

Giles Daoust

Management!

100 tips
voor
(jonge) managers
die
beter willen werken

Title Books

© 2022 Giles Daoust & Title Media

Geschreven en gepubliceerd door Giles Daoust

Coördinatie: Emmanuel Robert

Grafisch ontwerp en druk: DB Group

Opmaak: Maïté Dufrasne

Photo credit: Frédéric Raevens

Uit het Frans vertaald door Erik Buelens (Litteris)

Oorspronkelijke titel: *Management! - 100 conseils pour les (jeunes) managers qui veulent travailler mieux*

Title Books, een merk van Title Media NV

Louizapoortgalerij 203/5

1050 Brussel

België

www.titlebooks.eu

ISBN 978-2-931193-01-3

Wettelijk depot D/2022/15129/03

Giles Daoust

Management!

Title Books

Ik ben vooral de prille lezers van dit boek dankbaar
voor hun bemoedigende woorden en *feedback*:

Francis Blake
Audrey Clabots
Adrien Craeninckx
Jean-Claude Daoust
Maxime Deremince
Catherine Dumonceaux
Éric Everard
Xavier Le Clef
Emmanuel Robert
Jean-Charles Samuelian-Werve
Julien Theys

Stéphane Baudry, dankjewel voor je steun
en bereidwilligheid

Je zult beide soorten mannen berispen:
zij die zichzelf altijd rust ontzeggen,
net als zij die altijd rusten.

Seneca, *Brieven aan Lucilius*

Wie ben ik?

Ik werd in 1979 in Brussel geboren en ben vandaag:

Afgestudeerd aan de **Solvay Business School**.

CEO van **Daoust**, een Belgisch humanresourcesbedrijf dat mijn grootvader in 1954 heeft opgericht. De onderneming won in 2016 de "**Entrepreneur of the Year / l'Entreprise de l'Année®**" award georganiseerd door EY, L'Écho en BNP Paribas Fortis.

Oprichter en CEO van **Title Media**, een audiovisueel productiebedrijf dat in 2003 werd opgericht en voornamelijk in Los Angeles actief is.

Stichtend partner van **LN24**, de eerste 24-uurs nieuwszender in België.

Regisseur van de **Ommegang**, die door de UNESCO op de lijst van het immaterieel cultureel erfgoed werd geplaatst.

Columnist voor de krant **L'Écho** en het tijdschrift **Beci Brussels Business**.

Auteur van de boeken *Mots d'esprit d'entreprendre* (2020) en *Workaholic!* (2021).

Scenarioschrijver voor films en strips.

Fotograaf, met het project *Nature Fantastique*, waaraan verscheidene tentoonstellingen en in 2021 een boek werden gewijd.

Lid van het Strategisch Comité van het **VBO** (Verbond van Belgische Ondernemingen).

Lid van de **YPO** (Young Presidents' Organization).

Winnaar van de **2018 Young Top Manager of the Year** award, georganiseerd door Top Management.

Genomineerd voor de prijs "**Manager de l'Année**" 2020, een initiatief van het tijdschrift Trends-Tendances.

In de ban van boeken, film en muziek ... Mijn woning heeft veel weg van een bibliotheek.

Inleiding

Toen ik **veertig werd**, besepte ik dat ik me al twintig jaar als een echte *workaholic* had gedragen. Ik besloot om **mijn werk op een radicaal andere manier te organiseren**. Ik heb enorm veel gelezen. Veel nagedacht. En het een en ander neergepend.

Verleden jaar publiceerde ik het boek **Workaholic! 100 tips voor (jonge) ondernemers die beter willen werken**. Ik vertrok vanuit mijn persoonlijke ervaring.

Het boek richtte zich vooral tot ondernemers, CEO's en leden van directiecomités. Vanuit de wetenschap dat die mensen vaak *te veel* werken, was het dan ook de bedoeling om hen te helpen *beter* te werken.

Het boek dat je nu in handen hebt, is voor managers bedoeld, ongeacht hun functie in de onderneming.

Management! geeft een overzicht van de **taken en verantwoordelijkheden van managers**. Bovendien bevat het een aantal **organisatorische adviezen** om al die taken te vervullen zonder een *workaholic* te worden.

Ik ben gaan putten uit de **managementopleiding** die ik heb ontwikkeld voor mijn bedrijf, Daoust. Het geheel heb ik aangevuld met een reeks tips die ook al in *Workaholic!* voorkwamen, maar dan aangepast voor managers. Ten slotte heb ik er nieuwe elementen aan toegevoegd, gebaseerd op mijn waarnemingen, ontmoetingen en lectuur.

Tegelijk kan dit boek ook van belang zijn voor **alle medewerkers van een bedrijf**. Met een beter inzicht in de uitdagingen van hun manager kunnen zij hem helpen om een efficiëntere en harmonieuzere werkorganisatie tot stand te brengen. Misschien gaan zij daarna verlangen om ooit zelf manager te worden!

Het zou voor mij een grote eer zijn, als sommige van deze tips je **inspireren**.

Maar als ze je niet aanspreken, aarzel dan niet om ze te **negeren**.

★

Lexicon:

“**Manager**” duidt iedereen aan die leiding geeft aan een departement of een team.

“**Departement**” is de naam van een groot of klein bedrijfsonderdeel dat wordt beheerd door de manager. Deze algemene term staat ook voor een winkel, agentschap, restaurant, fabriek, ... of zelfs de hele onderneming.

“**Medewerkers**”: de teamleden van de manager, die samen het departement vormen.

“**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's**”: iedereen die met iemand samenwerkt, dus zowel N+1 als N, N-1, enz.

Methodologie

Probeer alle 100 tips niet van de ene dag op de andere toe te passen. **Dat zou zinloos zijn.**

Het is waarschijnlijk onmogelijk om meer dan **80%** ervan continu toe te passen.

Is je interesse gewekt? Dan stel ik voor dat je als volgt te werk gaat:

Kies **10** tips die je aanspreken en probeer je daar een maand aan te houden.

Als je er **8** van volhoudt, dan laat je er 2 vallen.

Kies de volgende maand opnieuw **10** tips en voeg ze bij de eerste 8.

Enzovoort, tot je alle tips hebt uitgetoetst die je iets zeggen.

Laat met een gerust geweten tips vallen die je niet liggen.

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

Je merkt dat ik je in de je-vorm aanspreek ...
Mag toch?

I.
JE
MISSIE

1.

Wees de *drijvende* kracht van je departement

Een departement “volg” je niet, maar “leid” je!
Wees proactief en neem initiatief.

2. Neem de eindverantwoordelijkheid

In goede en kwade dagen.
De Engelse term “*ownership*” drukt dit goed uit:
dit is *jouw* departement!

3. Beheer je departement van A tot Z

Inclusief alle onderdelen ervan.
Zorg dat je een 360° kijk hebt op alles wat er zich
afspeelt en verwaarloos geen enkel aspect.

4.

Laat geen enkele *stakeholder* links liggen

Denk ook aan iedereen die producten of diensten
ontvangt van je departement
of er, intern en extern, mee samenwerkt:
klanten, partners, collega's, kandidaten, leveranciers, ...
Hou regelmatig contact met hen
en ga na of ze tevreden zijn.

5. Stel een jaarlijks actieplan op

... en *ga de verbintenis* aan om het ook uit te voeren!
Bepaal bijvoorbeeld 10 grote doelstellingen of projecten
over het hele jaar.

Probeer je doelstellingen zoveel mogelijk uit te drukken
in cijfers of KPI's (*Key Performance Indicators*),
zodat je de resultaten kunt meten.

6. Toon ambitie

Stel je niet tevreden met de score “goed”
of een *status quo*.
Maar blijf wel altijd realistisch.

7. Wees kritisch

Aarzel niet om de werkwijze van je departement
regelmatig in vraag te stellen
en streef naar continue verbetering.

8. Innoveer

Geef bij alles wat je doet de voorkeur aan
een innoverende aanpak.
De wereld waarin we leven evolueert constant.

9. Wees flexibel

We kunnen niet zonder regels.
Toch kun je je maar beter aanpassen aan
de dagelijkse realiteit
en aan de mensen rondom je.

10.

Anticipeer op problemen

90% van alle problemen heeft zich al eerder voorgedaan of behoort op dit ogenblik tot de mogelijkheden.
Stel dus een actieplan op om te voorkomen dat ze zich (nog langer) kunnen voordoen.

11.

Trek tijd uit voor je projecten

Een manager moet zijn tijd gedeeltelijk wijden aan de
day to day (het “nu” in goede banen leiden)
en gedeeltelijk aan projecten (de toekomst voorbereiden).

Het kan om grote of kleine projecten gaan,
commerciële of organisatorische,
technische of menselijke ...

Maar besteed er in elk geval voldoende tijd aan!

12.

Verstop je niet achter excuses

“Dat wist ik niet ...”

“We hebben dat altijd al zo gedaan ...”

“Niemand heeft mij gezegd dat ik me daarmee moest
bezighouden ...”

“Mijn voorganger heeft daar nooit naar omgekeken ...”

“Dat is de fout van mijn leverancier ...”

Deze of gelijkaardige zinnen zou je nooit mogen
uitspreken.

13.

Streef naar een evenwicht tussen efficiëntie en menselijkheid

Wie te vriendelijk is, werkt niet efficiënt.
Wie ten koste van alles efficiënt wil zijn,
verliest zijn menselijkheid.

14.

Blijf bijleren

Volg de opleidingen die je bedrijf je aanbiedt en blijf je ook buiten dit kader permanent bijscholen. Uiteindelijk gaat het om *jouw* carrière.

15.

Lees veel

Boeken, vakliteratuur, websites, ...
Blijf op de hoogte en actualiseer je kennis,
anders raak je hopeloos achterop.
Ook dat behoort tot je werk!

16.

Bepaal doelstellingen voor je persoonlijke ontwikkeling

Welke extra competenties of kennis
wil je verwerven?

Welke tekortkomingen of aandachtspunten
wil je bijschaven?

Stel een lijstje op en
concentreer je elk kwartaal op enkele punten.

II.
JE
TEAM

17.

Omring je zo goed mogelijk

Dit is de sleutel tot alles.
Niemand boekt succes in zijn eentje.

18.

Hou zelf greep op de aanwerving van je medewerkers

Je medewerkers aanwerven is niet de verantwoordelijkheid van het HR-departement. Jij bent er verantwoordelijk voor, *samen* met HR. Reken er niet op dat de oplossing uit de lucht komt gevallen.

19.

Blijf niet zoeken naar de witte raaf!

Ga na welke aanwervingscriteria (echt) essentieel zijn
en blijf bereid om compromissen te sluiten.

20.

Werf geen duplicaten van jezelf aan

We hebben allemaal de neiging om
medewerkers te selecteren die op ons lijken.

Dat is fout.

Een team wordt juist sterker met uiteenlopende
profielen.

21.

Begeleid de *onboarding* van nieuwe medewerkers

Uiterlijk aan het einde van hun eerste maand moeten ze zelfstandig kunnen werken. Reken daarvoor niet op HR of het departement opleiding, want het is jouw taak.

22. Coach je team onafgebroken

Je medewerkers hebben je nodig
om vooruitgang te boeken.

23.

Maak gebruik van *mentoring*

Heb je onvoldoende tijd of kennis om een medewerker op bepaalde domeinen te coachen? Koppel haar of hem dan aan een mentor in je departement (of zelfs in een ander departement als de manager ermee akkoord gaat).

Let op:
de mentor moet gemotiveerd en competent zijn
en dit vrijwillig op zich nemen ...
en hij wordt niet de nieuwe chef van jouw medewerker!

24.

Evalueer medewerkers elk kwartaal

Geef elke medewerker
doelstellingen op korte, middellange en lange termijn.

En bij de jaarlijkse evaluatie
mag je niet aarzelen om te vragen wat *jij*
kunt verbeteren aan jullie samenwerking.

25.

Kijk erop toe
dat iedereen
gelijke inspanningen
levert

Ga na of iedereen evenveel hooi op zijn vork neemt.
Of het daarbij om vaste of flexibele
werkroosters of werkplekken gaat, speelt geen rol.
Zo niet, raken de anderen gedemotiveerd.

26. Stem vakantieperiodes op elkaar af

Als al je medewerkers tegelijk afwezig zijn,
sta je er helemaal alleen voor!

27. Stel *back-ups* aan

Is een medewerker ziek of op vakantie?
Als je op voorhand zijn *back-up* hebt aangesteld,
zou dat rimpelloos moeten verlopen.
Vergeet niet om de *back-up* op te leiden
voor de taken van de persoon die hij vervangt.

28.

Laat gezond verstand primeren als je telewerk organiseert

Pas de bedrijfsregels
zo slim en flexibel mogelijk toe.
Hou daarbij ook rekening met de persoonlijke realiteit
van je teamleden
(woon-werkafstand, gezin, kinderen, ...).
Maar geef nooit toe aan grillen!

29. Overdrijf niet met videobellen

Niemand vindt het leuk om de hele dag
tegen een scherm te praten.

30.

Hou de teamspirit levend

Zorg voor voldoende momenten
waarop je medewerkers
elkaar fysiek kunnen ontmoeten.
Zo bevorder je een gezonde bedrijfscultuur.

31.

Stel je radar af op *young potentials*

Daag ze voldoende uit,
zodat ze blijven evolueren
in je team of in het bedrijf.
Bij gebrek aan uitdagingen
blijven ze toch evolueren ...
maar ergens anders!

32.

Blijf waakzaam

Als je conflicten en delicate situaties snel opmerkt,
kun je ze ook snel ontmijnen.
Betrek je N+1 of HR-departement
bij complexe situaties.

33.

Vind de moed om iemand te ontslaan

Een stoeve samenwerking beëindig je
best zo snel mogelijk.

Liefst vóór ze jouw werk en dat van anderen aantast.

Wacht niet tot de laatste minuut
om erover te praten met je N+1.

III.
JE
MEDEWERKERS

34.

Behandel je medewerkers goed

Wil je dat ze blijven? Zorg dat ze willen blijven!
Maar geef nooit toe aan grillen.

35.

Lead by example

Gedraag je zoals je zou willen
dat ook je medewerkers zich gedragen.

36.

Doe het werk
van anderen niet
in hun plaats

Geen wonder dat je dagtaak zo zwaar is!

37.

Leer delegeren

Voer zelf de taken uit waarvoor jij het verschil maakt.
Deleger de andere aan je medewerkers.
Moedig je medewerkers aan om beslissingen te nemen
en aanvaard dat ze af en toe fouten maken.
Van hun fouten leren ze het meeste.
Maar op crisismomenten moet je natuurlijk wel
bereid zijn om een handje te helpen.

38. Geen micro- management

Verdraag je geen micro-management van anderen?

Micro-manage dan zelf ook niet!

Geef duidelijke instructies aan
je medewerkers én ruimte voor hun inbreng.

Leer ermee leven dat niet alles 100% is
alsof je het zelf had gedaan.

39.

Geen *bypass*

Bespreek zaken met je N+1, je N-1 en je N's.
Niet met je N+2 of N-2,
noch met de N-1 van je N.
Iemand buitenspel zetten is nefast voor organisatie
en verantwoordelijkheidszin.
Om nog maar te zwijgen van de misverstanden
en ergernissen die erdoor ontstaan.

40. Vraag je medewerkers om vragen te groeperen.

Een medewerker die voortdurend contact met je
opneemt?

Vraag hem om zijn vragen te bundelen en ze één keer per
dag te stellen.

Zo help je hem zelfstandiger te worden.

41.

Beantwoord vragen met andere vragen

Je medewerkers zijn in staat
om zelf antwoorden te vinden.
Leer hen de juiste vragen te stellen.

42.

Weiger om 10 keer hetzelfde te zeggen

Luistert een medewerker niet?
Doet hij alsof hij iets niet begrijpt?
Vraag je dan af of hij wel in je team thuishoort.

43. Geef ze de tijd

Iedereen kan beter worden in wat hij doet,
maar dat vraagt tijd.
Wees geduldig, vooral met collega's die zich echt inzetten.

44.

Respect, vertrouwen en loyaliteit

... verdien je pas na verloop van tijd.
Als je nieuw bent in je team
of in je positie als manager,
begin dan met jezelf te bewijzen.

45.

Ken je grenzen

Zijn er materies die je niet beheerst?

Geef dat eerlijk toe!

Niemand weet alles en daar is niets mis mee.

Je collega's zullen je eerlijkheid appreciëren.

46. 'Dankjewel' doet wonderen

De basis van elke goede samenwerking.

47.

Leer *sorry* te zeggen

Als manager maak je soms fouten of word je boos.

Aarzel nooit om *sorry* te zeggen.

Dat wordt heel erg gewaardeerd.

48. Geef complimentjes

Altijd leuk en motiverend ...
maar alleen als het verdiend is.
Geef anderzijds niemand de indruk
dat er in de hele wereld geen betere te vinden is.
Hij zou het hoog in zijn bol kunnen krijgen.

49.

Schuldgevoel is geen management tool

Probeer je medewerkers geen schuldgevoel aan te praten
om ze meer of beter te laten werken.
Het werkt nooit en verpest de sfeer.

50. Geen geroddel op kantoor

Ik wil niet weten wie wat zei over wie.
Zoiets hoort niet thuis op de werkvloer.

51.

Je medewerkers zijn niet je maatjes

Heb je een goede relatie met je medewerkers?

Schitterend!

Maar geef niet de indruk dat je hun maatje bent.

Dat zou je zuur kunnen opbreken.

52. Behandel je leveranciers als leden van je team

Met dezelfde methodes en dezelfde houding.
Evalueer regelmatig jullie samenwerking
en vergeet nooit dat jij de eindverantwoordelijke bent!

**IV.
JE
PROJECTEN**

53.

What? Why? Who?

How? When?

How much?

Stel je altijd deze essentiële vragen
vóór je een project opstart.

54.

“Kwaliteit, kosten, termijn”

Je mag maar twee van de drie kiezen!
Ofwel is iets goedkoop en snel ...
maar laat de kwaliteit te wensen over.
Ofwel is iets goedkoop en kwaliteitsvol ...
maar met een lange termijn.
Ofwel is iets snel en kwaliteitsvol ...
... maar dan betaal je er veel voor.

55.

Top-down

THEN bottom-up

Top-down: de manager neemt alleen beslissingen.

Bottom-up: de manager raadpleegt zijn medewerkers.

Een combinatie van beide garandeert een goed evenwicht.

Formuleer eerst zelf een beknopte visie op je project.

Deel die vervolgens mee aan je medewerkers en vraag hen om *feedback* te geven.

Werk dan de definitieve versie uit:

vertrek van je oorspronkelijke visie en verrijk die met de commentaren, ideeën en punten van kritiek van je medewerkers.

56.

Bepaal de *milestones*

Leg eerst de grote stappen van je project vast
vóór je alle details uitwerkt.
Anders verlies je het overzicht.

57. Stel een retroplanning op

Vertrek van de leveringsdatum
en plan dan terug in de tijd.
Hou rekening met de tijd die nodig is voor elke fase.
Bouw voldoende *buffers* in,
want bij elk project kan er onderweg vertraging optreden.

58.

Organiseer *task forces*

Organiseer voor elk project om de twee weken een vergadering met alle betrokkenen.

➤ Lees ook de bijlage: 20 tips om goed te vergaderen

59. Stel *owners* aan

Wijs elk subproject en elke taak toe aan een persoon die er de eindverantwoordelijkheid voor draagt.

Ownership kan niet opgesplitst worden over meerdere personen.

Maak niemand *owner* die dat niet wenst.

Hoor ik je nu zeggen:

**“Hoe kan ik dat allemaal verwezenlijken
zonder uitgeput te geraken?”**

Dan zijn de volgende tips misschien nuttig ...

**V.
JE
ZELFORGANISATIE**

60.

Maak een *'to-dolijst'*

Schrijf op maandagochtend de taken, vergaderingen en verplaatsingen op die je te wachten staan.

Markeer de belangrijkste.

Streep door naarmate je vordert.

Begin de volgende maandag opnieuw.

Beste werkmiddel: papier + potlood.

61.

Verdeel je week in 10 halve dagen

Je beschikt dan over 10 perioden
voor de voornaamste taken, vergaderingen
en verplaatsingen.

Verdeel de punten op je *'to-dolijst'* over die halve dagen.

62.

Leg terugkerende afspraken vast

Met deze standaardroutine breng je structuur aan in je planning.

Voorbeelden:

Eén teamvergadering per week.

Eén projectvergadering om de twee weken.

Eén keer per maand een *face to face* met je N+1 en met elke N-1.

Een maandelijkse, driemaandelijkse of jaarlijkse vergadering met elke belangrijke klant of leverancier.

63.

Bepaal je standaardtijdschema

En probeer je er zo vaak mogelijk aan te houden.
Uitzonderingen zijn onvermijdelijk, maar regelmaat helpt
je om structuur aan te brengen in je weken.

Pas het schema aan als dat nodig is.

Voorbeelden:

Maandagnamiddag: teamvergadering.

Dinsdag en donderdagochtend: geen vergaderingen,
geconcentreerd werken aan taken en projecten.

Vrijdagnamiddag: administratieve taken
en voorbereiding van de volgende week.

Opmerking: taken die veel concentratie vragen,
voer je meestal beter in de ochtend uit.

Plan vergaderingen, verplaatsingen en
administratieve taken vooral 's namiddags.

64.

Wees geen slaaf van je e-mails

Permanent reageren op e-mails is nefast voor je
concentratie.

Bepaal welke tijdstippen van de dag voor jou ideaal
zijn om je e-mails te beantwoorden,
afhankelijk van je activiteiten.

Beperk je tot die momenten, behalve in noodgevallen.

Voorbeeld:

Vroeg en laat in de ochtend.
Vroeg en laat in de namiddag.

Opmerking: als je op de klantendienst
of in de *front desk* werkt, moet je uiteraard
permanent beschikbaar zijn.

65.

Werk een noodprocedure uit

Spreek met je team af hoe ze je in noodgevallen kunnen bereiken (telefonisch, via sms, ...).

Dan hoef je niet om de tien minuten je mails te checken “voor het geval dat”.

66.

Gebruik de 80/20-regel

80% van de resultaten boek je met 20% inspanning.
Concentreer je op projecten met de sterkste impact.
Kies op welke terreinen je de strijd aangaat.

67.

Kies je *One Thing*

Een *One Thing* is een belangrijke doelstelling.
Door die te bereiken maak je alles goed wat je misschien
hebt gemist of opzijgeschoven.
Bepaal je *One Thing* per dag, week, maand, jaar, ...
en zorg ervoor dat je er op tijd klaar mee bent.

(Lees *The One Thing*, door Gary Keller en Jay Papasan)

68.

Gebruik de matrix "belangrijk / dringend"

Ook wel "Eisenhower matrix" genoemd.
Dient om taken en projecten te rangschikken
en om acties te bepalen.

Belangrijk en dringend: doen.
Belangrijk en niet dringend: plannen.
Niet belangrijk en dringend: delegeren.
Niet dringend en niet belangrijk: weg ermee!

69.

Leer "nee" te zeggen

Wees selectief.

Maak je werkschema lichter.

Verhoog de kwaliteit van je werk.

Maar als je iemand "nee" antwoordt,

leg dan ook uit waarom,

zodat hij je kan begrijpen.

70.

Raak niet besmet door vergaderitis

Veel vergaderingen zijn ondoeltreffend of onnodig.

Beperk het aantal, de duur
en het aantal deelnemers.

Bespreek dit met de collega's,
zodat andere vergaderingplanners
jouw agenda niet inpalmen.

➤ Lees ook de bijlage: 20 tips om goed te vergaderen

71.

Zet niet iedereen in CC

Als iedereen reageert,
breng je een vloedgolf aan e-mails op gang.
Heb je de *input* van meerdere mensen nodig?
Organiseer dan eerder een (korte) vergadering.

72. Gebruik taakvlaggen

De meeste e-mails hoef je niet onmiddellijk te beantwoorden.

Niet dringend?

Weet je nog niet hoe je gaat reageren?
Zet er een vlaggetje bij en bekijk dit later.

VI.
JE
ATTITUDE

73.

Smile!

Elke taak is aangenamer
als ze met de glimlach wordt uitgevoerd.

74.

Gebruik je humor

Het is een krachtig middel om moeilijkheden te overwinnen en conflicten op te lossen. Maar wees nooit sarcastisch en bespot niemand.

75. Wees diplomatisch

Als je dingen te bot zegt,
kan dat de mensen om je heen kwetsen.
Een beetje tact kan geen kwaad.

76.

Laat je ego thuis

Het ego is de grootste vijand van elke manager.

“Ik” weet niet alles.

“Ik” ben niet onfeilbaar.

“Ik” ben niet beter dan mijn collega's.

Hetzelfde geldt voor je departement:
trap niet in de val dat jouw departement het beste
of belangrijkste van heel het bedrijf zou zijn.

77.

Te ijverig zijn,
is ook niet goed

Beschik je over 24 u om iets af te leveren?
Probeer dat dan niet op 4 u klaar te krijgen.
De kwaliteit van je dienstverlening zou erdoor kunnen
dalen en iedereen uitputten.

78.
**Concentreer je
op de oplossingen**

Niet op de problemen.

79. Schuldigen zoeken helpt niet

Als het kwaad geschied is, ben je daar niets mee.

80.

Probeer niet steeds het laatste woord te hebben

Dat is vaak het woord te veel, dat de situatie verergert en niets oplost, wel integendeel.

81.

Keep it simple

Dingen eenvoudig doen is een van de grootste kwaliteiten die iemand kan bezitten.

82.
**Blaas kleine dingen
niet op**

De juiste proporties zien, getuigt van volwassenheid.

83.

Sta jezelf toe fouten te maken

En leer ervan.
Niemand is onfeilbaar.
Erken je fout
en neem er verantwoordelijkheid voor.
Verander zo snel mogelijk van aanpak,
zodat de fout zich niet meer voordoet.

84.

Je hebt het recht om
van mening
te veranderen

Je neemt een hoop beslissingen.
Word geen windhaan,
maar af en toe van mening veranderen mag.

85.

Sta je op het punt boos te worden?

Laat een paar uur voorbijgaan.
Loont het nog de moeite? Word dan maar kwaad.
En anders vergeet je het.
Je zult er alleen maar beter uitkomen.

86.

Slaap er een nachtje over

Twijfel je over een beslissing?
Morgen kun je meer afstand nemen.
Weinig beslissingen hoef je onmiddellijk te nemen.

87.

Trotseer je angsten

Durf bij het skiën voorover te buigen in de richting
van de helling. Anders val je.

Leer plezier te vinden in de confrontatie
met wat je schrik aanjaagt.

Zo groei je.

VII.
JE
WELZIJN

88.

Geef niet toe aan angst

Iedereen voelt zich ooit wel eens angstig.
Maar laat de angst je niet domineren.

89. Relativeer

Miljarden mensen hebben minder geluk dan jij.
Miljoenen mensen beleven dezelfde problemen als jij.

90.
De nacht dient
om te slapen

... niet om al je werkzorgen eindeloos te herkauwen.

91.

Drink thee

Koffie veroorzaakt kortstondige zenuwachtigheid,
die vrij snel verdwijnt.

Thee is een meer gelijkmatige bron van energie.

Probeer eens zwarte thee 's ochtends,
groene thee 's namiddags
en kruidenthee 's avonds.

92. Eet gezond

Verwaarloos je lichaam niet,
of je hebt er over tien jaar spijt van.
Eet veel fruit en groenten en weinig vet voedsel.
Sla nooit een maaltijd over.
Vervang snoep en chips door gedroogd fruit
of ander gezond voedsel.

93.

Eet zout voor het ontbijt

Suiker bij het ontbijt geeft je een energieboost, gevolgd
door een dip aan het einde van de ochtend.

Met een zout gerecht
blijft je energie de hele ochtend constant.
Toch zin in suiker? Eet dan ook een stuk fruit!

94.

Beperk je alcoholverbruik tijdens de week

Hoe meer alcohol je 's avonds drinkt,
hoe moeizamer je 's morgens uit je bed kruipt,
waarna je misschien de hele dag prikkelbaar bent.

Geen alcohol tijdens de lunch,
anders kamp je de hele namiddag met
concentratieproblemen.

Vermijd alcohol op werkgerelateerde evenementen:
blijf altijd professioneel ... maar wel sympathiek!

95.

Wandel elke dag 30 minuten

Een hele dag zonder te bewegen is als gif voor
je lichaam en geest.

Maak tijd vrij om 's morgens, tijdens je middagpauze
of 's avonds te wandelen.

Hoe zorg je ervoor dat je dat altijd doet,
ook bij regenweer? Met een loopband.

96.

's Avonds en in het weekend...

Ben je in dienst of verwacht je een bericht?

Beperk je tot het meest dringende.

Als je moet werken: concentreer je op je dossier
of taak en laat je niet afleiden.

Maar laat het werk niet al je vrije tijd inpalmen,
want dan ben je op kantoor moe en inefficiënt.

Streef naar het juiste evenwicht.

97.

Ga twee keer per jaar op vakantie

Bekijk je berichten één keer per dag
en beantwoord alleen de dringendste.
Als manager moet je wel bereikbaar zijn,
maar vermijd de valkuil om dan maar
de hele dag te werken.

98.

Voel je je uitgeput?

Neem deze week een (halve) dag vrij.
Ja, ik weet het, daar heb je geen tijd voor.
Maar daarna werk je dubbel zo effectief.
En je achterstand haal je makkelijk in.
Plan tijdens de volgende weken ook
enkele extra vakantiedagen in.

99.

Te veel werken
betekent al te vaak
dat je *slecht* werkt

Een beetje minder, maar wel beter werken
maakt van jou nog geen luierik.

100.
Niets is het waard dat
je je gezondheid
opoffert

Vergeet niet dat je zonder gezondheid ...
geen toekomst hebt!

Bijlage

20 tips om goed te **vergaderen**

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. Laat ze niet langer duren dan **1 u**. Meerdere onderwerpen? Dan maximaal 1.30 u.
4. Beperk het aantal **deelnemers** zoveel mogelijk.
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 een onderwerp zullen toelichten, controleer dan of ze dit goed **voorbereiden**.
9. Begin de vergadering met een **inleiding** en herinner daarin aan 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, hoeft dat niet voor de anderen te zijn: 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-dolijstje* op en duid de *owner* aan 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-dolijst toe aan het verslag. Maximaal één pagina, in *bullet points*, voor alle deelnemers.

➤ Het is **JOUW** vergadering, **JOUW** tijd,
JOUW verantwoordelijkheid!

Aantekeningen

A series of horizontal dotted lines for taking notes.

Aantekeningen

A series of horizontal dotted lines for taking notes.



Giles Daoust studeerde aan Solvay en is vandaag CEO van Daoust en Title Media. Hij is ook de regisseur van de Ommegang, een van de stichtende partners van LN24 en columnist voor *L'Écho* en *Beci Brussels Business*.

Als echte *workaholic* geeft hij 100 tips voor (jonge) managers die *beter* willen werken.

TITLE
BOOKS

ISBN 978-2-931193-01-3

