

# Περιεχόμενα

Εισαγωγή του επιμελητή	23
Πρόλογος	25
Ευχαριστίες	33
Βιογραφικά συγγραφέων	34
<b>ΜΕΡΟΣ 1 Κατανοώντας τον εαυτό σας και τους άλλους</b>	<b>35</b>
<b>1 Εισαγωγή στην οργανωσιακή συμπεριφορά</b>	<b>35</b>
<b>Μάνατζμεντ και οργανωσιακή συμπεριφορά</b>	<b>36</b>
Ορισμός της οργανωσιακής συμπεριφοράς (ΟΣ)	37
Αποτελεσματικές έναντι επιτυχών διοικητικών δραστηριοτήτων	38
<b>Συμπλήρωση της διαίσθησης με τη συστηματική μελέτη</b>	<b>39</b>
Μαζικά δεδομένα (big data)	40
<b>Επιστημονικοί κλάδοι που συμβάλλουν στο πεδίο της ΟΣ</b>	<b>42</b>
Ψυχολογία	42
Κοινωνική ψυχολογία	43
Κοινωνιολογία	44
Ανθρωπολογία	44
<b>Λίγες οι σταθερές στην ΟΣ</b>	<b>44</b>
<b>Προκλήσεις και ευκαιρίες για την ΟΣ</b>	<b>45</b>
Συνεχιζόμενη παγκοσμιοποίηση	46
Δημογραφία του εργατικού δυναμικού	48
Η ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού	48
Κοινωνικά μέσα	49
Ευημερία των υπαλλήλων στη δουλειά	50
Θετικό εργασιακό περιβάλλον	50
Ηθική συμπεριφορά	51
<b>Προσεχώς: η ανάπτυξη ενός μοντέλου ΟΣ</b>	<b>52</b>
Επισκόπηση	52
Εισροές	52
Διαδικασίες	53
Αποτελέσματα	54
<b>Σύνοψη</b>	<b>57</b>
<b>Προεκτάσεις για τους μάνατζερ</b>	<b>57</b>
<b>Μελέτη περίπτωσης</b>	<b>57</b>

<b>2</b>	<b>Η ποικιλομορφία στους οργανισμούς</b>	61
	<b>Ποικιλομορφία</b>	61
	Δημογραφικά χαρακτηριστικά	61
	Επίπεδα ποικιλομορφίας	62
	<b>Διακρίσεις</b>	63
	Η απειλή του στερεοτύπου	64
	Διακρίσεις στον εργασιακό χώρο	65
	<b>Βιογραφικά χαρακτηριστικά</b>	67
	Ηλικία	67
	Φύλο	69
	Φυλή και εθνοτικότητα	70
	Αναπηρίες	70
	Κρυφές αναπηρίες	72
	<b>Άλλα χαρακτηριστικά διαφοροποίησης</b>	73
	Θρήσκευμα	73
	Γενετήσιος προσανατολισμός και έμφυλη ταυτότητα	74
	Πολιτισμική ταυτότητα	75
	<b>Ικανότητα</b>	76
	Νοητικές ικανότητες	77
	Σωματικές ικανότητες	79
	<b>Εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης ποικιλομορφίας</b>	80
	Προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη και διατήρηση υπαλλήλων στο πλαίσιο της ποικιλομορφίας	81
	Ποικιλομορφία στις ομάδες	82
	Προγράμματα ποικιλομορφίας	83
	<b>Σύνοψη</b>	84
	<b>Προεκτάσεις για τους μάντζερ</b>	84
	<b>Μελέτη περίπτωσης</b>	85
<b>3</b>	<b>Στάσεις και εργασιακή ικανοποίηση</b>	91
	<b>Στάσεις</b>	91
	<b>Στάσεις και συμπεριφορά</b>	93
	<b>Εργασιακές στάσεις</b>	94
	Εργασιακή ικανοποίηση και ενεργός εμπλοκή με την εργασία	94
	Οργανωσιακή δέσμευση	95
	Αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη	95
	Αφοσίωση υπαλλήλου	96
	<b>Μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης</b>	97
	Προσεγγίσεις ως προς τη μέτρηση	97
	Καταγεγραμμένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης	98
	<b>Τι δημιουργεί εργασιακή ικανοποίηση;</b>	100
	Συνθήκες εργασίας	100

Προσωπικότητα	100
Αμοιβή	101
Εταιρική κοινωνική ευθύνη	101
<b>Αποτελέσματα της εργασιακής ικανοποίησης</b>	102
Εργασιακή επίδοση	102
Συμπεριφορά οργανωσιακής ιθαγένειας (Organizational citizenship behavior)	103
Ικανοποίηση πελατών	103
Ικανοποίηση από τη ζωή	104
<b>Ο αντίκτυπος της εργασιακής δυσαρέσκειας</b>	104
Αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά	105
Κατανοώντας τον αντίκτυπο	108
<b>Σύνοψη</b>	109
<b>Προεκτάσεις για τους μάντζερ</b>	109
<b>Μελέτη περίπτωσης</b>	109
<b>4 Συναισθήματα και διαθέσεις</b>	115
<b>Τι είναι τα συναισθήματα και οι διαθέσεις;</b>	115
Τα βασικά συναισθήματα	116
Ηθικά συναισθήματα	118
Οι βασικές διαθέσεις: Θετικό και αρνητικό θυμικό	118
Η βίωση των διαθέσεων και των συναισθημάτων	119
Η λειτουργία των συναισθημάτων	120
<b>Πηγές συναισθημάτων και διαθέσεων</b>	121
Προσωπικότητα	122
Ώρα της ημέρας	122
Ημέρα της εβδομάδας	122
Καιρός	124
Άγχος	124
Ύπνος	125
Άσκηση	125
Ηλικία	125
Φύλο	125
<b>Συναισθηματική εργασία</b>	126
Ο έλεγχος των συναισθηματικών εκδηλώσεων	126
Συναισθηματική δυσαρμονία και ενσυνειδητότητα	128
<b>Θεωρία συγκινησιακών γεγονότων</b>	128
<b>Συναισθηματική νοημοσύνη</b>	129
<b>Ρύθμιση συναισθημάτων</b>	131
Επιρροές και αποτελέσματα της ρύθμισης συναισθημάτων	131
Τεχνικές ρύθμισης των συναισθημάτων	132
Η ηθική της ρύθμισης συναισθημάτων	133
<b>Εφαρμογές των συναισθημάτων και των διαθέσεων στην ΟΣ</b>	133

Επιλογή	133
Λήψη αποφάσεων	134
Δημιουργικότητα	134
Παρακίνηση	135
Ηγεσία	135
Εξυπηρέτηση πελατών	135
Εργασιακές στάσεις	136
Παρεκκλίνουσες συμπεριφορές στον χώρο εργασίας	136
Ασφάλεια και τραυματισμοί στη δουλειά	137
<b>Σύνοψη</b>	138
<b>Προεκτάσεις για τους μάντζερ</b>	138
<b>Μελέτη περίπτωσης</b>	139
<b>5 Προσωπικότητα και αξίες</b>	147
<b>Προσωπικότητα</b>	147
Τι είναι προσωπικότητα;	147
<b>Πλαίσια προσωπικότητας</b>	150
Ο Δείκτης Τύπου Myers-Briggs	150
Το μοντέλο των Πέντε Μεγάλων Χαρακτηριστικών της προσωπικότητας	151
Πώς προεικάζουν τα Πέντε Μεγάλα Χαρακτηριστικά τη συμπεριφορά στην εργασία;	152
Η Σκοτεινή Τριάδα	155
<b>Άλλα χαρακτηριστικά προσωπικότητας σχετικά με την ΟΣ</b>	158
Βασική αυτοαξιολόγηση	158
Αυτοπαρακολούθηση	159
Προδραστική προσωπικότητα	159
<b>Προσωπικότητα και καταστάσεις</b>	160
Θεωρία έντασης της κατάστασης	160
Θεωρία ενεργοποίησης χαρακτηριστικού	162
<b>Αξίες</b>	163
Τερματικές αξίες έναντι συντελεστικών	164
Αξίες ανά γενιά	165
<b>Σύνδεση της προσωπικότητας και των αξιών του ατόμου με τον χώρο εργασίας</b>	166
Συνταίριασμα ατόμου-εργασίας	166
Συνταίριασμα ατόμου-οργανισμού	167
Άλλες διαστάσεις συνταιριάσματος	168
<b>Πολιτισμικές αξίες</b>	168
Το πλαίσιο του Hofstede	169
Το πλαίσιο GLOBE	171
Σύγκριση του πλαισίου του Hofstede και του δικτύου GLOBE	171
<b>Σύνοψη</b>	173

Προεκτάσεις για τους μάντζερ	173
Μελέτη περίπτωσης	174
<b>ΜΕΡΟΣ 2 Λήψη και εφαρμογή αποφάσεων</b>	181
<b>6 Αντίληψη και ατομική λήψη αποφάσεων</b>	181
Τι είναι η αντίληψη;	181
Παράγοντες που επηρεάζουν την αντίληψη	182
<b>Αντίληψη για τον άλλο: διαμόρφωση κρίσεων για τους άλλους</b>	183
Θεωρία απόδοσης αιτίου	183
Συνήθειες συντομεύσεις κατά τη διαδικασία κρίσης των άλλων	186
<b>Η σύνδεση ανάμεσα στην αντίληψη και την ατομική λήψη αποφάσεων</b>	187
<b>Λήψη αποφάσεων στο πλαίσιο οργανισμών</b>	188
Ορθολογικό μοντέλο, περιορισμένη ορθολογικότητα και διαίσθηση	189
Συνήθειες μεροληψίες και σφάλματα στη λήψη αποφάσεων	191
<b>Παράγοντες που επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων: ατομικές διαφορές και οργανωσιακοί περιορισμοί</b>	195
Ατομικές διαφορές	195
Οργανωσιακοί περιορισμοί	197
<b>Τι γίνεται με τη δεοντολογία κατά τη λήψη αποφάσεων;</b>	198
Τρία κριτήρια ηθικής απόφασης	198
Επιλογή μεταξύ κριτηρίων	199
Συμπεριφορική ηθική	200
Ψέματα	200
<b>Δημιουργικότητα, δημιουργική λήψη αποφάσεων και καινοτομία στους οργανισμούς</b>	201
Δημιουργική συμπεριφορά	201
Αίτια δημιουργικής συμπεριφοράς	203
Δημιουργικά αποτελέσματα	205
<b>Σύνοψη</b>	205
<b>Προεκτάσεις για τους μάντζερ</b>	206
<b>Μελέτη περίπτωσης</b>	206
<b>7 Έννοιες παρακίνησης</b>	213
<b>Παρακίνηση</b>	213
<b>Πρώιμες θεωρίες παρακίνησης</b>	214
Θεωρία της ιεράρχησης αναγκών	214
Θεωρία δύο παραγόντων	215
Θεωρία των αναγκών του McClelland	216
<b>Σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης</b>	218
Θεωρία της αυτοδιάθεσης	218
Θεωρία της στοχοθέτησης	220
<b>Άλλες σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης</b>	224

Θεωρία της αυτο-αποτελεσματικότητας	224
Θεωρία ενίσχυσης	227
Θεωρία της ισότητας / Οργανωσιακή δικαιοσύνη	228
Θεωρία της προσδοκίας	234
<b>Εργασιακή αφοσίωση</b>	236
<b>Ενοποίηση των σύγχρονων θεωριών παρακίνησης</b>	237
<b>Σύνοψη</b>	239
<b>Προεκτάσεις για τους μάντζερ</b>	239
<b>Μελέτη περίπτωσης</b>	240
<b>8 Παρακίνηση: Από τις έννοιες στις εφαρμογές</b>	247
<b>Παρακίνηση μέσω του σχεδιασμού εργασίας: το μοντέλο χαρακτηριστικών εργασίας</b>	247
Στοιχεία του μοντέλου χαρακτηριστικών εργασίας	249
Αποδοτικότητα του μοντέλου χαρακτηριστικών εργασίας	249
Βαθμός δυναμικού παρακίνησης	250
Γενικευσιμότητα του μοντέλου χαρακτηριστικών εργασίας στις διάφορες κουλτούρες	251
<b>Χρήση του επανασχεδιασμού εργασίας για την παρακίνηση των υπαλλήλων</b>	251
Εναλλαγή θέσεων εργασίας	252
Σχισιακός σχεδιασμός εργασίας	253
<b>Χρήση εναλλακτικών διευθετήσεων εργασίας για την παρακίνηση των υπαλλήλων</b>	254
Ευέλικτο ωράριο εργασίας	254
Επιμερισμός της θέσης εργασίας	256
Τηλεργασία	257
<b>Χρήση της ανάμειξης και συμμετοχής των υπαλλήλων για την παρακίνησή τους</b>	258
Η ανάμειξη και συμμετοχή των υπαλλήλων σε σχέση με την κουλτούρα	258
Μορφές προγραμμάτων συμμετοχής υπαλλήλων	259
<b>Χρήση εξωγενών ανταμοιβών για την παρακίνηση υπαλλήλων</b>	260
Πόσο να πληρώνουμε: Καθιέρωση διάρθρωσης αμοιβών	261
Πώς να πληρώνουμε: Ανταμοιβή μεμονωμένων υπαλλήλων με προγράμματα μεταβλητών αμοιβών	261
<b>Χρήση παροχών για την παρακίνηση των υπαλλήλων</b>	267
<b>Χρήση ενδογενών ανταμοιβών για την παρακίνηση των υπαλλήλων</b>	268
<b>Σύνοψη</b>	269
<b>Προεκτάσεις για τους μάντζερ</b>	270
<b>Μελέτη περίπτωσης</b>	270
<b>ΜΕΡΟΣ 3 Επικοινωνία σε εργασιακές ομάδες και συνεργατικές ομάδες</b>	277

<b>9</b>	<b>Οι βάσεις της ομαδικής συμπεριφοράς</b>	277
	<b>Ομάδες και ταυτότητα ομάδας</b>	277
	Κοινωνική ταυτότητα	278
	Εσω-ομάδες και εξω-ομάδες	279
	<b>Στάδια εξέλιξης της ομάδας</b>	279
	<b>Ιδιότητα 1 της ομάδας: ρόλοι</b>	281
	Αντίληψη περί ρόλου	282
	Προσδοκίες ρόλου	282
	Εσωτερική σύγκρουση ρόλων	283
	<b>Ιδιότητα 2 της ομάδας: νόρμες</b>	283
	Νόρμες και συναισθήματα	284
	Νόρμες και συμμόρφωση	284
	Νόρμες και συμπεριφορά	285
	Θετικές νόρμες και αποτελέσματα στην ομάδα	286
	Αρνητικές νόρμες και αποτελέσματα στην ομάδα	287
	Νόρμες και κουλτούρα	289
	<b>Ιδιότητα 3 της ομάδας: κύρος – Ιδιότητα 4 της ομάδας: μέγεθος</b>	289
	Ιδιότητα 3 της ομάδας: Κύρος	289
	Ιδιότητα 4 της ομάδας: Μέγεθος	291
	<b>Ιδιότητα 5 της ομάδας: συνεκτικότητα – Ιδιότητα 6 της ομάδας: ποικιλομορφία</b>	292
	Ιδιότητα 5 της ομάδας: Συνεκτικότητα	293
	Ιδιότητα 6 της ομάδας: Ποικιλομορφία	294
	<b>Ομαδική λήψη αποφάσεων</b>	296
	Ομάδα έναντι ατόμου	296
	Αγελαιία σκέψη	297
	Ομαδική μεταστροφή ή πόλωση ομάδας	298
	Τεχνικές ομαδικής λήψης αποφάσεων	299
	<b>Σύνοψη</b>	301
	<b>Προεκτάσεις για τους μάντζερ</b>	301
	<b>Ηθικό Δίλημμα</b>	302
<b>10</b>	<b>Κατανόηση των συνεργατικών ομάδων</b>	307
	<b>Γιατί έχουν γίνει τόσο δημοφιλείς οι συνεργατικές ομάδες;</b>	307
	<b>Διαφορές ανάμεσα στις εργασιακές και τις συνεργατικές ομάδες</b>	308
	<b>Τύποι ομάδων</b>	309
	Συνεργατικές ομάδες επίλυσης προβλημάτων	310
	Αυτοδιοικούμενες συνεργατικές ομάδες	310
	Διαλειτουργικές συνεργατικές ομάδες	311
	Εικονικές συνεργατικές ομάδες	312
	Συστήματα πολλαπλών ομάδων	313
	<b>Η δημιουργία αποτελεσματικών συνεργατικών ομάδων</b>	314

Πλαίσιο: Ποιοι παράγοντες καθορίζουν την επιτυχία της ομάδας;	315
Σύνθεση ομάδας	317
Ομαδικές διαδικασίες	321
<b>Μετατροπή ατόμων σε ομαδικούς παίκτες</b>	325
Επιλογή: Πρόσληψη ομαδικών παικτών	326
Εκπαίδευση: δημιουργία ομαδικών παικτών	326
Ανταμοιβή: Παροχή κινήτρων για την επίδειξη ομαδικού πνεύματος	326
<b>Προσοχή! Οι ομάδες δεν είναι πάντα η λύση</b>	327
<b>Σύνοψη</b>	328
<b>Προεκτάσεις για τους μάντζερ</b>	328
<b>Μελέτη περίπτωσης</b>	329
<b>11 Επικοινωνία</b>	335
<b>Επικοινωνία</b>	335
Λειτουργίες της επικοινωνίας	336
Η διαδικασία της επικοινωνίας	337
<b>Η κατεύθυνση της επικοινωνίας</b>	338
Επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω	338
Επικοινωνία από κάτω προς τα πάνω	339
Οριζόντια επικοινωνία	339
Τυπικά δίκτυα μικρών ομάδων	340
Διάδοση πληροφοριών από στόμα σε στόμα	341
<b>Τρόποι επικοινωνίας</b>	342
Προφορική επικοινωνία	342
Γραπτή επικοινωνία	343
Μη λεκτική επικοινωνία	343
<b>Επιλογή επικοινωνιακού καναλιού</b>	344
Πλούτος καναλιού	344
Επιλογή μεθόδων επικοινωνίας	345
Ασφάλεια πληροφοριών	346
<b>Η πειστικότητα της επικοινωνίας</b>	347
Αυτόματη και ελεγχόμενη επεξεργασία πληροφοριών	347
Προσαρμογή του μηνύματος	348
<b>Φραγμοί στην αποτελεσματική επικοινωνία</b>	349
Φιλτράρισμα	349
Επιλεκτική αντίληψη	349
Πληροφοριακή υπερφόρτωση	350
Συναισθήματα	350
Γλώσσα	350
Σιωπή	351
Φόβος επικοινωνίας	351
Ψέματα	352



Πολιτισμικοί παράγοντες	352
Πολιτισμικοί φραγμοί	352
Πολιτισμικό συμφραστικό πλαίσιο (cultural context)	353
Ένας πολιτισμικός οδηγός	354
Σύνοψη	356
Προεκτάσεις για τους μάντζερ	356
Μελέτη περίπτωσης	357
<b>ΜΕΡΟΣ 4 Διαπραγματευτική ισχύς και πολιτική</b>	361
<b>12 Ηγεσία</b>	361
<b>Θεωρίες χαρακτηριστικών της ηγεσίας</b>	361
Χαρακτηριστικά προσωπικότητας και ηγεσία	362
Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία	363
<b>Συμπεριφορικές θεωρίες</b>	364
Δόμηση του έργου	364
Μέριμνα για το άτομο	364
Πολιτισμικές διαφορές	365
<b>Ενδεχομενικές θεωρίες</b>	365
Το μοντέλο Fiedler	366
Θεωρία καταστασιακής ηγεσίας	368
Θεωρία διαδρομής-στόχου	368
Μοντέλο συμμετοχής ηγέτη	369
<b>Σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας</b>	370
Θεωρία συναλλαγής ηγέτη-μέλους	370
Χαρισματική ηγεσία	372
Συναλλακτική και μετασχηματιστική ηγεσία	375
<b>Υπεύθυνη ηγεσία</b>	380
Αυθεντική ηγεσία	380
Ηθική ηγεσία	381
Ηγεσία στην υπηρεσία των υπαλλήλων	382
<b>Θετική ηγεσία</b>	383
Εμπιστοσύνη	383
<b>Προκλήσεις στην κατανόηση της ηγεσίας</b>	387
Η ηγεσία ως απόδοση αιτίου	387
Υποκατάστατα και εξουδετερωτές ηγεσίας	388
Διαδικτυακή ηγεσία	389
Σύνοψη	389
Προεκτάσεις για τους μάντζερ	390
Μελέτη περίπτωσης	391
<b>13 Εξουσία και πολιτική</b>	399
Εξουσία και ηγεσία	399

<b>Βάσεις εξουσίας</b>	400
Τυπική εξουσία	401
Προσωπική εξουσία	402
Ποιες βάσεις εξουσίας είναι πιο αποτελεσματικές;	403
<b>Εξάρτηση: το κλειδί για την εξουσία</b>	403
Η γενική αρχή της εξάρτησης	403
Τι δημιουργεί εξάρτηση;	404
Ανάλυση κοινωνικού δικτύου: Ένα εργαλείο για την αξιολόγηση των πόρων	404
<b>Τακτικές εξουσίας</b>	406
Χρήση τακτικών εξουσίας	407
Πολιτισμικές προτιμήσεις ως προς τις τακτικές εξουσίας	408
Εφαρμογή των τακτικών εξουσίας	408
<b>Πώς επιδρά η εξουσία στους ανθρώπους</b>	409
Μεταβλητές της εξουσίας	410
Σεξουαλική παρενόχληση: Άνιση εξουσία στον χώρο εργασίας	411
<b>Πολιτική: η εξουσία στην πράξη</b>	412
Ορισμός της άσκησης πολιτικής στους οργανισμούς	412
Η πραγματικότητα της πολιτικής	413
<b>Αιτία και συνέπειες της πολιτικής συμπεριφοράς</b>	414
Παράγοντες που συμβάλλουν στην πολιτική συμπεριφορά	414
Πώς ανταποκρίνονται οι άνθρωποι στην άσκηση πολιτικής στο πλαίσιο του οργανισμού;	417
Διαχείριση εντυπώσεων	419
Η δεοντολογία της πολιτικής συμπεριφοράς	421
Χαρτογράφηση της πολιτικής σας πορείας	422
<b>Σύνοψη</b>	424
<b>Προεκτάσεις για τους μάνατζερ</b>	424
<b>Μελέτη περίπτωσης</b>	425
<b>14 Σύγκρουση και διαπραγμάτευση</b>	431
Ένας ορισμός της σύγκρουσης	431
Τύποι σύγκρουσης	433
Σημεία εστίασης της σύγκρουσης	435
<b>Η διαδικασία σύγκρουσης</b>	436
Στάδιο I: Ενδεχόμενη εναντίωση ή ασυμβατότητα	436
Στάδιο II: Επίγνωση και εξατομίκευση	437
Στάδιο III: Προθέσεις	438
Στάδιο IV: Συμπεριφορά	440
Στάδιο V: Αποτελέσματα	441
<b>Διαπραγμάτευση</b>	444
Στρατηγικές διαπραγμάτευσης	445

Η διαδικασία διαπραγμάτευσης	447
Ατομικές διαφορές στη διαπραγματευτική αποτελεσματικότητα	449
Η διαπραγμάτευση στο κοινωνικό πλαίσιο	452
Φήμη	453
Σχέσεις	453
Διαπραγμάτευση τρίτων μερών	454
Σύνοψη	455
Προεκτάσεις για τους μάνατζερ	455
Μελέτη περίπτωσης	456
<b>ΜΕΡΟΣ 5 Διοίκηση, κατανόηση και μετασχηματισμός του συστήματος του οργανισμού</b>	461
<b>15 Θεμέλια της δομής του οργανισμού</b>	461
Τι είναι η οργανωσιακή δομή;	461
Εξειδίκευση εργασίας	462
Τμηματοποίηση	464
Ιεραρχική κλίμακα	465
Φάσμα ελέγχου	466
Συγκέντρωση και αποκέντρωση εξουσίας	468
Τυποποίηση	469
Διασύνδεση με το εξωτερικό περιβάλλον	470
Συνήθη οργανωσιακά πλαίσια και δομές	470
Η απλή δομή	471
Η γραφειοκρατία	471
Δομή μήτρας	474
Εναλλακτικές επιλογές σχεδιασμού	475
Η εικονική δομή	475
Η ομαδική δομή	476
Η κυκλική δομή	477
Ο λιτός οργανισμός: περικοπές	478
Γιατί διαφέρουν οι δομές;	479
Οργανωσιακές στρατηγικές	480
Μέγεθος οργανισμού	481
Τεχνολογία	482
Περιβάλλον	482
Θεσμοί	484
Οργανωσιακός σχεδιασμός και συμπεριφορά υπαλλήλων	484
Εξειδίκευση εργασίας	485
Φάσμα ελέγχου	485
Συγκέντρωση εξουσίας	486
Προβλεψιμότητα έναντι αυτονομίας	486
Εθνική κουλτούρα	486

Σύνοψη	487
Προεκτάσεις για τους μάντζερ	487
Μελέτη περίπτωσης	488
<b>16 Οργανωσιακή κουλτούρα</b>	493
<b>Τι είναι η οργανωσιακή κουλτούρα;</b>	493
Ένας ορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας	494
Έχουν οι οργανισμοί ενιαίες κουλτούρες;	495
Ισχυρή έναντι ασθενούς κουλτούρας	496
Κουλτούρα έναντι τυποποίησης	497
<b>Τι κάνουν οι κουλτούρες;</b>	497
Λειτουργίες της κουλτούρας	497
Η κουλτούρα δημιουργεί κλίμα	498
Η ηθική διάσταση της κουλτούρας	499
Κουλτούρα και βιωσιμότητα	500
Κουλτούρα και καινοτομία	501
Η κουλτούρα ως ατού	502
Η κουλτούρα ως τροχοπέδη	502
<b>Δημιουργία και συντήρηση κουλτούρας</b>	504
Πώς ξεκινά μια κουλτούρα	505
Συντήρηση μιας κουλτούρας	505
Σύνοψη: Πώς διαμορφώνονται οι κουλτούρες	509
<b>Πώς μαθαίνουν οι υπάλληλοι την κουλτούρα</b>	509
Ιστορίες	510
Τελετουργικά	510
Υλικά σύμβολα	511
Γλώσσα	512
<b>Επίδραση σε μια οργανωσιακή κουλτούρα</b>	512
Μια ηθική κουλτούρα	512
Μια θετική κουλτούρα	513
Μια πνευματική κουλτούρα	515
<b>Το παγκόσμιο πλαίσιο</b>	517
Σύνοψη	519
Προεκτάσεις για τους μάντζερ	519
Μελέτη περίπτωσης	520
<b>17 Οργανωσιακή αλλαγή και διαχείριση άγχους</b>	527
<b>Αλλαγή</b>	527
Δυνάμεις αλλαγής	528
Αντιδραστική έναντι προγραμματισμένης αλλαγής	529
<b>Αντίσταση στην αλλαγή</b>	529
Υπερνίκηση της αντίστασης στην αλλαγή	531

Η πολιτική της αλλαγής	533
<b>Προσεγγίσεις για τη διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής</b>	533
Το μοντέλο τριών βημάτων του Lewin	534
Το σχέδιο οκτώ βημάτων του Kotter	535
Έρευνα δράσης	536
Οργανωσιακή ανάπτυξη	536
<b>Η δημιουργία μιας κουλτούρας για αλλαγή</b>	539
Διαχείριση του παραδόξου	539
Πρώθηση μιας κουλτούρας καινοτομίας	540
Η δημιουργία ενός μανθάνοντος οργανισμού	542
Οργανωσιακή αλλαγή και άγχος	543
<b>Το άγχος στη δουλειά</b>	544
Τι είναι το άγχος;	544
Δυνητικές πηγές άγχους στην εργασία	546
Ατομικές διαφορές στο άγχος	549
Πολιτισμικές διαφορές	550
<b>Συνέπειες του άγχους στην εργασία</b>	551
<b>Διαχείριση άγχους</b>	552
Ατομικές προσεγγίσεις	552
Οργανωσιακές προσεγγίσεις	553
<b>Σύνοψη</b>	556
<b>Προεκτάσεις για τους μάνατζερ</b>	556
<b>Μελέτη περίπτωσης</b>	557
Επίλογος	565
Γλωσσάριο	567