

GILES DAOUST

DE MANAGER,
MEESTER VAN

TWID



TITLE
BOOKS

GILES DAOUST

DE MANAGER,
MEESTER VAN

TJD

TITLE
BOOKS

© 2023 Giles Daoust & Title Media

Geschreven en uitgegeven door Giles Daoust

Coördinatie: Emmanuel Robert

Projectmanager: Antoinette Stas de Richelle

Vertaling: Erik Buelens - Litteris

Opmaak: Denis Séguy - D-Nice graphic design

Druk: Graphius Brussels

Fotocredit: p.18 Shutterstock/dizain; p.46 istockphoto/Jun; p.48 Shutterstock/alphaspirit.it; p.60 istockphoto/Peshkova; p.66 Shutterstock/Nina Firsova; p.68 Shutterstock/Zoteva; p.70 Shutterstock/Andrew Doran; p.72 istockphoto/bowiel5; p.74 istockphoto/PhotographyPerspectives; p.76 istockphoto/zozzzzo.

TITLE
BOOKS

Title Books, een merk van Title Media

Louizapoortgalerij 203/5

1050 Brussel

België

www.titlebooks.eu



ISBN 978-2-931193-15-0

Wettelijk depot: 10/2023

D/2023/15129/05

“Onze tijd is **helemaal niet** kort!
Nee, wij verspillen juist veel tijd.

Het leven dat we krijgen is **niet** kort,
wij maken het kort.”

Seneca, De lengte van het leven.

Inhoudsopgave

Voorwoord(en)	7
I. Plan je taken	17
Maak een to-do lijst	18
Gebruik de Eisenhower -matrix	20
Een week is 10 halve dagen	22
Je lijdt aan een ernstige ziekte : vergaderitis!	23
II. Bestrijd vergaderitis	25
Beheer je vergaderingen	26
Groep eer je vergaderingen	27
Maak 1 of 2 halve dagen vergadervrij	28
Tracht een stap verder te gaan	29
III. Organiseer je weken	31
The One Thing	32
De 80/20 regel	34
Je - hebt - voldoende - tijd !	37
Sprints van 2 weken proberen?	38
1 maand = 40 halve dagen	39
Nog meer goed nieuws !	40

IV. Weg met tijdverspilling.....	43
Je smartphone verspilt je tijd.....	46
Je e-mails verspillen je tijd.....	48
Valse noodgevallen verspillen je tijd.....	50
Je collega's verspillen je tijd.....	52
Micromanagement verspilt je tijd.....	54
Je ego verspilt je tijd.....	56
Alcohol verspilt je tijd.....	58
Jij verspilt je eigen tijd.....	60
 V. Neem de nodige tijd!.....	63
Neem de tijd om te slapen	65
Neem de tijd om gezond te eten	66
Neem de tijd om te stappen	68
Neem de tijd om naar kantoor te gaan.....	70
Neem wat tijd voor jezelf	72
Neem de tijd om op vakantie te gaan.....	74
En vooral: neem de tijd om te lezen	76
 Conclusie(s)	79
 Voor je verdere stappen.....	87
 Bijlage: 20 tips voor een goede vergadering	88

Voorwoord(en)

Lees ook

De Manager, Meester van Tijd **vult** twee andere van mijn boeken **aan**:

Workaholic!

*100 tips voor (jonge) **ondernemers**
die beter willen werken.*

en

Management!

*100 tips voor (jonge) **managers**
die beter willen werken.*

Je kunt ze afzonderlijk lezen, in de volgorde die je verkiest.
Je hoeft het ene boek niet te lezen om het andere te begrijpen.

Op pagina 87 verneem je hoe je die gratis kunt verkrijgen.

Lezingen

De inhoud van dit boek neemt inhoud over van een reeks lezingen die ik aan de volgende organisaties heb gegeven:

Action Coach

B19

BECI

Cercle Gaulois

Cercle de Wallonie

EcoFin Club

EY

Verbond van Belgische Ondernemingen

ICHEC

Réseau Entreprendre Wallonie

Seed Factory

Université Catholique de Louvain

Université Libre de Bruxelles

Université de Mons

Van harte dank aan de organisatoren voor hun uitnodiging,
en aan de vele deelnemers voor onze boeiende discussies
die mij hielpen de hier voorgestelde beschouwingen te verfijnen.

Wie ben ik?

Ik ben in 1979 in Brussel geboren. Mijn vader was ondernemer en mijn moeder antiquair.

In 2003, toen ik aan de **Solvay Business School** studeerde, richtte ik het audiovisuele productiebedrijf **Title Media** op. Vandaag heeft die meer dan 40 films op haar naam staan.

In 2006 werd ik regisseur van het **Ommegang**schouwspel, dat het bezoek van Keizer Karel aan Brussel in 1549 vertelt. In 2019 kwam dit evenement op de UNESCO lijst van immaterieel cultureel erfgoed te staan.

In 2010 belandde ik bij **Daoust**, het in 1954 door mijn grootvader opgerichte HR familiebedrijf. Ik werd daar eerst Marketing Manager en vervolgens CEO in 2015. In 2016 wonnen we de 'Entrepreneur of the Year / l'Entreprise de l'Année®' award.

In de jaren 2010 lanceerde ik me ook als fotograaf met het project '**Nature Fantastique**', dat aanleiding gaf tot heel wat tentoonstellingen.

In 2016 begon ik met twee maandelijks columns over ondernemerschap, creativiteit en maatschappij, in de Belgische zakenkrant **L'Écho** en het magazine van **BECI** (Kamer van Koophandel van Brussel).

In 2018 was ik samen met Joan Condijs, Martin Buxant en Boris Portnoy stichtend partner van de Belgische nieuwszender **LN24**. Ik lanceerde me ook als uitgever met **Title Books**.

In 2020 werd ik lid van het strategisch comité van het **VBO** (Verbond van Belgische Ondernemingen) en publiceerde ik mijn eerste **boeken over ondernemerschap**.

Ik won de Young Top Manager of the Year **award** in 2018, werd genomineerd voor 'Manager de l'Année 2020' en werd uitgeroepen tot 'Leader masculin de l'année' bij de uitreiking van de Lobby Awards in 2023.

Ik ben ook de **auteur** van verscheidene boeken, stripverhalen en films.

Mensen vragen me vaak waar ik daar de **tijd** voor vind.
Daarom heb ik dit boek geschreven.

Wie ben **jij**?

Als je overweegt om dit boek te lezen, ben je waarschijnlijk op de een of andere manier

een manager

... in een bedrijf, een overheidsdienst, een vereniging ...

Als je geconfronteerd wordt met **organisatorische uitdagingen**, moeizaam beheer van prioriteiten of zelfs momenten van inefficiëntie of uitputting ...

... dan richt dit boek zich tot jou!

Sommige tips zijn misschien **minder van toepassing** op de volgende categorieën, die sterk afhangen van **realtime interacties**:

- > Verkoper, verkoopmanager, accountmanager, enz.
- > Manager van een helpdesk, een callcenter, enz.
- > Zaakvoerder van een winkel, een restaurant, enz.
- > ...

Methodologie

Probeer alle tips in dit boek niet van de ene dag op de andere toe te passen.
Dat zou zinloos zijn.

Ik stel voor dat je als volgt te werk gaat:

Kies een paar tips die **het makkelijkst** lijken om toe te passen en probeer je daar een maand aan te houden.

Als je er **80%** van volhoudt, dan laat je de andere **20%** vallen.

Kies de volgende maand (of kwartaal) een paar **extra** tips en voeg ze bij de tips die je al onder de knie hebt.

Enzovoort, tot je alle tips hebt uitgetest die je aanspreken.

Laat met een gerust geweten tips **vallen** die je niet liggen of die je niet kunt toepassen. Misschien kom je er later op terug.

Dit boek wil je alleen maar helpen om je werk **zo te organiseren dat *jij* je er goed bij voelt.**

Lexicon

Manager

duidt iedereen aan die leiding geeft aan een departement of een team. Het kan ook een CEO of een ondernemer zijn.

Departement

is de naam van een groot of klein bedrijfsonderdeel dat wordt beheerd door de manager. In de praktijk staat deze algemene term ook voor een winkel, agentschap, restaurant, fabriek, ... of zelfs een heel bedrijf.

Medewerkers

zijn teamleden van de manager. Ze vormen zijn of haar departement.

N+1 en N-1

verwijzen respectievelijk naar iemands hiërarchische meerdere en ***direct reports***. “N” is dan de aanduiding voor iemand op hetzelfde hiërarchische niveau.

Collega

is de algemene term voor iedereen die met iemand samenwerkt, dus zowel N+1 als N, N-1, enz.

Zoveel te **doen**.
Zo weinig **tijd**.

Hoe raak je niet **overweldigd**?
Hoe kun je **goed** zijn in wat je doet?

Dit boek
wil je niet vertellen
hoe je je kunt organiseren
maar jou
doen nadenken
over jouw organisatie!

I.

Plan
je taken

Maak een to-do lijst



A hand-drawn to-do list on a whiteboard. The list consists of three items, each with a red circle around a number and the text to its right: (1) So, (2) Many, and (3) Things. A hand holding a black marker is visible on the right side of the whiteboard, having just finished writing the third item.

Je allereerste opdracht voordat je aan de week begint (dus uiterlijk maandag in de prille ochtend) is **alle taken opschrijven** die je te wachten staan.

Beperk je niet tot wat je deze week moet doen: overweeg de **korte, middellange en lange termijn**. Sorteren doe je later wel.

Deze *to-do* lijst vereist geen geavanceerde technologie: **papier en potlood** volstaan. Maar sommige mensen doen dat liever op computer.

De taken op je *to-do* lijst kunnen van **tweeërlei aard** zijn:

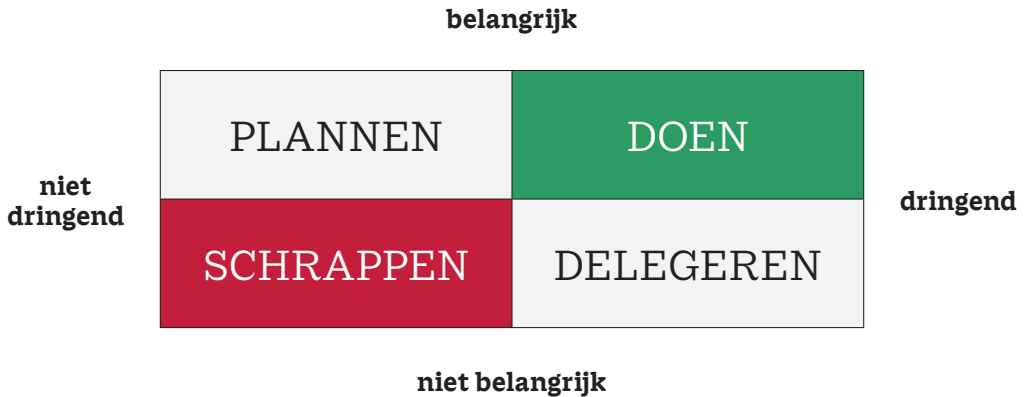
1. Persoonlijke taken (geconcentreerd werken):

- > Een document schrijven.
- > Een PowerPoint-presentatie voorbereiden.
- > Een offerte berekenen voor een klant of prospect.
- > Werken aan een dossier of project dat concentratie vereist.
- > Een vergadering, een klantenbezoek of een toespraak voorbereiden.
- > Je e-mails beantwoorden.
- > Een aantal mensen opbellen (prospectie, follow-up, coördinatie, enz.).
- > ...

2. Vergaderingen (samenwerking):

- > Persoonlijke ontmoetingen.
- > Teamvergaderingen.
- > Videoconferenties.
- > Externe verplaatsingen.
- > Bezoeken aan klanten, prospects en leveranciers.
- > Trainings, seminars, professionele evenementen en public relations.
- > ...

Gebruik de Eisenhower-matrix



Deze matrix dankt zijn naam aan de Amerikaanse president Dwight D. Eisenhower (1890-1969), die had beslist om **uitsluitend** onderwerpen te behandelen die **hij alleen** aankon.

De Eisenhower-matrix rangschikt taken langs twee assen: belangrijk en dringend.

Belangrijk en dringend: DOEN.

Dit zijn taken die alleen jij aankunt, en die je binnen een korte tijdsspanne moet afronden. Daar kruipt tijd in, die je zult moeten vrijmaken door je andere taken te sorteren.

Noch belangrijk, noch dringend: WEG ERMEE.

Dergelijke taken verdienen het gewoon niet om op je *to-do* lijst te staan. Als je ze er wel op hebt gezet, was dat waarschijnlijk uit overdreven ijver of volledigheidshalve. Goed voor de prullenmand!

Belangrijk maar niet dringend: PLANNEN.

Dit zijn taken die je zelf moet uitvoeren, maar ... niet nu. Bepaal wanneer deze taken belangrijk én dringend zullen worden (volgende week, volgende maand, volgend jaar ...) en plan je werk om ze tegen die tijd klaar te krijgen.

Niet belangrijk, wel dringend: DELEGEREN.

Dit is het moeilijkste deel. We denken soms dat alles belangrijk is. Maar dat klopt niet! In een goede organisatie moet alles wat door iemand anders dan de manager *kan* worden gedaan, worden gedelegeerd (aan een medewerker, een leverancier, enz.) Als je goed delegeert, word je niet overweldigd door dringende en belangrijke taken.

Pas deze richtlijnen toe op je *to-do* lijst en je verkrijgt de volgende **resultaten**:

- > Je *to-do* lijst van de week wordt **korter**.
- > Je hebt dan al een deel van de *to-do* lijst voor de **komende** weken ingevuld.
- > De **druk** op je schouders neemt deze week af.

Een week is 10 halve dagen

Je hebt deze week **veel werk** voor de boeg. Er bestaan tientallen manieren om je te organiseren. Soms kan dat verwarrend zijn.

Hou het eenvoudig en visualiseer je week als **10 werkperioden**: 10 halve dagen (als je parttime werkt, blijft de redenering dezelfde, met minder halve dagen).

	Maandag	Dinsdag	Woensdag	Donderdag	Vrijdag
AM	1	3	5	7	9
PM	2	4	6	8	10

Deze 10 slots besteed je dus aan je **persoonlijke taken** en je **vergaderingen**.

Je lijdt aan een
ernstige **ziekte**

Vergaderitis!

Veel managers gaan gebukt onder de vergaderingen. Als ze tijd willen besteden aan hun persoonlijke taken, beginnen ze meestal laat in de middag, wanneer de meeste vergaderingen afgelopen zijn. Dus werken ze vaak 's avonds of in het weekend om hun achterstand in te halen.

	Maandag	Dinsdag	Woensdag	Donderdag	Vrijdag
AM	Vergaderingen	Vergaderingen	Vergaderingen	Vergaderingen	Vergaderingen
PM	Vergaderingen	Vergaderingen	Vergaderingen	Vergaderingen	Vergaderingen

Vergaderitis **verknoeit** het bedrijfsleven.
Gelukkig kan je die kwaal **behandelen**!

II.

Bestrijd vergaderitis

Beheer je vergaderingen

Vergaderitis overwin je met **tijd**, **vastberadenheid** en veel **geduld**.

Drie belangrijke richtlijnen:

Beperk tot een minimum:

1. Het **aantal** vergaderingen.
2. De **duur** van de vergaderingen.
3. Het aantal **deelnemers**.

Het aantal vergaderingen:

Vraag je systematisch af of de vergadering echt nodig of nuttig is, voor jou of voor de andere deelnemers. Zo niet, organiseer ze dan niet of annuleer ze.

De lengte van vergaderingen:

Vermijd koste wat kost vergaderingen die langer duren dan **1.30 uur** (behalve als de deelnemers talrijk zijn, wat zelden zou moeten gebeuren). Wees echter voorzichtig met zeer korte vergaderingen (minder dan 30 minuten), die eigenlijk nauwelijks of geen impact kunnen hebben.

Het aantal deelnemers:

Als een persoon geen toegevoegde waarde biedt, hoeft die ook niet aanwezig te zijn. Als twee mensen dezelfde afdeling vertegenwoordigen, is een van hen overbodig. En ga zo maar door. Vraag je af welke groep je echt nodig hebt voor de vergadering - namelijk alleen de mensen die voor maximale dynamiek, efficiëntie en toegevoegde waarde zullen zorgen.

> Zie **bijlage**: 20 tips voor een goede vergadering

Groepeer je vergaderingen

Tracht **je vergaderingen** zoveel mogelijk te **groeperen in halve dagen** die daar uitsluitend aan besteed zijn. Zo komt tijd vrij voor geconcentreerd werk.

Het is trouwens **niet gemakkelijk om in de loop van een halve dag over te schakelen van geconcentreerd werk naar vergadermodus.**

Je zou kunnen tegenwerpen:

“Ik ben **niet de enige die vergaderingen organiseert** in mijn bedrijf”

of

“**Bezoeken aan klanten** en prospects nemen het merendeel van mijn tijd in beslag. Ik kan mijn tijdschema niet aan die zakenrelaties opleggen.”

- > **Het begint allemaal bij jezelf:** laat je collega's zien dat jij vergaderitis bestrijdt om hun tijd te sparen. Vraag hen datzelfde te doen voor jou.
- > **Stel** aan je collega's, klanten of prospects 3 tijdstippen **voor** die jou beter uitkomen. Wacht dus niet tot zij hun eigen tijdsindeling opdringen.
- > Probeer per (halve) dag binnen één **geografisch gebied** te blijven om verplaatsingen en afstanden te beperken.
- > Bied voor korte of minder belangrijke vergaderingen **videoconferencing** aan. Zo hoeft niemand zich te verplaatsen. Maak daar echter geen overmatig gebruik van, want menselijk contact blijft essentieel.

Maak 1 of 2 halve dagen vergadervrij

Door bovenstaande tips toe te passen, zul je:

- > Vergaderingen **afzeggen**.
- > Vergaderingen **verplaatsen** om ze te groeperen.

Probeer als eerste fase **1 of 2 halve dagen** per week vrij te maken waarop je geen vergaderingen hebt.

De tijd die zo vrijkomt, kun je besteden aan je persoonlijke taken (**geconcentreerd werken**).

	Maandag	Dinsdag	Woensdag	Donderdag	Vrijdag
AM	Vergaderingen	Geconcentreerd werken	Vergaderingen	Geconcentreerd werken	Vergaderingen
PM	Vergaderingen	Vergaderingen	Vergaderingen	Vergaderingen	Vergaderingen

Bedenk dat we meestal **'s ochtends een beter concentratievermogen hebben** en dat maandag de moeilijkste dag is om vergaderingen te vermijden. Het begin van de week gaat trouwens vaak gepaard met een zekere opwinding.

Tracht een stap verder te gaan

Afhankelijk van je beroep en de manier waarop je bedrijf is georganiseerd, kun je hierin misschien nog verder gaan: **3, 4 of zelfs 5 halve dagen** per week vergadervrij houden.

De **ultieme droom** zou zijn dat vergaderingen maar **de helft van je tijdschema** in beslag nemen, en idealiter niet meer dan de helft van elke dag. Zo houd je tijd over voor je persoonlijke taken.

Bijvoorbeeld op deze manier:

	Maandag	Dinsdag	Woensdag	Donderdag	Vrijdag
AM	Geconcentreerd werken	Vergaderingen	Geconcentreerd werken	Vergaderingen	Geconcentreerd werken
PM	Vergaderingen	Geconcentreerd werken	Vergaderingen	Geconcentreerd werken	Vergaderingen

Beter nog:

	Maandag	Dinsdag	Woensdag	Donderdag	Vrijdag
AM	Geconcentreerd werken	Geconcentreerd werken	Geconcentreerd werken	Geconcentreerd werken	Geconcentreerd werken
PM	Vergaderingen	Vergaderingen	Vergaderingen	Vergaderingen	Vergaderingen

Dit lijkt misschien **onmogelijk** te bereiken. Of misschien past het niet bij jouw type baan of je onderneming. Doe wat voor jou persoonlijk het beste is!

Vind de **moed**
om vergaderitis tegen te gaan
en **verandering** aan te sturen
in je bedrijf.

Dit zal nuttig blijken
om je beter te **organiseren**.

III.

Organiseer
je **weken**

The One Thing



Het **One Thing** concept ontdek je in het gelijknamige boek van Gary Keller en Jay Papasan. Tijdens een bepaalde tijdspanne (dag, week, maand, jaar) is dit **een zodanig belangrijk doel** dat, als je het behaalt, het alle andere doelen goedmaakt die je zou hebben gemist, opzij geschoven of over het hoofd gezien. Het kan een concreet doel zijn (financieel, commercieel, mijlpaal, enz.), een taak, een vergadering of zelfs een persoonlijk ontwikkelingsdoel.

The One Thing is je tijd **waard**. Het kan vereisen dat je andere, minder belangrijke doelen opoffert.

> Vraag je af **wat jouw One Thing is voor deze week.**

> Plan **een of twee tijdslots** om eraan te werken.

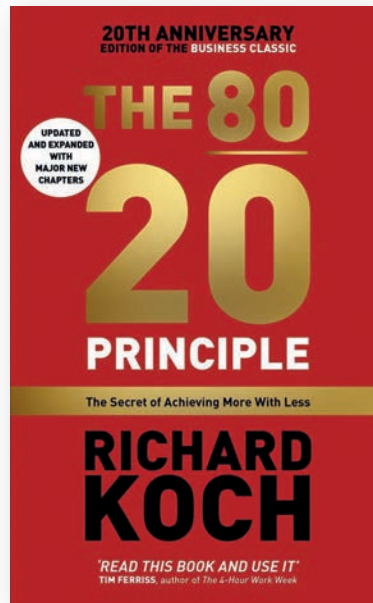
	Maandag	Dinsdag	Woensdag	Donderdag	Vrijdag
AM	Vergaderingen	One Thing (1)	Vergaderingen	One Thing (2)	Vergaderingen
PM	Vergaderingen	Vergaderingen	Vergaderingen	Vergaderingen	Vergaderingen

Voorzie bij voorkeur twee periodes, op twee verschillende dagen, liefst niet opeenvolgend, zodat je wat afstand kunt nemen, je werk herlezen en met een helder hoofd nadenken.

Nu je genoeg tijd hebt voorbehouden om je One Thing voor deze week te bereiken ... ga je op zoek naar je One Thing voor **volgende** week, maand en jaar. Plan op korte, middellange en lange termijn tijd in om deze belangrijke doelen te bereiken.

> Lees *The One Thing* van Gary Keller en Jay Papasan.

De 80/20 regel



Deze regel verwijst naar het boek *The 80/20 Principle* van Richard Koch en naar het Pareto-principe.

20% van de inspanningen
produceert meestal
80% van de resultaten.

- > Vraag jezelf af in welke 20% van je taken je het meest productief bent. Laten we ze je “**Supertaken**” noemen.

> **Gun ze de tijd die ze verdienen.**

Wijs bijvoorbeeld je **4** meest productieve **Supertaken** toe aan de periodes die je hebt vrijgemaakt om vergaderitis te bestrijden:

	Maandag	Dinsdag	Woensdag	Donderdag	Vrijdag
AM	Vergaderingen	One Thing (1) Supertaak 1	Vergaderingen	One Thing (2) Supertaak 4	Vergaderingen
PM	Vergaderingen	Vergaderingen	Supertaak 2 Supertaak 3	Vergaderingen	Vergaderingen

- > Lees *The 80/20 Principle* van Richard Koch.

Misschien denk je:

“Ik heb

in **één week**

niet genoeg tijd!!!”

Geen probleem!!!

Je – hebt – genoeg – **tijd!**

Wie heeft beweerd dat je al die taken en vergaderingen **deze week** moet klaarstomen?

Meestal **handelen we automatisch**, met een te korte termijn visie. We reageren op **angst, stress** en **druk** die ons worden opgelegd, of ... die we ons zelf opleggen. Uit **ijver, trots** of **schuldgevoel**.

Waarom doe je dit niet ...
volgende week?

Waarom niet
over **een maand?**

Let wel, ik heb het niet over kampioen uitsteller worden (de neiging om dingen uit te stellen tot morgen ... of wie weet wanneer).

- > **Uitstelgedrag** betekent dingen uitstellen tot “later” omdat je bang, moe of angstig bent.
- > **Plannen** betekent het belang en de dringendheid van onze taken beoordelen en besluiten om sommige ervan uit te stellen tot een welbepaalde datum in de toekomst.

Sprints van 2 weken proberen?

Voor bepaalde beroepen, sectoren of projecten is een week als tijdsnorm **te kort**.
Het alternatief is dan soms sprints van 2 weken. Zo beschikken de medewerkers over **10 dagen** of **20 halve dagen** om alle te voltooien taken of fasen in te plannen.

Week 1

	Maandag	Dinsdag	Woensdag	Donderdag	Vrijdag
AM	1	3	5	7	9
PM	2	4	6	8	10

Week 2

	Maandag	Dinsdag	Woensdag	Donderdag	Vrijdag
AM	11	13	15	17	19
PM	12	14	16	18	20

> Het geeft het tijdsschema **een beetje ademruimte** en is **minder angstwekkend**.

1 maand = 40 halve dagen

Blijft het met sprints van 2 weken nog steeds moeilijk om je taken te plannen?
Geen probleem! Er zijn **40 halve dagen in een maand**.

Week 1

	Ma	Di	Wo	Do	Vr
AM	1	3	5	7	9
PM	2	4	6	8	10

Week 2

	Ma	Di	Wo	Do	Vr
AM	11	13	15	17	19
PM	12	14	16	18	20

Week 3

	Ma	Di	Wo	Do	Vr
AM	21	23	25	27	29
PM	22	24	26	28	30

Week 4

	Ma	Di	Wo	Do	Vr
AM	31	33	35	37	39
PM	32	34	36	38	40

Want **hoeveel taken moet je echt elke week volbrengen?**

- > **Plan** bepaalde terugkerende taken of vergaderingen eens in de twee weken of eens per maand.
- > **Bekijk** je maand in **zijn geheel**.

Nog meer
goed nieuws!

Een jaar
=
500
halve dagen¹

1. Ja, ik weet het, ik houd hier geen rekening met vakantiedagen. Maar geef toe: het is een indrukwekkender cijfer dan wanneer ik het precies zou berekenen!

En ga je nu nog beweren
dat je geen **tijd** hebt
om je doelen te bereiken?

In dat geval luidt de conclusie
dat je je tijd **verkwist**.

IV.

Weg met
tijdverspilling

Een goede organisatie
is slechts mogelijk als we
tijdverspilling bestrijden.

Vandaag gaat enorm veel tijd
verloren aan factoren
die ook onze **concentratie**,
onze efficiëntie en ons welzijn
verstoren.

Je **smartphone** verspilt je tijd



De smartphone is een toegangspoort tot alle **kennis** die de mensheid sinds de oertijden heeft vergaard. Maar het is ook een **verschrikkelijke tijdverspiller**.

De smartphone is een hulpmiddel.
Je wilt er toch geen **slaaf** van worden?

Twee tips:

1. **Deactiveer alle meldingen** zodat je niet voortdurend wordt onderbroken.
2. **Verwijder sociale netwerk apps** van je smartphone.

Ben je een fan van sociale netwerken? Op zich geen probleem, maar bekijk ze **op je computer of tablet**, maximaal twee of drie keer per dag. Want als je ze op zak hebt, is de verleiding groot om die gedurig te checken.

Dat geldt ook in je privéleven. Er is niets erger dan een familiediner waarbij iedereen met zijn neus op zijn smartphone zit. Geen smartphones aan tafel! En in hemelsnaam, gebruik dat ding niet **wanneer je loopt of met de auto rijdt!**

Je e-mails¹ verspillen je tijd



Als je de hele dag je e-mails zit te beantwoorden, kun je je onmogelijk concentreren op je andere taken². Misschien verlaat je dan het kantoor met het gevoel als een gek te hebben gewerkt, maar zonder wat dan ook te hebben volbracht. Erken je jezelf in dit symptoom? Dan ben je alvast **aan je e-mails verslaafd**.

1. Ik verwijs hier naar "e-mails", maar dit hoofdstuk geldt voor **alle soorten berichten**.

2. **Negeer deze tips** als je baan voornamelijk berust op real-time interacties, bijvoorbeeld bij een helpdesk of callcenter.

Stel je deze vraag:

Is het absoluut nodig om deze e-mail binnen de halve dag te beantwoorden?

- > Nee: zet er dan een vlaggetje bij en kom er later op terug.
- > Ja: beantwoord het mailbericht.

Weinig e-mails vereisen een antwoord binnen de halve dag. In de meeste gevallen volstaat het dus **om je e-mails 4 keer per dag te beantwoorden**:

- > Vroege ochtend.
- > Laat in de ochtend.
- > Vroeg in de middag.
- > Laat in de middag.

Let wel: je hoeft je kantoor niet dagelijks met een **lege mailbox** te verlaten. Bepaalde niet-dringende e-mails mag je zeker morgen beantwoorden ... of later in de week.

Laat je mailbox echter niet vollopen met **tientallen e-mails die je al vroeger had moeten beantwoorden**. In dergelijk geval ligt de oplossing voor de hand! Maak **anderhalf uur vrij** in je weekplanning (door bijvoorbeeld een vergadering af te zeggen!) en gebruik die tijd uitsluitend om je achterstand in te halen.

Valse noodgevallen
verspillen je tijd

DRINGEND ???

Sommige mensen controleren gedurig hun e-mail om toch maar te voorkomen dat een of ander dringend bericht hun aandacht zou ontglippen. Dit staat bekend als:

FOMO

(Fear Of Missing Out, angst om iets te missen)

Trap niet in deze val. Vertel je collega's, klanten en leveranciers:

1. Wat voor jou een *echt* dringend geval is.

Normaliter is dat een onvoorzien, belangrijk en dringend voorval dat *jouw* onmiddellijke en persoonlijke reactie vereist. Elke gebeurtenis die voorzienbaar of voorspelbaar is, die belangrijk noch dringend is, of die door iemand anders kan worden opgelost ... is een *vals* dringend geval.

2. De beste manier om je te bereiken in geval van nood.

Mijn aanbeveling: per telefoon of sms. Op die manier hoef je niet de hele dag te wachten tot er een e-mail binnenrolt. Want dit is duidelijk niet het beste kanaal voor echte noodgevallen.

Als het je collega's of klanten **niet lukt** om het aantal valse noodgevallen te verminderen, leg ze dan zo diplomatiek mogelijk uit dat jij dit ook doet ... voor hen. Hoe beter je georganiseerd bent, hoe vlotter je werkt en **hoe groter hun tevredenheid**.

Je collega's
verspillen je tijd

bla,
bla,
bla!

Om de 5 minuten onderbroken worden, daar gaat onze concentratie aan kapot. Kluizenaar worden hoeft niet, maar interacties met collega's structureren is wel nuttig om niet de hele dag te worden afgeleid.

Plan daarom **regelmatige vergaderingen**, bijvoorbeeld:

- > **Om de week (of twee weken) een teamvergadering**, bij voorkeur op maandag. Zo geef je de week een impuls.
- > **Een maandelijks face to face** met elk personeelslid, voor een flink gesprek, live en in volledige privacy.
- > **Een quarterly review** om de balans op te maken van de middellange- en langetermijndoelstellingen van de werknemer. De laatste beoordeling van het jaar wordt dan ook de jaarlijkse beoordeling.

Vermijd videoconferenties voor dergelijke structurele vergaderingen. Regelmatig menselijk contact is van groot belang.

Als deze aanpak in je bedrijf of team niet gangbaar is, aarzel dan niet: **stel de methode voor aan je N+1**. Het initiatief hoeft niet altijd van de top te komen.

Voorkom dat je medewerkers je voortdurend onderbreken en **vraag hen om hun vragen te groeperen**: één keer per (halve) dag of één keer per week, afhankelijk van hun autonomie.

Persoonlijk ben ik **geen voorstander van de open door policy**. Die moedigt werknemers trouwens aan om bij hun N+1 langs te lopen *voordat* ze zelf hebben nagedacht over een oplossing voor hun probleem. Bewaar een minimale afstand tot je werknemers: zodoende ontwikkelen ze hun autonomie en nemen ze meer **verantwoordelijkheid**.

En ten slotte **geen geroddel** op kantoor! Dat leidt tot niets anders dan tijdverspilling en onenigheid. Als manager word je verondersteld nooit te roddelen – en ook niet toe te staan dat roddels jou bereiken. Het juiste antwoord luidt: **“Ik hoef het niet te weten”**. Als je naar roddels begint te luisteren, zit je een kwartier later zelf klem in een negatieve spiraal.

Let wel: ik raad je hier niet aan om asociaal te worden, maar integendeel om tijd te maken voor **kwaliteitsvolle interacties** met de collega's (koffieautomaat, lunch, *afterwork*, enz.). Allemaal veel constructiever dan je tijd te verdoen met oeverloos getetter de hele dag door.

Micromanagement verspilt je tijd

Weet je het nog? De matrix van Eisenhower **voorziet dat alle niet-belangrijke maar wel dringende taken worden gedelegeerd.**

Uiteraard delegeer je die taken niet wanneer ze dringend worden, maar ruim op voorhand. **Anticipeer daarom vandaag op wat morgen dringend wordt** en bereid een effectieve delegeermethode voor.

Om “goed” te delegeren:

- > **Definieer duidelijk de taak**, hoe je die wilt laten uitvoeren en de specifieke parameters: doelstellingen, timing, budget, Key Performance Indicators, enz.
- > **Delegeer aan mensen die gemotiveerd zijn** om deze taak op zich te nemen.
- > **Train** je medewerkers voor de taak die je aan hen delegeert. Een e-mail of een korte uitleg volstaat niet!
- > **Stel een controlemechanisme in** (periodieke evaluatie) om bij te sturen als de resultaten niet aan je verwachtingen voldoen.
- > **Neem een “80%” mentaliteit** aan – verwacht dus niet dat de taak 100% zal worden afgerond op de manier waarop je die zelf zou hebben verricht. Minstens 20% komt door de bijdrage van de medewerker, toeval, verschillen in perceptie, enz.
- > **Wees geduldig!** Delegeren verloopt zelden meteen goed. Het schakelt een proces van vallen en opstaan in dat wat tijd in beslag kan nemen.

Aan het ene uiteinde van het spectrum is er **een overmaat aan delegeren** (“Doe wat je wilt, ik vertrouw je”), wat tot chaos kan leiden. En aan het andere uiteinde **een gebrek aan delegeren** (“Het gaat sneller als ik het zelf doe”), met als gevolg uitputting van de manager en gedemotiveerd personeel.

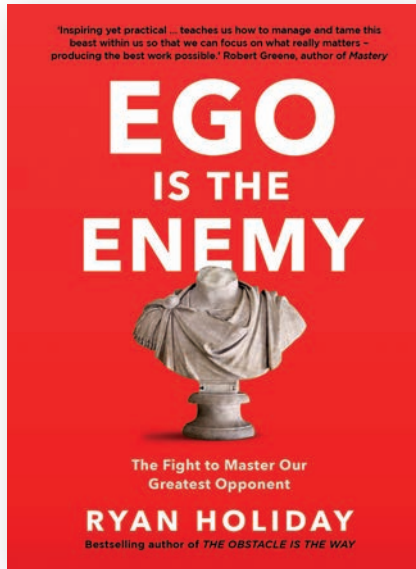
De grote vijand van delegeren is natuurlijk **micromanagement**. In het begin is het vaak goed bedoeld of heeft het te maken met de perfectionistische trekjes van de manager ... die nochtans een **managementfout** begaat.

In de meeste gevallen zal een medewerker die micromanagement ondergaat **frustratie** en een **gebrek aan zelfvertrouwen** ervaren, wat zijn gemoedstoestand en motivatie kan schaden. Hij kan daarop op twee manieren reageren: of hij neemt minder initiatief en zal daarom ook minder goed presteren, of hij verlaat het team of het bedrijf om ergens anders op zoek te gaan naar een manager die hem bijstaat in zijn ontplooiing als professional.

Alle **perfectionisten** vertonen de neiging om te micromanagen. Je kunt dat gedrag verhelpen zolang je je er maar bewust van bent en er dag in dag uit tegen vecht.

Tot slot deze nogal voor de hand liggende conclusie: **doe het werk van je collega's niet voor hen!** Dat is niet jouw taak als manager. Als je toch in deze val trapt, wees dan niet verbaasd als je overweldigd wordt!

Je ego verspilt je tijd



Het ego is de grootste vijand van een manager. Het vertroebelt het beoordelingsvermogen en leidt tot slechte beslissingen.

Waarom **verspilt** het ego jouw tijd?

- > **Omdat ik deze taak zelf “moet” doen!** Ik ben namelijk zo slim en belangrijk dat niemand anders in mijn team dat werk kan doen. *Is dat wel zo???*
- > **Omdat ik zelf aan deze vergadering “moet” deelnemen!** Het is uiteraard een belangrijke vergadering en niemand in mijn team is in staat om in mijn plaats deel te nemen. *Is dat zo???*

Kijk eens naar je agenda van de afgelopen maand: **hoeveel taken en vergaderingen had je kunnen delegeren** als je jezelf niet zo hoog had ingeschat?

Natuurlijk is management in zekere mate een ego-beroep (zonder ego zouden we trouwens niet zelfzeker genoeg zijn om beslissingen te nemen, ons als een leider te gedragen en onze carrière te ontwikkelen), maar het is allemaal een kwestie van **evenwicht**.

> Blijf met beide benen op de grond en wees in alle omstandigheden **nederig**.

> Lees *Ego is the Enemy* door Ryan Holiday

Alcohol verspilt je tijd



Dit onderwerp is een **taboe**, zeker in België en Frankrijk, waar alcohol diep geworteld zit in de drink- en sociale gewoonten.

- > **Als je 's middags alcohol drinkt**, concentreer je je moeilijker in de namiddag. Je bent daardoor minder efficiënt, je verspilt tijd of je windt je op over onbenulligheden. Waarschijnlijk zul je het kantoor later en/of gefrustreerd verlaten. Conclusie: in de week geen alcohol tijdens de lunch!
- > **Als je te veel alcohol drinkt op een zakelijk evenement**, zul je onvermijdelijk iets zeggen dat je best had verzwegen en zul je daar wat later spijt van hebben. Je vertegenwoordigt het bedrijf (en je carrière). Zorg er dus voor dat je goed voor de dag komt. Ik zou aanraden om helemaal niet te drinken tijdens deze evenementen. En als het echt niet anders kan, beperk je dan strikt tot de door de verkeersregels getolereerde doses: één of twee glazen maximaal.

> **Als je doordeweeks 's avonds te veel alcohol drinkt**, voel je de volgende ochtend meer moeheid. Het hoeft daarom nog geen “kater” te zijn, maar het is bewezen dat alcohol de slaap onderbreekt, je lichaam dehydreert en je minder fris laat ontwaken. Uiteraard hangt dit allemaal af van je persoonlijke weerstand, maar als algemene regel geldt dat maximum één of twee drankjes per avond in de week een goede gewoonte is.

> Mijn advies: drink **4 dagen per week** geen alcohol
(d.w.z. meer dan de helft van de week).

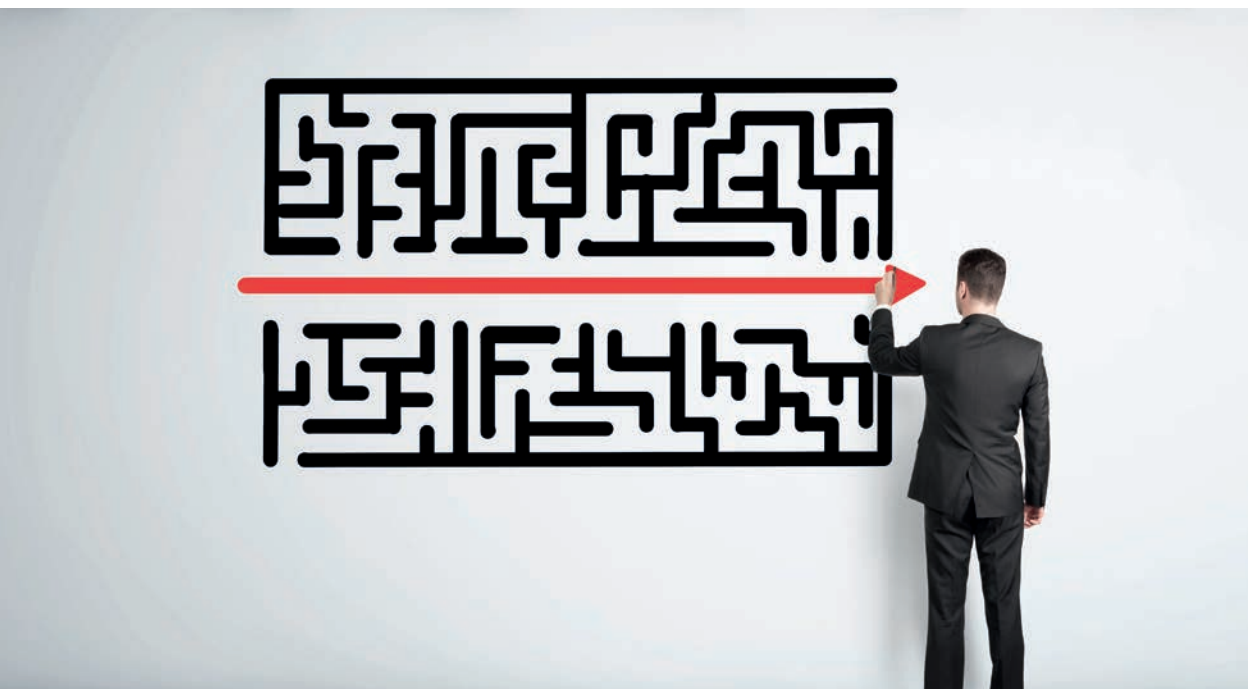
Overweeg ook **alcoholvrije maanden**, bijvoorbeeld tijdens een bijzonder drukke periode op het werk (of thuis). Probeer om te beginnen misschien de *Dry February* (de februari-editie van de zogenaamde ‘Tournée minérale’). Dan voel je je minder eenzaam!

Wie geen alcohol drinkt, heeft 20% meer energie. Besteed die niet aan meer werken, maar aan beter werken en aan je persoonlijke en gezinsactiviteiten.

> **Lees *Sans Alcool*¹ van Claire Touzard**: geen handleiding om te stoppen met drinken, maar het bezielende betoog van een Franse journaliste die worstelt met alcoholisme.

1. Dit boek is alleen in het Frans beschikbaar.

Jij verspilt je eigen tijd



Wel ja, ook jij moest vroeg of laat voor het voetlicht komen!

Want **de grote boosdoener in dit verhaal... ben jij!** Je bent een nogal ingewikkelde persoon, nietwaar? Je zou je leven kunnen vereenvoudigen, maar dat doe je niet. Je verkiest veel praten boven zwijgen, nadenken en beslissingen nemen. Je voelt je soms verplicht om een ingewikkelde oplossing te vinden, terwijl je ook zou kunnen kiezen voor eenvoud.

- > **Het is jouw taak als manager om de meest eenvoudige oplossingen te vinden**, die zo min mogelijk energie verbruiken.

Wanneer je op het punt staat om dingen ingewikkelder te maken:

Neem een pauze.

Zwijg.

Haal even adem.

En onthoud deze zin:

Keep – it – **simple!!!**

V.

Neem de
nodige tijd!

Als je je **organisatie** verbetert,
bespaar je **tijd**
en kun je ***beter*** werken.

Maar ik raad je ook aan
om **de tijd te nemen**
om bepaalde dingen te doen
die managers geneigd zijn te
verwaarlozen.

Neem de tijd om te slapen

De meeste mensen hebben per nacht **7 tot 8 uur** slaap nodig.

Veel managers slapen **te korte nachten** of slapen **niet goed**, soms door stress of een gebrekkige organisatie op het werk, in hun privéleven of in hun gezin.

Het ene geval is het andere niet. Op deze pagina's uitvoerig advies geven is dus moeilijk. Als je slaapproblemen hebt, raad ik je **de boeken van Dr. Patrick Lemoine**¹ aan, vooral:



> Ik geef je toch een tip, die verwijst naar een vorig hoofdstuk:
geen smartphone, tablet of computer een uur voordat je naar bed gaat!

1. Deze boeken zijn alleen in het Frans beschikbaar.

Neem de tijd
om gezond te **eten**



“Een gezonde geest in een gezond lichaam”, zei Juvenal.

Om een bevredigend **professioneel, persoonlijk en gezinsleven** te leiden, is het belangrijk dat je gezond eet. **Verwaarloos je lichaam niet**, anders krijg je daar over 10 jaar spijt van!

Wat basisadvies:

- > **Sla** nooit een maaltijd **over**.
- > Geef de voorkeur aan een eiwitrijk **ontbijt** (vermijd suiker!) om te voorkomen dat je voor de middag een energiedip krijgt.
- > Verkies **'s avonds een lichte maaltijd** om beter te kunnen slapen.
- > Eet elke dag veel **fruit en groenten**.
- > Vermijd **vet** voedsel.
- > Vermijd **junkfood**: chips, koekjes, snoep, chocolade, enz.
- > Beperk **frisdranken** en suikerhoudende dranken.
- > Vervang koffie door **thee** (bij voorkeur groene).
- > Eet zoveel mogelijk **biologisch**.
- > Je kent mijn mening over **alcohol** al ...
- > Gebruik geen **drugs**.
- > Neem geen **geneesmiddelen** tenzij je een door een arts gediagnosticeerde ziekte hebt.
- > ...

- > Lees **boeken** over voeding of raadpleeg een **voedingsdeskundige**.

Neem de tijd om te stappen



Veel **beroemde denkers** (Rousseau, Nietzsche, Thoreau ...) beweerden dat wandelen de meeste van onze problemen oplost!

Ga elke dag 30 minuten stappen. Vóór of na het werk bijvoorbeeld, of tijdens je lunchpauze. Wie deze eenvoudige routine toepast, voelt zich al gauw beter in **lichaam en geest**.

Het liefst in de natuur of in een groene omgeving. Anders in een zo min mogelijk drukke en vervuilde straat in de buurt van je werkgever of woning, misschien een mooie wijk of historisch centrum?

Een eenvoudige tip om 30 minuten te wandelen: **vertrek in een willekeurige richting** en keer na 15 minuten terug. Voorzie eventueel een paar **comfortabele schoenen** op je werkplek.

Ben je een fervent sporter, dan spreekt het voor zich dat **sport** (zonder overdaad) ideaal is. Maar als dat niet je ding is, ga dan ... wandelen!

Neem de tijd om naar **kantoor** te gaan



Met **telewerk** kan je pendeltijd besparen of een betere balans vinden tussen werk en privé. Overdrijf echter niet, want dit kan **gevaarlijk** zijn, zeker op de lange termijn.

Persoonlijk zou ik **overmatig telewerken afraden**, om de volgende redenen:

- > Niet ieders **woning is perfect geschikt** voor telewerken (omvang, afgezonderd bureau, adequate apparatuur, aanwezigheid van echtgeno(o)t(e) of kinderen, enz.)
- > We moeten 's ochtends '**aan de slag**'. Het huis uit om naar het werk te gaan is een prima routine.

- > We zijn **“sociale wezens”**: we hebben menselijk contact nodig om te gedijen, ons te ontwikkelen en beter te functioneren.
- > Telewerk verandert de **groepsdynamiek** binnen een team. Met 2 dagen telewerken per week is die al gewijzigd. Met meer dan 2 dagen komt de dynamiek soms al op de helling te staan. Het team zal trouwens nooit twee opeenvolgende dagen precies dezelfde samenstelling vertonen. Dat zal ons gedrag veranderen en sommige mensen zelfs destabiliseren.
- > **Teamgeest** is de drijvende kracht van elk bedrijf: we zijn geen robots die op verlaten eilanden werken.
- > De **bedrijfscultuur** leeft en ademt dankzij rechtstreekse interactie tussen werknemers.
- > **Managen op afstand** vormt een extra uitdaging voor managers die hun team beheren.
- > Dagenlang deelnemen aan **videoconferenties** kan een ware marteling worden.
- > Te veel telewerken kan negatieve **psychosociale gevolgen** hebben: afzondering, een zittende levensstijl, zinloosheid, risico op ouderlijke burn-out, enz.

Ik raad managers aan om minstens **één verplichte aanwezigheidsdag per week** te voorzien, waarop alle leden van het team gelijktijdig op kantoor moeten zijn (vermijd woensdagen en vrijdagen, die soms 4/5 dagen zijn).

Iedereen moet zijn eigen evenwicht vinden, afhankelijk van de geldende regels in het bedrijf. Vergeet echter niet dat **telewerken voor meer flexibiliteit moet zorgen, niet voor verstarring!**

Neem wat tijd voor **jezelf**



Als je je erg moe voelt, **neem** dan **een (halve) dag vrij**, deze week nog, of volgende week. Ik bedoel daarmee niet dat je dan best naar je dokter stapt voor een medisch attest. Je hebt verlofdagen. Gebruik ze om af en toe uit te rusten.

Trap niet in de val: besteed die tijd niet aan karweien, boodschappen doen, op je kinderen passen of achterstallige e-mails inhalen.

Neem een moment voor jezelf. Sta wat later op, eet gezond, ga in het bos wandelen, doe aan sport, lees een boek, kijk een film, ga tuinieren ... waar je zin in hebt.

Je zult vaststellen dat die tijd voor jezelf je **batterijen opnieuw zal opladen.**

Kortom, die **“verloren” tijd** zal snel worden ingehaald.

Neem de tijd
om op **vakantie** te gaan



Sommige managers en ondernemers menen dat ze het recht niet hebben om **afwezig te zijn**, of althans zelden, en dat ze altijd bereikbaar moeten blijven. Ze hebben het mis.

Van tijd tot tijd een **echte pauze nemen** is een absolute noodzaak. Minstens een week echte vakantie (liefst twee), **twee keer per jaar**.

Als manager **kun je het je** natuurlijk **niet veroorloven** om een week of twee volledig onbereikbaar te blijven.

Ik raad je daarom aan om **je e-mails en berichten één keer per dag te bekijken**, op een vast tijdstip (laat in de middag bijvoorbeeld). Informeer je team van deze gewoonte, zodat de collega's weten wanneer ze contact met je kunnen opnemen of een antwoord mogen verwachten ... voor zover een (echt) noodgeval zich voordoet.

En vergeet niet dat **vakantie bedoeld is om uit te rusten**. Overlaad die dagen niet met uitputtende activiteiten, waardoor je bij je terugkeer nog vermoeider zou zijn dan bij je vertrek.

En vooral: neem de tijd
om te **lezen**



Romans
Essays
Biografieën
Persoonlijke ontwikkeling
Zakelijke boeken
Technische boeken
Strips
Tijdschriften
Gespecialiseerde websites

...

Lees van **alles**, lees **veel**, lees **vaak**.

Om je geest te openen voor **nieuwe uitzichten**.

Voor **entertainment**, **informatie** en voortdurende **training**.

Neem de tijd om te lezen.
En geef het goede voorbeeld
aan je **kinderen**.

Conclusie(s)

Je - **hebt** - tijd.

Zolang je die goed
beheert.

Dat komt goed uit:
je bent een **manager.**
Dingen beheren, da's je **beroep.**

Je zou kunnen tegenwerpen dat het **onmogelijk** is om al deze tips toe te passen ...

- > **In jouw sector**, omdat zijn eigenheden een goed beheer van je tijd onmogelijk maken ...
- > **In je bedrijf**, omdat de organisatie er suboptimaal is en je er niets kunt aan doen ...
- > **In je team**, omdat je medewerkers te junior zijn, of te senior, of te dit of onvoldoende dat ...
- > **Omwille van je baas**, omdat hij zich slordig organiseert, gedurig om dringende hulp vraagt of nooit zal aanvaarden om zijn gewoontes te veranderen ...
- > **Vanwege je klanten**, die verwachten dat je altijd voor hen klaarstaat ...
- > ...

... en je hebt volkomen **gelijk!**

Er bestaat geen toverformule en **het ene geval is het andere niet.**

- > **Probeer niet 100%** van de adviezen in dit boek **toe te passen!**
- > **Neem wat voor jou nuttig is** en vergeet de rest.
- > Begin met de veranderingen die **het gemakkelijkst** door te voeren zijn.

Observeer de voordelen van deze veranderingen en **praat erover met je omgeving.**

Toon anderen dat je veel tijd kunt besparen en efficiënter wordt als je open en flexibel omgaat met je organisatorische gewoonten.

Goede praktijken verspreiden zich!

- > Wees in elk geval **geduldig**,
want een organisatie stroomlijnen vergt ... tijd!

Dit was ik even vergeten:

Hoe goed je organisatie ook wordt,
er zullen **uitzonderingen** zijn,
onvoorziene gebeurtenissen en
terugvallen.

Geen probleem ...
... zolang de uitzondering
niet de **regel** wordt!

En tot slot:

Vermijd micromanagement
op **je eigen werk!**

Geef je organisatie wat **ademruimte.**

Haal even adem.

Je bent geen **robot!**

Mijn **TIJD** is om.

Nu ben **JIJ** aan de beurt!

Voor je verdere stappen

De boeken hieronder geven je stof tot nadenken.

**Ik bied je graag gratis een van deze boeken aan,
op aanvraag via books@daoust.be.**

Bij Title Books

Management! 100 tips voor (jonge) managers die beter willen werken
door Giles Daoust*.

Workaholic! 100 tips voor (jonge) ondernemers die beter willen werken
door Giles Daoust*

Esprits d'entrepreneurs door Philippe Beco, Elisa Brevet en Pierre Kroll**

80 Tips for Young People door Antoine Geerinckx

Un entrepreneur au temps du covid door Giles Daoust**

Boostez door Anne Everard**

Bij andere uitgevers

The One Thing door Gary Keller en Jay Papasan* (diverse uitgevers)

The 80/20 Principle door Richard Koch* (diverse uitgevers)

Ego Is the Enemy door Ryan Holiday* (diverse uitgevers)

Sans Alcool door Claire Touzard** (J'ai Lu)

Docteur, je ne dors pas ! door Patrick Lemoine** (Éditions In Press)

Remettez vos pendules à l'heure ! door Patrick Lemoine** (Éditions In Press)

Veel leesplezier!
Giles Daoust

(Aanbieding alleen geldig in België, zolang de voorraad strekt,
één boek per persoon, maximaal 1.000 boeken gratis).

* Beschikbaar in het Nederlands, Frans en Engels. Geef je keuze aan.

** Uitsluitend in het Frans gepubliceerd.

Bijlage: 20 tips voor een goede vergadering

(Uit mijn boek *Management!*)

1. Als je een vergadering organiseert, moet jij die **leiden**. En dat doe je vóór, tijdens en na de vergadering
2. Vraag je om te beginnen af of die vergadering wel echt **nodig** is.
3. Beperk het aantal **deelnemers** zoveel mogelijk.
4. Laat de vergadering niet langer duren dan **1 u**. Meerdere onderwerpen? Dan maximaal **1.30 u**. Veel deelnemers? Niet langer dan 2 u. Maar dit moet uitzonderlijk blijven.
5. Nodig collega's niet alleen uit met een item in hun **kalender**: ga op voorhand na of elke deelnemer beschikbaar is en aanwezig zal zijn.
6. Verstuur samen met de uitnodiging ook de **agenda**.
7. Zijn er voorbereidende **documenten**? Verstuur ze minstens 48 u op voorhand, zodat de deelnemers ze eerst kunnen lezen.
8. Als andere deelnemers tijdens de vergadering het woord zullen nemen, controleer dan of ze dit goed **voorbereiden**.
9. Begin de vergadering met een **inleiding** en vermeld daarin het thema en het doel.
10. Gebruik per onderwerp een **PowerPoint**-presentatie (van maximaal 10 slides) of een **Word**-document (maximaal één pagina). Gebruik korte zinnen en bullet points. Zo weinig mogelijk woorden per pagina.
11. Een presentatie mag maximaal **15 minuten** duren. Alleen bij erg complexe onderwerpen mag je tot 30 minuten gaan. Bij langere presentaties verliezen de deelnemers hun concentratie (en hun geduld).
12. Beperk je tot de informatie die de andere deelnemers **moeten weten**.

13. Bespaar anderen de **complexiteit** van je werk: laat alle details weg die alleen voor jouw departement of werk belangrijk zijn en waar de anderen geen boodschap aan hebben.
14. Moeten er beslissingen genomen worden? Stel dan telkens een **oplossing** voor of maximaal 3 keuzes om te bespreken. Vermijd open vragen, want dan gaat de discussie al snel alle kanten op.
15. Laat na elke presentatie tijd voor vragen en **feedback**. Reageert niemand? Stel dan zelf enkele vragen aan de deelnemers en breng de discussie op gang. Geef de deelnemers de ruimte om ideeën uit te wisselen.
16. Voorkom dat deelnemers onder elkaar beginnen te discussiëren (en afglijden naar “**toogpraat**”) en maak meteen een einde aan nutteloos geklets!
17. Sluit de vergadering niet af zonder **beslissingen** en antwoorden op de gestelde vragen.
18. Vat tot **slot** de genomen beslissingen nog even samen, zodat iedereen ze goed onthoudt.
19. Bepaal de datum en agenda voor de **volgende vergadering**, stel een *to-do* lijstje op en bepaal de owner van elke taak die tegen de volgende vergadering moet zijn uitgevoerd.
20. In het **verslag** of de samenvatting van de vergadering vermeld je alleen de kernpunten en beslissingen. Een lijst met “wie heeft wat gezegd” heeft weinig zin. Voeg de *to-do* lijst toe aan het verslag. Maximaal één pagina, in bullet points, voor alle deelnemers, idealiter uiterlijk de volgende dag.

> Het is **JOUW** vergadering,

JOUW tijd, **JOUW** verantwoordelijkheid!

Aantekeningen



Giles Daoust werd in 1979 in Brussel geboren. Hij is ondernemer en schrijver.

Hij is afgestudeerd aan de **Solvay Business School** en is CEO van **Daoust** (Entreprise de l'Année® 2016) en **Title Media**. Hij is ook betrokken bij de **Ommegang**, **LN24**, **L'Écho**, **BECI** en het **VBO**. Als winnaar van de 'Young Top Manager of the Year' award in 2018, voorgedragen voor 'Manager de l'Année 2020' en winnaar van de 'Leadership Masculin de l'Année' bij de Lobby Awards 2023, is Giles Daoust bovendien de **auteur** van meerdere boeken, films en strips.

In *De Manager, Meester van Tijd* legt hij uit hoe je je tijd efficiënter kunt indelen om beter te werken.

Dit boek is in België **gratis** verkrijgbaar op aanvraag via books@daoust.be.

GEDRUKT
IN
BELGIË

TITLE
BOOKS

