

Spis treści

Rozdział 1.	Niech Kairos Was prowadzi	9
	Presja rynku	9
	Dziesiątki wywiadów	10
	Podsumowanie	11
1.1.	Skąd taki temat	12
	Wyzwania przed zespołami projektowymi	15
	Spodziewane korzyści	21
1.2.	Dla kogo jest ta książka	21
	Jesteś innowatorem	21
	Jesteś liderem	22
1.3.	Jak zorganizowana jest ta książka	22
1.4.	Nieoczekiwane rezultaty są najcenniejsze	24
	Ryzyko, czyli nieoczekiwane rezultaty są najcenniejsze	24
	Rodzaje szczęśliwych zbiegów okoliczności	30
1.5.	Z kim rozmawiałem	31
1.6.	Literatura	33
Rozdział 2.	Cechy projektu eksploracyjnego	35
	Duża niepewność	35
	Nadmiarowość i tymczasowość	36
	Wiedza zamiast celów	36
2.1.	Różne podejścia do realizacji projektów, czyli systematyczne odkrywanie nieznanego	37
	Podejścia do realizacji projektów	37
	Gra w niepewność	40
	Porównanie głównych cech podejść do zarządzania projektami	42
	Hybrydowe zarządzanie projektem	45
2.2.	Ziemia niczyja, czyli gdzie Agile i Waterfall zawodzą	48
2.3.	Rodzaje projektów eksploracyjnych	54
	Projekt eksploracyjny, czyli jaki	54
	Cechy projektów eksploracyjnych	57
2.4.	Płynny charakter projektów eksploracyjnych	59
	Gdy projekt staje się ekstremalny	62
	Różne poziomy niepewności	65
	Projekt eksploracyjny w literaturze	66
	Eksploracja jako etap w projekcie zwinnym lub kaskadowym	74
2.5.	Hierarchia dowodów, czyli na górze róże, na dole placebo	75
	Model priorytetyzacji pomysłów ICE	79

2.6. Dobre praktyki	81
Gromadź wiedzę	81
Nie ufaj wiedzy na niskim poziomie wiarygodności	82
Upewnij się, że masz przestrzeń do eksperymentowania	83
Nie każdy projekt musi być cały eksperymentalny	83
2.7. Literatura	84

Rozdział 3. Człowiek i zespół do zadań specjalnych 86

3.1. Idealny innowator, czyli motywacja wewnętrzna i inne cechy, którymi trudno sterować	87
Kreatywność a innowacyjność	90
Kim jest idealny innowator	92
Cechy, które można rozwijać	92
Cechy, które trudno rozwijać	95
Rekrutacja dla innowacji	98
3.2. Motywacja wewnętrzna	99
Co niszczy motywację wewnętrzną	104
Innowacyjność a motywacja wewnętrzna	105
Sinusoida, czyli zarządzanie ciśnieniem	107
3.3. Idealny zespół	108
Wąskie specjalizacje, płaska struktura	111
Zespoły dwa razy mniejsze niż w Scrumie	112
Motywacja wewnętrzna	113
Kreatywność zespołowa	113
Słowo krytyczne o burzy mózgów	115
Komunikacja, czyli łatwiej otworzyć czat niż usta	115
Każdy jest ważny w zespole	116
Rytuały zespołowe	117
3.4. Dzielenie się wiedzą	118
Obszary zarządzania wiedzą	121
Badania naukowe na temat dzielenia się wiedzą	128
Bariery dzielenia się wiedzą	131
Burzyciel bunkrów, czyli zapytaj eksperta	132
Semantyczne wyszukiwanie (Retrieval Augmented Generation)	138
Jak zabrać się za wzmacnianie dzielenia się wiedzą	140
3.5. Dobre praktyki	141
Rekrutuj dla motywacji i mindsetu	141
Nie psuj zabawy	142
Nie zaczynaj innowacji bez motywacji wewnętrznej	142
Daj ludziom czas na innowacje	142
Stosuj presję w krótkich odcinkach czasu	143
Dawaj autonomię	143
Powołaj mentora	143
Stosuj rytuały	143
3.6. Literatura	144

Rozdział 4. Przywództwo	147
4.1. Przywódca wspierający innowacyjność	148
Umiarkowana presja na rezultat	149
Presja na bycie kreatywnym	149
Stawianie wyzwań	150
Zapewnienie zasobów i czasu na pomysły własne	150
Poczucie bezpieczeństwa	150
Zapewnienie autonomii	151
Wzmocnienie sprawczości (empowerment)	151
Pozytywna informacja zwrotna	152
Częste i szczere interakcje z pracownikiem	152
Nagradzanie za kreatywność i innowacyjność	152
Zachowania otwarte	153
Jasna i zaakceptowana wizja	153
Orientacja zadaniowa	154
Dawanie osobistego przykładu	154
Lider transformacyjny	154
4.2. Różne style przywództwa	158
Przywódca paradoksalny	159
Myślenie paradoksami	160
Przywódca oburęczny	166
Przywódca autentyczny	168
4.3. Momenty zwrotne, czyli lider o dwóch czapkach	169
Czapka lidera wspierającego	171
Czapka lidera autokratycznego	172
Śmiała wizja	174
Krytyka lidera o dwóch czapkach	175
4.4. Lider technologiczny na podstawie przypadków	177
Ekspert technologiczny	178
Okresowe mikrozarządzanie	180
Determinacja i ciekawość	181
Wysokie wymagania i globalna wizja	182
Cel ponad ludzi	183
Uczestnictwo w rozpoznawalnym sukcesie	184
Podsumowanie	185
4.5. Dobre praktyki	186
Bądź zmianą, której wymagasz	186
Wiedza merytoryczna jest bezcenna	186
Osobiste zaangażowanie	186
Bądź wymagającym szefem	187
Obserwuj momenty zwrotne	187
Zmieniaj kierunek natychmiast, ale uzasadniaj swoją decyzję	187
Pokazuj sprawczość	187
4.6. Literatura	187

Rozdział 5.	Drzewo eksperymentowania, czyli nic na gębę	192
5.1.	Czym jest eksperyment	192
	Czym jest eksperyment	193
	Eksperymentalna obserwacja	195
	Eksperyment z grupą kontrolną	196
	Eksperyment A/B	196
	Próba	197
	Ogólna procedura prowadzenia eksperymentu	200
	Błędnie pozytywny, błędnie negatywny	202
5.2.	Myślenie hipotezami	203
5.3.	Drzewo eksperymentowania, czyli co najpierw	206
	Model hipotez	212
	Niebezpieczne ukryte założenia	221
	Idealna kolejność rozwoju innowacji, czyli trochę teorii	222
	Pułapka przełomowych innowacji	226
	Podsumowanie	226
5.4.	Poziomy dojrzałości idei	227
	Poziom gotowości technologicznej	227
	Dojrzałość przemysłowa	228
	Dojrzałość projektu biznesowego	229
5.5.	Value proposition matrix	230
5.6.	Dobre praktyki	237
	Bądź pokorny	237
	Myśl równolegle	237
	Dbaj o nadmiar	237
	Wprowadź model dojrzałości	237
5.7.	Literatura	238
Rozdział 6.	Cykl życia projektu eksploracyjnego	240
	Pilot	240
	Dual Track	241
	Wrap up	241
6.1.	Istniejące metodyki eksploracyjne	243
	Model spiralnie rosnącego zaangażowania	244
	Dual Track Development	247
	Rapid Learning Cycles	250
	Scrum for Hardware	255
	Pięciodniowy sprint	256
	Eksploracja —> iteracje	260
	Projekt eksploracyjny wewnątrz projektu kaskadowego	261
6.2.	Planowanie w warunkach niepewności	262
	Wszystko naraz	264
	Estymowanie	266
6.3.	Wymiarowanie projektu	267
	Set-Based Concurrent Engineering	268

6.4. Idealny projekt	275
Warunki brzegowe	275
Cykl życia projektu	276
Przywództwo i zespół eksploracyjny	281
Poziom portfela projektów w organizacji	288
6.5. Jak wygrać hackathon	292
Mały zespół	293
Product Owner	293
Rekrutuj dla motywacji	293
Znajdź misję	294
Rozpoznaj kryteria i preferencje jury	294
Spotkaj się w tym samym miejscu	294
Cykl życia projektu	295
Co godzinę przegląd	296
Skup się na prezentacji	296
Zarządzaj snem i frustracją	296
Żaden Scrum, Kanban!	297
Przywództwo zwinno-autokratyczne	298
Przydatne narzędzia	298
Wnioski pozahackathonowe	299
6.6. Dobre praktyki	300
Zainspiruj się cyklem życia: inicjacja — zebranie wiedzy — koncepcja — dekompozycja — nieregularne sprinty	300
Identyfikuj punkty zwrotne	301
Promuj dzielenie się wiedzą i zadawanie pytań	301
Hipotezy jako cele	301
W razie dużych kosztów zmian i silnych ograniczeń — wymiaruj projekt	301
Płynnie przechodź z eksploracji do produkcji	301
Dzielenie się wiedzą	302
6.7. Literatura	302

Rozdział 7. Idealna organizacja 305

7.1. Kultura innowacji	309
7.2. Bąbel innowacji	314
Komitet innowacji	316
Portfel okazji i projektów eksploracyjnych	316
Proces zarządzania problemami strategicznymi	316
Model faza – bramka	318
Lider działu innowacji	319
Dział innowacji	319
7.3. Budowanie kultury eksperymentowania	320
1. Ustal, co dla Twojej firmy jest strategicznym problemem	323
2. Ustal, skąd będziesz czerpać wiedzę	325
3. Zdefiniuj, jakie prototypy lub eksperymenty chcesz przeprowadzić	326
4. Stwórz bąbel innowacji i zapewnij mu środki	326
5. Przeprowadź pierwsze pilotażowe projekty	328
6. Uruchom chwytliwą rutynę	328

7. Nagłośnij wyniki, również te negatywne	329
8. Uruchom portfel projektów eksploracyjnych	329
9. Uruchom proces zgłaszania pomysłów i problemów	329
7.4. Problemy podejścia eksploracyjnego	329
Mindset lidera — mindset badacza	330
Budowanie motywacji od zera	330
Złota ścieżka	331
Problemy motywacyjne w projektach eksploracyjnych	331
Starcie Gantta z eksperymentowaniem	332
Zgłaszanie słabych pomysłów	334
Niechęć do kanibalizacji	335
Obrona status quo	336
Lessons forgotten	336
Brak metodyki, czyli powtarzalnych praktyk gwarantujących sukces	337
Syndrom ojcostwa	337
Niechęć do zmian	337
Brak zasobów na innowacyjność	337
7.5. Dobre praktyki	338
Wdróż prosty rytuał	338
Budowa kultury eksperymentowania to proces na lata	338
Osobisty przykład	338
Buduj poczucie sprawczości	338
Buduj poczucie bezpieczeństwa	338
Wywieranie presji	338
7.6. Literatura	339
Rozdział 8. Przydatne narzędzia	340
8.1. Interaktywne notatniki	341
Notatniki laboratoryjne	343
8.2. Tablica Kanban o tysiącu twarzach	344
8.3. Komunikacja bezpośrednia	348
8.4. Wirtualne tablice	349
8.5. Zarządzanie wymaganiami	352
8.6. Zewnętrzne źródła wiedzy	354
Serwisy naukowe	354
Serwisy dla start-upów i poświęcone rozwojowi nowych produktów	355
Serwisy dla hardware'u i z modelami 3D	357
Serwisy dla software'u	358
8.7. Wroolo	359
8.8. Literatura	363