

Link: https://www.ted.com/talks/tom_wujec_got_a_wicked_problem_first_tell_me_how_you_make_toast/transcript

Got a wicked problem? First, tell me how you make toast, Tom Wujec, 2013

Tłumaczenie: Anna Snela

Korekta: Magda Komorowska

Kilka lat temu natknąłem się na proste ćwiczenie z projektowania, które pomaga ludziom zrozumieć i rozwiązać skomplikowane problemy. Jak wiele tego typu ćwiczeń, początkowo wydaje się ono banalne. Gdy jednak przyjrzymy się mu bliżej, nieoczekiwanie odkrywamy fakty odnośnie do tego, jak współpracujemy z innymi i jak rozumujemy.

Ćwiczenie składa się z trzech części i zaczyna od czegoś, co potrafimy wszyscy, od tego, jak zrobić tosta. Zaczynamy od kartki papieru i flamastra. Bez użycia słów rysujesz sposób przygotowania tosta. Większość osób rysuje coś w tym stylu. Rysują kromki chleba, potem wkładają je do tosterza. Tost zostaje w nim przez chwilę. Potem wyskakuje! Po dwóch minutach mamy tosta i szczęście.

Przez lata zebrałem setki takich rysunków, niektóre z nich są bardzo dobre, bo naprawdę jasno pokazują proces robienia tosta. Jest też trochę niezbyt dobrych rysunków. Są naprawdę kiepskie, bo nie wiadomo, co mają przekazać. Jeśli się przyjrzeć, niektóre z nich pokazują pewne etapy procesu, pomijając inne. Niektóre rysunki przedstawiają tylko tosta albo jego obróbkę. Inne skupiają się na samym tosterze. Inżynierowie uwielbiają rysować mechanikę tego procesu. (Śmiech) Są też rysunki przedstawiające ludzi. Mają pokazać ich przeżycia. Inne rysunki pokazują produkty potrzebne do zrobienia tosta, przedstawiają nawet wizytę w sklepie. Widać sieci łańcuchów dostaw. Czasem wręcz rysunki przedstawiają pola pszenicy. Jeden rysunek zaczyna się nawet od Wielkiego Wybuchu. Szaleństwo. Ale sądzę, że to jasne, że pomimo wielkich różnic, te rysunki mają wspólną cechę. Zastanawiam się, czy ją widzicie. Widzicie? Co łączy to wszystko?

Większość rysunków ma węzły i połączenia. Węzły reprezentują namacalne obiekty, takie jak toster czy ludzi, a linie - połączenia pomiędzy nimi. Wykorzystanie węzłów i połączeń daje pełny model systemu i wizualizuje nasze wyobrażenia o tym, jak dana rzecz działa. Taka jest wartość tych rzeczy. Interesujące jest to, że te modele ujawniają różne punkty widzenia. Na przykład Amerykanie przygotowują tosty w tosterze. To wydaje się oczywiste. Jednak wielu

„Myślenie wizualne w edukacji globalnej”

Projekt jest współfinansowany w ramach polskiej współpracy rozwojowej Ministerstwa Spraw Zagranicznych RP w 2020 roku



Europejczyków smaży tosty na patelni, a wielu studentów wykorzystuje w tym celu ogień. Niezupełnie to rozumiem. Robi tak wielu studentów MBA.

Złożoność modelu mierzymy liczbą węzłów. Najczęściej jest ich pomiędzy cztery a osiem. Przy mniejszej liczbie rysunek wydaje się zbyt prosty, ale łatwy do zrozumienia. Gdy węzłów jest ponad 13 wydaje się, że patrzymy na mapę. Rysunek jest zbyt złożony. A więc idealnie jest mieć między 5 a 13 węzłów. Jeśli chcesz przekazać coś wizualnie, narysuj na diagramie od 5 do 13 węzłów. Nawet jeśli nie jesteśmy uzdolnieni plastycznie, to intuicyjnie wiemy, jak rozbić złożone procesy na proste części, a potem na nowo je połączyć.

To prowadzi nas do drugiej części ćwiczenia. Przedstawiamy proces tostowania przy pomocy przyklejanych karteczek lub kart. Co się wtedy dzieje? Większość ludzi rysuje bardziej przejrzyste i logiczne węzły, z większą dbałością o szczegóły. Widać analizę krok po kroku, a podczas budowy modelu ludzie przestawiają węzły, budując z nich jak z klocków Lego. To może wydawać się trywialne, ale w istocie jest naprawdę ważne. Te szybko powtarzające się etapy tworzenia, refleksji i analizy to właściwie jedyny sposób na osiągnięcie jasności. To kwintesencja procesu tworzenia. Teoretycy systemów mówią, że łatwość, z jaką zmieniamy formę, jest powiązana z naszą gotowością do poprawy modelu. A więc systemy budowane z karteczek są nie tylko bardziej płynne, na ogół rezultatem jest też większa liczba węzłów niż w statycznych rysunkach. Rysunki na karteczkach są znacznie bogatsze.

To prowadzi nas do trzeciej części ćwiczenia. Rysujemy przygotowanie tosta, ale tym razem w grupie. Co dzieje się wtedy? Oto, co się dzieje. Robi się wielki bałagan, większy bałagan i jeszcze większy bałagan. Jednak wraz z udoskonaleniem modelu najlepsze węzły stają się bardziej widoczne, a z każdą rundą model staje się bardziej przejrzysty, bo każdy opiera się na pomysłach innych osób. Wyłania się scalony model systemowy, łączący różnorodność indywidualnych punktów widzenia. Rezultat jest więc zupełnie inny od tego zwykle uzyskiwanego na spotkaniach, prawda? Rysunki zawierają nawet 20 i więcej węzłów, ale uczestnicy nie mają poczucia, że to jakaś mapa, ponieważ sami tworzyli te modele. Co ciekawe grupy spontanicznie się mieszają i dodają dodatkowe warstwy organizacyjne. Na przykład, żeby uprościć sprzeczności, dodają rozgałęzienia czy równoległe rozwiązania. Jeśli robią to w ciszy, robią to lepiej i szybciej. Co ciekawe: rozmowy przeszkadzają.

Oto kilka kluczowych wniosków, które możemy z tego wyciągnąć. Po pierwsze rysowanie pomaga nam przedstawić sytuację jako system węzłów i połączeń. Ruchome karty dają lepsze modele systemów, bo kolejne udoskonalenia są o wiele bardziej płynne. Z kolei praca w grupie daje najbardziej zrozumiałe modele, ponieważ łączy wiele punktów widzenia. To interesujące. W odpowiednich warunkach, ludzie, pracując razem, tworzą modele znacznie lepsze niż przy pracy samodzielnej.

„Myślenie wizualne w edukacji globalnej”

Projekt jest współfinansowany w ramach polskiej współpracy rozwojowej Ministerstwa Spraw Zagranicznych RP w 2020 roku



To podejście sprawdza się przy rysowaniu procesu przygotowania tosta, ale co, jeśli chcielibyśmy narysować coś bardziej istotnego? Na przykład wizję organizacji, doświadczenia klienta czy długookresowy zrównoważony wzrost?

Obecnie ma miejsce rewolucja wizualna. Coraz więcej organizacji analizuje swoje palące problemy, wspólnie je rozrysowując. Jestem przekonany, że ci, którzy postrzegają świat w kontekście ruchomych węzłów i połączeń mają faktyczną przewagę.

W praktyce jest to naprawdę proste. Zaczynasz od pytania, tworzysz węzły, udoskonalas je, robisz to od nowa, doskonalisz i doskonalisz, aż pojawiają się wzorce. Grupa ma poczucie, że wszystko jest jasne, a ty dostajesz odpowiedź.

Ta prosta czynność wizualizacji, powtarzana wielokrotnie, prowadzi do naprawdę istotnych efektów. Należy jednak pamiętać, że to rozmowy są tu istotnym czynnikiem, nie same modele. Te wizualne punkty odniesienia mogą rozrastać się do setek a nawet tysięcy węzłów. Weźmy za przykład organizację o nazwie Rodale. Duże wydawnictwo. Pewnego roku stracili sporo pieniędzy. Ich zarząd przez trzy dni rysował swoje działania. Co ciekawe po wizualizacji całego biznesu, system po systemie, ich dochody wyniosły 50 milionów dolarów. Awansowali też z oceny D do A w opinii klientów. Dlaczego? Ponieważ zespół kierowniczy doszedł do porozumienia. Teraz moją misją jest pomoc organizacjom w rozwiązywaniu ich palących problemów przy użyciu grupowej wizualizacji. Na stronie, którą stworzyłem, drawtoast.com, umieściłem listę najlepszych praktyk. Można się tam dowiedzieć, jak poprowadzić warsztaty, poszerzyć wiedzę o języku wizualizacji, strukturze połączeń i węzłów, którą można zastosować przy rozwiązywaniu problemów i pobrać przykłady szablonów, jak rozpracowywać skomplikowane problemy, które napotykamy w naszych organizacjach. Na pozór banalne ćwiczenie rysowania tosta pomaga nam uzyskać przejrzystość, zaangażowanie i wspólną wizję.

Kiedy następnym razem staniecie przed interesującym wyzwaniem pamiętajcie, czego uczy nas projektowanie. Niech wasze pomysły będą widoczne, namacalne i logiczne. To proste, fajne, skuteczne. Uważam, że to pomysł, który zasługuje na pochwałę.

Dziękuję

„Myślenie wizualne w edukacji globalnej”

Projekt jest współfinansowany w ramach polskiej współpracy rozwojowej Ministerstwa Spraw Zagranicznych RP w 2020 roku

