



содержание

Предисловие	13
-------------------	----

глава первая истории граждан

История Грега Гримшоу в ВР	23
<i>Почему Грег важен для успеха ВР</i>	27
<i>Что Грег сделал, чтобы развить свои лучшие качества</i>	29
<i>Что ВР сделала, чтобы помочь Грегу развить его лучшие качества</i>	30
История Нины Бхатия в McKinsey	31
<i>Почему Нина важна для успеха McKinsey</i>	35
<i>Что Нина сделала, чтобы развить свои лучшие качества</i>	36
<i>Что McKinsey сделала, чтобы помочь Нине развить её лучшие качества</i>	37
История Стюарта Кирни в ВТ	38
<i>Почему Стюарт важен для успеха ВТ</i>	40
<i>Что Стюарт сделал для того, чтобы развить свои лучшие качества</i>	41
<i>Что ВТ сделала, чтобы помочь Стюарту развить его лучшие качества</i>	42
Ценность демократического предприятия	43



глава вторая

что означает демократия

Краткая история демократии	48
<i>Классическая демократия</i>	48
<i>Либеральная демократия</i>	50
<i>Прямая демократия</i>	52
<i>Конкурентная, элитарная демократия</i>	53
<i>Правовая демократия</i>	55
Принципы демократического предприятия	56
<i>Первый принцип: равноправные отношения</i>	60
<i>Второй принцип: индивиды как инвесторы</i>	61
<i>Третий принцип: выражение разнообразных качеств</i>	63
<i>Четвертый принцип: участие в определении условий сотрудничества</i>	64
<i>Пятый принцип: свобода индивидов существует не за счет свободы других</i>	65
<i>Шестой принцип: ответственность и обязательства</i>	67

глава третья

демократия в действии

Исследование демократии	69
<i>Первый принцип: равноправные отношения</i>	70
<i>Второй принцип: индивиды как инвесторы</i>	72
<i>Третий принцип: выражение разнообразных качеств</i>	73
<i>Четвертый принцип: участие в выработке условий сотрудничества</i>	76
<i>Пятый принцип: свобода индивидов существует не за счет свободы других</i>	79
<i>Шестой принцип: ответственность и обязательства</i>	80
Состояние демократии на предприятиях	84
<i>Почему одни компании более демократичны, чем другие?</i>	91



глава четвертая
ЛОКОМОТИВЫ Демократии

Первая сила демократии: изменения в людях	96
<i>Бэби-бумеры хотят нормальной жизни</i>	96
<i>Поколения X и Y хотят независимости и выбора</i>	99
Вторая сила демократии: перемены в технологии	101
<i>Поддержка индивидуальной независимости</i>	105
<i>Поддержка гибкости и многообразия</i>	107

глава пятая
ПОСТРОЕНИЕ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ НЕЗАВИСИМОСТИ

Гражданин как инвестор	110
Элементы человеческого капитала	112
<i>Интеллектуальный капитал</i>	114
<i>Эмоциональный капитал</i>	117
<i>Социальный капитал</i>	120
Использование человеческого капитала в качестве рычага	124
Как обретается независимость	126
<i>Осознание</i>	131
<i>Порой неплохо и подумать</i>	134
<i>Создание моделей</i>	136
<i>Действия</i>	140
Как организации поддерживают независимость	142
<i>Поддержка осведомленности</i>	143
<i>Поощрение рефлексии</i>	146
<i>Помощь в построении моделей</i>	147
Как организации понимают служащих	149
<i>Понимание служащих в Tesco</i>	152



глава шестая создание организационного многообразия

Пионеры демократии	162
Многообразии служебных заданий: ВР	165
<i>Многообразии служебных заданий: достигнутое понимание</i>	168
Многообразии проектов и временных групп: McKinsey	170
<i>Многообразии проектов и временных групп:</i>	
<i>достигнутое понимание</i>	174
Выбор содержания работы: Sony	176
<i>Многообразии в содержании работы: достигнутое понимание</i>	181
Выбор форм повышения квалификации: Unisys	183
<i>Многообразии форм повышения квалификации:</i>	
<i>достигнутое понимание</i>	187
Выбор развивающих отношений: Goldman Sachs	189
<i>Многообразии отношений: достигнутое понимание</i>	193
Выбор вознаграждений и льгот: AstraZeneca	195
<i>Многообразии вознаграждений и льгот: достигнутое понимание</i>	197
Выбор места работы: ВТ	199
<i>Многообразии мест работы: достигнутое понимание</i>	200
Выбор времени: НР	203
<i>Многообразии подходов ко времени: достигнутое понимание</i>	206
Уроки создания многообразия	207
1. Составьте карту территории жертвоприношений	209
2. Непрерывно расширяйте многообразие	209
3. Будьте готовы обучать	210
4. Будьте готовы подправлять	211
5. Создавайте изобилие информации	212
6. Простые правила	213

глава седьмая выработка общей цели

Цели	217
Ответственность и обязательства	220
<i>Обязательства клиентов</i>	222



Обязательства фирмы	222
Обязательства служащих	225
Доверие и власть	228

глава восьмая

лидеры и граждане в действии

Роль лидера	235
<i>Лидер как философ</i>	235
<i>Лидер как провидец</i>	237
Роль руководителя группы	238
<i>Руководитель группы как создатель спектра возможностей</i>	238
<i>Руководитель группы как направляющий</i>	239
<i>Руководитель группы как эталон</i>	240
<i>Руководитель группы как наставник и тренер</i>	241
Роль HR	243
<i>Источник понимания служащих</i>	243
<i>Источник проб и экспериментов</i>	245

глава девятая

пять веских причин стать демократическим предприятием

Служащие в условиях демократии более заинтересованы	248
На демократических предприятиях принимают взаимовыгодные решения	252
Демократические предприятия более честны и справедливы	256
Демократические предприятия более активны	260
Демократические предприятия больше способны к единению	262
Примечания	267