

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή του επιμελητή	21
Πρόλογος	23
Ευχαριστίες	31
Βιογραφικά συγγραφέων	33
ΜΕΡΟΣ 1 ΠΡΟΟΙΜΙΟ	35
1 Εισαγωγή στην οργανωσιακή συμπεριφορά	35
Ας μπούμε στον κόσμο της οργανωσιακής συμπεριφοράς	36
Συμπλήρωση της διαίσθησης με τη συστηματική μελέτη	37
Επιστημονικοί κλάδοι που συμβάλλουν στο πεδίο της ΟΣ	39
Ψυχολογία	39
Κοινωνική ψυχολογία	40
Κοινωνιολογία	41
Ανθρωπολογία	41
Λίγες σταθερές υπάρχουν στην ΟΣ	41
Προκλήσεις και ευκαιρίες για την ΟΣ	42
Η αντίδραση στις οικονομικές πιέσεις	43
Η ανταπόκριση στην παγκοσμιοποίηση	43
Διαχείριση της ποικιλομορφίας του εργατικού δυναμικού	45
Βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών	47
Βελτίωση των ανθρώπινων δεξιοτήτων	47
Τόνωση της καινοτομίας και της αλλαγής	47
Αντιμετώπιση της «προσωρινότητας»	48
Εργασία σε «δικτυωμένους» οργανισμούς	49
Βοηθώντας τους υπαλλήλους στην εξισορρόπηση των συγκρούσεων εργασίας-ζωής	49
Βελτίωση της ηθικής συμπεριφοράς	51
Η δομή του βιβλίου	52
• Προεκτάσεις για τους μάνατζερ	53
Μελέτη περίπτωσης: Τα στοιχεία θα σας ελευθερώσουν	54
Σημειώσεις	55

ΜΕΡΟΣ 2 ΤΟ ΑΤΟΜΟ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ	57
2 Στάσεις και εργασιακή ικανοποίηση	57
Στάσεις	57
Ποιες είναι οι κύριες συνιστώσες των στάσεων;	58
Η συμπεριφορά προκύπτει πάντα από τις στάσεις;	59
Ποιες είναι οι κύριες εργασιακές στάσεις;	62
Εργασιακή ικανοποίηση	66
Μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης	66
Πόσο ικανοποιημένοι είναι οι άνθρωποι στη δουλειά τους;	67
Τι δημιουργεί εργασιακή ικανοποίηση;	68
Ο αντίκτυπος των ικανοποιημένων και των δυσαρεστημένων υπαλλήλων στον εργασιακό χώρο	70
• Παγκόσμιες προεκτάσεις	75
• Προεκτάσεις για τους μάντζερ	76
Μελέτη περίπτωσης: Πολύωρη εργασία, εκατοντάδες e-mails και καθόλου ύπνος: Σας φαίνεται μια ικανοποιητική εργασία;	77
Σημειώσεις	79
3 Συναισθήματα και διαθέσεις	85
Τι είναι τα συναισθήματα και οι διαθέσεις;	86
Τα βασικά συναισθήματα	88
Οι βασικές διαθέσεις: θετικό και αρνητικό θυμικό	89
Η λειτουργία των συναισθημάτων	90
Πηγές συναισθημάτων και διαθέσεων	91
Συναισθηματική εργασία	95
Συναισθηματική νοημοσύνη	97
Η επιχειρηματολογία υπέρ της ΣΝ	98
Η επιχειρηματολογία κατά της ΣΝ	99
Εφαρμογές των συναισθημάτων και των διαθέσεων στην ΟΣ	100
Επιλογή	100
Λήψη αποφάσεων	101
Δημιουργικότητα	101
Παρακίνηση	102
Ηγεσία	103
Διαπραγμάτευση	103
Εξυπηρέτηση πελατών	104
Εργασιακές στάσεις	104
Παρεκκλίνουσες συμπεριφορές στο χώρο εργασίας	105
Ασφάλεια και τραυματισμοί στη δουλειά	105
Πώς μπορούν οι μάντζερ να επηρεάσουν τις διαθέσεις	106

• Παγκόσμιες προεκτάσεις	107
• Προεκτάσεις για τους μάνατζερ	108
Μελέτη περίπτωσης: Είναι τα ειδύλλια στον εργασιακό χώρο αντιεπαγγελματικά;	109
Σημειώσεις	110
4 Προσωπικότητα και αξίες	119
Προσωπικότητα	119
Τι είναι προσωπικότητα;	119
Ο Δείκτης Τύπου Myers-Briggs	122
Το μοντέλο προσωπικότητας των Πέντε Μεγάλων παραγόντων	124
Άλλα χαρακτηριστικά προσωπικότητας σχετικά με την ΟΣ	128
Αξίες	134
Η σημαντικότητα των αξιών	135
Τερματικές αξίες έναντι συντελεστικών	135
Συσχετισμός της προσωπικότητας και των αξιών του ατόμου με την εργασία	136
Συνταίριασμα ατόμου-εργασίας	137
Συνταίριασμα ατόμου-οργανισμού	138
• Παγκόσμιες προεκτάσεις	140
• Προεκτάσεις για τους μάνατζερ	145
Μελέτη περίπτωσης: Η άνοδος του καλοσυνάτου διευθύνοντος συμβούλου;	146
Σημειώσεις	149
5 Αντίληψη και ατομική λήψη αποφάσεων	155
Τι είναι αντίληψη;	155
Παράγοντες που επηρεάζουν την αντίληψη	156
Αντίληψη για τους άλλους: διαμόρφωση κρίσεων για τους άλλους	157
Θεωρία απόδοσης αιτίου	157
Συνήθεις συντομεύσεις της διαδικασίας κρίσης των άλλων	159
Ο σύνδεσμος ανάμεσα στην αντίληψη και την ατομική λήψη αποφάσεων	161
Λήψη αποφάσεων στο πλαίσιο οργανισμών	162
Ορθολογικό μοντέλο, περιορισμένη ορθολογικότητα και διαίσθηση	163
Συνήθεις μεροληψίες και σφάλματα στη λήψη αποφάσεων	165
Οργανωσιακοί περιορισμοί στη λήψη αποφάσεων	169
Τι γίνεται με τη δεοντολογία και τη δημιουργικότητα κατά τη λήψη αποφάσεων;	171
Τρία δεοντολογικά κριτήρια απόφασης	171

Βελτίωση της δημιουργικότητας κατά τη λήψη αποφάσεων	172
• Παγκόσμιες προεκτάσεις	175
• Προεκτάσεις για τους μάντζερ	177
Μελέτη περίπτωσης: Πληροφοριοδότες εταιρικών παρατυπιών:	
Άγιοι ή αμαρτωλοί;	180
Σημειώσεις	182
6 Έννοιες παρακίνησης	187
Ορισμός της παρακίνησης	188
Πρώιμες θεωρίες παρακίνησης	188
Θεωρία της ιεράρχησης αναγκών	189
Θεωρία Χ και Θεωρία Ψ	190
Θεωρία δύο παραγόντων	191
Θεωρία των αναγκών του McClelland	193
Σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης	195
Θεωρία της αυτοδιάθεσης	195
Θεωρία της στοχοθέτησης	197
Θεωρία της αυτο-αποτελεσματικότητας	202
Θεωρία της ισότητας / Οργανωσιακή δικαιοσύνη	205
Θεωρία της προσδοκίας	210
• Παγκόσμιες προεκτάσεις	213
• Προεκτάσεις για τους μάντζερ	214
Μελέτη περίπτωσης: Ζήτημα παρακίνησης	215
Σημειώσεις	219
7 Παρακίνηση: Από τις έννοιες στις εφαρμογές	225
Παρακίνηση μέσω της αλλαγής της φύσης του εργασιακού περιβάλλοντος	225
Το μοντέλο χαρακτηριστικών εργασίας	226
Πώς μπορούν να επανασχεδιαστούν οι εργασίες;	228
Εναλλακτικές διευθετήσεις εργασίας	232
Το κοινωνικό και φυσικό πλαίσιο της εργασίας	237
Συμμετοχή υπαλλήλων	238
Παραδείγματα προγραμμάτων συμμετοχής υπαλλήλων	238
Σύνδεση προγραμμάτων συμμετοχής υπαλλήλων και θεωριών παρακίνησης	240
Χρήση ανταμοιβών για την παρακίνηση υπαλλήλων	240
Πόσο πληρώνουμε: καθιέρωση διάρθρωσης αμοιβών	241
Πώς πληρώνουμε: ανταμοιβή μεμονωμένων υπαλλήλων με προγράμματα μεταβλητών αμοιβών	241
Ευέλικτες παροχές: ανάπτυξη πακέτου παροχών	246

Ενδογενείς ανταμοιβές: προγράμματα αναγνώρισης υπαλλήλου ..	247
• Παγκόσμιες προεκτάσεις	248
• Προεκτάσεις για τους μανάτζερ	250
Μελέτη περίπτωσης: Μείωση των εξόδων ταξιδιού στην Applebee's	252
Σημειώσεις	253
ΜΕΡΟΣ 3 ΟΜΑΔΕΣ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ	259
8 Οι βάσεις της ομαδικής συμπεριφοράς	259
Ορισμός και κατηγοριοποίηση ομάδων	259
Στάδια εξέλιξης της ομάδας	262
Το μοντέλο πέντε σταδίων	262
Ιδιότητες της ομάδας: ρόλοι, κανόνες, κύρος, μέγεθος και συνεκτικότητα	263
Ιδιότητα 1 της ομάδας: ρόλοι	264
Ιδιότητα 2 της ομάδας: νόρμες-κανόνες	265
Ιδιότητα 3 της ομάδας: κύρος	270
Ιδιότητα 4 της ομάδας: μέγεθος	272
Ιδιότητα 5 της ομάδας: συνεκτικότητα	274
Ομαδική λήψη αποφάσεων	275
Ομάδα έναντι ατόμου	275
Αγελαία σκέψη και ομαδική μεταστροφή	276
Τεχνικές ομαδικής λήψης αποφάσεων	279
• Παγκόσμιες προεκτάσεις	281
• Προεκτάσεις για τους μανάτζερ	283
Μελέτη περίπτωσης: Οι κίνδυνοι της αγελαίας σκέψης	284
Σημειώσεις	287
9 Κατανόηση των συνεργατικών ομάδων	293
Γιατί έχουν γίνει τόσο δημοφιλείς οι συνεργατικές ομάδες;	293
Διαφορές ανάμεσα στις ομάδες εργασίας και τις συνεργατικές ομάδες ..	294
Τύποι ομάδων	295
Συνεργατικές ομάδες επίλυσης προβλημάτων	296
Αυτοδιοικούμενες συνεργατικές ομάδες	296
Διαλειτουργικές συνεργατικές ομάδες	297
Εικονικές συνεργατικές ομάδες	298
Η δημιουργία αποτελεσματικών συνεργατικών ομάδων	299
Πλαίσιο: ποιοι παράγοντες καθορίζουν την επιτυχία της ομάδας; ..	300
Σύνθεση ομάδας	302
Ομαδικές διαδικασίες	306
Μετατροπή ατόμων σε ομαδικούς παίκτες	309

Επιλογή: πρόσληψη ομαδικών παικτών	309
Εκπαίδευση: δημιουργία ομαδικών παικτών	310
Ανταμοιβή: παροχή κινήτρων για την επίδειξη ομαδικού πνεύματος	310
Προσοχή! Οι ομάδες δεν είναι πάντα η λύση	311
• Παγκόσμιες προεκτάσεις	312
• Προεκτάσεις για τους μάνατζερ	313
Μελέτη περίπτωσης: Είναι τα πέντε μυαλά καλύτερα από το ένα;	314
Σημειώσεις	318
10 Επικοινωνία	325
Η διαδικασία επικοινωνίας	326
Η κατεύθυνση της επικοινωνίας	327
Επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω	327
Επικοινωνία από κάτω προς τα πάνω	328
Οριζόντια επικοινωνία	328
Διαπροσωπική επικοινωνία	329
Προφορική επικοινωνία	329
Γραπτή επικοινωνία	330
Μη λεκτική επικοινωνία	331
Οργανωσιακή επικοινωνία	333
Τυπικά δίκτυα μικρών ομάδων	333
Οι ανεπίσημες πηγές πληροφοριών «ράδιο αρβύλα»	334
Ηλεκτρονικές επικοινωνίες	336
Διαχείριση πληροφοριών	341
Φραγμοί στην αποτελεσματική επικοινωνία	342
Φιλτράρισμα	342
Επιλεκτική αντίληψη	343
Πληροφοριακή υπερφόρτωση	343
Συναισθήματα	344
Γλώσσα	344
Σιωπή	344
Φόβος επικοινωνίας	345
• Παγκόσμιες προεκτάσεις	346
• Προεκτάσεις για τους μάνατζερ	349
Μελέτη περίπτωσης: Μήπως χρειάζεστε έναν προγυμναστή ομιλίας;	350
Σημειώσεις	351
11 Ηγεσία	355
Τι είναι ηγεσία;	355
Θεωρίες χαρακτηριστικών	356

Συμπεριφορικές θεωρίες	359
Σύνοψη των θεωριών χαρακτηριστικών και των συμπεριφορικών θεωριών	360
Ενδεχομενικές θεωρίες	361
Το μοντέλο του Fiedler	361
Θεωρία συναλλαγής ηγέτη-μέλους	365
Χαρισματική ηγεσία και μετασχηματιστική ηγεσία	366
Χαρισματική ηγεσία	366
Μετασχηματιστική ηγεσία	371
Πώς λειτουργεί η μετασχηματιστική ηγεσία	374
Αυθεντική ηγεσία: η ηθική και η εμπιστοσύνη αποτελούν το θεμέλιο της ηγεσίας	376
Τι είναι η αυθεντική ηγεσία;	376
Ηθική και ηγεσία	377
Εμπιστοσύνη και ηγεσία	378
Ποιες είναι οι επιπτώσεις της εμπιστοσύνης;	379
Προκλήσεις για την έννοια της ηγεσίας	380
Η ηγεσία ως απόδοση αιτίου	380
Υποκατάστατα και εξουδετερωτές ηγεσίας	382
Διαδικτυακή ηγεσία	383
• Παγκόσμιες προεκτάσεις	384
• Προεκτάσεις για τους μάνατζερ	386
Μελέτη περίπτωσης: Ο πράος, ευγενικός ηγέτης;	387
Σημειώσεις	389
12 Εξουσία και πολιτική στις οργανώσεις	397
Ένας ορισμός της «εξουσίας»	398
Αντιπαράβολή ηγεσίας και εξουσίας	398
Βάσεις εξουσίας	399
Τυπική εξουσία	399
Προσωπική εξουσία	400
Ποιες βάσεις εξουσίας είναι πιο αποτελεσματικές;	401
Τακτικές εξουσίας	402
Οργανωσιακή πολιτική: εξουσία εν δράσει	405
Ορισμός της «οργανωσιακής πολιτικής»	405
Η πραγματικότητα της οργανωσιακής πολιτικής	406
Αίτια και συνέπειες της πολιτικής συμπεριφοράς	408
Παράγοντες που συμβάλλουν στην πολιτική συμπεριφορά	408
Πώς ανταποκρίνονται οι άνθρωποι στην οργανωσιακή μικροπολιτική;	411

	Διαχείριση εντυπώσεων	414
	Η δεοντολογία της πολιτικής συμπεριφοράς	418
	• Παγκόσμιες προεκτάσεις	420
	• Προεκτάσεις για τους μάντζερ	421
	Μελέτη περίπτωσης: Το ντύσιμο της επιτυχίας	423
	Σημειώσεις	424
13	Σύγκρουση και διαπραγμάτευση	431
	Ένας ορισμός της σύγκρουσης	431
	Μεταστροφές στις απόψεις περί σύγκρουσης	432
	Η παραδοσιακή θεώρηση της σύγκρουσης	432
	Η αλληλεπιδραστική θεώρηση της σύγκρουσης	433
	Η εστιασμένη στην επίλυση θεώρηση της σύγκρουσης	434
	Η διαδικασία της σύγκρουσης	435
	Στάδιο I: Ενδεχόμενη εναντίωση ή ασυμβατότητα	435
	Στάδιο II: Επίγνωση και εξατομίκευση	437
	Στάδιο III: Προθέσεις	437
	Στάδιο IV: Συμπεριφορά	439
	Στάδιο V: Αποτελέσματα	440
	Διαπραγμάτευση	442
	Στρατηγικές διαπραγμάτευσης	443
	Η διαδικασία διαπραγμάτευσης	447
	Ατομικές διαφορές στη διαπραγματευτική αποτελεσματικότητα	450
	• Παγκόσμιες προεκτάσεις	452
	• Προεκτάσεις για τους μάντζερ	453
	Μελέτη περίπτωσης: Ο Δαβίδ νίκησε στις διαπραγματεύσεις τον Γολιάθ: Arotex και Bristol-Myers Squibb	456
	Σημειώσεις	458
	ΜΕΡΟΣ 4 ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	463
14	Οι θεμελιώδεις αρχές της δομής του οργανισμού	463
	Τι είναι η οργανωσιακή δομή;	464
	Εξειδίκευση εργασίας	464
	Τμηματοποίηση	466
	Ιεραρχική κλίμακα	467
	Φάσμα ελέγχου	468
	Συγκέντρωση και αποκέντρωση εξουσίας	470
	Τυποποίηση	470
	Κοινά οργανωσιακά μοντέλα	471
	Η απλή δομή	471

Η γραφειοκρατία	472
Η δομή μήτρας	473
Νέα εναλλακτικά μοντέλα	475
Ο εικονικός οργανισμός	475
Ο οργανισμός χωρίς σύνορα	477
Ο λιτός οργανισμός: περικοπές του δυναμικού του οργανισμού ...	478
Γιατί διαφέρουν οι δομές;	480
Στρατηγική	481
Μέγεθος οργανισμού	482
Τεχνολογία	482
Περιβάλλον	483
Οργανωσιακά μοντέλα και συμπεριφορά υπαλλήλων	484
• Παγκόσμιες προεκτάσεις	486
• Προεκτάσεις για τους μάνατζερ	488
Μελέτη περίπτωσης: Μπορεί μια δομή να είναι «υπερβολικά» επίπεδη; ..	489
Σημειώσεις	490
15 Οργανωσιακή κουλτούρα	493
Τι είναι η οργανωσιακή κουλτούρα;	494
Ένας ορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας	494
Η κουλτούρα είναι ένας περιγραφικός όρος	495
Έχουν οι οργανισμοί ενιαίες κουλτούρες;	495
Ισχυρή έναντι ασθενούς κουλτούρας	496
Κουλτούρα έναντι τυποποίησης	497
Τι κάνουν οι κουλτούρες;	497
Λειτουργίες της κουλτούρας	497
Η κουλτούρα δημιουργεί κλίμα	498
Η κουλτούρα ως τροχοπέδη	499
Δημιουργία και συντήρηση κουλτούρας	501
Πώς ξεκινά μια κουλτούρα	501
Συντήρηση μιας κουλτούρας	502
Σύνοψη: Πώς διαμορφώνονται οι κουλτούρες	508
Πώς μαθαίνουν οι υπάλληλοι την κουλτούρα	508
Ιστορίες	508
Τελετουργικά	509
Υλικά σύμβολα	509
Γλώσσα	510
Η δημιουργία μιας ηθικής οργανωσιακής κουλτούρας	510
Η δημιουργία μιας θετικής οργανωσιακής κουλτούρας	512
• Παγκόσμιες προεκτάσεις	516

• Προεκτάσεις για τους μανάτζερ	517
Μελέτη περίπτωσης: Ο κόσμος της Wal-mart	518
Σημειώσεις	523
16 Οργανωσιακή αλλαγή και διαχείριση άγχους	529
Δυνάμεις αλλαγής	529
Αντίσταση στην αλλαγή	531
Υπερνίκηση της αντίστασης στην αλλαγή	533
Προσεγγίσεις για τη διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής	536
Το μοντέλο τριών βημάτων του Lewin	536
Το σχέδιο οκτώ βημάτων του Kotter για την εφαρμογή της αλλαγής	537
Οργανωσιακή ανάπτυξη	538
Η δημιουργία μιας κουλτούρας για αλλαγή	541
Πρώθηση μιας κουλτούρας καινοτομίας	542
Το εργασιακό άγχος και η διαχείρισή του	544
Τι είναι το άγχος	544
Συνέπειες του άγχους	546
Διαχείριση άγχους	547
• Παγκόσμιες προεκτάσεις	550
• Προεκτάσεις για τους μανάτζερ	553
Μελέτη περίπτωσης: Καινοτομώντας στην καινοτομία	554
Σημειώσεις	556
Επίλογος	561
Γλωσσάριο	563