

O'REILLY®

Wydanie II

Projekt doskonały

Zadbaj o komunikację z klientem,
wysoki poziom UX
i zdrowy rozsądek



Helion

Tom Greever

Tytuł oryginału: Articulating Design Decisions: Communicate with Stakeholders, Keep Your Sanity, and Deliver the Best User Experience, 2nd Edition

Tłumaczenie: Maksymilian Gutowski

ISBN: 978-83-283-8570-2

© 2022 Helion S.A.

Authorized Polish translation of the English edition of Articulating Design Decisions 2E
ISBN 9781492079224 © 2020 Tom Greever

This translation is published and sold by permission of O'Reilly Media, Inc., which owns or controls all rights to publish and sell the same.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: helion@helion.pl

WWW: <http://helion.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://helion.pl/user/opinie/prodo2>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

[Spis treści]

<i>Przedmowa</i>	9
O tym, jak przegadałem swoją drogę do świata designu	10
UX to wciąż młoda dziedzina	11
O czym jest ta książka?	12
Kto powinien przeczytać tę książkę?	13
Struktura książki	14
Dlaczego napisałem tę książkę?	15
Podziękowania	16
Rozdział 1. Zdolny projektant umie rozmawiać	17
Ważne zebranie	18
Dobry design to kwestia gustu, ale nie do końca	19
Gdzie kucharek sześć	19
Każdy jest projektantem!	20
Interfejs to Twoje dzieło	21
Praca zespołowa — nie tak znowu dobra	21
Twoja praca polega na komunikacji	22
Elokwencja to sukces	24
Bądź sprawnym projektantem	25

Rozdział 2.	Interesariusz też człowiek	35
	Zrozum ich punkt widzenia	36
	Wskazywanie wpływowych jednostek	44
	Wartości interesariuszy	46
	Historyjki interesariuszy	49
	Nawiązuj korzystne relacje	52
Rozdział 3.	Spotkanie jako projekt	57
	Określ kontekst	58
	Optymalizuj z myślą o zapamiętywaniu	62
	Pozbądź się zakłóceń	65
	Przewiduj reakcje	68
	Zbuduj sieć wsparcia	73
	Próba generalna	75
Rozdział 4.	Wysłuchać znaczy zrozumieć	81
	Czynności pasywne	82
	Czynności aktywne	89
Rozdział 5.	Właściwy stan umysłu	101
	Zrozum swoją rolę	102
	Okiełznaj swoje ego	105
	Bądź na „tak”	106
	Rozwiń pozytywną personę	111
	Zmień słownictwo	114
	Przejdźcie	115
Rozdział 6.	Sformułuj odpowiedź	119
	Strategia udzielania odpowiedzi	120
	Taktyka to działanie	126
Rozdział 7.	Określ przekaz	135
	Biznes	136
	Projekt	138
	Badania	140
	Ograniczenia	146

Rozdział 8. Zabezpieczenie poparcia	151
Zdobycie poparcia	152
Zsumujmy wszystko	153
Rozdział 9. Dalsze działania	163
Spotkanie po zebraniu	164
Przełącz sprawozdanie	164
Odfiltruj ważne informacje	166
Poszukaj sprzymierzeńców	169
Zrób cokolwiek — choćby nie to, co trzeba	169
Rozdział 10. Radzenie sobie ze zmianami	173
Chodzi o to, żeby coś zmienić — prawda?	173
Co tu się rzeczywiście dzieje?	176
Nie ma tego złego... ..	179
„Bank Zaufania”	181
Kiedy się mylisz	182
Zarządzanie oczekiwaniami	185
To już prawie koniec	188
Rozdział 11. Jak decydenci mogą pomagać projektantom?	189
Ślepiec i król	190
Dziesięć wskazówek współpracy z projektantami	197
Przygotuj listę kontrolną projektu	198
Miejsce przy stole konferencyjnym	200
O autorze	203

Spotkanie jako projekt



ACH, ZEBRANIA! MOŻESZ JE UWIELBIAĆ, możesz ich nienawidzić, ale są one nieodłączną częścią załatwiania spraw. Owszem, w niektórych firmach organizuje się tyle spotkań, że przestaje to być produktywnie. W innych dąży się do unikania ich z całkowicie słusznych powodów. Można je nazywać konwersacjami, sesjami, pogadankami — jak tylko wolisz. Niezależnie jednak od konkretnego kontekstu ludzie się ze sobą spotykają. Niektóre spotkania odbywają się fizycznie i na żywo, a inne są prowadzone zdalnie. Nie ma znaczenia, czy przyjmuje to postać prezentacji w sali konferencyjnej, czy zwykłego przeglądu pracy przy kawie. Założenia są takie same bez względu na otoczenie, narzędzia lub szczegółowość rozmowy.

Pomyśl o tym jak o projektowaniu interfejsu umożliwiającego realizację określonego zadania. Wykonanie zadania przez użytkownika jest uzależnione od jego dostępnych umysłowych mocy przerobowych — **obciążenia poznawczego**. Z im większym nieładem się styka, im więcej ma opcji lub im więcej utrudnień staje na jego drodze, tym trudniej jest mu wykonać zadanie. To samo można powiedzieć o spotkaniach z interesariuszami. Powinniśmy dążyć do eliminowania nieładu, nadmiaru opcji i utrudnień, aby umysły interesariuszy mogły swobodnie skupić się na głównym zadaniu do wykonania na spotkaniu: poparciu naszych decyzji projektowych. W tym celu musimy zacząć lepiej projektować te spotkania.

Kiedy interesariusza rozprasza przestarzała makieta, brakuje mu jasności co do celu lub myślni wciąż jest na minionym zebraniu, uzyskanie jego poparcia jest znacznie trudniejsze. Naszym celem nie jest przeprowadzenie spotkania, lecz sprawienie, aby było produktywne, wartościowe i udane. Musimy wobec tego spowodować, aby nasze spotkania były bardziej „użyteczne” czy wręcz wzbudzały zachwyty.

Z tego rozdziału dowiesz się, jak odpowiednio nakreślić kontekst spotkania, zoptymalizować treści pod kątem zapamiętywania, wyeliminować rozpraszające uwagę wątki z dyskusji, przewidywać reakcje interesariuszy i korzystać z pomocy innych. Ponadto trzeba się adekwatnie przygotować do tych rozmów. Naszym celem jest zaprojektowanie spotkania, które zmniejszy obciążenie poznawcze interesariuszy, zespołu i Ciebie samego.

Określ kontekst

Jednym ze sposobów na ułatwienie interesariuszom uczestnictwa w spotkaniach jest to, by na samym początku określić kontekst. Należy rozpocząć spotkanie od przypomnienia celu danego projektu, etapu realizacji i rodzajów informacji zwrotnych, jakich się od nich oczekuje. Trzeba też jasno powiedzieć, że celem spotkania jest uzyskanie ich poparcia dla podjęcia dalszych działań, a niekoniecznie wysłuchanie uwag na temat wszystkiego, co zobaczą.

Przedstawiciele kierownictwa wysokiego szczebla mogą mieć trudności ze skupieniem się na projekcie. Choć sami codziennie rozmyślamy nad problemami związanymi z projektami, kierownicy niekoniecznie muszą tak robić. Ponadto orientowanie się, dlaczego właściwie uczestniczą w określonym spotkaniu, kiedy cały ich dzień jest wypełniony innymi zebraaniami dotyczącymi zupełnie różnych produktów i projektów, bywa dla nich niezwykle trudne. Nasi interesariusze często mierzą się z tym wyzwaniem, ale możemy im pomóc.

Oto kilka wskazówek, które pomogą Ci szybko wtajemniczyć interesariuszy w tematykę spotkania.

Określ cel

W pierwszej kolejności należy im przypomnieć o ustalonym uprzednio celu projektu. W idealnej wersji powinny to być lepsza wartość wskaźnika biznesowego lub oczekiwany wynik, ale można to też ująć jako cechę produktu lub rezultat pracy. Może to być również odpowiedź na pytanie: jaki problem to rozwiązuje? Bez względu na to, jaki konkretnie masz cel, należy go podać na samym starcie, zanim przejdiesz do omówienia projektów.

Streść ustalenia z poprzedniego spotkania

Przypomnij pokrótce przebieg dyskusji z poprzedniego spotkania lub przytocz podjęte wspólnie decyzje. W zależności od projektu może to przyjąć formę krótkiego zdania lub kilku pozycji. Tak czy inaczej, musisz szybko odświeżyć ich wspomnienia z poprzedniej rozmowy.

Pokaż oś czasu

Utwórz następnie materiały graficzne, które pomogą im zrozumieć, na jakim etapie projektu jesteś. Można to zazwyczaj wyrazić w formie poziomej linii, której lewy koniec jest punktem początkowym (badania, makiety o małej szczegółowości), prawy — punktem ukończenia projektu (produkt o dużej szczegółowości, gotowy do wprowadzenia na rynek). Wskaż, w jakim punkcie się znajdujecie, i określ poziom szczegółowości projektu, jakiego można obecnie oczekiwać.

Wskaż rodzaj informacji zwrotnych, jakich oczekujesz

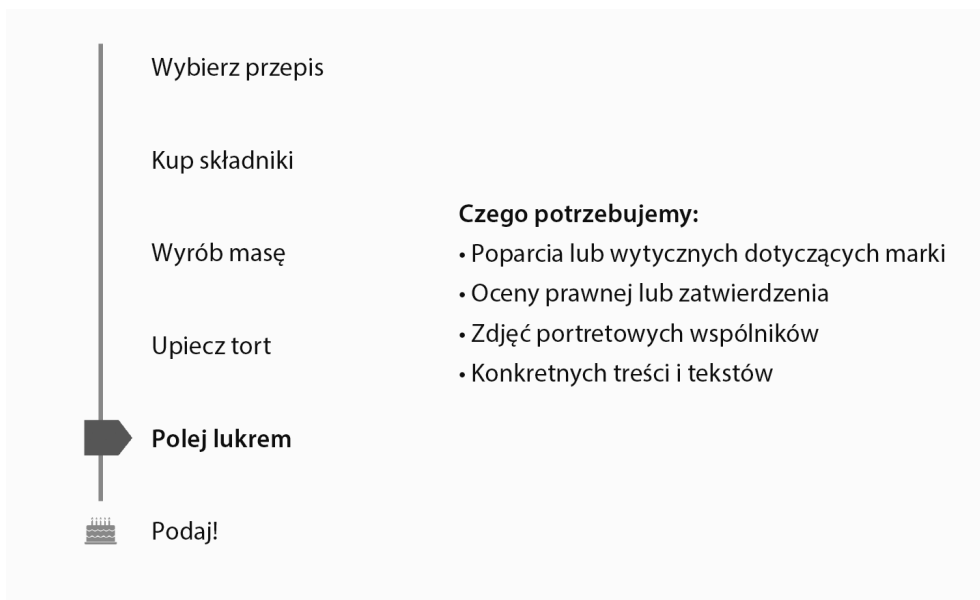
Określ ponadto, jakiego rodzaju informacje zwrotne są na tym etapie przydatne, a jakich jeszcze nie potrzebujesz. Możesz np. chcieć usłyszeć o układzie projektu i jego ogólnej koncepcji, ale zarazem może być za wcześnie na komentowanie kolorystyki i konkretnych treści. Wskazanie tego interesariuszom pomoże Ci pokierować dyskusją tak, aby była możliwie produktywna.

Ponownie określ cel

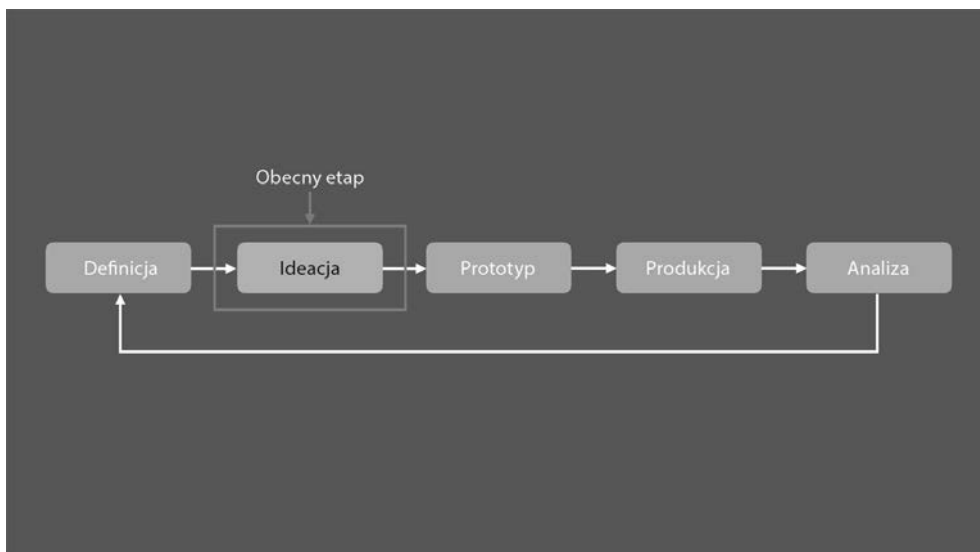
Na koniec ponownie określ cel projektu. Zawsze musicie mieć jasność co do tego, jaki problem należy rozwiązać. Dyskusje ulegają zupełnemu wykolejeniu, kiedy ludzie nie pamiętają o właściwym celu lub kiedy ten się zmienił, a nikt tego nie zauważył. Powtórzenie celu pozwoli na jego podkreślenie i pomoże wszystkim zapamiętać, co właściwie starają się osiągnąć.



Pokazanie osi czasu i wskazanie aktualnego etapu prac pomaga określić kontekst dyskusji



Jeden z moich znajomych zespołów używa metafory pieczenia tortu, aby pomóc interesariuszom zrozumieć, na jakim etapie procesu się znajdują



Oś nie musi być liniowa ani wskazywać punktu końcowego. Stwórz obraz, który najlepiej odzwierciedla proces roboczy Twojego zespołu, aby pomóc rozmówcom zrozumieć, na jakim etapie prac się znajdujecie

Określenie kontekstu nie musi być czasochłonne. Wystarczy to zrobić w kilku krótkich zdaniach lub przy użyciu pojedynczego slajdu. W razie mniej formalnych przeglądów projektu staram się wskazać kilka punktów do omówienia. Kiedy prezentacje są bardziej oficjalne i odbywają się z udziałem większej liczby ludzi, niekiedy poświęcam tej kwestii aż trzy slajdy. Najważniejsze to sprawić, aby moi rozmówcy zrozumieli, dlaczego jesteśmy tam, gdzie jesteśmy — to konieczne, byśmy mogli przeprowadzić produktywną rozmowę.

Nadaj spotkaniu nazwę

Prostym sposobem na zdefiniowanie kontekstu przed interesariuszami jest nadanie zaproszeniu na spotkanie właściwego tytułu. Pomyśl o terminarzu interesariusza, wypełnionym zaproszeniami wystawionymi na jego nazwisko lub oznaczonymi nazwami w rodzaju „Przegląd projektu”. Nie chcesz przecież, żeby interesariusz po zjawieniu się na miejscu w pierwszej kolejności wypytywał, czego dotyczy spotkanie. Wyślane do terminarza interesariusza zaproszenie powinno mu wskazywać, czego może się spodziewać.

Podaj własne nazwisko lub nazwę zespołu, a także nazwę produktu, projektu lub prezentowanej części interfejsu. Należy też wskazać temat spotkania bez sugerowania, że jego głównym celem jest uzyskanie informacji zwrotnych od interesariusza.

Sam rozsyłałam zaproszenia o takich tytułach:

- Tom Greever, studium przypadku UX
- Projekt usług domowych i concierge
- Badania UX: wyszukiwanie
- Treść strony głównej, zespół ds. UX

Słowa takie jak „przegląd”, „narada”, „demonstracja” lub „dyskusja” są zbędne, ponieważ w domyśle wiążą się z zaproszeniem — to tak, jakby użyć słowa „spotkanie”. Jeśli interesariusz udaje się na spotkanie, to prawdopodobnie zakłada, że przyjmie ono którąś z tych form. Unikaj dodawania takich określeń.

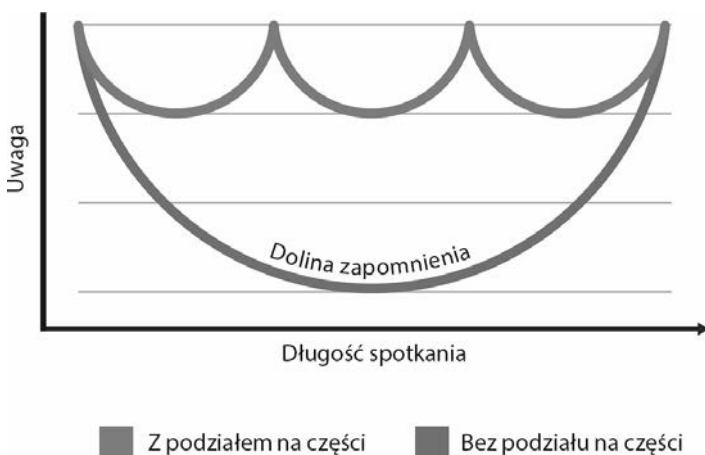
Na koniec podaj użyteczne informacje w samej treści zaproszenia: streszczenie zagadnień, kontekst, ewentualnie odnośniki do innych dokumentów lub materiałów projektowych. W ten sposób, kiedy interesariusz będzie się przygotowywać na następną dzień, będzie miał pod ręką wszystko, czego potrzebuje, i nie będzie musiał niczego szukać. Powinno go to ucieszyć, ale też sprawić, że spędzony z nim czas będzie bardziej produktywny.

Optymalizuj z myślą o zapamiętywaniu

Zaplanowanie sprawnego spotkania wymaga także zrozumienia, jak działa ludzki umysł, i optymalizacji z myślą o tym, aby interesariusze zapamiętali przedmiot dyskusji. Poniżej zapoznasz się z kilkoma prostymi kwestiami, które warto mieć na uwadze.

PIERWSZEŃSTWO I ŚWIEŻOŚĆ

Zasada pierwszeństwa i świeżości w słuchaniu i zapamiętywaniu mówi, że ludzie częściej zapamiętują to, co zostało powiedziane jako pierwsze i ostatnie. Z kolei w środku spotkania zupełnie odpływają myślami. Można zastosować tę zasadę na własną korzyść: podzielić treści na znaczące (mniejsze) części i wyraźnie je od siebie oddzielić. Dzięki temu bardziej prawdopodobne będzie, że interesariusze zapamiętają więcej z rozmowy, ponieważ będzie im się ona jawiła jako ciąg kilku krótkich konwersacji, a nie jako jedno długie zebranie.



Jeżeli Twoja prezentacja jest długim wykładem (na niebiesko), słuchaczom trudniej zachować skupienie. Kiedy podzielisz treść na części (na czerwono), ułatwisz odbiorcom zapamiętywanie treści

Standardowo w tym celu wskazuje się osobne punkty programu i podejmuje się decyzje w sprawie każdego z nich, wyrażając słownie przejście do kolejnego tematu. Przekonałem się jednak, że pomimo to kolejne wątki potrafią się zlewać w całość. Pomocne bywa zapewnienie dodatkowych wskazówek wizualnych lub przełamanie monotonii ruchem. Możesz zmieniać kolor tła slajdów wraz z przechodzeniem do kolejnych punktów, co przekłada się na wyrazisty rozdział wizualny. Możesz także zarządzić przerwę, wstać, porozciągać się, poprosić ludzi, aby zamienili się miejscami albo rozdać przekąski. Istnieje wiele sposobów na wyraźne odróżnienie od siebie poszczególnych części spotkania.

Cel: ulepszyć stosunek liczbowy małpek i kotków na stronie głównej



Na swoich slajdach używam zakładek i kropek, aby pomóc ludziom zrozumieć, na jakim etapie prezentacji się znajdujemy, a także jasno odróżnić od siebie kolejne części

POWTÓRZENIA

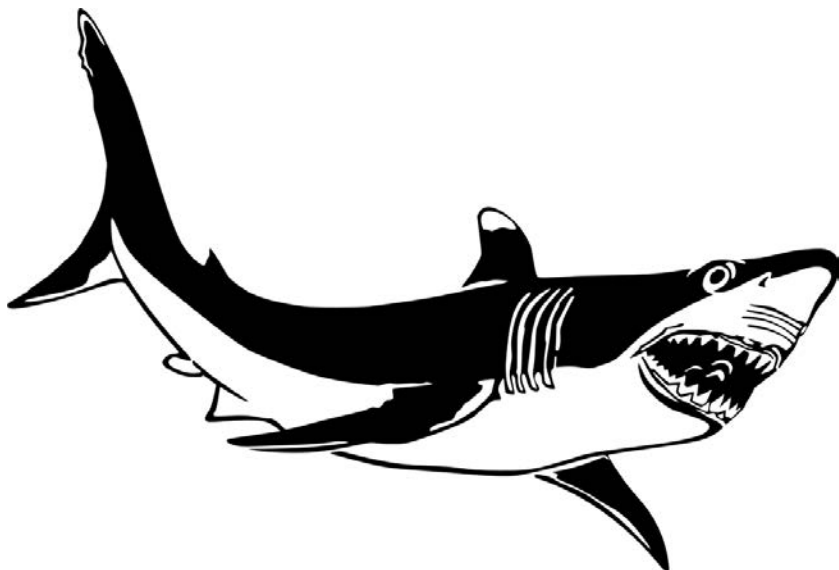
Ludzie są bardziej skłonni do zapamiętywania powtórzonych treści. Powszechnie wiadomo o tym w marketingu i reklamie, ale ta prawidłowość przydaje się też w rozmowach z interesariuszami. Co rozmówcy powinni zapamiętać przede wszystkim? Cel lub problem do rozwiązania, a także podjętą decyzję. Zaplanuj zatem wszystko tak, aby te informacje powtórzyć (słownie lub wizualnie na slajdzie) co najmniej trzykrotnie podczas rozmowy. Ludzie są bardziej skłonni do zapamiętywania powtórzonych treści.

ZASKOCZENIE

Ludzie są także bardziej skłonni do zapamiętywania tego, czego się nie spodziewali. Jeśli potrafisz znaleźć sposób na włączenie do rozmowy czegoś, co zwykle nie pojawia się na spotkaniach, zapadnie to uczestnikom w pamięć. Bywa to trudne w środowisku biznesowym, gdzie oczekuje się od treści pewnej „biznesowości”, ale sam się przekonałem, że odrobina frywolności, humoru i niespodzianek przynosi rezultat. Najprostszą techniką jest rzucenie w odpowiednim momencie dowcipem, aby przełamać zastój w rozmowie. Pamiętaj, że nie chodzi o zaskoczenie dla samego zaskoczenia, tylko o to, aby pomóc interesariuszom w zapamiętaniu czegoś. Oto kilka sztuczek, z których zdarzało mi się korzystać.

- Umieszczałem zdjęcia uroczych zwierzątek (zwłaszcza kotków) na slajdach obok wybranych danych, deklaracji celu lub daty dostawy.
- Przeprowadziłem całe spotkanie w formie teleturnieju, w którym każdy interesariusz wybierał kategorię, którą chciał omówić. Mówiąc szczerze, chyba im się to nie spodobało — wydawali się poirytowani — ale sądzę, że było to skuteczne, ponieważ każdy interesariusz musiał przeczytać na głos nazwę wybranej części projektu.

- Raz wydrukowałem na kartkach cel wraz z kilkoma tekstami rodem z ciasteczek z wróżbą, a następnie przykleiłem kartki pod siedzeniami. Spotkanie rozpocząłem od poproszenia wszystkich zebranych, aby spojrzeli pod swoje siedzenia i przeczytali teksty z kartek.



Założę się, że nikt się nie spodziewał trafić w tej książce na obrazek rekina. Postanowiłem go jednak tutaj wstawić, aby Ci przypomnieć, że element zaskoczenia jest bardzo skuteczny¹

Przy korzystaniu z zaskakującego elementu należy jednak uważać, aby nie rozpraszał uczestników. Jak się wkrótce przekonasz, nasza praca polega na *pozbywaniu się zakłóceń*. Odpowiednio zatem wyważ zachęcanie ludzi do zwracania uwagi na prezentowane treści z unikaniem wywoływania zbędnych zakłóceń, które mogą zdezorganizować spotkanie.

ZRÓŻNICOWANE MEDIA

Wszyscy uczą się i zachowują w pamięci informacje na różne sposoby. Jedni przetwarzają informacje werbalnie i sami muszą je powtórzyć. Inni muszą usłyszeć, jak coś zostaje wypowiedziane na głos. Inni — zobaczyć coś w formie wizualnej. Ponieważ poświęciłeś czas na zapoznanie się ze swoimi interesariuszami, być może orientujesz się już, jak się najlepiej z nimi komunikować. Polecam wykorzystanie różnorodnego przeglądu metod, aby się przekonać, co działa najlepiej. Zastosowanie połączenia opisu słownego z prezentacją wizualną (slajdy) i pisemnymi informacjami pozwala na uwzględnienie większości przypadków.

¹ „Stensil” został wykorzystany na licencji CC0 1.0. Public domain. Treść licencji znajdziesz na stronie <https://creativecommons.org/licenses/cc0/1.0>.

Zetknąłem się z dyrektorem, który wolał korzystać z dokumentów wiki z właściwie oznaczonymi nagłówkami i wypunktowanymi listami. Był po prostu przyzwyczajony do tego formatu i czuł się z nim swobodnie. W innej firmie dyrektor lepiej reagował na pokazy slajdów, nawet kiedy chodziło o nieformalną rozmowę. Okazało się, że był bardziej otwarty na moje pomysły, gdy umieszczałem je na slajdach z firmową oprawą graficzną. Znajdź właściwe sposoby na nawiązywanie kontaktu z interesariuszami, aby zwiększyć prawdopodobieństwo, że zapamiętają wspólnie podejmowane decyzje.

Pozbądź się zakłóceń

Na spotkaniu poświęconym projektowi najważniejsze jest zachowanie koncentracji. Dyskusje o projektach często nieoczekiwanie schodzą na tematy poboczne w związku z pojawieniem się szczegółowych, a nieistotnych kwestii. Projektowanie z jakiegoś powodu jest tematem, o którym zazwyczaj rozmawia się bardzo chaotycznie. Jednym ze sposobów skoncentrowania się na właściwym temacie dyskusji jest pozbycie się wszelkich potencjalnych „rozpraszaczy”. Ludzi często rozpraszają kwestie, które nie mają większego znaczenia dla właściwego celu spotkania. Rozmówcy potrafią się koncentrować na przypadkowych zagadnieniach w takim stopniu, że przestają dostrzegać rzeczywiste problemy. Twoim zadaniem jest zwracanie uwagi na takie poboczne tematy i wyłączenie ich z rozmowy.

Typowym przykładem takich rozpraszaczy są materiały zastępcze, takie jak zdjęcia stoczkowe i fragmenty *lorem ipsum*. Nawet sobie nie wyobrażasz, jak często moi klienci chcą przedyskutować przykładowe treści z makiet. Oto kilka przykładów.

- Zlecono mi zaprojektowanie strony internetowej dla producenta silników samochodowych, więc umieściłem na stronie głównej zdjęcie jakiegoś produktu. Klient niezwykle długo rozwodził się nad tym, że wybrany przeze mnie silnik nie był ich produktem flagowym i że był on akurat wycofywany ze sprzedaży ze względu na niedoskonałości. Musiałem wysłuchać całego wykładu na temat ich linii części do silników.
- Pracowałem dla sprzedawcy detalicznego, który nie dysponował zdjęciami swoich sklepów, więc pobrałem obraz zastępczy z internetu i wykorzystałem go w makietach. Okazało się, że wybrałem zdjęcie głównego konkurenta firmy. Interesariuszowi trudno było przełknąć, że w makiecie serwisu jego własnego sklepu znalazły się zdjęcia sklepów konkurencji.
- W ramach projektowania aplikacji z mapą użyłem zrzutu z Map Google. Mój klient korzystał z innego dostawcy map i trudno mu było pogodzić się z tym, że mapa w makiecie była inna od tej, która miała się pojawić we właściwej aplikacji.
- Kiedy projektowałem apkę dla firmy farmaceutycznej, moja klientka była zdziwiona tym, że *lorem ipsum* było dla niej niezrozumiałe, pomimo że uczyła się łaciny na studiach. Przez dłuższą część zebrania starała się przeczytać ten fragment tekstu na głos, a ja musiałem jej tłumaczyć, dlaczego umieszczamy taki tekst w projektach.

W każdym z tych przypadków treści zastępcze niepotrzebnie dezorientowały moich rozmówców.

Problem w tym, że usunięcie takich rozpraszaczy na ogół wiąże się z większym nakładem pracy. Używamy tekstów *lorem ipsum*, ponieważ łatwiej je przygotować od właściwego tekstu. Używamy stocków, bo wyszukiwarka może nam w mgnieniu oka podrzucić olbrzymie ilości materiału. Metodyki Agile czy Lean polegają zresztą na wykonywaniu szybkich iteracji, tworzeniu MVP, szybkim działaniu i krótkich sprintach. Konieczność postawienia dwóch kroków dalej i rozwinięcia makiet pod względem merytorycznym wydaje się przezczyć tym podejściom. Co gorsza — może jedynie spowolnić pracę. Czy aby na pewno?

Pracowałem kiedyś z facetem, który był wyczulony na punkcie wyrównywania wszystkich elementów do siatki. Moje makiety były dość niechlujne, bo — cóż mogą powiedzieć — makiety już takie są: proste, rysowane na kolanie i służące do przekazania ogólnej idei. Mój rozmówca zaczął mi podsuwać wiele zmian: „przesuń CTA tutaj, a ten element przemień na dół”. Nie chodziło o dopieszczanie szczegółów, tylko o całkowite przeprojektowanie układu. Zaczęło do mnie docierać, że nierówne rozłożenie elementów tak go rozpraszało, że starał się robić wszystko, by projekt sprawiał wrażenie bardziej wyważonego. Postanowiłem przerwać rozmowę na chwilę i odpowiednio wyrównać wszystkie elementy projektu. Reakcje mojego rozmówcy zmieniły się błyskawicznie. Jego wątpliwości dotyczące rozmieszczenia głównych elementów nagle zniknęły. Mogliśmy się skoncentrować na właściwych problemach. Dzięki temu dowiedziałem się, że jednak warto uporządkować i dopracować makiety, by oszczędzić sobie czasu spędzonego na spotkaniu i uniknąć dodatkowej pracy nad ewentualnymi modyfikacjami.

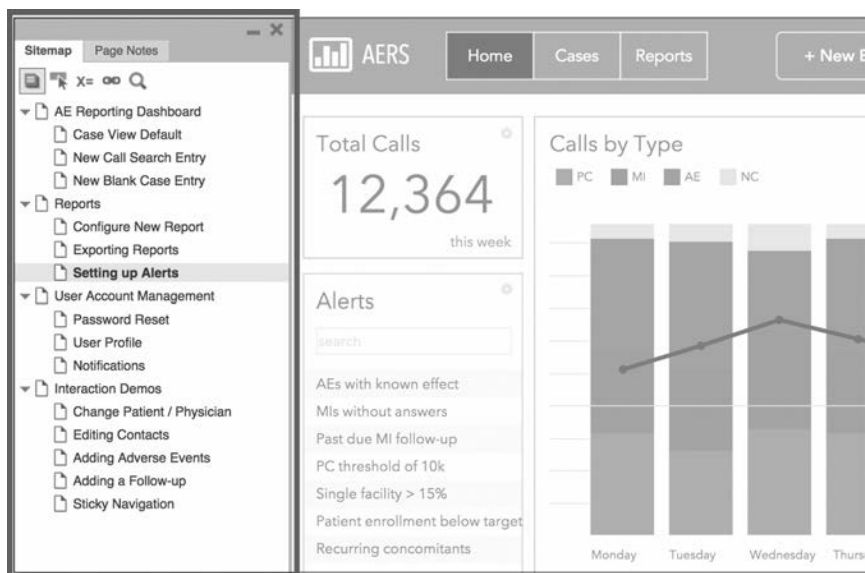
Czasami jednak trzeba zrobić coś więcej niż usunięcie treści zastępczych i wyrównanie elementów. Niektórych ludzi rozpraszają kolory, więc lepiej ich nie używać w makietach. Inni mogą zwracać uwagę na stare elementy interfejsu, których nigdy nie lubili, a których właściwy temat spotkania nie dotyczy. Każdy człowiek ma inne potrzeby, a Twoim zadaniem jest zorientowanie się, co go rozprasza.

Na tym etapie musisz zastanowić się, czy dodatkowa praca spędzona na usuwaniu takich rozpraszaczy pozwoli Ci zaoszczędzić czas, gdy już będziesz prosić interesariuszy o zatwierdzenie projektu. Sądzę, że lepiej włożyć trochę wysiłku w odkrycie takich rozpraszaczy i pozbycie się ich. Jeśli Twój klient nie zwróci uwagi na niespełnione wymaganie, bo coś innego go akurat będzie rozpraszać, problemy związane z tym przeoczeniem wrócą ze zdwojoną siłą w ostatniej chwili. Powinieneś ze swoim zespołem dopilnować, by interesariusza nic nie rozpraszało, mimo że będzie to wymagać więcej czasu i pracy.

Jednej z moich klientek bardzo przypadł do gustu panel z lewej strony ekranu, który Axure tworzy przy generowaniu prototypu. Jest to zwykły element `iframe`, w którym znajduje się lista wszystkich stron zawartych w prototypie, czyli mapa całej witryny².

² Była to wczesna wersja Axure, w której nie było możliwości wyłączenia wyświetlania tego panelu. W nowszych wersjach można go usunąć z wizualizacji prototypu.

Tak się jej spodobał, że wielokrotnie mówiła mi coś w stylu: „To naprawdę wygodne, że widać w jednym miejscu wszystkie strony”. Sam zazwyczaj wypierałem jej zauroczenie i kontynuowałem rozmowę zgodnie z programem. Przyszedł jednak czas, że klientka mi zasugerowała, żeby wykorzystać ten panel jako główny element nawigacyjny aplikacji. „Naprawdę mi się podoba, że widać wszystko naraz. Ten panel się świetnie nada do nawigacji!”. Całość wykonanej wcześniej pracy nad spójną, sensowną hierarchią, stanęła pod znakiem zapytania. Nie odpowiedziałem na to od razu, tylko przejrzałem strukturę folderów Axure i wysłałem klientce link bezpośrednio do pliku HTML otwieranego poza ramką, tak żeby panel przestał być widoczny. Po tym wszystkim temat panelu bocznego już nigdy nie wrócił.



Jedna z moich klientek tak bardzo zachwycała się generowanym przez Axure panelem bocznym (zaznaczonym tutaj na czerwono), że aż zaczęła się domagać, żebyśmy go użyli jako głównego systemu nawigacyjnego projektowanej aplikacji

Dla pewnej apki musiałem wybrać ikonę przedstawiającą konto użytkownika, więc zdecydowałem się na sylwetkę człowieka. W programie, którego używałem, zbiór ikon był dość ograniczony, a ikonka użytkownika była dość pękata, co nie wyglądało zbyt pochwlebnie. Żeby oszczędzić czas, użyłem jej w charakterze obrazu zastępczego, ponieważ nie sądziłem, że warto rysować własny symbol dla takiej makiety. Po *trzecim* spotkaniu, na którym kolejna już osoba zwróciła uwagę na to, jak ta ikonka koszmarnie wygląda, stwierdziłem w końcu, że może jednak narysuję coś lepszego, żeby pozbyć się tego wątku. Gdybym na samym początku wstawił ładniejszą ikonę, nie musiałbym na każdym spotkaniu objaśniać uczestnikom, że możliwości mojego programu były po prostu ograniczone.



Domyślna ikonka zastępcza (po lewej) była tak brzydka, że rozpraszała wszystkich moich rozmówców. Postanowiłem ostatecznie narysować własną (po prawej), po czym problem zniknął

Rzecz w tym, że kiedy kogoś poznajesz, zaczynasz się orientować, co go rozprasza, i zyskujesz możliwość pozbycia się takich elementów. Ludzie (zwłaszcza niezwiązani z designem) zdecydowanie za często miewają obsesję na punkcie rzeczy pozbawionych znaczenia z perspektywy celów wyznaczonych dla witryny lub aplikacji. Kiedy nawet wytłumaczysz komuś, że jakiś element jest tymczasowy czy mało istotny, rozmówca często do niego powraca. „Wiem, że już o tym mówiliśmy, ale i tak wydaje mi się, że to menu trzeba przeprojektować”. Rozwiązanie jest proste: pozbądź się rozpraszaczy! Takie uwagi dotyczące szczegółów projektu powinny pojawić się tylko raz. Jeśli na jakiś poboczny problem zwrócono uwagę na dwóch spotkaniach, znaczy to, że robisz coś nie tak. Poświęć trochę czasu na odkrycie takich rozpraszaczy i usuń je, żeby można było skupić się na realnych problemach z funkcjonalnością Twoich projektów.

Przewiduj reakcje

W oparciu o wiedzę o ludziach, z którymi pracujesz, powinieneś przewidzieć, jakie będą ich reakcje na Twoje projekty. W poprzednim rozdziale dowiedziałeś się, jakie osoby mają wpływ na nasze projekty, oraz poznałeś wartości i potrzeby, jakimi się kierują. Zestawiając punkt widzenia i wartości wyznawane przez osobę pracującą na określonym stanowisku, możemy całkiem sprawnie odgadnąć, jak zareaguje na nasz projekt. Dobra wiadomość jest taka, że ludzie są zwykle dość przewidywalni. Konkretnie mam na myśli to, że za każdym razem miewają obsesję na punkcie tych samych rzeczy. Jeśli miałeś już z kimś styczność, łatwiej będzie Ci przewidzieć, jak ta osoba zareaguje. Zorientowanie się, kto jak reaguje, może wymagać kilku spotkań, ale sam mam wrażenie, że przewidywanie cudzych reakcji jest czynnością dużo bardziej schematyczną, niż można by się spodziewać.

Menedżer, który spyta o kolor, którego użyłeś, prawdopodobnie będzie patrzył bardziej krytycznym okiem na szczegóły interfejsu. Programista, który chce obejrzeć dane analityczne apki w obecnej postaci, ceni sobie argumentowanie zmian w oparciu o twarde dane. Dyrektor, który uznał, że CTA nie jest odpowiednio wyeksponowane, chce wiedzieć, jak Twoje decyzje wpływają na stopę konwersji i sprzedaż. Od każdego można się zwykle spodziewać podobnych pomysłów, zaleceń i wątpliwości. Wydawałoby się, że

przewidywanie reakcji to bliżej nieokreślona, miękka umiejętność, ale można to sprawdzić do prostego przepisu: osobowość + rola / wartości + zaobserwowane reakcje = przewidywalne zachowanie! W praktyce nie jest to może aż tak proste, ale z czasem będziesz coraz łatwiej i dokładniej przewidywał zachowania swoich rozmówców.

Wskazówki dotyczące spotkań zdalnych

Większość czytelników nie domyśliłaby się na podstawie zawartych tutaj treści, że pracuję zdalnie, w domu, a wiele z opisywanych przeze mnie spotkań nie odbywa się osobiście. W rzeczy samej, dyskusje o projektach prowadzę częściej zdalnie niż na żywo. Oto kilka wskazówek, które pomogą Ci sprawnie prowadzić zdalne spotkania.

- **Mów wszystkim, aby włączyli swoje kamery.** Nawet jeśli w sali konferencyjnej znajduje się zaledwie kilka osób, każda z nich powinna korzystać z własnego laptopa i kamery, aby wszyscy zdalni uczestnicy mogli widzieć pozostałych. Ludzie czują się wykluczeni, kiedy kogoś nie ma na wizji.
- **Udostępnij widok swojego ekranu i widok z kamery.** Wszyscy powinni móc widzieć zarówno Twoją twarz, jak i prezentowane treści.
- **Używaj odpowiedniego tła.** Najlepiej usiądź w miejscu, w którym masz za sobą ścianę, a światło pada na Twoją twarz. Widok na regał z książkami nie jest szczególnie pomocny, a Twoja twarz nie powinna też być oświetlona za słabo. Z tego właśnie powodu celowo mam za swoim biurkiem gołą, pomalowaną na niebiesko ścianę. Wirtualne tła bywają pomocne, ale często też rozpraszają.
- **Nauč się wyciszania.** Twój mikrofon powinien być włączony tylko wtedy, kiedy mówisz. Nauč się skrótu klawiszowego do wyciszania mikrofonu i korzystaj z niego. Najlepsze zespoły zdalne umiejętnie korzystają z funkcji wyciszania.
- **Zwracaj uwagę na swoją mimikę twarzy.** Uśmiechaj się i przytakuj tak, jakbyś uczestniczył w rozmowie na żywo. Grymasy na twarzy rozmówcy podczas spotkania są zniechęcające, nawet jeśli krzywi się na coś zupełnie innego. Z tym też wiąże się korzystanie z kamery dołączonej do ekranu, by wyglądało na to, że patrzysz w oczy uczestnikom spotkania. Kiedy ludzie korzystają z wielu ekranów i wydają się patrzeć gdzieś w bok, efekt jest odstręczający.
- **Wyłącz powiadomienia³.** Będzie Cię kusić odpisywanie w czatach i sprawdzanie nowych polubień w mediach społecznościowych. Wyłącz wszystkie związane z tym powiadomienia i skup się na pozostałych uczestnikach zebrania.
- **Ograniczaj ryzyko związane z technologią.** Poza korzystaniem z samego komputera, połącz się z rozmówcami telefonicznie. Jeśli połączenie internetowe padnie, wciąż będziesz mógł prowadzić rozmowę. O ile to możliwe, łącz się przez kabel Ethernet zamiast przez Wi-Fi; połączenie jest wówczas znacznie szybsze i pewniejsze. Sam nawet korzystam ze specjalnego routera, by zapewnić sobie odpowiednią przepustowość w gabinecie i nie mieć w trakcie spotkań zakłóceń wynikających z tego, że moje dzieci w kółko oglądają filmy w internecie.

³ To ważne także dlatego, że pozwoli Ci uniknąć sytuacji, w której jako prezenter pokazywałbyś niestosowne powiadomienia lub wiadomości podczas udostępniania swojego ekranu.

Przejrzyj zatem swoje projekty, rzuć okiem na plan spotkania i zdecyduj, jak najlepiej przedstawić swoje pomysły. Tak samo jak staraliśmy się, by użytkownik mógł poruszać się po aplikacji bez przeszkód, tak chcemy, aby dyskusja o projekcie popłynęła swobodnie, bez żadnych utrudnień. Zastanów się teraz nad potrzebami każdej z osób, które zjawiają się na zebraniu.

- Na czym zależy jej najbardziej?
- Jaki osobisty cel chciałaby osiągnąć za pomocą tego projektu?
- Czego ta osoba chce, a czego nie chce (z tego, co mi wiadomo)?

Zastanów się nad tym, jakie role takie osoby pełnią, i postaraj się odgadnąć, jak poznanie ich punktu widzenia może Ci pomóc. Jeśli nie jesteś pewien, otwarcie spytaj swojego rozmówcę, co chce osiągnąć lub wnieść od siebie. Nie ma nic złego w poinformowaniu wszystkich, że chcesz jak najlepiej wykorzystać ich czas. Zrozumienie charakteru czyjeś zaangażowania w projekt ułatwia opracowanie porządku zebrania i przewidywanie, jak spotkanie przebiegnie.

SPISUJ ZASTRZEŻENIA

Po uwzględnieniu wszystkich osób, które mają być obecne na spotkaniu, spisuj zastrzeżenia, jakie prawdopodobnie padną z ich ust, oraz swoje odpowiedzi. Dopóki nie nauczysz się bardzo sprawnie odpowiadać na uwagi na bieżąco, przypomnienie sobie zaplanowanej riposty będzie Ci sprawiało problemy. Po spisaniu listy cyklicznie ją przeglądaj, aż wyćwiczysz udzielanie odpowiedzi na przewidywane uwagi. Jeśli nie jesteś w stanie przypisać reakcji do poszczególnych osób, warto sporządzić prostą listę zastrzeżeń, które mogą się pojawić. Mogą one przyjąć formę spodziewanych pytań lub opinii.

Oto kilka przykładów zastrzeżeń.

Strona główna	Strona produktu
<ul style="list-style-type: none"> • Dlaczego usunęliśmy jedno z CTA? • Dlaczego karuzela przewija się automatycznie? (Jacek) • W pasku nawigacji jest za dużo rzeczy (Kasia) • Co się stało z listą <i>Polecane produkty</i>? • Nie możemy „ukryć” przycisku <i>Dołącz</i> w menu (Marek) 	<ul style="list-style-type: none"> • Dlaczego obrazek nie jest większy, tak jak mówiliśmy ostatnio? • Naprawdę potrzebujemy dwóch przycisków? Nie możemy przenieść CTA nad zdjęcie? • Dlaczego <i>Recenzje</i> przesunęliśmy niżej? • System nawigacji powinien automatycznie dodawać artykuły do koszyka (Kasia) • Nie uwzględniłeś bardziej skomplikowanych przypadków użycia tego procesu (Marek)

STWÓRZ ALTERNATYWNE MAKIETY

Elementem przewidywania cudzych reakcji jest przygotowanie z wyprzedzeniem dodatkowych makiet z rozwiązaniami, które sam uwzględniłeś bądź o których sądzisz, że zostaną zaproponowane. W rozdziale 1. przeczytałeś, że staramy się odpowiedzieć m.in. na pytanie: „Dlaczego to rozwiązanie jest lepsze od innych możliwości?”

Przedstawienie alternatywnych rozwiązań (zwłaszcza niewłaściwych) komplikuje rozmowę, ponieważ zmusza do zrozumiałego objaśnienia, co przyświeca naszym decyzjom. Wielu projektantów nie przedstawia rozwiązań alternatywnych z obawy, że klient zdecyduje się na „błędny” projekt i będzie nalegał, by go zrealizować. Choć zawsze trzeba się mierzyć z takim ryzykiem, przychodzenie na spotkanie z taką obawą w gruncie rzeczy podważa celowość sprawnego wyrażania decyzji projektowych. Jeśli nie potrafimy przekonać interesariuszy do słuszności naszego rozwiązania, to albo kiepsko sobie radzimy z komunikacją, albo nie rozumiemy ich potrzeb w stopniu wystarczającym, żeby utworzyć projekt, który zaspokaja ich potrzeby. W praktyce musimy głównie sprawić, by poparli nasz projekt także po uwzględnieniu wszystkich innych możliwych rozwiązań. Nie możemy ich ochronić przed wszystkimi złymi pomysłami, które mogą im przyjść do głowy. Zamiast tego warto udostępnić im wiedzę i język, z pomocą których będą mogli zrozumieć, dlaczego to nasze decyzje są najlepsze. Tylko w taki sposób uda nam się naprawdę zyskać ich długofalowe poparcie dla naszego rozwiązania.

Takie alternatywne projekty i makiety warto pokazać, aby udowodnić, że wypróbowałeś inne podejścia i nie okazały się tak efektywne jak to, które ostatecznie proponujesz. Jeśli przykładowo wiesz, że ktoś spyta Cię o wybraną ikonę, zademonstruj serię ikon zamiennych, którymi można było przedstawić tę samą ideę. Pokażesz w ten sposób, że przemyślałeś to zagadnienie i wybrałeś tę opcję, którą uznałeś za najlepszą. Czasami musisz omówić projekt, którego przygotowanie zlecono Ci na poprzednim spotkaniu. Interesariusze poprosili o wprowadzenie paru zmian (pomimo że starałeś się ich od tego odwieść), a teraz musisz im pokazać gotowy projekt. W takich sytuacjach przedstawienie rozwiązań alternatywnych jest kluczowe dla wykazania, dlaczego zaproponowane przez Ciebie rozwiązanie jest lepsze. Mimo to musisz pokierować dyskusją na temat projektu, który spodziewali się zobaczyć. Przedstaw projekt, o który zostałeś poproszony, ale przygotuj także dodatkowe projekty, które — Twoim zdaniem — oferują skuteczniejsze rozwiązania.

Zamiast odnosić się jedynie do czyjejś propozycji, przedstaw inne rozwiązania, aby stworzyć wspólną przestrzeń, w której możesz omówić zalety każdej opcji. (Warto nadmienić, że właśnie Ty tworzysz i kontrolujesz tę przestrzeń). Jeśli zjawisz się na zebaniu bez alternatywnych projektów, Twoi interesariusze skorzystają z internetu w komórce i zaproponują wdrożenie pierwszego lepszego rozwiązania, jakie znajdą. Mając do dyspozycji zestaw gotowych rozwiązań, które są lepsze od przypadkowych pomysłów z sieci, zyskasz większą siłę przebicia. Nie pozbywaj się wszystkich odrzuconych

wariantów projektu, tylko przedstawi je na zebraniu. Do prezentowania alternatywnych rozwiązań wrócimy jeszcze w rozdziale 6., ale pamiętaj, że gdy masz do dyspozycji kilka wariantów, możesz nawiązać dyskusję, w której wykażesz, że jeden problem można rozwiązać na różne sposoby.

PRZYGOTUJ DANE I WNIOSKI Z BADAŃ

Przygotuj także dane lub wnioski z badań (statystyki, raporty o użytkowaniu, wyniki testów z udziałem użytkowników), które będą Twoimi argumentami za zasadnością wyboru różnych elementów w projekcie. Przedstawienie rozwiązania to jedno, ale podparcie go danymi to zupełnie inna sprawa. Na ogół wystarczy dać wszystkim do zrozumienia, że podjąłeś swoje decyzje na podstawie twardych danych lub wyników badań, i przedstawić pobieżny ogląd swoich ustaleń. Prawdę mówiąc, lepiej nie prezentować danych z własnej inicjatywy, tylko przedstawić je dopiero wtedy, kiedy okaże się to konieczne do argumentowania swoich wyborów. Danymi można się podeprzeć, gdy ktoś wyraża przeciwne zdanie lub podchodzi ze sceptycyzmem do Twojego projektu. Ponieważ na tym etapie jedynie domyślasz się, jak ktoś może zareagować, zgromadź potrzebne dane, opracuj je z wyprzedzeniem i pamiętaj, że to na nich oparłeś swoją decyzję, ale nie świeć nimi w oczy w trakcie rozmowy.

Dane mają niewyobrażalną moc przebicia, więc ciągłe ich prezentowanie prowadzi do powstania środowiska, w którym ludzie mają poczucie, że nie mogą wnieść niczego od siebie: „Skoro tak wynika z badań, to tak trzeba działać”. W ten sposób można zakończyć dyskusję, zanim się na dobre zacznie. Tymczasem chcemy i potrzebujemy, aby interesariusze byli włączeni w proces decyzyjny. Z drugiej strony zdarzały mi się sytuacje, kiedy badania zbywano w związku z zastosowaną metodologią lub „wielkością próby”. W rzeczywistości wygadany „ekspert” wyrażający swoje opinie podczas spotkań może mieć taką samą siłę przebicia jak Twoje ustalenia badawcze. Bądź zatem gotów podeprzeć swoje decyzje danymi, ale nie sięgaj po nie, jeżeli nie jest to absolutnie konieczne, żeby argumentować swoje stanowisko.

W toku pracy z interesariuszami Twoim zadaniem jest dowiedzieć się, co nimi kieruje, wskazać to, na czym im zależy, a następnie opracować plan, który umożliwi odpowiadanie im na bieżąco. Zapisanie oczekiwanych reakcji, opracowanie alternatywnych projektów i korzystanie z dostępnych danych, a także wyników badań to istotne elementy tego procesu. Może nie będzie Ci to wychodziło idealnie za każdym razem, ale tak czy inaczej będziesz mógł się w jakiś sposób przygotować. Często wystarczy wiedzieć, czego oczekiwać na spotkaniu, żeby zacząć wyrażać się dużo sprawniej.

Zbuduj sieć wsparcia

Najlepszym sposobem na zapewnienie poparcia interesariuszy dla Twoich działań jest poproszenie innych osób, aby świadczyły na ich korzyść. Innymi słowy, warto upewnić się, czy na zebraniu zjawią się ludzie, którzy udzielą Ci wsparcia, pomogą przedstawić argumenty na korzyść Twojego projektu i przechylą szalę, gdy przyjdzie do podjęcia ostatecznej decyzji. Twoje projekty potrzebują orędowników.

Zachęcając inne osoby do okazania Twoim decyzjom poparcia, wykazujesz, że nie jesteś osamotniony. Pokazujesz, że na sali znajdują się także inni błyskotliwi ludzie, którzy zgadzają się z Tobą, a którzy być może dysponują większym kapitałem relacyjnym od Ciebie. Polega to na przedstawieniu najlepszych wzorów, co do których eksperci mogą się zgodzić. Jeśli 9 na 10 projektantów się zgadza w jakiejś kwestii, to dlaczego klient miałby mieć inne zdanie? Większość nie zawsze ma rację, ale jest zdecydowanie bardziej wiarygodna niż osamotniony projektant przedstawiający swoją koncepcję nieprzyjaznemu menedżerowi.

POPROŚ O WSPARCIE

W trakcie zebrań chcemy mieć pewność, że mamy pod ręką innych ludzi, którzy są gotowi zadawać trafne pytania, zwracać uwagę na ważne elementy lub w inny sposób okazywać poparcie naszym propozycjom. Jeśli nie przekazemy wszystkiego, co zamierzaliśmy, wspierająca nas osoba, która może zwrócić uwagę na to, o czym zapomnieliśmy, jest bardzo cenna. Taka osoba może też zadać pytanie, na które masz przygotowaną obszerną odpowiedź. Równie dobrze może też dodatkowo potwierdzić to, co już zostało powiedziane.

Tego typu wsparcie często uzyskuje się w dobrze zgranych zespołach. Jeśli reszta zespołu jest zaznajomiona z wykonywaną pracą, często zdarza się, że współpracownik sam zwraca uwagę na pewną ważną kwestię, o której zapomniałeś wspomnieć podczas spotkania. Może w takiej sytuacji spytać: „A co się dzieje, gdy naciśniesz ten przycisk?”. Jeśli natomiast prezentujesz kilka wariantów projektu, pomocna osoba może stwierdzić: „Pierwsza wersja jest lepsza, bo...”, a tym samym powtórzyć to, co wcześniej powiedziałeś, i wskazać, że masz już poparcie wśród zebranych.

Zalecam szczerłość w komunikacji z osobami, których wsparcia potrzebujesz. Nie ma niczego złego w poproszeniu z wyprzedzeniem kogoś o udzielenie Ci poparcia. Celem jest zademonstrowanie, że ludzie się z Tobą zgadzają. Otwarcie dawaj ludziom znać, że potrzebujesz ich wsparcia — poproś ich o pomoc i wypowiedzanie się na spotkaniu, gdy jest to konieczne.

ZNAJDŹ POMOCNIKÓW

Proces zachęcania ludzi do swojej wizji odbywa się w większym stopniu w ramach spotkań w cztery oczy niż w sali konferencyjnej. Ludzie bywają niechętni do udzielania poparcia podczas spotkań grupowych, gdy mają poczucie, że ich przełożony może być innego zdania. Zanim jeszcze spotkanie się odbędzie, Twoim zadaniem jest wcześniejsza rozmowa z różnymi ludźmi i zorientowanie się, kto poprze Twoje decyzje. Powinieneś znaleźć te osoby, których zdanie może okazać się decydujące, bądź takie, które będą gotowe Ci pomóc. Upewnij się, czy w wystarczającym stopniu rozwinąłeś swoje relacje z innymi, abyś w każdej chwili mógł poprosić ich o pomoc. Takiej komitowy nie da się nawiązać na pięć minut przed spotkaniem.

Wsparcie najprościej zebrać wśród członków zespołu, czyli innych projektantów lub programistów, którzy już uczestniczyli w procesie produkcyjnym. Takie osoby są przekonane do decyzji, którą będziesz prezentować, gdyż brały udział w jej podejmowaniu. To oni powinni zawsze być gotowi przyjść Ci na pomoc, jeśli coś pójdzie nie tak. Nie wystarczy jednak założyć, że będą Ci sprzyjać. Jeśli istnieje jakaś koncepcja, idea lub projekt, o których sądzisz, że spotkają się z oporem, jasno o tym powiedz i daj im znać, że może Ci się przydać wsparcie.

Twój zespół nie musi być jednak jedynym źródłem wsparcia. Warto także poszukać innych członków organizacji, dla których Twój projekt ma znaczenie, a których wpływy możesz wykorzystać. Niemal zawsze można trafić na kogoś, kto rozumie, do czego dążysz, ceni sobie Twój projekt i nie może się doczekać jego realizacji. Może być to osoba, z którą pracowałeś w innym dziale, lub ktoś, kto miał w zwyczaju zamieniać z Tobą parę słów, widział Twoje projekty i wypowiadał się o nich pozytywnie.

Szukaj takich osób. Zapraszaj je na spotkania i — jeśli wydaje Ci się to stosowne — przygotuj je do wypowiedzania się na rzecz Twojego projektu. Objasnij im, czego dotyczy spotkanie, przekaż im konspekt i projekty z wyprzedzeniem, i jawnie poproś o poparcie. Możesz nawet poprosić o wypowiedź, jeśli podczas zebrania ujawni się różnica zdań. O ile to możliwe, wskaż konkretne zagadnienia, które mogą stać się zarzewiem konfliktu, i pomóż im się zorientować, jak mogą pomóc. Przedstaw odpowiednie dane i uzasadnienia swoich działań. Chcesz, żeby taka osoba była Twoim przedstawicielem, w razie czego udzieliła Ci wsparcia i traktowała Twoje rozwiązania jak optymalne.

LUDZIE CZUJĄ, ŻE TO MA ZNACZENIE

Swego czasu udałem się na spotkanie z prezesem dużego sklepu internetowego, w ramach którego zaprezentowałem kilka nowych, wdrożonych już funkcji oraz parę takich, nad którymi zespół dopiero pracował. Zebranie poszło jak po maśle. Prezes zadał kilka pytań, do których byłem w stanie się odnieść, a po zakończeniu wszyscy mieli dobry humor. Ponadto zdołaliśmy spisać listę elementów, które być może warto byłoby ponownie

przeanalizować i dopracować. Tuż po spotkaniu jedna z menedżerek wzięła mnie na stronę i powiedziała: „Przepraszam, że się teraz szczególnie nie udzielałam, ale mam nadzieję, że wasz projekt się uda i chciałabym wam w miarę możliwości pomóc. Może moglibyśmy omówić to wszystko przed kolejnymi spotkaniami, tak żebym mogła was poprzeć i żebyśmy przyjęli wspólną linię programową?”

Była to osoba, która rozumiała wartość komunikowania się z interesariuszami. Pomimo że sama była jednym z nich, dostrzegała, jakie znaczenie ma wspólna praca w celu uzyskania jak najlepszych rezultatów. Podobały jej się nasze pomysły, ufala naszym kompetencjom i chciała dopilnować, by nic nam nie stanęło na przeszkodzie. Jak można się domyślić, menedżerka ta stała się częścią mojej sieci wsparcia. Nie uczestniczyła w każdym zebraniu w sprawie naszego projektu, ale starałem się kontaktować z nią regularnie, na bieżąco informować o naszych projektach i sprawić, by działała na naszą korzyść w ramach rozmów odbywających się niezależnie od dyskusji towarzyszących naszym formalnym prezentacjom.

Nigdy nie zapominaj o tym, że inni mogą pomóc Ci w osiągnięciu tego, czego chcesz. Naucz się rozwijać tego typu relacje i pozwól im tworzyć wartość dodaną w dyskusjach. Znajdź ludzi, którzy pomogą Ci zrealizować Twoją wizję, i spraw, aby byli gotowi odnosić sukcesy wraz z Tobą. Niewielka grupa osób, które poprą Cię w trakcie spotkania, pomoże stworzyć atmosferę konsensusu. Gdy inni się z Tobą zgadzają, możesz z łatwością wykazać, że doskonale wiesz, o czym mówisz. Ponadto odpowiedzialność za decyzję staje się wtedy udziałem całego zespołu. Rozmówcy nie mają do czynienia z pomysłem jednego człowieka, tylko z pomysłem, który ma poparcie całej grupy. Co więcej, inni zyskują wtedy okazję, aby wypowiadać się na rzecz Twojej wizji, a niekiedy okazuje się, że są gotowi Cię w tym wyręczyć. Dyrektorowi o wiele trudniej nalegać na zmianę wybranego przez Ciebie rozwiązania, gdy pozostali eksperci, którzy znaleźli się na zebraniu, w pełni się z Tobą zgadzają.

Próba generalna

Rozumiesz już swoich interesariuszy, pozbyłeś się rozpraszaczy, przemyślałeś cudze reakcje i zebrałeś grupę ludzi, którzy gotowi są Cię wesprzeć. Czas przemyśleć spotkanie krok po kroku, przeciwżyć wystąpienie i przygotować wszystkich, którzy wezmą w nim udział. Znaczenie spotkania dla rozwoju całego przedsięwzięcia na ogół określa, na ile musisz się przygotowywać, ale uważam, że warto wyrobić sobie nawyk ćwiczenia także przed mniej istotnymi spotkaniami. Niezależnie od tego, czy masz wygłosić codzienne podsumowanie dnia, czy przeprowadzić dużą prezentację dla kierownictwa, omówione poniżej zadania pozwolą Ci zapewnić konwersacji jakieś ustalone ramy. Warto za każdym razem wykonywać wszystkie te zadania, ale ilość czasu, jaki poświęć na każde z nich, różni się w zależności od sytuacji.

Co z dyskusjami prowadzonymi drogą e-mailową lub na czacie?

Dyskusje o projektowaniu często wywiązują się w toku komunikacji asynchronicznej. Bądź co bądź ludzie piszą do siebie wiadomości tekstowe, generują tickety i wysyłają e-maile. To znacznie wygodniejsze od planowania zebrań, zwłaszcza w przypadku firm, w których pracę prowadzi się zdalnie. Mam dwa podejścia do asynchronicznych dyskusji o projektowaniu.

Podejście nr 1: nie rób tego

Serio, po prostu nie prowadź spotkań w sprawie projektów w tej formie. Unikaj tego, jak tylko się da. Taki tryb komunikacji prowadzi do umniejszenia wartości Twojej pracy przez niesłuszne koncentrowanie się na wizualności, a zarazem umożliwia wszystkim zgłaszanie swoich nieprze-myślanych odczuć bez możliwości udzielenia im pomocy w zrozumieniu Twojego toku myślenia. Podejmowanie w ten sposób decyzji w ramach zespołu bywa przydatne, kiedy wszyscy jednako rozumieją charakter projektu i stosują spójne słownictwo, ale w rozmowach z interesariuszami, którzy nie są projektantami, wytraca się przy tym zbyt wiele merytorycznych treści. Moim zdaniem nie jest to warte ryzyka.

Podejście nr 2: nagrywaj filmy

Aby obejść wady komunikacji asynchronicznej, a jednocześnie uszanować czas i uwagę pozostałych uczestników, polecam nagrywać swoje prezentacje projektów i dzielić się takimi filmami, zamiast korzystać ze statycznych zrzutów ekranowych i wiadomości bezpośrednich. Polega to na użyciu oprogramowania do nagrywania ekranu i omawianiu projektu zupełnie tak, jakby wszyscy znajdowali się w jednym pomieszczeniu.

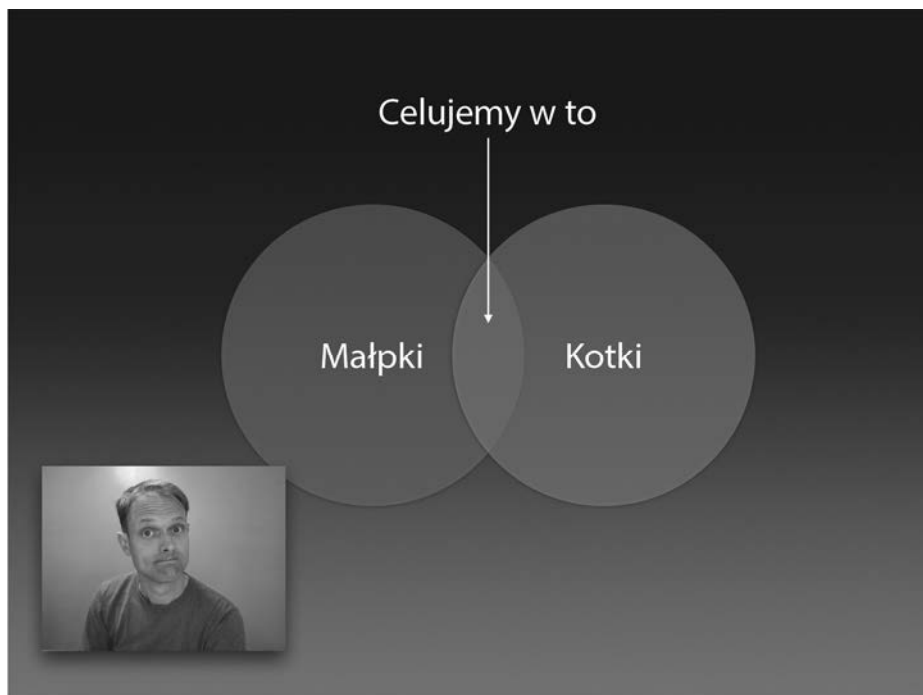
Wykorzystanie nagrania wideo w ten sposób wiąże się z dwiema istotnymi korzyściami. Po pierwsze, dzięki temu odbiorcy widzą Cię i słyszą. Film pozwala na zachowanie tonu głosu, mowy ciała i ogólnej prezencji, a wszystkiego tego brakuje, kiedy korzysta się z czatu. Po drugie, zmusza ich to do zaczekania z reakcją, aż będą mogli obejrzeć film i adekwatnie się do niego ustosunkować. Jest mniej prawdopodobne, że będą go oglądać podczas innego zebrania lub stojąc w kolejce na lotnisku. Poczekają, aż będą mieli wystarczająco dużo umysłowych mocy przerobowych, aby obejrzeć film i odpowiedzieć na niego, co ogranicza ryzyko wystąpienia pochopnych reakcji.

Przekonałem się, że nagrywanie filmów w taki sposób jest niezwykle skuteczne. Co więcej, moi interesariusze uwielbiają je, przekazują je dalej i proszą mnie, abym dalej je nagrywał. Wszyscy na tym zyskują.

Oto kilka wskazówek, które pomogą Ci nagrywać dobre filmy.

- Napisz krótki scenariusz, abyś wiedział, co masz do powiedzenia, ale jednocześnie nie brzmiał tak, jakbyś czytał z kartki.
- Streszczaj się. Odkryłem, że dwuipółminutowy film jest idealny. Czasami konieczne może być nagranie filmu długiego na pięć minut, ale staraj się, aby był możliwie jak najkrótszy.
- Wstaw nagranie z Twojej kamery internetowej, aby odbiorcy widzieli Twoją twarz. Nie każdy program na to pozwala, ale jeśli masz taką możliwość, wzbogacisz film o ludzki aspekt, co jest samo w sobie korzystne.

- Udostępnij film przy użyciu odnośnika; nie przysyłaj go jako załącznika. Nie chcesz przecież zapychać ludziom skrzynek odbiorczych. Załączniki przesyłane e-mailem lub przez czaty czasami nie przechodzą, więc najlepiej korzystać z usług hostingowych lub streamingowych (YouTube, Vimeo).



Nie otrzymałem zgody na udostępnienie swoich nagrań z pracy nad rzeczywistymi produktami, ale chyba rozumiesz, o co tu chodzi

SPORZĄDŹ LISTĘ

Większość ludzi doskonale wie, że warto mieć gotowy konspekt spotkania, a jest to szczególnie istotne w odniesieniu do zebrania z udziałem interesariuszy, w ramach których omawiane mają być projekty. Jeśli masz wygłosić prezentację przed kierownictwem, zapewne masz już całkiem rozbudowany konspekt pokazu slajdów, którym się posłużysz. To dobrze, ale i tak polecam sporządzenie osobnej, drukowanej wersji konspektu, którą będziesz mógł się wspomóc. Dyskusje o projektach samorzutnie zbaczają na różnorakie tematy, a trzymanie się głównego wątku bywa trudne. Wiem, że drukowanie konspektów na papierze jest pewnym marnotrawstwem, ale sam się przekonałem, że papierowa rozpiska sprawdza się lepiej od slajdu, który znika, kiedy przechodzisz do kolejnego punktu. Ponadto nie będziesz musiał „walczyć” z tabletem lub telefonem, żeby sobie coś przypomnieć.

Polecam przygotowywać konspekty nawet dla krótkich spotkań z własnym zespołem, takich jak podsumowania dnia. Łatwo można przecież zapomnieć o głównym wątku lub zatracić się w szczegółach dotyczących czegoś zupełnie innego. Jeśli pracujesz tak jak ja, większość dni spędzasz, wykonując różne projekty jednocześnie. Gdy jakiś współpracownik pyta Cię o wybraną interakcję, musisz wymyślić coś w biegu. Czasami budzisz się w środku nocy i uświadamiasz sobie, że w ogóle nie wzięłaś pod uwagę bardzo ważnego przypadku użycia. Musisz mieć możliwość spisania takich pomysłów, abyś nie zapomniała ich omówić z odpowiednimi ludźmi. Do robienia notatek lubię korzystać z prostej aplikacji, która jest zsynchronizowana na wszystkich moich urządzeniach. Dzięki temu mogę dodawać kolejne punkty do zbliżającego się spotkania nawet wtedy, gdy jestem na zakupach; nie muszę się męczyć z zapamiętywaniem wszystkich takich drobnych pomysłów.

Nie musisz rozpisywać skomplikowanych wykresów — wystarczy prosta lista. Widzisz się tylko z jedną osobą? Nie szkodzi, taka lista poprowadzi Cię naprzód i pomoże ocenić, czy spotkanie było udane. Wystarczy przygotować się chociaż odrobinę, aby wiedzieć, o czym mówić. Zawsze sporządzaj takie listy.

ĆWICZ NA GŁOS

Istotne jest także przećwiczenie swojego wystąpienia na głos. Zgadza się — tak samo jak na próbie do przedstawienia szkolnego, musisz wejść do sali, omówić wszystkie punkty programu, a nawet odnieść się na głos do hipotetycznych pytań. Przemyślałaś już, jak ludzie będą reagować, więc odegraj zebranie w swojej głowie i odpowiedz na pytania przed pustą salą. Przećwiczenie wypowiedzi da Ci możliwość wysłuchania swoich własnych słów. Słowa brzmią inaczej w Twojej głowie, a inaczej, gdy rzeczywiście rozbrzmiewają. Co więcej, z całą pewnością zwrócisz uwagę na kwestie, które można by wyrazić lepiej, które nie są pomocne, czy są zwyczajnie wtórne.

Sam pomysł przeprowadzenia zebrania na niby może się wydawać głupi, ale jest to w istocie rzeczy kluczowe dla sprawnego komunikowania swojego stanowiska. Im więcej razy przećwiczysz omawianie treści, tym mniej będziesz musiał myśleć o planie zebrania i łatwiej skoncentrujesz na bieżącej chwili. Ułatwisz sobie zapamiętanie tego, co zamierzasz powiedzieć. Zależy Ci na tym, aby zredukować własne obciążenie poznawcze w takim stopniu, by poprowadzenie spotkania nie sprawiało Ci najmniejszych trudności. Co więcej, zrozumienie decyzji projektowych bywa szczególnie trudne, a Twoje wybory mogą wynikać z podstaw, których sam jeszcze nie jesteś świadom. Sam często odkrywam, co mną właściwie kieruje, kiedy po prostu mówię do siebie na głos.

W toku swojego życia zawodowego spędziłem niezliczone godziny na próbnych wystąpieniach, które wygłaszałem, chodząc w kółko po swoim biurze, mówiąc do wiszącego na ścianie obrazu i odpowiadając na pytania nieistniejących słuchaczy. Zdarzało mi się robić to także w samochodzie, w kolejkach do kasy w sklepie czy w poczekalni lotniska

podczas oczekiwania na odlot. Postronni mogli mnie oczywiście uznać za niezrównoważonego, skoro machałem rękami i mówiłem do siebie, ale nawyk ćwiczenia przed wystąpieniem pozwolił mi zyskiwać pewność, że wiem, jak wypadnę przed innymi.

Liczba prób i stopień zaangażowania w ćwiczenia powinien być oczywiście różny, w zależności od tego, jak wielkie znaczenie ma spotkanie. Dużą prezentację przed dyrektorem generalnym należy przećwiczyć wielokrotnie. Codzienne spotkanie z przełożonym nie wymaga aż takiego nakładu pracy, ale warto to zrobić, jeśli spodziewasz się trudnych tematów lub nie jesteś pewien, w jaki sposób wyrazisz pewne myśli. W przypadku dużego spotkania mam w zwyczaju zarezerwować salę konferencyjną na cały dzień, tak aby do woli ćwiczyć w docelowym otoczeniu. W przypadku prostej rozmowy telefonicznej z szefem wystarczy mi stać przy biurku i dwa razy wygłosić swoją wypowiedź, by wyrobić pewność siebie. Sam musisz zdecydować, ile musisz poćwiczyć, aby poczuć, że jesteś wystarczająco sprawny umysłowo i właściwie się wysławiasz.

Wysłuchanie samego siebie mówiącego na głos sprawia, że słowa zyskują nowe znaczenie i zapadają w pamięć. Ponadto jest to świetny sposób na przetestowanie wystąpienia. Przeprowadzenie próby przed zebraniem jest testem użyteczności własnej elokwencji: możesz poruszyć wszystkie punkty i dopilnować, czy wszystko przebiega zgodnie z planem. Jeśli nie, wciąż masz czas na wprowadzenie stosownych poprawek przed zebraniem. Niezależnie jednak od rangi spotkań, zawsze powinieneś ćwiczyć przed wystąpieniami.

PRZYGOTUJ WSZYSTKICH DO WYSTĄPIENIA

Zanim udasz się do sali konferencyjnej, zbierz w jednym miejscu wszystkie osoby, które składają się na Twoją sieć wsparcia. Niektórzy nazywają to „naradą przed rozgrywką”⁴. Przypomnij plan spotkania, omów każdy punkt wystąpienia i zwróć uwagę na najważniejsze kwestie. Poproś innych, aby sami się wypowiedzieli w określonych momentach i potwierdzili, że wszystko się zgadza. To znakomita okazja, żeby dać komuś do przejrzienia efekty swojej pracy i uzyskać potwierdzenie, że są pozytywne. Taka narada nie musi być długa. Na ogół wystarczy 5 – 10 minut przed spotkaniem, żeby przygotować się do występowania i reagowania.

Pamiętaj, że przygotowanie uczestników do udziału w rozmowie o decyzjach projektowych służy odciążeniu zarówno umysłów interesariuszy, jak i Twojego własnego mózgu. Nad zebraniem możemy pracować tak samo jak nad projektami UX, działając na rzecz lepszego objaśnienia naszej wizji, udoskonalając przebieg konwersacji i weryfikując własne założenia. Gdy nasi interesariusze mają możliwość skoncentrowania się na najważniejszych decyzjach, wzrasta prawdopodobieństwo, że rozmowa okaże się konstruktywna

⁴ Sam akurat nie cierpię nadużywania metafor sportowych w biznesie.

i korzystna dla wyników pracy nad wrażeniami użytkownika. Kiedy natomiast sami dysponujemy większymi umysłowymi mocami przerobowymi, możemy się skoncentrować na własnej elokwencji i starannie odpowiadać na uwagi.

Przygotowanie do zebrania jest „testem użyteczności” Twojej umiejętności zrozumiałego wyrażania się.

Jeśli zebranie przebiegnie tak, jak się spodziewałeś, będzie to dobry znak, że odrobiłeś pracę domową i sprawnie przygotowałeś obronę swoich decyzji projektowych. W takich momentach powinieneś poczuć się pewnie, ponieważ pewność siebie ułatwia jasne wyrażanie swojego zdania i otwieranie się na cudze punkty widzenia.

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion 

Projekt jest doskonały? Przekonaj mnie o tym!

Projektant UX musi rozmawiać. Dobry design sprawia, że produkt jest ładny i przyjemny w użytkowaniu. Zanim jednak ten produkt powstanie, projektant musi przedstawić i obronić swoje decyzje projektowe. Projektem są przecież zainteresowani klienci, przełożeni i oczywiście cały zespół produktowy. Bardzo wiele zatem zależy od poprawnej komunikacji zainteresowanych stron. Podczas spotkania można doprecyzować wymagania wobec produktu i zaprezentować wybrane rozwiązania projektowe. Błędy popełnione na tym etapie mogą mieć fatalne skutki.

Oto drugie, zaktualizowane i uzupełnione wydanie praktycznego przewodnika, dzięki któremu nauczysz się lepiej prezentować projekt i przekonywać do swoich racji wszystkie osoby mające na niego wpływ. W uporządkowany sposób przedstawiono tutaj zasady przygotowywania i przeprowadzania spotkań z interesariuszami. Dowiesz się, jak ważne jest zrozumienie perspektywy pozostałych stron i jak ułatwia to przygotowanie się do samego spotkania. W książce omówiono też znaczenie pasywnego i aktywnego słuchania, a także właściwego nastawienia przed wypowiedzią. Nie zabrakło opisu kilku prostych podejść taktycznych i wzorców, które ułatwiają zdobywanie akceptacji dla projektów, jak również zadań, jakie powinny być realizowane już po zakończeniu spotkania z interesariuszami.

Dzięki książce:

- dobrze przygotujesz się do wygłoszenia prezentacji
- rozwiniesz umiejętność słuchania
- poznasz taktyczne podejścia i nauczysz się udzielać najskuteczniejszych odpowiedzi na uwagi
- będziesz poprawnie dokumentować swoje decyzje
- dowiesz się, które czynności wykonywane po zebraniu są równie istotne jak ono samo

Tom Greever jest projektantem UX, kierownikiem projektów i konsultantem z ponad dwudziestoletnim doświadczeniem. Współpracował zarówno ze startupami, jak i z wielkimi korporacjami. Obecnie prowadzi szkolenia z zakresu praktyk projektanckich i komunikacji, zajmuje się także mentoringiem zespołów. Wraz z rodziną mieszka w Illinois.

Helion 

 helion.pl

 **HELION SA**
ul. Kościuszki 1c
44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
helion@helion.pl

INFORMATYKA W NAJLEPSZYM WYDANIU

Sprawdź nasze szkolenia!

SZKOLENIA



AKADEMIA IT & BUSINESS

[HELIONSZKOLENIA.PL](https://helionszkolenia.pl)

KOD KORZYŚCI
Sięgnij po więcej! ▶



ISBN 978-83-283-8570-2



Cena: 59,00 zł