

Содержание

Предисловие к русскому изданию	XII
О книге	XV
Об авторе	XVIII
От автора	1
Предисловие	4
Часть I. Революция уже началась!	9
Глава 1. Время выбора	11
Какими будут новые способы организации труда?	13
Почему это происходит?	17
Что это означает для вас?	20
Альтернатива	22
Глава 2. Удивительная модель	23
Модель человеческих обществ	24
От первобытных общин к царствам: занятие земледелием, вожди, начало централизации	25
Снижение информационных затрат привело к укрупнению организаций	27
Более крупные организационные структуры дали людям то, чего тем хотелось	28
Почему крупные организации были централизованы?	30
Альтернатива	31
От царств к демократиям: изобретение печати, развитие городов и возврат к децентрализации	32
Альтернатива	34

Глава 3. Удивительная модель в бизнесе	35
От мелких предприятий к корпоративным иерархиям	35
Зарождение корпоративных иерархий	37
Причины возникновения корпоративных иерархий	38
Альтернатива	39
От корпоративных иерархий к сетевому бизнесу	39
Снижение затрат на коммуникацию делает децентрализацию возможной	41
Какие еще факторы делают децентрализацию привлекательной?	43
Удивительная модель	44
Альтернатива	46
Часть II. Сколько людей могут находиться в центре управления организацией?	47
Глава 4. Ослабление иерархии	49
Нежесткая иерархия для разработки программного обеспечения	50
Еще более нежесткая иерархия для создания энциклопедии	52
Нежесткие иерархии в консалтинговых фирмах и исследовательских университетах	55
Экстремальное делегирование полномочий в компании AES	56
Уроки нежестких иерархий	61
Альтернатива	64
Глава 5. Плоды демократии	65
Опрос общественного мнения	66
Совместное принятие решения в компании W. L. Gore	67
Общая демократия в корпорации Visa International	69
Компания eBay: интерактивная демократия для потребителей	70

<i>Содержание</i>	VII
Mondragon Cooperative Corporation	71
Структура процесса принятия решений	72
Финансовая структура	73
Уроки Мондрагона	74
Радикально-демократическая иерархия	76
Структура принятия решения	76
Одобрительное голосование	77
Перераспределение внутренних денежных средств	77
Назначение вознаграждения	78
Реорганизация и временное увольнение работников	79
Акционеры	79
Уроки демократии	81
Альтернатива	82
Глава 6. Дайте волю рынкам	84
Электронная дистанционная экономика	85
Фрилансинг: преимущества и недостатки	87
Компания Elance, Inc.	88
Компания Asynchrony Software	90
Компания eBay	92
Компания Topsy Tail	93
Корпоративное объединение Prato Textile Industry	94
Интернет	94
Слишком много свободы?	96
Забота о людях: профессиональные организации будущего	97
Что могут сделать гильдии?	99
Как формировать гильдии?	100
Альтернатива	104
Глава 7. Впустите рынок в свою компанию	105
Внутренний фрилансинг	107

Квазирынки и формирование проектных команд	100
Двойная иерархия: руководители проектов и менеджеры по кадрам	100
Явные внутренние рынки	100
Абстрактные фьючерсные торги	100
Внутренние рынки по распределению производственных мощностей	100
Каждый может увидеть картину в целом	100
Быстрый трейдинг может помочь скорее адаптироваться к изменениям	100
Внутренние цены могут помочь индивидуализировать сервис	100
Внутренние трейдеры могут помочь сохранить эффективность биржевого механизма	108
Внутренние регуляторы помогут предотвратить рыночные злоупотребления	119
Внутренние прибыли можно увязать с реальной компенсацией	120
Уроки рынков	120
Стимулы и доверие	121
Нужды коммуникации	123
Стандарты и «неупорядоченные» ситуации	124
Альтернатива	125
Глава 8. Когда децентрализация имеет смысл?	126
Важны ли потенциальные преимущества децентрализации?	129
Можно ли компенсировать потенциальные издержки децентрализации?	130
Как можно принимать решения быстро и эффективно, если никто никого не контролирует?	131
Как в отсутствие контроля гарантировать качество и защиту от катастрофических убытков?	133

Как воспользоваться преимуществами экономии за счет масштаба деятельности, если все децентрализовано?	135
Как воспользоваться выгодами от обмена знанием без централизованного контроля?	137
Перевешивают ли выгоды от децентрализации связанные с ней издержки?	138
Сочетание централизованного и децентрализованного способов принятия решений	140
Переход от централизации к децентрализации	141
Альтернатива	143
Часть III. От административно-командной системы к координации и воспитанию	145
Глава 9. Координационная деятельность	147
Координация — не всегда контроль	148
Способности	149
Стимулы	149
Связи	150
Происхождение целей	150
Парадокс стандартов	151
Архитектура процессов для взаимозаменяемых организаций	154
Процессы типа «включай и работай»	155
Глубинная структура бизнес-процессов	157
Что такое ключевые зависимости, которыми надо управлять?	160
Как можно управлять зависимостями?	161
Пример: радикальная децентрализация в консалтинговой фирме	163
Распределение людей	164
Распределение знания	166
Общая репутация	167
Может ли это реально работать?	170

Систематическое изобретение новых идей о способах координации	171
Интерактивные базы знаний помогут вам выдвигать новаторские идеи	172
Альтернатива	173
Глава 10. Воспитание людей	174
Принципы развития организаций	176
Используйте в своих целях естественные склонности сотрудников	177
«Пусть расцветает тысяча цветов»	178
Поощряйте «гибридизацию» идей	179
Импровизируйте	181
Психология воспитания	182
Парадокс власти	184
Ключевые способности для распределенного лидерства	185
Умение предвидеть	185
Умение осмыслить ситуацию	186
Изобретательность	187
Умение устанавливать отношения	189
Что еще необходимо делать?	190
Альтернатива	190
Глава 11. Помещая общечеловеческие ценности в центр бизнеса	192
Почему важны ценности?	193
Чего люди хотят от бизнеса?	194
Единственная цель бизнеса — заработать деньги?	196
Как группа людей может решать, каким ценностям следовать?	199
Рынок ценностей	199
Прозрачность	201
«IdealsWork»	202

<i>Содержание</i>	XI
Альтернатива	203
Развивайте свои ценности	204
Как узнать, что надо делать	205
Эпилог	207
Приложение. Как издержки коммуникации влияют на централизацию?	
Простая модель	211
Как эти факторы совместно воздействуют на решения и различные структуры их принятия	213
Информационные технологии и эволюция централизации	215
Примечания	217
Указатель имен	241
Указатель компаний, организаций и учебных заведений	243