

Lezen: waar gaat dit boek (niet) over	9	
Dit boek geeft een overzicht van actuele opvattingen over organiseren		10
Managers en organisaties staan centraal in dit boek	11	
(Niet) iedereen heeft wat aan dit boek	13	
Dit boek is langs logische lijnen opgebouwd	14	
1 Kijken: de (ongrijpbare) organisatie begrijpen	19	
1.1 Intern ondernemen kan op alle niveaus van de organisatie		20
1.2 De organisatie bestaat niet	21	
1.3 Ieder heeft zijn eigen werkelijkheidsbeeld van de organisatie		24
1.4 Een organisatie kan niet (lang) zonder ondernemerschap		25
1.5 In elke organisatie zijn drie hoofdprocessen te onderkennen		26
1.6 De organisatie is maar tot op zekere hoogte maakbaar	31	
2 Doelen stellen: over missie en doelen	39	
2.1 De missie geeft aan waarom de organisatie bestaat	39	
2.2 Een missie kan meer of minder participatief tot stand komen		44
2.3 Doelen geven aan wat men wil bereiken	48	
2.4 Bij het formuleren van doelen zijn procesfasen te onderscheiden		52
2.5 Vermijd valkuilen bij het formuleren van doelen	56	
3 Organiseren: het inrichten van de organisatie (een overzicht)	59	
3.1 Organiseren is een proces dat nooit af is	60	
3.2 Organiseren is aandacht besteden aan zes ontwerpvariabelen		61
3.3 Organiseren is aandacht voor evenwicht, samenhang en heterogeniteit		63
3.4 De organisatie is onmaakbaar	65	
3.5 De toekomst wordt gekenmerkt door én-én-bewegingen	65	
4 Strategie: nadenken over de weg	69	
4.1 Strategisch puzzelen en strategie als ambacht	71	
4.2 Je kunt de strategie op veel verschillende manieren formuleren		74
4.3 Bij het bedenken van de strategie doorloop je een aantal stappen		79
4.4 Er moet gekozen worden voor een van de drie value-disciplines		88
4.5 Bepaal je portfolio, je kerncompetenties en de blauwe oceaan		90

5	Managementstijl: iets gedaan krijgen voor en door mensen	101	
5.1	De manager-nieuwe-stijl combineert ondernemen, leiden en managen		102
5.2	Ondernemerschap zorgt voor het benutten van kansen	107	
5.3	Er worden veel eisen aan managers gesteld	110	
5.4	Managementstijlen zijn op verschillende manieren te typeren		117
5.5	In managementteams zijn diverse bijdragen nodig	120	
6	Systemen: ontwerpen van regels en procedures	125	
6.1	Een classificatie van systemen	126	
6.2	Sturen vraagt planning en voortgangsbewaking	130	
6.3	Systemen dienen zowel zinvol als reëel te zijn	132	
7	Personeel: zorgen voor medewerkers	137	
7.1	Mogelijk maken dat mensen hun capaciteiten benutten		137
7.2	Mensen zijn altijd voor iets gemotiveerd	140	
7.3	Medewerkerschap vergt een proactieve opstelling	144	
7.4	Mensen willen betekenisvol bezig zijn	147	
7.5	Medewerkers zijn vaak professionals, of waarom Marx gelijk kreeg		150
7.6	De medewerker van morgen is anders	154	
7.7	De opmars van talentintensieve organisaties	157	
8	Cultuur: zorgen voor gemeenschappelijke waarden	163	
8.1	Cultuur gaat over gedeelde opvattingen van een groep	164	
8.2	Je herkent de cultuur vooral aan praktijken	166	
8.3	Een cultuurtypologie helpt bij het begrijpen van de cultuur	171	
8.4	Nationale culturen zijn te verklaren middels vijf dimensies	177	
9	Structuur: afstemmen van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden		187
9.1	Er zijn verschillende organisatiestructuren mogelijk	190	
9.2	Diverse manieren om de gekozen structuur te compenseren	197	
9.3	Mintzberg onderscheidt structuurconfiguraties en coördinatiemechanismen		201
9.4	Galbraith lost het coördinatievraagstuk op zijn manier op	203	
9.5	De toekomst is aan teams en platte organisaties	207	
9.6	Werken in 'modern' gestructureerde organisaties	212	
10	Realiseren: waarde toevoegen	217	
10.1	Bij realiseren staan processen centraal	218	
10.2	Over producten en diensten, functies en aspecten	222	
10.3	Improviseren: telkens weer anders	229	
10.4	Routinewerk: telkens hetzelfde	233	
10.5	Tussen improvisatie en routine: processen, programma's en projecten		239
10.6	Programmamanagement: doelgericht bundelen van energie	243	
10.7	Projectmanagement: resultaatgericht bundelen van energie	245	
11	Prestaties meten: beoordelingscriteria voor organisaties	249	
11.1	Effectiviteit: het prestatie criterium voor doelen stellen	252	
11.2	Creativiteit: het (eerste) prestatie criterium voor organiseren	258	
11.3	Flexibiliteit: het (tweede) prestatie criterium van het organiserende proces		263
11.4	Efficiëntie: het prestatie criterium voor het realiserende proces	268	

12	Veranderen: soms verbeteren en soms vernieuwen	275	
12.1	Over gidsen en verkenners	275	
12.2	Verbeteren is anders dan vernieuwen: over orde en chaos en BPR		280
12.3	Verbeteren is het morgen beter willen doen dan vandaag		283
12.4	Vernieuwen is het anders willen doen	295	
12.5	De manager als verbeteraar	299	
12.6	De manager als vernieuwer	300	
13	Veranderen: een kwestie van kleur (be)kennen	303	
13.1	De kleuren als metafoor voor kijken naar veranderen	304	
13.2	Bestanddelen van een organisatieveranderingstraject	306	
13.3	Andere opvattingen over veranderen	314	
13.4	Weerstand bij organisatieveranderingen	317	
14	Meervoudig kijken: het betrekkelijke (in)zien van organisaties	323	
14.1	Doelen stellen, organiseren en realiseren zijn te onderscheiden, maar niet te scheiden	324	
14.2	Organisaties doorlopen ontwikkelingsstadia	330	
14.3	Organiseren kan ook tussen organisaties	337	
14.4	Er zijn meerdere modellen van organiseren	340	
14.5	De interne ondernemer heeft een aantal specifieke eigenschappen	350	
15	Reflecteren: het betrekkelijke van organiseren	353	
15.1	Ondernemen is op alle niveaus van de organisatie mogelijk en wenselijk		353
15.2	Over sociale systemen kun je geen stellige uitspraken doen	356	
15.3	Management tussen retoriek en werkelijkheid	357	
15.4	Organisatorische rampen kun je niet vermijden	360	
15.5	<i>Kennis en leren worden steeds belangrijker</i>	362	
15.6	Balanceren tussen het Amerikaanse en het Rijnlandse model	372	
15.7	In organisaties heeft ook esthetiek nut	375	
15.8	Maatschappelijk verantwoord ondernemen blijft ondernemen	382	
16	Leidinggeven: het betrekkelijke van managen	385	
16.1	<i>Mensen gedragen zich niet alleen maar rationeel</i>	386	
16.2	Er zijn meerdere invloedsfactoren op de stijl van leidinggeven	387	
16.3	Leidinggeven: een kwestie van vertrouwen en zorgvuldig delegeren	389	
16.4	Leiderschap vraagt om persoonlijke en sociale competenties	391	
16.5	Bij transactioneel leidinggeven gaat het om ruilen	393	
16.6	Bij transformationeel leiderschap gaat het om ontwikkeling van de medewerker		396
16.7	Covey's zeven gewoonten van leidinggevend en andere mensen	398	
16.8	Authentiek leiderschap: op zoek naar echtheid	400	
	Bijlage: Organisatiediagnose in elf vragen	403	
	Literatuur	409	
	Trefwoordenregister	417	