неделю.

Джоан некоторое время не использовала платежную программу и помнила только, что заполнить такой чек непросто. Она просмотрела стикеры с заметками на стене перед компьютером и нашла одну инструкцию для бонусов.

Она выбрала нужное окно в соответствии с инструкциями. Первая попытка распечатать чек закончилась неудачей. Она еще немного подумала и в конце концов сопоставила советы с сообщением на экране. Наконец она смогла распечатать чеки, но оставила сообщение на столе Кэти: пусть та все проверит, когда вернется. ■

Есть ли более простой способ распечатать специальные чеки и заполнить бухгалтерскую ведомость? Знаете ли вы другое решение? Бывали ли вы в подобной ситуации?

Исследование концепции

С помощью историй можно объяснить новую концепцию и связать ее с предшествующим опытом. Они определяют форму проекта, показывают, как он будет работать (хотя, возможно, предстоит еще серьезно над ним поработать).

Как же создать интересную историю? Можно использовать видеоряд (хотя это сложнее, чем создать комикс или простое повествование). Брюс Тогназини, сотрудник Nielsen Norman Group*, вел проект Sun Microsystems о будущем программирования. Он создал видео под названием *Starfire: The Movie*, в котором показан рабочий день специалиста по работе с информацией лет через двенадцать. *Starfire* был создан в 1992 г., соответственно, речь шла о 2004-м. Разработчики создали пространство с несколькими дисплеями. Контроль осуществлялся с помощью жестов. И все это было до выхода фильма «Особое мнение»** и появления компьютеров Microsoft Surface.

Не приходится тратить время на описание проблем и их решения. В истории подробно показан новый способ взаимодействия людей и продуктов. События иллюстрируют ход развития ситуации. Вначале исследователь задает вопрос: «Что если бы все эти технологии

* Nielsen Norman Group — консалтинговая фирма, специализирующаяся на пользовательском интерфейсе и пользовательском опыте. *Прим. ред.*

** «Особое мнение» (Minority Report) — фантастический боевик Стивена Спилберга о технологиях, позволяющих предсказать будущие события. Вышел в 2002 г. *Прим. ред.*

можно было бы использовать сейчас?» Потом он рассказывает историю, по сюжету которой указанные технологии существуют. Цель Starfire была скорее в том, чтобы научить людей мыслить по-новому, а не описать все подробности создания нового продукта.

В следующей истории также описана малоизвестная область — интерактивные развлекательные системы, которые меняют привычное представление о том, что такое поход по магазинам и телереклама.



НАСТОЯЩЕЕ ИНТЕРАКТИВНОЕ ТЕЛЕВИДЕНИЕ

Боб, Кэрол и их 17-летний сын Роберт поменяли старую кабельную систему на новую Acme IPTV. Они получили не только доступ ко всем возможностям старой системы, но и особые интерактивные каналы.

Кэрол любит мыльные оперы. Интерактивная система превращает ее любимые программы в своего рода «магазин на диване». Если ей нравятся серьги или блузка ведущей, она может заказать их. И никакой рекламы.

Даже Боб использует систему. Во время сериала с помощью дистанционного экранного интерфейса он смотрит автогонки. Лидером становится исполнительница главной роли на кабриолете Corvette 1970.

Сын же соревнуется за право поужинать наедине с главной героиней. Не с актрисой, а именно с ее телеобразом.

Однако Кэрол превзошла всех. Интерактивные возможности доступны даже при просмотре по запросу, и однажды она ночью включила телевизор и решила поучаствовать в конкурсе нянь. Приз для победителя — бесплатный присмотр вечером за ребенком. Однако у Кэрол нет маленького ребенка. Вот будет конфуз, если она выиграет. Ей придется придумывать для актрисы какое-нибудь другое занятие. ■

Советы по поводу нового проекта

В таких историях дается подробная картина событий. Они похожи на истории-описания с одним важным отличием: в них описывается воображаемый пользовательский опыт. Часто подобные истории включаются в спецификации к программному обеспечению. Они излагаются в виде сценариев использования определенной функции или в иной описательной форме. Они бывают очень подробными, особенно если иллюстрируют пункты технического задания.

Больше работы? Это не так!



ИСТОРИЯ-ИНСТРУКЦИЯ

32-летний Джон работает в небольшой компании. Недавно он решил открыть собственную консалтинговую фирму и стать ее единственным владельцем.

Джон хочет взять деньги из пенсионного фонда своего бывшего работодателя и открыть новый счет на сайте YourMutuals. Он мог бы перевести пенсионные средства, не уплачивая налог, а позже добавлять собственные накопления.

Джон вводит имя пользователя и пароль на сайте YourMutuals. Он находит окно открытия счета и заполняет несколько форм для желаемого типа счета. После этого новый счет появляется в списке на домашней странице вместе с его пенсионным счетом.

Он открывает страницу с информацией о пенсионном фонде. Там говорится, что имеется функция перевода денег прямо на новый счет. Он входит на страницу собственного счета и видит в меню функцию «перевод средств с другого счета», вводит название фонда, название банка и старый номер счета. После этого Джон получает сообщение, где говорится, что он сможет совершать операции со средствами, как только перевод подтвердится. Он распечатывает сообщение и выходит из системы.

На следующий день Джон получает подтверждение перевода от пенсионного фонда. В письме содержится телефонный номер для связи на случай, если информация неверна. Когда он входит в свой кабинет на YourMutuals, то видит верную сумму на счету.

Теперь он может решать, как вкладывать средства. ■

Сюда можно было бы добавить описание других возможных шагов или функций. Это не техническое задание, а подробное описание взаимодействия.

Больше работы? Это не так!

Наверняка вы думаете: «Дел и так предостаточно, к чему мне лишние хлопоты?»

Не бойтесь. Если вы уже наладили взаимодействие с целевой аудиторией, то наверняка используете истории в работе с ней. Мы же поможем вам повысить эффективность этой работы.

Если в процессе работы вы редко контактируете с пользователями, возможно, стоит почаще с ними общаться. Это поможет повысить

эффективность и понять, что вы создаете нечто полезное для целевой аудитории.

Можно также собирать истории и пересказывать их во время работы над проектом. Иногда это помогает найти новый подход.

В радишоу «Эта американская жизнь» (This American Life) на Национальном общественном радио рассказываются истории из жизни. Каждый раз выбирается тема, относящаяся к реальному человеку, и рассматривается с разных точек зрения. Айра Гласс, продюсер, использует журналистские приемы и сторителлинг для создания очень убедительных портретов.

«Если вы слушаете истории, то можете понять ситуацию, в которой сами не были. Слушая рассказ о другом человеке, вы ставите себя на его место. До этого момента вы не знаете ничего и имеете дело с искаженной информацией».

*Айра Гласс, «Эта американская жизнь»,
дискуссия на конференции Gel*, 2007
(gelconference.com/videos/2007/ira_glass/).*

Дополнительные источники

Если вас интересует применение историй в описании пользовательского опыта, рекомендуем две отличные книги:

Дженет Мюррей, «Гамлет на Холодеке: будущее повествования в киберпространстве». В ней рассказывается, как с помощью современных технологий создавать новые формы историй.

Бренда Лоурел, «Компьютеры как театр» — полезная книга для исследователей пользовательского опыта с применением философии Аристотеля.

* Gel — интернет-конференция для руководителей, дизайнеров и мыслителей, стремящихся обеспечить хороший пользовательский опыт. Впервые прошла в 2004 г. *Прим. ред.*

Выводы

Истории — мощный инструмент в описании пользовательского опыта. Они помогают лучше понять целевую аудиторию и ее опыт, рассказать о том, что вы узнали, и использовать новую информацию, чтобы создать лучший продукт. Исследователь, дизайнер, аналитик и менеджер найдут здесь новые инструменты, которые смогут применить в своей работе.

Истории можно по-разному применять при описании пользовательского опыта. Они могут быть интегрированы в процесс работы.

- Можно описать обстоятельства или ситуацию как историю из жизни действующих лиц.
- Можно иллюстрировать основные проблемы, объяснить, для чего необходим новый опыт.
- Можно создать стимул для обсуждения проекта, исследовать новую концепцию или описать новый проект.

ГЛАВА 2



Истории в описании пользовательского опыта

История — не просто описание событий	40
Задачи историй в описании пользовательского опыта	44
Все еще сомневаетесь?	51
Выводы	53

Некоторые считают, что истории можно рассказывать только во время публичных выступлений. Клод Шеннон, которого иногда называют «отцом теории информации»*, рассматривал коммуникацию как способ передачи сообщений. В рамках этой теории один человек передает историю другому — например, как товар или сигнал по проводам (рис. 2.1).

Кажется, что все просто. Сначала вы пишете историю, а потом рассказываете ее. Когда вы пишете, то можете учитывать особенности аудитории, но сам рассказ — просто передача информации. Многие плохие ораторы думают, что все так и есть.

Но на самом деле здесь немного иная ситуация.

Хороший рассказ интерактивен. Он больше похож на беседу, чем на выступление, даже когда все тщательно проработано и отрепетировано. Актеры и режиссеры говорят, что аудитория на различных выступлениях разная, даже если сценарий не меняется.

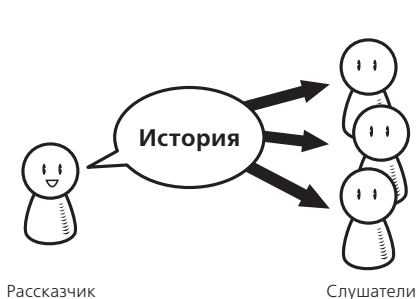


РИС. 2.1.
Некоторые люди думают, что истории сродни выступлению: рассказчик воздействует на слушателей в одностороннем порядке

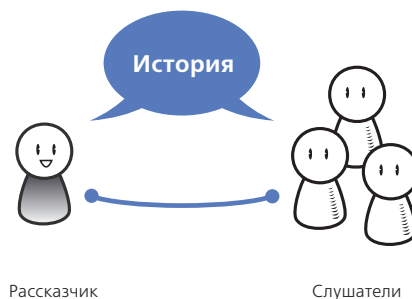


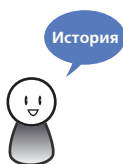
РИС. 2.2.
Треугольник истории показывает взаимосвязь между рассказчиком и слушателями: последние не только воспринимают историю, но и реагируют на нее

Та же ситуация и с историями. Слушатели полностью вовлечены (их количество при этом не имеет значения). Они стараются представить себе то, о чем им рассказывают.

* Клод Шеннон (1916–2001) — американский инженер и математик. Прим. перев.

Это проявляется особенно ярко, когда вы рассказываете историю во время презентации или обсуждения. Рассказ становится частью диалога между вами и аудиторией, даже если слушатели молчат.

Совокупность отношений между рассказчиком, повествованием и аудиторией называют треугольником истории (см. рис. 2.2). Он показывает взаимосвязь между этими тремя составляющими. На рис. 2.3 показано, как он работает.



1. Сначала рассказчик придает истории форму



2. По ходу рассказа в сознании слушателей формируется образ



3. В ходе повествования рассказчик и аудитория постоянно взаимодействуют. Каждый влияет на остальных и определяет форму истории



4. Самое важное взаимодействие устанавливается между аудиторией и историей.
Слушатели становятся частью рассказа

РИС. 2.3.
Треугольник истории

История — не просто описание событий

С записанными историями ситуация аналогичная, хотя отсутствует непосредственное взаимодействие между рассказчиком и аудиторией. Аудитория воспринимает историю по-своему. Она может заинтересоваться (или не заинтересоваться), поверить написанному или засомневаться. Но тем не менее она остается элементом истории.

Однако только хорошей истории недостаточно. Нужно, чтобы она соответствовала требованиям *аудитории*. Она должна выполнять задачу, которую вы поставили, создавая ее, а также вписываться в контекст. Развлекательные истории в корне отличаются от тех, которые вы используете в работе. Истории о пользовательском опыте обычно создаются для определенной аудитории и в определенных целях.

История — не просто описание событий

Обычно суть истории — последовательность событий. Иначе никак. Вы можете описать обстоятельства или характер персонажа, но это не история, пока нет событий, решений и действий или хотя бы реакции на происходящее (рис. 2.4).

РИС. 2.4.
Истории —
не просто описание
череды событий



Иногда события обусловлены контекстом. Мы расскажем об этом подробнее в главе 13. Истории, представляющие собой простое изложение событий (ряд сообщений о произошедшем), не особенно интересны. Они полезны при описании подробностей взаимодействия. Хорошие примеры таких рассказов — кейсы и блок-схемы. Они дают представление обо всем, кроме специфических деталей, которые и составляют основу описания пользовательского опыта.

Роль историй этим не ограничивается. В них не только описывается действие, но и даются объяснение и контекст, помогающие понять причины произошедшего.

Для начала нужно создать мотивацию. Цели и мотивы всех участников событий должны быть четко описаны или понятны. Именно причины поступков — самое интересное в истории: мы хотим узнать, *почему* что-то случилось, а не просто что событие имело место (рис. 2.5). Даже если мы не рассказываем о причинах событий другим, то по крайней мере сами их понимаем.

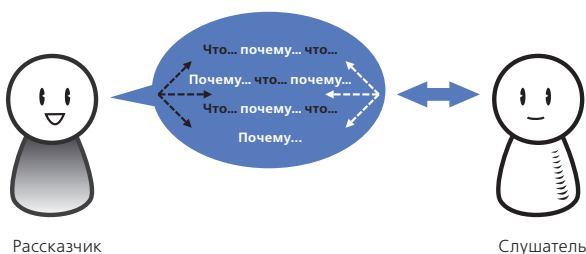


РИС. 2.5.
Причина не менее
интересна,
чем само событие

Описание причин — важнейший элемент хорошей истории о пользовательском опыте. Рассказ будет информативным и поможет объяснить контекст или дать стимул для развития проекта.

Мотивация и цели часто интегрированы в культурный контекст. Для понимания многих историй необходимы некоторые общие знания. Народные сказки при передаче носителям другой культуры чаще всего адаптируют. Детали изменяют, чтобы обстановка стала более узнаваемой (или, напротив, незнакомой) для слушателей.



СТРЕКОЗА И МУРАВЕЙ*: ДВЕ ВЕРСИИ ОДНОГО СЮЖЕТА

*Лора Пакер пересказывает одну из басен Эзопа, демонстрируя, как одна история может быть подана по-разному. Первая версия — вольное изложение истории из сборника «Гарвардская классика»**.*

* Басня Эзопа «Кузнечик и Муравей», также известная как «Жук и Муравей». Русскому читателю более известна басня Крылова «Стрекоза и Муравей». *Прим. перев.*

** «Гарвардская классика» (также известна под названием «Пятифутовая полка») — собрание книг, включающее в себя 418 шедевров мировой литературы. Подборка проведена президентом Гарвардского университета Чарльзом Элиотом. *Прим. перев.*

1. Классическая версия

Летним днем Стрекоза танцевала и пела. Она увидела Муравья, который, обливаясь потом, тащил кукурузное зерно в два раза больше его самого. Стрекоза по-прежнему пела и танцевала. Потом она увидела того же Муравья, тащившего еще одно зерно в муравейник.

— Может, остановишься и поговоришь со мной? Ты мог бы петь и танцевать, а не трудиться так усердно.

— Я готовлю запасы на зиму. Почему бы тебе не заняться тем же?

— Зачем? — ответила Стрекоза. — У меня сейчас полно еды.

Муравей покачал головой и продолжил трудиться.

Прошло лето, настала зима. У Стрекозы закончилась еда, и она голодала. А Муравей ел зерна, которые запас летом. И тогда Стрекоза поняла, что лучше думать о завтрашнем дне уже сегодня.

(Эзоп. Басни, в пересказе Джозефа Джейкобса. Vol. XVII, Part 1. The Harvard Classics. New York: P. F. Collier & Son, 1909–14; Bartleby.com, 2001, www.bartleby.com/17/1/)

2. Современный пересказ Лоры

Энн работала помощником администратора, хотя это было не очень престижно. Однако работа ей нравилась, она много трудилась и откладывала часть заработка. Жилье у нее было скромное, но уютное. Энн считала, что живет неплохо, но иногда сомневалась в этом — когда обедала со Сьюзен, старой знакомой из колледжа. Сьюзен работала трейдером по дериватам*, и ей нравилось жить на широкую ногу. Каждый вечер она ходила в дорогие рестораны, дом ее был огромным, машина — быстрой и красивой, а наряды — самыми модными. Она всячески старалась произвести впечатление.

Сьюзен каждый раз говорила Энн при встрече: «Жизнь коротка! Ты постоянно твердишь, что нужно быть бережливой. Но как же удовольствие от жизни?» Энн улыбалась и пила коктейль, а Сьюзен допивала уже второй или третий бокал. «Я просто хочу, чтобы у меня были средства на черный день», — отвечала Энн. Сьюзен пожимала плечами и рассказывала о своем последнем отпуске в экзотической стране или о новых модных туфлях. Обычно Энн реагировала спокойно. Слушая подругу, она думала: пусть живет как хочет, мне важнее надежность, мой скромный дом и бережливость. Мало ли что может случиться.

Прошло несколько лет. Энн получила должность офис-менеджера, но не изменила уклад жизни. Сьюзен занималась деривативами, зарабатывала много денег и быстро их тратила.

* Участник биржевой торговли, покупающий или продающий производные финансовые инструменты (опционы, фьючерсы и т. д.). *Прим. перев.*

Затем произошел кризис, затронувший фондовые рынки и торговлю деривативами. Никто больше не доверял этим инструментам.

Сначала Сьюзен притворялась, будто ничего не случилось. Она продолжала покупать обувь Маноло Бланика* и сумки от Гуччи. Но она стала больше выпивать и чаще говорить о будущих поездках, чем о прошлых. Потом подруги стали встречаться реже. Однажды Энн поняла, что уже несколько месяцев ничего не слышала о Сьюзен, и послала ей голосовое сообщение. Затем второе, потом еще одно.

Однажды, когда Энн была на работе, Сьюзен оставила ей сообщение на автоответчике: «Я сейчас ищу работу, устроилась на неполный день в Starbucks и думаю, не переехать ли к родителям. У меня ничего нет. Ума не приложу, куда подевались деньги. С удовольствием сходила бы на ланч, но не могу себе этого позволить. Ты сможешь за меня заплатить? Я бы хотела узнать, как ты живешь, чего достигла. Позвони мне как-нибудь. До встречи».

Когда Энн услышала это сообщение, она вспомнила о временах, когда Сьюзен не платила по счетам. Как та смеялась над бережливостью Энн! Как Энн прятала туфли, купленные со скидкой, чтобы Сьюзен не увидела их! Она удалила сообщение. ■

Помните, что истории существуют в сознании слушателей. Вы физически не сможете описать все детали. Значит, вы должны учитывать, что аудитория интерпретирует некоторые события по-своему, и позаботиться о том, чтобы история помогла им в этом (рис. 2.6).

Здесь есть и положительный момент: если слушатель интерпретирует историю по-своему, он и воспринимает ее как событие из собственной жизни. Со временем это помогает выявить другие общие сюжеты и определить взаимосвязи.

С другой стороны, когда и вы, и слушатели привносите в историю свою интерпретацию, возникает недопонимание либо слушатели наотрез отказываются воспринимать точку зрения, которую вы пытаетесь до них донести.

Итак, история — не просто передача информации. Это активный механизм объединения событий и контекстной информации и развития взаимоотношений между людьми.

* Маноло Бланик (род. 1942) — испанский дизайнер модной обуви, ставшей известной благодаря сериалу «Секс в большом городе». *Прим. перев.*

Задачи историй в описании пользовательского опыта

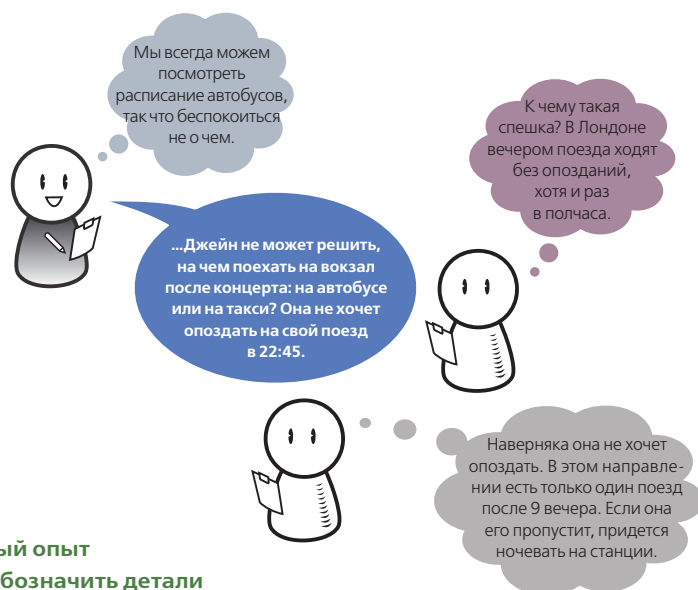


РИС. 2.6.
Культура и жизненный опыт
дают возможность обозначить детали

Именно благодаря активному вовлечению истории так полезны в разработке пользовательского опыта. Одна из сложнейших задач — понять других людей, у которых могут быть другие мотивы и цели. Методы исследования пользователей и анализа помогают ее решить. Истории — не просто хороший способ узнать пользователей, но и возможность передать полученную информацию коллегам (и всем, кто интересуется вашей работой).

Задачи историй в описании пользовательского опыта

Ниже перечислены главные функции историй в проектировании:

- Объяснение.
- Задействование воображения.
- Генерация новых идей.
- Возможность понять общую картину.
- Убеждение.

Объяснение

В большинстве историй излагаются факты и выстраивается цепь событий:

По пути в магазин она...

В историях о пользовательском опыте часто делается акцент на объяснениях. Можно описать поведение и отношение, показать, как люди реагируют на события:

Каждый раз, когда он пытался ввести 26-значный код, он получал сообщение, что два символа не совпадают. И чем дальше, тем больше он злился и тем сильнее лупил по клавиатуре... и делал все больше ошибок... Наконец...

Также возможно добавить контекст, поясняющий мотивы, которые и определили поведение:

Она хотела попасть в Чарльстон на свадьбу двоюродной сестры, но денег было мало. Она искала бюджетные варианты на разных сайтах: о путешествиях, сайтах авиа- и ж/д-перевозчиков, сайтах о недорогих путешествиях и даже сайтах прокатчиков автомобилей. Выбрать лучший вариант было сложно, потому что нигде не показывалась полная стоимость поездки с учетом дополнительных расходов.

От других техник моделирования взаимодействий (кейсы, блок-схемы) истории отличают наличие контекста и описания эмоциональных реакций. Лучшие рассказчики — те, кто может создать связный, легко запоминающийся сюжет. Например, они могут показать важность инструкций в создании отличного дизайна и удобства пользования, четко обозначив последствия их неприменения.

Здесь преследуются не только развлекательные цели. В хорошей истории можно проследить взаимосвязь событий, что позволяет лучше ее запомнить. Она включает и контекст, и допущения. Она более эффективна, чем любая другая форма коммуникации.

Задействование воображения

Истории задействуют воображение слушателя, помогают ему совершать интуитивные переходы за рамками линейной логики и стимулируют мышление. Слушатели создают ментальные образы, находят взаимосвязи между ними и достраивают сюжет.



ИСТОРИЯ КЕВИНА ПРО ТОКИО

Я прогуливался по оживленному и шумному району Токио, где бродили толпы людей и играла громкая музыка. Вдруг я увидел знак, указывающий за угол. Я предположил, что там находится храм.

Я повернул направо и пошел вниз по улице. В какой-то момент все изменилось: чем дальше, тем тише становилось. Храм стоял недалеко от шумной главной улицы. Когда я к нему подошел, воцарилась тишина. Казалось, что это уголок спокойствия.

Я зашел внутрь, прошел по широким деревянным половицам. Было очень тихо. Там присутствовали и другие люди, но они двигались спокойно и бесшумно.

Я пошел к саду дзен и сел с краю, рядом с огромным камнем. Я начал рассматривать выложенный из гальки узор. Я слышал свое дыхание, сердцебиение и даже мысли. На этом островке спокойствия в центре шумного мегаполиса я наслаждался тишиной.

Во всем городе не было другого места, куда так легко попасть и где можно побыть в тишине. ■

Какие мысли вызвала у вас эта история? Кевин рассказал ее группе людей на собрании UsabilityNJ* и спросил слушателей, что они представили себе. Вот их ответы.

На что была похожа улица?

Ответ: Вы сказали, что там было шумно. Храм стоял за углом. Вы сказали, что постепенно шум улицы стихал, и наконец вы пришли в спокойное место: сад дзен.

Какого цвета был знак, который указывал путь к храму?

Ответ: Белый, а стрелка черная.

* Ассоциация профессионалов по юзабилити в Нью-Джерси: <http://www.usabilitynj.org/>.
Прим. перев.

Кто-нибудь еще может представить себе знак?

Ответ: Было изображение на самом здании, значок храма. Вы не могли прочесть слова, поэтому мне кажется, что там какое-то обозначение.

Какого цвета был храм? Кто-нибудь представляет себе храм?

Ответ: Из бамбука.

Ответ: Я вижу зеленый храм.

Ответ: Каменный храм.

Ответ: И небольшой.

Какого цвета камень в саду дзен?

Ответ: Серого.

Ответ: Бежевого и коричневого.

Ответ: Разных оттенков серого.

Мы не знаем, как выглядел храм на самом деле: был ли он сделан из бамбука или камня, какого он был цвета. Кевин об этом не упоминает. Но все слушатели представили себе особенное место. Для них храм был таким же реальным, как и для Кевина.

Генерирование идей

Мы инстинктивно добавляем подробности от себя. Поэтому в историях достаточно намеков, не обязательно приводить все детали. Таким образом, они стимулируют воображение и позволяют найти новые идеи. Сначала вы представляете себе новый продукт или изменение в окружающей среде. Затем вы рассказываете об этом, демонстрируя, как люди ведут себя в новой ситуации. Пример приводится ниже.

Я живу в уютной двухэтажной квартире. Иногда я устраиваю вечеринки, причем задействую оба этажа. Я хочу, чтобы музыка была слышна во всей квартире, а не только в гостиной, но чтобы она не оглушила гостей. И я не хочу тянуть провода по всей квартире. Я обдумал разные варианты и в итоге приобрел ресивер Асте. Конечно, у меня стояли хорошие динамики в гостиной. Поэтому нужно было всего лишь установить дополнительные

динамики в кухне, кабинете и на втором этаже. Никаких проводов и грохота. У меня отличная подборка песен для вечеринки, и мои гости могут слушать их в свое удовольствие.

Технические подробности здесь опущены. Но смогли ли вы представить себе развитие событий?

- Каковы способы передачи звукового сигнала от ресивера к дополнительным колонкам?
- Как ресивер распознает дополнительные колонки и есть ли идеальное решение?
- Как пользователь сможет менять громкость в разных комнатах?

Стив Деннинг*, автор нескольких книг о сторителлинге в бизнесе, знает особый метод вызывать воспоминания, который он называет «историями-трамплинами». Это короткие сюжеты, иллюстрирующие типичные проблемы. Они привлекают внимание слушателей, проясняют ситуацию и предлагают решение. Они выразительны, и их цель — не предложить конкретное решение, а скорее пробудить воображение и заставить людей мыслить нестандартно.

«Такие истории скорее не способ передачи информации, а стимул для понимания. Они помогают слушателям представить себе, как бы аналогичные события развивались в других условиях. Аудитория может получить общую картину ситуации, причем быстро, легко и без проблем. Фактически это позволяет проводить аналогии со своим жизненным опытом и своими знаниями».

*Стивен Деннинг, «Трамплины»***

Такие истории отражают важнейший элемент «треугольника». Когда слушатели хотят найти нестандартное решение для услышанной истории, они вовлекаются в повествование. В дальнейшем они могут

* Стив Деннинг (род. 1944) — специалист по лидерству, менеджменту, инновациям и сторителлингу. *Прим. ред.*

** Denning S. The Springboard: How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations. Routledge, 2011.

развивать и дорабатывать свои идеи. А главное — сами поучаствовать в аналогичной истории. Например, они могут более благожелательно отнестись к реорганизации отдела — и все потому, что это *их* идея, предложенная в *их* истории (которая вдохновлена вашей историей-трамплином).

Возможность понять общую картину

При проектировании истории помогают выработать общее понимание целей. В них могут быть описаны проблемы или показано, как нововведение изменит жизнь людей.

Истории также дают разные точки зрения на опыт взаимодействия пользователя и продукта. Они показывают, что в первую очередь волнует целевую аудиторию.



КАКИЕ ИСТОРИИ РАССКАЗЫВАЕТЕ ВЫ?

Я работала в театре. Как и в других проектах, относящихся к пользовательскому опыту, в театральной постановке участвуют разные группы специалистов. Когда мы ставили «Щелкунчика», у каждой группы были свои истории.

Техники и дизайнеры рассказывали истории успеха. Они сосредоточились на том, как сделать все грамотно даже в случае возникновения проблем. Персонал представлял здесь в образе героя, спасающего постановку.

Родители и другие взрослые, присматривавшие за юными участниками постановки, рассказывали истории о неприятных событиях во время спектаклей. В данном случае в центре внимания был восторг от участия в представлении.

Танцоры тренировали местных детей, чтобы те поучаствовали в двух актах балета. В своих рассказах они подчеркивали, как гордятся своими учениками и собственными педагогическими талантами.

Истории каждой группы помогли им почувствовать собственный вклад в общее дело, но показали, что одно и то же событие разными людьми воспринимается по-разному. ■

Убеждение

Истории очень убедительны и могут заставить слушателей изменить свою точку зрения.

Истории помогают убедить людей в том, что имеет смысл последовать вашему примеру. (Если вы менеджер или руководитель проектной команды, изучите книгу Стива Деннинга «Тайный язык лидерства»*. В ней он рассматривает истории как инструмент управления, а мы рассматриваем их в роли инструмента проектирования.) Вместо того чтобы отдавать поручения, руководители могут убеждать, используя истории для вовлечения людей в проект.

Хороший юрист обычно и хороший рассказчик. Важный элемент его работы — использование историй. Юристы применяют силу слова, чтобы изменить восприятие целевой аудитории и эмоции, сопровождающие его.



ИСПОЛЬЗОВАНИЕ АНАЛОГИЙ ДЛЯ ИЗМЕНЕНИЯ СПОСОБА МЫШЛЕНИЯ

*Юрист Майкл Андерсон работает с делами, имеющими отношение к Первой поправке**, и часто рассказывает истории о том, как использует образность и логику в целях убеждения.*

Пересказ закона построен на аналогиях. Юристы должны уметь подать ситуацию так, чтобы она казалась знакомой, как будто она происходит сейчас. И, конечно же, ваши оппоненты оказываются в роли проигравших.

Я профсоюзный адвокат. Недавно я выступал на заседании, где было полно адвокатов руководителей. Встал вопрос: имеют ли руководители право заставлять рабочих принимать участие в демонстрациях против профсоюза. 80 лет это было бесспорной привилегией руководства. Все попытки организации профсоюза заканчивались тем, что зачинщики отправлялись «на перевоспитание». Когда профсоюзы жалуются, работодатели вспоминают о Первой поправке. Интересно, хоть кто-то пытался отнять у них свободу слова?

Я должен был объяснить, почему это неправильно. Я нашел старое дело с религиозным уклоном. Христианская строительная фирма заставляет рабочих в обязательном порядке посещать проповеди. Это не дискриминация: они нанимают и евреев, и атеистов. Начальник никому не угрожает и никого не подкупает. Нехристиане могут исповедовать свою веру, но обязаны в начале каждой смены слушать проповеди или смотреть фильмы об Иисусе.

* Denning S. The Secret Language of Leadership: How Leaders Inspire Action Through Narrative. Jossey-Bass, 1st ed., 2007.

** Первая поправка Конституции США посвящена вопросам свободы слова. *Прим. перев.*

В ходе разбирательства судья осмеял работодателей. «Да, господа христиане, у вас есть священное право проповедовать Евангелие. Но только в часы досуга — Первая поправка не дает вам права заставлять работников слушать проповеди в рабочее время».

Тогда я обратился к адвокатам работодателей: «Поднимите руку те, кто считает, что решение суда было неверным. Кто считает, что работодатель имеет право заставлять своих сотрудников слушать проповеди об Иисусе?» Никто не поднял руку.

Тогда я спросил: «Так почему противники профсоюзов имеют больше привилегий, чем Бог?» ■

Все еще сомневаетесь?

Для начала разберем претензии. Возможно, вам кажется, что истории — ненаучный способ передачи данных. Вы можете считать, что люди не воспримут их всерьез. Или вы уверены, что у вас недостаточно таланта и опыта, чтобы их рассказывать.

В областях, где иногда нужно быть авторитетом для подчиненных, истории могут звучать недостаточно серьезно. Однажды Уитни предложила провести презентацию об историях, и ей отказали: «Мы же инженеры!» Речь здесь не о сказках. Истории о пользовательском опыте не придуманы. Они основаны на данных исследований в формальной и неформальной обстановке. Они настолько же обоснованы, как и научные статьи или бизнес-отчеты.

Нельзя сказать, что обсуждение исследования пользователей не может быть увлекательным или мозговой штурм — формальное мероприятие, на котором нельзя расслабиться и придумать что-то новое. Истории — форма коммуникации, очень близкая человеку. Поэтому они дают возможность передать большой объем информации в краткой форме. Истории — простой и эффективный способ обучения. Во время презентаций вы можете конспектировать ключевые моменты. Однако иллюстрации, примеры и забавные истории помогают запомнить основные положения или воспринять новую идею на эмоциональном уровне. Несколько грамотно подобранных историй

могут заставить слушателей отложить свои BlackBerry* и присоединиться к обсуждению.

Поскольку истории — естественный способ коммуникации, создавать и использовать их может каждый. Не обязательно быть гениальным ведущим, актером или стендап-комиком**. Конечно, поначалу будет сложно. Интервьюировать пользователей или сортировать карточки*** тоже с непривычки трудно. Но когда вы начнете воспринимать истории как способ описания пользовательского опыта, действующий конкретных персонажей, их мотивы, контекст и эмоции, которые управляют их поведением, возможно, этот метод покажется вам простым.

Нужно только немного попрактиковаться. Так что учитесь и тренируйтесь.

* Популярная марка телефонов в корпоративной среде, поддерживающая шифрование данных. *Прим. перев.*

** Формат «стендап» может быть известен читателю по шоу «Камеди-клуб». *Прим. перев.*

*** Использование карточек или стикеров в проектировании для разработки архитектуры, структуры меню, навигации, перемещений пользователя по сайту. *Прим. перев.*

Выводы

Истории — не просто способ передачи информации. Они интерактивны и воссоздаются в воображении слушателей.

Историю создают не только рассказчик, но и слушатели. Треугольник истории описывает отношения между ее тремя элементами.

История выполняет ряд функций в описании пользовательского опыта:

- Объяснение методов исследования и идей.
- Задействование воображения и генерация новых идей.
- Создание общей картины.
- Убеждение.



История начинается со слушателей (и наблюдателей)

Проектирование взаимодействия: умение слушать	57
Слушать и наблюдать — значит лучше понимать	59
К слушателям быстро привыкаешь	63
Учитесь быть хорошим слушателем	64
Научите вашу команду слушать	66
Дополнительные источники	68
Выводы	69

В нашем мире есть множество вещей, воспринимаемых с помощью слуха: театр, книги, фильмы, радиопередачи, музыкальные записи, телевидение. Интернет предоставляет больше возможностей прослушивания радио, просмотра фильмов и телепередач, чтения книг и блогов. В YouTube и с помощью подкастов можно общаться с жителями всего мира, а в качестве повода для контактов выступают аудио- и видеозаписи. В мире много СМИ и разных форм выражения мыслей: людям необходимо читать, смотреть и слушать, чтобы получить информацию. Возможно, вам кажется, что в таких условиях люди внимательно слушают друг друга. Однако на деле все иначе: все эти средства приводят к тому, что мы чаще говорим, чем слушаем.

Не поймите нас превратно. Очень важно уметь выражать свои мысли. Но в проектировании взаимодействия великолепная идея чаще всего возникает, когда вы слушаете и наблюдаете за поведением и взаимоотношениями других.

Вспомните, когда в последний раз у вас была возможность сказать все, что вы хотели, потратить на это столько времени, сколько вам было нужно, и не боялись, что вас перебьют, собьют с толку или отвлекут от темы. Возможно, это было давно, а то и вовсе никогда. В такой ситуации рассказчик может озвучить все свои мысли, а аудитория — внимательно его выслушать (выслушать по-настоящему).

Слушать очень полезно: это помогает сформулировать свои мысли и выразить мнение. Вы можете услышать что-то удивительное, узнать об эмоциях или идеях, которые пока не учли в процессе проектирования.



ВЫСЛУШИВАНИЕ И ЭМОЦИИ

В 2005 г. я проводил семинар «Слушать, чтобы творить» на конференции по дизайну. Впервые я сделал акцент на умении слушать в семинаре «Основы сторителлинга». Я знал, насколько хороша моя идея.

Я знал, что все 18 слушателей — дизайнеры или студенты, изучающие дизайн, и что в этой области активно используются истории. Однако я не был уверен, что мой рассказ не оставит людей равнодушными. Вдруг они подумают, что слушать — значит просто зря тратить время?

Через час я заметил, что большинство слушателей все еще сомневаются. Но, к моему удивлению, буквально все, кроме пары человек, вернулись после перерыва! Мы перешли к упражнениям, сложность которых постоянно увеличивалась. Мы выяснили, что человек, которого внимательно слушают, может испытать неожиданные эмоции. В нашей культуре (и дома, и на работе) слушать не принято.

После пятого упражнения одна женщина, пожелавшая высказаться, подняла руку и тут же расплакалась. Она сказала, что упражнения помогли ей понять, как редко ее слушают и слышат, и отметила, какие странные ощущения испытала, заплакав во время конференции. Пока она говорила и рыдала, я изучал аудиторию. Немногие сомневающиеся пребывали в шоковом состоянии. Я как будто слышал, что они хотели сказать: «Ух ты! Так это все правда?» ■

Проектирование взаимодействия: умение слушать

Разработчики алгоритмов для изучения пользовательского опыта должны слушать многих людей. Одна из наших обязанностей — объединять пользователей, заинтересованные стороны и наших коллег.

Пользователи

Одна из наших основных задач — слушать людей, которые будут пользоваться результатом нашей работы. Может быть, в вашей компании это называют «голосом клиента». Пользователи отлично разбираются в том, *что и как они делают*. Возможно, вы вместе с ними пытаетесь разобраться в их сложных задачах или наблюдаете за их действиями, пытаетесь выяснить, чего вы не учли при создании нового продукта. Очень важно научиться слушать пользователей, если вы хотите выяснить их истинные потребности (а не только те, которые они озвучивают).

Слушание — важнейший элемент исследования пользователей. Практически все области исследования действий пользователей требуют внимания к окружающим: их выслушивания и наблюдения за ними. Цель работы и в «полевых условиях», и в лаборатории — понять чужую точку зрения. Возможно, вы только начинаете их понимать или выясняете, как хорошо знакомые вам люди реагируют на новые

продукт или идею. В любом случае вы собираете их истории. Если вы не будете внимательными слушателями, а просто станете задавать вопросы и получать ответы, вы не услышите истории пользователей и не заметите событий, происходящих на ваших глазах.

Если вы внимательно выслушали истории пользователей, вы сможете учесть их точку зрения в своих презентациях, тем самым показав, что вам понятны их взгляды на те или иные вопросы.

Заинтересованные стороны

У проектировщика, работающего в организации (особенно крупной, в которой трудится много людей), есть много возможностей выслушать позицию разных лиц — от клиентов до руководителей. Каждый участник процесса рассказывает свои истории:

- **Финансово заинтересованные лица**, которые утверждают бюджет, сравнивают цены и прибыль.
- **Руководители** рассказывают о своем видении компании или продукта. Они заслуживают доверия и важны для проекта.
- **У политически заинтересованных лиц** (сторонников и противников идеи) из других отделов или подразделений компании есть истории о своем участии в проекте.
- **Сотрудники отделов продаж и маркетинга** рассказывают истории клиентов, отражающие особенности процесса продаж.

Проектировщик пользовательского опыта способен определить структуру проекта на основе деловых разговоров и наоборот. Выслушав заинтересованных лиц, вы сможете учесть их точку зрения в собственных историях и показать, насколько она согласуется с другими позициями.

Коллеги

Область описания пользовательского опыта постоянно развивается. Есть и еще одна группа людей, которых стоит выслушать: наши

коллеги. В проектных командах все чаще предусмотрены должности специалиста по информационной архитектуре, взаимодействию, исследованию пользователей; автора, дизайнера визуальных объектов и многие другие. И всем им нужно слушать других ради укрепления сотрудничества.

Слушать и наблюдать — значит лучше понимать

Слушать по-настоящему — значит понять рассказчика или ситуацию на разных уровнях. Благодаря такому приему вы можете получить более подробную информацию.

Внимательное выслушивание позволяет понять намеки и подтекст. Вы воспринимаете не только сказанное, но и способ его выражения. Благодаря этому вам проще понять, с кем вы взаимодействуете, каковы их интересы и точка зрения. Жесты, мимика, телодвижения дают внимательному слушателю понять, что на самом деле важно для рассказчика. Да и говорящий, сталкиваясь с таким слушателем, старается держать себя в руках.

Если вы не воспринимаете подтекст, то можете упустить важную информацию.



НЕПОНИМАНИЕ ПОВЕСТКИ ДНЯ

Франсуаза Брун-Коттан — этнограф, участник деловых проектов. В недавней книге «Этнография и корпоративное столкновение» (под редакцией Мелиссы Сефкин)* она описала опыт «потери индивидуальности» в своих отношениях с коллегой. Однако при этом она упустила важный элемент взаимодействия с сотрудницей.

Я изучала, как крупный производитель управляет своими данными. Я была в междисциплинарной команде из пяти человек. Нужно было следить за сотрудниками, снимать на видеокамеру все их действия на рабочем месте. Ди (как и многим другим) не нравилась такая слежка.

Однако она терпела. В конце проекта я смогла поговорить с Ди в последний раз. Она, как и другие сотрудники, была в хорошем настроении. Она чувствовала, что к ней стали относиться более уважительно, хотя и не ожидала, что это каким-то

* Ethnography and the Corporate Encounter: Reflections on Research in and of Corporations (Studies in Public and Applied Anthropology) / M. Cefkin (ed.). Berghahn Books, 2010.

образом отразится на ее зарплате. А потом она сказала: «Вы пытаетесь избавиться от людей, да? Ха-ха-ха».

Ну все, приехали.

Получается, Ди все это время считала, будто мы относимся к ней как к «расходному материалу». А я была уверена, что понимаю ее, судила о ней по ее работе. И не замечала других ее качеств, которые и определяли ее сущность, ее готовности к сотрудничеству (в ценности которого она была свято убеждена).

Чем же все закончилось? Ди заметила испуганное выражение на моем лице и сказала: «Может, прогуляемся, выпьем по чашечке кофе?» Она еще и утешала меня. ■

Активное слушание помогает узнать о сокровенных мыслях.

Когда вы внимательны, вы можете заметить, как люди выражают свои мысли, обдумывают то, что собираются сказать, и реагируют на сказанное самими собой. Таким образом, человек, которого слушают, старается тщательнее подбирать выражения и дольше обдумывает формулировки. Иными словами, наличие внимательного слушателя — ключ к усовершенствованию мыслительного процесса. И это очень полезно для установления взаимопонимания.



ИНОГДА ПОЛЕЗНО ЕЩЕ РАЗ ВСЕ ОБДУМАТЬ

Некоторые пользователи сайта Национального института рака (НИР) — обычные люди, которые распространяют информацию об этом заболевании. Они разговаривают с пациентами и помогают собирать деньги на исследования.

Большинство из них занялись этим, когда у них или их близких был диагностирован рак, поэтому их заинтересованность глубоко личная. Институт — очень важное звено в борьбе с раком, и его сайт нечасто критикуют.

В конце каждого этапа работы с этими людьми я спрашиваю, есть ли у них идеи по улучшению сайта. Первые отзывы обычно соответствуют тому, что хотели бы услышать в НИР: отличный сайт, замечательный ресурс. Но через какое-то время они вспоминают о своих проблемах — о том, как им было сложно найти нужную информацию или понять ее суть. Иногда даже появляются идеи по усовершенствованию работы сайта.

Надеюсь, если они узнают о том, что их предложения были реализованы, то подумают: «НИР — огромная организация, но ее сотрудники ко мне прислушались». ■

Слушать по-настоящему — значит также и наблюдать. Иногда подробности помогают понять суть истории. Люди могут не упоминать об очевидном — например, о том, как все происходит обычно. Иными словами, внимательный слушатель наблюдает за действиями и взаимоотношениями людей.



МЫ ЗАБЫВАЕМ ОБ ОЧЕВИДНОМ

Джинни Редиш поделилась простой историей о проблемах пользователей. Они не могли справиться с переносным устройством для системы учета запасов. К сожалению, разработчикам никто не сказал, что устройство будет использоваться в условиях низких температур. В перчатках нажимать на мелкие кнопки было очень неудобно. ■

Слушать и наблюдать одновременно — значит понять все детали. Важно обращать внимание на то, что именно говорят люди, и стараться понять подтекст. Тогда вы сможете обнаружить противоречие между сказанным и сделанным, которое станет ключом к пониманию.

При тестировании удобства использования люди часто говорят одно, а делают другое. А иногда пользователи утверждают, что все просто, хотя на самом деле тратят массу сил на то, чтобы во всем разобраться.



КОГДА ДЕЙСТВИЕ ПРОТИВОРЕЧИТ СЛОВУ

Стив Портигал — стратег, изучающий взаимодействие людей и технологий. В рамках одного проекта он исследовал, как люди управляют музыкой на цифровых носителях. В некоторых случаях их действия противоречили словам.

Мы разговаривали с людьми, которые используют iTunes* и Windows. Те, кто предпочитал Windows, хранили музыку на разных дисках и в куче папок. Каждый человек мог иметь некоторое количество специальных схем именования: в папках по альбомам, исполнителям, по тем и по другим или ничего. Мы попросили показать нам, как бы они искали и воспроизводили музыку.

Каждый применял разные схемы сортировки: папки по альбомам или исполнителям, оба варианта одновременно или ни тот, ни другой. Мы попросили их показать, как они ищут и проигрывают музыку. Все заявили, что ничего

* Программа компании Apple для управления медиабibliothekой на компьютерах.

сложного тут нет. Однако те, кто не использовал iTunes, долго искали нужную композицию. Они открывали папку, просматривали ее содержимое, потом открывали другую, третью... и в конце концов находили нужный файл.

Они говорили: все под контролем.

Мы видели: никакой последовательной организационной структуры.

Как они себя вели: явно они не знали, где находится та или иная композиция; поиски отнимали много времени.

Не только у нас сложилось такое впечатление. Сравнив поведение пользователей Windows и iTunes, мы увидели существенную разницу в методах (и времени) поиска и отметили серьезное противоречие между словами и действиями. ■

Слушать по-настоящему — значит дать людям понять, что их слышат. Наличие слушателя — повод поделиться мыслями и наблюдениями, которые в противном случае рассказчик держал бы при себе. Это особенно важно для тех людей, которых раньше вообще не слушали — например, для клиентов компании.

Цель StoryCorps* (storycorps.net) — «разговорить» людей. Некоторые истории звучат в передачах Национального общественного радио. Но главная задача — записать историю и стимулировать обсуждение, в котором сможет поучаствовать каждый.

Компания оборудует специальные киоски, в которые человек может зайти вместе с другом или родственником и высказаться. Некоторые истории просто поразительны, хотя речь в них идет об обычных людях. Между рассказчиком и слушателями устанавливается связь, возникает ответная реакция.

«Люди слышат истории о мужественных поступках, забавных ситуациях, испытаниях и победах от самых разных рассказчиков. Если мы будем внимательнее прислушиваться друг к другу, то сможем определить характер нашей нации, понять, как ценен каждый наш день и как здорово жить».

Дэйв Исэй, StoryCorps

* StoryCorps — американская некоммерческая организация, занимающаяся сбором историй о жителях страны. Создана в 2002 г. *Прим. ред.*

К слушателям быстро привыкаешь

Должны вас предупредить: возможность высказаться вызывает привыкание. Если вас хоть раз *по-настоящему* услышали, вы понимаете, насколько это здорово. После этого возникает потребность во внимательных собеседниках.

Наверняка вам знакома такая ситуация: рассказываете и боитесь, что прервут. Вы понимаете, что слушающий ждет удобного момента, чтобы убежать от вас. Вот что значит «слушать не по-настоящему»: ждать, пока собеседник закончит рассказ, чтобы высказаться самому.

Говорящий: Я не мог подобрать верный... (останавливается, подбирая верное слово).

Не слушающий: А, у меня тоже такое было, но это не проблема. Я сделал вот что... (каждый рассказывает собственную историю, вместо того чтобы слушать собеседника).

Невнимательный слушатель может никогда не узнать, что пытался сказать говорящий. Изначальная мысль может быть потеряна или искажена.

Мы привыкли, что нас перебивают, и развили высокоэффективный защитный механизм. Например, когда мы чувствуем, что кто-то хочет прервать наш монолог, мы можем повысить голос. Мы можем остановиться на секунду, заявить: «Я знаю! Знаю!...» — и продолжить рассказ.

Наверное, вы знаете какого-нибудь болтуна, который говорит не умолкая. Возможно, вы думаете: «Где у него выключатель? Почему он говорит об одном и том же? Я ведь его даже ни о чем не спрашивал». Возможно, не так давно кто-то очень внимательно его выслушал. А единственный способ найти хорошего слушателя — рассказывать много, причем всем подряд. Болтун сумеет распознать внимательного собеседника. Сам того не осознавая, он получает огромное удовольствие, когда его внимательно слушают.

Как ни банально это звучит, но каждому из нас нужна свобода, чтобы проявить сообразительность и творческие способности. Мы хотим

«подумать вслух», не боясь, что нас перебьют. И уж точно нам не нужно, чтобы собеседник пытался заполнить каждую паузу. Внимательное выслушивание — настоящий подарок.

Учитесь быть хорошим слушателем

Чтобы стать хорошим слушателем, нужна практика. Это особенно тяжело для консультантов, которые часто выступают в роли экспертов и вынуждены больше говорить, чем слушать.

Один из способов стать хорошим слушателем — слушать активно. На Mind Tools, сайте о развитии профессиональных навыков, перечислены 5 элементов этого процесса:

1. **Будьте внимательны.** Слушайте собеседника и старайтесь понять, что он говорит.
2. **Показывайте, что вы слушаете.** Используйте жесты, чтобы продемонстрировать свое внимание.
3. **Давайте обратную связь.** Покажите, что вы поняли рассказ, время от времени резюмируя услышанное.
4. **Не делайте выводов заранее.** Пусть говорящий закончит рассказ. Не перебивайте.
5. **Ваши отзывы должны быть уместными.** Будьте искренни и открыты.

Сотрудники MathWorks* Донна Купер и Мишель Эриксон разработали семинар по активному слушанию. Этот навык повышает эффективность работы с командой и другими группами. Авторы составили список из 10 навыков на основании исследования Мэрисю Пикеринг** и Вермонтского университета (табл. 3.1). Эти навыки вы можете применять как на работе, так и в исследованиях реального пользовательского опыта.

* MathWorks — американская частная компания, специализирующаяся на разработке ПО для вычислений и компьютерного моделирования. Основана в 1984 г. *Прим. ред.*

** Мэрисю Пикеринг — кандидат педагогических наук, сотрудница Университета Мэна. *Прим. ред.*

ТАБЛ. 3.1

10 НАВЫКОВ АКТИВНОГО СЛУШАНИЯ			
Навык	Поведение	Можно	Нельзя
Внимание, подтверждение	Вербально или невербально показывайте, что вы поняли собеседника	Поддерживать зрительный контакт, кивать и т. д.	Смотреть по сторонам и ерзать
Переформулируйте	Отзывайтесь на вербальное сообщение	Повторить фразу, которую вы не до конца поняли	Менять тему
Размышления	Выражайте свое ощущение от рассказа, который вы услышали, словами или сигналами	Стараться понять, что не сказано вслух. Пронизосить фразы вроде: «Поэтому вы чувствовали, что...»	Сбрасывать со счетов или не уважать чувства говорящего
Интерпретация	Пытайтесь понять чувства	Воспринимать услышанное, представлять себе ситуацию	Выдвигать предположения, не выслушав собеседника
Резюмирование, синтез	Учитывайте эмоции и события, чтобы понять ситуацию	Кратко и точно резюмировать услышанное; перефразировать	Развивать мысль, которую высказывает говорящий
Прощупывание	Задавайте уточняющие вопросы, чтобы получить больше информации	Ждать, пока говорящий остановится, чтобы задать уточняющий вопрос; задавать провокационные, открытые вопросы	Допрашивать или оспаривать слова говорящего
Обратная связь	Поделитесь ощущениями от идей или эмоций, рассказав что-то о себе	Подождать пару секунд и сказать: «Значит, вы чувствуете, что...» или: «Со мной тоже так бывает, когда...»	Перебивать или предлагать решение, настаивать или поучать
Поддержка	Демонстрируйте участие и заботу по своему	Обращать внимание на то, что не высказано: чувства, выражение лица, жесты, позу и другие невербальные сигналы	Осуждать говорящего или формулировать свой ответ во время его рассказа

Научите вашу команду слушать

10 НАВЫКОВ АКТИВНОГО СЛУШАНИЯ (окончание)			
Навык	Поведение	Делать	Избегать
Проверка ощущений	Узнайте, насколько точно вы поняли ощущения говорящего	Задавать наводящие вопросы вроде: «Вы хотите сказать, что...»	Высказывать предположения или делать поспешные выводы
Спокойное поведение	Дайте собеседнику возможность подумать, а не только высказываться	Стараться понять чувства собеседника	Заполнять паузы; пусть говорящий сам определяет ход беседы

В следующий раз, когда вам нужно будет выслушивать других, понаблюдайте за собой. Посмотрите, что происходит, когда вы по своей воле становитесь хорошим слушателем. Возможно, вас ждут сюрпризы.

Научите вашу команду слушать

Один из первых шагов в обеспечении хорошего пользовательского опыта — выслушивание клиентов. Не стоит запускать сложную программу под красивым названием. Лучше учиться слушать.

Для компании или команды умение услышать означает не просто разобрать слова, а понять, что за ними стоит, и мгновенно отреагировать. Нам часто приходится выслушивать клиентов и заинтересованных лиц, а вот о том, что коллегам тоже нужно наше внимание, мы иногда забываем.

Например, несложно устроить так, чтобы обсуждение проекта перестало быть последовательностью не связанных между собой монологов, когда каждый только и ждет возможности высказать собственные идеи. А подобная ситуация не редкость, особенно если участники группы не привыкли работать в команде.

Ваша задача — создать обстановку, где каждый может при желании высказать свои идеи, зная, что его внимательно выслушают. Во время выступления коллеги рассказчика не должны читать электронную

почту, думать о своем, размышлять о собственных задачах или формулировать собственные мысли. Ваша задача — обеспечить уверенность в том, что каждого внимательно выслушают.



ВЫСЛУШИВАНИЕ — КЛЮЧ К ПРОДАЖАМ

Когда я работала в маленькой консалтинговой компании, то часто звонила клиентам. Я участвовала в создании маркетинговых материалов, поэтому думала, что продавать — значит рассказывать потенциальному клиенту о нас, наших замечательных услугах и том, какие мы умные.

Даг Крисман, наш президент, сказал мне прямо: «Ты продашь больше, если будешь слушать. Если на встрече по большей части говоришь ты, то можешь не услышать о проблеме клиента». Когда я начала слушать более внимательно, то быстро поняла: характеристики проекта — только вершина айсберга. Было множество проблем, которые напрямую не озвучивались. Может быть, благодаря этому продукту в компании могло бы появиться новое направление работы. Или старые клиенты уходили. Или... Или...

Если бы мы сначала внимательно выслушивали клиентов, то могли бы в своем монологе показать знание их проблем и перечислить возможные решения. Много лет спустя я поняла, в чем был парадокс: любой процесс разработки в компании начинался с понимания нужд целевой аудитории, но мы забыли, что наши клиенты и есть наша целевая аудитория и их тоже нужно понять. ■

Возможно, вы не сотрудничаете с отделом продаж напрямую. Однако проектировщику нужно продать результат своей работы: информационную архитектуру, графический дизайн, юзабилити-отчет или концепцию нового продукта. Если вы не просто хорошо поработали, а внимательно выслушали рассказы пользователей об их проблемах, то в своем продукте сможете учесть потребности и бизнеса, и конечных пользователей. И тогда успех вам обеспечен.

Итак, умение слушать помогает эффективно говорить. Все сказанное будет непосредственно обращено к слушателю, а приведенные вами примеры помогут вовлечь его в обсуждение.

Об умении слушать мы еще поговорим в главе 10, где пойдет речь о применении историй в управлении.

Дополнительные источники

MathWorks делает рассылки об активном слушании для отделов исследования пользовательского опыта. Истории взяты из разных областей: бизнес, управление в сельском хозяйстве, семейное консультирование и корпоративные тренинги. Однако все они крайне интересны.

Восемь препятствий для эффективного слушания:

www.sklatch.net/thoughtlets/listen.html

Инструменты активного слушания от Mind Tools:

www.mindtools.com/CommSkill/ActiveListening.htm

Эмпатия — советы о том, как нужно слушать:

www.cnr.berkeley.edu/ucce50/ag-labor/7article/listening_skills.htm

Внимательное выслушивание:

www.beyondintractability.org/essay/empathic_listening/

7 советов для эффективного слушания: findarticles.com/p/articles/mi_m4153/is_4_60/ai_106863366/?tag=content;col1

10 советов для эффективного и активного слушания:

<http://powertochange.com/students/people/listen/>

Выводы

Умение слушать — в некотором смысле болезнь (ведь, как мы сказали в начале главы, именно со слушателей начинаются истории). Когда вы выработаете этот навык, то услышите на удивление много рассказов. И чем больше вы будете слушать, тем больше историй услышите; а главное, они будут для вас очень полезными, значимыми и интересными.

- Внимательное выслушивание и наблюдение помогают понять подтекст сказанного.
- Если вы дадите рассказчику время на обдумывание своих слов, он будет более точен в формулировках и охотнее поделится сокровенными мыслями.
- Используйте техники активного слушания.

ГЛАВА 4



Этические аспекты

Этика — залог грамотного сторителлинга	72
Профессиональные сообщества и этика	73
Понимание собственного влияния	75
Точность	75
Достоверность	78
Хороший финал	79
Дополнительные источники	80
Выводы	81

Мы уже говорили о трехсторонней связи между историей, рассказчиком и аудиторией. Но существует и другой треугольник.

Он крайне важен для исследования пользовательского опыта с использованием историй. Здесь взаимосвязи меняются местами. В начальной точке вы слушатель, а ваш источник информации, участник тестирования или собеседник — рассказчик (рис. 4.1).



РИС. 4.1.

Сначала пользователь рассказывает вам о своем опыте, а потом вы создаете и пересказываете историю. Ваш пересказ определяет связь между тем человеком, от которого вы услышали историю, и аудиторией

Поскольку при создании истории вы используете информацию, полученную от других людей, вы отвечаете и перед аудиторией (за достоверность сказанного), и перед тем, от кого получили данные.

Этика — залог грамотного сторителлинга

Этика и сторителлинг вполне совместимы. История — не просто набор фактов, а структурированное изложение информации, задействующее разум и эмоции слушателей. Чтобы быть хорошим рассказчиком, необходимы честность, достоверность, простота и ясность изложения.

Существуют особые приемы обработки и представления материала в историях, благодаря которым слушатели смогут узнать что-то новое:

- Правдивая история точно отражает суть исследования. Рассказчик отбирает важнейшие данные и не искажает детали.
- Достоверная история отражает эмоциональное восприятие событий. Она излагается точно так, как изложили бы ее сами участники.

Лучше всего говорить просто. Старайтесь привести ровно столько деталей, сколько нужно для того, чтобы ваш рассказ был правдоподобным. Но не больше.

Истории — важный элемент человеческого опыта. И дело не только в том, что они нравятся людям. Слушателю нужны истории, он хочет верить в них. Там, где логические доводы не работают, истории становятся крайне убедительным аргументом, побуждающим человека к действию.

Рассказчики ответственны перед слушателями и, возможно, перед всем миром. Можно вспомнить немало примеров того, как хорошие истории, переданные в нужной форме, в нужное время, нужной аудитории, стали катализатором серьезных перемен (иногда к лучшему, иногда нет). Любые революция или переворот начинаются с хорошей истории. А после революций сами рассказчики времен свергнутого режима (представители творческих профессий, журналисты) часто вынуждены замолчать.

Возможно, вы скажете: «Но я только усовершенствую сайт новой компании. Я не собираюсь свергать режим!» Отлично. Однако инструменты в обоих случаях одни и те же. Истории и сторителлинг — важные элементы разработки, потому что они влияют на сознание. Используйте их с умом.

Профессиональные сообщества и этика

В Кодексе этики Американской ассоциации антропологов рассмотрено множество аспектов, которые нужно учитывать при создании историй, основанных на подлинных материалах. Это прежде всего

ответственность за коллег и учеников. В самом начале приведены общие требования: «старайтесь не вредить отдельным лицам или группам, с которыми работаете» (имеются в виду как коллеги, так и участники исследования). Далее освещаются четыре основных требования как к историям, так и к любым другим методам исследования:

- Устанавливайте рабочие отношения, полезные для всех участников.
- Стремитесь к тому, чтобы ваша работа не угрожала безопасности, репутации или частной жизни коллег и клиентов.
- Заранее поинтересуйтесь у тех, с кем вы работаете, не будут ли они против разглашения их имен.
- Убедитесь, что коллеги и клиенты знают о целях работы и о том, как будет применяться полученная информация. Получите согласие каждого на участие в исследовании. Убедитесь, что все участники осознают возможные последствия.

Кодекс профессиональной этики Ассоциации профессионалов в области юзабилити (Usability Professionals Association, UPA) и других организаций, изучающих пользовательский опыт, включает в себя аналогичные требования. В Кодексе Общества эргономики (Human Factors and Ergonomics Society, HFES) указан еще один принцип, который связан со сторителлингом: «Избегайте жульнических методов: сенсуализма*, преувеличения и поверхностности». Американская ассоциация психологов** разработала подробный кодекс, освещающий принципы работы с людьми в ходе исследования.

Все это важно, когда вы собираете, создаете или рассказываете истории о реальном пользовательском опыте.

* В философии подход, согласно которому чувственные ощущения — основной способ получения достоверного знания. *Прим. перев.*

** The American Psychological Association (APA) — крупнейшее профессиональное и научное сообщество психологов в США и Канаде. Создано в 1892 г. *Прим. перев.*

Понимание собственного влияния

Задумайтесь о том, как вы можете повлиять на исследование. Осознание, или «рефлексия»*, работает в двух направлениях. Наше присутствие, отношение или поведение могут влиять на тех, с кем мы работаем. А они, в свою очередь, влияют на нас.

Например, есть тонкая грань между предоставлением возможности рассказать свою историю и подталкиванием к высказыванию определенных точек зрения, мнений или идей. Такого рода влияние может включать следующие элементы:

- Предложить терминологию, особенно окрашенную эмоционально.
- Задать наводящие вопросы с намеком на «правильный» ответ.
- Не просто слушать, а затрагивать некоторые темы до того, как участник к ним обратится.
- Толковать сказанное участником исследования по-своему.

Конечно, подводные камни возможны в любом исследовании. Стоит задуматься, насколько условия исследования соответствуют реальности. В случае историй это особенно важно: они вызывают у слушателя эмоции, и он может исказить смысл или поверить в то, что на самом деле не соответствует истине.

Точность

В историях могут фигурировать неприятные и даже шокирующие подробности. Например, если в ходе исследования выявились факты, противоречащие мнению команды, история поможет прояснить ситуацию, чтобы новая информация не выглядела неправдоподобной.



**НОВОСТИ МОГУТ БЫТЬ КАК ХОРОШИМИ,
ТАК И ПЛОХИМИ**

Джинни Редиш, убежденная в важности наблюдения за пользователями, рассказала историю о том, как информация,

* Социологический термин, обозначающий отражение, осмысление индивидом социальных реалий на основе жизненного опыта. *Прим. перев.*

собранный в «полевых условиях», может прояснить неприятные новости о проектируемом продукте.

Тогда многие компании только переходили от терминалов с зелеными экранами к графическому интерфейсу, а объектно-ориентированное программирование было в новинку. Один клиент впечатлился новыми возможностями, и разработчики решили в качестве тестового упражнения воспроизвести одно из своих основных приложений с графическим интерфейсом.

Они попросили бизнес-аналитиков изучить требования пользователей этого приложения (и многих других). Аналитики увлеченно начали рассказывать пользователям, какие новые компьютеры те получат, а в конце сообщали, что графический интерфейс не будет поддерживаться на старых терминалах.

Но реакция пользователей охладила их пыл. Аналитики собрали фотографии тесных рабочих мест — на столах не было свободного места для второго монитора. Они процитировали реплику Джека, 50-летнего мужчины, который проработал в одном городе больше 20 лет: «Вы собираетесь поменять все наши приложения? Нет? Тогда нам нужны старые терминалы. Куда вы предлагаете поставить эти компьютеры, чтобы мы могли использовать новую программу?»

Это была очень плохая новость. Но и очень важная. Воодушевившись новыми перспективами, разработчики даже не задумались над последствиями внедрения нового приложения. ■

Чем сложнее информация, которую вам нужно донести в рамках истории, тем точнее надо ее излагать, чтобы рассказ был правдивым.

В историях, использующихся в рамках исследования, необходимо точно передать характеристики действующих лиц и контекст. Нужно убедиться в том, что рассказ правдив и в полной мере отражает ситуацию (и не важно, о чем идет речь — о единичном событии из жизни одного конкретного человека или ряде событий из опыта разных участников).

Но история не должна быть стенограммой. Вы можете изменить некоторые детали, чтобы обеспечить анонимность участника исследования. Однако необходимо привести реальные детали, без преувеличений или идеализации (как в аналитическом отчете).

Таковы рекомендации. Если вы используете истории при проектировании пользовательского опыта, то стараетесь точно отразить в них свои знания о пользователях и их ситуации. Еще один способ убедиться в аккуратности изложения — проверить, отражают ли выбранные вами истории общую картину. Можно увлечься любопытной частной историей, забавным рассказом, плохо иллюстрирующим пользовательский опыт (или того хуже — просто издевательским). А если история содержит неудобную для вас информацию, велик соблазн отбросить ее за ненадобностью. Возможно, она подразумевает, что нужно внести изменения, которые вас не устраивают. А может быть, это показатель того, что аудитория не хочет вас услышать.

Правдоподобие особенно важно в тех областях, где необходимо участие экспертов. Если вы искажаете подробности, то рискуете ввести экспертов в заблуждение и задать неверное направление. А точное изложение помогает создать подробный отчет (при необходимости можно будет обратиться к деталям исследования).

Многие слышали такую фразу: «Факты не должны быть помехой хорошей истории»*. Здесь и обозначена основная проблема всех рассказчиков. У артистов эстрады есть больше свободы, поскольку истории — производимый ими продукт, и реакция публики на него очевидна практически сразу. Слушателям не приходится его щупать, вертеть в руках, работать с мышью или клавиатурой, пользоваться меню, подключать его или испытывать на своем компьютере. Они просто должны «пережить» описанную ситуацию.

Проектировщикам пользовательского опыта приходится труднее. Но это необходимая часть их работы. Привести факты — еще не значит рассказать историю. С другой стороны, жонглирование фактами непозволительно: можно исказить информацию и тем самым снизить ценность истории.

* Автор афоризма — Марк Твен. *Прим. ред.*

Достоверность

Слушатели могут умолчать о том, поверили они в вашу историю или нет. Но если ваш рассказ неправдоподобен, они это непременно отметят. Одна из главных проблем использования данных исследований в качестве основы для истории — решить, в какой мере можно редактировать чужую речь.

Здесь есть множество аспектов. Например, если велика разница в социальном положении участников исследования и аудитории, придется решить, стоит ли точно передавать речь. Обеспечит ли это большую правдоподобность? Или слушатели просто решат, что рассказчик менее образован и компетентен, чем они сами? Задача непростая — нужно одновременно сохранить исходную форму и не повредить репутации участника исследования, предоставившего вам информацию.



РЕДАКТИРОВАНИЕ ЖИВОЙ РЕЧИ ДЛЯ ПИСЬМЕННОЙ ПРЕЗЕНТАЦИИ

Кэролайн Джаретт помогает правительственным учреждениям в установлении контактов с гражданами и компаниями. Она понимает свою роль связующего звена между обычными людьми и правительством.

Я провела ряд неофициальных встреч с владельцами малого бизнеса. Они непринужденно болтали со мной, изучая сайт, письма и формуляры от правительственного учреждения.

Они были умны и красноречивы, но многие не имели нужного образования. А мой клиент — правительственное учреждение. Его сотрудники, как правило, не очень уважительно относятся к малообразованным людям.

В отчете я решила исправить грамматические ошибки и убрать выражения, которые могли быть истолкованы как признак низкого уровня образования и узости кругозора.

Я решила использовать терминологию и грамматические конструкции оригинала, но исправить ошибки, характерные для устной речи. ■

Возможно, вы создадите разные варианты истории для различных аудиторий или обстоятельств. Однако старайтесь сохранить достоверность.

Иногда требуется выполнить очень ответственную задачу: изменить детали, чтобы добавить правдоподобия. Можно создать обобщенную историю на основе нескольких неполных, полученных в рамках исследования, или обобщенный образ, сочетающий характеристики реальных людей. В любом случае именно вы как рассказчик должны решить, удалось ли вам соблюсти этические принципы и обеспечить правдоподобие.

Хороший финал

Поговорим еще немного об этике в сторителлинге. Когда вы рассказываете историю, то устанавливаете контакт с аудиторией (а она, в свою очередь, воспринимает рассказ как часть собственного опыта). Ваша задача — обеспечить установление этих связей. По завершении рассказа у слушателей возникнет ощущение, что они пережили некое событие (в данном случае не важно, описываете ли вы определенный сюжет, излагаете любопытные идеи или стараетесь вызвать какую-либо эмоциональную реакцию). Финал истории — последние образы или эмоции, которые испытают слушатели, — определяет впечатления от сюжета в целом. О том, что было сказано ранее, аудитория просто забывает. Вы должны закончить историю в нужный момент — тогда, когда и для слушателей событие завершится. Это не значит, что у всех рассказов должен быть счастливый конец. Однако именно финал определяет отношение слушателей к истории.

Это этическая проблема. Вы как рассказчик даете аудитории возможность обдумать идеи и события и испытать ощущения, с которыми они раньше не сталкивались.

Рассказчик несет ответственность за выбор финала. Последний должен не только соответствовать поставленной цели, но и показать аудитории возможность использовать чужой опыт в своей жизни и работе.

Дополнительные источники

Профессиональные кодексы этики

Американская ассоциация психологов. Этические принципы психологов и кодекс поведения:

www.apa.org/ethics/code2002.html

Кодекс этики Американской ассоциации антропологов:

www.aaanet.org/committees/ethics/ethcode.htm

Ассоциация профессионалов в области юзабилити. Кодекс профессионального поведения:

www.usabilityprofessionals.org/about_upa/leadership/code_of_conduct.html

Международная торговая палата и Европейское общество по опросам общественного мнения и маркетинговым исследованиям. Международный кодекс по практике проведения маркетинговых и социальных исследований:

www.esomar.org/index.php/codes-guidelines.html

Ассоциация рыночных исследований:

www.mrs.org/uk/standards/codeconduct.htm

Общество эргономики. Кодекс этики:

www.hfes.org/web/AboutHFES/ethics.html

Выводы

Используя в своих историях данные, полученные от других людей, вы должны нести этическую ответственность и перед аудиторией, и перед теми, кто предоставил вам информацию.

- Когда вы отбираете истории, рассказанные другими, постарайтесь ответственно работать с материалом.
- Полезные советы можно найти в исследованиях и кодексах профессиональных ассоциаций.
- Вы должны помнить, что влияете на ход исследования. Задумайтесь, как лучше «перевести» истории пользователей на язык своей аудитории.



Истории как часть пользовательского опыта

Пользовательский опыт — междисциплинарная практика	86
Идея не нова	87
Истории в исследовании пользовательского опыта	89
Дополнительные источники	93
Выводы	94

Вы уже знаете, что такое истории и какие этические проблемы с ними связаны. Мы рассказали о том, как истории могут вдохновлять людей. Теперь стоит выяснить, как можно применить их в описании пользовательского опыта.

Возможно, вам потребуется вдохновение на определенном этапе проекта. В этой и следующих главах книги описаны разные аспекты проектирования пользовательского опыта (почти в хронологическом порядке).

Мы не будем доказывать преимущество какого-либо подхода или продвигать новую методологию, основанную на использовании историй. Истории полезны в любом случае: когда вы ориентируетесь в первую очередь на пользователя, свои цели или применяете более сложный подход (например, DDD*).

Подходов к проектированию пользовательского опыта множество. Но их суть обычно очень проста. Мы используем стандартный алгоритм: выяснение контекста, разработка с учетом полученной информации, тестирование схематичного прототипа (это поможет понять, работоспособен продукт или нет).



РИС. 5.1.
Человеко-ориентированная
модель проектирования

Существует даже международный стандарт, описывающий общий процесс, который назван человеко-ориентированным проектированием

* DDD (Domain-driven design) — предметно-ориентированное проектирование, построение модели предметной области. *Прим. перев.*

для интерактивных систем. Его официальное название — ISO 13407. В новой версии ISO 9241–210 при оценке юзабилити учитывается пользовательский опыт. На рис. 5.1 приведена упрощенная схема этапов процесса.

Для начала нужен план. В любой работе требуется структура. Не обязательно, чтобы она была жесткой (хотя, возможно, жизненный цикл вашего продукта четко структурирован). Но если вы в своей методологии не отводите время на изучение пользовательского опыта и самих пользователей, у вас ничего не выйдет.

Кроме того, процесс разработки и тестирования включает еще несколько необходимых элементов:

- **Понимание** (исследование пользователей и контекста).
- **Особенности** (бизнес-анализ и исследование пользователей для определения предназначения продукта).
- **Дизайн** (разработка фактического дизайна продукта — от ранних набросков до готового проекта).
- **Оценка** (тестирование разработки на соответствие поставленной цели).

В этом процессе есть три важные особенности.

Во-первых, он итеративен. Идеи могут быть протестированы, а затем приняты или отклонены. Можно пробовать множество вариантов, пока не найдется оптимальный. Команда разработчиков может вначале создавать приблизительные наброски или схемы, а потом использовать их в окончательном варианте (тестируя идеи на каждом этапе).

Истории также развиваются циклически в процессе проектирования. Например, на первом этапе это может быть короткий рассказ; впоследствии он постепенно «разрастется» до полноценного сценария, проясняющего определенную функцию. В процессе оценки, возможно, появятся новые истории, которые окажутся полезными на следующем этапе.

Во-вторых, процесс масштабируем. На каждом этапе можно работать над разными элементами продукта. Ранняя версия может представлять собой только примерное описание характеристики, которая будет уточнена на отдельном этапе. Аналогична ситуация и с историями: они могут складываться из небольших фрагментов, созданных в рамках каждого этапа.

Наконец, процесс применим в любом типе проектов. Не так важно, что вы создаете: информационный сайт, классификацию, новое электронное устройство, онлайн-приложение, документацию или предмет мебели. В любом случае этот общий цикл (от понимания к оценке) будет вам полезен.

На всех этапах процесса истории помогают вам сосредоточиваться в первую очередь на пользователях. Иногда это непросто, особенно если вы с ними практически не контактируете. Хорошая история — напоминание о реальном мире, в котором будет использоваться ваш продукт.

Пользовательский опыт — междисциплинарная практика

Мы уже не раз упоминали, что описание пользовательского опыта — комплексная задача для каждого члена команды, объединяющая все навыки, которые нужны для создания продукта. Но не все это понимают.

Мы видели всякое: от проектных команд из одного человека до компаний, все сотрудники которых (включая дизайнеров, проект-менеджеров, разработчиков, маркетеров и специалистов в области пользовательского опыта) участвовали в исследованиях, анализе и проектировании. Об этом и идет речь в знаменитой фразе Уильяма Гибсона*: «Будущее уже здесь. Просто оно очень неравномерно распределено».

Мы не требуем, чтобы вы стали специалистами по историям или ввели в своей компании должность «рассказчика» или «придумщика

* Американский писатель-фантаст. Считается основателем жанра киберпанк. *Прим. перев.*

историй». Мы только надеемся, что они помогут каждому специалисту развить свои творческие способности.

В сборе и отборе историй для вдохновения может участвовать любой член команды на любом этапе или группа, занимающаяся отдельной частью большого проекта.

Идея не нова

Не мы первые придумали использовать истории при проектировании пользовательского опыта. Они применяются в разных методиках в качестве реальных примеров.

Одна из основных дисциплин, изучающих пользовательский опыт, — этнография. Специалисты в этой области наблюдают за людьми и их поведением в определенных ситуациях. Основной упор делается на реальных историях и иллюстрации определенных гипотез с их помощью. В учебнике AIGA* «Введение в этнографию» говорится: одна из задач этнографа — «рассказать историю так, чтобы помочь людям осмыслить все данные и создать общее видение».

Том Эриксон — разработчик интерактивного дизайна и исследователь из IBM (ранее трудился в Apple) — использует истории в процессе проектирования. По его мнению, исследование должно начинаться с подбора историй. В дальнейшем они иллюстрируют выводы аналитиков и информацию о пользователях. При создании прототипов благодаря историям разработчики могут не только усовершенствовать предыдущую версию, но и найти инновационные решения. В очерках Эриксона о сторителлинге подчеркивается ценность историй как стимула для дизайнерского мышления и общения в команде проектировщиков.

В изобретенном Джоном Кэрролом и Мэри Бет Россон методе проектирования на основе сценариев истории используются для подтверждения того, что пользовательский опыт учтен при разработке

* AIGA (ранее — American Institute of Graphic Arts, Американский институт графических искусств) — американская профессиональная организация дизайнеров, основана в 1914 г. *Прим. перев.*

программного обеспечения. Авторы утверждают, что сценарии позволяют передать разработчикам важную информацию о пользовательском интерфейсе (целях, поведении и опыте взаимодействия людей с системой). При этом отпадает необходимость в написании технических заданий.

Иногда сценарии очень похожи на кейсы. Правда, в последних основной упор делается на описании конкретных событий, включая действия системы (или ее элементы, отвечающие за определенные действия). Их главная задача — зафиксировать взаимодействия при использовании программы, а не описать условия и пользовательский опыт в целом. Ларри Константин и Люси Локвуд применяют другой подход — «практичное проектирование». С помощью кейсов и других программных методов они определяют цели пользователей и способы их достижения.

Для начала исследователи создают примерную схему. Она обычно включает описание роли пользователя, цели и ее обоснования. В дальнейшем исследователи опрашивают всех заинтересованных лиц и добавляют подробности в свою схему; в результате создается полноценная история. Однако в гибких методах разработки задача историй о пользователях — без особых затрат времени и сил выявить основные требования к ПО (часто их можно описать в одном предложении).

На сайте, посвященном гибким методам разработки (www.agile-software-development.com/2008/04/writing-good-user-stories.html), говорится следующее: «Пользовательские истории — простой способ собрать технические требования во время проекта, альтернатива длинным спецификациям». Общая схема такова: «Как [роль пользователя] я хочу [цель], чтобы [причина]», например:

Как соискатель я хочу найти работу, чтобы продвинуться по карьерной лестнице.

Как специалист по кадрам я хочу опубликовать вакансию, чтобы найти нового члена команды.

Джо-Энн Хакос и Джинни Редиш в своей книге «Анализ пользователя и задачи для дизайна интерфейса»^{*} рассказали о сценариях и пользовательских историях. Они считают, что сценарий помогает проиллюстрировать результаты анализа, и толкуют этот термин так же широко, как мы — понятие сторителлинга:

«В сценарии можно рассказать о пользователях, их работе и окружении; показать, как они справляются с заданиями, каковы их задачи и каким образом все эти элементы взаимосвязаны. Главное преимущество историй — реалистичность. Они также помогают понять, какие элементы необходимо добавить в разработку, что ценят пользователи и что воспринимают как препятствие к достижению цели».

«Анализ пользователя и задачи для дизайна интерфейса»

Они выделили несколько типов историй (в их терминологии — сценариев): от краткого описания ситуации, контекста или действий пользователя до *подробных сценариев задач и действий*, в которых показаны все этапы работы.

Авторы предложили несколько способов использования сценариев. Схемы помогают определить гипотезы. В рамках сценариев задач можно описать пользователей, привести уже имеющуюся информацию и определить требования к будущему продукту с учетом условий его использования. А в сценарии действий можно рассказать о новом продукте и взаимодействии пользователей с ним.

Истории в исследовании пользовательского опыта

Мы рассмотрим пять областей исследования пользователей, в которых истории наиболее эффективны (в каждом случае необходимо учесть особенности целевой аудитории):

- Предварительный сбор информации.
- Исследования и получение новых данных.

^{*} Hackos J., Redish J. User and Task Analysis for Interface Design. John Wiley & Sons, 1st ed., 1998.

- Генерирование идей, эксперименты.
- Тестирование.
- Озвучивание и продажа идей.

Предварительный сбор информации

На любом этапе работы с пользователями вы можете услышать истории об их перспективах и целях (рис. 5.2). Основная аудитория таких историй — вы (и ваши коллеги).

Наверное, вам уже рассказывают такие истории. Остается только записать их и отобрать самые интересные. Можно также отдельно отметить, что упущено в этих историях, и позже подробнее исследовать эти моменты.

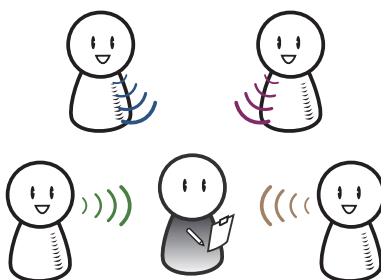


РИС. 5.2.
Сбор информации
из разных источников

В человеко-ориентированном проектировании это часть этапа *понимания*. Ваша основная задача — выслушать истории, в которых приведены интересные информация, точка зрения или метод описания.

Исследования и получение новых данных

Истории дополняют другую информацию: от логов сайта до результатов функционального анализа. Они помогают прояснить, о чем идет речь в обзорах и аналитических статьях, или обозначить области, которые нужно дополнительно исследовать. В процессе анализа вы можете отобрать нужные истории, как показано на рис. 5.3.

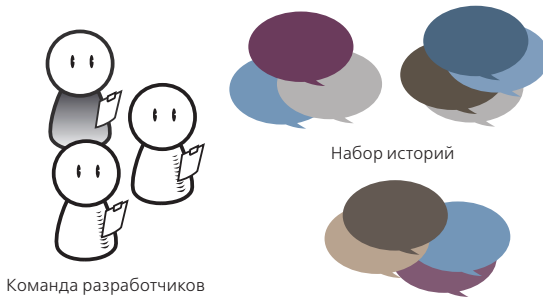


РИС. 5.3.
Истории помогают
прояснить информацию

Основная целевая аудитория таких историй — исследовательская группа. Однако уже можно задуматься, какие истории будут интересны дизайнерам, разработчикам, менеджерам и другим людям, которые воспользуются результатами вашего проекта.

В человеко-ориентированном проектировании они помогают понять пользователей и определить фронт работ с учетом их требований. На этом этапе нужно отобрать истории, которые станут убедительными аргументами для ваших доводов.

Эксперименты

Истории помогают найти новые идеи или протестировать ориентировочный вариант их разработки (рис. 5.4). Главное в историях — пользователи и их мотивы, поэтому проектировщики, использующие их в процессе разработки, могут создать действительно нужный продукт.

На этой стадии ваша аудитория начинает расти. Ваши истории полезны для команды разработчиков, но они также должны вызывать доверие у всей команды, занимающейся проектом.

Внедрив сторителлинг в процесс работы, вы поймете, что существует множество форматов историй и способов их использования.

В человеко-ориентированном проектировании это часть стадии *описания*, в рамках которой вы определяете облик и пользовательские характеристики нового продукта. На этом этапе истории помогают генерировать идеи и ориентироваться на реальные потребности

Истории в исследовании пользовательского опыта

пользователей. Вы можете и сами создавать истории о том, как будет работать ваш продукт.



РИС. 5.4.
Истории как источник идей

Тестирование

Истории играют определенную роль и в тестировании (рис. 5.5). С их помощью можно определить, с чего стоит начать и какие задачи поставить перед участниками эксперимента.



РИС. 5.5.
Истории — подходящий сценарий для тестирования задач

Изучение собранных историй на разных этапах помогает понять, что ваш продукт удовлетворяет нужды пользователей и соответствует изначальному замыслу.

В человеко-ориентированном проектировании это часть *оценочной* стадии — проверки пользовательских характеристик продукта. На этом этапе нужно создавать сценарии тестирования на основе собранных историй.

Озвучивание и продажа идей

Возможно, вы уверены, что отличная идея или продукт продадутся сами. Говорят, что одна картинка стоит тысячи слов. Но в случае продукта эти слова нужны, чтобы объяснить смысл картинки (или прототипа). Истории показывают связь между исследованиями пользователей, изначальной идеей и проектом (рис. 5.6) и благодаря этому наглядно демонстрируют работоспособность нового продукта.

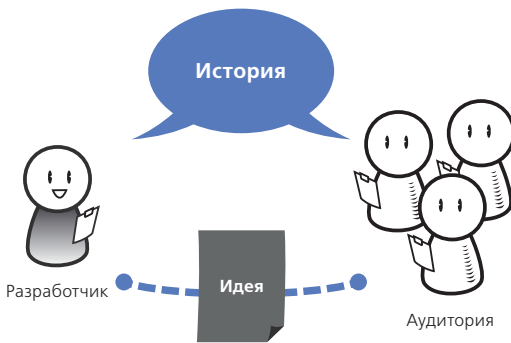


РИС. 5.6.

В рамках истории можно описать идею проекта

Дополнительные источники

Erickson T. Notes on Design Practice: Stories and Prototypes as Catalysts for Communication // Carroll J. (ed.) Scenario-Based Design: Envisioning Work and Technology in System Development. John Wiley & Sons, 1995.

Rosson M., Carroll J., Cerra D., Hill N. Usability Engineering: Scenario-Based Development of Human Computer Interaction. Morgan Kaufmann, 2001.

Константин Л., Локвуд Л. Разработка программного обеспечения. СПб.: Питер, 2004.

Hackos J., Redish J. User and Task Analysis for Interface Design.

AIGA, «Введение в этнографию» (AIGA, An Ethnography Primer): <http://www.aiga.org/ethnography-primer/>.

Выводы

Сторителлинг — не новая методология, но он может использоваться в описании пользовательского опыта.

- Идея применения сторителлинга не нова. Во многих методиках истории применяются для передачи информации о взаимодействии пользователей с продуктом.
- Истории полезны на разных стадиях: сбора входной информации, анализа данных, генерирования идей, оценки дизайна и прояснения возникших вопросов.

В следующих пяти главах будет рассказано об этом подробнее. Мы расскажем о том, как внедрить сторителлинг в проектировании пользовательского опыта, и приведем конкретные примеры.



Сбор историй в рамках исследования

Лучшие истории — реальные	97
Другие источники историй	98
Прислушивайтесь	100
Группы для обмена историями	102
Исследование самых ярких случаев	104
Наблюдение	105
Полезные советы	108
Запись историй	114
Дополнительные источники	118
Выводы	119

Истории в исследованиях пользовательского опыта не вымышленные, они основаны на подлинной информации от конкретных людей. Их обрабатывают и извлекают самые важные данные для описания проекта. Все начинается со сбора историй в процессе исследования. Использовать их можно в разных целях: например, чтобы собрать демографические данные целевой аудитории, провести глубинный анализ задач или лучше понять мотивы и пожелания пользователей.

Истории помогают получить информацию «из первых рук» и узнать множество разных точек зрения. Они позволяют понять цели, мотивы и предпочтения людей, для которых вы создаете продукт. Они помогают понять их личностные черты и использовать эту информацию в своей работе.



ЛИЧНАЯ БЕСЕДА — ОЧЕНЬ МОЩНЫЙ ИНСТРУМЕНТ

Рэйчел Бэйли занимается контент-стратегией, помогает организациям создавать коммуникационные продукты и управлять ими. Она рассказала нам, как истории клиентов помогают изменить методы продаж.

Недавно меня попросили написать тексты для нового сайта компании. Я задала вопрос о целевой аудитории. Они хотели раскрутить нового разработчика PAAS*-решений для малого бизнеса. Директор представлял себе это так: «Приложение настолько просто в использовании, что даже моя бабушка с ним бы справилась». Ставилась задача создать приложение с функцией перетаскивания для разработки модулей программного обеспечения.

Я быстро поняла, что на самом деле компания не знает свою аудиторию. Когда сотрудники исследовали продажи похожих приложений на рынке, они не знали, как владельцы малого бизнеса на самом деле работают или ищут новое ПО. Поэтому мне пришлось разработать модель проектирования, ориентированного на пользователей.

Для начала я опросила потенциальных клиентов. Результат удивил всех. Считалось, что новый продукт предназначен для малых компаний, в которых работает не более 100 сотрудников и чей доход не превышает 5 млн долл.

* Platform as a service (PAAS, «платформа как услуга») — модель представления облачных вычислений, в которой потребитель может использовать информационно-технологические платформы: операционные системы, системы управления базами данных, связующее программное обеспечение, средства разработки и тестирования от провайдера услуги. *Прим. науч. ред.*

На втором собеседовании выяснилось, что целевой рынок — не малый бизнес, а микробизнес: число сотрудников не превышает 10, а доход — 1 млн долл.

Эти клиенты не знали, что такое PAAS, как она может быть им полезна и где можно найти такие программы. Когда они выбирали приложения, то обращали внимание прежде всего на полезные для бизнеса функции, например выписку счетов онлайн.

Когда они находили подходящее решение, то отправляли информацию «своим ребятам» — чаще всего разработчикам, которые поддерживали их сайт. Те должны были решить, как его использовать. И хотя технический аспект услуги оставался важной частью предложения, его суть пояснялась только в разделе документации для разработчиков — тех, кто непосредственно занимался технической частью.

После разговора с потенциальными клиентами мы решили, что продукт должен быть описан иначе. Теперь продукт рекламируется как «бизнес-приложения и услуги, выходящие за рамки стандартного CRM*».

Самое забавное то, что в конце концов на главной странице сайта оказалось не так много материала. Мы не объясняли, почему PAAS-решение хорошо для владельцев микробизнеса, а привели реальные истории успеха (которые помогают целевой аудитории оценить преимущества предложения) и краткую видеоинструкцию на главной странице.

Ну, и цену, разумеется. Она была решающим фактором при выборе приложений. ■

Лучшие истории — реальные

Самый очевидный способ сбора историй — качественное исследование: этнография, изучение контекста, использование фокус-групп и интервьюирование. Все это требует умения слушать и наблюдать за людьми. Можно услышать не только то, что нам хотят сказать, но и то, как это говорят и чему не придают значения. Некоторые истории напрямую проясняют какой-либо вопрос. Их можно использовать в необработанном виде. Другие нуждаются в проверке. Иногда приходится догадываться о том, чего не упомянул рассказчик, или выявлять контекст.

При личном общении можно заметить все мелкие детали взаимодействия. Это особенно актуально для эмоциональных реакций или неожиданной радости.

* CRM (Customer Relationship Management) — системы управления отношениями с клиентами, которые располагаются на сторонних серверах. Они упрощают внедрение и обслуживание системы. *Прим. науч. ред.*



КАКОЙ ПУЛЬТ ДИСТАНЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ САМЫЙ ЗАБАВНЫЙ?

В ранние 1990-е, когда я учился в аспирантуре, Philips участвовала в процессе разработки недолговечной технологии CD-I (интерактивный компакт-диск). В рамках спонсорства образовательной программы нам предоставили CD-I-плеер с несколькими играми и двумя пультами. Наступили рождественские каникулы, и большинство учащихся поехали домой на праздники. Я попросил разрешения взять домой CD-I-плеер и принадлежности к нему. Я знал, что моим детям он понравится. Мне тоже нравился плеер, потому что он был бесплатный (для аспирантов это существенное достоинство).

У нас был большой рождественский ужин с друзьями и их маленькими детьми. Несколько человек хотели опробовать игрушку. Я наблюдал за ними и заметил два важных момента, которые можно было сообщить Philips.

Во-первых, похоже, продукт не тестировался детьми в домашних условиях. Когда малыши носились по дому и громко топали (или просто ходили), от вибраций деревянного пола плеер начинал сбивать (а иногда система и вовсе зависала). Возможно, он отлично работал в лаборатории с бетонным полом. Но не в настоящем доме, где по идее должен был использоваться.

Второе наблюдение касалось проводных пультов. Один был совершенно обыкновенный, маленький, черного цвета и без каких-либо пометок. На нем имелись кнопки управления направлением действия. В его функциях приходилось долго разбираться.

Второй пульт был «детским», но на самом деле он и взрослым показался бы более удобным: 15-сантиметровый ярко-желтый трекбол с белым основанием, красными и голубыми боковыми кнопками. Пластик, из которого он сделан, был приятным на ощупь и казался крепким.

Использовать его было интересно, он хорошо работал и его не нужно было долго изучать! Это лучший элемент устройства. Нам всем понравился пульт, но мы не были уверены, попадет ли он на рынок. Он был явно лучше, чем сам CD-I-плеер. ■

Другие источники историй

Если у вас нет возможности общаться с пользователями, вы можете использовать другие источники историй: например, анкетирование с помощью закрытых вопросов. В рамках юзабилити-тестов и обзоров исследователи часто задают вопросы или дают пользователям возможность высказаться. Комментарии могут быть очень короткими, но даже из них можно извлечь материал для историй.

Кроме того, можно собирать фрагменты историй из ряда косвенных источников.

Логи поиска и сервера. Логи сервера, анализ перемещений по сайту, логи поисковых запросов и другие способы изучения поведения пользователей — источники количественных показателей пользовательских действий, демонстрирующих особенности применения сайта или продукции. Они помогают лучше понять, как и почему люди покупают ваш продукт. История о «золотых страницах» (глава 7) — хороший пример того, как информация с сервера или из поисковых лог-файлов помогает создать историю.

Записи службы технической поддержки. Записи разговоров и запросы в службу поддержки — отличные источники историй. Зачастую в них содержатся вопросы пользователей и (что особенно ценно) описания контекста. Из логов службы техподдержки можно узнать, какие вопросы задают пользователи. Это очень полезная информация для наблюдателя.

Тренинги и продажа демоверсий. Те, кто ведет обучающие курсы или продает демонстрационные материалы, могут непосредственно контактировать с пользователями, изучающими новый продукт. Такая информация накапливается постепенно. Вы можете получить ее, например, организовав совместный обед для отдела обучения. Из беседы вы сможете узнать о вопросах, которые были заданы на занятиях, или о том, как пользователи объясняли свою проблему. На основе этих фрагментов вы создадите историю.

Исследование рынка. Общее исследование отрасли со специфической целевой аудиторией или рыночного сегмента часто дает исходный материал для историй (изображения, эмоциональные ответы или даже обрывки интервью).

Данные о лояльности. Исследование удовлетворенности и мнения клиентов — полезный источник историй, особенно если вы зададите конкретные вопросы или попросите привести примеры.

Вы можете использовать материал из данных собственных исследований. Вы получите истории разного типа, но все они окажутся полезны при создании целостной картины опыта использования продукта.

Другие источники историй — социальные медиаресурсы (официальные и неофициальные сайты техподдержки, форумы пользователей). А из социальных сетей можно почерпнуть информацию о реальном положении вещей в разных областях.

На отбор данных с сайтов может потребоваться много времени, но все они окажутся очень ценными. Люди не только рассказывают свои истории, но и комментируют чужие. Кто-то добавляет в комментариях и собственные истории. Благодаря этому можно получить наборы историй на схожие темы.

Прислушивайтесь

Обычно вы не ищете истории специально. Но стоит приложить небольшое усилие — и вы увидите потенциальные источники историй и сможете структурировать исследование таким образом, чтобы у вас была возможность их услышать.

Когда вы планируете исследование, то наверняка готовите списки вопросов и стараетесь получить на них ответы. Возможно, вы отводите на них дополнительное время, а также стараетесь больше узнать о мотивации и привычках пользователей. И вы слышите разные истории.

Когда вы даете людям время на размышления и позволяете отвлекаться от основной темы, то можете получить массу информации не только о характеристиках аудитории, но и о ее прошлом опыте. И на основе этих данных создаются лучшие истории.

Представьте себе, что вы тестируете новый проект пульта дистанционного управления телевизором. Вы можете попросить каждого участника исследования выполнить ряд заданий, чтобы выяснить, насколько легко они будут управляться с новым устройством и насколько его характеристики соответствуют их потребностям. После

каждого эксперимента вы можете запросить у них оценку. Диалог может выглядеть следующим образом:

Исследователь: Ну и как? Легко? Возникли ли какие-нибудь проблемы?

Участник: О нет, нет! Никаких проблем. Очень просто. Мой муж никогда бы не справился, но у меня никаких проблем не было.

У вас как исследователя есть два варианта. После того как вы зафиксируете ответ «нет проблем» / «задание успешно выполнено», вы можете перейти к другому заданию. Также вы можете обратить внимание на случайный комментарий о муже испытуемой. Наверняка там есть какая-то история. Почему бы не узнать, в чем дело?

В чем разница между испытуемой и ее мужем? Как они применяют разные устройства дома, чтобы не чувствовать этой разницы (или, наоборот, как используют ее себе во благо)? Такие истории не просто материал для отчета. Они помогают понять некоторые моменты или обозначить еще не исследованные области. Иными словами, благодаря им можно сгенерировать новые идеи!

Простейший способ получить истории — задать вопрос. Пусть люди, с которыми вы работаете, дают развернутые ответы. Задавайте вопросы, требующие развернутого ответа, или уточняющие вопросы:

Вы: Как часто вы покупаете товары онлайн?

Пользователь: По крайней мере раз в неделю. Иногда чаще. Или вы имеете в виду для работы? Постоянно.

Вы: Поговорим о покупках для дома. Какую последнюю вещь для себя вы купили в интернете?

Пользователь: Свитер, который я увидела в каталоге.

Вы: Расскажите, как именно вы его купили.

Пользователь: Я получаю много спама по электронной почте, но некоторые письма из магазинов оказываются интересными.

Группы для обмена историями

Я перешла по ссылкам на сайт и отметила вещи, которые мне нравятся. Еще я иногда захожу в интернет посмотреть, нет ли скидок. Это хороший способ экономии. Хорошие вещи расходятся быстро, и это отчасти решает проблему покупки. Но если мне что-то действительно понравилось...

Итак, вы знаете, что испытуемая не просто покупает вещи онлайн, а просматривает каталоги с целью что-нибудь купить. Вы также знаете, что она старается покупать только то, что ей действительно нужно. Вы можете учесть эту деталь, когда будете создавать историю о поиске информации с целью совершения покупки.

Если вы будете всегда спрашивать («Почему?») или просить («Расскажите мне об этом»), то обнаружите, что это очень эффективный способ получения информации. Запомните: истории начинаются со слушателя. Ваша задача — дать участникам время высказаться и создать для них комфортные условия.

Группы для обмена историями

Еще один вариант — организовать группу, в которой люди будут рассказывать свои истории друг другу. Здесь есть две полезные тенденции: одна история плавно перетекает в другую; каждый участник хочет рассказать о чем-то своем. Можно воспользоваться тем, что люди привыкли невнимательно слушать друг друга, и собрать больше историй.

Одна из классических проблем фокус-групп в том, что более уверенные в себе участники подавляют тех, кто боится высказаться (люди с низким социальным статусом или без высшего образования). По словам Джона Коэна, который в 2005 г. помогал разрабатывать стратегию грамотности устной и письменной речи для ВВС, сторителлинг предоставляет людям с низким уровнем грамотности возможность высказаться:

«Благодаря этому появляется возможность получить личные истории от респондентов и узнать их мнение о любых коммерческих и социальных явлениях, бренде или продукте».

Мэтью Секеп, Research Magazine

Например, вы можете отбирать истории во время собрания фокус-группы. Для начала можно предоставить прототип — например, обычную картинку или историю, которую озвучит модератор. Потом он задаст ряд вопросов. Некоторые участники сами вызовутся ответить на них.

Кто-то в качестве примера приведет короткую историю. Модератор может воспользоваться этим и предложить другим тоже рассказать свои истории «в тему». Как и в других случаях групповой работы, нужно дать всем возможность высказаться. Стеснительным участникам иногда проще рассказать свою историю или прокомментировать чужую, чем высказать собственное мнение или ответить на прямой вопрос.



ИНОГДА ВЫ УЗНАЕТЕ БОЛЬШЕ, ЧЕМ ОЖИДАЕТЕ

Я исследовала новое физиотерапевтическое устройство для людей, восстанавливающихся после инсульта. Мне было сложно. О физиотерапии и реабилитационных центрах я знала мало. После инсульта жизнь людей кардинально меняется, и я могла только предполагать, как именно.

У нас не было готового продукта, просто несколько набросков-иллюстраций. Мы не стали проводить опросов, просто собрали группы по три человека. Они беседовали друг с другом, а я контролировала ход разговора. Участники расспрашивали друг друга об опыте реабилитации, практически забыв обо мне. Мне оставалось только слушать.

Интересно, что все они ненавидели реабилитацию. С помощью тестируемого устройства можно было контролировать процесс восстановления. Для пациентов этот момент был крайне важен, поскольку они ощущали себя несчастными. В итоге мы узнали не только о том, как они восприняли новый продукт, но и о многом другом. ■

У таких маленьких групп есть очень существенное преимущество: каждый может быть услышан. Если вы найдете время и место для встречи, то сможете многое узнать о реальном пользовательском опыте.

Исследование самых ярких случаев

Сбор историй — основа метода критического случая*, разработанного Джоном Фланаганом: исследователь просит испытуемых не высказать свое мнение по поводу продукта, а рассказать о чем-то необычном, что произошло недавно.

Методология часто используется для оценки работы систем с непрерывным доступом к данным. Но вы можете использовать этот подход для того, чтобы убедить людей рассказать вам о конкретных событиях и узнать о том, как они выполняют привычные действия.



ВОПРОС ЖИЗНИ И СМЕРТИ

Чанси Уилсон, специалист-энциклопедист в области методов исследования, описывает практическое использование метода.

Когда я посещаю клиентов, то стараюсь поговорить с ними, прошу их рассказать мне, как приложение или система положительно или отрицательно сказались на их работе или репутации. Одну из самых запоминающихся историй я услышал, когда задал вопрос во время интервью в престижном медицинском центре.

Я обсуждал системы резервного хранения и программного обеспечения для восстановления файлов с IT-менеджером и спросил его, были ли какие-то проблемы с этим ПО за последние несколько месяцев. Он подумал несколько секунд и подробно рассказал, как хорошо система работала много месяцев.

Потом сотрудник, который настроил ее, ушел на другую работу, и его заменил гораздо менее опытный техник. За несколько месяцев до моего визита в этом медицинском центре случилась серьезная авария энергосистемы, и новому технику, не знающему, как восстановить систему (это требовало вмешательства специалиста), понадобилось несколько часов на решение проблем.

Мой собеседник сказал: «Плохо, что наша работа в палатах и даже некоторых операционных зависит от состояния техники. Проблемы с ней могут привести к критической ситуации».

Я знал, что восстановление системы после аварии или другой проблемы может стоить компаниям огромных денег (в крупных компаниях — до нескольких

* Этот метод подразумевает сбор сотен описаний эпизодов эффективных и неэффективных рабочих действий, которые наблюдали в своей деятельности опытные специалисты, руководители и другие сотрудники. *Прим. перев.*

миллионов долларов). Однако, услышав короткую историю от IT-менеджера, я оценил важность резервного копирования и ПО для восстановления. Я понял, что непрозрачный интерфейс может привести к опасным последствиям в тех случаях, когда нужна своевременная и точная информация.

Из этой истории я извлек и еще один, более практичный урок. Если процесс автоматизирован и система работает без вмешательства со стороны в течение долгого времени, имеет смысл создать удобный пользовательский интерфейс для восстановления в случае сбоев. ■

Из таких рассказов можно узнать не только о событиях и действиях пользователей, но и подробности о контексте (их можно позже использовать для создания собственных историй).

Наблюдение

Когда вы наблюдаете за чьей-то работой, обратите внимание на то, как действует человек и что при этом говорит. Поведение — такой же ценный источник информации, как и слова.

Иногда даже наблюдение за простейшими действиями дает ценные данные о реальном пользовательском опыте. Когда мы подбирали истории для книги, то услышали много рассказов о случайностях, приведших к серьезным изменениям:

- Одна группа наблюдала за людьми, распаковывающими тяжелое оборудование, и поняла, что можно было бы спроектировать необычную коробку, которую можно легко снять с устройства.
- Пока заведующий делопроизводством не побеседовал с клиентами на местах, он не подозревал, что многие пользователи даже не распаковывали инструкцию по использованию продукта.
- В колл-центре, который обслуживал три штата, сотрудники клиентского отдела задали разные цвета фона для окон разных штатов и постоянно держали их открытыми.

У вас, наверное, есть собственные истории такого рода. Иногда из мелких наблюдений неожиданно рождаются серьезные инновации.

В незнакомой ситуации вам все кажется странным. До того, как вы поймете, что к чему, вы можете услышать много историй о взаимодействии людей и использовании продукции.

В своей книге Джинни Редиш и Джо-Энн Хакос рассказали о важности наблюдений за обстановкой (включая способ расстановки мебели, предметы интерьера, рабочее пространство, освещение, специальную одежду и безопасность оборудования). Так же вы рассматриваете обстановку в новом доме, чтобы обустроить свой.

Антропологи говорят, что с помощью наблюдения за контекстом можно узнать новое или увидеть привычное в другом свете. Жене-вьева Белл и ее коллеги из Intel изучают дом и привычные элементы обстановки, например кухни. Они используют прием отстранения для того, чтобы критически оценить обстановку, увидеть ее по-новому.

В статье «Неизвестное в известном: прием отстранения в разработке технологий для дома»^{*} они рассказали, как используют подробные описания, чтобы заметить детали привычной обстановки и взглянуть на нее по-новому.

Это крайне сложно в таких областях, как технические и прикладные науки или медицина. Возможно, вам кажется, что вы все уже знаете. Истории от людей, незнакомых с вашей областью, помогают вам вспомнить, с чего начинали и вы сами.

В новой ситуации важно замечать детали окружения. Обычно мы не рассказываем истории о том, что нам хорошо знакомо. Стив Деннинг говорит: «Рыбы не рассказывают о воде». Поэтому нужно обращать внимание на эти детали и их воздействие на людей.

Когда вы пытаетесь оспорить аксиомы, то находите новые возможности.

^{*} Bell G., Blythe M., Sengers P. Making by Making Strange: Defamiliarization and the Design of Domestic Technologies // ACM Transactions on Computer-Human Interaction. 2005, June. Vol. 12. No. 2. P. 149-173 // <http://luci.ics.uci.edu/websiteContent/weAreLuci/biographies/faculty/djp3/LocalCopy/p149-bell.pdf>.



ДВЕРИ ПОЕЗДА ОТКРЫВАЮТСЯ ИЗНУТРИ?

Думаете, нет ничего проще, чем открыть дверь? Во время первой поездки в Англию я посетил конференцию, первая часть которой проходила в Брайтоне, а вторая — в Саутгемптоне. Эти два города расположены на южном побережье Британии менее чем в 100 км друг от друга, но добраться из одного в другой можно только на поезде. Сначала я ехал на север, в Лондон, потом сел на проходящий поезд и отправился в другой город, в южном направлении.

За ужином в Лондоне коллеги дали мне подробные инструкции. Даже после двух или трех больших бокалов вина я знал, что не пропущу свой поезд.

Пора было уезжать, и меня отвели на станцию. Я сел в поезд и достал расписание. Как только поезд прибыл на нужную остановку, я поднялся, прошел к ближайшей двери и приготовился к выходу.

Тогда-то я и заметил, что у двери нет ручки. Я не мог ее открыть. Я подумал, что это дверь только для входа, и прошел к следующей. Но ручки не было и там, а поезд уже замедлял ход. Я быстро прошел в следующий вагон: три двери и ни одной ручки. И в третьем вагоне было то же самое.

Поезд остановился. Я чуть не пропустил свою остановку и мог заблудиться. У следующей двери, к которой я подошел, было приоткрыто окно, я дотянулся до наружной ручки, открыл дверь и выскочил из поезда, который уже тронулся.

Когда Джеймс Бонд прыгает из движущегося транспорта, он ловко перекатывается и встает без единого пятна на белом смокинге. Приземлившись в мягкую кучу, я совсем не ощущал себя агентом 007. Я думал: «Я только что выпрыгнул из движущегося поезда! Я мог погибнуть!»

По окончании конференции я на поезде добирался до аэропорта Хитроу. На этот раз я ехал с небольшой компанией и спросил одного британца, почему у дверей в поезде внутри нет ручек. «Так нужно высунуть руку в окно и открыть дверь снаружи. Это сделано для безопасности». ■

Возможно, вы захотите восстановить общую картину ситуации: вспомнить, что вы видели, и проиллюстрировать рассказ конкретными образами. В этом вам помогут заметки и фотографии. Совпадает ли ваше наблюдение с тем, что говорили пользователи? Если нет, то можно будет создать историю о разнице в восприятии.



ЭТО НЕ МЕТАФОРА

Однажды мы работали с пожилыми женщинами, у которых были проблемы с поиском информации в сети. В процессе тестирования участницы использовали несколько разных сайтов.

Полезные советы

Им разрешили читать так, как им удобно, и потратить столько времени, сколько нужно. Некоторые из них упомянули, что ощущали «неудобство», хотя наблюдатель не замечал проблем.

Скоро мы поняли, что имелось в виду под «неудобством». Мы думали, что они не уверены в себе, однако ошиблись.

У нас была видеозапись с камеры, висящей в углу комнаты. Мы могли видеть всех испытуемых. Многие женщины вытягивали шеи, чтобы видеть экран без очков. Сидеть в такой позе почти час физически тяжело, особенно тем, кто не работает за компьютером подолгу.

Это действительно неудобно — физически. Они именно это и имели в виду. ■

Полезные советы

Если вы использовали структурированный процесс исследования, то наверняка замечали, что направлять обсуждение сложнее, чем задавать вопросы. Даже в работе опытных специалистов по сбору историй возможны сбои.

Не отвлекайтесь

Иногда то, что люди хотят рассказать, важно для них, но не для вас. Порой приходится задавать уточняющие вопросы, чтобы понять суть сказанного. Исследователь должен контролировать ход беседы и слушать внимательно.

Вы не хотели бы пропустить интересную историю (не забывайте, что она начинается с вас как слушателя). И в то же время не хотите отвлекаться от сути. Нужно разработать процедуру исследования, в которой были бы учтены возможности отклонения от темы.

Если говорящий отвлекся на посторонние вопросы, вам нужно решить: как долго слушать его рассказ и как вернуться к интересующей вас теме. Вы можете попросить собеседников в своем рассказе затронуть те темы, которые важны для вас, или дождаться, когда они закончат, и задать наводящие вопросы:

Вы: Как часто вы покупаете вещи онлайн?

Пользователь: Постоянно. Недавно купила свитер. Раньше я сама вязала себе свитера. Я все время была вся в шерсти

и много экспериментировала с краской. Знаете, как можно сделать красители из натуральных продуктов? Они значительно лучше химических, которыми выкрашены большинство свитеров. Я даже специально собираю листья и кору в лесу. Есть такая кора, которую нужно прокипятить, чтобы получить хороший коричневый цвет.

Вы: Это действительно интересно. Спасибо, что рассказали. А могли бы вы найти в сети вещи, которые вам нравятся?

Если человек явно избегает темы, в которой вы заинтересованы, это само по себе важно. Постарайтесь узнать, в чем причина.



ИНОГДА ПРИЧИНЫ НЕОЧЕВИДНЫ

Мы проводили исследование: испытуемые искали в сети статьи о женском здоровье. Одна участница захотела найти информацию, которая давно ее интересовала. Она была так настойчива, что мы дали ей такую возможность, но попросили рассказать нам, почему это так важно.

Она сказала, что у нее был вопрос об одном заболевании. Она не могла найти ответ, и это ее беспокоило. Тема не была связана с нашим исследованием, но очень трудно заставить человека прекратить поиск, если ему нужен ответ. Нам тоже стало интересно, почему участница не могла найти его.

В итоге она почти 10 минут изучала разные сайты. Она вводила одни и те же ключевые слова, но не находила ничего подходящего. Наконец на одном сайте она нашла подсказку в списке результатов. Она ввела термин и сразу же получила ответ.

В данном случае участница не пыталась забыть о задании. Просто она думала, что тестирование даст ей возможность получить ответ.

Мы получили важную информацию о проблемах с поисковыми машинами и о том, как настойчивы могут быть пациенты в поисках информации о собственном заболевании. ■

Если вы знаете, как решить проблему, сосредоточьтесь на целях исследования. Чаще всего вы не желаете отклоняться от важной для вас темы. По крайней мере до тех пор, пока не услышите что-то интересное.

Определите структуру подборки историй

Структурирование помогает сэкономить много времени. Первый вариант — использовать и простые, и сложные вопросы. Можно начать с простых, чтобы получить общую картину, а затем попросить добавить подробностей (как в табл. 6.1).

ТАБЛ. 6.1

СТРУКТУРА ИНТЕРВЬЮ	
Действие	Пример
Начните с наводящего вопроса об интересующем вас виде деятельности. Ответ может быть односложным (да/нет)	«Вы когда-нибудь [делали это]?»
Спросите, как эта деятельность влияет на их работу или жизнь. Вы можете даже предложить стандартные варианты ответов	«Как часто вы [это делаете]?» «Что заставляет вас принять решение [это сделать]?» «Можете ли вы сказать, что именно этим вы чаще всего занимаетесь на работе или дома?»
Попросите привести конкретный пример	«Когда в последний раз вы [это делали]?»
У людей могут быть интересные воспоминания. Вы можете кратко пересказать услышанное, чтобы убедиться, что все поняли, и затем попросить привести примеры	«Расскажите мне об этом».

Иногда подробностей немного. В противном случае вы можете достичь сразу двух целей: найти ответы на главные вопросы и дать возможность человеку предоставить интересный пример (контекст или ситуацию).

Не забывайте, что люди обращают внимание на обстановку. Если вы сидите в конференц-зале с камерой через плечо и делаете заметки на планшете, не удивляйтесь, что люди стараются отвечать на вопросы по возможности кратко.

Если вы хотите получить подробные ответы, создайте повод. Можно показать продукт или прототип, любую вещь из их офиса

или предмет домашней обстановки. Procter & Gamble создала Лабораторию дома будущего: жилище с прачечной, кухней и жилой комнатой (и комнатой для фокус-группы), где можно беседовать с пользователями практически в домашней обстановке.

Исследователи считали, что в таких условиях они смогут получить больше информации. Например, пребывание на кухне напоминало людям, что там может быть грязно, мокро или жарко. А присутствие детей — о том, как они заняты и насколько хаотичной может быть жизнь.



КОНТЕКСТ ВЛИЯЕТ НА ОТВЕТЫ

Кэролайн Джаретт исследовала ежегодную рассылку материалов всем сотрудникам в Великобритании: около 1,3 млн пакетов, каждый пару сантиметров толщиной. Внутри была пачка форм и руководств, включая набор из 22 «вспомогательных карточек», распечатанных в цвете на высококачественном оборудовании.

Ежегодное исследование уровня удовлетворенности клиентов показало, что карточки «удобны в использовании». Но я убедила агентство в необходимости опросить работников малого бизнеса на их территории. Я взяла пакет с собой; у нас был реальный материал, и мы находились в реальной обстановке.

Вот типичная история: одна приятная женщина начала пролистывать материалы, откладывая те, которые не имели отношения к ее бизнесу (почти все). Она взяла вспомогательные карточки: «Да, они действительно полезны». Я сказала: «Это интересно. Не могли бы вы найти ту, которую использовали недавно? И если это не слишком сложно, вы могли бы найти нужные материалы в своем наборе?» Она перебрала карточки и через несколько секунд ответила: «Да, вспомнила. Я использовала одну прошлогоднюю карточку и заменила ее в новом наборе».

Правительство отправляло ей кипу дорогого материала на выброс.

В результате весь пакет был переработан. ■

Поддерживайте естественный ход беседы

Нужно, чтобы люди при разговоре ощущали себя комфортно. Если раньше их не очень-то часто слушали, они захотят высказаться, и не беда, если расскажут не совсем то, что требовалось. Кроме того, они могут не понимать, какого рода информация вам требуется.

Поэтому вам нужно быть готовым задавать вопросы, чтобы поддерживать разговор.

В повседневной беседе люди обычно стараются говорить на равных. Как интервьюер вы хотите, чтобы собеседник говорил больше, поэтому нужно использовать другой подход. Есть несколько простых способов поддерживать ход беседы. В статье Джуди Рэми «Методика успешного “мышления вслух”»^{*} описано, как поддерживать разговор, не прерывая собеседника.

Повторение. Повторяйте последние слова или фразы в форме вопроса. Это помогает установить контакт: люди что-то говорят, вы повторяете, они говорят дальше, потому что этого и ждут. Иногда достаточно даже невербального сигнала. Важно «не пропустить свою очередь» в диалоге и затем вернуть контроль собеседнику, не прерывая ход его мысли:

Пользователь: Я запутался.

Вы: Запутались...

Пользователь: Да, запутался. Не знаю, какую ссылку лучше использовать.

Равновесие. Пусть ваши фразы интонационно напоминают вопросы, а собеседник заканчивает предложение. Это дает возможность вставить свое слово и вновь передать инициативу собеседнику:

Пользователь: Я хотел загрузить приложение, но инструкции были непонятные (замолкает)...

Вот пять хороших вариантов продолжения:

Вы (1): Инструкции были непонятными?

Вы (2): А вы думали...

^{*} Ramey J. Methods for successful 'Thinking-Out-Loud' procedures // STC Usability Toolkit: www.stcsig.org/usability/resources/toolkit/toolkit.html.

Вы (3): Непонятными? Потому что...

Вы (4): Поэтому вы...

Вы (5): Хм-м-м.

Но будьте осторожны. Не пытайтесь говорить за собеседника или навязывать ему свое мнение. Проще всего повторить речь собеседника, не пытаясь перефразировать.

Когда вы собираете истории в рамках исследования, то можете найти новые идеи. В рамках четко структурированного интервью можно получить только ответы на заданные вопросы. А из историй вы сможете узнать о том, о чем и не догадались бы спросить.

Когда ничего не помогает

Часто люди стараются отвечать кратко. Когда вам нужна дополнительная информация, начните рассказывать истории, чтобы опрашиваемые разговорились. Когда люди слышат историю, они часто в ответ рассказывают собственную. Поэтому подберите несколько коротких личных историй, которые сможете рассказать, если участник не дает вам достаточно информации:

Вы: Вы когда-нибудь пользовались онлайн-аукционами?

Участник: Да.

Вы: Как давно?

Участник: На прошлой неделе.

Вы: Что вы делали?

Участник: Что-то покупала.

Вы: Расскажите, пожалуйста.

Участник: Я купила свитер.

Вы: (ждете).

Участник: (молчит).

Вы: Я тоже недавно купила свитер. Для мужа... Голубой. На день рождения. А вы для кого купили? Это был подарок?

Участник: Себе. Я хотела что-нибудь ярко-вишневое и увидела этот красный свитер...

Цель — начать обсуждение, делясь личной информацией и тем самым уравнивая себя и собеседника. Можно обойтись и без наводящих вопросов. Нужно всего лишь сказать несколько слов. И это очень эффективный способ. Не притворяйтесь, будто любите что-то, чего не любите, и не рассказывайте об опыте, которого не имеете.

Если пользователи уже начали рассказывать, вы можете использовать все приведенные способы, чтобы они не замолкали. Если они снова начали отвечать односложно, расскажите другую историю. Помните: и вопросы, и короткие, четкие истории помогают установить контакт с пользователями. Вам ведь нравится рассказывать истории людям, с которыми вас связывают какие-то отношения, даже мимолетные.

Во второй главе мы описали отношения между рассказчиком, аудиторией и историей. Они составляют треугольник, основная связь в котором — между рассказчиком и аудиторией (в данном случае — между пользователем и вами). Поэтому постарайтесь, чтобы пользователи давали вам не только сухие факты.

Запись историй

У вас не будет историй (или даже фрагментов и цитат), если вы не будете их записывать. Очень неприятно обнаружить, что вы запомнили историю только наполовину, а никаких заметок нет. Если вы потеряли информацию, вы не сможете ее вернуть. Поэтому делайте записи с умом.

В идеальном мире у людей хватает времени на все, но на самом деле при определении графика проекта необходимо добавить дополнительное время. Хотя бы для того, чтобы прояснить некоторые детали.

Нужно использовать своеобразный «фильтр» для историй, чтобы быть готовым записывать, как только услышите что-то действительно

интересное. Не обязательно фиксировать все в подробностях — достаточно краткого конспекта, который напомнил бы вам основные моменты, когда вы будете писать развернутый рассказ.

Отбраковывайте слабые заметки. Когда вы записываете истории, вы отбраковываете часть ненужного материала. Возможно, вам кажется, что вы способны просто зафиксировать описание, не внося своей интерпретации. Но даже когда вы просто устанавливаете видеокамеру, то влияете на изложение.

Полезно записывать именно те слова, которые были сказаны. Особенности словоупотребления могут быть ключом к истории. Позже при изучении заметок всплывут полезные примеры. Вот четыре заметки о человеке, который что-то случайно удаляет:

Пользователь удаляет предложение.

Пользователь удаляет предложение, говорит, что ошибся, печатает снова.

Пользователь удаляет предложение (кривится). «О, я удалил то, что уже было здесь». Снова печатает.

Пользователь удаляет предложение. «Черт побери. Почему машина не понимает, что я хотел добавить информацию, а не вырезать то, что написал раньше!» (снова набирает предложение).

В первом случае описано событие, но без эмоциональных подробностей. Во втором есть уточняющие детали. В третьем и четвертом есть цитата и описание эмоциональной реакции пользователя.

Если вы не только слушаете, но и собираете информацию, нужно записывать рассказы так, чтобы из них можно было сделать истории. Джинни Редиш, автор одной из первых книг по юзабилити, предлагает использовать несколько колонок, как в табл. 6.2.

В первом столбце нужно записывать наблюдения, во втором — свои выводы, а в третьем — цитаты и прочие замечания.

Возможно, вы используете программы вроде Mogaе* или электронные таблицы. Тогда стоит разработать систему пометок. Например, буквой «Р» можно помечать интересные реплики, а «И» — истории и образы. В этом случае вам будет проще в дальнейшем найти нужные материалы.

Возможно, у вас не будет времени, чтобы записать все в подробностях. Поэтому нужно разработать форму заметок, с помощью которой вы сможете зафиксировать самые яркие моменты.

ТАБЛ. 6.2

МОЖНО ОРГАНИЗОВАТЬ ИНФОРМАЦИЮ В ВИДЕ ТАБЛИЦЫ. ТОГДА БУДЕТ ПРОЩЕ НАЙТИ НУЖНУЮ ИНФОРМАЦИЮ И ИСТОРИИ		
Наблюдения	Выводы	Истории для рассказа
Фиксирует страницу кулинарной книги с помощью пластиковой закладки. Читает рецепт. Выкладывает все ингредиенты и выстраивает их в ряд на весах. «Я узнала это от шеф-поваров на кулинарном канале. Они разместили все продукты на маленьких чашах весов». Пять или шесть раз пересекает кухню, чтобы найти все необходимое в разных ящиках. Заранее отмеряет количество некоторых ингредиентов	Любой компьютер, используемый в кухне, должен быть защищен (а чистить его должно быть легко). У нее действительно есть все, что нужно? Может быть, нужен список покупок? Нужны подсказки и советы	Слова: как она впервые узнала о кулинарном канале и посмотрела его с друзьями. Ее истории о «состязании» в освоении новой техники. Образ: дети помогают на кухне, все сталкиваются друг с другом

Постарайтесь записывать те слова, которые произнес респондент. Они показывают уровень знания предметной области, например:

- «Я только что закрыл окно».
- «Я нажал на маленький крестик».

Эти советы будут полезными и при поиске информации в видео- и аудиозаписях. И не важно, впервые ли вы изучаете запись или лично присутствовали при беседе. В любом случае нужно отмечать, какие слова пользователи используют в описании ситуации.

* Mogaе — ПО компании TechSmith для рыночных исследований и создания прототипов.
Прим. перев.

В примере выше оба пользователя сумели закрыть окно. Однако один из них использовал технический термин, а другой — более простые слова. Можно также упростить анализ, составив анкету пользователя. Она может включать следующую информацию:

- Демографические характеристики и описание человека.
- Описание действий (куда пошел, что сделал).
- Реплики или наблюдения, которые описывают отношение к кому- (чему-) либо.

ТАБЛ. 6.3

ФОРМА СТРУКТУРИРОВАННЫХ ЗАМЕТОК		
У# — Имя		
Фото или описание	Демографические характеристики <ul style="list-style-type: none">• возраст• пол• работа• и т. д.	Атрибуты, которые могут быть полезны в идентификации этого человека: роль, должность и т. п.
Комментарии, реплики, истории		
Список хороших реплик, наблюдений и конспектов историй	Поведение или анализ задания (например, посещенные страницы, сайты, выполненные задания)	
	Требования (например, к интерфейсу и услугам)	

ТАБЛ. 6.4

ПРИМЕР СТРУКТУРИРОВАННЫХ ЗАМЕТОК		
У5 — Джимми		
	<ul style="list-style-type: none">• Примерно 20 лет• Какой-то колледж• Использует интернет дома• Ландшафтный дизайнер	Не любит онлайн-банкинг, но будет покупать онлайн. Из интернета узнает результаты спортивных соревнований. Заказывает туристические путевки онлайн. Ищет новое
Комментарии, реплики, истории		
<ul style="list-style-type: none">• «Я просто использую сайт как мою домашнюю страницу, потому что мне ее предложили при регистрации».• История: его сестра случайно заказала что-то онлайн, пыталась отменить заказ, но не смогла. Они не оформляли возврат, поэтому дело кончилось судом. Расходы были небольшими, но решение проблемы отняло много времени. Поэтому он уже давно ничего не покупает в интернете.• Использует ESPN, чтобы знать результаты соревнований. Друг Джима отправляет ему сообщения на телефон с результатами соревнований, и Джиму это нравится.• Любит YouTube и пересылает глупые видео друзьям		<div>Любимые сайты: ISP (домашняя страница) Yahoo! ESPN* Travelocity и Expedia YouTube WebMD Sports Authority</div> <div>Требования. Любит знакомые сайты. Поэтому не боится «ошибиться»</div>

* ESPN (Entertainment and Sports Programming Network) — американский спортивный телеканал. Прим. ред.

Дополнительные источники

- Краткая запись всех услышанных историй.
- Другие характерные подробности, например успешность выполнения задания и т. п.

При наличии структуры будет проще найти нужную заметку. В табл. 6.3 показан общий шаблон, а в табл. 6.4 — пример структурированной формы для заметок.

Возможно, у вас будет недостаточно времени, чтобы заполнить форму для каждого участника. Однако этот алгоритм значительно ускоряет работу и позволяет быстрее подвести итоги исследования. Вы можете записать на бумаге впечатления от исследования. В своих описаниях исследования Джуди Рэми называет их «тезисами». Если вы работаете в команде, они дают вам возможность свести всю полученную информацию воедино и на ее основе создать истории.

Дополнительные источники

Bell G., Blythe M., Sengers P. Making by making strange: Defamiliarization and the design of domestic technologies // ACM Transactions on Computer-Human Interaction (TOCHI). 2005. Vol. 12, Issue 2.

Ramey J. Methods for successful “Thinking-Out-Loud” procedures // STC Usability Toolkit: www.stcsig.org/usability/resources/toolkit/toolkit.html.

Выводы

Источники историй рядом, нужно только уметь прислушиваться. Чтобы найти хорошие истории, надо потратить время.

- Ищите интересные истории в материалах исследования, когда наблюдаете или просматриваете свои заметки.
- Научитесь задавать вопросы, которые заставляют людей рассказывать вам истории.
- Можно размышлять вслух — это помогает поддерживать беседу и обеспечивает комфорт для рассказчика.
- Другие источники историй — поисковые логи, записи бесед с сотрудниками службы поддержки, опросы и даже рассказы тех, кто работает с пользователями.
- Оформляйте заметки так, чтобы было легко найти нужную информацию.

ГЛАВА 7



Отбор историй как часть анализа

Вы первый слушатель	122
Что вы ищете?	124
Где искать истории	125
Исследование доступной информации	126
Истории в лицах	128
Выводы	131

Вы уже собрали много историй. Пора отобрать лучшие, с которыми вы будете работать дальше. Они служат определенной цели и должны быть не просто «отличными» рассказами.

Эстрадный артист может рассказать разным слушателям просто «приятную» историю, развивающуюся на протяжении многих лет. В изучении пользовательского опыта все начинается с того, что вы (и члены вашей команды) просматриваете все материалы исследования, чтобы понять, какая информация у вас имеется.

При отборе и обработке историй нужно учитывать свои цели и характеристики вашей аудитории. Эти рассказы помогут вам рассмотреть пользовательский опыт по-новому или поучаствовать в анализе пользователей совместно с исследовательской командой, командой проекта и руководством.

Вы первый слушатель

Вы и ваши коллеги — первая аудитория. Вы используете истории, чтобы команда узнала о пользователях и их жизни. Если вы не считаете истории важными, они никого не заинтересуют и вы не сможете извлечь из них пользу.

Процесс отбора историй итеративен, как и любой другой анализ. Вначале вы можете выявлять истории, в которых обсуждаются интересные вам проблемы. Более внимательный анализ поможет найти новые идеи.

Чем чаще вы работаете с информацией, тем проще вам создать единую связную картину. Вы можете вспомнить какие-то истории во время работы над другой частью проекта. Например, история может быть хорошей иллюстрацией количественной информации, показать отношение пользователей к продукту или задаче.

По данным ряда исследований, ассимилировавшие латиноамериканцы (долго живут в США, получили образование на английском или хорошо владеют этим языком) часто помогают членам своих семей разобраться в американской системе здравоохранения. Помните

об этом. И если участник исследования говорит о том, как он искал информацию для своей матери, вам стоит прислушаться. Возможно, он расскажет вам очень полезную историю.

Отбор историй — процесс, который может быть как аналитическим (дедуктивным), так и синтетическим*. Вы можете выбрать истории, чтобы проиллюстрировать идею, либо создать сводное описание. (Вы ведь использовали способ, облегчающий задачу? Если нет, еще раз перечитайте рекомендации из главы 6.)

Помните: в своих заметках вы можете не найти готовых историй, только короткие рассказы, характеристики и образы. Это полезная основа для будущих историй. Вот несколько примеров:

Пользователь описывает систему хранения информации как «свалку» и предполагает, что ему нужен «консультант по обустройству».

Кто-то рассказывает о «забитой корзине с бельем» на своем компьютере: «Я беру новые вещи сверху и никак не могу добраться до дна».

В процессе юзабилити-тестирования участники не могут разобратся в программе. Они говорят, что на экране много информации, используя слова «загроможденный», «переполненный», «непонятный» и «куча ценных вещей».

Участница рассказывает, как потеряла информацию, которую точно где-то сохраняла.

Другой описывает «идеальную игрушку»: «Сумка Мэри Поппинс, которая никогда не наполняется, сколько бы вы в нее ни положили».

Есть много разных точек зрения на управление объектами. Любая из них может стать основой истории; также вы можете объединить

* Аналитическая информация — выясняемая посредством логического анализа; синтетическая — полученная в процессе сопоставления с реальностью. *Прим. ред.*

Что вы ищете?

несколько сюжетов. Если у вас есть данные, вы сможете создать сводную таблицу показателей. Например, вы можете отметить, что неупорядоченная информация на экране усложняет процесс поиска.

Что вы ищете?

Вы ищете интересные истории со множеством деталей.

Вот признаки таких историй:

- **Истории, которые вы слышали более чем от одного человека.** Они не обязательно одинаковые. Но если вы слышите похожие истории от разных людей, обратите на это внимание.
- **Истории со множеством подробностей.** Подробные рассказы очень ценны, потому что из них можно узнать не только точку зрения респондента. Такое повествование может стать основой сценария использования продукта.
- **Истории с поясняющими деталями.** Истории с подробным описанием контекста помогают слушателю понять тех, о ком идет речь. Вы узнаете о времени, месте и причинах события. Вспомогательные детали могут включать словесные обороты, способ описания целей или действий или краткое описание характера человека или сути события.
- **Истории, иллюстрирующие аспекты пользовательского опыта, которые интересуют разработчиков.** Возможно, это не совсем то, что интересует вас в первую очередь. Однако всегда можно найти полезные примеры. Если ваша команда разрабатывает мобильный интерфейс, вам будет полезна история о человеке, заходящем на ваш сайт с мобильного телефона.
- **Простые и понятные сюжеты или образы, которые удивляют вас или противоречат общепринятому представлению.** С ними труднее всего, потому что (как в рассказе Джинни Редиш из главы 4) они могут быть неприятными. Однако благодаря им вы получите на раннем этапе факты, которые укажут на новое направление работы или продемонстрируют потребности пользователей.

Самые ценные истории — те, которые поясняют некоторые детали пользовательского опыта и позволяют избежать сложного анализа данных или демографических характеристик. Всю нужную информацию вы сможете почерпнуть из контекста.

Где искать истории

Анализируя интересный рассказ, подумайте, получится ли сделать из него полезную историю. Можно для начала выбрать конкретную фразу пользователя или короткое сообщение, пересказать их другим и оценить их реакцию. Иногда отрывок из истории одного человека дополняет рассказы других участников исследования.

Иногда истории иллюстрируют одну-единственную проблему или аспект пользовательского опыта, предоставляя больше специфической информации. Порой из нескольких кусков можно собрать ценную историю. Такая «сборная» история поможет сосредоточиться на общей проблеме (даже если вам нужен всего лишь конкретный пример).



СБОР РАЗРОЗНЕННОЙ ИНФОРМАЦИИ

Когда мы с коллегой работали над проектом исследования для Национального института рака, у нас накопилось много заметок о проблемах поиска на сайте. Мы составили их сводный список.

Многие из них казались специфичными для отдельного участника и его действий.

Мы попробовали создать короткие описания проблем для каждого участника. Собрав их вместе, мы поняли, что здесь есть некоторая структура. Ни одно наблюдение не было исчерпывающим, однако все вместе они помогли понять, почему пользователи теряются на сайте.

Кроме того, мы увидели, как по-разному реагируют пользователи на проблему. В своем отчете мы использовали серию скриншотов в качестве иллюстрации (рис. 7.1). Она была похожа на раскладовку. Только мы использовали ее не для описания дизайна, а для иллюстрации проблем.

Ничего необычного в этом не было. Зато мы поняли, в чем ошибка. ■

Рассказывать истории — вполне естественное занятие. Это помогает структурировать изученный материал. Если вы работаете в команде,

скорее всего, вы уже не раз рассказывали истории, даже не задумываясь о том, что вы делаете. Вы просто делитесь информацией, которая кажется вам наиболее интересной и запоминающейся.

Исследование доступной информации

До сих пор мы в основном говорили об историях участников исследований и ваших собственных наблюдениях. Однако в главе 6 мы уже упоминали о том, что есть и другой источник, данные из которого нужно обработать: информация из поисковых файлов, логов сервера и т. д.

Отсюда вы можете почерпнуть отдельные детали: самые частые (или, наоборот, редкие) типы запросов. Вы также сможете узнать, сколько времени проводят читатели на сайте, как ищут информацию, и даже обнаружить неочевидные связи между разными страницами.



ЗОЛОТЫЕ СТРАНИЦЫ

Сайт Открытого университета, как и другие вузовские сайты, — совокупность мелких сайтов, разработанных администрацией, факультетами и преподавателями. Руководство следит за статистикой, чтобы знать, как люди используют сайт и находят нужные им курсы. Например, можно проследить, как люди перемещаются от основной информации к онлайн-каталогу курсов. Кэролайн Джаретт проанализировала этот путь.

Я заметила, что многие приходили на страницы писательских курсов с сайта факультета искусств. Перейдя по ссылке, я обнаружила отличный сайт о том, как начать карьеру писателя. У него были хорошие позиции в поисковой системе Google, поэтому люди, вводившие соответствующий запрос, находили сайт, даже если не знали об Открытом университете. Я называю такие страницы «золотыми». Многим очень понравилось то, о чем они прочли на сайте. Они переходили по ссылкам, а некоторые даже регистрировались в системе. ■

Это хорошая иллюстрация того, как люди обнаруживают взаимосвязи и как полезно иметь интересный сайт. На основе такого анализа можно выявить критерии привлекательности сайта. Подобные истории можно «привязать» к конкретному человеку либо использовать в качестве «изюминки» в отчете об исследовании пользователей.

Пример: блуждание по сайту при поиске информации на тему «Как предотвратить рак».

Участники переходят по страницам, но не могут найти полезную информацию.

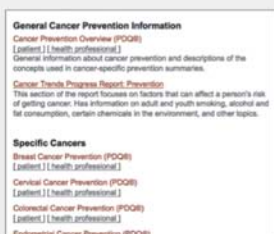


Они вводят запрос «Как уберечься от рака?» и нажимают «Найти».



Когда они получают результаты, то радуются. Они выбирают вторую ссылку в списке и говорят:

«Это-то мне и нужно».



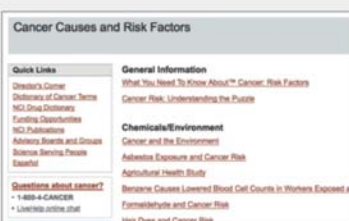
Затем они переходят по ссылке на страницу, видят множество других ссылок и теряются.

«С чего же начать?»



Ссылка, которую они выбрали, показалась полезной. Они ожидали увидеть нужную информацию вверху страницы, но вместо этого им приходится еще думать, по какой ссылке идти дальше.

«Причины и риски... Вроде бы здесь должно быть написано, как избежать заболевания».



Однако вместо нужной информации они получают еще кучу ссылок.

«Я нашел список факторов риска, но я все это уже знаю. Где же искать информацию о том, что мне нужно делать?»

РИС. 7.1.

Сохранив скриншоты просмотренных пользователями страниц, вы сможете создать сводный обзор. Это особенно важно на сайтах, где заголовки, пользовательский контент, реклама или другие элементы часто меняются

Можно также использовать журналы обращений в службу техподдержки или вопросы в электронных базах данных, чтобы найти черновой материал для историй об основных проблемах. Совпадают ли они с теми, которые пользователи озвучили во время юзабилити-тестирования или другого исследования?

Когда вы сможете установить соответствие между различными информационными ресурсами — и сделать одни и те же выводы с разных позиций, — вы окажетесь на верном пути.

Истории в лицах

Проще всего рассказывать истории о конкретных людях. Это позволяет добавить правдоподобия, описав контекст и мотивацию пользователей.

Такие истории помогают понять характер людей или суть событий. Вот три способа описания пользователей:

Возраст: 30–45 лет.

Образование: большинство посещали колледж или имеют степень бакалавра.

45% женаты и имеют детей. Больше половины используют интернет 3–5 раз в неделю, 65% применяют поисковые системы.

Очень расплывчато. Цифры добавляют конкретики, но все равно образ конкретного человека не «вырисовывается». Нужно привести подробности: например, точный возраст, а не диапазон. Затем добавьте фрагменты историй из вашей коллекции — например, о чем участник рассказал перед юзабилити-тестированием, когда мы попросили его объяснить, зачем он недавно заходил в интернет:

Элизабет, 35 лет.


Замужем за Джо, есть пятилетний сын Майк.

Училась в государственном колледже и сейчас ведет раздел новостей своей группы на сайте выпускников.

Использует Google как домашнюю страницу и читает новости CNN онлайн.

В сети искала имя чиновника и контактную информацию.

Теперь вы описали конкретного человека, выполняющего определенные действия. Создавая сюжет, вы можете дополнять эти сведения (рис. 7.2). Демографические характеристики и другая информация никуда не исчезают, но становятся основой более подробного описания опыта взаимодействия.



Элизабет.

Как мы жили до появления интернета?

Для Элизабет сеть — это библиотека, почта и здание муниципалитета. Она разрывается между своей работой и пятилетним сыном. Когда она укладывает его спать, то может заняться делами.

Последняя ее идея — целый город в духе сафари-парка. Она нашла всю необходимую информацию в интернете и все подготовила. Она написала статью в местную газету, опубликовала сообщение на городском форуме и создала страницу на Facebook.

Элизабет нашла все предприятия в городе и планирует разослать электронное письмо с предложением поддержать ее. Она напишет им в эти выходные, и потом, в понедельник, они вместе с сыном нанесут им визит, если получат ответ.

Заручившись поддержкой компаний, Элизабет собирается обратиться в городской совет. Она уже нашла все контакты и готова действовать.

Об Элизабет:

- 35 лет
- Имеет степень бакалавра
- Замужем
- Работает в офисе

Цели:

- Получить информацию
- Встретиться с нужными людьми

Потребности:

- Эффективность: дайте мне поисковую машину, и я скажу, что мне нужно

Закладки:

- Сайт городской администрации
- Проект Wildlife World*
- Школа сына

РИС. 7.2.
Персонаж

* Wildlife World Zoo & Aquarium — зоопарк и аквариум в Личфилд-парке, неподалеку от Феникса, общей площадью 38 га. Специализируется на африканских животных. *Прим. ред.*

Если у вас уже имеются персонажи, вы можете «привязать» свою историю к ним, что даст ряд преимуществ:

- Создается впечатление, что речь идет о реальных людях. Поэтому информация оказывается более полезной и актуальной.
- Можно показать внутренние конфликты, отношения между людьми, а также факторы, которыми они руководствуются при выборе из нескольких вариантов.
- Если персонажи историй олицетворяют конкретных людей, вам проще будет понять идею рассказа.
- Истории порождают новые истории. Ваши коллеги и другие заинтересованные лица будут работать активнее, если поверят в то, что создают проект для реальных людей.
- Приведенный контекст («35 лет, замужем, выпускница колледжа, работает в офисе») помогает слушателям воспринять героев истории как реальных людей и лучше понять их.

Иногда истории могут даже заполнить пробелы в анализе. Если рассказ не очень правдоподобен, а вы уверены, что он иллюстрирует важный момент анализа, нужно подумать, в чем дело. Вы могли упустить какие-то важные детали из жизни персонажа. Также истории помогают обнаружить пробелы в процессе разработки продукта.

Информация об опыте пользователей в истории — отличный способ рассказать о вашей работе. Персонаж может олицетворять группу людей со схожими интересами. Комбинация разных сведений о пользовательском опыте — больше чем простая сумма слагаемых. Связи между отдельными его элементами подтверждают выводы и показывают, что вы понимаете нужды пользователей.

Выводы

Цель анализа — найти яркие фрагменты, на основе которых можно создать полноценные истории. Начните с отдельной реплики или образа. Добавьте больше информации и изложите суть истории. Тогда ваш рассказ будет хорошей иллюстрацией событий.

Мыслите историями. Это помогает при анализе. Хорошая история позволяет получить общую картину.

- Она иллюстрирует моменты, на которые вы хотите обратить внимание.
- В ней приведены детали, которые трудно озвучить любым другим способом.
- В ней объединены различные источники информации.
- Она влияет на слушателей на эмоциональном уровне: звучит правдоподобно, естественно и убедительно, вызывает желание действовать (например, обсудить проблемы или изменения в проекте).

ГЛАВА 8



Истории о пользовательском опыте

Истории развиваются в процессе описания	136
Создание историй в рамках мозгового штурма	137
Мозговой штурм — помощник в работе	138
Создание историй для исследований	144
Включение исследований в мозговой штурм	145
Выразительные истории. От мозгового штурма к идее	146
Задачи историй в проектировании	149
Истории как элемент бренда	152
Дополнительные источники	155
Выводы	156

Истории — не шаблон для разработки дизайна, а отличный источник вдохновения. В сюжетах раскрываются цели, взгляды и потребности людей, для которых создается продукт. Они могут стать основой для истории о проекте.

Под историей о проекте мы понимаем не вымысел или игру («Пройдите лабиринт распределения выгоды...»). Мы имеем в виду истории, которые помогают разрабатывать проекты. Они заставляют вас думать о новых возможностях, дают инструменты для стимулирования дизайнерского мышления. Благодаря им вы сможете улучшить жизнь пользователей.

По мнению Тома Эриксона, коммуникация (и с пользователями, и с командой) при разработке так же важна, как и конечный результат. Истории — инструмент, помогающий дизайнерам решать сложные проблемы, возникающие в процессе разработки. С их помощью можно описать не только сценарий действий, но и эмоциональный фон, социальную и организационную обстановку (которые не менее важны, чем факты). Такие истории дают пищу для размышлений и обсуждений.

Представьте, что вы исследовали отношение к «экологичному» продукту, который поможет более разумно расходовать ресурсы. Наверняка вы заметили, что люди затруднялись ответить, сколько воды и электричества они расходуют. Наверняка вы слышали разные высказывания: от альтруистичного «Мы должны тратить меньше ресурсов во благо планеты» до эгоистичного «Почему я должен экономить на себе?» Возможно, у вас уже есть несколько фрагментов историй, но нужно их учесть в проекте. Этот процесс может включать эскизы экранов, как в статье Джереми Джина и Аарона Маркуса «Зеленая машина: экологичный дом» в журнале UX Magazine. Они показали приложение для смартфонов, которое поможет людям визуализировать потребление энергии с помощью графика (и сравнить показатели со средними).

Вы также можете создать историю, которая продемонстрирует работу вашего продукта.



ФИОЛЕТОВЫЕ ЗДАНИЯ

Том Эриксон описывает, как с помощью технологий мониторинга ресурсов можно заставить людей экономить энергию. Оно не подразумевает тотального контроля (вроде отчетов о каждом смыве воды в туалете).

Сян Вей вышла со станции и повернула на свою улицу. У нее возникло странное чувство. Ее опасения подтвердились: фасад ее дома, обычно зеленый, был окрашен фиолетовыми полосами. Значит, они превысили квоту на воду. Ей стало неловко.

Это не ее вина. Тем утром их предупредили по громкой связи в здании. Сян Вей и ее муж не стали принимать душ и проследили, чтобы дети не превысили 10-литровую квоту.

Сложно было поверить, что виноват кто-то из соседей. Они уже два года были знакомы со всеми 24 семьями, и все были ответственными людьми. Муж предположил, что где-то произошла утечка. Это казалось маловероятным, потому что большая часть бытовой техники отслеживала показатели и отправляла запросы, когда случался перерасход. Муж сказал: вероятно, на трубах счетчиков нет. Утечка казалась вполне возможной, тем более что на прошлой неделе было легкое землетрясение.

Старый доктор Ли, который жил этажом ниже, грешил на хакеров, которые якобы взломали систему мониторинга, чтобы досадить жильцам. Но его считали странным человеком. А кроме того, наказание за взлом системы было суровым.

Сян Вей поспешила к своей двери, чувствуя, что краснеет. К счастью, она пришла рано, на улице было немного людей, но все же...

Очевидно только одно решение: организовать голосование кооператива и попросить руководство провести тщательный мониторинг. Это поможет обнаружить утечку или найти того, кто перерасходует ресурсы. ■

Не все истории должны быть масштабными. Они могут прояснять и мелкие проблемы, а также их решения. Вот фрагменты историй пользователей программы расчета зарплаты:

Обычно моя коллега начисляет зарплату. Когда она в отпуске, нам приходится тяжело: нужно сделать все правильно, чтобы сотрудники получили свои гонорары вовремя.

Инструкции к программе хорошие, но они не включают мелкие детали, например проверку правильности начислений. Мы ищем квитанции в своих бумажниках, чтобы посмотреть, какое число там стоит:

Истории развиваются в процессе описания

Сложность представляют не обычные действия, а редкие, вроде начисления премии.

На основе таких рассказов можно составить короткую историю-иллюстрацию:

Мэри начисляла заработную плату, когда Кэти, офис-менеджер, была в отпуске. В четверг — день начисления выплат — Мэри вспомнила, что Кэти рассказывала ей о специальных премиях за эту неделю. Она застонала. Это всегда становилось проблемой. Если бы она могла вспомнить, что говорила Кэти!.. Мэри начала разбирать заметки на стене. Нужной информации там не было. Она снова застонала. Последний раз, когда возникла проблема, потребовалась неделя на устранение последствий.

Возможно, вы придумаете другую концовку — например, новую функцию программы, которая поможет решить проблему:

Мэри заполняла квитанции на зарплату вместо Кэти, пока та была в отпуске. Ей не нравилась эта работа, особенно после того, как она допустила ошибку, а исправление последствий заняло недели. Но Кэти сказала, что на этот раз беспокоиться не о чем. Когда Мэри нажала на кнопку «Еженедельные выплаты», то поняла почему. Вся нужная информация была на экране. Вместо сложной таблицы, из-за которой в прошлый раз и возникла проблема, она увидела пошаговые инструкции непосредственно в формах. Более того, Кэти создала наглядные инструкции, которые описывали всю процедуру начисления зарплаты именно для их офиса: например, какой стороной вставлять квитанции в принтер. Но главное — там было напоминание и о начисленных премиях за неделю. Все было уже настроено, требовалось только нажать кнопку.

Такие истории не только источник новых идей. Их можно внедрить в исследование опыта пользователей и людей, которым выгодно появление инновации.

Истории развиваются в процессе описания

Истории развиваются поэтапно, как и сам проект: мозговой штурм (генерирование), концепция (определение), спецификация (инструкции). Истории растут вместе с проектом — изменяют формат, обрываются подробностями.

На этапе проектирования число создающих истории увеличивается. На ранних этапах над ними работает непосредственно команда проектировщиков. Затем вовлекается больше людей. Они, в частности, будут работать с уже отобранными вами историями.

Все зависит от компании или проекта. Члены команды разработчиков и исследователи-одиночки используют разные подходы.

Создание историй в рамках мозгового штурма

Если процесс в вашей компании налажен, к моменту начала разработки у вас уже будет набор историй. Но не обязательно. Возможно, вы еще не провели исследование пользователей и не услышали ни одного их рассказа.

Это не значит, что у вас не возникнет идей. Но истории будут основаны на вашем прошлом опыте и мнении о продукте и его пользователях. Из-за этого вы можете упустить из виду много отличных идей.

Мозговой штурм — популярный инструмент, но не очень эффективный. Он помогает нащупать смелые идеи. Но в нашем случае был бы полезнее какой-нибудь «безмозглый» помощник, своего рода переключатель в режим творческого мышления.

Однако вы можете использовать этот метод, если до этапа разработки не собрали никаких историй.



ДАЖЕ ДОКТОРА ТЕХНИЧЕСКИХ НАУК ЛЮБЯТ ИГРЫ

В самом начале своей карьеры я отправился на встречу с исследователями и управленцами для поиска идей в одной технологической области. Такие встречи были популярными: казалось, их участники могут предложить массу идей. Во время бесед все много говорили (и совсем мало слушали), а основной целью было, насколько я могу судить, сгенерировать идеи, которые можно запатентовать и которые станут продуктами.

За день или два до поездки мой руководитель сказал мне, что я буду руководить частью этой встречи, а наш директор поприсутствует на ней. Я ответил: «Да, конечно», и запаниковал. Что я могу сказать группе докторов технических наук? Я был уверен, что мой начальник хочет проверить, настолько ли хороши приемы сторителлинга, о которых я постоянно рассказывал. Но в то время у меня был

Мозговой штурм — помощник в работе

приличный опыт выступлений и написания текстов и совсем небольшой опыт обучения и проведения семинаров.

Я решил воспользоваться игрой, которую мне подсказал друг, вычитавший о ней в книге Дага Липмана «Игры в сторителлинг»*. Я адаптировал игру для шестиклассников под докторов наук и молился о том, чтобы не вылететь с работы.

Я поделил участников на пары и рассказал об игре, похожей на Mad Libs**. Цель в том, чтобы в предложении из списка заполнить пропуски словами, связанными с проектированием и исследуемыми технологиями. После этого оставалось лишь записать историю.

У каждой пары было 15 минут на то, чтобы выполнить задание, записать историю и рассказать ее всей группе.

Слушатели были настроены скептически: «Вы хотите сказать, что мы должны подобрать слова и написать истории?» В течение тех 15 минут, пока они писали, я думал о поиске новой работы. Разумеется, я буду понижен в должности за то, что заставил ученых тратить время на детские игры.

Когда время вышло, я попросил участников рассказать свои истории, но они попросили дать им еще 5 минут, а потом еще, и еще. В тот момент я понял, что увольнение мне не грозит.

Когда, наконец, все закончили, у нас оставалось всего 45 минут от запланированного времени, чтобы рассказать получившиеся истории. Но двумя часами позже мы все еще продолжали делиться историями и идеями в сети. У меня все получилось! ■

Придумать историю достаточно сложно, но побудить людей к этому легко. Помните, что мы все рассказываем истории. Достаточно маленького фрагмента, из которого «вырастет» подробный рассказ.

Мозговой штурм — помощник в работе

Ниже описаны правила игры Дага Липмана, адаптированные под мозговой штурм для исследователей опыта использования чего-либо:

1. Выберите одно предложение.
2. В разных столбцах приведены разные варианты дополнений (люди, места, виды деятельности, мотивы). Выберите нужные

* Lipman D. Storytelling Games: Creative Activities for Language, Communication, and Composition Across the Curriculum. Oryx Press, 1994.

** Игра, суть которой в том, что один игрок просит другого заполнить словами пропуски в тексте. *Прим. перев.*

элементы и заполните пропуски в предложении. Исправьте грамматические ошибки.

3. Когда предложение будет готово, напишите короткую историю, в которой будет определен контекст.

В хорошем предложении будет как минимум одно действующее лицо, место, мотивация и непосредственно действие. Вот пример простейшего предложения:

(Персонаж) в (место) должен сделать (действие), потому что (мотив).

Вы можете добавить характерные для вашей компании детали, чтобы усложнить предложения. Вот несколько примеров предложений, на основе которых можно создать истории о мобильной связи и вычислительной технике:

- Пока (персонаж) находится в (место), ему нужно встретиться с (персонаж), потому что (мотив).
- (Персонаж), который пытается (мотив) в (место), должен быть готов к (действию), на которое отводится час.
- (Персонаж) в (место) осознал, что потерял ключи и бумажник, пока (действие), и теперь ему нужно изменить все планы!

Эти варианты должны отразить весь спектр возможностей и даже чуть больше. Когда вы составляете такой список для проекта, не забудьте включить и особые примеры. Например, не забудьте о тех, кто редко пользуется вашим продуктом. В противном случае ничего нового вы не узнаете. Но старайтесь писать кратко и просто. Нужно расширить список категорий, а не прорабатывать мелочи. Придется думать по-новому.

В табл. 8.1 приведен список вариантов для каждой категории, а ниже — несколько вариантов историй, в которые включены слова из списка.

ТАБЛ. 8.1

ЛЮДИ, МЕСТА, ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, МОТИВАЦИЯ			
Люди			
священник	журналист	водитель грузовика	фермер
рыбак	родитель	президент	профессиональный спортсмен
агент по недвижимости	монахиня	бабушка	супермодель
ученик	владелец малого бизнеса	спортивный тренер	инвалид в кресле-каталке
учитель/преподаватель	врач/медсестра	бортпроводник	консультант
официант	шпион	исследователь/ученый	юрист
полицейский	ребенок, еще не умеющий читать	пилот	строительный подрядчик
Места			
штаб-квартира	класс	лифт	самолет
офисное здание	кухня	номер в гостинице	иностранное государство
за рулем	парк	ресторан	торговый центр
на углу улицы	бейсбольный стадион	такси	магазин электроники
зал суда	пляж	городской автобус	аэропорт
Деятельность			
планирование встречи	подготовка к презентации	поиск потерянного телефона	планирование отпуска/поездки
общение	покупки	размышление	организация совещания
заметки	написание электронного письма	спасение мира	поиск работы
поездка на работу	движение	изучение	торговля на бирже
предотвращение преступления	координирование нескольких расписаний	оплата счетов за коммунальные услуги	поездка с детьми на занятия
Мотивация			
экономить деньги	потратить деньги	быть здоровым	влиять на людей
никогда не терять связь с друзьями	выборочно пропускать встречи	найти больше времени	улучшить жизнь людей
заработать больше денег	следить за новостями	стать остроумнее в общении	получить хорошую работу, ничего не делая
тратить как можно меньше времени в супермаркетах	отсутствуя, не тревожиться за детей	развить хорошее чувство вкуса	исследовать заболеваемость
не потеряться снова	не сойти с ума		

Владелец малого бизнеса в чужой стране пытается оплатить счета за коммунальные услуги и не сойти с ума.

Шпионке в аэропорту нужно быть уверенной в безопасности своих детей, когда она не дома.

Студенту на пляже нужно найти супермодель и пообщаться с ней, потому что он хочет повысить свой социальный статус.

Монахиня на бейсбольном стадионе поняла, что потеряла ключи и бумажник, когда везла в субботу детей на занятия, и теперь ей нужно придумать, что делать.

Получившиеся истории могут показаться странными. Вы можете выбрать наиболее осмысленные из них. Не бойтесь странных сочетаний: вы сможете объяснить их в истории. Однако не нужно выбирать то, о чем вы уже знаете. Помните, что цель этого упражнения — подойти к вопросу творчески.

История — последовательность законченных предложений, в которой описывается, как человек выполнил действие. Существует два подхода к ее созданию:

- **Непосредственный мозговой штурм.** Быстро генерируйте много разных предложений. Не задумывайтесь о деталях, не оценивайте результат. Суть в том, что множество историй могут послужить выработке новой идеи. Этот способ эффективен в группах людей, которые чувствуют себя свободно, расслаблены и высказывают идеи, не стараясь их записывать.
- **Создайте отличную историю на основе одного предложения.** Этот метод хорош в группе людей, которые любят прорабатывать идеи, размышлять. Им не нужно много идей, они предпочтут работать с одной, зато интересной.

Вы легко можете использовать оба способа. Начните с первого, чтобы сгенерировать идеи. Затем выберите некоторые из них и детально проработайте.



КАЖДОМУ СТИЛЮ РАБОТЫ — СВОЙ СТИЛЬ ИСТОРИИ

Однажды на семинаре я участвовал в мозговом штурме в паре с молодым инженером. Нам нужно было взять по два списка отдельных слов и составить из них комбинации, которые помогли бы нам найти новые идеи. На выполнение задания отводилось полчаса. Как весело! «Есть ли лучший способ потратить полчаса?» — сказал я. Но мой напарник привык работать более вдумчиво, не спеша, опираясь на свой прошлый опыт. На все возможные вопросы требовалось найти ответ. Мы не могли ни быстро думать, ни генерировать новые идеи. Я пытался подталкивать напарника, но он не торопился. За полчаса мы выбрали всего пару идей, тогда как у других участников было по 10, 15, а то и 20. Я был расстроен.

Теперь я понимаю, что проблема была в разнице наших подходов к делу. Если бы напарник был похож на меня, у нас появилась бы куча идей и некоторые из них были бы действительно хорошими. А если бы я был похож на напарника, то у нас оказалась бы всего пара идей, но они основывались бы на технологии, инженерном деле, производстве и, возможно, проработанном маркетинге. Мы бы решили некоторые задачи. Но в итоге у нас вышла куча мала. ■

Нельзя сказать, что один из этих подходов лучше другого. Хорошо, когда есть много идей; но некоторым людям сложно мыслить нестандартно. Нужно понять, с кем вы работаете, и учесть это. Ведь вы не можете изменить другого человека, как бы ни хотелось.

Не переживайте по поводу времени. Суть мозгового штурма — в поиске большого количества идей, на основе которых можно создать интересную историю. Brave New Workshop (www.bravenewworkshop.com), группа юмористов-импровизаторов, отбирает 600 идей, из которых получают 25 скетчей для шоу. Они не начинают прорабатывать идеи, пока не рассмотрят все 600. С историями та же ситуация. Вы забракуете большинство из них, но некоторые станут основой интересных рассказов.

Вот пример предложения на мозговом штурме, из которого «выросла» большая история, продемонстрировавшая условия совместного применения разных устройств.



ИСТОРИЯ — ИСТОЧНИК ИДЕЙ

Вы помните историю сестры Сары из главы 1? Она не могла найти свою машину на автостоянке во время бейсбольного матча. Вот другая история с решением подобной проблемы.

Предложение: монахиня на бейсбольном стадионе поняла, что потеряла ключи и бумажник, когда везла в субботу детей на занятия, и теперь ей нужно решить проблему.

История: для сестры Сары это было сложное утро. Она забрала троих детей около дома, потом отвезла их на собрание в центр, а затем проводила на игру Phillies. Когда она обнаружила отсутствие ключей и бумажника, то и предположить не могла, где их потеряла. На парковке? На стадионе? В машине? Неизвестно.

К счастью, в кармане платья лежал мобильный телефон с поддержкой 4G. С помощью приложения своего банка она смогла заблокировать счета, зная, что для разблокировки ей нужно будет сходить в банк лично.

Она переживала насчет ключей от машины. Если бы кто-то нашел их и вычислил, от какого они автомобиля, пропали бы детские рисунки, которые она хранила в багажнике.

Она уже использовала мобильный телефон, чтобы определить GPS-координаты машины на парковке. Она пошла в службу безопасности стадиона и смогла указать, где стоит машина. Через некоторое время ей перезвонили с парковки и сказали, что ключи нашлись неподалеку от машины. ■

Здесь есть несколько идей для новых продуктов:

- Приложение для мобильного телефона, которое определяет местоположение машины на парковке.
- Приложение для банка, которое позволяет пользователям блокировать счет.
- Брелок для ключей, который отправляет сигнал о своем местоположении.

Услышав эту историю, инженер или разработчик может предложить следующие идеи:

- Можно было бы включать сигнализацию с телефона, чтобы машину было проще найти на парковке.
- Если с помощью мобильного телефона можно было бы отключить сигнализацию и завести автомобиль, то не нужно использовать ключи.

- RFID-чип* в телефоне мог бы работать с банкоматами, и монахиня получила бы деньги, даже потеряв карту.

Создание историй для исследований

Если вы уже провели исследование пользователей, то у вас должно быть несколько историй:

- Вы можете для начала составить рассказ на основе наблюдений или собранных фрагментов. (Еще раз изучите главу 7, раздел «Поиск историй».)
- Когда начнете работать над новым функционалом, вспомните истории, которые помогут вам выяснить, как пользователи могут применять новые функции и как их можно усовершенствовать.

Помните, что на этом этапе готовое решение не нужно. Вы должны использовать истории для поиска идей во время мозгового штурма. Благодаря им вы сможете решить проблему, доступно изложить информацию, найти новый подход к работе.

Цель мозгового штурма — с помощью историй обеспечить непрерывный поток идей. Компания IDEO**, дизайн-консультант нескольких известных продуктов, рассказывает о своих «Семи правилах мозгового штурма». Три из них особенно полезны в сторителлинге:

1. **Не рубите сплеча.** Не отвергайте никаких идей. Любая из них хороша, какой бы сумасшедшей она ни казалась. Ничто не способно так быстро свести на нет результаты мозгового штурма, как оценка идей до их окончательного оформления.
2. **Поощряйте смелые идеи.** Воспользуйтесь идеями, выходящими за привычные рамки: именно они могут быть ключом к решению. Смысл мозгового штурма — придумывать новые творческие подходы.

* Технология идентификации объектов посредством радиосигнала. *Прим. перев.*

** IDEO — американская инновационная компания, созданная в 1991 г. в результате слияния David Kelley Design и ID Two. *Прим. перев.*

3. **Опирайтесь на идеи других.** Иногда люди могут предложить странные и сумасшедшие решения, например «сделать это на Марсе». Но вы можете переработать их и найти действительно инновационное решение.

Как и Brave New Workshop, IDEO предполагает, что главное — количество. «Стремитесь придумать как можно больше идей. За час можно сгенерировать около 100 идей».

Включение исследований в мозговой штурм

Мозговой штурм помогает найти идеи и в результатах исследования пользовательского опыта. Списки категорий и отдельные предложения в этом случае заимствуются из материалов эксперимента. Есть два подхода к решению этой задачи:

1. Отберите список людей, мест, видов деятельности и мотивов из историй, которые вы слышали во время исследования, или информации о контексте. Используйте их для генерирования предложений.

Табл. 8.2 — пример такого списка для сферы здравоохранения.

2. Напишите предложения «по мотивам» известных вам ситуаций или проблем.

Вот несколько примеров для проекта по здравоохранению.

Пока медсестра была в палате, ей нужно было встретиться с физиотерапевтом, потому что пациенту трудно приподниматься в постели.

Координатор, которая пыталась определить вариант лечения для тяжелого случая и искала результаты клинических испытаний в интернете, должна подготовиться к встрече с бригадой медицинской помощи, чтобы найти вариант, который придется осуществить в течение часа.

ТАБЛ. 8.2

люди, места, деятельность и мотивация для историй о здравоохранении			
Люди			
медсестра	медицинский техник	учитель	секретарь регистратуры
онколог	семейный врач	физиотерапевт	профессиональный спортсмен
медсестра клинического исследования	специалист	бабушка	координатор
Места			
поликлиника	больница	приемная	дом
приемный покой	смотровой кабинет	горное озеро	иностранное государство
Деятельность			
осмотр пациента	ожидание врача	определение вариантов лечения	выставление счета
подготовка к консультации	лабораторные тесты	изучение текущего исследования	планирование домашнего ухода
Мотивация			
устранить симптомы	остаться дома	быть здоровым	выбрать лучшее лечение
улучшить качество жизни	оправиться после болезни	поставить верный диагноз	сэкономить

Медсестра по уходу за больными на дому из сельской больницы поняла, что потеряла ключи и бумажник, когда была у пациентов, и теперь ей нужно найти выход из положения.

Эти примеры менее сложны, но они описывают реальные проблемы реальных людей. Помните, главное — обеспечить непрерывный поток идей.

Выразительные истории.
От мозгового штурма к идее

До сих пор мы рассматривали истории как способ создания новых идей. Но они помогают и в разработке продукта, иллюстрируя определенные концепции.

На этом этапе нужно найти лучшие решения.



СЦЕНАРИИ FLOW INTERACTIVE* ОПРЕДЕЛЯЮТ ДИЗАЙН

Вот как Фил Барретт из Flow Interactive описывает этот процесс (рис. 8.1) в своем блоге, в заметке «Истории» (<http://web.archive.org/web/20100318001453/http://www.thinkflowinteractive.com/2008/12/19/telling-stories/>).

Поскольку мы не очень четко представляем себе ситуации, отличные от собственной, то должны создавать истории, чтобы убедиться в правильности своих действий. Дизайнеры создают персонажей (героев историй), описывают контекст (ситуацию и предысторию) и определяют цели.

Затем мы пишем сценарии. Мы пытаемся рассказать увлекательную и правдоподобную историю о том, как с помощью продукта персонаж улучшил свою жизнь. Мы умеем слушать и определять, насколько история хороша и правдоподобна. ■

Нет единственного способа создания истории. Есть методики, которые описывают разницу между типами историй и определяют различия в продолжительности, структуре или формате подачи.

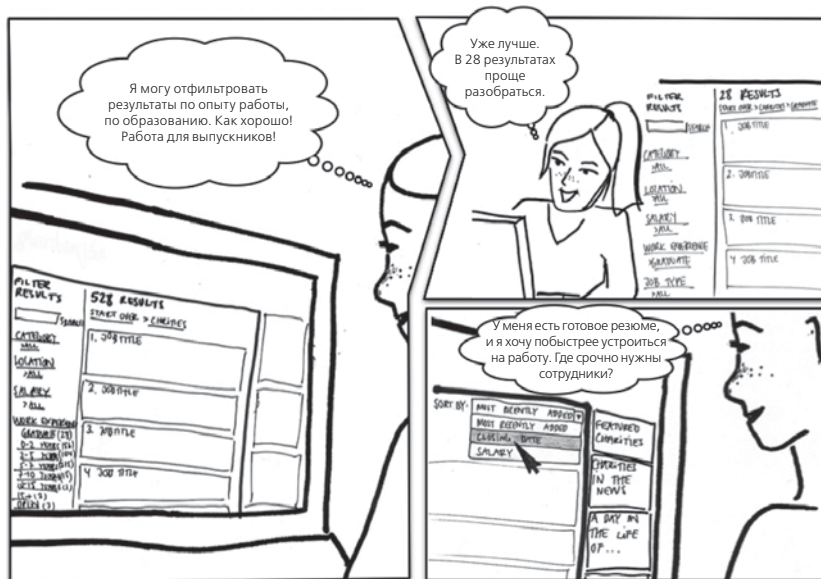


РИС. 8.1.

Задание в контексте главной цели пользователя

* Flow Interactive — британская инновационная компания, создающая дизайнерские решения для мобильных устройств. Основана в 1997 г. Прим. перев.

Джинни Редиш предполагает, что истории, которые помогают придумать идею, должны быть «короткими, с описанием реальных пользователей в реальных ситуациях».

Сара Смит, 25-летняя сотрудница маленькой туристической компании из трех человек, принимает звонок от своей подруги Дженни:

Дженни хочет прилететь в Феникс в следующем месяце и увидеться со своей закадычной подругой. Она может отправиться в любые выходные и взять отгул на пятницу и понедельник. Но только если билеты будут ей по карману. Дженни попросила Сару найти самые дешевые билеты на следующий месяц (до Феникса на пятницу, обратно на понедельник).

Здесь приведена информация о пользователях, их целях и задачах и контексте — физических, социальных и технических условиях. Задача — найти лучшие тарифы. Сейчас этим занимаются все туроператоры. Джинни написала эту историю по результатам наблюдения за реальными людьми, изменив имена из соображений конфиденциальности.

Исследователь Дэн Груэн из IBM считает, что разница между историями и сценариями заключается в мотивации и специфике. В его модели сценарии менее специфичны и слабо отражают (или не отражают совсем) мотивы персонажей. При генерации новых идей мотивация становится необходимым элементом, поскольку показывает особенности человеческой культуры и характера. В разработке дизайна сценарии полезны для того, чтобы сосредоточиться на заданиях, которые должны быть выполнены, или технологиях, которые должны быть использованы.

Блок-схемы и кейсы используются для тех же целей, но в них внимание сосредоточено в большей степени на разработке технических конструкций, чем на объяснении мотиваций и контекста. Истории используются наряду с другими формами описания взаимодействий, однако показывают реальный пользовательский опыт.

Мы не можем однозначно сказать, в каких случаях следует использовать тот или иной формат. Но мы знаем, какие элементы включает хорошая история, применяемая в проектировании:

- Акцент на деятельность, описание действий и поведения в определенном контексте.
- Описание стимулов к действию.
- Подробное описание действующих лиц (или одного из них) в контексте.

Кроме того, нужно исключать ненужные подробности, технические характеристики и все то, что ограничивает проект. Это не имеет отношения к дизайну. Вам нужна история, которая описывает пользователей и продукт в действии. Позже мы еще поговорим о выборе деталей, пока же приведем короткий пример: если вы описываете дождливый день, то погода должна как-то влиять на события. Возможно, трудно работать с телефоном одной рукой, потому что другая занята зонтом. Или дождь как-то воздействует на поведение персонажа. Упоминание о дожде может быть важным, но только если история включает соответствующие детали.

Задачи историй в проектировании

Истории нужны даже тогда, когда проект уже завершен. Они могут сопровождать спецификации, иллюстрируя их, дополняя деталями из ранее созданных сценариев. Они могут описывать альтернативный опыт для разных пользователей и объяснять сложное взаимодействие, например одновременное применение разных режимов.

Истории нужны для демонстрации контекста. Когда описываются технические подробности, легко забыть, почему была добавлена конкретная возможность и как она может использоваться. Истории помогают показать общую картину во время проработки деталей проекта.



СТАНДАРТ, ПОСТРОЕННЫЙ НА ИСТОРИЯХ

В журнале UX Magazine Изабель Фрин описывает один из самых необычных случаев использования историй в медицинских программах типа H7*. Они используются персоналом поликлиник — медсестрами и докторами. Пользователи считают, что люди, которые составляли технические требования, не представляют себе условий работы. Кроме того, они обнаружили, что непросто описать их действия в технических терминах. Поэтому они начали применять истории и кейсы. Это помогло медикам и компьютерным разработчикам найти общий язык.

Раскадровка: запрос статуса в листе ожидания

Задачи

Раскадровка отражает процесс коммуникации для запроса статуса клиента в листе ожидания.

Предпосылка

Питер Процесс, сотрудник организаций «Удачная выписка» и «Больница для выздоравливающих», отправлял запрос в несколько домов престарелых для размещения больного Адама Эвримана. Ему сообщили, что пациента занесли в лист ожидания. Поскольку господин Эвриман очень хотел попасть в дом престарелых поближе к месту, где живут его дети, он записался в очередь в Living Legends Aged Services (LLAS) и Senior Living Retirement Villages (SLRS). Питер очень хочет пристроить больного в ближайшие 1–2 суток и поэтому хочет знать статус, чтобы понять, нужно ли ему обратиться в другие дома престарелых**.

Раскадровка

У Питера есть доступ к обоим листам ожидания, и он делает запрос, на каком месте в очереди сейчас находится пациент, чтобы оценить, сколько еще нужно ждать. Он получил ответ от системы LLAS, что перед господином Эвриманом еще 4 человека.

Итог

Питер обсудил ответ на запрос с господином Эвриманом, и они решили подождать, когда появится свободное место. ■

* «Седьмой уровень» — стандарт обмена, управления и интеграции электронной медицинской информации. *Прим. перев.*

** Игра слов: Process — досл. «процесс, ход выполнения», Everyman — «любой человек». Понимается, что Питер Процесс — это любой работник, а Адам Эвриман — абстрактный пациент, на месте которого может оказаться каждый. *Прим. перев.*

История как спецификация

Один из видов историй-прогнозов — технические спецификации, основа подробных описаний. Это не собственно спецификация, но она закладывает основу для проектирования, сбора информации из разных источников. Так же и персонажи в удобном формате обобщают информацию о людях. Структура истории включает следующие элементы:

- **Предположение:** утверждения, иллюстрирующие исходные данные.
- **Опыт:** очень короткие истории, на пару предложений, которые показывают образ.
- **Цели:** предложения, описывающие идеальный новый опыт.
- **Источники:** ссылки, книги, статьи из источников, которым доверяет аудитория, по теме исследования. Все это помогает повысить доверие аудитории. Многие люди считают, что их работа самая важная. Поэтому имеет смысл сослаться на работы других участников процесса.
- **Выводы:** образы, которые показывают ключевые элементы в удобном для аудитории формате (например, презентация).



ВОЗМОЖНОСТЬ ОБМЕНА ИНФОРМАЦИЕЙ: КОРЗИНЫ ДЛЯ МОБИЛЬНЫХ ТЕЛЕФОНОВ

Эта история написана по материалам проекта разработки мобильного приложения для продуктового магазина.

Предпосылки

Многим нужен простой способ отслеживания покупок и потребления продуктов, чтобы сэкономить деньги и управлять своим рационом. Обычно люди знают, что им нужно и как отслеживать потребности семьи. Покупатели любят экономить. Они непременно приобретут мобильное устройство, которое поможет им в этом, даже если за такие услуги придется регулярно платить.

Опыт

«У меня есть бесплатное приложение для мобильного — называется HandyShopper. Оно позволяет мне создавать списки нужных покупок. Если чего-то не хватает, я могу в любой момент добавить это в список и приобрести в следующий раз».

«Мое приложение HandyShopper теперь умеет считывать и штрихкоды, прямо через камеру телефона. И я могу распределить продукты на категории “похожее” и “заменитель” и сравнивать цены в ближайших продуктовых магазинах и Wal-Mart. Это помогает экономить!»

«Я скачал приложение HandyShopper с сайта SouthBeachDiet.com и теперь могу контролировать свой рацион».

«С помощью Bluetooth я могу подключить телефон к принтеру и колонкам. Я получаю на телефон купоны, которые могу использовать в супермаркете».

«Bluetooth-приложение HandyShopper позволяет покупать товары онлайн. Я могу экономить и время, и деньги».

Цели истории

«У моих родных аллергия на молочные и морепродукты. Да и вкусы у всех разные. Поэтому необходимо держать в голове кучу информации о продуктах, которые нужно купить и приготовить. Теперь, когда я узнаю полезный рецепт или доктор рекомендует мне полезные продукты, я могу записать информацию в свой карманный компьютер. Покупать стало легче: компьютер напоминает мне, что мне нужно приобрести, подсказывает варианты замены и помнит предыдущие покупки».

«Мы все сидим на диете. Поэтому я записываю в телефон все свои покупки. Но теперь в магазине я могу подключиться к функции “умная корзина”, которая записывает все мои приобретения. Так проще проверить список покупок, остается лишь упаковать продукты!»

Источники

Внутренний отчет об исследовании покупателей:

«Умная» корзина: www.msnnbc.msn.com/id/5462556/

«Магазин будущего» Metro: www.spychips.com/metro/overview.html

RFID и покупки: www.jefflindsay.com/rfid4.shtml

Выводы

Покупатели хотят экономить деньги и не перенапрягаться. Если устройство облегчает жизнь — его купят. Если оно поможет сэкономить деньги — его приобретут еще больше потребителей. Если устройство поможет сэкономить и то и другое — его купят все. ■

Истории как элемент бренда

Истории могут также описывать бренд. Как и другие истории, они создаются пользователями и показывают ожидания от продукта или компании. Если ваши идеи родились из историй, собранных во время

исследования, то описание бренда будет опираться на собранный вами материал.

«[Бренд] — это личное, часто интуитивное восприятие товара, услуги или компании. Это ИНТУИТИВНОЕ ВОСПРИЯТИЕ, потому что, несмотря на все попытки быть объективными и рациональными, в большинстве случаев люди действуют под влиянием эмоций. Это ЛИЧНОЕ интуитивное восприятие, поскольку в конечном счете бренд оценивают отдельные пользователи, а не компании, рынки или общество в целом. Каждый человек формирует собственное мнение о бренде. Компании не могут повлиять на этот процесс, зато им по силам подчеркнуть какие-то уникальные характеристики, дифференцирующие товар на фоне аналогичной продукции конкурентов. Если достаточно широкий круг потребителей имеет более или менее одинаковое интуитивное восприятие, компания может сказать, что у нее есть бренд. Иными словами, бренд — это не то, о чем говорят вы. Бренд — это то, о чем говорят ОНИ».

*Марти Ньюмейер, «Разрыв бренда»**

Если бренд — мнение потребителей о вашем продукте или компании, тогда вы можете обеспечить их исходным материалом для историй. Эта маркетинговая стратегия становится все более популярной:

- Трехлетняя телевизионная рекламная кампании Apple под названием Get a Mac («Бери Мас») основана на контрасте крутого парня в образе Мас (его играет Джастин Лонг) и неряшливого, странноватого парня в костюме (Джон Ходжман) в образе PC. В каждом ролике описывалась смешная ситуация, в которой Мас побеждает PC.
- Скотт Макклауд (автор книги «Понимание комикса»^{***}) создал комикс, в котором Google представляет свой новый браузер Chrome. История включает блоки о возможностях, удобстве использования и даже применяемой технологии.

* Цит. по: Ньюмейер М. Разрыв бренда. Как возвести мост между стратегией бизнеса и креативностью. М. : Вильямс, 2006. С. 16–17. *Прим. ред.*

** McCloud S. Understanding Comics: The Invisible Art. William Morrow Paperbacks; Reprint ed., 1994.

- В 2001 г. BMW разработала серию коротких рекламных фильмов для интернета. Они наняли разных известных режиссеров и сказали, что те могут делать все что угодно, но ролик должен длиться не более пяти минут. И во всех фильмах использовался один и тот же персонаж — водитель, которого играет Клайв Оуэн.

Такие истории помогают объяснить пользователям ценность вашего продукта. Конечно, истории, используемые в маркетинговых целях, могут быть более выхолащенными, чем те, что созданы в процессе проектирования. Истории о бренде и проектировании помогают установить эмоциональную связь между компанией и пользователями.

Дополнительные источники

Erikson T. Design as Storytelling // www.pliant.org/personal/Tom_Erikson/Storytelling.html

Notes on Design Practice: Stories and Prototypes as Catalysts for Communication//J. Carroll, ed. Scenario-Based Design: Envisioning Work and Technology in System Development // www.pliant.org/personal/Tom_Erikson/Stories.html

Barrett P. Telling Stories // The Think Blog (Flow Interactive), 2008, Dec. 19 // www.thinkflowinteractive.com/2008/12/19/telling-stories/

Redish G. Storytelling: The Power of Scenarios. Goldsmith Award Presentations. IEEE PCS, October 2001 // www.redish.net/content/handouts/redish_Goldsmith_Oct2001.pdf

Gruen D. Beyond Scenarios: the Role of Storytelling in SCSW Design.

Lipman D. Storytelling Games: Creative Activities for Language, Communication, and Composition Across the Curriculum. Oryx Press, 1994.

Sweeney J. Innovation at the Speed of Laughter: 8 Secrets to World Class Idea Generation. Aerialist Press, 2005.

Ньюмейер М. Разрыв бренда. Как возвести мост между стратегией бизнеса и креативностью. М.: Вильямс, 2006.

Выводы

Истории, используемые в процессе проектирования, важны для выработки идей.

Истории о проектировании можно составить из рассказов пользователей и на основе данных с различных сайтов. Еще один вариант — использовать метод мозгового штурма.

Если у вас нет историй, на которые можно опираться в работе, проанализируйте известную вам информацию о пользовательском опыте.

- Хорошие истории, основанные на качественных данных, могут породить идеи.
- Истории можно создать и на этапе мозгового штурма.
- Истории могут объяснить дизайнерские идеи, особенно инновационные.
- В истории можно описать технические требования, определив условия использования продуктов.



Оценка с помощью историй

Истории в создании тестовых заданий	158
Истории как основа коротких тестов	159
Превращение заданий в истории	160
Своевременный подбор историй для тестирования	161
Использование историй в обзорах	161
Сбор историй в процессе тестирования	162
Дополнительные источники	164
Выводы	165

Важный этап исследования — оценка дизайна. Мы используем для этого несколько методов — от экспертной оценки до юзабилити-тестирования.

Преподаватели дизайна учат разным уловкам. Например, рассматривать рисунок в зеркале, чтобы в отражении увидеть его с разных ракурсов. Истории пользователей — тоже своего рода зеркало, позволяющее увидеть продукт с иной точки зрения.

Вы должны постоянно тестировать свою разработку: устраивать эксперименты с участием пользователей и экспертов. С помощью историй можно усовершенствовать систему оценки (и не важно, насколько масштабно тестирование). Различные методы представлены в главе 6.

Кроме того, необходимо создавать истории на основе наблюдений за пользователями и использовать их в целях усовершенствования продукта.

Истории можно применять следующими способами:

- При создании сценариев или заданий для тестирования.
- В качестве руководства для экспертной оценки.
- Для тестирования качества.

Также вы можете находить новые истории в процессе деятельности.

Истории в создании тестовых заданий

Очевидный способ использования историй — создание сценариев для участников тестирования. Истории, определяющие цели и стимулы, могут также стать основой теста. Например, вы можете использовать в этих целях рассказ Джинни Редиш из главы 8.

История

Сара Смит, 25-летняя сотрудница маленькой туристической компании из трех человек, расположенной в пригороде Чикаго, принимает звонок от своей подруги Дженни.

Дженни в следующем месяце хочет поехать в Феникс, чтобы по-видаться с подругой. Она может отправиться в любые выходные, взяв на работе отгул на пятницу и понедельник. Но ей нужны недорогие билеты. Дженни просит Сару найти бюджетные варианты на следующий месяц.

История как задача

Вы менеджер по туризму. Ваша клиентка звонит, чтобы заказать билеты в Феникс.

Она хочет отправиться туда в следующем месяце, но только если вы найдете недорогие билеты. Она может полететь в любые выходные и взять отгул в пятницу и понедельник.

Найдите наиболее выгодный вариант.

Истории как основа коротких тестов

Ваши истории могут также использоваться как основа открытых исследований, в которых участник сможет подстроить задачу под собственную ситуацию. Такой процесс сложнее контролировать. Нужно спокойно реагировать на идеи участников исследования — это поможет получить очень ценную информацию.

Узнайте, что хотят знать участники, в начале исследования. Расспросите об этом до того, как вы покажете им сайт или материалы. Например, если вы тестируете интернет-магазин, узнайте, что они хотят купить и почему.

Некоторым людям сложно придумывать идеи с ходу. Вы можете попросить их заполнить анкету до тестирования. Тогда они смогут спокойно сделать выбор, не испытывая давления со стороны того, кто ждет ответа.

Также вы можете попросить участников вспомнить сайт вроде вашего, который они недавно посещали, или ситуацию, похожую на ту, которая сейчас обсуждается. Дайте им шанс рассказать историю.

Превращение заданий в истории

На этом этапе можно ориентироваться на истории пользователей или выбрать из своего списка задачи, которые будут им наиболее полезны:

«Вы сказали, что хотели узнать X, давайте попробуем Y».

Если при написании заданий вы учли возможность использования информации об участниках, адаптировать их будет проще:

«Я хотел бы, чтобы вы купили свитер. Вы сказали, что искали красный кардиган. Пожалуйста, попробуйте найти его и...»

Другой вариант — позволить клиентам выбрать задания из списка. Тогда им не придется выполнять задачи, которые им не по душе.

Превращение заданий в истории

Апала Чаван из Human Factors International* придумала, как можно повысить эффективность заданий с помощью историй. Она говорит, что в Азии люди боятся критиковать продукты или говорить о проблемах с их использованием.

Свое решение она назвала «техника Болливуда» — сторителлинг в духе индийского Голливуда. Сюжеты таких фильмов запутанны и очень эмоциональны. Чаван создала условия, в которых участники легко вовлекались в историю. Вот характерный пример:

«Молодая, невинная и красивая племянница участника исследования вот-вот должна выйти замуж. Неожиданно она узнает, что потенциальный жених — член банды, наемный убийца. Вся его жизнь — притворство, и он уже женат! Тому есть доказательства. Участник должен заказать билет на самолет для себя и жены жениха своей племянницы до Бангалора. Время дорого!» (<http://www.humanfactors.com/downloads/jun02.asp#bollywood>)

* Human Factors International — крупнейшая в мире компания, специализирующаяся на клиенто-ориентированном дизайне. *Прим. перев.*

История помогает прочувствовать ситуацию и указать на проблемы. Не обязательно создавать такие сложные сюжеты. Однако истории в любом случае интереснее набора сухих фактов.

Своевременный подбор историй для тестирования

Иногда специалисты по пользовательскому опыту появляются как раз тогда, когда они нам нужны (хотя мы не любим в этом признаваться). Речь о тех случаях, когда у вас нет ни историй, ни результатов исследований, чтобы на их основе создать толковый список заданий.



СВОЕВРЕМЕННОСТЬ

Джинни Редиш рассказала нам, что она сделала, когда ее приняли в проект слишком поздно. У нее не было никаких историй для работы, и она сама придумала рассказ на тему юзабилити-тестирования.

Разработчики уже создали прототип. Он был основан на запросах клиентов — не пользователей — по поводу тех новых функций, которые им нужны. Никто не обращался к пользователям в ходе работы. Я предложила протестировать прототип на местах.

Мы наблюдали за пользователями в привычных для них условиях и собирали истории об их работе.

Затем команда переместилась в конференц-зал, и пришли несколько пользователей, чтобы испытать новый прототип. Истории, которые команда собрала, стали сценариями теста.

На первом же тестировании команда узнала, что в используемом пользователями процессе был целый этап, который она даже не рассматривала. ■

Использование историй в обзорах

Этот тип историй можно использовать при экспертной оценке или в контрольном анализе. Даже схематичный образ, дающий условную оценку, помогает понять, как будет действовать реальный человек.

Истории и персонажи — хорошие инструменты структурирования обзора. Раздайте роли всем участникам эксперимента и попросите выполнить следующие действия:

Сбор историй в процессе тестирования

- Посмотреть на первую страницу экрана глазами своего персонажа.
- Понять, каким будет первое действие (включая закрытие окна).
- Постараться выполнить задание.

Однако здесь есть одна опасность: если вы плохо знаете пользователей (или не проработали роли), то будете рассматривать проект со своей точки зрения. Группа должна быть готова отбрасывать очевидные и легкие решения.

Возможно, у вас просто недостаточно информации, чтобы принять правильное решение. Так что это хороший способ обнаружить пробелы в знаниях и обсудить возникшие проблемы.

В любом случае все истории, которые вы отобрали в процессе анализа, бесценны. Используйте их в качестве иллюстраций.

Сбор историй в процессе тестирования

Тестирование, как и любое исследование, дает возможность собрать истории. Вы можете обнаружить новую информацию или вопросы, которые стоит задать участникам.



ГДЕ ЭТО ИСПОЛЬЗУЕТСЯ?

Рандальф Биас обучает юзабилити студентов Школы информации Техасского университета в Остине. Его студенты проводят исследования для местных некоммерческих организаций, чтобы получить опыт в реальных проектах.

Мы работали с местным некоммерческим агентством, связанным со сферой услуг. Его сайт был разделен на две части, в каждой описывались разные типы поддержки, которые предлагала организация. Сотрудники агентства предполагали, что посетители будут делать в браузере закладки для нужных разделов.

Вот что узнали студенты: у большинства посетителей не было доступа в интернет из дома. Чтобы зайти в сеть, им приходилось посещать публичную библиотеку. Соответственно, было маловероятно, что страница будет добавлена в избранное и что домашняя страница поможет быстро найти нужную информацию.

Мои студенты также поняли, что есть и другие сложности в использовании сайта в общественном месте с ограничениями на личные настройки.

Агентство и его клиенты получили выгоду от работы студентов (хотя клиенты об этом и не догадывались). ■

Вы можете использовать процесс оценки в двух целях. Если вы включите в анкету задания и вопросы, требующие развернутых ответов, то получите достаточно информации для двух разных отчетов: о теме исследования и о контексте.



ДВА СОБЫТИЯ В ОДНОМ ИССЛЕДОВАНИИ

Мы хотели проверить, насколько легко пользователям работать с поисковой формой, в которой отдельные поля можно было открывать по желанию. Мы знали, что пользователям она покажется слишком длинной, но понимали, что они не хотят выбирать между «основной» и «расширенной» версиями.

Разработчики создали прототип новой идеи, но не были уверены, будет ли новый интерфейс простым в использовании.

Мы знали, что люди в разных ситуациях будут использовать базы данных по-разному. Поэтому для начала мы попросили участников описать несколько недавних случаев, когда они пользовались ею. На основе полученной информации мы разработали сценарий наблюдений за их действиями.

Некоторые наблюдатели сказали нам, что считают предварительное обсуждение очень полезным. Участники не только говорили о своей работе, но и показывали нам использованные сайты и информацию, которая оказалась полезной. У исследователей появилась возможность понаблюдать за реальной работой.

В итоге мы создали два отчета. Первый — простой отчет о работе приложения с идеями по усовершенствованию. Во втором содержалась информация об обстановке, в которой использовался сайт. Таким образом, в первом отчете разработчики могли найти нужные рекомендации, а во втором была приведена общая информация в форме, удобной для всей команды. ■

Возможно, тестирование не кажется вам хорошим источником историй. Однако оно дает шанс лично пообщаться с пользователями и узнать много интересного.

Дополнительные источники

The Bollywood technique: www.humanfactors.com/downloads/jun02.asp#bollywood

Bias R., Lucas S. Latham T. The Hybrid User-Requirements Interface Evaluation (HURIE) Method // C. Righi, J. James (eds.). User-Centered Design Case Studies. Elsevier, 2007.

Quesenbery W. Guidelines for letting participants create their own tasks // www.wqusability.com/handouts/participant%20tasks.pdf

Redish G., Chisnell D. Designing Web Sites for Older Adults: Expert Review of Usability for Older Adults at 50 Web Sites // http://assets.aarp.org/www.aarp.org_/articles/research/oww/AARP-50Sites.pdf

Выводы

В процессе тестирования тоже можно собирать истории (даже если на предыдущих этапах вы этого не делали). Они помогут вам лучше понять пользователей.

Также вы можете использовать истории при разработке тестовых заданий.

- На основе историй создавайте тестовые задания для оценки юзабилити.
- Создавайте истории, чтобы определить контекст задач и упростить их выполнение для участников тестирования.
- Начните с общей истории, но модифицируйте ее в соответствии с информацией, полученной от каждого участника.
- Оперативно собирайте истории и немедленно используйте их в тестировании.



Делитесь историями (подстраивайтесь под аудиторию)

В каждом живет рассказчик	168
Помогите аудитории прочувствовать историю	168
Если вы не знаете аудиторию, слушайте внимательно	169
Типы аудиторий	170
Дополнительные источники	181
Выводы	182

Выше мы обсудили, как подбирать и обрабатывать истории. Перейдем к вопросу о том, как использовать их при общении не только с командой разработчиков, но и с другой аудиторией.

Для практиков объяснить идеи и их источники менеджерам — сложная задача. Они чересчур увлекаются подробностями и не дают аудитории возможности понять картину в целом. А иногда любыми путями стараются установить связь между своей идеей и реальными проблемами, которые она решает. На самом деле нужно, чтобы слушатели подключили воображение. Поэтому следует не просто рассказать о новой идее, но и вызвать эмоции.

Здесь и полезны истории. Они не заменяют презентацию. Нужно осветить технические, маркетинговые и бюджетные вопросы. Задача при рассказе историй — привлечь внимание, показать контекст, обеспечить общую картину и стимулировать к действию.

В каждом живет рассказчик

Можно вспомнить много эпизодов из кино, где история помогает изменить мнение группы людей. Кажется, что герои всегда находят правильные слова и красиво говорят. Глядя на них, вы можете подумать, что сами рассказывать не умеете. Не бойтесь. Вы можете стать если не отличным, то просто хорошим рассказчиком. Стараясь определить собственные цели, слушайте клиентов и ищите баланс между своими потребностями и их нуждами. Вы сможете использовать истории себе во благо.

Не стоит бояться, что у вас есть только один шанс рассказать историю (и сделать это нужно блестяще). Вы можете модифицировать и улучшать свой рассказ с помощью слушателей.

Помогите аудитории прочувствовать историю

Задача слушателей — воспринять историю. Вы предлагаете им информацию с учетом их мнения и потребностей. Поэтому вы стараетесь использовать такие формулировки, чтобы слушатели восприняли их однозначно, а не трактовали каждый по-своему.

Здесь важно найти равновесие: если вы позволяете аудитории дополнять вашу историю, она начинает думать о своем. Если вы даете слушателям слишком много информации, фактов и деталей, им будет нечего делать и они наверняка заскучают. Если вы даете им слишком мало материала, они могут создать историю, которая отличается от задуманной вами. Результат будет плачевным.

Другое препятствие — разнородность аудитории. При изучении пользовательского опыта главное различие между слушателями определяется их ролью в проекте или компании.

Спонсоры хотят получить хотя бы минимальную прибыль. Технологи желают найти простейший путь к цели. Разработчикам нужны новые идеи. Маркетологи хотят понять, как рассуждают пользователи. И все эти темы нужно осветить в одной презентации.

У всех участников бизнеса есть свои ожидания и цели. Даже у аудитории, которую вы хорошо знаете, задачи могут быть разными. Неважно, как хорошо вы подготовились. Вам нужно «считывать» язык тела слушателей, выражения их лиц и комментарии, пока вы рассказываете историю. Только так вы сможете понять, интересна ли им эта история и соответствует ли их целям.

Если вы не знаете аудиторию, слушайте внимательно

Иногда вы выступаете перед знакомой аудиторией. Возможно, это ваши коллеги или клиенты, с которыми вы регулярно работаете. Однако бывают и ситуации, когда вы не знаете, как общаться со слушателями.

В таких случаях можно использовать очевидное решение: спросить аудиторию, о чем она бы хотела узнать, и внимательно выслушать ее ответы.



СЛУШАЙТЕ, КОГДА РАССКАЗЫВАЕТЕ ИСТОРИЮ

Однажды я была на конференции. Выступали пять человек. Было примерно 8:30 утра. В аудитории находилось сто слушателей. У каждого из нас было пять-десять минут, чтобы рассказать о некоторых аспектах бизнес-консалтинга.

Я отметила прохладную реакцию аудитории на выступление первого докладчика и подумала: «Он не чувствует аудиторию; что-то здесь не так».

Но я не знала, что нужно аудитории и чем выступающий ее не устраивает. Поэтому вместо доклада я решила провести упражнение. Я попросила каждого записать, что он хотел бы узнать на семинаре. Потом мы зафиксировали список ответов на доске.

Мы обсуждали общие темы, но аудитория уже заинтересовалась. Ей нужны были практические решения рабочих проблем.

Теперь мы поняли, почему люди пришли на конференцию, и могли обратиться непосредственно к целям аудитории. ■

С помощью такого короткого упражнения вы не только узнаете об ожиданиях слушателей, но и поможете им понять, в чем их сходства и различия. Они более благосклонно воспримут информацию, неприемимую в их ситуации, если будут знать, зачем вы ее озвучиваете.

Типы аудиторий

У каждой аудитории есть свои особенности. Тем не менее возможно выделить несколько типов аудиторий с характерными чертами. Приведенный ниже список не исчерпывающий:

- **Стратегические руководители:** люди, которым нужно порождать и поддерживать общий облик своей компании, группы, продуктов.
- **Менеджеры:** люди с миссией — зачастую продуктом, — которые должны принимать решения, чтобы двигаться к общей цели.
- **Технические эксперты:** люди, реализующие определенную идею, принимающие ряд решений по усовершенствованию продукта.

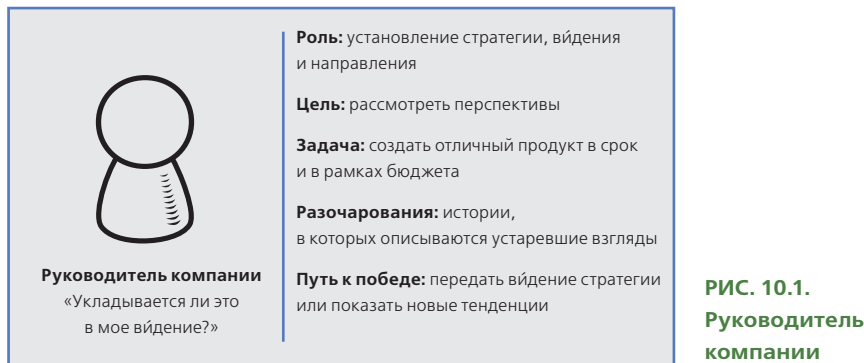
Среди аудитории могут быть эксперты в вашей области. Они воспринимают вашу историю по-своему и иногда замечают «ошибки». Об этих людях мы расскажем в главе 12.

В числе слушателей могут оказаться люди, имеющие опыт пользования продуктом, но не входящие в вашу команду. Хотелось бы надеяться,

что все, кто занимается пользовательским опытом, стремятся к общей цели. На деле это не всегда так. Если вы представляете дизайн коллегам, подумайте, какие детали помогут убедить их в правдивости вашей истории. В главе 12 также показано, как история может меняться в зависимости от отношений между вами и аудиторией.

Истории для руководителей

Руководители, особенно в стратегическом менеджменте, должны определять связи между бизнесом и рынком (рис. 10.1). История, которую вы им рассказываете, должна устанавливать связь между дизайном и их целями.



Когда вы создаете историю для руководителей, покажите, как идея, которую вы «продаете», определяет связь между пользователями и бизнесом. Например, вы можете попробовать одну из следующих стратегий:

- Распознайте проблему и покажите решение.
- Распознайте пустую рыночную нишу и покажите, как новый продукт (или модификация уже имеющегося) сможет ее заполнить.
- Придумайте новый подход: например, модифицировав известные компоненты или используя их нетрадиционным способом.
- Определите тенденции приобретения пользовательского опыта и их последствия для бизнеса.

Истории чрезвычайно полезны, если нужно объяснить необычную идею, парадоксальную инновацию или проект, который можно реализовать разными способами.

Трудно отделить истории о пользовательском опыте для руководителей от историй о лидерстве.

Лидерство подразумевает создание и поддержку общей концепции и наличие общей цели. Лидер — не тот, кто приказывает следовать за собой. Это тот, кто рассказывает, как общая работа способствует достижению цели и насколько она ценна сама по себе.

Иногда для этого достаточно всего лишь рассказать нужную историю в нужное время.



ГОВОРИТЬ — НЕ ЗНАЧИТ ДЕЛАТЬ

Мэри Ретжер, менеджер MathWorks, рассказала о базовых ценностях своей компании.

У MathWorks очень крепкие базовые ценности, наш руководящий принцип — «Делай правильно». Мы даже опубликовали его на нашем сайте со следующим пояснением: «“Делай правильно” — значит делай лучше для коллег, клиентов, партнеров по бизнесу и общества на долгую перспективу...»

Я сразу ощутила этот принцип в действии, как только начала работать в компании. И всегда рассказываю об этом, когда пытаюсь что-то объяснить коллегам.

Поскольку наше программное обеспечение может быть использовано в разработке систем вооружения, в некоторых странах наша продукция не продавалась. Когда мы разработали интернет-магазин, то столкнулись со сложной проблемой. Что делать, когда кто-нибудь не из США пытается купить наше программное обеспечение на сайте? Сколько проверок нужно провести, чтобы убедиться в законности продажи?

Один из членов команды отметил, что в соответствии с законом нужно провести несколько простых процедур. Однако это бы не помешало тем, кому нельзя продавать ПО, оформить заказ.

Вице-президент, ответственный за проект, тут же сказал: «Нет, это неправильно; нам нужно делать правильно, а не просто в соответствии с законом. Я хочу спокойно спать ночью, зная, что наше программное обеспечение не попадет тем, для кого оно не предназначено». В результате мы включили дополнительную проверку (естественно, это потребовало расходов времени и денег). ■

Опыт взаимодействия производителей и пользователей — не единственная проблема, в решении которой помогает сторителлинг. Есть много работ о том, как руководство может использовать истории для объяснения стратегии. Два ведущих специалиста по этому вопросу — Стивен Деннинг и Аннет Симмонс («Выигрывает тот, кто рассказывает лучшие истории»^{*}).

Для Симмонс и Деннинга истории — естественный способ коммуникации. Они считают, что лидер тот, кто побуждает других к действию, используя истории. С этой точки зрения записки и длинные отчеты непродуктивны. Деннинг считает истории способом избежать иерархического стиля в лидерстве, и долгих споров о деталях стратегии и направлении работы. Симмонс объясняет, как с помощью истории можно объяснить видение:

«Смысл слова “видение” искажен льстивыми консультантами, бесконечными бюрократическими проволочками и невыполнимыми обещаниями. Истории помогают расставить все по местам. Ламинированные карточки с основными ценностями вроде “2 млн долл. к 2010 году” выглядят эффектно, но ничего не говорят о видении — в отличие от историй. Когда вы демонстрируете его в истории, неизбежно выявляются пробелы, возникают вопросы: “Что это значит? Для кого? И кому будет выгода от того, что я сделаю это?” Сторителлинг помогает выявить случаи неправомерного использования ресурсов, преувеличения и неожиданные последствия».

Аннет Симмонс, «Выигрывает тот, кто рассказывает лучшие истории»

Истории — привычный для руководителей способ подачи информации. Вы можете учесть этот факт и выбрать привычный для них формат рассказа.

^{*} Simmons A. Whoever Tells the Best Story Wins: How to Use Your Own Stories to Communicate with Power and Impact. AMACOM, 2007. На русском языке издана другая книга автора: Симмонс А. Сторителлинг. Как использовать силу историй. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. *Прим. ред.*

Истории для менеджеров

С менеджерами работать просто, потому что их цели понятны (рис. 10.2). Если вы сможете говорить об их проблемах четко и ясно, они будут слушать.

РИС. 10.2.
Менеджер
по продукту



Обычно менеджеры не могут тратить время попусту. Им нравятся короткие встречи, а не затянутые мозговые штурмы или подробные рассказы о пользовательском опыте. Не нужно придумывать длинные истории. Лучше позаботьтесь об их эффективности.

История — отличный способ продвижения идеи (особенно если нужен контекст, чтобы пояснить суть работы продукта). Вы сможете описать многие детали с помощью всего нескольких слов.

Результаты исследований могут быть неутешительными, например окажется, что целевой аудитории не нужна или не нравится идея нового продукта. В этом случае убедитесь, что такая ситуация типична для ценных клиентов, пользователей или других заинтересованных лиц. Если вы представляете новую идею, постарайтесь привязать ее к знакомой ситуации, чтобы все выглядело более достоверно. Вы можете даже разом «убить двух зайцев»: показать проблему и ее решение в одном рассказе. А главное, не углубляйтесь в технические детали.



ИДЕЯ СТАНОВИТСЯ ИСТОРИЕЙ

Я разрабатывала крупный информационный сайт. В процессе юзабилити-тестирования обнаружилось следующее: хотя посетители действительно ценили полезную информацию, им иногда казалось, будто они движутся по кругу. Несмотря на хорошее наполнение каждого раздела, не было общей структуры. Вот история, которую я рассказала команде менеджеров, чтобы убедить их в необходимости доработки сайта.

Вы знаете, что людям нравится находить на сайте много хорошей информации. Но кажется, что некоторые люди, вроде участницы недавнего тестирования, ходят кругами. Мэри хотела знать, какие варианты у нее есть для ее ситуации. Она зашла на нужную страницу и двинулась дальше. Но она просто не поняла, что ссылка «узнать больше» ведет обратно. Она прошла по кругу не меньше трех раз.

А если бы мы сделали новый баннер, в котором объединены все ссылки по основным темам, то ей было бы проще найти нужную информацию.

Затем я показала грубый набросок, детально представляющий, как могла бы работать система. ■

В этом примере схематичный набросок новой идеи проиллюстрировал историю. Кроме того, рассказ обеспечивает контекст для идеи. Наброски должны быть конкретными, предлагать определенное направление. При этом должна быть предусмотрена возможность внесения изменений в соответствии с желаниями аудитории.

Другая задача истории для менеджмента — вовлечь команду. Если люди уже начали обдумывать новую идею, им сложнее отвергнуть ее или отвлечься на обсуждение посторонних тем. В таких историях нужно использовать яркие образы.



ТЕХНОЛОГИЯ ПАРКОВКИ

Однажды я увидел удивительную новую технологию, которая создана по результатам исследования одной компании. Это был алгоритм параллельной парковки машин. Компания исследователей из Австралии продемонстрировала его с помощью маленьких машинок «Лего» с датчиками и препятствий, между которыми нужно было припарковаться. Они отправили видео своим коллегам в головной офис компании в США. Там было показано, как лего-автомобиль движется вперед, с первой попытки преодолевает

препятствие, поворачивает передние колеса вправо, объезжает препятствие справа, сдает назад под нужным углом, затем разворачивает передние колеса обратно.

Я, типичный городской житель, увидел в этом золотую жилу. Исследователи из американского офиса посмотрели видео, обсудили его и в конце концов отвергли идею. Я не мог понять почему. Я купил бы такое приспособление или даже новую машину с такой функцией.

Долгое время я не мог понять, почему местные исследователи не сочли технологию привлекательной. Потом до меня дошло. Они работали в пригороде. Утром они парковали свои машины на большой стоянке. Я предположил, что большинство из них жили в пригороде, поэтому по приходе домой ставили машину в гараж, или у дома, или на пустой улице. Параллельная парковка не была для них актуальной проблемой.

Не могу сказать, что они поступили глупо. Просто им была непонятна проблема. Возможно, имелись и другие причины, например озабоченность юридическими вопросами. Но я не уверен, что обсуждение зашло так далеко. ■

Во многих организациях менеджеры по продукту управляют и брендом, и у них есть свои истории. Они используют такие рассказы для стимулирования коллег, например менеджеров по продажам и маркетеров, а также клиентов и покупателей. Подумайте, как ваш рассказ может повлиять на их истории.

Иногда нужно убедить людей в том, что инновации не приведут к их увольнению. Ян Роддис, Сара Аллен, Вики Стирлинг и Кэролайн Джаретт поняли это, когда начали работать с сайтом Открытого университета. Сотрудники центра регистрации были единственными, с кем будущие студенты общались до зачисления. Эти люди боялись, что потеряют работу, когда разрабатывался сайт с ответами на все вопросы о вузе.

Анализ электронных писем показал, что, помимо ряда повторяющихся вопросов, на которые можно найти ответы в сети, попадалось много таких, на которые может ответить только живой человек. Поняв это, создатели сайта изменили подход. Они стали объяснять, что сайт помогает решить мелкие проблемы, и это позволит сотрудникам центра регистрации освободить время для ответов на действительно сложные вопросы.

Истории для технически подкованной аудитории

Такую аудиторию сложнее заинтересовать историей, особенно если в ней не приведены конкретные детали, важные для левополушарных мыслителей (рис. 10.3).

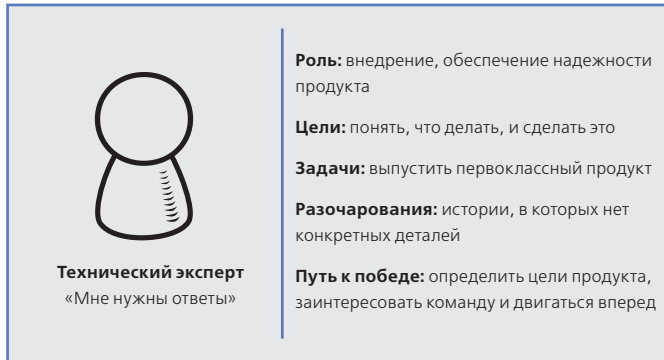


РИС. 10.3.
Технический эксперт

Такие слушатели любят детали. Зачастую это полезно, особенно когда вы работаете над технически сложными задачами. Возможно, кто-то из аудитории будет тратить все время исключительно на поиск ошибок:

Участник 1: Мы могли бы создать вот такую форму (показывает макет). У нее есть масса преимуществ для пользователей. Я переработал ее таким образом, чтобы поля, которые используются чаще всего, располагались вверху страницы.

Участник 2 (перебивая): Есть проблема. Вы сделали ошибку в макете. А главное, пятое поле слишком маленькое, его не хватит для длинного текста.

Это своего рода защитная реакция на вашу историю. Поэтому при работе с такой аудиторией нужно опираться на реальные технические характеристики. Избегайте следующих ловушек:

- **Используйте ярких персонажей и ситуации.** Старайтесь стоять на своем. Будьте готовы подтвердить свои слова реальными данными. Исключение — те случаи, когда истории показывают, что о некоторых группах пользователей вы знаете недостаточно.

- **Создайте необычную историю.** Не обязательно описывать конкретные технические детали. Однако подумайте, какие подробности нужны, чтобы история выглядела правдоподобно для данной аудитории.
- **Следите за ходом истории.** Возможно, вы захотите похвастаться информацией, которую собрали во время исследования. Однако старайтесь не скатиться к простому описанию.

Решите, какие детали помогут сделать нужный акцент, и сосредоточьтесь на них. Здесь используется тот же подход, что и при создании грубых набросков прототипов для представления результатов работы.

Аккуратно используйте технические термины. Если вы хотите включить в историю диалог пользователей, внимательно изучите их профессиональный жаргон. Слушатели должны поверить, что вы понимаете их язык.

В общем, убедитесь, что ваша история полезна аудитории. Приводите подробности, соотносите ресурсы и результаты. Используйте четкие образы, чтобы слушатели поняли задачу. В хорошей истории для технической аудитории описана либо легко решаемая, либо интересная проблема. Выбор за вами, но первый вариант, как правило, проще.

Стивен Деннинг говорит об этом в своей книге «Истории-трамплины», когда утверждает: чтобы получить отклик, нужно изменить детали. Когда он рассказывает историю о медицинском работнике в Замбии для широкой аудитории, он может опустить профессиональные подробности. Но именно благодаря этим подробностям история будет звучать правдоподобно для работников здравоохранения.



МАЛЕНЬКИЕ ШАГИ И ГИГАНТСКИЕ ПРЫЖКИ

Саймон Гриффин из Etre* (www.etre.com) несколько лет ведет новостную рассылку. В каждом выпуске приводится короткая история-совет. Сначала он приводит краткое описание, чтобы заинтересовать публику и задать тон или контекст для всей истории. Здесь описаны случаи из практики или

* Etre — компания, занимающаяся изучением пользовательского опыта. Прим. перев.

подробно объясняется технический принцип. Гриффин начал одну историю с рассказа о том, как NASA решило проблему письма в условиях невесомости. Потом он рассказал похожую историю о своей компании, которая начиналась с фразы из фильма об освоении космоса «Аполлон-13».*

«Etre, у нас проблема»

В марте прошлого года мы получили письмо от компании с неотложной проблемой. В результате глобальной переработки сайта появилась функция покупки подарочных сертификатов онлайн. Однако результат оказался плачевным.

Практически сразу они начали получать звонки от людей, заказавших подарочные купоны. Они рассылались заранее к дням рождения получателей, но прибыли отправителям.

Разработчики по указанию руководства проверили код на наличие ошибок, но проблемы не заметили. Они изучили журналы сервера, но снова ничего не нашли. Дело было в пользователях.

Оказалось, что клиенты почему-то вводили собственные данные в форму для получателей, а данные получателей — в форму для отправителей. С точностью до наоборот!

Тем не менее проблема казалась решаемой. Формы отправителя и получателя находились рядом, в обеих были заголовки «Имя», «Фамилия», «Адрес» и однозначные названия («Ваши данные» и «Данные получателя» соответственно). Источник путаницы был раскрыт. Оставалось понять, как решить проблему.

Команда разработчиков после долгих раздумий модифицировала систему. Нужны были серьезные («дорогие») изменения: разнести формы отправителя и получателя на разные страницы с разными разметкой и оформлением. Некоторые даже предложили сложные правила проверки на сервере, которые помогали оценить точность ввода данных.

Перед тем как вложить средства, руководство решило привлечь Etre к тестированию прототипов и функций. В результате исследования было найдено единственное стопроцентно эффективное решение проблемы.

Каким же оно было? Нужно ли было изменить процесс работы сайта или правил валидации данных? Нет. Нужно было добавить два коротких слова: «Ваше» и «Их».

В исправленной форме отправителя было: «Ваше имя», «Ваша фамилия» и «Ваш адрес». В форме получателя содержалось: «Их имя», «Их фамилия» и «Их адрес». Это позволило решить проблему за считанные минуты.

«Один маленький шаг — один гигантский прыжок». ■

* «Аполлон-13» (Apollo 13) — американская драма о неудачной попытке освоения Луны. Снята режиссером Ронам Ховардом по мотивам книги Джима Ловелла и Джеффри Клугера «Потерянная луна» в 1995 г. *Прим. ред.*

Одновременная работа с несколькими аудиториями

Управление несколькими аудиториями одновременно требует не только обеспечения баланса между их потребностями. У слушателей могут быть разные точки зрения на проблему и разные опасения. И если они не услышат друг друга, то не поймут и вас.

В некоторых компаниях сложно решить проблему разницы во мнениях. Их сотрудники не привыкли по-настоящему слушать. Каждый объясняет свои взгляды, но никто не говорит открыто о конфликтах и нежелании взаимодействовать. Вы когда-нибудь присутствовали на начальной встрече по проекту? Не казалось ли вам странным, что люди, затрагивающие самые разные темы, на самом деле вроде бы говорят об одном и том же?



ОБЩАЯ ИСТОРИЯ

Однажды я присутствовала на предварительной встрече разработчиков и маркетеров с бизнес-подразделением. Каждый описывал свое видение продукта. Было ясно, что они не просто рассматривают его с разных позиций, но и описывают разный опыт. Сотрудники бизнес-подразделения представляли себе устройство, которое решит проблемы само, без вмешательства людей. Команда маркетинга хотела получить мультимедийный продукт. А разработчики представляли алгоритм в Visual Basic.

У них было множество документов, они часто проводили совещания. Но никто не прислушивался к другим и не предвидел конфликта. А он произошел, когда кто-то попытался набросать прототип интерфейса на доске.

Мы скоро поняли, что важно не только создать идеальный продукт, но и помочь людям договориться. ■

Если разные заинтересованные группы по-разному представляют себе продукт, прийти к общему знаменателю будет сложно. Один из вариантов — использовать истории, чтобы определить потребности каждой группы. Это поможет показать различия и избежать конфликта. Вы можете соединять фрагменты историй разных групп, чтобы создать одну общую.

Приспособиться к аудитории — значит не просто обеспечить ей комфортные условия (что, кстати, тоже неплохо). Вы должны слушать, что говорят люди, и создавать общую историю, позволяющую приблизиться к успеху.

Дополнительные источники

Simmons A. Whoever Tells the Best Story Wins: How to Use Your Own Stories to Communicate with Power and Impact. AMACOM, 2007; Симмонс А. Сторителлинг. Как использовать силу историй. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

Denning S. The Springboard: How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations. Routledge, 2011.

Prusak L., Groh K., Denning S., Brown J. Storytelling in Organizations. Routledge, 2011.

Armstrong D. Managing by Storying Around. Crown Business, 1992; Silverman L. Wake Me Up When the Data Is Over. Jossey-Bass, 2006; Clark E. Around the Corporate Campfire: How Great Leaders Use Stories To Inspire Success. CreateSpace Independent Publishing Platform, 2004.

Выводы

Когда вы рассказываете историю менеджерам, помните, что им больше интересна ее суть, а не способ создания. Им нужны истории, помогающие понять ситуацию. Хорошая история для управленца отвечает следующим критериям:

- Понятна.
- Может стать источником новых идей.
- Описывает поведение, а не только демографические характеристики, данные и мнение и показывает, как оно отражается на пользовательском опыте.
- Отражает точку зрения аудитории.
- Показывает реальных людей и их действия, а не просто сухие факты.

ГЛАВА 11



Искусство создания историй

Что мы подразумеваем под «искусством»?	184
Истории совершенствуются благодаря практике	185
Когда истории не работают	186
Тщательно обдумывайте цели	187
Выводы	189

До сих пор мы обсуждали применение историй в исследовании пользовательского опыта. Сейчас сосредоточимся на том, как нужно действовать. Над любой историей необходимо работать очень тщательно, вне зависимости от ее длины.

Идея, определяющая суть истории или дающая ответ на главный вопрос, может появиться спонтанно. Иногда вы планируете рассказать историю в рамках отчета или презентации. Однако в любом случае она должна отражать суть идеи, изначальный замысел и быть понятной слушателям.

Пора рассказать о том, как создаются истории. Ниже мы рассмотрим элементы сюжета и способы максимально эффективного их использования.

Мы рассмотрим теорию и инструкции по созданию любого типа историй (они применимы и в случае историй о пользовательском опыте). Возможно, вы не считаете себя актером, но вы можете рассказать историю в группе (это пример устного сторителлинга). Такие истории редко похожи на приключенческий роман. Однако в них есть необходимые элементы: действия, структура и сюжет.

Их мы будем изучать подробно:

- **Аудитория:** для кого предназначена история?
- **Составляющие:** что должна включать в себя история?
- **Структура:** какая структура нужна?
- **Средства:** как будет рассказана история?

Что мы подразумеваем под «искусством»?

«Искусство» — интересное понятие. Оно может подразумевать навык и обозначать деятельность, требующую мастерства или квалификации. Оно может означать умение жульничать или использоваться для обозначения результата квалифицированной работы, например литейной. Все эти определения (за исключением жульничества) можно отнести и к сторителлингу. Вопросы же достоверности и жульничества рассмотрены в главе 4.

Такие истории создаются намеренно. Сами по себе они незначительны. Однако и здесь нужны красноречие, юмор и привлекательность.

Истории о пользовательском опыте можно сравнить с корзиной. У корзины есть функция — хранилище для вещей. Сначала нужно оценить, можно ли использовать их по назначению. Однако изготовитель думает не только о функциональности, но и о привлекательности.

Умение создавать красивые корзины и есть искусство. А владение искусством сторителлинга поможет создавать красивые истории. Поэтому почаще практикуйтесь — и вы сможете усовершенствовать свои навыки и стать настоящим мастером в этой области.

Истории усвершенствуются благодаря практике

Как мы уже говорили выше, создание истории — итеративный процесс. Вы пишете первый набросок, перечитываете его, совершенствуете с учетом откликов и проверяете снова. После того как молодой специалист Кевин впервые провел семинар на конференции по сторителлингу и в конце привел примеры историй, к нему подошел мудрый и опытный рассказчик Джей Джи «Пиф-Паф» Пинкертон.

«Хорошая история, молодой человек, — сказал он, — но, видите ли, вы не узнаете ее по-настоящему, пока не расскажете сотню раз». Что? Сто раз? Нелепость! Но позже Кевин понял, что Джей Джи прав. Возможно, цифра и преувеличена. Однако истории (и подготовленные для выступлений, и созданные в целях проектирования) становятся лучше благодаря практике.

Чем чаще вы рассказываете историю, тем лучше она становится и тем увереннее вы себя чувствуете в роли рассказчика. И тем проще вам адаптировать ее к новой аудитории и ситуации. Это позволяет увидеть в истории новые грани и, как сказал Джей Джи, лучше узнать ее.

Наверняка вы не каждую историю прорабатываете от и до. Какие-то рассказы представляют собой экспромт. Однако другие вы будете использовать постоянно, раз за разом. «У меня есть постоянная подборка историй, которые я в течение многих лет дорабатываю, — пишет Том

Эриксон. — Я собираю их, пишу, рассказываю. Я создаю новые истории из кусочков старых. Я творю их на основе наблюдений и опыта. Я использую эти истории, чтобы стимулировать обсуждение, информировать и убеждать».

Чтобы рассказать хорошую историю, нужно над ней поработать и научиться адаптировать к ситуации.



ДАЖЕ КЛОУНЫ РАБОТАЮТ НАД СВОИМИ ИСТОРИЯМИ

Когда-то я работала светотехником в нью-йоркском цирке.

В представлении участвовал знаменитый клоун, звезда европейской арены. Его номер существенно отличался от привычных американских: ни тебе красного носа, ни шуток с падениями и кривляний. В первый же вечер его ждал провал. Дети смотрели на него, но не смеялись и даже почти не хихикали.

Все мы ждали, что у него начнется истерика, что звезда обругает зрителей. Однако на следующее утро, когда мы устанавливали свет, он принес свой реквизит на арену и спокойно отрепетировал номер. Вечером зрители немного посмеялись над ним. В следующие несколько дней он продолжал дорабатывать номер, что-то меняя, что-то отбрасывая или добавляя. К концу недели он сумел вызвать у зрителей громкий смех и сорвать овацию. Он не отказался от своего стиля выступления — просто прислушивался к зрителям и учился с ними «общаться».

Кесенбери У. «Когда шоу должно продолжаться»*. ■

Когда истории не работают

Истории может создавать каждый. Мы сосредоточились на способах их успешного использования в описании пользовательского опыта. Но, как ни грустно, истории иногда не срабатывают, даже если вы проработали их от и до. Может быть, дело в вас. Может, в аудитории. Возможно, история хороша, но конкретным слушателям она не интересна. Может быть, та идея, которую вы пытаетесь пояснить, не может стать основой истории.



ИСТОРИИ, КОТОРЫЕ НЕ РАБОТАЮТ

После того как в Motorola узнали обо мне, там решили, что я должен быть ответственным за юзкейсы для исследовательских технологий моего отдела.

* Quesenberry W. When the Show Goes On, It's Time to Collaborate Or Die // Boxes and Arrows.

Я делал все новые версии этих кейсов и считал, что они отличные. Они ничем не напоминали истории вроде: «Сюзанна не знала, как пользоваться телефоном, поэтому она нажала кнопку ОК, и он заработал». Здесь была мотивация. Людям нужен повод, чтобы поднять трубку. Если проблему по телефону не решить, звонить нет смысла.

Поэтому я написал блестящие юзкейсы, и руководство сказало: «Не пойдет». Отлично, подумал я. Попробую другой подход: добавлю побольше информации, усовершенствую структуру. Не сработало. Затем я попробовал несколько разных вариантов подряд. Безрезультатно. Я попытался добавить больше технических аспектов, чтобы показать проблему с разных точек зрения. «Затянуто». Затянуто? Всего пара абзацев! «Да, затянуто. Мы не собираемся читать это».

— Что же нужно? — спросил я.

— Два предложения.

Может, убрать знаки препинания, чтобы текст стал похож на презентацию в PowerPoint? Так будет привычнее и понятнее? Я был в шоке. ■

Впору разозлиться. Кевин потратил много времени и сил на истории, но они не сработали. Он пробовал разные способы и, наверное, совершенствовал истории, но для целевой аудитории они были неэффективны.

Вот что советуем мы: «Поймите, когда нужно остановиться. Хорошая история появится сама, когда придет ее время».

Тщательно обдумывайте цели

Пользовательские истории — не просто интересные или смешные рассказы. Представьте себе, что вы долго добирались до места выступления на самолете, очень устали и теперь рассказываете забавную историю о вашем путешествии. Вроде сработало: слушатели смеются.

Однако такая история, в которой не показаны проблемы проекта, данные исследования или ваши цели, бесполезна.

Кроме того, если вы тщательно не продумали рассказ, результат может быть прямо противоположным запланированному. Аудитория начнет гадать, к чему вы все это рассказали, и забудет о теме выступления.

Создание историй, как и проектирование, начинается с постановки четкой цели. При исследовании пользовательского опыта они разрабатываются для специфической аудитории и решения особых задач. Нужно придумать такой рассказ, который помог бы исследователям понять потребности клиентов.

Другая возможная цель — показать разработчикам, каковы преимущества разных вариантов и как в них обеспечивается баланс потребностей клиентов и коммерческих задач. Иногда вам нужно, чтобы проектировщики придумали творческое решение проблемы. Чтобы история была эффективной, при ее создании нужно учитывать свои цели и точку зрения конкретной аудитории.

Выводы

В прошлых главах мы обсудили, как применять истории в изучении пользовательского опыта.

- Искусство рассказа подразумевает, что ваша история соответствует поставленным целям, передает нужную информацию и понятна слушателям.
- Создание истории требует практики и готовности повторять ее до тех пор, пока она не сработает.
- В этом случае нужно забыть о ней и найти другой способ донести информацию.

В следующей главе мы подробнее рассмотрим элементы истории: аудиторию (ее мировоззрение, психологические характеристики), контекст, образы, язык, структуру, сюжет, модель повествования.

ГЛАВА 12



Аудитория

Аудитория и история	192
Исследование пользовательского опыта как обоснование истории	196
Они думают, что все знают, но ошибаются. Что делать?	198
Зеркальные истории — о нас самих	199
Отношения с аудиторией	201
Много ли у вас общего с аудиторией?	202
Вы воспринимаете историю так же, как аудитория?	203
Разные точки зрения на вопрос	203
Помогите слушателям прочувствовать историю	205
Отстаивайте свою позицию с помощью историй	206
Верните слушателей домой	209
Дополнительные источники	211
Выводы	212

История — не просто абстрактный рассказ; она живет в сознании каждого слушателя. В главе 2 мы рассмотрели треугольник истории (рис. 12.1) и динамику отношений между рассказчиком, аудиторией и историей.



РИС. 12.1.

Связи в треугольнике истории

Главная задача в создании истории — понять аудиторию. Вроде бы очевидно, однако, увлекшись повествованием, рассказчик запросто может об этом забыть. Утверждение верно как для выступления, так и для исследования пользовательского опыта. В обоих случаях ваша цель — не просто создать отличный сюжет, а передать информацию другим людям, помочь им что-то понять. Убедить. Иногда достаточно изложить последовательность событий, в других ситуациях необходимо воздействовать на психику, оценки, поведение. В любом случае главное — заинтересовать аудиторию.

Существует два вида отношений, о которых не стоит забывать. Оба влияют на восприятие вашей истории:

- Отношения между аудиторией и историей.
- Отношения между вами и аудиторией.

Аудитория и история

Когда вы создаете историю, то должны учесть, что аудитория может не знать контекста. Сколько времени понадобится слушателям, чтобы понять подробности истории и мотивацию героев? Можете считать, что с помощью истории вы сможете изменить аудиторию, добиться от нее нужного вам результата.

Чем короче история, тем важнее оценить контекстные различия. Если история длинная, то у вас достаточно времени, чтобы постепенно показать аудитории все перипетии сюжета. Если же используется краткое изложение, слушателям приходится самим заполнять пробелы. Если контекст знаком слушателям, то им будет проще понять суть, а вам потребуется меньше времени на объяснения. Заранее определив, насколько близка история слушателям, вы сможете выбрать, какие подробности необходимо включить, а какие можно опустить.

Стив Деннинг подчеркивает важность «историй-трамплинов». На многих своих семинарах он рассказывает о медицинском работнике из Замбии, ищущем в интернете ответ на важный вопрос.

«В июне 1995 г. медицинский работник из Камана, Замбия, авторизовался на сайте Центра по контролю заболеваемости и нашел ответ на вопрос о лечении малярии.

Эта история случилась не в июне 2005-го, а в июне 1995-го.
Небогатая страна Замбия — одна из наименее развитых в мире.
И это произошло даже не в столице, а в шести сотнях километров от нее...»

Стив Деннинг, «Истории-трамплины»

История, рассказанная в представительстве Всемирного банка, устанавливает связь между героем и деятельностью этой организации. Существует множество версий: в зависимости от аудитории Деннинг добавляет и исключает некоторые подробности. Например, если он рассказывает историю работникам здравоохранения, то может включить специфическую информацию о том, что именно искал медик.

Специалисты по управлению знаниями или веб-дизайну хотят знать, как именно медработник узнал о существовании Центра контроля и предотвращения заболеваний в США и нашел нужную информацию. Такие детали и помогают аудитории понять героя, а главное, обеспечивают контекст для создания собственной истории.

А теперь представьте, что вы разрабатываете электронную систему медицинской документации и хотите создать историю, которая может объяснить работу медсестер: регистрацию пациентов и фиксацию их состояния. В табл. 12.1 приведены несколько видов отношений, которые нужно учесть, и информация, которая им нужна, чтобы понять вашу историю.

ТАБЛ. 12.1

АУДИТОРИЯ И ОТНОШЕНИЯ		
Аудитория	Отношения	Потребности
Медсестры	Аудитория выполняет ту же работу, что и ваши герои	Побольше деталей, чтобы показать слушателям, что вы разбираетесь в обсуждаемой теме
Пациент (его данные внесены в медицинскую документацию, но он не имеет доступа к ней или не знает медицинской терминологии) или врач (читает медицинские записи и делает выводы)	Аудитория понимает контекст истории, но ее точка зрения отличается от взглядов ваших персонажей	Детали, которые помогут аудитории понять разницу между их взглядами и позицией героинь истории
Аналитик в области здравоохранения, работающий в больнице	Аудитория знает контекст, но не работает в указанной области	Характерные подробности работы неотложной помощи и системы здравоохранения в целом
Молодой здоровый взрослый, который никогда не лежал в больнице и не ухаживал за больным	Аудитория не знает контекст	Детали, которые показывают самовосприятие героев и помогают аудитории понять их чувства
Разработчик базы данных, впервые участвующий в медицинском проекте	Аудитория знает только технические детали	Личностные характеристики тех, кто использует систему

Например, вы можете привести сведения о том, сколько пациентов медсестры посещают за час, или воспоминание о ситуации, когда записи помогли решить проблему. Приведенные ниже истории освещаются с трех разных ракурсов:

- **История медсестры:** 4 часа дня. Пора делать обход. Мэри Джо берет с собой записную книжку, тележку и проходит 10 комнат до конца коридора. Она надеется, что температура господина Д. снизилась. Она знает, что доктор В. хотел бы посмотреть, как действует новый метод лечения, когда приедет на ночное дежурство...
- **История пациента:** 4 часа дня. Господин Д. услышал грохот тележки, направляющейся в его комнату. Значит, Мэри Джо, дежурная по его этажу, обошла до него 5 комнат. Она измерила температуру, пульс и задала несколько вопросов, быстро записав ответы в блокнот. Иногда он видел, как она сидит за компьютером и заносит в него записи.
- **История доктора:** 6:45 вечера. Доктор В. предпочитает приезжать после обхода медсестры, когда во всех картах пациентов уже есть свежая информация. Он зашел в отделение неотложной помощи и просмотрел записи за день. Это помогло ему войти в курс дела. Удалось ли снизить температуру господина Д.? Добавила ли медсестра какие-то комментарии в описание состояния пациента?

Специалисты по пользовательскому опыту работают с группами людей с разными взглядами на вопрос, использующими разные технические термины. В истории Изабель Фрин (глава 8), посвященной сторителлингу как этапу создания нового стандарта, контекст и должностные обязанности каждого работника объяснялись с помощью сценариев. Благодаря этому медики могли понять суть рассказа и оценить точность описания. Также приводились технические детали, чтобы дизайнеры и инженеры, работающие над стандартом, могли понять, для чего нужны создаваемые ими функции.



ПЕРЕВОД ЗАДАЧ НА ЯЗЫК МЕДИЦИНЫ

Одна из самых сложных задач юзабилити-тестирования, которые мне приходилось решать, — придумать хорошие истории, чтобы на их основе создать задания для медсестер и врачей. Мне нужны были идеальные сценарии, в рамках которых пользователи работали бы с сайтом

или базой данных в условиях, приближенных к реальным. Но у меня нет медицинского образования, и мне сложно говорить на языке аудитории.

Поначалу я попыталась создать обобщенные сценарии, например: «Пациентка, рак груди. Стандартное лечение не помогает. Нужно проверить, есть ли экспериментальная методика, которая сможет ей помочь».

Не сработало. Врачи завалили меня вопросами, как будто я была студентом-медиком на телешоу. «А что уже пробовали? Метастазы есть?» Ответа на них у меня не было. Беседа ушла в нежелательное русло.

Поскольку у меня не было достаточной клинической информации, чтобы создать интересный кейс для профессионалов в здравоохранении, я добавила медицинских подробностей. Снова безрезультатно. То и дело попадались слова, значения которых я не знала. Аудитория не поверила, что я что-то смыслю в медицине.

Решение оказалось простым: пусть они сами разработают задания для себя. Я рассказывала историю простыми словами, а потом просила ее закончить. «Бывали ли вы в похожей ситуации?» Обычно слушатели вспоминали похожие случаи. Я просила их рассказать немного о той ситуации, а потом предлагала найти решение.

Чем дальше, тем лучше у меня выходит. Медики, с которыми я работаю, все реже смотрят на меня с удивлением, не понимая, куда я клоню. И все чаще они рассказывают интересные истории из своей практики. ■

Исследование пользовательского опыта как обоснование истории

Исследования пользовательского опыта часто проводят люди, не обладающие достаточной информацией о контексте. Они не могут сопоставить контекст с опытом или характеристиками пользователей. Исследование заполняет этот пробел. Истории — эффективный способ показать детали проектной команде.

Хороший пример — проект фирмы Adaptive Path*, который был создан после открытого письма главы компании Apple Стива Джобса. В нем был вопрос: почему компания, которая изобрела iPod, не может создать портативное устройство для людей с диабетом?

* Дизайнерская и консалтинговая фирма, расположенная в Калифорнии, исследует пользовательский опыт для бизнеса. *Прим. перев.*

История проекта была рассказана в блоге www.adaptivepath.com/blog. Дэн Саффер* пишет: «Я прочел этот призыв и подумал: постойте, не только Стив [Джобс] и Джонни** могут это сделать. Разве я не работаю в дизайнерской компании? Разве у нас нет инструментов для проектирования, чтобы решить эту задачу? Есть. Да, у нас все есть».

Интересно, что в самом начале разработчики в течение трех недель выслушивали больных диабетом и специалистов по этому заболеванию. И они собрали множество фрагментов историй для презентации, которые помогали понять результаты исследования:

Одна участница, Алиса, показала на свою большую черную сумку и сказала: «Иногда я думаю, что здорово носить с собой маленький стильный кошелек. Но для меня это невозможно».

Большинство больных диабетом I типа должны делать себе уколы до 10–14 раз в день (для проверки уровня глюкозы в крови и введения инсулина).

«Я внимательно слежу за своей диетой и делаю упражнения. И когда мои показатели слишком высокие или слишком низкие, я начинаю злиться. Вроде бы я все делаю как положено, почему же так происходит? Иногда просто руки опускаются».

Заметьте, что у дизайнеров Adaptive Path не было готового списка фактов или технических подробностей о диабете и инсулине. Они слушали пациентов и изучали их жизнь. Истории явно повлияли на процесс дизайна. Вместо того чтобы сосредоточиться на медицинских процессах и информации, они сфокусировались на пользовательском опыте. Эти истории также помогают любому, кто изучает проект, вникнуть в проблему.

* В настоящее время директор по интерактивному дизайну в Smart Design, автор нескольких книг по веб-дизайну. *Прим. перев.*

** Главный дизайнер Apple Джонатан Айв, старший вице-президент отдела промышленного дизайна компании. *Прим. перев.*

Они думают, что все знают, но ошибаются. Что делать?

Иногда приходится попотеть, чтобы узнать недостающие факты. Но это гораздо лучше, чем ошибочно полагать, что вы понимаете аудиторию. Такие неизвестные пробелы в знаниях заполнить крайне сложно — и рассказчику, и команде разработчиков в целом.

Вспомните историю Рэйчел Бэйли из главы 6. Она как раз об этом: сотрудники компании думали, что знают пользователей, но, выслушав их, поняли, что это не совсем так. Мы обнаружили несколько похожих случаев, когда подбирали истории для этой книги. Все, с кем мы беседовали, отмечали, что очень тяжело вывести такую информацию путем умозаключения. Такое непонимание может поставить под угрозу основные ценности компании.

Однако решение есть. Можно создать сюжет, в котором будут отражены не только несоответствие продукта ожиданиям пользователей, но и причины их поведения и восприятия.



ПОСМОТРИТЕ НА БИЗНЕС ИХ ГЛАЗАМИ

Наши клиенты — руководители малого бизнеса. Амбициозным менеджерам по продукту в крупной компании просто не понять жизнь наших клиентов.

Есть люди, перед которыми мы отчитываемся, и коллеги, с которыми сотрудничаем. Мы думаем о том, как выполнить планы продаж, но не об оплате электричества или аренды офиса. Самое сложное для нас — понять, что руководитель маленькой компании может воспринимать жизнь совершенно иначе.

На разных сайтах мы встречаем людей, которые по-настоящему любят свою работу и делают ее очень хорошо. Это полиграфисты, фотографы и даже владельцы автосервисов. Для них управление заработной платой и составление бухгалтерских отчетов — неизбежное зло, и чем меньше времени они на него потратят, тем лучше.

Команде, выпускающей продукт, может казаться, что у таких людей нет амбиций или они плохие работники. Как еще можно объяснить это отношение к их бизнесу?

А мы понимаем, что эти люди — отличные работники, любящие свое дело: полиграфисты, творящие чудеса с цветом; фотограф, который тратит много времени на один-единственный портрет. Мы показываем их работы вместе

с другими фотографиями. Они иллюстрируют наши истории. Тем самым мы помогаем нашей команде понять, кто наши клиенты и почему работа для них важнее, чем менеджерские обязанности. ■

Эта история рассказана от лица команды, занимающейся исследованиями пользовательского опыта. Сотрудники пытаются обеспечить взаимопонимание между клиентами и своими коллегами. Этот способ использования опыта исследователей Джон ван Маанен* в пособии по этнографии «Сказки с полей»** (см. главу 15) называет «исповедальными сказками».

Зеркальные истории — о нас самих

Проблема непонимания контекста проявляется, в частности, в зеркальной истории — истории о нас самих. Кевин придумал такое название для историй, которые мы хотим рассказать, когда просыпаемся утром, смотрим в зеркало и думаем: «Мне нравится этот парень! Я хотел бы на него работать. Он должен стать героем моих историй, потому что он отличный парень».

Нельзя сказать, что эти истории плохи. Проблема в том, что один персонаж не может олицетворять всех людей. Поэтому, если все герои ваших историй одинаковы и напоминают разработчиков — пора что-то менять:

- Если вы рассказываете зеркальные истории, то можете перегнуть палку в попытке помочь аудитории примерить историю на себя. Вы же хотите, чтобы аудитория отождествляла себя с персонажами, а не просто узнавала себя в героях.
- Если члены вашей команды рассказывают такие истории, нужно узнать, в чем причина. Может быть, они недостаточно знают о клиентах или пользователях? Или искренне верят, что клиенты похожи на них самих?

* Джон ван Маанен — теоретик и тренер по организации и управлению; этнограф. *Прим. перев.*

** Van Maanen J. *Tales of the Field. On Writing Ethnography*. University of Chicago Press, 1988.

Иногда можно прямо указать на эту проблему. Но обычно требуется более тонкий подход. Попробуйте отразить характеристики аудитории в своей истории другим способом. Например, пусть ее типичный представитель станет помощником главного героя. Расскажите историю от его лица, даже если главный герой не он.

Дэн Декер*, специалист по написанию сценариев, в своей книге «Анатомия сценария» называет такого героя «персонажем-окном»: именно его глазами мы видим все события:

- Вместо того чтобы говорить о том, как сложно пожилым людям освоить незнакомую технику, расскажите о ком-то, кто отлично работает с компьютером и помогает в этом своим родителям.
- Расскажите историю о человеке, ухаживающем за тяжело больным членом семьи. Передайте мнения больного и того, кто за ним ухаживает, в одной истории.
- Создайте персонажа, который может объяснить происходящее с точки зрения аудитории (он выполняет ту же функцию, что и хор в греческом театре, комментирующий действия главных героев).
- Пусть действие происходит в вероятном будущем и все преимущества персонажа будут сведены на нет (например, из-за того, что появятся новые технологии или новое законодательство).

Истории в проектировании пользовательского опыта помогают вывести команду из «зоны комфорта». Ее участники должны будут представить себя в малознакомых ситуациях. Зеркальные истории здесь неэффективны: они ограничивают перспективу и возможности получения нового опыта.

Эта проблема возникает не только в исследованиях пользовательского опыта. Непросто постоянно напоминать себе, что вы не центр Вселенной. Американский врач и писатель Джон Эндрю Холмс утверждает: «Нужно помнить, что вся Вселенная, за одним незначительным исключением, состоит из других людей».

* Decker D. Anatomy of a Screenplay. Dan Deker Books, 1998.

Отношения с аудиторией

Рассмотрим следующий тип отношений — между вами и аудиторией. Вы можете играть одну из ролей:

- Член сообщества равных, например команды.
- Внешний консультант — из другой компании или отрасли.
- Тот, кто хвалит менеджеров, клиентов или других людей с более высоким статусом, чем ваш.
- Эксперт или менеджер, рассказывающий об экспертизе.

В зависимости от ваших роли и опыта меняются и ожидания аудитории. Ваши взаимоотношения с ней зависят не только от выбора истории, но и от способа ее подачи.

И, разумеется, в каждом случае вы вступаете в несколько типов взаимоотношений с аудиторией, причем одновременно. Приходится регулярно и быстро менять модель взаимодействия, например рассматривать вопрос с разных точек зрения. Одной аудитории нужен профессиональный взгляд, чтобы понять историю. Но если вы слишком долго объясняете технические детали, вы не можете предоставить контекст и удовлетворить потребности слушателей. Другой аудитории нужны мельчайшие подробности, чтобы понять общую картину.

В деталях легко увязнуть. Это самый сложный момент. Но если вы будете готовы к выступлению перед разнородной аудиторией, то вам проще будет переключаться с одного стиля изложения на другой по ходу повествования.

Взаимоотношения между вами и аудиторией и взаимосвязь аудитории с историей влияют на коммуникацию при разработке пользовательского опыта, особенно на объяснение идей или отчетов. В 2005 г. на семинаре по написанию отчетов о юзабилити-тестировании выступающие объявили аудиторию главным элементом процесса, заявив: «На содержание, представление и стиль написания, уровень детализации влияют различия в контексте, методе оценки и взаимоотношения автора и аудитории».

Много ли у вас общего с аудиторией?

Не забывайте об аудитории, когда изучаете разные элементы истории, определяете стиль презентации и структуру речи. Пусть ваша история отражает ваши взаимоотношения с ней.

Много ли у вас общего с аудиторией?

Вы используете одни источники и термины? Даже использование аббревиатур может привести к тому, что неспециалисты не поймут вашу историю. Не допускайте ситуации, когда часть вашей аудитории исключается из обсуждения. В любом случае термины могут усложнить задачу. Постарайтесь также обратить особое внимание на неявные знания о технических деталях и точные факты.



«НО ELAM-251* БЫЛ БЛЕДНО-ЗЕЛЕННОГО ЦВЕТА!»

Мой муж Джон Честер — звукоинженер. Настоящий инженер, который может рассказывать истории об электронных деталях с разными номерами. Как-то он участвовал в дискуссии Общества инженеров-акустиков** об истории живого звука. Он собрал несколько ведущих специалистов, работавших в этой области со времен появления живых концертов — тех, кто следил за звуком на фестивалях в Вудстоке и Ньюпорте, — чтобы вспомнить о былом и посмотреть, как развивалась отрасль.

Я решила, что смогу все понять. Я ожидала услышать потрясающие истории о том, как создавался звук на этих ранних фестивалях. И по большей части оказалась права.

Показали одну из фотографий с джазового фестиваля в Ньюпорте. Джон предположил, что аппарат на фото — это U-47, и тут началась бурная дискуссия. «Нет, это Elam-251. — Не может быть. Он был бледно-зеленого цвета, а этот не такой». В конце концов сошлись на том, что это U-48.

Я уже не понимала, о чем идет речь. Оказалось, они пытались определить модель микрофона на фотографии. В их истории фигурировали номера деталей.

Однако все слушатели понимали, в чем суть. Для них это не было загадкой. Они все знали о микрофонах. И они привыкли так говорить. ■

* Устаревшая марка микрофона. *Прим. перев.*

** Audio Engineering Society, ведущая мировая ассоциация профессионалов в области аудио-инженерии. *Прим. перев.*

Вы воспринимаете историю так же, как аудитория?

При создании устройства для больных диабетом никто из сотрудников Adaptive Path ничего толком не знал об этом заболевании. Поэтому все они одинаково относились к конечным пользователям. Многие читатели их отчета окажутся в той же ситуации. Истории в блоге описывают, как в целом разработчики изучали вопрос и создавали прибор.

Но наверняка у больного диабетом будет другая точка зрения. Он задумается: «Понимают ли они, над чем работают? Поможет ли мне их прибор?» Нужна история, которая покажет, что разработчики действительно разбираются в вопросе.

Такие же несбалансированные отношения возможны, когда вы разрабатываете систему для экспертов (медиков, инженеров или людей, лучше разбирающихся в своей области, чем вы). То, что для вас становится открытием, для них — обычное дело.

Вы можете отразить этот факт в своих историях и показать, как сбор информации помог вам понять то, что уже известно аудитории. Вы даже можете сделать главным героем исследователя. Такой подход часто используется в этнографических отчетах: их авторы не только приводят результаты, но и объясняют, как пришли к таким выводам.

Похожая ситуация возникает, если вы рассказываете своей команде о результатах масштабного исследования. В самом начале работы и вы, и ваша аудитория практически ничего не знаете о контексте. Но к моменту ее окончания вы будете лучше разбираться в нем и сможете объяснить его слушателям.

Разные точки зрения на вопрос

История Кевина «Технология парковки» из главы 10 — пример этого явления. Он хорошо понимал, как важна автоматическая парковка в условиях города. А другие исследователи лучше разбирались в юридических и технических вопросах.

Специалистов по пользовательскому опыту часто приглашают поучаствовать в проекте, чтобы они высказали свое мнение. Важны и другие точки зрения. Некоторые дизайнерские задачи требуют понимания ситуации с позиций разных культур. Например, если компания хочет создать бюджетный вариант электронной книги, предназначенный для стран третьего мира, нужно будет учесть ряд социальных и юридических факторов:

- **Образование:** электронная книга может использоваться в школах. В каждой стране свои требования к материалам для обучения. Чиновники от образования наверняка захотят убедиться в том, что в электронной книге содержится только нужная информация.
- **Законодательство:** устройство дает возможность обмена сообщениями между пользователями и позволяет не только читать книги. Правительству интересно, нет ли здесь нарушений законодательства.
- **Грамотность:** электронная книга может использоваться малограмотными людьми. Поэтому интерфейс устройства должен быть прозрачным, не требующим специальных навыков.
- **Подзарядка:** не всем пользователям легко и удобно заряжать устройство. Поэтому оно должно эффективно расходовать заряд батареи.

Главное — с уважением относиться к разным точкам зрения. В каждой истории существуют разные контексты, но есть и общее ядро. Вы можете извлечь из нее новые идеи, если аудитория выйдет за пределы своей «зоны комфорта». Если в этом и состоит ваша цель, имеет смысл приводить примеры, понятные слушателям.

Создать такую историю несложно. Например, вы можете обсудить мощность устройства с точки зрения мобильности, а не только потребления энергии. А новый интерфейс для людей с низким уровнем грамотности — отличная идея в области обеспечения простоты пользования.

Помогите слушателям прочувствовать историю

Короткие истории всегда лучше. И тому есть причины. Повестка дня на бизнес-встречах чаще всего плотная, и участники постоянно отвлекаются. Но не стоит сокращать истории до минимума, выбрасывая детали, которые помогут слушателям понять ситуацию. Если вы пропустите слишком много информации в середине рассказа, они не смогут проследить повествование до конца.

Следующая история — предупреждение. Иногда нужно найти подходящие истории для конкретной аудитории или правильный способ подачи. Как мы уже сказали в главе 11, иногда приходится опробовать разные подходы, чтобы выбрать оптимальный.



НЕСГОВОРЧИВАЯ АУДИТОРИЯ

Примерно через пять лет после окончания магистратуры и поступления на работу я что-то еще помнил из вузовских курсов. И когда меня попросили найти лучший способ описания сложной диаграммы пользовательского опыта для исследовательского отдела, я опирался на ряд неверных предположений. Это была радиальная диаграмма с тремя осями: информация, связь и интерфейс.

К диаграмме прилагались ссылки на общие и специфические области исследования, раскрашенные в соответствии с категориями, в которые они входили: возможности, технологии, реализация. Не буду здесь ее приводить — поверьте на слово, она очень сложная. На ней также были представлены различные технологии и идеи, нужные моему отделу. Меня попросили, чтобы я объяснил все пункты своей команде.

Для начала мы сократили число пунктов в диаграмме, выбрали несколько и установили взаимосвязи между ними. По сути мы рассматривали технологии как отдельных персонажей истории и показывали их взаимодействия. Аудитории метод не понравился. Я предположил, что если покажу слушателям неупорядоченную структуру, то они ее дополнят. Я ошибся.

Тогда я создал набор коротких историй, в которых описывались конкретные аспекты различных технологий, их взаимосвязи и взаимозависимость. Для каждой технологии я написал список технических и культурных допущений и отсылку к предшествующим исследованиям. И снова безрезультатно. Мне казалось, что моей аудитории нравится читать. Но мне сказали, что истории на полстраницы уже слишком длинные.

Отстаивайте свою позицию с помощью историй

Я использовал ту же структуру и ссылки, но существенно сократил каждую историю. В одном предложении описывалась мотивация персонажа, во втором — суть истории, в третьем — заключение. Также я добавил «хронологию эксперимента» (путь развития технологий и исследований).

Я разложил все по полочкам. Не помогло. Я предположил, что аудитория озвучила свои настоящие желания. Я также думал, что, если предоставлю ей основные элементы опыта: содержание, структуру и способы их совмещения — она сама допишет историю. Ничуть не бывало.

Я продолжал обрабатывать истории. Решил, что во время годового отчета покажу им историю-мультфильм. Для получасовой презентации я создал 17 коротких роликов с помощью художника-графика. Все они были основаны на отработанных историях. В конце я показал слайды с идеями дальнейших разработок. Но по окончании презентации слушатели ничего не сказали. Не к такому результату я стремился.

Однако одна из 17 историй вызвала у аудитории интерес. Кто-то сказал: «А неплохо. Можем мы это сделать? Это возможно? Позовите Боба, пусть он взглянет». Мне повезло. Одна из историй стала стимулом к действию. И с этого все началось. ■

Если вашу историю принимают в штыки, не исключено, что вы перестарались. Можно начать с рассказа об уже существующем продукте, а потом перейти к новым идеям.

Отстаивайте свою позицию с помощью историй

Стив Деннинг сравнил истории с гонкой с препятствиями, в которой участникам приходится последовательно перепрыгивать через логические аргументы. Специалисты-новаторы в области обеспечения доступности тратят много времени на обоснование необходимости тщательного изучения опыта пользователей с ограниченными возможностями. Они опробовали много разных подходов: от призывов проявить доброжелательность до убедительных доводов в пользу прибыльности инвестиций в разработку новых продуктов, ссылок на новое законодательство и судебные разбирательства.

Недавно мы наблюдали, как они используют сторителлинг в своей работе. Их подход схож с тем, который использовал Майкл Андерсон: простая история в качестве аналогии (см. главу 2).



ИСТОРИИ КАК НОВЫЙ ПОДХОД

Майк Пациелло участвовал в разработке W3C's Web Accessibility Initiative (WAI)*, дважды состоял в комитетах по разработке правил доступности в США в 2009 г. и руководит секцией на конференции, посвященной технологиям и людям с ограничениями, в Калифорнийском государственном университете. Он использовал некоторые упражнения из нашего семинара по сторителлингу (из этой книги). Вот его рассказ.

В команде было восемь участников со своими особенностями. Один был слабовидящим, еще один — слепой. Двое работали специалистами по юзабилити. Трое трудились в американском и канадском федеральном правительстве. Четверо были иностранцами. Двое работали в частном секторе. Двое знали о сторителлинге, но не имели большого опыта в этой области.

У всех были свои личные интересы. Некоторые годами получали негативные отклики от инженеров, разработчиков и дизайнеров, когда заходила речь об инвестициях, приоритетах и повышении доступности онлайн-овых и программных приложений. Двое участников в отчаянии решили, что единственный выход — судебное разбирательство.

Однако сторителлинг дал им новую надежду. Грамотно структурированные истории могут серьезно влиять на слушателей. Участники увидели, как важно учиться слушать и сопереживать. Им понравились новые методы использования контекста и образов при объяснении своей позиции.

Они поняли, что сторителлинг помогает выстраивать отношения. ■

Можно донести свою мысль с помощью простой истории. Достаточно описать ситуацию, в которой интересующая вас проблема неизбежна. История не убеждает слушателей в том, что они ничего не понимают. Напротив, она помогает им найти собственное решение.



ПРОБЛЕМА ДОСТУПНОСТИ

Дженнифер Саттон нашла эту историю в длинном сообщении в блоге Роба Фостера на сайте North Temple (<http://northtemple.com/2009/03/24/accessibility-to-the-face>).

Проблема доступности актуальна для моей семьи. Для нас это не политический вопрос: у нашей старшей дочери Рамоны церебральный паралич, и она передвигается в инвалидном кресле.

* «Инициатива доступности веба» W3C (Консорциум Всемирной сети), которая определяет нормы доступности сайтов и ПО для людей с ограниченными возможностями. Прим. перев.

Вкратце опишу, на что похожа наша жизнь. В прошлом году мы с женой повели детей в зоопарк Хогл, здесь, в Солт-Лейке. До поездки моя жена позвонила в службу информации, чтобы узнать, сможет ли Рамона покататься на поезде в зоопарке. Она любит ездить на поездах.

Анна: Пускают ли в поезд с инвалидной коляской?

Девушка: Да.

Анна: А как это выглядит? Как втащить коляску в поезд?

Девушка: Занесите коляску, потом ребенка, затем посадите его в коляску.

Анна: То есть въехать в вагон на коляске невозможно?

Девушка: Получается, нет.

Девушка никогда не сталкивалась с подобной ситуацией. Она имела только поверхностное представление. Для нее это всего лишь вопрос правил.

Несколько месяцев назад Анна позвонила в итальянский ресторан, в который мы хотели сходить, чтобы узнать, можно ли туда попасть с инвалидной коляской.

Анна: Вы пускаете посетителей на инвалидных колясках?

Администратор: Да.

Анна: То есть затащить коляску внутрь не проблема?

Администратор: Нет.

Мы приехали в ресторан и дали администратору знать, что один из нас — в инвалидной коляске. Нас встретили у черного хода, потом провели через кухню. Вдруг мы увидели высокую ступеньку.

Администратор: О, мне казалось, здесь нет ступеньки. Простите.

Я крупный мужчина, мне несложно было поднять кресло с дочерью на ступеньку. Я это делал уже 11 лет. Все получилось. Говорят, то кресло (не электрическое) вместе с Рамоной весит примерно 77 кг. Мы присматривались к электрическим коляскам. Но самая легкая весит около 68 кг. Если бы у моей дочки была такая, не довелось бы нам поесть жареных зити* тем вечером. ■

В фильме «Рори О'Ши был здесь (А в душе я танцую)»** описана схожая ситуация. Два молодых инвалида-колясочника ищут квартиру.

* Зити — итальянское блюдо, одна из разновидностей пасты в виде толстых спагетти.
Прим. ред.

** «Рори О'Ши был здесь» (Rory O'Shea Was Here) — ирландско-британско-французская драма 2005 г., режиссер Дэмиен О'Доннелл. По мотивам рассказа Кристиана О'Рейли. Прим. ред.

В одном из эпизодов они едут по улице за агентом по недвижимости и слушают его рассказ о прелестях квартиры. Они неожиданно останавливаются, а агент продолжает говорить. Камера показывает Рори О'Ши, который смотрит вверх на длинную лестницу.

— У нас проблема? — спрашивает он.

Верните слушателей домой

Мы много говорили о том, как заставить слушателей увидеть ситуацию с новой точки зрения или выйти из их «зоны комфорта». Ваша задача — провести для них экскурсию, а не бросить на полпути. Кевин на своих семинарах о сторителлинге говорит, что вы должны «благополучно вернуть слушателей домой».



ДОМА БЕЗОПАСНО

Профессиональный рассказчик Лора Пакер выступает по большей части перед взрослой аудиторией. Она не понаслышке знает о важности благополучного «возвращения слушателей домой». Истории из жизни пользователей обычно не отличаются «глубиной». Однако рассказчик должен извлечь из них важный урок: аудитория должна чувствовать себя в безопасности.

Одно из достоинств сторителлинга — возможность создать крепкие связи со слушателями. В историях можно затронуть вопросы, о которых сложно говорить прямо. Тяжелые темы, например болезнь, можно осветить в истории. Слушатели воспримут информацию, и им не нужно будет сообщать подробности о себе или переживать о вас и ваших жутких экспериментах.

Я делаю это регулярно. Я рассказываю истории на сложные темы, например о психических расстройствах, вредных привычках, бездомных, раке и т. д. Аудитория слушает и видит решение. При этом им не приходится представлять себя на месте другого человека. Они знают, что не увидят описываемые события в ночных кошмарах.

Поначалу я не уделяла достаточно внимания тому, чтобы слушатели «благополучно возвращались домой», где все было безопасно. Поэтому они начинали бояться за меня или просто чувствовали себя некомфортно (об удовлетворении не было и речи). Например, я могла забыть упомянуть, что заболевание вылечили (даже если оно неизлечимо, слушателям лучше сказать, что пациент выздоровел). Люди волновались, иногда даже спрашивали, чем же все закончилось. Они не чувствовали себя в безопасности.

Даже те истории, в которых герои получают увечья, погибают или переживают трагические события, можно завершить благополучно, если использовать понятные слушателям язык или художественные приемы. Многие сказки жестоки, но заканчиваются словами «все жили долго и счастливо». Гибель героя дает слушателям возможность оценить символическое значение этого события.

Безопасность аудитории — часть негласного контракта между рассказчиком и слушателями. Им нужно знать, что вы их не предадите. Со стороны выступающего будет жестоко привести их в лес и бросить там, не давая возможности найти дорогу домой. ■

Вы как рассказчик управляете двумя типами взаимоотношений: между аудиторией и историей и между вами и аудиторией. Как отметила Лора Пакер, если слушатели почувствуют себя беспомощными, расстроенными или им просто будет неуютно, они могут отреагировать негативно. Может, им просто не понравится ваша история. А может, они отвергнут идею, которую вы пытаетесь до них донести.

Счастливый финал нужен не всегда. Однако финал как таковой необходим — в рамках самой истории или последующего обсуждения. В вузе результаты финального экзамена по предмету определяют 50% оценки. В историях финал составляет как минимум 50% информации, которую аудитория запомнит и озвучит при пересказе. Поэтому фраза «благополучное возвращение домой» не только означает безопасность слушателей, но и определяет вашу эффективность как рассказчика. Однако, как мы уже упомянули в главе 4, финал не обязательно должен быть счастливым.

Дополнительные источники

Denning S. The Springboard: How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations. Routledge, 2011.

История компании Adaptive Path о разработке устройства Charmr для диабетиков, которая рассказана в серии записей в их блоге: www.adaptivepath.com/blog/2007/08/14/charm-a-design-concept-for-diabetes-management-devices/

Theofanos M., Quesenbery W. Towards the Design of Effective Formative Test Reports // Journal of Usability Studies. 2005. Vol. 1, Issue 1. P. 28–46 // www.usabilityprofessionals.org/upa_publications/jus/2005_november/formative.html

Выводы

Не забывайте, что аудитория — важный элемент сторителлинга. Каждый слушатель воспринимает историю по-своему. Если вы при ее создании учтете его точку зрения и фундаментальные знания, он будет слушать вас не отвлекаясь.

- Учитывайте свои взаимоотношения с аудиторией и ваши общие знания о контексте истории.
- Озвучивайте те детали, которые интересуют слушателей. Тем самым вы сможете увязать их цели со своими.
- С помощью историй можно отстоять свое мнение, помочь аудитории взглянуть на события с иной точки зрения.
- Придумайте обоснованный и запоминающийся финал.



Соединение КОМПОНЕНТОВ ИСТОРИИ

Ракурс	214
Персонажи	222
Контекст	227
Образы	233
Язык	236
Соединение компонентов	237
Выводы	238

Теперь, когда мы знаем аудиторию, давайте подумаем, над чем нужно работать при подготовке истории.

Сюжеты включают ряд компонентов, определяющих форму рассказа:

- **Ракурс:** точка зрения человека, от лица которого рассказана история.
- **Герои:** люди в истории.
- **Контекст:** условия, в которых происходят описываемые события.
- **Образность:** изображения, эмоции, ощущения.
- **Язык:** стиль рассказа в целом и манера речи героев.

Подберите компоненты, соедините в соответствии со структурой (см. следующую главу) — и начинайте писать эффективную историю. В этой главе мы сосредоточимся на компонентах.

Ракурс

В каждой истории показана по меньшей мере одна точка зрения. В историях о пользовательском опыте нейтральных точек зрения практически не бывает. Ваше мировоззрение влияет даже на то, как вы показываете героев, контекст и события. Измените взгляд — изменится и история. Вы можете сосредоточиться на том, чтобы либо заинтересовать определенную аудиторию, либо эффективно донести свою позицию.

История о слепых и слоне — типичный пример того, как люди формируют точку зрения на основе своего опыта:

Нескольким слепым дали пощупать слона. Первый потрогал бок и сказал: «Слон похож на стену». Второй дотронулся до хобота: «Нет, слон похож на большую змею». Третий потрогал ногу: «Скажете тоже! Слон похож на дерево». Четвертый пощупал хвост слона: «Все вы неправы. Слон похож на веревку»*.

* Известная индийская притча, существующая в разных вариантах. Русскоязычным читателям известна по стихотворению С. Я. Маршака «Ученый спор». *Прим. ред.*

Каждый из участников этой истории сформировал свое мнение, прикоснувшись к одной из частей тела слона. Все они в каком-то смысле правы, но животное целиком никто не увидел.

Каждой точке зрения соответствует определенный набор возможностей получения опыта. Позиция (или позиции) определяет, что услышит аудитория (а что нет) и соответственно — какой урок извлечет из истории.

Выбирая точку зрения, можно проанализировать, какие цели или отношения вы хотите отразить в истории. Вот как четыре человека объясняют, почему они пользуются онлайн-магазином по продаже книг:

— Я — для покупки книг. Здесь большой выбор и лучшие цены.

— Я — чтобы узнать о книгах. Читаю, что разные люди говорят о книгах, которые хочу купить. Потом иду в ближайший магазин.

— Так проще отправить подарки членам семьи. Я слежу за доставкой онлайн.

— Я покупаю редко, но провожу много времени на сайте. Это полезно, если нужно сравнить доставку книжного магазина онлайн и доставку с eBay.

Каждая из этих точек зрения может стать основой отдельной истории об использовании сайта, отражающей его преимущества.

Пока мы мало что знаем об этих людях. Когда мы добавляем персонажа, то указываем личную информацию: пол, культура, раса, возраст, рост, уровень доходов, социальное положение. Герои истории, разумеется, влияют на озвучиваемую позицию, а главный персонаж чаще всего ее выражает. Но пока задумайтесь над тем, какую историю хотите рассказать и какая точка зрения поможет вам донести ее смысл.

Если вы думаете, что точка зрения не важна, вспомните популярный сериал «Доктор Хаус». Каждый его эпизод — детектив, где врачи пытаются решить сложнейшую медицинскую задачу. Есть главный герой (доктор Хаус), его коллеги и пациенты. Общая цель — найти «плохого парня» (правильно поставить диагноз) и спасти пациента.

Есть и герои второго плана — родственники пациента, которые должны дать разрешение на каждую лечебную процедуру (обычно по мере развития сюжета их опасность растёт). Истории в сериале рассказываются с позиции врачей: болезнь — враг, а родственники и бюрократы в больнице мешают спасти пациента.

Как бы выглядели те же истории с точки зрения родственников? Они обеспокоены, напуганы, а их просят принять решение, от которого зависит жизнь их близкого человека. Они сбиты с толку, иногда даже врут. Например, в одном эпизоде Хаус просит коллег позвать мать пациента (утверждающую, что она работает в Центре контроля заболеваемости), чтобы получить согласие на процедуру. Если бы истории подавались с позиции родственников, сериал был бы совсем другим.

Компания Adaptive Path применила схожий подход, когда проектировала устройство для больных диабетом (см. главу 12). Они начали с изучения не технических деталей, а жизни людей, страдающих от этого заболевания. В итоге они создали инновационное устройство.

Точку зрения можно также использовать в историях, где нужно пояснить неспециалистам особенности технологий, языка и обычаев в компьютерной среде. Возможно, вы покажете такой способ использования продукта, о котором разработчики и инженеры даже не мечтали. В этом случае история помогает расширить кругозор дизайнеров.

Помните историю о новой технологии парковки (глава 10)? Идея не сработала, потому что нужно было ее рассматривать с точки зрения водителя-горожанина, знающего о проблемах параллельной парковки. Иначе смысл задумки был непонятен. Подумайте: как бы все могло обернуться, если бы разработчики технологии уделили больше внимания вопросу параллельной парковки? Видимо, они считали, что каждому будет сразу ясна ценность их идеи.

- Можно описать события с точки зрения владельца парковки или гаража, которого беспокоит тот факт, что машины сложно припарковать. Автоматизированная парковка помогла бы эффективнее использовать площадь гаражей; сократилось бы время на въезд

и выезд. (Мы видели рекламу, в которой дерево рассказывало обочине об автомобилях. В него въезжали все машины, кроме рекламируемой марки.)

- Вы можете рассказать историю с точки зрения городского водителя, безуспешно пытающегося найти место для парковки.
- Можно сосредоточиться на проблеме защиты окружающей среды. Водитель долго ищет свободное место, блокирует движение. А автомобильные выхлопы загрязняют атмосферу и способствуют глобальному потеплению.
- А можно рассказать историю и от имени города, показать, сколько времени его жители тратят на парковку. Покажите город с высоты птичьего полета и таймеры, отсчитывающие впустую потраченное время.

Отношение к истории влияет на выбор точки зрения

В главе 12 мы рассказывали о взаимоотношениях с аудиторией и историей. Когда вы описываете пользовательский опыт, то становитесь частью истории, потому что лично собираете информацию. Нужно решить: как показать свою точку зрения (и стоит ли ее показывать).

Этнографы, которые иногда тратят очень много времени на написание истории, всегда задаются этим вопросом. Джон ван Маанен в своей книге «Сказки с полей» определил три жанра сторителлинга для этнографических работ. Классификация основана на различии взаимоотношений рассказчика и аудитории, которые и определяют структуру истории. Вот эти жанры: реалистический, исповедальный и «впечатляющая сказка».

Реалистический жанр

Такие истории рассказываются от третьего лица. Авторские реплики в тексте чаще всего отсутствуют. Рассказывается, что герои сделали, сказали или подумали. Это документальные очерки, опирающиеся на конкретные факты. Скрытый посыл таков: описываемые события действительно произошли (или могли произойти).

Этот формат позволяет фиксировать контекст или описывать повторяющиеся события и действия. Именно он используется в большинстве историй о конкретных персонажах. Иногда присутствуют конкретные детали, но основной акцент делается на действиях и взаимоотношениях, а не на эмоциях.

Ниже приведена реалистичная история, где описан простой контекст и показано, как главная героиня использует интерактивную систему для решения проблемы.



ЖДУ АВТОБУС

Грустно стоять и ждать автобус, когда идет снег, и не знать, кто опоздал: вы или автобус. Сандра не очень любила снег. А ждать автобус совсем не любила.

Она была почти уверена, что не опоздала. Но иногда автобус приходил к ее остановке раньше времени, указанного в расписании. Она подождала несколько минут, а потом счистила снег со знака, чтобы узнать номер остановки. В ее телефоне был записан номер справочной службы. Она отправила сообщение с указанием координат остановки. Через пару секунд пришел ответ: автобус опаздывает на 10 минут. Сегодня она придет на работу вовремя. ■

Исповедальный жанр

Такие истории рассказываются от первого лица, но в них описан опыт автора. Если они используются в отчетах об исследовании, то в них четко показана роль автора: выбор членов команды, предмета изучения, определение ценности конкретных респондентов и наблюдений.

Они помогают делиться опытом: полученными знаниями, идеями о разработке и (возможно) способами решения проблем. Многие истории из нашей книги написаны в этом стиле — например, рассказ «Взгляните на бизнес их глазами» (глава 12), где показано, как клиенты и разработчики могут научиться понимать друг друга.

Аудиторию проще заинтересовать, если рассказать ей о собственном опыте. Кроме того, это отличный способ поделиться идеями: можно подать их как удивительные открытия.

История Луи Розенфельда из главы 15 о том, как должна работать команда, — пример исповедального жанра. Автор не пытался угадать, что думают клиенты, а изложил собственную точку зрения. С помощью таких рассказов можно установить контакт с новой аудиторией.



КАК Я К ЭТОМУ ПРИШЛА

Проблема доступности очень важна для меня. Но когда я рассказываю о ней группам людей, то ощущаю себе новичком. Многие работают в этой области гораздо дольше и знают намного больше.

Как-то раз я произносила вступительную речь на конференции Knowbility's Access U*. Слушатели хотели узнать, как повысить доступность сайтов и других технологий. Мне не нужно было убеждать их в том, что этот вопрос крайне важен. Но я желала рассказать о практичных решениях. Я не стала углубляться в вопросы юзабилити, а рассказала, почему так увлеклась проблемой доступности.

Это была история о поиске взаимосвязей. Я рассказала им о трех событиях из моей жизни и о том, как они определили связь между моей работой и проблемой доступности. Поскольку я говорила от своего имени, мне не пришлось добиваться того, чтобы выводы всех слушателей совпали. И я смогла вполне обоснованно перейти к темам, которые они не связывали с проблемой доступности. К тому же мне не нужно было критиковать первопроходцев в отрасли: я просто показала, как заинтересовалась темой. ■

Возможно, вам такой подход покажется рискованным. В конце концов, если вы эксперт, разве вы не должны предоставлять четкую информацию? Разве допустимо говорить о собственных проблемах и личном опыте? Возможно, и так. Но не исключено, что высказывание своей личной точки зрения поможет показать сложность проблемы и продемонстрировать аудитории, что трудности иногда ведут к озарениям.

Впечатляющая сказка

В таких историях, помимо описания событий, необходима четкая структура. По мнению Ван Маанена, этот жанр основан на толкованиях. «Например: таков наш мир, вам решать, что с ним делать... Задача

* Досл. «Пользовательский доступ к возможностям знания», конференция, которая проводится в Университете штата Калифорния и посвящена доступности получения знаний, образования и информации в целом с помощью интернет-технологий. Прим. перев.

не в том, чтобы навязать слушателям свою точку зрения на определенный вопрос. Нужно показать им ситуацию от и до, вовлечь в историю, чтобы они сами смогли решить описанные в ней задачи и ребусы».

Цель в том, чтобы у слушателей появились идеи и желание действовать (ту же цель преследуют истории о пользовательском опыте). Можно сначала описать контекст, озвучить свою позицию. Но потом необходимо перейти к эмоциональному описанию событий. В конце можно поставить точку или задать вопрос (явный либо скрытый).

В приведенной ниже истории рассказано о том, как герой пропустил деловую встречу. Выводов нет, но есть несколько мыслей по поводу действующих лиц. Автор говорит от первого лица, как будто герой он сам. Но с тем же успехом можно было бы использовать третье лицо.



Я ПРОПУСТИЛ ВСТРЕЧУ

Я работаю в маленькой консалтинговой компании. Если вы имеете такой опыт, то знаете, что главные события — встречи с потенциальными клиентами. Собственно говоря, это наш основной источник дохода.

Как-то в январе начальнику компании назначили «важную встречу» в организации, до которой нужно было добираться несколько часов. Мы пришли и убедились, что все готово. Утром повалил снег.

Прогнозы были тревожными. На шоссе произошло несколько аварий. Мы сказали: «Нужно отменить встречу. Опасно вести машину в таких условиях». Но начальник решил иначе: «Мы должны доказать преданность своей работе».

Презентация. Есть. Папки с документами компании. На месте. И он отправился в путь. Вышел на час раньше, чтобы уж точно не опоздать.

Он позвонил через 45 минут. Съехал в сугроб. «Вызовите эвакуатор и передайте клиентам, что я опоздаю».

Мы набрали номер клиента и собирались сказать, что наш начальник приедет, но чуть позже. Кроме шуток. Удалось дозвониться секретарю. «Извините, — сказала она, — босс уже ушел. Снег так и валит. Вот он и решил, что будет безопаснее оставить машину на стоянке и вернуться домой поездом».

Вот так. Мы думали только о встрече и не учли, что кто-то может уйти домой пораньше из-за сильного снегопада. ■

Как добавить мнение

Самый простой способ — вложить его в уста главного героя. Слова этого персонажа определяют сущность истории — ведь каждое действующее лицо становится отражением определенного жизненного опыта.

HSBC* создает серию рекламных плакатов, где показаны разные мнения. К каждому изображению добавлен комментарий с описанием реакции на него. Например, альпинизм ассоциируется с приключением, страхом или долгом. Одно слово «безопасность» может сопровождаться разными изображениями: группа островов, плюшевый мишка, поле для ввода пароля.

Каждая картинка предполагает историю с разными действующими лицами и событиями. Посыл рекламы в следующем: есть множество разных точек зрения, и (косвенно) вам нужен банк, который их понимает. Плакаты размещены на сайте компании под названием «Ваша точка зрения» (www.yourpointofview.com).

Изменение точки зрения также может требовать изменений дизайна в целях удовлетворения нужд пользователей. Например, один герой считает, что ночь — темное и страшное время, а другой — спокойное и мирное. В первом случае при описании мобильного телефона вы упомянете о таких функциях, как яркая подсветка (чтобы аппарат можно было использовать в качестве фонарика) и кнопка экстренного вызова. Во втором расскажете о кнопке, позволяющей быстро и легко регулировать громкость звонка (чтобы не тревожить спящих людей).

Другой способ — создать неожиданную ситуацию или контекст. Контраст между ожидаемым развитием событий и реальным помогает представить историю в новом свете.

Этот прием используется в телевизионной рекламе. Считается, что это повышает узнаваемость ролика (а в идеале и продукта). Хороший пример — старая телереклама автомобиля Honda CR-V.

* Один из крупнейших финансовых конгломератов в мире. *Прим. перев.*

Повествование идет от лица ведущего радиопередачи *Prairie Home Companion* Гаррисона Кейлора. В ролике показаны транспортные средства и люди, выпрыгивающие неизвестно откуда и бегающие рядом с машинами. Водитель пытается избежать столкновения с ними и дорожными рабочими. Рассказчик объясняет, что автомобилист должен быть очень смелым, потому что это привычная ситуация для «одного из самых негостеприимных мест на планете». Однако на экране периодически появляется изображение людей, смотрящих фильм с похожими сценами на дороге.

Фильм идет в открытом кинотеатре, экран закреплен на стене сельского дома. Зрители — мексиканские или южноамериканские фермеры. Они смеются над тем, как в Европе легковые и грузовые автомобили чудом избегают столкновений. В рекламе показано, что фразу «самое негостеприимное место в мире» британцы из Орпингтона и мексиканские фермеры понимают совершенно по-разному (www.youtube.com/watch?v=b_gEqCcoh80).

Как мы уже говорили в главе 12, создание истории начинается с аудитории. Ее отношение к рассказу и ваши цели — важный элемент вашего восприятия.



ИСТОРИЯ ПРО ЛЬВА

Один человек каждую ночь рассказывал своему сыну одну и ту же историю про льва, который охотился на антилопу. Антилопе всегда удавалось перехитрить льва. Однажды мальчик прервал рассказ вопросом: «Когда же лев победит?» Отец отложил книгу в сторону и сказал: «Лев победит тогда, когда сам будет рассказывать эту историю». Африканская притча. ■

Персонажи

Персонаж — действующее лицо истории (человек или другой одушевленный объект), а также совокупность определенных черт характера*. Второе значение особенно важно. Эти характеристики отличают

* В английском языке слово «character» означает и «герой, персонаж произведения», и «характер человека». В оригинале используется именно последнее значение. *Прим. перев.*

персонажа от действующего лица в кейсе и помогают понять мотивы, предпочтения и цели.

В историях можно показать специфику мировоззрения героев (поэтому они так полезны в описании пользовательского опыта). Благодаря этому слушатель воспринимает персонажей как живых людей. Вот хороший пример:

Он гордится тем, что его сначала приняли, а потом отчислили из лучших вузов страны.

В одном предложении четко сформулировано отношение этого человека к жизни. Его действия, ожидаемые и неожиданные, помогают определить структуру истории. Вы можете создать уютную или напряженную атмосферу в повествовании, используя соответственно привычные и непривычные ситуации:

- «Штабной сержант» может быть крупным, грубым мужчиной... или элегантной женщиной.
- Его можно описать как «разумного, целеустремленного человека» или человека, которому нужна четкая информация для принятия оптимальных решений.

Выбор описания должен быть не спонтанным, а обоснованным, соответствующим целям истории. В большинстве случаев удобнее при создании персонажей опираться на имеющиеся информацию или истории. Особенно если ваш выбор кажется неожиданным.

Исключение — намеренный выбор неправдоподобного персонажа, как в нашей истории о сестре Саре, которая не может найти машину на большой стоянке. Героиня показывает нам, что даже у тех, кого мы не воспринимаем как экспертов в области технологий, случаются проблемы, которые можно решить с помощью наших продуктов.

Кроме того, можно использовать персонажей, чтобы показать потребности людей, представляющих меньшинства: бедняков, иностранных граждан и носителей другой культуры, инвалидов. Такие

характеристики могут не быть определяющими — в этом случае за счет героя вы сможете расширить понятие «пользователь».

Грамотное использование таких характеристик также помогает по-новому взглянуть на самих разработчиков (показать различия между членами команды). Например, все они по-разному относятся к бейсболу: кто-то любит, кто-то терпеть не может, а кто-то никогда не был на бейсбольном матче. Но это не значит, что нужно рассказывать историю о ком-то, чья основная характеристика — любовь к этой игре. Если в вашем рассказе несколько персонажей, вы можете наделить каждого из них определенными чертами, чтобы всем членам команды было с кем себя ассоциировать.

Создание персонажей

Вы можете использовать шаблонных героев, чтобы определить ожидания слушателей, которые в дальнейшем могут оправдаться или не оправдаться. Разумеется, эти персонажи должны соответствовать вашим целям. Герой, которого определили как «образцовую мамочку»*, может сразу вызвать симпатию, презрение и даже смущение. Все зависит от того, кому вы рассказываете свою историю.

Приводимые в описании черты характера героев зависят от самой истории и более широкого контекста (особенностей проекта или компании):

- **Выбирайте детали осмысленно.** Постарайтесь с их помощью сделать персонажа правдоподобным. Но не переусердствуйте, иначе герой (и история) станет скучным. Используйте те детали, которые важны в контексте рассказа и помогают аудитории понять действия персонажа.
- **Не только рассказывайте, но и показывайте.** Постарайтесь охарактеризовать действия («показать»), а не просто использовать

* В оригинале soccer mom — дословно «футбольная мама». Устоявшееся сленговое выражение в американском варианте английского языка, обозначающее неработающую женщину из среднего класса, чрезмерно опекающую своих детей. Такие мамы развозят детей по спортивным кружкам и остаются, чтобы поболеть за них. *Прим. перев.*

множество прилагательных («рассказать»). Например, вы можете описать своего персонажа так: «Сильная одинокая мать, которая умеет экономить». Или так: «Женщина, которая планирует четыре комплексных обеда на неделю для себя и своих двоих детей так, что еды хватает на семь дней». Или использовать метафору: «Вот мама, которая может в понедельник зажарить цыпленка — и его хватит на всю неделю».

- **Используйте подсказки.** Потом вы сможете применить их в истории. Например, если персонаж успешно вылечился от рака, позже можно использовать этот факт, чтобы описать его как человека терпеливого, опытного, стойкого и энергичного. Вы можете просто сказать, что героиня «одновременно чересчур осторожная и нетерпеливая». А можете привести конкретный пример — например, показать, как она водит машину или совершает покупки: «Водит она как 80-летняя старушка, а по магазинам бегает не хуже спортсмена».
- **Оставьте пространство для воображения.** Пусть слушатели сами представят себе какие-то черты характера ваших героев.

Учитесь описывать образы, создавая сценарии

Во многих руководствах по написанию сценариев делается упор на описание персонажей. Но используемые при этом приемы больше подходят для длинной истории, где можно привести множество деталей. Однако есть и такие, которые пригодятся и при написании короткого рассказа.

Мало кто знает, что в сценариях термин «высказывание» (*dictio*) используется для описания ситуации, когда слова героя расходятся с его действиями. Например, если в первые 10 минут фильма главный герой говорит: «Терпеть не могу вранье. Я всегда говорю правду», можно смело предполагать, что ближе к финалу он либо солжет, либо окажется в ситуации, когда честность приведет к неприятным последствиям. Можно привести много хороших примеров из американских фильмов, особенно таких, где главный герой — сильная и яркая личность.

Самое начало фильма. Вы только что увидели главного героя, но действие еще не началось. Героя показывают крупным или средним планом, и он категорично заявляет: «Ты идешь со мной, и не возражай», или «Я буду любить тебя, что бы ни случилось», или «Важны только деньги». Это и есть жизненное кредо героя (его «утверждение»). А сценарист тем самым хочет сказать: «Вот вам и намек. Тут-то и будет конфликт».

Любой, кто наблюдал за юзабилити-тестированиями, увидит это несоответствие между словами и действиями. Люди, заявляющие, что им не нравятся интернет-форумы, проводят на них массу времени. А тот, кто утверждает, будто не очень хорошо умеет пользоваться сетью, может оказаться настоящим экспертом в этой области (не просто уверенным пользователем).

В истории вы можете применить этот прием, чтобы показать, как человек, вначале отказывающийся пользоваться продуктом, в конце концов его оценит (либо поймет его преимущества, либо сложится ситуация, в которой без этого продукта не обойтись). Представьте себе героя, который категорически не хочет приобретать мобильный телефон:

Мне не нужен сотовый телефон. Там такие непонятные меню и кнопки. Не хочу усложнять свою жизнь.

Обстоятельства меняются. Теперь ему хочется иметь возможность поговорить со своей шестилетней внучкой в любое удобное время, а не только тогда, когда стационарный телефон под рукой:

Так, я поговорю с Эмили, когда она вернется из школы домой.

Дальше у вас есть выбор: закончить на этом или развить ситуацию:

Если у меня будет мобильный телефон, мне не нужно будет носить часы. А еще сын сможет присылать мне фотографии Эмили.

Персонажи как главные герои

Созданные вами шаблоны персонажей могут стать героями истории. Надеемся, что при их разработке вы использовали конкретную информацию и важные характеристики пользователей или потребителей ваших продуктов. Теперь можно добавить детали, чтобы создать историю. Нельзя выбирать их случайным образом; опирайтесь на фрагменты рассказов и другие подробности, полученные в рамках исследования.

Если у вас несколько персонажей, можно наделить каждого из них характерными чертами. Различия в деталях помогут показать их особенности. Вот несколько примеров:

- Домашние питомцы и отношение к ним (ежедневные прогулки с ретривером; кошачьи игрушки, разбросанные тут и там).
- Досуг (спорт, садоводство, волонтерская работа).
- Способы защиты от дождя (газета над головой; плотный дождевик; дождевик, расписанный «под хохлому»).
- Автомобиль (его интерьер).

Контекст

Контекст — обстановка, в которой развивается история. Это все детали, связанные с ее «ядром». Частично контекст определяется рассказчиком, частично формируется слушателями. Также сюда входят конкретные события, их время и место:

Темная и ветреная ночь.

5 вечера, канун Рождества.

Атланта, штат Джорджия, июль.

У черта на куличках.

Сама по себе история может быть простой:

Я любил ее, но мы расстались.

Я хотел выиграть, но не вышло.

Она потеряла ключи, но все-таки нашла их.

Он увидел женщину, которая была похожа на ангела, но ругалась как сапожник.

Для историй такого материала недостаточно. Но если поместить его в контекст, то можно создать интересные сюжеты о любви, борьбе, загадках или открытиях. Все дело в деталях:

Было 5 вечера, час пик в канун Рождества. Тогда я увидел ее в первый раз. Она была похожа на ангела, но ругалась как сапожник.

Она находилась у черта на куличках, но была онлайн.

Для начала неплохо.

Для историй о пользовательском опыте такого впечатляющего начала не требуется, но контекст все равно нужен. Можно описать его всего в нескольких словах, а остальное аудитория домыслит сама. Истории построены на том, что слушатель сам заполняет пробелы.

Как и в случае с персонажем, детали, о которых вы не упоминаете, так же важны, как и те, что вы приводите. Специальных руководств о том, какие подробности необходимы, а о каких можно умолчать, нет. Поэтому подумайте, что аудитория хотела бы домыслить сама. Например, если вы рассказываете о собаке, необходимо убедить слушателей в том, что речь идет не о каком-то другом животном. Но породу называть не обязательно. Оставьте ее выбор на усмотрение слушателей (возможно, они представят себе собаку той же породы, что и их домашний любимец).



МОЙ ДОМ — ВАШ ДОМ

Было время, когда я обучал написанию сценариев для мультимедиа по программе Евросоюза в Лиссабоне. Студентов было двадцать: половина из Португалии, остальные — из других европейских стран.

Я рассказывал историю о кошке, которая жила у нас, когда я был ребенком. Само событие заняло 3 секунды, но я внес явный и неявный контекст — и история растянулась на 12 минут.

В конце я задавал студентам вопросы: «Как выглядел мой дом? А моя комната? А моя спальня? Как была расставлена мебель в спальне?» У всех были ответы, хотя я об этом не упоминал. Кроме того, шведы описывали типичный шведский дом, немцы — немецкий, испанцы — испанский. Я сказал, что все правы. ■

Определяя контекст истории, вы можете сократить ее, упомянув лишь самые важные детали. Вот пример, который использует Кевин на семинарах:

Я рос в 60-е и слушал записи студии Motown: The Temptations, The Four Tops, Смоки Робинсона. Я не был фанатом ритм-н-блюза, но в то время его слушали все. У меня есть фотография моей старшей сестры с выпускного: у нее была такая же прическа, как у популярной в те времена Дайаны Росс в черно-белом клипе на песню Stop! In the Name of Love.

Что мы узнали из этого отрывка?

- Приблизительный возраст Кевина.
- Он родом из США, возможно, из крупного города.
- У него есть старшая сестра.
- Он наверняка рассказал собственную историю, а не чужую.

Здесь есть четкое указание на время, но не на место. Эту деталь слушатели могут добавить сами: Детройт, Лос-Анджелес, Лондон или Амстердам. И после этого история станет более интересной и понятной им.

Добавление контекста

Ниже описаны пять аспектов контекста. На самом деле их больше, но пока нам будет достаточно и этих. Это физические условия, эмоции, чувства, время и воспоминания.

Физические условия

Здесь необходимо привести следующую информацию:

- Время дня (11 вечера).
- Месяц или сезон (декабрь, канун Нового года).
- Местоположение (Нью-Йорк, Таймс-сквер).
- Масштаб: крупный (Гранд-каньон), мелкий (под рекламным плакатом с изображением Господина Арахиса* на углу 7-й авеню, гляжу в сторону Бродвея) или совсем мелкий (зажат между моей подругой Мэри и очень жизнерадостным парнем из Миннесоты).

Эмоции

Этот тип контекста показывает, как герои воспринимают ситуацию. Возможно, они счастливы, огорчены, настроены скептически, сердиты или расстроены. Если рассказчик сам становится действующим лицом в истории, то его ощущения также составляют часть эмоционального контекста.

Чувства

Восприятие истории с помощью пяти органов чувств:

- Что мы видим?
- Что мы слышим?
- Какие вкусы или запахи ощущаем?
- Что мы осязаем?

Этот тип контекста используется в истории Кевина о Токио (глава 2), чтобы показать контраст между шумной улицей и тихим храмом.

Время

Информация о том, когда произошла описываемая ситуация. Это может быть краткая отсылка к известным аудитории событиям, либо однозначная (например, война во Вьетнаме), либо расплывчивая («Когда мир был еще молод» или «Когда у телефонов еще были диски»). Приведем пример:

* Логотип продуктов компании Planters, подразделения Kraft Foods: арахис в скорлупе с руками, ногами и лицом, одетый в стиле пожилого джентльмена. *Прим. ред.*

Раньше, когда Western Electric* была главным поставщиком телефонов, аппараты были такими тяжелыми, что ими можно было убить. Компания Bell Labs** из Нью-Джерси как-то задалась вопросом: «Что если бы вы могли увидеть человека, с которым вы говорите по телефону?»

Воспоминания

Сюда входят личные ассоциации с прошлым. Этот прием помогает вызвать воспоминания, например: «Когда мне было столько же лет, сколько вам...» Часто используется вводное слово: «Помнится...» Если в истории есть такие слова, слушатели смогут перенестись назад во времени вместе с рассказчиком.

Они захотят знать, почему говорящий вспоминает эти события. Контекст воспоминаний — способ соединения разных частей истории, который помогает аудитории увидеть новое через призму уже известного. Это может быть совсем крошечная деталь, которая вызовет целый ряд воспоминаний в контексте истории.

Возможен и более широкий контекст. Например, в фильме «Спасти рядового Райана»*** этот прием используется очень активно. Вначале пожилой человек идет по кладбищу, предположительно вместе с родными. Потом идет стандартный прием для отсылки к прошлому (крупный план лица) — во времена Второй мировой войны, когда и произошли описанные в фильме события. В конце нам снова показывают старика и его семью.

Но в данном случае мы знаем, кто он, что пережил и почему вспоминает свою жизнь. Все, что он скажет в конце фильма, будет воспринято через призму истории о войне. Для этого и нужен контекст воспоминаний. Он помогает понять дальнейшие события.

* Western Electric — американская электротехническая компания, подразделение AT&T в 1881–1995 гг. Основана в 1872 г., прекратила свое существование в 1995 г. *Прим. ред.*

** Bell Laboratories (Bell Labs) — когда-то американская, сейчас франко-американская корпорация, занимающаяся исследованием телекоммуникаций, электронных и компьютерных систем. Основана в 1884 г. *Прим. ред.*

*** «Спасти рядового Райана» (Saving Private Ryan) — американская военная драма 1998 г. о высадке войск союзников в Нормандии во Вторую мировую войну. Режиссер — Стивен Спилберг. *Прим. ред.*

Создавая контекст воспоминаний, постарайтесь добиться того, чтобы аудитории он был так же близок, как и вам. Важно помнить, что для слушателей каждое воспоминание связано с контекстом, толкованиями и, возможно, другими историями. Это особенно верно для событий, значимых для представителей определенного поколения. Люди разного возраста одни и те же события воспринимают по-разному:

- Если человек, рожденный в 1985 г., говорит: «Я помню 60-е», значит он читал о тогдашних бунтарстве, хиппи, маршах и высадке на Луну.
- Если человек, рожденный в 1950-е или 1960-е, произносит ту же фразу — он вспоминает собственное детство: телешоу, кампанию по интеграции школ, кукол Барби и, возможно, высадку на Луну.

Это, по сути, два разных мира.

Упражнение

Это упражнение, которое Кевин использует в своих семинарах по сторителлингу:

1. Подготовьте набор небольших предметов. Пусть это будут привычные, незначимые вещи, которые можно найти на улице: камушек, сухой лист, пробка от бутылки.
2. Распределите людей на пары и дайте каждой из них по одному предмету.
3. Каждый участник должен за 3 минуты рассказать историю, в которой фигурирует предмет. Нужно использовать разные типы контекста (чем больше, тем лучше).

Вряд ли это будут блестящие истории. Но задача не в этом, а в том, чтобы научиться «вплетать» в историю элементы окружения.

По мере накопления опыта вы сможете усложнять это упражнение: например, искать общие элементы контекста. Во время исследования старайтесь подмечать детали, которые потом сможете использовать в историях.

В приведенном ниже примере использованы разные типы контекста:



НАСТРОЙКА ТЕЛЕФОНА

Когда я работал в Motorola Labs (**ФИЗИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ**), иногда мне приходилось заниматься усовершенствованием функций мобильных телефонов. Как можно упростить их использование? Какие новые функции ввести? Как упростить набор номера?

В детстве (**ВРЕМЯ**) я должен был помнить свой домашний телефонный номер, который начинался с Kingsley 5, или KI5. Я часто ездил на автобусе на работу к маме, поэтому мне нужно было знать, как позвонить домой, если случится что-то неприятное. И я до сих пор помню номер своего телефона. Но это не все.

Еще я хорошо помню, каково это — звонить домой (**ВОСПОМИНАНИЯ**). Телефон был дисковый, и у каждой цифры был свой звук. Не важно, насколько хорошо вы помнили номер. Быстро набрать его не получится — телефону нужно время, чтобы опознать каждую цифру.

Я засовывал палец в нужное отверстие и крутил диск по часовой стрелке так быстро, как мог. Диск при этом сопротивлялся (**ЧУВСТВА: ОСЯЗАНИЕ**). Но телефон не начинал отщелкивать цифру, пока я не вынимал палец из отверстия и диск не проворачивался обратно. Цифру 2 можно было набрать быстро. Но чтобы набрать цифру 9, мне приходилось своим тонким пальчиком открутить диск почти до упора. Пока он возвращался в исходное положение, проходила целая вечность, а я ждал и слушал щелчки (**ЧУВСТВА: СЛУХ**). Нельзя сказать, что номер набирал я. Мы делали это вместе с телефоном.

Благодаря этому номер закрепился в моей памяти. У меня был звуковой, тактильный и эмоциональный образ своего номера (и любого другого). Можно ли использовать такой способ запоминания сейчас, 40 лет спустя, при современном уровне технологий? ■

Образы

Четкий контекст, хороший зачин, середина и финал, интересные персонажи и точное указание времени — важные элементы истории. Но при выступлении они определяют ее восприятие слушателями. Если есть яркие образы, люди простят вам пропущенные детали и неточности.

Образы — своего рода иллюстрации: как картинки, созданные с использованием разных медиаредакторов, так и словесные описания.

Такие образы в эстрадных выступлениях вызывают у слушателей смех, слезы или желание задуматься. Эффектные образы помогают

по-новому взглянуть на мир. Их уже достаточно, чтобы история состоялась. В следующей главе, где пойдет речь о структуре, приведено описание истории, состоящей исключительно из образов.

Возможно, вы считаете, что в бизнесе образы неуместны. Это не так. В доказательство можно привести истории о видении, созданные Аннет Симмонс — бизнес-консультантом, активно использующим их в своей практике (<http://groupprocessconsulting.com>).

В своей книге «Выигрывает тот, кто рассказывает лучшие истории» она дает такое описание: благодаря этим историям вы «можете забыть о текущих проблемах и увидеть будущие результаты. Хороший повод не сдаваться, не идти на компромисс и не менять стратегию». Для этого нужно создать образ критической ситуации, в которой возникает потребность в видении, а потом описать само видение. Вот хороший пример.



ОНИ СВОИХ НЕ БРОСАЮТ

Робототехническая компания iRobot рассказывает историю о том, как возникло видение одного из ее продуктов — PackBot (<http://irobot.com/sp.cfm?pageid=171>).

Робот — небольшой гусеничный танк, который может забраться в места, где людям находиться опасно, и сделать фотографии или выполнить простые механические операции. Управляется пультом дистанционного управления. Это сложное техническое устройство, разрабатывавшееся в течение многих лет большой командой инженеров. Как обычно, процесс этот сопровождался серьезными трудностями и разочарованиями.

Он предназначен для использования в местах боевых действий, где есть риск напороться на неразорвавшуюся мину. Один отряд солдат прозвал своего робота Скуби-Ду*. После того как он блестяще выполнил свою работу (нашел множество заминированных участков), он стал экспонатом в штаб-квартире iRobot. Скуби-Ду подорвался на mine, которую пытался обнаружить. Солдаты бережно собрали все его части и вернули разработчикам. Они своих не бросают.

Теперь останки робота выставлены в вестибюле компании — как напоминание о том, что такое могло произойти с человеком. Получается, что, решая

* Скуби-Ду — собака породы немецкий дог, герой одноименного мультипликационного сериала и полнометражных мультфильмов компании Hanna-Barbera (первый эпизод вышел в 1969 г.), который помогает своим друзьям-подросткам распутывать сложнейшие загадки. *Прим. ред.*

сложнейшие неизбежные проблемы, сотрудники iRobot спасают жизни людей. И Скуби-Ду напоминает им об этом каждый раз, когда они входят в здание. ■

Эту историю сотрудники iRobot рассказывают всем новичкам, на внутренних и внешних мероприятиях. Слышат ее и посетители — от школьников до членов правительства. Образы очень яркие: не нужно даже видеть самого робота. Слушатели сами представляют себе его, когда слышат о произошедших событиях. Но вы можете им в этом помочь, предложив иллюстрации.

Как добавить образность

Образы совместимы со всеми другими элементами: ракурсом, контекстом и персонажами. Словесные описания отдельных деталей делают историю более запоминающейся. Сравните эти три зачина истории:

- 17:00. Она работает над отчетом.
- Вечерело. Стены ее офиса обклеены бумажками с идеями, возникшими в рамках утреннего мозгового штурма. Приятно составлять отчет.
- Она потеряла счет времени, но в офисе было тихо. Стены комнаты сплошь обклеены бумажками с идеями, появившимися в результате утреннего мозгового штурма. На столе — груда распечаток. Рядом недоеденный бутерброд. Только слышно, как пальцы ударяют по клавиатуре: цок-цок-цок.

В первом примере — только факты и физическое окружение. Можно догадаться, что на работе аврал, потому что в 5 вечера героиня еще трудится. Но мы многого не знаем. Может, она работает дома? Или заперлась в конференц-зале? Или в своем кабинете? Она потеряла счет времени или это обычная ситуация?

Во втором фрагменте уже есть образы, показана часть физического окружения:

- Записки на стене.
- У нее есть цель.

В третьем примере уже есть намеки на эмоции:

- Она увлеклась работой и даже не доела обед.
- Она работает размеренно, но быстро.

Не слишком ли много информации? Зависит от того, насколько важно для аудитории представить эту сцену. Может быть, это история об инструментах, которые ей нужны. Или о том, что произойдет, когда она отвлечется от отчета и вспомнит, что собиралась встретиться с друзьями на другом конце города.

Ваша задача — добавить строго необходимое количество образов. Как и в случае с персонажем, если вы переусердствуете — аудитория заскучает. А возможно, вы добавите лишний образ, слушатели отвлекутся — и вы не сможете донести до них свою мысль. Хуже того, вы можете совсем не оставить им пространства для воображения. Однако если образов будет слишком мало, история превратится в набор сухих фактов.

Язык

Мы уже говорили о словах в описании образов. Нужно рассказать и о языке истории. Ваши истории должны звучать естественно, когда вы их рассказываете (или аудитория их читает), и адекватно описывать события. Вот несколько советов:

- **Говорите языком персонажей.** Употребляйте слова, которые использовали бы они. Избегайте неизвестных им технических терминов и профессиональных жаргонизмов. Постарайтесь, чтобы их речь звучала естественно. Если история основана на реальных событиях или в ней упоминаются реальные люди, подумайте, как представить героев. Можно использовать точные цитаты или немного их подредактировать с учетом особенностей аудитории (в главе 4 приведен пример такого подхода — история Кэролайн Джаретт).
- **Добавьте огоньку.** В историях постоянно что-то происходит, и стиль письма должен это отражать. Покажите, что персонажи активно действуют, думают, говорят и воспринимают происходящее. Не допускайте, чтобы они казались пассивными наблюдателями. Ведь в историях можно отразить реальный опыт.

- **Сосредоточьтесь на рассказе.** Избегайте пространных объяснений, отвлекающих от сути. Уделяйте внимание деталям и образам, помогающим достичь целей истории. Это же правило относится и к техническим подробностям. Не скатывайтесь к инструкциям по использованию продукта. Если ваши герои постоянно «идут по ссылке» или «жмут кнопку», значит вы создали отличное описание. Но это не история.
- **Не делайте выводов.** Пусть персонажи, контекст и события говорят сами за себя. Не пытайтесь высмеять своих героев, карикатуры здесь неуместны. Ваша идея должна быть отражена в элементах и структуре истории, а не в искусственно звучащей финальной фразе.

Соединение компонентов

При создании истории выбирайте элементы, которые помогут донести основную идею до аудитории:

- Ракурс и персонажи отражают точку зрения.
- Контекст показывает условия, в которых происходят события.
- Образы и ощущения определяют эмоциональное восприятие.

Здесь нет ничего лишнего — именно эти элементы отличают историю от аналитического отчета. Они помогают слушателям понять и прочувствовать историю, задуматься над ней.

Найдите ответы на следующие вопросы:

- Что нужно сказать прямо, на что достаточно намекнуть?
- Что аудитория уже знает о контексте или героях и что вы должны рассказать?
- Как выбранные элементы помогут отразить ваше мнение?

Ракурс, персонажи, контекст, образы и язык помогают описать события. Благодаря им слушатели воспримут историю как реальную и приобретут новый опыт.

Выводы

Элементы истории — инструменты, с помощью которых можно объяснить смысл рассказа.

- **Ракурс:** точка зрения человека, от лица которого рассказана история.
- **Персонажи:** люди в истории.
- **Контекст:** условия, в которых происходят описываемые события.
- **Образы:** изображения, эмоции, ощущения.
- **Язык:** стиль рассказа в целом и манера речи героев.



Разработка структуры и сюжета

Структура — шаблон истории	240
Структура помогает аудитории, автору и истории	243
Шаблоны структур для историй о пользовательском опыте	244
Использование сюжета	259
Выбор структуры и сюжета	264
Истории — не просто сумма составляющих	264
Дополнительные источники	265
Выводы	266

В этой главе мы расскажем о структуре — принципе организации событий в истории. Из предыдущих глав вы узнали, как рассказывать истории с разных точек зрения или адаптировать способ повествования под конкретную аудиторию.

- Структура — каркас истории.
- Сюжет — порядок событий в истории, последовательность их описания.

Структура и сюжет помогают перенести аудиторию в «мир», созданный рассказчиком. Благодаря этим элементам слушателям проще понять общую тему истории и основные идеи и сложнее отвлечься на логический анализ. Они воспримут события на эмоциональном уровне, и это повлияет на восприятие рассказа.

Структура — шаблон истории

Наверняка и древние охотники, сидя вокруг костра по вечерам, одетые в шкуры убитых животных, рассказывали истории о своих подвигах. Люди с тех пор мало изменились. Они до сих пор заботятся о своих семьях, работе и жизни. Поэтому некоторые элементы историй тоже не особенно изменились. Но даже при наличии шаблонной структуры в каждой истории используются свой ритм, образы и контекст. Отклонения от структуры встречаются нечасто. Обычно она стандартна, даже если присутствуют неожиданные повороты сюжета и сочетания элементов.

Иногда структура истории очень проста:

- Мальчик встречает девочку, они влюбляются друг в друга, расстаются, но в конце концов снова находят друг друга.
- Человеку дали задание, которое ему нужно выполнить вместе с друзьями. Они преодолевают много препятствий и все-таки достигают цели.

Другие структуры сложнее. Например, бывают «многоуровневые» истории, где на каждом уровне показано все больше деталей — и так

до тех пор, пока рассказчик не доберется до сути. При стандартной структуре вам будет проще написать историю, а аудитории — понять ее. Вы сможете сосредоточиться на сути.

Глубинные структуры историй существуют в самых разных культурах. Есть множество классификаций историй, однако во всех структура рассматривается как цепь событий в жизни персонажей. Ученые Владимир Пропп и Джозеф Кэмпбелл исследовали, как в разных странах и в разные времена люди рассказывали сказки. Их работы повлияли даже на бродвейские и голливудские постановки. Например, режиссер Джордж Лукас вдохновлялся работами Кэмпбелла, когда создавал «Звездные войны».

Самая известная работа Кэмпбелла — «Тысячеликий герой»*. В ней он исследует структуру героических историй разных стран и эпох, показывает ее стабильность и универсальность. Многие его примеры взяты из мифов. В работах Джозефа Кэмпбелла представлен подробный кросс-культурный анализ жизни героя в сказках разных народов. Ученого особенно поражало, как история простого читателя может переплетаться с событиями в жизни героя.

В начале XX века Пропп каталогизировал и проанализировал истории в книге «Морфология волшебной сказки»**. Хотя он говорил о русских народных сказках, его наблюдения применимы и к другим типам историй. Ученый создал классификацию совершаемых героями действий — функций (всего их 31). Он обнаружил, что они составляют последовательность (о том же говорится и в более поздней работе Кэмпбелла), но их набор может варьировать. Комбинации становятся действиями и определяют структуру, каркас истории.

Функции действующих лиц, по Проппу, описывают события в повествовании. Ученый рассматривает сказки, но, задействовав воображение, можно применить его гипотезы и к реальной жизни:

* Кэмпбелл Дж. Тысячеликий герой. М. : Ваклер, Рефл-бук, АСТ, 1997. *Прим. науч. ред.*

** Пропп В. Я. Труды. Морфология / Исторические корни волшебной сказки. М. : Лабиринт, 1998. *Прим. ред.*

- Первая группа функций характеризует ситуацию, когда нужно кого-то спасти или решить некую проблему. Они включают опасности, игнорирование этих опасностей, разведку, хитрость, обман и прямую подлость.
- Вторая группа действий (в середине истории) — герой покидает свой дом, чтобы исправить ситуацию и пройти испытания. Он может получать помощь от магических персонажей и должен найти врага. В конце концов он встречается с ним лицом к лицу и побеждает его.
- Наконец герой возвращается домой (или спасается), однако, прежде чем его вознаградят, ему приходится пройти еще одно испытание.

Выбор функций определяет структуру истории. Пропп считал, что отдельная функция может быть исключена, но порядок всегда сохраняется. Современные ученые считают работу Проппа интересной еще и потому, что она может стать основой для компьютерной модели создания историй. Одна такая модель под названием «Генератор волшебных сказок по Проппу» приведена на сайте <http://goo.gl/vxtBh>. Мы не предлагаем использовать компьютерную программу для создания историй о пользовательском опыте. Однако эксперименты показали: можно составить убедительный рассказ и с помощью компьютерной программы. Линейные логические структуры — весьма полезный инструмент.

Оба ученых рассматривали шаблоны историй так же, как «Шаблонный язык» Кристофера Александера* раскладывает архитектуру как набор структур, которые можно бесконечно использовать и варьировать.

Архитектура — отличная аналогия функции структуры при создании истории. Когда вы видите металлический каркас строящегося здания, вы представляете результат: насколько большим оно будет, сколько в нем этажей и т. д. Даже не видя цвета или внешней отделки, вы все

* Австрийский архитектор и дизайнер. *Прим. науч. ред.*

равно сможете вообразить, на что здание будет похоже и как вы могли бы прогуляться по нему (правда, этот подход неприменим в случае постройки архитектора Фрэнка Гэри*, который часто использует причудливые сочетания плоскостей и форм).

То же касается и структуры истории. Она появляется до того, как вы добавляете элементы, например персонажа, контекст и даже детали сюжета.

Структура помогает аудитории, автору и истории

Структура важна по трем причинам:

- **Она помогает аудитории.** Когда аудитория распознает структуру, она начинает лучше понимать саму историю. Она может внимательнее отнестись к деталям, поскольку понимает, что рассказ будет интересным. Слушатели не должны напрасно гадать, что же будет дальше.
- **Она помогает автору.** Структура истории — навигатор, помогающий выяснить, что ждет впереди и что упущено.
- **Она помогает истории.** Структура помогает на основе расплывчатой идеи создать понятную историю; оформить материал, выделив зачин, основную часть и концовку.

Структура вносит элемент ясности. Но это не значит, что все истории должны быть одинаковыми. Можно «поиграть» со структурой: не только использовать в неизменном виде, но и внести элемент неожиданности. Если бы структуры не было, странный поворот событий не произвел бы такого сильного впечатления.

Слушатели чувствуют себя комфортнее, если структура им знакома. У них появляются ориентиры. Это особенно важно, когда они не разбираются в рассматриваемой теме. Структурные подсказки помогут им легче воспринять сюжет. Возможно, они будут ждать появления

* Один из крупнейших архитекторов современности, стоявший у истоков архитектурного деконструктивизма. Прим. науч. ред.

мудрого наставника, который приходит на помощь герою, или знакомых ситуаций из прошлого, помогающих понять текущие события.

Истории о пользовательском опыте вовсе не шедевральные повествования. И искусством мы бы их не назвали. Но в них описано то, что важно для реальных людей. Если вы используете известную аудитории структуру, то и прозаическая ситуация покажется ей захватывающей и многогранной.

В главе 12 мы уже говорили о том, как помочь слушателям представить себя на месте героев. В убедительной истории Майкла Андерсона из главы 2 («Использование аналогий для изменения способа мышления») используются аналогии, чтобы аудитория смогла связать повествование с ситуациями из своей жизни. Любой рассказ о постороннем человеке, который приходит и решает проблему сообщества, может быть подан как легенда о Беовульфе, убивающем монстра Гренделя (исправляющем ситуацию). На самом деле во многих историях о пользовательском опыте фигурирует неявный персонаж — продукт (и его создатели). Например, история о Сандре и сервисе RideFind из главы 13 — рассказ о решении проблемы.

Шаблоны структур для историй о пользовательском опыте

Есть множество возможных структур истории. Мы выбрали самые узнаваемые, которые полезны при создании рассказов о пользовательском опыте. Можете начать с них:

- **Предписывающая:** структурные шаблоны; детали добавляют слушатели.
- **Героическая:** своего рода жизнеописание героя, как у Джозефа Кэмпбелла.
- **От знакомого к неизвестному:** сначала сюжет развивается предсказуемо, но постепенно становится все менее узнаваемым.
- **Закольцованная:** истории, которые начинаются и заканчиваются одним и тем же.

- **Многослойная:** своего рода «матрешка» — на каждом уровне выясняются новые детали.
- **Контекстные интерлюдии:** случайные подробности или эмоциональные моменты, которые делают историю более многогранной.

Предписывающие структуры

Простая, прямолинейная структура повествования для историй о пользовательском опыте называется предписывающей. Чтобы создать рассказ, достаточно заполнить пробелы конкретными деталями и выводами в зависимости от ваших целей. Это скорее логическая, аргументированная структура, на основе которой создается история («Дано X, если Y, то Z»). Чтобы создать рассказ, нужно выбрать элементы, удовлетворяющие требованиям к X, Y, Z. Дэн Норт описал предписывающую структуру так называемой разработки, основанной на поведении*:

1. Название.
2. Дано [контекст].
3. И [еще немного контекста].
4. Когда [событие].
5. То [вывод].
6. И [дополнительный вывод].

Структура начинается с названия, поэтому аудитория сразу же понимает, о чем пойдет речь. Далее следует контекст (где все произошло, кто главные действующие герои и т. д.), основное событие, ситуация или проблема. В конце — первичные выводы, предположительно решения.

Этот тип структуры применяется очень часто. Пробелы заполнить несложно, но нужно создать логичную цепь причинно-следственных связей, чтобы история была осмысленной. По сути любая структура

* Подход к разработке программного обеспечения, основывающийся на мышлении в терминах функциональности и исполняемых спецификациях, написанных на понятном аудитории языке. *Прим. науч. ред.*

несложна, поэтому высока вероятность создать чересчур упрощенную историю. Например, в приведенной ниже истории идея очень расплывчата, практически бессмысленна. Сложно представить, чтобы импульсная покупка виджета — пусть и по очень низкой цене — привела к процветанию.



ВИДЖЕТЫ ДЛЯ ПРОЦВЕТАНИЯ

ДАНО: многим нужно больше денег. **И:** если бы они могли разбогатеть с помощью виджетов, у них осталось бы больше денег на остальное. **КОГДА:** когда Джон гулял по центру города, он увидел виджет Асте в витрине магазина за полцены от стоимости виджета General. **ЗАТЕМ:** он тут же купил его. **СЛЕДСТВИЕ:** теперь Джон может потратить больше денег на другие вещи и стать богаче. ■

Все элементы истории вписываются в структуру. Правда, порядок несколько утрирован, а история упрощена и потому неубедительна. Вот альтернатива.



ВИДЖЕТЫ (ПЕРЕСКАЗ)

ДАНО: Джон использует виджет от General уже три года. **И:** за это время он научился его перезаряжать, работать с меню и использовать самые нужные ему функции. **КОГДА:** однажды он увидел объявление о виджете Асте, в котором интерфейс был проще. **ЗАТЕМ:** Джон понял, что сможет сэкономить много времени, и решил изучить виджет в магазине. Потом он купил его. **ВЫВОД:** он доволен, поскольку к тому же стоимость обслуживания нового устройства вдвое ниже, чем старого. ■

Истории о героях

Во многих историях в этой книге герой решает какую-то проблему. Джозеф Кэмпбелл выделил несколько этапов в этой задаче. В его структуре некоторые события вполне привычные, а некоторые связаны с «путешествием» героя (выполнением задания). История представляет собой замкнутый цикл от одного события к другому (рис. 14.1).

1. Приключения зовут.

Герои находятся в обычной обстановке и получают приглашение поучаствовать в приключении. Сначала они обычно отказываются.

(Вспомните хоббитов из книги «Властелин колец»: как они пытались вернуться к спокойной жизни в Хоббитоне.) Сверхъестественное существо (Гэндальф Серый) часто приходит им на помощь, и они отправляются в путешествие. Герой может действовать в одиночку или вместе с друзьями (Братство кольца). Один из друзей (Сэм Гэмджи) выступает в роли «окна»: напоминает о жизни до начала путешествия и рассказывает, что произошло с главным героем (Фродо).

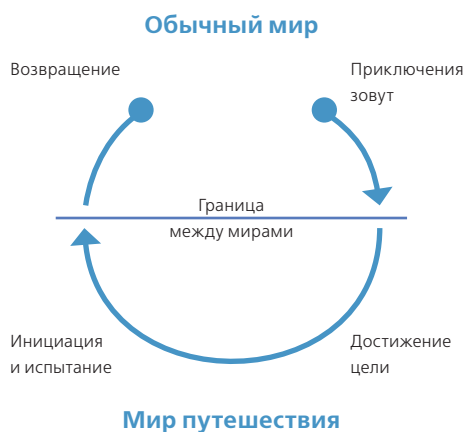


РИС. 14.1.
Структура истории с героем циклична. Конец одной истории может стать началом другой

2. Инициация и испытание.

Чаще всего путешествие состоит из испытаний и неудач, которые герой должен преодолеть (их описание занимает большую часть истории). Герой встречает персонажей «Богиня» и «Отец»*. Во всех испытаниях ему помогают спутники. Чаще всего у каждого из них есть какие-то особые качества или характеристики, важные для успеха героя.

3. Достижение цели.

Второй этап заканчивается выполнением задачи (разрушение Кольца Всевластия в жерле Ородруина).

* См.: Пропп В. Я. Указ. соч.

4. Возвращение.

Герои должны не только выполнить задание, но и остаться в живых. Им может потребоваться помощь для возвращения домой с предметом или знанием. В идеале они учатся и растут во время выполнения задания и возвращаются другими людьми, готовыми поделиться опытом.

Хм-м-м. Приключения. Сверхъестественные существа, боги. Не похоже на историю о пользовательском опыте. Однако саму структуру можно использовать и для описания простых и прозаических событий. Вот история, в которой используется описанная структура. Она основана на коротком рассказе из главы 13.



ЖДУ АВТОБУС (ПЕРЕСКАЗ)

ПРИЗЫВ К ДЕЙСТВИЮ: снег, гололед, а вам нужно успеть на работу. Автобус иногда приходит не вовремя. Очень неприятная ситуация. **ОТКАЗ:** Сандра укрывалась одеялом с головой. Она думала: может, позвонить на работу и сказать, что она заболела? Она терпеть не может снег. Вдруг она услышала объявление по радио. Она слышала его и раньше, но не обращала внимание. **СВЕРХЪЕСТЕСТВЕННОЕ СУЩЕСТВО ГОВОРIT:** «Используйте RideFind. Тогда вам не придется гадать, где сейчас автобус».

ПРИНЯТИЕ: «Пожалуй, попробую».

ИНИЦИАЦИЯ И ИСПЫТАНИЕ: она встала, оделась и через час была готова к выходу.

ИСПЫТАНИЕ: на улице она первым делом перелезла через сугроб у двери.

ИСПЫТАНИЕ: пересекая тротуар, поскользнулась и упала. Сидя на земле, с тоской смотрела на дом. Она знала, что может вернуться, позвонить на работу и сказаться больной. **ИСПЫТАНИЕ:** пока она поднималась, она видела, как мимо проезжает автобус. Это был ее автобус? Или другой?

Кажется, самое время попробовать RideFind. **ИСПЫТАНИЕ:** она подошла к автобусной остановке, смахнула снег со знака и нашла номер именно там, где он должен был быть, согласно радиорекламе.

ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛИ: достала телефон. Сняла перчатки. Набрала номер и подождала. Если автобуса не будет дольше 15 минут, она вернется. Через пару секунд она получила ответ. **ВОЗВРАЩЕНИЕ:** автобус приедет через 10 минут.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПОЛУЧЕННОГО ЗНАНИЯ: пока она ждала, подошел кто-то еще, и Сандра порадовалась его хорошими новостями. **РЕШЕНИЕ:** они оба смогли добраться на работу. ■

Проанализируем историю с точки зрения структуры:

1. Призыв к приключениям.

- Скрытый призыв — нужно добраться на работу.
- Отказ — с головой под одеяло.
- Сверхъестественная сила — объявление по радио о «волшебном» сервисе RideFind.
- Вызов принят — героиня выходит из дома.

2. Инициация и испытания.

- Испытания и неудачи — поскользнулась и упала, захотела сдать.

3. Достижения.

- Пользуется функцией RideFind.
- Получает информацию.

4. Возвращение в мир.

- Использование своего знания — передает информацию про автобус.
- Приходит автобус, на котором она доберется до работы.

Можно также рассказать эту историю от лица менеджера, ответственного за работу RideFind; водителя автобуса; храбрых жителей пригорода или даже человека, который придумал этот сервис после того, как пообщался с жителями пригородов.

От знакомого к неизвестному

Благодаря историям слушатели имеют возможность совершить «путешествие». Начинается оно в знакомой и комфортной обстановке. Потом аудитория попадает в незнакомые условия. Как и в структуре героической истории, поначалу действие происходит «в реальном мире», известном и понятном слушателям. Цель — «привести» людей в новое место, помочь провести параллели между знакомым

и неизвестным и, возможно, дать им возможность узнать новое о знакомом мире.

Такая структура используется в большинстве телевизионных роликов, особенно рекламирующих услуги финансовых компаний и другие нематериальные продукты, которые кажутся непонятными или пугающими. Знакомая обстановка должна показать, что продукт прост, удобен, безопасен, надежен или практичен. Эти ролики, как и большинство телереклам, короткие и эффективные (длятся всего полминуты):

- Телевизионная реклама Zurich Financial Services*, которая называется «Что если?», включает четыре коротких ролика, каждый из которых начинается с вопроса «Что если?», а заканчивается неожиданно.
- Телевизионная реклама Ameriprise Financial** с Деннисом Хоппером в главной роли показывает знакомое в незнакомом. Хоппер, одиноко стоящий на фоне необычного пейзажа (поле цветов, пустынный пляж, среди солончака), эмоционально высказывает свое мнение. Рассказ сопровождается знакомыми изображениями повседневной жизни людей, по-видимому стремящихся воплотить свои мечты.

«Алиса в Стране чудес» Льюиса Кэрролла — более длинный пример реализации этой структуры. Вначале появляется героиня — скукающая девочка, сидящая на берегу реки в сельской местности. Потом пробегает белый кролик. Это не кажется удивительным, пока кролик не вытаскивает часы из жилетного кармана и не говорит: «Ах, боже мой! Я опаздываю!». Так как Алиса никогда не видела кролика в жилете и с карманными часами, ей становится любопытно и она бежит за ним в его нору.

Оказавшись в Стране чудес, она разговаривает с животными. Странный кот появляется и исчезает, она встречает королевскую семью

* Крупная швейцарская публичная страховая компания, основана в 1872 г. *Прим. науч. ред.*

** Одна из лидирующих компаний в сфере продвижения финансовых услуг в США. *Прим. науч. ред.*

игральных карт. Все смешно, необычно и приятно, хотя начало вполне прозаическое.

Прием «От знакомого к неизвестному» часто используется для того, чтобы объяснить аудитории что-то новое. Следующую историю можно было бы использовать в 90-е годы прошлого века для стимулирования продаж.



АДВОКАТ В ЯПОНИИ

ЗНАКОМОЕ: адвокат, работающий на крупную американскую компанию по производству электроники, отправился в командировку в Японию.

У него был пейджер. Поэтому коллегам было легко с ним связаться, отправив сообщение. Во всем мире доктора, руководители и адвокаты использовали пейджеры. Он надеялся, что удастся заключить сделку с японской компанией на поставку крупной партии пейджеров для потребителей вроде него.

ПЕРЕХОД В НЕЗНАКОМУЮ КУЛЬТУРУ: в свой первый вечер в Японии он обедал с менеджерами по продажам. Он никогда раньше не ел, сидя на полу. Сквозь плотную завесу папиросного дыма он наблюдал за пожилыми руководителями. Он пытался понять, как нужно действовать: когда пить, когда говорить. Один из руководителей предложил ему заказать нежный и ароматный стейк из мраморной говядины. Мясо очень ему понравилось.

НЕ ПРОСТО НЕЗНАКОМОЕ: он не думал, что в Японии много пастбищ, где разводят скот. Поэтому вежливо спросил, откуда привезли мясо. Ему сказали, что из префектуры Хёго, где скот заботливо выращивают на пастбищах. Много людей присматривают за животными в Кобе (административном центре). Нужно убедиться, что они каждый день приходят на пастбище и возвращаются в стойло, где получают специальный корм и массаж. Он никогда не слышал о массаже для животных. Однако он рос в скотоводческом районе Монтаны и кое-что о скоте все же знал.

СКАЧОК В НЕИЗВЕСТНОЕ: адвокат спросил, пыталась ли компания продавать пейджеры фермерам. Над ним немного посмеялись и ответили: «Нет. Фермеры — не доктора и не адвокаты». Тогда юрист пояснил: «Пейджеры нужны животным. Их можно научить реагировать на сигнал и возвращаться в стойло, чтобы принять пищу. Всего один пейджер для каждого животного — и у фермеров стало бы меньше забот».

РЕШЕНИЕ: руководители сначала растерялись. Затем они обдумали предложение и поняли, что в нем есть смысл. На следующий день было подписано соглашение о продажах. ■

Многие истории, кажущиеся фантастическими, основаны на реальных фактах. Эта не исключение. Мы слышали об этом в новостях. Начинается все с привычной ситуации: юрист отправляется на переговоры о продажах в незнакомую страну. Все становится запутаннее, когда герой вспоминает собственный опыт и предлагает идею, применимую в этой незнакомой культуре.

Переход от знакомого к незнакомому используется во многих историях для демонстрации новой технологии или идеи.

Закольцованные истории

Закольцованная структура означает, что действие начинается и заканчивается в одной точке. История делает полный оборот и, как Элли из книги «Волшебник Изумрудного города», возвращается домой, приобретая новый опыт в ходе путешествия. Начало и конец такой истории схожи, однако именно мелкие различия воздействуют на слушателей.



ТЕХНИКА НАПИСАНИЯ ТЕКСТОВ

СТРУКТУРА: я работаю над книгой. Сажусь за стол, включаю компьютер, нахожу нужную папку на диске, открываю определенный документ в конкретном текстовом редакторе. Проматываю вниз, чтобы понять, на чем я остановился; изучаю правки и комментарии Уитни и думаю, о чем бы ей написать.

РЕТРОСПЕКТИВА: в 80-е годы прошлого века я начал работать в компьютерной отрасли (в должности технического писателя). Я приходил на работу, садился за стол, включал компьютер DecStation*, находил нужный участок на диске, открывал конкретное приложение и документ. Потом проматывал вниз, чтобы понять, на чем я остановился, и думал, что же написать дальше. Тогда, 25 лет назад, я мечтал о том, чтобы процесс написания текстов упростился. Сейчас со многими программами работать легче — на тогдашних компьютерах прокручивать страницу было намного утомительнее, чем на современных Mac. Существенно увеличились объемы текстов и документов, которыми можно управлять; найти нужный файл тоже гораздо проще.

ЗАВЕРШЕНИЕ СТРУКТУРЫ: механические действия упростились, но это незначительная часть процесса написания текстов. Так что сегодня, 25 лет спустя, я сажусь за стол и говорю себе: «Техника — ничто. Сначала думай, техникой можно заняться потом». ■

* DecStation — ныне не существующая марка компьютеров компании DEC, первая модель выпущена в 1978 г. Всего выпускалось три линейки продуктов. *Прим. ред.*

История настолько проста, что, если бы структура не была обозначена, вы могли бы ее и не заметить. Это шуточный рассказ, идею тоже легко проглядеть. «Это и есть идея? Какая же это история?» И все-таки это история. Или основа для нее.

Не стоит путать закольцованные истории с «историями внутри историй». Структуры похожи, но во втором случае имеются переплетающиеся сюжеты; каждый из них самостоятелен и помогает понять другой. Закольцованные истории проще. Они состоят из фрагментов или образов, которые образуют цельный рассказ только тогда, когда собраны вместе.

Есть три распространенных варианта такой структуры: «Я—Они—Я», «Здесь—Там—Здесь» и «Сейчас—Тогда—Сейчас».

Я—Они—Я

Вначале говорится о вас — что вам нравится или что вы можете. Дальше идет речь о другом человеке, который делает то же самое иначе (лучше или хуже) или по-другому смотрит на вещи. Потом снова рассказывается о вас.



ЕЗДА НА ВЕЛОСИПЕДЕ

я: я люблю летом ездить на велосипеде. Я часто езжу далеко с друзьями, чтобы держать себя в форме. Мы ездим по пересеченной местности. Каждое лето я смотрю по телевизору гонки «Тур де Франс». **они:** я слежу за тем, кто получает желтую футболку, и за тем, кто лидирует на разных этапах. Потрясающие ребята. Они поднимаются на холмы быстрее, чем я могу проехать по равнине. **я:** я тяжелее большинства друзей килограммов на 35. Но пока я не сдамся, не отстану от своих стройных друзей, я буду победителем. ■

Лучше всего рассказывать такие истории от первого лица, но можно и от третьего. Главный герой может быть рассказчиком или отражать характеристики вашей аудитории. Следующая история с такой структурой (в третьем лице) показывает, как разные люди делают покупки.



ШОПИНГ

я: когда Мелиссе понадобилась новая штора, она представила себе, чего она хочет. Это должны быть шторы-жалюзи длиной 127 см.

Она просматривала сайты магазинов, чтобы найти нужную модель по лучшей цене. На одной странице она обнаружила отзывы покупателей о заинтересовавших ее моделях.

Они: когда матери Мелиссы понадобилась новая оконная штора, она тоже представила себе, чего бы ей хотелось. Она помнила все магазины на Манхэттене, которые хорошо знала и где, скорее всего, могла найти нужную вещь. Тогда она подняла трубку и позвонила нескольким друзьям, чтобы спросить их совета. Те назвали магазины, где был нужный оттенок.

я: Мелисса нашла нужную штору по хорошей цене. Ей даже не пришлось выходить из дома. Прекрасно, учитывая, что жила она далеко от торговых центров. ■

Сейчас—Тогда—Сейчас

Сначала описывается событие или образ из настоящего. Важно, чтобы речь шла о том, что происходит именно «сейчас». Потом рассказывается о связанном с настоящим событием из прошлого; показано, как оно повлияло на героя. В финале снова идет речь о настоящем, но с отсылкой к прошлому, которое отразилось на том, как герой воспринимает текущие события.



МОЙ CAMARO

СЕЙЧАС: во мне почти 2 метра росту. Приходится выбирать автомобиль, в котором удобно сидеть. Большинство машин не предназначено для высоких людей, а я бы хотел, чтобы мне не приходилось зажимать уши коленями при езде. **ТОГДА:** В детстве я любил автомобили, и у меня было много их моделей. Когда-то я мог определить марку машины, всего лишь взглянув на переднюю решетку. Моим любимцем был Chevrolet Camaro 1968 года: простые линии, мощный двигатель и безукоризненная передняя решетка. И в 10 лет я бы поместился в любой машине. Да и на педали нажимать было не нужно. **СЕЙЧАС:** сейчас у меня есть машина. Она совсем не похожа на Camaro. Это шестицилиндровый полноприводный внедорожник, очень удобный. Но для меня он все равно Camaro. ■

Структура «Сейчас—Тогда—Сейчас» — хороший способ проиллюстрировать отношения главного героя с миром, акцентируя их. Сами события объясняют их, когда герой «путешествует во времени». Что-то останется постоянным, что-то меняется.

Во многих историях о пользовательском опыте описаны новые (или пересмотренные) отношения с разными устройствами. Такая структура

показывает, что основные потребности могут оставаться постоянными — однако меняются способы их удовлетворения. История «Техника написания текстов» — пример структуры «Сейчас—Тогда—Сейчас»:

Сейчас: я работаю над книгой.

Тогда: в 1980-е гг.

Сейчас: техника стала проще.

Другой пример — врач, который давно лечит пациента, или курьер, доставляющий посылки вовремя. Их взаимоотношения с миром не меняются. Но сегодняшние инструменты могут быть более удобными, чем те, что использовались 10 или 20 лет назад.

Здесь—Там—Здесь

Вначале описывается место, где присутствует главный герой. Это может быть и «дом». Потом действие переносится в другое место — далеко или относительно далеко. В конце концов, как и Одиссей, герой возвращается домой.

Упоминание о расстоянии может быть полезным, когда вы хотите рассказать о другой культуре. Такая структура также легко трансформируется в «Там—Здесь—Там». Вот пример, который подсказал Кевину его давний друг-итальянец.



ТЕКСТ

ТАМ: на родине все было проще. Если я хотел встретиться с кем-то по работе или просто так, мы договаривались и встречались. Никто не пользовался электронной почтой. Мы обменивались СМС-сообщениями. Иногда у них днем было много работы, иногда у меня, но в конце концов мы выкраивали свободное время для встречи. **ЗДЕСЬ:** в США все иначе. Люди говорили: «Мы встречаемся в 9 часов», и никак иначе. К такому было трудно привыкнуть. А если я занят? А если они заняты? Не важно — встречаемся в 9. В США мне нравится. Но при любом удобном случае я еду домой. **ТАМ:** и каждый раз, когда я приезжаю обратно, я должен снова использовать привычный способ: «Хотите встретиться? Давайте завтра. Напишите мне». ■

Многослойные истории

В многослойных историях образы следуют один за другим. Событий очень мало. Все основано на деталях. Каждый образ вытекает из предыдущего, общая картина состоит из нескольких слоев.

С помощью такой структуры можно пробудить воображение слушателей. Они используют свою природную способность к интерпретации истории, задумываясь о том, как взаимосвязаны слои. Можно создать потрясающую концовку, добавив образ, который в корне изменит восприятие всей истории.



СЛОИ ПОИСКА

ОБРАЗ 1: вверху первой страницы результатов поиска показана цифра 1258, на каждой странице по 20 результатов. В нижней части страницы приведены цифры 1–9 и многоточие.

ОБРАЗ 2: Джон нажал клавишу Cmd и кликнул по каждой ссылке на первой странице, чтобы открыть все сайты в новых вкладках. Все окно браузера забито вкладками, но он так и не узнал почти ничего нового.

ОБРАЗ 3: обозначилась схема. На каждой странице предлагалось что-то, и на каждой спрашивали о чем-то. Энергия, долголетие, пищеварение или аппетит; все за деньги, по доброте душевной или просто за то, что он открыл страницу и прочел текст.

ОБРАЗ 4: на некоторых страницах используются яркие цвета, на других — древние символы, еще где-то — множество объяснений причин, методов, приемов и симптомов.

ОБРАЗ 5: Джон не знал, как сам спроектировал бы такую страницу, но понимал, что готов изучить и больше страниц со ссылками. Он был болен, и у него появилось много времени. ■

У этой структуры есть преимущества и недостатки. Рассказывать придется долго, но и воздействие окажется сильным. Не нужно с самого начала подсказывать, каким будет финал (как в приведенном примере). Если образы интересны, то аудитория вряд ли заметит отсутствие сюжета и сосредоточится на героях и ощущениях. Скорее всего, она запомнит эмоции, вызванные историей, чем конкретные факты. Поэтому эту структуру имеет смысл использовать, когда вам нужен эмоциональный отклик.

Эта структура будет эффективной не для любой аудитории. Кто-то захочет, чтобы вы «перешли к сути». Другие будут терпеливо ждать. Чтобы заинтересовать первую группу слушателей, нужно дать ей факты (в начале или конце истории). Вот какую информацию вы могли бы добавить к приведенной выше истории:

Хроническая обструктивная болезнь легких (ХОБЛ) часто развивается медленно, она неизлечима. Поток воздуха блокируется, и пациенту становится все сложнее дышать.

Можно использовать многослойную структуру для одного из фрагментов истории — например, если вам нужен эмоциональный отклик. Однако переход к ней должен быть логичным.

Одна из любимых историй Кевина называется «Томатная паста». В ней используется многослойная структура. Вначале Кевин перечисляет три факта, которые ему известны об этом продукте. Каждый элемент связан с предыдущим; история постепенно усложняется. Первый абзац простой, второй немного длиннее и запутаннее, третий совсем непонятный. Невозможно догадаться, что произойдет дальше, и нет подсказок, помогающих понять, каким будет финал.

Вы можете прочесть ее на сайте и посмотреть видео на YouTube:

 www.rosenfeldmedia.com/books/storytelling/blog/tomato_paste.

Контекстные интерлюдии

Подробные описания контекста также могут использоваться в качестве структурирующего элемента истории. Они объединяют не связанные между собой фрагменты в цельную структуру. Контекстуальные интерлюдии показывают отношения между элементами, на первый взгляд не связанными (фактами и эмоциями). У них есть две функции:

- Помощь в восприятии эмоционального фона или связь с личным опытом. В данном случае часто используется описание чувств.
- «Лирические отступления». Они особенно важны в историях, где задача автора — передать ощущения от события.

Следующий пример — продолжение истории Кевина о 60-х из главы 13.



HI-FI

Проигрыватель стоял у нас в столовой на большом коричневом ящике. На боковой стороне проигрывателя курсивом было написано «Портативный». У него даже была ручка, вроде ручки чемодана (видимо, доказательство его портативности). Но мы никогда не выносили его из комнаты. Колонки были на шарнирах и крепились спереди. Их можно было выдвинуть или разместить подальше друг от друга.

Блестящая золотистая ткань динамиков на ощупь была грубой, как мешковина, с причудливым узором. Я дотрагивался до нее, когда пели The Supremes, Марвин Гэй, Эл Грин или Рэй Чарльз*, и мне казалось, что поют они только для меня. Я ощущал песню Hit the Road Jack кончиками пальцев и всей рукой. Когда я слышал ее по радио, я громко подпевал и ощущал, как звук катится по моей руке. Вот это и правда портативная музыка. ■

Такое лирическое отступление могло бы быть частью истории о восприятии медиа или портативных устройствах. В ней можно рассказать, как MP3-плееры позволяют «всегда носить музыку с собой», или сравнить тактильные ощущения от старого проигрывателя и нового устройства.

Интерлюдия — хороший инструмент для описания места или времени событий (до того как начнется собственно действие). Также возможно использовать ее как финал, чтобы добавить эмоциональности в прямолинейное повествование.

В закольцованных историях допустимо использовать две контекстные интерлюдии, чтобы показать разницу мировосприятия героев в начале и в финале:

- В структурах «Здесь—Там—Здесь» с ее помощью можно показать культурные или географические особенности, тем самым определив ключевые детали.
- В основной части историй типа «Сейчас—Тогда—Сейчас» можно использовать описание звуков, чтобы показать фактические или вымышленные особенности контекста (включая эмоции).

* Популярные исполнители 60-х. Прим. науч. ред.

Использование сюжета

Сюжет — способ организации деталей в истории. Он включает события, их порядок, действующих лиц и причинно-следственные связи. Во многих типах историй именно сюжет помогает аудитории «пройти путь» от начала до конца. Иногда слушатели задают вопрос, который вы хотите услышать: «А что дальше?»

Хороший сюжет привлекает аудиторию и удерживает ее внимание. Профессиональный сторителлер и преподаватель Лорен Ними говорит так:

«Задача сюжета и деталей — создать единство, красивую повесть, которая кажется правдивой и увлекательной всем слушателям и читателям. Когда аудитория слышит или читает такую историю, она понимает ее внутреннюю логику и структуру. Рассказ ее удовлетворяет, поддерживает и остается с ней».

*Лорен Ними, «Книга сюжетов»**

Как и любой другой элемент истории, сюжет должен привлекать и удерживать внимание аудитории. Вот несколько приемов разработки сюжета:

- **Порядок.** Рассказчик упорядочивает элементы истории, тем самым вовлекая аудиторию и помогая ей понять суть. Например, даже в историях, описывающих цепь событий, не обязательно использовать строго хронологический порядок. Если аудитория — бизнесмены, то можно сразу рассказать о том, чем все закончилось (передать суть). Ничего страшного в этом нет, поскольку путь к финалу может быть непредсказуемым. Но в целом порядок событий в истории должен быть четким и обоснованным.
- **Правдоподобие.** История должна быть правдоподобной. Не обязательно приводить только факты. Но слушатель не должен сомневаться и раздумывать: «Это правда? Могло так произойти? Не думаю, но не уверен». Когда он про себя (или, хуже того,

* Niemi L. The Book of Plots. Llumina Press, 2012.

вслух) задает такой вопрос, значит он отвлекся и вам будет сложно снова привлечь его внимание. Правдоподобие оценивается на всех этапах. Поэтому, если какой-то эпизод в начале истории кажется невероятным, это не значит, что он же будет воспринят как неправдоподобный в конце.

Цель некоторых историй о пользовательском опыте — изменить восприятие слушателей, показать новые идеи. Но все они основаны на правдоподобии. Оно порождает доверие и снижает ощущение риска. Вспомните историю о виджетах и пересказ Дэна Норта. Первый ее вариант покажется заинтересованным лицам неубедительным доказательством перспективности устройств Асме на рынке. Здесь нет ни зачина, ни финала, ни четкой последовательности. Второй более эффективен, потому что в нем выстроена логическая последовательность от одного факта к другому.

Игры с сюжетом

Единого рецепта для сюжетов историй не существует. Когда вы ясно представляете себе события, лучший способ найти идеальную последовательность их описания — поэкспериментировать.



ОБУВЬ ДЛЯ ПОДВОДНОГО ПЛАВАНИЯ

Клео живет в Миннесоте и недавно получила сертификат аквалангиста. Ей нужна специальная обувь для погружений. Она думала, что может зайти в любой магазин для дайверов и купить нужный размер (она собиралась отправиться зимой на Ямайку). Но в декабре такого снаряжения в магазинах не было. Поэтому она стала искать в интернете. Там она нашла обувь, но как выбрать нужный размер? Как они его определяют: по носку или по самим ботинкам? Велик риск, что размер ей не подойдет. Но, в конце концов, обувь из неопрена легко растягивается.

Тогда Клео нашла сайт магазина, специализирующегося на гидрокостюмах для дайвинга. Здесь предлагалась специальная услуга для заказа обуви, названная «Без проблем». Сотрудники спросили ее размер обуви и прислали ей документ в формате PDF. Она распечатала его, обвела на нем контур своей ступни, отсканировала и отправила по почте.

Через день она получила ответ. Ей сообщили, какой размер ей нужно заказывать и почему, и дали ссылку на нужную страницу. Она купила обувь по выгодной

цене и сэкономила время. Потом она задумалась, как выбрать подходящий гидрокостюм. ■

Это простая история с простой структурой. События развиваются в хронологической последовательности. В первых трех предложениях показаны главный герой и его проблема.

Решение найдено: обратиться в интернет-магазин. Но возникает другая проблема — как выбрать размер? Об этом идет речь в следующих пяти предложениях. Далее описано, как героиня решила задачу. Финал построен так, что читатель начинает фантазировать: *«Что бы они ей предложили, если бы она хотела купить гидрокостюм? “Лягте на огромный лист бумаги”?»*

Можно перестроить сюжет, чтобы сосредоточиться на потребностях конкретной аудитории. Основные события останутся прежними, изменятся только незначительные детали и акценты. Первый вариант приведенной выше истории идеален для специалистов по управлению продуктом. Здесь упомянуто много технических деталей, показывающих, что идея эффективна; продемонстрировано, как сайт может выделиться на фоне конкурентов.

Разработчикам ту же историю можно рассказать иначе.



ОБУВЬ ДЛЯ ПОДВОДНОГО ПЛАВАНИЯ (ПЕРЕСКАЗ)

Клиент хочет купить обувь для дайвинга в интернете, но не может выбрать размер. Он не знает, как конкретный производитель определяет размеры и как сильно растягивается его обувь. Он переходит на страницу услуги «Без проблем» (помощь в определении размера). Загружает односторонний PDF-файл на компьютер. В нем есть ключ регистрации, с помощью которого определяется размер.

Клиент ставит ногу на распечатку страницы так, чтобы ключ находился по центру стопы, и обрисовывает контур. Потом он может либо отсканировать и переслать документ по электронной почте в сервис-центр, либо выслать сам лист обычной почтой.

В сервис-центре лист сканируют и прогоняют через специальный алгоритм определения размера. Программа с помощью кода регистрации определяет подлинный размер (это позволяет нивелировать возможные различия, вносимые

принтером или сканером). Алгоритм анализирует форму ступни клиента и сопоставляет результат с конкретными размерами обуви с учетом коэффициентов производителей. Программа «Генератор отчетов» создает отчет и пересылает его клиенту. ■

История та же, но подана с другого ракурса. Пол клиента в данном случае не важен, поэтому не указано, что речь идет о женщине. Опущена и информация о точке зрения клиента (здесь она тоже не очень нужна). Разработчику интересно, каким образом взаимосвязаны различные процессы и алгоритмы в непрерывном цикле услуги. Поэтому внимание сосредоточено именно на этих деталях (здесь их больше, чем в предыдущем варианте истории).

Баланс структуры и сюжета

Структура и сюжет тесно взаимосвязаны. Структура определяет сюжет и помогает определить, какие детали нужно упомянуть, а какие — не обязательно. Если вы хотя бы в общих чертах представляете себе, как организованы детали сюжета, вам проще будет выбрать подходящую структуру. Ниже приведен пример истории, в которой сначала идет речь о пользовательском опыте, а далее представлена более общая картина.

История предназначена для специалистов по технологиям (исследователей и разработчиков). В ней рассказано о том, как с помощью мобильных технологий можно собрать большую группу людей в одном месте и в одно время.



МОБИЛЬНЫЕ ТОЛПЫ

Можно посылать письма в конвертах, по электронной почте или ругать вашего представителя в конгрессе. Это не очень эффективно. Зато массовая демонстрация поможет достучаться до властей. Можно быстро удалить тысячи электронных писем, но тысячу живых людей щелчком мыши не удалишь. Я управляю пятью разными группами единомышленников, борющимися за права бедных и лишенных права голоса. С помощью «Системы сбора» для мобильных телефонов я могу устроить так, что сотни (если не тысячи) моих подписчиков окажутся в одном месте в одно время, с одной и той же

целью: поучаствовать в акции протеста. Подписчики фиксируют свои интересы и предпочтения с помощью своего мобильного телефона. Система автоматически фильтрует информацию и пересылает им объявления о разных мероприятиях, проходящих в удобное для них время и в удобном для них месте. Мы используем продвинутую технологию, чтобы улучшить наше общество. ■

Эта история похожа на телевизионный ролик, поскольку в ней описан вымышленный продукт. В большинстве телереклам используется стандартная структура: сначала контекст или проблема, потом — описание того, как продукт блестяще решает проблему, а в самом конце — запоминающаяся фраза:

- В первых четырех предложениях показан контекст с помощью визуального образа: «...тысячу живых людей щелчком мыши не удалишь». Фраза передает ощущение власти.
- В следующем фрагменте показано, как работает продукт. Цель истории — показать людям ценность технологических нововведений, поэтому особенности интерфейса не важны. Нет упоминаний о меню, кнопках или контракте на услугу. Слушатели сами вольны домыслить детали. Они не только представляют себе, как будет выглядеть интерфейс, но и обдумывают, какие технические средства можно использовать при его разработке. В истории речь идет только о преимуществах новой услуги в свете того, о чем говорилось в самом начале.
- Заключительное предложение (своего рода мораль) состоит всего из семи слов. Чаще всего здесь используется слоган, например «Мы делаем добро», «Хорош до последней капли» и «Тает во рту, а не в руках»*. Возможен и словесный образ, который заставляет зрителя задуматься: «Эй, это же обо мне» или «Этого-то я и хочу». «Мы используем продвинутые технологии, чтобы улучшить жизнь» — возможно, звучит как лозунг бессребреников. Но задача в том, чтобы показать специалистам в области технологий мощь и влияние новых разработок. Особенно их собственных.

* Лозунги рекламных кампаний General Electric (We Bring Good Things to Life), Maxwell House и M&M's соответственно. *Прим. ред.*

Выбор структуры и сюжета

Приступая к созданию истории, попробуйте разные структуры. Рассмотрите элементы, на которые хотите обратить особое внимание, и выберите структуру, помогающую их выделить.

Хорошие структура и сюжет помогут отразить следующие элементы:

- **Охват:** все ли факты представлены, не пропущены ли «нелицеприятные» детали?
- **Последовательность и правдоподобие:** есть ли в истории смысл?
- **Соответствие:** звучит ли история убедительно или надуманно?
- **Уникальность:** можно ли назвать историю самым убедительным примером, или есть много других, не менее эффективных?
- **Воображение аудитории:** могут ли слушатели добавлять подробности, или их и так слишком много и задействовать воображение не получится?

Еще одно достоинство историй с четкой структурой в том, что их легко пересказать. Для рассказчика это означает, что он сможет при необходимости адаптировать ее под потребности другой аудитории. Да и слушатели смогут рассказать ее своим знакомым. Желание других людей воспользоваться вашей историей — хороший показатель ее успешности.

Истории — не просто сумма составляющих

Чтобы создать историю, нужно четко вписать множество элементов в структуру и сюжет. Поначалу это напоминает механическую работу. Но при наличии некоторого опыта появляется интуитивное понимание того, как использовать эти элементы.

Однако красивая история — больше чем сумма составляющих. Фрагменты историй, приведенные в этой книге, — не готовые рецепты или элементы конструктора, из которых можно создать идеальный

рассказ. Скорее это кисти и краски. Поначалу их можно использовать как ориентир. Однако ваша цель — так связать все в единую картину, чтобы аудитория ощутила благоговение, а не просто могла оценить, насколько качественно соединены элементы.

Это важно. Эрик Лю и Скотт Нопп-Брэндон в своей книге «Сначала воображение»^{*} описывают работу ученого Дэвида Макконвила (www.elumenati.com). Он использовал 3D-технологии, чтобы стимулировать воображение специалистов по изменению климата и школьников. Макконвил старается внушить благоговение и тем самым изменить мышление и восприятие. Когда рассказчик дает аудитории возможность расслабиться и воспринимать образы, видение, подход и в целом «мир» истории, он также старается апеллировать к этому чувству. И благодарная аудитория готова изучать новое и принимать свежие идеи.

Дополнительные источники

Кэмпбелл Дж. Тысячеликий герой. М.: Ваклер, Рефл-бук, АСТ, 1997.

Два описания стадий путешествия героя: faculty.gvsu.edu/webstern/Hero.htm и www.mccli.dist.maricopa.edu/smc/journey/ref/summary.html.

Пропп В. Я. Труды. Морфология / Исторические корни волшебной сказки. М.: Лабиринт, 1998.

На сайте http://narva.ut.ee/wiki/index.php/290_Функции_героев_волшебной_сказки есть хороший обзор действий по Проппу.

Дэн Норт о структуре историй: [dannorth.net/whats-in-a story](http://dannorth.net/whats-in-a-story).

Niemi L. The Book of Plots. Llumina Press, 2012.

^{*} Liu E., Noppe-Brandon S. Imagination First: Unlocking the Power of Possibility. Jossey-Bass, 2011.

Выводы

Структура — каркас истории, вроде шаблона в архитектуре и дизайне. Сюжет — последовательность событий в истории. Старайтесь соблюсти баланс между структурой и сюжетом — это поможет вам донести свою точку зрения.

Полезные структурные шаблоны для историй о пользовательском опыте перечислены ниже:

- **Предписывающая:** шаблон, в который можно добавить детали.
- **Героическая:** «путешествие» героя по модели Джозефа Кэмпбелла.
- **От знакомого к неизвестному:** сначала сюжет развивается предсказуемо, но постепенно становится все менее узнаваемым.
- **Закольцованная:** истории, которые заканчиваются так же, как и начинаются.
- **Многослойность:** совокупность образов, которая определяет опыт.
- **Контекстные интерлюдии:** случайные подробности или эмоциональные моменты, которые делают историю более многогранной.



Способы рассказа

Устный рассказ	268
Письменный рассказ	278
Визуальные истории	282
Мультимедиа, видео и анимация	289
Использование историй в отчетах	293
Самодостаточная презентация	296
Выбор инструмента	301
Дополнительные источники	302
Выводы	304

Есть несколько способов рассказать историю:

- **Устный:** вслух перед аудиторией.
- **Письменный:** на бумаге или в электронном документе. Обычно рассказчик зачитывает историю, она самодостаточна.
- **Визуальный:** истории в картинках.
- **Мультимедиа, анимация, видео:** с помощью слов и изображений, в том числе анимированных.

В проектировании пользовательского опыта чаще всего используются два формата. В них письменная или визуальная презентация сочетается с устным рассказом. Инструменты могут быть разными:

- **Отчеты:** истории о пользовательском опыте полезны в отчетах об исследованиях пользователей или юзабилити. Также с их помощью (в рамках письменного или устного отчета) можно представить идею разработчиков.
- **Презентации:** наиболее распространенный в бизнесе формат — подходит для любых исследований пользовательского опыта.

Устный рассказ

В нашем представлении история — устный рассказ в режиме реального времени. Аудитория может состоять из одного человека, небольшой или большой группы. Повод может быть формальным и неформальным. Но в любом случае такие рассказы — часть устного народного творчества. Они передаются от поколения к поколению с целью сохранения культурного наследия. Истории могут быть похожи на спонтанный монолог или хорошо отрепетированную речь.

В проектировании пользовательского опыта устные истории могут быть важным элементом анализа или мозгового штурма. Рассказ об исследовании напоминает о его важности, помогает выявить самые важные детали или поделиться интересными идеями с командой. Истории могут использоваться в разработке продукта или объяснять

его особенности. Кроме того, умение рассказывать — часть важнейшего в бизнесе навыка: отличной презентации.

Важное отличие устной истории от других способов передачи информации состоит в том, что в качестве рассказчика выступаете именно вы. Ваши личностные характеристики, взаимоотношения с аудиторией, навыки публичного выступления (и ощущения от него) определяют структуру рассказа. Вы определяете тот опыт, который получают слушатели. Это, конечно, верно для любой истории, но для рассказанной вслух — особенно.

Публичное выступление помогает установить контакт с аудиторией

Если вы сомневаетесь в уместности историй в рабочей ситуации, возможно, причина в том, что вы не хотели бы повышенного внимания к себе как к рассказчику. Не исключено, что вы предпочитаете выступать в качестве наблюдателя, а не главного героя.

Однако у выступления есть и свои плюсы. Во-первых, вы можете наблюдать за аудиторией и корректировать свою историю: добавить деталей, чтобы ответить на вопрос, или, наоборот, опустить ненужные подробности, если выступление слишком затянулось. Мимика и жесты слушателей — подсказка для вас. Вы поймете, какие непонятные моменты нужно прояснить и когда увеличить темп, если аудитория заскучала. По выражению Дага Липмана, выдающегося рассказчика, тренера и писателя, устные истории «динамичны, интерактивны и эмоциональны». Это и отличает их от докладов, зачитываемых по бумажке.



НА ОДНОЙ ВОЛНЕ С АУДИТОРИЕЙ

Я много лет изучал производство кинофильмов и мультимедиа. Мне захотелось для разнообразия попробовать писать короткие истории. Я поставил перед собой задачу: писать столько, сколько смогу. Но истории выходили кошмарными. Как бы я ни старался и как бы мне ни помогал мой партнер по работе, мои рассказы даже мне самому не хотелось читать.

В тот момент я познакомился с сообществом сторителлеров и много недель просто слушал их. Когда я наконец отважился выступить, то подготовил подробный рассказ о собственном имени на восемь минут. Это была очень простая история. В середине выступления я заметил, что использую слова и интонации, которые не отработывал. Я реагировал на выражения лиц и настроение слушателей.

К концу выступления я все понял. Теперь я знал, почему мои истории были из рук вон плохи. Когда я писал, то даже не представлял себе свою аудиторию. Но когда я оказался лицом к лицу с сорока слушателями, наблюдающими за мной и реагирующими на мои слова, я уже не мог ошибиться. Я мог буквально дотронуться до них. Я называю это «настройкой на одну волну с аудиторией»: рассказчик реагирует на слушателей, подпитывается от них энергией. В итоге и выступающий, и аудитория принимают историю близко к сердцу. ■

Элементы актерской игры

В бизнесе устные рассказы чаще всего остаются не более чем единичным выступлением, поводом дискуссии или частью презентации. Например, вы можете с помощью истории проиллюстрировать свою мысль, а потом плавно перейти к обсуждению выводов или мозговому штурму.

Иногда аудитория тоже участвует в создании истории. Вы можете предложить контекст или структуру и попросить слушателей заполнить пробелы, рассказать свою часть истории.



ИСТОРИИ ПОМОГАЮТ ЭКОНОМИТЬ ВРЕМЯ

Луис Розенфельд, наш издатель и соавтор книги «Информационная архитектура в Интернете», рассказал, как с помощью историй привлечь внимание к теме и вовлечь слушателей (чтобы они не прерывали выступление).

Я не считаю себе хорошим рассказчиком. А тем, кто не умеет эффектно выступать на публике, истории помогают заинтересовать аудиторию, если нужно донести до нее какую-то мысль. Устный рассказ занимает некоторое время; пока вы говорите, аудитория вас слушает. Ей есть за что зацепиться. Вот хороший пример:

Меня наняло Крупное агентство. Обычно задача моих клиентов — создать информационную архитектуру для большой компании. Они хотят все

* Розенфельд Л., Морвиль П. Информационная архитектура в Интернете. СПб.: Символ-Плюс, 2005. Прим. ред.

унифицировать, но не могут, потому что унифицировать пока нечего. Крупное агентство — совсем другой случай. Они вложили много денег в структуру и масштабный проект по созданию тезауруса, а еще — в большую группу разработчиков поисковой системы. Проблема была в том, что они не сотрудничали, поэтому упустили все преимущества совместного использования всех этих разработок.

Я сказал: «Попробую-ка я создать высокоуровневую архитектуру и объединить все эти элементы». Через какое-то время я предъявил им первые результаты. Они сказали: «Отстой. Должно быть вот так». Я ответил: «Хорошо, я учту ваше мнение».

В следующий раз они сказали: «Все равно плохо. Мы сделаем вот так». Теперь я все чаще слышал местоимение «мы».

Мы добились результата с четвертой попытки. На финальном этапе я практически не участвовал в разработке. Заказчики говорили: «Мы сделаем так». Возможно, они думали, что я бесполезный идиот. Может, они и правы. Но именно я заварил эту кашу и помог им научиться командной работе.

Это история о процессе. Он занял некоторое время. И рассказ занял некоторое время: нужно было показать все этапы. Это очень удобный способ продемонстрировать такой процесс: аудитория не отвлекается, потому что хочет узнать, чем все закончилось. ■

Каковы бы ни были причины, по которым вы решили рассказать историю, вам нужно поработать с еще несколькими элементами. Устный рассказ не требует особого актерского мастерства. Но это и не простое зачитывание готовой речи по бумажке.



УСТНЫЙ СТОРИТЕЛЛИНГ: НАСЫЩЕННЫЙ, ЛИНЕЙНЫЙ И СИНХРОННЫЙ

Даг Липман — один из выдающихся тренеров по сторителлингу в США. Он написал много самоучителей на эту тему и провел сотни мастер-классов для учителей, родителей, библиотекарей и профессиональных ораторов. Вот его рассказ о происхождении сторителлинга и его влиянии на подготовку выступления. При подготовке необходимо учесть различия между устной и письменной речью.

Сначала мы учимся говорить вслух. Практически все дети умеют это делать к моменту поступления в школу. А потом они учатся пренебрегать этим навыком, когда осваивают письменную речь. В результате многие из нас не замечают четыре главных различия между устной и письменной речью:

- Во-первых, письменная речь скудна. Для передачи смысла используется слишком мало языковых средств: слова, заглавные буквы, знаки препинания, шрифт и т. п.
- Во-вторых, из всех перечисленных языковых средств слова как отдельно взятая единица наиболее информативны.
- В-третьих, письменная речь — асинхронный инструмент: процесс коммуникации растянут во времени.
- В-четвертых, письменная речь линейна и нелинейна одновременно: слова должны читаться в заданном порядке, но читатель может как забежать вперед, так и вернуться назад.

Устная речь богаче. В ней используется множество элементов для передачи смысла: слова, интонация, мимика, жесты, позы, движения глаз, дистанция, положение в пространстве и многое другое. Все эти элементы в совокупности передают смысл.

Ваши слова, поза, интонация — независимые каналы. Иногда они усиливают друг друга, а иногда диссонируют, создавая интересное сочетание. Представьте себе, что человек говорит уверенно, но походка и интонация выдают нерешительность, а движения его глаз — боязнь быть «разоблаченным».

Другое отличие — устная речь строго линейна. Слушатель не может «перемотать речь назад», чтобы уловить пропущенные слова или выражение лица; приходится задействовать память. Когда говорящий делает паузу, слушатель тоже делает паузу. Паузы или их отсутствие позволяют выступающему вызывать у слушателей эмоции. Например, выступающий может заставить аудиторию быстро усваивать поток информации или приостановиться, чтобы усилить напряжение, или дать возможность обнаружить скрытый подтекст.

Наконец, устная речь синхронна. Даже в формате презентации, когда говорит только выступающий, слушатели посылают ему сигналы, используя позу, мимику, движения глаз. Это не просто два канала передачи информации. Это постоянная обратная связь. Реакция выступающего и аудитории друг на друга помогает установить тесное взаимодействие.

Чтобы как следует подготовиться к устной презентации, необходимо репетировать перед слушателями. Нужно экспериментировать, чтобы найти наиболее эффектные комбинации слов, интонаций и других элементов. Надо тренироваться, устанавливая контакт с аудиторией, которой присущи те же характеристики, что и вашим будущим слушателям: ожидания, симпатии и антипатии, подозрения и т. п.

Короче говоря, вы не можете репетировать двустороннее взаимодействие наедине с самим собой! Если вы просто повторяете вашу речь, то только привыкаете не обращать внимание на аудиторию. Это верный путь к провалу в любом взаимодействии. ■

Практика, практика, практика

Знаете анекдот? «Как попасть в Карнеги-холл? — Практика, приятель, практика». Из книги Малкольма Гладуэлла «Гении и аутсайдеры»^{*} следует похожий вывод: уровень мастерства определяется временем, потраченным на усовершенствование навыка. Гладуэлл подсчитал, что «гениев» в любой области от просто талантливых людей отличают примерно 10 000 часов практики. И вы практикуетесь каждый раз, когда пишете или рассказываете историю.

Практика важна, если вы рассказываете историю впервые или выступаете перед аудиторией, которую не видите (проводите вебинар или телеконференцию с малознакомыми людьми). В этих случаях вы непременно захотите порепетировать. При подготовке важно на какое-то время «вжиться» в историю.

Барри Маквильямс дает хорошие рекомендации по поводу того, как научиться рассказывать истории: «Раз уж вы взялись за историю, проведите с ней как можно больше времени. Пройдет много дней, вы не раз ее расскажете, прежде чем она действительно станет вашей». Тот же совет дается в его статье «Эффективный сторителлинг: руководство для начинающих» (www.eldrbarry.net/roos/eest.htm). Мы его немного упростили:

- **Прочтите историю несколько раз.** Сначала прочтите ее так, как будто видите впервые. Потом изучайте внимательно, как будто хотите запомнить каждое слово.
- **Проанализируйте общий смысл.** Подумайте, какие образы вы хотите передать слушателям и какое настроение создать.
- **Подумайте о подоплеке и культурных особенностях.** Будьте готовы ответить на вопросы аудитории и проявить гибкость. Возможно, вам придется корректировать или объяснять скрытый смысл для разных аудиторий.
- **Живите со своей историей.** Персонажи и ситуации должны восприниматься как реальные. Если нужно добавить важные

^{*} Гладуэлл М. Гении и аутсайдеры. Почему одним все, а другим ничего? М. : Юнайтед Пресс, 2009. Прим. ред.

факты, постарайтесь сделать так, чтобы они смотрелись естественно.

- **Визуализируйте историю!** Представляйте себе звуки, вкусы, запахи и цвета. Если вы рисуете историю в своем воображении, когда рассказываете, она будет выглядеть реалистично для вас и вашей аудитории. Аудитория сможет представить себе происходящее, только если и вы сами это сделаете!

Отрабатывайте собственный стиль

В сторителлинге есть поговорка: каждая история личная. Это верно и для историй из вашей жизни, и для сказки о Красной Шапочке (если вы ее рассказываете), и даже для отчетов об исследованиях. И это значит, что, когда вы рассказываете историю, вы вкладываете в нее частичку себя. Это проявляется в акцентах или манере изложения. Важно не забывать о правдоподобию и вашем отношении или личных интересах.

В отличие от других инструментов сторителлинга, устный рассказ дает возможность показать события в режиме реального времени. При этом можно использовать собственные манеру речи, темп и стиль взаимодействия с аудиторией



НЕ ПРОСТО НА ОДНОЙ ВОЛНЕ

Однажды, когда я только начинал практиковаться в сторителлинге, я увидел выступление замечательной рассказчицы Джудит Блэк.

Потрясающе. И дело было не только в качестве историй для взрослых, которые она рассказывала, но и в вовлеченности аудитории. В одной истории она описала события от имени персонажа, в которого перевоплотилась. Она общалась со слушателями, задавала им вопросы и предлагала самим заполнить пробелы в повествовании. Слушатели только что не дышали в такт ей. Я-то просто пытался не забыть, о чем нужно рассказать дальше. А Джудит играла с аудиторией, не просто настраивалась с ней на одну волну. «Ого, даже так? Это вообще возможно?» У меня как будто открылись глаза. ■

В любом случае нужно определить, какое впечатление вы хотите произвести на аудиторию. Выбор должен быть осознанным — иначе история получится неэффективной.

Стиль выступления (особенно если вы начинающий оратор) должен быть удобным для вас, не слишком отличаться от привычной манеры речи. Даже профессиональные рассказчики, эстрадные артисты, в выступлении используют естественные голос и интонационные средства (когда нужно сделать на чем-то акцент). Если во время выступления ваш голос существенно отличается от естественного, то речь звучит фальшиво. А возможно, слушатели засомневаются в вашей искренности, когда вы будете общаться с ними после выступления. Основные правила: будьте открыты, честны, понятны и искренни. Вряд ли стоит в конференц-зале выступать так, как будто вы исполняете партию в мюзикле Эндрю Ллойда Уэббера. Представьте себе, что вы спросили у оперного певца, который час, а он ответил вам руладой. Мило, но неестественно.

Что еще следует учесть при выборе стиля выступления? Подумайте о том, что вам нужно донести смысл истории до слушателей, помочь им ее понять. История — вот ваша задача. Все, что не служит ее целям, лишнее. Например, возможно, вы боитесь, что аудитория заскучала, и начинаете говорить быстрее, хотя история от этого только теряет. Лучше изменить темп или интонационно выделить отдельные моменты. Если вы во время выступления чувствуете себя как рыба в воде, то сможете связать элементы истории.

Кроме того, некоторые рассказчики, выступая перед очень большой аудиторией, иногда используют чересчур властный тон. И так до конца рассказа. Речь их при этом звучит очень неестественно.

По словам Дага Липмана, у рассказчика есть масса инструментов и каналов передачи информации. Расслабьтесь. Говорите просто. Ваш стиль выступления — всего лишь один из инструментов для донесения смысла.

Управляйте темпом изложения

Следующий важный элемент рассказа — темп. Старайтесь, чтобы он был удобным и для вас, и для аудитории. Не торопитесь и не притормаживайте. Темп не должен быть однообразным. Меняйте его, чтобы

привлечь внимание аудитории или перейти от деталей к общей картине и наоборот. Можно выделить две разновидности темпа: темп представления и темп изложения.

- **Темп представления** — скорость и в некотором смысле четкость речи. Он влияет на эмоциональный отклик аудитории. Для быстрых, захватывающих, энергичных моментов подойдет быстрый темп. В тех местах, где речь идет о грустных или долгих событиях, лучше его замедлить. Конечно, это всего лишь общий совет, а не правило. Можно также поработать над изменениями темпа: они показывают переход от одного структурного элемента истории к другому.
- **Темп изложения** — скорость развития событий. Это не количество слов в минуту, а число событий за единицу времени. Например, вы можете подробно рассказать об одном незначительном событии или сжато — о многих.

Будьте осторожны

Всем нам нравятся полезные советы. Но сейчас я хотел бы сказать вам о том, чего следует избегать (особенно если вы новичок):

- **Не пытайтесь пародировать голоса и акценты.** Вы можете имитировать голоса, если очень уверены в себе, умеете увлечь слушателей и они готовы внимать каждому вашему слову. В противном случае при его использовании ваши герои станут карикатурными — или у аудитории возникнет ощущение, что вы над ними издеваетесь.
- **Если сомневаетесь, сокращайте.** Нет единых требований к длительности истории о пользовательском опыте. Но никого пока не осудили за краткость. Если у слушателей возникнут вопросы, вы всегда сможете дополнить свою историю.
- **Не бойтесь тишины.** Не пытайтесь заполнить все возможные паузы. История умрет мучительной смертью, если вы будете говорить беспрерывно. Делайте паузы, чтобы дать аудитории

передохнуть, выделить важные моменты или предоставить слушателям возможность нарисовать картину происходящего в своем воображении.

Невидимая аудитория

Мы уже упоминали, как важно реагировать на аудиторию и наблюдать за ее реакцией. Но в случае масштабных проектов разработчики и клиенты чаще общаются по телефону. Новые медийные инструменты, например вебинары, также дают возможность рассказать историю невидимым слушателям. Вот несколько полезных советов:

- Дайте слушателям время, чтобы все обдумать и отреагировать. Не растягивайте речь. Просто сделайте паузу перед переходом к новому эпизоду, чтобы они ничего не упустили.
- Если вам нужен зрительный контакт, попросите кого-нибудь побыть в одной комнате с вами во время выступления.
- Убедитесь, что при рассказе вы сможете обойтись без жестов, мимики и реквизита. Если вы используете инструмент для показа экрана, можете предъявить фотографии, документы или программы. Но указать нужное место с помощью курсора — не то же самое, что сделать жест рукой или продемонстрировать аудитории какой-либо продукт.
- Чтобы описание было наглядным, по возможности приводите примеры. Используйте метафоры или сравнения. Оба этих приема помогают сделать неожиданное сопоставление. Метафора — образ или описание в необычном контексте: «молниеносный ответ», «пуленепробиваемый код». В сравнениях используется слово «как»: «медленный как черепаха» или «твердый как камень». Во время конференц-связи люди слышат много слов, обычно от невидимых собеседников, чьи голоса звучат похоже. Они страдают от недостатка зрительной информации. Словесные образы помогают им «увидеть», о чем вы говорите, а не просто услышать еще больше слов.

Выбирайте правильный момент для рассказа

При использовании историй в бизнесе нужен баланс. Благодаря им отчет или презентация становятся интереснее и глубже. Но если историй слишком много, ваша работа покажется примитивной людям, привыкшим к фактам и цифрам. Это особенно верно для тех случаев, когда ваши рассказы рассчитаны на эмоциональный отклик, а не основаны на данных.

Вы можете рассказать историю, чтобы обозначить тему, проиллюстрировать важный момент или резюмировать факты. Ваша задача — найти золотую середину: установить контакт со слушателями, рассказав историю именно в тот момент, когда они готовы к ней.



НАЧНИТЕ С ШУТКИ

Дэн Жук — не только успешный проектировщик пользовательского опыта. Он играл супергероев в развлекательных программах для детей. Он расскажет, как добиться того, чтобы и вы, и слушатели получили удовольствие.

Мы с Джерри Гаффни были в Веллингтоне. Мы шли из гостиницы в спорткомплекс, чтобы провести свою первую тренировку. В первый раз всегда волнуешься. Я сказал: «Джерри, давай просто расслабимся. Обещаю: если мы получим удовольствие, то и наши клиенты будут удовлетворены. Так и пойдем, что делать».

Во время выступлений (а у меня их было немало) важна энергия, которую чувствует публика. Да, нужно знать, о чем говорить. Но еще ценнее моменты, когда аудитория смеется или вы шутите. Тогда-то люди и говорят: «Мне понравилось». ■

Письменный рассказ

Для многих проектировщиков пользовательского опыта переписка — основной вид коммуникации. Если члены вашей команды находятся в разных городах и странах, письменная коммуникация позволяет решить проблему часовых поясов. Если вы консультант, работающий с клиентами удаленно, то ваши письменные отчеты не менее важны, чем личное общение.

Письменные истории могут использоваться в любых обсуждениях разработки: например, при изучении потребителей, в отчетах о юзабилити, документации по проекту.

Самая сложная проблема при включении историй в письменную коммуникацию состоит в том, что вы не общаетесь со слушателем непосредственно. Многие приемы устного рассказа попросту недоступны: читатели сами определяют темп и слышат слова по-своему. Еще важнее то, что вы не знаете, кто прочтет историю, и поэтому не можете адаптировать ее под аудиторию. Однако рис. 15.1 показывает, что треугольник истории применим и в этом случае. Правда, вы не получите непосредственных откликов от аудитории, а о воздействии истории на нее сможете узнать только спустя некоторое время.

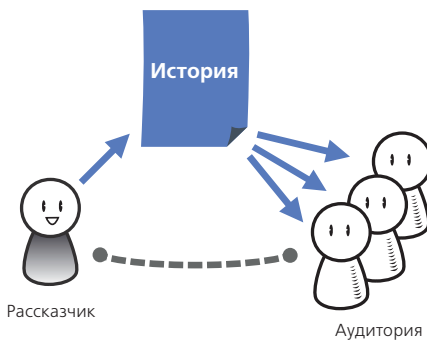


РИС. 15.1.
Письменная история
не предполагает
непосредственного контакта
между рассказчиком
и аудиторией

Размышления и редактирование текста

Когда вы пишете историю, вы можете ее сразу отредактировать, привести к единому формату и даже контролировать изложение. А аудитория может самостоятельно ее прочесть в удобном для себя темпе и при необходимости возвращаться к отдельным фрагментам.

При этом нужно учесть несколько факторов:

- **История не должна быть длиннее, чем нужно.** Правил здесь нет. Однако люди с большей вероятностью прочтут короткую историю, чем длинную.
- **Будьте лаконичны.** Грамотно определите контекст, подберите детали, которые помогут аудитории понять смысл рассказа.
- **Не перегружайте историю ненужными деталями и описаниями.** В устном выступлении это может сойти вам с рук, но в письменной истории это недопустимо.

- **Используйте все возможные инструменты передачи информации.** Свободное пространство, иллюстрации и другие визуальные элементы задают темп повествования.
- **Выберите рассказчика.** Можно говорить от лица стороннего наблюдателя или, например, главного героя.
- **Если нужно просто рассказать о пользователе — расскажите.** Не нужно писать историю об истории.
- **Подумайте, как «вписать» вашу историю в объемный документ:** как фрагмент текста, врезку и т. п.
- **Четко разъясните основную идею.** Не пытайтесь спровоцировать обсуждение или говорить загадками. Просто опишите свои выводы и мысли.

До того как поставить точку, попросите кого-нибудь прочесть историю. Когда вы читаете собственный рассказ, то уже знаете, где расставить акценты. У читателя будут только слова, и услышит он их по-своему.

Заполнение пробелов

Во всех историях используется умение слушателей заполнять пропуски с опорой на собственный опыт и воображение. Помните историю Кевина о Токио из главы 2? Слушатели увидели в ней подсказки и на основе собственных представлений добавили деталей, тем самым создав свои истории.

Участники проекта IBM по изучению социализации утверждают, что «создатели историй опираются на прописные истины, чтобы преподнести неочевидную информацию». Один из способов заинтересовать аудиторию — дать ей возможность выстроить общую картину, добавив факты, о которых вы не упомянули.

Нужно задействовать свою способность ссылаться на социальные и культурные особенности. Конечно, для этого нужно знать своих слушателей и сделать так, чтобы они правильно вас поняли.

Уитни написала главу «Сторителлинг и повествование» для книги «Жизненный цикл персонажа»*. В ней она рассмотрела проект IBM и определила, какую информацию должен был донести каждый фрагмент (даже самый короткий):

Тэннер увлекся компьютерной игрой Skatepunkz. Он уже дошел до 12-го уровня, когда получил сообщение от своего друга Стива. Тот задал Тэннеру вопрос о домашнем задании. Тэннер испуганно взглянул на часы. Пора спать, а домашнее задание он так и не сделал. Скоро могут зайти родители...

Что мы узнали о Тэннере из этого фрагмента?

- Он ребенок (он должен делать уроки и ложиться спать вовремя).
- Он любитель компьютерных игр и хороший игрок.
- Возможно, он не очень хорошо учится.
- У него есть друг, который тоже пользуется компьютером.
- Сообщения для него — привычный способ коммуникации.
- Наверняка у него есть модем или другое устройство, обеспечивающее безлимитный доступ в сеть.
- Видимо, он играет в собственной комнате или где-то, где его родители не видят, чем он занимается.
- Возможно, он из обеспеченной семьи.

Вы можете проанализировать любую историю и узнать, на каких культурных и социальных допущениях она основана и какие скрытые подробности в ней заложены. Когда вы создаете историю, то можете использовать эти допущения в целях экономии места и времени и сосредоточиться на важных деталях.

* Pruitt J., Adlin T. The Persona Lifecycle: Keeping People in Mind Throughout Product Design (Interactive Technologies). Morgan Kaufmann, 2006.

Визуальные истории

В историях можно использовать не только слова. Мой друг говорит: «Неужели пара иллюстраций тебя погубят? Пусть люди воспринимают истории в основном на слух. Но многим не повредит и зрительная информация». А потом он мне рассказал, что есть простые и недорогие способы создания иллюстраций.

Речь не о красочных картинках или потрясающем дизайне (хотя умение их создавать может стать хорошим подспорьем). Вы думаете, что совсем не можете рисовать? Не беспокойтесь. Как говорят Дэн Роум, Скотт Макклауд и многие другие, в словосочетании «визуальное мышление» ударение нужно ставить на втором слове. Хороший пример — интернет-комиксы xkcd*. В них используются в основном простые геометрические фигуры и линии.

Если вы умеете мыслить образами, такой подход к сторителлингу для вас естественен. Дэн Роум в своей книге «Визуальное мышление»** выделил особый тип людей. Это те, кто, кажется, постоянно испытывает потребность что-то рисовать на лекционной доске. Роум сравнивает их с теми, кто хорошо воспринимает визуальные истории, но считает, что не умеет рисовать; а также с теми, кто старается в принципе не использовать картинки.

Однако проблему неумения рисовать можно решить с помощью инструментов. Майк Хьюз в своей статье на сайте UXmatters (www.uxmatters.com/) рассказал, как представляет резюме для еженедельного отчета в виде комиксов. Он утверждает, что картинки помогают ему «сократить описание сложных проблем и к тому же... подать их в юмористическом и наглядном виде». Майк признает, что он не блестящий художник. Он использует бесплатное ПО под названием «Убедительный комикс» (Make Beliefs Comix). Пример его работы показан на рис. 15.2.

* xkcd — серия юмористических комиксов в примитивном стиле о человеческих взаимоотношениях, математике и языке, созданная Рэнделом Манро. Публикуется три раза в неделю начиная с 2005 г. *Прим. перев.*

** Роум Д. Визуальное мышление. Как «продавать» свои идеи с помощью визуальных образов. М.: ЭКСМО, 2008. *Прим. ред.*



РИС. 15.2.

Использование комиксов для внутрикомандного общения:

www.uxmatters.com/mt/archives/2009/11/visual-methods-of-communicating-structure-relationship-and-flow.php

«Этот комикс был в еженедельном отчете. Я информировал команду о том, что мы будем проводить скрытое изучение поведения пользователей. Я смог напомнить исследователям, что мы должны держаться подальше от тех, за кем наблюдаем. Изображение пользователя, раскладывающего компьютерный пасьянс во время исследования (многие этим занимаются, пока их не видят), — тонкий намек на то, что на самом деле мы не сможем наблюдать за человеком в тот момент, когда за ним никто не наблюдает».

Майк Хьюз

Для создания таких иллюстраций особых навыков не требуется. Однако необходимо хорошо подумать над тем, что вы хотите сказать.

Комикс позволяет передать беседу

Комиксы и мультфильмы становятся все более популярным инструментом рассказа или обмена мнениями.

Идея не нова. Комиксы используются в этих целях много лет. В них можно в кратком виде показать длинную историю. Многие издательства выпускают комиксы вида «Классика в картинках». Даже американский военный журнал PS Magazine создал серию иллюстрированных историй о правилах безопасности и инструкций (рис. 15.3).

РИС. 15.3.

Обложка июньского выпуска

PS Magazine 1971 года

dig.library.vcu.edu/cdm4/index_psm.php



Среди авторов этих комиксов были такие известные художники, как Уилл Айснер*. Стиль «Ежемесячника по профилактическому обслуживанию» постоянно менялся с учетом новых реалий.

В облачках с текстом можно привести слова или мысли героев (даже на фотографиях, как на рис. 15.4). Но помните, что нужно получить согласие людей на использование их фотографий.

РИС. 15.4.

Иллюстрация из отчета по юзабилити: цитаты, подтекст и контекст. Фотография взята из клипарта



* Художник, который считается отцом современного комикса. Прим. перев.

Возможно, картинки — самое привлекательное в таких историях. Но они также позволяют раскрыть сложные темы всего в нескольких словах.

Раскадровка в визуализации истории

Каркасные модели и прототипы — традиционные инструменты для представления интерактивных возможностей продукта: перехода от экрана к экрану, изображений на разных экранах. Раскадровки позволяют узнать даже больше о взаимодействии пользователя и продукта (контекст, конкретные события).

Раскадровки используются для показа рабочих проблем или демонстрации того, как продукт сам ответит на возможные вопросы пользователей. Как и в комиксах, в них есть картинки (в хронологическом порядке) и окошки для текста. Раскадровки могут проиллюстрировать всю задачу целиком или показать мысли и реакцию пользователей на продукт (см. историю о Flow Interactive в главе 8).



ДЕТАЛИ В РАСКАДРОВКЕ

Рон Соува проводит мастер-классы по созданию раскадровок. Он настаивает, что для создания хорошей раскадровки не нужно уметь рисовать или иметь много времени.

Раскадровки имеют много общего с устными и письменными историями, но есть два важных отличия.

Во-первых, истории задействуют воображение, слушатель сам связывает детали. Зато в раскадровках используется тот уровень детализации, который нужен автору, чтобы четко показать процесс. Иллюстрации подробны, поэтому зрителям проще одинаково воспринять события и контекст. Например, на рис. 15.5 показан не только человек, пользующийся принтером, но и контекст (его отношение к принтеру). Эта информация помогает определить, нужно ли в данном случае выводить документы на печать.

Это раскадровка Рона Соувы об исследовании, проведенном в колл-центре. Здесь не только показано, что у пользователя есть доступ к принтеру и на каком этапе он использует устройство. Видно также, насколько далеко сидит пользователь от принтера и что должен сделать, чтобы воспользоваться этим аппаратом (повернуться в кресле, выйти в другую комнату или пройти по коридору).

Визуальные истории

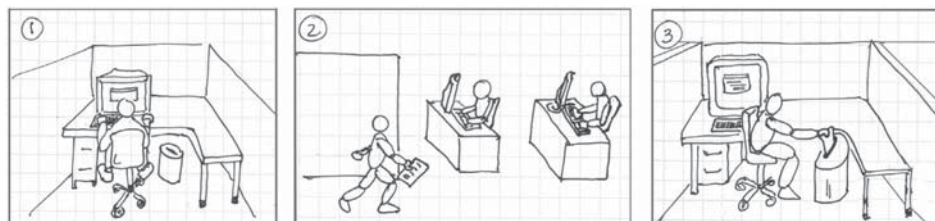


РИС. 15.5.

Раскадровка об использовании принтера (на создание ушло меньше 5 минут)

К тому же в раскадровках редко нужен перевод. Поэтому их поймут люди из разных стран, говорящие на разных языках, и сотрудники одной компании, пользующиеся разной терминологией и по-разному оценивающие проект. Например, исследователи пользовательского опыта могут с помощью раскадровок объяснить процесс IT-отделу, а разработчики — менеджерам.

Раскадровки, как и каркасные модели, помогают быстро обсудить разработку и прийти к соглашению. Однако раскадровки помогают передать детали, не относящиеся к пользовательскому интерфейсу: время, последовательность событий, место, размер, цвет, эмоции и пространственные отношения. На рис. 15.6 показана ценность итерационного процесса и доработок (не нужно даже слов).

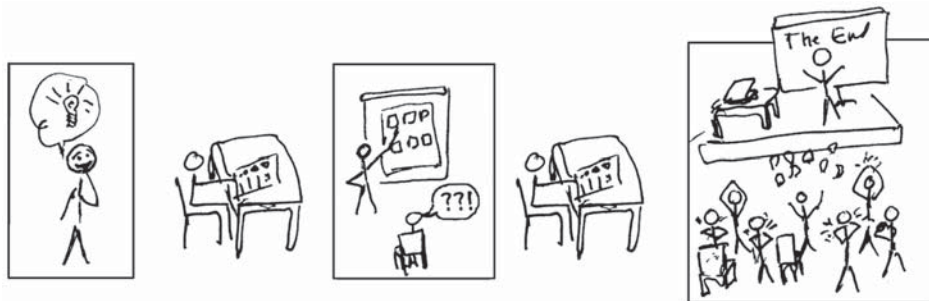


РИС. 15.6.

В этой раскадровке Рон Соува показывает важность репетиции презентации перед выступлением (создана менее чем за 3 минуты)

Раскадровка — мощное средство детального и последовательного визуального представления истории о пользовательском опыте. Она отлично подходит для следующих целей:

- Визуальное представление идеи.
- Демонстрация работы, включая время и последовательность.

- Вовлечение разных групп.
- Преодоление географических и языковых барьеров.
- Пояснение идеи.
- Непосредственная обратная связь с аудиторией.
- Возможность обдумать каждое действие.
- Улучшение структуры путем определения взаимосвязей.
- Удовольствие: создавать и рассматривать раскадровки весело.
- Привлечение интереса аудитории с помощью различных инструментов.

Если вы представите себе основные моменты истории в визуальной форме, вам проще будет подобрать подходящие изображения. Тогда история станет для вас более реалистичной... и для аудитории тоже. ■

Визуальные элементы в детализации или демонстрации общей картины

Другая функция изображений в историях — добавление четких образов. Читатель может увеличить масштаб, чтобы внимательнее рассмотреть детали, или уменьшить, чтобы увидеть картину целиком. Визуальные истории можно проанализировать точно так же, как и словесные описания.

Вспомните историю о Тэннере:

Тэннер увлекся компьютерной игрой Skatepunkz. Он уже дошел до 12-го уровня, когда получил сообщение от своего друга Стива. Тот задал Тэннеру вопрос о домашнем задании. Тэннер испуганно взглянул на часы. Пора спать, а домашнее задание он так и не сделал. Скоро могут зайти родители...

Посмотрите на фотографию (рис. 15.7). Соответствует ли она описанию?

На изображении деталей меньше. Например, вы не знаете имя мальчика, его друзей, есть ли у него родители. Вы не видите, что он делает за компьютером. Однако он того же возраста, что и герой истории, и пользуется компьютером. Живет он явно в городе. За окном темно

(вечер). Квартира выше первого этажа (видите фонари в окне)? Можно кое-что сказать и о социальной среде:



РИС. 15.7.
Это Тэннер?

- У мальчика есть собственная комната. Там никто за ним не присматривает.
- Он может пользоваться компьютером в любое время.
- Уютный дом представителей среднего класса.
- Наши дни.
- Западная культура.

Здесь, как и в письменных историях, вы можете с помощью изображений добавить контекст. Рис. 15.7 дает дополнительную информацию о Тэннере. Также изображение позволяет добавить элемент неожиданности. Представьте, что в качестве иллюстрации к рассказу о Тэннере приведена фотография мальчика совсем из другой культуры.

Визуальные элементы в любом случае добавляют новое измерение — не важно, используются ли они в качестве иллюстрации или история состоит только из них:

- Диалог, разрывы во времени и последовательность событий можно показать в форме комиксов.
- С помощью фотографий можно продемонстрировать контекст, место действия и культурные условия.

- Простые диаграммы — хорошая иллюстрация последовательности событий и взаимосвязей. В них также можно выделить конкретные детали.

Мультимедиа, видео и анимация

Несколько лет назад видео и мультимедиа были недостаточно распространены, чтобы брать их в расчет. Но сейчас, в связи с ростом популярности YouTube (и других сайтов для загрузки медиаконтента), они стали эффективным инструментом сторителлинга.

Однако если вы хотите использовать видеоролик, помните: записать историю на камеру недостаточно. Большинство людей смотрят фильмы и телепередачи, поэтому имеют точное представление о том, что такое качественное видео. Простая видеозапись их не устроит.

Здесь, как и в случае выступлений на публике, используется несколько уровней передачи информации. Это диалог и повествование, объекты в кадре (на переднем и заднем плане), основные и фоновые звуки, включая музыку. Аудитория воспринимает все эти элементы в совокупности.

Существуют и стандартные элементы для визуальных историй, например музыкальное сопровождение и анимация. Сейчас модно продвигать новые продукты (или идеи) с помощью видеороликов. Это позволяет не только использовать стандартные выразительные средства (устная речь, надписи, изображения прототипа или интерфейса в действии), но и показать, как на самом деле работает продукт:

- Реклама новых продуктов Google, например Google Voice*, обычно состоит из одной страницы. На ней размещены видео, в которых объясняется, в чем суть продукта и как его использовать.
- Инструкции для настроек мультитач в Apple OS X — видео, где показано, как с помощью пальцев можно добиться нужного результата.

* Бесплатный сервис компании, который использует передачу голоса по протоколу VoIP.
Прим. перев.

- Компания Starfire (см. главу 1) создала видеосценарий, где показала, как новые технологии влияют на взаимодействие пользователей с компьютером.
- Компания Common Craft создает короткие видеоролики о том, как люди используют разные продукты. Один из них — «Twitter на разговорном английском»: www.commoncraft.com/Twitter.

Больше примеров вы найдете на YouTube: введите в поисковой строке название нового пользовательского устройства вместе со словом unboxing («распаковать»). В таких роликах показан весь процесс: пользователь получает продукт, вынимает его из коробки (вместе с комплектующими), а потом (чаще всего) настраивает и включает.

В видеороликах поясняются технические детали и контекст. Посмотрев их, пользователь понимает, зачем ему может понадобиться продукт. «Twitter на разговорном английском» — лучший пример. В ролике показана история реального человека — ведь речь идет о продукте, который сложно оценить, пока не попробуешь его в действии.

От текста к съемкам

Ролики, в котором человек просто читает текст, чаще всего вызывают зевоту. Исключения возможны: если история невероятна интересна, а рассказчик — отличный актер. Однако большинство людей предпочитают сначала создать речь на бумаге, а потом уже записать ее на видео.

При работе над сценарием необходимо помнить о некоторых элементах языка кинематографии. О правилах съемки видео мы говорить не будем. Однако стоит задуматься о следующих составляющих ролика:

- **Камера:** с ее помощью создается визуальный ряд. Он включает расположение объектов в кадре, перемещения камеры, освещение объектов (чтобы они выделялись на общем фоне). В кино также важен угол съемки — он определяет эмоции и восприятие. Вспомните, какие фильмы вы смотрели и какие приемы можно из них заимствовать, чтобы создать хорошую визуальную историю.

- **Время и пространство:** в видеоролике, как и в рассказе, можно показать развитие событий во времени. Кроме того, объекты могут появляться в кадре и исчезать; действие может происходить в любом участке кадра (не только в центре и на заднем плане). Выделяйте отдельные моменты с помощью пространственных и временных «трюков», чтобы заинтересовать зрителей (в устном рассказе для этого используется голос).
- **Аудио:** можно просто зачитывать текст за кадром или добавить музыку, звуковые эффекты или диалоги/монологи в кадре. Требования к качеству звука в наше время высоки. Так что стоит подумать, какие аудиоэффекты вы хотите использовать и как лучше их записать.
- **Монтаж и ритм:** любые истории (рассказываемые «вживую» и в записи) имеют свой ритм. В видеороликах есть четыре вида ритма: темп повествования, визуальный ритм, звуковой ритм и монтаж.

Визуальный ритм — темп движения объектов на экране (например, рук при плавании или ног при ходьбе).

Звуковой ритм — темп речи, других звуков, паузы (часто именно последние становятся самым важным звуковым эффектом).

Монтаж — частота смены ракурса, точки обзора, переходы, перемещение камеры во время действия (прерывистое или непрерывное), отражающее движение во времени или пространстве.

Как и в случае устных историй, советуем вам потренироваться. Покажите кому-нибудь полную версию своего видеоролика. Тогда вы сможете понять, есть ли в нем элементы, отвлекающие от сути истории.

Съемка видео без камеры

Не обязательно снимать видео на камеру. Есть множество графических инструментов. Они существенно облегчают задачу создания отличной истории.

Можно использовать инструмент Photo to movie (www.lqgraphics.com/software/phototomovie.php). С его помощью можно плавно или быстро перемещать и крутить объекты, показывать увеличенное изображение мелких фрагментов. В результате получается ролик формата QuickTime. Можно вставить закадровый текст или музыку, обрабатывать ролик с помощью других программ. Если у вас есть фотографии процесса, иллюстрации к проекту или наброски прототипов, вы можете составить из них видеоролик и добавить звуковую дорожку. Более сложные программы позволяют накладывать изображения друг на друга.

Кевин разработал ролики для истории «Несговорчивая аудитория» (см. главу 12). На рис. 15.8 изображен один из них. В ролике показаны домашние электроприборы из прошлого; это своего рода предисловие к рассказу об использовании различных устройств в домах будущего.

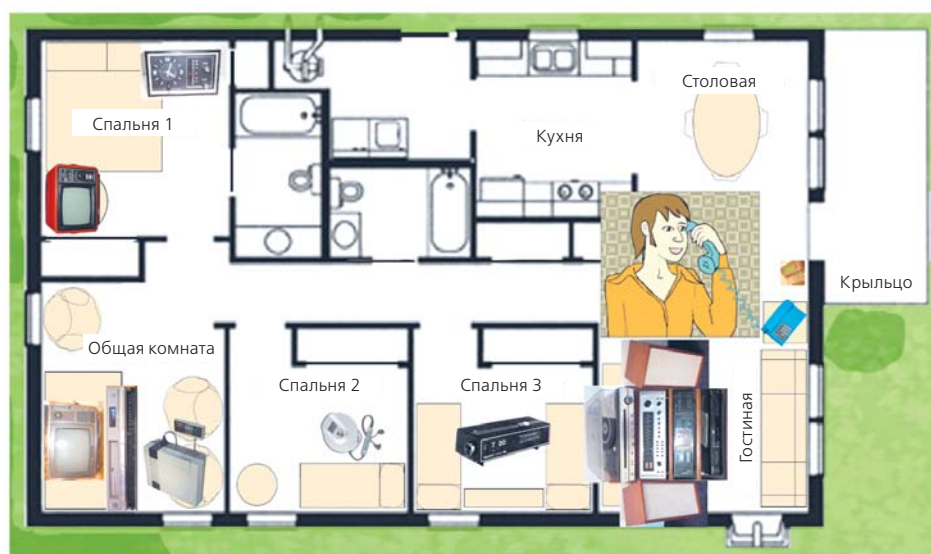


РИС. 15.8.
Техника прошлого

Сначала Кевин изобразил план дома. Потом добавил несколько фотографий домашних электроприборов: проигрывателя, телефона, часов

с радио, черно-белого телевизора и т. п. В ролике последовательно показывались все комнаты с разных ракурсов; при необходимости отдельные детали предьявлялись в увеличенном масштабе. Закадровый текст был добавлен позже.

Использование историй в отчетах

Практически всем разработчикам приходится составлять отчеты. Истории можно использовать в исследованиях пользователей и отчетах о юзабилити, а также в любых материалах, где так или иначе определяются связи между дизайном и действиями пользователей.

Не исключено, что вы уже использовали какие-то истории в отчетах: цитаты из отзывов пользователей, короткие описания забавных случаев, произошедших во время исследования. Возможно, вы поняли, что тщательный подбор историй — ключ к успеху. В приведенной ниже цитате упомянуты два важнейших вывода из наших бесед об использовании историй в отчетах:

«Я и не подозревала, что рассказываю истории. Но теперь понимаю, что занимаюсь этим постоянно. Я цитирую других людей или описываю свои наблюдения: потребности пользователей и конкретные события».

Лара Кеффер

«Нас ограничивают рамки "отчетов об исследовании". Это определяет структуру рассказа. Но лучше не просто перечислять факты, а рассказывать истории».

Дэниел Жук

Во многих докладах мы встречали цитаты пользователей, подтверждающие важные выводы и оживляющие повествования. На рис. 15.9, 15.10 и 15.11 приведены несколько полезных шаблонов.

Можно подготовиться тщательнее: представить главного героя, показать фотографии (для исследования пользователей) или скриншоты (для онлайн-эксперимента).

Использование историй в отчетах



РИС. 15.9.

Цитаты внутри отчета можно выделить с помощью подложки или других визуальных средств

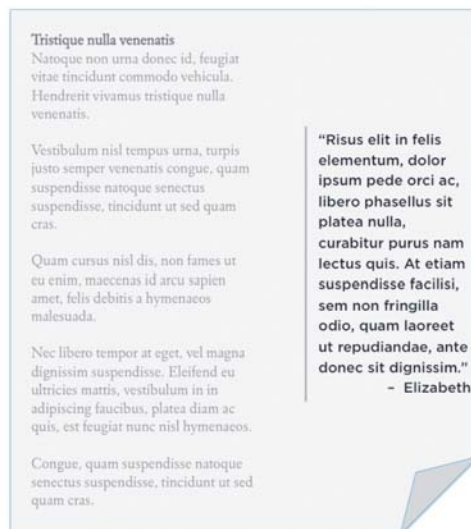
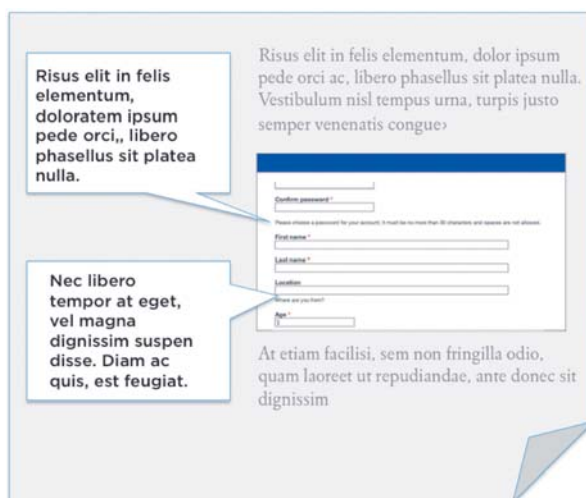


РИС. 15.10.

Короткие истории или цитаты можно вынести на поля

РИС. 15.11.

Комментарии пользователей к фотографиям или скриншотам можно оформить в виде облачков с текстом



Вспомните историю о пользователях, которые ищут информацию о раке и не могут ее найти (см. главу 7). Скриншоты, описание схемы взаимодействия и цитаты помогли объяснить, как и почему люди терялись на сайте (рис. 15.12).

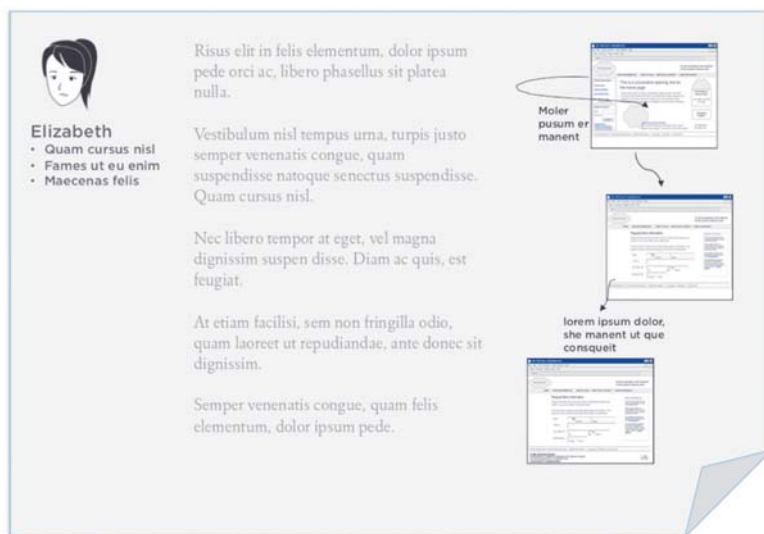


РИС. 15.12.

История проиллюстрирована скриншотами и кратким описанием характеристик пользователя

В тех же целях можно использовать видео из отчета о юзабилити. Расскажите историю об одном пользователе или сразу о нескольких людях, чтобы проиллюстрировать взаимодействие или проблему.

Эти истории (их фрагменты) могут стать основой корпоративной культуры. Например, история о женщине по имени Прити (см. главу 1), которая в итоге выбрала неудачный курс (хотя до этого все решения были верными), стала для команды исследователей «притчей во языцех».

Как бы вы ни использовали истории, их фрагменты или цитаты, вам нужно убедиться в том, что они доказывают правильность ваших выводов. Даже самые захватывающие рассказы бесполезны, если не помогают слушателям лучше понять вашу идею.

Выступление с докладом на публике — отличная возможность воспользоваться историями.

- Возможно, в вашей компании считается более уместным использовать истории в презентациях, а не официальных отчетах.
- Истории можно использовать для пояснения и иллюстрации выводов отчета.

В таком выступлении необходимо внимательно следить за аудиторией (общие правила мы обсудили выше). Нужно решить, сколько историй добавить в отчет и насколько они отвечают вашим целям. Возможно, вашим коллегам не так интересны детали исследования, как вам. Подумайте, как привлечь их внимание, заставить поверить в то, о чем говорится в историях (а не только в сухие факты).

Самодостаточная презентация

Репутация у презентаций скверная. Считается, что они представляют собой скучные списки, зачитываемые замогильным голосом. Эдвард Тафт даже написал очерк*, где объявил презентацию в PowerPoint болотом, в котором тонет любая информация. Даг Зонгкер, выступая на встрече Американской ассоциации содействия развитию науки**, свел всю свою шуточную презентацию под названием «Цыпа-цыпа-цыпа» к одному слову: www.youtube.com/watch?v=yL_-1d9OSdk или isotropic.org/papers/chicken.pdf. Попробуйте поискать плохие презентации — и вы найдете множество примеров того, как не нужно работать с аудиторией.

Самое сложное в презентации — сочетать устный и письменный рассказ. Нужно выступать перед реальной аудиторией. Составляющие презентации — рассказчик (вы), аудитория, материал (ваши слова), а также письменные и визуальные элементы (изображение на экране, например слайды PowerPoint).

* Tufte E. The Cognitive Style of PowerPoint: Pitching Out Corrupts Within.

** American Association for the Advancement of Science (AAAS), международная некоммерческая организация, пропагандирующая сотрудничество между учеными, свободу и ответственность в науке, поддерживающая образование и распространение науки; публикует журнал Science. Создана в 1848 г. в США. Прим. ред.

Большинство плохих рассказчиков сначала пересказывают краткое содержание отчета об исследовании, а потом зачитывают материалы в хронологическом порядке. Однако здесь, как и в случае с любой другой историей, следует в первую очередь подумать о слушателях и о том, что вы хотите до них донести.

Ваша задача — воспринимать презентацию как историю. Вам нужно о чем-то рассказать, причем так, чтобы слушатели заинтересовались. Здесь тоже существует треугольник истории (рис. 15.13).

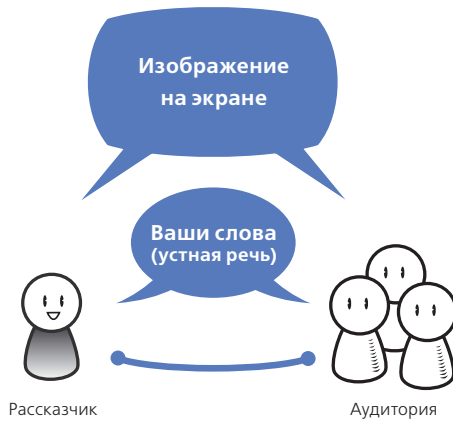


Рис. 15.13. Треугольник истории для презентаций включает две взаимосвязанные формы рассказа: устную историю и визуальный ряд

Цель — помочь аудитории создать историю (или понять вашу идею) самостоятельно. Презентация — сама по себе история, к тому же включающая более мелкие истории. Такой формат требует четкой и простой структуры (см. главу 14). Она помогает вам и аудитории следить за ходом повествования.



ПРЕЗЕНТАЦИЯ — ИСТОРИЯ В ТРЕХ АКТАХ

Келси Ругер, «любитель приключений, изучающий мир дизайна, технологий и бизнеса», создает великолепные презентации. В них визуальные элементы, истории и уникальный стиль рассказа сочетаются с интересным содержанием. Каждая частичка его презентаций самодостаточна. Например, его слайды показывают основную идею всей презентации. И они идеально сочетаются с его стилем исполнения. В итоге презентация выходит очень убедительной.

Самодостаточная презентация

Чтобы создать презентацию, для начала нужно определить, кто ваши слушатели. Ответьте на девять вопросов. Это поможет вам оценить свои взаимоотношения с аудиторией.

1. Кто они? Чего хотят и чего боятся?
2. Каков их возраст?
3. Каково их социально-экономическое положение?
4. На каком языке они чаще всего говорят?
5. Насколько вы отличаетесь от них?
6. Что у вас есть общего?
7. Насколько их статус отличается от вашего?
8. Получали ли они плохие или хорошие новости в последнее время?
9. К кому из слушателей вы могли бы обратиться лично?

Теперь подготовьте вводную часть. В нескольких предложениях расскажите, какую мысль хотели бы донести до аудитории. Прием на первый взгляд очевидный. Однако именно он помогает не скатиться к простому показу слайдов, в том числе и не иллюстрирующих вашу основную мысль.

Презентация состоит из трех (иногда четырех) актов. Здесь мы используем наработки Клиффа Аткинсона*. Четкая структура помогает сосредоточиться на главном (набросок структуры показан на рис. 15.14).

Акт 1: начало — вводный текст, место событий, главный герой, конфликт (завязка), урегулирование, решение.

Акт 2: углубляемся в проблему.

Акт 3: описываем решение.

Акт 4 (иногда): призыв к действию.

Особенно важен первый акт: используемые на этом этапе средства помогают объяснить слушателям проблему и предложить решение (связав ситуацию с их собственным опытом). И только потом можно привести конкретные детали.

Ниже показан набросок короткого сценария, который вы можете использовать во время презентации. Дальше приведены замечания по акту 1 (об изменениях ситуации под влиянием соцсетей).

* Atkinson C. Beyond Bullet Points: Using Microsoft PowerPoint to Create Presentations That Inform, Motivate, and Inspire. Microsoft Press, 2005.

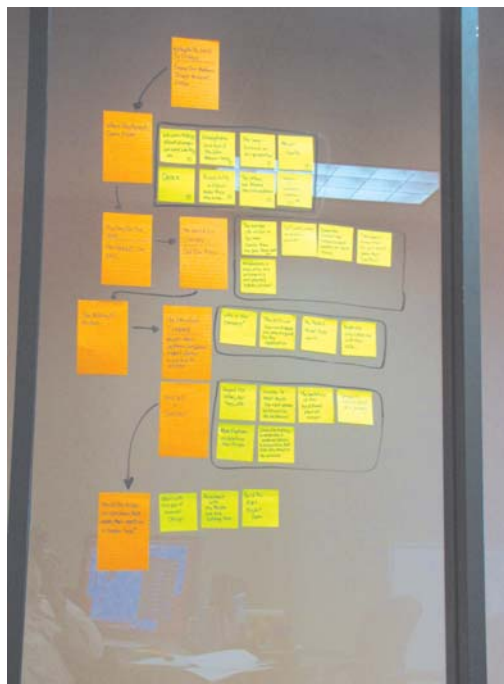


РИС. 15.14.

Перед тем как создавать слайды, Келси Ругер выделяет четыре акта презентации. Он делает набросок структуры прямо на стене, чтобы постоянно его видеть

Важные обсуждения в соцсетях, акт 1

Вводная история: как-то я увидел табличку, на которой было написано: «Пасхальный кролик, Дед Мороз, зубная фея... Папа. Дети быстро перестают верить в тех, кого не видят».

Установка: изменился стиль общения с сотрудниками и клиентами.

Мы не послушное стадо — благодаря технологиям мы стали активными участниками процесса.

В наше время люди больше говорят, чем слушают.

Появляются новые способы коммуникации, не вписывающиеся в корпоративное понятие о «норме». Влиятельность компаний дала трещину.

Новое поколение не хочет, чтобы ему указывали. Ему нужно, чтобы с ним разговаривали. Почему «новое»? Общение всегда было важно для людей. Торговля в течение многих лет подразумевала взаимодействие. В прошлом веке ситуация изменилась.

Герой: тем не менее владельцам бизнеса и специалистам по коммуникации по-прежнему нужно доносить до людей информацию. Однако форма ее подачи должна соответствовать новым условиям быстро развивающегося рынка.

Самодостаточная презентация

Конфликт (завязка): компании не успевают в развитии за рынком, а работники торговли страшно далеки от клиентов, от которых они зависят.

Изменилась ситуация, но не человеческая природа. Нам по-прежнему понятны и близки страхи, надежды и желания вавилонян, живших 5000 лет назад.

Урегулирование: соцсети не определяют ход общения. Они не более чем средство. Компаниям, чтобы понять природу коммуникации, нужно активно обсуждать разные темы с отдельными пользователями и группами.

Решение: если вы хотите овладеть искусством общения — следуйте этому плану.

Если у вас уже есть готовая история — принимайтесь за слайды. Вы уже знаете, о чем будете рассказывать, и слайды теперь станут вам хорошим подспорьем, оживив выступление. Но ими презентация не ограничивается — она включает множество элементов, в том числе и рассказчика. ■

На рис. 15.15 показаны слайды из презентации Келси Ругера. Они не просто иллюстрируют каждое его слово. Эти изображения с краткими комментариями помогают подчеркнуть основные мысли. Аудитория воспринимает историю с помощью нескольких каналов — в нашем случае зрительного и слухового. Не всегда по ним поступает одинаковая информация. На самом деле даже интереснее, если она разная.

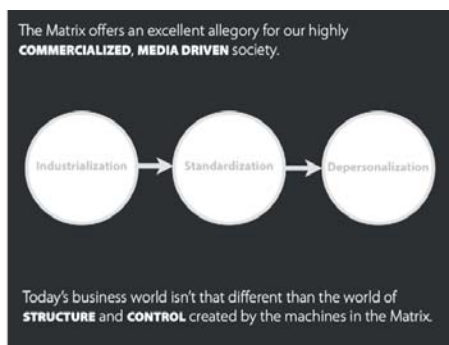


РИС. 15.15.

Два слайда из опубликованных на slideshare:

www.slideshare.net/themoleskin/crucial-conversations-in-social-media

Выбор инструмента

В этой главе мы обсуждали способы рассказа: устный, письменный, визуальный (комиксы и раскадровки), с помощью мультимедиа. Мы также показали, как использовать истории в двух типичных для бизнеса форматах — отчете и презентации.

У каждого способа рассказа есть свои сильные и слабые стороны:

- Устный рассказ дает ценный опыт непосредственного взаимодействия с аудиторией. Это средство можно использовать на встречах, в отчетах или на мозговом штурме. Истории и их структуры делают официальные презентации более привлекательными.
- Письменная форма позволяет избежать публичных выступлений. Читатели могут пропустить определенные места в рассказе или вернуться назад, чтобы уточнить информацию. Истории и цитаты пользователей легко встроить в отчеты в качестве иллюстрации важных мыслей.
- Визуальная форма позволяет поучаствовать в обсуждении, показать обстановку и заставить слушателей проявить фантазию.
- Технические средства, например видео или мультимедиа, позволяют одновременно задействовать слуховой и зрительный каналы передачи информации.

Дополнительные источники

Устный рассказ

- Lipman D. Improving Your Storytelling: Beyond the Basics for All who Tell Stories in Work Or Play. August House, 1999.
- Maguire J. The Power of Personal Storytelling: Spinning Tales to Connect With Others. Jeremy P. Tarcher Incorporated, 1998.
- MacDonald M.R. The Storyteller's Start-Up Book: Finding, Learning, Performing, and Using Folktale: Including Twelve Tellable Tales. August House, 1993.
- Mellon N. Storytelling and the Art of Imagination. Yellow Moon Press, 2003.

Выступления перед публикой

- Национальный фестиваль сторителлинга: www.storytellingcenter.net
- Местные фестивали и мероприятия: storynet.org
- The Moth: www.themoth.org
- MassMouth: www.massmouth.org

Визуальные истории

- McCloud S. Understanding comics: scottmccloud.com
- Роум Д. Визуальное мышление. Как «продавать» свои идеи с помощью визуальных образов. М.: ЭКСМО, 2008: www.thebackofthenapkin.com

Цифровой сторителлинг

- Центр цифрового сторителлинга: www.storycenter.org
- Tech-Head. Хиллари Макклелан: www.tech-head.com/dstory.htm

Презентации

- Tufte E. The Cognitive Style of PowerPoint:
www.edwardtufte.com/tufte/powerpoint
- Beyond Bullet Points: www.beyondbulletpoints.com
- Pecha Kucha: www.pecha-kucha.org

Выводы

Есть много способов рассказа: как в непосредственном взаимодействии с аудиторией (выступление или презентация), так и в письменном, визуальном или мультимедийном формате.

- Устный рассказ — выступление перед аудиторией в режиме реального времени. Он подразумевает непосредственное, динамичное и эмоциональное взаимодействие с аудиторией. Чтобы стать хорошим рассказчиком, нужно выработать собственный стиль выступления и много репетировать.
- Письменные истории можно пересматривать и редактировать. Аудитория сама выбирает темп чтения. Такие рассказы можно включить в отчеты и другие рабочие материалы.
- В визуальных историях, благодаря изображениям и контексту, можно избежать длинных описаний.
- С помощью мультимедийных инструментов можно объединить визуальный, устный и письменный способы рассказа.
- В презентациях также одновременно используются несколько инструментов: живая речь, текст и визуальный ряд.



Пробуйте новое

Итак, мы добрались до последней главы. Мы уже доказали, что истории — отличный инструмент коммуникации. Людям нравится слушать. Поэтому истории — простой способ передачи данных. Они могут включать подробную информацию о поведении, мнениях и привычках. В них можно кратко осветить детали контекста. Когда люди слушают истории, они сами домысливают детали. Поэтому их легко заинтересовать или призвать к действию.

Но все равно сложно изменить свой стиль общения (привычки, стереотипы), особенно если вы работаете в команде. Непросто показать суть истории, правильно донести ее до аудитории. И даже если вы сделали все возможное, не исключен провал.

Сделайте первый шаг: расскажите пару историй.

Сначала вам будет нелегко. Для некоторых рабочих ситуаций это непривычный способ коммуникации. Выберите удобный для вас темп. Главное — говорите.

Помните: чтобы рассказать хорошую историю, нужно вовлечь аудиторию. История не просто способ передачи информации. Это гораздо более сложный метод коммуникации. Истории оживают в воображении слушателей; они подразумевают наличие «треугольника взаимоотношений»: между рассказчиком, рассказом и аудиторией. Джаспер Ффорде* отлично показал, как работают истории:

«Читатель воспринял образы книги и на их основе составил свою уникальную интерпретацию событий. Локомотив истории проехал через Тоннель воображения к Центральному вокзалу текста и остановился в Воображении читателя. Но главное — читатель из Чужеземья даже и не подозревал, что тут был какой-то процесс».

*Джаспер Ффорде, «Четверг: первое продолжение»***

* Джаспер Ффорде (род. 1961) — британский писатель-фантаст, сценарист. *Прим. ред.*

** Fforde J. Thursday Next: First Among Sequels. Viking Adult, 2007.

Взаимоотношения в треугольнике истории и определяют ее способность объяснять, задействовать воображение, давать общее понимание и убеждать. В главе 10 есть важное замечание по поводу использования историй в разработке пользовательского опыта: они должны четко показывать определенную точку зрения. Если вы не знаете, зачем рассказываете историю, подумайте, нужна ли вам она. Если вы не знаете аудиторию, то не сможете выбрать наиболее подходящие детали.


Мы здесь не первопроходцы. Аннет Симмонс представила историю как средство конкуренции, назвав свою книгу «Выигрывает тот, кто рассказывает лучшие истории». Стивен Деннинг описал собственные разработки в книге «Истории-трамплины». Он утверждает, что стандартные инструменты, например графики, диаграммы и рациональные аргументы, слишком примитивны. Диалог эффективен, но бесполезен в случае серьезных изменений; и только сторителлинг позволяет одному рассказчику убедить множество слушателей, пробудив в них творческие способности.

В большинстве случаев (хотя и не всегда) истории о пользовательском опыте начинаются с изучения аудитории. Если вы будете внимательно слушать и понаблюдаете за реальными людьми, у вас появятся новые возможности. Истории повсюду. И если вы внимательно прислушаетесь, то найдете такие, которые будут наиболее полезны в проектировании. Речь не об обычных забавных историях, а о тех, в которых показаны важные особенности поведения, задач и культуры.

Есть и еще один довод в пользу использования историй при проектировании пользовательского опыта. Они помогают увидеть мир в новом свете. Сложнее всего понять, как другой человек воспринимает задачу, контекст или опыт.

Но если мы увидим проблему в новом свете, то окажемся на полпути к решению. Это может быть серьезная инновационная идея или небольшая корректировка, благодаря которым продукт превратится из плохого в хороший. Внимательное выслушивание — ключ к пониманию тех, кто пользуется вашими продуктами, инструментами или

услугами. И с этого начинается обеспечение отличных пользовательских характеристик.

Возможно, вы боитесь нового. Но мы надеемся, что вы попытаетесь применить сторителлинг и истории в своей работе или изменить подход к их использованию. Поделитесь своим опытом в нашем блоге:  www.rosenfeldmedia.com/books/storytelling/.

В заключение приведем историю Кевина. Он расскажет, как начал использовать истории и что произошло, когда он предложил известному сторителлеру выступить перед аудиторией, которую, как казалось поначалу, он в принципе не мог заинтересовать. Больше информации есть на сайте: www.brotherblue.com.



СИЛА СТОРИТЕЛЛИНГА

Есть разница между теми, кто рассказывает истории, и теми, кто живет ими.

Первая моя история была посвящена моему собственному имени. Вот так.

Мое имя не длинное и не экзотическое. Звучит вполне обычно: Кевин Майкл Брукс. Я рассказал, что оно значило для моей матери и меня самого в детстве. Ничего выдающегося. Но в тот раз я впервые рассказал историю тому, кто жил историями. Его звали Синий Брат.

Выглядел он как псих. Но не повезло тем, кто не смог разглядеть его сущность. Его берет, рубашка, куртка, брюки, ботинки были синими. Он был увешан значками в форме бабочек. Синий Брат был культовой личностью в мире сторителлинга в окрестностях Бостона, и он вел мероприятие, на котором я выступал. Каким-то волшебным образом он помог мне увидеть глубинный смысл в простой истории. Как только я закончил, Синий Брат встал и сказал мне и всем слушателям (которые вскоре стали моей семьей), как важно просто рассказать о себе, честно и без пафоса.

Он увидел глубинный смысл, которого я не разглядел. «Это было здорово. Это было так мило и просто... и здорово! Вот настоящая история!» Между нами установилась связь. Сложная — ведь и он был непростым человеком, и сторителлинг — трудное занятие. Синий Брат сказал, что он пытается из глубины своей души достучаться до глубин души слушателей. Он ставил себе целью не просто быть услышанным, а проникнуть в душу аудитории и установить с ней связь. Он проделал это со мной, и каждый вечер он делал это с другими людьми. Синий Брат вдохновлял людей тем, что их слушал, и хвалил каждого. Тогда-то

я созрел до историй (или истории родились во мне). С тех пор каждый вторник я посвящаю сторителлингу.

Я учился в Массачусетском технологическом институте. Я работал с умнейшими технарями и старался совместить свою любовь к историям и изучение компьютеров. Это был совсем другой мир: здесь чаще анализировали тексты, чем создавали. Само это занятие не было бесполезным, просто ему уделялось слишком много внимания. Почти два года я старался не смешивать два этих ремесла: создание и анализ. Я не хотел совмещать прелести устного рассказа со строгим анализом. Но однажды я заметил «окно» в расписании семинаров и подумал: «Почему бы не пригласить Синего Брата?»

Я поговорил с Братом и его женой Рут. Они согласились. Синий Брат выступит в МТИ. Мы обо всем договорились, назначили время — вроде бы все хорошо. Но по мере приближения даты выступления я начал задумываться, что же я наделал. Я предложил совместить два моих мира — что же теперь будет? Я потеряю оба? А может быть, Синему Брату придется выступать перед аудиторией, которую он не сможет завоевать? Ведь большинство других докладчиков были учеными и инженерами.

Это были ведущие теоретики и практики, умеющие выходить за границы своей специальности, влияющие на будущее мира. Так что кое-что общее у них и Синего Брата было. Он преодолевал границы чувств и разума, помогал выработать новые навыки. И его истории могли изменить мир. Это здорово, но все же он не вписывался в понятие «нормы» для сотрудников моей лаборатории. Бабочки на его лице и одежде явно не норма. Шарик и ленточки, привязанные к его рукам и ногам, тоже отклонение от нормы. Черный, выступающий перед сотрудниками одного из самых престижных в мире технических вузов (большинство из них белые), рассказывающий о том, как истории меняют мир, — серьезное отклонение от нормы! Я думал, что его не смогут услышать, понять послание, в котором не было места математическим уравнениям. Я думал: «А сработает ли?»

Я решил сделать афиши мероприятия. Расклею их по всему кампусу — тогда придет много людей. Но о чем же написать? Заходите на огонек к рассказчику? Маловато. Чернокожий человек изменит мир 11 декабря в 16:30? Нет. Впечатление не то. И слишком в стиле 60-х. В конце концов я поместил на плакате фотографию Синего Брата в полный рост и его настоящее имя — доктор Хью Морган Хилл. Я думал, что слово «доктор» немного успокоит аудиторию, ведь ей предстоит сильное потрясение. Я привел его собственные высказывания и отзывы других людей о его работе (вроде тех слов о «глубинах души») и указал, сколько специалистов считают его лучшим рассказчиком в мире. И я молился: «Господи, пусть сработает. Не знаю точно, чего просить. Просто пусть все пройдет как по маслу».

Наступил тот самый день. Я заранее заказал такси, и к назначенному времени оно доставило Синего Брата и Рут к моей лаборатории. В аудитории собралось

немного людей — всего пятьдесят. Я волновался. Поймут ли? Слушатели, похоже, ждали лекции по математике. Все были очень серьезными. За исключением Синего Брата. Он рисовал бабочек на своих ладонях. Я надеялся, что к концу часового выступления эти суровые математики немного смягчатся. Мой научный руководитель представил Синего Брата, и тот вышел на сцену. Создавалось впечатление, что он *и правда* на сцене.

Он устроил настоящий спектакль: свою версию «Ромео и Джульетты». Он попросил очаровательную женщину из первого ряда сыграть роль его Джульетты. Он ее очаровал, и аудитория тоже поддалась его чарам. Он рассказал свою «фирменную» историю о гусенице, которая не знала, кто она, пока не стала бабочкой. А потом Синий Брат очень доброжелательно и изобретательно отвечал на вопросы из зала, пока не вышло время. Слушатели были потрясены. Эти закоренелые технари, за которых я так переживал, смягчились уже через пять минут после начала выступления. Мир не выдержал такого удара; все изменилось в тот день.

Наконец все закончилось. Я еле выдернул Синего Брата из толпы людей, окруживших его. Я привел его и Рут в свою лабораторию, где нас ждал вегетарианский обед. Был вторник, день встречи сторителлеров. После обеда я должен был доставить их на место к 18:30. Но если уж Брат завелся — он завелся! Энергия в нем бурлила — о какой еде может быть речь? Он снова собрал аспирантов и рассказал им новую версию «Короля Лира», созданную его старым другом Уилли. Кроме персонажей шекспировской трагедии, в ней фигурировали Элла Фицджеральд, Нэт Кинг Коул и Джон Колтрейн (Синий Брат утверждал, что и в оригинале они присутствовали). Никто не обедал. Все замерли. Мы просто наблюдали за мастером.

В тот день я понял силу сторителлинга. Конечно же, Синий Брат был великим рассказчиком, в этом нет сомнений. Но главное, он убедил меня в том, что история — мощнейший инструмент в арсенале любого рассказчика. Он жил историями. И он знал, что хорошая история может пробить брешь в любой броне, завоевать любого слушателя — и ученого, и малограмотного. С ее помощью можно достучаться до человеческих сердец, даже если ты одет как клоун. Задача рассказчика — отпустить историю на волю и верить, что она изменит мир (ведь это правда). Пусть чиновники и циники смеются. Синий Брат показал нам, что истории меняют жизнь. А изменив много жизней, вы измените мир. ■

БЛАГОДАРНОСТИ

Над любой книгой работает множество людей. И мы, как и все авторы, хотим поблагодарить очень многих. Это те, кто рассказал нам свои истории, и те, из чьих работ мы почерпнули идеи об их использовании.

Особая благодарность Джинни Редиш. Она не только согласилась написать чудесное предисловие, но и была с нами от начала до конца: поддерживала морально и помогала оформить книгу.

Многие помогли нам очень полезными комментариями на разных этапах. Это Мэри Ретжер, Кэролайн Джаретт, Дэниел Жук, Карен Бахман, Бен Вимс, Райан Эванс, Лора Пакер, Джо Раднер и Стив Круг.

Дирк Книмайер и Юхан Сохин из бостонской Involution Studios пришли по флайеру на наш первый семинар «Секс, деньги и сторителлинг». Мы многому научились у этих замечательных людей.

Кельвина Чана мы встретили в Шанхае на конференции по юзабилити и попросили его нарисовать авторов историй для нашей книги.

И, конечно, мы благодарны Луи Розенфельду и нашим редакторам — Марте Юстак и Дэвиду Молдоверу.

От Уитни

Когда я впервые выступала с докладом о сторителлинге, то очень волновалась. Деби Паруш, Карен Бахманн и Бэзил Уайт просидели со мной весь вечер перед докладом, когда я порвала и заново подготовила презентацию. На следующее утро я вошла в аудиторию, полную людей. На первом ряду, с блокнотом наготове, сидела Кэролайн Джаретт. Ужас! Но тогда я и поняла. Хочу сказать спасибо всем, кто пришел на тот семинар и не ушел, пока я искала верный путь.

Большое спасибо Джону Честеру, моему потрясающе терпеливому мужу, который помогал мне не бросить дело и слушал, когда мне нужно было выговориться.

Спасибо всем коллегам, в том числе бывшим. И маме, которая научила меня читать и любить хорошие книги.

Спасибо отцу, который задал высокую планку и внушил мне верную мысль: «Если вы не умеете думать, то не умеете и писать».

От Кевина

Физически написать книгу несложно. Нужно лишь время и терпение. А вот пройти весь путь от задумки до готового текста гораздо сложнее. Нужно постоянно держать в голове идею, никогда не опускать руки и не почитать на лаврах. Необходимо бороться за нее во всех сложных ситуациях, когда велик соблазн отвлечься. Это не просто сложно — это фантастически сложно. К счастью, фантастике есть место в жизни.

Хочу поблагодарить все наше сообщество сторителлеров за помощь и поддержку; всех участников моих семинаров, которые помогли мне отточить мои навыки.

Спасибо Лоре Пакер, моему партнеру в искусстве и в жизни. Она радовалась за меня и давала поддержку во время взлетов и падений.

Спасибо моим детям Каре, Кристофу и Стефану, которые вдохновляли меня. Спасибо маме, которая не только рассказывала мне истории, но и сама часто становилась героиней моих историй.

И, конечно, спасибо Синему Брату, моему духовному наставнику, открывшему мне двери в этот мир и показавшему, что такое жизнь рассказчика.

ОБ АВТОРАХ



Уитни Кесенбери

Уитни Кесенбери — специалист по изучению пользователей и пользовательского опыта, эксперт в области юзабилити. Любит четкую коммуникацию.

Она провела множество полевых исследований для разных компаний: от Открытого университета до Национального института рака; разработала ряд удобных в использовании сайтов и приложений. Ей нравится изучать жизнь людей в разных странах и использовать свои знания в разработке продуктов для пользователей.

До того как благодаря маленькому бежевому компьютеру она увлеклась программным обеспечением, юзабилити и разработкой интерфейсов, она работала художником по свету в театре. Свет, как и другие элементы постановки (декорации, костюмы, режиссура и актерская работа), помогает рассказать историю. Уитни многое узнала о сторителлинге во время репетиций.

Уитни была президентом Ассоциации профессионалов в области юзабилити, членом правления Center for Plain Language и UXnet*, менеджером в Сообществе специалистов по техническим средствам связи (подразделение, занимающееся юзабилити и пользовательским опытом).

В качестве члена двух совещательных комитетов американского правительства она участвовала в корректировке требований доступности в 508-й статье**, а также удобства и доступности избирательных участков.

* Center for Plain Language — американская некоммерческая организация, выступающая за использование простого языка в публичных и частных компаниях; UXnet (User Experience Network) — ныне не существующая ассоциация профессионалов в разных областях, совместно создававших сложные продукты. *Прим. науч. ред.*

** Section 508 — закон правительства США, который требует, чтобы сайты, финансируемые из федерального бюджета США, были доступны всем, в том числе и людям с ограниченными возможностями. *Прим. науч. ред.*

Уитни часто выступает на отраслевых мероприятиях и пишет статьи для сайта UXMatters.com. Ее первая публикация о сторителлинге — глава «Сторителлинг и повествование» в книге Джона Прюитта и Тамары Адлин «Жизненный цикл персонажа». Она также гордится тем, что ее глава «Параметры юзабилити» из книги «Контент и многокомпонентность»^{*} вошла в списки обязательной литературы для многих курсов.

Больше вы можете узнать на ее сайте: www.WQusability.com и в Twitter: [@whitneyq](https://twitter.com/whitneyq).



Кевин Брукс

Кевин Брукс — исследователь пользовательского опыта и дизайнер в компании Motorola, профессиональный рассказчик. В Motorola он исследует новые технологии для пользовательских интерфейсов и представляет их с помощью разных инструментов в виде связного взаимодействия, главную роль в котором играет пользователь.

Кевин попеременно увлекался то инженерией и компьютерами, то созданием фильмов. Ему нравились обе области, и он ждал их объединения до того, как такой подход вошел в моду. Он пытался понять, как же можно рассказать истории, используя одновременно компьютерные и кинотехнологии. И однажды он познакомился с бостонским сообществом сторителлеров.

Связь навыков, методов, инструментов и техник в сторителлинге настолько естественна, что часто незаметна. Обучаясь и практикуясь в сторителлинге (а потом и преподавая его), Кевин узнал, что истории — важнейший элемент творчества и проектирования.

^{*} Albers M., Mazur M. (eds.). Content and Complexity: information Design in Technical Communication. Routledge, 2003.

Кевин рассказывает истории из собственного опыта: как он был городским ребенком в 60-е, подростком в 70-е, молодым человеком в 80-е и, наконец, стал отцом в 90-е. Он говорит о мелочах, которые делают жизнь ярче. В его историях для взрослой и семейной аудитории много юмора (можете убедиться в этом, послушав его компакт-диск *Kiss of Summer*). Он участвовал в фестивалях, конференциях и других мероприятиях, посвященных сторителлингу. На его занятиях актеры, технологи и все, кому есть что сказать, учатся создавать свои истории. Кевин провел много мастер-классов для инженеров, дизайнеров, профессиональных рассказчиков и даже самых обычных людей.

Кевин получил докторскую степень в Междисциплинарной исследовательской лаборатории Массачусетского технологического института. Он специализировался на повествовании с использованием компьютерных технологий и интерактивном кино. В вузе Кевин также изучал инженерное дело, вычислительную технику, литературное творчество и кинопроизводство, получил степень бакалавра в области коммуникаций (Дрексельский университет) и магистра в области производства документальных фильмов (Стэнфордский университет). Он опубликовал множество работ о сторителлинге и создании интерактивных историй.

Кевин публикует свои материалы на сайте <http://alumni.media.mit.edu/~brooks> и в блоге <http://wordaboutwater.blogspot.com>.

Как они решили вместе написать книгу

Кевин и Уитни встретились в 2006 г. на конференции Ассоциации профессионалов в области юзабилити. Ее тема звучала так: «Юзабилити через сторителлинг». Похоже, эта встреча оказалась судьбоносной. Когда издатель Луи Розенфельд попросил их написать книгу о сторителлинге, оба ответили одинаково: «Я недостаточно компетентен,

чтобы написать целую книгу». Однако они быстро нашли решение. Опытный рассказчик Кевин описал, как применять различные инструменты (включая мультимедиа). Уитни сосредоточилась на исследовании пользователей и применении историй для установления контактов с ними. Каков результат? Его вы можете оценить сами, прочтя эту книгу.

АВТОРЫ ИСТОРИЙ

Истории в этой книге взяты из разных источников. Кто-то поделился собственным опытом сторителлинга. Другие рассказали истории из профессионального опыта. И все они очень ценны для нас.

Adaptive Path

Лара Кеффер

Майкл Андерсон

Даг Липман

Фил Барретт

Лора Пакер

Рэндальф Биас

Майк Пациелло

Франсуаза Брун-Коттан

Стив Портигал

Джон Честер

Джинни Редиш

Том Эриксон

Мэри Бет Ретжер

Роб Фостер

Луи Розенфельд

Изабель Фрин

Келси Ругер

Саймон Гриффин

Рон Соува

Майкл Хьюз

Дэниел Жук

Кэролайн Джаретт

Чанси Уилсон

Кельвин Чан изобразил треугольник истории.