



Legal design

Mariusz Wszolek
Dorota Płuchowska





Legal design

Mariusz Wszolek
Dorota Płuchowska

© Copyright by Authors
© Copyright by Wydawnictwo LIBRON
© Copyright by Katedra Grafiki, SWPS Uniwersytet Humanistycznospołeczny

Wrocław 2021

ISBN 978-83-66269-55-2

Publikacja sfinansowana ze środków Wydziału Prawa i Komunikacji Społecznej
we Wrocławiu, SWPS Uniwersytet Humanistycznospołeczny

recenzja: dr hab. Adam Bodnar, prof. Uniwersytetu SWPS

redakcja: Barbara Blaczkowska
korekta: Karolina Klinowska
projekt okładki: Mariusz Wszółek
skład: LIBRON
projekt wkładki: Mateusz Antczak

Publikacja ukazała się w ramach serii Manual

Współpraca wydawnicza Katedry Grafiki,
SWPS Uniwersytetu Humanistycznospołecznego
i Wydawnictwa LIBRON

UNIwersYTET
 SWPS



Wydawnictwo LIBRON – Filip Lohner
ul. Daszyńskiego 21/13, 31-537 Kraków
tel. 12 628 05 12
e-mail: office@libron.pl
www.libron.pl

Spis treści

7	Wstęp
11	Legal design – system design. Myślenie systemowe w designie
33	Legal design jako przykład refleksyjnego projektowania
69	Legal design, system design
89	<i>Legal design</i> – przegląd
107	Uczyć legal designu
119	Bibliografia
129	Postówie
135	O książce. Z recenzji wydawniczej dr. hab. Adama Bodnara, prof. Uniwersytetu SWPS

Wstęp

Czy tego chcemy czy nie, prawo otacza nas z każdej strony. Po drodze do pracy kupuję kanapkę i kawę – zawieram umowę sprzedaży; jadę tramwajem, kasuję bilet – realizuję umowę przewozu; słucham muzyki, której twórcy przysługują prawa autorskie, pobierając muzykę z legalnego źródła – płacę za te prawa. W ciągu kilkunastu minut zawieram i wykonuję kilka różnych umów, choć w ogóle o tym nie myślę.

Nie zawsze zdajemy sobie sprawę z tego, że uczestnicząc w życiu społecznym, stajemy się ogniwami w łańcuchu relacji społecznych regulowanych prawem. Często jesteśmy nieświadomymi użytkownikami prawa, ale też ono rzadko jest tworzone z myślą o nas jako jego użytkownikach. Można wskazać wiele przykładów takich sytuacji. Kiedy dostajemy do podpisania umowę dotyczącą zwykłych, codziennych spraw, zderzamy się z dokumentem, w którym trudno znaleźć ważne dla nas informacje. Prawnicy z całą pewnością przeanalizowali każdy jego fragment pod względem znaczenia i konsekwencji prawnych, rzadko jednak, przygotowując umowy, sięgają po dobre wzorce uwzględniające również tzw. architekturę informacji. A przecież wiedza z zakresu typografii, kompozycji, składu publikacji i mechaniki czytania może wspierać odbiorcę w zapoznaniu się z treścią dokumentu.

Z powodu niefrasobliwego podejścia do tych kwestii czasem, pomimo niemałego wysiłku i nakładów, marnowana jest szansa na skuteczną realizację ważnej społecznie inicjatywy. Myślę o tym zawsze, kiedy mijam rozklejone na drzwiach budynku wielomieszkaniowego ulotki, które ostrzegają seniorów przed oszustami. Ktoś zadał sobie wiele trudu, żeby przygotować i nakleić tę ulotkę. Szkoda, że większość seniorów jej nie przeczyta, bo tekst napisano za małym, nieczytelnym dla osoby starszej stopniem pisma.

Innym przykładem może być problem znajomości przez obywateli treści konstytucji i wiedzy o jej znaczeniu dla funkcjonowania demokratycznego państwa i społeczeństwa. Większość ludzi wie o istnieniu konstytucji, jednak o tym, jak jest ważna, przekonuje się boleśnie dopiero wtedy, kiedy łamane są prawa obywatelskie. A przecież można zrobić wiele, aby przybliżyć Polakom treść ustawy zasadniczej i uświadomić jej wartość. O tym, że to możliwe, przekonali nas studenci grafiki, którzy w jednym z projektów realizowanych w ramach legal designu przedstawili konstytucję jako swoistą instrukcję obsługi państwa.

Jeszcze inną ilustracją tego, jak ważna jest zmiana naszego podejścia do prawa, może być problem wykluczenia prawnego osób niewidomych i niedowidzących, które nie mogą w pełni korzystać ze swoich praw jako konsumenci, ponieważ nie są w stanie zapoznać się z informacjami o produktach.

Przykłady można mnożyć, nie chodzi jednak o to, by narzekać, ale by z otwartą głową poszukiwać rozwiązań. Jak bowiem piszą w tej książce dr Mariusz Wszolek i dr Dorota Płuchowska, „projektowanie to pewien sposób myślenia o otaczającej nas rzeczywistości w kategoriach problemów i możliwości ich rozwiązania”. Warto zatem, tworząc procedury i usługi regulowane prawem, wykorzystywać myślenie projektowe, bo może to być jeden ze skutecznych sposobów rozwiązywania problemów społecznych. Dobrze jest skorzystać z wiedzy i umiejętności projektantów oraz tworzyć interdyscyplinarne zespoły, w których myśli się o obywatelu, konsumentie, mieszkańcu również jako o użytkowniku prawa. Odpowiedzią na niezrozumiałe i fatalnej jakości przepisy prawne nie może być jeszcze więcej prawa. To przecież droga donikąd. Aby przygotować właściwie regulacje prawne i lepiej zorganizować korzystanie z praw i usług normowanych przepisami, potrzeba prawa zorientowanego na odbiorcę, w różnych wymiarach. Nie chodzi tylko o wizualizację prawa (na ten temat zob. na przykład K. Zeidler 2018: 129 i n.), choć to ważny i potrzebny w dzisiejszych czasach sposób komunikowania informacji prawnej. Chodzi także, jak wskazano w tej książce, o tworzenie prawa niewykluczającego, angażującego, organizującego relacje społeczne i zaspokajającego potrzeby w sposób efektywny i satysfakcjonujący dla

tych, dla których zostało ustanowione. O pogłębienie znajomości prawa i doprowadzenie do jego respektowania nie z powodu grożących za jego nieprzestrzeganie sankcji, ale dzięki dostępowi do informacji o prawie, jego zrozumieniu i łatwości zastosowania.

Wszyscy widzimy, że zalewa nas ogromna ilość regulacji prawnych, w których coraz trudniej znaleźć poszukiwaną treść. Pora się zatrzymać i zastanowić. Musimy myśleć nie tylko o tym, jak tworzone jest prawo, czyli jak przeprowadzany jest sam proces legislacyjny, ale też o tym, czy dobrze wykorzystano prawo jako narzędzie do rozstrzygnięcia określonego problemu. Aby wypracować rozwiązania i zmienić zachowanie ludzi za pomocą prawa, w trakcie jego tworzenia trzeba zastosować odpowiednią metodę projektową i przejść przez cały proces z użyciem właściwych narzędzi – od ustalenia, co jest rzeczywistym problemem, do wdrożenia rozwiązania, które zostało wcześniej sprawdzone przez użytkowników. Jednak do tego potrzebna jest nie tylko wiedza projektanta, ale również otwartość i uważność wszystkich uczestników procesu, w tym prawników.

Wydział Prawa i Komunikacji Społecznej Filii Uniwersytetu SWPS we Wrocławiu jest miejscem, w którym spotykają się przedstawiciele różnych dyscyplin naukowych: prawa, sztuki, komunikacji i mediów. To z pozoru eklektyczne połączenie stało się naszą mocną stroną. Z pasji i poszukiwania ciekawych obszarów do wspólnej pracy powstał projekt *Legal design*, w ramach którego przez ostatnie trzy lata studenci grafiki rozwiązują problemy prawne metodą projektową. Życzliwie przyglądają się temu prawnicy praktycy oraz przedstawiciele organizacji społecznych i samorządu, którym dziękujemy za wsparcie i cenne wskazówki.

Publikacja, która właśnie trafiła do Państwa rąk, pokazuje, że zmian społecznych możemy dokonać małymi krokami, łącząc prawo z designem i technologią. To książka dla prawników, napisana przez użytkowników prawa, którzy chcieliby zaprosić nas do innego spojrzenia na wykonywanie naszej pracy. Dla mnie bardzo inspirująca.

*dr hab. Monika Lewandowicz-Machnikowska,
prof. Uniwersytetu SWPS*

Legal design – system design. Myślenie systemowe w designie

Legal design, legal service design, legal product design, legal design thinking to seria nowych pojęć, które w ostatnich kilku latach dołączyły – obok wielu innych, takich jak *legal tech, law tech, agile lawyer* – do zakresu *legal project management*, wprowadzając z niemałym impetem perspektywę „*legal innowacji*” do sektora nieuchodzącego w postzeganiu społecznym za prekursora unowocześnień, a wręcz przeciwnie. Nie bez powodu (choć w innym kontekście) przyjęto się mówić, że młyny sprawiedliwości miały powoli. Skalę obecnych wyzwań i idących za nimi rozwiązań branża prawnicza nazywa autorefleksyjnie „*legal rewolucją*” (<https://legal-revolution.com/>), dając w ten sposób wyraz lawinowej reakcji na inne, zbiegające się w czasie i stojące pod znakiem technologicznych innowacji, (r)ewolucje. Pojawiające się równolegle bardziej powściągliwe głosy, podkreślające m.in. przemijalność nowinek, muszą się mierzyć z silnymi argumentami, jakimi są masowe wdrożenia rozwiązań wykorzystujących technologie 4.0 i 5.0 (i ...). W coraz szybszym tempie podbijają one kolejne obszary życia społecznego, w tym prawa, a co za tym idzie – katalizują poprzez efekt *spillover* zmiany w oczekiwaniach użytkowników prawa (nie tylko klientów) wobec regulacji prawnych (Kohlmeier 2018).

Podłoże „*legal (r)ewolucji*” jest oczywiście wieloaspektowe, jednak jako bezpośredni powód innowacyjnego przyspieszania branży prawniczej, jak zresztą każdej innej, wskazuje się zwykle rozwój nowych technologii i przeznaczonych dla tej branży technologii prawnych (*legal tech*). I tak też zapewne jest. Uważamy jednak, że szukać

należy znacznie głębiej – nie w technologiach, ale w społeczeństwie, co też tu uczynię, odwołując się do teorii systemów społecznych (Luhmann 1997a, 2007; Baecker 2007, 2018a; Nassehi 2019), zadowinionej zresztą w rodzimej literaturze prawniczej (Pichlak 2019; Winczorek 2015, Skąpska 2008). Koncepcja ta stanowi „czy się to komu podoba czy nie – jedną z najważniejszych perspektyw we współczesnej socjologii prawa” (Pichlak 2019: 96). „Pozwala na przyjęcie nowej optyki w analizie społeczeństwa oraz relacji społeczeństwa i prawa” (Skąpska 2008: 57). Może zatem być też jedną z perspektyw tworzenia uzasadnień teoretycznych dla pojawienia się w obszarze (na razie praktyki) prawa legal designu jako interdyscyplinarnego podejścia do rozwiązania złożonych problemów prawnych, które nie bez powodu pojawiły się w społeczeństwie na etapie jego wielkich przeobrażeń (zob. m.in. Santuber i in. 2018). Przedstawiona tu propozycja łączy się w pierwsze próby budowania ram teoretycznych dla praktyki legal designu. Zatem nie chodzi tu wyłącznie o opis tego, czym się zajmuje legal design, ale o pytanie, dlaczego się tym zajmuje, a więc o umocowanie go w konstrukcji społeczeństwa, bo do niego właśnie koncepcja ta się odnosi. Jak pokazuje pierwsza znana nam próba teoretycznych uzasadnień, łącząca perspektywy teoretyków i praktyków (Santuber i in. 2018, 2019), ramy takie może dać tylko interdyscyplinarna metateoria. Jej autorzy powołują się na kilka teorii, m.in. właśnie na teorię systemów społecznych Niklasa Luhmanna (2007), która sama w sobie – jak deklaruje jej autor – jest metateorią. Do argumentacji przedstawionych w tekście wybieramy z jej zaplecza kilka modeli, jednak korzystamy z recepcyjnych modyfikacji.

W pierwszej kolejności zarysujemy kontekst, w którym pojawia się legal innowacja wraz z jej różnymi manifestacjami, jak właśnie legal tech czy legal design. Wskażemy systemową złożoność społeczeństwa, eksponując długoterminowy projekt digitalizacji, który radykalnie zmienił i zmienia infrastrukturę komunikacji społecznej. Biorą w nim udział wszystkie systemy społeczeństwa, (re)produkujące w jego ramach swoją złożoność. Udział systemów z obszaru prawa ilustrujemy kilkoma przykładami, zasadniczo jednak chodzi

o zaznaczenie, że nowe podejście do projektowania prawa, opisane przez pojęcie legal designu, pojawia się w kontekście szerszych zmian społecznych, bez których by nie zaistniało. I odwrotnie – instytucjonalizacja tego podejścia sieciuje zmiany w systemie prawa, a zatem i w społeczeństwie.

W drugim kroku omówimy, wykorzystując konceptualny model „następnego społeczeństwa” (Baecker 2007), specyfikę strukturalnych zmian i ram, które stają się przestrzenią dla funkcji legal designu. Zakładamy, że bazuje on na emergencji struktur sieciowych wyłaniających się w procesie digitalizacji społeczeństwa, które w reakcji na turbulencje zmian poszukuje wsparcia w *designie*, a konkretnie w jego (inter)systemowej interwencji. Praktyka designu nazywa to „zmianą przez *design thinking*” (Brown 2016), a praktyka legal designu – zmianą przez *legal design thinking* (Kohlmeier 2018). Uważamy, że ramy te dają punkt odniesienia do wyjaśnień, dlaczego na zapleczu praktyki prawniczej pojawia się (legal) design. Mają jednocześnie pokazać, że w praktyce nie chodzi tylko o „technologiczną innowację”, „wizualną rewolucję” czy nawet „nowy styl relacji pomiędzy prawnikiem a klientem” (Kaczynski 2019), ale przede wszystkim o zmianę w podejściu do prawa przez design.

Poprzedzić to jednak musi zmiana myślenia o designie, czyli umocowanie w nim, obok myślenia o formie, którą widać, myślenia o funkcji, której nie widać. O ile bowiem wizualny interfejs prawa jest dostrzegalny, o tyle funkcja tej wizualizacji (to, jaki problem wizualizacja rozwiązuje: percepcji, informacji, emocji, estetyki itd.) jest niewidoczna. Nie bez powodu przyjęto się przecież mówić, że dobry design jest niewidoczny, co ma wskazywać właśnie na istotę funkcji (Burckhardt 2012). Aspekt ten naszym zdaniem uzmysławia wprowadzenie rozróżnienia design/design systemowy (*systemic design*). Systemowe rozumienie designu zwraca uwagę na funkcję projektowania systemowego w rozwiązywaniu złożonych problemów w świecie społecznych zależności – w czym też lokalizuje się funkcja legal designu. Rozumiemy ją, najogólniej rzecz ujmując, jako projektowanie (innowacyjnych) rozwiązań dla (komunikacji/ustug)

prawa. Jej właściwość jednak leży nie w pytaniu, **czym** się zajmuje legal design, ale **jak** rozwiązuje problem. I tu mogą pojawić się różnice. Bazując na interdyscyplinarności, można stwierdzić, że legal design w pierwszym rzędzie polega na włączeniu do praktyki prawniczej podstawowych zasad myślenia projektowego (*legal design thinking*), tj. głębokiego zrozumienia problemów i potrzeb użytkowników, kreatywnej współpracy, gotowości do eksperymentowania, konsekwencji w stosowaniu metodologii procesu projektowego, przy zachowaniu technologicznej i ekonomicznej zasadności (według prekursorki pojęcia Margaret Hagan: <https://www.lawbydesign.co/>). Jeżeli jednak legal design deklaruje zajmowanie się złożonymi problemami społecznymi, to musi naszym zdaniem włączyć do swojej praktyki myślenie systemowe (*systems thinking*), a przez syntezę myślenia systemowego i projektowego – wprowadzić perspektywę projektowania systemowego (*systemic design*). Szerzej zakłada to, że przyjęta tu jako punkt odniesienia „teoria systemów powinna być dziś oczywistym »musem« podstawowej wiedzy designerów” (Romero-Tejedor 2007: 353). Poniżej wyjaśni się dlaczego.

Legal innowacja – kontekst systemowy

Legal innowacja jest reakcją praktyki prawniczej na wzrastającą złożoność systemową społeczeństwa i stechnicyzowany świat, któremu warunki dyktuje społeczny projekt digitalizacji, włączający w swoje sieci wszystkich i wszystko, czy się tego chce czy nie. Wszystko na świecie jest ze sobą w jakiś sposób powiązane. O tym, że niczego nie można w nim rozpatrywać z osobna, przekonywał świat nauki już około 200 lat temu Alexander von Humboldt. Jego myśl nic nie straciła na aktualności, wręcz przeciwnie: ostatnio warto o niej mówić, a za ich pośrednictwem – (społeczny) świat, wspierając najmłodsze ruchy ekologiczne (Kucharczyk 2020), a w obecnie bliskim nam kontekście wyjaśniając łańcuchowe opasanie i zatrzymanie świata przez COVID. Spektakularny to zresztą dowód funkcjonujących połączeń

komunikacyjnych Luhmannowskiego społeczeństwa światowego (Luhmann 1997a; por. Płuchowska 2013), doskonale obrazujący, jak

jedna znacząca zmiana generuje zmianę całościową. Jeśli z pewnego środowiska usuniecie gąsienice, nie uzyskacie tego samego środowiska minus gąsienice: będziecie mieli nowe środowisko, bo zmieniliście warunki przeżycia; to samo dotyczy dodania gąsienic do środowiska, w którym dotychczas nie było ani jednej [...]. (Postman 1995: 31)

Nowa technologia, jak twierdzi dalej Neil Postman, „nic nie dodaje ani niczego nie odejmuje. Nowa technologia wszystko zmienia” (Postman 1995: 31), bo zmienia komunikację wszystkich, co ma skutki dla społeczeństwa, a zatem i dla prawa.

Mówimy, że technologiczne „gąsienice” rewolucjonizują infrastrukturę funkcjonowania społeczeństwa, jednak dokładniej rzecz biorąc, to ono samo ją sobie zmienia, bo przecież jego wszelkie urządzenia techniczne, obecne czy wcześniejsze, nie powstały same ani nikt ich do społeczeństwa nie włożył, ale zostały zaprojektowane w procesach komunikacji. Dlatego mówiąc o czwartej rewolucji przemysłowej i przemyśle 4.0, powinniśmy też mówić – jak proponuje Dirk Baecker – o mediach 4.0 i komunikacji 4.0, a co za tym idzie również o społeczeństwie 4.0 (Baecker 2018a). Wszystkie poprzednie (r)ewolucje medialne, dotyczące szeroko pojętych mediów komunikacji w rozumieniu Luhmanna (2007: 151; por. Płuchowska 2017) – takie jak wprowadzanie mowy (1.0), pisma (2.0), druku (3.0) – wywoływały podobną skalę zmian w infrastrukturze społeczeństwa jak obecna (r)ewolucja 4.0, która w gruncie rzeczy jest ewolucją. Każda z kolejnych epok medialnych rozwiązywała (a jednocześnie generowała) inne problemy społeczeństwa. Obecna, której początki sięgają lat 70. XX w., „przetawiła” komunikację społeczną na urządzenia elektroniczne, komputery i ich sieci (Baecker 2018b: 1.15–1.30 min; por. Płuchowska 2020). Z komputera robi się dziś „multihiperomnimediaum”

(wszystko w jednym). Sieć w krótkim czasie ewoluje od web 1.0 do web 4.0 – do funkcji „ultrainteligentnego elektronicznego agenta potrafiącego odczytywać z jeszcze większą dokładnością [...] informacje” (Sarowski 2017: 37). Co więcej, dotyczy to interakcji „odbywających się w symbiozie pomiędzy człowiekiem a maszyną [...]” (Sarowski 2017: 37).

Technologie podkręcają tempo. Niespełna dwa lata temu Baecker mówił o społeczeństwie 4.0, a już pojawia się *Krótką opowieść o społeczeństwie 5.0. Czyli jak żyć i funkcjonować w dobie gospodarki 4.0 i sieci 5G* (Twaróg, Mieczkowski 2019). W założeniu autorów ma ona prezentować w „przystępny” dla „każdego obywatela” sposób korzyści płynące z nowych technologii. Poradnik zawiera zestaw informacji – dla obywatela i biznesu – na temat tego, co zrobić, by nadążyć za rozwojem technologii. Choć w gruncie rzeczy powinien radzić, co zrobić, żeby nadążyć za społeczeństwem, które samo się digitalizuje i w tym sensie jest podmiotem, a nie przedmiotem cyfryzacji. To społeczeństwo „wynałazło” digitalizację, ponieważ zaistniał ku temu ewolucyjny powód. Nie byłoby przyczyny – nie byłoby digitalizacji. Natomiast pytanie o powód sprowadza się zasadniczo do pytania o funkcję rozumianą jako zależność między problemem a rozwiązaniem. Na czym zatem polega funkcja digitalizacji w społeczeństwie (czyli w komunikacji systemów społecznych: interakcyjnych, organizacyjnych, funkcyjnych – por. Luhmann 2007)? Systemowa teoria społeczeństwa ma jednoznaczną, ale typową dla niej abstrakcyjną odpowiedź: digitalizacja redukuje kompleksowość. Liczba możliwych komunikacyjnych powiązań systemu z innymi systemami jest tak duża, że nie jest on w stanie ich obsłużyć (co wytwarza skompilowanie), a co istotniejsze – przewidzieć możliwych sprzężeń między tymi elementami ze względu na ich przypadkowość, czyli kontyngencję, dla której nie ma linearnej recepty obsługi (por. Luhmann 2007: 30–31) systemów społecznych. Innymi słowy dzięki digitalizacji społeczeństwo radzi sobie z problemem kompleksowości, który samo stworzyło (Nassehi 2019; Baecker 2002, 2007). Tyle że to rodzi kolejne problemy.

Przyjrzyjmy się, jak tę odpowiedź w teorii digitalnego społeczeństwa uzasadnia Armin Nassehi (2019) i co z tego wynika dla legal innowacji. Jego zdaniem triumf technologii cyfrowej, której intensywność w kilka dekad zmieniła „wszystko” (relacje, pracę, naukę sposób funkcjonowania mediów, polityki czy prawa), możliwy jest dlatego, że trafiła ona na ugruntowane już podłoże, istniejące struktury oczekiwań oraz ich potencjał generowania komunikacji. Technologia ta mogła zaistnieć dlatego, że w sposób wysoce wyspecjalizowany rozwiązuje problem, który społeczeństwo stworzyło znaczenie – co najmniej w XIX wieku. Ogólnie rzecz biorąc, chodzi o „badania społeczeństwa”, czyli wszelkie próby rozpoznania w liczbach, wyliczeniach, planach i zestawieniach niewidocznych gołym okiem wzorów jego funkcjonowania (to wszelkie bazy danych, spisy ludności, badania ilościowe i jakościowe, dochodzenie cech statystycznych itd. pod kątem przeliczeń dla planów demograficznych, przestrzennych, ewakuacyjnych, zaopatrzeniowych, rynkowych, marketingowych, zdrowotnych i innych). Digitalizacja, zdaniem Nassehiego, choć wydaje się tak obca w swojej radykalności, wskazuje na coś od dawna znanego.

Jest socjologicznym projektem [...]. Korzysta z socjologicznego sposobu myślenia: postępuje się społecznymi strukturami, uwidacznia społeczną dynamikę i wytwarza z form rozpoznania wzorów swoją wartość dodaną. (Nassehi 2019: 11; tłum. własne)

Świat digitalnych form, danych i ich wzorów rozpoczął się na długo przed komputeryzacją, w jej następstwie jedynie przyspieszył. Dziś wiele z nich obserwować mogą tylko maszyny i tylko dzięki nim te dane i formy mogą być widoczne dla ludzi (Nassehi 2019: 325–327).

Generalnym problemem w praktyce badań wzorów komunikacji i zachowań, które służą odkrywaniu społecznych regularności, jest kwestia narastającej kompleksowości. Im większa kompleksowość komunikacji, tym trudniej ją bez użycia narzędzi zbadać i rozpoznać jej wzory. Dlatego matematyczno-statystyczne sposoby przetwarzania

danych ewoluowały tak jak media: od analogowych do cyfrowych. Zautomatyzowane narzędzia analizy – na Facebooku, YouTube, Google Analytics i w różnych systemach CRM – rozpoznają wzory zachowań użytkowników (klientów, konsumentów, patentów, pacjentów), żeby na tej podstawie określać ich „ukryte potrzeby”, łącznie z przewidywaniem zachowań przestępców (por. IBM Commercial [2015]). W ten sposób społeczeństwo może samo sobie udostępniać swoją kompleksowość, która paradoksalnie przez to udostępnianie wzrasta. W rezultacie dziś wielowymiarową przestrzenią społecznej informacji, nieprzeniknioną dla człowieka ze względu ogromne ilości nieprzejrzystych hipertęczy i rosnące bazy danych wyrażanych w jottabajtach, „zarządzać” muszą technologie. Na ile społeczeństwo się na nie zda, zależy wyłącznie od niego, jednak coraz trudniej wyobrazić sobie świat bez wsparcia wirtualnych algorytmów obecnych w każdym obszarze życia – od marketingu po zdrowie. Nie przeszkadza w tym paradoks digitalizacji, która redukując kompleksowość, jednocześnie ją zwiększa. O ile z jednej strony algorytmy wyszukiwarek internetowych, przeliczając coraz większe bazy danych, dostarczają użytkownikowi w ciągu kilku sekund coraz bardziej spersonalizowane, widoczne tylko dla niego wyniki (redukcja), o tyle z drugiej strony logika selekcjonowania wzorów ze względu na niewidoczność aktywności w tle staje się wysoce nieprzejrzysta.

Znaleźliśmy się w miejscu, w którym, jak zauważa Baecker, pewna jest jedynie niepewność (Baecker 2013). Dotyczy to także prawa, na którego pewność w rozstrzyganiu tego, co jest zgodne z regulacjami, a co nie, społeczeństwo w założeniu powinno liczyć. Do podobnych wniosków dochodzi Grażyna Skąpska. Analizując aspekty funkcjonowania prawa w ponowoczesnym społeczeństwie, w którym „brak porządku, nielinearna kompleksowość i nieprzewidywalność stają się regułą, podczas gdy porządek, prostota i przewidywalność stanowią wyjątek”, stwierdza ona, że „również prawo – jako jeden z najbardziej istotnych systemów komunikacyjnych, dzięki któremu przetrwanie społeczeństwa staje się możliwe – nabiera cech szczególnych” (Skąpska 2008: 58-59). Wzrasta jego niejasność,

zawiłość, kolizyjność, możliwość nieporozumień, jednym słowem niepewność, co stawia prawo wobec wielkich wyzwań w związku ze społecznym oczekiwaniem zmian. Zmienność jest problemem, a jednocześnie inspiracją współczesności, daje bowiem szansę na tworzenie nowych rozwiązań (patrz: legal design). Inspirujące i przydatne do analitycznego poznania współczesności są opisane przez teorię systemów Luhmanna (prawnika) mechanizmy, takie jak: emergencja i pulsowanie, czyli wyłanianie się i nietrwałość jako cecha zjawisk społecznych; redundancja (nadwyżka opcji) i kontyngencja (przypadkowość wyboru z opcji); autoreferencyjność i środowiskowe sprzężenie systemów. Za tym idą wielocentryczność decyzyjna, wielowartościowa logika myślenia i opcjonalność wyborów. Jednym słowem kompleksowość rzuca wyzwania zarówno ludziom (prawnikom), jak i systemom organizacyjnym (sądom, kancelariom, wydziałom prawa itd.). Każdy musi sobie z tymi wyzwaniami radzić, dopasowując modele komunikacyjne do wysoce zmiennych kontekstów swojego otoczenia. W tej niepewności jedno jest pewne: prawo ani ze swoją własną kompleksowością, ani z kompleksowością swojego otoczenia nie może poradzić sobie samo.

Luhmann w ramach swojej teorii radzi, aby rozwiązań poszukiwać w transdyscyplinarności i interdyscyplinarności, czyli w naświetlaniu problemów prawnych przez różne ujęcia i przy użyciu zróżnicowanej aparatury analitycznej oraz we wdrażaniu do prawa dostępnych interdyscyplinarnych koncepcji. Co też zresztą sam czynił, adaptując do teorii społeczeństwa (a w jej obrębie – do systemu prawa: Luhmann 1993) wnioski biologów, ewolucjonistów, kognitywistów i cybernetyków. Tym bardziej więc praktyka prawa nie powinna stronić od sięgania po wypracowane poza nią rozwiązania. Luhmann pisał o tym już w 1966 roku w swojej pracy doktorskiej dotyczącej prawa i automatyzacji w administracji publicznej. Odwołuje się tam do interdyscyplinarności, wskazując na cybernetykę i informatykę jako dyscypliny (cybernetyka prawnicza, informatyka prawnicza), których rozwiązania poprzez procesy automatyzacji mogą wspomóc systemy informacji prawnej w wyszukiwaniu, gromadzeniu, przetwarzaniu

i systematyzowaniu (już wtedy!) wielkich baz danych (Luhmann 1997b; por. wczesne rodzime dokonania: por. wczesne rodzime dokonania: *Informatyka prawnicza*). Tak było ponad pół wieku temu, dziś natomiast w środowisku systemu prawa pojawiły się nowe narzędzia (e-dokumenty, e-archiwa, e-usługi, e-doradcy, e-sędziowie, e-rozprawy itd.), które w uchodzącej za asekuracyjną względem zmian społecznych praktyce prawniczej mogą zaskakiwać, niemniej jednak są stosowane i projektują ją na nowo.

„Proszę wstać, algorytm idzie” (Zagórna 2019), „W Estonii sztuczna inteligencja będzie sądzić ludzi” (Muroń 2019) – takie nagłówki prasowe, i wiele im podobnych, pokazują świat prawa napędzany innowacjami technologicznymi. Nie zatrzymał się on na informatyce prawniczej, automatyzacji zarządzania informacją, ale idzie w kierunku automatyzacji komunikacji, w której nie potrzeba aktywnego udziału człowieka, wystarczają bowiem „niewidoczne maszyny” wykorzystujące systemy sztucznej inteligencji (por. Baecker 2018a). Przykładowo LawBot ROSS (z własnym web designem: <https://www.rossintelligence.com>) od 2016 roku zajmuje się w kancelariach prawnych udzielaniem porad w dziedzinie prawa spadkowego. Zapewnia nie tylko całodobową dyspozycyjność, ale również wiele „inteligentnych” rozwiązań: przetwarzanie języka naturalnego, pracę nad dokumentami, uczenie maszynowe, system ekspertowy, analizę umów, analizę predykcyjną. Z kolei testowany przez rząd estoński algorytmiczny sędzia ma odciążać sądy, orzekając w sprawach o małej wartości sporu. Rodzące się inicjatywy, np. European Startup Awards w kategorii Legal czy Global Legal Hackathon, pokazują, że branża prawnicza aktywnie poszukuje rozwiązań zorientowanych na nowe technologie – i oby też na użytkowników. To właśnie bowiem użytkownik, petent, klient jest tym, na czym powinna koncertować się praktyka prawnicza w dobie cyfrowej automatyzacji świata. Przeznaczony dla tej branży raport *Nowe technologie w usługach prawniczych* nie pozostawia wątpliwości:

Rozwój tzw. sztucznej inteligencji oznacza rewolucję, m.in. w zakresie metod analizy danych i informacji,

[...] może doprowadzić do przedefiniowania dzisiejszego modelu świadczenia usług, zmian w oczekiwaniach po stronie klientów, jak również w regulacjach dotyczących wykonywania zawodów czy odpowiedzialności cywilnej. To sytuacja, w której na nowo muszą się odnaleźć wszyscy uczestnicy prawnego rynku – prawnicy, klienci, ubezpieczyciele i instytucje publiczne. (PZPP 2018: 2)

Co z tego wszystkiego właściwie wynika dla praktyki legal designu? Przede wszystkim to, że pojawia się ona w reakcji na złożoność systemu prawa i jego otoczenia (kognitywnego, społecznego i technicznego). System prawa refleksyjnie obserwuje to, co się dzieje „na zewnątrz”, i działa selektywnie w odniesieniu do siebie, czyli tak, aby zapewnić swoją funkcjonalność (np. dostrzec, że regulacje w obecnym zapisie przeciążają prawo i jego użytkowników, co sprawia, że jest ono нефункционалне). Ta refleksyjność, jak wyjaśnia Maciej Pichlak, jest jednocześnie konieczna, niezupełna i paradoksalna. Konieczna, ponieważ „system nie może zaistnieć bez odnoszenia się do siebie samego” – do wyznaczających jego tożsamość komunikacji oscylujących wokół kodu: zgodne/niezgodne z prawem. Niezupełna, ponieważ zależy od otoczenia: „aby system mógł dokonywać jakichkolwiek operacji, musi być pobudzany przez »irytacje« płynące z zewnątrz. System, który zaprzestaje doświadczać irytacji, przestaje dokonywać własnych operacji, to znaczy reprodukować się, to znaczy istnieć”. I paradoksalna, ponieważ wewnętrzna i zewnętrzna kompleksowość uniemożliwia mu zobaczenie tego, czego ze względu na nią nie może zobaczyć (Pichlak 2019: 235–236). Skazuje to każdy system na kontyngencję, co znaczy, że „coś, co takie, jakie jest (było, będzie), może być, ale jest też możliwe w inny sposób” (Luhmann 2007: 104), własnych procesów refleksji, wynikających z dylematów wiedzy i niewiedzy, i w tym sensie obarcza każdy wybór ryzykiem niepowodzenia. Z tego powodu systemy są „immanentnie niespokojne” i zaabsorbowane „redukcją złożoności”. Zajęte aktualizacją

powiązań komunikacyjnych, które „z momentu na moment tworzą nowe sytuacje, w których do dyspozycji stoi powtórzenie lub zmiana. [...] są zdane na endogennie wytworzoną dynamikę i właśnie przez to same zmuszają się do uczenia się kompatybilnych struktur” (Luhmann 2007: 52). Te pojawiają się wówczas, jak twierdzi dalej Luhmann, gdy stosowane powiązania komunikacyjne zawodzą, tzn. nie spotkały się z odpowiedzią, nie wywołały takich efektów, jakie zakładano. Każde jednak niepowodzenie (problem) „stwarza zarazem miejsce i zapotrzebowanie na elementy zastępcze, jest konieczną współprzyczyną reprodukcji”. Inaczej mówiąc – problem to droga do tworzenia nowych systemów; powstają one wskutek dążenia do rozwiązania problemu kontyngencji (Luhmann 2007: 52, 53, 107).

Legal design jest w naszym przekonaniu takim „efektem uczenia się”, który wyłania się ze złożoności systemów jako emergentny porządek („element zastępczy”). Pojawia się „między” – jako emergencja, zupełnie nowe podejście, które podejmuje się zadania rozwiązywania problemów nieprzystających komunikacyjnie systemów (np. ze względu na postrzeganie, dostęp do wiedzy, rozumienie itd.). Wyłania się w momencie, kiedy rewolucja technologiczna zwiększa kompleksowość otoczenia systemu prawa (i jego samego), a wraz z nią ilość możliwych „irytacji” i interpretacji. Wzrasta przy tym również kontyngencja, co za tym idzie – niepewność systemu, która z kolei generuje potrzebę szukania rozwiązań. „Szukać” ich można tam, gdzie się szuka zazwyczaj, odwoływać się do tego, co się zna (wybrać „powtórzenie”); to zapewne przyniesie jakąś korektę, ale niekoniecznie rozwiąże problem, zwłaszcza że problemy społeczne to „wicked problems” (Rittel i in. 1973). Nie tędy jednak droga. Wiemy przecież już od Einsteina, że nie można rozwiązywać problemów za pomocą takich samych schematów myślowych, z jakich powstały. Dlatego w pierwszym rzędzie trzeba szukać sposobu na „zmiannę” perspektywy, która pozwoli wynaleźć rozwiązania dla stworzonych problemów – i tym właśnie w przedstawianym tu znaczeniu zajmuje się (legal) design (thinking) i w szerszej perspektywie doradztwo systemowe (por. Płuchowska 2014).

Za wymienionymi wyżej (i innymi) rozwiązaniami technologicznymi dla branży prawniczej stoi jakiś design. Branża zdaje się tego nie widzieć, być może właśnie dlatego, że przestania jej to zewnętrzna kompleksowość. Aktualny raport z badania *Future Ready Lawyer. Czynniki efektywności* (Wolters Kluwer 2020) przez wiele stron mówi o zmianie, ale nie widzi w niej ani roli projektowania w ujęciu ogólnym, ani legal designu w ujęciu szczegółowym. Zakładamy jednak, że kierunek, w którym porusza się społeczeństwo i jego organizacje, będzie motywował nie tylko praktykę prawniczą, ale w ogóle świat organizacji do przedstawiania się na myślenie w kategoriach designu, najlepiej systemowego, bo ten pozwala zobaczyć więcej.

Następne społeczeństwo

Przywołujemy za Baeckerem pojęcie „następne społeczeństwo”, ponieważ w naszym przekonaniu to właśnie wyzwania, z którymi muszą się zmierzyć organizacje w „następnym społeczeństwie” (organizacje, które muszą „zdać się na design”), pokazują, dlaczego branża prawnicza sięga po innowacyjne rozwiązania, w tym też legal design. Dla Baeckera

„następne społeczeństwo” to społeczeństwo 4.0., które kształtuje się przez wprowadzenie komputera, tak jak wcześniej wprowadzenie mowy ukształtowało społeczeństwo plemienne, wprowadzenie pisma cywilizację starożytną, wprowadzenie druku społeczeństwo nowoczesne (Baecker 2007: 7; tłum. własne).

Musi ono zdać się na design, ponieważ

różni się od nowoczesnego tak, jak elektryczność od mechaniki. Obwody zastępują siły dźwigni. Natychmiastowość deprecjonuje mediacje. Kiedy książka czeka

na druk, sieć rejestruje jej recenzje. Nowoczesność, którą można było obserwować w kategoriach historii, postępu, regresu, rozpada się na oczach wszystkich w turbulencjach, które znają tylko osobliwość (Baecker 2013, teza 1; tłum. własne).

Zatem społeczeństwo musi się zaprojektować w wielu obszarach na nowo, i to przy uwzględnieniu całej swojej złożoności.

Baecker wskazuje na związek swojej przerośni myślowej z przemysłami Petera Druckera (Drucker 2007). Koncentrują się one głównie na analizie opcji dla świata organizacji, którymi zarządzanie w sytuacji niepewności „następnego społeczeństwa” potrzebuje wypracowania diametralnie innych strategii niż te, które znamy. Płynię z nich niezaskakujący wniosek: im szybciej organizacje biznesowe (ale przecież nie tylko) nauczą się rozumieć zmiany społeczne wywoływane przez technicyzację, tym szybciej będą mogły zaprojektować je w swoich strategiach komunikacyjnych. Baecker sięga głębiej. Zaczyna swoje rozważania od analizy struktur społeczeństwa, od weryfikacji zmian, które dokonują się w nich pod wpływem najnowszych zdobyczy technicznych – hipermedialnych maszyn, które opasły swoimi sieciami ponad połowę ludności (i niezliczone systemy) świata, aktywując fluktuację struktur systemów społecznych, a z nimi czasu i przestrzeni. Nowe medium nie zastępuje innych (w sieci się mówi, pisze, z sieci się drukuje), ale – znajdując dla siebie miejsce – reorganizuje dotychczasowe struktury komunikacji społecznej, które za jego sprawą tracą uporządkowaną hierarchiczność na rzecz spontanicznej heterarchiczności. Sieć oplata mniej lub bardziej oddzielone od siebie obszary, umożliwiając przenikanie komunikacji i wydarzeń z jednego obszaru do innego. Wyłaniają się z niej emergentne struktury, które lokalizując się na granicach systemów, również przybierają postać pulsujących temporalnie sieci. Wspominamy tu o nich, ponieważ uważamy, że interdyscyplinarne grupy projektowe, formujące się w kontekście zadań legal designu, z założenia są heterarchicznymi i temporalnymi strukturami o charakterze sieciowym. Wróćmy do

nich jeszcze poniżej, a teraz kilka słów o „różnicy”, przez którą mogło się wyodrębnić „następne społeczeństwo”.

Teoria systemów, analizując i opisując społeczeństwo, czyni to zawsze z perspektywy wiodącego sposobu organizacji tego, co jest jego podstawą, czyli komunikacji systemów społecznych (Luhmann 1997a, 2007). W „mijającym” społeczeństwie, czyli od czasów modernizacji, logikę tę wyznacza funkcjonalna dyferencjacja systemów (prawo, gospodarka, religia, polityka, media, nauka i inne), względem której dopiero wtórnie tworzą się struktury i programy stabilizujące oczekiwania społeczne, np. kancelarie, sądy, państwa, partie, giełdy (Luhmann 1997a: 609–776). Najpierw więc pytamy, jaką funkcję dany system pełni wobec innych systemów (tj. jaki problem rozwiązuje), a potem – za pomocą jakich struktur sobie z nim radzi (np. kancelaria). Funkcje systemów ciągle się zmieniają, co prowadzi do coraz większej specjalizacji wyodrębnionych funkcji. Za ich pomocą społeczeństwo może przetwarzać (produkować i redukować) swoją własną kompleksowość i w ten sposób utrzymywać przewidywalność społecznego porządku. Zróznicowanie kompatybilnych i jednocześnie autonomicznych funkcji jest tym, co utrzymuje (integruje) społeczeństwo jako funkcjonalną całość. „Każdy (cząstkowy) funkcyjnie specyficzny system społeczeństwa przejmuje [...] część całościowej kompleksowości” (Luhmann 1997a: 748; tłum. własne). Granicę między systemami wyznacza różnica funkcji, która uzasadnia ich sens istnienia. Na tym też się koncentrują – na utrzymaniu swojej funkcjonalności. Odtwarzają ją przez ciągłe nawiązywanie do swojego specyficznego kodu komunikacji (np. prawo skupia się na stwierdzaniu, czy coś jest zgodne z prawem czy nie, media – czy coś jest informacją czy nie, gospodarka – czy płacić czy nie). Odnosząc się w swoich działaniach komunikacyjnych do siebie (swojego kodu), pozostają ze względu na systemowe umocowanie informacyjnie sprzężone z otoczeniem zarówno w zakresie zobowiązań strukturalnych (prawo nie może swoich decyzji podejmować na podstawie kodu religii – wierzyć/nie wierzyć – ale może określić, czy np. jakieś dyrektywy Kościoła są zgodne z prawem czy nie), jak i ze względu na „efekty uczenia się” możliwości wzmacniających

zwrotnie autoreferencję (jak np. wzmocnienie funkcjonalności praktyki prawniczej przez legal design). To jednak, czy, kiedy, jak i które pozostające do dyspozycji alternatywy zostaną w systemie prawa i na poszczególnych poziomach jego organizacji przerobione, zależy wyłącznie od niego. Ten dalece uproszczony opis funkcjonalnej dyferencjacji służy tu jedynie temu, by wskazać w następnym kroku, że obok niej społeczeństwo doświadcza strukturalnej reorganizacji przez emergencję struktur sieciowych w różnych punktach styku. Przy czym obie formy organizacji wzajemnie się uzupełniają i są w mniejszym (prywatne struktury sieciowe) lub większym (publiczne struktury sieciowe) stopniu ze sobą powiązane (por. Miller 2010: 182–184).

Powodem dla tej reorganizacji są wspomniane już „nadwyżki możliwości komunikacji”. Pojawiają się one wraz z kolejnym epokowym – komputerowym – medium (re)produkowania komunikacji i wymagają zagospodarowania, ponieważ dotychczasowe społeczne struktury nie są w stanie ich za pomocą swoich mechanizmów przetworzyć. Deficyt ten rekompensują nowe strukturalne wzmocnienia o charakterze sieci, które spontanicznie i produktywnie przechwytyują jeszcze niezagospodarowane możliwości. Dirk Baecker, sięgając po koncept społeczeństwa sieciowego Manuela Castellsa (Castells 2001), prognozuje, że organizacje sieciowe to nachodząca (i wkrótce kluczowa) forma organizacji społecznej. Funkcjonalna dyferencjacja, jaką opisywał Luhmann, dalej będzie współistnieć (tak jak nadal istnieją jeszcze wcześniejsze dyferencjacje: segmentalna i hierarchiczna), ale prymarność jej formy zostanie podważona przez różnorodność sieci (Baecker 2007). Baecker zakłada, że opisane wyżej granice systemów, wyznaczone przez zakresy funkcjonalnej obowiązywalności społecznego porządku, zostaną w „następnym społeczeństwie” rozmyte przez „heterogeniczne porządki temporalne”. Dopuszczają one zmienność: zachwianiu ulega operacyjna zamkniętość systemów (odtworzenie kodów własnej funkcjonalności), ponieważ systemowe przenikanie się kodów pozwala na podejmowanie naprzemiennych prób interwencji i kontroli. Widzimy przykładowo aliance gospodarki i nauki w organizacji szkolnictwa czy religii i mediów w organizacji programów

informacyjnych. Baecker mówi tu o „ekologicznym porządku”, w którym między heterogenicznymi obszarami panują sąsiedzkie stosunki. Nie określa ich odgórnie ustalona zasada, ale raczej aranżują się one przez czasową kontrolę wzajemnych działań, między którymi może panować harmonia, ale też w każdej chwili może dojść do kolizji (Baecker 2007: 8). W ekologicznym porządku „następnego społeczeństwa” każdy obszar jest zależny od każdego innego obszaru w sąsiedztwie:

[...] w gospodarce i polityce, nauce i wychowaniu, sztuce i religii i między tymi wszystkim obszarami mamy do czynienia z sieciami [...], w których ludzie, idee, historie i instytucje zabiegają o zachowanie własnej tożsamości, czyniąc różne próby, mniej lub bardziej ingerencyjne, kontroli wszystkich, od których są zależni. (Baecker 2007: 9; tłum. własne)

Rozróżnienie między sieciami i systemami jest zasadniczo trudne. Tym bardziej że brakuje dla sieci teorii pokroju teorii systemów (ta nie poświęca im większej uwagi), która pozwoliłaby je porównać. Tymczasem network sieciuje. Zagęszczenie sieci w różnych obszarach życia społecznego przybiera na sile, „zdobywając uznanie jako metoda na sukces”, m.in. w zakresie uzyskiwania efektów synergii wiedzy, wieloperspektywicznego podejścia do rozwiązywania problemów, platformy kontaktów. Niemal wszystko może być dziś networkiem (Miller 2010: 180). I rzeczywiście brak granic pojęciowych pozwala nazwać tak prawie każdą formę relacji między dwoma i więcej (w górę bez ograniczeń) obiektami. Problem w tym, że większość definicji obrazuje, co sieci robią, bez wyjaśniania rządzących nimi praw:

[...] społeczna struktura, w której wymienia się zasoby, przekazuje informacje, wywiera wpływ, wspiera mobilność, tworzy koalicję, koordynuje aktywności, buduje zaufanie lub też otrzymuje emocjonalne poczucie przynależności. (Miller 2010: 182; tłum. własne)

Ta ogólność, jak podkreśla Miller, ma oczywiście swoją zaletę, można jej bowiem przyporządkować absolutnie różne rodzaje sieci: od społeczeństwa sieciowego Castellsa, przez strategiczne sieci biznesowe (alianse strategiczne), (interdyscyplinarne) grupy współpracy projektowej, koalicje negocjacyjne (polityka), klastry regionalne w gospodarce i polityce, grupy interesów, sieci internetowe, sieci informacyjne, sieci dla akcji, grupy wsparcia, sieci prywatne, po sieci nielegalne (grupy przestępcze czy terrorystyczne). Niemniej masowość fenomenu rodzi pytania, na czym dokładnie polega specyficzność networku względem innych form socjologicznych (społeczeństwa, systemu, interakcji, grupy, organizacji). Nie ma tu miejsca na szersze wyjaśnienia, ale takiej próby podjął się Klaus Röhl w artykule *Teoria prawa jest słabo usieciowiona* (2013), z którego wniosków skorzystamy.

Konkluzje Röhla wydają się pomocne dla zrozumienia struktury i funkcji legal designu, tego, co powstaje, gdy zaczyna się projektowanie dla prawa, w całości konstrukcji społeczeństwa. Oczywiście, jeżeli w ogóle przyjmujemy, że mamy tu do czynienia z siecią. W ujęciu Röhla sieć jest specyficznym rodzajem koordynacji procesów autopoietycznych systemów, powołanym do zapobiegania deficytom wynikającym ze sposobu działania organizacji i hierarchii. Rozwiązanie to lokalizuje sieć jako sprzężenie strukturalne (łącznik, węzeł) między zamkniętymi logikami systemów (przyporządkowanie branży, hierarchii), zwłaszcza między organizacjami sformalizowanymi przez regulaminy lub inne porządki (w odróżnieniu od nieformalnych sieci społecznych, internetowych, sąsiedzkich, protestu itd.; Röhl 2013: 3). Autor ten zwraca uwagę, że sformalizowanie niektórych organizacyjnych obszarów systemu prawnego jest ograniczeniem dla pewnych zakresów komunikacji i hamuje jego możliwości twórcze, natomiast sieci odróżniają się ciągłym nastawieniem na spontaniczne relacje wymiany, charakteryzujące się nieformalnością, innowacyjnością i zdolnością do samoorganizacji (Röhl 2013: 7). Dokonując transferu myślowego, można przyjąć, że sieci, które wytwarzają się na styku autopoietycznych systemów organizacyjnych, reprezentują kontekst, w którym pojawia się legal design. W swojej funkcjonalności oferuje

on systemom pośredniczące wsparcie w rozwiązywaniu problemów wewnętrznej i zewnętrznej kompleksowości. Ze względu na położenie „między”, a zatem eksperymentalny charakter pracy, i tym samym działanie w warunkach niewiedzy, potrzebne są tu kompetencje, które gwarantować może tylko człowiek. To wymaga wyjaśnienia.

Z systemowo-teoretycznego punktu widzenia, jak zauważa Röhl (2013: 3), sieci stanowią wsparcie w próbach pogodzenia Luhmannowskiej triady struktur społecznych: społeczeństwa, organizacji i interakcji poprzez wprowadzenie do jego teoretycznej budowli kolejnych typów struktur społecznych. Luhmann oczywiście również odnosi się do sieci, ale ze względu na to, że nie mają one granic i nie są dla niego systemami, poświęca im niewiele uwagi. To samo dotyczy grup i zespołów (por. Płuchowska 2018). Tym samym można powiedzieć, że „następne społeczeństwo” z uwagi na produkowane „nadwyżki opcji” generuje nowe struktury i otwiera się na nie. W ten sposób rekompensuje deficyty funkcjonalnej dyferencjacji, która opiera się na ścisłości funkcji, ról i programów, tj. założeniu, że tylko prawnik zajmuje się prawem, tylko lekarz zajmuje się medycyną itp. Dlatego też nie bez powodu pojawia się w obszarze prawa legal design, a w medycynie holistyczny model zdrowia. Wartość sieci jako wzrastającej struktury porządku „następnego społeczeństwa” sięga jednak znacznie dalej.

Po pierwsze charakteryzuje ją wbudowany, nieobciążony hierarchicznymi zależnościami mechanizm modyfikacji aktualnych i konstruowania potencjonalnych, nawiązywanych, przekraczających granice systemowe (organizacyjne lub myślowe) sprzężeń, który wyzwala dynamiczną wielość i zmienność perspektyw spojrzenia na „splątane systemowo problemy”. Żeby je „odplątać”, trzeba myśleć właśnie sieciowo, tak jak to pokazują mapy myśli Tony’ego Buzana (2016): intuicyjnie, synergetycznie, trójwymiarowo, bez wyraźnego kierunku, w oczekiwaniu na zaskoczenie, nieznaną. Oczywiście jest to trudne, ale obiecujące. W ten sposób sieć, rekombinując sprzężenia, może szybko, a przede wszystkim stale dokonywać zmiany struktur. „Właśnie dlatego dochodzi tu kreatywny, morfogenetyczny mechanizm, który »wypробowuje« zdarzenia ze względu na funkcję,

a niekiedy zachowuje rezultat w skutecznych mechanizmach strukturalnych. Operacja nie jest zależna od antycypacji jej wyniku”. Trzeba jednak umieć się zdać na „ewolucyjny proces »ślepej« zmienności i selekcji” (Luhmann 2007: 282).

Po drugie modus sieci, obok sprzężenia heterogenicznych obszarów komunikacyjnych, projektuje nową jakość sprzężeń między systemami społecznymi i niespołecznymi – będących kardynalnym rozróżnieniem dla teorii systemów społecznych Luhmanna (2007). Według niej wszystko, co wykracza poza procesy produkujące komunikację (wszelkie rodzaje komunikacji, interakcji, organizacji i ich produkty), jest poza społeczeństwem, ale stanowi warunkujące je, niezbędne środowisko. Mowa tu o systemach fizycznych (np. powietrze), trywialnych maszynach (wszelkie zdobywcze techniki), biologicznych (produkujących życie) i psychicznych (produkujących myśli). Są one otwarte na środowisko i sprzężone z nim strukturalnie, ale operują swoimi procesami autopoietycznie (z wyjątkiem trywialnych maszyn; zaawansowana sztuczna inteligencja stanowi osobny temat) w specyficznym dla nich *modus operandi* (np. myśli produkują myśli, a komórki życie i, jak wiemy, nie mogą się tymi czynnościami zamienić, choć warunkują się wzajemnie). Tylko komunikacje komunikują; człowiek nie jest dla nich sprawczy, ale potrzebny. W ujęciu teorii systemów jest bowiem konglomeratem trzech autopoietycznych systemów: biologicznego, psychicznego i komunikacyjnego. Ani w systemie społecznym, ani żadnym innym nie występuje w „całości”. Jego obecność – tu i teraz – jest potrzebna tylko w systemach interakcyjnych (w komunikacji może i zwykle pośredniczy medium, np. ten tekst; za jego pomocą zachodzi teraz komunikacja między nami). To, co przywykliśmy postrzegać jako działanie ludzi, jest operacją systemów psychicznych i społecznych (produkcja komunikatów, które są sprzężone strukturalnie z myślami systemu psychicznego). Ludzie są niezbędnym środowiskiem tych systemów, przy czym właśnie z powodu tej „niezbędności” jako środowisko nie są częścią społeczeństwa (czyli systemów komunikacji; Luhmann 1997a: 744). Sieciowe formy zorganizowania „następnego społeczeństwa” zmieniają ten status.

Baecker wyjaśnia to na przykładzie organizacji. Wychodzi z intrygującego założenia, że „»design następnej organizacji« będzie się kręcił wokół człowieka, w jego empatycznym humanistycznym rozumieniu, ze względu na jego unikatową konsytuację, kombinującą mentalną i społeczną uważność” (Baecker 2007: 49 i n.; tłum. własne). Zmiana „pozycji” człowieka w systemowej architekturze zaskakuje, ale to właśnie jego kompetencji potrzebują struktury o sieciowym modusie, które nie mogą oprzeć się na formalnych przebiegach, ale wymagają ciągłego pośrednictwa, zabiegania, dopasowywania. Organizacje, które nie mogą się zdać na rutynę w warunkach sytuacyjnej niepewności, muszą polegać właśnie na uważności człowieka. Ma on być gwarantem tego, co opiszemy za chwilę jako systemowe myślenie, w którym chodzi nie tylko o myślenie całościowe, ale również o myślenie „w kawałkach”. Czyli o rozszerzenie pola widzenia kamery, przez którą każdy system postrzegania zbiera obrazy otaczającej go rzeczywistości zdefiniowanej społecznie (Glasersfeld 1995), a następnie poddaje analizie przez zaprogramowany wcześniej „system operacyjny” (z ogromną, ale niewykorzystaną pojemnością). Żeby zobaczyć więcej i inaczej, system (psychiczny/kognitywny) musi być gotowy (bo zdolny jest) do optymalizacji własnych procesów operacyjnych, co potrafią już nawet maszyny. Przede wszystkim jednak przez otwarcie kognitywne i komunikacyjne musi być gotowy do samoprzeprogramowywania swoich baz wiedzy, a wraz z nimi – perspektyw widzenia świata (tym człowiek ma się różnić od maszyn). W założenia dotyczące funkcji sieci w „następnym społeczeństwie” wpisuje się w przedstawionym tu rozumieniu funkcja legal designu. Stanowi ona odpowiedź na ogólne pytanie, jak odpowiednio obchodzić się ze wzrastającą kompleksowością. Zdana jest na świadome strukturyzowanie wymiarów kognitywnych, kompetencyjnych i metodycznych, dla których punktem wyjścia powinna być orientacja na projektowanie systemowe. Niezbędność tego w (legal) designie należy jeszcze w następnym kroku wyjaśnić.

Legal design jako przykład refleksyjnego projektowania

Design zorientowany na zmianę (społeczną)

Interdyscyplinarność w projektowaniu najczęściej pojawia się w kategoriach retoryczno-erystycznych zarówno w kontekście rynkowym, jak i w podejściu akademickim. Trudno bowiem uzyskać faktycznie interdyscyplinarne środowisko wiedzy i kompetencji, w ramach którego T-kształtne osobowości (*T-shaped personality*) wspólnie pracują nad rozwiązaniem konkretnego problemu projektowego. Obecna kondycja rynku projektowego, który bardziej przypomina restauracyjne menu z szerokim wachlarzem cen dla biznesu, nie uwzględnia podejścia interdyscyplinarnego głównie ze względu na wysokie koszty angażowania różnych grup interesariuszy i specjalistów, a zwinne techniki projektowania koncentrują się na realizacji krótkich akcji (małych kamieni milowych), co siłą rzeczy prowadzi do bezrefleksyjnej praktyki wytwarzania rzeczy, które nikomu nie są potrzebne (por. Sudjic 2013). W środowisku akademickim trudno o interdyscyplinarność na poziomie nauczania, gdyż takich praktyk zwyczajnie nie wdraża się do programów studiów, które operacjonalizowane są za pośrednictwem efektów uczenia się, te zaś przypisane są do konkretnych dziedzin i dyscyplin. Nawet jeśli kierunek sytuowany jest w różnych dziedzinach i dyscyplinach, a więc nosi znamiona interdyscyplinarnego programu studiów, to praktyka dydaktyczna sprowadza proces nauczania do dziedziny/dyscypliny

wiodącej. Mamy tu oczywiście na myśli deficyt faktycznej interdyscyplinarności, w której specjaliści i fachowcy z różnych dziedzin i obszarów współpracują ze sobą w procesie rozwiązywania określonego problemu projektowego. Trudno nam się zgodzić na to, by interdyscyplinarnością nazywać (jak to się zdarza w agencjach interaktywnych) współpracę na linii: projektant architektury informacji (UX designer) – grafik – programista – menedżer projektu (project manager). To zwyczajny podział ról w obszarze praktyki projektowania, czyli w ramach jednej dziedziny/dyscypliny. O interdyscyplinarnym podejściu możemy mówić w sytuacji, w której w zespole projektowym wachlarz specjalistycznej wiedzy, kompetencji i umiejętności wykracza poza prostą strukturę zarządzania procesem projektowym (doradztwo) i jego realizacji (strategia–kreacja).

Interdyscyplinarność jest jedyną możliwą wersją adekwatnego środowiska pracy, które stwarza warunki do kompleksowego, refleksyjnego i zrównoważonego projektowania. Nie ulega też wątpliwości, że w takim otoczeniu konieczna jest zmiana myślenia o projektowaniu i roli, jaką pełni ono we współczesnym świecie, w którym zmiana jest możliwa jedynie przez konstruowanie albo przez katastrofę – my opowiadamy się za opcją mniej destrukcyjną. Projektowanie nie może stanowić jednocześnie narzędzia zmiany i repozytorium możliwych scenariuszy, treści i form, jeśli ma odpowiadać za zmianę społeczną. W interdyscyplinarnym otoczeniu design staje się *modus operandi* dla planowania, projektowania, urzeczywistniania i kontroli społecznie i środowiskowo relewantnej zmiany. Jego zakres obowiązywania powinien zostać ograniczony do animacji i moderacji zmiany w formie redukcji deficytów wyspecjalizowanych sektorów rynku – to i tylko to może tworzyć interdyscyplinarne środowisko pracy projektowej. Moderacja i animacja zmiany staje się tutaj kluczową charakterystyką organizującą proces projektowy o partycypacyjnym i interdyscyplinarnym charakterze i wektorem zmiany zwróconym w stronę użytkownika końcowego w dowolnej roli społecznej. Rola projektanta korzystającego z repozytorium narzędzi i metod projektowych polega na budowaniu optymalnego środowiska pracy projektowej, w którym

specjaliści w ramach określonej dziedziny/dyscypliny potrafią przyjąć perspektywę obserwatora i za jej pomocą mierzyć się z wyzwaniami wynikającymi ze ścieżki diagnozy i definicji problemów projektowych. Uprzedzając głosy krytyki ze strony środowiska projektowego, chcemy podkreślić, że takie podejście nie podważa roli projektanta, ale ją rozszerza i upowszechnia. Rolą designu jest w tym przypadku uzupełnianie deficytów o specyficzny sposób myślenia o rzeczywistości społecznej (rozwiązywanie problemów), wrażliwość społeczną (postawę kreatywną) i perspektywę obserwatora (umiejętność kondensowania postrzeżeń).

Menedżer zmiany to rola, którą widzimy dla projektanta w odniesieniu do potrzeb, wyzwań i problemów często niewidocznych z miejsca, w jakim człowiek się znajduje. „Pojawia się więc zupełnie nowa rola refleksyjnego projektanta, który w swojej pracy koncentruje się na procesach integracji, pracy, współpracy, kooperacji i koordynacji w odniesieniu do terminów, takich jak np. *wicked problems* [por. Kunz, Rittel 1972: 95–98]” (Wszolek 2020b), czy też wprost do wyzwań cywilizacyjnych, nad którymi praca wymaga długofalowych działań zorientowanych na uświadamianie, uwrażliwianie i uwiarygodnianie (3U – nowa polityka designu; można to traktować w kategoriach dowcipu). Animacja i moderacja sprowadzają się do oddania pewnego sprawstwa w projektowaniu adresatowi rozwiązań. Projektant wspiera proces w taki sposób, żeby za zmianę bezpośrednio odpowiadali jej beneficjenci. Dokładnie taka formuła przyświeca koncepcji legal designu, w której wspólnie z przedstawicielami szeroko rozumianego sektora prawniczego i użytkownikami końcowymi, tworząc interdyscyplinarne środowisko pracy, zastanawiamy się, jak upowszechnić prawo, uwrażliwiać na jego nierzadko skomplikowane zapisy, zmieniać wizerunek prawa, ułatwiać jego recepcję, przekonywać do jego stosowania czy włączać tych, których aktualna forma zapisu i prezentacji prawa wyklucza. To jest właśnie legal design, który z punktu widzenia teorii projektowania stanowi praktyczną inkarnację projektowania (nieradko) wizualnej reprezentacji informacji – *information design*. W dalszej części rozdziału wyjaśnimy termin

„information design”, sprowadzając go w rezultacie do pojęcia legal designu. Ostatnią część tego rozdziału poświęcimy próbie operacjonalizacji procesu projektowego, w którym największym wyzwaniem i jednocześnie możliwością jest interdyscyplinarny zespół projektowy, rozwiązujący dość nieoczywiste problemy (por. *wicked problems*).

Projektowanie wizualnej reprezentacji informacji

Information design dotyczy przede wszystkim wizualizacyjnego aspektu projektowania informacji, choć tutaj należy jasno wskazać na związki z innymi obszarami communication designu – projektowaniem produktu, usług czy całych systemów operacyjnych, co współcześnie jest wyjątkowo zauważalne z uwagi na szybki rozwój technologii bezprzewodowego przesyłu danych i komunikacji. Trudno obecnie wyobrazić sobie jakiegokolwiek przedmioty czy usługi, które nie mają wizualizacyjnej reprezentacji informacji – to trochę jakby prowadzić samochód bez prędkościomierza czy wskaźników temperatury oleju i poziomu paliwa; byłoby to raczej trudne i niebezpieczne. To właśnie te wskaźniki stają się przedmiotem zainteresowania w ramach projektowania informacji, nierzadko łącząc industrial design (samochód) z service designem (np. stacja paliw lub stacja serwisowa) przez dostarczanie informacji o aktualnej kondycji samochodu i konieczności lub możliwości uzupełnienia niedoboru paliwa i/lub oleju. Information design zabezpiecza użytkownika końcowego w przestrzeni i sytuacji komunikacyjnej przez organizację informacji. Jest wykorzystywany na szeroką skalę do różnych celów: od manipulacyjno-perswazyjnego wymiaru wizualizacji danych empirycznych, przez efektywność użytkowania systemów operacyjnych oraz wizualizację procesów i skomplikowanych struktur informacyjnych (np. instrukcje obsługi), po całościowe systemy znaków regulujących sposób poruszania się, zachowania, działania i komunikacji – dokładnie w tym miejscu widać główną korzyść, jaką niesie wizualna reprezentacja informacji dla sektora prawniczego:

organizowanie informacji w sposób przejrzysty, jasny, zrozumiały i angażujący. Jak zauważa Robert E. Horn:

Information design definiuje się jako sztukę i wiedzę, jak przygotowywać informacje tak, aby mogły być wykorzystane przez odbiorcę w najbardziej skutecznym i efektywnym sposób. Podstawowe cele information designu to: 1) tworzenie dokumentów, które są zrozumiałe, możliwe do szybkiego i skutecznego odzyskania oraz łatwe do przełożenia na skuteczne działanie, 2) projektowanie interakcji z urządzeniami w taki sposób, aby była ona tak prosta, naturalna i przyjemna jak interakcja z interfejsem komputera, 3) umożliwienie ludziom odnalezienia drogi w trójwymiarowej przestrzeni wygodnie i z łatwością – zwłaszcza w przestrzeni miejskiej – ale również, biorąc pod uwagę rozwój technologii, w przestrzeni wirtualnej. (Horn 1999: 15; tłum. Anna Sekułowicz)

Horn wskazuje tym samym na trzy możliwe ogólne zastosowania projektowania informacji: od szeroko rozumianej dokumentacji przez interakcję z urządzeniami aż po projektowanie przestrzeni w sposób zapewniający ich socjalność.

Wszędzie tam, gdzie przebywają ludzie – w budynkach, w dzielnicach, w centrach miast, na terenach rekreacyjnych itp. – powszechnie prawdziwe jest stwierdzenie, że ludzie i ich aktywność przyciągają innych ludzi. Ludzi przyciągają inni ludzie. (Gehl 2013: 23)

Jednocześnie Horn podkreśla szeroki wachlarz zastosowań i brak terminologicznej koherencji w ramach information designu, co może świadczyć z jednej strony o jego niewyodrębnieniu się jako samodzielnej dyscypliny projektowej, z drugiej zaś – o jego wyodrębnianiu się jako dyscypliny pasożytnej wobec innych systemów i sektorów: nie

ma legal designu bez *legal*, za to może być legal design bez information designu; skoro wszystko widać, to ktoś to musiał zaprojektować. W tym ujęciu Horn szuka korzeni information designu w kognitywistyce i metodach analizy danych, łącząc je z szerokim wachlarzem zastosowań wizualizacyjnych (*interface design, quantitative display of information, visual communication and learning, structured writing, typography and graphic design* – por. Horn 1999) dla wyodrębnienia się nowej dyscypliny nauki i projektowania. Co interesujące, Horn widzi information design jako fenomen komunikacyjny, który sprządza do pojęcia *visual language* (por. Horn 1999). „Język wizualny można definiować jako bliskie połączenie słów, obrazów i kształtów w jednorodną jednostkę komunikacji” (Horn 1999: 27; tłum. Anna Sekułowicz). W tym kontekście adekwatnym rozwinięciem pojęcia *visual language* dla zastosowań projektowych może być próba poszukiwania spójnego i kompleksowego alfabetu obrazu, który stanowiłby punkt wyjścia dla praktyk wizualizacyjnych w drodze do orientacji użytkownika końcowego w dowolnej roli społecznej – w przypadku legal designu nie chodzi tylko o graficzne rozwinięcie już istniejących aktów prawnych czy spektakularne formy komunikacyjne popularyzujące prawo, ale o poszukiwanie bardziej adekwatnego języka, jakim mogą się posługiwać użytkownicy prawa na drodze do jego zrozumienia.

Podobne zadanie postawił sobie Otto Neurath w międzywojniu, tworząc język graficzny Isotype. Pomimo ostrożnej predykcji rozwoju information designu Horn daje do zrozumienia, że ta dziedzina w drodze do profesjonalizacji wymaga syntezy nauk podstawowych (*foundational science*) z szeroką gamą praktycznych zastosowań. Information designu nie sposób ograniczyć do prostego narzędzia wizualizacji informacji – to szeroka dyscyplina projektowa, która wymaga zrozumienia informacji i przełożenia jej na formę wynikającą z funkcji.

Jeśli ta profesja zostanie bardziej ujednolicona, a praktykujący ją rozumieją, że opiera się ona na wielopłaszczyznowym fundamencie złożonym zarówno z kreatywnego

projektowania, jak i rzetelnych badań, będzie ona mogła znacząco przysłużyć się rozwiązywaniu ludzkich problemów komunikacyjnych. (Horn 1999: 30; tłum. Anna Sekułowicz)

W monografii *Information design* pod redakcją Roberta Jacobsona bardzo interesującą perspektywę przyjmuje Jef Raskin, który w próbie definicji dyscypliny projektowej, jaką jest projektowanie informacji, zauważa, że nie sposób zaprojektować informacji (sic!), gdyż ta w warunkach postrzegania przez system kognitywny musi być przez niego **wyprodukowana** – informacja jest zatem rezultatem operatywnie zamkniętego indywiduum. To wybitnie konstruktywistyczne stanowisko Raskin konkluduje pomysłem, w którym zdradza wizualizacyjny kontekst *information designu*. Postuluje wprowadzenie pojęcia *designing information representation*, czyli projektowania wizualnej reprezentacji informacji. Być może pomysł zmiany terminologii tej dyscypliny projektowej jest nieco przesadzony, jednak sama operacjonalizacja teoretyczna jest bardzo interesująca i ma praktyczny wpływ na *legal design*, w którym nie chodzi o przeprojektowanie prawa w rozumieniu przepisów, ale o wyposażenie przepisów prawa w jasną, klarowną i wolną od sprzeczności formę wizualno-komunikacyjną.

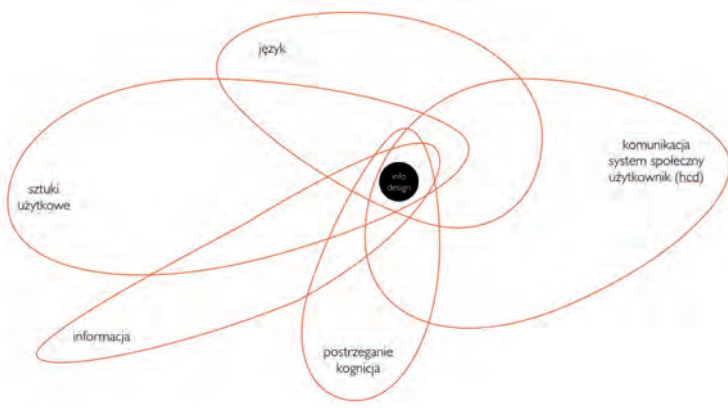
Informacji nie da się zaprojektować; tym, co można zaprojektować, są sposoby przekazywania i reprezentowania informacji. Ten fakt jest nieodłącznie związany z naturą informacji, i ważne jest, aby projektanci widzieli rozróżnienie między pojęciem informacji a jej znaczeniem. (Raskin 1999: 342; tłum. Anna Sekułowicz)

Podobną perspektywę przyjmuje Edward Tufte, który opublikował m.in. książkę pt. *Wyobrazić informację* (ang. *Envision information*). Informacja jest dla niego przede wszystkim rezultatem postrzegania, rola projektanta zaś sprowadza się do usprawniania tego procesu w krzyżowaniu obrazów, słów, numerów – sztuki generalnie.

„Wyobrażamy sobie informację, aby rozmyślać o wiedzy, komunikować ją, dokumentować i zachowywać” (Tuftę 1990: 33; tłum. Anna Sekułowicz). W swoich bogato ilustrowanych publikacjach Tuftę pokazuje, jak szerokich zastosowań dotyczy projektowanie informacji: od zobrażenia danych przez wizualizowanie procesów i instrukcji obsługi po szerokie wsparcie edukacji czy zarządzanie za pośrednictwem prezentacji multimedialnych. Tuftę, podobnie jak Raskin, odchodzi od używania pojęcia *information design* na rzecz wizualnej reprezentacji informacji.

W 1997 roku Międzynarodowy Instytut Projektowania Informacji przyjął następującą definicję, która pokrywa się z reprezentacyjnym wymiarem informacji Tuftę’a i Raskina: „*Information design* to definiowanie, planowanie i kształtowanie zawartości przekazu oraz środowiska, w którym jest on prezentowany, tak aby zaspokoić potrzeby informacyjne czytelników docelowych” (<http://www.iiid.net>; tłum. Anna Sekułowicz). To bardzo szerokie ujęcie definicyjne trafnie zestawiane jest z samym pojęciem projektowania: „Projektowanie to identyfikacja problemu oraz intelektualny i twórczy wysiłek projektanta, który znajduje wyraz w rysunkach lub planach zawierających schematy i specyfikacje” (<http://www.iiid.net>; tłum. Anna Sekułowicz). Literatura przedmiotu dostarcza wielu dowodów na interdyscyplinarny charakter projektowania informacji, w którym prym wiodą: teoria informacji, kognitywistyka i sztuki projektowe, uzupełniane o kontekst występowania informacji – np. *legal*. O *information design* należy mówić przede wszystkim w sytuacji, w której informacja przybiera formę określoną z uwagi na funkcję, tj. zyskuje reprezentację wizualną. W zależności od postawionych celów projektowych oferuje on przestrzeń do kreatywnego zagospodarowania informacji. Używając metafory aranżacji przestrzeni, można powiedzieć, że *information design* to aranżacja miejsca, które mówi coś o gospodarzach, jej interpretacja zaś wiele może powiedzieć o gościach. Jest interdyscyplinarnym podejściem do projektowania (zob. ilustracja 1), w którego centrum zainteresowania leży orientowanie uczestnika komunikacji w trójwymiarowej przestrzeni kodów, znaków, marek – generalnie informacji.

Ilustracja 1. Interdyscyplinarne podejście do projektowania



Źródło: Opracowanie własne.

W podejściu tym funkcjonowanie informacji zależne jest od możliwości kognitywnych odbiorcy – to ważny wniosek, gdyż information design z jednej strony zdradza nadawcę, ale z drugiej odbiorcę informacji. Praktyka projektowania informacji wymaga więc wiedzy z zakresu społecznego kontekstu funkcjonowania informacji, która jest przedmiotem projektowania – ważna staje się tutaj cała doktryna *human centered design*, gdyż projektowanie informacji odnosi się wprost do orientacyjno-organizacyjnego wymiaru praktyki projektowej.

Na interdyscyplinarny charakter information designu składa się również język, który dotyczy sposobów konstruowania tekstów w odniesieniu do sytuacji i scenariuszy komunikacyjnych – język jest więc podstawowym narzędziem pozwalającym odnaleźć się z informacją w określonym kontekście komunikacyjnym. Lingwistyczne dokonania w zakresie językowo-dyskursywnego obrazu świata stanowią nierzadko instrukcję dopasowania informacji z uwagi na kondycję kognitywną odbiorcy, dla którego dana informacja jest przeznaczona. Jeśli uznać, że tekst (język) stanowi o treści informacji, to sztuki projektowe, z projektowaniem graficznym na czele, odpowiadają za

formę graficzną informacji. Kształt, barwa, kompozycja, typografia modelują treść w określonej postaci wizualnej. Przedstawiona wyżej operacjonalizacja pojęcia information designu pokazuje co prawda brak koherencji w zakresie definicyjnym, jednak widoczny jest wspólny trzon information designu – to konieczność zrozumienia sposobu ludzkiego postrzegania i samego charakteru informacji. Oba te obszary są procesami konstrukcji na poziomach: neuronalnym (praca mózgu), jednostkowym (przełożenie pracy mózgu na indywidualne konstrukty – por. Fleischer 2010) i społecznym (negocjacja konstruktyw). „Rezultatem [information design – przyp. MW] jest po prostu adekwatnie [do sytuacji – przyp. MW] funkcjonujący tekst. Nie zbiór zdań, tylko tekst” (Fleischer 2010: 272). Zaproponowana operacjonalizacja information designu pozwoli na pełniejsze wyjaśnienie modnego ostatnio pojęcia legal designu, które wyrasta z syntezy deficytów systemu prawa i możliwości ich uzupełnienia za pomocą właśnie information designu.

Legal design

Legal design jest niczym innym jak zastosowaniem information designu w obszarach wymagających wsparcia zgodnie z logiką projektowania Krzysztofa Lenka (2011): prowadzić, wyjaśniać, tłumaczyć. Legal design należy rozpatrywać jako syntezę information designu ze społecznie zorientowanymi doktrynami projektowania: *human centered design*, *universal design* i *participatory design* w celach inkluzyjnych w różnych obszarach prawa. To przeciwdziałanie wykluczeniu ze względu na skomplikowany system prawa i jego językową – równie trudną – reprezentację. Innymi słowy legal design stanowi konsekwencję operatywnych deficytów systemu prawa, przejawiających się trudnością w dostarczeniu użytkownikowi końcowemu nie tylko dobrze skonstruowanych przepisów, ale również formy, w jakiej są one prezentowane.

Legal design nie ma statusu dyscypliny projektowej. Można ten obszar designu określić jako hybrydę różnych podejść do projektowania w służbie usprawniania i rozwiązywania problemów. W centrum tych

podejść znajduje się odbiorca, który nierzadko musi sobie poradzić ze skomplikowanym systemem znaków i znaczeń z dziedziny prawa. Podobną perspektywę przyjmuje Hagan, prawniczka i projektantka: „Legal design, projektowanie na potrzeby prawa, to zastosowanie zasad projektowania skoncentrowanego na człowieku i jego potrzebach w świecie prawa, tak aby system prawny i usługi prawnicze były bardziej przyjazne dla człowieka” (Hagan [online] – tłum. własne). Wspólnie z Dorotą Płuchowską wskazujemy, że skomplikowany język umów, rozporządzeń, ustaw i uchwał to tylko niektóre punkty styku odbiorcy z systemem prawa. Co projektant może zrobić, by adresat nie zraził się już na wstępie? Hagan wyróżnia trzy podstawowe cele legal designu: (1) wsparcie zarówno prawników, jak i osób nieposiadających specjalistycznej wiedzy w relacji komunikacyjnej – w tym sensie legal design staje się buforem między dwiema perspektywami postrzegania prawa; (2) stworzenie efektywniejszego interfejsu dla systemu prawa, bardziej zrozumiałego i wizualnie atrakcyjnego; (3) pracę nad zmianą społeczną w zakresie postrzegania i stosowania prawa.

Na legal design zasadniczy wpływ mają dokonania pracy projektowej z obszaru information designu, czyli procedury projektowej służącej orientowaniu użytkownika w dowolnych przestrzeniach komunikacji (por. Płuchowska, Wszótek 2019). Chodzi więc o to, żeby sprawnie przeprowadzić odbiorcę przez język, którego z powodów formalnych lub deficytów edukacyjnych może nie zrozumieć. W tym sensie legal design nierzadko dotyczy języka wizualnego, którego abstrakcyjna w stosunku do tekstu pisanego forma pozwala zdobyć podstawową walutę współczesnego rynku projektowego – uwagę. Z języka wizualnego korzystamy zresztą na co dzień, często w sposób intuicyjny. Są to m.in.:

- 1) znaki wskazujące na sposób używania multimediiów, które używają podstawowych struktur geometrycznych – play, pauza, stop, nagrywanie, przewijanie;
- 2) znaki drogowe wspomagające bezpieczeństwo ruchu;
- 3) oznaczenia produktów przeznaczonych dla konkretnych grup odbiorców;

- 4) wizualizacja danych statystycznych;
- 5) systemy orientacyjne;
- 6) mapy drogowe;
- 7) wizualizacje procedur działania, instrukcje obsługi.

W tym miejscu należy zaznaczyć, że język wizualny to tylko forma dla legal designu, którego celem jest zapobieganie występowaniu problemów w stosowaniu prawa i wzmocnienie w tym kontekście użytkowników końcowych. „Prawda jest taka, że legal design jest kwestią o wiele bardziej globalną, a jednak bliską każdemu człowiekowi; łączy on w sobie wszystkie twórcze wysiłki rozwiązywania problemów prawnych” (Yankovskiy 2019: 76; tłum. Anna Sekułowicz). System prawa od strony językowej, czyli z poziomu zapisów poszczególnych przepisów prawa, jest możliwie logiczny, żeby nie stwierdzić zerojedynkowy. W takiej formie system ten realizuje powierzoną prawu pierwotną funkcję – regulację życia społecznego – poprzez zaproponowanie stosownych ram funkcjonowania. Ze społecznego punktu widzenia jednak funkcjonalny wymiar systemu prawa jest niewystarczający. Skomplikowanie języka powoduje wykluczenie społeczne, co wprost przeczy wspólnotowej idei prawa dla „legalnej obrony naturalnych praw człowieka: prawa do życia, do wolności i do własności” (Bastiat 2007: 8; tłum. własne). Potrzebne są zatem rozwiązania, które pozwolą zrozumieć istotę prawa oraz wesprzeć użytkowników w stosowaniu przepisów.

Z metodologicznego punktu widzenia legal design to przede wszystkim zastosowanie metodyki myślenia projektowego, w którego centrum zainteresowania jest zrozumienie potrzeb i oczekiwań użytkownika końcowego w określonym kontekście, otoczeniu. Podobną perspektywę wprowadza Hagan, pisząc, że „Legal design, projektowanie na potrzeby prawa, to zastosowanie zasad projektowania skoncentrowanego na człowieku i jego potrzebach w świecie prawa, tak aby system prawny i usługi prawnicze były bardziej przyjazne dla człowieka (Hagan [online] – tłum. własne). Hagan widzi w tym kontekście konieczność syntezy praktyki projektowania, systemu prawa i zastosowania nowych technologii (*legal tech*) dla dostarczania rozwiązań, które są użyteczne, używalne i angażujące. Próżno szukać

w obszarze legal designu zupełnie nowych dróg realizacji – to po prostu zastosowanie współczesnych metod, narzędzi i technik projektowych do lepszego zrozumienia problemu i dostarczenia rozwiązań adekwatnych dla użytkowników końcowych. Z punktu widzenia obszaru, którego dotyczy, legal design stanowi syntezę projektowania informacji w wymiarze praktyki projektowej oraz systemu prawa w wymiarze możliwych zastosowań. Hagan wychodzi w tym kontekście od trzech kluczowych pytań: (1) jak system prawa można uczynić bardziej sterownym?; (2) jak zwiększyć wsparcie ludzi w systemie prawnym?; (3) jak zachęcić ludzi do stosowania prawa w codziennym życiu („how to encourage legal health in people’s everyday life” – za: Hagan [online]). Wydaje się, że te trzy obszary kompleksowo pokrywają obszar zastosowań legal designu dla praktyki projektowania informacji.

Ważnym aspektem jest tutaj właściwe rozumienie legal designu w odniesieniu do samego projektowania informacji – nie chodzi przecież o stworzenie wizualnej reprezentacji zapisów prawa, ale o całościowe podejście do problemów, które w gruncie rzeczy sprowadzają się do wszelkiego rodzaju wykluczeń: społecznych, informacyjnych, kulturowych, ekonomicznych. W tym kontekście legal design ma na celu budowanie nowej kultury komunikowania i stosowania prawa. Obszarowo ma on dotyczyć następującej problematyki (Hagan [online]):

- 1) zmiany od werbalnego centryzmu prawa do prawa zorientowanego na odbiorcę;
- 2) edukacji społecznej (każdy ma prawo do prawa, świadomość prawa do otrzymania pomocy prawnej);
- 3) wizualizacji skomplikowanych procedur prawnych (tłumaczenie prawa na czytelny i intuicyjny język obrazu);
- 4) projektowania wizualnego języka prawa (wiele obszarów życia społecznego wypracowało język szybkiego informowania za pomocą piktogramów – por. IOType itp.);
- 5) skuteczniejszej i bardziej angażującej edukacji prawników;
- 6) przeniesienia metod pracy z użytkownikiem, które wypracowano w ramach designu na sposób świadczenia usług prawnych;

7) dyskusji nad tym, jak zmieniać i tworzyć innowacyjne modele świadczenia usług prawnych.

Jak widać z powyższej listy możliwych problemów, nie sposób sprowadzić praktyki w obszarze legal designu tylko do wizualnej reprezentacji. Legal design to szerokie działania z obszaru information designu, do których należy zaliczyć praktykę rozwiązywania problemów w dowolnej formie, również wizualnej.

Tabela 1. Reguły adekwatnego projektowania prawa

Generalne praktyki projektowe	Wizualne praktyki projektowe
sprawianie, aby użytkownicy usług prawnych byli bardziej kompetentni i inteligentni w zetknięciu z systemem prawa (<i>inclusive design</i>)	dominacja światła – biała przestrzeń jako tło dla figury (Gestalt)
dostarczanie opartych na procesach poglądów na temat pracy prawnej w celu wzmocnienia pozycji profesjonalistów i ekspertów, którzy zajmują się daną kwestią (<i>information design</i>)	hierarchia informacji – funkcjonalne wykorzystanie różnorodności typograficznej (pogrubienie, kursywa, kolor, styl)
wspieranie współpracy między użytkownikiem końcowym a adwokatem (<i>communication management</i>)	redukcja stylów typograficznych i ograniczenie krojów pisma
perspektywa top-down (<i>social design</i>)	funkcjonalne i oszczędne użycie koloru – uwzględnienie kontekstu kulturowego dla określonych kolorów
redukcja skomplikowania z zachowaniem właściwości i funkcji systemu	operowanie siatką kompozycyjną dla wyznaczenia rytmu układu dokumentu, projektu
zapewnienie możliwości w zakresie trybów używania rozwiązań (<i>user experience</i>)	redukcja zbędnych elementów, zdobień, wizualnych rozpraszaczy

Źródło: Hagan [online], opracowanie własne.

Legal design to nowy obszar badań i praktyki projektowania, rozwijany w kilku ośrodkach na świecie, również w Polsce – w Katedrze Grafiki Uniwersytetu SWPS. Samo określenie jest nowe i, jak to zwykle bywa w tego typu sytuacjach, świeżość ujęcia jest wyjątkowo nośna – także medialnie. Jednocześnie należy zauważyć, że legal design to kolejny obszar społeczny, dla którego praktyka projektowania znajduje zastosowanie w formie inkluzywnych rozwiązań w drodze do zrównoważenia. Legal design jest również tym przykładem praktyki projektowania, który potwierdza postulowaną przez nas zmianę kierunku myślenia o designie w stronę moderacji i animacji zmiany społecznej – zmiana ta nie może się odbyć bez otwartego i świadomego zidentyfikowania problemów i zagrożeń otoczenia. Projektowanie należy postrzegać w kategoriach *modus operandi* wszelkich aktywności o charakterze społecznym, które w założeniu dążą do odważnego stawiania celów w obliczu niemałych wyzwań. To sposób myślenia o otaczającej nas rzeczywistości w kategoriach problemów i możliwości ich rozwiązań. To trudny fach, w którym nie ma prostych odpowiedzi, bo pytania, jakie trzeba zadawać, również nie są proste. Jak powtarzamy naszym studentom – projektowanie powinno odbywać się w służbie ludziom, z ludźmi i powinno także dotyczyć ludzi.

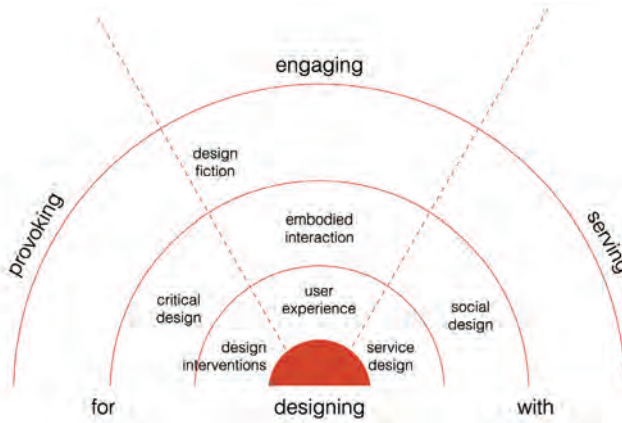
Proces projektowy – charakterystyka

Generalną charakterystykę projektowania można ująć w dość prostej relacji przyczynowo-skutkowej, w której za przyczynę projektowania należy uznać problem projektowy, będący krytycznym wnioskowaniem projektanta lub dowolnego interesariusza na podstawie zastanej sytuacji (co jest problemem, czyli gdzie jesteśmy i z czym się mierzymy), a za rozwiązanie – strategiczną predykcję możliwych działań zmierzających do wyeliminowania problemu projektowego (jak rozwiązać problem, czyli dokąd zmierzamy). W przypadku systemu prawa rola projektowania sprowadza się do przyjęcia krytycznej perspektywy w odniesieniu do sposobu komunikowania

i przedstawiania prawa. Prawo jako takie nie stanowi dla projektowania problemu, jest bardziej systemem określającym granice działania projektowania – problemem staje się natomiast recepcja prawa i zastosowanie go w wymiarze społecznym i indywidualnym. Już krótka lista pytań pokazuje, jak duże wyzwanie stoi przed legal designem: jak ludzie postrzegają prawo? czy ludzie znają swoje prawa? czy są ich świadomi? czy rozumieją przepisy prawa? dlaczego (założenie) ludzie nie czytają umów i regulaminów w internecie? dlaczego użytkownicy sieci (założenie) powielają dzieła bez wymaganych zgód? czy obywatele wiedzą, w jakim ustroju żyją i jakie to ma konsekwencje? jakie prawa przysługują człowiekowi i jak są przestrzegane? Podobnych pytań (problemów) jest oczywiście więcej, ale powyższe, jak zakładamy, stanowią dobry punkt wyjścia, żeby w możliwie prostej formie opisać proces radzenia sobie z nimi – proces, na który składa się określony, logiczny ciąg działań oraz interdyscyplinarne towarzystwo wiedzy, kompetencji i umiejętności. Podtrzymujemy tezę, że projektowanie w obszarze legal designu sprowadza się przede wszystkim do określania procesu tranzykcji w formie określonego interfejsu kultury pracy, metod i narzędzi.

Charakterystykę procesu projektowego trafnie określili Elizabeth B.-N. Sanders i Pieter Jan Stappers, którzy dzielą projektowanie na trzy główne obszary: projektowanie dla prowokacji, projektowanie dla zaangażowania i projektowanie w służebnej formie dla użytkownika końcowego (Johannessen 2017). Nie uwzględniają oni w swojej charakterystyce legal designu, choć nietrudno się domyślić, że najbardziej adekwatnym punktem odniesienia są aktywności po prawej stronie infografiki: z social i service designem na czele. Projektowanie w służbie użytkownikowi końcowemu to najbardziej pragmatyczne podejście, które na pierwszym miejscu stawia orientację użytkownika w przestrzeni kodów, znaków, marek – generalnie: komunikacji.

Ilustracja 2. Trzy wymiary praktyki projektowania



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Johannessen 2017.

Stanowi to immanentną cechę projektowania wizualnej reprezentacji informacji (*information design*); pokazuje, w jaki sposób użytkownik powinien korzystać z informacji, jakie są jego możliwości i ograniczenia w tym zakresie. Sprawdza się tutaj idea projektowania wybitnego polskiego projektanta i teoretyka designu Krzysztofa Lenka: prowadzić, wyjaśniać, tłumaczyć – dokładnie takie zadanie stawia się projektowaniu i prawnu jednocześnie, ale sposób realizacji tych zadań jest zupełnie inny.

Oczywiście legal design z uwagi na szeroki wachlarz zastosowań projektowych może funkcjonować też w innych obszarach, realizując cele bardziej manipulacyjne czy wręcz prowokacyjne. Nietrudno bowiem wyobrazić sobie sytuację, w której działania z obszaru legal designu zmierzają do zaangażowania użytkownika informacji, np. do skrupulatnego studiowania umowy konsumenckiej, przez pokazywanie konsekwencji pobieżnego przejrzenia dokumentu (co współcześnie jest normą przy podpisywaniu różnego rodzaju dokumentów). Budowanie intuicyjnych interfejsów narzędzi, umów, formularzy i wniosków to z jednej strony działanie na pograniczu graphic

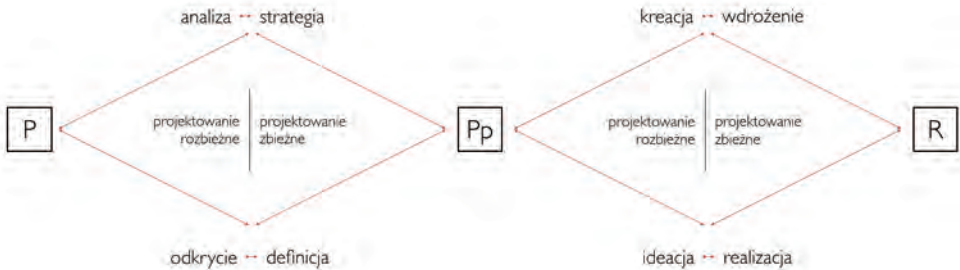
designu i information designu (w wymiarze wykonawczym), a z drugiej strony uwzględnianie specjalistycznego kontekstu wiedzy prawniczej dla urealnienia i uprawomocnienia się rezultatu projektowego. W innym przypadku rezultatem projektowania w obszarze legal designu może być prowokacyjna kampania reklamowa (kampania społeczna), stanowiąca interwencje w obszarze wykorzystywania własności intelektualnej w internecie. Współcześnie staje się to bardzo dużym problemem, którego główną przyczyną nie są przepisy prawa, ale często brak świadomości użytkowników, że określonym działaniem przepisy te naruszają. (Interesującym przykładem prowokacyjno-uświadamiającego projektowania jest realizacja studentów Katedry Grafiki i Katedry Prawa na Uniwersytecie SWPS – opisujemy ten projekt w części poświęconej studium przypadku). Oczywiście naturalnym obszarem funkcjonowania legal designu jest ten pragmatyczny i służebny, zmierzający do organizacji i orientacji użytkownika, jednak praktyka projektowania pokazuje dużo szerszy wachlarz możliwości realizacji: od funkcji służebnej przez funkcję angażującą aż po funkcję prowokacyjną, w której główną walutą staje się uwaga.

Proces projektowy – logika działań

O ile charakterystyka projektowania jest dość rozległa i nieprecyzyjna, a przez to nierzadko trudna do uchwycenia, o tyle charakterystyka samego procesu projektowego, rozumianego jako następujący po sobie ciąg logicznych zdarzeń, jest już dokładniej przedstawiona w literaturze przedmiotu (zob. Wszolek 2020b). Na potrzeby niniejszej publikacji przyjęliśmy najbardziej ogólną i powszechną ramę opisującą proces projektowy, która została zaproponowana przez Design Council: *double diamond* (w polskim przekładzie używa się terminu: „podwójny romb”). I choć koncept ten nie oddaje szczegółowo logarytmu projektowania, to jego poziom ogólności i powszechności stosowanych pojęć i wyjaśnień pozwala na przyjęcie całościowej perspektywy procesu projektowego i zrozumienie

logiki, jaką kierują się projektanci w drodze do rozwiązania problemu projektowego. W tej części pokażemy, jak wygląda modelowy proces projektowania przy uwzględnieniu nie tylko zachodzących wewnątrz mechanizmów, ale również nakładających się systemów i ról kompetencyjnych, co jest istotne z uwagi na konieczność interdyscyplinarnego charakteru projektowania w obszarze legal designu. Zbieżno-rozbieżny model projektowania (*double diamond*) już swoją formą podpowiada, jak wygląda charakterystyka działań projektowych w wykorzystaniu tego podejścia. *Double diamond* jest metodologicznym rozwinięciem doktryny projektowania zorientowanego na człowieka, głównie ze względu na dużą koncentrację na procesie poznania.

Ilustracja 3. Model projektowania *double diamond*



Źródło: Opracowanie własne.

Samo *human centered design* (HCD) w tym kontekście określa bardziej ramy interpretacji procesu projektowego w odniesieniu do perspektywy użytkownika końcowego, czego konsekwencją dla praktyki projektowej powinno być tworzenie warunków bezproblemowego używania końcowych produktów designu. Podejście HCD na pierwszym miejscu stawia potrzeby, problemy, możliwości i ograniczenia użytkownika końcowego, co stanowi kluczowy punkt

w przypadku projektowania wizualnej reprezentacji informacji, która w konsekwencji pełni służebną rolę wobec tego użytkownika. Dodatkowo istotnym założeniem w ramach HCD jest włączenie użytkownika końcowego w każdy możliwy etap procesu projektowego (*participatory design*). *Human centered design* jako jedyna dotychczas koncepcja projektowania została włączona w rekomendację ISO (zob. ISO 9241-210:2010), dla której określono zakres adekwatności designu. Można ją sprowadzić do następujących pojęć: dostępność, skuteczność, wydajność, ergonomia, mierzalność, zrozumiałość, klarowność, użyteczność, możliwość walidacji i przystępność. Kristin Skeide Fuglerud wyprowadza za rekomendacją ISO następujące zasady (por. Fuglerud 2014: 36):

- 1) użytkownicy powinni być zaangażowani w projektowanie i rozwój projektu;
- 2) projekt jest sterowany i rozwijany przez ewaluację skoncentrowaną na użytkowniku końcowym;
- 3) proces projektowy jest możliwie iteracyjny;
- 4) projekt jest poświęcony kompletnemu cyklowi doświadczenia użytkownika.

Donald Norman zauważa, że HCD można wyprowadzić jako nadrzędną i generalną filozofię projektowania, bo dotyczy tego, co w projektowaniu zawsze było istotą w rozumieniu zastosowań społecznych i projektowania egalitarnego.

Oznacza to, że zaczynamy od dobrego zrozumienia ludzi i ich potrzeb, które spełniać ma design. Zrozumienie to bierze się przede wszystkim z uważnej obserwacji, gdyż ludzie często nie zdają sobie sprawy ze swoich prawdziwych potrzeb, a nawet trudności, z którymi się spotykają. (Norman 2013: 9; tłum. Anna Sekułowicz)

Za racjonalnym – również z perspektywy biznesu – przyjęciem koncepcji projektowania zorientowanego na człowieku przemawiają cele HCD określone w ramach rekomendacji ISO 9241-210:2010:

- 1) zwiększenie wydajności użytkowników końcowych;
- 2) umiejętność zrozumienia i wykorzystywania możliwości, co skutkuje zmniejszeniem kosztów wdrożeń i szkoleń;
- 3) zwiększenie użyteczności dla osób o węższym zakresie możliwości;
- 4) poprawa wrażeń użytkownika;
- 5) zmniejszenie dyskomfortu i stresu w zetknięciu z oferowanym rozwiązaniem, co w konsekwencji zapewnia redukcję wykluczenia (społecznego, gospodarczego);
- 6) zapewnienie przewagi konkurencyjnej;
- 7) osiągnięcie celów przez wykorzystanie zrównoważonych celów.

Generalnie rzecz biorąc – idea *human centered design* stwarza optymalne środowisko pracy projektowej poprzez koncentrację wysiłku twórczego i wytwórczego na ściśle określonym celu: użytkownika końcowym. Metodyczną inkarnacją projektowania zorientowanego na człowieka może być wspomniana już metoda zbieżno-rozbieżnego projektowania *double diamond*. Opisuje ona dwie fazy procesu projektowego (por. ilustracja 3), zestawiając je z niezbędną perspektywą projektowania. Po pierwsze chodzi o jasną i klarowną definicję problemu projektowego, po drugie – o dostarczenie rozwiązania, które w rezultacie będzie spełniało potrzeby użytkowników końcowych. W zasadzie taka konstatacja nie wprowadza do teorii projektowania niczego nowego, ale właśnie idea rozbieżnego i zbieżnego projektowania stanowi o unikalności *double diamond*, którą można obserwować na poziomie wizualizacji samego procesu (por. algorytm opisany poniżej). Rozbieżne projektowanie będzie się odnosiło do możliwie szerokich kontekstów poznawczych w fazie analitycznej (szeroko kontekstowa i szeroko zakresowa diagnostyka) i będzie równie mocno zorientowane na pracę kreatywną w fazie realizacyjnej (ideacja – generowanie pomysłów). Zbieżne projektowanie również zachodzi w dwóch wiodących fazach projektowania; będzie ono raczej operowało kategorią syntezy jako konsekwencji pracy analitycznej w wymiarach kategoryzacji danych oraz wnioskowania – i w konsekwencji tworzenia strategii dla pracy kreatywnej. W części realizacyjnej procesu projektowego zbieżna koncepcja pracy projektowej dotyczy wyboru najlepszych rozwiązań

z etapu kreacji i ich rozwoju w formie prototypu, który z reguły powstaje na trzech poziomach złożoności: niskim, średnim i wysokim (*low fidelity, medium fidelity, high fidelity*). W konsekwencji cztery etapy pracy projektowej: *discover, define, develop, deliver* (odkrycie, definicja, rozwój, wdrożenie) w ramach *double diamond* można podzielić na dwie kategorie sposobów działania – *divergence* i *convergence* (w języku polskim określilibyśmy to jako: rozbieżne i zbieżne projektowanie) – w iteracyjnej kulturze pracy. „Te cztery etapy podlegają iteracji, to znaczy są powtarzane w cyklach, a każdy cykl daje więcej informacji i przybliża nas do pożądanego rozwiązania” (Norman 2013: 222; tłum. Anna Sekułowicz).

Design Council opisuje kilka następujących po sobie faz projektowania – przedstawiamy je poniżej.

1. Odkrycie (analiza) – to początkowa faza, wychodząca od inspiracji, w której identyfikowany jest kontekst użytkownika końcowego w rozumieniu jego potrzeb, problemów i motywacji. W wymiarze narzędziowym faza odkrycia obejmuje możliwie różnorodny warsztat empiryczny (badania rynku, badania użytkowników, zarządzanie informacją, badania społeczne i badania designu – *design research*). W tym miejscu pojawia się ciekawa konstatacja Normana na temat procedury badawczej w ramach *human centered design* w opozycji do tradycyjnie rozumianych badań marketingowych i rynkowych:

Design i marketing to dwie ważne części dla grupy projektowej. Te dwa obszary są komplementarne, ale każdy z nich skupia się na czym innym. Design chce wiedzieć, czego naprawdę ludzie potrzebują i jak będą rzeczywiście używać rozważanego produktu czy korzystać z danych usługi. Marketing zaś chce wiedzieć, co ludzie kupią, czyli jak podejmują decyzję o zakupie. (Norman 2013: 224; tłum. Anna Sekułowicz)

2. Definicja (strategia) – drugi etap projektowania, który na podstawie wizualizacji procesu ustala syntezę działań w odniesieniu do

definiowania właściwych problemów projektowych i możliwości ich rozwiązania pod kątem potrzeb użytkowników końcowych (społeczna relewancja *designu*) oraz możliwości biznesowych (biznesowa relewancja *designu*).

Wstępna faza odkrywania ma na celu zainicjowanie, a następnie badanie wyzwania, jakim jest identyfikacja problemów i możliwości. Faza definiowania sprowadza te odkrycia do wykonalnych zadań. Pomysły i odkrycia są analizowane i zostają ustrukturyzowane do postaci zredukowanego zbioru opisów problemu. Te z kolei dopasowuje się do potrzeb organizacji i celów biznesowych, aby zidentyfikować, do których z nich należy się odnieść. Rezultatem fazy definiowania jest jasna definicja podstawowego wyzwania lub problemu do rozwiązania przez projektowany produkt czy usługę. (Design Council; tłum. Anna Sekułowicz)

3. Ideacja (kreacja) – drugi diament procesu projektowego ponownie otwiera projektowanie rozbieżne (*divergence*), którego celem jest możliwie kreatywna odpowiedź na wskazany w poprzednim etapie pracy problem projektowy i jego strategiczny koncept rozwiązania. Faza kreacji przyjmuje nierzadko formułę eksperymentowania poprzez iteracyjny proces generowania pomysłów i w następstwie ich prototypowania, testowania i udoskonalania. Norman wskazuje, że jest to ta część praktyki projektowej, która daje najwięcej zabawy, gdzie kreatywność zdaje się być krytyczna (por. Norman 2013). Jako wiodące narzędzia pracy w tej części procesu projektowego Design Council wskazuje: techniki wizualizacyjne, testowanie, szybkie prototypowanie (*rapid prototyping*), burze mózgów i metody projekcyjne.
4. Realizacja (wdrożenie) – ostatni etap procesu projektowego przybiera postać syntezy (*convergence*) dla wygenerowanych pomysłów, głównie w formie rozwoju designu (*design development*) za pomocą

technik prototypizacyjnych i w następstwie wdrożenia ich do przeznaczonego dla danego procesu środowiska zmiany (przez design).

W fazie wdrożenia produkt czy usługa są udostępniane i zaczynają odpowiadać na potrzeby określone na etapie odkrywania. Ostateczny koncept przechodzi przez ostatnią fazę testów, jest finalizowany i wypuszczany na rynek. Istotne jest, żeby istniały systemy zapisywania wrażeń użytkowników, szczególnie dotyczących usług. Faza wdrożenia to też moment, aby przekazać partnerom i kolegom wnioski wyływające z całego procesu, dzielić się wiedzą, opiniować narzędzia czy sposoby pracy. (Design Council; tłum. Anna Sekułowicz)

W ramach *double diamond* istotną staje się kwestia relacji problemu i rozwiązania. W zasadzie można nakreślić tu prostą relację linearną, w której punktem wyjścia w procesie projektowym jest kategoria problemu P , rozumianego jako systemowa niewydolność (por. Wszółek 2020b). Efektem pierwszej części procesu w ramach *double diamond* (odkrycie – definicja) jest zdefiniowanie problemu projektowego Pp , które rozumiemy wprost jako odkrycie mechanizmu stojącego za systemową niewydolnością i jednocześnie możliwością projektowania. Rozwiązanie w przypadku *double diamond* wieńczy proces projektowy, przy czym w ujęciu tym rozwiązanie należy rozumieć jako wdrożone i funkcjonujące dokonanie projektowe. Powstaje więc następujący algorytm relacji: $P \Leftrightarrow Pp \Leftrightarrow R$.

Biorąc pod uwagę nastawienie wobec praktyki projektowej w obszarze legal designu, można przedstawić następujący uproszczony algorytm działań z wykorzystaniem *double diamond*:

1. Co jest problemem [P]? Jak określić systemową niewydolność? Co nie działa lub działa w określony (niewydolny) sposób? Co powinniśmy zmienić?
2. Etap diagnozy [\leftarrow]. Możliwie szeroka diagnostyka wykorzystująca różne metody i narzędzia badawcze, pozwalająca dogłębnie

eksplorować wyjściowy problem – kontrolować kontekst (wiedza) nie tylko w obszarze prawa, ale też w sąsiednich systemach i obszarach: edukacji, gospodarki, zachowań użytkowników, preferencji konsumentów itp.

3. Etap syntezy [$>$]. Jak sama nazwa wskazuje, na tym etapie chodzi o precyzyjne wyciąganie wniosków dla problemu projektowego, który jest tym docelowym wyzwaniem projektowym¹. Każde badanie powinno kończyć się procesem wnioskowania, w którym jesteśmy

¹ W ramach zajęć ze studentami grafiki na Uniwersytecie SWPS przeprowadziliśmy dość ciekawy eksperyment. Poprosiłem (MW) studentów, żeby przeszli się po budynku uczelni i znaleźli problemy, z którymi powinniśmy się zmierzyć. Jednym z nich – najczęściej wskazywanym – był problem przepelnionych kubłów na śmieci. W związku z tą obserwacją poprosiłem studentów o zaproponowanie konkretnych rozwiązań, specjalnie wykluczając jeden ważny etap procesu. Zaproponowane przez studentów rozwiązania były albo bardzo pragmatyczne (dostawić nowe kubły na śmieci lub przestawić je w bardziej optymalne komunikacyjnie miejsca), albo dość ekstrawaganckie (aplikacja pozwalająca odnaleźć pusty kubeł na śmieci, licznik miejsca w kuble lub cały system odprowadzania śmieci w budynku). Poprosiłem studentów, żeby raz jeszcze przeanalizowali problematyczne zjawisko, zwracając uwagę na to, co jest w kubłach, i obserwując, jak ludzie z nich korzystają. Wyniki mieliśmy przedyskutować na kolejnych zajęciach. Po tygodniu obserwacji, rozmów i analiz tak trywialnego zjawiska jak przepelnione w budynku kubły studenci doszli do innych wniosków niż poprzednio. Problem ich zdaniem już nie leżał w samych śmieciach lub w niewystarczającej liczbie kubłów w budynku uczelni. Obserwacja sposobu korzystania z tego cywilizacyjnego dokonania doprowadziła ich do nowego wniosku: to metoda używania kubłów na śmieci (wrzucanie dużych gabarytowo odpadów, niezgniecionych butelek plastikowych, dorzucanie śmieci do przepelnionych kubłów – mało kto szukał pustego pojemnika, choć takich było zwykle kilka) stanowił główny problem projektowy. A zatem w procesie projektowym, w którym punktem wyjścia (problem) były przepelnione kubły na śmieci, szybko (po tygodniu) doszliśmy do wniosku, że problem leży zupełnie gdzie indziej; rozwiązaniem nie będą więc nowe kubły lub aplikacje mobilne, tylko działania mające na celu uświadamianie i uwrażliwianie użytkowników oraz tłumaczenie, jak efektywnie korzystać z kubła na śmieci. Ten dość prosty i żartobliwy przykład pokazuje, jak ważna jest diagnoza w projektowaniu – nie jest to wydłużanie procesu projektowego, a co za tym często idzie: podnoszenie bezpośrednich kosztów z nim związanych, ale refleksja służąca właściwemu projektowaniu i precyzyjnemu

w stanie zbudować pewną hierarchię problemów do rozwiązania. Nierzadko jest tak, że definicja problemu projektowego (przyczyna problemu) ma niewiele wspólnego z problemem wyjściowym, od którego zaczynamy nasze rozważania i pracę projektową.

4. Problem projektowy [Pp]. Podsumowanie pierwszej części projektu w formie możliwie krótkiego, ale precyzyjnego briefu, w którym należy określić: (a) klarowną definicję problemu projektowego (co nie działa); najczęściej jest to główny wniosek z przeprowadzonych badań; (b) cele projektowe, które powinny być jasne, klarowne, mierzalne i możliwe do realizacji; (c) interesariuszy, czyli grupy, których problem dotyka w sposób pośredni i bezpośredni – to ważny etap projektowania, gdyż określa ramy projektowania, które w rezultacie jest zorientowane na człowieka, i pozwala uwzględnić różne grupy interesariuszy w procesie generowania pomysłów na rozwiązania oraz testowania (w późniejszej fazie) prototypów rozwiązań; (d) charakter projektu – tu decydujemy się, w odniesieniu do grup interesariuszy, jaki charakter powinien mieć komunikat, żeby w fazie twórczej posługiwać się jasno określoną estetyką. Oczywiście zakres tzw. design briefu zależy w dużej mierze od definicji problemu projektowego i zawsze pojawia się dylemat, na ile precyzyjny powinien być brief. W naszym przekonaniu design brief powinien dawać jasną i klarowną ramę interpretacji projektu w fazie kreatywnej, nie powinien też blokować twórczego charakteru kolejnych faz projektu. Z punktu widzenia logiki pracy spełnia on dwie podstawowe funkcje: (1) wyznacza drogę dla kreacji, przez co często jest przez nas nazywany instrukcją obsługi lub mapą drogową dla projektowania (w przypadku metafory mapy zawsze przekonujemy do tego, że czasem warto zjechać z drogi lub zgubić się, żeby odnaleźć to, czego nie znalazło się wcześniej; innymi słowy – być gotowym na to, co nowe i nieznanne); (2) w perspektywie długofalowej (ponieważ rezultat

odpowiadaniu na wyzwania stawiane zespołowi projektowemu. W całości procesu to zwyczajnie się opłaca.

projektowania w polu społecznym, czyli gotowy, funkcjonujący społecznie projekt, jest zawsze nieprzewidywalny) pozwala zweryfikować (kluczowa rola w kontroli pracy), czy postawione cele zostały osiągnięte i czy zdefiniowany problem został rozwiązany lub czy nasze rozwiązanie przyczyniło się do szeroko rozumianej zmiany społecznej.

5. Etap ideacji [$<$]. W odniesieniu do podsumowania pierwszej części projektu kolejne działania przyjmują ponownie charakter projektowania rozbieżnego. W fazie ideacji chodzi wprost o generowanie pomysłów (jak twierdził Linus Pauling: żeby mieć dobry pomysł, trzeba mieć wiele pomysłów). W tej części nie ma złych pomysłów – nawet te najbardziej szalone i nierealistyczne mogą stanowić inspirację dla zespołu projektowego. Najczęściej wykorzystywanym w tej fazie narzędziem jest dowolna postać burzy mózgów, która jako metoda pracy została opracowana przez Alexa Osbourne’a w latach 50. ubiegłego wieku.
6. Etap prototypowania [$>$]. Koncentruje się on w głównej mierze na wyborze najlepszych, optymalnych, możliwych do realizacji pomysłów oraz ich doskonaleniu w trójelementowym procesie prototypizacji: od realizacji o niskiej złożoności (szkice, makiety, wstępne formy), przez propozycje o średniej złożoności (wstępne interakcje, formy, kształty, wymiary), aż po prototypy o wysokiej złożoności, które umożliwiają badanie interakcji użytkowników końcowych. Po wyborze następuje ich ciągłe doskonalenie.
7. Rozwiązanie [R]. To możliwy do wdrożenia wzór projektu, który w założeniu ma realizować postawione cele projektowe. W zależności od charakteru projektu przemysłowego wymaga jego polityka komunikacyjna, czyli sposób opowiadania o nim publiczności, do której jest kierowany. Podstawowy zakres polityki komunikacyjnej (por. Wszółek 2020b) określa: (a) temat komunikacji – co chcemy powiedzieć; (b) estetykę komunikacji – jak to chcemy powiedzieć; (c) publiczność – komu chcemy o projekcie powiedzieć; (d) moment komunikacji – kiedy chcemy rozpocząć komunikację (kiedy jest najlepszy do tego moment);

(e) narzędzia komunikacji – za pomocą jakich narzędzi chcemy komunikować (pamiętając o tym, że to idea decyduje o medium, a nie odwrotnie); 6) regularność komunikacji – jak często chcemy przypominać o projekcie, żeby możliwie długo utrzymywać zainteresowanie publiczności. Bardzo często spektakularne rozwiązania i projekty przegrywają na wysoce konkurencyjnym rynku znaczeń i wizerunków, gdyż poza samym projektem nie uwzględniono sposobów jego „uspołecznienia” (upublicznienia).

Opisany algorytm wymaga uzupełnienia o dość istotną charakterystykę, która odnosi się do nieoczywistości w projektowaniu. Chodzi oczywiście o iteracyjność, czyli o postawę i metodę, która pozwala na błąd w procesie projektowym i tworzy środowisko radzenia sobie z nim w trakcie procesu. Iteracja pozwala bowiem na zrobienie kroku wstecz, co trafnie opisał Robert Curedale:

Design iteracyjny to cykliczny proces tworzenia prototypów, testowania i dopracowywania produktu, usługi systemowej, doświadczenia lub procesu. Po fazie testowania najnowszej iteracji z udziałem użytkowników końcowych design podlega dalszym zmianom i dostosowaniom. Proces ten ma na celu poprawę jego jakości i funkcjonalności. W designie iteracyjnym interakcja z danym przedmiotem czy usługą wykorzystywana jest jako forma badania, dzięki której można dany obiekt designu rozwijać – tak właśnie tworzone są jego kolejne wersje lub iteracje. (Curedale 2013: 38; tłum. Anna Sekułowicz)

Powyżej staraliśmy się opisać możliwie ogólny algorytm działań, który z powodzeniem można stosować w dowolnym obszarze projektowania, w tym również w podejściu legal designu. Nadrzędna idea polega na przyjęciu otwartej i jednocześnie krytycznej perspektywy, w której ciekawość, zaangażowanie i współpraca (w ramach interdyscyplinarnego zespołu) przynoszą korzyści w kontekście stawianych wyzwań i problemów do rozwiązania.

Proces projektowy jako współgra procesów i zasobów

Nawet najprecyzyjniej opisana sekwencja działań w ramach projektowania nie jest wystarczająca dla projektowania refleksyjnego, zorientowanego na proces i pracę zespołową. Dopiero zestawienie działań wynikających z algorytmu projektowania z zakresem kompetencji i ról społecznych w kompleksowym systemie designu tworzy odpowiednie środowisko zmiany (przez projektowanie). System i proces projektowania wymagają interdyscyplinarnego środowiska bogatego w wiedzę, kompetencje i umiejętności – oczywiście nie bez znaczenia jest tutaj postawa kreatywna². To interdyscyplinarne środowisko to nic innego jak zespół projektowy, który z uwagi na relację kompetencji wymaga przyjęcia systemowego opisu, na co wskazuje m.in. Płuchowska: „Oczywiście nie chodzi tu o pytanie, czym jest zespół, bo przecież jest systemem [...] i jako zorganizowany system interakcyjny podobnie jak organizacja powstaje z jakiegoś specyficznego powodu i orientuje się na jego realizację” (Płuchowska 2018: 155–164).

W kontekście specyfiki systemu projektowego istotne staje się sprzężenie poszczególnych faz procesu projektowego z zespołem projektowym albo – żeby być bardziej precyzyjnym – z systemem relacji kompetencji zespołu projektowego, na który składają się: doradztwo, planowanie strategiczne, kreacja. Ten trójelementowy podział kompetencji i zakresów realizacji procesu projektowego został wypracowany jako efekt doświadczeń praktyki reklamowej (por. Ogilvy 2008, Fleischer 2011). W opublikowanej przez Mariusza Wszółka w 2015 roku książce pt. *Reklama – operacjonalizacja pojęcia* kwestia podziału między doradztwem, planowaniem strategicznym i kreacją została opisana dość pobieżnie. Wciąż tamte ustalenia podtrzymujemy, jednak z uwagi na nieco szersze podejście do projektowania w niniejszym tekście poprzednia wykładnia wymaga doprecyzowania. Wówczas Wszółek napisał tak:

² Postawa kreatywna – gotowość i otwartość na podejmowanie wyzwań oraz widzenie rzeczywistości w kategoriach problemów i możliwości ich rozwiązywania.

Doradztwo [...] odnosi się w głównej mierze do komunikacji na linii organizacja–agencja i agencja–agencja. Dział doradztwa jest odpowiedzialny za zarządzanie procesem biznesowym (np. *key account manager*) oraz procesem projektowym (np. *project manager*). Planowanie strategiczne odpowiada za proces analizy i planowania strategicznego w kontekście wypracowania briefu kreatywnego oraz za całościową strategię komunikacyjną kampanii reklamowej. Kreacja jest dziełem zorientowanym głównie na pracę kreatywną, przez co rozumie się opracowanie konceptu kreatywnego i jego rozwinięcie w zróżnicowanych kanałach komunikacji marki. Dział kreacji dzieli się zasadniczo na tekst (np. *copywriter*) i grafikę (np. *art director*), przy czym za całość strukturalnie odpowiedzialny jest *creative director*. (Wszolek 2015: 169)

Odnosząc powyższe do praktyki projektowej, niezależnie od przyjętej dyscypliny projektowej, można ten podział kompetencyjny bez trudu utrzymać. Tym, co wymaga doprecyzowania, jest opis wewnętrznych subrelacji między poszczególnymi zakresami. W pierwszej kolejności należy zauważyć dość autonomiczny zakres obowiązywania **doradztwa**, który sprowadza się do kategorii zarządzania (managementu) w wymiarach wewnątrzsystemowym – w ramach zespołu projektowego i/lub organizacji – oraz zewnątrzsystemowym – w ramach relacji zespołu projektowego i/lub organizacji w wymiarze zewnętrznym: ze zleceniodawcami, środowiskiem procesu projektowego, podwykonawcami itp. To tutaj przebiega główna oś wykorzystania interdyscyplinarnego charakteru zespołu projektowego, dla którego przestrzenią współpracy z jego częścią wykonawczo-realizacyjną jest właśnie obszar doradztwa. Mówiąc wprost dla przykładu legal designu: doradztwo wciąga do systemu projektowego przedstawicieli systemu prawa, zapewniając translacyjną funkcję między różnymi systemami (np. prawnikiem i grafikiem). Zasadniczo rola doradztwa sprowadza się do organizacji i akceleracji procesu projektowego; w tym sensie

nie jest ono wykonawczym, ale organizacyjnym wymiarem procesu projektowego.

Zespół wytwarza swój wewnętrzny świat, który nie jest bezpośrednio dostępny jego środowisku. Wszystko, co z zewnątrz dochodzi do systemu, tłumaczone jest najpierw przez funkcję, która odróżnia zespół od organizacji. Dlatego można powiedzieć, że zespół jest [...] operacyjnie zamknięty (zajęty wytwarzaniem siebie). (Płuchowska 2018: 167–168).

Najdalej w tym miejscu należy postawić granicę między doradztwem w rozumieniu specyfiki procesu projektowego a doradztwem w rozumieniu praktyki rynkowej – pierwszy sposób ujmowania doradztwa koncentruje się na opisie relacji kompetencji i zakresów obowiązywania doradztwa dla praktyki projektowej w odniesieniu do zespołu projektowego, w drugim przypadku chodzi o wytonienie się odrębnej specjalizacji rynkowej. Wykonawczy zakres kompetencji w ramach procesu projektowego jest realizowany za pośrednictwem planowania strategicznego i kreacji. Relacja między planowaniem strategicznym a kreacją jest najlepszym odzwierciedleniem algorytmicznego wymiaru procesu projektowego. Odpowiedzialność planowania strategicznego koncentruje się tutaj na pracy analitycznej ([<] diagnoza problemu) i wypracowaniu strategii ([>] rozwiązanie problemu) – na styku strategii i realizacji dochodzi do sprzężenia planowania strategicznego i kreacji, ponieważ za aspekt realizacyjno-wdrożeniowy odpowiada właśnie kreacja w podobnym rozłożeniu akcentów: ideacja ([<] generowanie pomysłów) i prototypowanie ([>] rozwój i wdrożenie). Nietrudno odgadnąć, że cyrkularny charakter procesu projektowego znajduje zastosowanie również w aspekcie rozbieżno-zbieżnego projektowania, ponieważ etap wdrożenia rezultatu procesu projektowego i działania staje się przedmiotem zainteresowania w wymiarze planowania strategicznego (ewaluacja > definicja problemu).

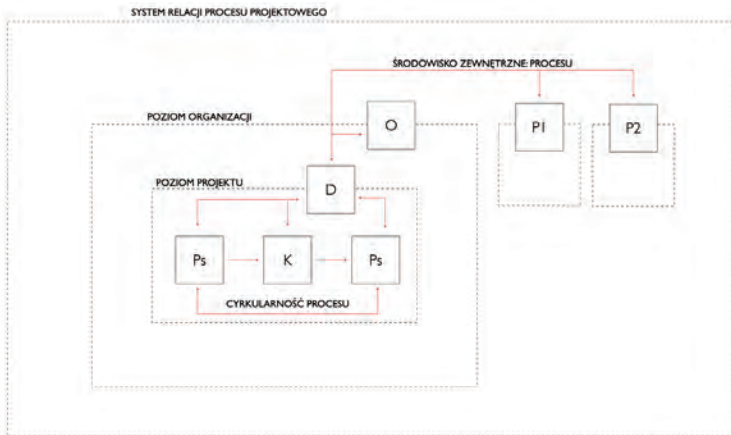
Należy jasno wskazać, że zespół (relacje) kompetencji i zakresów obowiązywania prac projektowych kształtowany jest w kontekście konkretnego zadania, dlatego praktyka projektowa często koncentruje się na linearnym wymiarze procedury procesu projektowego. Z funkcjonalnego punktu widzenia każde nowe rozpoczęcie procesu projektowego w ramach określonego środowiska i zakresu obowiązywania problemu stanowi o jego autoreferencji. O konieczności systemowego ujęcia ról i kompetencji zespołu projektowego dowodzi przedstawiona grafika (ilustracja 4), która na prosty algorytm procesu projektowego nakłada wymiar relacji ról i kompetencji.

Na przedstawionym wykresie widać trzy główne poziomy procesu projektowego – pomijam wskazanie relacji na poziomie poszczególnych elementów, gdyż ten wymiar jest dynamiczny z uwagi m.in. na dyscyplinę projektową, przyjętą metodykę pracy lub kulturę organizacji. Najniższy poziom relacji stanowi wykonawczy wymiar procedury projektowej, na który składają się relacje elementów planowania strategicznego [Ps] i kreacji [K] o charakterze cyrkularnym. Organizatorem tego poziomu jest, rzecz jasna, doradztwo [D], które odpowiada za planowaną, przewidywalną i zorganizowaną realizację procesu projektowego.

Aby dobrze wykonać swoją pracę, zespoły projektantów potrzebują struktury, przewodnictwa i przywództwa. Struktura oznacza podział ról, zakresów odpowiedzialności i zadań, rozplanowanie w czasie przeglądów projektu i procesów podejmowania decyzji. To również określenie celów projektu, nieprzekraczalnych kamieni milowych. (Best 2006: 134; tłum. własne).

Na poziomie organizacyjnym dochodzi do sprzężenia wykonawczego wymiaru procesu projektowego, organizowanego przez doradztwo [D] z kompleksowością organizacji, w ramach której lub dla której realizowany jest projekt.

Ilustracja 4. Systemowe ujęcie ról i kompetencji zespołu projektowego



Źródło: Opracowanie własne.

Na tym poziomie trzeba uwzględnić różne systemy decyzyjne, kulturę organizacji, tożsamość oraz strategię biznesową i/lub wzorniczą. Rolą doradztwa jest tutaj zapewnienie niezbędnego know-how dla wykonawczego poziomu procesu projektowego oraz zagwarantowanie przewidywalności i transparentności procesu projektowego dla samej organizacji poprzez włączanie jej w proces projektowy (obserwacje i konsultacje prac). Ostatnim poziomem kompleksowego układu ról i kompetencji w projektowaniu jest środowisko zewnętrzne procesu projektowego, na który składają się dowolne relacje z zewnętrznymi podmiotami [P1, P2, P...], występującymi w roli podwykonawców, konsultantów czy specjalistów w dziedzinach, które nie mieszczą się w zasobach kompetencyjnych zespołu projektowego i organizacji.

Nietrudno dostrzec centralną rolę doradztwa w systemie projektowania, choć z wykonawczego i decyzyjnego punktu widzenia kategoria doradztwa nie ma większego znaczenia. Świadczy to przede wszystkim o tym, że projektowania nie można zamknąć w ramy techniczno-technologicznej procedury lub w czysto biznesowy aspekt

podjęcia decyzji. Miękkie kompetencje doradcy zapewniają płynną organizację procesu projektowego, jego realizację i ewaluację. Zapewne banałem będzie stwierdzenie o równym znaczeniu wszystkich elementów procesu, ponieważ jednak koncentrujemy się w tym momencie na systemie doradztwa, musimy to stwierdzenie zaakcentować. W relacji ról występujących w systemie projektowania nie ma mowy o hierarchii ważności. Skoro mowa tu o systemie kompleksowym, to należy przyjąć, że każdy element i system połączeń stanowią o jakości i odporności na fluktuację procesu projektowego.

Literatura przedmiotu poświęcona specyficznie procesowi projektowego i zespołu projektowego wskazuje na jasny profil projektanta i zespołu projektowego (por. Brown 2016). Współcześnie profil projektanta określa się przy pomocy dość metaforycznej koncepcji: T-kształtny (*T-shaped*). Pionowa oś litery „T” wskazuje na konkretną specjalizację, rozumianą jako wiedza i umiejętności z obszaru relevantnego dla zadania projektowego, oś pozioma natomiast dotyczy przede wszystkim kompetencji i umiejętności odnoszących się do możliwości współpracy w zespole projektowym. A zatem nie tylko wiedza i umiejętności się liczą – równie ważne stają się kompetencje społeczne.

Designer nie może się ani oprzeć na racjonalnej metodzie pracy, która rozwiązuje wszystko ilościowo i pozwala operować ilościami, ani nie może się ograniczyć do wytwarzania jakości, zestawień obrazów, barw i form. Metoda pracy designera jest bardziej kompleksowa. Nie polega ona też na tym, by wziąć z tego troszkę i z tamtego troszkę. Obejmuje wprawdzie liczenie, mierzenie i tworzenie proporcji, ale jest czymś więcej. Designer jest pewnego rodzaju moralistą. (Aicher 2016: 71)

Konsekwencją tak pojmowanego profilu projektanta jest interdyscyplinarny zespół projektowy, na który składają się możliwie różni specjaliści, niezbędni z punktu widzenia specyfiki i zakresu

problemu projektowego. W tym sensie T-kształtny profil projektanta pozwala na nieskrępowaną pracę projektową w dość chaotycznym i dynamicznym środowisku kreatywnym. „Zespół jest emergencją systemu, tzn. jak wszystkie systemy jest czymś więcej niż sumą jego osób i ich komunikacji. [...] W zespołach interdyscyplinarnych wynik projektu jest wynikiem połączenia wiedzy, którą nie dysponuje żadna z osób w zespole z osobna” (Płuchowska 2018: 165). Interdyscyplinarny zespół jest przede wszystkim odpowiedzią na złożone problemy projektowe, których rozwiązania nie sposób szukać z poziomu konkretnej dyscypliny projektowej lub specjalności rynkowej. Interdyscyplinarność ma w tym sensie zapewnić szerszą kontrolę kontekstu i zwiększyć odporność zespołu projektowego na fluktuacje wynikające z treści procedury projektowej. „Wszyscy razem jesteśmy mądrzejsi niż którykolwiek z nas pojedynczo” (Brown 2016: 57)³.

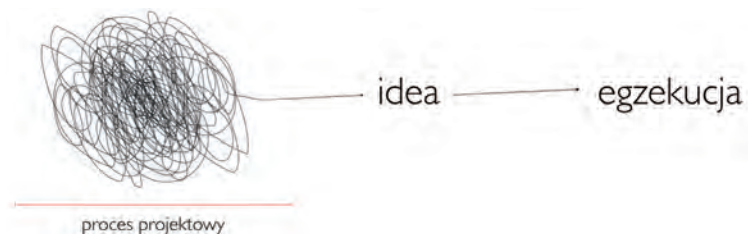
Informacje podane w tym rozdziale mają przede wszystkim budować jasną i klarowną ramę interpretacji w kontekście logiki procesu projektowego i jego głównej charakterystyki dla zastosowań z obszaru prawa oraz wyznaczać jasny podział ról i kompetencji dla sprawnej realizacji zadań i określania granic odpowiedzialności. Projektowanie – będące w fazie tranzycji od wyspecjalizowanego segmentu wytwórczego do moderacji i animacji zmiany – staje się podstawowym komponentem, który będzie towarzyszył innym, dotąd mniej zorientowanym na iteracyjność procesów, systemom i sektorom rynkowym. W niniejszym rozdziale zależało nam przede wszystkim na opisanu procesu projektowego w taki sposób, aby w praktycznym zastosowaniu był możliwie daleki od tego, który widnieje na wizualizacji na kolejnej stronie (ilustracja 5). Podstawowym błędem byłoby przekonanie, że opis procesu projektowego, wskazanie konkretnych narzędzi i instruktażowy podział ról będą wystarczającym manuałem dla realizacji skomplikowanych projektów, które nierzadko przybierają

³ W niniejszym rozdziale wykorzystaliśmy fragmenty z książki *Teoria i praktyka projektowania (komunikacji)* M. Wszółka (w druku).

Legal design jako przykład refleksyjnego projektowania

formę tzw. *wicked problems*⁴. Projektowania nie można się nauczyć, ale projektowania można się uczyć, biorąc czynny udział w procesie, przyjmując postawę otwartą na zmianę i korzystając z zaplecza interdyscyplinarnego środowiska wiedzy, kompetencji i umiejętności. W ten sposób możliwa jest zmiana przez projektowanie, a nie przez katastrofę.

Ilustracja 5. Charakterystyka procesów projektowych



Źródło: Opracowanie własne.

⁴ *Wicked problem* to termin wprowadzony przez Horsta Rittela jako odpowiedź na wyzwania stojące przed projektowaniem. Problemy typu *wicked* dotyczą w głównej mierze kwestii, których nie sposób rozwiązać w prostej, zerojedynkowej operacji. Jak pisze Curedale: „WP to problemy źle zdefiniowane lub podchwytliwe, a nie złe w sensie moralnym” (Curedal, 2013: 59; tłum. Anna Sekułowicz).

Legal design, system design

To, na co chcemy w tym miejscu zwrócić uwagę, można zacząć od pytania: co było pierwsze – jajko czy kura? Nasunęło się ono w trakcie analizy kilku aktualnych raportów badających sytuację zstana i potrzeby sektora prawnego w kontekście globalnych zmian społecznych (Wolters Kluwer 2020, Agile Lawyer 2019/2020, LegalTech 2018, PZPP 2018, PwC 2018). Ze wszystkich płynie ogólna diagnoza: rozwój technologii zmienia otoczenie funkcjonowania branży, która musi refleksyjnie reagować na swoje otoczenie, żeby zachować swoją funkcjonalność. Krótko mówiąc – potrzebna jest zmiana dotychczasowych modeli funkcjonowania. Zaleca się w nich, najogólniej rzecz ujmując, innowację przez transformację technologiczną. To diagnoza jak najbardziej słuszna, zważywszy że w warunkach opisanego w rozdziałach wcześniejszych „następnego społeczeństwa” 4.0 i 5.0 (Baecker 2007, 2013) nie można mówić o funkcjonalności komunikacji organizacji bez wykorzystania technologii 4.0 i 5.0. Natomiast recepta jest naszym zdaniem niekompletna. Zaleca tylko jeden składnik czynny – legal tech – który ze względu na kompleksowość zmian może nie rozwiązać problemu.

Biorąc pod uwagę założenia projektowania komunikacji społecznej zorientowanej na człowieka, zauważamy w zaleceniach powyższych raportów niedopatrzenie istotne dla ogólnej jakości zmian (por. ślepa plama systemu – Luhmann 1997a: 538 i n.). Rodzima branża prawnicza, mierząc się z wyzwaniem długo wyczekiwanych zmian, zaleca w głównej mierze zastosowanie rozwiązań technologii prawniczych, ale nie widzi w tej zmianie miejsca dla funkcji (legal) designu, co chcemy rzecz jasna zmienić. W punkcie wyjścia

twierdzymy – co oczywiście może nie być takie oczywiste – że legal tech nie istnieje bez designu. Wszystko (sic!) zostało zaprojektowane. Nie chodzi nam przy tym o wskazywanie wyższości jajka nad kurą albo odwrotnie, ale o dookreślenie, że dziś bez jednego nie ma drugiego. Trudno jest mówić o legal tech bez legal designu, a bez tego wszystkiego – o *legal* innowacji. Tym samym rekomendujemy model „leczenia” holistycznego, zorientowanego poprzez legal design na perspektywę projektowania systemowego (*systemic design*) w miejsce, jakby nie patrzeć, redukcjonistycznego w tym kontekście modelu technicznego. Potencjał legal designu widzimy w tym, że stara się łączyć zorientowane na potrzeby użytkownika myślenie projektowe ze zorientowanym na potrzeby równoważenia środowiska projektowego (technologia, biznes, doświadczenia użytkownika i inne) myśleniem systemowym. Kieruje nami przekonanie, że mówienie o innowacji, a nawet wdrażanie innowacji bez procesu jej projektowania będzie mało użyteczne, bez względu na to, czy będą to rozwiązania analogowe czy cyfrowe. Rodzima branża prawnicza nie widzi potrzeby łączenia legal tech z legal designem. Podane źródło (ilustracja 1) wskazuje tylko pewne trendy, jednak są one dość wyraźne.

Ilustracja 1. Rodzime zainteresowanie trendami w porównaniu z krajem je wprowadzającym



Źródło: <https://trends.google.com/trends/explore?date=2016-01-01%202020-11-14&geo=US&q=%2Fm%2F013ddc9j,legal%20design,design%20thinking> (dostęp 11.11.2020).

W ujęciu zasad myślenia projektowego branża prawnicza jest w momencie dostrzeżenia potrzeby zmiany. Wskazuje na to przegląd wyników, które algorytmy wyszukiwania wygenerowały dla słów: zmiana/technologia/transformacja w sektorze/branży prawniczej. Prowadzą one do szeregu artykułów, raportów, rekomendacji, inicjatyw i wydażeń, które ostatnio intensywniej poświęcono rozpoznawaniu i diagnozowaniu sytuacji zastanej, określeniu potrzeb i popularyzowaniu technologii prawniczych. Choć kształtujący się w wyniku tego przeglądu obraz jest daleki od jednoznaczności, to nie ulega wątpliwości, że

[b]ranża prawnicza znajduje się u progu transformacji technologicznej. Innowacje wchodzą do kancelarii coraz szerszymi drzwiami, a na rynku pojawia się coraz więcej rozwiązań pozwalających zaoszczędzić czas pracy prawnika i zwiększyć jego efektywność. (Zalewski 2020)

Nadal jest to jednak dopiero faza poszukiwania, odkrywania, przekonania, a sam zakres wykorzystania technologii w praktyce prawniczej w porównaniu z innymi branżami – co raczej nie zaskakuje – jest ilościowo i jakościowo dość skromny. Jak podaje raport diagnozujący potrzeby prawników w zakresie wykorzystania narzędzi informatycznych w usługach prawniczych:

W Polsce można mówić o dwóch biegunach informatyzacji obsługi prawnej: stosunkowo niewielka grupa kancelarii wykorzystuje zaawansowane narzędzia informatyczne, a zdecydowana większość wciąż pracuje analogowo, korzystając jedynie z edytorów tekstu, elektronicznych baz informacji oraz podstawowych narzędzi do komunikacji elektronicznej. (LegalTech 2018: 4)

Z drugiej strony, co też nie zaskakuje, ale odwraca powyższe proporcje, większość podmiotów z branży dostrzega nieuchronność zmian i jest skłonna zainwestować w technologie, a tylko niewielka grupa

takiej konieczności nie widzi (LegalTech 2018: 24, PwC 2018: 9). Wraz z upływem czasu i zmianami społecznymi „przyszłość” zapukała do drzwi kancelarii i biur prawniczych.

Dla wielu kancelarii rosnąca dostępność rozwiązań Legaltech była do niedawna traktowana z przymrużeniem oka jako gadżet albo nowinka technologiczna bez większego znaczenia dla działalności [...]. Covid-19, który przewartościował bardzo wiele reguł uważanych za nie naruszalne, w kilka tygodni zburzył te podstawy i sprawił, że tradycyjne prowadzenie biznesu stało się niemożliwe lub wyjątkowo utrudnione. (Kurkowska 2020)

Spodziewać się zatem można, że transformacja cyfrowa, która do tej pory z różnym natężeniem postępowała w branży, może teraz już tylko przyspieszyć, na co też wskazuje aktualny raport Wolters Kluwer 2020 *Future Ready Lawyer*. W tym cyklicznym badaniu czynników efektywności sektora prawnego, które obejmuje 700 prawników z kancelarii, działów prawnych, firm doradczych z USA i z dziewięciu krajów Europy, zwraca uwagę zmiana priorytetów. W 2019 roku respondenci stawiali legal tech na trzecim miejscu wśród najistotniejszych czynników, a w obecnym roku na pierwszym, co też można czytać jako efekt pandemii.

Na wielu prawnikach kryzys wymusił szybszą akceptację rozwiązań, ponieważ sami prawnicy, ale i ich klienci współpracownicy – od sal sądowych po sale posiedzeń zarządów – zostali zmuszeni do pracy zdalnej i wirtualnej. Wdrożenie technologii [...] nabrało tempa w ciągu zaledwie kilku tygodni. (Wolters Kluwer 2020: 20)

Z badań jednak jednoznacznie wynika, że motorem tego trendu są gotowi na zmiany liderzy legal tech. Nie tylko zwiększyli oni swoją przewagę konkurencyjną nad organizacjami słabiej zaawansowanymi

w procesie transformacji, zwłaszcza tymi pozostającymi daleko w tyle, ale też nadal planują zwiększać swoje inwestycje w technologie (Wolters Kluwer 2020: 21). Badanie przedstawia liczby sugerujące problem, a więc dopiero otwierające pole do dalszej eksploracji jego przyczyn: trzy czwarte (76%) widzi rosnące znaczenie legal tech, połowa (56%) twierdzi, że technologie wpłyną na ich pracę, ale już tylko jedna czwarta (28%) deklaruje, że ich organizacje są przygotowane do ich wdrażania (Wolters Kluwer 2020: 4–6).

Co ciekawe, wszystkie cytowane raporty odkrywają tę samą tendencję – bardzo duży rozdźwięk między tym, co deklarowane, a tym, co wdrażane. Sugerują, w zależności od stawianych pytań, różne uzasadnienia. Połączyć je można w kilka kategorii przyczyn (zbieramy je z różnych raportów i różnych metodologicznie badań), m.in.: finansowe (brak budżetu, wysokie koszty zmian), organizacyjne (trudności w zarządzaniu zmianą, rozproszenie informacji), kompetencyjne (brak wiedzy i umiejętności stosowania), mentalne (opór przed zmianami, niechęć do uczenia się nowych rozwiązań, nawyki), produktowe (wielość rozwiązań, brak technologii „szytych na miarę”, niekompatybilność rozwiązań, brak dopasowania do lokalnych/kulturowych różnic; por. Wolters Kluwer 2020: 16–17; PwC 2018: 13; LegalTech 2018: 27–28).

Szczególnie interesujące są dla nas badania oczekiwań prawników jako użytkowników legal tech (LegalTech 2018) ze względu na to, że podczas rozpoznawania, z jakich rozwiązań prawnicy korzystają, jakich potrzebują, jakie działają itd., przy okazji uzasadniają przestrzeń dla funkcji legal designu, tj. projektowania rozwiązań zorientowanych na potrzeby użytkownika. Na to wskazuje raport, który podaje, że dostarczane branży rozwiązania generują więcej problemów, niż rozwiązują: „Odnotowano bardzo niski udział badanych (1%), według których wdrożenie rozwiązań nie wiąże się z żadnymi problemami”. Z kolei najwyższy odsetek badanych (57%) wskazał na brak rozwiązań odpowiadających na ich potrzeby (LegalTech 2018: 28). Ten stan rzeczy potwierdzają badania PwC, w których 40% respondentów reprezentujących działy prawne sygnalizuje braki technologii usprawniającej

ich pracę: „rozwiązania technologiczne, do których mają dostęp, nie zaspokajają potrzeb wynikających ze specyfiki pracy prawnika”. Dotyczy to dopasowania treści zarówno pod względem wymagań merytorycznych systemu prawa, jak i pod względem różnic kulturowych oraz mentalnych w ich użytkowaniu. „Jeżeli prawnikom uda się przełamać powyższe bariery, będzie to [...] istotnym impulsem dla całej branży LegalTech do tworzenia dedykowanego zaplecza technologicznego dla branży prawniczej” (PwC 2018: 11, 13). Nie ma zatem wątpliwości, że technologie są – ale czy działają tak, żeby odpowiednio spełniały swoją funkcję w branży? „Z jednej strony informatyzacja usług prawnych jest faktem, jednak wiele obszarów pozostaje do poprawy. Prawnicy chcą narzędzi, które pozwolą im zmienić sposób działania, jednak nie widzą rozwiązań w pełni odpowiadających na ich potrzeby” (Tomasz Zalewski w: LegalTech 2018: 45).

Z przeglądu raportów dotyczących transformacji w obszarze prawa wyciągamy wnioski, że nadszedł czas na zmianę, utożsamianą w dużej mierze z innowacją technologiczną. Branża prawnicza rozpoznała funkcję legal tech, co nie jest niespodzianką, ponieważ technologie są dziś wszędzie. Jednym słowem – nie ma wyjścia. Zaskakuje nas natomiast, że zajmując się innowacją, branża ta nie dostrzega w niej funkcji legal designu. Nie sięga w projektowaniu swojej zmiany organizacyjnej i pobudzaniu innowacyjności po to, co teoria i praktyka projektowania komunikacji nazywa zmianą przez *design thinking* (Brown 2013), a w odniesieniu do legal designu – zmianą przez *legal design thinking* (Hagan [online], Kohlmeier 2018). Tym bardziej że – jak czytamy:

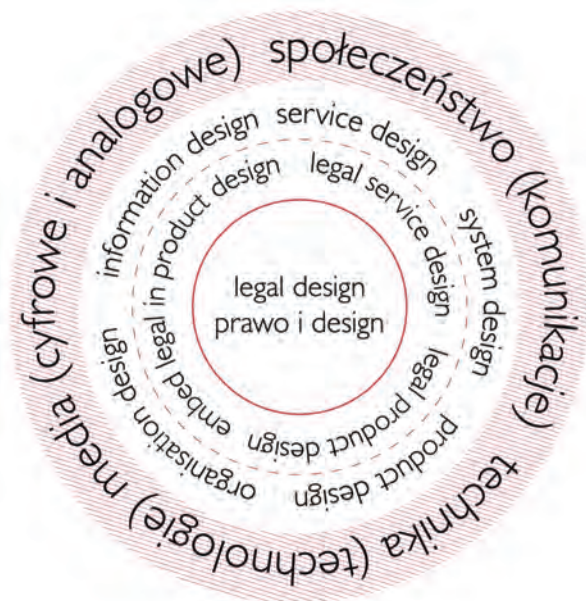
Praktycy zarządzania projektami prawnymi, usprawniania procesów prawniczych i zastosowania technologii w usługach prawnych wiedzą, z jaką trudnością te elementy – powszechne w innych sektorach gospodarki usługowej – przyjmują się w świecie kancelarii i działów prawnych. Wiedzą również, że nabywcy usług prawnych coraz częściej oczekują od prawników skupienia się na dostarczaniu wartości, w tym poprzez znajomość

i zastosowanie metod projektowych, usprawnianie procesów oraz poprzez implementację technologii. (Agile Lawyer 2019/2020: 7)

Przegląd tego, o czym się pisze w wielu źródłach internetowych na temat zarządzania innowacją w usługach prawniczych w dobie cyfrowej transformacji, pozwolił nam stwierdzić, że branża zbyt koncentruje się na technologiach, nie dostrzegając, że w pierwszym rzędzie chodzi o projektowanie komunikacji, usług i produktów dla użytkowników prawa – niezależnie od roli, w jakiej ich używają: jako prawnik (wykonawca zawodów prawniczych) czy też jako klient (petent, obywatel). Komunikacja jest procesem, w której bez jednego elementu (prawnika) nie ma drugiego (klienta). Technologia – czy techniczność w ogóle – jest tylko (nowym) medialnym środowiskiem wytworzonego przez komunikację systemu, w którym system ten organizacyjnie bądź interakcyjnie tkwi, a zatem nie może go nie uwzględniać. Niemniej jednak to dalej ten system decyduje, w jaki sposób i – przede wszystkim – jak najlepiej może swoją komunikację kształtować (owszem, również poprzez technologię). Jednym słowem: branża widzi *tech*, a nie widzi, że *tech* produkt czy *tech* usługa to jednocześnie też *design* produkt i *design* usługa – że za tym wszystkim stoi jakiś design. Na próżno szukać w raportach, o których mowa, słów bądź tematów oscylujących wokół projektowania (komunikacji) dla usług prawnych, tj. (legal) designu z wykorzystaniem technologii. Pojawia się zarządzanie projektami zmiany, ale nie ma mowy o projektowaniu zmiany. A przecież dostarczanie innowacyjnych rozwiązań i zasadniczo rozstrzygnięcie kompleksowych problemów komunikacyjnych w obszarze praktyki prawniczej (bądź innej) to zadania dla designu w ogóle, a także dla specjalnie poświęconego prawu legal designu.

Chcemy podkreślić, że niezależnie od tego, jak wszystko to nazwiemy, chodzi przede wszystkim o zmianę myślenia w podejściu do projektowania komunikacji (dla) prawa, w czym wsparciem może być *systemic design thinking*, tyle że nie sprowadzony do metody, ale wykorzystujący metodologię (Płuchowska, Wszolek 2019).

Ilustracja 2. Obszary i środowisko legal design



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Kohlmeier 2018: 44.

Mogłoby się wydawać, że dopiero co branża prawnicza (lub jej część) zdołała się przekonać do pojęcia *legal tech*, a już w jej polu działania pojawia się następne: legal design. Cóż – jak powiedział Heraklit, *panta rhei* (wszystko płynie). Filozof ten nie tylko sformułował chętnie cytowane powiedzenie, ale też opisał fakt. Wystarczy spojrzeć na naszą codzienność, określoną już w 1984 roku jako świat VUCA¹, tj. taki, któremu towarzyszy zmienność, niepewność, złożoność i niejednoznaczność. Nieprzypadkowo Drucker właśnie od drugiej

¹ Za Wikipedią: VUCA jest akronimem po raz pierwszy zastosowanym w 1987 roku w odniesieniu do teorii przywództwa Warrena Bennis i Burta Nanusa w celu opisanego lub refleksji nad zmiennością (*volatility*), niepewnością (*uncertainty*),

połowy XX wieku popularyzował na gruncie nowoczesnej organizacji „kulturę zmiany”. Zmiana jest w jego ujęciu jedyną wartością niematerialną, która stale tworzy środowisko działania każdej organizacji (Drucker 1998: 3 i n.). Dzięki Luhmannowi wiemy (opisywaliśmy to wyżej – patrz s. 25–26), co dla systemów funkcjonujących w złożoności systemowej oznacza odniesienie wyłącznie do siebie bez efektów uczenia się poprzez refleksję dotyczącą irytacji (informacji) pochodzących z ich środowiska. W najlepszym wypadku – zastój. Myślenie systemowe to zdaniem Petera Senge’a jedna z pięciu dyscyplin organizacji uczących się – i w ogóle uczenia się (zob. Senge 2003). Opisany w odniesieniu do procesów organizacyjnych „efekt gotującej się żaby” jest doskonałą ilustracją efektu uśpienia i nieuczenia się wielu organizacji z branży prawniczej. Zmiany w ich otoczeniu zachodzą od dawna. Ignorowane bądź niedostrzegane nie stanowiły wystarczającego powodu do reakcji tych organizacji, spokojnie „gotujących się we własnym sosie”. Oblane wrzątkiem reagują na wymuszone zmiany gwałtownie i chaotycznie, bez strategicznego planu dla tej zmiany. Opisany przez Druckera model zarządzania przez zmianę uczy zaś od prawie pół wieku, że najefektywniejszym sposobem radzenia sobie ze zmianą jest celowe jej tworzenie. Efekty przypadków odwrotnych obecnie obserwujemy.

Właśnie dynamiką zmian uzasadniamy pojawienie się w obszarze prawa myślenia przez design. Świat wokół nas przekształca się coraz szybciej, zmniejsza się przewidywalność, zwiększa kompleksowość, a przez to kończy jednoznaczność. Tempo rozwoju techniki pokazuje, że nie ma już możliwości jej ignorowania – np. telefon stacjonarny potrzebował 75 lat od wynalezienia w 1878 roku, żeby zdobyć 100 mln użytkowników, telefon mobilny (1979 rok) – 16 lat, internet (1990) – 7 lat, a Instagram (2010) – już tylko 2 lat i 4 miesiące (Majchrzyk 2015). Odwrotnie: trzeba się uczyć stosować konkretne technologie, zanim w ogóle się wyjaśni, czy zdołają się one utrzymać.

złożonością (*complexity*) i niejednoznacznością (*ambiguity*) ogólnych warunków i sytuacji (<https://pl.wikipedia.org/wiki/VUCA>, dostęp: 2.12.2020)

Historycznie rzecz biorąc, technologia w prawie pojawia się w latach 70. XX wieku wraz z cybernetyką i informatyką prawniczą. O legal tech, jeżeli rozumiemy to pojęcie jako „wszystkie rozwiązania technologiczne ułatwiające świadczenie usług prawnych i pracę z przepisami, dedykowane klientom, nie-klientom, prawnikom, kancelariom i departamentom prawnym” (Pacek-Łopalewska, Daniłowicz 2018), można zatem mówić najpóźniej od momentu rozpowszechnienia się komputerów. Sektor prawa już od lat 80. zeszłego wieku zajmuje się zagadnieniem *legal tech* w sposób zorganizowany, m.in. za sprawą powstałej w 1980 r. w USA organizacji International Legal Technology Association (ILTA), która obecnie zrzesza 1440 podmiotów (głównie kancelarii) oraz ponad 20 tysięcy osób (Zalewski 2020). Wtedy nie mogło być mowy o rozwiązaniach opartych na sztucznej inteligencji (*artificial intelligence* – AI), o których dziś coraz częściej słyhać w doniesieniach dotyczących zmian w branży prawniczej. Już samo to wskazuje, że stosowanie technologii na potrzeby świadczenia usług prawnych to temat znacznie szerszy niż ich automatyzacja czy wręcz zastąpienie przez AI. Chodzi też przecież o rozwiązania od dawna dostępne w postaci standardowych narzędzi, np. profesjonalnych pakietów biurowych, z których zawody prawnicze korzystają, usprawniając zarządzanie kancelariami prawnymi, zasobami dokumentacji prawnej czy komunikacją z pracownikami i klientami, ale nadal z jakichś powodów (jak wskazują cytowane tu raporty) nie wprowadzają wyraźnych zmian ani w sposobie świadczenia usług, ani w społecznym wizerunku zawodów prawniczych.

Motorem zmian w sektorze prawa, o którym już w 1996 roku pisał Richard Susskind w *The future of law: facing the challenges of information technology*, a kontynuował w 2010 w *Koniec świata prawników? Współczesny charakter usług prawniczych*, są wprowadzone technologie wymuszające na prawnikach zmianę (a przy okazji uwalniające ich od żmudnej roboty) – ale ich sedno leży głębiej. Jak twierdzi Susskind, stawić czoła wezwaniu to znaczy doskonalić i usprawniać profesjonalną praktykę, poddawać refleksji „tradycyjny” obraz roli i zadań prawnika, odkrywać nowe (satysfakcjonujące) możliwości zawodów prawniczych (2010). „Prawnicy przyszłości” (Susskind 2013) muszą zmienić sposób

myślenia o funkcji technologii w obszarze prawa, o swoim zawodzie, w którym będą musieli je wykorzystywać, a także o swoim kształceniu, w którym będą się musieli do ich stosowania przygotowywać. To jednak nie wszystko. Innowacja w prawie – oprócz *digital law* czy *legal tech* – od dawna wskazuje też na *multisensory law*, *visual legal communication*, *legal design* czy *legal literacy*, która jest tym wszystkim systemowo warunkowana.

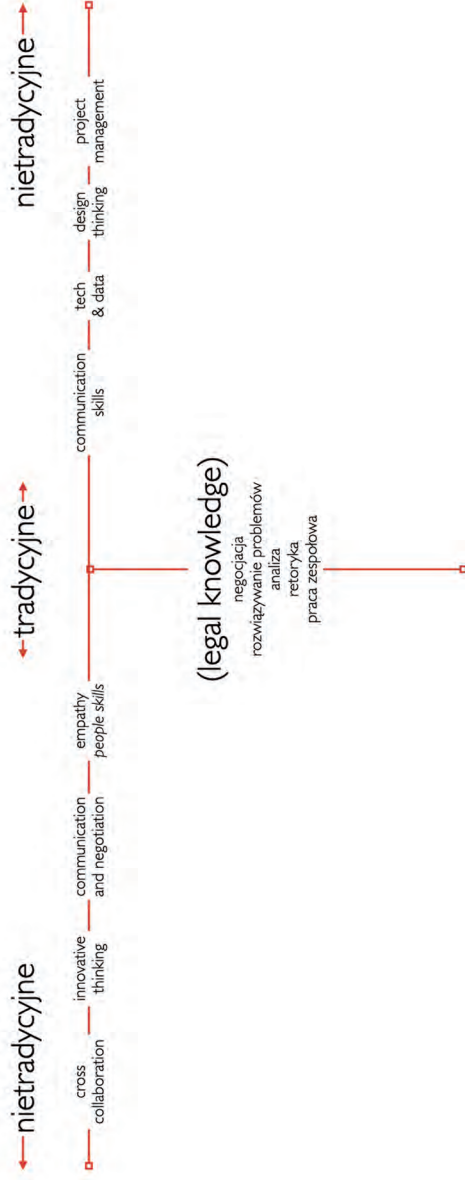
Z idei łączenia wielodyscyplinarnych zespołów, podejmujących tak wielowymiarowe wyzwania, wyrosła inicjatywa Stanford Law School i Stanford University's Institute of Design, które w 2013 roku powołały do życia Program for Legal Technology & Design, obecnie: Stanford Legal Design Lab (<https://www.legaltechdesign.com/about/>). Nowa generacja usług, produktów i zawodów prawniczych potrzebuje interdyscyplinarności, tak jak każda inna współczesna innowacja. Idea legal designu podkreśla, że w cyfryzacji branży prawniczej nie można stracić z oczu użytkownika, a wręcz przeciwnie – trzeba ją wykorzystać do zmiany postrzegania użytkownika prawa i jego dostępu do prawa. Innowacja powstająca na styku technologii i projektowania, zorientowana na człowieka, jest szansą na usprawnianie usług prawniczych poprzez projektowanie zarówno nowych produktów, jak i nowych modeli kompetencyjnych dla zawodów prawniczych, a tym samym – co najważniejsze – jest to droga do budowania lepszego (sprawniejszego, bardziej sprawiedliwego i angażującego) systemu prawnego, chroniącego prawa, rozwiązującego problemy i kształtującego lepsze społeczności. To wszystko musi się zacząć nie od technicznej, ale od mentalnej *legal* rewolucji.

„Branża prawnicza, i to w skali globalnej, nie słynie z tego, że jest specjalistą w dziedzinie innowacji [...]. Prawnicy w większości przypadków są tradycjonalistami. Cenią stare i stare dobre praktyki” (Bues 2016; tłum. własne). Można powiedzieć: taka specyfika pracy. Prawnicy spoglądają wstecz, żeby wśród starych wyroków i sporów znaleźć rozwiązanie aktualnego problemu prawnego. Trudno jednak nie zauważyć drugiej strony medalu. Nie dostrzec, że w branży tej – również za sprawą prawników – jak grzyby po deszczu wyrastają konkurencyjne rozwiązania cyfrowe. Nie tylko te usprawniające sposoby świadczenia usług prawnych, ale

również te, które rozszerzają ich zakres, ponieważ dynamicznie rozwijający się rynek technologii wymaga dynamicznych, nadążających za tym rozwojem regulacji. Przykładem niech będzie potrzeba stworzenia prawa sztucznej inteligencji (Lai, Świerczyński 2020). Potencjał rozwiązań *legal tech* zaznacza się jednak przede wszystkim w tym, że wspierają one nie tylko prawników, ale też ich klientów oraz kontrahentów tychże, jak również osoby, które za pomocą takich rozwiązań samodzielnie rozwiązują swój problem, korzystając z usług prawnych alternatywnych dostawców. Są to osiągnięcia oparte na nowej lub świeżo połączonych wiedzy, które przyjmują postać nowych conceptów (produktów), postępowań (procesów) czy form organizacji (struktur), dokonując daleko idących zmian w praktyce prawniczej i wnosząc wartość dodaną dla ich adresatów (Andert 2019). Co ciekawsze, innowacji tych nie można znaleźć, spoglądając wstecz. Muszą one zostać najpierw wymyślone i w tym sensie – zaprojektowane. Jakby nie patrzeć, są to zadania dla designu i specjalnie poświęconego prawu legal designu, zwłaszcza wtedy, kiedy chodzi o rozwiązania kompleksowych problemów szeroko pojętej komunikacji w obszarze praktyki prawniczej.

Design thinking to nie jest jedyna metoda rozwiązywania problemów i stosowania innowacji; jest ich kilka. Mają one na celu dostarczenie zorientowanych na użytkownika, iteracyjnych metod pracy i budowania interdyscyplinarności. Do tego potrzebne jest właściwe nastawienie, czyli otwartość na nowe procesy, metody i narzędzia. Bez wątplenia – co już dziś widać – niektóre procesy prawnicze (a zatem i prawnicy) będą wyręczane (bądź zastępowane) przez technologię. Przyspieszą i ułatwią pracę, oszczędzą monotonna i powtarzalnych zadań. Ale również wraz z rozwojem technologii powstają nowe obszary działań, które potrzebują wiedzy i kompetencji z zakresu prawa. Właśnie w tym miejscu pojawia się idea legal designu – modelu współpracy, który działa na styku dyscyplin i powstaje ze współpracy nie tylko designerów i prawników, ale też innych specjalistów, np. technologów, programistów, menedżerów produktów. Prawnicy powinni po prostu otworzyć oczy, wypróbować nowe metody, poddać swoją pracę refleksji i podjąć współpracę w interdyscyplinarnym zespole.

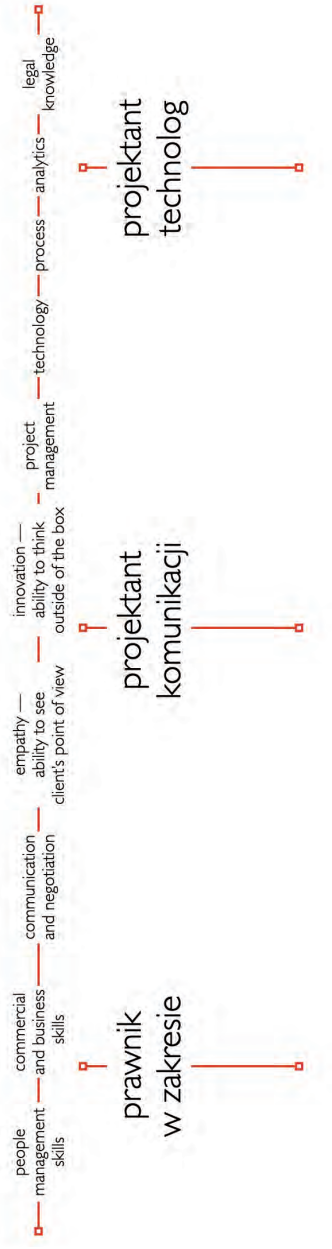
Ilustracja 3. T-kształtany prawnik – zmiana w zakresie oczekiwanych kompetencji prawnika w efekcie transformacji społecznej



Źródło: Opracowanie własne.

Liczy się team. Jednym z warunków powodzenia *design thinking* jest odpowiedni skład zespołu. Legal design zrywa z zamkniętą (silo-sową) wiedzą branżową. Zespoły powinny składać się z osób o różnych specjalnościach, o różnym zapleczu kompetencyjnym, bagażu doświadczeń, aby umożliwić połączenie odmiennych perspektyw i wiedzy fachowej z różnymi umiejętnościami metodologicznymi. Osoby specjalizujące się w danej dziedzinie, a jednocześnie wnoszące kompetencje miękkie oraz wysoki poziom otwartości i ciekawości, są tymi, których potrzebują interdyscyplinarne zespoły projektowe. Chodzi o osoby z t-kształtnymi kwalifikacjami. *Design thinking* jest t-kształtnie zorientowaną metodą. Jej głębokość (pionowa oś *t*) obejmuje dociekanie tego, jakie coś jest, dlaczego takie jest, co myślą o tym inni, dlaczego tak myślą, jak to stosują itd. Szerokość natomiast (pozioma oś *t*) przejawia się w wielu punktach odniesienia, relewantnych dla danej metody, ale pozostających poza samą metodą. Są one pomocne zarówno dla tych, którzy znają metodę „z zewnątrz”, jak i tych, którzy ją stosują i poszukują inspiracji, związków, wyjaśnień. Zamiast uznania, że wszystkie odpowiedzi są znane, metoda ta przewiduje odnoszenie zagadnienia do zmieniających się w zależności od problemu kontekstów, myślenia systemowego, teorii chaosu, zarządzania wiedzą, „wiązanie” z innymi obszarami wiedzy, jednym słowem – integrację wiedzy zewnętrznej. Ten stary model doczekał się obecnie swojego miejsca w kolejnej branży.

Ilustracja 4. T-kształtaty zespół – oczekiwania względem kompetencji interdyscyplinarnego zespołu dla projektu legal designu



Źródło: Opracowanie własne.

Metoda *design thinking* może być dla branży prawniczej (prawników) obca, może nawet dziwić czy wywoływać dystans. Prace w zespołach interdyscyplinarnych i za pomocą kreatywnych metod nie należą do codzienności w kancelariach lub działach prawnych. Niektórzy mogą twierdzić, że stosowane metody są trywialne i oczywiste. Nie ma jednak wyjścia – trzeba się na nie „przestawić”. Chodzi o elastyczne myślenie i rozumienie, dlaczego są stosowane. Nie jest to zabawa z kolorowymi karteczkami, ale wyzwalanie procesów, które bez ich pomocy byłyby niemożliwe. Jeżeli nie służą uzyskaniu tego, co miało być za ich pomocą osiągnięte, to rezygnuje się z nich i stosuje coś innego. Nie używa się karteczek *post it* dlatego, że są one wykorzystywane w metodach innowacyjnych, ale dlatego, że się rozumie, po co są one stosowane; po co używa się białych tablic, papieru, siedzi w kole, zmienia grupy i pozycje. Kiedy to się zrozumie, wcale nie ma obowiązku korzystania z tych pomysłów, ale wiadomo już, jak urządzać przestrzeń w procesie pracy nad innowacją, żeby wspierała ona adekwatnie każdy etap procesu. Chodzi o elastyczność sposobu, miejsca i metod pracy, a przede wszystkim myślenia – to elastyczny *mindset* na każdym etapie pracy.

Obce może być również to, że *design thinking* wymaga porzucenia lęku przed popełnianiem błędów i eksperymentowaniem z pomysłami, nawet jeśli nie są one jeszcze w pełni dojrzałe. To, do czego powinni się prawnicy przyzwyczaić, to kultura błędów. Co jednak może być niezgodne z przyzwyczajeniami wielu z nich. *Design thinking mindset* nie pozwala na zbyt długie utrzymywanie się na poziomie teoretycznym. Wymaga otwartości na przyjęcie, że nie wszystko, co zostało utrwalone w tekstach (prawnych), jest właściwym rozwiązaniem; wiele zależy również od tego, czy są one przygotowane w sposób, który pozwala je czytać i rozumieć. *Design thinking* nie jest jakimś antidotum, nie może i nie chce zastąpić gruntownego myślenia prawnego i jego sposobów argumentacji. Można je jednak wykorzystać jako „akcelerator innowacji”, który w czasie transformacji może istotnie pomóc w generowaniu przełomowych pomysłów, wspieraniu pracowników w myśleniu innowacyjnym, myśleniu z perspektywy

użytkownika, rozwiązywaniu problemów i przekładaniu pomysłów na nowe modele biznesowe i robocze.

Branża prawnicza w kontekście rozwoju innowacji przez nowe technologie konfrontowana jest z pewnym paradoksem pokazującym, że dopiero rozwiązanie pozwala uwidocznić leżący u jego podstaw problem. Nie trzeba dowodzić, że wielu użytkowników prawa nie ma zagwarantowanego dostatecznego dostępu do prawa. Przyczyny tego stanu rzeczy są znane: za dużo spraw, za mało prawników, zbyt mała opłacalność prowadzenia niektórych spraw przez specjalistów itd. Problemy te stają się (lub staną się) widoczne dla prawników dopiero wtedy, kiedy portale *legal tech* poprzez automatyzację usług kancelarii prawnych lub ofertę alternatywnych dostawców usług prawnych poprawią dostęp użytkowników do prawa. Oferta produktów *legal tech* będzie się ciągle zwiększać, a część przedstawicieli branży będzie się nadal ze zdziwieniem i sceptycyzmem przyglądać, jak rynek powoli, ale skutecznie się zmienia, niezależnie od wiary w rewolucję (Andert 2019). Jednak zmiany te nie zachodzą przypadkowo i da się nimi sterować. U początków każdej z nich leży zawsze jakiś problem. Kto chce znaleźć rozwiązania dla kompleksowych problemów naszych czasów, musi na początku gruntownie zrozumieć kompleksowe podłoże (przyczyny) problemu. Dopiero wtedy można modelować kierunki rozwiązań. Tymczasem sposób pracy prawników zwykle polega na tym, że ocenia się stan rzeczy i poprzez odwołanie do podobnych przypadków dąży się do uzyskania rozwiązania w miarę możliwości reprezentującego interesy klienta. Ten sposób nie jest jednak możliwy do wykorzystania w procesach innowacji, które wymagają podejścia otwartego na rozwiązania.

Każde aktywne kształtowanie naszej rzeczywistości jest designem. Rozumiemy design jako zaplanowaną interwencję, która ma na celu rozwiązanie problemu użytkownika końcowego w dowolnej roli społecznej. Z tego punktu widzenia każdy prawnik jest „projektantem prawnym”. Projektowanie to każda forma planowania i tworzenia. Prawnicy projektują przecież produkty i usługi, które świadczą, procesy, według których pracują, i środowisko,

w którym działają. Myślenie projektowe nie jest zatem celem samym dla siebie, ale podejściem wymagającym dobrego, tj. zorientowanego na człowieka, projektowania. W tym sensie prawnik zawsze będzie legal designerem i zawsze powinien zadawać sobie pytanie, jak to, co robi, mógłby robić jeszcze lepiej.

Zatem jeżeli prawnicy chcą wejść w nurt *legal innovation*, powinni ćwiczyć projektowanie prawnicze, wspierając się innowacyjnymi metodami optymalizacji procesów w ich firmach i organizacjach. Najlepiej byłoby, gdyby proces ten zaczynał się już na etapie kształcenia – przygotowania do zawodu prawnika. I nie chodzi tu wcale o projektowanie sztucznej inteligencji i robotów w roli sędziów lub innych podmiotów systemu prawniczego, ale o budowanie infrastruktury kompetencyjnej, która umożliwi proste rzeczy: wizualizowanie, prezentowanie, obsługę podstawowego wyposażenia technicznego. Warto byłoby najpierw ułatwić codzienną pracę prawnikom prostymi zmianami, aby powoli wprowadzać innowacje i nowe technologie. A często się tego nie robi. Ponadto transformacja cyfrowa jest często błędnie postrzegana jako zadanie lub projekt z określonym początkiem i końcem – tymczasem jest to ciągły proces rozwoju, do którego trzeba budować stabilne zaplecze kompetencyjne. Szczegółowiej omawiamy to w dalszej części (*Uczyć legal designu*).

Legal design – przegląd

Wydział Prawa i Komunikacji Społecznej we Wrocławiu to dość osobliwa mieszanka dydaktyczno-naukowo-artystyczna. W strukturze wydziału swoje miejsce mają takie kierunki jak: prawo, grafika, dziennikarstwo i komunikacja społeczna oraz komunikacja i media. Pracownicy wydziału reprezentują trzy zupełnie odrębne dziedziny naukowe, a także sztuki piękne (w obecnej kwalifikacji dziedzin naukowych i artystycznych jest to po prostu sztuka), co na pierwszy rzut oka może się wydawać wyjątkowo skomplikowanym systemem zależności struktur, relacji i kooperacji, szczególnie w dość sztywnych warunkach funkcjonowania szkolnictwa wyższego. Nic bardziej mylnego – kierując się modernistyczną ideą transformowania przeciwności na korzyści, dowodzimy tego, że interdyscyplinarność z powodzeniem może funkcjonować zarówno w nauce, jak i w dydaktyce, czego dowodem może być projekt *Legal design*, w ramach którego szukamy mostów porozumienia między studentami i studentkami kierunku grafika (przyszłymi projektantami) a studentami i studentkami kierunku prawo (w dużym uproszczeniu przyszłymi prawnikami). To interdyscyplinarność w praktyce, która stanowi trzon współczesnego, zorientowanego na użytkownika projektowania, które rozumiemy jako rozwiązywanie problemów i dostarczanie wyników (narzędzi) prostych w użyciu. Rola projektanta zmienia się i ewoluuje w stronę animatora i moderatora procesów projektowych; również projektowanie nie jest tylko „robieniem rzeczy”, ale staje się procedurą planowania, projektowania, urzeczywistniania i kontroli zmiany społecznej – a do tego niezbędne jest interdyscyplinarne środowisko wiedzy, kompetencji i umiejętności.

Nie chodzi nam o używanie pojęcia „interdyscyplinarność” w celach retoryczno-erystycznych, ale o interdyscyplinarność w działaniu, w którym specjaliści z różnych dziedzin spotykają się w procesie o jasnej i klarownej metodzie, precyzyjnie ustalonych celach i otwartości na możliwe scenariusze rozwiązań konkretnych problemów projektowych. Takim projektem jest właśnie *Legal design*, który od trzech lat realizujemy instytucjonalnie na poziomie Katedry Grafiki i Katedry Prawa Uniwersytetu SWPS. Na poziomie operacyjnym tworzymy interdyscyplinarny zespół studentów i wykładowców kierunku grafika i kierunku prawo. Tak jak pracownicy Pracowni Prostej Polszczyzny na Uniwersytecie Wrocławskim, z dr. hab. Tomaszem Piekotem na czele, upraszczają język, tak my staramy się upraszczać i wyjaśniać prawo oraz przekładać je na język wizualny. Byliśmy (autorzy niniejszej publikacji) pomysłodawcami tego projektu, obecnie zaś jesteśmy członkami zespołu projektowego na równych – demokratycznych – zasadach, pracując dla społecznie relewantnej zmiany. Początkowo wyszliśmy z dość prostego założenia, które można sprowadzić do słów Briana Reeda twierdzącego, że wszystko zostało zaprojektowane, ale niewiele rzeczy zaprojektowano dobrze. Tak też jest z prawem, które – choć jest możliwie precyzyjne w obszarze zawartości – jest wysoce skomplikowane, jeśli chodzi o jego rozumienie i, co ważniejsze, stosowanie.

Kształcenie zaczynamy od przygotowania naszych studentów do pewnej postawy kreatywnej, w której rzeczywistość należy obserwować w możliwie asemantyczny sposób – nie narzucając własnego obrazu świata, zachęcamy studentów do zadawania pytań przez ciekawość. „Ciekawość świata oznacza otwarcie się na nowe informacje oraz aktywne ich poszukiwanie. To także przyjmowanie faktów, które nie pasują do twojego obrazu świata, i próba zrozumienia ich implikacji” (por. Rosling 2019: 267; tłum. własne). Ważnym elementem naszego podejścia do uczenia projektowania jest uwrażliwienie na kwestię ról społecznych i stojących za nimi dyferencji tożsamości, osobowości – generalnie stylu życia. Społeczeństwo się dyferencjonuje – to w zasadzie banał, bo zawsze możemy powiedzieć, że z jakiegoś

powodu się różnymi; nas interesują przyczyny tego zjawiska: nie tylko te demograficzne, ale przede wszystkim społeczno-komunikacyjne. W tym sensie projektowanie to stałe podejmowanie prób budowania relacji społecznych za pomocą użytkowych form graficznych. W ramach naszych studiów chcemy kształcić sprawnych projektantów komunikacji wizualnej, którzy potrafią wykorzystywać zróżnicowane narzędzia i nośniki w celu uzyskiwania uwagi – ta bowiem jest podstawową walutą przemysłu kreatywnego. Z jednej strony uczymy kompetencji komunikacyjnej, posługiwania się rzeczywistością społeczną i jej rozumienia, z drugiej zaś wyposażamy naszych studentów i studentki w różnorodne narzędzia z zakresu warsztatu grafiki użytkowej, żeby lepiej mogli zarządzać uwagą odbiorcy. Nasz warsztat i naszą czasoprzestrzeń akademicką kierujemy do osób ciekawych świata, które chcą zdobyć zróżnicowane kompetencje projektowe, komunikacyjne i społeczne umożliwiające tworzenie grafiki funkcjonalnej, czyli takiej, która działa i realizuje stawiane jej cele biznesowe i społeczne. Nie kształcimy artystów w tradycyjnym tego słowa rozumieniu, ale sprawnych projektantów w zakresie komunikacji wizualnej. Nie interesuje nas grafika jako taka; interesuje nas projektowanie graficzne zorientowane na użytkownika końcowego w dowolnej roli społecznej: gościa w restauracji, któremu wystrój wnętrza i dobrze zaprojektowane menu pozwoli przyjemnie spędzić czas z drugą osobą lub w gronie przyjaciół (restauracja sprzedaje atmosferę, która w różnych miejscach jest różna, bo poszczególni goście mają odmienne oczekiwania wobec sposobu, w jaki chcą spędzić wieczór); pacjenta w szpitalu, który poszukuje jasnego i klarownego systemu orientacji wizualnej w celu znalezienia właściwego gabinetu; przechodnia, którego wyróżniająca kreacja reklamowa może skłonić do kupna produktu lub polecenia go swoim bliskim albo wręcz przeciwnie – w końcu reklama przez swoją treść służy do wykluczania (por. Wszółek 2015); internauty, który potrzebuje w szybki i efektywny sposób dotrzeć do właściwej informacji na stronie internetowej lub za pomocą aplikacji mobilnej; producenta, który potrzebuje zapakować swój produkt w taki sposób, żeby ten wyróżniał się na półce sklepowej; wreszcie całych

grup społecznych, które z powodów głównie komunikacyjnych są wykluczane lub piętnowane. Design komunikacji wizualnej ma w takich sytuacjach raczej oczywiste wyzwania: redukować wykluczenia przez uwrażliwianie, uświadamianie i urzeczywistnianie – wszystko widać, więc ktoś to musiał zaprojektować. Z reguły stoją za tym tacy ludzie jak my: projektanci.

Aby osiągnąć swoje cele, stawiamy naszym studentom pierwsze wyzwanie projektowe (na razie przygotowujemy moderatorów zmiany, więc nie ma mowy o interdyscyplinarnym charakterze; uczymy ich patrzeć, żeby mogli zobaczyć) o następującej treści:

Wszystko widać – ktoś to musiał zaprojektować. Państwa zadanie polega na znalezieniu problemu projektowego o podłożu społecznym (czym jest problem społeczny, dowiedzie się Państwo na zajęciach), analizie przyczyn problemu i diagnozie stanu rzeczy oraz próbie rozwiązania problemu. Mottem wiodącym dla tego trudnego zadania jest „zmiana świata przez design”. Generalnie idea projektu polega na tym, żeby zobaczyć, co stoi za drzwiami – w tym celu trzeba je otworzyć. Idea stojąca za tegorocznym projektem jest bardzo prosta. Chcielibyśmy przekonać Państwa do tego, że projektowanie (szczególnie komunikacji) nie polega na robieniu (tylko) ładnych rzeczy. Projektowanie to stały proces uczenia się i poszukiwania, zadawania pytań i dziwienia się. Poświęcamy ten semestr na uczenie się ciekawości, wrażliwości, krytycznego i analitycznego myślenia oraz obserwacji – bez tego nie da się działać w naszym zawodzie.

Zawsze trudno przewidzieć, jakie mogą być rezultaty tego zadania – są one różnorodne, nierzadko zaskakujące (również samych projektantów) i bardzo ciekawe. Studenci bez trudu dochodzą do głównej konkluzji semestru: „granice projektowania są wyznaczone przez

problemy do rozwiązania”. Teraz jesteśmy gotowi na nieco większe wyzwania. Na naszym kierunku mówimy wtedy: „jesteśmy gotowi na większy gaz” (ale tutaj tak nie wypada).

Głównym celem projektu *Legal design* z perspektywy dydaktyki jest uwrażliwienie studentów i studentek na proces projektowy w interdyscyplinarnym zespole projektowym, w którym poza prostym podziałem kompetencji – na: doradztwo (zarządzanie procesem), planowanie strategiczne (diagnoza sytuacji zastanej i budowanie założeń projektu) oraz kreację (realizacja rozwiązań) – dochodzi konieczność znalezienia wspólnego języka z fachowcami z zupełnie odrębnej dziedziny: studentami prawa. W obszarze praktyki projektowej każdego roku stawiamy sobie inne cele, które mieszczą się w idei „projektowanie dla ludzi, projektowanie z ludźmi, projektowanie o ludziach”. Szukamy rozwiązań dla różnych obszarów funkcjonowania prawa, żeby prowadzić, wyjaśniać, tłumaczyć i uwrażliwiać na te dziedziny prawa, które wydają nam się ważne, ciekawe czy zaniedbane. Zmianę przez design rozumiemy jako proces odpowiedzialnego projektowania rzeczywistości społecznej, świata nowych możliwości, które zrównoważą potrzeby jednostek i społeczeństwa jako całości. Naszym zdaniem design, jako dziedzina zorientowana na rozwiązywanie problemów, odpowiadająca na zapotrzebowanie różnych grup i obszarów społecznych, ma wielowymiarowy wpływ na jakość życia i może przez innowacyjne rozwiązania zmieniać życie na „lepsze”.

W projekcie *Legal design* interesuje nas połączenie sił z prawnikami i ich wiedzą oraz praca na rzecz powszechnego dostępu do prawa poprzez zwiększenie jego czytelności. Design i prawo – jedno i drugie zorientowane na potrzeby człowieka, jedno i drugie musi spojrzeć na jego problemy z wielu perspektyw, jedno i drugie jest działaniem wielowymiarowym. Z naszego punktu widzenia treści prawne powinny być nie tylko czytelne, ale też, dzięki formom przekazu, bardziej angażujące i ciekawsze dla użytkowników. Celem projektu jest więc wykorzystanie myślenia projektowego do budowania relacji między prawem a wizualnością przekazu. Zaktywizowanie – zaniedbanego dotąd – wizualnego wymiaru prawa (fakt). Użytkownikowi prawa

kojarzy się ono (teza) głównie z ciągiem liter i powstających z nich słów zebranych w skomplikowane paragrafy, zawarte w mało atrakcyjnych publikacjach papierowych i elektronicznych. Tym samym przeciętnemu adresatowi prawa, który w żaden wyraźny sposób nie jest powiązany z wiedzą i praktyką prawniczą, jawi się ono jako nieprzejrzyste, niezrozumiałe i niedostępne, a przecież dotyczy ono większości aspektów funkcjonowania człowieka w społeczeństwie, a także funkcjonowania samego społeczeństwa.

Połączenie designu i prawa w interdyscyplinarnym projekcie ma służyć pozytywnej zmianie w dostępie do prawa. Zmianie sposobu patrzenia na prawo, które dotychczas było traktowane jako narzędzie regulacji stosunków społecznych/zachowań człowieka, ale bez uwzględniania jego potrzeb, podczas gdy design jest na nie właśnie ukierunkowany. Proponujemy zmianę od werbalnego centryzmu prawa do prawa zorientowanego na jego odbiorcę (*legal design*), z uwzględnieniem temporalności i dynamiki ról społecznych.

Legal design vol. 1 **2017/2018**

W pierwszej edycji projektu *Legal design* (wybrane projekty z wszystkich trzech edycji zostały opisane na ulotce dołączonej do tomu, znajdującej się na końcu tego rozdziału) zapowiadaliśmy, że mierzymy się z zupełnie nowym wyzwaniem, dlatego nie wyznaczyliśmy żadnego konkretnego zakresu obowiązywania tego projektu. Zaprośiliśmy studentów i wykładowców Katedry Prawa Uniwersytetu SWPS, żeby opracowali wyzwania projektowe z różnych obszarów prawa, a studentów Katedry Grafiki zachęciliśmy do wyboru najbardziej interesujących ich tematów. Tak powstał szeroki wachlarz wyzwań projektowych, które odnosiły się do: własności intelektualnej, prawa autorskiego, domniemania niewinności, pomocy społecznej, prawa konstytucyjnego, prawa pracy. Proces projektowy ułożyliśmy zgodnie z jego logiką, w której związek przyczynowo-skutkowy występuje na styku analizy, strategii

i kreacji. W toku prac studenci grafiki – szczególnie w kontekście pracy analityczno-strategicznej – pracowali ze studentami i wykładowcami Katedry Prawa. Nasze zadanie ograniczyliśmy do wspierania zespołów projektowych w zakresie narzędzi i metod tożsamych z koncepcją myślenia projektowego i projektowania komunikacji.

Rezultatem pierwszej edycji projektu *Legal design* były projekty różnorodne nie tylko ze względu na obszar, ale też ze względu na opracowane narzędzia i formy komunikacji. Dobrym przykładem tego, że legal design można stosować do różnych dokumentów formalno-prawnych, jest projekt *Nowej konstytucji* opracowanej przez zespół projektowy w składzie: Paweł Snoch, Patryk Sowa, Miłosz Zimnik, Piotr Żak, Andrzej Żurawski. Nie jest to projekt nowej konstytucji w sensie aktu prawnego, ale jej wizualnej reprezentacji (por. Raskin 1999). Jak pisali jego autorzy:

Nasza grupa projektowa obrała sobie za cel zwiększenie świadomości obywateli na temat treści konstytucji oraz pokazanie, że zapisy w niej umieszczone nie są skomplikowane i mogą być łatwe do zrozumienia. Proponowanym przez nas rozwiązaniem jest przedstawienie zapisów konstytucji w formie swoistej instrukcji obsługi państwa, w której zaprezentowane zostały prawa i obowiązki obywateli w przystępnej językowo i wizualnie formie.

Twórcy potwierdzają tym projektem, że legal design może uświadamiać, wyjaśniać, uwrażliwiać i tłumaczyć, czym jest prawo, a wydaje się, że współcześnie – w sytuacji dowolnej interpretacji nawet tak podstawowych dokumentów jak ustawa zasadnicza, która w pierwszej kolejności ma służyć wszystkim obywatelom i regulować strukturę i organizację państwa w rozumieniu państwa prawa – jest to szczególnie istotne.

Z badań przeprowadzonych przez zespół projektowy w składzie: Kacper Obrzut, Zuzanna Ptak i Sara Napora wynika, że aż 70% dzieci w wieku dziewięciu lat korzysta z internetu bez nadzoru rodzicielskiego i aż 95% dzieci ma przynajmniej jedno konto w portalu

społecznościowym. Internet daje możliwości nieograniczonego dostępu do nauki, rozrywki, informacji i komunikacji, co ma szczególne znaczenie w czasach VUCA; jednocześnie globalna sieć jest narzędziem, którego w zasadzie nie sposób kontrolować, choćby w kontekście ochrony danych osobowych. Zespół projektowy zauważył, że obecnie największy ruch danych osobowych odbywa się właśnie w przestrzeni wirtualnej, jednak większość regulaminów i umów zawieranych na odległość przygotowana jest w mało przejrzysty sposób, co może wzmacniać niską świadomość w zakresie przetwarzania danych. W przypadku dzieci dochodzi jeszcze pewien poziom bez troski, który staje się niebezpieczny przy ograniczonym nadzorze rodzicielskim. W związku z tymi obserwacjami powstał ciekawy projekt, który nie dotyczy wprost zagadnień związanych z wizualizacją prawa, ale pozwala na realizację postawionych celów projektowych, czyli uwrażliwia rodziców na wyzwania związane z ochroną danych osobowych, u dzieci zaś w zabawowej formie kształtuje postawy pożądane w przypadku możliwych wyłudzeń danych osobowych. Rodzinna gra planszowa *Robaki w sieci!* to projekt, który pozwala realizować postawione cele uwrażliwiania na wskazany problem projektowy (ochrona danych osobowych) oraz angażuje w sensie społecznym (relacyjnym) członków rodziny. Autorzy tej gry tak opisują jej scenariusz:

Robaczki znalazły się w pajęczej sieci. Czyha na nie zły Pająk. Na szczęście czuwa nad nimi mądra Mama Gąsienica. Pomóż robaczkom opuścić bezpiecznie pajęczynę, odpowiadając na podstępne pytania złego pająka i zdobywając punkty. Pola podzielone są na dwa kolory: fioletowe – pola zagrożeń oraz zielone – pola ciekawostek. Gdy staniesz na polu w kolorze fioletowym, musisz odpowiedzieć na pytanie podstępnego pająka, które znajduje się na fioletowych kartach. Za poprawną odpowiedź otrzymujesz dwa punkty, przy złej odpowiedzi możesz skorzystać z karty pomocnego robaczka. Daje ci ona możliwość poproszenia o pomoc innego gracza

i podzielenia się z nim jednym punktem przy poprawnej odpowiedzi. W innym przypadku tracisz kolejkę. Stojąc na polu zielonym, wyciągnij kartę ciekawostki. Przeczytaj na głos wszystkim graczom (lub poproś kogoś dorosłego) ciekawostkę z karty i zdobądź jeden punkt. Wygrywa osoba z największą liczbą zdobytych punktów.

Problem prawa autorskiego dotyczy również przestrzeni wirtualnej – często w sposób nieuświadomiony korzystamy z cudzego utworu, wierząc, że skoro coś jest w Google, to należy do wszystkich użytkowników przeglądarki. Z tym problemem zmierzyły się dwa zespoły projektowe, które opracowały dwa zupełnie różne rozwiązania: kampanię społeczną i system oznaczeń. Kampania społeczna pod nazwą *Czy mogą wykorzystać ten materiał?* została opracowana przez zespół projektowy w składzie: Jan Simson, Jakub Remiszewski, Kamila Wojnicka i Przemysław Majos. Odnosi się do problemu braku świadomości funkcjonowania prawa autorskiego wśród studentów studiów kreatywnych, projektowych i artystycznych. Główną ideą kampanii jest zwrócenie uwagi na wskazany problem za pośrednictwem ironicznych i niedeklaratywnych form komunikacji, które z uwagi na zastosowany język będą odpowiednie dla grupy społecznej, do której kierowania jest kampania. Hasła, które przypominają nazwy plików, mają w sobie jasny przekaz – „chyba_za_darmo.png”, „brak_autora.jpg”, „oby_quentin_nie_zobaczył.avi” czy słynny „ctrl+c_ctrl+v.psd”. Do tego samego zagadnienia zupełnie inaczej podszedł duet kreatywny w składzie Adrian Melka i Konrad Paradowski. Autorzy projektu o nazwie *Legal* jako główny problem projektowy wskazali brak zrozumienia prawa autorskiego:

Autorskie prawo majątkowe jest jednym z najczęściej łamanych praw w internecie. Istniejące wzorce licencyjne ograniczają się do poszczególnych stref i nie posiadają alternatyw. Głównym celem projektowym jest wdrożenie do użytku publicznego nowego systemu identyfikacji prawa autorskiego [...]. Podczas tworzenia nowego

systemu identyfikacji prawa autorskiego skupiliśmy się na wyborze najbardziej istotnych kategorii, które określają warunki korzystania z danego utworu. Kluczowa była również wizualna struktura systemu. Miał on przy pomocy jednego symbolu w prosty sposób zakomunikować prawa, jakimi objęty jest konkretny utwór.

Twórcy zaproponowali kompleksowy i przejrzysty język wizualny, którego – jak każdego nowego języka – należy się nauczyć. Sposób jego budowy i wykorzystania w odniesieniu do warunków ekspozycyjnych jest intuicyjny. Oba przedstawione projekty dowodzą dużych możliwości zastosowań projektowych z zakresu legal design na różnych polach eksploatacji: systemów orientacyjnych, kampanii społecznych i innych.

Dużym zainteresowaniem studentów cieszyły się zadania dotyczące projektowania różnego rodzaju umów – wiedza z zakresu typografii, kompozycji, składu publikacji i mechaniki czytania pozwala wprost na uzupełnienie deficytów w obszarze designu aktów prawnych. Studenci grafiki przygotowali tu dwa ciekawe projekty. W pierwszym zespół projektowy w składzie: Martyna Duszyńska, Jakub Fąferek, Damian Sackiewicz, Paulina Solarek, Aleksandra Żółtaszek i Paweł Żurek zaproponowali wzorcową formę dowolnej umowy między dwiema stronami (za przykład wzięli umowę banku z klientem indywidualnym). Projekt przedstawia ogólne założenia projektowe istotne w przygotowaniu umowy, architekturę informacji i tzw. dobre praktyki. Właśnie opracowanie dobrych praktyk w zakresie sporządzania dokumentów formalnych (np. umów) było głównym celem projektowym zespołu w składzie: Łukasz Rerak, Damian Sowa, Magdalena Wójcik, Piotr Wysocki i Marika Zawadzka. Zespół przygotował, na podstawie opracowań naukowych, 10 kryteriów tworzenia dobrej umowy, do których należą m.in.: widoczna kategoryzacja informacji, wykorzystanie elementów graficznych, jasność i przejrzystość architektury informacji, reguły typograficzne i zasady składu tekstu. Oba projekty dowodzą tego, że niewiele trzeba, aby prawo było jasne, zrozumiałe i czytelne dla wszystkich grup interesariuszy.

Legal design vol. 2 2018/2019

Druga edycja projektu *Legal design* to próba udzielenia wsparcia osobom wykluczonym – w myśl idei projektowania partycypacyjnego i zorientowanego na użytkownika końcowego w dowolnej roli społecznej. Poświęciliśmy ten projekt osobom niewidzącym i niedowidzącym, co oczywiście z punktu widzenia praktyki projektowej stanowiło dla studentów niemałe wyzwanie. Ponownie postulowaliśmy pracę w interdyscyplinarnym towarzystwie wiedzy i kompetencji, poszerzając zespół projektowy o osoby bezpośrednio zainteresowane tworzonymi rozwiązaniami: osoby niewidzące i niedowidzące. Ważnego wsparcia udzielił nam rzecznik ds. osób niepełnosprawnych, dyrektor Biura Wrocław Bez Barrier, Bartłomiej Skrzyński. Grupy projektowe wzorem poprzedniego roku pracowały w logice procesu projektowego przy wykorzystaniu narzędzi z obszarów *design thinking*, *strategic design* i *communication design*. Projekt okazał się dużym wyzwaniem, a rezultaty nierzadko zaskakiwały samych autorów, gdyż w trakcie planowania konkretnych rozwiązań okazywało się często, że problem nie leży w miejscu, w którym początkowo wszyscy go widzieliśmy.

Przykładem takiej realizacji jest projekt zespołu w składzie: Filip Musiał, Alicja Nadratowska, Zuzanna Okrutna i Aleksandra Pawłowska, który w swojej pracy rozpoczął od prawa konsumenckiego. Autorzy szukali rozwiązań, które bez względu na deficyty percepcyjne konsumenta pozwolą mu skutecznie skorzystać z prawa do zapoznania się z informacjami o produkcie i jego specyfikacją przed podjęciem decyzji o zakupie. W konsekwencji zespół opracował fragment usługi (*service design*) właśnie dla osób wykluczonych z powodu swojej niepełnosprawności. Jak zauważają autorzy:

Osoby niewidome mają ograniczony dostęp do informacji o produkcie w przestrzeni sklepowej, a samodzielne dokonywanie przez nich zakupów w sklepach samoobsługowych jest praktycznie niemożliwe lub

wyjątkowo utrudnione. Poprzez realizację projektu chcemy umożliwić osobom z niepełnosprawnością wzroku samodzielne zapoznanie się z treścią etykiety, a tym samym korzystanie z praw konsumenta, jakie im przysługują. Proponowane przez nas rozwiązanie nie jest aplikacją mobilną i można je wdrożyć w sklepach wielkopowierzchniowych dzięki poszerzeniu produktu o aspekt nawigacji. Wózek piratetrolley to połączenie tradycyjnego wózka zakupowego ze skanerem kodów kreskowych. Proponowane rozwiązanie wyposażone jest w czytnik cen, asystenta omawiającego produkt oraz system nawigujący po przestrzeni sklepu.

Praca ta pokazała przede wszystkim, jak ważna w procesie jest szeroka eksploracja problemów projektowych; definiowanie ich w kategoriach możliwości, które czasem mogą kwestionować początkowe założenia lub brief. Ta specyficzna otwartość na nowe, nieznanne i nieprzewidywalne pozwala spojrzeć na projekt szerzej i w sposób bardziej kompleksowy.

Prawami konsumenta w świecie ograniczeń percepcyjnych zajęła się też grupa w składzie: Agata Kluczna, Kacper Maciejewski i Zuzanna Malicka. Tym razem projekt dotyczył tworzenia umów (na przykładzie umowy operatora sieci komórkowej) dla osób niedowidzących. Autorzy zauważyli, że głównym wyzwaniem jest dostosowanie obecnych rozwiązań, tak by były one zrozumiałe i czytelne dla osób niedowidzących, przy jednoczesnym założeniu, że osoby bezpośrednio zainteresowane powinny czuć komfort i bezpieczeństwo; inaczej dochodzi do wykluczenia. W rezultacie autorzy zaproponowali sześć zasad, które powinny być stosowane podczas tworzenia takiej umowy, przy założeniu kreowania jednego formatu dokumentów dla osób niedowidzących i tych, których ten deficyt percepcyjny nie dotyczy.

Podobne wyzwanie postawił sobie zespół w składzie: Marta Brylak, Wiktoria Budziar, Jan Kosek i Zuzanna Wasilewska. Projektanci przeprowadzili następujące wnioski:

Choć niektóre codzienne sytuacje wydają się dla nas prozaiczne, dla osób z dysfunkcją wzroku mogą okazać się dużą przeszkodą w normalnym funkcjonowaniu. Złożenie podpisu na dokumencie podczas odbioru paczki od kuriera należy do takich przykładów – osoba niewidoma nie jest w stanie tego zrobić bez pomocy osób trzecich.

Mierząc się z tym niewątpliwym wyzwaniem projektowym, zespół opracował aplikację mobilną, która ułatwia opisany wyżej proces przez głosowe poświadczenie swojej tożsamości – oczywiście rozwiązanie to wymaga dodatkowych działań prawnych. Jak podają autorzy: „proces odbioru paczki dzięki naszemu rozwiązaniu ogranicza się do uruchomienia aplikacji przez kuriera, złożenia podpisu za pomocą głosu poprzez przedstawienie się, akceptację i potwierdzenie złożenia podpisu przez aplikację”.

Zupełnie inną orientację na użytkownika końcowego w projekcie *Legal design* przyjęła grupa w składzie: Bartosz Potęga, Joanna Smółka i Klaudia Sziller. Autorzy zaobserwowali problem stereotypowego postrzegania osób z niepełnosprawnością percepcyjną i opracowali rozwiązanie w postaci kampanii społecznej i prostej instrukcji w stylu podręcznika *savoir vivre*'u dla przedstawicieli sektora prawniczego. W projekcie chodzi o to, żeby wyposażyć prawników w narzędzia, które Hagan uznaje za ułatwiające współpracę prawników z różnymi grupami klientów – również tymi, którzy z często niezależnych od siebie powodów są wykluczani. Autorzy przekonują, że celem projektu jest zwiększenie świadomości konsekwencji stereotypowego postrzegania, z jakim mierzą się osoby niewidome i słabowidzące w instytucjach wymiaru sprawiedliwości.

Podobna idea przyświecała zespołowi projektowemu w składzie: Alisa Kuchma, Julia Gorlicka, Justyna Janus, Nikola Kowalska, Rafał Czuchryta, Szymon Bujak, z tym wyjątkiem, że podstawową grupą interesariuszy tego projektu są pracodawcy w kontekście prawa pracy. Za główny problem projektowy zespół uznał nieznaną lub lekceważenie prawa pracy dotyczącego osób z niepełnosprawnościami oraz

nieprzystosowanie stanowisk pracy i dyskryminację w miejscu pracy. Głównym rozwiązaniem – które zostało wzmocnione pomysłem na kampanię społeczną i serwis internetowy – jest prosta, infograficznie zorientowana broszura skierowana do pracodawców, która ma w jasny i przejrzysty sposób przedstawiać prawa i potrzeby osób z dysfunkcją wzroku. Ma ona charakter przewodnika, w którym pracodawca może krok po kroku przejść przez symulację procesu zatrudnienia osoby niewidomej lub niedowidzącej. W broszurze zostały poruszone takie tematy jak: korzyści z zatrudniania, dofinansowania, wymagane dokumenty, prawidłowe dostosowanie stanowiska pracy, prawa osób z dysfunkcją wzroku. Estetyka projektu w jego wszystkich kanałach promuje więź i jedność społeczną pomimo różnic w codziennym funkcjonowaniu.

Legal design vol. 3 **2019/2020**

Trzecią część projektu *Legal design* zdecydowaliśmy się poświęcić tzw. wyzwaniom współczesności. Zastanawialiśmy się, jak podejście zaproponowane przez Hagan w sensie teoretycznym i nasza praktyka projektowania komunikacji wizualnej mogą odnosić się do takich wyzwań jak starzejące się społeczeństwo, zmiany klimatyczne czy prawa człowieka. W końcu to system prawa reguluje sposób naszego społecznego funkcjonowania, więc legal design również w sensie praktycznym powinien poruszać tego typu zagadnienia. Jesteśmy świadomi tego, że zmiana jest możliwa albo przez design, albo przez katastrofę. Jako społeczeństwo wypracowaliśmy prawa człowieka, w tym ważne prawo do czystego środowiska, ale czy jesteśmy tych praw świadomi? Czy potrafimy ich bronić, czy sami je stosujemy? Między innymi na te pytania starali się odpowiadać studenci grafiki wrocławskiego SWPS we współpracy z wykładowcami Katedry Prawa.

Prawo do czystego środowiska zainteresowało zespół projektowy w składzie: Emilia Pińczuk, Natalia Fligel, Hanna Szymańska, Joanna Kozołub i Dominik Turbowicz. Jak sami zauważają: „prawo

do czystego środowiska gwarantuje nam, jako obywatelom, Konstytucja RP”. W związku z tym zostało zaprojektowane rozwiązanie, które porusza kwestię zanieczyszczenia środowiska przez przemysł spożywczy. Choć projekt nie koresponduje wprost z typowym ujęciem legal designu, to jego realizacja jest trafnym zastosowaniem myślenia projektowego zorientowanego na uwrażliwianie użytkowników końcowych na problem zanieczyszczenia środowiska naturalnego, a co za tym idzie również niestosowania prawa do czystego środowiska. Zespół projektowy przygotował kampanię społeczną, która skupia się na wizualnej prezentacji negatywnych skutków transportu żywności – transport, szczególnie lotniczy, jest jednym z głównych „udziałowców” w zanieczyszczaniu środowiska naturalnego (por. Thackara 2010). Główne hasło kampanii brzmi: *Jak to się tu znalazło? Śladami warzyw i owoców*. Jak podają autorzy:

Głównym celem naszego projektu jest uświadamianie wpływu przemysłu spożywczego na środowisko i możliwych dalszych konsekwencji z tego płynących. Zależy nam, żeby konsumenci wiedzieli o prawie do znajomości kraju pochodzenia produktu [...] Stworzyliśmy efektywniejszy interfejs dla systemu prawa i prezentacji jego powiązania z ochroną środowiska. Uświadamiamy konsumentów o tym, że mają prawo do czystego środowiska, a zarazem powinni także przyczyniać się do jego ochrony.

Starzejące się społeczeństwo nie jest nowym wyzwaniem dla projektantów – problem wykluczenia technologicznego, relacji społecznych czy świadomości zmieniającej się roli i pozycji społecznej to tylko niektóre obszary będące przedmiotem zainteresowania obszaru legal designu; w końcu prawo dotyczy nas wszystkich. Problemem oszczędzania na starość zajęł się zespół projektowy w składzie: Adrianna Nadolska, Izabela Perkowska i Dominika Toporowska. Autorki zauważyły, że młodzi ludzie nie są świadomi konieczności odkładania

na emeryturę, ponieważ uważają, że mają na to czas. Jest to poniekąd prawdą, jednak prognozy Zakładu Ubezpieczeń Społecznych są raczej niepokojące w kontekście finansowego zabezpieczenia finansowego. Na podstawie sygnalizowanych i analizowanych problemów projektowy zespół przygotował rozwiązanie, którego celem jest zaznajomienie młodych ludzi z systemem emerytalnym i pokazanie im, jaki wpływ mają podejmowane **tu i teraz** decyzje na to, co będzie **potem**. Projektem realizującym ten cel jest gra planszowa, która ma pokazywać narzędzia, metody, możliwości i ograniczenia związane z oszczędzaniem środków na czas emerytury. Scenariusz narracji takiej gry autorki opisują w następujący sposób:

Podejmuj życiowe decyzje, oszczędzaj pieniądze czy też przeciwnie – wydawaj je na co zechcesz. Przeżyj różne etapy życia i zobacz, jak twoje wybory oraz los wpłyną na Twoją przyszłość. Każda decyzja, każdy ruch niesie za sobą konsekwencje. Czy uda Ci się wybrnąć z życiowych potyczek i uzbierać godny kapitał na starość? Na wstępie każdy z graczy wciela się w rolę młodej osoby i otrzymuje do portfela stały kapitał, dzięki któremu będzie mógł wkroczyć w dorosłe życie.

Podobną drogę projektową obrał zespół w składzie: Michał Janik, Dominika Jankowska, Kacper Kuć, Barbara Lach, Karolina Olech i Michał Perwejnisk, choć rezultat projektu przyjął inną formę – aplikacji mobilnej. Autorzy zaznaczają, że

obecnie wiedza na temat finansów i oszczędzania jest zbyt skomplikowana, nieprzystępna i niezrozumiała dla przeciętnego odbiorcy. Wiedza ta jest skierowana nierzadko do specjalistów, pisana w ich branżowym języku, przez co *zwykły kowalski* zniechęca się do studiowania [...] ekonomii. Naszym rozwiązaniem jest aplikacja mobilna, za pomocą której wiedzę na temat

finansów można przedstawić łatwo, nie teoretycznie, lecz poprzez praktykę. Użytkownik może wybrać pomiędzy oszczędzaniem oraz inwestowaniem.

W trakcie gry użytkownik uzyskuje podstawowe informacje, uczy się oszczędzania lub inwestowania – zdobywa wiedzę i kompetencję przez zabawę.

Wszystkie projekty można obejrzeć na stronie internetowej Katedry Grafiki Uniwersytetu SWPS. Te omawiane w powyższym tekście można znaleźć również pod poniższymi adresami.

2017/2018

- <https://www.behance.net/gallery/68580707/Change-by-design-legal-design-Exhibition>
- https://drive.google.com/drive/folders/16cDEAnANh-ewSPY_fYe1akOOQlCLOBwU?usp=sharing



2018/2019

- <https://www.behance.net/gallery/83170343/Zmiana-przez-design-Legal-design-20?fbclid=IwAR0vzlo3EIQTxKfX-Ogu11vAl1uT-0T8OM72nwbNIWbceKr4JcRPbS2vin-8>
- https://drive.google.com/drive/folders/1lD3z40pBNkQG6HUJ-rqHdMnpW-PJ_0xN7?usp=sharing



2019/2020

- <https://drive.google.com/drive/folders/1tZooOsg2po-Qq-e442eKxNygSnK4kGu8?usp=sharing>
- <https://www.behance.net/gallery/109731835/Zmiana-przez-design-Legal-design-30>



Prawo jest wieloobszarowe – odpowiada za wiele płaszczyzn społecznej i organizacyjnej codzienności. Omówione pokrótce projekty pokrywają zapewne promil jego zastosowań, ale są dobrym punktem wyjścia do dyskusji o standaryzacji wizualnej i komunikacyjnej reprezentacji prawa. Projekty studentów i studentek grafiki manifestują przede wszystkim nasze spojrzenie na design jako uzupełnienie deficytów systemu prawa – kierujemy się przy tym potrzebą wymiany doświadczeń i interdyscyplinarnej dyskusji o kondycji designu w perspektywie jego funkcji zmiany społecznej zorientowanej na proces. Każda z omawianych wyżej i prezentowanych pod podanymi linkami prac, których celem była „zmiana przez design”, jest rezultatem takiego właśnie procesu. Za ich pośrednictwem postulujemy rozumienie designu jako dyscypliny ukierunkowanej na systemowy i usieciowiony proces projektowy, koncentrujący się na wielowymiarowej eksploracji problemu projektowego, a następnie kreatywnym generowaniu i dostarczaniu społecznie zrównoważonych rozwiązań jako rezultatu zoperacjonalizowanego i strategicznie opracowanego problemu. Wiąże się to ze świadomym przejęciem odpowiedzialności przez projektanta, posiadającego adekwatną wiedzę, umiejętności i kompetencje, które kształtują jego kulturę pracy, postawę i myślenie projektowe.

Uczyć legal designu

Napisać, że projektowanie się zmienia, to w zasadzie nic nie napisać. Design jest dyscypliną z gruntu dynamiczną, gdyż jego zakres obowiązywania wynika z problemów, które stanowią przedmiot zainteresowania projektantów w myśl idei *problem oriented design*. Obecnie jednak obserwujemy zasadniczą zmianę paradygmatu w projektowaniu, która polega na transformacji designu w narzędzie moderacji i animacji zmiany społecznej – przestaje on stanowić odrębną dyscyplinę, przyjmując rolę facylitatora procesów, którego zadaniem jest uzupełnianie deficytów w zakresie myślenia systemowego, orientacji na problem i rozwiązywanie problemu w duchu partycypacji i kultury aktywnego feedbacku. Design daje narzędzia do organizacji refleksyjnie zorientowanego procesu zmiany, w której człowiek stanowi podmiot, przedmiot i treść – mowa tu oczywiście o wszystkich tych doktrynach projektowych, które w centrum zainteresowania stawiają człowieka w określonej roli społecznej. Jak pisał Wszótek:

Nie zamierzam pozbawiać designu i praktyki projektowania profesjonalnej estymy. Wręcz przeciwnie – chcę widzieć projektowanie w kategoriach *modus operandi* wszelkich aktywności o charakterze społecznym, które w założeniu dążą do odważnego stawiania celów w obliczu niemałych wyzwań. Wszyscy jesteśmy projektantami, ale zajmujemy się różnymi obszarami. Projektowanie to pewien sposób myślenia o otaczającej nas rzeczywistości w kategoriach problemów i możliwości ich rozwiązań. To trudny fach,

w którym nie ma prostych odpowiedzi, bo pytania, jakie trzeba zadawać, również nie są proste. Jak powtarzam moim studentom – projektowanie powinno odbywać się w służbie ludziom, z ludźmi i powinno także dotyczyć ludzi. (Wszółek 2020a)

Koncentracja na designie jako specjalistycznej dziedzinie operującej na poziomie wyspecjalizowanych narzędzi, technik i technologii wydaje się z gruntu skazana na porażkę. Zamiast podejmować wyzwania cywilizacyjne, design zamyka się w hermetycznych ramach festiwali, galerii sztuki czy elitarnych grup, które zwyczajnie „stać na design”. Notujemy poważny deficyt równościowego, egalitarnego i niewykluczającego projektowania, które zorientowane jest na pragmatycznym ujęciu w myśl wspomnianej już koncepcji Lenka: prowadzić, wyjaśniać, tłumaczyć. Zachwycamy się imitacjami, o których pisał Deyan Sudjic (Sudjic 2009), zamiast sprzeciwić się konstatacji Victora Papanek, który podkreślał, że „Istnieją co prawda dziedziny działalności bardziej szkodliwe niż wzornictwo przemysłowe, ale jest ich bardzo niewiele” (Papanek 2012). Należy jasno powiedzieć, że zdecydowana większość wyzwań, z którymi obecnie się mierzymy, ma podłoże w projektowaniu, które zamiast przełamywać deficyty, rozwiązywać problemy i kształcić refleksyjnego obywatela (por. Joly i in. 2017), skupiło się na splendorze nagród wręczanych tym projektom i tym projektantom, którzy potrafią odpowiadać na potrzeby wielkiego biznesu (por. Rand 1951). Trafnie ujął to Otl Aicher w swoich esejach na temat projektowania:

Podejmujemy wszelkie starania, by nałożyć nań nowy, doskonały makijaż, a nadwyżki chemii, która powstaje podczas produkcji globalnych kosmetyków – a jest jej więcej niż samych produktów – wylewamy po prostu do rzek [...] produkty coraz mniej są tym, czym są, są naładowane symbolami, przenoszą treści i wywołują zainteresowanie, które już nie wiąże się z daną rzeczą, lecz

budzą żądze i chcą te żądze zaspokoić [...] zbyt rzadko zadajemy pytanie: „do czego ten produkt się nadaje, kto to wytrzyma?”. (Aicher 2016: 65–81).

Z tych mniej więcej powodów, o których szerzej pisze Mariusz Wszótek w książce *Teoria i praktyka projektowania (komunikacji)*¹, widzimy konieczność redefiniowania praktyki edukacji w zakresie designu, nie odbierając jednocześnie szkołom projektowym i artystycznym należnego im miejsca w systemie szkolnictwa wyższego. Nie deprecjonujemy *status quo* uczelni artystycznych i projektowych, chcemy jednak zaznaczyć możliwość wsparcia dziedzin i dyscyplin, które dotychczas w swoim zakresie nie uwzględniały designu jako takiego, myśleniem projektowym.

Żeby zmiana paradygmatu w projektowaniu była możliwa i – co ważniejsze – zorientowana na tzw. mądry rozwój (*lean development*), niezbędna jest zmiana w sposobie kształcenia przyszłych projektantów i projektantek. Paradoksem nauczania projektowania jest m.in. to, że przez wszystkie możliwe przypadki i instancje kontroli jakości kształcenia przewija się termin „interdyscyplinarność”, podczas gdy kierunki przypisywane są do dziedzin i dyscyplin, które operują nad jasnym, klarownym i wolnym od sprzeczności profilem wiodącej dziedziny/dyscypliny, do której przypisany jest kierunek. To właśnie na kanwie tego paradoksu pojawiają się hybrydy programów studiów, na których studenci w miejsce interdyscyplinarnego towarzystwa wiedzy, kompetencji, umiejętności i osobowości otrzymują różnorodne spojrzenie na zagadnienie, i to nie z perspektywy procesu, ale z perspektywy zamkniętych jednostek dydaktycznych. Na podobny problem zwraca uwagę Hartmut Esslinger, postulując nową dyscyplinę o nazwie *Creative Science*. Esslinger widzi konieczność budowania studiów projektowych wykorzystujących dokonania nauk społecznych, ekonomicznych i ekologicznych, tworzących program z uwzględnieniem wyzwania cywilizacyjnych.

¹ Książka w druku.

Celem pracy nad projektem transdyscyplinarnym nie jest wykształcenie ekspertów do każdego obowiązkowego kursu dotyczącego zrównoważonego rozwoju. Celem jest raczej świadoma tematyżacja wzajemnych relacji i zależności w procesie rozwiązywania problemów, tak aby były one zrozumiałe, oraz przekazanie podstawowego zrozumienia złożoności zadań projektowych zorientowanych na zrównoważony rozwój (Esslinger 2012: 42; tłum. Anna Sekułowicz).

W zakresie samej teorii i praktyki projektowania Esslinger postuluje wyodrębnienie kursów, które mają uwrażliwiać słuchaczy na zmianę (przez design), kształt (designu) i teorię (designu).

Na kanwie tej wybitnie interdyscyplinarnej koncepcji chcielibyśmy zaproponować podejście do kształcenia nieprojektantów w zakresie projektowania. Chodzi więc o stworzenie kompletnego komponentu dydaktycznego w postaci modelu projektowania refleksyjnego, w którego centrum zainteresowania stawiamy doktryny projektowania koncentrujące się na kwestiach indywidualnych (*human centered design*), społecznych (*universal design*) i środowiskowych (*transformation design*) w formie *learning by doing*. Podstawą kształcenia jest więc tutaj interdyscyplinarny proces projektowy, który można wykorzystać w dowolnym obszarze rynku z uwzględnieniem jego specyfiki i zakresu. Nasza wizja zmiany designu przez design i jego upowszechnienia w postaci myślenia projektowego polega na stworzeniu specjalnej usługi dydaktycznej dla tych grup, które w swojej codzienności akademickiej lub aktywności zawodowej dotychczas nie wykorzystywały designu jako takiego. Nie chodzi o to, żeby narzucać komukolwiek określony sposób myślenia i tryb pracy, ale o to, żeby oferować wsparcie metodologiczne, kulturowe i narzędziowe w zakresie rozwiązywania problemów. Projektowania bowiem nie można się nauczyć, ale projektowania można się uczyć przez jego stosowanie. Myślenie projektowe (*design thinking*) pozwala w tym kontekście zobaczyć proces, swoje miejsce w procesie

i różne grupy interesariuszy procesu. Taka perspektywa znacząco ułatwia działanie w warunkach, w których powodzenie przedsięwzięcia zależy od relacji społecznych.

Z programowego i teoretycznego punktu widzenia nie oferujemy innowacyjnej usługi – takie kursy z powodzeniem funkcjonują pod nazwą kursów z zakresu *design thinking* i są realizowane (często z powodzeniem) na całym świecie. To, co według nas jest znaczącym ograniczeniem takich usług, które Natasha Jen określiła dobitnie: *bullshit*, to koncentracja na uczeniu narzędzia, a nie na jego usytuowaniu w kontekście danej dziedziny/dyscypliny z całym bagażem jej możliwości i ograniczeń. Tego typu kursy, choć pozwalają pozyskać wiedzę z zakresu zastosowania narzędzia, nie dają interfejsu wdrożenia i używania w konkretnych ramach rynkowych czy akademickich. Stąd też postulujemy mówienie nie o *design thinking*, ale o jego wykorzystaniu w sektorach, które takiego wsparcia mogą potrzebować dla lepszego zrozumienia problemu, kontekstu i odbiorcy. W przypadku sektora prawniczego widzimy więc zastosowanie myślenia projektowego w postaci legal designu. Analogicznie dla innych obszarów można budować takie komponenty jak *education design*, *medical design*, *media design* – wszędzie tam, gdzie podstawą funkcjonowania są relacje społeczne, a codziennością dynamika zmiany, można wypracować relewantny zakres kształcenia w sposób partycypacyjny i interdyscyplinarny.

W przypadku legal designu widzimy możliwość [do]kształcenia przedstawicieli sektora prawniczego w obszarze, który określamy mianem *legal change by design*. Proponujemy tutaj ideę uczenia, którego celem jest uzupełnienie systemu prawa o specyficzny sposób myślenia o rzeczywistości (rozwiązywanie problemów), wrażliwość społeczną (postawę kreatywną) i perspektywę obserwatora (asemantyczno-nieoceniająca obserwacja). Chcemy w tym sensie kształcić menedżerów zmiany, czyli moderatorów i animatorów procesów zorientowanych na dostrzeganie problemów, precyzyjne ich diagnozowanie oraz kompleksowe rozwiązywanie. Pojawia się więc zupełnie nowa rola refleksyjnego projektanta, który w swojej pracy

koncentruje się na procesach integracji, pracy, współpracy i koordynacji w odniesieniu do takich terminów jak np. *wicked problems* (por. Kunz, Rittel 1972: 95–98) czy wprost wyzwań cywilizacyjnych, nad którymi praca wymaga długofalowych działań zorientowanych na uświadamianie, uwrażliwianie i uwiarygodnianie (3U – nowa polityka designu). Animacja i moderacja sprowadzają się do oddania pewnego sprawstwa w projektowaniu adresatowi rozwiązań. Projektant wspiera proces w taki sposób, żeby za zmianę bezpośrednio odpowiadali jej beneficjenci. Wtedy idea Papanka, że wszyscy jesteśmy projektantami, nabiera sensu – przedstawiciele sektora *legal* mogą być projektantami nie dlatego, że znają narzędzia, ale przede wszystkim dlatego, że wiedzą, jak ich używać w sposób świadomy i refleksyjny. Sam proces kształcenia jest możliwy do realizacji w przypadku spełnienia trzech kryteriów, które wywodzą się ze studiów projektowych (por. studia graficzne na Uniwersytecie SWPS).

W pierwszej kolejności niezbędne jest wypracowanie pewnego typu wrażliwości, kluczowej w praktyce projektowania, głównie po to, żeby umiejętnie transportować wrażliwość na pole kognitywne użytkownika końcowego. Informacji nie można przekazać, można ją negocjować, mając na uwadze, że rezultat negocjacji jest zawsze przypisany do indywiduum. Przechodząc do konkretów: po pierwsze, chodzi tu o wrażliwość na kwestię problemu projektowego. To jeden z niewielu terminów, do którego znaczenia teoretycy projektowania są zgodni – pojęcie problemu jest punktem wyjściowym dla praktyki projektowej w każdej niemal doktrynie projektowej. Problem projektowy jest celem diagnozy, a generalnym celem projektowania jest jego sprawne rozwiązanie i dostarczenie rozwiązań prostych w użyciu (jesteśmy świadomi stosowanego powtórzenia). W procesie kształcenia istotne staje się więc wypracowanie umiejętności obserwowania problemów (symptomów), diagnozowania problemów projektowych (przyczyn) i trafnego rozwiązywania tychże. Po drugie, chodzi o uwrażliwienie nieprojektantów na kwestię partycypacji i to zarówno w zakresie kultury pracy, jak i procesu projektowego, w ramach którego dąży się do niwelowania hierarchicznych struktur relacji

społecznych i włączania na partnerskich zasadach beneficjentów zmiany. Wreszcie, po trzecie, chodzi o uwrażliwienie na kwestię rozwiązań, którą można – za Dieterem Ramsem – scharakteryzować krótko: dobry design to tak mało designu, jak to tylko możliwe. Ten autor 10 zasad dobrego projektowania zwraca uwagę na konsekwencje projektowe, które – z reguły przyjmując formę rozwiązań problemów projektowych – tworzą kolejne problemy. Myślenie systemowe pozwala obserwować i modelować konkretne scenariusze zmiany oraz estymować koszty.

W drugiej kolejności celem proponowanego przez nas programu kształcenia jest zwrócenie uwagi na „atmosferyczność komunikacji”, czyli to, czego się nie wypowiada, ale można usłyszeć. To bardzo trudna do operacjonalizacji kwestia, bo wymaga nie tyle wiedzy, ile jej umiejętnego wykorzystania w codziennej praktyce komunikacyjnej. Dla przykładu – chodzi o to, żeby nie nazywać siebie **profesjonalistą**, ale to udowadniać w swoich wypowiedziach. Na atmosferyczność komunikacji, czyli na to, jak się komunikuje, mają wpływ takie elementy jak sytuacja komunikacyjna, scenariusz komunikacyjny i posiadane kompetencje komunikacyjne. Dwa pierwsze elementy trzeba nauczyć się rozpoznawać, natomiast kompetencje komunikacyjne należy trenować. Dobrym przykładem manipulowania atmosferycznością komunikacji jest reklama, w której kluczowe jest nie to, co przedstawia płótno reklamowe, ale to, co chce się za pośrednictwem wykorzystanych środków zakomunikować – z reguły komunikat nie jest podawany wprost, stanowi trochę formę didaskaliów. Praca nad atmosferycznością w przypadku projektowania pozwala na sprawne budowanie i zarządzanie komunikacją, co w kontekście legal designu ma znaczenie fundamentalne, niezależnie od tego, czy mówimy o bezpośredniej (np. rozmowa) czy zapośredniczonej (np. pisemna umowa) formie komunikacji.

Jako trzeci element procesu kształcenia podkreślamy to, na co zwraca się uwagę w różnych kursach z zakresu myślenia projektowego – wypracowanie umiejętności i kompetencji organizowania i zarządzania iteracyjną formą procesu projektowego zarówno

z perspektywy następujących po sobie działań, jak i ról społecznych oraz zasobów niezbędnych do sprawnego przeprowadzenia zadania projektowego. Wszótek (2020b) w ten sposób pisze o procesie:

Charakterystyka procesu projektowego – niezależnie od przyjętej dyscypliny projektowej – jest trudna do uchwycenia w ramach powtarzalnego algorytmu pracy projektowej. Trudność operacjonalizacji procesu projektowego jest szczególnie zauważalna w zakresie metodologii pracy kreatywnej, a także w kontekście technologiczno-narzędziowego zapotrzebowania w ramach dostępnych powierzchni i przestrzeni projektowych.

W literaturze przedmiotu (por. Best 2006, Wszótek 2015) można się spotkać z prototypowym opisem procedury projektowej, który da się sprowadzić do linearnych instrukcji postępowania w ramach konkretnego zadania projektowego. Nie jest to oczywiście błędne odniesienie do powtarzalnej procedury działań, można powiedzieć nawet, że taki algorytmiczny wymiar procesu projektowego jest możliwy do utrzymania niezależnie od przyjętej dyscypliny projektowej, jednak specyfiki procesu projektowego nie można sprowadzić do prostej instrukcji obsługi. W pierwszej kolejności należy krytycznie odnieść się do linearnego, przyczynowo-skutkowego opisu procesu projektowego, w którym można wyróżnić początek i koniec. Za takim opowiada się m.in. Tim Brown:

Projekt jest narzędziem umożliwiającym przejście od pomysłu do rzeczywistości. W odróżnieniu od wielu procedur, do których jesteśmy przyzwyczajeni – od grania na pianinie do płacenia rachunków – w designie projekt nie jest czymś, co trwa i jest pozbawione granic. Ma swój początek, środek oraz koniec i właśnie te ramy zakotwiczą go w świecie realnym. (2016: 52)

W perspektywie rynkowej opłacalności designu takie podejście można uznać za zrozumiałe, choć wciąż błędne z uwagi na specyfikę procesu projektowego.

W podejściu systemowym proces projektowy wykazuje strukturę samoreferencyjną – niezależnie od tego, czy to działanie jest intencjonalne czy przypadkowe. Każdy koniec projektu, rozumiany w kategoriach produktu designu funkcjonującego wśród użytkowników końcowych, stanowi podstawę operacjonalizacji kolejnych działań projektowych, które wychodzą od problemu projektowego – możliwości projektowej. Chodzi zatem o systemowo-cyrkularne ujęcie procesu projektowego, w którym obowiązuje następujący algorytm:

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, to został on wyprodukowany przez obserwatora, dla którego rezultat procesu (rozwiązanie) nie odpowiada stanowi, którego 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. (Wszolek, Moszczyński 2015)

Literatura przedmiotu (por. Best 2006, Wszolek 2015) opisuje proces projektowy w zamkniętej ramie obowiązywania, dla której punktem końcowym jest faza wdrożenia i ewaluacji, co nie odpowiada systemowemu podejściu do procesu projektowego. Specyfika procesu projektowego zakłada, że funkcjonowanie rozwiązania problemu projektowego – *product designu* – stanowi istotny aspekt designu. Etap funkcjonowania rozwiązania problemu projektowego (działanie) to przesunięcie środka ciężkości procesu projektowego na tzw. użytkownika końcowego, którego reakcje stają się przedmiotem

ewaluacji projektu i/lub konstrukcji problemu projektowego dla dalszych działań projektowych.

Odnosząc się do powyższych w sposób algorytmiczny, można przyjąć, że w procesie projektowym wyróżnia się następujące fazy (uwaga: sposób zapisu może świadczyć o linearnym domknięciu procesu projektowego – nic bardziej mylnego; staram się jedynie przyjąć pewien tekstowy poziom opisu): problem → analiza → planowanie strategiczne → kreacja → testowanie → wdrożenie → działanie ← ewaluacja → problem. Należy pamiętać, że etap działania jest autonomiczną fazą procesu projektowego, który jest niesterowalny, i taki też powinien być z uwagi na konieczność obiektywizowania rezultatu procesu projektowego. Powyższe zestawienie faz projektowych ze względu na znaczące uogólnienie jest możliwe do zastosowania w dowolnej dyscyplinie projektowej i wytwórczej. (Wszółek 2020b)

Sam program kształcenia powinien – zgodnie z rekomendacją polskiej ramy kwalifikacji – uwzględniać trzy obszary: wiedzę, umiejętności i kompetencje. W zakresie **wiedzy** widzimy konieczność włączenia teorii projektowania informacji oraz powstającej subdziedziny, jaką jest legal design. Szczególne znaczenie zyskuje kwestia wiodących metodologii oraz kontekstu teorii i praktyki projektowania komunikacji. Właściwym uzupełnieniem wiedzy z zakresu teorii designu jest uwzględnienie alternatywnych – społecznie zorientowanych doktryn projektowych. Wszystko to powinno być osadzone w tematyce bliskiej obszarowi *legal*.

Celem legal designu nie jest kształcenie prawników-grafików – to byłoby zwykłe nieporozumienie. Jednak z uwagi na to, że legal design nierzadko odnosi się do kwestii percepcji, estetyki i wizualnej reprezentacji informacji, widzimy potrzebę uczenia **umiejętności** w zakresie podstaw typografii (świadomego zarządzania pismem),

edytorstwa i layoutu (świadomego operowania stylem i powierzchnią) oraz prezentacji multimedialnych (umiejętnego opowiadania historii w sytuacji komunikacyjnej prezentacji i autoprezentacji). Szczególnego znaczenia nabiera *visual thinking*, wyrażany za pośrednictwem *rapid prototyping* – w kontekście pracy zespołowej umiejętność operowanie wizualnym prototypem staje się kluczową umiejętnością dla wyjaśniania skomplikowanych struktur, systemów i procesów. Uważamy, że umiejętność pracy tekstem, prezentacją i formą jest kluczowa zarówno w pracy na poziomie zespołu projektowego, jak i w pracy z klientem. Ostatnim komponentem są **kompetencje społeczne**, które, choć najmniej zmaterializowane, mają fundamentalne znaczenie dla warsztatu refleksyjnego projektanta. Podstawową kompetencją jest tutaj kompetencja komunikacyjna, która pozwala odnajdywać się w różnych kontekstach i sytuacjach komunikacyjnych. Coraz częściej mówi się nie o umiejętności pracy w ramach procesu projektowego, ale właśnie o kompetencji odnajdywania się w iteracyjnym środowisku aktywnego feedbacku, bo tym w gruncie rzeczy jest proces projektowy. Żadnym odkryciem – choć jako nauczyciele akademicki z wieloletnim stażem obserwujemy tu poważny deficyt wśród młodych ludzi – jest konieczność budowania kompetencji pracy w zespole projektowym i zarządzania takim zespołem; istotne jest uświadomienie sobie, że na zewnątrz, poza zespołem, może być zupełnie inaczej.

Refleksyjny projektant w obszarze legal designu to osoba, którą można scharakteryzować za pomocą metafory osoby T-kształtnej (por. Johnston 1978), w której specjalistyczna wiedza (trzon litery „T”) dotyczy zagadnień prawnych, a szeroka rama kompetencji społecznych (ramię litery „T”) opiera się na wrażliwości, estetyce i komunikacji. Naszym zdaniem uczyć legal designu to przede wszystkim przekonywać przedstawicieli sektora prawa do innego sposobu myślenia o swojej profesji, czyli nakłaniać do zmiany od werbalnego centryzmu prawa do prawa zorientowanego na jego odbiorcę – w wielu wymiarach: edukacji społecznej, wizualnego myślenia o systemie prawa czy tworzenia nowych form pracy i współpracy w zakresie świadczenia usług prawnych.

Bibliografia

- Agile Lawyer (2019/2020). Raport: *Zarządzanie projektami prawnymi 2019/2020. Badanie stanu rynku prawniczego*. Dostępne na: <https://agile-lawyer.com/raport-zarzadzanie-projektami-prawnymi-przelomowe-informacje-o-kto-rych-kazdy-prawnik-wiedziec-powinien-jesli-chce-kontynuowac-dzialalnosc/> (24.11.2020).
- Aicher O. (2016). *Świat jako projekt*, przeł. R. Darda-Staab, I. Dębek. Kraków: Libron.
- Andert A. (2019). *Legal Design — ein neuer Ansatz für Innovation in der Rechtsbranche?* W: *Recht Innovativ* 3 (3), s. 130–135. Dostępne na: https://rechtinnovativ.online/ri-03-2019-andert-legal-design#_ftn3 (9.01.2020).
- Baecker D. (2000). *Wozu Kultur?*. Berlin: Kulturverlag Kadmos.
- Baecker D. (2002). *Wozu Systeme?*. Berlin: Kulturverlag Kadmos.
- Baecker D. (2007). *Studien zur nächsten Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Baecker D. (2013). *Zukunftsfähigkeit | 26 Thesen zur nächsten Gesellschaft* (teza 1). Dostępne na: <https://catjects.wordpress.com/2013/07/02/zukunftsfahigkeit-22-thesen-zur-nachsten-gesellschaft/> (9.05.2019).
- Baecker D. (2018 a). *4.0 oder Die Lücke die der Rechner lässt*. Leipzig: Merve Verlag.
- Baecker D. (2018b). *Zusammenleben mit nervösen Medien*. Wywiad moderowany przez R. Aguiğah [online 28.10.2018]. Dostępne na: https://www.deutschlandfunkkultur.de/soziologe-dirk-baeckerueberdigitalisierung-zusammenleben.2162.de.html?dram:article_id=431636 (9.05.2019).
- Bastiat F. (2007). *The law*. Hawthorne: BN Publishing.
- Benek I., Labus A. (2016). *LAB 60+. Wytuczne w zakresie projektowania uniwersalnego mając na uwadze potrzeby osób niepełnosprawnych*. Dostępne na: <https://lab60plus.pl/wp-content/uploads/2016/10/Wytuczne-2017.pdf> (14.01.2021).
- Bergner A., Rogler U. (2013). *Do you speak Design? Designkommunikation in und von Unternehmen*. Coburg: Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Dostępne na: https://bayern-design.de/sites/default/files/downloads/DoYouSpeakDesign__DE.pdf (12.10.2018).

Bibliografia

- Best K. (2006). *Design management: managing design strategy, process and implementation*. Lausanne: AVA Publishing.
- Blahudka D. (2015). *Querdenken – die Logik des Design*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Bonsiepe G. (1996). *Interface. Design neu begreifen*. Mannheim: Bollmann Verlag.
- Brown T. (2016). *Zmiana przez design: jak design thinking zmienia organizacje i pobudza innowacyjność*, przeł. M. Höffner. Kraków: Libron.
- Bues M.M. (2016). Legal Design Thinking: Innovativ sein in einer behäbigen Branche. W: *Legal Tribune Online* [22.03.2016]. Dostępne na: https://www.lto.de/persistent/a_id/18859/ (4.09.2020).
- Bundeskunsthalle (2016). Wystawa *Das Bauhaus. Alles ist Design* w Vitra Design Museum 1–14.04.2016. Dostępne na: <https://www.bundeskunsthalle.de/ausstellungen/das-bauhaus.html> (20.08.2020).
- Burckhardt L. (2004). *Wer plant die Planung? Architektur, Politik und Mensch*. Red. J. Fezer, M. Schmitz. Berlin: Schmitz Martin Verlag.
- Burckhardt L. (2012). *Design ist unsichtbar: Entwurf, Gesellschaft und Pädagogik*. Red. S. Blumenthal, M. Schmitz. Berlin: Schmitz Martin Verlag.
- Buzan T. (2016). *Mapy myśli dla biznesu*, przeł. K. Sławińska. Gliwice: Helion.
- Bürdek B.E. (2001). Design: Von der Formgebung zur Sinngebung. W: G. Zurstiege, S.J. Schmidt (red.). *Werbung, Mode und Design* (s. 183–196). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Bürdek B.E. (2005). *Design. Geschichte, Theorie und Praxis der Produktgestaltung*. Basel/Berlin et al.: Birkhäuser.
- Castells M. (2001). *Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft. Teil 1 der Trilogie Das Informationszeitalter*. Opladen: Vs Verlag für Sozialwissenschaften.
- Cooper A., Reimann R., Cronin D. (2007). *About face 3: the essentials of interaction design*. Indianapolis: John Wiley & Sons.
- Curedale R. (2013). *Service Design: 250 essential methods*. Los Angeles: Design Community College.
- Design Council. Dostępne na: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond> (22.02.2019).
- Drucker P.F. (1998). *Praktyka zarządzania*, przeł. T. Basiuk, Z. Broniarek, J. Gołębiowski. Warszawa: Czytelnik, Nowoczesność. Kraków: Akademia Ekonomiczna.
- Drucker P.F. (2007). *Managing in the Next Society*. Oxford: Elsevier.
- Erasmus F.C. (2012). *No no position: die Designer, der Designer, das Design*. Norderstedt: Books on Demand.

- Esslinger H. (2012). *Design forward: Creative strategies for sustainable change*. Stuttgart: Arnoldsche Verlagsanstalt.
- Fleischer M. (2010). *Communication design czyli Projektowanie komunikacji (lub odwrotnie)*. Łódź: Primum Verbum.
- Fleischer M. (2011). *Reklama: struktura i funkcje w wymiarze komunikacyjnym*. Łódź: Primum Verbum.
- Florida R. (2010). *Narodziny klasy kreatywnej: oraz jej wpływ na przeobrażenie w charakterze pracy, wypoczynku, społeczeństwa i życia codziennego*, przeł. T. Krzyżanowski, M. Penkala. Warszawa: Narodowe Centrum Kultury.
- Frejlich C. (2010). *Wzornictwo czy sztuka?* Dostępne na: <http://2plus3d.pl/artykuly/wzornictwo-czy-sztuka> (24.11.2020).
- Fuglerud K.S. (2014). *Inclusive design of ICT: The challenge of diversity*. University of Oslo.
- Gehl J. (2010). *Cities for people*. Washington: Island Press.
- Gehl J. (2013). *Życie między budynkami: użytkowanie przestrzeni publicznych*, przeł. M.A. Urbańska. Kraków: Wydawnictwo RAM.
- Glaserfeld E. von (1995). Die Wurzeln des „Radikalen” am Konstruktivismus. W: H.R. Fischer (red.), *Die Wirklichkeit des Konstruktivismus: Zur Auseinandersetzung um ein neues Paradigma* (s. 35–45). Heidelberg: Carl Auer Verlag.
- Haapio H., Hagan M., Palmirani M., Rossi A. (2018). Legal design patterns for privacy. W: E. Schweighofer, F. Kummer, A. Saarenpää, B. Schafer (red.), *Data protection / LegalTech. Proceedings of the 21th International Legal Informatics Symposium IRIS 2018* (s. 445–450). Bern: Editions Weblaw.
- Hagan M. [online]. *Legal Design*. Dostępne na: <https://www.lawbydesign.co/legal-design/> (24.11.2020).
- Häußling R. (2010). Zum Design (begriff) der Netzwerkgesellschaft: Design als zentrales Element der Identitätsformation in Netzwerken. W: J. Fuhse, S. Mützel (red.), *Relationale Soziologie: zur kulturellen Wende der Netzwerkforschung*. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften.
- Heller S. (2019). *Paul Rand: Inspiration and Process in Design*. Moleskine Books.
- Horn R. E. (1999). *Information design: Emergence of a new profession*. W: R.E. Jacobson (red.). *Information design*. Cambridge: MIT Press.
- IBM Commercial (2015). *Police Use Analytics to Reduce Crime*. Dostępne na: <https://www.youtube.com/watch?v=5n2UjBO22EI> (14.01.2021).
- Informatyka prawnicza*. Dostępne na: https://pl.wikipedia.org/wiki/Informatyka_prawnicza (data dostępu).
- Jacobson R.E. (red.) (1999). *Information design*. Cambridge: MIT Press.
- Johannessen L.K. (2017). *The Young Designer's Guide to Speculative and Critical Design*. Dostępne na: <https://www.ntnu.edu/documents/139799/127914>

Bibliografia

- 9990/16+TPD4505.leon.johannessen.pdf/1c9221a2-2f1b-42fe-ba1f-24b-b681be0cd (24.11.2020).
- Johnston D.L. (1978). Scientists Become Managers – The ‘T’-Shaped Man. *IEEE Engineering Management Review* nr 3 (6), s. 67–68. DOI:10.1109/emr.1978.4306682.
- Jonas W. (1994). *Design – System – Theorie. Überlegungen zu einem system-theoretischen Modell von Design-Theorie*. Essen: Verlag die Blaue Eule.
- Joly M.P., Patrício L., Teixeira J., Sangiorgi D. (2017). Identifying and systematizing Service Design multidisciplinary contributions. W: *Proceedings of the QUIS15 International Research Symposium on Service Excellence in Management, June 12-15 2017, Porto, Portugal*, s. 388–393.
- Kaczynski R. (2019). *Wizualna rewolucja w prawie: Legal Design*. Dostępne na: <https://legalinnovation.xyz/index.php/2019/04/25/wizualna-rewolucja-w-prawie-legal-design/> (1.09. 2020).
- Kohlmeier A. (2018). *Legal Design, Die perfekte Kombination aus Recht und Design*, W: LR 42, s. 42–55.
- Kotowski A. (2015). Zjawisko multicentryczności systemu prawa z perspektywy koncepcji integracyjnej. *Studia Prawnicze* z. 4 (204), s. 101–122.
- Krawietz L. (2020). *Ist Legal Design praktisch und gut?* Berlin Legal-Tech 2020 – Hackathon & Konferenz. Dostępne na: <https://www.youtube.com/watch?v=S1AC0o1HZsE> (24.11.2020).
- Kries M. (2010). *Total Design – Die Inflation moderner Gestaltung*. Berlin: Nicolai Publishing & Intelligence.
- Kucharczyk M. (2020). *Alexander von Humboldt. Kim był ojciec współczesnej ekologii?*. Dostępne na: <https://www.euractiv.pl/section/energia-i-srodowisko/news/alexander-von-humboldt-ekologia-klimat-zmiany-klimatyczne-ameryka-poludniowa-karol-darwin-teoria-ewolucji-przyroda-natura/> (12.09.2020).
- Kunz W., Rittel H.W.J. (1972). Information science: on the structure of its problems. *Information Storage and Retrieval* nr 8 (2), s. 95–98.
- Kurkowska K. (2020). *Covid-19 szansą na zmiany w branży prawniczej*. Dostępne na: <https://pulsmedycyny.pl/konferencje/prawo/covid-19-szansa-na-zmiany-w-branzy-prawniczej-1003687> (10.10.2020).
- Kuźniacki B. (2017). Zastosowanie sztucznej inteligencji do prawa podatkowego: Spojrzenie w przeszłość, teraźniejszość i przyszłość. *Kwartalnik Prawa Podatkowego* nr 2. Dostępne na: <http://dx.doi.org/10.18778/1509-877X.02.03> (5.09. 2020).
- Lai L., Świerczyński M. (red.) (2020). *Prawo sztucznej inteligencji*. Warszawa: C.H. Beck.

- LegalTech Polska (2018). Raport: *Diagnoza potrzeb prawników w zakresie wykorzystania narzędzi informatycznych w usługach prawniczych*. Warszawa: Politechnika Warszawska. Dostępne na: https://legaltechpolska.pl/wp-content/uploads/2018/06/2018.06.25_Raport_LegalTech_ost.pdf (30.10.2020).
- Lenk, K. (2011). *Krótkie teksty o sztuce projektowania*. Gdańsk: Wydawnictwo Słowo/Obraz Terytoria.
- Liesch U. (2013). *Gesellschaftsgestalter. Was die Politik vom Design lernen kann*. Dostępne na: <https://ulrichliesch.de/media/pages/design-und-politik/1255470410-1586778531/ma-thesis-ulrich-liesch-gesellschaftsgestalter.pdf> (16.06.2016).
- Luhmann N. (1993). *Das Recht der Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann N. (1997a). *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann N. (1997b). *Recht und Automation in der öffentlichen Verwaltung: Eine verwaltungswissenschaftliche Untersuchung*. Berlin: Duncker und Humblot.
- Luhmann N. (2007). *Systemy społeczne. Zarys ogólnej teorii*, przetł. M. Kaczmarczyk. Kraków: Nomos.
- Luhmann N. (2009). *Realność mediów masowych*, przetł. J. Barbacka. Wrocław: Gajt.
- Luhmann N., Baecker D. (2006). *Einführung in die Systemtheorie*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Majchrzyk Ł. (2015). *Ile potrzeba czasu, żeby zdobyć 100 mln użytkowników?*. Dostępne na: <https://mobirank.pl/2015/07/28/ile-potrzeba-czasu-zeby-zdobyc-100-mln-uzytownikow/> (dostęp: 30.11.2020).
- Miller T. (2010). *Netzwerkgesellschaft: Gesellschaft der Zukunft? Vom System zum Netz. Erwachsenenbildung: Vierteljahresschrift für Theorie und Praxis* 56 (4), s. 180–185. Dostępne na: <https://doi.org/10.3278/EBZ1004W180> (24.11.2020).
- Muroń R. (2019). *W Estonii sztuczna inteligencja będzie sądzić ludzi*. Dostępne na: <https://mediaphilia.pl/2019/04/w-estonii-sztuczna-inteligencja-bedzie-sadzic-ludzi/> (5.05.2019).
- Nassehi A. (2019). *Muster. Theorie der digitalen Gesellschaft*. München: C.H. Beck.
- Norman D. (2013). *The design of everyday things. Revised and expanded edition*. New York: Basic Books.
- Ogilvy D. (2008). *Ogilvy o reklamie*, przetł. A. Rogalińska. Warszawa: Studio EMKA.
- Pacek-Łopalewska A., Daniłowicz J. (2018). *Co to jest legal tech?*. Dostępne na: <https://kirp.pl/co-to-jest-legal-tech/> (dostęp: 30.11.2020).

Bibliografia

- Papanek V. (2012), *Dizajn dla realnego świata. Środowisko człowieka i zmiana społeczna*, przeł. J. Holzman. Łódź: Recto Verso.
- PFE (2020). *Program Dostępność Plus*. Dostępne na: funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/fundusze-europejskie-bez-barier/dostepnosc-plus/o-programie/?fbclid=IwAR1eaE3853aVPhKWGCThLOz8PVPx-A5Hj9x8mRkH7EiIAJ2zlc1-FLvQKzc0e (31.12.2020).
- Pichlak M. (2019). *Refleksyjność prawa. Od teorii społecznej do strategii regulacji i z powrotem*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Płuchowska D. (2013). Koncepcja społeczeństwa światowego w ujęciu socjologicznej teorii systemów, *Kultura – Historia – Globalizacja nr 14*, s. 245–260.
- Płuchowska D. (2014). Paradoxy komunikacji w ramach doradztwa w ujęciu teorii systemów. W: M. Wszolek (red.). *Badanie i projektowanie komunikacji 3* (s. 83–109). Kraków: Libron.
- Płuchowska D. 2017. Media (w) komunikacji (społecznej). W: M. Wszolek (red.). *Teorie Komunikacji i Mediów 10* (s. 31–51). Kraków: Libron.
- Płuchowska D. (2018). Zespół jako system. Interpretacja w perspektywie systemowoteoretycznej. W: M. Wszolek, M. Grech, A. Siemes (red.). *Projektowanie komunikacji vol. 1* (s. 147–177). Kraków: Libron.
- Płuchowska D. (2019). Społeczeństwo. Wybrane aspekty digitalizacji mediów komunikacji. W: M. Grech, A. Siemes, M. Wszolek (red.). *Projektowanie komunikacji vol. 2* (s. 23–47). Kraków: Libron.
- Płuchowska D. (2020). Media jak z „Matrixa”. Niewidoczne maszyny w komunikacji społecznej w ujęciu teorii systemów. W: I. Borkowski (red.). *Dziennikarstwo i Media 12*. Wrocław: Wydawnictwo UWR. [publikacja w przygotowaniu].
- Płuchowska D., Wszolek M. (2019). *Legal design – jak zaprojektować prawo zrozumiałe dla wszystkich*. Dostępne na: <https://www.swps.pl/strefa-designu/blog/539-communication/19918-legal-design-czy-mozna-zaprojektowac-prawo-zrozumiale-dla-wszystkich> (1.09.2020).
- Postman, N. (1995). *Technopol. Triumf techniki nad kulturą*, przeł. A. Tanalska-Dulęba. Warszawa: PIW.
- PwC (2018). Raport: *Nowe technologie w pracy prawników i transformacje działów prawnych. Analiza wyzwań i trendów*. Dostępne na: <https://www.pwc.pl/pl/pdf/publikacje/2018/legaltech-2018-raport-pwc.pdf> (30.10.2020).
- PZPP (2018). Raport Polskiego Związku Pracodawców Prawniczych: *Sztuczna inteligencja i nowe technologie w praktyce prawniczej*. Dostępne na: <http://www.pracodawcyprawnicy.org.pl/wp-content/uploads/2018/11/Sztuczna-inteligencja-i-nowe-technologie.pdf> (3.09.2020).

- Rand P. (1951). *Thoughts on Design*. New York: Wittenborn, Schultz.
- Raskin J. (1999). There is no such thing as information design. W: R.E. Jacobson (red.). *Information design*. Cambridge: MIT Press.
- Rittel J., Horst W., Webber M.M. (1973). *Dilemmas in a General Theory of Planning*. Dostępne na: http://urbanpolicy.net/wp-content/uploads/2012/11/Rittel+Webber_1973_PolicySciences4-2.pdf (27.11.2018).
- Roericht H. (1987). Fünf kurze Texte. W: Ch. Borngräber (red.). *Berliner Design – Handbuch*. Berlin: Merve Verlag.
- Romero-Tejedor F. (2007). *Der denkende Designer, Von der Ästhetik zur Kognition – Ein Paradigmenwechsel*. Hildesheim: Olms Verlag.
- Rosling, H. (2019). *Factfulness*. Paris: Flammarion.
- Röhl K.F. (2013). Die Rechtstheorie ist schlecht vernetzt. W: A. Aulis, T. Hoeren, S.L. Paulson, M. Schulte, D. Wyduckel (red.). *Positivität, Normativität und Institutionalität des Rechts* (s. 537–565). Berlin: Duncker & Humblot.
- Sanders E.B.-N., Stappers P.J. (2014). Probes, toolkits and prototypes: three approaches to making in code-signing. *CoDesign 10 (1)*, s. 5–14.
- Santuber J., Owoyele B., Krawietz L., Edelman J.A. (2018). *The need for a Legal Design metatheory for the emergence of change in the creative legal society*. Dostępne na: <https://www.researchgate.net/publication/338898360> (12.06.2020).
- Santuber, J., Owoyele B., Krawietz L., Edelman J.A. (2019). A Framework Theory of Legal Design for the Emergence of Change in the Digital Legal Society. W: *Rechtstheorie 50 (1)*, s. 41–57.
- Sarowski Ł. (2017). Od internetu web 1.0 do internetu web 4.0 – ewolucja form przestrzeni komunikacyjnych w globalnej sieci. *Rozprawy Społeczne 11 (1)*, s. 32–39.
- Schaffrinna A. (2014). *Wurstdesign: oder warum „Design“ einem nicht vollkommen Wurst sein sollte*. Dostępne na: <https://www.designtagebuch.de/wurstdesign-oder-warum-design-einem-nicht-vollkommen-wurst-sein-sollte/> (16.06.2016).
- Schulz M.R., Schunder-Hartung A. (2019). *Recht 2030: Legal Management in der digitalen Transformation*. Frankfurt am Main: Recht Und Wirtschaft.
- Schwarzfischer M. (red.) (2012). *Management als Design? Design als Management?*. Regensburg: InCodes.
- Senge P. (2003). *Piąta dyscyplina: teoria i praktyka organizacji uczących się*, przeł. H. Korolewska-Mróż. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych.
- Skąpska G. (2008). Prawo w ponowoczesnym społeczeństwie. *Zarządzenie Publiczne nr 6 (4)*, s. 55–72.

Bibliografia

- Sloterdijk P. (2007). *Der ästhetische Imperativ. Schriften zur Kunst*. Hamburg: Philo Fine Arts.
- SRP (2019). *Dostępność strony internetowej*. Dostępne na: <https://www.gov.pl/web/cyfryzacja/nota-o-dostepnosci> (03.01.2020).
- Standard WCAG. Dostępne na: <http://wcag20.widzialni.org/standard-wcag,m,mg,148> (26.02.2019).
- Sudjic D. (2009). *The language of things: understanding the world of desirable objects*. New York: Norton & Company.
- Sudjic D. (2013). *Język rzeczy: dizajn i likus, moda i sztuka. W jaki sposób przedmioty nas uwodzą?*, przeł. A. Puczejda. Warszawa: Karakter.
- Susskind R. (1996). *The future of law: facing the challenges of information technology*. Oxford: Clarendon Press.
- Susskind R. (2010). *Koniec świata prawników? Współczesny charakter usług prawniczych*, przeł. W. Sztukowski. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Susskind R. (2013). *Prawnicy przyszłości*, przeł. M. Grała-Kowalska. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Teubner G. (1989). *Recht als autopoietisches System*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Tufts E.R. (1990). *Envisioning information*. Cheshire, CT: Graphics Press.
- Thackara J. (2010). *Na grzbiecie fali. O projektowaniu w złożonym świecie*, przeł. Ł. Kotyński, A. Ronzewska-Kotyńska. Warszawa: Wydawnictwo Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej „Academica”.
- Twaróg J., Mieczkowski P. (2019). *Krótką opowieść o społeczeństwie 5.0. Czyli jak żyć i funkcjonować w dobie gospodarki 4.0 i sieci 5G*. Dostępne na: https://kigeit.org.pl/FTP/PRCIP/Krotka_opowiesc_S5_0.pdf (14.01.2021).
- Weick K.E., Sutcliffe K.M. (2003). *Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Winczorek J. (2015). O ujęciach refleksyjności u Gunthera Teubnera i Niklasa Luhmanna i o tym, co z nich wynika dla prawa. W: K.J. Kaleta, P. Skuczyński (red.). *Refleksyjność w prawie. Konteksty i zastosowania*, Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
- Wolters Kluwer (2020). Raport: *Future Ready Lawyer. Czynniki efektywności*. Dostępne na: <https://lrpoland.wolterskluwer.com/Future-Ready-Lawyer-2020> (15.09.2020).
- Wszółek M. (2013). Zmiana paradygmatu w projektowaniu – projektowanie komunikacji. W: M. Wszółek (red.). *Komunikacje w rozmowie 2* (s. 45–74). Kraków: Libron.
- Wszółek M. (2015). *Reklama – operacjonalizacja pojęcia*. Kraków: Libron.

- Wszółek M. (2020a). *Projektowanie profesji czy zasadnicza zmiana?*. Dostępne na: <https://www.swps.pl/strefa-designu/blog/22151-projektowanie-koniec-profesji-czy-zasadnicza-zmiana> (24.11.2020).
- Wszółek M. (2020b). *Teoria i praktyka projektowania (komunikacji)*. Kraków: Libron [książka w druku].
- Wszółek M., Moszczyński K. (2015). Algorytmizacja procesów projektowych. W: A. Siemens, M. Grech (red.), *Badanie i projektowanie komunikacji 4* (s. 173–195). Kraków: Libron, 2015.
- Yankovskiy R. (2019). Legal Design: New Thinking and New Challenges. *Zakon 5*, s. 76–86.
- Zagórna A. (2019). *Proszę wstać, algorytm idzie*. Dostępne na: <https://www.sztucznaitelegencja.org.pl/prosze-wstac-algorytm-idzie/> (3.09.2020).
- Zalewski T. (2020). *Jak nowe technologie zmieniają rynek usług prawnych? LegalTech 2*. Dostępne na: <https://digitalbabel.legal/digitalizacja/jak-nowe-technologie-zmieniaja-rynek-uslug-prawnych-legaltech-2/> (3.11.2020).
- Zeidler K. (2018). *Estetyka prawa*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Warszawa: Wolters Kluwer.

Postowie

Design dotyka wszystkiego i nas wszystkich, obojętnie na jakie produkty czy usługi spojrzemy, mamy do czynienia z designem. Nie ma czegoś takiego jak brak designu. Alternatywą dla dobrego designu jest zawsze zły design i odwrotnie. W tym sensie każdy produkt czy usługa prawna zostały zaprojektowane. W tym ujęciu każdy prawnik, co zresztą wynika z monopolu na specyficzną wiedzę zawodową, jest projektantem w zakresie prawa. Inaczej mówiąc, „Każdy człowiek jest projektantem” (Papanek 2012: 23), ale nie każdy prawnikiem. To przecież prawnicy projektują produkty i usługi, które świadczą, procesy, według których pracują, i środowisko, w którym działają. Niezależnie od tego, czy reguły legal designu są im świadome czy nie, zawsze powinni zadawać sobie pytanie, jak robić to, co robią, lepiej z uwagi na potrzeby użytkownika końcowego prawa, do którego dostęp powinien mu być zagwarantowany. Podkreślamy za Luciuśem Burckhardem, że „design jest niewidoczny” (Burckhardt 2004; tłum. własne), dlatego tym bardziej zwracamy uwagę na to, że każdy obiekt kształtuje świat niewidocznych systemów, ale nie zmienia to faktu, że systemy decydują o tym, jak kształtować obiekty. „Niewidzialny design” możemy odnieść też do usług, które nie zmieniają materiałów, a jednak mają decydujący wpływ na nasze życie (społeczne) i kształtują nasze społeczeństwo i jego środowisko. To, czy prawo jest przydatne, zależy nie tylko od tego, jak wygląda, ale też od tego, jak reaguje na swoją własną kompleksowość przez zarządzanie różnymi aspektami relacji użytkownika z prawem. „Czy Autobus jest przydatny, nie zależy od jego kształtu, ale od rozkładu jazdy, taryfy i lokalizacji przystanków” (Burckhardt 2004: 87; tłum. własne).

Adekwatnym punktem odniesienia dla praktyk z zakresu legal designu może być doktryna uniwersalnego projektowania postulowana przez Ronalda Mace'a w latach 80. ubiegłego wieku. Zasady projektowania uniwersalnego, choć w początkowej fazie powstawania koncepcji odnoszą się do projektowania wybitnie skoncentrowanego na człowieku w roli końcowego użytkownika przestrzeni miejskich (architektura, urbanistyka), z powodzeniem są stosowane w innych dziedzinach projektowych, takich jak: wzornictwo przemysłowe, design komunikacji czy złożone interfejsy komputerowe. „Projektowanie uniwersalne wspomaga osiąganie celów społecznych, takich jak zrównoważony rozwój, ochrona różnorodności oraz środowiska naturalnego, zapewnianie bezpieczeństwa użytkownika lub pomocy w razie nagłych wypadków, dbałość o estetykę produktów i wiele innych” (Benek, Labus 2016: 14). Nic nie stoi na przeszkodzie, żeby reguły uniwersalnego projektowania zapożyczyć do legal designu, co w sposób fragmentaryczny i niekoniecznie strategicznie zaplanowany znajduje już swoje zastosowanie w polskim ustawodawstwie – jednym z przypadków wykorzystania reguł uniwersalnego projektowania w legislacji może być Rozporządzenie Rady Ministrów z 12 kwietnia 2012 roku w sprawie Krajowych Ram Interoperacyjności, minimalnych wymagań dla rejestrów publicznych i wymiany informacji w postaci elektronicznej oraz minimalnych wymagań dla systemów teleinformatycznych.

Rozporządzenie to wskazuje, że od czerwca 2015 r. serwisy publiczne muszą spełniać wymagania dostępności. Powołuje się ono przy tym na specyfikację Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) w wersji 2.0 na poziomie AA. Właśnie to opracowanie, przygotowane przez organizację World Wide Web Consortium (W3C) uznaje się za najważniejszy dokument objaśniający zasady dostępności. (SRP 2019)

Szerszym kontekstem projektowym dla opublikowanego rozporządzenia Rady Ministrów jest działalność konsorcjum W3C (The World

Wide Web Consortium), które opracowało m.in. dokumentację Web Content Accessibility Guidelines. Rekomendacja WCAG w aktualnej wersji (w momencie pisania książki była to wersja 2.0) zakłada cztery grupy dostępności dla końcowego użytkownika:

- (a) Percepcja – informacje oraz komponenty interfejsu użytkownika muszą być przedstawione użytkownikom w dostępnym dla nich sposób.
- (b) Funkcjonalność – komponenty interfejsu użytkownika oraz nawigacja muszą być funkcjonalne (powinny pozwalać na interakcję).
- (c) Zrozumiałość – treść oraz obsługa interfejsu użytkownika musi być zrozumiała.
- (d) Rzetelność – treść musi być wystarczająco rzetelna, aby mogła być poprawnie interpretowana przez wielu różnych klientów użytkownika, włączając technologie asystujące. (*Standard WCAG*)

Dla praktyki projektowania dynamicznych interfejsów graficznych (np. stron internetowych) oznacza to m.in. konieczność wdrażania rozwiązań, które w konsekwencji zapewniają możliwość dopasowania wyświetlanej treści według indywidualnych preferencji lub ograniczeń (wielkość fontu, kontrast figury-tła, możliwość podejrzenia mapy strony).

Kluczem w zastosowaniu uniwersalnego projektowania może być tutaj kategoria dostępności, którą Alan Cooper definiował jako relację między użytkownikiem a zasobem (por. Cooper i in. 2007), a która znalazła swoje odzwierciedlenie w programie Dostępność Plus, realizowanym przez Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej. Szczegóły programu zostały zapisane w ustawie z dnia 19 lipca 2019 roku o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami. Program Dostępność Plus wspiera 8 obszarów funkcjonowania państwa: architekturę, transport, edukację, służbę zdrowia, cyfryzację, usługi, konkurencyjność i koordynację. Jak zauważa ministra funduszy i polityki regionalnej Małgorzata Jarosińska-Jedynak:

Realizując program Dostępność Plus, odpowiadamy na wiele wyzwań, począwszy od zwiększenia dostępności architektonicznej przez dostępność informacyjno-komunikacyjną, cyfrową aż po zapewnianie dostępności konkretnych usług. Dostępność nie jest jednak tylko hasłem. To usuwanie kolejnych barier na uczelniach, w szpitalach, szkołach, urzędach, na dworcach, w środkach komunikacji, w miejscach kultury, sportu czy rekreacji. To konkretne rozwiązania, z których skorzystają konkretni ludzie: mieszkańcy miast i wsi, uczniowie, pacjenci, studenci, petenci, klienci, pasażerowie. (PFE 2020)

W kontekście przybliżania prawa końcowemu użytkownikowi w dowolnej roli społecznej nietrudno zauważyć pozaustawodawcze – popularyzatorskie i edukacyjne – inicjatywy samego sektora prawniczego. Działalność fundacji Women in Law czy organizacji Wolne Sądy jest najlepszym przykładem tego, że prawo wymaga formy, która będzie użytkowa i użyteczna, co w konsekwencji (teza) przyczyni się do jego efektywnego stosowania. Praktyka edukacyjna Biura Rzecznika Praw Obywatelskich (np. <https://www.rpo.gov.pl/pl/kategoria-prawna-i-organizacyjna/poradniki-i-ulotki>) jest dobrym przykładem tego, że legal design można realizować w codziennej polityce komunikacyjnej instytucji publicznej. Należy również zwrócić uwagę na rosnące znaczenie działań o charakterze interwencyjnym społecznie zaangażowanego designu – tutaj ciekawym przykładem może być reakcja kancelarii adwokackich na skutki pandemii i wdrażanych coraz to nowych wariantów pomocy dla przedsiębiorców (np. <https://startuplaw.pl/swiadczenie-postojowedla-przedsiębiorcy-schemat/>) lub konsumentów (np. <https://prawa-konsumenta.uokik.gov.pl/pomoc/>). Zauważalne jest również zarządzanie innowacją w kwestii oferowania usług prawnych (np. <https://eur-lex.europa.eu/browse/summaries.html?locale=pl>) czy cyfrowych repozytoriów wiedzy prawniczej skierowanej niekoniecznie

do prawników (np. <https://prawakonsumenta.uokik.gov.pl/>). Wy-
różnialnym przykładem wzrostu znaczenia projektowania w obszarze *legal* jest działalność prywatnych podmiotów, które z uwagi na konieczność funkcjonowania w skomplikowanym systemie aktów prawnych nierzadko przyjmują formę interfejsu upraszczającego wszelkiego rodzaju umów i regulaminów dla swoich klientów (np. <https://www.cyberpunk.net/en/user-agreement/?fbclid=IwAR3OpxagBtp-8EAJDXIqud0rXm6gQdLfvDpdAqJJ9BuO9CwgOXg8L633mNw0>).

Wszystkie te działania należy klasyfikować jako *legal design*, choć nierzadko nie są one w taki sposób definiowane przez samych twórców. W tym sensie widoczne są różne inicjatywy sektora prawnego, publicznego i prywatnego, ale również alternatywnych dostawców usług prawnych. Dzięki własnym mediom internetowym praktykowane jest udostępnianie wiedzy i działań o charakterze informacyjno-edukacyjnym, coraz częściej z aspektami wizualizacji informacji prawnej, np. w formie infografik, animacji czy interaktywnych aplikacji. Są to jednak działania bardziej intuicyjne i przygodne niż usystematyzowane i konsekwentne. Pokornie liczymy na to, że niniejsza publikacja, jak również nasza działalność edukacyjna, popularyzatorska i projektowa będą stanowiły słyszalny głos w standaryzacji praktyki projektowania w nieprojektowej na pierwszy rzut oka dziedzinie prawa. Działalność w obszarze *legal designu* potrzebuje nakreślenia jasnych i klarownych ram projektowania, żeby w procesie zmiany (*design*) koncentrować się na funkcji, z której wynikać będzie przyjazna końcowemu użytkownikowi forma.

**O książce.
Z recenzji wydawniczej
dr. hab. Adama Bodnara,
prof. Uniwersytetu SWPS**

Książka *Manual – legal design* jest ważnym przyczynkiem do dyskusji na temat wyzwań, jakie stoją obecnie przed światem prawniczym. Postępująca inflacja prawa, ograniczona dostępność pomocy prawnej, a także zmieniające się nawyki czytelnicze powodują konieczność zmiany podejścia do kwestii komunikowania zagadnień prawnych i treści przepisów. Już nawet praktyki z czasów pandemii to pokazują – obwieszczenie aktu prawnego jest poprzedzone konferencją prasową Prezesa Rady Ministrów lub Ministra Zdrowia, połączonej z efektowną prezentacją. Choć w państwie prawa prezentacja multimedialna nie powinna mieć pierwszeństwa przed ogłoszeniem aktu prawnego, niemniej tego typu działania władz wskazują na istotne znaczenie poprawnej komunikacji.

W Polsce jedną z pierwszych inicjatyw społecznych w zakresie legal designu był projekt nt. infografik prawniczych realizowany przez Instytut Prawa i Społeczeństwa (<http://www.inpris.pl/info-grafika-prawo/>). Jednak społeczeństwo dostrzegło potrzebę tego typu „komunikacyjnego” myślenia o prawie dopiero w kontekście kryzysu konstytucyjnego oraz ataku na niezależne sądy. Okazało się, że społeczeństwu charakteryzującemu się stosunkowo niską kulturą prawną trudno jest wytłumaczyć znaczenie abstrakcyjnych pojęć (np. niezależność sądownictwa) czy instytucji sądowych dla funkcjonowania demokratycznego państwa. Wiele inicjatyw zostało podjętych (jak np. w działalności Wolnych Sądów), ale można było mieć wrażenie, że jest to naprawienie statku na płynącym morzu.

Poszukiwane były rozwiązania, które nie mogły odwrócić biegu spraw, choć były słuszne i właściwe.

Powiązanie aspektów komunikacji i języka prawa było podejmowane także w kontekście skuteczności różnych zobowiązań po stronie państwa w stosunku do obywatela. Ciekawy przykład to różne instrukcje o posiadanych prawach, które są przekazywane osobom zatrzymanym. Prawo UE wymaga, aby były one zrozumiałe i jasne. Natomiast w Polsce przepisy te są wdrażane w sposób czysto formalny – na zasadzie zwyczajnej kartki z listą posiadanych praw. Dlatego też organizacje pozarządowe podejmowały inicjatywy, które miały wprowadzić czytelniejszą listę praw, jak np.

- inicjatywa Helsińskiej Fundacji Praw Człowieka oraz Biura Rzecznika Praw Obywatelskich¹,
- inicjatywa kancelarii Wardyński i Wspólnicy, podjęta we współpracy z Fair Trials International².

Szczególnie ciekawy był film przygotowany przez Wolne Sądy, z zaangażowanym profesjonalnym aktorem³. To zastanawiające, że w 2020 r. film, który powinien być swoistym standardem komunikacji władzy z obywatelem, jest uznawany za przełomowy i niecodzienny.

Powyższe inicjatywy są cenne, ponieważ świadczą o zrozumieniu potrzeby tworzenia przejrzystej i dostępnej komunikacji. Ale jednocześnie widać w nich pewną przypadkowość oraz spontaniczność. W normalnie funkcjonującym państwie tego typu działalność komunikacyjna powinna być standardem funkcjonowania instytucji publicznych, a nie wynikiem nagłych, nietypowych, warunkowanych potrzebą chwili czy sytuacji inicjatywą organizacji pozarządowych, często uzależnioną od dostępnych środków finansowych. Powstaje także

¹ <https://www.hfhr.pl/wp-content/uploads/2017/04/ZATRZYMANE-FIN-10-04-2017.pdf?fbclid=IwAR2glwVZmxHkihX0OVMtqj3wsOqdLuw4DhSQdoj2m55aNqisPz2e-IN2cL7I>.

² <http://www.codozasady.pl/wp-content/uploads/2020/12/Prawa-zatrzymanego.pdf>.

³ <https://oko.press/idziesz-na-demonstracje-poznaj-swoje-prawa-rewelacyjny-film-prawnikow-z-wolnych-sadow/>.

pytanie o ich metodologię. Niektóre z nich opierają się na współpracy z ekspertami od grafiki (jak np. inicjatywa prof. Pawła Wilińskiego polegająca na przygotowaniu kalendarza ilustrującego Konstytucję – współpraca z Uniwersytetem Artystycznym w Poznaniu⁴, czy współpraca INPRIS z ekspertami pracującymi w Polsko-Japońskiej Akademii Technik Komputerowych).

W ostatnim czasie, na co autorzy zwracają uwagę w Postłowie, poprawna komunikacja stała się w niektórych aspektach wymogiem prawnym. Dotyczy to zwłaszcza realizacji przepisów prawnych wdrażających program Dostępność Plus. Normy WCAG 2.0 nie są już jedynie rekomendacją, lecz wymogiem kierowanym pod adresem wszystkich instytucji publicznych. Jest to oczywiście niezwykle ważne z punktu widzenia zapewnienia dostępności informacji dla osób z niepełnosprawnościami oraz wypełnienia wymogów uniwersalnego projektowania. Ale jednocześnie tworzy nowe wyzwanie – jak zapewnić realizację tych norm, a jednocześnie stworzyć komunikację jasną i przejrzystą. Nie zawsze bowiem uniwersalność projektowania pozwala na wykorzystanie wszystkich metod graficznych i technicznych.

W związku z powyższym książka *Manual - legal design* jest niezwykle cenna dla polskiego życia publicznego. Odpowiada ona bowiem na wiele potrzeb społecznych:

- przybliży teorię komunikacji i jej zastosowanie do kwestii prawnych;
- wskazuje, że skuteczna komunikacja zależy od dobrego projektowania, szczególnie graficznego;
- stwarza ramy pojęciowe dla różnych dotychczasowych inicjatyw pojawiających się w świecie organizacji społecznych – można mieć nadzieję, że dzięki promieniowaniu świata nauki na organizacje społeczne ich inicjatywy staną się lepsze i bardziej przemyślane;
- pokazuje praktyczne zastosowanie legal designu dzięki pracom studentów związanych z Wydziałem Prawa i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu SWPS we Wrocławiu.

⁴ <https://www.prawo.pl/prawo/kalendarz-na-2019-r-o-prawach-i-wolnosciach-konstytucyjnych,337078.html>.



Design dotyka wszystkiego i nas wszystkich, obojętnie na jakie produkty czy usługi spojrzemy, mamy do czynienia z designem. Nie ma czegoś takiego jak brak designu. Alternatywą dla dobrego designu jest zawsze zły design i odwrotnie.

W tym sensie każdy produkt czy usługa prawna zostały zaprojektowane. W tym ujęciu każdy prawnik, co zresztą wynika z monopolu na specyficzną wiedzę zawodową, jest projektantem w zakresie prawa. Inaczej mówiąc, za Victorem Pankiem: „Każdy człowiek jest projektantem”, ale nie każdy prawnikiem.