

Spis treści

Przedmowa	13
Część I. System myślenia 23	
1. Czym jest myślenie systemowe?	25
Myślenie liniowe to tryb domyślny	27
Myślenie systemowe jest nieliniowe	28
Czym jest myślenie systemowe?	30
Myślenie systemowe jest praktyką	32
Cechy praktyka myślenia systemowego	33
Dylemat firmy MAGO	35
2. Zapewnianie spójności koncepcyjnej	39
To relacje są źródłem efektów	41
Myślenie systemowe ma charakter socjotechniczny	42
Kontrintuicyjność	45
Zmieniające się systemy	46
System idei	49
Czas zawsze jest istotnym czynnikiem	50
Technika pomocnicza dla praktyki: jazda z przodu pociągu	52
Praktyka: pisanie jako myślenie	54
Kontrintuicyjność w MAGO	54
3. Zmiana perspektywy	57
Pięć podstawowych praktyk	58
Ciągle się uczysz	59
Chętnie strukturyzujesz dociekania	59
Wykonujesz głęboką pracę (lub masz na to otwartość)	59
Z szacunkiem angażujesz się w kontakty z innymi	60
Przestajesz pracować jak Syzyf	60
Modelowanie jako podstawowa praktyka	61
Góra lodowa, która zatapia inicjatywy	63

Zdarzenia	64
Wzorce i trendy	64
Struktura	65
Modele mentalne	65
Gra w obwinianie	66
Praktyka: model góry lodowej	68
Dylemat w firmie MAGO: zmiana perspektywy	68
Pomocnicze uwagi na temat praktyki: zmiana perspektywy jest trudna	69
Część II. Jesteś systemem myślenia 71	
4. Samoświadomość jest podstawową umiejętnością	73
Myślenie systemowe: trudne aspekty	75
Podejmowanie decyzji jest nieoczywistym procesem	76
Obserwuj swoje myśli	79
Praktyka: obserwuj przepływ myśli	80
Inne praktyki	82
MAGO: wszystko kryje się w martwym punkcie	83
Opracuj model obecnego systemu	84
Zbadaj podobne systemy	84
Zwracaj uwagę na problematyczne punkty	84
Opracuj prototypy	85
Co się stanie, jeśli nic nie zrobimy?	85
Pomocne uwagi na temat praktyki: 12 rzeczy, których nauczyła mnie samoświadomość	85
5. Zastępowanie reakcji reagowaniem	89
Dostrzeganie własnych reakcji	90
Podawanie opinii jako norma	93
Empatia jako podstawowa umiejętność	94
Zapewnij przestrzeń dla swoich reakcji	96
Praktyka: opcje podczas reagowania	98
„Tak, i...”	98
Reguła 24 godzin	100

Oddychaj	100
Idź na spacer	101
Zjedz coś małego lub się zdrzemnij	101
Pisz	101
Zwróć uwagę na swoje punkty zapalne — to wskazówki	102
Reakcje w MAGO	102
Pomocnicze uwagi na temat praktyki: historie nie muszą być takie same	103
6. System uczenia się	107
Kariera oparta na uczeniu się	111
Praktyka 1. Co Cię motywuje?	112
Projektowanie aktywności związanych z uczeniem się	113
Generowanie artefaktów	113
Obserwowanie i dociekanie	114
Synteza	114
Doświadczenie	115
Praktyka numer 2. Opisz swoje aktywności	115
Określanie efektów uczenia się	116
Praktyka numer 3. Efekty uczenia się	117
Rozwijanie umiejętności zmiany perspektywy	117
Zwiększanie tolerancji na niejednoznaczność	117
Zrozumienie kontekstu i wpływu relacji	118
Identyfikowanie wzorców i struktur	118
Tworzenie grup i granic bez redukcjonizmu	119
Myślenie krytyczne i trafny osąd	119
Rozwijanie umiejętności interpersonalnych	120
Projektowanie pętli informacji zwrotnych	120
Praktyka numer 4. Kto może mi pomóc?	121
Po jednym dniu przez całe życie	121
MAGO: nieograniczone możliwości nauki	121
Pomocnicze uwagi na temat praktyki: wszystko jest ze sobą powiązane	122
Część III. Jesteśmy systemem myślenia	125

7. Grupowe rozumowanie systemowe	127
Czym jest rozumowanie systemowe?	128
Pod jakimi względami rozumowanie systemowe jest grupowe?	130
Rozumowanie systemowe ma też inne nazwy	131
Rozumowanie systemowe to tworzenie idei	133
Praktyka: przygotuj propozycję	133
Zidentyfikuj pomysł, działanie lub teorię	133
Zidentyfikuj argumenty	135
Wzmocnij argumenty	136
Szczerze opisz potencjalne pułapki	138
Rozumowanie systemowe jest metodą dociekania	138
Rozumowanie systemowe to opłacalna inwestycja	139
Struktury (i ramy) rozumowania systemowego związane z niejednoznacznością	140
Objaśnienie od ogółu do szczegółu	142
Podsumowanie	142
DLACZEGO	142
CO	143
KTO	143
JAK	143
KIEDY	144
Wzmacnianie argumentów	144
Zrozumiałe	146
Wiarygodne	146
Adekwatne	147
Spójne	147
Logiczne	147
Praktyka: wzmocnij argumenty	148
Propozycja dla firmy MAGO	148
Metoda pomocnicza dla praktyki: model góry lodowej	148
8. Projektowanie pętli informacji zwrotnych	151
Budowanie mostów koncepcyjnych	153

Zwracanie uwagi na luki	154
Mosty	157
Myślenie systemowe wymaga pętli informacji zwrotnych	158
Poproś o informacje zwrotne, których potrzebujesz	158
Przyjmuj informacje zwrotne od odpowiednich osób	159
Przestrzegaj złotej zasady informacji zwrotnych	160
Pętle informacji zwrotnych obejmują uczenie się	161
Cztery podstawowe umiejętności	162
Jak słuchać?	162
Zmiana własnego zdania	163
Analizowanie argumentów	163
Szukanie błędów	164
Praktyka: uzyskaj informacje zwrotne	167
MAGO: pomocne mosty koncepcyjne	167
Uwagi pomocnicze na temat praktyki: solidne mosty koncepcyjne	168
9. Myślenie wzorcowe	171
Czym jest myślenie wzorcowe?	172
Wzorce są źródłem zdarzeń	173
Jak relacje wywołują efekty?	176
To samo zdarzenie, różne wzorce	177
Gdzie szukać wzorców?	178
Trzy rodzaje wzorców	181
Siedem pytań dotyczących myślenia wzorcowego	183
MAGO: spojrzenie na wzorce	184
Wzorce w relacjach	184
Wzorce zewnętrzne, technologiczne i procesowe	185
Analiza siedmiu pytań w MAGO	187
Praktyka: siedem pytań	188
Pomocne uwagi na temat praktyki: myślenie wzorcowe poza światem technologii	188
Część IV. Projektowanie systemu myślenia	189
10. Wspólne modelowanie	191

Czym jest modelowanie?	192
Model nie jednoczy. Robi to modelowanie	193
Myślenie projektowe	195
Nie ma jednego sposobu	196
Przyjmowanie perspektywy systemowej	199
Co modelować?	202
Domena	202
Pętle przyczynowe	203
Siedem pytań	203
Opis sytuacji w MAGO z perspektywy systemowej	204
Przestrzeń problemów a przestrzeń rozwiązań	206
Jeszcze o podejściu liniowym i nieliniowym	207
Jeszcze o wzorcach	208
Praktyka: modeluj	211
Pomocnicze uwagi na temat praktyki: zasoby	211
11. Przywództwo systemowe	215
Paradygmat, w którym pracujemy	216
Czym nie jest przywództwo systemowe?	217
Charakterystyka przywództwa systemowego	219
Projektowanie struktur komunikacyjnych	219
Przywództwo integracyjne	220
Znajdowanie miejsc do interwencji	222
Uczenie się przywództwa	225
Rozwijanie heurystyk uczenia się	225
Siedem heurystyk uczenia się	226
MAGO: przywództwo systemowe	230
Zrozum bólączki	230
Zidentyfikuj cel systemu o najwyższej wartości	230
Zamodeluj obecny system	230
Stwórz wspólną przestrzeń do myślenia grupowego	231
Wyartykułuj i uzasadnij główny problem	231

Zalecaj ścieżki prowadzące do ulepszenia systemu	231
Zaprojektuj system komunikacji i zachęcaj do wspólnego myślenia	231
Dbaj o siebie	231
Zachęcaj do myślenia systemowego	232
Praktyka: kohorta liderów systemowych	232
12. Redefiniowanie sukcesu	235
Sukces jest systemem	235
Skuteczne systemy mają strategiczne ograniczenia wzrostu	236
Skuteczne systemy eliminują źródłowe przyczyny problemów	237
Skuteczne systemy zmniejszają nierówności	237
Skuteczne systemy generują przepływ wiedzy	238
Praktyka: sukces wymaga zmiany paradygmatu	238
Czynniki sukcesu	239
Sukces dla MAGO	241
Pomocne uwagi na temat praktyki: cele dla liderów systemowych	243
Cel: dążenie do spójności koncepcyjnej zalecanych rozwiązań	244
Cel: ulepszanie zasobów wiedzy	244
Cel: poprawa przepływu wiedzy	244
Taniec z systemami	245
Dodatkowe materiały	247
Słowniczek	253