

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)
- Fałszywa 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)

- Chronić ludzi (178)
- Chronić 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: wzwyż czy wszcz? (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 multifunkcjonalne (263)
- Dwie zasady projektowe (265)
- Wybierz swój styl organizacyjny (267)
- Przekształć każdy zespół w małą jednostkę wartości (269)
- Przenoś zadania do odrębnych zespołów (270)
- Przenoś 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)