

Inhoud in vogelvlucht

<i>Inleiding</i>	1
<i>Deel I: Aan de slag als manager</i>	7
Hoofdstuk 1: Je bent manager – wat nu?	9
Hoofdstuk 2: Leiden, volgen of uit de weg gaan	27
Hoofdstuk 3: Prestaties erkennen en belonen	39
Hoofdstuk 4: Zorgen voor betrokken personeel	61
<i>Deel II: De belangrijkste managementtaken beheersen</i>	77
Hoofdstuk 5: Mensen aannemen: een miljoenenkwestie	79
Hoofdstuk 6: Doelen stellen is zo moeilijk niet	97
Hoofdstuk 7: Werknemers ontwikkelen door coaching en mentoring	111
Hoofdstuk 8: Het gaat om het team	129
Hoofdstuk 9: Virtuele werknemers managen	143
Hoofdstuk 10: Prestaties meten en controleren	153
<i>Deel III: Middelen en technieken voor managen</i>	169
Hoofdstuk 11: Delegeren om dingen gedaan te krijgen	171
Hoofdstuk 12: Je boodschap overbrengen	185
Hoofdstuk 13: De kunst van functioneringsbeoordelingen	199
Hoofdstuk 14: Budgetten, boekhouding en andere geldzaken	207
Hoofdstuk 15: Technologie is macht	227
Hoofdstuk 16: Maatschappelijk verantwoord ondernemen en ethiek	237
<i>Deel IV: Harde tijden voor harde managers</i>	251
Hoofdstuk 17: Omgaan met veranderingen en moraal	253
Hoofdstuk 18: Disciplineren voor betere prestaties	265
Hoofdstuk 19: Werknemers ontslaan als er niks anders op zit	281
<i>Deel V: Het deel van de tientallen</i>	297
Hoofdstuk 20: Tien veel gemaakte managementfouten	299
Hoofdstuk 21: Tien tips voor nieuwe managers	305
Hoofdstuk 22: Tien tips voor de balans tussen werk en privéleven	311
<i>Index</i>	317

Inleiding

Gefeliciteerd! Je hebt met dit boek een uitstekende keuze gemaakt, want je hebt nu een volledig nieuwe benadering van het thema managen in handen. Als je wel eens eerder een boek over management hebt gelezen, dan is het je vast opgevallen dat de meeste in een van de volgende categorieën vallen: (1) oersaaië verhandelingen die je na twintig bladzijden gapend aan de kant legt en die beter dienst doen als presse-papier, of (2) opgepoetste gemeenplaatsen met een dun laagje populaire peptalk die op papier heel wat lijken, maar die in de praktijk volkomen onbruikbaar zijn.

Managen voor Dummies, derde editie is anders. Om te beginnen is dit een onderhoudend boek. Wij hebben de ervaring en de overtuiging dat management ook leuk kan zijn. Je krijgt voor elkaar wat je wilt en het is nog leuk om te doen ook. We laten je zelfs zien hoe je je gevoel voor humor kunt behouden, zelfs als je wordt geconfronteerd met de schijnbaar onoverkomelijke tegenslagen die iedere manager kent. Er zijn van die dagen dat het zo ongelooflijk tegenzit, dat je denkt dat je er niet meer uitkomt. Maar meestal heb je toch plezier aan die dingen die het vak van manager zo leuk maken, zoals een werknemer een bepaalde taak leren, een nieuwe klant binnenhalen, een belangrijke opdracht afronden enzovoort. Kortom, die dingen waar je zo ongelooflijk veel voldoening uit haalt.

Ten tweede is het met de meeste boeken over management zo dat ze de ene dag nog je-van-het zijn, waarna je er vervolgens nooit meer iets over hoort. Helaas is het in de praktijk zo dat veel managers (en de bedrijven waar ze werken) met alle winden meewaaïen. In *Managen voor Dummies*, derde editie doorbreken we dit door ons te richten op oplossingen die zich in de praktijk hebben bewezen voor de meest alledaagse situaties waar echte managers en leidinggevenden mee te maken krijgen: oplossingen die de tand des tijds doorstaan en die ook op moeilijke momenten werken. Sinds de publicatie van de eerste editie van *Managen voor Dummies* in 1996, hebben managers wereldwijd meer dan een half miljoen exemplaren gekocht en is het in meer dan zestien talen uitgebracht. Dit boek bevat dus geen slap geklets, maar praktische oplossingen voor veelvoorkomende problemen die voor veel managers waardevol zijn.

Managen voor Dummies, derde editie bevat een uitgebreid overzicht van de basis voor effectief management die op een leuke en interessante manier wordt gepresenteerd. Je valt er niet bij in slaap en het is ook geen irritante, populaire kletspraat. Wij weten uit ervaring dat management een moeilijk vak is. Nieuwe managers, vooral degenen die manager zijn geworden omdat ze technisch heel goed waren in hun vak en daarom leiding mochten gaan geven aan de hele groep, weten vaak totaal niet wat ze moeten doen. Maak je geen zorgen. Ontspan. Je hebt hulp binnen handbereik.

Waarom heb je dit boek nodig?

Managen voor Dummies, derde editie is perfect voor alle management-niveaus. Als je net manager bent of gaat worden, vind je hier alles wat je nodig hebt om te slagen. Als je een ervaren manager bent, dagen wij je uit de zaken eens vanuit een ander perspectief te bekijken en een frisse blik te werpen op je managementfilosofieën en –technieken. Ondanks de populaire uitdrukking dat je een oude hond geen nieuwe trucs kunt leren, kun je altijd veranderingen aanbrengen die je functie (en die van je werknemers) eenvoudiger maken, waardoor je meer plezier beleeft en effectiever kunt werken.

Natuurlijk kan zelfs de meest ervaren manager zich zo nu en dan overstelpt voelen, nieuwe trucs of niet.

Bob gaf bijvoorbeeld ooit een belangrijke presentatie aan een groep internationale zakenlui, toen iemand uit het publiek hem erop wees dat zijn gulp openstond. Bob scoorde wel punten met zijn nieuwe fashion-statement maar had dat ook wat strategischer kunnen doen.

Voor Peter kwam dit moment toen hij een werkneemster op haar kop gaf omdat ze te laat op haar werk kwam. Vervolgens bleek dat ze te laat was omdat ze onderweg bij een bakker een taart voor Peter had gekocht omdat het de Nationale Dag van de Baas was. De dag werd hierdoor toch iets minder feestelijk...

Neem het maar van ons aan: of je nu pas komt kijken of te maken krijgt met een nieuwe taak binnen je huidige baan, iedereen voelt zich wel eens overstelpt. Het geheim om met stress om te gaan is te zoeken naar dingen die je beter (of anders) kunt doen om te bereiken wat je wilt en als je op je bek gaat lachend weer op te staan, het stof van je kleren te veegen en te leren van je fout. Wij hebben dit boek geschreven om je sneller te laten leren, zodat je geen harde leerschool hoeft te doorlopen.

Conventies in dit boek

Bij het schrijven van dit boek zijn er enkele algemene conventies die gelden voor alle *Voor Dummies*-boeken:

- ✓ Alle woorden die je mogelijk niet kent en waarvoor definities worden gegeven, zijn *cursief*.
- ✓ Alle belangrijke begrippen in opsommingen zijn **vet**.

Wat je niet tegenkomt

Wij denken natuurlijk dat elk woord in dit boek je aandacht absoluut waard is, maar we weten ook dat je misschien niet alles wilt lezen. Met

dat in het achterhoofd hebben we het eenvoudig voor je gemaakt door de stukken die je kunt overslaan in kaders te plaatsen. Een kader is een grijs tekstvak in elk hoofdstuk met informatie die interessant is en gerelateerd aan het onderwerp dat wordt behandeld, maar die niet essentieel is voor je succes als manager.

Dwaze veronderstellingen

Bij het schrijven van dit boek zijn we van enkele dingen over jullie lezers uitgegaan. Zo nemen we bijvoorbeeld aan dat je manager bent of gaat worden en dat je klaar bent voor enkele nieuwe benaderingen over het managen van organisaties en leiding geven aan mensen. Ook zijn we ervan uitgegaan dat je bereid en in staat bent een betere manager te worden.

Hoe is dit boek opgebouwd?

Managen voor Dummies, derde editie bestaat uit vijf delen. Elk deel behandelt een belangrijk gebied van de managementpraktijk en de hoofdstukken in elk deel geven een gedetailleerde beschrijving van specifieke onderwerpen. Hier volgt een korte beschrijving van elk deel:

Deel I: Aan de slag als manager

Succesvolle managers hebben een aantal basisvaardigheden. Dit deel begint met een beschrijving van wat managers zijn en doen. Vervolgens komen de belangrijkste basismanagementvaardigheden aan bod: leiding geven, inspireren en betrekken.

Deel II: De belangrijkste managementtaken beheersen

De kern van management komt neer op een aantal belangrijke managementtaken; taken die elke manager in de vingers moet hebben om het werk te kunnen doen. Deze taken zijn het aannemen van nieuw personeel, doelen stellen, coachen en begeleiden, met teams werken, virtuele werknemers managen en prestatie en uitvoering controleren. In dit deel worden al deze taken behandeld.

Deel III: Middelen en technieken voor managen

Managers hebben verschillende middelen en technieken tot hun beschikking voor hun dagelijkse taken. De belangrijkste worden in dit deel

behandeld, zoals delegeren, communiceren, prestaties evalueren, het maken van begrotingen, omgaan met technologie en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Deel IV: Harde tijden voor harde managers

Elke manager kan het onderschrijven: management is niet alleen rozengeur en maneschijn. Een manager kan het soms heel zwaar hebben. Dit deel gaat over de moeilijkste aspecten van het vak: omgaan met veranderingen en stress, disciplinaire maatregelen en het ontslaan van werknemers.

Deel V: Het deel van de tientallen

In dit laatste deel vind je een bonte verzameling hoofdstukken met steeds tien tips die voor iedere manager interessant zijn. Zo lees je over fouten die managers maken, adviezen voor nieuwe managers en strategieën om een goede balans te bewaren tussen werk en privé. Sla deze hoofdstukken maar eens open als je je geheugen even wilt oprispen en nieuwe ideeën opdoen.

Pictogrammen in dit boek

In dit boek kom je aan de linkerkant van de bladzijden vaak pictogrammen tegen. Die geven aan dat daar de belangrijkste informatie staat. De volgende pictogrammen zijn gebruikt in dit boek:



Dit pictogram staat bij tips en trucs die jouw leven als manager wat makkelijker kunnen maken.



Als je de adviezen bij dit pictogram niet opvolgt, kun je in explosieve situaties terecht komen. Oppassen geblazen!



Hier staat belangrijke informatie die je kan helpen om een betere manager te kunnen worden.



Dit pictogram markeert spreuken en andere wijsheden die je in je achterhoofd kunt houden als je de dagelijkse situaties het hoofd moet bieden.



Hier vind je anekdotes over wat Bob en Peter hebben meegemaakt; deze anekdotes illustreren hoe het moet of juist hoe het niet moet.

Wat nu?

Dit boek is uniek omdat je een willekeurig hoofdstuk kunt lezen zonder dat je het voorgaande of volgende hoofdstuk eerst of daarna hoeft te lezen. Je kunt het vooruit of achteruit lezen (of bij je hebben om indruk op je vrienden te maken).

Als je een beginnend of aankomend manager bent, is het misschien een goed idee om bij het begin te beginnen en het boek helemaal te lezen. Je hebt die dure MBA-opleiding echt niet nodig. In plaats daarvan kun je het geld voor een fijne vakantie gebruiken. Sla deze bladzijde maar om en stap binnen in de wereld die management heet.

Als je al manager bent en weinig tijd hebt (en wie heeft er eigenlijk veel tijd) en je zoekt informatie over een bepaald onderwerp, lees dan alleen de informatie over dit onderwerp. Je kunt dit opzoeken in de index of de inhoudsopgave.

Heel veel plezier met dit boek!

Deel I

Aan de slag als manager

The 5th Wave

By Rich Tennant



*'Ik heb geen moeite met hielentickers en muggezifters,
maar die muurlopers en tapijtduikers werken me echt op de
zenuwen...'*

In dit deel...

Om een effectieve manager te worden, heb je enkele basisvaardigheden nodig. In dit deel lees je wat er als manager van je wordt verwacht en welke problemen je op je weg kunt tegenkomen. Vervolgens worden er enkele belangrijke managementvaardigheden behandeld die je ver kunnen brengen in je functie. Zo kun je een leider worden die werknemers inspireert door ondersteuning te bieden en beloningen te geven en die voor betrokken personeel zorgt via communicatie en eigen verantwoordelijkheden.

Hoofdstuk 1

Je bent manager – wat nu?

.....

In dit hoofdstuk:

- ▶ Uitzoeken wat management precies is
 - ▶ Van een aanpakker veranderen in een manager van aanpakkers
 - ▶ De veranderingen in de beroepsbevolking
 - ▶ De kernfuncties van management definiëren
 - ▶ De eerste stappen om een manager te worden
-

Managen is een ware roeping, een roeping waarover de schrijvers van dit boek vol trots kunnen melden dat ze eraan gehoor hebben gegeven. Wij zijn een elite. Een trotse elite. De managers. Nergens anders in het bedrijfsleven kun je zo'n grote, directe en positieve invloed uitoefenen op het leven van anderen en op het uiteindelijke succes van je organisatie. Dit hoofdstuk geeft een overzicht van de problemen en continu veranderende wereld van management. Of je nu manager bent of wordt, je kunt je voordeel doen met ons inzicht in de managementtechnieken waarmee je elke dag het beste uit je werknemers kunt halen.

De verschillende managementstijlen onderscheiden

Er is een definitie van management die zegt: management betekent dat je andere mensen dingen laat doen. Een andere definitie is wat specifieker: ervoor zorgen dat datgene wat er op een bepaald gebied gepland staat, wordt uitgevoerd met behulp van de beschikbare middelen. Klinkt eenvoudig. Dus waarom hebben zoveel intelligente, hardwerkende mensen dan zo veel moeite met management? En waarom zijn er dan tegenwoordig zo ontzettend veel bedrijven die weer die laatste, nieuwe managementcursus geven?



Helaas is goed management een schaars goed en kostbaar en vluchtig. Ondanks de jarenlange ontwikkeling van managementtheorieën en ontelbare modegrillen hebben veel werknemers, en ook managers zelf, een vervormd beeld gekregen van management en de uitvoering daarvan, waarbij managers vaak niet meer goed weten hoe ze hun werk moeten aanpakken. En een manager die niet weet wat hij doet, zal dat altijd uitstralen naar zijn werknemers.

Heb je wel eens een van de volgende uitspraken bij jou op kantoor of op de werkvloer gehoord?

- ✓ Wij zijn niet bevoegd daarover te beslissen.
- ✓ Zij is het hoofd van de afdeling en dus verantwoordelijk voor het oplossen van problemen en niet wij.
- ✓ Ze vragen wel altijd hoe wij erover denken, maar uiteindelijk doen ze toch wat ze zelf willen.
- ✓ Het spijt me, maar dat is ons beleid. We mogen geen uitzonderingen maken.
- ✓ Als het mijn manager niet kan schelen, kan het mij ook niet schelen.
- ✓ Het heeft geen zin hier hard te werken; het valt toch niemand op.
- ✓ Die werknemers zijn niet te vertrouwen want ze lopen de kantjes eraf.



Zodra je dit soort opmerkingen op je werk opvangt, moet er een alarmbel bij je gaan rinkelen. Uit dit soort opmerkingen blijkt dat managers en werknemers niet effectief communiceren. De managers vertrouwen hun werknemers niet en de werknemers hebben geen vertrouwen in hun managers. Als je geluk hebt, beseft je dat er problemen spelen op een moment dat je er nog iets aan kunt doen. Heb je dat geluk niet en zie je de tekenen niet, dan heb je kans dat je steeds dezelfde fouten maakt.

Wat werknemers verwachten en wat ze bereid zijn te doen in hun werk is sterk afhankelijk van de manier waarop ze door hun managers worden behandeld. Hierna komen de meest voorkomende managementstijlen aan bod. Zit jouw stijl erbij?

De harde manager



Wat is de beste manier om dingen gedaan te krijgen? Iedereen lijkt een ander antwoord te hebben op deze vraag. Er zijn mensen die management zien als iets wat je toepast op mensen, niet als iets wat je samen met mensen doet. Klinkt dit soort manager je bekend in de oren? 'Of je het nou leuk vindt of niet, zo gaan we het doen. Begrepen?' 'Of wat te denken van het bekende: 'Ik wil het aan het einde van de middag op mijn bureau hebben, anders zwaait er wat!' In het allerergste geval komt het ultieme wapen te voorschijn: 'Als je het nog een keer verpest, kun je wel gaan!'

Dit type management staat bekend als Theorie X-management. Het is gebaseerd op de veronderstelling dat mensen van nature lui zijn en achter de voddens moeten worden gezeten. Management op basis van angst en intimidatie heeft altijd resultaat. De vraag is alleen: is het ook het resultaat dat je wilt? Als je het werk van je werknemers streng controleert, bereik je meestal alleen kortetermijnresultaten. Met andere woorden: om het beste uit iemand te halen, moet je hem niet het vuur na aan de schenen leggen, maar het vuur binnen in hem aanwakkeren.