

DAVID ALLEN *en*
EDWARD LAMONT

TEAM

**GETTING
THINGS
DONE
MET ANDEREN**



Inleiding

Toen *Getting Things Done* (GTD) in 2001 op de markt verscheen, was het een revolutionair boek. Met GTD is een grondslag gelegd waarmee mensen hun prestaties duurzaam naar een hoger niveau kunnen tillen. Sindsdien hebben miljoenen mensen het systeem gebruikt om uit de cirkel van lethargie en uitstelgedrag te stappen en zowel hun werkende leven als hun vrije tijd te transformeren.* Ook heden ten dage gebruiken mensen het boek om hun leven een nieuwe wending te geven, en er is een wereldwijd netwerk ontstaan van professionele coaches die hun cliënten op individueel en op groepsniveau bijstaan. Voor het begin van GTD moeten we bijna twintig jaar terug in de tijd. Dat het systeem op individueel niveau goede diensten bewijst, is ondertussen meer dan duidelijk, maar de beste manier om er meer uit te halen, is op teamniveau.

WERKEN IN EEN TEAM

Dit boek gaat over werken in een team en wat er daarbij mis kan gaan. En natuurlijk bieden we manieren waarop we tot een effectieve samenwerking kunnen komen. Met dit boek willen we dan ook voor teams doen wat David oorspronkelijk voor het individu heeft

* Voor een beknopt overzicht van de GTD-methodiek, zie bijlage 1.

gedaan: de principes blootleggen van een hoog en gezond prestatieniveau. Daarnaast willen we laten zien hoe deze principes kunnen worden ingezet om optimaal samen te werken en leiding te geven. We delen onze ervaring met manieren om het ‘speelveld’ uit te breiden en bieden hulpmiddelen en strategieën waarmee werken in teams nog vloeiender verloopt. Het doel? Goede mensen de vrijheid geven meer met hun leven te doen (of niets te doen als dat hun voorkeur geniet nadat ze hebben geleerd orde te scheppen in de stormvloed van het leven).

Voor de meeste productieve, creatieve, inventieve of gewoon interessante projecten, of het nu voor ons werk of voor ons plezier is, moeten we tot op zekere hoogte samenwerken. Dat gaat evenzeer op voor een megaproject en een maanlanding als voor een picknick met het gezin. Onze conclusie is echter dat dergelijke projecten weliswaar van groot belang voor ons zijn, maar dat we er doorgaans niet uithalen wat erin zit.

We wilden een boek schrijven over beter werken in teamverband zonder voorbij te gaan aan alle aspecten die de samenwerking met andere mensen tot zo’n bijzondere ervaring maken. Nadat we samen meer dan zestig jaar hadden gewerkt met individuen in teams, werden we ertoe aangezet om dit boek te schrijven omdat het ons duidelijk werd dat teams de toekomst zijn van goed werken in de eenentwintigste eeuw. Als wij eraan kunnen bijdragen dat teams effectiever kunnen werken, kunnen we daarmee zowel de individuele prestaties verbeteren als de resultaten van het team en de organisaties waarbinnen deze werkzaam zijn.

In de afgelopen jaren hebben we ook verschuivingen in het werkkterrein kunnen vaststellen. Voor persoonlijke groei (het woord zegt het al) heeft de nadruk tientallen jaren op de persoon gelegen, maar in de afgelopen jaren is de aandacht verschoven naar de context of het systeem waarin de individuele mens zich beweegt. Niemand is een eiland. We kunnen dan wel goede manieren van werken hebben ontwikkeld, maar we worden onvermijdelijk beïnvloed door onze

persoonlijke werk- en leefomgeving. Als persoon kunnen we onze zaken goed op een rijtje hebben, maar dat betekent nog niet dat we ook effectief kunnen samenwerken. Als er iets hapert in het systeem waarin een teamlid fungeert, dan kan een waterdichte oplossing op het individuele niveau het probleem slechts gedeeltelijk oplossen.

De frustraties van onze cursisten als ze hun beste beentje voorzetten binnen slecht werkende teams traden duidelijk aan het licht als we een-op-een met hen werkten aan de Getting Things Done-methoden. Onze cursisten zetten weliswaar grote stappen binnen hun eigen leven, maar zagen zich op den duur gedwongen hun organisatie te verlaten vanwege het gebrek aan structuur en de inefficiëntie binnen hun team.

DE PIJNPUNTEN

Dit heeft consequenties. In het jaarlijkse onderzoek door Gallup, het ‘State of the Global Workplace Report’, bleek in 2022 dat slechts 21 procent van de mensen in loondienst zich volledig verbonden voelde met hun werk. Het kan niet zo zijn dat de andere 79 procent daarvan de oorzaak is. Een dergelijk groot percentage wijst naar het team of naar de organisatie als geheel als verdachte van het probleem. Wereldwijd zijn er significante verschillen te zien; in Noord-Amerika voelt slechts 33 procent van de werknemers zich betrokken, in Europa is dat slechts 14 procent.

Dergelijke getallen riepen bij ons vragen op die zich niet lieten wegwuiven: deze eeuw telt ondertussen al meer dan twintig jaar, maar we hebben blijkbaar nog steeds niet door hoe we grote aantallen werknemers efficiënt kunnen organiseren. Wat zorgt er precies voor dat we niet goed met elkaar kunnen samenwerken? Waarom lukt het ons niet om ons grotere arbeidspotentieel zo te organiseren dat we de doelstellingen van het bedrijf halen? Meer mensen betekent niet altijd dat de productie naar rato omhooggaat. Het tegendeel is vaak waar.

Meer dan honderddertig jaar nadat F.W. Taylor met zijn ‘wetenschappelijk management’-initiatieven op de proppen kwam, moeten we concluderen dat we nog steeds geen betrouwbare manier hebben gevonden om menselijke interacties binnen organisaties op zo’n manier te coördineren dat hun fysieke, mentale en emotionele gezondheid er niet onder lijdt.

Dat geldt uiteraard niet voor alle organisaties. Er zijn uitzonderingen. Maar die zeldzame successen benadrukken juist de ongebruikelijke en vluchtige aard ervan. Uit onderzoek blijkt telkens weer dat de meeste mensen hun werk zonder veel betrokkenheid en motivatie doen, en dat is ook het geval als ze daar uitstekend voor betaald worden. In de ergste gevallen ervaren mensen hun werk als zo afstompend dat ze er geen ander woord voor kunnen bedenken dan ‘toxisch’.

DE OPLOSSING

Wij zijn van mening dat er een betere manier is. Moeilijk is het niet, maar dat wil niet zeggen dat het altijd voor de hand ligt of dat het duidelijk is wat er gedaan moet worden.

Om te beginnen stellen we voor dat we teruggaan naar de basis en dat we afstappen van ingewikkelde softwarematige oplossingen voor wat uiteindelijk menselijke problemen zijn. Wij denken dat teams eenvoudige stappen kunnen zetten naar een bedrijfscultuur die zowel de teamleden als de prestaties van het team als geheel ten goede komen.

Een cultuur waarin medewerkers stevast hoge prestaties leveren, is zeldzaam. Dat betekent echter geenszins dat het onmogelijk is. In dit boek buigen we ons over wat er nodig is om de bewezen principes van GTD toe te passen om daarmee een dergelijke bedrijfscultuur te verwezenlijken. Als we deze principes toepassen, kunnen we een ruimte ontwikkelen en onderhouden waarbinnen we snel kunnen plannen op basis van nieuwe input, prioriteren in een dynamische

omgeving en uitvoeren op een manier die ons een voorsprong op de concurrentie geeft en waarmee we de controle over ons leven en werk behouden. Als teamleden enkele eenvoudige normen, structuren en processen op teamniveau kunnen onderscheiden, ervaren ze minder ruis op de lijn en kunnen ze efficiënter naar de teamdoelen toewerken.

Onze huidige wereld wordt in toenemende mate gekenmerkt als vluchtig, onzeker, complex en tegenstrijdig (in het Engels is dit *VUCA: volatile, uncertain, complex, ambiguous*). Om succesvol te blijven moet je snel kunnen plannen en ad hoc prioriteiten kunnen stellen voor de te ondernemen acties. Zonder een goede planning is er geen richting. Zonder prioriteiten verdrinken we in een oceaan van mogelijkheden. Zonder actie kunnen we geen voortgang boeken.

Als je je planning, je prioriteiten en je acties op een rijtje hebt, krijgt je team meer mogelijkheden tot zijn beschikking en kunnen er grotere problemen worden opgelost. In plaats van reactief word je dan proactief en boek je stelselmatig vooruitgang richting de teamdoelen. Uit de gebeurtenissen van de afgelopen paar jaar is wel gebleken dat organisaties snel moeten kunnen inspringen op radicale veranderingen. Dat behoort tot hun essentiële overlevingsvaardigheden.

De vorige zinnen zijn geschreven met een wereldwijde pandemie en een onverwachte oorlog in Europa in gedachten. De veranderingen in de wereld gaan momenteel echter zo snel dat er, tegen de tijd dat je dit leest, waarschijnlijk alweer nieuwe crises zijn die je aandacht opeisen. In de huidige tijd moeten we snel en creatief kunnen reageren om te kunnen overleven en succesvol te blijven.

WAAROM DIT BOEK? WAAROM NU?

Het idee voor dit boek ontstond tijdens een opdracht voor de divisie van een groot Europees transportbedrijf. We hadden al enkele jaren

seminars rond Getting Things Done voor hen georganiseerd en nu wilde onze cliënt weleens weten in hoeverre zijn investering zich had terugbetaald. Ons werd verzocht een enquête te houden onder de honderden deelnemers tot dan toe en aan hen te vragen wat ze aan onze seminars hadden gehad. De resultaten waren indrukwekkend: de productiviteit was gestegen, het stressniveau was gedaald en mensen voelden dat ze meer tijd met hun gezin doorbrachten.

Dat waren min of meer de resultaten die we hadden verwacht, maar tot onze verbazing zagen we ook een positieve invloed op de organisatie als geheel. Dat was een onverwacht resultaat. Een voorbeeld: onze deelnemers besteden tijdens onze seminars meerdere uren aan het afhandelen van hun volgelopen takenlijst en aan het opschoonen van hun e-mailinbox. In het begin zagen we deelnemers met duizenden (en soms tienduizenden) onverwerkte mailtjes in hun inbox. Om die achterstand weg te werken, hadden ze de extra tijd die we hun gaven hard nodig. Nadat we er een paar jaar binnen de organisatie op hadden zitten, kregen we deelnemers met slechts een paar honderd of enkele tientallen mailtjes in hun inbox. Daar hadden we niet op gerekend. Nu moesten we iets anders voor hen verzinnen om de tijd door te brengen die we hadden gereserveerd voor het opschoonen van duizenden mailtjes. We waren tegelijkertijd blij verrast dat we zo'n positieve invloed op de organisatiecultuur hadden gehad. De medewerkers die al een of meerdere seminars met ons hadden gedaan, hadden hun collega's 'besmet' met de voordelen van een lege inbox. Een lege of nagenoeg lege inbox werd binnen de organisatie nu als normaal beschouwd. Dat was een aanzienlijke verschuiving. Dat maakte ons nieuwsgierig: wat als we nu eens anders te werk gingen, met het doel om een dergelijke invloed niet als bijverschijnsel maar als een bedoeld effect op teamniveau te bewerkstelligen?

Er was nog een reden voor dit boek: weliswaar is het heel bevredigend om slimme, gemotiveerde mensen op weg te helpen met betere hulpmiddelen, maar er kwam een moment waarop we voelden dat we een groot deel van het probleem waarmee deze mensen da-

gelijks te maken hadden, lieten liggen. We keken met pijn in ons hart toe hoe onze deelnemers het werk in hun teams weer oppakten en te maken kregen met slecht doordachte structuren en processen. Ze hadden dan bij ons weliswaar de best mogelijke vaardigheden opgedaan, maar daarmee konden ze weinig meer dan zich wapenen tegen de toenemende chaos. Voor ons voelde het steeds meer alsof we pleisters plakten op wonden die door geweren waren veroorzaakt. Medische hulp is ook in zo'n situatie welkom, maar veel beter is het natuurlijk om een dergelijke veldslag te voorkomen.

Het is niet dat ons werk geen impact had – onze cliënten waren dankbaar voor elke vorm van bijstand die we konden verlenen – maar we zagen in dat we veel meer konden bieden. En daarvoor moesten we kijken naar wat er gebeurde op teamniveau.

Het gebeurt maar al te vaak dat de structuren en processen op dat niveau het niet makkelijker maar juist moeilijker maken om samen te werken en het werk gedaan te krijgen. Het begint met effectief werken op individueel niveau. Vervolgens ligt de oplossing voor de problemen op teamniveau door-

gaans voor de hand, al is de implementatie niet altijd even makkelijk. Er dient een teamomgeving te worden neergezet met een minimum aan ruis en frictie. Als we die twee zaken goed voor elkaar krijgen, kunnen de inspanningen van het geheel veel meer opleveren dan de som van de delen. Bij het samenstellen van teams moeten we datgene verwijderen wat de teamleden in de weg zit en een omgeving creëren die hen optimaal laat presteren. Dit boek is ontstaan vanuit het besef dat er eenvoudige, bijna mechanische stappen zijn die teams kunnen nemen om zowel de samenwerking te vergemakkelijken als de teamleden bij hun werk te ondersteunen.

Er komt een moment dat we moeten ophouden met mensen uit de rivier te halen. We zullen stroomopwaarts naar de reden moeten zoeken waarom ze erin vallen.

- DESMOND TUTU

Tot slot krijgen we al lang signalen uit de markt dat er vraag is naar een boek over dit onderwerp. Zodra onze cliënten de kracht van GTD aan den lijve op het individuele vlak hebben ondervonden, is de eerste vraag die ons vaak wordt gesteld als volgt: hoe krijg ik de rest van mijn team zover om dit ook te doen?

Die vraag wijst op een dringende behoefte: individuele prestaties verbinden met en afstemmen op de prestaties van het team als geheel. Met dit boek bouwen we voort op de principes voor een optimale productiviteit zoals we die voor onze deelnemers hebben ontwikkeld. We hopen hiermee een betere manier te bieden om binnen een team samen te werken en tegelijkertijd een omgeving te bewerkstelligen waarin creativiteit en individuele vaardigheden tot bloei kunnen komen.

Veel van de principes voor productiviteit binnen teams zijn gebaseerd op ideeën die we expliciet of impliciet hebben opgenomen in eerdere GTD-boeken, maar andere zijn speciaal voor dit boek ontwikkeld. Onze eerdere ideeën liggen ten grondslag aan dit boek. We gaan er op zijn minst van uit dat je goed overweg kunt met het volume en de complexiteit van je huidige werkzaamheden, maar het is niet per se noodzakelijk dat je nu al GTD toepast. Het is onze bedoeling dat iedereen voordeel uit dit boek kan halen zonder eerst de andere boeken gelezen te hebben, zodat iedereen hier met z'n team hun voordeel mee kan doen.

Beide auteurs hebben een groot deel van hun leven geïnvesteerd in GTD: David als bedenker van de methodologie en de auteur van de eerdere boeken, en Ed als oprichter van twee van de wereldwijd grootste GTD-franchises. We vinden het belangrijk dat de teamleden een systematische workflow hanteren. De basis van productiviteit en coördinatie binnen een team ligt in het vermogen van de individuele teamleden om prioriteiten te stellen en betrouwbaar te handelen. De aanbevelingen in dit boek over werken in teamverband hebben alleen nut als de teamleden op zijn minst over een paar basisvaardigheden beschikken. Maar als je medewerkers een an-

dere benadering volgen om taken bij te houden en af te werken, en als die hen productiever maken en minder gestrest, dan is er geen reden om te switchen. Afgezien van een beknopte herhaling van GTD in bijlage 1 gaan we niet diep in op de principes zoals die beschreven staan in *Getting Things Done*, *Ready for Anything* en *Making it all work*. Maar als je vindt dat je effectiever moet kunnen werken (of hetzelfde denkt van een van je teamleden), dan is het een goed idee om een of meer van bovenstaande boeken open te slaan.

LESSEN UIT DE WERELD VAN HET VOETBAL

Voor een beter begrip van *Team* kun je het beste denken aan de verschillende manieren waarop je een sportteam zou kunnen verbeteren. Daarvoor kun je elke teamsport gebruiken, maar voor dit voorbeeld hebben we gekozen voor voetbal. Voetbal leek ons het beste voorbeeld want het is momenteel wereldwijd de meest gespeelde sport. In de afgelopen dertig jaar heeft GTD zich in elk land en in elke cultuur waar het is toegepast met succes bewezen. Het is zelfs zo dat binnen multiculturele, over de hele wereld verspreide teams GTD een gemeenschappelijke taal biedt om in teamverband dingen voor elkaar te krijgen.

Als je een voetbalteam wilt verbeteren, kun je op verschillende niveaus beginnen: je kunt werken aan het verbeteren van de individuele vaardigheden en ieder teamlid trainen om beter samen te spelen; of je kunt gaan werken aan het samenspel op zich, aan de passes, aan het stoppen van de bal en aan hoe de spelers samenwerken om te scoren of te verdedigen; of je kunt je richten op de identiteit of cultuur van het team.

Het ligt voor de hand om met de verbetering van individuele vaardigheden te beginnen. Dat is namelijk betrekkelijk eenvoudig. Iedereen wil betere spelers, en om de individuele prestaties te verbeteren, moeten de spelers in tijd en training investeren. Trainen en het

verbeteren van zijn of haar spel is de persoonlijke verantwoordelijkheid van iedere speler.

Maar een groep individuele voetballers – zelfs al spelen ze technisch geweldig – die geen training heeft gehad in hoe ze op elkaar moeten inspelen, zal als team niet optimaal presteren. Stel je een groepje achtjarigen voor die allemaal als wilden achter de bal aanrennen. Iedere speler wil alles doen, met het gevolg dat ze elkaar alleen maar in de weg lopen.

Geef hetzelfde stel kinderen enige begeleiding en leer hun samen te spelen; je zult merken dat de teamprestaties aanzienlijk verbeteren. De chaos maakt plaats voor orde, de onderlinge spanningen lossen op en het team heeft meer ruimte om strategieën te bedenken en te volgen. Dit verbetert niet alleen het spel van iedere speler afzonderlijk, maar ze bewegen zich ook effectiever als een hechte groep op het veld. De spelers die goed kunnen dribbelen, trappen en passen krijgen een specifieke rol. Sommigen kunnen goed scoren, die krijgen de rol van spits. Anderen zijn betere verdedigers en worden als zodanig getraind. Spitsen kunnen ook verdedigen en verdedigers kunnen ook scoren, maar ze weten dat dat niet hun voornaamste taak is. Door spelers met verschillende capaciteiten en vaardigheden op de bijbehorende posities in te zetten, kan het team efficiënter inspelen op de verdediging van de tegenstander en kan het hun aanvallen beter tegenhouden. De spelers krijgen niet alleen een teamstructuur waarbinnen ze hun beste beentje kunnen voorzetten maar ook de vrijheid om binnen die structuur, en binnen de kaders van het draaiboek van het team, te improviseren.

Als de individuele vaardigheden goed binnen het team worden toegepast, zien we een algehele verbetering in de prestaties en kost het minder inspanning om als team goed te functioneren. Zo is een nauwkeurige pass makkelijker te hanteren voor de speler die hem krijgt toegespeeld. Een goed uitgevoerde pass naar een sprintende medespeler voorkomt dat deze moet afremmen om de bal naar zich toe te halen, en dat maakt de kans weer groter dat de tegenspelers

worden overrompeld. Spelhervattingen zoals hoekschoppen, vrije trappen en doeltrappen, worden vooraf ingestudeerd, zodat er geen ad-hocspel plaats hoeft te vinden, met verspilde energie en de bijbehorende fouten tot gevolg.

Een dergelijke voorsprong op de tegenpartij bereik je niet door alleen de individuele vaardigheden te verbeteren. Zoiets bereik je alleen met een goede coördinatie op teamniveau. Een goed georganiseerd team speelt niet harder dan anders. Ze spelen al zo hard als ze kunnen. Wat ze wel doen, is lang genoeg afstand nemen om de aard van hun spel te transformeren. Ze spelen hetzelfde spel niet alleen beter; ze spelen een beter spel.

Werken aan de tactiek is natuurlijk van groot belang om de prestaties te verbeteren, maar dat houdt veel meer in dan het trainen van de afzonderlijke spelers. Je krijgt onder meer te maken met zaken als ego's, de stemming binnen het team en onderlinge conflicten. Dergelijke aspecten maken de vooruitgang moeilijker te beheersen en te sturen dan wanneer je alleen aandacht hoeft te schenken aan de individuele spelers.

Als je zowel de individuele vaardigheden als de tactiek verbetert, dan zie je ook de identiteit en de cultuur van het team veranderen. Dit effect laat zich moeilijk omschrijven, maar als het eenmaal daar is, herkent iedereen het. Je ziet het terug in alle teams die hun stempel hebben gedrukt op het tijdperk waarin ze succesvol waren, zoals het Montreal Canadiens-ijshockeyteam aan het eind van de jaren zeventig, het Chicago Bulls-basketbalteam aan het begin van de jaren negentig en de Manchester United-voetbalploeg aan het eind van de jaren negentig. Al deze teams beschikten over de beste spelers. Op het spelen in teamverband was ook niets aan te merken. Daarnaast was er eveneens sprake van een gedeelde identiteit, waardoor veel betere prestaties werden bereikt dan je op basis van de voorgaande aspecten zou verwachten. Het gedeelde zelfvertrouwen dat ze als team hadden, maakte hen nagenoeg onverslaanbaar. Ken Dryden, de keeper van de Canadiens, schreef er tijdens hun ongeëvenaarde tri-

omftocht in zijn boek *The Game* het volgende over: ‘Soms verloren we met opzet, zodat we ons konden herinneren hoe slecht dat voelde.’

Een sprekend voorbeeld hiervan was toen Manchester United Bayern München versloeg in de UEFA Champions Leaguefinale in 1999, terwijl ze aan het eind van de tweede helft nog met 1-0 achterstonden. Met niet meer dan een paar minuten voor het eind van de wedstrijd zouden de meeste teams de handdoek in de ring hebben gegooid. Eigenlijk was de wedstrijd al voorbij. Maar dat Manchester United-team was gewend om te winnen. Ze verwachtten niet anders. Ze hadden de Premier League en de FA Cup in het Verenigd Koninkrijk dat jaar al op hun naam geschreven, en ze accepteerden geen verlies in het Europese kampioenschap. Tijdens de verlenging van drie minuten scoorden ze twee doelpunten en werden ze alsnog kampioen.

Hadden ze hun overwinning te danken aan hun cultuur en identiteit? Honderden teams met een sterke identiteit verliezen onder dergelijke omstandigheden. Misschien hadden ze gewoon geluk. Misschien. Maar het was absoluut hun identiteit als winnaar die maakte dat ze volhielden, zelfs toen ze een verloren strijd leken te strijden. Dat was hun winnende lot uit de loterij, en uiteindelijk gingen ze met de hoofdprijs naar huis.

Je kunt het zo zien: iedere speler wordt beter, en vervolgens leert het team beter samen te werken. Dat heeft weer een positieve invloed op de vorming van de cultuur en de identiteit. Als deze eenmaal sterk genoeg zijn, zie je de invloed van de teamidentiteit op zowel de spelers als de algehele prestaties. Elk van deze drie interventies verbetert de prestaties van het team, maar de beste resultaten worden behaald als het team een manier vindt om deze alle drie te bewerkstelligen. Als het lukt om individuele speltechnische vaardigheden te combineren met de strategische inspanningen van het team en er een cultuur van sterke prestaties kan worden bewerkstelligd, dan kunnen er fantastische resultaten worden geboekt. Met duidelijke doelen en normen voor hoe er op het veld wordt samengewerkt, kunnen de spelers hun echte potentieel benutten.

Het oorspronkelijke *Getting Things Done* (in het Nederlands verschenen onder dezelfde titel) was vooral gericht op het eerste aspect: mensen helpen om beter om te gaan met de chaos om hen heen en op een hoger niveau te presteren. Het was een broodnodig antwoord op de enorme toename in omvang en complexiteit waarmee kenniswerkers aan het begin van de eenentwintigste eeuw werden geconfronteerd. In termen van verandermanagement viel daarom juist daar de meeste winst te behalen. Ambitieuze mensen, zo bleek, werken weliswaar hard, maar desalniettemin liet hun productiviteit grote verschillen zien. Tijdens Davids onderzoek voor dat boek zag hij dat een groot deel van de kloof tussen hoge en lage productiviteit terug te voeren was op het begrijpen van of onwetendheid over een paar basisprincipes. Na de eerste publicatie van *Getting Things Done* verspreidden de ideeën van David zich als een lopend vuurtje via mond-tot-mondreclame. Met dit boek kreeg een hele generatie slimme, hardwerkende mensen eindelijk de sleutel in handen tot een hogere productiviteit. Evenals de spelers in een voetbalteam zagen deze mensen het als hun verantwoordelijkheid tijd in te lassen om te oefenen en hun persoonlijke systemen en workflow te verbeteren. In dit boek laten we het individuele niveau los en behandelen we ideeën die uiteindelijk zowel de persoon als het team ten goede komen. We helpen teams om wrijving tussen teamleden tot het absolute minimum te beperken, samenwerking te verbeteren en het organisatorische equivalent van slechte passes te verminderen. Denk bij dat laatste aan berichten die te laat of helemaal niet worden beantwoord, te laat startende en langlopende vergaderingen, ongedocumenteerde processen en ontoegankelijke informatie.

EEN PERSOON IS GEEN TEAM

Over het individuele aspect van workflow zijn al heel wat boeken geschreven; dat gaan we hier niet herhalen.

Teams die op de juiste manier te werk gaan, doen al jarenlang een

of meer dingen die wij in dit boek voorstellen. Als leidinggevendenden hun zaken op een rijtje hebben, en hebben begrepen dat ze een zekere kritieke massa van gezamenlijke verbetering moeten bereiken, ontstaan er teams met leden die in hun denken op een lijn zitten. Maar evenals goed presterende teamleden zonder training zien deze leidinggevendenden stukjes van het grotere systeem over het hoofd en weten ze niet hoe dat systeem in elkaar past. Het is onze bedoeling alle elementen van het model samen te voegen en de best practices in elk ervan te verduidelijken.

VAN 'GEEST ALS WATER' NAAR EEN 'GEZONDE TOPPRESTATIE'

Eén van de concepten uit het eerste *Getting Things Done*-boek dat de aandacht trok van miljoenen lezers, was het idee om te werken en te leven met een 'geest als water'. Dat houdt in dat je geest net als een vijver op de juiste manier reageert op wat zich voordoet en vervolgens weer terugkeert tot een staat van kalmte in plaats van te blijven denken aan wat is geweest of zich zorgen te maken over de toekomst.

Die manier van werken vormt nog steeds de kern van dit boek, maar we hanteren nu een ander perspectief. Op teamniveau zien we het equivalent van een 'geest als water' als iets wat we zijn gaan omschrijven als 'gezonde topprestaties'. Met deze manier van samenwerken kun je niet alleen de concurrentie bijhouden of voorbijstreven, maar werk je op een manier die duurzaam en leuk is, ook op de langere termijn. Veel mensen denken dat een 'geest als water' iets is wat je per ongeluk bereikt, maar uit de eerste GTD-boeken blijkt dat het iets is wat je voor jezelf kunt bereiken als je een paar eenvoudige dingen consequent doet. Gezonde topprestaties binnen een team ontwikkelen, is evenmin iets wat je per ongeluk bereikt. Er zijn eenvoudige stappen die je kunt nemen om ervoor te zorgen dat je team veel vaker op die manier functioneert.

Je eigen gezondheid staat bovenaan, zegt vrijwel iedereen, maar als puntje bij paaltje komt, komen de teamdoelen op de eerste plaats. Dat is in het beginstadium nog wel begrijpelijk en zelfs te verdedigen. Het is zelfs nog wel een paar jaar vol te houden, maar uiteindelijk zijn er consequenties voor het team. Dan beginnen de eerste teamleden met een burn-out uit te vallen. Gevolgd door steeds meer teamleden waarbij dat gebeurt. Het lijkt niet meer dan een vreemd toeval. En teamleden kun je natuurlijk gewoon vervangen. Maar wat zijn daarvan de kosten? Een betere vraag is daarom: hoe zetten we topprestaties neer op een mensvriendelijkere manier dan we nu doen?

De oorspronkelijke vijf stappen van GTD leveren niet alleen meer productiviteit maar ook minder stress op. Dat gebeurt op individueel niveau met dezelfde serie handelingen. Daaruit volgt dat een team niet één serie handelingen moet verrichten voor gezondheid en een andere voor betere prestaties. Wij zijn van mening dat de gewoonten, normen en processen zoals we die in dit boek beschrijven, gezondheid en topprestaties op teamniveau zullen bevorderen.

Het concept is in principe makkelijk te begrijpen. En er is ook niets niet leuk aan, in principe. Iedereen wil tenslotte topprestaties, en iedereen wil een duurzame, goede gezondheid. De uitdaging zit hem in de spanning die tussen deze twee grootheden bestaat. Veel mensen zien ze als tegengestelden. Of ik lever een topprestatie, of ik zorg voor mijn gezondheid. Die overtuiging is zo wijdverbreid dat veel mensen hun gezondheid inruilen voor rijkdom en werken op een manier die hun financieel goed uitkomt maar hen volkomen uit balans brengt. Als we het over gezondheid hebben, hebben we het trouwens niet alleen over lichamelijke gezondheid. We moeten het mentale en emotionele aspect niet vergeten, en dan is er ook nog de gezondheid van onze voornaamste werkrelaties en onze persoonlijke relaties.

Aan de ene kant komen veel topprestaties op een ongezonde manier tot stand. Mensen presteren op hoog niveau maar zijn zich er

vaag van bewust dat het ze meer kost dan ze lief is: ‘Ik zou graag meer tijd met mijn kinderen doorbrengen, maar dat komt wel als ik de verkoopdoelen van dit jaar heb gehaald.’ Veel van ons werk doen we met teams die al heel goed presteren. Tegen de tijd dat ze onze hulp invoeren, presteren ze al veel te lang op hoog niveau en begint het team aan alle kanten te rammelen.

Sommige teams hebben gewoon te veel hooi op hun vork en leveren daarom nooit hun beste werk. En als ze successen behalen, hebben ze het te druk om ervan te genieten. Ze hebben het zo druk dat ze geen tijd hebben om hun blik omhoog te richten en de horizon af te tasten naar het volgende grote ding in de sector waarin ze werkzaam zijn.

We hebben klanten op Wall Street gehad die van hun topmensen verwachten dat ze op hun vijftigste, of zelfs al eerder, met pensioen gaan, zodat ze eindelijk ‘een leven kunnen hebben’. Vaak doen ze heel veel goed. Denk bijvoorbeeld aan een doelgericht team met een leider die hoge verwachtingen koestert. Ze hebben veel succes, maar dat vereist werkdagen van twaalf uur. Het zij zo. Dat is wat je moet doen als je moeilijke doelstellingen wilt halen. Dagen draaien van twaalf uur is dan normaal. Voor het volgende jaar wordt de lat nog wat hoger gelegd. Het team heeft al die tijd meer gedaan dan nodig was en daarmee hogere verwachtingen geschapen. Om daaraan te voldoen, hebben ze nog meer tijd nodig, en de twaalfurige werkdag verandert langzaam maar zeker in een dag van dertien uur. Een paar maanden later is dat het nieuwe normaal voor het team. Dat valt op de lange termijn natuurlijk niet vol te houden, en het moment dat de grens in zicht komt, is het moment dat wij een telefoontje krijgen.

Het is tijd dat we accepteren dat we niet langer in een tijd leven waarin het acceptabel is om snelle groei tot het allerbelangrijkste van onze doelen te maken. Als je een willekeurige krant opent, lees je dat zelfs de aarde ons dagelijks laat weten dat oneindige groei nergens in de natuur bestaat zonder dat er een prijskaartje aan hangt. Waarom zou dat voor een team, een bedrijf of een economie

dan anders zijn? Als we willen overleven en een goed leven willen leiden, zullen we onze manier van werken verstandiger en menselijker moeten benaderen. De vraag die we ons moeten stellen is als volgt: welk prestatieniveau is haalbaar zonder de teamleden, hun relaties of het milieu te beschadigen?

Aan de andere kant zijn er ook mensen die hun gezondheid als excuus gebruiken om niet te doen wat ze willen voor zichzelf, voor hun gezin en voor de mensen om hen heen. Er zijn zat teams die duurzaam werken en waarvan de teamleden goed voor zichzelf zorgen, maar die onder hun niveau presteren. De behoefte aan evenwicht en harmonie gaat ten koste van de prestaties. Zo kan een team jarenlang (zelfs tientallen jaren) werken op een voor hen aanvaardbaar middelmatig niveau. Ze halen er niet uit wat erin zit, en de klanten krijgen minder dan ze verdienen.

Dat is voor alle partijen onbevredigend. Wij zijn er echter van overtuigd dat een duurzame teamcultuur die de gezondheid van de leden bevordert niet tegenstrijdig is met prestaties waar de meeste teams alleen maar van kunnen dromen. Leggen we de lat daarmee niet erg hoog? Zeker wel. Maar als het gaat om de gezondheid van de teamleden en de duurzaamheid van de aarde, waarom zou je dan met minder genoegen nemen?

We erkennen de spanning tussen topprestaties en een goede gezondheid maar geloven dat dit een creatieve spanning kan zijn, zoals die kan ontstaan als je gefocust bent op het moment en tegelijkertijd plannen maakt met een aantrekkelijke visie op de toekomst. Je accepteert de werkelijkheid van het moment en werkt er op hetzelfde moment aan om deze te verbeteren voor de toekomst.

Gezondheid en topprestaties zijn wat ons betreft leden van hetzelfde team. Het is de kunst om er op tijd bij te zijn als het ene of het andere op een ongezonde manier gaat overheersen. Als we eenmaal een evenwicht hebben gevonden, kunnen we er niet van uitgaan dat dit onveranderd blijft. Alles en iedereen raakt weleens uit balans. Daarom is het van belang om een verstoord evenwicht zo

snel mogelijk op te merken en stappen te ondernemen om de balans te herstellen.

Op de lange termijn is er naar onze mening maar één ding dat werkt: de spanning omarmen en weten dat streven naar zowel gezondheid

Kracht is zo kenmerkend
kalm, dat kalmte
automatisch krachtig is.

– EDWARD GEORGE BULWER-LYTTON

als topprestaties na verloop van tijd betere resultaten zal opleveren. Voor beide doelen zullen er altijd verschillende voorstanders zijn. Dat levert alleen een creatief conflict op als je het erkent als nodig voor het pad naar groei.

In dit boek gaan we ervan uit dat het team naar beide doelen streeft: topprestaties, want dat is wat er momenteel nodig is om concurrerend te zijn in de meeste bedrijfstakken; en gezondheid, want dat is wat er nodig is om op de lange termijn concurrerend te blijven.

Een opmerking over de tekst van ons als co-auteurs. Soms gelden de verhalen of voorbeelden die we gebruiken voor een van ons. In die gevallen staat er [David] of [Ed] voor. Bijvoorbeeld:

[DAVID] Het eigenlijke schrijfwerk voor dit boek is grotendeels gedaan door mijn oude vriend, *Getting Things Done*-collega en co-auteur, Ed Lamont. In mijn beginjaren als consultant, coach en trainer had ik vele jaren ervaring met teams opgebouwd, maar Ed is me de afgelopen twintig jaar ruimschoots voorbijgestreefd. Zijn inzicht, stijl en aanpak hebben hem tot een zeer vertrouwd aanspreekpunt gemaakt van een groot aantal internationale bedrijven en binnen enkele van de langst bestaande en verst ontwikkelde teams die er zijn. En daarbij is hij een uitstekende schrijver. Van denken houdt hij niet, zegt hij altijd, omdat hij dat te veel werk vindt, maar als het over dit onderwerp gaat, is hij me ook hierin vaak voorbijgestreefd. Ik kan de lezer echter verzekeren dat we het over de inhoud van dit boek in alles roerend eens zijn.

[ED] De samenwerking met David tijdens het schrijven van dit boek heeft mijn visie op veel van de ideeën die erin aan bod komen verder verdiept. Verderop in de tekst stippen we nog aan dat onze ideeën over dit onderwerp de grondslag voor dit boek hebben gevormd. Voor mij was het een groot genoegen om met David samen te werken aan de doorontwikkeling van de ideeën die de basis van GTD hebben gevormd. Het was ontzettend leuk om met een inmiddels goede vriend te overleggen hoe we de principes die hij had bedacht, en die mijn leven destijds volkomen hadden veranderd, in dit boek over teams konden verwerken. Als je je afvraagt of David de daad bij het woord voegt als het over GTD gaat, kan ik dat volmondig beamen. De samenwerking met hem is een groot genoegen gebleken: hij is snel met feedback, zit vol ideeën en inspiratie, en onze lunches over de inhoud van dit boek waren zowel vruchtbaar als onderhoudend.

De meeste lezers zullen al bekend zijn met Davids achtergrond door zijn andere boeken, interviews en podcasts, maar ik ben misschien nog een onbekende. Daarom volgt hieronder enige achtergrondinformatie.

In mijn jongere jaren had niemand me voor een georganiseerd persoon kunnen uitmaken. Een klasgenoot op de middelbare school beschreef eens hoe hij de avond ervoor zijn boeken en kleren voor de volgende dag klaarlegde. Ik vond hem Einstein. Ik deed de dingen doorgaans zoals ze op mijn pad kwamen: ad hoc. Dat leverde me zelden of nooit problemen op. School kostte me niet zoveel moeite en de dingen waarmee ik me bezighield, vereisten geen groot organisatietalent. Tijdens een reis door Europa leerde ik jongleren. Ik ontdekte dat ik op straat kon optreden en maakte daar mijn eerste carrière van. Voor dat soort werk is geen strikte planning noodzakelijk. Een blessure leidde tot werken in grondstoffen en uiteindelijk tot het werken als trainer en coach. Ik kwam te werken voor enkele van de grootste en meest succesvolle bedrijven ter wereld. Dat is waar de problemen

begonnen. Van buitenaf gezien, in professioneel opzicht, had ik succes. Maar daar voelde ik zelf niet veel van. Ik had geweldige klanten en deed mijn werkzaamheden op coole en exotische locaties. Ik verdiende uitstekend, maar ik ging bijna ten onder aan de stress. Hieronder volgt een kort lijstje van wat je de negatieve gevolgen zou kunnen noemen:

- Doordeweeks functioneerde ik met slechts drie tot vijf uur slaap per nacht, en ik hield mezelf voor dat meditatie en extra slaap in het weekend me gezond zouden houden.
- Voor mijn dertigste was ik nog fit genoeg, maar ruim tien jaar later woog ik ruim honderdtien kilo; daarmee zat ik zeker dertig kilo boven mijn streefgewicht.
- Tegen de stress rookte ik elke dag vijf flinke sigaren. Daar moest ik best moeite voor doen want ik besteedde elke dag ook nog eens twaalf uur aan seminars en coaching.

Hoe was het zover gekomen? Van drama in mijn leven was geen sprake. Ik was gewoon een slimme, hardwerkende vent voor wie de omvang en de complexiteit van het leven in de eenentwintigste eeuw te veel waren geworden. Ik had geen systeem om wat er op me afkwam het hoofd te bieden. Dat is eigenlijk niet helemaal waar. Ik had wel een systeem; het was alleen niet erg goed. Het was in feite niet meer dan een houtje-touwtje-oplossing zoals ik die in de jaren tachtig op de universiteit had geleerd. Van een systeem kon je nauwelijks spreken. En zo werd ik meegezogen in dezelfde draaikolk als vele anderen van mijn generatie. Mijn enige manier om daarmee om te gaan was door langer en harder te werken. Daarmee hield ik mijn hoofd boven water. De kosten, sigaren, slaap- en energietekort, waren veel te hoog.

Covey had ik al gelezen, en ik had de beste Filofax gekocht die beschikbaar was en elk boek gelezen dat ik kon vinden over timemanagement. Ik kocht een Psion, toen een PalmPilot, toen

een Palm Treo en toen een BlackBerry. Die boden geen soelaas. Integendeel, de manier waarop ik ze gebruikte leek het probleem alleen maar erger te maken, evenals alle post-its die ik op elke open plek in mijn kantoor had geplakt. Ik keek voortdurend op die apparaten en probeerde alle vrije ruimte die ik had in te vullen met 'inhaalacties'. Ik probeerde te multitasken om te zien of ik meer dingen in dezelfde tijd kon doen. Als ik in een vergadering zat, probeerde ik mijn mail te beantwoorden om zo tijd te besparen. Ik nam een assistente in dienst. Die deed wat ze kon, maar door mijn chaotische manier van werken kon ik haar niet vertellen hoe ze me het beste kon helpen. Ik verkeerde in de veronderstelling dat dat allemaal normaal was en dat ik op een andere manier niet succesvol zou kunnen zijn.

En toen gaf iemand me een boek genaamd *Getting Things Done*. Dat liet ik een paar maanden liggen, totdat ik het tijdens een vlucht naar New York eindelijk in één ruk uitlas. Veel begreep ik er op dat moment niet van, maar ik raakte er wel van overtuigd dat er een systematische aanpak bestond die me zou helpen om meer gedaan te krijgen, en dat met minder stress. Dat klonk te mooi om waar te zijn, maar ik was ondertussen zo wanhopig dat ik bereid was het een kans te geven. Ik las het boek twee keer van voor naar achter door. En toen las ik het nog een keer. Ik gaf het ook aan mijn assistente te lezen en reserveerde een paar dagen om alles op orde te krijgen. Binnen een week was ik om. Niet alleen kreeg ik veel meer gedaan, maar ik voelde me ook beter over mijn werk dan ik me in jaren had gevoeld. Zoals het nieuwe bekeerlingen betaamt, deelde ik exemplaren van het boek uit aan vrienden en familie. Ik nam ook deel aan een seminar met David. Twee keer zelfs. Ik liet mezelf coachen en volgde een opleiding tot trainer.

In het werk dat ik doe met teams en een-op-een werk ik aan zingeving, visie en strategieën. Het werd me duidelijk dat ik ook voor hen een ontbrekende schakel had gevonden: met behulp van

GTD konden ze handen en voeten geven aan hun visie en konden zij en hun teams de nodige vooruitgang boeken. In 2009 verkreeg ik de licentie om GTD in Europa te verspreiden, en in de daaropvolgende jaren creëerden mijn partners en ik teams in twee bedrijven die in vijf landen de grootste internationale distributeurs van Davids werk werden. Dit is het boek dat ik graag tot mijn beschikking had willen hebben toen ik aan het begin van mijn carrière als consultant met teams werkte.

Elk van de volgende hoofdstukken is ook een op zichzelf staand onderwerp, of zelfs een heel boek. Veel schrijvers en consultants hebben deze onderwerpen aangesneden in de duizenden op het bedrijfsleven gerichte publicaties die de afgelopen eeuw zijn verschenen. Wat we hebben geprobeerd is om de beste best practices te verzamelen en een compleet overzicht te geven van de onderwerpen en technieken die relevant kunnen zijn in elke situatie (zowel op het persoonlijke als het zakelijke vlak) waarin coördinatie en samenwerking met anderen essentieel zijn.

Niet iedereen zal zich in alles herkennen, maar we hebben geprobeerd om het materiaal zo te presenteren dat degenen die zich erin herkennen zich betrokken voelen. We garanderen dat er zich situaties zullen voordoen waarin je dit een nuttige handleiding zult vinden, maar je hoeft niet alle oefeningen toe te passen in elk team waar je in zit, alleen de onderdelen die op het moment nuttig voelen met een bepaald team dat met een bepaald probleem geconfronteerd wordt.

De meeste voorbeelden en suggesties in dit boek gaan over de meest voorkomende teamomgevingen, met andere woorden, over de wereld van bedrijven, non-profits, start-ups, enzovoort. ‘Team’ kan echter verwijzen naar elke context waarin meer dan één persoon is betrokken bij een situatie of project. Daar vallen dus onder andere ook huwelijken, familiebijeenkomsten, lokale comités en sportclubs onder. De principes en best practices in dit boek gelden voor al deze teamvormen.

Het is prima als je alleen die delen van het boek tot je neemt die op jou van toepassing zijn. Als je door het boek bladert of de index raadpleegt, vind je waarschijnlijk wel iets interessants wat lijkt op een eerdere ervaring, het heden of iets wat je nog verwacht. Soms vind je iets wat je meteen kunt gebruiken, en soms is het iets wat later van pas kan komen. Het effect is cumulatief; hoe meer je ervan gebruikt, hoe meer je eraan hebt. Maar voel je niet verplicht om alles in één keer te doen. Haal eruit wat nu het meest relevant is voor je team. Pas dit toe, integreer het in je werkwijze en evalueer de voordelen. Zodra je team weer wat meer ademruimte heeft, kun je terugkomen voor meer.

Sommige onderwerpen komen hier misschien wel vaker aan bod, maar dat bekijken we dan meestal vanuit een andere invalshoek. Er zijn talloze manieren om onze suggesties te interpreteren en toe te passen.

We hebben ons best gedaan om een handleiding te schrijven waar zo veel mogelijk mensen iets aan hebben. We hopen dat dit boek ook over honderd jaar nog relevant is. De aard van werk, teams en technologie is aan voortdurende verandering onderhevig, en we verwachten dat die veranderingen ook steeds sneller zullen plaatsvinden. Om die reden zijn we voorzichtig geweest met modewoorden en technische details die met de veranderende tijden achterhaald kunnen raken. Naar onze mening zijn wat we hier beschrijven universele en tijdloze principes en werkwijzen die de tand des tijds zullen doorstaan.

In *Team* pleiten we voor heldere normen en processen die richting geven aan hoe we met elkaar kunnen samenwerken op een manier die wrijving minimaliseert en tegelijkertijd de resultaten van de gezamenlijke inspanningen maximaliseert.

Net als in *Getting Things Done* houden we ons verre van het persoonlijke en interpersoonlijke. We weten dat je binnen je team goede relaties moet opbouwen en lastige gesprekken moet kunnen voeren. Precies die ‘zachte vaardigheden’, zoals aanwezig zijn en echt

luisteren naar wat je teamleden zeggen in plaats van alleen je eigen mening te herhalen, zijn belangrijk maar vallen buiten het bestek van dit boek. Gezien de omvang van wat we proberen te bereiken (in chaos en wanhoop belande teams hoop en duidelijkheid bieden), beschikken we niet over de ruimte om dat allemaal te behandelen. Er valt al genoeg te behandelen binnen de kaders die we onszelf hebben gesteld, en als we alle aspecten rond het onderwerp ‘teams’ zouden willen bespreken, zou dit boek loodzwaar worden; een potentieel moordwapen wellicht. Wat we wel kunnen doen is de frequentie en intensiteit van alle lastige teambijeenkomsten verminderen.

Ook zaken als teambuilding, conflictbeheersing of al die andere, eveneens waardevolle zaken zul je in dit boek vergeefs zoeken. Daar is in andere boeken al genoeg over geschreven. Wat wij doen valt meer onder herstelwerkzaamheden. We zijn van mening dat we een wezenlijke bijdrage kunnen leveren aan de manier waarop mensen binnen organisaties samenwerken. Onze uiteindelijke doelstelling is minder burn-outs, herstel van integriteit, minder stressgerelateerde uitbarstingen, en leiders en teams helpen een duurzame cultuur met gezonde topprestaties te verwezenlijken.