

Spis treści

Słowa wstępne	17
Podziękowania	21
O autorze	23
Wstęp	25
Rozdział 1. Dlaczego rzeczy nie są łatwe	33
Przyczynowość	34
Złożoność	35
Nasze liniowe umysły	36
Redukcjonizm	38
Holizm	39
Zarządzanie hierarchiczne	40
Zarządzanie zwinne	41
Moja teoria wszystkiego	42
Książka i model	43
Podsumowanie	44
Refleksje i działania	44
Rozdział 2. Programowanie zwinne	45
Preludium do programowania zwinnego	45
Księga programowania zwinnego	47
Podstawy programowania zwinnego	49
Konkurencja programowania zwinnego	51
Przeszkoda w przyjęciu programowania zwinnego	54
Zarządzanie bezpośrednie a zarządzanie projektem	55
Podsumowanie	57
Refleksje i działania	57

Rozdział 3. Teoria systemów złożonych	59
Nauki interdyscyplinarne	60
Ogólna teoria systemów	60
Cybernetyka	61
Teoria systemów dynamicznych	62
Teoria gier	62
Teoria ewolucji	63
Teoria chaosu	63
Korpus wiedzy o systemach	64
Prostota: nowy model	65
Prostota zrewidowana	69
Systemy nieadaptacyjne i adaptacyjne	70
Czy nie nadużywamy nauki?	71
Nowa era: myślenie w kategoriach złożoności	72
Podsumowanie	73
Refleksje i działania	74
Rozdział 4. System informacyjno-innowacyjny	75
Kluczem do przetrwania jest innowacja	76
Wiedza	78
Kreatywność	79
Motywacja	81
Zróżnicowanie	83
Osobowość	85
Tylko ludzie spełniają warunki, by stać się kontrolerami	86
Od pomysłów do implementacji	87
Podsumowanie	88
Refleksje i działania	88
Rozdział 5. Jak motywować ludzi	89
Fazy kreatywności	89
Zarządzanie środowiskiem twórczym	92
Techniki kreatywne	93
Motywacja zewnętrzna	94
Motywacja wewnętrzna	96
Demotywacja	97
Dziesięć potrzeb członków zespołu	98
Co motywuje ludzi: znajdź równowagę	100
Niech Twoje nagrody będą wewnętrzne	103
Zróżnicowanie? Masz na myśli relacje!	103
Ocena osobowości	105

Cztery kroki w stronę oceny osobowości zespołu	106
Zestaw do samodzielnego wyznaczania wartości zespołu	107
Zdefiniuj swoje wartości osobiste	109
Polityka braku drzwi	110
Podsumowanie	111
Refleksje i działania	111
Rozdział 6. Podstawy samoorganizacji	113
Kontekst samoorganizacji	113
Samoorganizacja w kierunku wartości	114
Samoorganizacja kontra anarchia	116
Samoorganizacja kontra emergencja	117
Emergencja w zespołach	118
Samoorganizacja kontra samokierowanie kontra samowybieralność	119
Zasada ciemności	120
Twierdzenie Conanta-Ashby'ego	121
Kontrola rozproszona	122
Empowerment jako koncepcja	123
Empowerment jako konieczność	124
Jesteś ogrodnikiem	125
Podsumowanie	127
Refleksje i działania	127
Rozdział 7. Empowerment zespołów	129
Nie twórz długu motywacyjnego	129
Noś czapkę czarodzieja	130
Wybierz czarodzieja, nie polityka	131
Empowerment kontra delegacja	132
Zmniejsz swoje obawy, zwiększ swój status	133
Wybierz odpowiedni poziom dojrzałości	134
Wybierz odpowiedni poziom władzy	135
Wyznaczaj zespoły albo osoby	138
Lista kontrolna delegowania	139
Jeśli chcesz, aby coś było zrobione, ćwicz swoją cierpliwość	140
Sprzeciwiaj się sprzeciwowi swojego kierownika	141
Miej na względzie dziesięć wewnętrznych potrzeb człowieka	142
Delikatnie „masuj” środowisko	143
Zaufanie	143
Szacunek	146
Podsumowanie	148
Refleksje i działania	149

Rozdział 8. Przywództwo i kierownictwo zorientowane na cel	151
Gra w życie	151
Klasy powszechności	153
Falszywa metafora	153
Nie jesteś projektantem gier	154
Ale... samoorganizacja nie wystarczy	155
Zarządzaj systemem, nie ludźmi	156
Menedżerowie czy przywódcy?	158
Właściwe rozróżnienie: przywództwo kontra rządzenie	158
Sens życia	160
Cel zespołu	162
Wyznaczanie celu zewnętrznego	164
Podsumowanie	165
Refleksje i działania	165
Rozdział 9. Definiowanie ograniczeń	167
Daj ludziom wspólny cel	167
Lista kontrolna celów zwinnych	169
Komunikuj swoje cele	171
Wizja kontra misja	172
Przykłady celów organizacyjnych	174
Pozwól swojemu zespołowi na stworzenie autonomicznego celu	175
Pogódź swój cel z celem swojego zespołu	175
Opracuj listę ograniczeń władzy	176
Wybierz właściwą perspektywę zarządzania	177
Chroń ludzi	178
Chroń wspólne zasoby	179
Ograniczaj jakość	180
Opracuj umowę społeczną	182
Podsumowanie	183
Refleksje i działania	183
Rozdział 10. Sztuka ustanawiania reguł	185
Systemy uczące się	185
Reguły kontra ograniczenia	187
Słaby punkt programowania zwinnego	189
Co jest ważne: kunszt	191
Pętla dodatniego sprzężenia zwrotnego	192
Pętla ujemnego sprzężenia zwrotnego	193
Dyscyplina $\times$ umiejętności = kompetencja	195
Różnorodność reguł	198

Zasada subsydiarności	199
Sposób postrzegania ryzyka i fałszywe bezpieczeństwo	200
Memetyka	202
Teoria rozbitych okien	204
Podsumowanie	205
Refleksje i działania	206
Rozdział 11. Jak rozwijać kompetencje	207
Siedem elementów rozwijania kompetencji	208
Optymalizacja całości na wielu poziomach	210
Optymalizacja całości w wielu wymiarach	211
Wskazówki dotyczące miar wydajności	213
Cztery składniki rozwoju osobistego	215
Zarządzanie kontra coaching kontra mentoring	217
Zastanów się nad certyfikatami	218
Wykorzystaj presję otoczenia	219
Użyj dopasowujących się narzędzi	221
Zastanów się nad przełożonym	222
Organizuj spotkania w cztery oczy	224
Organizuj spotkania 360 stopni	225
Rozwijaj standardy	227
Pracuj nad systemem, a nie nad regułami albo ludźmi	228
Podsumowanie	229
Refleksje i działania	230
Rozdział 12. Komunikacja w strukturze	231
Czy to błąd, czy funkcja?	232
Komunikacja oraz informacje zwrotne	232
Błędy w komunikacji są normą	234
Możliwości komunikatorów	235
Efekty sieci	238
Dostrajanie łączności	240
Konkurencja i kooperacja	241
Grupy i granice	243
Hiperproduktywność albo autokataliza	244
Tworzenie się wzorców	245
Symetria skali — wzorce duże i małe	248
Jak rosnąć: wwyż czy wszerek?	249
Podsumowanie	250
Refleksje i działania	251

Rozdział 13. Jak tworzyć strukturę	253
O środowisku, produktach, wielkości i ludziach	253
Najpierw zastanów się nad specjalizacją... ..	255
...a potem nad generalizacją	256
Poszerzaj nazwy stanowisk pracy	257
Propaguj ideę nieformalnego przywództwa	259
Pilnuj granic zespołu	260
Optymalna wielkość zespołu to 5 osób (chyba)	261
Zespoły funkcjonalne kontra zespoły multifunkcyjne	263
Dwie zasady projektowe	265
Wybierz swój styl organizacyjny	267
Przekształć każdy zespół w małą jednostkę wartości	269
Przeznacz zadania do odrębnych zespołów	270
Przeznacz zadania do odrębnych warstw	272
Ilu menedżerów potrzeba, żeby zmienić organizację?	274
Utwórz organizację hybrydową	275
Anarchia umarła, niech żyje panarchia	276
Nie miej tajemnic	277
Niech wszystko będzie widoczne	278
Twórz więzi międzyludzkie	279
Niech Twoim celem będzie elastyczność	279
Podsumowanie	280
Refleksje i działania	281
 Rozdział 14. Krajobraz zmiany	283
Środowisko nie jest „gdzieś tam”	283
Strach przed niepewnością	285
Prawa zmiany	286
Każdy produkt jest udany... Do momentu, gdy zawiedzie	287
Sukces i dostosowanie — wszystko jest względne	289
Jak wykorzystać zmianę	290
Adaptacja, eksploracja, antycypacja	291
Wyścig Czerwonej Królowej	292
Czy można zmierzyć złożoność?	294
Czy produkty stają się coraz bardziej złożone?	295
Kształt rzeczy: przestrzeń fazowa	297
Atraktory i konwergencja	298
Stabilność i zakłócenia	300
Krajobrazy dostosowania	301
Kształtowanie krajobrazu	302
Adaptacja ukierunkowana kontra adaptacja nieukierunkowana	304
Podsumowanie	305
Refleksje i działania	305

Rozdział 15. Jak ulepszać wszystko	307
Ulepszanie liniowe kontra ulepszanie nieliniowe	308
Wiedza o tym, gdzie jesteś	310
Wskazówki dla podróżujących po niepewnych okolicach	311
Zmień środowisko, przywołaj górę	313
Spraw, by zmiana była pożądana	315
Niech stagnacja będzie bolesna	316
Honoruj błędy	317
Strategia hałasu	317
Strategia krzyżowania	319
Strategia transmisji	320
Nie ulepszajmy metodą kopiuj-wklej	322
Na koniec kilka praktycznych wskazówek dotyczących ciągłej zmiany	324
Nie przestawaj	325
Podsumowanie	326
Refleksje i działania	326
Rozdział 16. Wszystko jest błędne, chociaż coś z tego jest przydatne	329
Sześć perspektyw zarządzania 3.0	329
Tak, mój model jest „błędny”	331
Ale inne modele też są „błędne”	333
Wzlot i upadek agilistów	335
Broszurka na temat złożoności	336
Podsumowanie	338
Refleksje i działania	338
Bibliografia	339
Skorowidz	347