

# *De kleine Managen voor Dummies*

**Bob Nelson**

**Peter Economy**



**BBNC**  
uitgevers  
Amersfoort, 2016

# Inhoud

.....

<b>Inleiding .....</b>	<b>10</b>
Conventies in dit boek.....	10
Hoe is dit boek opgebouwd? .....	11
Pictogrammen in dit boek.....	12
Hoe verder? .....	12
<b>Hoofdstuk 1: Je bent manager – wat nu? .....</b>	<b>15</b>
De verschillende managementstijlen onderscheiden .....	15
De harde manager .....	16
De aardige manager.....	16
Het optimale compromis .....	16
De uitdaging die management heet.....	17
De nieuwe functies van management .....	17
Wederzijds vertrouwen scheppen.....	19
Energie genereren.....	19
Mensen mogelijkheden bieden .....	19
Ondersteuning.....	20
Communiceren .....	20
De eerste stappen van een manager .....	20
Kijken en luisteren.....	21
Vallen en opstaan.....	21
Positieve consequenties managen.....	22
Waardoor raken mensen gemotiveerd?.....	23
Verschillende motiveringsprikfels .....	23
De beperkingen van geld als motivator .....	24
Elementen van goed complimenteren gebruiken.....	25
De kracht van betrokkenheid onder werknemers .....	26
Een duidelijke en meeslepende richting bepalen .....	27
Communicatielijnen openen.....	27

Slecht nieuws communiceren en omgaan met geruchten.....	28
Werknemers stimuleren initiatief te nemen.....	28
Werknemers om hun input en ideeën vragen .....	29
Werknemers betrekken in besluitvorming .....	29
Autonomie, flexibiliteit en ondersteuning van werknemers versterken ..	30
Werknemers zeggenschap in hun werk geven .....	30
Flexibele werktijden toestaan.....	31
Toegankelijkheid en ondersteuning van managers bieden .....	31
<b>Hoofdstuk 2: Mensen aannemen: een miljoenenkwestie.....</b>	<b>35</b>
Begin met een duidelijke functieomschrijving.....	36
Goed personeel vinden .....	36
De traditionele wervingskanalen.....	37
De kracht van internet gebruiken.....	38
Leren om goede sollicitatiegesprekken te voeren.....	40
De juiste vragen stellen.....	40
Kandidaten evalueren.....	42
Referenties natrekken .....	42
Neem je aantekeningen door.....	43
Tweede (of derde) sollicitatieronde.....	43
Alleen de beste kandidaat is goed genoeg.....	44
Wees objectief .....	44
Ga op je gevoel af.....	45
De kandidatenlijst opnieuw bekijken.....	45
<b>Hoofdstuk 3: Doelen halen is zo moeilijk niet.....</b>	<b>47</b>
Weten waar je heen gaat .....	48
Intelligente (SMART) doelen.....	48
Doelen stellen: minder is meer.....	50
Omgaan met prioriteiten: houd je hoofd erbij.....	51
Gebruik je macht: zo bereik je je doelen .....	53
Doelen in actie omzetten.....	54
Een systeem ontwikkelen voor onmiddellijke feedback op prestaties.....	56
Controlemomenten vastleggen: mijlpalen.....	57
Mijlpalen bereiken: acties .....	57
De volgorde van activiteiten bepalen: de relaties .....	57
Planning opstellen: de schema's .....	58

---

Voortgang meten met staafdiagrammen, stroomschema's en andere maatstaven.....	58
Staaddiagrammen.....	58
Stroomdiagrammen.....	59
Software/webtools.....	60
<b>Hoofdstuk 4: Werknemers coachen en teams samenstellen.....</b>	<b>61</b>
Werknemers ondersteunen bij hun ontwikkeling.....	62
Ontwikkeling en inkrimpingen.....	64
Werknemers coachen.....	65
Leren via show and tell.....	66
Coachen in je dagelijkse interacties verweven.....	67
Ruimte maken voor een nieuw soort werknemer.....	68
Veranderingen binnen de bedrijfscultuur.....	69
De voor- en nadelen van telewerken afwegen.....	70
Op afstand managen.....	72
De voordelen van 'empowered teams' bepalen.....	73
Kleiner en wendbaarder werken.....	74
Innovatief en flexibel blijven.....	74
Teams opzetten en ondersteunen.....	75
Informeel teams.....	76
Zelfregulerende teams.....	76
De praktijk.....	77
Nieuwe technologie in teams.....	78
Vergaderingen: teams aan het werk zetten.....	79
<b>Hoofdstuk 5: Delegeren om dingen gedaan te krijgen.....</b>	<b>81</b>
Fabeltjes over delegeren.....	83
Je werknemers hebben te weinig verantwoordelijkheidsgevoel.....	83
Je weet niet of het werk wel goed gedaan wordt.....	83
Jij bent de enige die alles weet.....	84
Als je het werk zelf doet, gaat het sneller.....	84
Delegeren tast je gezag aan.....	84
Je werknemer strijkt met de eer.....	85
Van delegeren word je minder flexibel.....	85
Delegeren in zes stappen.....	85
Welk werk delegeer je?.....	87
Delegeer dit altijd.....	87

Weten wat je niet moet delegeren .....	88
Persoonlijke opdrachten.....	90
Vertrouwelijke of gevoelige informatie .....	90
Controleren of irriteren?.....	90
<b>Hoofdstuk 6: Je boodschap overbrengen.....</b>	<b>91</b>
Communicatie: de hoeksteen van het bedrijfsleven .....	91
De boodschap begrijpen door actief te luisteren .....	93
De kracht van het geschreven woord.....	94
Presentaties maken .....	96
Een plaatje zegt meer dan duizend woorden .....	98
Je presentatie houden.....	100
Letten op communicatie; wat is echt en wat niet .....	101
Geen woorden maar daden .....	101
Lees tussen de regels door .....	101
Vergaar informatie.....	102
<b>Hoofdstuk 7: De kunst van functioneringsbeoordelingen.....</b>	<b>103</b>
Beoordelen: waarom zou je? .....	104
Het beoordelingsproces.....	105
Bereid je goed voor .....	109
Een beoordeling zonder verrassingen: bereid je voor.....	110
Veelgemaakte fouten bij beoordelingen .....	111
<b>Hoofdstuk 8: Budgetten, boekhouding en andere geldzaken.....</b>	<b>113</b>
De wonder wereld van budgetten .....	114
Een budget opstellen .....	115
Trucs voor budgetten .....	116
Creativiteit bij het opstellen van een budget.....	117
Binnen je budget blijven .....	118
Basiskennis over boekhouding .....	119
De boekhoudkundige vergelijking.....	120
Dubbel boekhouden.....	123
De meest voorkomende financiële verslagen .....	124
Balans .....	124
Winst- en verliesrekening .....	124
Kasstroomoverzicht .....	126

<b>Hoofdstuk 9: Technologie is macht .....</b>	<b>127</b>
De voordelen en de nadelen van technologie .....	127
Vooruitgang dankzij automatiseren.....	128
Efficiëntie en productiviteit verbeteren.....	128
Stappen nemen om de negatieve bijwerkingen te neutraliseren.....	130
Technologie in je voordeel gebruiken .....	131
Ken je bedrijf .....	131
Zorg voor een technologische voorsprong.....	131
Ontwikkel een plan.....	132
Zoek hulp .....	134
Bedrijfsnetwerken ten volste benutten .....	134
<b>Hoofdstuk 10: Maatschappelijk verantwoord ondernemen en ethiek .....</b>	<b>137</b>
Maatschappelijk verantwoorde praktijken.....	138
Hoe je maatschappelijk verantwoord ondernemen kunt invoeren .	139
De nettovoordelen van maatschappelijk verantwoord ondernemen.	140
Een MVO-strategie ontwikkelen.....	141
De politieke kant van je organisatie bepalen .....	143
De politieke omgeving in je organisatie inschatten .....	143
Hoofdrolspeleers herkennen .....	145
Doen wat goed is: jij en ethiek.....	147
Een ethische code ontwikkelen.....	148
Dagelijks ethische keuzen maken.....	149
<b>Hoofdstuk 11: Tien tips voor nieuwe managers.....</b>	<b>151</b>
Stel duidelijke doelen en verwachtingen .....	151
Trek niemand voor.....	152
Geef een goed voorbeeld .....	152
Je krijgt wat je beloont.....	153
Leer je mensen kennen .....	153
Leer delegeren.....	154
Zoek een goede mentor, wees een goede mentor .....	154
Moedig teamwork aan.....	155
Communiceren .....	155
Stel je op als coach .....	156
<b>Index.....</b>	<b>157</b>

# Inleiding

---

**A**ls 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) oersaaie verhandelingen die je na twintig bladzijden gapend aan de kant legt, of (2) opgepoetste gemeenplaatsen met een dun laagje populaire peptalk die op papier heel wat lijken, maar die in de praktijk volkomen onbruikbaar zijn.

*De kleine Managen voor Dummies* is anders. 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, ook als je wordt geconfronteerd met de schijnbaar onoverkomelijke tegenslagen die iedere manager kent.

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. In *De kleine Managen voor Dummies* 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 leidinggevendenden mee te maken krijgen: oplossingen die de tand des tijds doorstaan en die ook op moeilijke momenten werken.

## ***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**.
- ✓ Informatie die interessant is en gerelateerd aan het onderwerp dat wordt behandeld, maar die niet essentieel is voor je succes als manager hebben we in grijze kaders geplaatst.

## Hoe is dit boek opgebouwd?

*De kleine Managen voor Dummies* bestaat uit elf hoofdstukken.

In hoofdstuk 1 komen een aantal basisvaardigheden aan bod: leiding geven, inspireren en betrekken.

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, prestatie en uitvoering controleren, coachen en begeleiden, virtuele werknemers managen en met teams werken. In de hoofdstukken 2, 3 en 4 worden al deze taken behandeld.

Managers hebben verschillende middelen en technieken tot hun beschikking voor hun dagelijkse taken. De belangrijkste worden in de hoofdstukken 5 tot en met 10 behandeld, zoals delegeren, communiceren, prestaties evalueren, het maken van begrotingen, omgaan met technologie en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

In het laatste hoofdstuk vind je tien adviezen voor nieuwe managers. Sla dit hoofdstuk ook eens open als je je geheugen even wilt oprispen of nieuwe ideeën wilt 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 terechtkomen. 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.

## *Hoe verder?*

Dit boekje is uniek, omdat je een willekeurig hoofdstuk kunt lezen zonder dat je het voorgaande of volgende hoofdstuk eerst of daarna hoeft te lezen.

Als je een beginnend of aankomend manager bent, is het misschien een goed idee om bij het begin te beginnen en het boekje helemaal te lezen.

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.

## Hoofdstuk 1

---

# Je bent manager – wat nu?

.....

### *In dit hoofdstuk:*

- ▶ Uitzoeken wat management precies is
  - ▶ De kracht van betrokken werknemers
  - ▶ Autonomie ondersteunen
- .....

**M**anagen is een ware roeping, een roeping waarover de schrijvers van dit boek vol trots kunnen melden dat ze er gehoor aan hebben gegeven. 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.

### *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 specifiek: 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 zo veel intelligente, hardwerkende mensen dan zo veel moeite met management?