

Περιεχόμενα

Εισαγωγή του επιμελητή	23
Πρόλογος	25
Ευχαριστίες	33
Βιογραφικά συγγραφέων	34
ΜΕΡΟΣ 1 Κατανοώντας τον εαυτό σας και τους άλλους	35
1 Εισαγωγή στην οργανωσιακή συμπεριφορά	35
Μάνατζμεντ και οργανωσιακή συμπεριφορά	36
Ορισμός της οργανωσιακής συμπεριφοράς (ΟΣ)	37
Αποτελεσματικές έναντι επιτυχών διοικητικών δραστηριοτήτων	38
Συμπλήρωση της διαίσθησης με τη συστηματική μελέτη	39
Μαζικά δεδομένα (big data)	40
Επιστημονικοί κλάδοι που συμβάλλουν στο πεδίο της ΟΣ	42
Ψυχολογία	42
Κοινωνική ψυχολογία	43
Κοινωνιολογία	44
Ανθρωπολογία	44
Λίγες οι σταθερές στην ΟΣ	44
Προκλήσεις και ευκαιρίες για την ΟΣ	45
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
Προσεχώς: η ανάπτυξη ενός μοντέλου ΟΣ	52
Επισκόπηση	52
Εισροές	52
Διαδικασίες	53
Αποτελέσματα	54
Σύνοψη	57
Προεκτάσεις για τους μάνατζερ	57
Μελέτη περίπτωσης	57

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

Προσωπικότητα	100
Αμοιβή	101
Εταιρική κοινωνική ευθύνη	101
Αποτελέσματα της εργασιακής ικανοποίησης	102
Εργασιακή επίδοση	102
Συμπεριφορά οργανωσιακής ιθαγένειας (Organizational citizenship behavior)	103
Ικανοποίηση πελατών	103
Ικανοποίηση από τη ζωή	104
Ο αντίκτυπος της εργασιακής δυσαρέσκειας	104
Αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά	105
Κατανοώντας τον αντίκτυπο	108
Σύνοψη	109
Προεκτάσεις για τους μάντζερ	109
Μελέτη περίπτωσης	109
4 Συναισθήματα και διαθέσεις	115
Τι είναι τα συναισθήματα και οι διαθέσεις;	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
Πηγές συναισθημάτων και διαθέσεων	121
Προσωπικότητα	122
Ώρα της ημέρας	122
Ημέρα της εβδομάδας	122
Καιρός	124
Άγχος	124
Ύπνος	125
Άσκηση	125
Ηλικία	125
Φύλο	125
Συναισθηματική εργασία	126
Ο έλεγχος των συναισθηματικών εκδηλώσεων	126
Συναισθηματική δυσαρμονία και ενσυνειδητότητα	128
Θεωρία συγκινησιακών γεγονότων	128
Συναισθηματική νοημοσύνη	129
Ρύθμιση συναισθημάτων	131
Επιρροές και αποτελέσματα της ρύθμισης συναισθημάτων	131
Τεχνικές ρύθμισης των συναισθημάτων	132
Η ηθική της ρύθμισης συναισθημάτων	133
Εφαρμογές των συναισθημάτων και των διαθέσεων στην ΟΣ	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
Σύνοψη	138
Προεκτάσεις για τους μάντζερ	138
Μελέτη περίπτωσης	139
5 Προσωπικότητα και αξίες	147
Προσωπικότητα	147
Τι είναι προσωπικότητα;	147
Πλαίσια προσωπικότητας	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
Άλλα χαρακτηριστικά προσωπικότητας σχετικά με την ΟΣ	158
Βασική αυτοαξιολόγηση	158
Αυτοπαρακολούθηση	159
Προδραστική προσωπικότητα	159
Προσωπικότητα και καταστάσεις	160
Θεωρία έντασης της κατάστασης	160
Θεωρία ενεργοποίησης χαρακτηριστικού	162
Αξίες	163
Τερματικές αξίες έναντι συντελεστικών	164
Αξίες ανά γενιά	165
Σύνδεση της προσωπικότητας και των αξιών του ατόμου με τον χώρο εργασίας	166
Συνταίριασμα ατόμου-εργασίας	166
Συνταίριασμα ατόμου-οργανισμού	167
Άλλες διαστάσεις συνταιριάματος	168
Πολιτισμικές αξίες	168
Το πλαίσιο του Hofstede	169
Το πλαίσιο GLOBE	171
Σύγκριση του πλαισίου του Hofstede και του δικτύου GLOBE	171
Σύνοψη	173

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

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

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

Πλαίσιο: Ποιοι παράγοντες καθορίζουν την επιτυχία της ομάδας;	315
Σύνθεση ομάδας	317
Ομαδικές διαδικασίες	321
Μετατροπή ατόμων σε ομαδικούς παίκτες	325
Επιλογή: Πρόσληψη ομαδικών παικτών	326
Εκπαίδευση: δημιουργία ομαδικών παικτών	326
Ανταμοιβή: Παροχή κινήτρων για την επίδειξη ομαδικού πνεύματος	326
Προσοχή! Οι ομάδες δεν είναι πάντα η λύση	327
Σύνοψη	328
Προεκτάσεις για τους μάντζερ	328
Μελέτη περίπτωσης	329
11 Επικοινωνία	335
Επικοινωνία	335
Λειτουργίες της επικοινωνίας	336
Η διαδικασία της επικοινωνίας	337
Η κατεύθυνση της επικοινωνίας	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
Τρόποι επικοινωνίας	342
Προφορική επικοινωνία	342
Γραπτή επικοινωνία	343
Μη λεκτική επικοινωνία	343
Επιλογή επικοινωνιακού καναλιού	344
Πλούτος καναλιού	344
Επιλογή μεθόδων επικοινωνίας	345
Ασφάλεια πληροφοριών	346
Η πειστικότητα της επικοινωνίας	347
Αυτόματη και ελεγχόμενη επεξεργασία πληροφοριών	347
Προσαρμογή του μηνύματος	348
Φραγμοί στην αποτελεσματική επικοινωνία	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
ΜΕΡΟΣ 4 Διαπραγματευτική ισχύς και πολιτική	361
12 Ηγεσία	361
Θεωρίες χαρακτηριστικών της ηγεσίας	361
Χαρακτηριστικά προσωπικότητας και ηγεσία	362
Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία	363
Συμπεριφορικές θεωρίες	364
Δόμηση του έργου	364
Μέριμνα για το άτομο	364
Πολιτισμικές διαφορές	365
Ενδεχομενικές θεωρίες	365
Το μοντέλο Fiedler	366
Θεωρία καταστασιακής ηγεσίας	368
Θεωρία διαδρομής-στόχου	368
Μοντέλο συμμετοχής ηγέτη	369
Σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας	370
Θεωρία συναλλαγής ηγέτη-μέλους	370
Χαρισματική ηγεσία	372
Συναλλακτική και μετασχηματιστική ηγεσία	375
Υπεύθυνη ηγεσία	380
Αυθεντική ηγεσία	380
Ηθική ηγεσία	381
Ηγεσία στην υπηρεσία των υπαλλήλων	382
Θετική ηγεσία	383
Εμπιστοσύνη	383
Προκλήσεις στην κατανόηση της ηγεσίας	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
13 Εξουσία και μικροπολιτική	399
Εξουσία και ηγεσία	399

Βάσεις εξουσίας	400
Τυπική εξουσία	401
Προσωπική εξουσία	402
Ποιες βάσεις εξουσίας είναι πιο αποτελεσματικές;	403
Εξάρτηση: το κλειδί για την εξουσία	403
Η γενική αρχή της εξάρτησης	403
Τι δημιουργεί εξάρτηση;	404
Ανάλυση κοινωνικού δικτύου: Ένα εργαλείο για την αξιολόγηση των πόρων	404
Τακτικές εξουσίας	406
Χρήση τακτικών εξουσίας	407
Πολιτισμικές προτιμήσεις ως προς τις τακτικές εξουσίας	408
Εφαρμογή των τακτικών εξουσίας	408
Πώς επιδρά η εξουσία στους ανθρώπους	409
Μεταβλητές της εξουσίας	410
Σεξουαλική παρενόχληση: Άνιση εξουσία στον χώρο εργασίας	411
Πολιτική: η εξουσία στην πράξη	412
Ορισμός της άσκησης πολιτικής στους οργανισμούς	412
Η πραγματικότητα της πολιτικής	413
Αιτία και συνέπειες της πολιτικής συμπεριφοράς	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
Σύνοψη	424
Προεκτάσεις για τους μάνατζερ	424
Μελέτη περίπτωσης	425
14 Σύγκρουση και διαπραγμάτευση	431
Ένας ορισμός της σύγκρουσης	431
Τύποι σύγκρουσης	433
Σημεία εστίασης της σύγκρουσης	435
Η διαδικασία σύγκρουσης	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
Διαπραγμάτευση	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 μάντζερ	455
Μελέτη περίπτωσης	456
ΜΕΡΟΣ 5 Διοίκηση, κατανόηση και μετασχηματισμός του συστήματος του οργανισμού	461
15 Θεμέλια της δομής του οργανισμού	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
16 Οργανωσιακή κουλτούρα	493
Τι είναι η οργανωσιακή κουλτούρα;	493
Ένας ορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας	494
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 ηθική διάσταση της κουλτούρας	499
Κουλτούρα και βιωσιμότητα	500
Κουλτούρα και καινοτομία	501
Η κουλτούρα ως ατού	502
Η κουλτούρα ως τροχοπέδη	502
Δημιουργία και συντήρηση κουλτούρας	504
Πώς ξεκινά μια κουλτούρα	505
Συντήρηση μιας κουλτούρας	505
Σύνοψη: Πώς διαμορφώνονται οι κουλτούρες	509
Πώς μαθαίνουν οι υπάλληλοι την κουλτούρα	509
Ιστορίες	510
Τελετουργικά	510
Υλικά σύμβολα	511
Γλώσσα	512
Επίδραση σε μια οργανωσιακή κουλτούρα	512
Μια ηθική κουλτούρα	512
Μια θετική κουλτούρα	513
Μια πνευματική κουλτούρα	515
Το παγκόσμιο πλαίσιο	517
Σύνοψη	519
Προεκτάσεις για τους μάντζερ	519
Μελέτη περίπτωσης	520
17 Οργανωσιακή αλλαγή και διαχείριση άγχους	527
Αλλαγή	527
Δυνάμεις αλλαγής	528
Αντιδραστική έναντι προγραμματισμένης αλλαγής	529
Αντίσταση στην αλλαγή	529
Υπερνίκηση της αντίστασης στην αλλαγή	531

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