



СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|-----------|
| ПРЕДИСЛОВИЕ | 11 |
| АВТОРЫ | 20 |
| ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. ЛОГИКА ОРГАНИЗАЦИЙ | |
| ГЛАВА 1. ВВЕДЕНИЕ. СИЛА РЕФРЕЙМИНГА | 25 |
| Достоинства и недостатки организованной деятельности | 27 |
| Проклятие беспомощности | 28 |
| Стратегии улучшения организаций: послужной список | 30 |
| Теоретическая база | 32 |
| Фреймы и рефрейминг | 34 |
| Заключение | 40 |
| ГЛАВА 2. ПРОСТЫЕ ИДЕИ, СЛОЖНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ | 42 |
| Свойства организаций | 47 |
| Организационное обучение | 49 |
| Обуздание неопределённости и сложности | 52 |
| Часто встречающиеся ошибки при изучении организаций | 57 |
| Заключение | 62 |
| ЧАСТЬ ВТОРАЯ. СТРУКТУРНЫЙ ФРЕЙМ | |
| ГЛАВА 3. КАК СТАТЬ ОРГАНИЗОВАННЫМ | 65 |
| Исходные структурные положения | 67 |
| Истоки структурного метода | 67 |



| | |
|---|------------|
| Структурные формы и функции | 68 |
| Основные структурные противоречия | 71 |
| Вертикальная координация | 72 |
| Горизонтальная координация | 73 |
| McDonald's и Гарвард: структурная странная парочка | 78 |
| Структурные императивы | 80 |
| Заключение | 89 |
| ГЛАВА 4. СТРУКТУРА И РЕСТРУКТУРИРОВАНИЕ | 90 |
| Структурные дилеммы | 91 |
| Виды организационных структур | 95 |
| Типичные вопросы реструктурирования | 104 |
| Зачем реструктурировать? | 106 |
| Как работает реструктурирование: три примера | 107 |
| Заключение | 113 |
| ГЛАВА 5. ОРГАНИЗАЦИЯ ГРУПП И КОМАНД | 115 |
| Задачи и взаимосвязи в малых группах | 117 |
| Работа в команде и взаимозависимость | 121 |
| Структура команды и наилучшее исполнение | 126 |
| SATURN: история, стоящая за историей | 128 |
| Заключение | 130 |
| ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ. ФРЕЙМ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ | |
| ГЛАВА 6. ЛЮДИ И ОРГАНИЗАЦИИ | 135 |
| Исходные положения относительно человеческих ресурсов | 137 |
| Человеческие потребности | 138 |
| Какие потребности имеют люди? | 139 |
| Теория X и теория Y | 140 |
| Личность и организация | 141 |
| Человеческие способности и новый трудовой контракт | 147 |
| Тоций и скромный: больше выгод, чем издержек? | 149 |
| Инвестиции в людей | 152 |
| Заключение | 154 |
| ГЛАВА 7. УЛУЧШАЯ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ | 156 |
| Построение и внедрение в жизнь философии человеческих ресурсов | 158 |
| Нанимайте правильных людей: знайте, чего вы хотите, и будьте разборчивы | 160 |



| | |
|---|-----|
| Удерживайте служащих | 160 |
| Инвестируйте в работников | 165 |
| Наделяйте служащих полномочиями | 166 |
| Продвигайте многообразие | 176 |
| Сведение воедино: TQM и NUMMI | 177 |
| Достижение цели: тренинг и развитие организации | 180 |
| Заключение | 182 |

ГЛАВА 8. МЕЖЛИЧНОСТНАЯ И ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА **183**

| | |
|---------------------------------|-----|
| Межличностная динамика | 185 |
| Стили управления | 193 |
| Группы и команды в организациях | 195 |
| Заключение | 203 |

ЧАСТЬ ЧЕТВЁРТАЯ. ПОЛИТИЧЕСКИЙ ФРЕЙМ

ГЛАВА 9. ВЛАСТЬ, КОНФЛИКТ И КОАЛИЦИЯ **207**

| | |
|--|-----|
| Основные политические положения | 210 |
| Организации как коалиции | 214 |
| Власть и принятие решений | 216 |
| Конфликт в организациях | 221 |
| Моральные лабиринты: политика преуспевания | 223 |
| Заключение | 225 |

ГЛАВА 10. РУКОВОДИТЕЛЬ КАК ПОЛИТИК **226**

| | |
|---------------------------|-----|
| Политические навыки | 229 |
| Нравственность и политика | 239 |
| Заключение | 243 |

ГЛАВА 11. ОРГАНИЗАЦИИ КАК ПОЛИТИЧЕСКИЕ АРЕНЫ И ПОЛИТИЧЕСКИЕ ДЕЯТЕЛИ **244**

| | |
|--------------------------------------|-----|
| Организации как арены | 249 |
| Организации как политические деятели | 252 |
| Заключение | 262 |

ЧАСТЬ ПЯТАЯ. СИМВОЛИЧЕСКИЙ ФРЕЙМ

ГЛАВА 12. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И СИМВОЛЫ **265**

| | |
|----------------------------------|-----|
| Исходные символические положения | 266 |
|----------------------------------|-----|



| | |
|--------------------------|-----|
| Организации как культуры | 267 |
| Символы организации | 270 |
| Заключение | 292 |

ГЛАВА 13. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ТЕАТР 293

| | |
|-------------------------------------|-----|
| Институциональная теория | 295 |
| Организационная структура как театр | 298 |
| Организационный процесс как театр | 301 |
| Заключение | 308 |

ГЛАВА 14. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА В ДЕЙСТВИИ 310

| | |
|--------------------------------|-----|
| Источники успеха группы «Орёл» | 311 |
| Ведущие принципы | 312 |
| Заключение | 321 |

ЧАСТЬ ШЕСТАЯ.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРАКТИКИ ЛИДЕРСТВА

ГЛАВА 15. ОБЪЕДИНЯЯ ФРЕЙМЫ 325

| | |
|--|-----|
| Жизнь с точки зрения менеджера | 326 |
| Через фреймы: организации как множественные реальности | 327 |
| Подбор фреймов к ситуации | 331 |
| Успешные руководители и организации | 334 |
| Заключение | 341 |

ГЛАВА 16. РЕФРЕЙМИНГ В ДЕЙСТВИИ. ВОЗМОЖНОСТИ И ОПАСНОСТИ 342

| | |
|---------------------------------------|-----|
| Структурный фрейм | 343 |
| Фрейм человеческих ресурсов | 346 |
| Политический фрейм | 348 |
| Символический фрейм | 350 |
| Выгоды и риски рефрейминга | 352 |
| Рефрейминг для новичков и посторонних | 354 |
| Заключение | 354 |

ГЛАВА 17. РЕФРЕЙМИНГ ЛИДЕРСТВА 355

| | |
|-----------------------------------|-----|
| Идея лидерства | 357 |
| Контекст лидерства | 358 |
| Что мы знаем о хорошем лидерстве? | 359 |



| | |
|---|------------|
| Пол и лидерство | 364 |
| Рефрейминг лидерства | 368 |
| Заключение | 384 |
| ГЛАВА 18. РЕФРЕЙМИНГ ИЗМЕНЕНИЙ. ПОДГОТОВКА, ПЕРЕСТРОЙКА, ПЕРЕГОВОРЫ, СКОРЬБЬ И ДВИЖЕНИЕ ВПЕРЁД | 385 |
| Общепринятый сценарий перемен | 386 |
| Изменения и обучение | 389 |
| Изменения и перестройка | 392 |
| Изменения и конфликт | 394 |
| Перемены и потери | 396 |
| Стратегия перемен | 401 |
| Команда «Зебра»: конец рассказа | 402 |
| Заключение | 410 |
| ГЛАВА 19. ЭТИЧЕСКИЙ И ДУХОВНЫЙ РЕФРЕЙМИНГ | 411 |
| Душа и духовное начало в организациях | 413 |
| Завод: превосходство и авторство | 417 |
| Семья: забота и любовь | 419 |
| Джунгли: власть и справедливость | 420 |
| Храм: вера и смысл | 422 |
| Заключение | 424 |
| ГЛАВА 20. СОЕДИНЯЯ ВСЁ ВОЕДИНО. ПЕРЕМЕНЫ И ЛИДЕРСТВО В ДЕЙСТВИИ | 425 |
| Структурные проблемы и варианты выбора | 434 |
| Проблемы человеческих ресурсов и варианты выбора | 436 |
| Политические проблемы и варианты выбора | 437 |
| Символические проблемы и варианты выбора | 439 |
| Заключение: процесс рефрейминга | 445 |
| ГЛАВА 21. ЭПИЛОГ | 446 |
| Приверженность основным убеждениям | 447 |
| Многофреймовое мышление | 448 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ | 451 |
| ПРИМЕЧАНИЯ | 457 |