

Spis treści

- Mariusz Wszółek, Michał Grech
- 9 **Wstęp**
- Mariusz Wszółek, Michał Grech
- 11 **Komentarz do wydania II**
- Michael Fleischer
- 21 **Komentarz do wydania polskiego. Problem problemu w designie i nie tylko**
- Wprowadzenie
- 35 **Moc *design thinking***

Część pierwsza

Czym jest *design thinking*?

- Rozdział pierwszy
- 45 **Zależć za skórę, czyli w *design thinking* chodzi o coś więcej niż styl**
- Rozdział drugi
- 67 **Zmienić potrzebę w popyt, czyli ludzie na pierwszym miejscu**
- Rozdział trzeci
- 87 **Mentalna matryca, czyli „ci ludzie nie mają żadnej metody!”**
- Rozdział czwarty
- 107 **Budować, by myśleć, czyli moc prototypów**
- Rozdział piąty
- 127 **Powrót na powierzchnię, czyli design doświadczenia**
- Rozdział szósty
- 145 **Rozpowszechnianie wiadomości, czyli znaczenie opowieści**

Część druga

Dokąd zmierzamy?

Rozdział siódmy

165 *Design thinking* i korporacja, czyli nauka łowienia ryb

Rozdział ósmy

185 Nowa umowa społeczna, czyli wszyscy w tym tkwimy

Rozdział dziewiąty

207 Design w akcji, czyli inspirowanie rozwiązań o potencjale globalnym

Rozdział dziesiąty

229 Projektowanie jutra – dzisiaj

243 Podziękowania

247 Projekty IDEO

Wstęp

Mariusz Wszolek, Michał Grech
Uniwersytet Wrocławski

Tim Brown uznawany jest za twórcę pojęcia *design thinking*. Choć sama metoda pracy projektowej, w której centrum stoją analiza oraz wykorzystanie zróżnicowanych zasobów wiedzy, kompetencji i narzędzi, znana jest od wielu lat, to właśnie Tim Brown jako pierwszy zoperacjonalizował pojęcie *design thinking* i sprawnie wprowadził je do dyskursu projektowego. Dzięki niemu tę metodę pracy rozwija się i wykorzystuje na całym świecie. *Design thinking* ma zarówno wielu zwolenników, jak i przeciwników. Ci pierwsi upatrują jego zalety przede wszystkim w holistycznym podejściu do pracy projektowej i samego designu. Przeciwnicy obawiają się, że *design thinking* to jedynie rozdmuchana koncepcja biznesowa, niemająca wiele wspólnego z realnym, narzędziowym projektowaniem. Niezależnie od tego, kto ma rację, zdecydowaliśmy się wydać tę książkę głównie ze względu na rozwój dyskusji nad standardami projektowania w Polsce, a także jako ofertę wydawniczą w ramach studiów projektowych zorientowanych na rozwiązywanie problemów projektowych, pracę zespołową i projektowanie komunikacji.

Polskie wydanie książki Tima Browna jest efektem wspólnej inicjatywy wydawniczej Instytutu Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Wrocławskiego (w ramach serii „Projektowanie komunikacji”) oraz wydawnictwa naukowego Libron. Niniejsza publikacja nie

powstałaby, gdyby nie zaangażowanie pracowników naukowo-dydaktycznych i przychylność władz Instytutu Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej, za które dziękujemy.

Komentarz do wydania II

Mariusz Wszółek, Michał Grech
Uniwersytet Wrocławski

Polskie wydanie książki Tima Browna jest efektem wspólnej inicjatywy wydawniczej Instytutu Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Wrocławskiego (w ramach serii „Projektowanie Komunikacji”) oraz wydawnictwa naukowego Libron. Obecną publikację opatrzyliśmy dwoma komentarzami – niniejszym, dotyczącym operacjonalizacji pojęcia *design thinking*, oraz komentarzem Michaela Fleischera, w którym autor dokonuje omówienia pojęcia problemu w projektowaniu. Komentarz Fleischera ma dla nas znaczenie fundamentalne ze względu na centralizację zagadnień związanych z pojęciem problemu i przyjęciem definicji designu jako systemowego mechanizmu rozwiązywania problemów projektowych. Naszym celem jest również rozwinięcie pewnych fragmentów książki, które z punktu widzenia metodologii i metody pracy uznajemy za relewantne, tak by niniejsza publikacja mogła być wykorzystywana zarówno przez mniej, jak i bardziej zaawansowanych użytkowników.

Design thinking od czasu pierwszego polskiego wydania książki Tima Browna na dobre zagościło w dyskursie naukowym i biznesowym jako czołowe podejście metodologiczne w nowoczesnych organizacjach. Obecnie jednak zauważamy pewnego rodzaju produkowanie bylejałości uczenia i praktykowania *design thinking*, m.in. na podstawie książki Tima

Browna. Sama publikacja nie jest i nigdy nie była podręcznikiem z zakresu *design thinking*. Można ją raczej potraktować jako wprowadzenie nakreślające ramy paradygmatyczne zjawiska, o którym jest obecnie tak głośno. Tim Brown, wbrew temu, co się powszechnie twierdzi, nie jest jedynym twórcą metodologii *design thinking*, ale jedynie wplótł zespół metod i narzędzi w lotną nazwę, która stała się rynkowym kapitałem firmy IDEO. Myślenie projektowe, zorientowane na diagnozowanie problemów i dostarczanie efektywnych z punktu widzenia użytkownika (Human Centered Design) rozwiązań, było przedmiotem zainteresowania badaczy już w latach 60. XX wieku. Na uwagę zasługują dokonania Horsta Rittela w kontekście designu partycypacyjnego czy refleksja kognitywna Donalda Normana. Ponadto szczególne zasługi dla współczesnego rozumienia *design thinking* mieli również Lucy Kimbell, Ezio Manzini, David Kelly, a także Alex Osborn, który już w latach 50. koncentrował swoje zainteresowania na myśleniu dywergencyjnym w projektowaniu. Naturalnie nie kwestionujemy autorstwa koncepcji *design thinking* Tima Browna, ale warto podkreślić, że wachlarz elementów, które składają się na ideę myślenia projektowego, „pochodzi z różnych okresów historii designu, począwszy od koncepcji burzy mózgow Alexy Osborne’a czy refleksji kognitywnej Donalda Normana, aż po współczesną konstrukcję rozwijaną w D-School na Uniwersytecie Stanforda” (Wszółek, Moszczyński 2015: 185).

Jak wskazaliśmy we wstępie do pierwszego wydania książki Tima Browna, myślenie projektowe to bardziej kultura i metodologia pracy, niekoniecznie przypisana do ścisłego i powtarzalnego algorytmu pracy projektowej. To przede wszystkim praca diagnostyczna, która ma na celu zrozumienie problemu projektowego przy jednoczesnej kontroli kontekstów: społecznego, ekonomicznego i kulturowego. *Design thinking* ma w rezultacie dostarczyć rozwiązania, które są proste w użyciu dla określonej publiczności designu. *Design thinking* to również – a może przede wszystkim – pobudzanie kreatywności przez ciągłe prototypowanie potencjalnych rozwiązań w myśl zasad kaizen: „pomyłki koryguj na bieżąco” i „ulepszanie nie ma końca”. Nieporozumienia, które pojawiają się w dyskusji nad *design thinking*, dotyczą przede wszystkim operacjonalizacji samego pojęcia w kontekście relacji między kulturą, sposobem myślenia (*mindset*), metodologią, metodą i narzędziami. Różnice te sprawnie

zostały opisane przez Roberta Curedale'a w książce *Design Thinking: Process and Methods Manual*. Z perspektywy procesu projektowego punktem wyjścia jest sposób myślenia czy też nastawienie (*mindset*), określane przez autora jako ugruntowane ramy paradygmatyczne i zestaw postaw, definiujące sposób robienia czegoś. Curedale widzi metodologię jako zestaw metod wykorzystywanych w konkretnym obszarze aktywności projektowych. Metoda jest tu rozumiana jako powtarzalna procedura, stosowana do osiągnięcia czegoś w systematyczny sposób. Na samym końcu Curedale stawia narzędzia, które odpowiadają za realizację konkretnych zadań w określonych ramach i są przyporządkowane określonym funkcjom (zob. Curedale 2013: 173).

Z naszej perspektywy, przyjmując pełną odpowiedzialność za niniejszą konstatację, proponujemy systematyzację pojęcia *design thinking* jako metodologii pracy projektowej wynikającej z pewnego kapitału nastawień wobec samej praktyki projektowania, zaś stanfordzką procedurę projektową, którą proponuje m.in. Tim Brown i której forma przedstawia się w następujący sposób: faza empatii ↔ definicja problemu ↔ ideacja ↔ prototypowanie ↔ testowanie¹, rozumiemy jako metodę pracy projektowej w ramach metodologii *design thinking*. Skąd taka systematyzacja opisu zagadnienia? W swej kompleksowości *design thinking* nie realizuje żadnej powtarzalnej i wyróżniającej się na tle innych algorytmów procedury, ale odnosi się głównie do konwergencyjnego i dywergencyjnego myślenia w różnych etapach pracy projektowej. Dopiero konkretny opis *design thinking* w kontekście pracy projektowej uznajemy za metodę, za którą stoi powtarzalna procedura działania, bazująca na pięciu współzależnych aspektach projektowania: rozpoznawanie, kształtowanie, urzeczywistnianie, pośredniczenie, kontrola. Przyjmując *design thinking* jako

¹ W tym miejscu pragniemy zauważyć, że proponowany przez nas zapis procedury *design thinking* jest niepoprawny w odniesieniu do wizualnej reprezentacji procedury stosowanej w D-School na Uniwersytecie Stanforda. Poprawna, heksagonalna forma zapisu wskazuje na iteracyjny charakter procesu projektowego, w którym nie ma mowy o linearnej zależności między poszczególnymi wartościami procedury. *Design thinking* jest w tym kontekście metodologią, która dopuszcza manipulację samym algorytmem pracy projektowej w zależności od potrzeby zespołu projektowego. W niniejszym tekście przyjmujemy taki zapis ze względu na ograniczenia wydawnicze.

metodę bez proponowanego przez nas rozróżnienia metodologii i metody właśnie, należałoby wskazać konkretny scenariusz działania, a tych w literaturze przedmiotu znajdujemy wiele. Stąd już blisko do wartościowania i stratyfikowania ważności wybranych perspektyw.

Patrząc na *design thinking* jako na metodologię projektową, znajdujemy w niej kilka właściwości paradygmatycznych – opisanie ich, choćby skrótowne, uznajemy za stosowne w niniejszym komentarzu.

Główną właściwością paradygmatyczną *design thinking* jest orientacja na człowieka w procesie projektowym (Human Centered Design: HCD). „Ideę HCD skonceptualizował w latach 80. Donald Norman (1986), zakładając, że punktem centralnym procesu jest użytkownik (człowiek), któremu dedykuje się rezultat pracy projektowej. Naczelną wartością HCD jest bezproblemowe użytkowanie produktów designu przez ostatecznych użytkowników. HCD ma na tyle silny wpływ na środowiska projektancie, że jego główne założenia zostały włączone w oficjalną rekomendację jednej z norm Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej: ISO 9241-210:2010” (Wszolek, Moszczyński 2015: 178).

Design thinking odnosi się również do designu partycypacyjnego (DP), który zrewolucjonizował całą metodologię projektową przez włączenie do samego procesu projektowego użytkowników, do których rezultat projektowy jest kierowany. Wykorzystuje się więc perspektywę użytkownika w celu efektywnego rozwiązania problemu projektowego, ale nie zrzuca się na niego odpowiedzialności za rezultat pracy. Design partycypacyjny to wykorzystanie niepoliczalnego kapitału doświadczeń, wiedzy i perspektywy, które składają się na problem projektowy.

Design thinking systematyzuje podejście HCD i DP pod postacią zespołów projektowych opartych na interdyscyplinarności wiedzy i kompetencji. „Żeby zapewnić efektywną pracę w ramach tych zespołów, ich członkowie powinni dzielić pewien wspólny zasób kluczowych kompetencji miękkich, m.in. otwartość i elastyczność, dystans w stosunku do własnych idei, krytyczne i analityczne myślenie, kompetencję socjalną i komunikacyjną oraz ciekawość, która pozwala na sprawną kontrolę szerokich tematycznie kontekstów. Zróżnicowanie zespołu rysuje się na poziomie twardych umiejętności i posiadanej specjalistycznej wiedzy” (Wszolek, Moszczyński 2015: 178). Relacja między miękkimi kompetencjami

a twardymi umiejętnościami jest przez Tima Browna opisywana jako osobowość T-kształtna (*T-shaped personality*): „having skills and knowledge that are both deep and broad. The vertical bar on the T represents the depth of related skills in a single field, and the horizontal bar represents the ability to collaborate across disciplines other than one’s own” (Curedale 2013: 86).

Tym, co przede wszystkim wyróżnia *design thinking* na tle innych metodologii projektowych, jest specyficzne ujęcie procesu myślenia dywergencyjnego i konwergencyjnego zarówno na poziomie analitycznym, jak i na poziomie kreatywnym. Donald Norman określa tę relację jako *The Double Diamond Model of Design* (zob. Norman 2013: 220). W fazie analitycznej procesu projektowego myślenie dywergencyjne dotyczy eksploracji zjawiska problemu – w tym miejscu chodzi o wykorzystanie możliwie szerokich kontekstów poznawczych do operacjonalizacji problemu projektowego. Myślenie konwergencyjne w tej części procesu koncentruje się na syntezie opisu problemu projektowego, czyli na jego precyzyjnej definicji. Jak pisze Norman: „One of my rules in consulting is simple: never solve problem I am asked to solve. Why such a counterintuitive rule? Because, invariably, the problem I am asked to solve is not the real, fundamental, root problem. It is usually a symptom” (Norman 2013: 217). Analogicznie myślenie dywergencyjne i myślenie konwergencyjne znajdują swoją reprezentację w fazie kreacji. W pierwszej kolejności dochodzi do generowania możliwie wielu propozycji rozwiązań (*divergent thinking*) po to, aby z szerokiego wachlarza pomysłów wypracować i rozwinąć te, które z punktu widzenia zespołu projektowego najbardziej odpowiadają problemom projektowym. „Designers often start by questioning the problem given to them: they expand the scope of the problem, diverging to examine all the fundamental issues that underline it. Then they converge upon a single problem statement. During the solution phase of their studies, the first expand the space of possible solutions, the divergence phase. Finally, they converge upon a proposed solution” (Norman 2013: 220).

Na koniec wskazujemy na jeszcze jedną właściwość paradygmatyczną metodologii *design thinking* – na cyrkularność procesu projektowego. O ile główne koncepcje metodologiczne procesu projektowego

koncentrują się na linearnym, przyczynowo-skutkowym opisie procesu projektowego (zob. Best 2009), o tyle właściwe wydaje się podejście systemowe, które wykazuje jego samoreferencyjną strukturę. W tym miejsu chodzi o perspektywę, która kwestionuje temporalną naturę tego procesu na rzecz ujęcia systemowo-cyrkularnego. Jeśli punktem wyjścia w procesie projektowym jest problem projektowy, to pytanie zasadnicze brzmi: co wyprodukowało problem? A skoro problem jest perspektywą obserwatora, tzn. istnieje tylko w trzeciej rzeczywistości (zob. komentarz Michaela Fleischera do niniejszego wydania), to został on wyprodukowany przez obserwatora, dla którego rezultat procesu (rozwiązanie) nie odpowiada stanowi, jaki obserwator sobie życzy. Innymi słowy można powiedzieć, że rozwiązanie problemu staje się punktem wyjścia dla procesu projektowego. A zatem rozwiązanie problemu projektowego, niezależnie od jego skuteczności i efektywności, umożliwia podjęcie procesu *de novo* (zob. Wszółek 2016, w druku).

Współczesne podejście do designu obejmuje przede wszystkim szeroki wachlarz możliwych odniesień projektowych. W centrum projektowania stoi, jak już zaznaczaliśmy wielokrotnie, zrozumienie problemu projektowego i dostarczenie rozwiązania, które nie będzie sprawiało trudności ostatecznemu odbiorcy. Odbiorca staje się głównym celem w projektowaniu, problem projektowy zaś – punktem wyjścia. Tim Brown widzi design przede wszystkim jako dostarczenie innowacji w kontekście zaproponowanych problemów projektowych. Odchodzi tym samym od fragmentarycznego projektowania zorientowanego na realizację dobrze znanych narzędzi projektowych – a zatem istotne są nie konkretne specjalizacje rynkowe (np. *branding*, reklama, *public relations* czy projektowanie graficzne), ale szerokie podejście projektowe i metodologiczne zorientowane na produkowanie innowacji dla biznesu i społeczeństwa. *Design thinking* powinien być rozumiany nie tylko jako instrukcja postępowania w procesie projektowym, ale przede wszystkim jako punkt odniesienia w procesie rozwiązywania problemów i dostarczania rozwiązań prostych w użyciu. Trudno jest nauczyć się i stosować w praktyce *design thinking*, nie mając do tego przygotowania z innych paradygmatów nauki o projektowaniu, marketingu, komunikacji i społeczeństwie. To, co obecnie obserwujemy, to orientacja na *design thinking* jako na zespół modnych metod

i narzędzi, które mogą zapewnić sukces zespołom projektowym. Widzimy, że *design thinking* jest bezrefleksyjnie postrzegane jako rozwinięcie dotychczasowych metod i narzędzi projektowych, w których wyróżnialną wartością są samoprzylepne karteczki i generowanie idei – co prowadzi do deprecjonowania tej dziedziny projektowej. *Design thinking* wymaga przede wszystkim refleksji opartej na szerokim kontekście wiedzy, umiejętności i kompetencji; procedura projektowa jest tu nie tak istotna, jak przygotowanie projektanta do jej stosowania.

Jedną z podstawowych umiejętności wydaje się zdolność do poznawania wyobrażeń, a szczególnie oczekiwań przyszłych odbiorców projektu. I tu zakres metod proponowanych przez Tima Browna jest ograniczony do tych pozwalających na pracę z pojedynczymi osobami, ewentualnie niewielkimi grupami, a tym samym poznanie i zrozumienie tylko ich. Brown zauważa relewancję procesu poznania w ramach *design thinking*, choć nie w bezrefleksyjnym odniesieniu do deklaratywności grup opinii. Jak sam pisze:

Rozumiał to Henry Ford, o czym świadczą jego słowa: „Gdybym zapytał moich klientów, czego potrzebują, odpowiedzieliby, że szybszego konia”. Dlatego właśnie tradycyjne techniki badawcze, takie jak grupy fokusowe czy badania surveyowe, podczas których zwykle pyta się ludzi, czego chcą, rzadko przynoszą jakieś znaczące spostrzeżenia. Narzędzia konwencjonalnych badań rynku przydają się do wskazywania kierunku inkrementalnych ulepszeń, ale nigdy nie doprowadzą do zmieniających zasady gry i obalających paradygmaty przełomowych odkryć, które sprawiają, że drapiemy się po głowie i zastanawiamy, dlaczego nikt wcześniej na to nie wpadł (s. 68 niniejszego wydania).

Na krytyce Brown kończy; brak u niego perspektyw pozwalających wykorzystać tradycyjne badania rynku do zdobycia czy wyprodukowania wiedzy. Szkoda, ponieważ istnieje też inne podejście do danych uzyskanych od odbiorców bezpośrednio w komunikacji, czy to w wywiadzie, czy też w ankiecie, zbieżne z istotnymi elementami każdego udanego programu projektowego proponowanego przez Browna: zrozumieniem – obserwacją – empatią, szczególnie zaś z pierwszymi dwoma. W podejściu

tym traktuje się wypowiedzi respondentów jako część komunikacji – zarówno procesu, jak i sytuacji komunikacyjnej. Przede wszystkim komunikacja jest niezbywalną częścią przeprowadzania wywiadu czy ankiety, gdyż zadawanie pytań i udzielanie odpowiedzi to jeden z podstawowych scenariuszy komunikacji, niezależnie od formy, jaką ona przyjmuje. Samo przeprowadzanie wywiadu lub ankiety jest specjalną sytuacją komunikacyjną, raczej niecodzienną dla badanych. Tych dwóch uwarunkowań zwykle nie brało się pod uwagę w tradycyjnych badaniach ankietowych, więc Ford i Brown jako niespecjaliści niekoniecznie musieli o tym wiedzieć. Wzięcie ich pod uwagę zmienia jednak perspektywę **obserwacji** (i analizy), a co za tym idzie – pozwala na ich inne **rozumienie**. Jak widać, podkreślamy tu pojęcia używane przez Browna w nieco szerszym rozumieniu, niż zaproponował on sam (zob. s. 68).

Jeśli tak do tego podejdziemy, to otwierają się nowe możliwości, zamknięte przez tradycyjne podejście do badań, opisane w tym akapicie. Tym, co proponujemy, jest traktowanie komunikacji w bardziej odpowiedni dla niej sposób, a szczególnie – wzięcie pod uwagę znakowego charakteru komunikacji wraz z wszystkimi jego konsekwencjami.

Uważamy, że uwzględnienie komunikacji jako szerszego tła dla praktycznie wszystkich sytuacji, kontekstów, a co za tym idzie – projektów zasadniczo zmienia spojrzenie na proces projektowy. Istotne jest to zwłaszcza w ramach fazy analitycznej, fundamentalnej dla projektowania w ogóle, a szczególnie w ramach *design thinking*, gdzie cyrkularność procesu zmiany rozumienia i rozwoju projektu jest podstawowym założeniem.

Przechodząc do rzeczy

Komunikacja operuje znakami (słownymi, obrazowymi, gestami itd.), a znaki z definicji nie są jednoznaczne i na zawsze ustalone – ich znaczenie zmienia się wraz z odbiorcą (obserwatorem), czasem i kontekstem występowania. Tak więc należy przyjąć, że każdy rozumie znaki tak, jak rozumie, czyli dość indywidualnie. Z drugiej strony działają też mechanizmy zabezpieczające kontynuowanie komunikacji i – co z tego wynika – relacji społecznych i społeczeństwa jako takiego. Ramy niniejszego tekstu nie pozwalają na opisywanie podstaw poznawczych procesów komunikacyjnych

i ich konsekwencji, zainteresowany czytelnik znajdzie jednak na ten temat wiele publikacji, z których polecimy na początek dwie: *Radykalny konstrukttywizm. Antologia* (Balicki, Lewiński, Ryż, Szczerbuk 2010) i *Communication design, czyli projektowanie komunikacji* (Fleischer 2010). Obie traktują – odpowiednio – o podstawach konstrukttywizmu jako perspektywy poznawczej oraz o teorii komunikacji zbudowanej na założeniach konstrukttywistycznych.

Tak więc w ramach fazy analitycznej (badawczej) należałoby zmienić podejście do badań ankietowych/fokusowych i zaprojektować je w taki sposób, by celem badań stało się nie tyle uzyskanie odpowiedzi, których wprost (raczej nie) można się trzymać, ile raczej poznanie schematów kognitywnych i komunikacyjnych przyszłych odbiorców, a zwłaszcza związanych z tymi schematami oczekiwań.

Tim Brown dość dobrze scharakteryzował metody inne niż skrytkowane powyżej badania ankietowe, a zatem na ten temat warto dodać tylko kilka ważniejszych uwag teoretycznych i metodologicznych, uzupełniających czy też rozszerzających tradycyjne podejścia. Za najistotniejszą różnicę uważamy nastawienie czy też nakierowanie na poznawanie perspektywy odbiorców. By wyjaśnić to obrazowo na przytoczonym przez Browna cytacie z Forda (zob. wyżej) – ludziom chodziło o to, by poruszać się szybciej, ponieważ jednak nie mieli innych punktów odniesienia, to używali tych sobie znanych (konie).

Aby móc poznać istniejące schematy, potrzebne są wypowiedzi je zawierające. W ten sposób dochodzimy do kolejnego problemu tradycyjnych badań ankietowych – pytań zamkniętych, zawierających „wszystkie możliwe odpowiedzi”. Używając takich pytań, sami zamykamy sobie możliwość poznania innych perspektyw, bo już na starcie włączamy ludzi w schematy odpowiedzi zaproponowane przez badacza/projektanta. W rezultacie możemy się najwyżej dowiedzieć, ilu ludzi zgadza się z takim czy innym schematem odpowiedzi oferowanym w badaniu. Nie dowiemy się natomiast, jak sam respondent patrzy na dane pytanie czy sytuację opisaną w badaniu. Tak więc wskazanym wyjściem, szczególnie w początkowych etapach rozwoju projektu i badań, jest zadawanie pytań logicznie i technicznie otwartych. One nie tylko pozwalają, lecz także zachęcają respondentów do wyrażania własnych opinii, przedstawienia swojego punktu widzenia,

a w konsekwencji – umożliwiają ich poznanie zainteresowanym badaczom i projektantom. I dopiero wtedy można przejść do kolejnego etapu, czyli rozpoznawania perspektyw i schematów odbiorców.

Aby jednak je zauważyć, konieczne jest wyjście poza założenia i ramy zawarte w wypowiedziach, a żeby je przekroczyć, trzeba wcześniej je dostrzec. I tu leży pierwsza trudność – bez wykształcenia odpowiedniej perspektywy, uważności i wrażliwości ciągle będziemy „hodować konie”. Dopiero kolejnym krokiem jest świadome przekraczanie rozpoznanych wybranych schematów (konie) z zachowaniem innych (szybkość). Do projektanta należy wtedy odpowiedź, które oczekiwania chce spełnić, a które przekroczyć.

W dalszych etapach projektowania fundamentalne wydaje się stałe uwrażliwienie projektantów na fakt istnienia komunikacji i sensowność jej używania, szczególnie na indywidualność rozumienia sytuacji i przypisywania znaczeń, co pociąga za sobą konieczność szerszego sprawdzenia (zbadania) proponowanych rozwiązań projektowych przed ich wdrożeniem. Tu też istotne wydaje się przygotowanie projektanta do celowego i świadomego uwzględniania w pracy projektowej szerszego tła społecznego (kulturowego), w którego ramach odbywają się komunikacje odbiorców i operują badani. Z racji socjalizacji ramy te są często rozbieżne, tak więc konieczne staje się uwzględnienie w projektowaniu różnych sposobów stratyfikowania komunikacji i stylów życia.

Literatura

- Balicki B., Lewiński D., Ryż B., Szczerbuk E. (red.) (2010). *Radykalny konstruktivism. Antologia*. Wrocław.
- Best K. (2009). *Design Management*. Warszawa.
- Curedale R. (2013). *Design Thinking: Process and Methods Manual*. Topanga, CA.
- Fleischer M. (2010). *Communication design, czyli projektowanie komunikacji (lub odwrotnie)*. Łódź.
- Norman D. (2013). *The Design of Everyday Things*. New York.
- Wszółek M., Moszczyński K. (2015). *Algorytmizacja procesów projektowych*. W: M. Grech, A. Siemes (red.), *Communication Design. Badanie i Projektowanie Komunikacji 4*. Kraków.

Komentarz do wydania polskiego

Problem problemu w designie i nie tylko

Michael Fleischer
Uniwersytet Wrocławski

Wstęp

Co ma wspólnego design z problemami? Tym zagadnieniem chcę się tu zająć, spojrzawszy na nie od strony komunikacji. O designie rozprawiamy bowiem najczęściej w kontekście wizualnym, debatując o tym, co widać, kiedy używamy jakiegoś przedmiotu już, jak to się zwykle mówi, wyposażonego w design. Z czego wynika, że design to (jakoby) jakiś dodatek, jakiś aspekt przypisany do gotowego produktu, a nierzadko jakieś „wydziwienie”, mające zwrócić na ów przedmiot uwagę. Mnie zaś uwagę na to zwróciła swego czasu pewna starsza pani w sklepie AGD, domagająca się od sprzedawcy pokazania oraz sprzedania jej „żelazka z designem”; nie jakiegoś zwykłego żelazka, których wszędzie pełno, lecz takiego z designem właśnie. Na co sprzedawca sprzedał owej pani trzecie żelazko z lewej, zapewniając, że dokładnie to posiada rzeczony design.

O problemach natomiast debatujemy zazwyczaj w kontekście filozofii, która to filozofia od tysięcy lat zajmuje się właśnie problemami. Co prawda nie ich rozwiązywaniem, lecz, wręcz przeciwnie, ich tworzeniem. I tak każda szkoła filozoficzna tworzyła na przestrzeni dziejów swoje problemy, o nich następnie debatując. To niezupełnie tak, ale o tym za chwilę.

Ani pierwszy, ani drugi kontekst w sensie naukowym nas oczywiście zadowolili nie mogą, gdyż to pierwsze to brak wiedzy, a to drugie *perpetuum mobile*, które, jak wiadomo, nie istnieje. Rzućmy zatem okiem na

interesujący nas tutaj problem z punktu widzenia komunikacji społecznej i jej wyznaczników.

Na początek (1) zdefiniujemy sobie „problem” i „design”, a następnie (2) zobaczymy, jak problemy działają, na zakończenie zaś (3) rzućmy okiem na kilka przykładów z życia tak zwanego codziennego. Przy czym już teraz chcę zwrócić uwagę na to, że ani w przypadku problemu, ani designu nie mamy do czynienia z pojęciami czy konceptami komunikacyjnymi, lecz ze zjawiskami. Nie chodzi więc o słowa, ale o realnie działające mechanizmy.

Definicje

Problem jest tym, co powstaje, kiedy coś nie jest dla kogoś takie, jakie być powinno. Już z definicji widać, że mamy do czynienia ze zjawiskiem własnie oraz ze zjawiskiem relatywnym i relacjonalnym. Coś bowiem może dla kogoś stanowić problem, a dla kogoś innego nie. Coś może funkcjonować jako problem przez jakiś czas, a w innym czasie może przestać być problemem. Problem jako taki funkcjonuje zawsze na tle jakiegoś oczekiwania, czyli oczekiwanego stanu rzeczy. Z tego z kolei wynika, że kiedy się niczego nie oczekuje, nie ma się problemów oraz że problemy zawsze mamy tylko my, a bez nas one nie istnieją. Z tego znowu wynika, że w naturze nie ma problemów, lecz tylko i wyłącznie rozwiązania. Rozwiązania powstałe bez pośrednictwa stojącego przed nimi problemu. Z takiej perspektywy widać wyraźnie, że problemy filozoficzne nie są problemami¹, lecz jedynie pytaniami, z jednej strony cyrkularnymi (i dlatego filozofia ich nie rozwiązuje), a z drugiej – pozbawionymi realności. Bo każde filozoficzne pytanie (np. czy istnieje/co to jest byt/niebyt?) najpierw zakłada istnienie tego, o co się pyta, a następnie za pomocą logiki dowodzi, że to istnieje bądź nie; przy czym logika jest sposobem naszego myślenia, a nie jest cechą realności. W naturze nic nie jest logiczne (ani nielogiczne), natura po prostu jest i działa tak, a nie inaczej. Kiedy natomiast w owej naturze pojawiają się oczekiwania, a precyzyjniej – my produkujący oczekiwania, pojawiają się problemy w sytuacjach, kiedy owa

¹ Mówiąc „filozofia”, mam na myśli to, co my wszyscy robimy, filozofując, a niekoniecznie stosowną naukę.

natura czy realność naszych oczekiwań nie spełnia. Kiedy więc zimą jest zimno, to jest zimno tylko dlatego, że istnieje ktoś, komu jest zimno, czyli ktoś, kto oczekuje, że powinno być cieplej; w naturze nie ma zimna, ale jest tylko, kiedy to mierzymy, pewien zakres temperatur, który dla niektórych gatunków jest sprzyjający dla ich przetrwania, a dla innych nie, i odwrotnie. Problemy zatem to niespełnione oczekiwania, zawsze i w każdym wypadku – kogoś.

Stawiając zagadnienie w ten sposób, nietrudno dostrzec, że rozwiązywanie problemów jest zajęciem jałowym, gdyż to nie problemy są problemem, lecz oczekiwania. Rozsupłaniem tego stanu rzeczy zajmę się niżej. Teraz czas na spojrzanie na design.

Wyjźmy w tym wypadku od pewnego algorytmu, któremu każdy z nas podlega, a mianowicie następującego:

- Ciągłe coś widać.
- Więc ktoś to musiał zaprojektować².
- Kiedy już jest zaprojektowane, wtedy powinno to też działać.
- A kiedy działa, wtedy to widać.
- A widać to, co rzuca się w oczy.
- A rzuca się w oczy to, co jest inne, nowe, nieoczekiwane.
- A kiedy to widać, wtedy zagospodarowana została nasza uwaga.

Jak widać, wymagane są w tym procesie: odpowiednia przestrzeń komunikacyjna, oferty postrzeganiowe i komunikacyjne, aktywizacja pewnych kompetencji kognitywnych oraz, oczywiście, wykorzystanie mechanizmu uważności³. Aktywizowany ten proces jest zaś przez adekwatną realizację inności na tle zastanych ofert postrzeganiowych i komunikacyjnych w danym kontekście przestrzennym i kognitywno-emocjonalnym. Z jednej strony zatem aktywizowany jest mechanizm postrzegania, z drugiej – dokonywane jest to przez stosującą uważność aktanta.

To wszystko jednak jest już dość kompleksowym procesem, w którym zawsze udział wziąć muszą dwie strony – projektanci i użytkownicy. O ile problem jest jeszcze (dualistycznym) zjawiskiem jednowymiarowym (jest

² A kiedy nikt nie zaprojektował, wtedy projektujemy to sami, gdyż nie można niczego zobaczyć, kiedy to nie ma znaczeń.

³ Mowa tutaj o uważności, a nie o uwadze. Szerzej na ten temat – zob. Fleischer 2010a.

drugością)⁴, tzn. ktoś ma oczekiwania, które się nie spełniają (kiedy się spełniają, wtedy nie ma w ogóle oczekiwań! oczekiwania zatem zawsze są niespełnione), o tyle zjawisko designu jest już dwuwymiarowe (jest trzećością), wymaga: a) projektanta, który projektuje dla użytkownika, oraz b) użytkownika, który następnie tego, co zaprojektowane, używa i (w wypadku kiedy projekt jest adekwatny) nie zauważa, że mogłoby to być inne, oraz oczywiście c) samego zaprojektowanego przedmiotu. W rezultacie dany design uzyskuje wartość, znaczenie i sens. Uzyskuje to jednak nie jego wygląd, lecz jego **funkcja**. Obiektem designu nie jest bowiem jakiś przedmiot (to tylko nośnik), lecz funkcja właśnie; w tym sensie tę samą funkcję w równym stopniu spełniać mogą różne przedmioty o różnym wyglądzie czy kształcie⁵. Możemy teraz sformułować definicję designu opartą na podejściu komunikacyjnym:

Design to rezultat projektowania współpracy aspektów komunikacyjnych i użytkowych komunikacyjnie używalnych obiektów (= przedmiotów, zjawisk, wydarzeń, procesów itp.).

Ponieważ definicja ta jest dość skomplikowana, można też wyjść od prostszej:

Design to rozpoznawanie problemów, ich kreatywne rozwiązywanie, a następnie bezproblemowe używanie rezultatów tego procesu.

Podchodząc do zagadnienia w ten sposób, widzimy od razu (nie tylko ponieważ pojawia się w niej stosowne słowo), że design i problemy są ze sobą nierozzerwalnie związane oraz wzajemnie się warunkują.

Z uwagi na rzetelność naukową wspomnieć jednak trzeba o tym, że proponowana tu perspektywa nie jest (oczywiście) jedyną, w rzeczy samej bowiem mamy do czynienia z dwoma paradygmatami rozumienia

⁴ Pojęć „pierwszość” i „drugość” (*firstness* i *secondness*) używam tu w sensie, w jakim wprowadził je do semiotyki Charles S. Peirce – zob. Peirce 1931–1960 i 1986.

⁵ Kiedy mowa tutaj o przedmiotach, mam, ma się rozumieć, na myśli nie tylko przedmioty fizyczne, lecz także usługi (fizyczne bądź metafizyczne, np. oferty banków itp.), projekty komunikacji, zjawiska itp.

i podejścia do designu w aktualnej rzeczywistości projektowej (oraz z jedną modą w ramach designu), które nie dają się co prawda sprowadzić do jakichś konkretnych krajów, gdzie byłyby stosowane, ale dla ich opisu oraz scharakteryzowania miejsca ich powstania nie będzie nadużyciem, jeśli powiemy, że występuje w przyrodzie paradygmat amerykański (USA) oraz... paradygmat reszty świata. Co jednakowoż nie ma oznaczać, że model amerykański stosowany jest tylko w USA (patrz Philippe Starck czy Oskar Zięta), a ów reszty świata nie jest stosowany w USA (patrz Charles i Ray Eames czy Eero Saarinen) i odwrotnie. W sumie to tylko dwa określenia dla dwóch różnych perspektyw pracy, które równie dobrze można by, dla ich wyróżnienia, ponumerować. Jeśli zaś chodzi o szczegóły, rzecz ma się (moim, ale nie tylko moim, zdaniem) następująco.

W owej reszcie świata stosuje się podejście globalne, traktując jako design wszystko to, co nas w kontekście komunikacyjnym, gospodarczym, społecznym, technicznym i ekologicznym otacza; w centrum uwagi projektantów sytuuje się zależność między funkcjonalnością, estetyką a postrzeganiem, z czego wynikają pytania o to, jakie coś powinno być, aby mogło być używane i postrzegane tak, a nie inaczej, oraz analiza tego, co ukierunkowuje postrzeganie, wychowanie, społeczeństwo, doświadczenie. Design dąży do uwrażliwienia człowieka na określone jakości (takie jak estetyka, funkcjonalność, irytacja) oraz do odpowiedzi na pytanie, dlaczego coś się podoba, a coś innego nie, dlaczego się czymś zachwycaamy, a czymś innym nie; ponadto oczywiście design rozwiązuje problemy. Generalnie zaś ten model designu wychodzi od koncepcji Bauhausu *form follows function* oraz od programu Hochschule für Gestaltung i ich tradycji. W USA natomiast design widziany jest jako sposób na polepszenie produktów przemysłowych, służący ich lepszemu urynkowaniu, przez wyposażanie przedmiotów w liczne i zaskakujące klienta elementy ornamentalne, mające wpłynąć na wzrost sprzedaży produktu. W tym sensie design stanowi element marketingu i tegoż obszaru zabiega stosuje.

Nie oceniam tu oczywiście tych podejść, wynikają one z odmiennych tradycji, nastawień rynkowych, organizacji rynku, form społeczeństwa, roli marketingu itp. Mając na uwadze owe odmienne podejścia do designu, wyróżnić możemy w aktualnej sytuacji na rynku komunikacji oraz rynku gospodarczym trzy podstawowe modele projektowania:

- design rozumiany jako rozwiązywanie problemów – jak reprezentowane jest to w podanej wyżej definicji oraz realizowane w tak zwanej reszcie świata;
- projektowanie jako „dekoracja wnętrza”, czyli czynność, która umia nam otoczenie i/lub umila czas i pozwala łatwiej sprzedać produkt – jak reprezentowane jest to w USA i co określić można też, jak wyraził to ostatnio pewien złośliwy osobnik, zwrotem „design jako choinkarstwo”⁶;
- design jako ornamentyka, czyli podejście stanowiące wizualizację bezradności – jak reprezentowane jest to w wytworach projektantów, którzy przenoszą reguły generowania sztuki na to, co oni uważają za design (ze zrozumiałych powodów nie podam tu nazwisk⁷).

Dla nas istotne jest jedynie pierwsze podejście, czyli design jako rozwiązywanie problemów, gdyż o problemy w designie chodzi, a zatem podejście wyrosłe z Bauhausu, Hochschule für Gestaltung, pracy małżeństwa Eamesów, Marcela Breuera, Dietera Ramsa... Ponieważ mamy już niejaką jasność co do okoliczności natury zjawiska problemu i designu, przejdźmy do opisu sposobu działania problemów.

Problem problemu

W analizowanym tu zjawisku „problem problemu” mamy do czynienia z bardzo ciekawym obiektem, zarówno o dużej kompleksowości, jak i o dużym skomplikowaniu, posiadającym odniesienia do teorii systemów, zwłaszcza z uwagi na zastosowanie perspektywy obserwatora oraz koncepcję trzech rzeczywistości. Postaram się to zjawisko przeanalizować krok po kroku i przedstawić w formie algorytmu.

Na początku powstaje oczywiście pytanie: skąd w ogóle biorą się problemy oraz gdzie są usytuowane? Nie ulega kwestii, że w pierwszej rzeczywistości, czyli w realności, problemy, jak już wspomniałem, w ogóle nie występują, tutaj mamy do czynienia ze zbiorem rozwiązań. To znaczy

⁶ To ja tak powiedziałem.

⁷ Bo wtedy należałoby wymienić na przykład takie jak: Fernando i Humberto Campana, Zaha Hadid, Karim Rashid, Konstantin Grcic.

z dostosowaniem się systemów do aktualnych warunków ramowych środowiska, do warunków funkcjonowania samego systemu oraz do jego możliwości rozwojowych. Kiedy więc jakieś, dajmy na to, drzewo stoi w takim, a nie w innym miejscu, w którym z uwagi na warunki glebowe korzystać może z takich, a nie innych substancji odżywczych, a z uwagi na nasłonecznienie i opady deszczu panują tam takie, a nie inne warunki atmosferyczne, wtedy drzewo to w ramach swoich możliwości dostosowuje się do tych warunków i rośnie w taki, a nie inny sposób. Jeśli dostosować się nie może, to wtedy obumiera⁸. Obserwować zatem możemy w naturze zawsze tylko drzewa (i wszystko inne oczywiście) dostosowane do środowiska, czyli takie, którym w danych warunkach się powiodło; tych, którym się nie powiodło, nie ma. W jednym i drugim wypadku nie ma miejsca na problemy.

To samo dotyczy drugiej rzeczywistości, czyli świata postrzeżeń. Każdy system postrzega w sposób, na jaki go stać, i z tych oraz takich postrzeżeń konstruuje sobie postrzegany świat, pozwalający mu na operowanie w realnym świecie. Kiedy jego wersja (postrzeganego) świata nie odpowiada wymogom realności w tym sensie, że im przeczy lub że nie jest możliwe przetrwanie ze swoją wersją świata w realności, wtedy system ponosi porażkę lub modyfikuje swoje postrzeganie. Również tutaj nie pojawiają się problemy, lecz jedynie zadania do rozwiązania.

Nietrudno się więc domyślić, że problemy powstają tylko w trzeciej rzeczywistości, czyli w sferze komunikacji. Tylko systemy stosujące komunikację mają problemy. Zjawisko problemu powstaje zatem zawsze tylko wtedy, kiedy stan zastany systemu czy otoczenia nie odpowiada stanowi, który system sobie życzy, czyli którego oczekuje (drzewa niczego sobie nie życzą, lecz operują w systemie, którego są elementem). Problemy to zawsze dyskrepancja między „jest” a „ma być”, a to znaczy – między konceptami komunikacyjnymi. Przy czym zarówno „jest”, jak i „ma być” są rezultatami wewnętrznych diagnoz samego systemu, a nie warunkami ramowymi realności. Innymi słowy – w sytuacji, kiedy jest ktoś, kto widzi

⁸ Dla uwyraźnienia zagadnienia przedstawiam to tutaj w sposób bardzo uproszczony, w rzeczywistości procesy ewolucyjne i procesy dostosowawcze są, ma się rozumieć, znacznie bardziej skomplikowane.

coś jako problem, ponieważ to, co widzi, nie odpowiada temu, co ów ktoś widzieć by chciał lub uważa za stosowne, wymagane, konieczne itp., powstaje problem. Bez „ktosia” operującego wewnątrzsystemowo życzeniami i oczekiwaniami nie ma problemów. Można więc problemów nie mieć, kiedy się niczego nie chce; kiedy nie chce się, żeby coś było jakies, w sytuacji, kiedy takie nie jest. Kiedy zaś coś jest takie, jakie ma być, wtedy nie widzimy problemów, a więc ich nie ma. Mimo że z perspektywy obserwatora mogą być. Ale to dla systemu nieistotne; on funkcjonuje wtedy w warunkach problemu, jego samego nie dostrzegając.

Trudność tylko w tym, że my (i wszystkie inne zwierzęta społeczne, czyli operujące komunikacją), komunikując, stale tworzymy problemy i z nich czerpiemy (między innymi) powody, cele i sensy komunikacji. Poprzez komunikacje projektujemy świat lub światy o takich, a nie innych parametrach, światy, które następnie nie sprawdzają nam się: a) w komunikacjach (gdyż inni mówią coś innego w ramach innych światów) lub/ i b) w pierwszej czy drugiej rzeczywistości. W sytuacji zaś, kiedy nasz projekt się sprawdza, problemy nie powstają, więc ten aspekt pomijam, aczkolwiek to również ciekawe zagadnienie.

Interesuje nas tu tylko wypadek, kiedy nasz projekt nie sprawdza się w rzeczywistości i ta ostatnia w żaden sposób nie przystaje do naszego projektu (więc się najczęściej obrażamy na rzeczywistość) lub nasz projekt nie sprawdza się w postrzeganiu, gdyż postrzegamy środowisko i inne systemy jako nieprzystające do naszego projektu (więc po raz kolejny się obrażamy, tym razem na postrzeganie). A kiedy się nie obrażamy, staramy się dostosować nasz model do rzeczywistości bądź do postrzeżeń lub nie przyjmujemy tych ostatnich do wiadomości. I żyjemy w swoim świecie. Jeśli takich jak my i posiadających taki jak my projekt świata jest dużo, rzeczywistość nam nie przeszkadza, podobnie jak nie przeszkadzają nam nieprzystające do naszego modelu postrzeganie. Zaletą trzeciej rzeczywistości jest to, że zwierzęta społeczne, czyli stosujące komunikacje, niekoniecznie muszą trzymać się rzeczywistości lub postrzeżeń, ponieważ ich model świata walidowany jest przez komunikacje, a nie przez fizykę lub chemię, o biologii nie wspominając. Do czasu oczywiście, kiedy dany model jaskrawo kłóci się z rzeczywistością i ta nas eliminuje, ale to już nie na poziomie komunikacji, lecz biologii. Jeśli wszyscy jesteśmy zdania,

że Polacy są wspaniali, to są oni wspaniali, ponieważ właśnie wszyscy jesteśmy tego zdania. Obserwując zaś niewspaniałych Polaków, mamy komunikacyjnie, jak zwykle, dwa sensowne wyjścia: albo obserwowane osoby nie są Polakami (więc trzeba ich przeddefiniować, np. za pomocą normatywu, że nie są „prawdziwymi” Polakami), albo nasza obserwacja jest wadliwa (bo zbyt powierzchownie postrzegamy, podczas kiedy w rzeczy samej...). Cokolwiek realność i postrzegania nam oferują, to my decydujemy o tym, co widzimy, a nie realność (tym bardziej że ona nie widzi). Więc komunikujemy siebie między sobą dla siebie i wszystko jest w porządku.

Zabiegi te są oczywiście zupełnie wystarczające i zadowalające, póki stosujemy perspektywę wewnątrzsystemową, czyli perspektywę uczestnika systemu. Dla niego tego rodzaju metody brania udziału w systemie i w tego systemu komunikacjach są adekwatne.

Co jednak, kiedy zachodzi konieczność przyjęcia perspektywy zewnątrzsystemowej i kiedy, na przykład z racji naszego zawodu i naszej w nim fachowości, zmuszeni jesteśmy do analizowania i rozwiązywania problemów, gdyż, dajmy na to, projektujemy komunikacje dla innych, a oni właśnie mają problem, z którym sobie nie radzą, bo nie da się on ani ignorować, ani przeddefiniować i przeszkadza im spokojnie żyć? Wtedy zastosować musimy procedurę, którą chciałbym tutaj algorytmowo rozsupłać.

Na początku świat wygląda tak – wszystko jest w porządku, żyjemy sobie, niczego problematycznego nie widać, wszystkie możliwości są otwarte, możemy sobie gadać. Aż tu jednak pojawia się problem. Sytuacja jest dramatyczna, gdyż odkrywamy nagle problem, z którym sobie nie radzimy, jako że ani nie udaje nam się go ignorować, ani przeddefiniować w nie-problem; wręcz przeciwnie – on coraz bardziej nam doskwiera. Zaczynamy więc z nim walczyć lub mu się poddajemy w myśl zasady „tu się, panie, nic nie da zrobić”; problem przez to nie znika, ale robi się znośniej. To perspektywa wewnątrzsystemowa. Zewnątrzsystemowo natomiast (z uwagi na funkcjonowanie komunikacji, gdyż problemy są wyłącznie komunikacyjne, co nie oznacza, że jego konsekwencje też są tylko komunikacyjne, mogą one takimi być, ale mogą również być jak najbardziej realnościowe) rozpoczynamy pracę od wyizolowania

problemu. To bardzo ważna faza, jako że problemy mają to do siebie, iż bardzo łatwo łączą się z innymi, same wręcz je wywołują, oczywiście po to, żeby nas zdezorientować oraz pozwolić nam na jeszcze liczniejsze komunikacje. My jednak precyzyjnie izolujemy problem, diagnozujemy jego granice, jego warunki ramowe itp. Wewnątrzsystemowo najczęściej już teraz rozpoczyna się walkę z problemem, poprzez szukanie rozwiązań już w tej fazie. Co, ma się rozumieć, do niczego nie prowadzi, skoro przecież nawet jeszcze nie wiemy, z czym mamy właściwie do czynienia. Zewnątrzsystemowo zatem izolujemy problem i dokonawszy tego, przechodzimy do kolejnego kroku – do zadania sobie pytania o pochodzenie problemu. To znaczy do próby stwierdzenia, w jakim systemie nasz problem jest w ogóle problemem. Problemy bowiem nie występują, jak mawiają filozofowie, *an sich* w przestrzeni niechby kosmicznej, lecz zawsze w ramach jakiegoś systemu nadrzędnego. I tak coś może być problemem w jednym systemie, a w innym problemem nie jest, lub odwrotnie. Rekonstrukcja czy odkrycie systemu nadrzędnego, w ramach którego coś jest problemem, jest więc kluczowym punktem analizy, gdyż dopiero wtedy dowiemy się, na tle czego powinniśmy kontynuować naszą analizę. Wewnątrzsystemowo zaś krok ten się pomija (nie dostrzegając najczęściej jego konieczności), bo wszystko jakoby jest już jasne – mamy problem, więc trzeba z nim walczyć. I wtedy, dokonując następnego kroku, rzucamy się do szukania i znajdowania rozwiązania. Mamy więc problem i szukamy rozwiązania. To ostatnie od razu się oczywiście pojawia, a wręcz narzuca, a więc mamy rozwiązanie. Co rozsądniejsi użytkownicy perspektywy wewnątrzsystemowej wpadają jeszcze na pomysł szukania, a następnie znajdowania innych, dodatkowych jeszcze rozwiązań. W rezultacie odnajdują się w pewnej przestrzeni rozwiązań, które im się narzuciły (z doświadczenia, z komunikacji z innymi, z własnej kreatywności itp.). I – rozwiązują problem. Tyle że on coś nie za bardzo daje się rozwiązać. Chociażby z powodu nawału narzucających się rozwiązań. Więc podejmuje się debatę na temat sposobów rozwiązania problemu; dyskutuje i spiera się o najlepsze z rozwiązań spośród stojących do dyspozycji, czyli produkuje się narracje trwające nierzadko całymi latami; z czego ktoś się cieszy. Jak nietrudno zauważyć – cieszy się problem. Bo sobie jest, jak był. Zewnątrzsystemowo zaś, zanalizowawszy już system, w ramach

którego nasz problem w ogóle jest problemem, wiemy, że nie tędy droga i że metodą debat i dyskusji nigdzie nie dojdziemy, jak tylko do perpetuowania komunikacji i tworzenia ich nawiązywalności, do czego debaty w końcu służą. A wiemy to, zadawszy sobie pytanie: a kto właściwie wyprodukował owe (widziane również przez nas) rozwiązania, a w konsekwencji – narracje? Odpowiedzi nietrudno się domyślić – to problem wyprodukował owe rozwiązania; rozwiązania są produktem problemu. Czymż innym produktem mogłyby być? I tu narzuca nam się od razu ciekawy wniosek – skoro to problem wyprodukował rozwiązania, to dlaczego problem miałby produkować rozwiązania, które go rozwiązują. Ostatnią instancją zainteresowaną rozwiązaniem problemu jest sam problem, a zatem oferowane przez niego rozwiązania na pewno go nie rozwiążą, lecz pozwolą tylko na perpetuowanie komunikacji. Praktycznie nie znamy problemu, który byłby tak nierozsądny, by produkować coś, co go likwiduje. A zatem owe liczne rozwiązania wcale nie służą rozwiązaniu problemu, lecz jedynie produkcji narracji. Dlatego rozwiązań jest najczęściej sporo, gdyż to właśnie umożliwia debaty. Im więcej zatem rozwiązań w przestrzeni problemu, tym dłużej problem żyje i tym dłużej sobie na jego temat debatujemy (proszę porównać długość debat na temat wadliwych hamulców w jakimś samochodzie z długością debat na temat głodu na naszej planecie; hamulce naprawiamy, o głodzie debatujemy setki lat). Coś tu zatem jest nie tak i nie tędy droga, jeśli chcemy rozwiązać problem w ramach naszego zawodu.

A zatem zewnątrzsystemowo koncentrujemy się ponownie na systemie, w którym sytuuje się problem, oraz analizujemy w zależności od konkretnej sytuacji: warunki ramowe tego systemu, sposób jego funkcjonowania, miejsce, w którym pojawia się w systemie problem, itp. Ta faza analizy jest nam potrzebna po to, by uzyskać możliwość zajęcia perspektywy zewnątrzsystemowej (a uniknąć pozostawania wewnątrz systemu), gdyż analizując system, analizujemy go oczywiście właśnie z zewnętrznej perspektywy. Taka pozycja pozwala nam bowiem na zadanie jedynego relewantnego w naszej sytuacji pytania, które widoczne staje się jednak dopiero po opuszczeniu systemu i prowadzonych w nim debat nad rozwiązaniem problemu. Widzimy teraz, że rozwiązania w ogóle nas nie interesują, wręcz nie obchodzą (nic dziwnego, skoro to problem

je produkuje). Wyszedłszy więc z systemu, zadajemy proste pytanie obserwatora zewnętrznego – skąd problem się bierze?

Szukamy zatem jego pochodzenia, a nie walczymy z jego skutkami (czyli rozwiązaniami). To ostatnie produkuje tylko kolejne problemy, gdyż mechanizm ten w taki sposób jest właśnie skonstruowany, by perpetuował problemy w celu wzmocnienia komunikacji. My natomiast pytamy o pochodzenie problemu. Z analizy systemu oraz z wyizolowania samego problemu wiemy już, w którym sektorze systemu i dlaczego problem się pojawił. Dokonujemy więc kolejnego i ostatniego kroku, a mianowicie – wiedząc to, zapobiegamy powstawaniu problemu. Przy czym procedura ta posiada dwa warianty: a) konstruując coś, możemy to od razu tak zrobić, by problemy w ogóle się nie pojawiały, jako że zanalizowaliśmy przedtem, skąd problem mógł się wziąć; lub też b) konstruując coś, znajdujemy się w sytuacji, w której nie da się przewidzieć powstania jakiegoś problemu, a zatem po jego wystąpieniu cofamy się, by tak rzec, do tyłu i usuwamy jego przyczynę. Czasami nie da się przewidzieć wszystkich warunków funkcjonowania jakiegoś projektu, zwłaszcza kiedy jest on kompleksowy. Ale to nic takiego, gdyż w ten lub tamten sposób możemy problem usunąć, zapobiegając jego powstaniu lub likwidując jego przyczynę, kiedy już powstał.

A możemy się w tej kwestii podeprzeć jeszcze sporym autorytetem – „problemów nigdy nie da się rozwiązać tym samym sposobem myślenia, przy użyciu którego one powstały” (Albert Einstein)⁹.

Literatura

- Aicher O. (1991). *Analog und digital*. Berlin.
- Fleischer M. (2007). *Ogólna teoria komunikacji*. Wrocław.
- Fleischer M. (2010a). *Communication design, czyli projektowanie komunikacji*. Łódź.
- Fleischer M. (2010b). *Estetyka tu i tam i jej wpływ na komunikację*. Łódź.
- Fleischer M. (2012). *Typologia komunikacji*. Łódź.

⁹ Cytowane za: http://www.anabell.de/biographien/albert_einstein/albert_einstein_zitate.php (dostęp: 23.11.2012).

- Fleischer M. (2013). *Notatki*. Kraków.
- Fleischer M. (2014). *Kapitał. Niestety nie()ludzki*. Kraków.
- Hörmann F., Pregetter O. (2011). *Das Ende des Geldes*. Etsdorf am Kamp.
- Hörmann F. (2013). *Informationsgeld für die Neue Gesellschaft*. <http://www.franzhoermann.com/downloads/informationsgeld.pdf> (dostęp: 6.04.2013).
- janKomunikant¹⁰ (2012). *Style życia w komunikacji. Komunikacyjna stratyfikacja społeczeństwa*. Wrocław–Kraków.
- Langer E.J. (1993). *Problem uświadamiania. Konsekwencje refleksyjności i bezrefleksyjności*. W: T. Maruszewski (red.), *Poznanie, afekt, zachowanie*. Warszawa.
- Peirce Ch.S. (1931–1960). *Collected papers of Charles Sanders Peirce*. Vol. 1–8. Cambridge, Mass.
- Peirce Ch.S. (1982). *Writings of Charles S. Peirce*. Bloomington, Ind.
- Peirce Ch.S. (1986). *Semiotische Schriften*. Vol. 1–3. Frankfurt am Main.

¹⁰ janKomunikant – zespół badawczy w składzie: Monika Bednorz, Michael Fleischer, Michał Grech, Annette Siemes, Mariusz Wszółek.