

OBSAH

O AUTORECH	9
ÚVOD: KALIFORNSKÉ SNĚNÍ	11
Psychologie a politika	14
Příběh o úspěšném projektu v New Yorku	16
1. POMALÉ MYŠLENÍ, RYCHLÉ JEDNÁNÍ	19
Upřímná čísla	21
Překračování rozpočtů, nedodržování termínů, znovu a znovu	23
Okno zkázy	29
Potřeba rychlosti	32
Pospíchejte pomalu	33
Projekty nejdou špatně. Projekty začínají špatně	35
2. MYLNÁ PŘEDSTAVA ZÁVAZKU	38
Podivný pětiúhelník	38
Ukvapený závazek	41
Chcete, aby optimistou byl stevard, ne pilot	44
Hofstadterův zákon	47
Zaujatost vůči přemýšlení	49
Strategické zkreslování	51
Strategie „začít kopat díru“	52
Jízda do vánice	54
Somervellova spirála	56
Zavažte se, že se nezavázete	58

3. MYŠLENÍ ZPRAVA DOLEVA	59
Proč?	62
Obdélník vpravo	64
Ztráta povědomí o tom, co je vpravo	68
Zpátky do Cobble Hill	72
Dovětek	74
4. PLÁNOVÁNÍ JAKO V PIXARU	76
Experimentování a zkušenosti	77
Skvostná čmáranice	79
Podivný výčnělek, který změnil architekturu	81
Jak to dělají v Pixaru	85
Proč opakování funguje	89
Zkoušení a ověřování	92
Maximálně dotažený produkt	94
5. VYUŽÍVÁNÍ ZKUŠENOSTÍ	96
Podceňování zkušeností	97
Být první	99
Největší, nejvyšší, nejdelší, nejrychlejší	101
Zkamenělé zkušenosti	102
Olympijský debakl	103
Maximální využití zkušeností	106
Víme víc, než můžeme říct	107
Zpátky k experimentování a zkušenostem	111
6. MYSLÍTE SI, ŽE JE VÁŠ PROJEKT JEDINEČNÝ?	113
Špatný odhad	115
„Jeden z mnoha“	120
Pohled zvenčí	122
Proč to funguje?	125

Získávání potřebných údajů	128
Opravdu jedinečný projekt?	131
Regrese ke konci	132
Zvládání černých labutí	135
Festival zasvěcený velkému požáru v Chicagu	138
Zpátky do Hongkongu	140
7. MŮŽE BÝT NEVĚDOMOST VAŠÍM PŘÍTELEM?	143
Nahrávací studio Electric Lady	144
Prostě to udělejte	147
Příběhy versus data	150
Co říkají data	152
Cesta skutečných hrdinů	154
Příběh podpořený daty	157
8. JEDNOTNÝ A ODHODLANÝ ORGANISMUS	159
Termín vytesaný do kamene	161
Jak vybudovat tým	164
Tvoření historie	166
4:00 ráno	168
Tajemství rozšiřování	170
9. CO JE VAŠE LEGO?	172
Jedna obrovská věc	174
Mnoho malých věcí	176
Rozšiřitelnost bez omezení	180
Hrát si jako s kostkami LEGO	183
Projekty s „tenkými“ konci	186
Jak ušetřit biliony dolarů	189
Čínský experiment	190
Klimatická krize	192

Vanoucí vítr	195
Šance bojovat	199
ZÁVĚR: JEDENÁCT HEURISTIK PRO LEPŠÍ ŘÍZENÍ PROJEKTŮ	201
Najměte si mistra stavitele	202
Zajistěte si správný tým	202
Ptejte se „Proč?“	202
Tvořte jako s kostkami LEGO	203
Myslete pomalu, jednejte rychle	203
Uplatňujte pohled zvenčí	204
Dejte pozor na nepředvídatelné události	204
Nebojte se říci ne a jít od toho	205
Získejte si přátele a udržte si je	205
Zabudujte do svého projektu zmírňování změny klimatu	205
Pamatujte si, že vaším největším rizikem jste vy sami	206
PŘÍLOHA A: ZÁKLADNÍ MÍRY PŘEKROČENÍ NÁKLADŮ	207
PŘÍLOHA B: DALŠÍ PUBLIKACE BENTA FLYVBJERGA	210
PODĚKOVÁNÍ	215
POZNÁMKY	221
BIBLIOGRAFIE	253
REJSTŘÍK	289