

Algorytmizacja procesów projektowych

1. Podstawa teoretyczna

Mimo coraz szerszego spektrum metodologii projektowych w wielu wypadkach rezultat procesów projektowych (zamiennie w tym artykule używane będzie pojęcie produkt designu) odzwierciedla wciąż perspektywę projektanta, a nie końcowego użytkownika. W konsekwencji użytkownik wykluczony jest z efektywnej partycypacji w produkcji designu. Za jedną z głównych przyczyn takiego stanu rzeczy uznajemy koncentrację studiów projektowych w Polsce na indywidualnej ekspresji projektanta oraz marginalizowanie, a nawet pomijanie rozwiązywania problemów projektowych. Absolwenci takich studiów są przygotowani do pracy pod względem technicznym/technologicznym, ale nie komunikacyjnym i społecznym. Uniwersalne kompetencje pracy zespołowej, krytycznego i analitycznego myślenia, kompetencje komunikacyjne i interkulturowe wciąż nie są uwzględnione w programach nauczania wielu rodzimych uczelni, co skutkuje brakiem umiejętności odnalezienia się z posiadaną wiedzą i umiejętnościami w kontekście społecznym/rynkowym. Zatem konsekwencje dotyczą zarówno użytkownika, jak i projektanta. Co więcej, brak włączenia tzw. kompetencji miękkich w proces projektowy doprowadza do sytuacji, w której wiele produktów współczesnego designu obowiązuje „tak samość”, czyli pewnego rodzaju standaryzacja i normalizacja komunikacji, wyrażana jako społeczna mainstreamizacja. Aby odpowiedzieć na omawiane zjawiska, proponujemy operacjonalizację pojęcia designu jako procesu projektowego, przegląd trzech wiodących metodologii projektowych oraz systemowe ujęcie procesów projektowych w komunikacji organizacji.

1.1. Operacjonalizacja pojęcia design

Podstawowym problemem dotyczącym koncepcji designu są szerokie rozbieżności definicji formułowanych przez poszczególnych autorów. Monika Rosińska w książce *Przemysłać u/życie* przywołuje opisową wersję designu Attfiełd:

Design należy potraktować jako praktykę, która poprzez przypisywanie jej znamion indywidualności zaczyna obejmować wąski zasięg dóbr, przestrzeni i usług. Nie odnosi się on już wtedy do niezliczonej ilości obiektów materialnych, ale tylko do tych, które tworzone i konsumowane w polu życia codziennego zdradzają dystyngtywny poziom kapitału kulturowego (Attfiełd 2000, cyt. za: Rosińska 2010: 32).

Dalej Rosińska wskazuje, że:

Projektowanie jest środkiem umożliwiającym poszukiwanie i zrozumienia, i wartości. Jak podkreśla Buchanan, historia designu w XX wieku nie jest tylko historią produktów, osobistych stylów ekspresji, zapisem określonych idei kulturowych czy też charakteru dyscypliny design thinking w momencie, w którym ona się formuje, przekształca i napotyka coraz to nowe problemy. Buchanan postrzega design jako swoiste narzędzie, dzięki któremu możliwe staje się nieustannie przewartościowywanie natury produktów w zależności od sposobów ich użycia oraz kontekstu, w którym się pojawiają. [...] Attfiełd utrzymuje, że design to nie tylko produkt, ale i proces, którego zadaniem jest konceptualizacja estetycznych i funkcjonalnych rozwiązań dla przemysłowo produkowanych dóbr (Rosińska 2010: 30–31).

Autorka sytuuje zatem design w ramach systemu kapitalistycznego, dla którego jest to mechanizm produkcji zróżnicowanych kulturowo i społecznie dóbr i usług. Powyższa konceptualizacja wskazuje na wewnątrzsystemowe ujęcie samego procesu, czego dowodzi odwołanie się do wartości, dóbr konsumpcyjnych i kapitału kulturowego. W podobnym ujęciu design jest opisywany przez współczesnych badaczy zjawiska (por. Brown 2013; Kelly, Kelly 2013; Papanek 2012). Wewnątrzsystemowa narracja operacjonalizuje pojęcie z punktu widzenia samego pojęcia, co wyklucza perspektywę obserwatora w rozumieniu Niklasa Luhmanna (por. Luhmann 2007). W kontrze do wewnątrzsystemowej narracji Michael Fleischer zauważa, że „Design to rezultat projektowania współgry aspektów komunikacyjnych i użytkowych komunikacyjnie używalnych obiektów (= przedmiotów, zjawisk, wydarzeń, procesów, generalnie – dyskretnych jednostek)” (Fleischer 2009: 102). Powyższa definicja pokazuje, że design dotyczy produktów samego procesu projektowego, a więc należałoby oddzielić projektowanie jako proces od designu jako rezultatu tego procesu, co wydaje się dość kłopotliwe terminologicznie. Problem ten Fleischer rozwiązuje, konstatując: „Design ma rozwiązać problem i czynić owe rozwiązania prostymi w użyciu” (Fleischer 2011),

co rozszerza definicję designu na proces i rezultat procesu. Tak szerokie ujęcie pozwala na przyjęcie zewnątrzsystemowej perspektywy obserwatora i niezajmowanie się designem jako tematem komunikacji, gdyż w takim wypadku każdy przejaw działalności o charakterze twórczym, w ramach którego dochodzi do rozwiązywania problemów projektowych, jest rozumiany jako design (również sztuka). Proponujemy zatem odejście od wartościowania designu na rzecz jego funkcjonalnego warunkowania w ramach systemu społecznego. Aby rozwinąć powyższą koncepcję, postulujemy zredefiniowanie designu jako procesu projektowego, w którym nie chodzi o szukanie rozwiązań, ale o eksplorację problemów projektowych. W takim ujęciu rozwiązanie staje się wynikiem procesu projektowego, poprzedzonego analizami i badaniami. W dalszej części rozdziału pierwszego omówimy istotne składowe designu w naszym rozumieniu.

1.1.1. Problem projektowy

Zagadnienie problemu projektowego szerzej omówił Mariusz Wszolek (2014a): „Centralnym punktem zainteresowania badaczy w obszarze designu staje się obecnie problem projektowy i operacjonalizacja samego problemu. Tutaj widzi się bezpośrednie związki designu z nauką, która również zaczyna się od problemu. Poznanie nie rozpoczyna się od postrzegania, obserwacji, zbierania danych o faktach, lecz od problemów. Nie ma wiedzy bez problemów – nie ma również problemów bez wiedzy” (por. Popper 1977). Problem projektowy, podobnie jak problem naukowy, jest uzależniony od perspektywy obserwatora, który buduje go, kondensując obserwację. W wyniku obserwacji system staje się dla obserwatora operatywnie niewydolny, co stwarza konstrukcję problemu.

W tym miejscu warto wskazać zasadniczą różnicę między problemem projektowym a manifestacją problemu projektowego. Problem projektowy rozumiemy jako efekt eksploracji zjawiska, za którym idzie szeroka perspektywa poznawcza, natomiast manifestację problemu definiujemy jako punkt wyjściowy dla procesu projektowego. Jako przykład może posłużyć dziura ozonowa, tematyzowana jako problem (społeczny). Teraz pojawia się pytanie: jak ten problem rozwiązać? Próba rozwiązania tak zdefiniowanego problemu jest z natury rzeczy pozbawiona sensu, gdyż dziura ozonowa to nie problem, a jedynie jego manifestacja, skutek procesu. Problem stanowi natomiast sam proces, czyli mechanizm powstawania dziury ozonowej. Za pomocą stosownych narzędzi (nauka, design) można dokonać analizy mechanizmów, które odpowiadają za ten proces. To z kolei powinno pomóc w skonstruowaniu rozwiązania, które zredukuje tempo powstawania dziury ozonowej lub odwróci ten proces. Zajmując się tak zdefiniowanym problemem, przy okazji rozwiązujemy problem jego manifestacji.

Jak wskazaliśmy wyżej, operacjonalizacja i rozwiązywanie problemu wymagają perspektywy zewnętrznej, co podkreśla Fleischer w artykule *Problem problemu i jak sobie z tym poradzi*:

Nie ulega kwestii, że w pierwszej rzeczywistości, czyli w rzeczywistości, problemy w ogóle nie występują, tutaj mamy do czynienia ze zbiorem rozwiązań [...]. Problemy powstają tylko w trzeciej rzeczywistości, czyli w sferze komunikacji. Tylko systemy stosujące komunikację mają problemy. Zjawisko problemu powstaje zatem zawsze wtedy, kiedy stan zastany systemu czy otoczenia nie odpowiada stanowi, którego system sobie życzy (Fleischer, w druku).

Zatem w procesie projektowym punktem wyjścia jest manifestacja problemu a rezultatem pierwszego etapu pracy projektowej definicja problemu.

Na podstawie powyższych rozważań postulujemy, aby planując pracę projektową, uwzględnić odpowiedzi na następujące pytania: co jest problemem? Z czego ten problem wynika? Czy/jakie były próby rozwiązania tego problemu? Kogo ten problem dotyczy? Jak ten problem rozwiązać? Jakie inne problemy mogą powstać? Jak tych problemów uniknąć? Uważamy, że sformułowanie odpowiedzi na powyższe pytania oraz ich krytyczna analiza pozwalają na ustalenie pewnych ram projektowych, struktury, na której podstawie efektywnie kierunkuje się dalsze procesy projektowe.

1.1.2. Praca kreatywna

W naukach kognitywnych do dziś nie została opracowana jedna, satysfakcjonująca definicja kreatywności. Z kolei z perspektywy systemu społecznego i komunikacji kreatywność pozostanie kreatywnością do momentu zakwestionowania samej kreatywności w obrębie danego systemu. Kreatywność będzie zatem operatywną fikcją, dostępną jako oferta komunikacyjna w ramach systemu społecznego. Dlatego też w procesie projektowym kreatywność proponujemy zastąpić postawą kreatywną, którą uznajemy za kompetencję widzenia rzeczy w szerszym kontekście oraz kompetencję kontroli kontekstów i umiejętności ich tworzenia. W literaturze przedmiotu bliskim konceptem teoretycznym dla postawy kreatywnej jest koncept *Mindfulness* (uwaga – tłum. własne), zaproponowany przez amerykańską psycholog społeczną Ellen Langer w 1997 roku.

Mindfulness to przejęty [...] sposób podejścia do otaczającego jednostkę świata, taki sposób, który wszystkiemu, co nas otacza, przypisuje pewne znaczenia, pozwala na jego, by tak rzec, semantyczne widzenie. *Mindfulness* to aktywne ukierunkowanie się na to, co nowe, nieznanne, to bycie otwartym na sytuację uczenia się (nie – na samo uczenie, lecz sytuację uczenia się), to patrzeć na stany rzeczy z ciągle nowych, innych perspektyw, tworzenie własnych strategii uczenia się, widzenia otaczającego świata i rozumienie go tu i teraz (JanKomunikant 2011: 30).

Obok przytoczonego wyżej konceptu w literaturze przedmiotu pojawia się koncepcja *frames* George'a Lakoffa (2004):

Lakoff postulował swego czasu zależność polegającą na tym, że każdy konstrukt komunikacyjny posiada swój frame, na tle którego konstrukt funkcjonuje [...]. Z tego w powiązaniu z mindfulness wynika postulat: proszę systematycznie likwidować skłonność do automatycznych i pozbawionych uważności reakcji, proszę rozwijać nowe konstrukty o otwartych frames. Uważność produkuje bowiem nowe kategorie poprzez otwartość na to, co nowe (JanKomunikant 2011: 30).

1.1.3. Orientacja na człowieka

Konstruowanie efektywnych metodologii projektowych wymaga możliwie szerokiej perspektywy (Cooper i in. 2007: 3–25). Jedną z takich perspektyw jest Design Partycypacyjny (PD – *Participatory Design, cooperative design, co-design*), rewolucjonizujący metodologie projektowe poprzez włączenie do procesu ostatecznych użytkowników (*end users*). W konsekwencji już na poziomie pracy koncepcyjnej dochodzi do bieżącej i ciągłej ewaluacji projektu. Wykorzystuje się więc perspektywę użytkownika w celu efektywnego rozwiązania problemu projektowego, ale nie zrzuca się na niego odpowiedzialności za rezultat pracy projektowej. Odpowiedzialność stoi zawsze po stronie zespołu projektowego, który w pierwszej kolejności planuje i realizuje etap badawczy. Rolą badań, podobnie jak samych użytkowników zaangażowanych w proces projektowy, jest definiowanie sytuacji zastanej i wspieranie projektantów w diagnozie problemu projektowego. W tym kontekście użytkownik wprowadza do procesu projektowego, bogatszą o własne doświadczenia z przedmiotem designu, perspektywę. O ile analiza i interpretacja wyników badań może pomóc w podejmowaniu krytycznych decyzji w procesie projektowym, tego typu dane nie dostarczają kreatywnych rozwiązań, za których wypracowanie odpowiada finalnie zespół projektowy.

PD sięga swoją historią lat 60. w Anglii, gdzie stosowany był jako podstawowy element konsultacji społecznych (Taylor 1998: 85–87). W latach 70. zyskał szerokie zastosowanie w Skandynawii w procesach budowy i optymalizacji organizacji (Ehn, Kyng 1987), a także w rodzącej się branży projektowania systemów interaktywnych (Bødker 1996).

Badacze zauważają transformację PD w „Design zorientowany na człowieka” (HCD – *Human Centered Design*) jako naturalny rozwój metodologii projektowych:

In participatory experiences, the roles of the designer and the researcher blur and the user becomes a critical component of the process. The new rules call for new tools. People want to express themselves and to participate directly and proactively in the design development process (Sanders 2002: 18–19).

Ideę HCD skonceptualizował w latach 80. Donald Norman (1986), zakładając, że punktem centralnym procesu jest użytkownik (człowiek), któremu dedykuje się rezultat pracy projektowej. Jak wskazuje Esther Semsei Greenhouse:

Human-centered design is based on the physical and psychological needs of the human user, enabling the user to function at the highest level possible. It includes products and aspects of the physical environment that meet the needs and abilities of the user, not those that demand adaptation to the design by the user. Human centered design is not a design style, but is a process for designing and developing buildings, products, and communities that is grounded in information about the people who will be using them—utilizing research findings and data on cognitive abilities, physical abilities and limitations, social needs, and task requirements in order to provide living-environment solutions that enable all users to function at their highest capacity—regardless of age or ability” (Greenhouse 2010: 1).

Naczelną wartością HCD jest bezproblemowe użytkowanie produktów designu przez ostatecznych użytkowników. HCD ma na tyle silny wpływ na środowiska projektanckie, że jego główne założenia zostały włączone w oficjalną rekomendację jednej z norm Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej: ISO 9241-210:2010.

Wśród podejść pochodnych HCD, które dzielą i rozwijają jego podstawowe założenia, należy wymienić choćby design zorientowany na cel użytkownika (GOD – *Goal-Orientated Design*). GOD eksploruje m.in. zagadnienia dotyczące aktywności, zadań, motywacji użytkownika, ale także jego możliwości, postaw oraz przejawianych wzorców zachowań. Metodologia GOD najczęściej znajduje zastosowanie w dziedzinie projektowania interakcji, dotyczy zarówno cyfrowych usług, jak i produktów. Nacisk na możliwie wysoką efektywność użytkową rezultatu procesów projektowych postrzegany jest przez wielu autorów jako minimalizacja ryzyka wdrożeń (Cooper i in. 2007: 27–37), co sprzyja popularyzacji tego podejścia, szczególnie na gruncie rynkowym.

1.1.4. Interdyscyplinarność

Aby sprostać wysokiemu zróżnicowaniu przestrzeni projektowych i rosnącej kompleksowości społeczeństwa DP, a później również HCD wprowadziły i ukonstytuowały w pracy projektowej zespoły oparte na interdyscyplinarności wiedzy i kompetencji. Żeby zapewnić efektywną pracę w ramach tych zespołów, ich członkowie powinni dzielić pewien wspólny zasób kluczowych kompetencji miękkich, m.in. otwartość i elastyczność, dystans w stosunku do własnych idei, krytyczne i analityczne myślenie, kompetencję socjalną i komunikacyjną oraz ciekawość, która pozwala na sprawną kontrolę szerokich tematycznie kontekstów. Zróżnicowanie zespołu rysuje się na poziomie twardych

umiejętności i posiadanej specjalistycznej wiedzy. Robert Curedale opisuje konstrukt członka interdyscyplinarnego zespołu jako *T-shaped person*:

A T Shaped person has skills and knowledge that are both deep and broad. They have a primary area of expertise as well as skills to a lesser extent in other areas. They are different from a generalist or jack of all trades. The vertical bar on the T represents the depth of related skills and expertise in a single field, whereas the horizontal bar is the ability to collaborate across disciplines with experts in other areas and to apply knowledge in areas of expertise other than one's own. Tim Brown used the term to describe people who were inquisitive about and empathetic with other skills [...]. T shaped people are sometimes called Generalizing specialists (Curedale 2013: 114).

Przeciwieństwem powyższej konstrukcji jest *I-shaped person*, którą Curedale definiuje w następujący sposób:

I shaped people have a deep understanding of their discipline, but not of any other disciplines. I shaped people are people who have narrow, but expert skills in one specific area. A researcher who has spent his entire life in science in one area may be an I shaped person. When people come out of school, they're often I shaped (Curedale 2013: 114).

Interdyscyplinarność wymaga przede wszystkim umiejętności współpracy różnych osobowości i specjalistów w ramach nadrzędnej metodologii pracy projektowej. Spełnienie tego warunku gwarantuje efektywną komunikację wewnętrzną. Zarządzanie pracą takiego zespołu nie koncentruje się w pierwszej kolejności na dostępnych narzędziach i obszarach pracy projektowej, ale na zdefiniowanej wyżej wiodącej idei designu: rozwiązywaniu problemów i czynieniu owych rozwiązań możliwie prostymi. Podstawowym atutem zespołów interdyscyplinarnych jest możliwość obsługi szerokiego spektrum pracy projektowej.

1.1.5. Szerokie spektrum projektowe

Łączenie zasobów różnych dziedzin wiedzy i kompetencji stanowi dziś nie tylko powszechny wzorzec rozwoju współczesnej nauki, ale niemalże prawidłowość w generowaniu innowacji w sektorach kreatywnych i produkcyjnych. To właśnie szeroko kontekstowa perspektywa pozwala na wyłączenie się ze sztywnych ram rynku i dyscyplin designu. W tradycyjnym podejściu wykształcony w zakresie projektowania graficznego graphic designer świadczy usługi związane z projektowaniem np. systemów identyfikacji wizualnej. Z kolei web designer koncentruje się na projektowaniu i/lub wdrażaniu aplikacji sieciowych. Takie postawy są skoncentrowane w ramach wyspecjalizowanych, wąskich dziedzin. W połączeniu z omówioną wyżej konstrukcją *I-shaped person* niemożliwa staje

się obserwacja szerszych problemów, których rozwiązania może potrzebować organizacja (uwaga zasadnicza: bardzo rzadko organizacja posiada taki stopień samoświadomości, żeby trafnie zdiagnozować problem projektowy, który jej dotyczy).

Ciekawym przykładem obrazującym sposób funkcjonowania zespołu interdyscyplinarnego jest, przytaczany przez Coopera (2007), projekt oprogramowania do cyfrowej edycji plików wideo w warunkach domowych. Wstępna analiza rynku wskazała na odbiorcę (rodzice będący posiadaczami kamer cyfrowych), który ma potrzebę prostego montażu tzw. filmów rodzinnych (dokumentowanie rozwoju swoich dzieci). Przed realizacją projektu, celem sprecyzowania profilu odbiorcy (m.in. postawy, możliwości, motywacje), zespół przeprowadził badania, których wyniki wskazały, że na dwunastu użytkowników zaledwie jedna osoba potrafiła prawidłowo podłączyć kamerę cyfrową poprzez technologię FireWire do komputera klasy PC. Odpowiedź na wydawałoby się trywialne pytanie, dotyczące podstawowych wymagań korzystania z planowanego produktu, była podstawą decyzji wstrzymania prac nad projektem.

Zespoły interdyscyplinarne z definicji nie zamykają się na własną perspektywę, ale raczej negocjują ją z pozostałymi elementami systemu procesu projektowego (np. z klientem lub końcowymi użytkownikami). To z kolei pomaga odpowiedzieć, za każdym razem w inny sposób, na pytanie: co jest problemem? Takie ujęcie procesu projektowego doprowadza do odrzucenia dostępnych narzędzi komunikacji i wykorzystywania dostępnych technologii oraz przyjęcia potrzeby eksplorowania i tworzenia nowych pól działalności projektowej i komunikacyjnej.

1.1.6. Kontrola kontekstu

Omawiane wyżej składowe rozumianego przez nas designu nie są niczym nowym. O designie zorientowanym na człowieka pisał już Walter Gropius (por. Gropius 2014). Interdyscyplinarne zespoły projektowe to praktyczne osiągnięcie refleksji kognitywnej, która skierowała design w stronę nauki (por. Churchman 1967). Dokonania te, naszym zdaniem, umożliwiają szerszą kontrolę kontekstów procesu projektowego: społecznego (funkcjonowanie współczesnych społeczeństw, relacja tożsamości i wizerunku, komunikacja społeczna, kultura), biologicznego (uwarunkowania biologiczne, ewolucja systemowa, neurobiologia, percepcja i psychofizjologia widzenia), ekonomicznego (system gospodarczy, poziom zamożności społeczeństwa, rynki, stosunek systemu polityki), geograficznego (zmiany klimatyczne, klimat) i historycznego (stosunek do historii, kompetencja interkulturowa, zróżnicowanie etniczne i religijne). Proponujemy zatem spojrzeć na design jak na zespół komunikacyjno-informacyjno-kompetencyjnych powiązań tworzących pewien specyficzny subsystem systemu społecznego. Zakładamy, że proces projektowania jest

udany, gdy jego rezultat sprawnie funkcjonuje w obrębie właściwego sobie kontekstu. Jest on kluczowy ze względu na relewancję używania produktów designu. Kontekst sytuuje też rezultat pracy projektowej w danej sytuacji komunikacyjnej i umożliwia produkowanie się znaczenia. Z punktu widzenia użytkowników produktu designu brak kontekstu nie wyklucza konstruowania się znaczenia – procesy semantyzacyjne są tutaj całkowicie zależne od perspektywy obserwatora – ale odbiera kontrolę nad jego efektywnym utrzymywaniem się znaczenia w relacji tożsamość organizacji a wizerunek organizacji. Innymi słowy kontekst pozwala na sprawne dekodowanie oferty komunikacyjnej.

1.1.7. Znaczenie

Znaczenie sytuujemy w konstruktywistycznej teorii komunikacji:

Komunikacja to proces negocjacji znaczeń, z którego wynika (niechcący) generowanie i utrzymywanie w ruchu systemu społecznego. Nie mniej, nie więcej. Chcąc natomiast usieciowić zjawiska komunikacyjne z systemem społecznym, a ten z systemem biologicznym oraz z systemem fizycznym, z ustaleń powyższych wynika możliwość sformułowania następującego algorytmu, bazującego na trzech generujących te systemy modusach organizacyjnych: współoddziaływania to generator systemów fizycznych, postrzeganie to generator systemów biologicznych, zaś komunikacja to generator systemu społecznego. W skrócie: {[współoddziaływania + organizm] = postrzeganie] + znaki} = komunikacja (Fleischer 2010: 172).

Przyjmujemy, że komunikacja jest jedynym producentem systemu społecznego, zatem wyprodukowała wszelkie jego komunikowalne elementy – prawo, politykę, gospodarkę, miłość, a także design i komunikację o samej komunikacji (por. Fleischer 2010). Dlatego też odrzucamy ujmowanie designu jako narzędzia podnoszącego wartość rynkową produktu, procesu mającego znaczenie w ochronie środowiska czy dostarczanie innowacji. Przykładów jest w tym kontekście dużo więcej, jednak zakładamy, że są to bardziej wewnątrzsystemowe cele procesu projektowego, a nie rezultat, widziany przez nas jako intersubiektywna konstrukcja znaczeń (wizerunków). Wynikiem designu i każdego przejawu działalności komunikacyjnej są wizerunki, na podstawie których podejmowane są dalsze, bliżej nieokreślone decyzje komunikacyjne. Wyprodukowanie się znaczenia leży po stronie obserwatora, jednak jest to uzależnione od tego, jaki produkt obserwatorowi do obserwacji zostanie dostarczony (proces projektowy).

1.1.8. Użyteczność i estetyka

Określając istotę koncepcji pracy według szkoły Bauhaus, a także szerzej, według modernizmu początku XX wieku, amerykański architekt, Louis Sullivan, ukuł frazę: „form (ever) follows function”. Zdanie to podkreśla użytkowość produktu designu jako

jego wartość nadrzędną. Innymi słowy, użytkownik końcowy (*end user*) ma sprawnie obchodzić się z produktem, którego używa. Jak zauważa Fleischer:

Wyjść przy tym trzeba z założenia, że we współczesnych wysoko zdyferencjonowanych społeczeństwach mamy do czynienia ze specyficzną formą rynku opartą na zjawisku, które charakteryzowane jest terminem *lifestyle* (por. Daldrop 1997). Konsument nie jest dziś (a najprawdopodobniej nigdy nie był) osobowością operującą racjonalnie, lecz poszukującą w procesie konsumpcji wartości kompensujących na przykład stres wynikający z funkcjonowania w specyficznych regułach świata pracy i świata czasu wolnego społeczeństw przemysłowych. Oferowany w tej sytuacji produkt wymaga ideologicznego „opakowania”, swego rodzaju otoczki ideologicznej, czyli świata przeżyć. Organizacje nie oferują już dziś kosmetyków, lecz młodość, nie oferują urlopu nad morzem, lecz wolność, nie oferują samochodu, lecz moc, siłę i mobilność itp. Z drugiej strony jednak, o czym nie powinno się zapominać, w centrum zainteresowania nadal stoi dobry produkt, bez którego kształtowanie elementów *lifestyle’-owych* nie jest możliwe. Produkt to co prawda warunek konieczny, lecz nie wystarczający. O ile więc przez ostatnie dziesięciolecia obowiązywała formuła Bauhausu „*form follows function*”, o tyle w latach 80. i 90. skuteczna była formuła „*form follows spirit*” (Gerken 1992: 80), a dziś formuła – „*form follows fun*”. Dziś efektywne jest inscenizowanie samej komunikacji, produktu, procesu korzystania z mediów itp. (Fleischer 2011: 218).

O ile funkcja stanowi dość stabilny konstrukt wynikający często z uwarunkowań biologicznych (np. chwytliwość produktu jest warunkowana motoryką dłoni), o tyle estetyka jest wartością dyferencjującą się w ramach np. stylu życia, zasobności ekonomicznej czy po prostu z góry założonej strategii wizualnej organizacji. Poparcia dla powyższych rozważań dostarcza również koncepcja Donalda Normana (*emotional design*), według niej w percepcję produktów designu zaangażowane są procesy kognitywne na trzech poziomach. Za obsługę zadań odpowiada poziom behawioralny (*behavioral*) i to w tym obszarze projektowanie koncentruje się na funkcji. To obszar, w którym dziś sytuuje się m.in. badania i testy użyteczności (*usability*). Zdaniem Normana estetyka przetwarzana jest przez procesy kognitywne na poziomie trzewnym (*visceral*), a rezultatem tego przetwarzania są powstające w ułamkach sekund odpowiedzi emocjonalne, decyzje dotyczące dalszego utrzymania uwagi. Projektowanie dla tego poziomu ma odpowiadać na pytanie, jak użytkownik chce się czuć, korzystając z konkretnych produktów czy usług. W końcu Norman wyróżnia poziom refleksyjny (*reflective*), który zawiera świadome rozważanie i budowanie refleksji na podstawie wcześniej zdobytych doświadczeń. W rezultacie doświadczenia integrowane są w spójne, szersze znaczenia czy wartości, odgrywające kluczową rolę w ocenie produktu designu jako środka budowania/rekonstruowania wizerunku własnej osoby. Innymi słowy: „produkty, w których jestem posiadaniem, usługi, z jakich korzystam, określają/definiują mnie”. Projektowanie dla tego obszaru stanowi największe wyzwanie, ale też oferuje możliwość budowania długodystansowych relacji z użytkownikiem, określanych jako lojalność (Norman 2005: 63–98).

2. Algorytmizacja procesów projektowych, przegląd metodologii

Podsumowując, przez design rozumiemy proces, w którym chodzi o zdiagnozowanie problemu projektowego, zaproponowanie i dostarczenie możliwie prostego w użyciu rozwiązania. Natomiast metodologię pracy projektowej rozpatrujemy jako sposób (jeden z możliwych) systematyzowania pracy zespołu projektowego. Metodologia poza ogólnymi założeniami definiuje również algorytm poszczególnych procesów projektowych, przez co praca projektowa staje się przewidywalna na poziomie zakładanych efektów cząstkowych. Ponadto dzięki jasno określonym ramom metodologicznym zredukowana jest możliwość twórczego chaosu, czyli występowania nieustrukturyzowanej fazy konceptualnej. Poniżej prezentujemy trzy wiodące koncepcje metodologii pracy projektowej wraz z odpowiednimi algorytmami.

2.1. *Strategic design* (SD)

Strategic design (SD) należy do koncepcji, w której nie pracuje się w perspektywie zadań projektowych, ale w perspektywie rozwiązywania problemów projektowych dla konkretnej publiczności. Podobnie jak w wielu innych podejściach, punkt wyjścia SD to rozwiązanie problemu projektowego. Jednak tu nie jest *a priori* definiowana konkretna przestrzeń komunikacyjna. W związku z tym zespół projektowy nie pracuje w specyficznym obszarze np. reklamy zewnętrznej, ale mierzy się z problemem projektowym i indywidualnym opracowaniem rozwiązania, które może być wdrożone jako reklama zewnętrzna, kampania społeczna itd.

W SD kluczowa jest publiczność, a zatem funkcjonowanie oferty komunikacyjnej w środowisku społecznym. W konsekwencji prowadzi to do sytuacji, w której specyficzną rolę reklamy, czy procesu informowania o dokonaniach marki, przejmuje publiczność marki. W tym rozumieniu informuje się ona nawzajem o dokonaniach marki, wykorzystując do tego zróżnicowane kanały komunikacji. Zadaniem zespołu projektowego jest dostarczenie oferty komunikacyjnej, która będzie dla publiczności: spostrzeżeniowa, irytująca (w rozumieniu teorii systemów) i będzie powodem do dalszych komunikacji. Czyli za pośrednictwem kreatywnej oferty komunikacyjnej realizuje się funkcja informacyjna oraz image'owa dla organizacji (lub innego podmiotu projektowego).

Sam proces projektowy SD jest też rozumiany w kontekście publiczności. Wiele koncepcji pracy projektowej wychodzi od założeń projektowych, komunikacyjnych lub szeroko rozumianego planowania strategicznego i analizy. SD to przede wszystkim projektowanie konstrukt publiczności w obszarze konkretnych rozwiązań. Za tym podejściem stoi

koncepcja, mówiąca, że każdy projekt, każde rozwiązanie i każda oferta komunikacyjna są skierowane do jakiejś publiczności. Oferta komunikacyjna, która nie jest skierowana do publiczności, to nie oferta komunikacyjna, gdyż nie konstytuuje swojej prymarnej funkcji, czyli komunikowalności. Do zadań zespołu projektowego należy właśnie zaprojektowanie konstruktów publiczności dla wcześniej zaproponowanego rozwiązania problemu projektowego. Projektowanie owo dotyczy dwóch wymiarów: stylu życia, czyli kto jest publicznością rozwiązania, oraz *touchpoints*, czyli gdzie, w sensie mentalnym i geograficznym, można spotkać publiczność rozwiązania. Warto zauważyć, że ten etap pracy projektowej przechodzi w obszar pracy kreatywnej. Dalsze etapy pracy projektowej koncentrują się na wypracowaniu rozwiązań relewantnych dla zaproponowanego obrazu publiczności.

Algorytm pracy projektowej SD wygląda w następujący sposób:

problem → rozwiązanie → publiczność → main idea → design brief → design concept → design & wdrożenie

2.2. *Design thinking* (DT)

Jak piszą we wstępie do polskiego wydania książki Tima Browna *Zmiana przez Design* (ang. *Change by design*) Michał Grech i Mariusz Wszótek:

Design thinking ma tak samo wielu zwolenników, co przeciwników. Ci pierwsi zauważają zalety przede wszystkim w holistycznym podejściu do pracy projektowej i samego designu. Przeciwnicy obawiają się, że *design thinking* to jedynie rozdmuchana koncepcja biznesowa, niemająca wiele wspólnego z realnym, narzędziowym projektowaniem (Brown 2013: 11).

Skrajne opinie o metodologii pracy *design thinking* wynikają z intrygującego założenia, które już w latach 80. zaproponował Viktor Papanek i które kwestionuje proces profesjonalizacji branży projektowej. Chodzi o dość ryzykowne według nas stwierdzenie, że wszyscy jesteśmy projektantami (por. Papanek 2012). Jak wcześniej wykazaliśmy, design to złożony proces (zespół procesów), który może dotyczyć szerokiego zakresu grup odniesienia (omówione już podejście designu partycypacyjnego, czy też założenie interdyscyplinarności zespołów projektowych). W tym kontekście należy krytycznie podchodzić do *design thinking*. Mimo przytoczonego argumentu wciąż notujemy rosnące zainteresowanie samą ideą DT, która przeradza się w pewien trend projektowy.

DT to szeroka metodologia projektowa, która w przeciwieństwie do SD zakłada pewnego rodzaju kontrolowany chaos projektowy, co przejawia się dopuszczeniem

do stabilnego algorytmu pracy projektowej niestabilnego czynnika, jakim jest ciągłe podawanie w wątpliwość wypracowanych rezultatów. Jak piszą Grech i Wszótek:

Myślenie projektowe (*design thinking*) to w tym wypadku kultura i metodologia pracy, niekoniernie przypisana do ścisłego algorytmu pracy projektowej, jak się powszechnie uważa. To przede wszystkim praca analityczna, która ma na celu zrozumienie problemu projektowego, zdiagnozowanie kontekstu społecznego, ekonomicznego, kulturowego i wreszcie dostarczenie rozwiązania [prostego w użyciu – MW, KM]. To również, a może przede wszystkim pobudzenie kreatywności przez ciągłe prototypowanie potencjalnych rozwiązań w myśl zasad kaizen „pomyłki koryguj na bieżąco” i „ulepszanie nie ma końca” (Brown 2013: 12).

Opisując DT, Curedale zauważa:

Design Thinking is an approach that seeks practical and innovative solutions to problems. It can be used to develop products, services, experiences and strategy. It is an approach that allows designers to go beyond focusing on improving the appearance of things to provide a framework for solving complex problems. Design Thinking combines empathy for people and their context with tools to discover insights. [...] Design Thinkers observe users and their physical environments, interact with them with prototypes, and feed the outcomes of their experiences back into the design (Curedale 2013: 13).

Za twórcę współczesnego rozumienia myślenia projektowego DT przyjmuje się Browna¹. Warto jednak podkreślić, że wachlarz elementów, które składają się na metodologię i kulturę pracy DT, pochodzi z różnych okresów historii designu, począwszy od koncepcji burzy mózgów Alexa Osborne’a czy refleksji kognitywnej Donalda Normana, aż po współczesną konstrukcję rozwijaną w D-School na Uniwersytecie Stanforda. Stanfordzki algorytm pracy projektowej w ramach DT jest strukturalnie podobny zarówno do CD (praca projektowa oparta na analizie i obserwacji), jak również do koncepcji SD (punkt wyjścia stanowi precyzyjna definicja problemu projektowego). DT można zilustrować za pomocą trzech głównych kategorii procesu projektowego, a więc: zrozumienie – kreacja – dostarczenie rozwiązań. W pierwszym etapie chodzi przede wszystkim o umiejętność trafnego zdiagnozowania problemu projektowego (*define*) na bazie poczynionych obserwacji i analiz (*empathy*). Drugi etap to część kreatywna pracy projektowej, w której wypracowuje się możliwe rozwiązania (*ideate*). Ostatni – trzeci – etap pracy projektowej koncentruje się na syntetyzowaniu dotychczasowej pracy kreatywnej (*prototype*) i testowaniu rozwiązań, które najwierniej realizują ideę rozwiązywania problemów.

¹ Tim Brown – CEO firmy IDEO, autor książki *Change by Design. How design thinking transforms organizations and inspires innovation*.

W przeciwieństwie do wcześniej przedstawionego procesu projektowego, algorytmy DT nie są linearne i zakładają możliwość wielu iteracji na każdym z etapów projektu. Algorytm pracy projektowej dla *design thinking* wygląda w następujący sposób:

faza empatii ⇔ definicja problemu ⇔ ideacja ⇔ prototypizacja ⇔ testowanie

Nieco bardziej rozbudowaną wersję algorytmu pracy projektowej, ze wskazaniem na cyrkularny charakter procesu, wskazuje Curedale (2013):

**niezaspokojona potrzeba ⇔ redefinicja problemu ⇔ zrozumienie użytkownika
⇔ identyfikacja potrzeby ⇔ generowanie idei ⇔ prototyp ⇔ testowanie ⇔ rozwiązanie**

2.3. *Communication design*

Omówione wyżej metodologie stosowane są zarówno w projektowaniu usług, jak i produktów. Jednak o zaistnieniu produktów designu w kontekście społecznym decyduje komunikacja. Innymi słowy, organizacje muszą zaprojektować relewantną ofertę komunikacyjną na okoliczność wytwarzanych produktów. *Communication design* (CD) to szeroka dziedzina wiedzy i praktyki projektowej, która skupia w sobie system zależności trzech podmiotów: projektanta/zespołu projektowego, organizacji i publiczności. Jak zauważa Wszótek:

Projektowanie komunikacji to przede wszystkim myślenie projektowe w kontekście produkowania zróżnicowanych ofert komunikacyjnych. To przestrzeń projektowa, która organizuje w sobie różne obszary designu, począwszy od corporate identity, przez design informacji, grafiki, powierzchni, na produkcie kończąc (por. Wszótek 2014, Fleischer 2011). Rolą projektanta w cd jest dostarczanie możliwości komunikowania na okoliczność dokonań organizacji, lub innego podmiotu, który jest designowany przez projektanta. W przypadku projektowania komunikacji nie mówi się o perspektywie samego biznesu, ale każdego aktora [systemu – MW, KM] społecznego, który jest konstytuowany komunikacyjnie. Przedmiotem designowania mogą więc być idee, organizacje, osoby, marki, branże, obszary geograficzne, produkty. Sam przedmiot nie jest ważny, gdyż mechanizm działania komunikacji i projektowania komunikacji jest taki sam. Projektant dostarcza ofertę komunikacyjną, w postaci zrealizowanego produktu do środowiska komunikacyjnego. Proces komunikacji rozpoczyna się w tym momencie od spostrzeżenia oferty komunikacyjnej, a następnie systemowego negocjowania treści przez szeroko rozumianą publiczność. W tym miejscu warto zaznaczyć, że projektant nie projektuje sam w sobie komunikacji, ale stwarza publiczności oferty komunikacyjnej możliwość komunikowania. Specjalnie wykluczam przedstawiciela biznesu, żeby nie zamykać perspektywy, jakoby projektowanie komunikacji było zorientowane na specyficznego przedstawiciela rynku (Wszótek 2014: 98).

Projektowanie komunikacji skupia się przede wszystkim na kompleksowym podejściu, w którym początku upatruje się w obszarze analizy i planowania strategicznego. Warto zauważyć, że w procesie projektowym chodzi przede wszystkim o redukcję niewiedzy i kompleksowe podejście do procesu komunikacji społecznej, co również zauważa Fleischer w kanonicznej publikacji *Communication design, czyli projektowanie komunikacji (lub odwrotnie)*: „W życiu społecznym, czyli w manifestowaniu i perpetuowaniu systemu społecznego przy pomocy przebiegających w sposób ciągły komunikacji, konieczne jest adekwatne kształtowanie tych komunikacji” (Fleischer 2011: 199). Fleischer również widzi CD jako systemowy proces:

Proces ten jest więc systemowy i usieciowiony. Społecznie generujemy przez komunikację kryteria tworzenia alternatyw, następnie tworzymy te alternatywy, przez co pojawiają się możliwości wyboru, a następnie spośród alternatyw wybieramy jedną, a mianowicie tę, która jest nasza, która wyraża nas, nasze społeczeństwo, nasze komunikacje, nasz gust, nasze potrzeby itp. (Fleischer 2011: 199).

Koncentrując się na samej metodologii procesu projektowego, zaznacza się sztywną strukturę pracy, na którą składają się trzy główne działy: doradztwo – planowanie strategiczne – kreacja. Doradztwo jest odpowiedzialne za realizowanie i utrzymywanie komunikacji między subsystemami procesu projektowego (wcześniej wskazywane wielkości: zespół projektowy, organizacja, publiczność) oraz management komunikacji. Planowanie strategiczne odpowiada za prace związane z analizą i wypracowaniem na podstawie dostępnych danych strategii komunikacji. Kreacja jest odpowiedzialna za przełożenie zaproponowanych rozwiązań strategicznych na konkretne rozwiązania i media komunikacji.

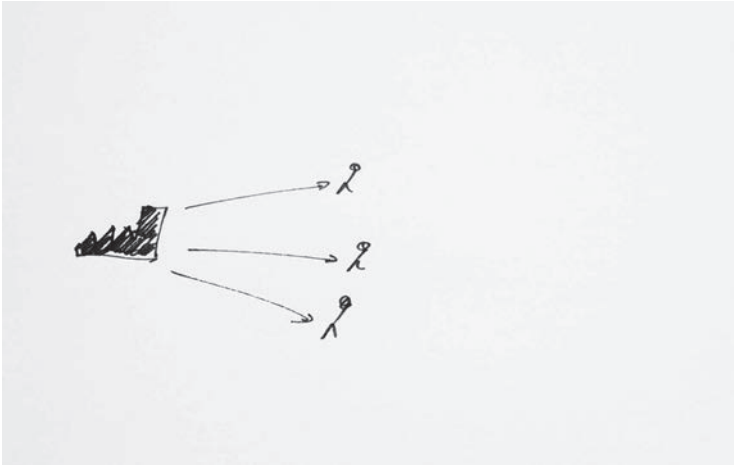
Algorytm pracy projektowej dla CD wygląda w następujący sposób:

analiza → planowanie strategiczne → kreacja → testowanie → wdrożenie → działanie → ewaluacja

3. Systemowe ujęcie procesów w projektowaniu komunikacji

Sam proces projektowania komunikacji stoi przed takimi samymi wyzwaniem, jak omówione procesy projektowania produktów. Chodzi o dostarczenie efektywnych rozwiązań. Poniżej przedstawiamy trzy funkcjonujące obecnie typy komunikacji organizacji. Zaproponowane typy nie mają nic wspólnego z obszarem estetyki czy konkretnym medium komunikacji, odpowiadają głównie za organizowanie sytuacji komunikacyjnej w relacji organizacja – środowisko.

3.1. Komunikacja deklaratywno-informatywna



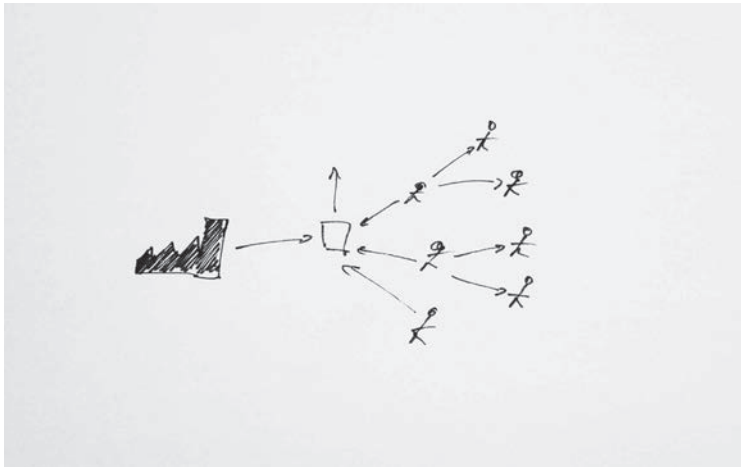
Źródło wszystkich ilustracji: opracowanie własne.

Ten, w zasadzie pierwotny, typ komunikowania organizacji leży u podłoża tradycyjnych koncepcji teoretycznych komunikacji, w których jest ona rozumiana jako przekazywanie informacji. Podejście to zostało zakwestionowane przez Fleischera:

dla rozumienia komunikacji pojęcie „informacja” jest absolutnie nieprzydatne, ponieważ definiowalne jest ono wyłącznie dla jednostki – a komunikacja jest wszystkim, ale na pewno nie procesem jednostkowym – oraz ponieważ semantyka jest czymś od „informacji” głęboko odmiennym (gdyż zjawiskiem przeciwnym), a my w komunikacjach pracujemy głównie semantyką, oraz ponieważ niewielka tylko ilość wypowiedzi w komunikacjach posiada charakter informacyjny, a przeważająca część komunikacji dotyczy semantyki (Fleischer 2010: 172).

Główną zaletą deklaratywno-informatywnego typu komunikacji organizacja–środowisko jest stała kontrola komunikacji, które do środowiska są dostarczane. Jednak tak kontrolowana komunikacja nie przekłada się bezpośrednio na kontrolę powstałego wizerunku, gdyż ten jest wielkością autonomiczną w stosunku do postawionych celów i założeń. Kolejna wada tego typu komunikacji to brak jasno sformalizowanego środowiska feedbacku. Brak informacji zwrotnej to brak możliwości reagowania organizacji, co z kolei przekłada się na niską atrakcyjność tego typu komunikacji dla wielu odbiorców.

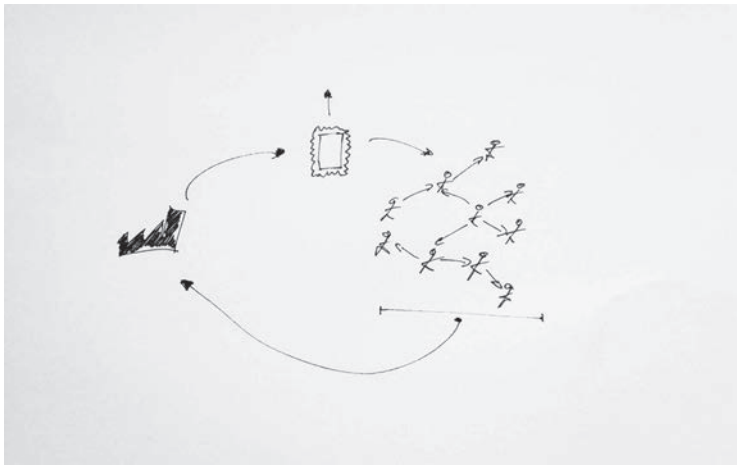
3.2. Komunikacja ofertowa



Ofertowy typ komunikacji łączy się bezpośrednio z omawianą wyżej koncepcją CD i SD, w której organizacja jest odpowiedzialna za dostarczanie unikalnych i jednorazowych produktów do komunikacji. Środek ciężkości komunikacji organizacji jest przesunięty na publiczność organizacji, która (w sytuacji idealnej) powoduje i perpetuuje komunikację o produkcie. Podstawową wartością jest tutaj systemowa irytacja, pozwalająca przez swoje fluktuacyjne właściwości efektywnie zarządzać uwagą publiczności organizacji. A zatem mówi się o organizacji za pomocą produktu do komunikacji, za którym ta organizacja stoi, bo go wyprodukowała w sensie komunikacyjnym. Produkt do komunikacji jest tutaj rozumiany na równi ze Schmidowską koncepcją ofert medialnych, definiowanych przez niego następująco:

Ofert medialnych nie można określić z wielu powodów jako odwzorowania rzeczywistości, lecz jako oferty dla systemów kognitywnych i komunikacyjnych, wprawiające w ruch konstrukcje rzeczywistości w obecnych warunkach systemowych. Jeśli owe oferty nie zostaną użyte, oferty medialne nie „transportują” zupełnie niczego. Jeśli natomiast zostają użyte, każda z nich wydarza się w sposób specyficzny dla systemu (Schmidt 2010: 254–255).

3.3. Komunikacja systemowa (subwersywna)



Ostatnim omawianym w niniejszym artykule typem komunikacji jest systemowe ujęcie mechanizmu komunikacyjnego, które jest poniekąd tożsame z Fleischerowską koncepcją komunikacji subwersywnej. Jak pisze sam badacz:

Polega ona [komunikacja subwersywna – MW, KM] na takim zastosowaniu semantyki i kształtowaniu następnie wypowiedzi, by uniknąć prezentowania własnego poglądu, opinii, mniemania itp. Mówimy zatem coś, czego sami nie myślimy lub co jest nam zgoła obce i konfrontujemy z tym adresata, uzmysławiając mu, że reprezentantem prezentowanych opinii jest on sam. Ciekawa jest bowiem sama reakcja adresatów na tak skonstruowaną wypowiedź. Mechanizm ten działa na podstawie zasady – pokazujemy ludziom ich poglądy, a oni obrażają się na nas, zamiast zastanowić się nad sobą. [...] Z tego procesu zaś adresat wyciąga następnie wniosek o kompetencji autorów komunikatu i może przejść na ich pozycje, przejąć ich opinie, sytuując się w pewnym „my” oraz odcinając się od mainstreamu czy od przekonania, który ten typ komunikacji piętnuje (Fleischer 2011a: 203).

Systemowy typ komunikacji – w przeciwieństwie do deklaratywno-informatywnej formy komunikacji organizacji – zakłada współwystępowanie i współuczestniczenie w konstruowaniu oferty komunikacyjnej, zarówno publiczności organizacji, jak i samej organizacji. Organizacja, przez przyjęcie perspektywy obserwatora, dokonuje syntezy mentalnej kondycji społeczeństwa i pokazuje miejsce i kondycję tego społeczeństwa w ramach własnej oferty komunikacyjnej. Ten mechanizm pozwala na pewnego rodzaju przejrzanie się w lustrze oferty komunikacyjnej i skonstatowanie tej oferty w ramach *corporate image* organizacji.

4. Podsumowanie

Powyższe omówienie stanowi wprowadzenie do tematyki algorytmizacji procesów projektowych. Przytoczone przykłady posiadają punkty wspólne w swej strukturze, jednak orientują się na różne paradygmaty i kultury pracy projektowej. Sama algorytmizacja pracy kreatywnej wydaje się zjawiskiem dość nietypowym; to specyficzny obszar działalności człowieka, któremu niedaleko jest do wynalazczości, a więc do rezultatów, które historia tytułuje jako dzieło przypadku. Niezależnie od przyjętego algorytmu pracy projektowej zaznaczamy istotę w samej idei designu. To, w jaki sposób idea designu się dokonuje na poziomie operacyjnym, jest dla nas sprawą drugorzędą.

Bibliografia

- Attfield J. (2000). *Wild Things. The Material Culture of Everyday Life*. New York: Berg.
- Bødker S. (1996). Creating conditions for participation. Conflicts and resources in systems design. *Human Computer Interaction*, 11 (3), s. 215–236.
- Brown T. (2013). *Change by Design. How design thinking transforms organizations and inspires innovation*. New York: Harper Collins.
- Churchman C.W. (1967). Wicked problems. *Management Science*, 14 (4), B141–B142.
- Cooper A., Reimann R., Cronin D. (2007). *About Face 3: The Essentials of Interaction Design*. Wiley: Wiley India Pvt. Limited.
- Curedale R. (2013). *Design Thinking: process and methods manual*. Topanga: Design Community College Incorporated.
- Ehn P., Kyng M. (1987). The Collective Resource Approach to Systems Design. W: G. Bjerknes, P. Ehn, M. Kyng (red.), *Computers and Democracy: A Scandinavian Challenge* (s. 17–57). Aldershot: Avebury.
- Fleischer M. (2007). *Ogólna teoria komunikacji*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego .
- Fleischer M. (2008). *Koncepty – elementy sterujące komunikacji*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza ATUT.
- Fleischer M. (2008a). *Konstrukcja rzeczywistości 2*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza ATUT.
- Fleischer M. (2009). *Non-dualistyczny świat, konstruktywizm i Dōgen Zenji*. Łask: Oficyna Wydawnicza Leksem.
- Fleischer M. (2010). *Communication design, czyli projektowanie komunikacji (lub odwrotnie)*. Łódź: Primum Verbum.

- Fleischer M. (2011). Dwa rodzaje reprodukcji systemów – dywersyfikacja i dyferencjacja. W: G. Habrajska (red.), *Komunikatywizm w Polsce. Wybrane zagadnienia z teorii i praktyki*. Łódź: Primum Verbum.
- Fleischer M. (2011a). *Reklama. Struktura i funkcje w wymiarze komunikacyjnym*. Łódź: Primum Verbum.
- Fleischer M. (2012). *Typologia komunikacji*. Łódź: Primum Verbum.
- Fleischer M. (2013). *Notatki*. Kraków: Libron.
- Frascara J. (2002). *Design and the Social Sciences. Making Connections*. New York: CRC Press.
- Greenhouse E.S. (2010). Human-centered design. *Livable New York. Resource Manual*. Dostępna na: <http://www.aging.ny.gov/LivableNY/ResourceManual/DemographicAndSocialTrends/19.pdf> (05.02.2015).
- Gropius W. (2014). *Pełnia architektury*. Kraków: Karakter.
- JanKomunikant (2011). *Słownik polszczyzny rzecztywistej (siłą rzeczy – fragment)*. Łódź: Primum Verbum.
- Kelly D., Kelly T. (2013). *Creative Confidence. Unleashing the Creative Potential Within Us All*. New York: Crown Publishing Group.
- Lewiński P.H. (2008). *Retoryka reklamy*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Lois G. (2012). *Damn Good Advice (For People with Talent!). How to Unleash Your Creative Potential by America's Master Communicator*. New York: Phaidon Press.
- Longstaff A. (2012). *Neurobiologia. Krótkie wykłady*, przeł. G. Hess. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Ludewig K. (1995). *Terapia systemowa. Podstawy teoretyczne i praktyka*, przeł. A. Ubertowska. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Luhmann N. (1984). *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann N. (1994). *Teoria polityczna państwa bezpieczeństwa socjalnego*, przeł. G. Skąpska, W. Lipnik. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Luhmann N. (2007). *Systemy społeczne. Zarys ogólnej teorii*, przeł. M. Kaczmarczyk. Kraków: Zakład Wydawniczy NOMOS.
- Norman D. (2005). *Emotional Design: Why We Love (or Hate) Everyday Things*. New York: Basic Books.
- Norman D., Draper S.W. (1986). *User Centered System Design: New Perspective on Human-computer Interaction*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Papanek V. (2012). *Dizajn dla realnego świata. Środowisko człowieka i zmiana społeczna*, przeł. J. Holzman. Łódź: Recto Verso.
- Popper K. (1977). *Logika odkrycia naukowego*, przeł. U. Niklas. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.

- Rosińska M. (2010). *Przemysłać u/życie: projektanci przedmioty życie społeczne*. Warszawa: Fundacja Bęc Zmiana.
- Sanders E. (2002). From User-Centered to Participatory Design Approaches. W: J. Frascara (red.), *Design and the Social Sciences*. London: Taylor & Francis Books Limited.
- Schmidt S.J. (2010). Rzeczywistość obserwatora. W: B. Balicki, D. Lewiński, B. Ryz (red.), *Radykalny konstruktywizm. Antologia* (s. 243–260). Wrocław: GAJT Wydawnictwo.
- Taylor N. (1998). *Urban Planning Theory Since 1945*. London: SAGE Publications.
- Thackara J. (2010). *Na grzbiecie fali. O projektowaniu w złożonym świecie*, przeł. Ł. Kotyński, A. Ronżewska-Kotyńska. Warszawa: Academica.
- Tufte E. (2006). *Beautiful Evidence*. New York: Graphics Press.
- Wszolek M. (2014). Droga przez mękę – proces projektowania komunikacji. W: J. Pacuła (red.), *Góry i wędrowanie. Prace ofiarowane Profesorowi Tomaszowi Stępniewi*. Bielsko-Biała: Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej.
- Wszolek M. (2014a). Strategic Design jako metoda pracy kreatywnej. W: T. Bielak, R. Pysz (red.), *Dostrzec różnicę*. Bielsko-Biała: Wydawnictwo ATH.