

## [ Зміст ]

<i>Передмова</i> . . . . .	7
<b>Розділ 1 Великі дизайнери — чудові комунікатори</b> . . . . .	15
Велика зустріч . . . . .	16
Дизайн суб'єктивний... на кшталт того . . . . .	17
У семи нянюк... . . . .	18
Кожен є дизайнером! . . . . .	18
Інтерфейс — це Ваш інтерфейс . . . . .	19
У команді немає жодних «У» чи «Х» . . . . .	20
Комунікація — це робота . . . . .	21
Чітко висловлюватися — запорука успіху . . . . .	24
Як стати великим дизайнером . . . . .	26
<b>Розділ 2 Стейкхолдери теж люди</b> . . . . .	35
Побачте їхню точку зору . . . . .	36
Визначення впливових осіб . . . . .	45
Цінності стейкхолдерів . . . . .	50
Історії стейкхолдерів . . . . .	52
Побудуйте добрі відносини . . . . .	53
<b>Розділ 3 Сплануйте зустріч</b> . . . . .	55
Визначте контекст . . . . .	56
Полегшіть запам'ятовування . . . . .	59
Усуньте фактори, що відволікають . . . . .	63
Передбачте реакцію . . . . .	67
Створіть мережу підтримки . . . . .	72
Проведіть генеральну репетицію . . . . .	75
<b>Розділ 4 Вислухайте, щоб зрозуміти</b> . . . . .	81
Імпліцитне слухання . . . . .	81
Експліцитне слухання . . . . .	90

<b>Розділ 5</b>	<b>Налаштуйтеся на правильний лад</b>	<b>93</b>
	Зрозумійте свою роль	93
	Залиште своє еґо за дверима	107
	Кажіть «ТАК»	108
	Створіть позитивний імідж	113
	Змініть свій словниковий запас	117
	Здійсніть перехід	119
<b>Розділ 6</b>	<b>Сформулюйте відповідь</b>	<b>123</b>
	Стратегія надання відповіді в UX	124
	Тактика — це дії	130
<b>Розділ 7</b>	<b>Виділіть основний меседж</b>	<b>141</b>
	Бізнес	142
	Дизайн	144
	Дослідження	147
	Обмеження	153
<b>Розділ 8</b>	<b>Досягніть згоди</b>	<b>159</b>
	Від ІДЕЇ до ІДЕАЛУ	160
	Збираємо все до купи	162
<b>Розділ 9</b>	<b>Продовжуйте діяти</b>	<b>175</b>
	Зустріч після зустрічі	175
	Дійте швидко	176
	Фільтруйте	178
	Шукайте людей	181
	Зробіть щось, навіть якщо це неправильно	182
<b>Розділ 10</b>	<b>Реагуємо на зміни</b>	<b>191</b>
	Зміни — це мета, чи не так?	193
	Що насправді відбувається?	195
	Готуємо лимонад	199
	Рахунок у банку довіри	221
	Коли ви помиляєтеся	225
	Управління сподіваннями	227
	Закінчено, але не завершено	229

<i>Розділ 11 Як керівники можуть допомогти дизайнерам</i> . . . . .	233
Король і сліпий . . . . .	235
Десять порад для роботи з дизайнерами . . . . .	238
Чекліст дизайн-проєкту . . . . .	240
Місце за столом переговорів . . . . .	245
Показчик . . . . .	249
Про автора . . . . .	262



## [ Передмова ]

У 2014 році мене попросили надіслати кілька ідей для доповіді на регіональній UX-конференції в США. У той час я співпрацював як консультант з дизайну із деякими досить великими брендами й дуже хотів поділитися частиною чудової роботи, яку ми виконали разом. Я подав три тези. Перші дві стосувалися цікавих, на мою думку, технік і підходів у дизайні, а також методів, які ми використовували в проектах для досягнення ефективних результатів. Я був у захваті від них. Третя теза стосувалася формулювання дизайнерських рішень. Вона здавалася не дуже цікавою. Звичайно, це була важлива тема, але цим я щодня займався у своїй роботі. Я знав, що інші дизайнери теж стикаються з цією проблемою. Це просто частина роботи, адже так? Формулювання дизайнерських рішень здавалося найочевиднішою і найнуднішою темою, яку я виконував автоматично, майже не замислюючись. Звісно, вони обрали саме її.

Хоча мені було прикро, що я не зможу поділитися думками з приводу інших тем, я доклав максимум зусиль, щоб запропонувати кілька ідей та принципів, які могли б допомогти дизайнерам у цьому питанні. Я провів декілька тижнів, розмірковуючи над тим, як я говорю з людьми про дизайн, які підходи використовую і як я можу допомогти іншим вдосконалитися за допомогою практичних порад. Я й гадки не мав, що ця єдина доповідь на конференції покладе початок низці можливостей, які повністю змінять мою кар'єру.

Цей процес дозволив мені побачити, що в моїй власній роботі повно прикладів того, коли краща комунікація давала кращий дизайн. Я усвідомив, що всі мої улюблені дизайнери — це люди, які можуть дохідливо пояснити, чому вони роблять те, що роблять. Я помітив, що більша частина зворотного зв'язку, який я даю своїй команді, пов'язана переважно з тим, як вони презентують свою роботу, аніж із їхніми професійними вміннями. Відтоді мені стало зрозуміло, що те, як ми говоримо про

дизайн із іншими, значною мірою зумовлює те, чи вдасться нам створити чудовий досвід. Це навичка, якої бракує багатьом дизайнерам (навіть старшим дизайнерам). Успіх нашої роботи залежить від нашої здатності заручитися підтримкою всіх членів команди. Якщо ми не зможемо цього зробити, наші проекти ніколи не побачать світ.

## Мій досвід у дизайні

Мій шлях до роботи в UX розпочався з маркетингу. Я вивчав бізнес на бакалавраті й швидко зрозумів, наскільки потужним є дизайн у втіленні продуктів у життя. Протягом усього навчання в коледжі я вивчав графічний та веб-дизайн, водночас виконуючи фріланс-проекти для місцевих малих підприємств, щоб оплачувати навчання.

Знаю, що це може прозвучати божевільно, але мені дуже подобається проходити співбесіди на роботу. У коледжі я подавав заявки майже на будь-які позиції й погоджувався на кожен співбесіду. Це була можливість потренуватися говорити про свою роботу, майже нічим не ризикуючи. Мені подобалося спостерігати, як люди переглядають моє портфоліо, коментують те, що їм подобається, або запитують мене, чому я зробив те, що зробив. Я отримував задоволення від того, що розповідав іншим людям про свої дизайнерські рішення; і я й досі його отримую його. Я люблю говорити про дизайн!

Після закінчення університету я проходив співбесіди на посаду креативного менеджера у внутрішній маркетинговій команді, яка складалася з приблизно двадцяти осіб. Моя остання співбесіда була з віцепрезиденткою з маркетингу. Вона розпитувала мене про моє портфоліо, і я легко дав усі відповіді. Вона запитала про мій попередній досвід і пробіглася по моєму резюме, яким я із задоволенням похвалився. Але потім вона перейшла до суті й поставила мені питання, яке найбільше запам'яталося в моїй кар'єрі: «Уявімо, що я маю для вас новий проект. Що ви запитаете в мене про нього насамперед?».

Здавалося, відповідь має бути простою. У мене був невеликий досвід, але це була, мабуть, найпоширеніша зустріч для дизайнера: зустріч зі стейкхолдером. Не вагаючись, я почав говорити про те, що скидалося на перевірений підхід до всієї моєї попередньої роботи: «Це друкований твір чи веб-сайт? Кольоровий чи чорно-білий? Ми будемо використовувати оригінальні фото чи зі стоків? Скільки сторінок матиме цей веб-сайт чи брошура? І, нарешті, який термін?».

«Ви помиляєтеся, — сказала вона. — Це все не має значення. Найважливіше, про що ви можете мене запитати... найперше, що ви завжди повинні запитувати: “Що ми прагнемо донести?”».

Я збентежено мовчав. Я усвідомив, що вона не просто мала рацію, а ще й викрила мое поверхове дизайнерське его таким чином, що я відчув себе маленьким і абсолютно необізнаним у тому, в чому я був найбільше впевнений — у своїй здатності говорити про дизайн.

Хороша новина полягала в тому, що я таки отримав цю роботу, і з того часу багато де працював, але я ніколи не забував цю помилку. Мені забракло кмітливості зрозуміти, що моя стейкхолдерка мала інший план, ніж я. Я не розумів, що їй потрібно, як вирішити її проблеми. Для неї проект був про комунікацію. Мені йшлося лише про пікселі. У той момент я зрозумів, що моя здатність говорити з іншими людьми про дизайн критично важлива. Я повинен був враховувати потреби моєї аудиторії. Мої дизайни мали *допомагати* клієнту. Вони повинні були вирішувати проблему. І якщо я не міг про це розповісти, я був приречений помилятися знов і знов. Аби бути успішним дизайнером, я мав зрозуміти, як донести до клієнтів, чим мої дизайни допомагають. Я повинен був відповідати на їхні запитання так, щоб це було зрозуміло їм, а не мені. Я мусив обґрунтувати їм дизайн, використовуючи слова, які б приваблювали їх і відповідали їхнім потребам.

Я подумав, що якщо я зможу це зробити, то досягну успіху.

## UX все ще розвивається

Багато людей, що нині працюють в UX, не закінчували університет, який спеціалізується в цій галузі, і не відвідували курси, де би навчали підходу, орієнтованого на користувача. Ми перейшли в UX із інших сфер: маркетингу, IT, графічного дизайну, аналітики. Навіть біхевіористи та психологи знайшли своє місце в UX.

Яким би не був наш шлях, у багатьох із нас, фахівців з UX, схожі історії. Більшість із нас не починали в UX, тому що UX як галузі на той момент іще не існувало. Тож тепер ми маємо індустрію дизайну, повну людей із досвідом, що не відповідає їхнім теперішнім посадам.

Крім того, для багатьох компаній дизайн завжди був просто допоміжним засобом. Раніше дизайнерів наймали лише для того, щоб товар мав більш професійний вигляд, щоб забезпечити цілісність бренду, або для того, щоб донести креативну ідею. Тепер ми винаймаємо дизайнерів

через існування складних проблем, які необхідно вирішити, щоб наші продукти були успішними на ринку. Чудовий дизайн — сподівана норма. Зараз дизайнери перебувають у центрі циклу розробки продукту, що раніше вважалося зайвим. Керівники також усвідомлюють, наскільки важливий дизайн, і хочуть впливати на цей процес, адже на кону стоїть їхній бізнес. В організаціях більше людей, ніж будь-коли раніше, бачать цінність у створенні чудового користувацького досвіду.

Що буде, якщо ви візьмете галузь, повну людей, які мислять креативно, і помістите їх у середину циклу продукту з проблемами юзабіліті та бізнес-цілями? Не дивно, що виникає розрив між тим, чого хоче бізнес-стейкхолдер, і тим, що так ретельно розробив дизайнер. Тож ці двоє мають дійти згоди під час зустрічі.

Ось де ми опинилися сьогодні: на зустрічі з людьми, які не знають, як робити нашу роботу, але постійно розповідають нам, як, на їхню думку, ми повинні її виконувати. Цього достатньо, щоб звести з розуму будь-якого дизайнера.

Ця книга — на перетині індустрії UX-дизайну та бізнесу цифрових продуктів, де попередні сподівання, що дизайн — це просто створення красивих картинок, суперечить твердим переконанням, що дизайн — це спосіб вирішення проблем для бізнесу. Зростання та зрілість індустрії UX багато в чому змінили нашу роль, і не в останню чергу — необхідність комунікувати з іншими людьми, які не мають нашого досвіду в дизайні.

## Про що ця книга

Мета цієї книги — допомогти дизайнерам стати кращими комунікаторами, тобто навчитись вміло пояснювати свої дизайнерські рішення людям, які мають вплив на їхній проект. Головна ідея книги зосереджена навколо зустрічі: зустрічі з клієнтами чи стейкхолдерами, на якій ми презентуємо наші дизайнерські рішення і розповідаємо про них. Все написано з думкою про цю зустріч: до, під час і навіть після неї. Все, через що ми пройдемо, зосереджене на цій зустрічі і має на меті допомогти вам краще вести її, брати участь у ній та заручатись підтримкою.

На деяких із таких зустрічей буде багато учасників, але в більшості — лише кілька. Одні можуть проходити в конференц-залі, а інші — це короткі імпровізовані розмови або онлайн-бесіди. Не зациклюйтеся на цих деталях; натомість зосередьтеся на загальних принципах,



які ви можете застосувати в будь-якій ситуації. Мета полягає в тому, щоб залишатися гнучким і здатним швидко адаптуватися до різних ситуацій.

Я детально розповідаю, як усе занотовувати, ставити запитання, відточувати свої навички слухання або робити кілька варіантів дизайну. Може здатися, що вам знадобляться тижні, аби підготуватися до розмови з кимось про вашу роботу! Але насправді все відбувається дуже швидко. Іноді вистачатиме часу на підготовку. В інших випадках треба буде давати відповідь експромтом чи дуже швидко ухвалювати рішення. Ось чому оволодіння цими навичками та перетворення їх на звичку таке важливе. Формулювання дизайнерських рішень мусить стати для вас настільки легким, щоб більше не треба було витратити свідомі зусилля на застосування всіх порад, які містяться в цій книзі.

Будьмо відвертим: не йдеться про мислення на кшталт «ми проти них», яке передбачає, що дизайнери завжди мають рацію і протистоять стейкхолдерам, які без них ухвалили б погані рішення. Формулювання дизайнерських рішень радше полягає у створенні середовища, в якому стейкхолдери можуть чітко побачити експертність та спосіб мислення дизайнерів і захотіти їх підтримати. Йдеться про встановлення довіри, демонстрацію ефективності у переконливий та оригінальний спосіб.

Насправді одне з моїх припущень, висунутих у цій книзі, полягає в тому, що ваш дизайн — правильний. Я припускаю, що ви проаналізували всі дані, ухвалили розумні рішення, вирішуєте проблему для бізнесу, і запропонований вами дизайн буде слушним вибором. Якщо ж це не так, то вам не допоможе жодне красномовство.

Вміння говорити з людьми про дизайн може здатися базовою навичкою, але насправді це дуже складно. З огляду на свій досвід, зазначу, що дизайнерам важко гідно та ефективно спілкуватися з людьми, які не є дизайнерами. Тож продовжуйте читати і дізнайтесь, як краще спілкуватися зі стейкхолдерами, зберігати здоровий глузд і забезпечувати найкращий користувацький досвід.

## Кому варто прочитати цю книгу

Ця книга написана насамперед для дизайнерів, які працюють з іншими стейкхолдерами — не дизайнерами, а саме для: графічних дизайнерів, веб-дизайнерів, UX-дизайнерів, дизайнерів взаємодії, дизайнерів інтерфейсів чи візуальних дизайнерів.

## ДИЗАЙНЕРАМ

Якщо ви коли-небудь стикалися зі стейкхолдером, що наполягав на змінах, з якими ви не погоджувалися, ця книга для вас. Дизайнери часто опиняються в ситуації, коли відчувають, що їхній власний досвід і судження заперечують стейкхолдери, які мало що знають про дизайн. Моя книга покликана заповнити цю прогалину і допомогти вам переконати їх у тому, що ваші рішення — найкращі.

## СТАРШИМ ДИЗАЙНЕРАМ

Вам може здатися, що ви працюєте в цій сфері досить довго і вже добре вмієте формулювати дизайнерські рішення. Можливо, це й так, але як часто ви докладаєте вдумливих, цілеспрямованих зусиль для презентації своєї роботи? Окрім підтвердження того, що ви вже знаєте, я пропоную чимало дієвих тактик, щоб полегшити представлення ваших дизайнів на практиці.

Формулюванню дизайнерських рішень не можна один раз навчитися, стати експертом і більше ніколи не повертатись до цього. Це вимагає регулярних свідомих зусиль і практики. Ви можете бути володарем чорного поясу, але щоразу, коли виходите на ринг, можете програти, якщо нетреновані, невідготовлені та не усвідомлюєте цього.

## ВСІЙ КОМАНДІ РОЗРОБНИКІВ ПРОДУКТУ

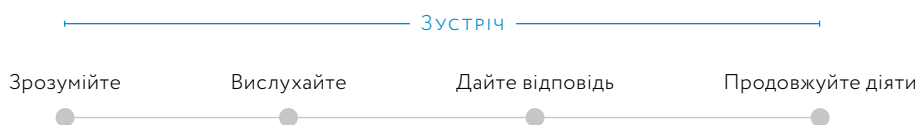
Ця книга написана для дизайнерів, проте зважаючи на те, що вона не технічна, і в ній висвітлено багато загальних проблем, інші члени команди також можуть ознайомитися з цими порадами й найкращими практиками та скористатися ними. Я спілкувався з багатьма дослідниками, розробниками, контент-стратегами та власниками продуктів, які отримали користь від концепцій та ідей, викладених тут.

## Як побудовано цю книгу

Розділ 1 починається з висвітлення питання, чому комунікація — критично важлива частина процесу дизайну в сучасних компаніях. Наші дизайни не говорять самі за себе, тож слід розуміти, наскільки сильно бракує чіткої комунікації у багатьох процесах.

Розділи 2–10 організовано лінійно, в центрі уваги — зустріч зі стейкхолдерами. Ми пройдемо через процеси проведення зустрічі та

представлення дизайну. На кожному етапі ви бачитимете часову шкалу (наприклад, наведено нижче), яка показуватиме, на якому етапі зустрічі ми перебуваємо. Ми розглянемо, як розуміти точки зору стейкхолдерів, поділяти їх та готуватися до зустрічі з ними. Під час самої зустрічі ми розглянемо навички імпліцитного та експліцитного слухання, а також навчимося налаштовуватися на потрібний лад перед тим, як дати відповідь. Далі я пропоную кілька простих тактик і формул, які допоможуть вам сформулювати найкращу відповідь, аби заручитись підтримкою своїх дизайнерів. Проте, навіть після завершення зустрічі необхідно продовжувати роботу і вносити в неї корективи, щоб забезпечити найкращий користувацький досвід. Ці розділи від початку до кінця охоплюють усе, що вам потрібно знати про зустрічі зі стейкхолдерами для обговорення дизайнерських рішень.



Однак, оскільки робота з людьми не завжди є чітким лінійним процесом, я пропоную кілька порад і найкращих практик, які будуть доречними в багатьох інших сферах вашої роботи. Наприклад, про те, як правильно робити нотатки, докладно йдеться у Розділі 3 та Розділі 9, а ось про документування дизайнерських рішень, — на кожному етапі вашого процесу дизайну.

Насамкінець я завершую книгу Розділом 11, «Як керівники можуть допомогти дизайнерам». Цей розділ написаний для керівників не-дизайнерів, і має стати джерелом інформації для всіх, хто бере участь в ухваленні дизайнерських рішень. Менеджерам, керівникам та бізнес-лідерам буде корисно навчитися працювати з дизайнерами ефективніше. Дизайнерам пропоную поділитися цим розділом зі своїми виконавчими стейкхолдерами.

## Чому я написав цю книгу

Я написав цю книгу, бо хочу допомогти дизайнерам і компаніям створювати кращий користувацький досвід, зважаючи на те, що існує велика прогалина в комунікації між дизайнерами та стейкхолдерами. Щоб

її заповнити, я даю реальні, практичні поради, які ви можете застосувати у своїй роботі вже зараз. Частково я зробив це для того, щоб викласти на папері та прояснити власні думки про вплив комунікації на дизайн, частково — з метою допомогти самому собі краще усвідомити, що роблю щодня. Ця книга — мій особистий чекліст порад для тих, хто хоче говорити про дизайн, і я з радістю ділюся ним з вами. Сподіваюся, вона стане корисним інструментом і для вас.

Завдяки цій книзі я познайомився з багатьма чудовими людьми. Відносини, зв'язки, розмови, поради та підказки були безцінними. Це був фантастичний досвід, і я радий, що зробив свій внесок у розвиток цієї важливої сфери нашої індустрії. Крім того, це дало мені можливість подорожувати по всьому світу, виступати на конференціях і працювати з командами, з якими я за інших обставин ніколи б не познайомився. Я отримую повідомлення від людей, які розповідають, що ця книга змінила їхню кар'єру на краще або допомогла їм отримати підвищення. Люди діляться зі мною історіями, як вони застосовували ту чи іншу тактику і чи спрацювала вона. Мені було приємно спрямовувати десятки команд на воркшопах, де ми практикували, обговорювали та відточували ці навички особисто.

Я також буду радий отримати звістку від вас. Не соромтеся звертатися, слідкуйте за мною у Twitter, додавайте мене у LinkedIn або поділіться історією, як ви вирішували певну проблему. Сподіваюся, ця книга допоможе і вам.

Додайте мене в LinkedIn: [www.linkedin.com/in/tomgreever](http://www.linkedin.com/in/tomgreever)

Слідкуйте за мною у Twitter: [twitter.com/tomgreever](https://twitter.com/tomgreever)

Підпишіться на мене в Instagram: [www.instagram.com/tomgreever](http://www.instagram.com/tomgreever)

Багато статей, подкастів та відео на цю тему ви можете знайти на моєму сайті: [tomgreever.com](http://tomgreever.com).