

Дебра Л. Нелсън • Джеймс Камбъл Куик

ОРГАНИЗАЦИОННО ПОВЕДЕНИЕ:
НАУКАТА, РЕАЛНИЯТ СВЯТ И ВИЕ

София, 2017

Преводът е направен по изданието:
DEBRA L. NELSON, JAMES CAMPBELL QUICK
ORGANIZATIONAL BEHAVIOR
Science, the Real World, and You
Eighth edition

Всички права запазени. Нито една част от тази книга не може да бъде размножавана или предавана по какъвто и да било начин без изричното съгласие на „Изток-Запад“.

Copyright © 2013 by Cengage Learning

© Людмила Андреева, превод, 2017
© Издателство „Изток-Запад“, 2017

ISBN 978-619-01-0019-5

ДЕБРА Л. НЕЛСЪН
ДЖЕЙМС КАМБЪЛ КУИК

ОРГАНИЗАЦИОННО ПОВЕДЕНИЕ

НАУКАТА, РЕАЛНИЯТ СВЯТ И ВИЕ

Превод от английски
Людмила Андреева



Предговор	25
За авторите.....	35
Част 1 Въведение.....	37
Глава 1 Организационното поведение и възможността	38
МИСЛЕНЕ В ПЕРСПЕКТИВА: „НЕТФЛИКС“	39
Поведението на хората в организациите	40
Разбиране на човешкото поведение	41
Междудисциплинарни влияния.....	41
Наука <i>Да излъжа... или не?</i>	42
Поведението във времена на промяна	43
Вие 1.1. <i>Анализирайте чувствата си по отношение на промяната</i>	44
ОРГАНИЗАЦИОННИЯТ КОНТЕКСТ	45
Организациите като отворени системи	45
Формалната и неформалната организация	47
Шест фокусни организации.....	48
Промяната създава възможности	52
Три свързани с промяната предизвикателства пред мениджърите	53
Глобалната конкуренция в бизнеса	53
Фокусирани върху клиента за високо качество	53
Реалности 1.1. <i>Да правиш бизнес по всяко време, навсякъде</i>	54
Поведението и качеството на работното място.....	55
Управление на организационното поведение във времена на промяна.....	56
Реалности 1.2. <i>Намаляване на разходите и качество</i>	57
Учене за организационното поведение.....	58
Вие 1.2. <i>Въпросник за стил на учене</i>	59
Обективно познание	60
Развитие на умения.....	60
Приложение на познанията и уменията.....	62
План на книгата	63
Последици за управлението: основи за бъдещето	64
Диалози за разнообразието	
<i>Жените триумфират във времена на рецесия... наистина ли?</i>	65
ПОГЛЕД НАЗАД: „НЕТФЛИКС“	65
Обобщение на главата	66
Ключови термини.....	66
Въпроси за преговор.....	67
Въпроси за обсъждане и общуване.....	67
Етична дилема	67

Преживелищни упражнения	68
Литература	70
BizFlix <i>В добра компания</i>	72
Видео от работното място „Холдън Аутуеър“.....	72
Илюстративен случай Фейсбук: възможности, проблеми и амбиции.....	74
Глава 2 Предизвикателства пред мениджърите	76
МИСЛЕНЕ В ПЕРСПЕКТИВА: „ФОРД“	77
Предизвикателствата пред мениджмънта в нови времена.....	78
Глобалното село	79
Промени на глобалния пазар.....	79
Разбиране на културните различия.....	80
Вие 2.1. <i>Планиране за глобална кариера</i>	83
Развитие на межкултурна чувствителност.....	85
Реалности 2.1. <i>Златна възможност?</i>	86
Разнообразната работна сила.....	87
Културно разнообразие	87
Полово разнообразие	88
Възрастово разнообразие.....	90
Разнообразие в способностите.....	91
Различията са активни	92
Ползи и проблеми, свързани с разнообразието	94
Етика, характер и лична почтеност	95
Права на служителите.....	97
Сексуален тормоз	98
Вие 2.2. <i>До каква степен сте запознати със сексуалния тормоз?</i>	99
Романтични отношения	100
Реалности 2.2. <i>Секс Плюс</i>	101
Организационна справедливост	101
Наука <i>От бездействие към външно надуване на свирката</i>	102
„Надуване на свирката“	102
Социална отговорност	103
Етичен кодекс.....	103
Последици за мениджмънта:	
преодоляване на предизвикателствата	105
Диалози за разнообразието:	
Американският Върховен съд:	
още една „добра стара момчешка мрежа на Бръшляновата лига?“.....	106
ПОГЛЕД НАЗАД: „ФОРД“	106
Обобщение на главата	107
Ключови термини.....	107
Въпроси за преговор.....	108
Въпроси за обсъждане и общуване.....	108
Етична дилема	108
Преживелищни упражнения	109
Литература	113
BizFlix <i>Изгубени в превода</i>	116
Видео от работното място „Тео Чоклет“	116

Илюстративен случай	
„Нетфликс“: натиск и отблъскване във видео стрийминга	118
Обединяващ случай	
DonorsChoose.org: онлайн благотворителна организация помага на народната просвета в Америка (A)	120
Част 2	Индивидуални процеси и поведение
Глава 3	Личност, възприятие и атрибуция
	МИСЛЕНЕ В ПЕРСПЕКТИВА: „ОРАКЪЛ“
	Индивидуални различия и организационно поведение
	Умения и способности.....
Наука <i>Стани всезнайко?</i>	128
	Личност
Теории за личността.....	128
Моделът на Големите пет личностни черти	129
Личностни характеристики в организациите	130
Вие 3.1. <i>Какъв е вашият локус на контрола?</i>	131
Вие 3.2. <i>Вие с високи или ниски резултати по себенаблюдаване ли сте?</i>	135
Измерване на личността	136
Реалности 3.1. <i>По-добри кол центрове чрез съчетаване на личности</i>	137
	Приложение на теорията
за личността в организациите: инструментът MBTI®	138
Предпочитанията.....	138
Шестнадесетте типа.....	141
	Междупersonно възприятие.....
Характеристики на възприемачия	144
Характеристики на възприемания	144
Характеристики на ситуацията	145
Реалности 3.2. <i>Половоролево стереотипизиране в „Уолмарт“</i>	146
Бариери пред междупersonното възприятие	146
Управление на впечатленията	148
	Атрибуцията в организациите.....
Вътрешни и външни атрибуции	150
Атрибутивни уклони	151
	Последици за мениджмънта: използване на личността,
възприятието и атрибуцията на работното място.....	152
Диалози за разнообразието <i>Кажете го на глас: „Дебела съм и съм горда!“</i>	153
ПОГЛЕД НАЗАД: „ОРАКЪЛ“	153
Обобщение на главата	154
Ключови термини.....	154
Въпроси за преговор.....	155
Въпроси за обсъждане и общуване.....	155
Етична дилема	155
Преживелищни упражнения	156
Литература	159

BizFlix <i>Защото аз казах така</i>	164
Видео от работното място „Тео Чоклет“	164
Илюстративен случай Разбиране на хората, които работят във и подкрепят работилницата Build-A-Bear	166

Глава 4 Нагласи, емоции и етика	168
МИСЛЕНЕ В ПЕРСПЕКТИВА: „ГРУПОН“	169
Нагласи	170
Моделът ABC	170
Формиране на нагласите.....	171
Нагласи и поведение	172
Вие 4.1. <i>Оценете удовлетворението си от работата</i>	174
Трудови нагласи.....	174
Реалности 4.1. <i>Как „Дриймуъркс“ поддържа служителите удовлетворени</i>	178
Вие 4.2. <i>Ангажирате ли се в отклоняващо се поведение на работното място?</i>	180
Убеждаване и промяна на нагласите	181
Емоции и настроение на работното място	183
Наука <i>Фалшифицирането на емоции вредно ли е за вашето здраве?</i>	186
Етично поведение	187
Реалности 4.2. <i>Основополагащите принципи на „Контейнър Стор“</i>	188
Ценности	190
Инструментални и крайни ценности.....	191
Трудови ценности	191
Културни различия в ценностите	192
Локус на контрола	193
Макиавелизъм	194
Когнитивно нравствено развитие.....	194
Последици за мениджърите:	
нагласи, ценности и етика на работното място	196
Диалози за разнообразието <i>Майкъл Фелпс: когато възрастта и ценностите се сблъскват</i>	197
ПОГЛЕД НАЗАД: „ГРУПОН“	197
Обобщение на главата	198
Ключови термини.....	198
Въпроси за преговор.....	199
Въпроси за обсъждане и общуване.....	199
Етична дилема	199
Преживелищни упражнения	200
Въпроси за обсъждане	201
Литература	202
BizFlix: <i>Императорски клуб</i>	206
Видео от работното място <i>„Мичъл Голд + Боб Уилямс“</i>	206
Илюстративен случай „Куиктрип“: персонал, изграден от страстни и състрадателни хора	208

Глава 5	Мотивация на работното място	210
	МИСЛЕНЕ В ПЕРСПЕКТИВА: „ДАЙСЪН“	211
	Мотивация и трудово поведение	212
	Вътрешни потребности	212
	Вие 5.1. <i>Протестантска етика</i>	213
	Реалности 5.1. <i>Мотивационен стил на образцов мениджър</i>	214
	Външни стимули	215
	Признание на служителите и собственост	215
	Йерархията на Маслоу на потребностите	216
	Йерархията на потребностите	216
	Теория X и Теория Y	217
	Теорията ERG	218
	Теорията за потребностите на Маккелелънд	218
	Потребност от постижения	219
	Потребност от власт	220
	Потребност от принадлежност	220
	Наука <i>Академична мотивация и междуличностна привързаност</i>	221
	Двуфакторната теория на Хърцбърг	222
	Мотивационни фактори	222
	Хигиенни фактори	223
	Вие 5.2 <i>Какво е важно за служителите?</i>	224
	Критика на двуфакторната теория	225
	Две нови идеи за мотивацията	225
	Еустрес, сила и надежда	225
	Реалности 5.2. <i>Ангажиране на вашите „скачачи на овчарски скок“</i>	226
	Позитивна енергия и пълно ангажиране	226
	Социална размяна и теория за справедливостта	227
	Изисквания и приноси	227
	Теория на Адамс за несправедливостта	228
	Разрешаване на несправедливостта	229
	Нови перспективи към теорията за справедливостта	230
	Теория за очакването за мотивацията	231
	Мотивационни проблеми	233
	Мотивация и нравствена зрялост	233
	Диалози за разнообразието <i>Използване на пари в брой</i>	
	<i>за прехвърляне на мост над несъответствието в постиженията</i>	234
	Културни различия в мотивацията	234
	Последици за мениджърите:	
	множество начини за мотивиране на хората	235
	ПОГЛЕД НАЗАД: „ДАЙСЪН“	236
	Обобщение на главата	237
	Ключови термини	237
	Въпроси за преговор	237
	Въпроси за обсъждане и общуване	237
	Етична дилема	238
	Преживелищни упражнения	239
	Литература	241

BizFlix: Светлини в петък вечер (I)	244
Видео от работното място „ЛивингСоушъл Ескейпс“	244
Илюстративен случай Спорове за заплащането в AIG	246

Глава 6 Учене и управление на изпълнението	250
МИСЛЕНЕ В ПЕРСПЕКТИВА: „КУИКТРИП“	251
Ученето в организациите	252
Класическо обуславяне	252
Оперантно обуславяне	253
Стратегии на подкрепление, наказание и погасяване	253
Теорията на Бандура за социалното учене	256
Учене и личностни различия	257
Поставяне на цели на работното място	258
Характеристики на ефективните цели	259
Реалности 6.1. Целта е 100% рециклиране	260
Засилване на трудовата мотивация и изпълнението на задачите	260
Намаляване на ролевия стрес, конфликтите и неопределеността	261
Вие 6.1. Въпросник за задачата_целите	262
Подобряване на оценката на изпълнението	263
Изпълнение: ключов конструкт	264
Управление на изпълнението	264
Дефиниране на изпълнението	265
Измерване на изпълнението	266
Обратна връзка за изпълнението:	
предизвикателство през комуникацията	268
360-градусова обратна връзка	269
Наука Ефектите от положителната и отрицателната обратна връзка за изпълнението	269
Развитие на хората и подпомагане на кариерата	270
Ключови характеристики на ефективната система за оценка	270
Награждаване на изпълнението	271
Ключов процес на организационно вземане на решения	271
Системи за индивидуални срещу екипни награди	271
Силата на заслужаването	272
Реалности 6.2. Заплащането за изпълнение на „Гугъл“	273
Коригиране на слабо представяне	273
Вие 6.2: Коригиране на слабо изпълнение	274
Изпълнението и атрибутивната теория на Кели	274
Наставничество, консултиране и менторство	277
Последици за мениджърите:	
управлението на изпълнението е ключова задача	277
Диалози за разнообразието Раса и награди в Харлемския полицейски район	278
ПОГЛЕД НАЗАД: „КУИКТРИП“	279
Обобщение на главата	280
Ключови термини	280

Въпроси за преговор.....	280
Въпроси за обсъждане и общуване.....	281
Етична дилема	281
Преживелищни упражнения	282
Литература	283
BizFlix: <i>Ти водиш</i>	286
Видео от работното място <i>Барселона Ресторант Груп</i>	286
Обединяващ случай <i>Сър Джеймс Дайсън: учене да се постига успех</i>	288

Глава 7	Стрес и благополучие на работното място.....	290
	МИСЛЕНЕ В ПЕРСПЕКТИВА: „ГРУПОН“	291
	Що е стрес?	292
	Четири подхода към стреса.....	293
	Вие 7.1. <i>Стресовата реакция</i>	295
	Източници на стрес на работното място.....	295
	Трудови изисквания.....	296
	Реалности 7.1. <i>Прекалено стресиран във фармацевтичната индустрия</i>	297
	Нетрудови изисквания.....	300
	Последиците от стреса	301
	Изпълнение и ползи за здравето.....	301
	Индивидуален дистрес	302
	Организационен дистрес	304
	Индивидуални различия във взаимоотношението стрес _ изтощение	305
	Наука <i>Ефекти на любезността</i> <i>и социалната подкрепа върху афективния дистрес</i>	305
	Ефекти на пола.....	306
	Поведенчески модел от Тип А	306
	Личностна издръжливост	307
	Самостоятелност	307
	Превантивно управление на стреса	309
	Организационна превенция на стреса	309
	Вие 7.2. <i>Самостоятелни ли сте?</i>	310
	Индивидуална превенция.....	313
	Реалности 7.2. <i>IT служителите на „Джей Ем Фемили Ентърпрайзис“</i> <i>получават физически упражнения</i>	316
	Всеобхватно подпомагане на здравето.....	317
	Последици за мениджърите: стрес без дистрес.....	317
	Диалози за разнообразието <i>„Бъди верен на истинското си аз“</i>	318
	ПОГЛЕД НАЗАД: „ГРУПОН“	319
	Обобщение на главата	320
	Ключови термини.....	320
	Въпроси за преговор.....	320
	Въпроси за обсъждане и общуване.....	321
	Етична дилема	321
	Преживелищни упражнения	322
	Литература	323
	БизФликс: <i>„Укротяване на гнева“</i>	326
	Видео от работното място <i>„Модърн Шед“</i>	326

	Илюстративен случай Влиянието на Голямата рецесия върху стреса на работното място.....	328
	Обединяващ случай DonorsChoose.org: Защо да даваме? Защо да сме ангажирани? (Б).....	330
Част III	Междупличностни процеси и поведение.....	333
Глава 8	Комуникация.....	334
	МИСЛЕНЕ В ПЕРСПЕКТИВА: „ОРАКЪЛ КОРПОРЕЙШЪН“.....	335
	Междупличностна комуникация.....	336
	Модел на междупличностната комуникация.....	337
	Реалности 8.1. Блогването в „Кодак“.....	338
	Отразяващо слушане.....	339
	Пет ключа към ефективната комуникация от ръководителите.....	342
	Експресивни оратори.....	342
	Емпатични слушатели.....	342
	Убедителни лидери (и някои изключения).....	343
	Вие 8.1. Активен слушател ли сте?.....	343
	Чувствителност към чувствата.....	344
	Информативни мениджъри.....	344
	Бариири и шлюзове за комуникацията.....	344
	Физическо отделяне.....	345
	Статусни различия.....	345
	Полови различия.....	345
	Културно разнообразие.....	346
	Език.....	346
	Учтивост и неучтивост.....	347
	Последици от неучтивостта.....	347
	Вие 8.2. Проверете своята вербална неучтивост.....	348
	Даровете на учтивостта.....	348
	Защитна и незащитна комуникация.....	349
	Защитната комуникация на работното място.....	349
	Защитни тактики.....	350
	Незащитна комуникация.....	351
	Невербална комуникация.....	352
	Проксемика.....	352
	Кинетика.....	354
	Реалности 8.2. Обажданията в отдел Обслужване на клиенти в „Афлак“.....	355
	Лицеви изражения и очни движения.....	355
	Параезик.....	356
	Колко точно декодираме невербалните сигнали?.....	356
	Положителна, здрава комуникация.....	357
	Новите комуникационни технологии и социалните медии.....	358
	Писмена комуникация.....	358
	Комуникационни технологии.....	359
	Наука По-фините подробности на лъгането онлайн.....	360
	Как комуникационните технологии влияят върху поведението?.....	360

Диалози за разнообразието	
Съвременно медийно отразяване _ излиза ли от контрол?.....	363
Последици за мениджърите: комуникирайте убедително и ясно	363
ПОГЛЕД НАЗАД: „ОРАКЪЛ КОРПОРЕЙШЪН“	364
Обобщение на главата	365
Ключови термини.....	365
Въпроси за преговор.....	366
Въпроси за обсъждане и общуване.....	366
Етична дилема	366
Преживелищни упражнения	367
Литература	369
BizFlix <i>Светлини в петък вечер (II)</i>	372
Видео от работното място „Плант Фентъзис“	372
Илюстративен случай смартфони:	
подпомагане на комуникационната свързаност или откъсване?	374
Глава 9 Работни екипи и групи	376
МИСЛЕНЕ В ПЕРСПЕКТИВА: „ФОРД МОТОР КЪМПАНИ“	377
Групово поведение.....	379
Норми на поведение.....	379
Групова сплотеност	380
Социално шляене	380
Загуба на индивидуалност.....	380
Формиране и развитие на групите.....	381
Формиране на групата.....	381
Етапи на развитието на групите	382
Наука <i>Силата на „ние“</i>	384
Характеристики на зрялата група.....	384
Вие 9.1. <i>Колко сплотена е вашата група?</i>	387
Реалности 9.1. <i>Твърде много звезди, не достатъчно отбор</i>	388
Функции по задачата	
и по поддържането на групата.....	389
Работни екипи в организациите.....	390
Защо работни екипи?	390
Структура и процес на работните екипи	391
Екипи и кръгове по качеството	392
Социални ползи	393
Разнообразие и творчество в екипите	394
Различие.....	394
Креативност.....	395
Екипна работа и самоуправляващи се екипи	395
Екипна работа.....	396
Самоуправляващи се екипи	397
Вие 9.2. <i>Колко разнообразие има във вашия екип?</i>	397
Горните ешелони: екипи на върха	398
Реалности 9.2. <i>Непознати роли предизвикват ръководителите, но предотвратяват стагнацията</i>	400
Разнообразие на върха.....	400

Многокултурни топ екипи	401
Последици за мениджърите:	
екипна работа за производителност и качество	402
Диалози за разнообразието <i>Назначете повече жени, или...</i>	
<i>Постигане на полов баланс в топ екипите</i>	<i>403</i>
ПОГЛЕД НАЗАД: „ФОРД МОТОР КЪМПАНИ“	404
Обобщение на главата	405
Ключови термини	405
Въпроси за преговор	405
Въпроси за обсъждане и общуване	406
Етична дилема	406
Преживелищни упражнения	407
Литература	408
BizFlix <i>Приятели с пари</i>	412
Видео от работното място <i>„Холдън Аутъруеър“</i>	412
Илюстративен случай <i>Постигане на успех във виртуалните екипи</i>	414
Глава 10 Вземане на решение от отделни хора и от групи	416
МИСЛЕНЕ В ПЕРСПЕКТИВА: „НЕТФЛИКС“	417
Процесът на вземане на решения	418
Модели на вземане на решение	419
Рационален модел	419
Модел на ограничената рационалност	420
Модел на коша за боклук	421
Вземане на решения и риск	422
Рискът и мениджърът	422
Ескалация на ангажирането	422
Когнитивните стилове според Юнг	424
Вие 10.1. <i>Коя страна на мозъка си предпочитате?</i>	426
Други индивидуални влияния	
върху вземането на решения	426
Ролята на интуицията	428
Реалности 10.1. <i>Креативен дизайн в „Хърман Милър“</i>	429
Креативността на работното място	429
Вие 10.2. <i>Креативно или логическо решаване на проблеми:</i>	
<i>какво е вашето предпочитание?</i>	433
Участие във вземането на решения	434
Ефектите на участието	434
Основи за участието във вземането на решения	434
Реалности 10.21. <i>„Моят план за устойчивост“ на „Уолмарт“</i>	435
Какво ниво на участие?	436
Процес на групово вземане на решения	436
Кога би трябвало да се използват групи?	436
Предимства и недостатъци на груповото вземане на решения	437
Групово мислене	437
Наука <i>Имате различно мнение? Кажете го</i>	440
Групова поляризация	440

Техники за групово вземане на решения.....	441
Брейнсторминг	441
Техника на номиналните групи.....	442
Техника Делфи.....	442
Адвокат на дявола.....	442
Диалектическо търсене.....	442
Кръгове и екипи по качеството	442
Самоуправляващи се екипи.....	443
Разнообразие и култура във вземането на решения.....	444
Вземане на решения на виртуално работно място	445
Етични въпроси във вземането на решения.....	447
Диалози за разнообразието	
И наградата „Грами“ се присъжда на.....	448
Последици за мениджърите:	
вземането на решения е критично важна дейност.....	448
ПОГЛЕД НАЗАД: „НЕТФЛИКС“	449
Обобщение на главата	450
Ключови термини.....	450
Въпроси за преговор.....	450
Въпроси за обсъждане и общуване.....	450
Етична дилема	451
Преживелищни упражнения	452
Литература	454
BizFlix Фалстарт	458
Видео от работното място „Плант Фентъзис“	458
Илюстративен случай „Групон“: решения! Решения! Решения!.....	460
Глава 11 Власт и политическо поведение.....	464
МИСЛЕНЕ В ПЕРСПЕКТИВА: „ДАЙСЪН“	465
Конструктът „власт“	466
Форми и източници на властта в организациите.....	467
Междучелности форми на власт	467
Етично използване на властта	468
Двете лице на властта: едното е положително, другото _ отрицателно	470
Реалности 11.1. Индра Нуйи от „ПепсиКо“: властта на позитивното.....	471
Функционални източници на власт	472
Символи на властта	473
Символите на властта според Кантър	473
Символите на безсилие според Кантър	474
Символите на властта според Корда	474
Политическо поведение в организациите.....	475
Тактики за влияние.....	476
Наука Желаете и способни ли сте?.....	477
Политическо умение.....	479
Управление на политическото поведение в организацията.....	480
Вие 11.1.	

Възходящо управление: управление на шефа	482
Реалности 11.2. <i>Овластяване от маестрото</i>	484
Споделяне на властта: овластяване	484
Вие 11.2. <i>Самоовластени ли сте?</i>	486
Последици за мениджърите: ефективно използване на властта	488
Диалози за разнообразието <i>Барак Обама: различен вид власт</i>	489
ПОГЛЕД НАЗАД: „ДАЙСЪН“	490
Обобщение на главата	491
Ключови термини	491
Въпроси за преговор	491
Въпроси за обсъждане и общуване	491
Етична дилема	492
Преживелищни упражнения	492
Литература	494
BizFlix: <i>„Миг на гениалност“</i>	498
Видео от работното място <i>„Барселона Ресторант Груп“</i>	498
Илюстративен случай <i>Лари Елисън от „Оракъл“:</i> профил на власт, влияние и доминация	500
Глава 12 Лидери и последователи	502
МИСЛЕНЕ В ПЕРСПЕКТИВА: „КУИКТРИП“	503
Лидерство и управление	504
Ранни теории за чертите	505
Поведенчески теории	506
Изследванията на Левин	506
Изследванията на Щатския университет на Охайо	506
Изследванията на Университета на Мичиган	507
Решетката на лидерството: съвременно разширение	507
Вие 12.1. <i>Как води вашият ръководител?</i>	508
Теории за условните връзки	510
Теорията за условните връзки на Фийдлър	510
Теория за пътя_целта	513
Нормативен модел на решението на Врум_Йетън_Яго	514
Модел на ситуационното лидерство	514
Размяната лидер_член	516
Заместители на лидерството	517
Реалности 12.1. <i>Страст и хора: визията на „Старбъкс“</i>	518
Теории за появата на вдъхновяващо лидерство	518
Трансформационно лидерство	518
Наука <i>Човекът или поведението?</i>	519
Харизматично лидерство	520
Автентично лидерство	521
Оформящи се въпроси в лидерството	522
Емоционална интелигентност	522
Доверие	522
Пол и лидерство	523
Служещо лидерство	523

Реалности 12.2. <i>Искате ли да сте главен изпълнителен директор?</i> <i>Айрин Розенфелд, „Крафт Фудс“</i>	524
Злоупотребяващо ръководство	524
Последователи	525
Типове последователи	525
Динамичният последовател	526
Културни различия в лидерството	526
Насоки за лидерството	527
Диалози за разнообразието <i>Снемането на ударението от разнообразието</i> <i>станало ли е новата тенденция сред американските лидери?</i>	528
Вие 12.2. <i>Какъв е вашият лидерски потенциал?</i>	529
ПОГЛЕД НАЗАД: „КУИКТРИП“	530
Обобщение на главата	530
Ключови термини	531
Въпроси за преговор	531
Въпроси за обсъждане и общуване	531
Етична дилема	532
Преживелищни упражнения	532
Литература	536
BizFlix <i>„Денят на прокълнатите“</i>	540
Видео от работното място <i>Лагер „Боу Уай“</i>	540
Илюстративен случай <i>Ингвар Кампрад:</i> <i>богат и пестелив човек, и необикновен предприемач</i>	542
Глава 13 Конфликти и преговори	546
МИСЛЕНЕ В ПЕРСПЕКТИВА: „ОРАКЪЛ“	547
Природата на конфликтите в организациите	548
Значение на уменията за управление на конфликти за мениджъра	548
Функционален срещу дисфункционален конфликт	548
Причини за конфликта в организациите	550
Структурни фактори	550
Лични фактори	552
Глобализация и конфликти	553
Форми на конфликт в организациите	554
Междуорганизационен конфликт	554
Междугрупов конфликт	555
Вътрешногрупов конфликт	555
Междуличностен конфликт	556
Вътреличностен конфликт	556
Вие 13.1. <i>Оценете конфликта във вашия екип</i>	557
Вътрешноличностен конфликт	559
Междуличностен конфликт	559
Реалности 13.1. <i>Вече не е посланик</i>	560
Властови мрежи	560
Защитни механизми	561

Стратегии и техники за управление на конфликта	563
Неефективни техники	564
Реалности 13.2. <i>Сливане „печалба_ печалба“ за „Юнайтед континентал“?</i>	565
Ефективни техники.....	566
Стилове на управление на конфликта.....	569
Избягване.....	569
Наука <i>Направете така, че извинението да има значение</i>	569
Сговорчивост.....	570
Конкуриране	570
Постигане на компромис.....	572
Сътрудничество	572
Вие 13.2. <i>Кой е вашият стил за справяне с конфликтите?</i>	573
Последици за мениджърите:	
създаване на организация на положителни конфликти	574
Диалози за разнообразието <i>„Да плуваш“ в конфликта</i>	576
ПОГЛЕД НАЗАД: „ОРАКЪЛ“	576
Обобщение на главата	577
Ключови термини.....	577
Въпроси за преговор.....	577
Въпроси за обсъждане и общуване.....	578
Етична дилема	578
Въпроси за обсъждане и общуване.....	578
Литература	581
BizFlix <i>Добре дошъл у дома, Роско Дженкинс</i>	584
Видео от работното място <i>„Барселона Ресторант Груп“</i>	584
Илюстративен случай <i>Обслужването на клиентите в „Нордстром“:</i>	
начин за смекчаване на конфликта?	586
Обединяващ случай <i>DonorsChoose.org: вдъхновяване</i>	
и овластяване на персонала, учителите и дарителите (B)	588
Част IV Организационни процеси и структура	591
Глава 14 Работа и проектирането ѝ	592
МИСЛЕНЕ В ПЕРСПЕКТИВА: „ФОРД МОТОР КЪМПАНИ“	593
Трудът в организациите.....	594
Смисълът на труда	595
Платената работа в организациите	596
Традиционни подходи към проектирането на работата.....	597
Научно управление	598
Разширяване на работата и ротация.....	598
Реалности 14.1. <i>Научна ефикасност в „Ели Лили“</i>	599
Обогатяване на работата.....	600
Теория за характеристиките на работата.....	601
Вие 14.1. <i>Диагностициране на вашата работа</i>	603
Наука <i>Ангажирането в работата и изпълнението ѝ</i>	606
Ангажиране	606

Алтернативни подходи към проектирането на работата	607
Преработка на социалната информация.....	607
Ергономия и интердисциплинарна рамка.....	608
Международни перспективи към проектирането на работата.....	610
Проектиране на работата и благополучие.....	612
Съвременни въпроси в проектирането на работата	613
Вие 14.2. <i>Вашата работна среда здравословна ли е?</i>	613
„Телеработа“	614
Алтернативни модели на работа.....	614
Технологията в работата	615
Реалности 14.2. <i>Позволяване на вашия QV да доведе офиса при вас</i>	616
Ревизия на задачата	617
Развитие на умения.....	618
Последици за мениджърите:	
променящата се природа на работата	618
Диалози за разнообразието <i>Правене на път за работника с нарушения</i>	619
ПОГЛЕД НАЗАД: „ФОРД“	620
Обобщение на главата	621
Ключови термини.....	621
Въпроси за преговор.....	621
Въпроси за обсъждане и общуване.....	622
Етична дилема	622
Преживелищни упражнения	623
Литература	625
BizFlix <i>„Момичетата на татко“ на Тайлър Пери</i>	628
Видео от работното място <i>Лагер „Боу Уау“</i>	628
Илюстративен случай Алтернативна организация на труда: какво ни очаква в бъдеще?.....	630
Глава 15 Проектиране и структура на организацията.....	632
МИСЛЕНЕ В ПЕРСПЕКТИВА: „ГРУПОН“	633
Ключови процеси на организационното проектиране	634
Диференциация	635
Интеграция.....	638
Основни измерения	
на проектирането	640
Наука <i>Интегриране на разпределена работа</i>	641
Вие 15.1. <i>Колко децентрализирана е вашата компания?</i>	642
Пет структурни конфигурации.....	642
Реалности 15.1. <i>Сложни, но все по-често срещани</i>	643
Проста структура.....	643
Машинна бюрокрация.....	644
Професионална бюрокрация.....	645
Форма с поделения	645
Адхокрация	645
Контекстуални променливи	645
Размер	646
Технология	648

Среда.....	650
Реалности 15.2. „Ейсър“ се сблъсква с „Епъл“.....	651
Стратегия и цели.....	652
Сили, които преоформят организациите	656
Жизнени цикли в организациите.....	656
Глобализация.....	657
Промени в технологиите	
на преработка на информацията.....	657
Изисквания на организационните процеси.....	658
Оформящи се организационни структури	658
Вие 15.2. Мениджърите днес и утре.....	659
Предупредителни бележки за структурата	660
Диалози за разнообразието	
Преструктуриране за новата реалност: Мъжка красота.....	661
Последици за мениджърите:	
съчетаване на хората и структурите	661
ПОГЛЕД НАЗАД: „ГРУПОН“	662
Обобщение на главата	663
Ключови термини.....	663
Въпроси за преговор.....	663
Въпроси за обсъждане и общуване.....	663
Етична дилема	664
Преживелищни упражнения	664
Литература	667
BizFlix „Извличане“.....	670
Видео от работното място „Модърн Шед“.....	670
Илюстративен случай Преструктурирането	
на „Форд Мотор Къмпани“ от Алън Мълали	672
Глава 16 Организационна култура	674
МИСЛЕНЕ В ПЕРСПЕКТИВА: „КУИКТРИП“	675
Ключовата роля на организационната култура.....	676
Културата и нейните нива.....	676
Артефакти.....	676
Ценности	680
Реалности 16.1. „Запос“: култура на щастието.....	681
Вие 16.11. Анализиране на трите нива на културата	682
Допускания.....	682
Функции и ефекти на организационната култура	683
Перспективата на силната култура	684
Перспективата на съответствието	684
Перспективата на адаптацията.....	685
Наука За какъв тип култура бихте искали да работите?	685
Ролята на лидера в оформянето и подкрепянето на културата.....	686
На какво обръщат внимание лидерите.....	686
Как лидерите реагират на кризите	687
Как се държат лидерите	687
Как лидерите разпределят наградите.....	688

Как лидерите наемат и уволняват служители	688
Организационна социализация.....	689
Етапите на процеса на социализация	689
Резултати от социализацията	691
Социализацията като културна комуникация	692
Оценяване на организационната култура	692
Въпросник за организационната култура	693
Въпросник на Килман _ Сакстън за културното несъответствие.....	693
Триангулация.....	693
Промяна на организационната култура	694
Реалности 16.2. <i>Главният изпълнителен директор</i> <i>на „Жоа дьо вивр“ използва пирамидата на Маслоу,</i> <i>за да промени културата.....</i>	695
Развитие на глобална организационна култура	696
Развитие на етична организационна култура.....	697
Развитие на култура на овластяване и качество.....	698
Вие 16.2. <i>Организационна култура и етика</i>	699
Диалози за разнообразието <i>„Покафеняването“ на Рийдинг, Пенсилвания.....</i>	700
Последици за мениджърите:	
предизвикателството на организационната култура	700
ПОГЛЕД НАЗАД: „КУИКТРИП“	701
Обобщение на главата	701
Ключови термини.....	702
Въпроси за преговор.....	702
Въпроси за обсъждане и общуване.....	702
Етична дилема	703
Преживелищни упражнения	703
Литература	705
BizFlix <i>Войната на Чарли Уилсън</i>	708
Видео от работното място <i>Лагер „Боу Уау“.....</i>	708
Илюстративен случай <i>Клиниката „Мейо“:</i> <i>трайна организационна култура.....</i>	710
Глава 17 Управление на кариерата.....	712
МИСЛЕНЕ В ПЕРСПЕКТИВА: „ДАЙСЪН“	713
Кариерите като съвместна отговорност	714
Новата кариера.....	714
Да станете свой собствен кариерен наставник.....	716
Емоционална интелигентност и успех в кариерата.....	717
Вие 17.1. <i>Проверете своята емоционална интелигентност</i>	718
Подготовка за света на работата	719
Избор на професионално занятия.....	719
Реалности 17.1. <i>„Тийч фор Америка“: с мисия.....</i>	720
Избор на организация и влизане в нея	721
Реалистично представяне на работата.....	722

Модел на етапите на кариерата	723
Етапът на установяването	724
Психологически договори	725
Стресът на социализацията.....	726
Облекчаване на прехода от аутсайдер към вътрешен човек.....	727
Етапът на напредването	728
Кариерни пътища и кариерни стълбици.....	728
Откриване на ментор	730
Реалности 17.2. <i>Ричард Брансън: Менторство в глобален мащаб</i>	731
Наука <i>Как да сте необикновени</i>	732
Партньорства, в които и двамата градят кариера.....	734
Конфликти между дома и работата	734
Етапът на поддържането.....	737
Поддържане на изпълнението.....	737
Превръщане в ментор.....	737
Етапът на оттеглянето	738
Планиране на промяната.....	738
Пенсиониране.....	739
Кариерни опори.....	740
Последици за мениджърите: управление на вашата кариера.....	741
Вие 17.2. <i>Оценете своите умения за гъвкавост</i>	743
Диалози за разнообразието <i>Нужен е боен опит</i>	744
ПОГЛЕД НАЗАД: „ДАЙСЪН“	745
Обобщение на главата	746
Ключови термини.....	746
Въпроси за преговор.....	746
Въпроси за обсъждане и общуване.....	746
Етична дилема	747
Преживелищни упражнения	748
Литература	750
BizFlix <i>„Майка под наем“</i>	754
Видео от работното място <i>„ЛивингСоушъл Ескейпс“</i>	754
Илюстративен случай <i>Индивидуализиране на кариерата за всеки:</i> Програмата на „Делойт“ за кариерата/живота	756
Глава 18 Управление на промяната	758
МИСЛЕНЕ В ПЕРСПЕКТИВА: „НЕТФЛИКС“	759
фактори за промяната в организациите.....	760
Външни сили	760
Реалности 18.1. <i>„Зелените“ промени на „Кока-кола“</i>	761
Вътрешни сили	764
Промяната е неизбежна.....	764
Мащаб на промяната	764
Ролята на агента на промяната.....	765
Процесът на промяната в организациите	767
Съпротива срещу промяната.....	767

Вие 18.1. <i>Толерантност към неопределеност</i>	769
Управление на съпротивата срещу промяната.....	770
Наука <i>Невронауката и промяната</i>	771
Поведенчески реакции на промяната	772
Моделът на Левин на промяната	775
Вие 18.2. <i>Прилагане на полеви анализ на факторите</i>	776
Интервенции за организационно развитие	777
Диагноза и анализ на нуждите	778
Техники, фокусирани върху организацията и върху трупата.....	779
Реалности 18.2. <i>Рок звездите от M5 Networks</i>	782
Фокусирани върху човека техники.....	783
Етични съображения в организационното развитие	786
Ефективни ли са усилията за организационно развитие?.....	787
Последици за мениджърите: управление на промяната	787
Диалози за разнообразието	
<i>Промяна на расовите нагласи стая по стая в едно общежитие</i>	788
ПОГЛЕД НАЗАД: „НЕТФЛИКС“	789
Обобщение на главата	789
Ключови термини.....	790
Въпроси за преговор.....	790
Въпроси за обсъждане и общуване.....	790
Етична дилема	791
Преживелищни упражнения	791
Литература	794
BizFlix <i>„Поле на мечтите“</i>	798
Видео от работното място <i>„Холдън Аутуеър“</i>	798
Илюстративен случай <i>„Кармакс“</i> _ супермагазинът за коли на старо:	
учене за подобряване на изпълнението	800
Обединяващ случай DonorsChoose.org:	
изграждане с поглед към бъдещето (Г)	802
Приложение А Кратка историческа справка	805
Приложение Б Как сме натрупали познанията си за организационното поведение?.....	811
от <i>Ума Секаран</i>	
Речник	831
Показалец	843