



# Оглавление

*Предисловие*

**Почему я написал эту книгу** . . . . . 11

**ЧАСТЬ I ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ ПОНЯТИЯ «ОПЫТ»** . . . . . 23

**Глава 1 Шесть составляющих пользовательского опыта** . . . 25

Визуальное восприятие, внимание и автоматизм . . . . . 26

Навигация . . . . . 26

Язык . . . . . 27

Память . . . . . 27

Принятие решений . . . . . 28

Эмоции . . . . . 29

Шесть составляющих опыта . . . . . 29

Переходим к делу . . . . . 30

**Глава 2 В мгновение ока: визуальное восприятие, внимание и автоматизм** . . . . . 33

От ментальных образов к пользовательскому опыту. . . 33

Бессознательное поведение: эти глаза напротив . . . . . 36

Визуальные аномалии . . . . . 38

Упс, вы это пропустили! . . . . . 40

Как наша зрительная система обеспечивает ясность там, где ее нет . . . . . 41

Это не трубка: знать, как понимает слово кто-то другой, еще не значит знать, что оно в действительности обозначает . . . . . 41

Рекомендованная литература. . . . . 42

**Глава 3 Навигация: где я?** . . . . . 43

Муравей в пустыне:  
расчеты в Евклидовом пространстве. . . . . 43

Определение местонахождения в физическом и виртуальном пространстве . . . . . 45

Куда мне идти? И как туда попасть? . . . . . 46

	Тестирование интерфейсов для поиска метафор взаимодействия . . . . .	51
	Думая о будущем: существует ли понятие «где?» в речевом интерфейсе? . . . . .	54
	Рекомендованная литература . . . . .	55
<b>Глава 4</b>	<b>Память и представления</b> . . . . .	57
	Абстрагирование от деталей . . . . .	57
	Поговорим о мусоре . . . . .	60
	Стереотипы услуг . . . . .	63
	Ценность понимания ментальных моделей . . . . .	65
	Деловая ситуация: понятие «уик-энд» . . . . .	65
	Разнообразие типов ментальных моделей . . . . .	66
	А вот и ответы на тесты . . . . .	67
	Рекомендованная литература . . . . .	67
<b>Глава 5</b>	<b>Язык: а что я вам говорил</b> . . . . .	69
	Подождите, не об этом ли мы говорили в предыдущей главе? . . . . .	69
	Язык рассудка . . . . .	70
	«Мы столкнулись с полным провалом в коммуникации» . . . . .	72
	Говорящие слова . . . . .	73
	Я слушаю . . . . .	75
<b>Глава 6</b>	<b>Решение проблем и принятие решений: вступаем в область сознания</b> . . . . .	77
	Определение: в чем состоит моя проблема? . . . . .	78
	Можно ли представить проблему иначе? . . . . .	79
	Проблема испорченной шахматной доски . . . . .	81
	Как найти путь к решению проблемы . . . . .	82
	Найти опору в пути: промежуточные цели . . . . .	83
	Рекомендованная литература . . . . .	85
<b>Глава 7</b>	<b>Эмоции: когда логика сталкивается с конкуренцией</b> . . . . .	87
	Избыток информации взрывает мне мозг! . . . . .	88
	Спок, но не я . . . . .	89
	Конкуренция за сознательное внимание . . . . .	90
	Выявление глубинных желаний, целей и страхов . . . . .	92
	Рекомендованная литература . . . . .	93

<b>ЧАСТЬ II</b>	<b>РАСКРЫВАЕМ ТАЙНЫ</b> . . . . .	95
<b>Глава 8</b>	<b>Пользовательские исследования: контекстные интервью</b> . . . . .	99
	Почему именно контекстное интервью? . . . . .	100
	Эмпатические исследования: в чем действительно нуждаются потребители? . . . . .	102
	Оставьте предположения за дверью: добро пожаловать в другую реальность . . . . .	102
	Любое интервью может стать контекстным! . . . . .	104
	На что обращают внимание исследователи? . . . . .	106
	Почему не юзабилити-тесты или опросы? «Что» против «почему» . . . . .	107
	Рекомендованный подход к контекстным интервью и их анализу . . . . .	108
	Типичные вопросы . . . . .	113
	От данных к инсайтам . . . . .	114
	Шаг 1. Наблюдайте и записывайте результаты наблюдений . . . . .	115
	Шаг 2. Распределите находки, связанные с каждым сотрудником, по шести группам . . . . .	116
	Шаг 3. Выявляйте тенденции и сегментируйте аудиторию . . . . .	117
	Упражнение . . . . .	118
	Практические рекомендации . . . . .	121
	Рекомендованная литература . . . . .	122
<b>Глава 9</b>	<b>Визуальное восприятие: вы на меня смотрите?</b> . . . . .	123
	Куда они смотрят? Айтирекинг может сказать многое, но не все. . . . .	124
	Деловая ситуация: служба безопасности . . . . .	126
	Тепловые карты . . . . .	128
	Деловая ситуация: иерархия сайтов . . . . .	129
	Двигаться вместе с потоком . . . . .	130
	Деловая ситуация: сайт для проведения аукционов. . . . .	131
	Примеры из практики . . . . .	132
	Практические рекомендации . . . . .	135
<b>Глава 10</b>	<b>Язык: они правда это сказали?</b> . . . . .	137
	Запись интервью . . . . .	138
	Подготовка исходных данных: но, но, но... . . . . .	138

	Чтение между строк: степень сложности . . . . .	139
	Деловая ситуация: медицинская терминология . . . . .	140
	Примеры из практики . . . . .	141
	Деловая ситуация: Институт музейного и библиотечного обслуживания . . . . .	144
	Практические рекомендации . . . . .	145
<b>Глава 11</b>	<b>Навигация: как добраться до цели?</b> . . . . .	147
	Как пользователи определяют свое местоположение? . . . . .	148
	Деловая ситуация: торговый центр . . . . .	149
	Как они собираются попасть из пункта А в пункт Б? . . . . .	150
	Деловая ситуация: поисковые запросы . . . . .	150
	На чем основаны ожидания? . . . . .	151
	Примеры из практики . . . . .	152
	Деловая ситуация: рассеянный просмотр фильмов . . . . .	155
	Практические рекомендации . . . . .	156
<b>Глава 12</b>	<b>Память: заполнение пробелов</b> . . . . .	157
	Что мы имеем в виду . . . . .	158
	Деловая ситуация: производство продукта или управление бизнесом . . . . .	159
	Взгляд на ситуацию в целом. . . . .	160
	Деловая ситуация: Налоговый кодекс. . . . .	160
	Примеры из практики . . . . .	161
	С чем вы можете столкнуться. . . . .	165
	Деловая ситуация: хронология карьеры научного сотрудника . . . . .	165
	Практические рекомендации . . . . .	167
<b>Глава 13</b>	<b>Принятие решений: по следу из хлебных крошек</b> . . . . .	169
	Что я делаю? Цели и маршруты . . . . .	170
	Деловая ситуация: оплата в интернет-магазине. . . . .	170
	Дайте и мне немного! Своевременно удовлетворяемые потребности . . . . .	171
	Деловая ситуация: график работы учителя. . . . .	171
	Проложите мне курс: этапы принятия решения. . . . .	173
	Примеры из практики . . . . .	173
	Деловая ситуация: скидки . . . . .	176
	Практические рекомендации . . . . .	177
<b>Глава 14</b>	<b>Эмоции: невысказанная реальность</b> . . . . .	179
	Жизнь коротка (немного о поиске истины) . . . . .	180

	Деловая ситуация: мошенничество с кредитными картами . . . . .	181
	Анализируя мечты (цели, жизненные этапы, страхи) . . . . .	182
	Деловая ситуация: психографический профиль . . . . .	182
	Дух времени (личность против архетипа) . . . . .	183
	Деловая ситуация: гонка за приключениями. . . . .	184
	Сиюминутные порывы. . . . .	185
	Деловая ситуация: безумцы . . . . .	186
	Примеры из практики . . . . .	187
	Практические рекомендации . . . . .	190
<b>ЧАСТЬ III</b>	<b>ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКИЙ ОПЫТ</b>	
	<b>КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗРАБОТКИ ДИЗАЙНА</b> . . . . .	191
<b>Глава 15</b>	<b>Поиски смысла</b> . . . . .	193
	Общие черты и психографические профили . . . . .	193
	Язык . . . . .	195
	Emotion . . . . .	199
	Навигация . . . . .	200
	Выбор критериев . . . . .	202
	Деловая ситуация: деньги для миллениалов . . . . .	202
	Деловая ситуация: доверие в кредит. . . . .	205
	Нестандартные внутренние предположения . . . . .	206
	Покончить с устаревшей практикой «Видеть, чувствовать, говорить, делать» . . . . .	208
	Практические рекомендации . . . . .	212
<b>Глава 16</b>	<b>Шесть составляющих пользовательского опыта в действии</b> . . . . .	213
	Притягательность: что люди говорят о своих желаниях . . . . .	214
	Совершенствование: в чем люди нуждаются . . . . .	215
	Пробуждение: реализация более масштабных целей. . . . .	218
	Деловая ситуация: строители . . . . .	220
	Деловая ситуация: состоятельные клиенты . . . . .	223
	Практические рекомендации . . . . .	225
<b>Глава 17</b>	<b>Преуспевайте быстрее, преуспевайте чаще</b> . . . . .	227
	Дивергентное мышление, затем конвергентное мышление . . . . .	228
	Первый алмаз: поиск и определение («Найти правильное решение») . . . . .	228

	Второй алмаз: разработка и внедрение («Сделать все правильно») . . . . .	230
	Действительно ли мы душим инновации? . . . . .	231
	Обучаться в процессе разработки: дизайн-мышление . . . . .	232
	Деловая ситуация: давайте просто сделаем это! . . . . .	234
	Не обращайте внимания на человека за занавеской: прототип и тестирование . . . . .	235
	Используйте при тестировании продукты конкурентов и аналоги . . . . .	239
	Практические рекомендации . . . . .	239
	Рекомендованная литература . . . . .	240
<b>Глава 18</b>	<b>Итак, что нам удалось сделать?</b> . . . . .	241
	Эмпатия на всех уровнях . . . . .	242
	Эмпирически обоснованное принятие решений. . . . .	246
	Опыт приходит со временем . . . . .	248
	Многоаспектность и мультисенсорность . . . . .	249
	Практические рекомендации . . . . .	250
<b>Глава 19</b>	<b>Как усовершенствовать человека?</b> . . . . .	251
	Зима символического искусственного интеллекта . . . . .	252
	Искусственные нейронные сети и статистическое обучение . . . . .	253
	Я этого не говорил, Сири! . . . . .	255
	Шесть составляющих пользовательского опыта и искусственный интеллект . . . . .	257
	С небольшой помощью моих друзей (с искусственным интеллектом) . . . . .	258
	Практические рекомендации . . . . .	261
 <b>ПРИМЕЧАНИЯ</b>		
	<b>Рекомендованная литература</b> . . . . .	262
	Часть I . . . . .	262
	Часть II . . . . .	263
	Часть III . . . . .	264
 <b>ОБ АВТОРЕ</b> . . . . .		
 <b>НЕСКОЛЬКО СЛОВ ОБ ОБЛОЖКЕ</b> . . . . .		
		266

# Почему я написал эту книгу

### «Психолог разрабатывает дизайн продуктов и услуг? Как интересно...»

Когда я представляюсь психологом, который разрабатывает дизайн продуктов и услуг, то чаще всего вижу на лице собеседника удивление: «Как, разве это работа не для *дизайнера*? Да уж, вы наверняка умеете залезть в голову потребителя! Вы анализируете меня прямо сейчас? Без комментариев!» Люди часто бывают заинтригованы, но не понимают, как знания о когнитивных процессах и эмоциях можно применить к дизайну цифровых продуктов и услуг. И это обычное дело. После моего выступления на фестивале SXSW\* многие говорили мне: «Это так круто! Хотелось бы мне знать, как использовать это в моих продуктах...»

### Итак, хотите ли вы знать секрет отличного пользовательского опыта?

Когда вам приходилось переживать действительно яркие и запоминающиеся эмоции? Случалось ли это в поворотные моменты вашей жизни? Рождение ребенка, свадьба, выпуск из университета? Или это было одно из прекрасных мгновений во время концерта любимой группы, спектакля в театре на Бродвее, вечеринки в иммерсивном танцевальном клубе, изумительного заката на берегу океана или просмотра любимого фильма?

Возможно, вы делились с друзьями тем, что это было просто великолепно и восхитительно, но вы вряд ли задумывались, сколько разных чувств и когнитивных процессов было задействовано ради того, чтобы вы могли пережить эти незабываемые эмоции. Вспоминая о просмотре своего любимого фильма в кинотеатре, вы наверняка

---

\* SXSW (South by Southwest) — ежегодный кино- и медиафестиваль. Здесь и далее примечания редактора и переводчика.



чувствуете аромат попкорна, а спектакль на Бродвее запоминается вам не только захватывающим сюжетом, но и креативными костюмами и световыми эффектами. Более того, главную роль исполняет очаровательная актриса, которая двигается по сцене с изумительной грацией... А как насчет танцев в клубе в веселой компании? Так много разных факторов объединились, чтобы произвести на вас исключительное впечатление!

Итак, как же спроектировать положительный пользовательский опыт для вашего продукта или услуги? Какие чувства, мысли и эмоции продукт должен вызывать у потребителя? Можно ли разложить пользовательский опыт на составляющие и системно их исследовать? По каким признакам можно судить о том, движетесь ли вы в верном направлении?

Задача этой книги — помочь вам понять и использовать знания о человеческой психологии, чтобы разложить пользовательский опыт на составляющие и выяснить, как сделать его идеальным. И сейчас для этого самое подходящее время. Научные исследования в области когнитивной психологии стремительно развиваются: уже известно о настоящих прорывах в сфере психологии, нейробиологии, бихевиористской экономики и человеко-машинного взаимодействия, благодаря которым мы получили новые данные о функциях мозга и процессах обработки в нем информации, формирующих пользовательский опыт.

### **Что люди думают о мышлении (и чего мы не понимаем)**

Ваши соображения о мышлении могут оказаться ошибочными, поскольку человек не способен полностью осознавать процессы, происходящие в его мозге. Каждому доводилось ломать голову над тем, что надеть на праздник в честь круглой даты или на собеседование. Оправдываете ли вы ожидания потенциального работодателя? Вдруг у него сложится неприятное впечатление о вас? Хорошо ли вы выглядите? Достаточно ли профессионально? Не слишком ли привлекают к себе внимание эти туфли? В голове проносится множество разных мыслей — но еще больше таких, которые вы не в состоянии внятно сформулировать или даже не осознаете.

Одна из самых поразительных вещей, которую мы знаем о нашем сознании, — это тот объем мыслей, которые не проникают в него. Например, мы без труда решаем, какие именно туфли надеть на собеседование, но не задумываемся о том, по каким признакам мы определяем, что туфли — это туфли, или выбираем их цвет. Мы не знаем, на чем остановится наш взгляд в следующую секунду, когда мы облизнем губы (ой!), как контролируем сердцебиение, как видим, как распознаем слова, как помним наш первый дом (или что-то еще), — и это только некоторые примеры. Именно поэтому нам следует распознавать и понимать не только осознаваемые когнитивные процессы, но и неосознаваемые, например движения глаз, или глубоко сидящие в сознании — например, эмоции.

Я получил степень кандидата наук по когнитивной психологии и долго изучал вопросы памяти, языка и принятия решений. Сейчас, после 15 лет консалтинговой деятельности, я знаю, как проводить интервью с потребителями и наблюдать за их поведением; понимаю, что заставляет их колебаться; умею выявлять возможности, позволяющие производить отличный продукт или услуги, стимулирующие рост бизнеса и создающие положительный пользовательский опыт. В настоящее время я сотрудничаю с несколькими крупными компаниями и участвую в разработке стратегии для глобальных продуктов. Надеюсь, все изложенное в этой книге окажется полезным и вы начнете лучше понимать своих клиентов и будете рады этому так же, как я.

### Для кого предназначена эта книга

Я написал эту книгу, чтобы помочь продуктовым менеджерам, владельцам продуктов, дизайнерам, специалистам по пользовательскому опыту и разработчикам:

- выявить когнитивные процессы, которые в совокупности формируют положительный пользовательский опыт;
- научиться получать информацию о них из контекстных интервью с вашими потребителями;
- применять эти знания для совершенствования процессов разработки ваших продуктов и услуг.

Моей целью было создать практическое руководство, а не академический труд.

## **Почему продуктовые менеджеры, дизайнеры и специалисты по разработке стратегии нуждаются в этой информации**

Ни один продукт или услуга еще не завоевывали оглушительного успеха без того, чтобы идеально удовлетворять потребности целевой аудитории. Вы наверняка хотите, чтобы, знакомясь с вашим продуктом или услугой, люди восклицали: «Это гениально!»

Но как руководителю компании или проекта, маркетологу или дизайнеру удостовериться в том, что потребитель действительно получает положительный пользовательский опыт? Можно спросить покупателей, чего они хотят от продукта, но многие из них либо и сами этого не знают, либо не способны внятно сформулировать свои требования к нему. Можно попытаться стать на их место и представить, чего они могли бы хотеть, но способны ли вы в точности понять, чего ожидает тринадцатилетняя девочка от Instagram? Что бы хотел найти располагающий большими средствами инвестор на краудсорсинговой информационной платформе SeekAlpha? А как семидесятипятилетний адвокат собирается искать новости по налоговому законодательству о поглощении компании-объекта путем слияния с дочерней компанией поглотителя? Итак, что вы собираетесь делать дальше?

Эта книга вооружит вас инструментами, необходимыми для глубокого понимания нужд потребителей и их точки зрения. Будучи когнитивным психологом, я считаю, что такие способы, как юзабилити-тестирование, обследование рынка и эмпатические исследования, иногда бывают одновременно и слишком упрощенными, и слишком сложными. Думаю, что они не всегда способны помочь продуктовой команде разобраться, каким должен быть продукт и что есть лучший способ этого добиться. Проанализировав составляющие пользовательского опыта (в этой книге мы рассмотрим шесть из них), вы сможете точнее понимать нужды целевых пользователей на разных уровнях. На протяжении этой книги я помогу

вам лучше идентифицировать их и работать с ними на каждом из этих уровней.

## Структура книги

### ЧАСТЬ I. ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ ПОНЯТИЯ «ОПЫТ»

В первой части рассказывается о некоторых удивительных свойствах человеческого восприятия, о которых вам — дизайнерам, продуктовым менеджерам и разработчикам — следует знать.

- В первой части рассказывается о некоторых удивительных свойствах человеческого восприятия, о которых вам — дизайнерам, продуктовым менеджерам и разработчикам — следует знать.
- В главе 1 мы убедимся в том, что «опыт» представляет собой, по сути дела, множество разных «опытов» и когнитивных процессов, объединенных вместе.
- В главе 2 говорится о видении и внимании. Что привлекает ваше внимание? Что вы хотите знать? Какая часть мыслительной деятельности происходит без участия вашего сознания?
- Глава 3 напоминает о том, что большая часть мозга предназначена для того, чтобы воспринимать окружающее пространство. Вы узнаете, как использовать это мощное оружие в виртуальном пространстве — например, при разработке приложения или сайта. Да, еще там есть кое-что о муравьях, живущих в туниССкой пустыне. Прочтите, это интересно!
- В главе 4 подчеркивается, что пользовательский опыт в значительной степени формируется и наполняется нашими воспоминаниями, а его объем зависит от того, как быстро вы переходите от конкретных объектов к абстрактным мыслям. В чем воплощаются мысли ваших клиентов?
- Глава 5 напоминает о том, что вы — это не ваши клиенты: они говорят иначе, и можно быстро потерять их доверие, если изъясняться слишком простым или слишком сложным, насыщенным техническими терминами языком. Значат ли

употребляемые вами слова одно и то же для вас и вашего потребителя?»

- Глава 6 подводит к вопросу о том, о чем мы на самом деле думаем, когда размышляем, как нам решить некую проблему. Однако здесь же содержится напоминание о том, что во многих случаях (хороший пример — эскейп-румы) в действительности нам надо решить совсем не ту проблему, которую, как мы думаем, мы решаем. Какую проблему собираются решить ваши клиенты с помощью вашего продукта или услуги — с их точки зрения?
- В главе 7 описывается, как эмоции мешают нам принять оптимальное решение, о котором говорится в главе 6. Что привлечет ваших клиентов, повысит качество их жизни, разбудит их потаенные чувства и при этом развеет их глубоко спрятанные страхи?

Прочитав первую часть этой книги, вы будете знать (надеюсь!) намного больше о том, как устроен процесс познания и как опыт слагается из многих мыслей, когнитивных процессов и эмоций, испытанных вами ранее.

## **ЧАСТЬ II. РАСКРЫВАЕМ ТАЙНЫ**

Вторая часть предназначена для того, чтобы привлечь всех членов вашей команды к исследованию потребителей. Здесь мы покажем, как наблюдать за работой клиентов, как проводить с ними интервью, и в процессе обсуждения этих тем раскроем важное о когнитивных процессах, описанных в первой части. Это практические, основанные на реальной жизни данные. Чтобы пользоваться ими, не надо быть психологом!

- Глава 8 описывает мой подход к проведению так называемого *контекстного интервью*, представляющего собой нечто среднее между обычным интервью и наблюдением за чьей-то работой (исследователи часто называют это *контекстным исследованием*). В этой главе рассматривается множество вопросов, в том числе «С какой целью проводятся интервью?» и «Что я должен выяснить в процессе их проведения?» и «Получив все необходимые данные, как использовать их с максимальной пользой?».

- Прочитав главу 9, вы научитесь собирать ценную информацию о том, что именно привлекает внимание ваших клиентов, что они ожидают найти в ваших продуктах и чем продиктованы эти желания. Я расскажу, как применял эту же методику, чтобы помочь службам безопасности обеспечить безопасность посетителей на стадионах и в огромных зданиях за счет более эффективного управления камерами видеонаблюдения и прочими датчиками, постоянно поднимающими тревогу по любому поводу — от открытых дверей до застрявших лифтов и неисправных водонагревателей.
- В главе 10 рассказывается о том, как правильно фиксировать используемые клиентами термины и те значения, которые они им придают. Вы узнаете о том, как мы помогли сделать описание каждой болезни на сайте [NIH.gov](https://www.nih.gov) одинаково понятным для экспертов мирового уровня и обычных пациентов, — с подобными проблемами сталкиваются многие организации.
- Глава 11 посвящена исследованию ментальной модели ваших клиентов применительно к вашему продукту или услуге. Как они определяют свое местоположение внутри вашего приложения или сервиса? Что, по *их* мнению, они должны делать, чтобы шаг за шагом достичь желаемого результата?
- В главе 12 мы напомним, как важно использовать уже имеющиеся у клиентов знания. Что именно им уже известно? Как они представляют себе механизм функционирования вашего продукта или услуги? Какой пользовательский опыт получают? Я расскажу о том, как мы работали с владельцами малого бизнеса и быстро поняли, что среди их клиентов существуют две большие группы, принципиально отличающиеся по своим потребностям, — это значит, им следует предложить два принципиально разных набора продуктов и услуг.
- Глава 13 поможет вам разобраться в том, какие проблемы и какие пути их решения видят перед собой ваши клиенты. Вы поймете, как качественный пользовательский опыт помогает им осознать, что в действительности необходимо решить

совсем другую проблему. Я наглядно продемонстрирую эту ситуацию на примере людей, впервые покупающих дом.

- Глава 14 поможет вам научиться интуитивно понимать то, что не высказывается во время интервью. Какова основная цель ваших клиентов? Какие опасения их мучают? Что им следует знать, чтобы суметь сказать «да» вашему продукту или услуге? Я расскажу, как интервью, начинавшиеся с вопросов о том, какие кредитные карточки лежат в кошельке у респондента, заканчивались настоящим откровением для него (уже слышу ваши смешки!). Именно в таких случаях вы иногда понимаете, что необходимо реорганизовать продуктовую линейку так, чтобы помочь своим клиентам достичь их основных жизненных целей.

### **ЧАСТЬ III. ШЕСТЬ СОСТАВЛЯЮЩИХ ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКОГО ОПЫТА КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗРАБОТКИ ДИЗАЙНА**

Итак, вы сделали несколько открытий о том, что привлекает ваших клиентов и что они чувствуют, а также ознакомились с их стилем речи, проблемами, которые они пытаются решить, и т. д. Но как все это изменит ваш продукт? Об этом мы и поговорим в третьей части этой книги.

- В главе 15 рассмотрены все аспекты анализа данных: как выявлять закономерности и как сегментировать клиентов в зависимости от их модели мышления и эмоций. Скорее всего, результат будет значительно отличаться от того, который вы получаете, когда классифицируете аудиторию по привычным параметрам: местонахождению, среднему чеку или сроку использования ваших продуктов. Вы узнаете о том, как мы использовали эту информацию для работы с такими разными категориями клиентов, как миллениалы, управляющие своими денежными средствами, и семьи, столкнувшиеся с мошенничеством.
- В главе 16 мы поговорим о том, как при помощи правильного маркетинга сделать ваш продукт успешным среди каждой из категорий клиентов, выделенных в главе 15. Каким образом

*привлечь* их, зная, что они хотят получить, *повысить* уровень их жизни, *пробудить* их скрытые желания и помочь им в достижении главных жизненных целей?

- Глава 17 посвящена методикам тестирования идей продуктов и услуг. Почему запустить продукт раньше, чтобы побыстрее добиться успеха, не лучшая идея? Вы узнаете, как объединить шесть составляющих мышления в рамках единого гибкого подхода.
- Глава 18 представляет собой своего рода подведение итогов. Я хотел показать, как моя компания использовала концепцию шести составляющих мышления, чтобы запустить несколько сайтов, вошедших в сотню самых популярных во всем интернете. Я предлагаю вам задуматься над тем, что эти шесть компонентов не статичны: они могут изменяться со временем, например в процессе совершения покупки.
- В главе 19 мы попытаемся заглянуть в будущее. В Кремниевой долине шагу нельзя ступить без того, чтобы не столкнуться со стратегией разработки искусственного интеллекта или машинного обучения. Я призываю всех вас, а особенно продуктовых менеджеров и технических специалистов, сделать шаг назад и задуматься над тем, чего вы в действительности стараетесь добиться. Готов поспорить, что чем больше вы знаете о людях, с которыми приходится взаимодействовать, тем больше вероятность того, что ваше дорогостоящее и рискованное предприятие завершится огромным успехом. Подумайте о том, как искусственный интеллект и машинное обучение могут содействовать получению людьми корректной информации, употреблению нужных слов в нужный момент — и в конечном счете принятию правильных решений — и решению большего количества проблем.

Итак, приступим! Прочтите книгу и, вооружившись новыми знаниями, инструментами и навыками, создавайте лучшие продукты и услуги из тех, с которыми когда-либо будут иметь дело ваши клиенты.



## Принятые в книге обозначения

В книге используются следующие обозначения:

*курсивом* выделены новые термины, ссылки на сайты, электронные адреса, названия и расширения файлов;

### [ЗАМЕТКА НА ПОЛЯХ]

— так выделены примечания или полезные советы.

---

## Предостережение

— так выделены предостережения.

---

## Онлайн-обучение от O'Reilly Media

Почти сорок лет O'Reilly Media предлагает технологии и обучение персонала, знания и данные, чтобы помочь компаниям добиваться успеха.

Наша уникальная сеть экспертов и инноваторов делится знаниями и опытом в книгах, статьях, выступлениях на конференциях и на цифровой онлайн-платформе. Онлайн-платформа O'Reilly предоставляет доступ к обучающим курсам в режиме реального времени, углубленным программам обучения, интерактивной среде общения программистов и обширной коллекции статей и видеоматериалов от O'Reilly и от более чем двухсот других издателей.

Более подробную информацию можно получить по ссылке: [oreilly.com/](http://oreilly.com/).

Ищите нас на Facebook: [facebook.com/oreilly](https://facebook.com/oreilly).

Следите за нами в Twitter: [twitter.com/oreillymedia](https://twitter.com/oreillymedia).

Смотрите наши видеоклипы на YouTube:  
[youtube.com/oreillymedia](https://youtube.com/oreillymedia).

## **Благодарности**

Я хотел бы поблагодарить коллег из компании Brilliant Experience, особенно тех из них, кто всячески поддерживал меня в решении начать *и*, что самое главное, закончить работу над этой книгой. Своим друзьям и коллегам из Ассоциации профессионалов по UX в разных городах США и здесь, в Вашингтоне, хочу сказать: вы каждый день дарите мне вдохновение! Надеюсь, эта книга будет вам полезна. Моим издателям и команде O'Reilly: вы неизменно проявляли ангельское терпение и поддержку, заслуживал я того или нет. Спасибо! А своей семье, гадавшей, чем я занимаюсь, долгие часы стуча по клавишам ноутбука в офисе или кофейне, хочу сказать: я возвращаюсь к вам!

## **Несколько слов психологам и когнитивистам, читающим эту книгу**

Проявите снисходительность. В предназначенной для специалистов-практиков книге я не имел бы возможности вдаваться во все детали и нюансы науки о мозге и разуме: мне нужно было прежде всего донести до широкой аудитории те ее аспекты, которые имеют отношение к дизайну продуктов и услуг. Существует неисчислимое множество поразительных фактов о нашем мозге, которые, к моему сожалению, пришлось обойти молчанием, однако я сделал это преднамеренно, чтобы сосредоточиться на более широком понимании дизайна в связи с множественными когнитивными процессами и прийти к доказательному, основанному на психологических особенностях дизайну. Сочту за честь работать с коллегами-исследователями над интеграцией науки о мозге в процесс дизайна продуктов и услуг и буду рад получить ваши замечания и уточнения. В конце каждой главы я буду приводить ссылки на источники для читателей, желающих углубленно ознакомиться с предметом обсуждения.

## **Сообщите мне, что вы думаете об этой книге**

Наш разговор только начинается. Найдите мои работы через Google, поделитесь своими соображениями и помогите отшлифовать мою теорию.

## Глава 1

# Шесть составляющих пользовательского опыта

Каждую секунду в вашей голове протекают сотни когнитивных процессов. Чтобы упростить дело и свести проблему к тем из них, которые непосредственно влияют на разработку дизайна продуктов и услуг, я предлагаю ограничиться тем количеством, которое реально измерить и на которое можно воздействовать.

Что это за процессы и какие функции они выполняют? Объясним это на конкретном примере. Представьте, что вам нужно купить кресло для вашего дома, построенного в стиле mid-century. Вероятно, вы предпочли бы классический дизайн, характерный для этого периода, — например, кресло Eames Lounge Chair (рис. 1.1). Вы хотите купить его онлайн и заходите на сайты мебельных интернет-магазинов.

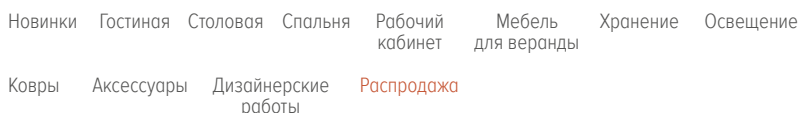


**РИС. 1.1.**

Кресло Eames Lounge Chair

## Визуальное восприятие, внимание и автоматизм

Когда вы впервые открываете сайт интернет-магазина мебели в поисках кресла, ваше внимание и взгляд сразу же оказываются прикованы к картинкам, поскольку вы хотите удостовериться, что попали по адресу. Возможно, вы воспользуетесь функцией поиска и наберете в поисковой строке «кресло Eames». Возможно, вы просканируете страницу взглядом на предмет ссылок вроде «Мебель» или «Кресло», а дальше начнете искать подходящую категорию. Если вы не нашли нужной ссылки, то обратитесь к другим категориям мебели, которые могут включать в себя кресла. Допустим, среди ссылок, представленных на рис. 1.2, вы выбираете ссылку «Гостиная».



**РИС. 1.2.**

Панель навигации на сайте мебельного магазина Design Within Reach

## Навигация

Как только вы зашли на сайт, вам нужно разобраться, как ориентироваться в его виртуальном пространстве. В реальном мире мы изучаем географию местности вокруг своего дома, в частности, как добраться до некоторых наиболее посещаемых мест вроде любимого бакалейного магазина или кофейни. В виртуальном же мире наш мозг не всегда получает достаточное количество навигационных ориентиров того типа, к которому он приспособлен, то есть характерных для трехмерного пространства.

Часто нам бывает сложно понять, где именно мы находимся на сайте, в приложении или в другом виртуальном пространстве, потому что законы навигации, действующие именно в этом месте, известны нам не всегда. В примере, приведенном на рис. 1.2, вы можете кликнуть по ссылке «Гостиная», которая в полной мере отражает содержание этого раздела, но в других случаях — например, в приложениях Snapchat или Instagram — многие люди

старше 18 лет испытывают трудности с навигацией, беспорядочно нажимая на ссылки, стуча по телефону или даже тряся им. Понимание своего местонахождения как в реальном, так и в виртуальном пространстве и способов перемещения в нем критически важно для формирования первоклассного пользовательского опыта.

## Язык

Находясь в компании дизайнеров по интерьеру, я начинаю задавать себе вопрос, говорят ли они на том же языке, что и я. Совершенно разные термины могут использоваться для обозначения одних и тех же понятий в зависимости от уровня вашей подготовки. Если вы специалист по дизайну интерьеров, то легко сориентируетесь на сайте мебельной компании, поскольку хорошо разбираетесь в том, чем различаются кресло-яйцо, шезлонг, кресло Swan и кресло Diamond. Напротив, если вы далеки от этой темы, то придется сначала поискать в Google эти названия, чтобы понять, о чем вообще идет речь! Чтобы сформировать положительный пользовательский опыт, мы должны понимать, какими терминами оперирует наша аудитория, и общаться с ней на соответствующем профессиональном уровне. Предлагать специалистам поискать в слишком абстрактной категории «Кресла и стулья» так же бессмысленно, как, к примеру, спрашивать человека, не имеющего отношения к нейропсихологии, о различиях между дорсолатеральной префронтальной корой и фронтальной частью поясной извилины (оба термина взяты из анатомии нервной системы).

## Память

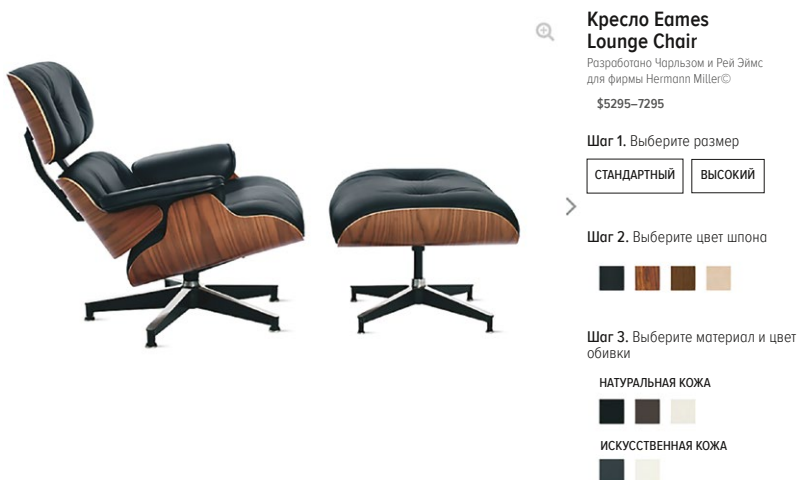
Когда я захожу на сайт интернет-магазина, у меня есть определенные ожидания относительно того, как он должен функционировать. Так, я предполагаю, что там будет поисковик (выводящий результаты поиска), страницы разных категорий товаров (в том числе кресел), страницы товаров (кресла), а также описание процедур заказа и оплаты. У нас есть ожидания относительно практически любого понятия, и мы автоматически формируем их применительно к людям, местам, процессам и многому другому. Как дизайнеры продуктов, мы должны удостовериться, что понимаем ожидания наших потребителей и предвидим недоразумения,

которые могут возникнуть, если их ожидания разойдутся с нашими (только представьте, до чего странно впервые покидать салон автомобиля компании Uber или Lyft, не рассчитавшись с водителем наличными!).

## Принятие решений

В конечном счете вы стремитесь достичь своих целей и принять решение, и здесь нужно понять, будете ли вы покупать конкретное кресло (рис. 1.3). Пока вы принимаете это решение, вам может прийти в голову бесчисленное множество вопросов. Будет ли оно хорошо смотреться в моей гостиной? Могу ли я позволить себе такую покупку? Пройдет ли оно во входную дверь? А что если во время доставки его поцарапают или повредят, ведь оно стоит почти 5000 долларов? Нельзя ли найти его в другом магазине по более низкой цене? Не требует ли оно специального ухода?

Если мы отвечаем за разработку продукта или услуги, мы должны помнить обо всех этапах мысленного путешествия отдельного покупателя и приготовиться отвечать на все возникающие во время этого путешествия вопросы.



**РИС. 1.3.**

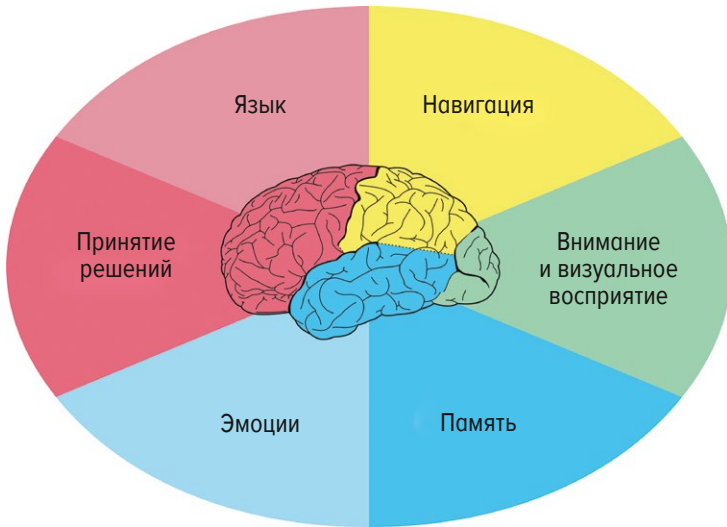
Страница продукта на сайте компании Design Within Reach

## Эмоции

Возможно, нам нравится думать, что мы принимаем решения, руководствуясь исключительно логикой, подобно Споку из сериала Star Trek, но имеется масса свидетельств тому, что огромное количество разных эмоций влияет на наш пользовательский опыт и на наше мышление. Возможно, глядя на фотографию этого кресла, вы думаете, какое впечатление оно произведет на ваших друзей, как оно подчеркнет ваш статус и вообще о том, что вы таки «сделали это»! А может быть, вы думаете: «Боже, как претенциозно!» или «5000 долларов за кресло?! Как я собираюсь платить за него, да еще и за аренду и продукты?» — и при этом вас охватывает тихая паника. Выявление скрытых эмоций и убеждений критически важно для создания положительного пользовательского опыта.

## Шесть составляющих опыта

Разные процессы, о которых говорилось в предыдущих пунктах, обычно протекают в специальных участках мозга (рис. 1.4).



**РИС. 1.4.**

Шесть составляющих пользовательского опыта

Они взаимодействуют, создавая то, что каждый из нас воспринимает как единый пользовательский опыт. Конечно, мои знакомые когнитивные нейропсихологи немедленно заявят, что это чрезвычайно упрощенный подход к устройству человеческого мозга и процессам, которые в нем происходят, но тем не менее существуют доказательства того, что именно на этом уровне мы можем объединить разработку дизайна продукта и нейропсихологию.

Думаю, уже не остается сомнений в том, что пользовательский опыт вообще не является чем-то цельным. Скорее, он формируется на основе многих процессов и представлений в мозге, а также имеет множество измерений и нюансов. *Пользовательский опыт создается не на экране, а в нашей голове.*

## Переходим к делу

Позвольте порекомендовать вам отложить на некоторое время эту книгу, чтобы зайти на сайт книжного интернет-магазина — лучше всего на один из тех, на которые вы заходите относительно редко, — и поискать книги о пользовательском опыте. При этом держите в голове все прочитанное выше о его составляющих.

### *Визуальное восприятие / внимание*

На что в первую очередь упал ваш взгляд после того, как вы открыли сайт? На что вы обращаете внимание (цвета, картинки, слова)?

### *Навигация*

Знаете ли вы, на какой странице сайта находитесь и как на нем ориентироваться? Испытываете ли чувство неуверенности? Почему?

### *Язык*

Какие термины вы ищете? Встречаются ли вам непонятные термины; не считаете ли вы, что категории товаров определены слишком широко?

### *Память*

Оправдались ли ваши ожидания относительно того, как должен работать сайт?



### *Принятие решений*

Какие промежуточные решения вы принимали в процессе реализации своей цели — купить книгу?

### *Эмоции*

Что вас беспокоит во время визита в книжный интернет-магазин? Что может удержать вас от покупки (сомнения в безопасности, недостаток доверия и т. п.)?

Теперь, получив некоторое представление о ментальных образах, о которых следует знать, задайте себе несколько вопросов: «Каким образом я, будучи менеджером по продукту, а вовсе не психологом, могу определить, на что обращает внимание клиент и что он ищет? Откуда мне знать, каковы ожидания потенциальных покупателей моего продукта? Как мне разобраться в скрытых эмоциях покупателей?» До этих вопросов мы еще дойдем во второй части этой книги, но прямо сейчас я хотел бы остановиться на том, что мы будем понимать под *вниманием* и *визуальным восприятием*, *навигацией*, *памятью*, *речью*, *принятием решений* и *эмоциями*. Мне хотелось бы рассказать об этих процессах, чтобы потом, в «полевых условиях», вы могли бы самостоятельно распознавать их в процессе интервьюирования потребителей.