

Na začátek musíme postavit potřeby a přání lidí, ne technologie nebo ekonomický zisk

Rozhovor s Moritzem Gekelerem

Jana Mahelová

S Moritzem Gekelerem – lektorem kurzů *Design Thinking* a dříve také futurologem automobilky Daimler AG – jsme si povídali o tom, že design neznamená jen dělat ošklivé věci hezčími, že je to způsob myšlení, a když se to podaří, pak také řešení mnoha velkých problémů. Společně jsme se vrátili i k loňské olomoucké konferenci o spotřební kultuře *Consumer Culture: Between Aesthetics, Social Distinction and Ecological Activism* a její snaze podpořit spolupráci akademického a komerčního sektoru a podtrhnout význam sociálních a humanitních věd: „Věřím, že v budoucnosti bude stále větší poptávka po lidech, kteří do své práce vnášejí neobvyklé perspektivy. Bez toho jenom fungujeme – nevytváříme žádné skutečně nové myšlenky. Humanitní vědci se učí být zvědaví a zůstat takoví,“ říká Moritz Gekeler.

Jedním z úkolů, které dostávají vaši studenti v rámci workshopu *Design Thinking*, je popsat vlastní nebo partnerovu peněženku, vést o ní dialog (o jejích přednostech a nevýhodách, možných

zlepšeníh apod.) a následně navrhnout peněženku ideální. Jaký smysl má tato aktivita?

Díky tomuto malému cvičení se dá v krátkém čase sdělit, jak je důležité dát prostor druhému, pokud pro něj chceme „designovat“ nějaký výrobek nebo službu. Ve 20. století byla většina produktů – často velmi úspěšných – vyvíjena z technologické perspektivy. Vynálezce dostal nápad na novou technologii a tu zrealizoval, pak se pro tento nový produkt vyvinul byznys model a prostřednictvím výzkumu trhu se zjistilo, komu by se výrobek mohl prodávat. Protože však dnes existuje nespočet produktů a možností, je stále důležitější postavit hned na začátek (zjevné a latentní) potřeby a přání lidí. Zejména v souvislosti s velkými výzvami, před které bude lidstvo postaveno v příštích desetiletích, pak půjde o to, abychom mnohé produkty, systémy a služby utvářeli nově. Když začneme od lidí, a ne od technologií nebo ekonomického zisku, mohlo by se podařit nalézt lepší řešení obtížných problémů, jako je změna klimatu, demografické změny apod.

Zastavme se ještě na chvíli u kurzu *Design Thinking*, který běží na HPI School of Design Thinking a z něhož mohli návštěvníci konference *Consumer Culture* absolvovat krátkou ochutnávku také v Olomouci. Mohl byste se pokusit krátce nám jej popsat? Komu je kurz určen? Jak dlouho obvykle trvá? Co je jeho cílem?

Co jsem dělal v Olomouci, bylo jen nahlédnutí do kultury *design thinking*. Kurz na HPI School of Design Thinking trvá dva semestry. První semestr lze absolvovat také samostatně jako základní kurz – *Basic Track*. Tam studenti pracují v multidisciplinárních týmech dva dny v týdnu (v úterý a pátek) na několika menších projektech vycházejících z reálných zadání. Projekty studentům zprostředkují *design thinking* proces, především ale kulturu a způsob myšlení, který za ním stojí. První semestr je pak uzavřen šestitýdenním projektem, v jehož rámci vypracovávají studenti společně s partnery z průmyslové praxe nebo sociálního sektoru inovativní řešení nějakého problému. Ve druhém semestru, jež nazýváme *Advanced Track*, pracují studenti přes 12 týdnů na projektu, na němž se podílí velký, často také mezinárodní podnikatelský subjekt. V uplynulých letech jsme měli společné projekty například s DHL, Metro-Gruppe, německým Telekomem atd. (Viz také http://www.hpi.uni-potsdam.de/d_school/partners/recent_partners.html?L=1.)

Kurz je určen německým i mezinárodním studentům všech oborů. Jeho cílem je zprostředkovat posluchačům, kteří nemuseli bezpodmínečně studovat design jakožto disciplínu, metody, které jsou v designu užívány. Studenti by se tudíž měli naučit myslet jako designér (*design thinking*). A protože studenti i učitelé na HPI School of Design Thinking pocházejí ze všech možných oborů, učí se posluchači zároveň také spolupráci v rámci velmi heterogenních týmů. Vyučování se – na rozdíl od většiny jiných studijních programů – snažíme méně vést frontálním způsobem, který je charakteristický tím, že přednášející něco sděluje posluchačům. Naopak studenty povzbuzujeme spíše k samostatné práci. Učí se z vlastní motivace.

Ve vašem životopisu mě mimo jiné zaujalo, že během vlastních studií jste pracoval jako futurolog pro Daimler AG. Mohl byste mi tuto práci trochu

přiblížit? Jaká je vlastně úloha futurologa v takové firmě?

Výzkumníci budoucnosti, futurologové, pomáhají firmě připravit se na budoucnost. Protože ale budoucnost nelze předpovědět úplně precizně, pracuje se většinou s takzvanými scénáři. Tím, že si člověk představí více možných budoucností, se totiž připraví na možnosti, které mohou eventuálně nastat. Pro vypracování takového scénáře je důležitá spolupráce lidí s nejrůznějšími oborovými východisky. Tak se také stalo, že jsem se já jakožto literární vědec mohl v týmu setkat s inženýry, ekonomy, sociology a psychology. Scenáře tohoto druhu bývají vypracovávány na základě rozsáhlých studií současného stavu, statu quo. Vývoj a trendy, které můžeme už dnes zaznamenat, jsou systematicky uváděny do vzájemných vztahů a dále domyšleny, aby tak vznikl konzistentní obraz budoucnosti. Tento přístup je vhodný obzvláště tehdy, když jde o to, vytvořit dlouhodobou perspektivu. Měl jsem příležitost pracovat na různých zadáních, např. jsem se věnoval tématu evropské energetické bezpečnosti a budoucí dostupnosti zdrojů.

Kdo tvořil váš tým? Respektive, kdo by měl podle vašeho názoru v ideálním případě tvořit tým futurologů?

V oddělení, kde jsem pracoval, šlo skutečně o to, přinést různé perspektivy. Z toho důvodu tam pracují lidé ze všech možných oborů: hospodářští inženýři a matematici, kulturní vědci a designéři, psychologové, sociologové, ekonomové, fyzici, filozofové a informatiči. Z mého pohledu je tým pro studium budoucnosti tím lepší, čím rozdílnější jsou oborové backgroundy jeho jednotlivých členů. Jen tak se mu může podařit vyvarovat se slepých míst. Když odborníci zůstanou mezi sebou – a hovoří pouze inženýři s inženýry, podnikoví ekonomové s podnikovými ekonomy – mají jednostranný pohled na svět. Teprve při výměně názorů s ostatními se mohou naučit vidět skutečnost také z jiných perspektiv. To ostatně platí i pro *design thinking*.

Lze na základě vaší praxe říci, které trendy momentálně vládnou v automobilovém průmyslu, a předpovědět, které z nich budou panovat v budoucnosti?

Tuto otázku bohužel nedokážu komplexně zodpovědět. Mohu vám na-

bídnout pouze svůj soukromý odhad. Z mého pohledu nás totiž výzvy, před kterými stojíme (např. klimatické změny, drastické spotřebovávání zdrojů nebo celosvětové sociální nerovnosti), přinutí v budoucnu přemýšlet nově nad věcmi, které dnes pokládáme za samozřejmé. Musíme se pokusit zbavit co možná nejvíce těch oblastí života, které jsou dnes saturovány s pomocí strojů a jiných materiálních produktů, jejich materiálního rozměru. Z toho důvodu dojde dle mého názoru k tomu, že budeme vyvíjet služby, které nám pomohou vyhýbat se strojům. A to platí i pro automobilový průmysl. Někteří výrobci ostatně už této výzvě čelí: Všude se dají nalézt nové služby, které nám v budoucnu umožní být mobilní i bez toho, abychom vlastnili automobil (např. Car2Go od Daimleru – www.car2go.com, z menších poskytovatelů – www.tamyca.com – nebo jiné koncepty sdílení vozidel, jako je v Německu ten od Deutsche Bahn – www.callabike-interaktiv.de). Kdyby se tyto koncepty prosadily, potřebovali bychom mnohem méně aut. Silnice by byly prázdnější a vzduch čistší.

Jsou tyto trendy všeobecné, lze je případně zobecnit? Jak z vašeho pohledu vypadá naše budoucnost?

Jsem optimista a věřím, že se nám podaří najít nová řešení dávno známých problémů. Rozšíření počítačů a mobilních komunikačních přístrojů nám umožní být v záplavě lépe dostupných informací, také lépe informováni. Musíme se ovšem ještě naučit zacházet s těmito technologiemi a využívat je k tomu, abychom dělali věci, které jsme se učili celá desetiletí, jinak. Pokud se nám tohle podaří, umožní nám to postavit se globálním výzvám s novými koncepty. Myslím také, že potřebujeme novou definici blahobytu, která se obejde nejen bez materiálního a finančního růstu. Otázka, která se přitom ale stále znovu nabízí, je: Jak rychle můžeme zavést a realizovat změny vedoucí k udržitelnějšímu světu? Podle mého názoru si s tím musíme opravdu pospíšet.

Jaké jsou pak podle vašeho názoru nejsilnější aspekty, které „design budoucnosti“ ovlivňují? Jsou to média? Reklama? „Zelená“ politika?

Mým přáním by bylo, aby design budoucnosti více pamatoval na svůj potenciál utvářet věci a procesy od základu nově.

Design nesmí být chápán jako „zkrášlování ošklivých strojů“ (volně podle Klause Krippendorfa). Místo toho by měly být metody designu zapojeny už při prvním promyšlení produktu. Nejdůležitější otázka, která se podle mého názoru v souvislosti s designem budoucnosti objevuje, je ta po žádoucnosti produktu. Žádoucností míním na jedné straně to, že se design musí zaměřit na přání jednotlivých zákazníků. Zároveň ale musejí designéři zkoumat také v etickém smyslu, zda je produkt, který má být vyvíjen, žádoucí pro společnost a lidstvo vůbec. Produkty, které ničí životní prostředí nebo vykořisťují lidi, jsou z tohoto hlediska – alespoň podle mého názoru – nežádoucí. Když budeme design chápat tímto způsobem, nabízí se například k tématu mobility otázka, jestli skutečně potřebujeme auto k tomu, abychom byli mobilní, anebo to jde i jinak. Myslím, že úkoly designu bychom měli přijímat mnohem více principiálně.

Tento způsob nahlížení na spotřebu a design je ovšem jen přáním z mé strany. Ve skutečnosti lze dnes takové produkty najít jen zřídka. Spotřeba a také design jsou zajisté stále velmi silně určovány reklamou a image, kterou si pro sebe firmy vytvářejí prostřednictvím marketingu.

Ve své dizertační práci jste se zabýval konceptem udržitelnosti, na který vlastně narážíme v průběhu celého rozhovoru, byť nepřímo. Z jaké perspektivy jste na něj vy sám nahlížel? Jaká je vaše nejdůležitější teze?

Ve své dizertaci analyzuji příběhy, s nimiž firmy spojují své produkty, aby je propagovaly jako udržitelné. Jedna z mých tezí je, že existují dvě roviny, na nichž může být udržitelnost komunikována: rovina produktu samého a rovina doplňkové komunikace. Podle mého mínění musejí výrobci, kteří chtějí sebe a své produkty prezentovat jako udržitelné, začít především u výrobků samých. Musejí je ve výše zmíněném smyslu nově utvářet. Teprve když se jim to podaří, měli by ve svých reklamách začít zdůrazňovat udržitelnost.

Dnes to však funguje právě naopak. Udržitelnost je konstruována hlavně komunikačně, tj. textem, obrazem a filmem v klasické reklamě a na internetu. Mnohé výrobky ale nevyhovují vysokému standardu, který slovo „udržitelnost“ sugeruje. Kdyby byl nějaký produkt skutečně udržitelný, vlastně by už tento aspekt nemusel

být nijak zvlášť zdůrazňován. Výrobek by mluvil sám za sebe.

To je jistě pravda, vraťme se ale ještě na samý začátek. V říjnu 2010 jste se účastnil olomoucké konference *Consumer Culture* (viz oltk.upol.cz/consumer-culture), o níž už jsme se letmo zmínili. Jedním z jejích cílů bylo vytvořit spojení mezi akademickým a komerčním sektorem. To je ovšem v Česku, v mnoha oborech, relativně nové, a mě by proto zajímalo, zda se totéž dá říci i o Německu, anebo je tam tato praxe již docela obvyklá.

V Německu už existují obory, v nichž se setkávají podniky s univerzitami. Obzvláště na inženýrských a podnikatelských fakultách běží projekty, v jejichž rámci spolufinancují výzkum firmy. Myslím si ale, že by tato spolupráce měla být budována ještě mnohem více. Především v humanitních oborech se totiž výměna mezi hospodářstvím a univerzitami uskutečňuje jen zřídka. Podle mého názoru musejí být na obou stranách odbourány některé předsudky. My na HPI School of Design Thinking spolupracujeme s firmami velmi úzce. Studenti dostávají zadání, která jsou pro podniky a organizace skutečně důležitá.

A považujete vy sám – jakožto člověk, který působí nebo působil v obou sektorech – za důležité, obohacující nebo alespoň užitečné, že se odborníci z těchto dvou světů (univerzit a firem) setkávají, že spolu diskutují a sdílejí své poznatky? Mohlo by to podle vašeho názoru přinést nové možnosti?

Shledávám extrémně důležitým, že tu k výměně dochází. Firmy se přece jen dusí ve vlastní šťávě, když se opomenou podívat přes okraj talíře plného každodenních úkolů. A myslím, že také pro studenty je

velmi důležité poznat svět firem. Jen tak se mohou sami rozhodnout, která povolání jsou pro ně zajímavá. Podle mého názoru je to obzvláště potřebné tehdy, když studium nevychovává k typické profesní kariéře. Například ne všichni studenti literatury se mohou stát literárními vědci nebo učiteli. Takže je důležité, aby si již během studia udělali představu o tom, co by je jinak ještě mohlo zajímat.

To je podle mého názoru také výhoda, kterou si s sebou často nesou právě humanitní vědci. Mají vnitřní flexibilitu a rozhled širší než mnozí ekonomové, kteří se zdánlivě už volbou studia vydávají na předmětem narýsovanou profesní dráhu.

Další důležitou intencí konference bylo podpořit humanitní a sociální vědy, protože v České republice existují hlasy, podle nichž nejsou tyto obory důležité. Argumentují tím, že nejsou užitečné pro hospodářství, že nevydělávají peníze, že nemají exaktní výsledky. Jste také toho názoru? Mohlo vám při vaší práci někdy pomoci, že i vy sám jste vystudoval srovnávací literaturu a italštinu, tedy humanitní vědy?

Humanitní studium má velmi mnoho výhod a já profituji den co den ze svého vzdělání literárního vědce. Samozřejmě mi to pomáhá například lépe zpracovávat texty a rychleji pochopit jejich smysl. Jak bylo řečeno, vnímám ale vzdělání v humanitních vědách především jako možnost rozšířit si obzory a stát se flexibilnějším v myšlení. Pokládám za nebezpečné posuzovat studium čistě podle jeho přímé (momentární) směřitelnosti. Věřím, že v budoucnosti bude stále větší poptávka po lidech, kteří do své práce vnášejí neobvyklé perspektivy. Bez toho jenom fungujeme – nevytváříme žádné skutečně nové myšlenky. Humanitní vědci se učí být zvědaví a zůstat takoví.

Moritz Gekeler (1979) působí v současné době jako lektor na HPI School of Design Thinking v Postupimi, několik let však pracoval také jako futurolog pro německou automobilku Daimler AG. Sám vystudoval nejen *design thinking* (absolvoval v roce 2008/2009 s projektem „bring.BUDDY“ pro DHL), ale také srovnávací literaturu, italštinu a divadelní studia. Svou dizertační práci obhájil pod vedením prof. Wolfganga Ullricha na Staatliche Hochschule für Gestaltung v Karlsruhe. Zabýval se způsobem, jakým je v rámci produktové komunikace prezentována udržitelnost.



„Výzvy, před kterými stojíme, nás v budoucnu přinutí přemýšlet nově nad věcmi, které dnes pokládáme za samozřejmé,“ říká Moritz Gekeler.

Foto: Harald Gögl