

Cykle adaptacji

W połowie lat 70. pilot myślicwa John Boyd zaproponował radykalnie nowe podejście do działań wojennych. Zamiast postrzegać bitwy jako zjawiska postępujące linearnie, sugerował, że powinniśmy postrzegać je jako pętle, w których każdy z przeciwników przechodzi przez cztery fazy: obserwacja otoczenia, orientacja, co się dzieje, podejmowanie decyzji o tym, co robić, oraz działanie. Następnie proces ten jest powtarzany, począwszy od obserwowania skutków, jakie generuje nowo podjęta decyzja.

Ta tzw. pętla OODA (obserwacja, orientacja, decyzja, akcja) (ang. *observe-orient-decide-act*, OODA) okazała się mieć duży wpływ na kształtowanie strategii wojskowej. Wpłynęła również na szerokie spektrum dziedzin biznesowych, w tym na strategię biznesową, zarządzanie projektami, operacje i produkcję. Rzeczywiście istnieje bezpośredni związek pomiędzy metodologią OODA a rozkwitem czegoś, co określa się mianem szczupłości.

Metoda produkcyjna Toyoty określana mianem *just in time* jest bezpośrednim następstwem stosowania pętli OODA. Steve Blank, twórca podejścia Lean Startup, stwierdził: „Model zarządzania klientem (ang. *Customer Development Model*) z wielokrotnymi pętlami/obrotami może wydawać się przedsiębiorcom nowym pomysłem, ma jednak wiele wspólnego z amerykańską strategią prowadzenia działań wojennych, tzw. pętlą OODA”. Jeff Sutherland, twórca metody scrum, wskazał, że: „Scrum nie jest ideologią. Scrum wywodzi się lotnictwa myśliwskiego i produkcji sprzętu”. Zaś Reid Hoffman, założyciel LinkedIn, podkreślił, że: „W Dolinie Krzemowej stosowanie pętli podejmowania decyzji OODA stanowi czynnik skutecznie wpływający na zdolność do odniesienia sukcesu”⁴.

Pętla OODA wpłynęła również na sposób, w jaki firmy realizują planowanie strategiczne. Termin „planowanie oparte na odkryciach”, wprowadzony przez Iana MacMillana i Ritę McGrath w 2000 roku, sugeruje, że firmy śledzą wiodące wskaźniki swoich strategicznych pomysłów, aby dowiedzieć się, które strategie działają. Zamiast od razu tworzyć nowy biznes, możesz np. zidentyfikować kluczowe niewiadome; uruchomić niewielką inicjatywę po to, by zweryfikować te niewiadome, a następnie zainwestować więcej, jeżeli analiza niewiadomych wykaże, że pomysł był dobry.

Projektowanie zorientowane na człowieka

Mniej więcej w tym samym czasie, w którym Toyota zaczęła stosować metodę OODA w celu stałego doskonalenia, architektki i planiści miejscy przyjęli zaproponowaną

dziesięć lat wcześniej koncepcję, zwaną *satisficing* (połączenie „satisfakcji” – ang. *satisfy* i „wystarczalności” – ang. *suffice*), opierającą się na założeniu, że podejmowanie decyzji oznacza badanie dostępnych możliwości, aż do osiągnięcia akceptowalnego progu. Zamiast szukać optymalnego rozwiązania, nieustannie szukasz wystarczająco dobrego.

Ten pomysł oznacza odejście od nauki w kierunku projektowania. Podczas gdy nauka szuka prawdy, projektowanie szuka rozwiązań.

W latach 80. i 90. XX wieku, w dużej mierze dzięki badaczom z Uniwersytetu Stanforda (w szczególności Davida Kelley’ego, założyciela IDEO), owo poszukiwanie rozwiązań przekształciło się w coś, co obecnie nazywamy myśleniem projektowym, założenie wyjściowe, które od tego czasu mocno się rozwinęło.

Projektanci zaczęli współpracować z użytkownikami zgodnie z założeniem: zbuduj coś, pozwól komuś z tego korzystać, po czym sprawdź, czy to działa. Po prostu projektanci zaczęli angażować użytkowników w proces projektowania. Podejście to zostało określone mianem projektowania skoncentrowanego na użytkowniku. Wyjściowe założenie rozwinęło się w kierunku badania całej drogi pokonywanej przez użytkownika, projektanci zaczęli przyglądać się również temu, co wydarzyło się przed i po interakcji użytkownika z przedmiotem ich pracy. Następnym krokiem w ewolucji wyjściowych założeń było przejście do projektowania skoncentrowanego na człowieku. Na tym etapie znajdujemy się obecnie.

Mój ojciec, Klaus Krippendorff, jest jednym z wiodących zwolenników projektowania skoncentrowanego na człowieku. Został wykształcony w Ulm School, stosunkowo nowej, ale bardzo wpływowej szkole projektowania w Niemczech, z której wywodzi się wiele koncepcji stanowiących podwaliny myślenia projektowego. On i podobnie myślący uczeni twierdzą, że ludzie nie wchodzą w interakcje z przedmiotami, lecz ze znaczeniem, jakie przypisują tym przedmiotom. Dlatego tak ważne jest zrozumienie emocji użytkowników. Badacze ci opowiadają się również za przyjęciem szerokiej perspektywy: patrzą nie tylko na użytkowników, ale także na sieć interesariuszy, która może wpłynąć na przyjęcie danego rozwiązania.

Rozwój metodyk zwinnych

Od połowy do końca lat 90. programiści zaczęli porzucać stare kaskadowe podejście, w którym programuje się w sekwencji strumieni roboczych, z których jeden prowadzi do następnego. Przyjęli natomiast tzw. koncepcję zwinną, łączącą cykliczne, ciągłe doskonalenie z projektowaniem skoncentrowanym na człowieku.