

Как сделать визит в музей для людей с разными формами инвалидности проще и приятнее

Руководство по составлению карты пути
пользователя (Customer Journey Map)

СВЕТ

2023

В мае 2022 года команда Благотворительного фонда «Свет» вместе с Еврейским музеем и Центром толерантности начала исследовать опыт посещения музея людьми с разными формами инвалидности. Исследование проводилось с помощью инструмента дизайн-мышления Customer Journey Map (CJM) – карты пути пользователя. Методическую поддержку в работе нам оказывала лаборатория сервис-дизайна Servitization.

Все лето мы собирали данные – проводили наблюдения и интервью. Целевой аудиторией исследования стали слабослышащие, глухие, слабовидящие, незрячие посетители, посетители с ментальными особенностями, а также их сопровождающие, которые приходили в Еврейский музей в течение лета 2022 года или посещали музей раньше.

В конце сентября мы представили результаты нашего исследования в рамках открытой дискуссии в Еврейском музее. А по итогам обсуждения и собранных комментариев экспертов разработали это руководство, чтобы любой музей мог познакомиться с нашими материалами, провести на их основе подобное исследование и улучшить пользовательский опыт человека с инвалидностью в своем музее.

Если вы решились на подобный эксперимент и у вас есть вопросы по проведению исследования, вы всегда можете обратиться к нам за консультациями: **info@fond-svet.ru**

Оглавление

Предисловие: приветственные слова	4
Используемые термины и сокращения	8
Что такое CJM	10
Как строить Customer Journey Map	13
Как применить CJM для исследования опыта посещения музея людьми с разными формами инвалидности: пример Еврейского музея и Центра толерантности	19
Разработка теоретической рамки исследования	20
Методология и инструментарий исследования	26
Сбор данных и советы по адаптации материалов	32
Обработка и анализ полученных данных	45
О значении исследования для музея	51
Чек-лист по проведению исследования	53
Приложения	55
Инструментарий исследования	55

«Человек с инвалидностью приходит в музей. Но чаще не приходит. Почему? Как он себя чувствует в пространстве музея? Чего ему не хватает? Как нужно изменить музейные программы, чтобы они были востребованными и доступными?»

Стараясь ответить на эти вопросы, последние полгода сотрудники Еврейского музея и Центра толерантности и Фонда «Свет» провели в серьезной исследовательской работе под чутким руководством Андрея Иващенко, основателя и методолога лаборатории сервис-дизайна Servitization. Мы наблюдали, задавали вопросы, обсуждали и спорили. В полях работали все – от директора Центра до зрителей в залах музея. Мы много раз ошибались, регулярно переписывали анкеты. И никогда на этом пути мы не оставались в одиночестве – нам всегда на помощь приходили эксперты, кропотливо объясняя нюансы и особенности разных целевых аудиторий. С большой теплотой я благодарю Антонину Стейнберг,

Светлану Бобкову, Евгения Арнапольского, Наталью Нечаеву и Наталью Погосян – за вашу вовлеченность, профессионализм и крепкое плечо, на которое всегда можно опереться.

Этот проект не получился бы без Еврейского музея и Центра толерантности – одной из самых неравнодушных культурных площадок страны. Большая радость – работать с Анной Макачук, из случайного разговора с которой родилось это исследование, и с Екатериной Селезневой.

Мы сразу решили, что все результаты нашего исследования будут публичными – чтобы каждый музей, где бы он ни находился и какой бы сложности задачи ни решал, смог внимательнее посмотреть на своих гостей и провести собственное исследование. И мы очень верим, что в итоге каждый человек найдет свое место и радость в музее.

Я желаю вам заново открыть ваших посетителей».



Анна Скоробогатова

инициатор исследования, старший судья международной премии в области маркетинга E+ Awards

«Чтобы управлять процессами обслуживания и улучшением сервиса, нужно понимать, из каких процессов и шагов он состоит. Это понимание включает в себя затраты, которые несет сервисная организация и клиент, получаемую ценность, связанную с результатом взаимодействия, а также барьеры и возможные ошибки при оказании услуги.

Для понимания опыта клиентов и пользователей в багаже современного исследователя существует большое количество качественных методов: глубинные интервью, этнографии, фокус-группы, дневники пользователей и т.д.

Однако при попытке воспользоваться этими инструментами самостоятельно сервисная организация сталкивается с тремя непреодолимыми барьерами: это бюджет на проведение исследований, доступность аудитории для исследования и компетенция команды.

Все эти три фактора, влияющие на успех исследовательского проекта, мы попробовали "взломать" с помощью этого подробного руководства по самостоятельному проведению исследовательских работ, которые помогают понять пользователей и улучшить сервис».



Андрей Иващенко

сервис-дизайнер,
основатель Servitization

«Инклюзивные проекты и программы доступности в российских музеях в последние годы развиваются даже несмотря на пандемию и регулярно усложняющийся контекст. Благодаря поддержке фондов и личной инициативе активистов, во многом эти программы сегодня уже опережают западные аналоги, которые 10 лет назад брались за образцы. Одновременно растет и уровень экспертизы – регулярно проводятся конференции, выпускаются методические пособия, в которых авторы описывают свой опыт реализации программ и все чаще открыто говорят о проблемах и трудностях, с которыми приходится сталкиваться. Движение в направлении систематизации накопленного знания и рефлексии относительно применяемых методик делает особенно актуальным запрос на внешний аудит инклюзивной работы, на проведение исследований, сбор обратной связи. Сегодня российские музейщики умеют реализовывать уникальные инклюзивные проекты, но дальнейшее развитие направления

затруднительно без здоровой оценки проделанной работы, осмысления, для кого и что мы делаем, без попытки нащупать точки роста и возможности дальнейшего развития. Проект Фонда "Свет" и Еврейского музея и Центра толерантности по изучению посетительского опыта людей с инвалидностью позволяет получить конкретные ответы на многие волнующие музеи вопросы: как привести людей с инвалидностью в музей, как сделать их пребывание более комфортным, на какие слабые места в работе организации нужно обратить особое внимание и многое другое. Особенно ценно, что исследовательский инструмент может быть адаптирован под запросы разных музеев, а появление отдельного методического пособия на тему того, как применять метод Customer Journey Map для решения данных задач в музеях, актуально не только для сотрудников музеев, но и для практикующих социологов, маркетологов и студентов соответствующих направлений».



Никита Большаков

кандидат социологических наук, доцент, старший научный сотрудник Международной лаборатории исследований социальной интеграции НИУ ВШЭ, куратор программ доступности и инклюзии Музея криптографии

«Создание инклюзивной среды для людей с инвалидностью в образовательных учреждениях, на рабочих местах, а также в музеях и иных культурных институциях является актуальной научной и практической задачей. Ее решение помогает распространять гуманистические идеалы и важно для того, чтобы обеспечить достойную и насыщенную жизнь этим людям, организовать им досуг и творческую самореализацию. Важнейшую роль в этом играют научные исследования опыта людей с инвалидностью, так как без его накопления, систематизации и теоретического осмысления затруднителен качественный учет потребностей этой социальной группы даже при наличии широких финансовых и технических возможностей. Это особенно значимо в случае ментальной инвалидности, например, расстройства аутистического спектра, интеллектуальной инвалидности и т.п., так как такой жизненный опыт принципиально не может быть получен людьми без инвалидности. И методики научных исследований, основанные на опросах и интервью, интроспекции и наблюдении за поведением становятся незаменимыми в этом случае. Также они играют важную роль не только при ментальной, но и при любых других формах инвалидности. При сборе данных об опыте людей с инвалидностью при посещении

музеев и иных культурных институций важную роль играет не только количество опрошенных, но также наличие отработанных методик интервьюирования. Они позволяют систематизировать эти данные, выявлять сильные и слабые стороны в организации доступной среды в различных пространствах, наладить обмен опытом между разными организациями, а также проводить и публиковать научные исследования соответствующей тематики. Методические материалы, которые вы найдете в этом гайде, нужны, чтобы изучать опыт посещения музеев людьми с разными формами инвалидности, включая ментальную. Важным достоинством материалов является то, что они основаны на исследовании реального посетительского опыта людей с инвалидностью в Еврейском музее и Центре толерантности. Такой акцент на изучении личного опыта посещения музеев и иных культурных институций людьми с инвалидностью является очень важным для последовательной реализации принципа "ничто о нас без нас самих" и создания инклюзивной среды в этих местах. Использование данных методических материалов в других организациях будет способствовать повышению доступности среды в них за счет заимствования релевантного для этих целей опыта».



Антонина Стейнберг

руководитель проекта поддержки взрослых в спектре аутизма Autistic City, эксперт Федерального ресурсного центра по организации комплексного сопровождения детей с расстройствами аутистического спектра

Используемые термины и сокращения

- **CJM (Customer Journey Map, также User Journey Map)**

Карта пути пользователя или клиента, инструмент сервис-дизайна, который используется для диагностики и визуализации опыта пользователей и показывает, как они взаимодействуют с организацией. В рамках нашего исследования пользователем выступает человек с инвалидностью или особенностями здоровья, которому требуются специальные условия для посещения музейного пространства.

- **Точка контакта с пользователем**

Ситуация, объект, предмет, с которыми пользователь соприкасается, взаимодействуя с организацией. Точкой контакта может быть сайт, брошюра, телефонный звонок, рассылка и т.д.

- **Полевая работа (полевой этап исследования, поле)**

Работа по сбору данных у респондентов. Например, проведение интервью, опросов, фокус-групп и т.д.

- **Респондент (информант)**

Участник целевой группы, у которого исследователь собирает данные в ходе полевого этапа исследования (например, человек, отвечающий на вопросы интервью или анкеты).

- **Инструментарий исследования**

Набор материалов и приемов для сбора данных у участников исследования. Инструментарием выступает, например, анкета, дневник или карта наблюдения, опросный лист, инструкция для рекрута участников исследования или проведения интервью.

- **Глубинное интервью**

Беседа с респондентом по заранее разработанному сценарию, который предполагает не четкий ограниченный список вопросов, но, скорее, направления и темы для разговора. Такое интервью позволяет сформулировать потребности, сдерживающие факторы, мотивационные инсайты и ответить на глубинные вопросы, связанные с причинами того или иного поведения посетителя.

- **Гайд по проведению интервью**

Руководство для интервьюера, упорядоченный список вопросов или тем для разговора, а также рекомендации по проведению беседы.

- **Невключенное наблюдение**

Метод исследования, предполагающий, что данные собираются в ходе стороннего наблюдения за участниками целевой группы, без прямого взаимодействия исследователя с ними.

- **РЖЯ (русский жестовый язык)**

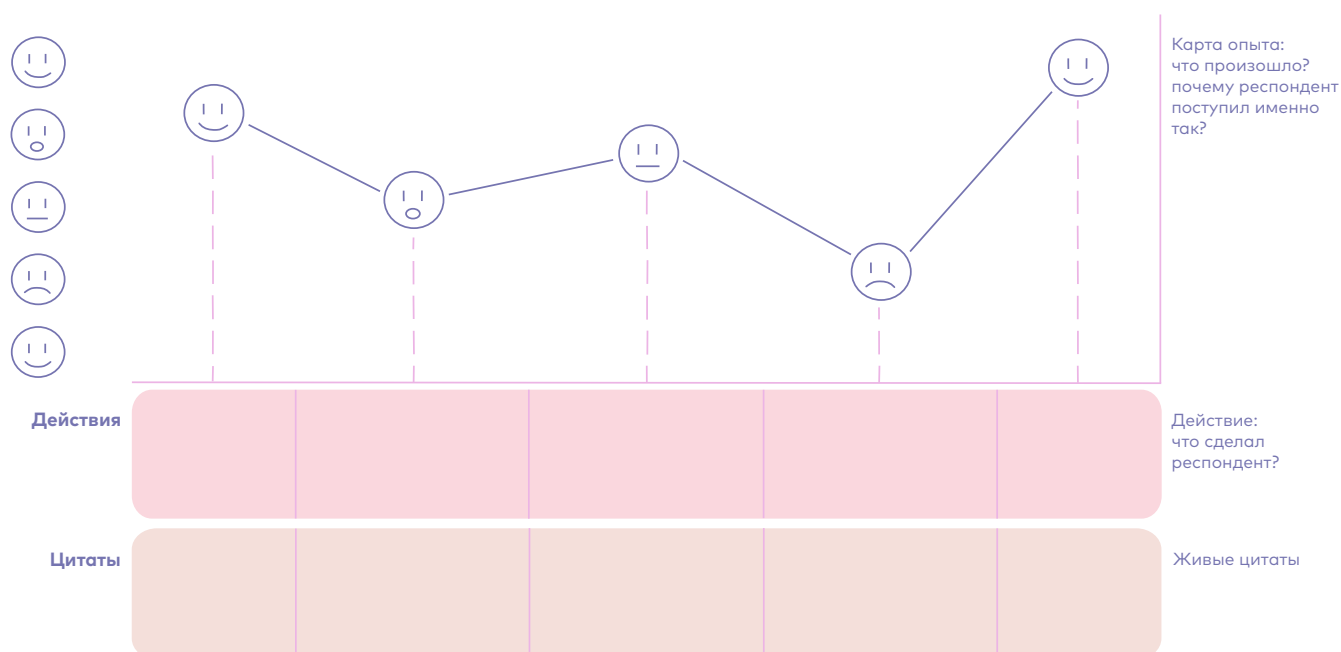
Национальная лингвистическая система с собственной лексикой и грамматикой, используемая для общения глухих и слабослышащих людей, живущих в России.

Что такое CJM

Customer Journey Map (CJM)

Карта пути пользователя (CJM) — это один из инструментов методологии дизайн-мышления. Как и вся методология, помогает найти нетривиальные способы исследования и решения проблем.

Обычно он используется в маркетинге, чтобы воспроизвести целостную картину опыта взаимодействия человека с товаром, услугой или сервисом. Карта помогает проследить и визуализировать путь пользователя, объединяя его шаги и действия в единый сценарий, а также фиксируя их эмоциональное или ценностное восприятие.



Построение карты помогает разобраться с несколькими задачами:

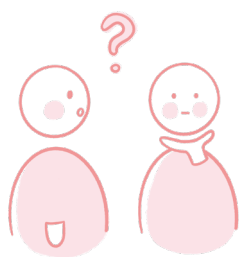
- 1 **Понять**, насколько гладким и безболезненным представляется взаимодействие с товаром или услугой пользователю, где на протяжении этого взаимодействия возникают сложности.
- 2 **Выявить**, какие существуют точки контакта с пользователем, где можно повлиять на его выбор или улучшить впечатления от товара или услуги, работают ли они на достижение своей цели.
- 3 **Распознать детали**, которые могут не восприниматься как значимые, но будут вызывать негативные эмоции пользователя и влиять на его выбор.

«Возьмем человека, который открывает новый банковский счет. Он может сделать это множеством разным способов. Он может пойти в банк лично, позвонить туда или зайти на сайт. Банк должен быть готов предложить безупречные услуги – не важно, какой из маршрутов выберет пользователь. Информация должна передаваться с каждого этапа на следующий логичным образом и оставаться полноценной, даже если пользователь переключится с одного типа взаимодействия на другой. Пользователь должен понимать, на какой стадии процесса он находится и что делать дальше», — приводят пример авторы книги «Придумай. Сделай. Сломай. Повтори. Настольная книга приемов и инструментов дизайн-мышления»*.

На основе карты пути пользователя фиксируются позитивные и негативные моменты опыта, сложности или, как говорят маркетинтологи, «боли» клиента, а также разрабатываются возможные способы их разрешения, создаются новые функции продукта или услуги, устраняются бесполезные действия сотрудников и клиентов.

* Придумай. Сделай. Сломай. Повтори. Настольная книга приемов и инструментов дизайн-мышления / Мартин Томич, Кара Ригли, Мадлен Бортвик, Насим Ахмадпур, Джессика Фроули, А. Баки Кокабалли, Клаудия Нуньес-Пачеко, Карла Стракер, Лиан Лок; пер. с англ. Е. Пономаревой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019.

Как строить Customer Journey Map



Шаг 1: определение теоретической рамки исследования

Перед тем, как начинать исследование, важно разобраться, зачем мы его проводим, какие процессы мы собираемся изучить, кто наша целевая группа, какие у нас есть гипотезы относительно тех сложностей, с которыми сталкивается эта целевая группа, взаимодействуя с нашей организацией.

● **Определение цели и задач:**

что именно мы хотим выяснить, построив карту пути клиента? Как мы будем ее использовать?

● **Определение масштаба исследования:**

где начинается и завершается путь пользователя, который мы хотим изучить? Например, будем ли мы углубляться в пользовательский опыт с момента узнавания о продукте, его выбора или опыта использования?

Выбор и конкретизация целевой группы:

на этом этапе важно определить целевую аудиторию продукта и ее специфические характеристики, а главное, понять, какой сегмент аудитории вы хотите изучать.

Определение исследовательских вопросов и гипотез, которые у нас есть относительно пути пользователя:

как мы сейчас представляем сложности пользователя в рамках взаимодействия с нашим продуктом?

Чтобы ответить на эти вопросы, можно поговорить с ключевыми сотрудниками организации, которые принимают решения по интересующим нас процессам и направлениям работы: например, с руководителями департаментов или программ.

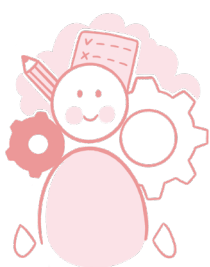


Шаг 2:

экспертные интервью для уточнения гипотез и исследовательских вопросов

После того, как мы задали рамку исследования, важно провести несколько интервью с экспертами. В этой роли могут выступать сотрудники компании, которые больше всего включены в различные процессы взаимодействия с пользователем, чаще всего находятся с ним в прямом контакте: операторы службы поддержки, продавцы-консультанты, кассиры, охрана и т.д.

Это важно, чтобы уточнить круг гипотез и исследовательских вопросов, определить ключевые этапы и эпизоды взаимодействия с продуктом, формирования представлений о пути клиента, опыт которого мы будем изучать. Интервью должны проходить по заранее разработанному гайду, чтобы можно было сравнивать и анализировать ответы разных респондентов на одни и те же вопросы.



Шаг 3: разработка методологии и инструментария исследования

- Теперь нужно решить, какими именно методами мы будем собирать данные об опыте пользователей. При работе над CJM обычно для этого используют дневниковые методы, глубинные интервью и невключенные наблюдения.
- На какие подгруппы или сегменты может делиться целевая аудитория исследования? Важно выбрать ключевые признаки, которые будут значимыми для нас: например, те, кто недавно пользуются продуктом, постоянно пользуются продуктом, недавно отказались от продукта, не знают о продукте вообще, пользуются альтернативным способом решения проблемы и т.д. Или, если говорить о посетителях, те, кто стал посещать музей недавно, посещает постоянно, недавно перестал посещать, не знает о музее вообще, посещает другие культурные учреждения и т.д.

Нужно разработать материалы для сбора данных, которые будут релевантны для каждой подгруппы вашей целевой аудитории и помогут не упустить важные детали, которые ей присущи. Примеры таких материалов — гайды, анкеты, дневники наблюдений: те **инструменты**, которые мы будем использовать для сбора данных.

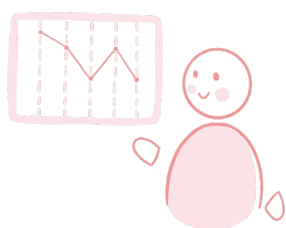
Чтобы убедиться, что пользователи или сотрудники компании понимают анкету или дневник наблюдения так же, как и мы, можно провести пилотное исследование: опросить несколько человек и попросить прокомментировать непонятные вопросы.



Шаг 4: сбор данных

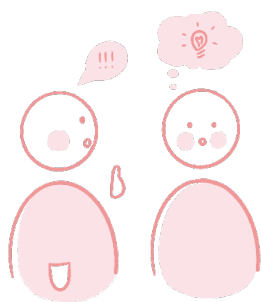
Когда все материалы подготовлены и протестированы, можно переходить к полевому этапу исследования: рекруту и сбору информации от представителей целевых групп — наших респондентов. Под сбором информации подразумевается проведение интервью, наблюдений, заполнение дневников и т.д., то есть использование заранее выбранных методов для получения данных, которые мы потом будем сводить, обрабатывать и анализировать. Перед проведением полевого этапа исследования важно проинструктировать команду,

которая будет собирать данные: рассказать о целях и задачах исследования, организации процесса сбора данных, подробно обсудить разработанные материалы, объяснить их логику и то, какую информацию мы хотим получить с помощью каждого метода.



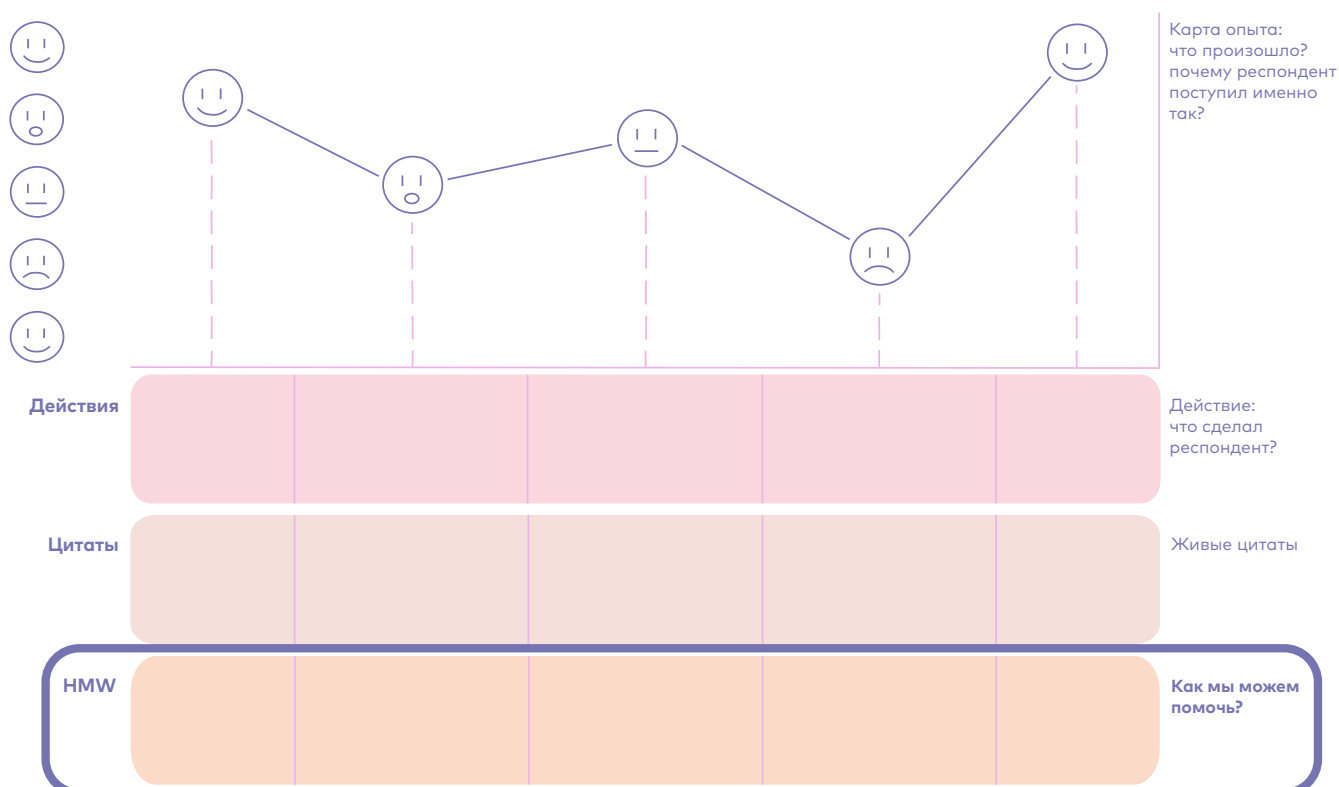
Шаг 5: **анализ данных и построение единой** **карты пользовательского опыта**

- Отобрать значимые цитаты, которые описывают действия и опыт пользователя по конкретному эпизоду взаимодействия.
- Оценить опыт, описанный в цитате. Чаще всего используют шкалу от 1 до 5, выделяя крайне положительный, положительный, нейтральный, негативный и крайне негативный опыт.
- Составить поэтапный сценарий действий пользователя.
- Расписать действия пользователя внутри каждого этапа, основываясь на отобранных цитатах.
- Расположить цитаты на шаблоне для создания карты пользовательского пути, сгруппировав их в зависимости от оценки.



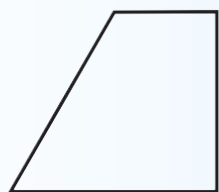
Шаг 6: выработка решений для улучшения опыта пользователя

Теперь, разместив пользовательский опыт на шаблоне, можно увидеть целостную картину этого опыта и понять, на каких этапах возникают сложности, неприятные ситуации, а главное — попробовать разобраться, что же нужно доработать и пересмотреть, чтобы их не возникало. В этом нам поможет вопрос «How Might We...?» или «Как мы можем помочь пользователям справиться с [описание выявленной сложности]?»



Как применить СJM для исследования опыта посещения музея людьми с разными формами инвалидности

**Пример Еврейского музея
и Центра толерантности**



ЕВРЕЙСКИЙ
МУЗЕЙ

И ЦЕНТР ТОЛЕРАНТНОСТИ

Разработка теоретической рамки исследования

Определение целей и задач исследования

Мы хотели проследить, что чувствуют люди с разными формами инвалидности, какие сложности возникают у них на каждом этапе пребывания в музейном пространстве: на входе, при встрече с охраной, на кассе, при встрече с сотрудниками музея, при осмотре экспозиции и т.д. На основе CJM мы собирались разработать способы улучшить этот путь, сделать его более привлекательным, устранить барьеры.

Нам было важно сохранить и усилить имидж музея как безусловно толерантной и инклюзивной площадки, сформировать пространство для общения между сотрудниками музея, посетителями без инвалидности и посетителями с разными формами инвалидности, а также развить методологический центр для других культурных площадок.

Определение масштаба исследования

Поскольку нам хотелось изучить именно офлайн-опыт, фокус нашего внимания был на людях, которые физически приходили в музей. Мы сознательно вынесли за скобки опыт, связанный, например, с использованием музейного сайта.

Детализация целевой группы

Мы планировали сосредоточиться на изучении посетителей с одной из четырех форм инвалидности, для которых адаптация музейного пространства особенно важна:

- | | |
|--|---|
| 1 глухие и слабослышащие посетители; | 2 незрячие и слабовидящие посетители; |
| 3 посетители с ментальными особенностями; | 4 посетители с нарушениями опорно-двигательного аппарата (НОДА). |

При этом нам в большей степени было важно посещение первых трех указанных групп, так как с точки зрения архитектурной доступности для людей с НОДА музей в целом адаптирован.

Нашу целевую группу мы сегментировали на подгруппы в соответствии с их опытом посещения:

- | | |
|---|---|
| 1 с опытом посещения в составе группы; | 2 с опытом регулярного посещения; |
| 3 с опытом посещения и в группе, и индивидуально; | 4 с опытом индивидуального посещения; |
| 5 с опытом нерегулярного посещения, в том числе те, кто приходил в музей только один раз или кто приходил и не вернулся; | 6 сопровождающие при индивидуальном и групповом посещении. |

Разработка исследовательских вопросов

Мы провели интервью с ключевыми сотрудниками, отвечающими за инклюзивные программы в музее, и сформулировали вопросы, на которые планировали найти ответы с помощью CJM:

- Каким должен быть наш музей, чтобы при всех возможностях досуга, которые предлагает Москва, люди с инвалидностью решили посетить именно его?
- Почему люди не приходят на некоторые наши мероприятия?
- Что мы можем сделать, чтобы люди с ментальной инвалидностью, приходя к нам, испытывали радость и другие приятные эмоции?
- Как сделать экскурсии по музею неизменно качественными вне зависимости от того, кто из гидов их проводит?
- Как стать площадкой, которая внушает людям с инвалидностью доверие?
- Как стать площадкой, которая может решить проблему и предоставить помощь по любому персонализированному запросу?
- Как сделать посещение более организованным, но при этом не жертвовать независимостью каждого посетителя?

Экспертные интервью

Чтобы уточнить вопросы, которые мы сформулировали, определить самые значимые этапы посещения и сопутствующие действия, мы провели интервью со специалистами, которые больше всего взаимодействуют с людьми с инвалидностью (экскурсоводом, охраной, кассиром).

Интервью с сотрудниками проходили по заранее разработанному гайду, пример которого можно найти в Приложении.

Гайд для сотрудников

Название проекта:

Блок "Введение"

Прежде чем мы начнем, давайте я ещё раз кратко расскажу, о чём пойдёт речь.

Меня зовут, мы проводим исследование, Реализация проекта позволит понять как мы можем помочь улучшить

Нам интересен именно ваш опыт, тут нет правильных или неправильных ответов, поэтому вы можете говорить открыто.

Я буду записывать нашу беседу на диктофон для последующего анализа. Мы не будем публиковать записи в открытых источниках. Вся полученная информация будет использоваться только в обобщённом виде и не будет иметь никакой связи с вами. Вы можете не отвечать на вопросы, которые вызовут у вас затруднения. Итак, давайте начнём?

Блок "О себе"

Вопрос	Ответ
□ Как бы вы описали в нескольких предложениях фронт вашей работы? □ Как долго Вы работаете на этой позиции? Чем занимались раньше □ Что входит в Ваши обязанности? □ Расскажите о самом ярком курьёзе, который с вами приключился	
□ Перенесемся в прошлое. Перечислите основные ситуации, когда Вы вынуждены взаимодействовать с посетителями. С чем это связано? □ Перечислите ситуации, или причины, по которым посетители обращаются к Вам. С чем это связано? □ Опишите ситуации когда у вас или у посетителя возникали сложности при посещении? С чем это связано? □ С чем может возникать сложность у вас при обращении посетителей?	

Рис. 1

Фрагмент гайда для проведения интервью с сотрудниками музея

При обработке данных эти интервью также будут использоваться, чтобы сравнить ожидания сотрудников музея и то, что говорят о своем опыте сами посетители с инвалидностью.

Благодаря интервью, **мы выявили шесть ключевых эпизодов**, связанных с опытом посещения музея. Именно на них мы впоследствии опирались, работая над исследованием:

Выбор места посещения	Подготовка к посещению	Информированность о правилах посещения
Коммуникация с персоналом	Навигация в пространстве	Доступность экспозиции

Гипотезы исследования

Перед началом сбора данных у посетителей мы сформировали базовые гипотезы на основе проведенных интервью:

- Люди с инвалидностью ходят на мероприятия исключительно для людей с инвалидностью.
- Стимул для посещения — хороший гид.
- При групповых посещениях люди не принимают самостоятельного решения, куда идти.

- В групповом посещении важна связь между участниками.
- Индивидуальные посещения могут стать более самостоятельными.
- В музей и подобные пространства не ходят из-за страха получить негативный опыт.
- Охрана — сильный стрессовый фактор для посетителей музея.
- Посетители музея осознают преимущество интерактивного музея и используют его инклюзивный потенциал.
- В музей не приходят из-за неудобной логистики.
- Тематика Еврейского музея негативно сказывается на посещаемости.
- Сопровождающим нужны совместные программы посещения.

Основываясь на этих гипотезах, мы разработали инструментарий для сбора данных у целевой группы исследования — посетителей с разными формами инвалидности.

Методология и инструментарий исследования

В качестве методов сбора данных мы выбрали невключенное наблюдение в музейном пространстве, глубинные интервью с представителями целевой группы, дневниковые исследования.

Невключенное наблюдение

Наблюдение проводили сами сотрудники музея, которых мы заранее подробно проинструктировали о том, как собирать данные. Наблюдения проводились в соответствии со сценарием посещения, который был сформирован на этапе экспертных интервью, важно было отслеживать следующие эпизоды этого сценария:

- Покупка билета
- Дорога до музея
- Проход через пункт охраны
- Первичная ориентация (знакомство с музейным пространством)
- Экскурсия и взаимодействие с сотрудниками
- Посещение гардероба, туалета, магазина и т.д.
- Выход из музея

Наблюдатели должны были следить за каждым из этих процессов и оперативно записывать ключевые находки об опыте посетителей в **специальный дневник**, который мы разработали для удобства сбора данных.

В дневник надо было вносить следующие данные:

- Действия посетителя, например, проход через турникет или покупку билета.
- Что вызывает трудности, что нужно, чтобы их преодолеть (например, в музее плохое освещение и не подсвечены значки с навигацией, из-за этого посетителю сложно найти дорогу).
- Как посетитель взаимодействует с окружающими предметами.
- Что непонятно посетителю.
- Что посетителю нравится, вызывает у него радость и одобрение.
- Что у посетителя не получилось сделать (например, человек хотел выпить кофе, но он не может стоять, а в кофейне были только высокие столы без стульев, или человек хотел отдохнуть, но для этого нет подходящего места).
- Ключевые находки: то, что показалось наблюдателю наиболее интересным.
- Как посетитель взаимодействует с окружающим пространством (реакция на свет, размеры помещения и т.д.).

1. Часть группы (4 человека - 2 слабовидящих и сопровождающие) стояли на улице около входа, где их увидела гид и привела в музей.



2. В ожидании опаздывающих гид объяснила, где туалеты, группа ушла. Сопровождающие рассказывают своим подопечным о пространстве.

3. Подошли опаздывающие: дама с собакой и слабовидящая девушка. Охрана не сразу впустила женщины с собакой поводырём, участники экскурсии обсудили это с юмором. На охране для них открыли боковую дверь без "вертушки". Участники группы стали живо беседовать о своем опыте взаимодействия с собаками, гладить ее. Собаку напоили водой из стаканчика около кулера.

Рис. 2

Фрагмент записей невключенного наблюдения

Чтобы наблюдения всех сотрудников хранились в одном месте и их можно было оперативно отслеживать, мы создали общий чат в мессенджере. Сотрудники отправляли туда свои находки (результаты наблюдения), прикрепляли фотографии, сопровождая комментарием или тегом о том, к какому эпизоду и месту наблюдения они относятся. Кроме того, там был закреплен шаблон дневника наблюдения.

Пример такого дневника можно найти в Приложении.

Дневники самонаблюдения для посетителей музея

Дневники нужно было заполнять не только наблюдателям, но и самим посетителям музея с разными формами инвалидности. Для них также были разработаны дневники, где они должны были самостоятельно фиксировать свой опыт: действия, эмоции и чувства до, во время и после посещения.

Дневники наблюдения состояли из шести простых вопросов/заданий:

- 1 Опишите по шагам все действия, которые совершаете вы или сотрудники по отношению к вам в процессе посещения музея.
- 2 Что вам понравилось в процессе посещения и соответствовало ли это целям вашего посещения?
- 3 Какое именно действие вызывало сложности, в чем заключалась сложность?
- 4 Опишите ваши ожидания от посещения музея и неожиданные находки, которые вы сделали для себя.
- 5 Что не получилось сделать?
- 6 Опишите, что было непонятно для вас в процессе посещения и требовало дополнительного объяснения или инструктажа.

Пример дневника для заполнения посетителями можно найти в Приложении.

Глубинные интервью с посетителями музея

Еще один метод, который мы использовали для сбора данных — глубинные интервью. Интервью проходили в форме личных бесед с посетителями музея по заранее разработанному гайду. Этот метод сбора данных был важен для выявления потребностей посетителей, барьеров и сложностей, с которыми они обычно сталкиваются, их предыдущего опыта посещения или, например, причин отказа от посещения, особенностей выбора музея или мероприятия для посещения и т.д.

Мы планировали опросить не менее 16 респондентов:

- Кто посещал музей за последние 2-3 месяца в составе группы (по форме инвалидности).
- Кто посещал музей за последние 2-3 месяца индивидуально (по форме инвалидности).
- Кто имеет опыт посещения и в группе, и индивидуально (по форме инвалидности).
- Сопровождающие при индивидуальном и групповом посещении.
- Кто посетил музей и не вернулся (по форме инвалидности).
- Кто посещает музей регулярно (по форме инвалидности).

Гайд для глубинного интервью

Название проекта:

Блок "Введение"

Прежде чем мы начнем, давайте я ещё раз кратко расскажу, о чём пойдёт речь. Меня зовут, мы проводим исследование Реализация проекта позволит понять как мы можем помочь улучшить

Нам интересен именно ваш опыт, тут нет правильных или неправильных ответов, поэтому вы можете говорить открыто.

Я буду записывать нашу беседу на диктофон для последующего анализа. Мы не будем публиковать запись в открытых источниках. Вся полученная информация будет использоваться только в обобщённом виде и не будет иметь никакой связи с вами. Вы можете не отвечать на вопросы, которые вызовут у вас затруднения. Итак, давайте начнём?

Блок "О себе"

Вопрос	Ответ
❑ Как Вас зовут? ❑ Как часто Вы посещаете Еврейский музей? ❑ Какие еще посещаете культурные пространства? ❑ Как бы вы описали процесс посещения музейного пространства? С чем можете сравнить? ❑ Какую пользу Вы хотите от них получить? ❑ Расскажите о самом ярком курьезе, который с вами приключился	

Рис. 3

Фрагмент гайда для проведения интервью с посетителями музея

Пример гайда по глубинному интервью можно найти в Приложении.

Сбор данных и советы по адаптации материалов

После выбора методов и разработки всех материалов для сбора данных, мы перешли к полевому этапу исследования. Реализация этого этапа — поиск и привлечение целевых групп к участию, проведение глубинных интервью и невключенных наблюдений — полностью лежала на плечах команд Еврейского музея и Центра толерантности. Это решение было принято не просто так: нам было важно вовлечь сотрудников музея в исследование, предложить им самим поговорить с посетителями, расспросить про опыт и проследить их путь.

«Сотрудники музея – самые заинтересованные в результатах исследования люди. Не так часто в нашей повседневной жизни мы можем сфокусировать свое внимание на наших посетителях, на том, что они делают в музее, куда идут, что им нравится, что вызывает трудности. Еще реже мы имеем возможность подробно поговорить с ними об их опыте и потребностях.

Мы наблюдали за посетителями в музее, опрашивали их, проводили глубинные интервью. Наблюдая за ними, разговаривая, мы вошли с ними в более плотный контакт, узнали и о них, и о самих себе. Включенность команды в сбор и анализ данных помогает нам делать музей более комфортным и привлекательным для людей с инвалидностью».



Анна Макарчук

директор Центра толерантности
ЧУК «Еврейский музей и Центр толерантности»

Сбор данных был организован следующим образом:

- 1** Команда музея собирала группы посетителей с определенной формой инвалидности, организовывала для них экскурсию или приглашала индивидуальных посетителей с инвалидностью в соответствии с целевыми группами исследования и теми сегментами, которые мы выделили как значимые для нас.
- 2** Команда музея заранее (до посещения музея) рассказывала об исследовании и предлагала поучаствовать в нем — задержаться после экскурсии, заполнить дневники самонаблюдения и остаться на интервью. Дневники самонаблюдения отправляли посетителям заранее, чтобы они знали, на что обращать внимание в музее. Повторное напоминание об исследовании делали уже перед экскурсией.
- 3** Когда посетители с инвалидностью были на экскурсии, команда музея проводила невключенное наблюдение в разных точках музейного пространства (вход, касса, зал и т.д.) и фиксировала, что посетителям было трудно сделать, что было непонятно или не получалось и т.д.
- 4** После экскурсии посетителям предлагали заполнить дневники самонаблюдения и пройти глубинное интервью.

За 3 месяца, в течение которых мы проводили сбор данных, нам удалось взять 9 глубинных интервью у посетителей с разными формами инвалидности и их представителей, а также собрать 26 дневников самонаблюдения у посетителей. Но и рекрут респондентов, и сбор данных, проходили не так просто, как мы ожидали.

В течение короткого срока после начала сбора данных выяснилось, что дневники и гайды, которые мы разработали, оказались сложными для восприятия нашими респондентами. Тогда мы обратились к экспертам по инклюзии и вместе адаптировали все материалы исследования для людей с разными формами инвалидности.

«Поскольку мы не видим архитектурную доступность музея как проблему, мы выбрали ту аудиторию, для которой нужна адаптация материалов и пространства музея: слабослышащих и глухих посетителей, незрячих и слабовидящих посетителей и посетителей с ментальными особенностями. И в короткий срок организовать подряд несколько групп таких посетителей и гарантировать их посещение для сбора информации было совсем непросто. Нам повезло: часть этих посетителей уже бывали в нашем музее и легко откликнулись на приглашение. На этапе рекрута

мы даже подтвердили гипотезу о том, что позитивный опыт посещения в прошлом становится важным мотиватором для посещений в будущем. Важно еще, что мы говорили не только с теми, кто ходит в музей постоянно, но и с теми, кто пришел один раз и больше сюда не вернулся. Таких людей найти еще сложнее, но они самые ценные с точки зрения информации. Мы начинали искать их в нашем ближайшем окружении, опрашивая знакомых, сотрудников. Большую помощь также оказали профильные НКО и сообщества».

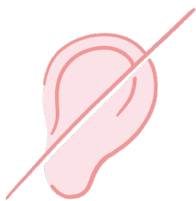


Екатерина Селезнева

куратор отдела инклюзивных практик
ЧУК «Еврейский музей и Центр толерантности»

Общие рекомендации по проведению исследования с участием людей с разными формами инвалидности

- 1** Сообщите заранее об исследовании, его целях, формате сбора данных, сколько времени займет опрос или интервью, чтобы посетители могли заранее спланировать визит и понимать объем нагрузки.
- 2** Уточните у посетителей, в каком формате им удобно заполнять дневники или опросники: письменно или устно. Например, многим слабослышащим и глухим людям проще общаться на РЖЯ, чем отвечать письменно.
- 3** Формулируя вопросы, используйте максимально простые и однозначные слова, которые будут понятны людям, далеким от сферы культуры и музеев.
- 4** Протестируйте материалы исследования: заполните вместе с респондентом дневник или опросник и убедитесь, что он понимает вопросы так же, как вы, и может на них ответить.
- 5** Вопросы в письменном виде должны быть краткими и однозначными. Сложноподчиненное предложение лучше разбить на несколько простых. Если предлагается описывать последовательность действий, лучше разбить их на конкретные задачи.
- 6** Обращаясь к людям с инвалидностью, используйте корректную и этичную лексику (например, вы можете посмотреть материалы РОИ «Перспектива» или книгу М. Бобылевой «Обидные слова и как их избежать»).



Рекомендации по проведению исследования с участием глухих и слабослышащих людей

- 1** Запишите видео об исследовании на РЖЯ или попросите человека, владеющего РЖЯ, лично рассказать об исследовании и пригласить респондента к участию.
- 2** Чтобы подготовить человека к заполнению дневников самонаблюдения или небольших анкет, запишите видео с вопросами на РЖЯ и отправьте их респондентам заранее.
- 3** При составлении материалов, например, дневника самонаблюдения, не используйте таблицы, схемы и т.д. Представляйте информацию в текстовом формате, в виде вопросов, которые идут друг за другом по порядку. Можно использовать шкалу, например, для проставления оценки по 5-балльной или 10-балльной шкале, ранжирования восприятия информации или впечатлений: «легко – трудно», «просто – сложно», «понятно – непонятно» «понравилось – не понравилось».
- 4** Попросите специалиста, владеющего РЖЯ, посмотреть и поправить ваши материалы: например, в РЖЯ используется иной порядок слов в предложениях, какие-то слова могут быть сложными для понимания. Скорее всего, какие-то ваши фразы нужно будет отредактировать. Желательно привлечь специалиста или носителя РЖЯ к составлению вопросов.

- 5** Если есть возможность организовать развернутое интервью глухих респондентов на РЖЯ, следует пригласить носителя РЖЯ либо переводчика, а все ответы записать на видео. В дальнейшем их можно будет перевести в письменную речь с помощью переводчика или носителя РЖЯ.

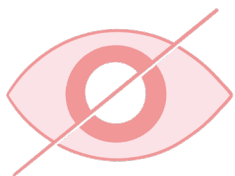
«Основная проблема, с которой сталкиваются глухие люди в культурных институциях — это информационная доступность. Традиционно считается, что субтитры, музейные этикетки или иная текстовая информация решают данную проблему. Это действительно так для большинства слабослышащих и некоторой части глухих людей, но сообщество глухих и слабослышащих очень разнообразно. Те глухие люди, для которых жестовый язык — первый и главный язык общения, воспринимают

письменный русский как второй язык. Некоторые могут испытывать затруднения в понимании, схожие с чтением текста на иностранном языке. Так как жестовый язык для них является предпочтительным, они выбирают посещение экскурсий на РЖЯ. Некоторые глухие люди могут стесняться своих возможных грамматических и орфографических ошибок и могут отказаться от развернутых письменных ответов, но согласятся пройти тестовый опрос, где понадобилось бы только выбрать вариант ответа».



Светлана Бобкова

руководитель организации глухих экскурсоводов
«Жест в музее», экскурсовод, педагог ГКОУ СКШИ № 65



Рекомендации по проведению исследования с участием незрячих и слабовидящих людей

- 1** Анкеты и дневники, которые нужно заполнить самостоятельно, рекомендуется присылать респонденту после посещения музея в Google Forms или любом редактируемом виде, например, в формате MS Word. При подготовке документа соблюдайте его структуру: если в тексте документа содержатся несколько разделов, разметьте их заголовками разного уровня. Тогда документ будет удобен для чтения и навигации с помощью программы экранного доступа (программы для чтения с экрана компьютера для незрячих и слабовидящих людей).
- 2** Обращайтесь к человеку с нарушением зрения напрямую, даже если он пришел с сопровождающим.
- 3** Если по какой-то причине во время разговора с незрячим человеком вам необходимо отойти, нужно предупредить его об этом.
- 4** Если вы хотите обратить на себя внимание незрячего или слабовидящего человека и начать с ним общаться, подойдите к нему, поздоровайтесь и представьтесь (назовите свое имя); если вы являетесь сотрудником музея, сообщите ему об этом.

«Не бойтесь и не стесняйтесь вступать в коммуникацию. Если вам показалось, что незрячий нуждается в вашей помощи – подойдите и поинтересуйтесь, нужна ли она ему. Если вас попросили о сопровождении, поинтересуйтесь, как его правильно организовать,

чтобы незрячему было комфортно. Не забывайте, что если незрячего или слабовидящего человека сопровождает собака-проводник, то с ней не следует играть или трогать ее без разрешения хозяина».



Евгений Арнапольский

начальник отдела социокультурных проектов
и программ ГМКЦ «Интеграция», генеральный директор
АНО «Центр И2Т», эксперт по невизуальной доступности



Рекомендации по проведению исследования с участием людей с ментальными особенностями

- 1** Составляя анкету или дневник наблюдения, следите за тем, чтобы они были написаны простым и ясным языком.
- 2** Расспрашивая человека с ментальными особенностями о его опыте посещения музея (или музеев) в рамках глубинного интервью, старайтесь избегать оценочных суждений и сравнения его опыта с опытом нейротипичного человека. Например, вместо того, чтобы спросить: «Насколько сложно вам подготовиться к посещению музея?», спросите: «Как вы готовитесь к посещению музея?».
- 3** Старайтесь не использовать метафоры, иносказания и слова в переносном значении. Не полагайтесь на невербальную коммуникацию (жесты, взгляд, мимика, интонация).
- 4** Стройте предложения так, чтобы каждое из них содержало один конкретный вопрос, например: «Какие звуки вам мешают при осмотре зала?». Не предлагайте респонденту самостоятельно обозначить сразу целый ряд проблем («Назовите все факторы окружающей среды, которые доставляют вам дискомфорт»).

- 5** Перед интервью подготовьте помещения, изучите правила оказания помощи при сенсорной перегрузке и убедитесь, что в музее есть для этого все необходимое.
- 6** Убедитесь, что там, где будет проходить интервью, нет провоцирующих сенсорную перегрузку раздражителей: эха, гула и/или мерцающего освещения, посторонних шумов, сильных запахов.

«Ценность людей с ментальными особенностями в качестве экспертов неоспорима: именно они могут и имеют право сообщать о своих потребностях и желаниях при проведении самого широкого круга исследований. Действительно инклюзивное общество можно построить только на активном вовлечении всех уязвимых групп, при этом их голоса должны быть не рекомендательными, а решающими. При проведении исследований с участием людей с ментальными особенностями важно учитывать коммуникативные аспекты, внешний вид, возможные сенсорные факторы перегрузки. Говорите с человеком прямо, четко. Избегайте шуток, намеков, иносказаний. Не ожидайте понимания того, что кажется очевидным — проговаривайте это. По возможности старайтесь не смотреть в глаза. У некоторых людей это вызывает тревогу и перегрузку, даже если они обучены имитировать зрительный контакт. Имейте инструкцию и описание заданий в письменном виде. Не прикасайтесь к человеку, не получив от него разрешение на физический контакт. Не протягивайте руку для пожатия первыми, не хлопайте по телу с целью привлечь внимание. Обязательно спросите, как обращаться к человеку — какую форму имени использовать. Старайтесь не использовать косметику с выраженным

запахом, не курите минимум за час до исследования. Запах табака может вызвать сильнейшую перегрузку. Если в команде исследователей есть курящие люди, то будет лучше, если они наденут халаты поверх повседневной одежды, чтобы свести к минимуму запах табака. Не надевайте крупные и яркие украшения, бижутерию. Блики, цвет, звуки от подобных предметов могут вызвать перегрузку или гиперфокус. По возможности используйте однотонную одежду. Яркие цвета, сложные узоры, вычурные пуговицы могут вызвать перегрузку. Возможными факторами сенсорной перегрузки также могут быть фоновые звуки (гул оборудования, радио, тикающие часы, сигналы вызова в мессенджерах, устройствах сотовой и стационарной связи). По возможности отключите все приборы, не участвующие в исследовании, переведите аппаратуру связи в беззвучный режим. Сочетание источников естественного и искусственного освещения недопустимо, сочетание теплого и холодного освещения, флуоресцентных и галогенных ламп нежелательно — рекомендуется использовать точечное освещение, подвесные светильники с галогенными лампами и экранированием. Неудобная клавиатура, блики на мониторе, скрипы стульев также могут мешать и вызывать перегрузку».



Антонина Стейнберг

руководитель проекта поддержки взрослых в спектре аутизма Autistic City, эксперт Федерального ресурсного центра по организации комплексного сопровождения детей с расстройствами аутистического спектра



Рекомендации по проведению исследования с участием людей с нарушениями опорно-двигательного аппарата

- 1** Оцените, насколько человеку с нарушением опорно-двигательного аппарата будет комфортно попасть в музей и комфортно в нем находиться (передвигаться).
- 2** Если вы помогаете заполнять анкету или берете интервью у посетителя на инвалидной коляске, обязательно сядьте на стул, чтобы оказаться на одном уровне с ним.
- 3** Подготовьте заранее место, где посетитель будет заполнять дневник наблюдения. Не забывайте, что высота столешницы не должна быть более 90 см и под ней должно оставаться свободное пространство для инвалидной коляски.
- 4** Если человек пользуется ассистивными приспособлениями, продумайте, куда он их сможет положить (повесить). Очень важно, чтобы респондент мог разместить эти приспособления сам. Если вам кажется, что человеку нужна помощь, то уточните, можно ли переложить приспособления в более удобное место, но не трогайте их без предварительного разрешения.

«Посетители с нарушениями опорно-двигательного аппарата, особенно на инвалидных колясках, больше других зависят именно от архитектурной доступности вашей институции. Но не забывайте, что к числу таких посетителей относятся гости не только на инвалидных колясках, но и те, кто пользуется тростями, ходунками,

передвигается на протезах, посетители с ДЦП и другие люди. У респондентов может быть нарушена моторика рук, поэтому обязательно уточните, каким образом будет удобно заполнить анкету. Не настаивайте, если посетитель отказывается: возможно для него любой способ заполнения анкеты крайне некомфортен».



Наталья Погосян

заместитель директора по общим вопросам и методической работе ГМКЦ «Интеграция», куратор методического центра

Обработка и анализ полученных данных

Для удобства дальнейшей работы мы расшифровали (перевели в текстовый формат) все аудиозаписи: интервью и устные дневники самонаблюдения.

После этого мы выделили в них все значимые цитаты, описывающие конкретное действие и связанный с ним опыт.

Проанализировав цитаты, мы распределили их по 4 эпизодам посещения:

- | | |
|--|---|
| 1 выбор музея и подготовка к его посещению; | 2 информированность и коммуникация; |
| 3 навигация в пространстве; | 4 доступность пространства и экспозиции. |

Мы взяли шаблон для составления CJM, который исследователи используют, чтобы структурировать данные, и перенесли туда все относящиеся к конкретному эпизоду цитаты.

Проанализировав их, мы описали основные сложности, с которыми сталкиваются люди с инвалидностью в музее.

Customer Journey Map
(Карта пути пользователя)

😊					
😊					
😊					
😊					
😊					
Шаги	→				
Время	:	:	:	:	:
Действия					
Цитаты					

Рис. 4

Шаблон для составления карты пути посетителя

Для каждой сложности, неприятной или непонятной ситуации мы сформулировали вопросы по типу **HMW (How might we...)** — «**Как мы можем помочь...?**». Это своеобразный мост между идеями и практическими решениями. Он не содержит в себе решений, а лишь передает суть проблемы и помогает запустить креативный процесс.

Например, мы выяснили, что посетителям сложно ориентироваться в музее, они склонны просить помощь в сопровождении и уточнять маршрут у сотрудников, волонтеров, других посетителей. Этот опыт чаще всего обозначался как негативный. Соответственно, нам нужно придумать решение этой проблемы и спросить себя: «Как мы можем помочь посетителям с инвалидностью самостоятельно ориентироваться в указателях и навигации, чтобы не зависеть от присутствия сотрудников и других посетителей?»

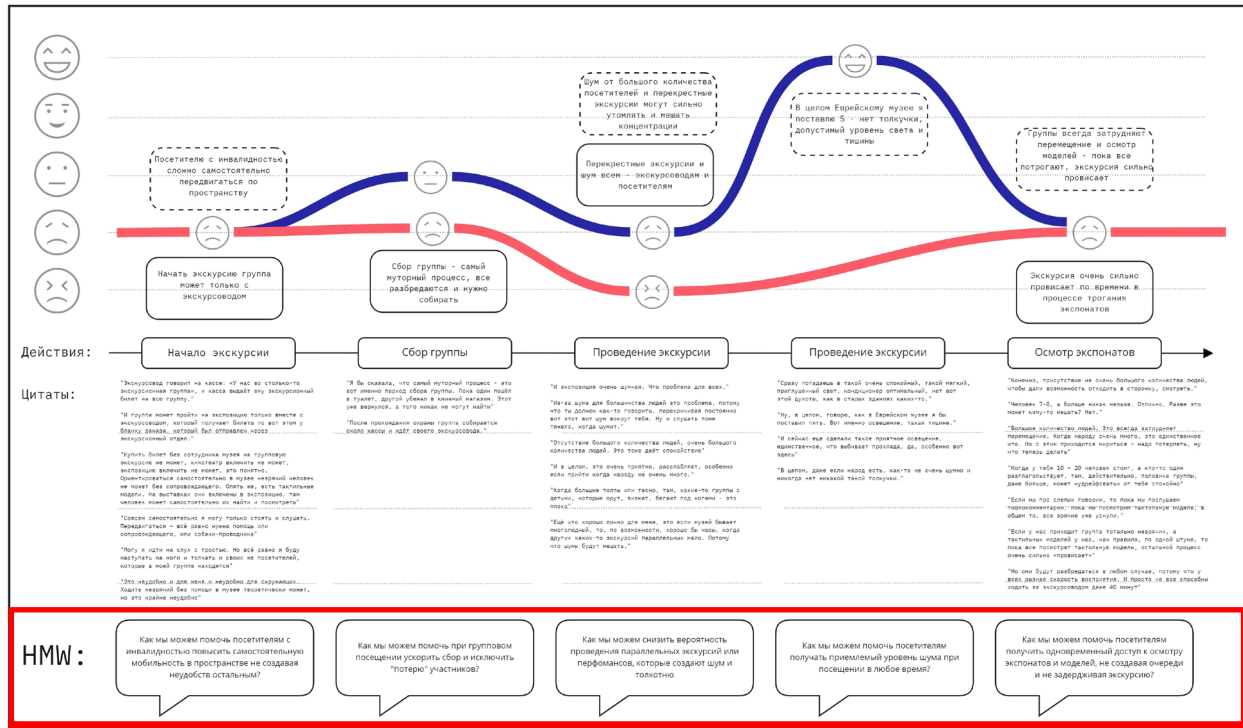


Рис. 5

Вопросы «Как мы можем помочь...» на карте посетительского пути

«Итак, у нас были глубинные интервью, дневники самонаблюдения, этнографические дневники наблюдения, иными словами, мегатонны прямой речи посетителей с разными формами инвалидности. Что со всем этим делать? Весь этот объем информации мы разбили по процессам, вытащили оттуда цитаты, которые соответствовали тому или иному шагу на пути человека в музей. Послушали, что говорили люди о том, как они решают, пойти ли в музей, понятно ли им, где нужно искать информацию о программах, что они думают о покупке билетов, легко ли им ориентироваться в пространстве. То есть проследили весь путь от желания человека пойти в музей до того момента, когда человек из музея ушел. У нас получилось большое количество шагов, на каждый шаг мы взяли цитаты. Причем мы изучили и то, что говорили посетители, и то, что говорили сотрудники. Иногда

эти мнения совпадали, иногда — нет. Мы также посмотрели эмоциональную окрашенность этих комментариев: как человек говорил о том, что ему понравилось, и как — о том, что совершенно точно не понравилось. И в этих последних моментах мы ставили жирный восклицательный знак и спрашивали себя, как мы можем улучшить опыт и ощущения человека.

Итак, мы взяли шаги, ощущения в этих шагах и сформулировали исследовательские вопросы. Например, "как мы можем помочь посетителям с инвалидностью быстро сориентироваться в пространстве музея без оглядки на других посетителей?" или "как мы можем помочь посетителем быстрее ориентироваться и находить дорогу к экспозиции?"».



Анна Скоробогатова

инициатор исследования, старший судья международной премии в области маркетинга E+ Awards

Как улучшить опыт посетителя с инвалидностью в музее: придумываем вместе

Когда все вопросы были сформулированы, участники проекта — команды фонда «Свет», Еврейского музея и Центра толерантности — собрались на дизайн-воркшоп, чтобы вместе придумать, как улучшить опыт посетителей. Мы распечатали на больших плакатах формата А0 заполненные карты по всем этапам посещения музея и устроили своеобразный брейншторм по разрешению сложностей посетителей.

Сотрудникам раздали стикеры, чтобы каждый мог записать решение какого-то вопроса (НМВ) и прикрепить его на карту. В результате мы собрали по 5-10 решений для каждого вопроса, сформировали бэклог (упорядоченный список) инициатив, отобрали те, что можем внедрить уже сейчас, те, которые требуют финансирования, те, которые пока не готовы к реализации, и те, которые не несут видимой пользы.

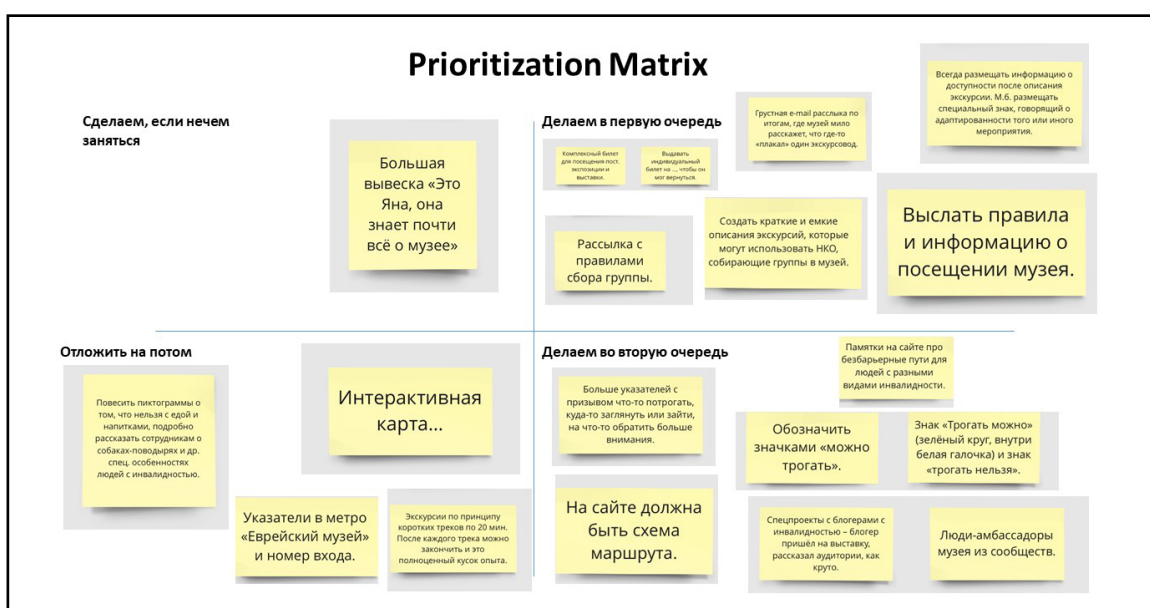


Рис. 6

Матрица приоритизации результатов

«На воркшопе мы с командой придумали несколько сотен идей по улучшению посетительского опыта. Все идеи мы проанализировали и разложили по четырем группам: что мы делаем в первую очередь, что мы делаем во вторую очередь, что мы делаем, если нечем заняться, что мы откладываем на потом. Например, стало очевидно, что большинство посетителей с инвалидностью смущают правила или некий порядок действий, который они не знают. Это связано не только с социальной историей, но и с тем, что люди не знают, как будет строиться их путь в музее: где нужно ждать экскурсовода, сколько минут все будут собираться, что делать, если кто-то опаздывает и т.д. Оказалось, что такую информацию посетитель хочет знать заранее и ей следовать. Это, конечно, попало в приоритет. Также мы решили сделать сайт нашим основным средством общения с аудиторией: о многих особенностях, которые есть в музее, люди не знали, потому что этой информации не было на сайте, а нам очень важно об

этом рассказывать. Мы решили также взять в первоочередные задачи работу с аудиторией и приучить наших посетителей предупреждать музей, если они не могут прийти на экскурсию, на которую записались. Для этого важно объяснять, что мы предоплачиваем или оплачиваем экскурсоводов или сотрудников, которые проводят мастер-классы, нам важно знать количество человек, которые придут. Это важный элемент выстраивания диалога на равных, обоюдной ответственности музея и посетителей. Важно помнить, что скорее всего у отбора и ранжирования результатов будет несколько этапов. То, что мы отобрали сразу после исследования в "прямо сейчас", мы не могли сразу реализовать по внутренним причинам и бюджетам. При "вторичном" отборе мы брали в работу такие инициативы, которые позволяли решать сразу несколько проблем. Например, памятка посетителя позволяет максимально подготовиться к визиту, снимает целый ряд вопросов в процессе посещения».



Екатерина Селезнева

куратор отдела инклюзивных практик
ЧУК «Еврейский музей и Центр толерантности»

О значении исследования для музея

Самый надежный способ разобраться в потребностях посетителей — пройти вместе с ними по музею и попробовать взглянуть на него их глазами: расспросить, что они чувствуют и думают на каждом этапе посещения, где возникают сложности, неудобства, тревога.

Перед началом полевого этапа исследования у нас были предположения о возможных барьерах для людей с инвалидностью в музее: как с точки зрения выстраивания коммуникации, так и с точки зрения адаптации самого пространства. Часть из них подтвердилась, другие оказались не такими значимыми, как мы ожидали. Но нашими главными открытиями стали те боли посетителей, о которых мы даже не предполагали. Исследование помогло не только выявить перспективы роста в создании более инклюзивной среды в музее, но и осознать саму ценность общения с аудиторией.

«Основываясь на опыте наших посетителей, мы придумали более 500 идей, которые могут улучшить их опыт. Каждый департамент берет в работу те идеи, которые ему наиболее близки по роду деятельности. После исследования мы стали больше задумываться о музее как об инклюзивной площадке. Мы не только решили исследовательские задачи, но и стали больше работать со своими корпоративными ценностями.

Одна из них — инклюзия. Команда стала больше ценить диалог с посетителями, уделять больше внимания их мнениям и потребностям, проектировать новые программы и события, опираясь на обратную связь от посетителей. В этом году мы планируем провести большое исследование всей нашей аудитории, на основании которого запланируем изменения, которые, мы уверены, выведут наш музей на новый уровень».



Анна Макаrchук

директор Центра толерантности
ЧУК «Еврейский музей и Центр толерантности»

«Понимать, а не догадываться о запросах и потребностях своей аудитории — это путь к удовлетворению потребностей обеих сторон. Музей понимает, что точно будет востребованным и не тратит бюджет на то, что посетителю окажется не нужным. Посетители

понимают, что их потребности значимы и видимы, чувствуют себя в безопасности и становятся лояльнее к музею. Один из результатов проведенного нами исследования заключается в том, что трафик посетителей растет».



Екатерина Селезнева

куратор отдела инклюзивных практик
ЧУК «Еврейский музей и Центр толерантности»

Чек-лист по проведению исследования

- ☐ Определить цели, задачи, масштаб и целевую группу исследования.
- ☐ Сформулировать основные исследовательские вопросы.
- ☐ Провести интервью с сотрудниками музея, которые больше всего взаимодействуют с людьми с инвалидностью.
- ☐ На основе интервью выделить ключевые эпизоды посещения и разработать гипотезы исследования.
- ☐ Выбрать методы сбора данных и разработать инструментарий (дневники наблюдений, гайды для интервью).
- ☐ Привлечь экспертов для адаптации материалов и протестировать их с целевой группой исследования.
- ☐ Распределить роли внутри команды, которая занимается исследованием, и провести инструктаж по сбору данных: как проводить наблюдение, приглашать посетителей на интервью и предлагать заполнить дневники самонаблюдения, как опрашивать и т.д.

- Провести полевое исследование: самонаблюдения посетителей, наблюдения сотрудников, интервью с посетителями.
- Расшифровать (перевести в текстовый формат) все аудиозаписи интервью, устные ответы на вопросы из дневников.
- Проанализировать все собранные данные, выбрать ключевые аспекты посещения.
- Нанести данные – цитаты и выводы о сложностях посетителей — на шаблон карты пути пользователя по каждому ключевому аспекту посещения.
- Сформулировать вопросы «Как мы можем помочь...?» на основе выявленных сложностей, с которыми сталкиваются посетители.
- Разработать возможные решения для каждой проблемы.
- Расставить предлагаемые решения по приоритету — что нужно внедрить в первую очередь, а что можно сделать позже.
- Внедрить практические решения, которые могут улучшить посетительский опыт.

Приложения

Инструментарий исследования

Экспертные интервью с сотрудниками музея

Экспертные интервью проводятся с сотрудниками и специалистами подразделений, входящих в предметную область проекта, чтобы лучше погрузиться в проблемное поле и описать ландшафт изучаемого вопроса. В нашем случае это были сотрудники, которые больше всего взаимодействовали с посетителями с инвалидностью (охрана, кассиры, экскурсоводы).

Как проводить

- 1** Используя гайд по проведению экспертного интервью, мы проводим очную или онлайн-встречу, на которой уточняем гипотезы и сведения о посетителях музея, их поведении на всех этапах взаимодействия. В среднем такое интервью может занимать около 60 минут.
- 2** В гайде приведен полный перечень вопросов для интервью с разными сотрудниками. В зависимости от специализации человека, с которым вы проводите интервью, можно регулировать перечень вопросов: задавать дополнительные вопросы, уточняя детали, или пропускать вопросы, если они не релевантны для конкретного специалиста.

Пример гайда по проведению интервью с сотрудниками музея

Введение

Прежде чем мы начнем, давайте я еще раз кратко расскажу, о чем пойдет речь.

Меня зовут ... Мы проводим исследование ...
Наш проект поможет улучшить ...

Нам интересен именно ваш опыт, тут нет правильных или неправильных ответов, поэтому вы можете говорить открыто.

Я буду записывать нашу беседу на диктофон для последующего анализа. Мы не будем публиковать запись в открытых источниках. Вся полученная информация будет использоваться только в обобщенном виде и не будет иметь никакой связи с вами. Вы можете не отвечать на вопросы, которые вызовут у вас затруднения.

Итак, давайте начнем?

1. Блок «О себе»

- Как бы вы описали в нескольких предложениях фронт вашей работы?
- Как долго вы работаете на этой позиции?
Чем занимались раньше?
- Что входит в ваши обязанности?
- Расскажите о самом ярком курьезе, который приключился с вами на работе.

- Перечислите основные ситуации, когда вы взаимодействуете с посетителями. Перечислите ситуации или причины, по которым посетители обращаются к вам.
- Опишите, какие сложности при посещении музея вы наблюдали у посетителей с инвалидностью. С чем они были связаны?
- Какие сложности испытываете вы, когда к вам обращаются посетители с инвалидностью, и почему эти сложности возникают?

2. Блок «Аудитория»

- Опишите аудиторию музея. Как бы вы ее охарактеризовали, на какие группы разделили?
- Назовите, пожалуйста, основные мотивы посещения музея разными группами.
- Можете перечислить причины, по которым посетители не возвращаются в музей?
- Почему, на ваш взгляд, люди с инвалидностью редко посещают музеи и другие культурные учреждения?
- Как это можно исправить?
- Что могло бы увеличить посещаемость музея представителями разных групп?
- Какие конкуренты есть у нашего музея?
- В какие другие культурные учреждения вместо нашего музея могут отправиться посетители? При каких обстоятельствах?

3. Блок «Процессы»

- Опишите разницу в обслуживании групповых и индивидуальных посетителей.

- Как, по мере продвижения по музею, ведут себя индивидуальные посетители, а как — групповые?
- Различаются ли ваши действия в зависимости от того, с какими посетителями вы имеете дело — индивидуальными или групповыми?
- Люди с какими формами инвалидности приходят в музей? В чем особенности работы с каждой из этих групп?
- Что произойдет, если экспозиция окажется неадаптированной под посетителя с инвалидностью? Что вы будете делать в этом случае?
- Перечислите всех, кто отвечает за посещение музея людьми с инвалидностью.
- Опишите, как устроено взаимодействие между посетителями с инвалидностью и сотрудниками музея на разных этапах посещения музея.
- Перечислите основные проблемы, которые возникают в процессе этого взаимодействия.
- Какие аспекты взаимодействия с посетителями вы хотели бы изучить лучше?
- Давайте перечислим все действия посетителей с разными формами инвалидности от прихода до ухода из музея.
- В какой момент посетитель музея наиболее уязвим и не может обратиться к вам за помощью?
- Какой этап взаимодействия с музеем, на ваш взгляд, наиболее ценен для посетителя? А какой этап вообще не несет в себе пользы?
- Что, по вашим наблюдениям, кажется посетителям бессмысленным, но без чего, на самом деле, их визит в музей невозможен?
- Назовите типичные ошибки, которые совершают посетители.

- Помните действие, на которое посетители тратят больше всего времени. С чем это связано?
- Как, на ваш взгляд, можно решить эту проблему?
- Какие действия вызывают у посетителей больше всего неудобств? Почему так происходит?
- Какие ситуации вызывают у вас растерянность и ощущение беспомощности?
- Укажите действия и ситуации, которые для посетителя сложны, которые неудобны или непонятны и требуют от него особых навыков или знаний.
- Помните ситуации, когда посетитель, прибыв в музей, отказывался от его посещения. Почему это происходило?
- Какие этапы посещения музея людьми с инвалидностью кажутся вам наиболее уязвимыми? Когда чаще всего происходят нежелательные ситуации?
- Перечислите действия, которые посетители с инвалидностью могли бы, на ваш взгляд, выполнять самостоятельно, и действия, для которых им определенно нужна помощь сотрудников музея.

Пример дневника самонаблюдения, который заполняют посетители музея

Это опросник для самостоятельного описания действий, эмоций и чувств, отношения к процессам, которые происходят до, во время и после посещения музея.

Как его заполнять

- 1** Отправьте заранее дневник посетителям, которые придут с группой или индивидуально (если вы знаете о посещении) расскажите об исследовании и правилах заполнения дневника.
- 2** Попросите участников исследования описать все действия, которые они предпринимали, чтобы спланировать визит, купить билет, добраться до музея, найти нужный вход, пройти через охрану (если она есть), сориентироваться в первых шагах в музее, найти гардероб, попасть на экскурсию и т.д.
- 3** Попросите участников отмечать в блокноте или телефоне свои мысли и чувства при посещении, а также фотографировать все, что «зацепило» (пространство, объекты, людей).
- 4** Попросите участников перенести свои ключевые идеи в дневник или рассказать о них сотруднику музея, который прислал дневник/переводчику на РЖЯ.

Шаблон дневника посетителя музея

Имя респондента

Место действия

Ваши действия и действия сотрудников по отношению к вам

Наводящие вопросы

Как вы добирались до музея?

Вы использовали навигатор, чтобы найти музей?

Насколько быстро и легко вы нашли вход в музей?

Как вас встретили на пункте охраны музея и на кассе?

Вы пользовались гардеробом, туалетом, кафе музея? Вы обращались за помощью к сотрудникам музея, чтобы найти гардероб, кафе, туалет?

Вы посетили музей самостоятельно или пришли на мероприятие (экскурсию или лекцию) в группе?

Что вам понравилось в музее?

Наводящие вопросы

Чем вам понравились экскурсия, общение с экскурсоводом и сотрудниками? Какие положительные эмоции вы испытали в самом музее или в связи с тем, что там побывали?

Какие действия вызвали у вас сложности и почему?

Наводящие вопросы

Легко или трудно вам было найти музей? Легко или трудно общаться с его сотрудниками? Если да, то почему? Легко или трудно найти нужный зал, кафе, туалет, кинозал по надписям и указателям?

Что вы ожидали от посещения музея? Какие неожиданные открытия сделали для себя во время визита?

Наводящие вопросы

Перед тем, как прийти в музей, как вы представляли себе посещение?

Что сбылось и не сбылось из этих ожиданий и представлений?

Что хотелось сделать, но не удалось?

Наводящие вопросы

Было ли что-то, что вы хотели сделать, но не смогли — испугались, постеснялись, подумали, что это будет неудобно? Что вам помешало?

С чем это связано?

Что во время визита в музей было непонятно?

Наводящие вопросы

Встретились ли вам непонятные таблички, указатели, надписи?

Было ли непонятно, как совершить какое-то действие?

Пример дневника, который заполняют сотрудники музея (невключенное наблюдение)

Невключенное наблюдение — это метод исследования, предполагающий, что данные собираются в ходе стороннего наблюдения за участниками целевой группы, без прямого взаимодействия исследователя с ними.

Как проводить

- 1** Постарайтесь описать все действия и перемещения людей с инвалидностью внутри музея. Обратите внимание на то, как будет проходить покупка билета, взаимодействие с охраной, как посетитель будет ориентироваться в пространстве, как будет проходить экскурсия.
- 2** Наблюдайте за происходящим, делайте пометки в блокноте или телефоне.
- 3** Фотографируйте все, что привлечет ваше внимание — взаимодействие посетителей с объектами, пространством, другими людьми.
- 4** Используйте шаблон дневника, чтобы описать происходящее.

Шаблон дневника сотрудника музея

Респондент

Место наблюдения

Название эпизода

Действия посетителя

Опишите действия человека в изучаемой ситуации

Что нравится

Опишите реакцию посетителя

Что трудно делать

С чем у человека возникает сложность

Объекты

Опишите опыт взаимодействия посетителя с окружающими предметами

Ключевые находки

Укажите, что вам показалось интересным при наблюдении

Что не получилось сделать

Что посетителю не удалось сделать, чтобы получить результат

Что непонятно

Что вводит посетителя в ступор, вызывает вопросы и сомнения

Пространство

Опишите опыт взаимодействия посетителя с музейным пространством

Глубинное интервью с посетителями музея

Беседа с респондентом по заранее разработанному сценарию, который предполагает не четкий ограниченный список вопросов, но, скорее, направления и темы для разговора. Такое интервью позволяет сформулировать потребности, сдерживающие факторы, мотивационные инсайты и ответить на глубинные вопросы, связанные с причинами того или иного поведения посетителя.

Как проводить глубинное интервью

- 1** Выберите респондента из каждой подгруппы вашей целевой аудитории.
- 2** Используйте гайд по глубинному интервью с посетителями музея.
- 3** Задавайте вопросы и слушайте ответы внимательно, не перебивайте.
- 4** Во время интервью 80% времени говорит ваш респондент, а 20% — вы.
- 5** Задавайте уточняющий вопрос «почему?» так часто, как это возможно.

В гайде приведен полный перечень вопросов для интервью с посетителями с разными формами инвалидности.

По ходу интервью вы можете его регулировать: задавать дополнительные вопросы, уточняя детали, или пропускать вопросы, если они не релевантны для посетителя.

Пример гайда по проведению интервью с посетителями музея

Введение

Прежде чем мы начнем, давайте я еще раз кратко расскажу, о чем пойдет речь.

Меня зовут ... Мы проводим исследование ...
Наш проект поможет улучшить ...

Нам интересен именно ваш опыт, тут нет правильных или неправильных ответов, поэтому вы можете говорить открыто.

Я буду записывать нашу беседу на диктофон для последующего анализа. Мы не будем публиковать запись в открытых источниках. Вся полученная информация будет использоваться только в обобщенном виде и не будет иметь никакой связи с вами. Вы можете не отвечать на вопросы, которые вызовут у вас затруднения.

Итак, давайте начнем?

1. Блок «О себе»

- Как вас зовут?
- Как часто вы посещаете наш музей?
- Какие еще культурные учреждения посещаете?
- Как бы вы описали процесс посещения музея?
С чем можете сравнить этот опыт?
- Почему вы ходите в музей, какие у вас ожидания?
- Произошло ли во время вашего визита что-то необычное, что вам запомнилось?

2. Блок «Выбор»

- Давайте перенесемся в прошлое и вспомним, когда вы впервые посетили музей/любое подобное пространство. С чем это было связано? Какой был повод?
- Как вы принимаете решение о том, чтобы куда-то пойти? Как выбираете, куда и на что?
- Что для вас важно при выборе культурного учреждения или мероприятия?
- Какие сомнения или тревоги вы испытываете, выбирая, куда пойти?
- Сразу ли вы решили прийти в этот музей или выбирали между ним и другим учреждением? Если да, то каким? Что определило ваш выбор? Почему вы выбрали именно этот музей?
- Пришлось ли вам преодолевать какие-то свои привычки, страхи, чтобы решиться посетить этот музей?
- В чем преимущества этого музея перед другими учреждениями?
- А в чем этот музей проигрывает другим культурным учреждениям, которые вам знакомы?
- Что могло бы заставить вас больше не приходить в этот музей?
- Обнаружились ли какие-то подводные камни, о которых вы не догадывались, планируя визит в музей?
- Опишите, что для вас важно при осмотре музейной экспозиции? Почему?
- Что произойдет, если вы будете этого лишены?
- Что вы ощущаете, когда попадаете в неблагоприятную, неадаптированную среду? С чем можете сравнить этот опыт?
- Что помогает вам чувствовать себя в музее спокойно? При каких условиях вы чувствуете себя желанным гостем?

- Что делает знакомство с экспозицией удобным для вас — например, какие-то технические, организационные аспекты?
- Какие средства адаптации, специальные удобства важны для вас?
- Что на ваш взгляд бесполезно или даже мешает?
- Как вы понимаете, что экспозиция подготовлена и доступна для вас?
- Бывали ли случаи, когда экспозиция оказывалась недостаточно адаптированной для вас? Что именно не было адаптировано?

3. Блок «Формат посещения»

- Как часто вы посещаете музейное пространство с группой или индивидуально?
- Вспомните последний раз, когда вы посещали музей в группе/индивидуально.
- Кто инициировал посещение? Как вы выбирали программу?
- Как вам удобнее посещать музей — индивидуально или в группе?
- Что или кто делает посещение по-настоящему успешным?
- Вспомните ситуации, когда вам приходилось взаимодействовать с другими посетителями. Почему возникала такая необходимость?
- Насколько для вас важна связь с другими посетителями? В чем ее важность?

4. Блок «Покупка билетов»

- Как вы узнаете, что планируется мероприятие в музее? Какими источниками информации пользуетесь?

- Насколько легко и безболезненно проходит обычно этап покупки билетов? Часто ли бывают какие-то сложности? Справляетесь ли вы обычно самостоятельно или вам нужна помощь музея?
- Вспомните, когда вы посещали музей самостоятельно, без группы и организованной заранее экскурсии. Как это происходило? Были ли с этим связаны какие-нибудь трудности?
- Опишите все действия, которые вам нужно выполнить, чтобы выбрать мероприятие и купить билет в музей. Назовите все действия, которые вы совершаете, с первого до последнего шага этого эпизода.

5. Блок «Дорога до музея»

- Опишите поэтапно все действия, которые вам нужно выполнить, чтобы добраться до музея, с первого до последнего шага. Если у вас были какие-то сложности или неудобства, расскажите о них.

6. Блок «Охрана»

- Опишите поэтапно все действия, которые вам нужно выполнить, чтобы попасть на территорию и в здание музея, от самого начала до самого конца этого эпизода. Если у вас были какие-то сложности и неудобства, расскажите о них.

7. Блок «Ориентация в пространстве»

- Опишите все действия, которые вам нужно выполнить, чтобы сориентироваться при входе в музей.
- Что обеспечивает навигацию? Какие средства помогают вам с ней разобраться? (Для интервьюера: под средствами навигации подразумеваются пиктограммы, надписи, стрелочки, треки на полу и т.д.)

- Легко ли вам было найти дорогу в туалет, гардероб, музейный магазин? Что помогло сориентироваться?
- Случалось ли вам заблудиться в музее? Как вы справились с этой проблемой?
- Опишите все действия, которые вам нужно выполнить, если вам потребовалось отлучиться от маршрута/выйти в туалет/воспользоваться другим пространством музея, начиная с первого до последнего шага этого эпизода.

8. Блок «Экскурсия»

- Опишите все свои действия во время экскурсии.

9. Блок «Выход»

- Опишите, как вы обычно действуете после завершения экскурсии и когда вы уже покидаете музей. Всегда ли это один и тот же сценарий, или вы действуете по-разному? От чего это зависит?

10. Блок «Общие вопросы»

- Какой из этапов посещения музея вам больше всего нравится/наиболее приятен для вас?
- Приходится ли вам совершать в музее действия, которые кажутся вам бесполезными и/или бессмысленными? Почему?
- Опишите все трудности, с которыми сталкивались, находясь в музее — от входа в него до выхода. Какой была самая главная трудность?
- Что во время посещения музея кажется непонятным и требует дополнительных объяснений?

- Требуют ли какие-то действия, которые вы вынуждены совершать в музее, дополнительных навыков и знаний?
- **Для людей с ментальными особенностями (если не звучало ранее):** Как часто и из-за чего вы можете испытывать сенсорную перегрузку в музее, усталость? Какие сенсорные раздражители больше всего воздействуют на вас обычно в музее?
- Было ли что-то, что вам хотелось, но так и не удалось сделать? Если да, то почему?
- Совершали ли вы во время посещения музея какие-то ошибки? Чем они были вызваны?
- Какие действия потребовали от вас больше всего времени? Почему?
- Когда и почему вам приходилось обращаться за помощью к сотрудникам музея?
- Бывало ли так, что вам требовалась помощь специалиста, но его не оказывалось рядом?
- Доводилось ли вам отказываться от запланированного визита в музей? Если да, то почему?
- С чем из того, что вам приходится делать в музее, вы можете справиться самостоятельно, а с чем — только при помощи сотрудников музея?

Команда

Составители	Анна Скоробогатова Мария Дармина Ольга Самсонова
-------------	---

Консультант	Андрей Иващенко
-------------	------------------------

Редактор и корректор	Нина Фрейман
----------------------	---------------------

Дизайн и верстка	SANDS STUDIO
------------------	---------------------

Иллюстрации	Марина Федорова
-------------	------------------------

Мы искренне благодарим команду Еврейского музея и Центра толерантности, лично Анну Макачук и Екатерину Селезневу за участие в исследовании и сборе полевых данных, а также наших коллег, экспертов и партнеров, которые оставили свои комментарии и рекомендации:

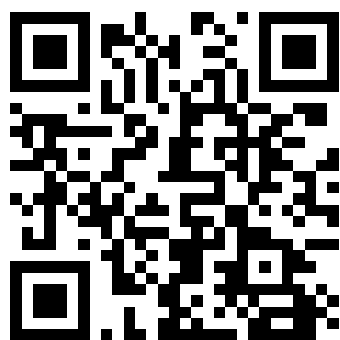
Евгения Арнапольского
Светлану Бобкову
Никиту Большакова
Наталию Погосян
Антонину Стейнберг
Наталию Нечаеву
Эмму Каирову
Полину Скоробогатову

Обратная связь



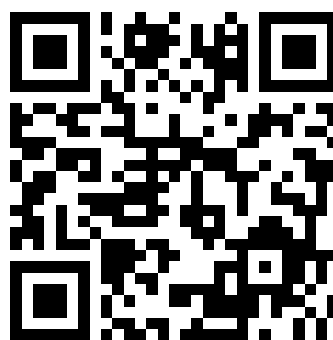
**Здесь вы можете поделиться
вашими впечатлениями
и комментариями после
прочтения Руководства**

[Заполнить](#)



**Исследование опыта
посещения музея людьми
с инвалидностью. Воркшоп**

[Смотреть](#)



**Дискуссия «Человек
с инвалидностью в музее»
в Еврейском музее**

[Смотреть](#)

Контакты

Адрес

119270, г. Москва,
Лужнецкая набережная,
2/4 стр. 4, офис 6.09

Телефон и e-mail

+7 495 803-20-30
info@fond-svet.ru



@svetfoundation

