

David Allen



Making it all work



Winnen in
het spel van
werk en leven



Van de auteur van de bestseller

Getting the clutter off your mind

Gratis e-book preview
www.academicsservice.nl



Making it all work

Ook van David Allen

Getting Things Done
Ready for Anything

David Allen

MAKING IT ALL WORK

Winnen in het spel van werk en leven



Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

Sdu Klantenservice
Postbus 20014
2500 7 Den Haag
tel.: (070) 378 98 80
www.sdu.nl/service

© 2008 David Allen
Nederlandse vertaling © 2009 Sdu Uitgevers bv, Den Haag

Oorspronkelijke titel: *Making It All Work*, Viking Penguin, New York, 2008

Academic Service is een imprint van Sdu Uitgevers bv.

Vertaling: Marion Kriele, Amsterdam
Redactie: Janneke de Boer-Boleij Tekstredactie, Voorburg
Omslagontwerp: Studio Jan de Boer, Amsterdam
Ontwerp en opmaak binnenwerk: Holland Graphics, Amsterdam
Druk- en bindwerk: Drukkerij Wilco, Amersfoort

ISBN 978 90 5261 708 4
NUR 801

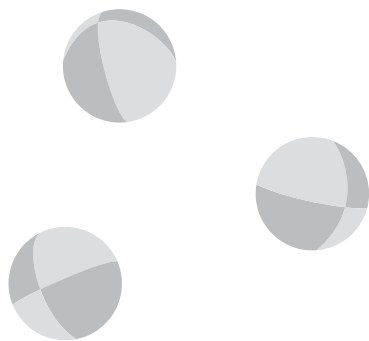
Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Sdu Uitgevers bv en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet 1912 gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.



Inhoud

Voorwoord	vii
MAKING IT ALL WORK	ix
1 Inleiding: van dingen gedaan krijgen naar zorgen dat het werkt	1
2 Het GTD-fenomeen	11
3 <i>Making it all work</i> – het proces	39
4 De basisprincipes van zelfmanagement	47
5 Controle krijgen: vastleggen	61
6 Controle krijgen: verhelderen	83
7 Controle krijgen: organiseren	103
8 Controle krijgen: reflecteren	131
9 Controle krijgen: zich verplichten	139
10 Controle krijgen: toepassen op het leven en werk	159
11 Overzicht krijgen	165
12 Overzicht op de startbaan krijgen: volgende acties	173
13 Overzicht krijgen op tienduizend voet: projecten	179
14 Overzicht krijgen op twintigduizend voet: aandachtsgebieden en verantwoordelijkheden	187
15 Overzicht krijgen op dertigduizend voet: doelstellingen	195
16 Overzicht krijgen op veertigduizend voet: visualisering	201
17 Overzicht krijgen op vijftigduizend voet: redenen en principes	209
18 Overzicht krijgen: opnieuw Gaby's Tuinen	219
19 <i>Making it all work</i> – in de echte wereld	225
20 Ter afronding	239

BIJLAGEN	243
Bijlage i Geheugensteuntjes voor losse eindjes	244
Bijlage ii Natuurlijk planningsmodel®	246
Bijlage iii Geheugensteuntjes voor projectplanning	247
Bijlage iv Werkstromen beheersen	249
Bijlage v Het wekelijks onderhoud	251
Bijlage vi Werkstroomverwerking en -organisatie	253
Bijlage vii Aandachtshorizonden	254
Register	257

Voorwoord

Vanaf de publicatie van mijn eerste twee boeken, *Getting Things Done* en *Ready for Anything*, heb ik contact mogen hebben met duizenden mensen die de principes en technieken uit die boeken hebben overgenomen en heb ik ontelbare brieven en e-mails ontvangen van lezers die de effectiviteit van de GTD-benadering bevestigden. Sindsdien is bij mij niet echt nieuwe informatie naar voren gekomen, maar heb ik nieuwe en diepere inzichten gekregen in de redenen waarom die informatie zo goed werkt in de praktijk en hoe universeel die is toe te passen. Dit boek is een poging van mijn kant om dat inzicht te delen, aangevuld met uitgebreidere instructies om dat materiaal zo breed mogelijk toe te passen.

Het was een uitdaging om mijn ideeën in een vorm te gieten voor zowel de velen die al bekend zijn met mijn werk als degenen die deze methoden pas voor het eerst lezen of ervan horen. Ik vertrouw erop dat de intrinsieke kracht van de informatie het boek waardevol zal maken voor beide groepen. De eerste vier hoofdstukken gaan in op het GTD-fenomeen: wat is het en waarom blijft het zich wereldwijd uitbreiden? De rest van het boek is een verkenning van de twee kernelementen van zelfmanagement en de componenten daarvan: in hoofdstuk 5 tot en met 10 wordt de dynamiek onderzocht die met controle krijgen gepaard gaat en de hoofdstukken 11 tot en met 18 gaan over het krijgen van overzicht.

Voor het gemak heb ik een aantal bijlagen toegevoegd waarin de belangrijkste modellen van het GTD-proces zijn beschreven.

Hoewel u grote delen van dit boek 'los' kunt bestuderen, is het geheel groter dan de som der delen. Daarom adviseer ik ook dat u de inhoud in zijn geheel en in uw eigen tempo tot u neemt. Hoewel u het niet eenvoudiger voorgescho-

teld kunt krijgen, zit de kracht ervan hem in het begrip en de toepassing van de subtiliteit ervan.

... Mijn hartelijke dank aan

mijn vrouw en partner, Kathryn, voor haar niet aflatende liefde, aanmoediging en steun;
de vele cliënten, medewerkers, partners en vrienden die zich achter dit werk hebben geschaard en eraan hebben bijgedragen;
de talloze beoefenaars van GTD in de hele wereld die feedback hebben gegeven en waardevolle inzichten hebben gedeeld over de implementatie van deze modellen;
mijn persoonlijke raadgevers, met name Michael Hayes, die me hebben geholpen om in contact te blijven met mijn intuïtie en het grotere geheel;
mijn agent, Doe Coover, wiens voortdurende ijver mijn auteurschap een stevige zakelijke basis heeft gegeven;
mijn redacteur bij Viking, Rick Kot, wiens intellectuele striktheid, arbeidsintensieve verfraaiing van mijn proza en geduld hebben geholpen om dit project over de eindstreep te trekken;
en al mijn andere inspiratiebronnen, zichtbaar en onzichtbaar.

Making it all work



1

Inleiding: van dingen gedaan krijgen naar zorgen dat het werkt

Vooruitgang is de kunst om orde te handhaven te midden van verandering en verandering te behouden te midden van orde.

– ALFRED NORTH WHITEHEAD

Veel van wat snobs op verheven toon de 'complexiteit' van de echte wereld noemen, is in feite gewoon de onsamenhangendheid van hun eigen verstand.

– THOMAS SOWELL

Om een effectief leven te leiden, is het nodig dat we dingen kunnen laten gebeuren: in contact komen met onze wereld opdat die ons de ervaringen en resultaten levert die we zoeken. Het maken van de juiste keuzes en voor een efficiënte uitvoering daarvan zorgen, zijn altijd sleutels tot succes geweest. Een eindeloze stroom boeken, seminars, adviserings- en coachingprogramma's is ontstaan om die processen te vergemakkelijken, om ons eraan te herinneren hoe we plannen, een visie ontwikkelen, doelen stellen, de waarde van iets verhelder en onszelf en anderen motiveren. Er staan ons allerlei technieken en instrumenten ter beschikking om georganiseerd te raken, onze tijd te beheersen en efficiënter te zijn.

Wat echter ontbreekt, is een fundamenteel inzicht in en een effectief model van de dynamiek van het proces als geheel: een manier om te zorgen dat het allemaal werkt. Bestaat er een samenhangende methode die deze totaliteit omvat en toch op elk onderdeel en op elk gewenst moment kan worden toegepast?

Die methode is er en dit boek gaat daarover. *Making it all work* is een handleiding om de meest uiteenlopende zaken op het juiste spoor te krijgen, van een overvolle inbox tot een belangrijke professionele uitdaging of uw volgende vakantie. Op alles zijn dezelfde principes en praktijken van toepassing. Als

u deze technieken opneemt in het spectrum van werk en leven, vindt er een prachtige integratie plaats. Het werk wordt lichter en het leven zelf wordt een succesvolle onderneming.

De benadering van het werk is een spel, eentje dat leuk is om te spelen, zolang we weten wat het doel, de grenzen, de inhoud en de regels zijn. Als een van deze randvoorwaarden onduidelijk is, ervaren we onnodig stress en zijn we ineffectief. Maar als er een waterdicht en vertrouwd proces in werking is waarvan u weet dat u het op elk moment kunt toepassen waar dat nodig is om uw denken en middelen te verduidelijken en op elkaar af te stemmen – wat er ook speelt – is het veel gemakkelijker om een groter gevoel van vrijheid en spontaniteit te ervaren over de manier waarop u uw tijd aan uw werk besteedt.

Op eenzelfde manier kunnen we praktischer, efficiënter en effectiever zijn als het om veel van onze andere dagelijkse ervaringen gaat, door zakelijke best practices toe te passen op allerlei activiteiten die we als ‘privé’ aanmerken. Ons leven leiden zal goed gaan zolang we weten waar we mee bezig zijn, wat voor soort handelingen we moeten verrichten en hoe we effectief met uitkomsten ervan en acties erop omgaan. Het paradoxale is dat als we niet op een effectieve manier met de mechanismen van ons dagelijks leven omgaan, ons vermogen om werkelijk privé bezig te zijn afneemt. Het optimaal zorgen voor onze families, onze gezondheid, ons welzijn, en onze behoeften aan ontspanning en creativiteit vereist nogal wat zakelijk gedrag.

Het spel van werk en dat van het leven zijn in feite hetzelfde wat betreft de principes, gedragingen en technieken die zorgen dat u niet wordt afgeleid en een nuttige gerichtheid stimuleren. Winst behalen in zowel werk als leven is niet hetzelfde als een verre eindstreep halen. Het gaat om het internaliseren van een serie reacties en gedragingen die steeds weer succesvol zijn als u die toepast op aspecten van het leven of werk waar verbetering mogelijk is.

In 2001 gaf ik mijn eerste boek uit, *Getting things done: prettig en efficiënt werken zonder stress*. Inmiddels zijn daarvan niet alleen honderdduizenden exemplaren verkocht in meer dan dertig talen, het heeft ook een wereldwijde beweging van volgelingen onder allerlei soorten mensen teweeggebracht, van topmanagers en professoren tot softwareontwerpers, soldaten, musici, studenten en geestelijken. De afkorting GTD, zoals de methode uit dat boek bekend is geworden, is een standaardterm geworden in zelfmanagement. Een zoekopdracht met die term op internet levert letterlijk miljoenen hits op.

In de jaren na het uitkomen van *Getting things done* vroegen mensen die de ideeën ervan enthousiast toepasten aan mij: ‘Komt er nog meer?’ Waarop ik eenvoudig antwoordde: ‘Lees *Getting things done* nog maar eens!’ De vijf fasen daaruit om uw ‘losse eindjes’ tot werkelijke resultaten en acties om te zetten en een overzichtelijk aantal verplichtingen te hebben was, is en zal altijd de effectiefste manier zijn om uw directe omgeving en uw geest onder controle te

houden. Iets vergelijkbaars geldt voor de zes verschillende aandachtshorizonten waarop u overeenstemming van en aandacht voor zaken hebt; beoordeling daarvan was, is en zal altijd de manier zijn waarop met meer vertrouwen over uw prioriteiten kunt beslissen. Mijn ervaringen hebben me echter geleerd dat er een groot gat zit tussen begrip en uitvoering. Vrijwel iedereen kan ervan profiteren als de modellen nog effectiever en consistentere worden uitgevoerd binnen het hele spectrum van het persoonlijke en zakelijke leven. Een aantal van de meest ontwikkelde mensen in de wereld ervaren de GTD-methode als nieuw, effectief en wezenlijk. Eigenlijk zou het de manier moeten zijn waarop we allemaal het spel van werk en leven benaderen.

GTD is als een ui met veel lagen om af te pellen en verschillende niveaus om 'het' te begrijpen. Zelfs een paar van de grootste voorstanders van GTD, die denken dat ze 'het' echt begrijpen en die het proces tot in de kleinste details blijven uitvoeren, doorgronden vermoedelijk nog niet de volledige reikwijdte en diepte van GTD's kracht. De meest geraffineerde gebruikers begrijpen dat er een boel te begrijpen valt. Als mensen voor het eerst kennismaken met mijn methode, maakt dat meer gevoel van controle, energie, aandacht en creativiteit los dan ze hadden verwacht. In de loop der jaren heb ik geworsteld met manieren om GTD-gebruikers duidelijk te maken dat ze naarmate ze de procedures consciëntieuzer invoeren, gemotiveerder zullen zijn om die breder en consistentere toe te passen. Het vermogen van die procedures om persoonlijke en professionele omgevingen te verbeteren is opmerkelijk, maar men heeft het nog nauwelijks aangeboord.

Zoals velen al hebben ontdekt, gaan deze principes en processen veel verder dan een motiverende peptalk over positief denken. In plaats daarvan bieden ze heel praktische benaderingen om de druk en spanningen die ons van slag kunnen maken te herkennen en weg te nemen. Die boodschap was al impliciet verwerkt in *Getting things done*, maar hij verdient een groter toneel. Uitvoering van een aantal van de basale en nogal alledaagse technieken van GTD ontlastte zeer actieve mensen direct van de spanning die werd veroorzaakt door de overweldigende input en veranderende omstandigheden. Dat was zo'n onvervulde behoefte, dat het mijn model voortgestuwd heeft naar wereldwijde bekendheid en erkenning. Gewoon een vertrouwde manier hebben om niet te verdrinken in e-mails kan een belangrijke reddingsboei zijn. Maar de problemen en oplossingen daarvoor blijven in de praktijk veel groter.

Mensen verlangen wanhopig naar een beetje licht aan het eind van die 'overweldigend drukke' tunnel en ze hebben een directe en praktische handleiding nodig om dat te vinden. Veel lezers van mijn eerste boek en adepten van GTD hebben erkend dat ze nog maar net met dat proces zijn begonnen en het slechts ten dele hebben ingevoerd. En van degenen die enthousiast op de trein zijn gesprongen, heeft een groot deel gemerkt dat ze er nogal gemakkelijk weer af vielen.

Er blijkt een algemeen heersend verlangen te zijn naar een vollediger uitleg van de GTD-principes en de manier waarop die completer en consistentere kunnen worden geïntegreerd. Omdat ik het voorrecht heb genoten veel en allerlei soorten positieve feedback op *Getting things done* te krijgen, ook van de duizenden die onze seminars hebben bijgewoond en onze materialen hebben gebruikt, ben ik in staat geweest een ander niveau van inzicht en bewustzijn te bereiken over deze materie, zeker wat betreft de beginselen die aan de concrete werkstromen en concentratiemethoden ten grondslag liggen. Ik ben gaan beseffen dat de principes die aan de basis van die technieken liggen, veel bredere implicaties en veelzijdige toepassingen hebben. Implicaties die veel verder gaan dan een 'persoonlijk organisatiesysteem'. Ik heb jarenlang geweten dat er een nog grotere kracht bestond die met aanvaarding van deze technieken samenhangt: als individu, met anderen en organisatorisch. Maar pas in het laatste decennium ben ik de essentie ervan gaan inzien, hoeveel waarheid erin schuilt en waarom. Ik heb een dagseminar ontwikkeld, 'GTD: de routekaart', dat speciaal is bedoeld om in te zoomen op dat inzicht en om universeel toepasbare technieken aan te bieden met als doel dat inzicht te benutten. *Making it all work* biedt een praktische toepassing om bij die kracht te komen.

Waar *Getting things done* de grondverf was en een eenvoudige handleiding bood, is *Making it all work* bedoeld om u een routekaart te bieden, eentje die uw capaciteiten zal verbeteren om het leven en het werk tegelijk aan te kunnen. Om uw auto te laten rijden hebt u andere instrumenten nodig dan het handboek om hem te repareren of de wegenkaart om op de juiste route te blijven en te zorgen dat u uw eindbestemming bereikt. En hoewel het erg nuttig is om te weten hoe u een auto bestuurt, geeft een basaal inzicht in hoe die werkt u meer vrijheid en vertrouwen.

Making it all work is niet bedoeld om de informatie in *Getting things done* te vervangen of te veranderen. Het bouwt juist voort op de principes daaruit en past die toe om nog meer effect te sorteren. In welke mate u GTD ook toepast, het geeft een werkelijk gevoel van positief zelfmanagement: mensen ervaren meer controle en een constructiever overzicht. Dat geldt voor uiteenlopende situaties, van grip krijgen op de door uw kantoor verspreid liggende papieren die te maken hebben met de integratie met een andere divisie, tot de verwerking van de dood van een levenspartner. U moet het gevoel hebben dat u grip hebt op dingen en dat u die de juiste kant op stuurt. U moet een gevoel van controle over de situatie hebben om constructief verder te kunnen denken dan slechts overleven, en dan, als u nadenkt over wat u doet, moet u het gevoel hebben dat uw aandacht en investering van middelen een richting en betekenis hebben.

Er zijn een heleboel verschillende situaties waarin u de technieken om meer controle en een beter perspectief te krijgen constructief kunt toepassen en de benadering die op een bepaald moment het nuttigst is, kan vaak veranderen. Halverwege de morgen lijkt het misschien heel logisch om uw inbox te

leggen, terwijl u na de lunch het best kunt brainstormen over een groot project. Voordat uw team zich gaat organiseren, is het misschien verstandiger om eerst uit te leggen wat de overkoepelende visie is. Voordat uw gezin over de volgende vakantie gaat nadenken, is het wellicht vruchtbaarder om een aantal belangrijke projecten af te ronden. Met andere woorden: op geen enkel moment zult u zich willen concentreren op alles in uw leven of werk dat te beheersen of af te stemmen is, noch is dat nodig. U wilt nooit overal heen op al uw routekaarten. Maar het is wel handig om te weten wat werkt bij een specifiek probleem en welk standpunt u het best van pas komt in een bepaalde situatie.

Elk van de elf hoofdonderdelen van de modellen die ik zal presenteren in *Making it all work* kent toepassingen in vrijwel elk deel van het leven. En elk segment bestaat uit stappen die direct praktische waarde hebben om een breed scala aan problematische situaties te verbeteren. Stappen die u altijd en overal kunt gebruiken. U hoeft u niet vast te leggen op een of andere ingrijpende 'systeeminvoering' om groot voordeel te realiseren dankzij begrip van een bepaalde techniek uit een van de onderdelen. Het geheel is groter dan de som der delen, iets waar u het vermoedelijk wel mee eens bent. Feit blijft dat veel mensen zich zullen verzetten tegen het gebruik van een van deze methoden als ze geloven dat die onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Sommige lezers die kennismaakten met het GTD-model namen aan dat zo'n complete en uitgebreide methode gewoonweg te veel was om te bevatten. Voor ons allemaal is er voldoende te vinden om te onderzoeken en op voort te borduren binnen deze volledige set praktijken.

Er zijn principes die ten grondslag liggen aan die van *Getting things done*; bekendheid daarmee is waardevol voor veel meer groepen in de samenleving dan alleen de 'toppresterende professionals' die aangetrokken werden door mijn eerdere boeken en lessen. Zo bestaat de eerste stap op weg naar beheersing van de werkstroom eruit dat u alles vastlegt wat uw aandacht trekt: schrijf het allemaal op, stop het in een betrouwbare 'vergaarbak' tot u kunt beslissen wat het betekent en wat u ermee gaat doen. Het onderliggende principe van de lucht opklaren (extern en intern) door te bepalen welke dingen u bezighouden, gaat net zo goed op voor sociale situaties waarover u meer controle wilt krijgen, zoals een gesprek met uw kinderen, als voor een bijeenkomst van het bestuur van uw kamer van koophandel. Zodra u eenmaal de grondbeginselen *begrijpt* om productiviteit te verhogen en stress te verminderen door dingen buiten uw hoofd te houden in plaats van erin, zult u ontelbare manieren vinden om ervan te profiteren. Als u de principes begrijpt die aan de GTD-methoden ten grondslag liggen en inziet hoe die werken en waarom, zult u allerlei soorten vrijheid vinden om deze principes op alle mogelijke manieren toe te passen.

Voor degenen die GTD al kennen

Uit mijn ervaring blijkt dat mensen die het GTD-model hebben omarmd, in drie categorieën uiteenvallen:

1. degenen die *denken* dat ze het snappen, maar dat niet echt doen;
2. degenen die er iets van begrijpen en beseffen dat ze het niet hebben toegepast zoals het zou moeten; en
3. degenen die het echt begrijpen en het werkelijk hebben toegepast op een 'gevorderd' niveau.

(Als u zich afvraagt hoe het zit met de groep die het snapte, maar het niet de moeite waard vond, moet ik u eerlijk bekennen dat ik daar niet van of over heb gehoord, als die al bestaat.) In de jaren sinds de eerste publicatie van *Getting things done* heb ik nooit een reactie van iemand ontvangen die klaagde dat het model niet werkte. Wij horen van lezers vrijwel alleen maar uitspraken als dat 'het krachtig is', 'het fantastisch is', 'slechts een klein beetje al een enorm verschil maakte', 'ik pas begonnen ben' of 'ik weet dat het werkt maar ik heb mezelf er nog niet toe kunnen brengen om het helemaal te doen'.

Degenen die tot de eerste groep behoren, die menen dat ze het GTD-model echt hebben ingevoerd vanwege hun succes met een bepaald onderdeel: u wil ik uitdagen om nog eens te kijken naar wat een compleet productiviteitsmodel inhoudt. Een algemene indruk die mensen van mijn werk krijgen, is dat het wereldtips en -trucs oplevert om controle te krijgen over e-mail en archiveren (wat klopt). Omdat die voordelen zoveel beloning inhielden, gingen mensen niet verder met de toepassing van bijvoorbeeld de aandachtshorizonnen, die gaan over prioriteiten stellen. Ze vroegen zich ook niet af waarom de principes die het fundament vormen voor die nuttige technieken zo krachtig zijn. Technisch georiënteerde aanhangers van GTD raken vaak zo in vervoering van de waarde van lijstjes – welke moet je opstellen en hoe sorteert en organiseer je die – dat ze niet verder gingen naar de stap van het begrijpen van het denkproces dat nodig is om te bepalen wat er op die lijstjes komt of de noodzaak zagen om die af te werken en overbodig te maken. Praktijken die veel centraler staan in het proces.

Bij de tweede groep, de mensen die inzien dat GTD enorme waarde heeft, maar die niet in staat zijn geweest om überhaupt op de trein te springen of om aan boord te blijven, wil ik het enthousiasme aanwakkeren aan de hand van een frisse en uitgebreidere uitleg van de modellen en door meer wegen en mogelijkheden aan te bieden om de principes ervan toe te passen. Er zijn veel GTD-gebruikers die hebben aangegeven dat ze zouden willen dat het beter beklijft; *Making it all work* zal u de prikkel geven om dat te laten gebeuren.

Bij de derde groep, de mensen die het spel begrijpen en het werkelijk zijn

gaan spelen door de principes ervan volledig over te nemen, wil ik de successen bekrachtigen en meer en uitgebreidere manieren aanbieden waarop u gebruik kunt maken van iets waarvan u al weet dat het werkt. Als belangrijke minderheidsgroep binnen de populatie van GTD-bewusten hebt u al ontdekt dat de werkelijke productiviteitsmethoden zelfs nog diepere en rijkere toepassingen kennen. U bent 'lerenden voor het leven' die inzien dat u begonnen bent met een levensstijlcurriculum.

Voor degenen voor wie GTD nieuw is

Het doel van *Making it all work* is bekrachtiging en verdieping van het begrip van de kernprincipes van GTD: waarom ze werken, welke positieve resultaten kunnen worden behaald met een schier oneindige reeks toepassingen en welke negatieve consequenties er volgen als u die negeert.

Bekendheid met mijn eerdere werk is geen vereiste om *Making it all work* te lezen en er waarde aan te ontlenuen, hoewel u zult merken dat *Getting things done* een zeer bruikbare en aanvullende bron is. *Getting things done* kent allerlei stapsgewijze instructies over de beste manier om een aangepast productiviteitssysteem te maken. Het bevat veel praktische punten en technieken, die niet noodzakelijkerwijs in dit boek worden herhaald, hoewel ik wel de basis van het GTD-model zal herhalen en voorbeelden geef van de manieren waarop mensen hun eigen toepassingen ervan hebben ervaren, voornamelijk als validering van de effectiviteit ervan, maar ook om een bredere context te geven, zodat u de implicaties ervan kunt begrijpen.

Hier zal ik de belangrijke onderliggende elementen die zorgen dat het GTD-model werkt, benadrukken en verder uitwerken en ik zal uitleggen waarom ze op zoveel niveaus bij zoveel mensen weerklank vinden. U zult allerlei waardevolle juweeltjes vinden die buitengewoon nuttig kunnen zijn in het bredere kader van uw huidige en toekomstige leven.

Ik zal een aantal universele technieken met u delen die in verband met GTD zijn opgedoken. Waarschijnlijk zullen die de komende jaren verder verbeterd worden en er zullen zeker nieuwe manieren worden ontwikkeld om ermee te werken. Als bijvoorbeeld eindelijk de Star Trek-achtige computer is uitgevonden die uw stem herkent op alle plekken waar u zich gewoonlijk bevindt en die eenvoudig is te programmeren en door u bestuurd kan worden via gesproken opdrachten, zegt u gewoon hardop:

'Computer!'

'Ja, David.'

'Brood, zuurdesem',

... en het zit bij de boodschappen die een paar dagen later bij uw voordeur worden afgeleverd.

‘Computer!’

‘Ja, David.’

‘Aandachtsgebied: plezier, volgende keer in New York, beeldtentoonstelling.’

... en zodra ‘New York’ op uw agenda staat, krijgt u een e-mail met koppelingen naar beeldtentoonstellingen tijdens uw verblijf. Het automatische overzicht van uw aandachts-, interesse- en verantwoordelijkheidsgebieden dat uw computer elke zes weken tevoorschijn tovert, zal ook steeds ‘beeldtentoonstellingen in New York’ op dat lijstje zetten onder de eerdergenoemde rubriek ‘plezier’.

Met de verschijning van dit boek bestaat de technologie om zo’n systeem te creëren, ook al is die nog niet zo gemakkelijk toegankelijk als in het voorbeeld. Maar de productieve set van gedragingen die die technologie inhoudt – een idee hebben om dat vervolgens vast te leggen in een betrouwbaar systeem dat ervoor zorgt dat het juist wordt verwerkt, georganiseerd en teruggekoppeld naar u zodra en op de manier waarop u het wilt zien – zal nu en altijd heel functioneel zijn. Uw taak op dit moment, als u gelooft dat zo’n project de moeite van het proberen waard is, is bedenken hoe u die ‘kenniswerkatletiek’ zelf kunt beoefenen.

Hoe u dit boek gebruikt

Ik adviseer u om pen en papier of iets anders bij de hand te hebben om aantekeningen te maken terwijl u verder leest in (of luistert naar) dit boek. Zo brengt u direct een van de belangrijke principes in de praktijk: *opmerken wat u opmerkt*. Misschien is het iets waar u wat mee wilt doen en ‘vangt’ u het op het moment dat u de gedachte hebt. Dit boek heeft de neiging om allerlei soorten directe en indirecte gedachten los te maken, waarvan sommige waarschijnlijk de zaadjes vormen voor erg belangrijke thema’s later in uw leven. Allerlei werelden zullen uw geest passeren vanaf dit punt tot het eind van het boek, dus laat de kans niet voorbijgaan om het goud te delven dat u onderweg tegenkomt!

Het is een goede gewoonte om een of ander notitiemiddel bij de hand te hebben als u in een bui bent waarin u misschien over iets waardevols zult nadenken, zelfs als u later niets doet met uw aantekeningen. Alleen al het feit dat u zo’n middel bij de hand hebt, is een ‘veronderstelde belofte’: het maakt een deel van uw bewustzijn alerter op mogelijke waarde. U ‘handelt alsof’ er waarde *kan* zijn en dat alleen al zal vermoedelijk werken als een selffulfilling prophecy.

Making it all work zal u ook de gelegenheid bieden om een beetje aan gunstige zelfcoaching te doen. Daarnaast biedt het een aantal bewezen, zeer effectieve modellen om advies in te winnen bij anderen, of dat nu mensen zijn met wie u een band hebt of groepen waar u deel van uitmaakt. Naarmate ik verder

groeï en me ontwikkel in mijn leven en carrière moet ik mezelf voortdurend aspecten van dit boek voor ogen houden waarop ik me moet concentreren en om op koers te komen in situaties waarin ik me bevind. Ik heb dit boek niet geschreven omdat ik al klaar ben met de inhoud ervan (nog lang niet!); ik deel gewoon een inzicht over een paar heel effectieve technieken die we allemaal hebben en goed in ons eigen voordeel kunnen en zullen benutten.

Ik garandeer u dat u veel stof tot nadenken zult aantreffen. Ik moet de eerste bewuste, open en creatieve persoon nog treffen die niet wil toegeven dat hij belangstelling heeft voor en zich bewust is van verbeteringen die hij kan maken om aspecten van zijn wereld beter te kunnen beheersen en zelf optimaal geconcentreerd te blijven. Wat er in dit boek staat, is niet het definitieve antwoord, maar biedt betrouwbare en werkbare methoden om dat te vinden. Belangrijker nog: *Making it all work* zal een routekaart bieden om te bepalen welke *vragen* u moet stellen en wanneer en hoe u de antwoorden het best kunt uitvoeren.

Succes verzekeren

Zoals olympisch kampioenen al jaren weten, neemt de perceptie en prestatie aanzienlijk toe als een succesvolle uitkomst van een actie wordt gevisualiseerd, nog voordat u hem daadwerkelijk onderneemt. Daarom stel ik nu voor dat u even ophoudt met lezen of luisteren en in gedachten een beeld oproept van wat u echt zou willen bereiken met een verkenning van alles wat in *Making it all work* aan de orde komt.

Denk om te beginnen aan de reden waarom u dit boek of luisterboek hebt gekocht. Er zijn vast talloze andere keuzes die u had kunnen maken en waar u nu in op had kunnen gaan. Wat in het bijzonder maakte dat u voor deze titel koos? Wat hoopt u eruit te halen?

Laat me uw mogelijkheden even bevestigen of uitbreiden. Wat als u het vermogen had om de controle en het overzicht terug te krijgen, steeds als u het gevoel hebt die kwijt te zijn? Hoe zou u zich voelen als u ervan overtuigd bent dat u een volkomen betrouwbaar proces hebt gevonden dat u weer op het juiste spoor brengt, u volledig meester maakt over uw spel, als u het gevoel hebt dat dat nodig is? Welke risico's zou u willen nemen, risico's waaraan u zich niet eerder hebt durven wagen, als u zeker wist dat u die vaardigheden en instrumenten had? Welke waanzinnig succesvolle ervaringen zou u niet kunnen meemaken als u dat vertrouwen had?

Ik kan u verzekeren dat met enige bereidheid tot experimenteren, een klein beetje concentratie en discipline en de beheersing van een paar eenvoudige technieken dat soort resultaten en nog wel grotere te behalen zijn. In de loop van dit boek zal ik u meevoeren door de verschillende niveaus waarop u betrokken bent bij werk en het leven. Hoewel een paar van de belangrijkste ge-

bieden waar verbetering mogelijk is in feite nogal gewoontjes zijn, zoals hoe u met e-mail omgaat of hoe u familieactiviteiten bijhoudt, wil ik u stimuleren om het uiteindelijke doel hiervan niet uit het oog te verliezen: om altijd bij de hand te hebben wat u nodig hebt om uzelf en uw verschillende activiteiten steeds opnieuw te corrigeren en weer op het juiste spoor te brengen.

Niet het antwoord telt, maar vertrouwen in uw antwoorden

Verwacht niet dat *Making it all work* u uitgebreid antwoord zal geven op specifieke vragen als: moet ik van baan veranderen? Een andere relatie aangaan? Moet ik het bedrijf kopen? Moeten we een puppy nemen? Toepassing van de methoden in dit boek zal u echter wel helpen om de zelfverzekerdheid te ontwikkelen om uw eigen oplossingen te vertrouwen.

Getting things done bood hoop, een geloof waar de wereld al enige tijd naar hongerde. Het bevestigde dat er licht was aan het eind van de tunnel en dat iedereen met een beetje leiding weer heer en meester kan worden van zijn of haar tumultueuze wereld van overweldigende input, snelle verandering en oneindige mogelijkheden.

Making it all work zal de sleutels aandragen om vertrouwen te krijgen en dat is precies waar we allemaal heen moeten en willen. Elke beslissing, zelfs elke handeling, is een risico. U kunt nooit genoeg weten om zeker te weten dat wat u op dat moment doet precies het juiste is om te doen. Er bestaat in deze wereld geen magische formule waarop men kan vertrouwen om alle twijfel weg te nemen en die zal er ook nooit zijn. Maar er zijn heel reële en praktische dingen die we kunnen doen, die dergelijke risico's minimaliseren en onze bereidheid en ons vermogen om te ondernemen maximaliseren. Vrijheid en flow ervaren wordt gesteund door ons vertrouwen in wat we doen, gegeven alles wat we weten.

Niets is perfect, definitief of vastgelegd in deze materiële wereld. Zodra we in de verleiding komen dat wel te geloven, stevenen we vermoedelijk af op teleurstelling. Waar we echt naar streven is een vorm van bestendigheid waar we op kunnen rekenen te midden van alle verandering en beweeglijkheid. En het meest blijvende, veiligste en stabielste wat we kunnen hebben, is een onfeilbare manier om met die vergankelijkheid, onzekerheid en verrassing om te gaan. Een werkelijke connectie met een of ander groter bewustzijn van de bron van ons 'zijn' en ons universum zal altijd de ultieme verlossing en oplossing bieden. Maar, zoals een Arabisch gezegde zo wijs adviseert: vertrouw op Allah en leg uw kameel vast.



2

Het GTD-fenomeen

Net als de tumultueuze chaos van een onweersbui een voedende regen brengt die al het leven in staat stelt te bloeien, zo ook worden bij menselijke zaken tijden van vooruitgang voorafgegaan door tijden vol wanorde. Succes komt voor degenen die de storm kunnen uitzitten.

– I CHING

Waarom hebben de eenvoudige formules uit *Getting things done* zo'n opwindend teweeggebracht? Wat is het met deze verzameling bekende, eenvoudig te begrijpen concepten en gedragingen dat ze zo'n enthousiaste reactie hebben opgeroepen?

Hoewel er redenen kunnen zijn waarvan ik me niet bewust ben – soms verspreiden modegrillen en fenomenen zich zonder aanwijsbare redenen – ken ik in ieder geval vier factoren die hebben bijgedragen aan de groeiende populariteit van GTD.

- Ten eerste werken de concepten op een begrijpelijke en logische manier.
- Ten tweede zijn ze eenvoudig in te voeren, door iedereen, op elk moment, met gewone middelen die iedereen ter beschikking heeft.
- Ten derde groeien de problemen waar GTD op ingaat en het bewustzijn daarvan gestaag en wereldwijd door.
- Ten vierde correspondeert het model met iets diepgaanders en intuïtievers dat op veel niveaus weerklank vindt in de menselijke geest.

De concepten werken

Het GTD-model is onderzocht, getest en aangescherpt in *echte* situaties waarbij *echte* mensen betrokken zijn. Ik heb voornamelijk gepoogd om zelfmanagementtechnieken te ontdekken die werken en heb vervolgens onderzocht *waarom* ze werken. Ik meende dat als ik de principes kon ontdekken die aan de effectiviteit van een bepaalde techniek ten grondslag liggen, ik die principes vervolgens op een oneindig aantal manieren kon toepassen met allerlei technieken of methoden die me konden helpen om meer gedaan te krijgen met meer vrijheid en aandacht.

Zo raakte ik gefascineerd door de vraag waarom ik me anders voelde over taken die ik te doen had nadat ik een grote lijst had gemaakt van alles wat er in mijn hoofd speelde, en waarom alles veel helderder werd door daarover na te denken. In mijn wereldje was op zich niets veranderd; het enige wat ik had gedaan was op een objectieve manier weergeven wat er in mijn hoofd zat. Ik werkte met de hypothese dat ik me beter voelde omdat gewoonlijk een deel van mij voortdurend aan een verplichting bleef denken als ik die alleen mentaal had vastgelegd, omdat het dacht dat er aandacht aan besteed moest worden. Daardoor ontstond een situatie die intrinsiek stressvol en onproductief was. Door het op te schrijven was ik in staat om de grip die het op me had te verbreken. Waren dit principes die overall toegepast konden worden, door iedereen, op elk moment, en zouden ze dan hetzelfde resultaat produceren?

Ik volgde een vergelijkbaar proces om de hele set kernprincipes af te leiden die samen GTD vormen. Daarna vroeg ik me af of er iets was aan de manier waarop en waarom deze processen werkten dat op een dieper niveau kon worden begrepen, en consistent op universele manieren toe te passen was om dingen te verbeteren.

Het blijkt dat werkelijk alles dat effectief was binnen de oorspronkelijke methodenset verbonden was met een diepere en fundamentele waarheid over de wijze waarop dingen werken en wij die gebruiken. Losse eindjes uit uw inbakje wegwerken is de beste manier om een vruchtbare connectie te krijgen met al het nieuwe in uw omgeving. Nog niet afwerkte punten in uw wereld organiseren en nog eens bekijken, heeft niet alleen te maken met controle krijgen over uw werklast, maar ook met het productief leiden van een groot project of de relatie met uw ouders. Uw aandachtsgebieden en verantwoordelijkheden op het werk helder krijgen, levert een groter gevoel van gerichtheid op uw werkprojecten op; als u het in uw leven toepast, zal het uw evenwicht en de integratie met uw bredere levenservaring vergroten. De toepassingen en gevolgen van elk deel van het GTD-model leken oneindig.

GTD's succes in de hightechwereld

Hoe goed GTD bleek te werken, blijkt, denk ik, uit het verrassende fenomeen van de snelle verspreiding ervan, als een virus, binnen het wereldje van de technologie, IT en blogs. Op het moment dat ik dit schrijf, zijn er gemiddeld meer dan vijftig nieuwe en unieke blogberichten per dag (alleen al in het Engels) die op een of andere manier gewag maken van GTD. Hoewel de principes zelf weinig te maken hebben met software, computers of de overvloed aan nieuwe technologische speeltjes die de markt hebben overspoeld, heb ik er wel een paar ideeën over waarom het concept zo enthousiast is ontvangen in deze hoek.

Ik ben best lui, net als ieder ander op de wereld, en vrijwel elke nerd of computerfreak die ik ken heeft ook die neiging. Programmeurs maken lange uren om dingen te ontwerpen die voorkomen dat ze lang moeten werken. De aard van computerisering is dat het dingen eenvoudiger, sneller, krachtiger en samenhangender maakt. Met andere woorden: om meer gedaan te krijgen met minder moeite. Output maximaliseren met minimale input is de essentie van zowel productiviteitsverbetering als de GTD-principes, dus lijkt het natuurlijk dat mensen die zich aangetrokken voelen tot de wereld van computers ook meer willen weten over ideeën die in lijn met die interesses zijn.

Computerprogramma's moeten via een samenhangende serie regels alle mogelijke gevallen aankunnen in hun omschreven werelden. Evenzo zijn er geen lekken, 'bugs' en ambigue onderdelen of elementen die over het hoofd zijn gezien in de voorschriften van GTD. Het model geeft u de formule voor wat u moet doen met alles waar u op stuit in uw dagelijks leven: hoe u dat overeenkomstig kunt aanvaarden, evalueren, integreren, organiseren en herbeoordelen. Een tot GTD bekeerde techneut legde me uit: 'David, je hebt gewoon alle subroutines uitgestippeld die moeten draaien op alles wat in je universum opduikt.'

Velen in de technologiewereld zijn dan ook gretige vroege volgelingen. Omdat GTD een nieuwe benadering is voor sommige oude kwesties van tijdmanagement en organiseren en tevens een belofte inhoudt van iets wat de meeste mensen zichzelf nooit toestaan om te proberen dat te realiseren – stressvrije productiviteit – vereist het openheid en een tikje avontuurlijkheid om de grondregels ervan te aanvaarden.

GTD is systeemafhankelijk, wat betekent dat vrijwel elke eigen organisatiestructuur of software kan worden gebruikt om de principes ervan in te voeren. Wat ik mensen aanleer, is in feite geen systeem, maar een systematische benadering. Daardoor kan het worden aangepast om te profiteren van veel kenmerken van softwaretoepassingen die tot nu toe zelden zijn gebruikt. Duizenden gebruikers van populaire programma's als Microsoft Outlook of Lotus Notes hebben vrijwel nooit voldoende reden gehad om hun taaklijst of

to-do-functie te gebruiken. Maar als ze eenmaal in de gaten hebben hoe die functies te configureren zijn voor GTD, ontdekken ze een nieuwe kracht in deze software en kunnen die benutten. GTD heeft ook een platform voor denken en organiseren bepaald waar letterlijk honderden thuis bedachte softwaretoepassingen uit voortspruiten. Die zijn ontwikkeld door de techneuten die er hun eigen draai aan wilden geven.

Waarom andere systemen en modellen hebben gefaald

De belangrijkste reden dat de wereld ontdekt dat GTD werkt, is misschien wel dat het het eerste model is dat zich *echt* heeft bewezen: er is niets ontworpen om dezelfde problemen aan te pakken dat in verste verte zo functioneel is. De meeste eerdere oplossingen waren waarschijnlijk simplistisch dan wel onvolledig of onnatuurlijk of een combinatie van die drie.

Wat mensen doorgaans bedoelen als ze 'georganiseerd willen raken' is dat ze behoefte hebben aan *controle* over hun fysieke en psychische omgeving. Dat kan in alle redelijkheid niet met een simpele activiteit worden bereikt. U moet eerst alles vastleggen en dan wat mogelijk niet duidelijk is of wat niet in uw wereld thuishoort, verhelderen voordat u dingen goed kunt organiseren. En zelfs als u dat hebt gedaan, zult u alles regelmatig moeten herzien. GTD is het eerste populaire systeem dat mensen heeft gecoacht om te beginnen met een doeleninventarisatie binnen de huidige realiteit van alles wat er in hun hoofd speelt, voordat ze er een waardeoordeel aan hechten.

Op eenzelfde manier hebben andere systemen nagelaten om alle onderdelen op te nemen die van kritiek belang zijn om controle en overzicht te krijgen. Als een model zich richtte op prioriteiten ging het vaak niet in op effectieve manieren om minder belangrijke kwesties uit de weg te ruimen, zonder verplichtingen te negeren. En zelfs als zo'n model de waarde van doelen stellen hoog in het vaandel had, onderscheidde het doorgaans niet de verschillende soorten en niveaus van doelen waar wij mee werken en die elk een heel verschillende structuur vereisen.

Meer in het algemeen lijkt elk model of systeem dat ik heb onderzocht, op eenzelfde manier te veronderstellen dat u vanuit het niets een actueel, accuraat en compleet overzicht kunt krijgen, verplichtingen en structuren kunt creëren op basis van intelligent en rationeel denken vanuit een actueel, accuraat en compleet overzicht, en een stabiliteit en samenhang kunt behouden in uw uitvoering van alles wat uw aandacht trekt en in uw handelen. En dat alles sluit vlekkeloos aan bij vooraf bedachte doelen en plannen. Succes ermee. Ooit iemand ontmoet wiens leven zo stabiel en eenvoudig was?

Echte ervaringen zijn een stuk rommeliger. We opereren in onze wereld, we hebben enig innerlijk gevoel over wat belangrijk is voor ons, op allerlei niveaus, en we proberen de controle en onze aandacht zo goed mogelijk vast te

houden. Niet alleen worden we voortdurend verrast door onverwachte input en ervaringen van buitenaf, we ontwikkelen en veranderen onze eigen perspectieven ook steeds. Als u probeert om een model van aandacht en organisatie te ontwerpen dat geen rekening houdt met die toevloed en u geen manier biedt om uw navigatie daarbinnen te verbeteren, beklijft het niet. GTD beklijft wel.

Goed ontwerp = eliminatie van belemmeringen

Misschien begrijpen we waarom GTD zo effectief werkt wel het best door in ontwerpstermen te denken aan het elimineren van belemmeringen.

Jarenlang heb ik me afgevraagd waarom de mensen die GTD het minst nodig hebben, degenen zijn die er de grootste belangstelling voor hebben en het meest geïnspireerd zijn om het te gebruiken. De mensen die onze coaches inhuren om met hen te werken aan verbetering van de werkstroom staan meestal niet op de onderste sporten van de prestatieladder; vaak zijn het topproducenten, de effectiefste leiders en de efficiëntste mensen. Waarom? Juist deze groep is zich doorgaans het meest bewust van de negatieve gevolgen van obstructies en belemmeringen in het systeem.

Als iemand al in zijn zogeheten comfortzone zit en niet geïnteresseerd is in het soepeler behalen van resultaten of er niet meer wil bereiken, zal hij vermoedelijk niet gevoeliger worden voor mogelijke prestatieverbeteraars. Hij zal die waarschijnlijk niet eens nodig of waardevol vinden. De populariteit van GTD is voor een groot deel te danken aan de honger binnen de groeiende kaders van betere presteerders, in het leven en op het werk, naar een systeem dat daadwerkelijk werkt om frictie te verlagen en voor flow te zorgen. GTD biedt voldoende structuur om de complexiteit te bevatten, zij het met een soort organische flexibiliteit die stabiliteit kan bewaren te midden van ontelbare vormen van groei, verandering en verrassing.

Eenvoudig en gemakkelijk in te voeren principes

U hoeft geen speciale producten te kopen of nieuwe vaardigheden te leren om direct met GTD te beginnen. Vrijwel alles in het proces draait om bekende gedragingen die zowel simpel zijn als gebaseerd op gezond verstand. De enige specifieke vereisten zijn iets om mee te schrijven, een naar behoren functionerend verstand en een plek waar u de lijstjes kunt bewaren die u opstelt.

Een belangrijke reden voor de voortdurende groei van GTD is dat de technieken ervan zijn gebaseerd op elementaire, universele menselijke principes, niet op nog meer variabele culturele, professionele en psychologische verschillen. In de vele jaren dat mijn mensen en ik aan de methoden hebben gewerkt, zijn

we nog steeds niet gestuit op een specifieke groep mensen die meer waarde wint dan een andere door inzicht in en toepassing van GTD. We hebben er mee gewerkt met kinderen, topmensen van grote ondernemingen, kunstenaars, projectmanagers, fabriekswerkers, families, studenten, geestelijken en gepensioneerden.

We hebben Fortune 50-ondernemingen, wereldwijde non-profitorganisaties, startende hightechbedrijven, familiebedrijven en overheidsinstellingen getraind. We hebben GTD-methoden in allerlei sectoren geïntroduceerd: financiële dienstverlening, nutsbedrijven, gezondheidszorg, energie, transport, luchtvaart, consumentenproducten, technologie en onderwijs. We worden net zo goed ontvangen in Duitsland als in Saoedi-Arabië, Estland, Porto Rico, Canada en Brazilië. En we hebben nooit gemerkt dat persoonlijkheid, leerstijl of sekse verschil maakt in de acceptatie van de technieken.

Het probleem en de waargenomen behoefte groeien

Als GTD een probleem zou oplossen dat uniek is en beperkt is tot een heel kleine groep mensen, zou het niet zo populair zijn geworden. En men zou evenmin verwachten dat het zo breed ingevoerd raakt als het een kwestie aan de orde zou stellen die niet zo essentieel is in het grotere schema van menselijke inspanningen. Het feit is dat enorme aantallen mensen in toenemende mate meer stress ervaren, het gevoel hebben de controle te verliezen en niet in staat zijn zich voldoende te concentreren. In reactie op die situatie neemt de erkenning van de behoefte om ons evenwicht te hervinden wereldwijd toe.

Uiteindelijk verlangen we naar meer vrijheid, niet naar meer werk. Tegelijkertijd willen we in staat zijn om op verrassingen te reageren, iets wat nu meer dan ooit voorkomt. We hebben, kort gezegd, een wanhopige behoefte om te leren hoe we moeten beheersen, waarbij het niet gaat om het beheersen van informatie, maar om wat dingen betekenen en hoe ze met elkaar samenhangen.

Te veel verrassingen

Ik heb vaak de vraag gekregen: 'Wat is het nieuwe, David, in de wereld van de technologie, communicatie en informatie dat zoveel stress veroorzaakt?' Mijn antwoord is nogal simpel: 'Er is niets nieuw, behalve hoe vaak alles nieuw is.'

Verandering veroorzaakt altijd een of andere vorm van stress, omdat onze hele wereld ontworpen is op stilstand. Als er iets nieuws gebeurt dat moet worden geïntegreerd in bestaande systemen en datasets, moet iets anders verdwijnen om plaats te maken. Het is ironisch dat zelfs de meest positieve ver-

anderingen vaak tot grote druk en last leiden. Ze vereisen de aanpassing van relaties en zelfbeelden en dwingen de verstoring van bestaande structuren en patronen af.

Hoewel dat altijd al zo is geweest, is het verschil met nu dat u de afgelopen drie dagen vermoedelijk meer verandering veroorzakende, project creërende en prioriteit verschuivende input hebt gehad dan uw ouders in een maand en soms zelfs in een jaar hadden. Zulke verstoringen kwamen eigenlijk zo zelden voor in hun wereld dat ze de stress verdroegen. U leeft vrijwel voortdurend onder stress, omdat uw aanvaarding van nieuwe technologie het mogelijk maakt dat allerlei soorten dingen in uw inbox en op uw voicemail belanden. Elk dingetje kan echter ondermijnen wat u denkt dat uw prioriteiten zouden moeten zijn.

Of u die stroom nieuwe input als goed of slecht beschouwt, heeft alles te maken met uw vertrouwen dat u er op een positieve, houdbare manier mee om kunt gaan, zonder dat het u en uw systemen bedelft, en dat u kunt integreren wat het voor u betekent terwijl u terloops uw verplichtingen herschikt. Als u niet opgewassen bent tegen die taak, zult u het gevoel hebben dat u verdrinkt in een zee van verwarring en verschuivende aandachtspunten.

Geen informatieovervloed, maar mogelijke betekenisovervloed

De meeste populaire zelfhulpmethoden hebben gepoogd om twee kwesties aan te pakken die in feite subtiele illusies zijn: tijdmanagement en informatie-management. Gewoonlijk betekenen hun oplossingen de introductie van een goed ontwerp binnen een bestaand systeem, het gebruik van een kalender (en horloge) en aanpassing van snelheid, ruimte, rangschikking en de keuze van hulpmiddelen en technologieën.

Maar geen van die elementen veroorzaken echter onze stress. Je kunt tijd niet managen: die is gewoon. Maar wat u wel kunt managen is uzelf: uw aandacht en uw daden. Tijd zorgt ervoor dat we ons bewust zijn van beperking, waardoor het werkelijke probleem duidelijk wordt: hoe en waar u uw middelen inzet. Als u uzelf helemaal en optimaal leidt, verdwijnt tijd als factor. U bent gewoon bezig. Er is geen gevoel van gemis, conflict of onbalans in uw ervaring.

De kwestie die echt aan de orde moet worden gesteld, is een mogelijke betekenisovervloed. De natuur, een van de ingewikkeldste omgevingen die we kunnen ervaren, werkt in feite ontspannend, omdat ons verstand dol is op oneindige complexiteit en variatie. Maar informatie uit de natuur is in essentie duidelijk: de betekenis van het zien of horen van beren, bijen en bessen is duidelijk als u er eenmaal enige ervaring mee hebt. Een stukje informatie als een e-mail is echter een stuk vager, omdat u die moet openen, lezen, interpreteren

en evalueren, waarin u al die subtiele inputs en variabelen tot een samenhangend geheel moet vormen. In feite komt u dagelijks honderd of meer *potentiële* beren, bijen en bessen tegen.

Hoe goed u erin slaagt om met zulke stress om te gaan, zal afhangen van uw vermogen om effectieve denktechnieken snel op elk item toe te passen en om een manier te ontwikkelen om de inhoud ervan in de juiste vergaarbakjes te stoppen. Dat is wat GTD u leert en waarom het zo uniek werkt in de turbulente realiteit van het moderne leven.

Getting things done moet je leren, het is geen aangeboren eigenschap

Een andere factor die bijgedragen heeft aan de verspreiding van GTD is de toenemende vraag naar productiviteit. De wereld verwacht steeds meer dat mensen in staat zijn om dingen te laten gebeuren, om dingen gedaan te krijgen. Hoewel inspiratie en innovatie cruciaal zijn, kan een bedrijf of persoon niets met de beste ideeën en strategieën als hij het plan, het doel of de visie niet kan uitvoeren.

Maar is het echt mogelijk om iemand te leren dingen gedaan te krijgen? Kan een afgebakende set gedragingen die capaciteit vergroten? Nog steeds denken velen dat bepaalde mensen van nature productiever zijn terwijl anderen dat gewoon niet meekrijgen bij de geboorte. Een vergelijkbaar vooroordeel gold lange tijd over verkopers, totdat iemand op een dag wakker werd en besepte dat er een kenmerkend, herkenbaar *verkoopproces* bestaat. Sommige mensen begrepen dat beter uit zichzelf dan anderen, voelden het intuïtiever aan, maar in feite bestond het gewoon uit een aantal procedures die onderwezen, geleerd en ingevoerd konden worden.

Een vergelijkbaar fenomeen heeft zich voorgedaan op het gebied van creativiteit en innovatie. Ooit dachten mensen dat je van nature creatief en innovatief was of niet. Fout: er bestaat werkelijk een *innovatieproces*. Als iemand de juiste benodigde gedragingen vertoont, zal hij een grotere output van creatieve en innovatieve ideeën en oplossingen ervaren.

Het zal u dan ook niet verrassen dat er ook een proces is om dingen gedaan te krijgen, een proces dat in GTD is beschreven. Het toenemende inzicht dat het proces kan worden geleerd, gedeeld en ingevoerd, zowel door individuen als culturen, heeft een reactie opgeroepen die langzamerhand weerklank in de hele wereld vindt.

Iets basaals en intuïtiefs

De laatste verklaring die ik zie voor de groeiende erkenning van GTD is er een die ik vermoedelijk niet kan uitleggen in mooie, precieze termen, omdat ze betrekking heeft op de subtielere domeinen van de psychologie, esthetiek en spiritualiteit. Ik beweer niet dat ik deskundige ben op die gebieden, maar er is een element in GTD en de manier waarop dat tot uiting komt, dat iets tot leven lijkt te wekken wat dieper gaat en meer betekenis heeft dan de specifieke onderwerpen en thema's waarmee het mensen coacht in het werk. Ik ben brutaal genoeg om te beweren dat GTD de wereld op dezelfde manier benadert als de kunst, de psychologie en spiritualiteit hebben gedaan: als een kader om nieuwe niveaus en diepten van de waarheid en werkelijkheid te begrijpen en te ervaren.

Gewoonlijk gaan we niet op een vooraf bepaalde, lineaire, logische top-downmanier om met onze wereld. We zijn best in staat om op die manier te denken en te analyseren, maar doorgaans worden we gedwongen om een enigszins andere werkelijkheid onder ogen te zien, waarin dingen gebeuren die niet passen in heldere en rationele categorieën.

We lijken, in heel ruime zin, een drive te hebben, een impuls, iets heel fundamenteels, dat ons motiveert en leidt van binnenuit. Maar voor de meeste mensen levert die drive meestal geen erg bewust en objectief plan op. Als u uw leven nog eens bekijkt, ontdekt u wellicht dat u al die tijd wel een bepaalde richting in gedachten had, maar dat die vermoedelijk niet helder en afgebakend was terwijl u uw pad vervolgde.

Wat zeker wel waar is, is dat u een voortdurende stroom *ervaringen* opdeed, waarvan een groot deel ongepland en onverwacht was. Maar u zag al snel wat die ervaringen betekenden, u creëerde een relatie met wat ze inhielden. Op een of andere manier was er een verbinding tussen uw eigen interne blauwdruk en wat u aantrof in de wereld.

Als we ervan uitgaan dat we verbetering willen in de manier waarop we doen wat we doen, is de keuze voor hulpmiddelen en technieken die beginnen met de visie op onze levens en deze integreren en ondersteunen, de productiefste weg om te volgen. GTD gaat op een vergelijkbare manier om met de verwerking van alle inputs van externe bronnen en een gevoeligheid voor en inzicht in alle innerlijke richtingen en impulsen. En het verlangt niet dat u het allemaal al begrijpt voordat u begint. We staan in verbinding met onze wereld door te aanvaarden, te verhelderen, te rangschikken, na te denken en het contact aan te gaan. GTD onderkent slechts de onderliggende formule voor menselijke ervaring, maakt u bewuster daarvan en stelt u in staat van dat bewustzijn te profiteren op steeds dynamischer manieren.

Ontdekken wat er al is

GTD heeft nooit gestimuleerd dat u zich toelegt op iets nieuws en groots of dat u zich vol passie onderdompelt in uw leven. Het proces vraagt niets meer van u dan dat u vaststelt wat al waar is voor u. We hebben allemaal genoeg te doen: we hebben ons allemaal vastgelegd op meer dingen dan we met zijn vijftien zouden kunnen afmaken of vervullen. De aannames van dit model zijn dat u al gezegend bent met alle creativiteit, motivatie, inspiratie en intelligentie die u zich maar wenst. Het enige wat u eigenlijk hoeft te doen is uw vermogen aanscherpen om te herkennen wat er al is, op diepere en uitgebreidere niveaus, elk obstakel verwijderen dat de volledige expressie ervan verhindert, en uzelf de instrumenten in handen geven die u in staat stellen om uw gaven completer te vast te leggen, te vormen en te uiten. GTD heeft een universele aantrekkingskracht omdat het geen programma probeert te promoten. Het wil slechts de beste en gemakkelijkste manieren aanbieden om een gevoel van controle over en overzicht van uw leven terug te geven voor het geval u door een van beide bent ingehaald.

Het heeft een bepaalde stijl ...

GTD kent een bepaalde finesse in het bieden van een context die u altijd een routekaart lijkt te geven waarop u kunt zien wat er voor u ligt, waar u ook bent. Vergeet echter niet dat het geen systeem is, maar een systematische benadering. Aangezien de functie de vorm bepaalt, zullen systemen altijd een beperkte levensduur hebben; de gewenste resultaten zullen steeds in kwantiteit en kwaliteit veranderen, en de systemen die deze tot stand brengen, moeten dienovereenkomstig worden afgebroken en aangepast. Een *benadering* daarentegen, als het de juiste is, zal flexibel en aan te passen zijn in de loop van de tijd en zal in staat zijn om nieuwe en uitgebreidere thema's te ondersteunen. Het GTD-model is uniek doordat het een gelijk belang toekent aan alles wat u tegen kunt komen in uw leven. Alles en niets is heilig. Uw levendoel? Goed. Kattenvoer nodig? Super. Als het uw aandacht heeft, is het als een ruwe diamant. Als dat niet zo is, verspil dan niet uw energie door er toch aan te denken.

GTD valt ook op vanwege zijn subtiliteit, ook al is het zo eenvoudig, omdat het vaak raakt aan hele gevoelige aspecten van de dingen waarbij u betrokken bent en uw interesses. Problemen waarbij uw diepere gevoelens betrokken zijn en moeilijk vatbare zaken trekken soms uw aandacht en leiden af. GTD biedt dan een anker om uw eigen denken daarover en bewustzijn ervan te ontwikkelen en te onderbouwen. Als u bijvoorbeeld dapper genoeg bent om een kwestie als 'vader en hospice?' in uw inbakje te leggen, volwassen genoeg bent om over een uitkomst te beslissen en doortastend genoeg bent om de volgende stap te nemen om naar die uitkomst toe te werken, hebt u GTD succesvol toe-

gepast en vermoedelijk niveaus in uw bewustzijn bereikt die bijna ongrijpbaar zijn in hun gevoeligheid en complexiteit.

Wat is GTD nu eigenlijk?

Voor degenen die wellicht niet bekend zijn met GTD en als kort overzicht voor degenen die er al enige ervaring mee hebben, is het wellicht nuttig om een aantal van GTD's kernprincipes te beschrijven.

Omdat zoveel mensen en zelfs hele bedrijven (vooral in de softwarebranche) GTD de afgelopen jaren invloed hebben gegeven op hun producten, diensten en waardeproposities, heb ik in 2006 een stuk voor onze website geschreven waarin ik zo goed mogelijk beschreef wat deze methodiek inhoudt.

De subtiele effectiviteit van GTD, die ingewikkeld is zonder beperkend te zijn, zit hem in het buitengewoon simpele idee dat u zich met een volledig en actueel overzicht van al uw verplichtingen, op een systematische wijze georganiseerd en beoordeeld, helder kunt concentreren, uw wereld vanuit optimale invalshoeken kunt bekijken en betrouwbare keuzes kunt maken over wat u moet doen (en laten) op een bepaald moment. GTD is een gemakkelijke en buitengewoon effectieve methode, die stap voor stap uitlegt hoe deze ontspannen, productieve toestand is te bereiken. Het omvat:

- alles vastleggen wat uw aandacht trekt;
- zaken die actie verdienen helder definiëren in uitkomsten en concrete vervolgstappen;
- geheugensteuntjes en informatie zo gestroomlijnd mogelijk organiseren, in passende categorieën op basis van hoe en wanneer u erover moet kunnen beschikken;
- actueel blijven en 'boven op het spel' zitten via de juiste regelmatige heroverweging van de zes horizonnen van uw verplichtingen (doel, visualisatie, doelstellingen, aandachtsgebieden, projecten en acties).

Invoering van GTD verlicht het gevoel bedolven te zijn, roept vertrouwen op en ontladert een stroom creatieve energie. Het biedt structuur zonder beperking, waarbij details met maximale flexibiliteit onder controle zijn. Het systeem volgt nauwgezet de belangrijkste productiviteitsprincipes terwijl het alle vrijheid biedt in het 'hoe'. De enige 'juiste' manier om GTD uit te voeren is betekenisvolle dingen gedaan krijgen door daadwerkelijk de minste hoeveelheid aandacht en energie erin te steken. Duizenden mensen op en over hun werk coachen heeft de GTD-methode gevoed met de best practices over de manier waarop u op die meest efficiënte en productieve manier werkt (en leeft). GTD's eenvoud, flexibiliteit en onmiddellijkheid maken de methode aantrekkelijk.

Het vermogen om te stimuleren, informeren en sterker te maken is de kern van GTD's magie. Inderdaad, wat is GTD? Meer dan het op het eerste gezicht lijkt ...

Ingewikkelder dan dit is GTD niet: alles wat eraan wordt toegevoegd of eraf gehaald, is vermoedelijk niet geschikt voor datgene waar de hele methode om draait.

De drie GTD-modellen

De overkoepelende benadering die ik hiervoor heb beschreven en die uiteindelijk bekend is geworden als GTD, is gewoon een samenvoeging en onderlinge afstemming van drie modellen die ik heb ontdekt en tot een geheel heb gemaakt gedurende vele jaren van advisering en coaching van allerlei soorten mensen en groepen. Ik ben de formules niet tegengekomen in een boek en heb ze niet geleerd in een klassieke lessituatie (hoewel ze wel op die manier kunnen worden overgebracht, wat nu ook gebeurt), maar heb die grotendeels ontdekt en getest in hele directe dagelijkse situaties met mensen die meer helderheid, richting en vooruitgang nodig hadden.

Deze processen ontwikkelden zich in de loop van de tijd tot de effectiefste manieren om werkstromen, projecten en prioriteiten te begrijpen en te beheersen. Ze werden ook tot op zekere hoogte in die bepaalde volgorde volwassen met mij, wat volgens mij relevant is, omdat ze in dat continuüm – werkstromen, projecten (situationeel management) en prioriteiten – het best worden begrepen en ingevoerd.

Hierna volgt een korte beschrijving van de drie modellen. In de rest van het boek zal ik in detail ingaan op de manier waarop en de reden waarom ze werken en hoe u die voor u laat werken.

Werkstromen beheersen

Het model 'werkstromen beheersen' bestaat uit vijf fasen:*

- verzamelen;
- verwerken;
- organiseren;
- onderhouden;
- doen.

In feite heeft deze techniek zich ontwikkeld tot de doelmatigste manier om

* Een uitgebreider overzicht is in Bijlage iv te vinden.

een lijst te maken van al die losse eindjes waarvan wij denken dat we er iets mee moeten of willen doen of de behoefte voelen er iets mee te doen in ons dagelijkse leven, erover na te denken, die te organiseren en te beheersen. Het betekent de vastlegging van alle ruwe input, goede beslissingen nemen over elk punt of onderverdeling van de resultaten in geschikte categorieën, naar behoefte de delen en het geheel van het systeem beoordelen en betrouwbare beslissingen nemen over wat u ermee gaat doen. Dit onderdeel, wat ik het 'horizontale' deel van zelfmanagement noem, wordt het vaakst met GTD geassocieerd, omdat dat het gemakkelijkst is toe te passen en direct resultaat oplevert. Eén element van dit werkstroommodel, dat een aantal aanbevolen technieken levert om via lijsten geheugensteuntjes te organiseren, werd de basis en het voornaamste ingrediënt voor talloze GTD-softwaretoepassingen en blogs.

Natuurlijke planning

Een onderwerp dat het werkstroommodel onderkent, maar waar het niet op ingaat, is projectplanning en -management. 'Verwerken' wat je 'verzamelt' (in bijvoorbeeld e-mail, inbakjes of notulen) vereist bepaling van projecten zodra die zich voordoen en besluiten welke acties er nodig zijn om de voortgang vast te houden. Voor het merendeel van uw verplichtingen is dat voldoende om een gevoel van controle te krijgen. Maar er zijn ook veel situaties en gewenste uitkomsten die uitgebreider nadenken vereisen, zoals uw bruiloft, uw nieuwe website, uw boek en zelfs uw volgende vakantie. Om die ingewikkeldere projecten te plannen en uit te voeren, heb ik een eenduidig en zeer effectief vijf-fasenmodel ontwikkeld.

In mijn begintagen als managementconsultant was 'projectplanning' altijd op zijn minst van bijkomend belang voor iedereen die van zichzelf vond dat hij projecten had die supervisie vereisten. (In feite is iedereen die betrokken is in activiteiten die meer dan één stap vereisen volgens mij bezig met een project managen, maar de meeste mensen vatten de term 'project' niet zo breed op als ik.) Een veelgehoorde vraag in deze groep was: 'Wat is het beste model of de beste software voor projectplanning?' Het leek erop dat al het beschikbare op dat gebied te eenvoudig of te ingewikkeld was. Op mijn eigen nogal primitieve manier begon ik vervolgens op te merken hoe wij in feite van nature vrijwel alles plannen wat we doen.

Het was een van die momenten waarop we nadenken over dingen die gedaan moeten worden, iets wat we meestal behoorlijk effectief doen, maar waarvan we ons niet al te bewust zijn hoe we dat precies voor elkaar krijgen. Een kamer uitlopen, uit eten gaan of een voorjaarstuin aanleggen vereist planning; het zou knap lastig worden om een dag door te komen zonder een bepaald actieplan te maken.

Ons verstand doorloopt uit zichzelf een vijffasenproces dat een voornemen

omzet in werkelijkheid, hoe groot of klein de actie ook is:*

- reden en principes;
- visualisering;
- brainstormen;
- organiseren;
- volgende acties.

We ontwikkelen een voornemen of doel, waarna onze waarden bepalen hoe we erover denken en ernaar handelen. Vervolgens visualiseren we dat doel alsof het al bereikt is. Daarna, vanwege de spanning die dat nog niet verwezenlijkte beeld creëert vergeleken met de huidige realiteit, beginnen we automatisch mogelijk relevante ideeën te ontwikkelen over de manier waarop het doel te bereiken is (brainstormen). De volgende stap is dat we die ideeën uiteenrafelen in componenten, volgordes en prioriteiten (organiseren), wat dan onze aandacht richt op wat we daadwerkelijk moeten doen (volgende acties) om te zorgen dat er daadwerkelijk iets gaat gebeuren.

Dit planningmodel (uitgebreider beschreven in hoofdstuk 3 van *Getting things done*) is, ook al gaat het van nature, geen standaardprocedure in meer geformaliseerde of ingewikkeldere situaties. Die natuurlijke benadering kunt u echter wel gebruiken, en ze wordt ook als zodanig gebruikt, om te garanderen dat uw aandacht juist is gericht met een zo gering mogelijke verspilling van energie en moeite. Het levert de ‘verticale’ dimensie van denken op die nodig is voor projecten, situaties, onderwerpen en thema’s.

Deze werkstroom- en planningsprocessen zorgden, eenmaal ingevoerd in echte situaties, voor een ongelooflijke verbetering in elke omgeving waarin ik die introduceerde. Er bleef echter nog één soort dynamiek over die aangepakt moest worden: prioriteiten stellen.

Aandachtshorizonden

Dat iemand strategisch en tactisch moet nadenken over de keuze wat te doen, op elk gegeven moment, is voor mij gewoon een vaststaand feit, zeker na de jarenlange ervaring als managementconsultant. ‘Management’ gaat per definitie over de toewijzing van beperkte middelen, wat vereist dat goede keuzes worden gemaakt. Ofwel: het is nodig om prioriteiten te stellen. Maar de manier waarop de meeste tijdmanagementmodellen en zelfs strategische adviesmodellen het prioriteringsproces voorstellen, leek onjuist of op zijn minst onvoldoende ontwikkeld om al die factoren te verklaren die echt onze handelingen beïnvloeden.

Toen ik het planningmodel ontwikkelde, begon ik vanuit de basisveronder-

* Zie Bijlagen ii en iii.

stelling dat we uit onszelf al prioriteiten bepalen en dat wij dus in staat zouden kunnen zijn om te leren van iets wat we al van nature doen. Ik bepaalde de zes aandachtshorizonten en hun nut door nauwkeurig de factoren te bestuderen die daadwerkelijk onze keuzes beïnvloeden.

Hun ontwikkeling werd enigszins per ongeluk veroorzaakt. Ik was gevraagd om een ervaren Wall Street-manager te coachen wiens grootste probleem 'te veel besprekingen' was. Zijn assistente werd er doodmoe van om al die mensen af te wimpelen die een plekje wilden reserveren in zijn agenda, die al maanden vooruit was volgeboekt.

Toen ik zijn kantoor binnen liep, sloot hij de deur en vroeg op smekende toon: 'Wat kan ik in vredesnaam aan deze propvolle agenda doen?' Omdat ik geen flauw idee had hoe ik zijn situatie moest aanpakken, besloot ik hem een wedervraag te stellen, zodat we enig overzicht konden krijgen. Ik liep naar het whiteboard dat aan een van de muren hing en schreef een versie op van:

- reden en principes;
- visualisering;
- doelstellingen;
- verantwoordelijkheidsgebieden;
- projecten;
- acties.

Ik wist dat elk van die niveaus elementen bevatte die van invloed konden zijn op ons gesprek over te veel besprekingen. Prompt nadat ik het lijstje had afge maakt, keerde hij zich tot mij en zei: 'Ik snap het!'

'Wat snapt u?' vroeg ik.

'Het gaat helemaal niet om vergaderingen. Het zijn mijn kinderen!'

Het bleek dat hij had toegelaten dat hij zoveel vergaderingen had, omdat hij ervan overtuigd was dat hij er politiek voordeel mee behaalde als iedereen kon zien hoe hard hij werkte. Maar in een flits beseftte hij dat hij daardoor onvoldoende tijd met zijn tienerzonen doorbracht en dat het die prijs niet waard was.

Een dergelijk inzicht is niet uniek, net zomin als de coaching die het had opgewekt. Ik had alleen maar een vrij eenvoudige manier gevonden om overzicht te krijgen in termen van onze verplichtingen aan onszelf die, indien die wordt gebruikt als instrument om te denken en aandacht te richten, snel en effectief is.

Nogmaals: dit is echt geen hogere wiskunde (tenzij u wiskundige bent). Gewoonlijk werken we op al die zes niveaus, waarbij elk niveau verschillende verplichtingen kent, ook al zijn die grotendeels en voor de meeste mensen slechts gedeeltelijk bewust. Wij hebben doelen en waarden. We werken allemaal naar (positieve of negatieve) visies toe. We hebben hogere doelen die we willen bereiken, om die visies in werkelijkheid om te zetten. Bepaalde belangrijke ge-

bieden van ons werk en leven moeten we op een bepaald niveau houden om ons in staat te stellen dat allemaal te realiseren. We hebben allemaal projecten die af moeten om onze afspraken met onszelf op die verschillende niveaus na te komen. En we nemen allemaal actie op basis van een of andere betrokkenheid op een of meer van de vijf aandachtshorizonnen daarboven.

Hoe directer de relatie is tussen onze daden en de verste horizon, hoe groter de prioriteit ervan is, althans in de kern. Met andere woorden: hoe zekerder u weet dat de actie die u zult ondernemen de beste is om uw doel te verwezenlijken, hoe groter de waarde ervan voor u zal zijn.

Maar zoals ik al heb uitgelegd in *Getting things done* en wat ook weer aan de orde zal komen in de bespreking van prioriteiten stellen hierna, de aandachtshorizonnen zijn niet de enige factoren die u zult overwegen als u beslist wat u morgen om kwart over drie zult doen. U zult ook rekening houden met praktische zaken als tijd, energie en plaats. Desondanks biedt dit raamwerk van zes niveaus een deugdelijk en praktisch instrument om uw situatie te overdenken op een uitgebreidere en samenhangender manier dan met een eenvoudig, eenzijdig 'prioriteiten stellen'-mantra.*

Hoe deze modellen zijn samengekomen

De afgelopen jaren heb ik me gerealiseerd dat alles wat ik heb ontdekt en onderwezen aan een of ander aspect van meer controle en overzicht raakt, ongeacht waar, met wie of onder welke omstandigheden. Ik heb de GTD-praktijken gereduceerd tot die twee dynamieken. Dat is functioneler om te begrijpen en mee te werken dan wat ik aanvankelijk 'horizontaal' en 'verticaal' noemde. Mensen kunnen zich lang zoveel niet voorstellen bij 'horizontaal uit het lood' als bij 'controleverlies' en 'ik ben het overzicht kwijt' is een veel bekender concept dan 'verticaal uit het lood'.

De kunst om werkstromen te beheersen door te verzamelen, te verwerken, te organiseren, te herzien en te doen biedt dat controleaspect. Het natuurlijke planningsmodel en de aandachtshorizonnen bieden beide overzicht.

De overeenkomst tussen deze laatste twee modellen is u wellicht al opgevallen. De horizonnen vertegenwoordigen in feite het planningmodel dat op het totale scenario wordt toegepast: het leven, een bedrijf of een poging. Het is een hiërarchische denkwijze die verheldert en de aandacht optimaal richt. Waarom doen we wat we doen? Wat zou de succesvolle uitkomst zijn? Wat zijn de componenten die we moeten managen en afmaken om daar te komen? Wat zijn de vervolgstappen?

* Een korte beschrijving van de aandachtshorizonnen is opgenomen in Bijlage vii.

Het draait allemaal om aandacht

Zoals inmiddels misschien al duidelijk is, gaat GTD voornamelijk over aandacht: de dingen elimineren die afleiden en u instrumenten geven die uw vermogen vergroten om uw aandacht te richten op wat u nodig hebt, op de weg naar wat u nodig hebt en op de reden waarom u het nodig hebt. Als u de controle kwijt bent, is het vrijwel onmogelijk om uw hoofd erbij te houden, behalve als het om de noodsituatie van dat moment gaat. Daarom vormen de technieken die zorgen dat die controle wordt herwonnen een belangrijk element in de methode.

Op eenzelfde manier is het cruciaal dat overzicht weer terug te krijgen om zodoende de juiste aandacht op te brengen als u het overzicht van uw verplichtingen kwijt bent op de verschillende horizonnen waarop u functioneert. Vandaar dat er een tweede terrein van meesterschap is: de juiste reflectieve activiteiten ontwikkelen om te herzien wat uw aandacht trekt op de verschillende horizonnen en dat aan te passen.

Dit mondt uiteindelijk allemaal uit in fysieke actie: wat u besluit te doen op een bepaald moment. Die actie is het eindresultaat van de vijf stadia om controle te krijgen, maar ook de laatste operationele uiting op alle niveaus van het leven en werk waarbij u betrokken bent. Ongeacht de mate waarin u zich bewust bent van die stadia en niveaus, u onderneemt hoe dan ook de hele tijd actie. De truc is niet zozeer om ervoor te zorgen dat wat u doet voor u altijd het juiste is (hoe zou u dat per slot van rekening zeker kunnen weten?), maar dat u stevig het heft in handen hebt met een functionerend proces om uw beste keuze te ontdekken en ernaar te handelen.

GT D: de mentale fundering

De laatste jaren is er belangstelling ontstaan voor het concept 'emotionele intelligentie' dat intellectuele validiteit biedt aan het simpele idee dat het vermogen om gevoelens in de hand te houden direct samenhangt met persoonlijke effectiviteit en professionele resultaten. Naarmate communicatie, teamwork, samenwerking en goed onderhouden relaties steeds belangrijker zijn geworden in het bedrijfsleven, is deze aandacht voor de emotionele component profijtelijk geweest.

Ik zal echter beweren dat er een ander soort validatie op zijn plaats is en dat het de hoogste tijd daarvoor is: die van mentale intelligentie. Wij moeten ons denkproces volledig begrijpen, beheersen en verbeteren. Het is niet zo dat mensen niet in staat zijn om te denken; ze doen het gewoon niet of ze denken niet zo doelmatig als zou kunnen, omdat hun mentale bedrading in de war zit. Als u weigert om op effectieve wijze over zelfs maar een binnengekomen

e-mail of uw aantekeningen van een telefoongesprek na te denken, zal dat een negatieve impact hebben op uw effectiviteit, net als een emotionele uitbarsting of een onderkoelde reactie dat heeft.

Mijn ervaring is dat beheersing van uw denkproces *meer* gewicht in de schaal legt in dergelijke situaties. Hoe we ons voelen, beïnvloedt zonder meer hoe we denken, maar het omgekeerde is vaker waar. ‘Denken’ definiëren in de breedste zin door elk soort aandacht en voorstellingsvermogen van de geest mee te nemen, naast de cognitieve processen van logisch en rationeel oordeel, betekent dat uw gevoelens meer door uw gedachten worden gestuurd dan omgekeerd.

Uw verstand heeft geen hersens

Het lijkt erop dat de meeste mensen voor het grootste deel hun geest de regie in hun hoofd geven. Ik maak hier natuurlijk een onderscheid tussen denken en de geest en ben niet van plan me al te ver in filosofische of psychologische diepten te wagen. Maar mijn ervaring is dat denken ontstaat als intelligentie en intenties samenkomen. Ik gebruik mijn verstand, naast andere intuïtieve bronnen, om onderscheid te maken en beslissingen te nemen over iets of ten behoeve daarvan. Als u ooit van gedachten bent *veranderd*, is er blijkbaar een deel van u dat hoger is, dat in staat is om creatief en bewust geconcentreerd te denken. De geest is een fantastische dienaar, maar een verschrikkelijke meester.

Uw geest zal u aan allerlei dingen herinneren als u er niets aan kunt doen en *dénken* aan uw zorgen komt in de verste verte niet in de buurt van er iets aan *dóén*. Het lijkt erop dat mensen vaker wel dan niet gedachten hebben, hoewel ze niet echt nadenken over datgene waar ze aan denken, althans niet op een effectieve manier die de inhoud ervan oplost, bespoedigt of beheerst. Maar begrijpen hoe u dit relatief reactieve en mechanische deel van ons mentale proces kunt benutten, is een belangrijke sleutel om het spel te winnen.

We worden niet zo geboren

Geen van allen zijn we geboren met de gedachten: ‘Wat is hier waar? Wat proberen we te bereiken? Wat is de volgende stap? Wie doet het?’ Als dat wel zo was, moet die neiging al op jonge leeftijd uit ons systeem zijn gedeprogrammeerd. Ik ken weinig mensen die geneigd zijn op die manier te denken en handelen alsof het vanzelfsprekend is en dan meestal alleen nog op bepaalde terreinen in hun wereld. Maar zelfs binnen die groep lijken de meesten zich niet erg bewust te zijn van de manier waarop ze dat denkproces toepassen noch passen ze dat gedrag in andere belangrijke delen van hun leven toe. Een projectmanager van een softwarebedrijf kan misschien grote besprekingen lei-

den en weten hoe hij een productlancering in goede banen moet leiden, maar hij is wellicht volledig onthand als hij die technieken moet toepassen op de relatie met zijn moeder of zijn eigen financiën, ook al zouden diezelfde principes relevant kunnen en moeten zijn.

Toen een senior manager, die het zeer gerespecteerde managementontwikkelingscentrum van een belangrijk Amerikaans bedrijf had geleid, op mijn werk stuitte, merkte hij op dat ik 'de heuristiek had onthuld' voor het gedrag dat zijn bedrijf waardeerde in hun cultuur, maar dat het niet wist over te dragen. Het had die gedragingen benoemd en verwachtte die van medewerkers, zoals vergaderingen niet beginnen zonder helder doel, discussies niet beëindigen zonder de volgende actiepunten toe te lichten of te bepalen wie daarvoor verantwoordelijk zou zijn. Dankzij GTD werden die praktijken bewust, begrijpelijk en overdraagbaar als onderdeel van een samenhangend model.

Deze sturende vragen zijn essentieel voor een productief contact met onze wereld en worden dat steeds meer naarmate onze werkelijkheden en verplichtingen subtieler en vager worden in het steeds ingewikkeldere leven dat we leiden. Om te zorgen dat het allemaal werkt, moeten we meer nadenken over hoe we denken en dat bewustzijn toepassen op veel meer thema's in onze wereld.

Aandacht voor aandacht

Hoe onze hersens aandacht en onze capaciteiten richten op beheersing van dat proces, staat de laatste jaren volop in de belangstelling en wordt uitgebreid onderzocht. De meeste mensen die ik heb ontmoet, hebben in meer of mindere mate moeite om zich goed te concentreren. Dat onvermogen bereikt zelden dusdanige niveaus dat professionele hulp nodig is, maar het is er desalniettemin.

Het zal weinig verrassend zijn dat deze aandacht voor het onderwerp 'aandacht' de wereld van zakelijke doelmatigheid heeft bereikt. Nieuwe technologieën als e-mail, blackberry's, *instant messaging* en mobiele telefoons hebben de vraag opgeroepen van de mogelijke kosten van subklinische vormen van 'afgeleid zijn', en in onderzoek na onderzoek is geprobeerd om de negatieve zakelijke gevolgen van gebrek aan aandacht te bepalen die dankzij die middelen ontstaan. De werkelijke economische kosten ervan zijn lastig te meten, maar uit statistieken kunnen conclusies worden getrokken over de afname van de gemiddelde concentratietijd en de toename van onderbrekingen. Ondernemingen hebben voortdurend geprobeerd om richtlijnen in te voeren als 'e-mailloze vrijdagen' en 'stille uren', niet alleen om de inefficiënties in te perken die uit psychische ruis voortvloeien, maar ook om voldoende ruimte te creëren voor het reflectieve, creatieve proces waarvan sommige slimmeriken inzien dat het strategisch belangrijk is voor hun kenniswerkers.

De meeste onderzoeken naar die onderwerpen en de voorgestelde oplos-

singen draaien om de externe omgeving, zoals te veel e-mail, te veel onderbrekingen, te veel of te weinig communicatie of te veel verandering die te snel gaat. Oplossingen die zich alleen richten op een afname van de omvang of snelheid van de input zullen op zijn best tijdelijk werken en op zijn slechtst kunstmatig beperken en afstoppen. We moeten leren te manoeuvreren in de steeds meer door elkaar lopende werelden van denken en handelen; dat zal tot een blijvende oplossing leiden.

Het denkproces dat we nodig hebben om deze ingewikkelde wereld te doorkruisen naarmate die zich verder ontwikkelt, tegelijkertijd met onze volwassenheid, is niet aangeboren. Waar we wél allemaal mee worden geboren is een geest die dwaalt zodra hij de kans krijgt. En een van de plekken waar die het snelst naar afdwaalt, is de *to-do*-lijst, en in verbazingwekkend detail. Hoewel dat dwalen deels gezond en nuttig is, leidt het echter vaker af en levert stress, slurpt onze energie op en verlaagt ons vermogen om geconcentreerd, creatief en productief te blijven.

Een van de grote voordelen van GTD is de handleiding die het biedt om creatief denken te onderscheiden van ondoelmatige bezorgdheid, met als resultaat dat u in staat bent om dat laatste, negatieve aspect te elimineren. Tegelijkertijd zet u de deuren open voor een ruimere toegang tot het positieve en de mogelijkheid om te onderzoeken waartoe uw verstand werkelijk in staat is. Dat proces houdt geen esoterisch-wetenschappelijke discipline of mystieke openbaring in (hoewel mensen die aan die beide uiteinden van het leerspectrum actief zijn, GTD beschouwen als iets wat ze 'eindelijk' kunnen gebruiken). Mentale intelligentie begrijpen en koesteren door de juiste aandacht te richten op wat uw aandacht heeft, is net zo rechttoe rechtaan als eten koken. Het gebeurt als u bepaalde dingen doet en het gebeurt niet als u die niet doet.

De logica van GTD

Kracht komt gemakkelijker dankzij toegang tot een vrije ruimte, een principe dat ik duidelijk heb ervaren tijdens vechtkunsttrainingen. Een 'geest als water' hebben, een beeld afkomstig van een karatemetaphoor om een toestand van helderheid en openheid te beschrijven, is een algemeen thema geworden dat met GTD-methoden samenhangt. Net zoals water perfect en juist reageert op wat het tegenkomt, zonder stress, spanning of onnodige energie, hebben wij een groter vermogen om het contact met onze wereld aan te gaan met de juiste hoeveelheid energie, reactie en investering als we niet afgeleid worden. We zijn ook in staat om ons geheel los te maken van een activiteit zodra onze aandacht ergens anders vereist is en kunnen ons volledig concentreren op de nieuwe taak voorhanden. Flexibiliteit en concentratie zijn de bronnen van kracht en alles wat een van die twee aantast, staat onze productiviteit in de weg.

Reageren op de e-mails van uw leidinggevende, de gedachte verwerken die u net had, omgaan met het ongebruikelijke zwijgen van uw kind, de crisis op uw afdeling aanpakken waarvan u zich net bewust bent geworden, het zijn allemaal situaties waarop u optimaal kunt reageren, afhankelijk van de factoren waaruit uw universum op een bepaald moment bestaat. Maar als u te veel aandacht besteedt aan vruchteloze gedachten erover in plaats van aan de dingen waar u aan móét denken om die kwesties effectief aan te pakken, dan werkt u niet met een ‘geest als water’ en zullen ze meer energie van u vragen dan nodig. Als u ooit gedachten en gevoelens van de ene vergadering hebt meegenomen naar de volgende, of problemen op het werk mee naar huis hebt genomen, weet u dat het noch productief noch leuk is. En eerlijk gezegd, als u een gedachte meer dan één keer hebt, op dezelfde manier over hetzelfde onderwerp, bent u vermoedelijk onnodig werk aan het verrichten en uw creatieve energie aan het uitputten.

Dus hoe werkt dit alles nu? Wat is de logica van het proces?

Kracht = concentratie

Geconcentreerde energie wekt de meeste vitaliteit op en heeft de grootste impact. Als u zich niet kunt concentreren, is het onmogelijk om uw effectiviteit te maximaliseren, wat u ook doet, of het nu pianospelen is of planken met uw handen breken, uw puppy proberen op te voeden, een taal leren of een belangrijk gesprek met uw kind voeren.

Concentratie = eliminatie van afleiding

Is uw aandacht wel eens ontsnapt? Wat gebeurde er met uw productiviteit?

Wie of wat leidt u het meest af? Ik ben ervan overtuigd dat u dagen hebt gehad waarin u werd onderbroken en lastiggevallen door honderden externe voorvallen die uw vermogen om te ontspannen en dingen gedaan te krijgen verminderden: lawaai, iemand die onverwachts uw kantoor binnenwandelde of een computer die de geest gaf. Maar wees eens eerlijk: hebt u ook wel eens alleen in een stille kamer gezeten en werd u toch afgeleid? Natuurlijk. We kunnen vermoedelijk net zo gemakkelijk onze eigen gedachten allerlei willekeurige paden laten volgen als van koers raken door anderen.

Afleiding = slecht beheerde verplichtingen

Als u hebt gemerkt dat uw gedachten tijdens het lezen van dit boek afdwaalden, is er een grote kans dat uw aandacht naar een verplichting ging die u hebt, iets wat u af moet of wilt maken of aanpakken. En er is ook een grote kans dat het onderwerp dat u afleidt onvoldoende onder controle is. Er hangen beslissingen mee samen die niet zijn genomen of herinneringen die niet zijn opgevolgd. Hiermee vel ik geen negatief oordeel, het is gewoon een constatering van een feit over die situatie.

Ik heb het er niet over dat u uw aandacht bewust richt op iets anders dan dit boek terwijl het voor uw neus ligt. Wellicht hebt u besloten dat uw prioriteiten momenteel even anders liggen, omdat u iets las wat u heeft herinnerd aan een reis die u binnenkort naar New York maakt en besloot u om na te denken over dingen die u zou willen doen als u daar bent. Misschien wilt u overschakelen naar een andere mentale versnelling en uw geest laten dwalen en 'grazen' waar hij zin heeft.

Werkelijk verstorend is afleiding die ontstaat als uw aandacht door iets wordt *gegrepen*, gewoonlijk iets waar u liever op dat moment niet aan denkt. In feite weet uw verstand op een of andere manier dat het onderwerp van die afleiding nog niet goed beheerst wordt en probeert het dat gewoon voor elkaar te krijgen. Uw 'centrale verwerkingseenheid' laat een programma waarvan u hebt gezegd dat hij dat moet draaien, overuren maken.

Uw verstand kan verplichtingen niet zo goed managen

Hiervoor heb ik gezegd dat het verstand, op zichzelf en vergeleken met intelligent denken, niet zo slim is. Het probleem is dat het ernstig beperkt is in zijn vermogen om verplichtingen te managen. Maar vreemd genoeg blijft het, omdat het zo'n goede en toegewijde dienaar is, doorwerken als het in de gaten heeft dat een bepaalde taak niet op een betrouwbare manier wordt uitgevoerd. Uw verplichtingen zullen ergens gevolgd en beheerst moeten worden. Als ze niet in een systeem bijeen worden gebracht, schieten ze wortel in uw geest.

Die is echter werkelijk gehandicapt als het gaat om zijn vermogen om te herinneren, in herinnering te brengen en automatisch te denken en te beslissen. Als uw verstand de capaciteiten zou hebben die de meeste mensen eraan toeschrijven, op basis van hun vertrouwen in plaats van een extern systeem, zou het u alleen maar aan die dingen herinneren die u moet doen en wel op het moment dat u er ook daadwerkelijk iets aan kunt doen.

Hebt u bijvoorbeeld op het moment ergens in huis een zaklamp liggen met lege batterijen? Als dat het geval is, wanneer en waar herinnert uw geheugen u er dan aan dat u nieuwe batterijen nodig hebt? *Als u merkt dat ze leeg zijn, als de elektriciteit uitvalt!* Dat is niet handig. Als uw hersens enige aangeboren intelligentie hadden, zouden ze u alleen lastigvallen over batterijen als u langs de juiste schappen in een winkel liep. 'Hé, je hebt nieuwe AAA-batterijen nodig, daar, op die plank!' Als uw verstand echt verstand had, had u geen systeem nodig.

Hebt u sinds u vanochtend wakker geworden bent aan iets gedacht wat u moest doen maar nog steeds niet hebt gedaan? Hebt u die gedachte vaker gehad? Heeft die herhaalde gedachte tot enige vooruitgang geleid in de zaak waar hij betrekking op had? Waarschijnlijk niet. Het nettoresultaat is een totale verspilling van tijd en verlies van uw energie.

Uw verstand heeft maar beperkt ruimte voor dit soort herinneringen. On-

derzoek heeft aangetoond dat het kortetermijngeheugen nog niet eens een tiental items kan bevatten voordat het die uit het oog verliest en de context ervan kwijtraakt. Naarmate u het meer dingen geeft om af te handelen, gooit het er aan de eind van de rij een even grote hoeveelheid af in termen van bewuste beheersing.

Het verstand is ook een verschrikkelijke boekhouder. De opvallendste prioriteiten op uw mentale lijstjes zijn doorgaans dat wat het laatst (recentste input) en luidst (grootste emotionele lading) is binnengekomen. Op een willekeurige middag bestaat de kans dat u evenveel verstandelijke ruimte toekent aan 'brood kopen' als aan 'gebouw kopen'. Vermoedelijk zelfs meer, omdat u bang bent voor wat er gebeurt als u vergeet brood te kopen op weg naar huis.

Het deel van uw hersens dat wordt ingezet om verplichtingen bij te houden, heeft geen gevoel voor verleden of toekomst. Dat betekent dat zodra u in uw hoofd rekening houdt met iets wat u moet doen, een deel van u de hele tijd blijft proberen het te doen. Zelfs de simpele poging om twee taken tegelijk vast te houden en te managen, leidt tot een bepaalde mate van innerlijke stress en falen, omdat u ze niet tegelijkertijd kunt doen.

Tot er een beter systeem is, kan het verstand niet loslaten

Als uw bewuste geest normaal werkt, laat het alles los, behalve datgene waar u zich op dat moment op concentreert. Het minder bewuste deel houdt alles vast wat niet in een of ander extern systeem is vastgelegd. U kunt anderen voor de gek houden, maar niet uw eigen hoofd. Het weet zeker of u iets wat u moet doen, hebt opgeschreven en of u te vertrouwen bent dat u er op het juiste moment naar kijkt. Als een van die twee factoren ontbreekt, klampt het zich eraan vast. En niet opgeschreven taken hebben de neiging om op de raarste moment naar de oppervlakte te komen, bijvoorbeeld als u om één uur 's nachts in bed ligt. *O nee ... Ik moet niet vergeten om Anita te vertellen dat ik volgende week in Singapore zit.*

De meeste mensen lijken te functioneren door alleen op hun eigen verstand te vertrouwen om niet-afgeronde zaken te managen. Helaas probeert dat verstand vervolgens alle afspraken tegelijk na te komen, wat onmogelijk is. Het gevolg is de paradox dat voortdurend proberen om de stress van onafgeerd werk te verminderen meer stress oproept.

Hoe doorbreekt u die cirkel?

De druk van verbroken beloften aan uzelf verminderen

Om de druk van verbroken beloften aan uzelf te verminderen moet u weten dat u:

- uw afspraken op alle horizonnen hebt vastgelegd, verhelderd en georganiseerd; en
- zo vaak als nodig is bewust eraan zult denken.

De meesten van ons worden niet afgeleid door wat er in onze agenda staat. U ervaart waarschijnlijk geen bezorgdheid over waar u donderdag over een week om tien uur 's morgens geacht wordt te zijn. Waarom niet? U vertrouwt uw systeem. Dat veronderstelt natuurlijk dat u weet dat u al uw datumgebonden herinneringen erin hebt staan, dat u er toegang toe hebt en dat u zo vaak als nodig in uw agenda zult kijken om te garanderen dat u ziet wat u moet zien op het moment dat u het moet zien.

U hebt de afspraken in uw agenda niet werkelijk afgerond en wat erin staat, bevat u wellicht niet bepaald, maar deze toekomstige verplichtingen vormen geen mogelijke afleiding voor uw aandacht op dit moment. Evenmin hoeft u die allemaal afgerond te hebben, noch hoeven ze u aan te spreken om die uit uw hoofd te zetten.

Als u opeens zou merken dat u uw agenda kwijt bent, wat zou er dan gebeuren? Allerlei vormen van stress zouden uw verstand dan bestoken, omdat het zou beseffen dat het zich nu voortdurend van alles zou moeten herinneren ter vervanging van uw systeem. Managers die zwaar leunen op een secretaresse als hun systeem hebben ook het gevoel te verdrinken als die persoon onverwacht niet komt opdagen.

Waarschijnlijk hebt u al gemerkt welke vrijheid u ervaart als het risico van verbroken beloftes verdwijnt dankzij het juiste gebruik van een betrouwbaar systeem. Ook kent u de opeenstapeling van negatieve resultaten als u zoiets niet hebt. Is er verschil tussen de afspraken met uzelf en alle andere verplichtingen in uw leven en werk die niet in uw agenda staan? Volstrekt niet.

Het is mogelijk om u zo zorgeloos mogelijk te voelen over vrijwel al uw verplichtingen, maar het vereist dat u vertrouwt op dezelfde elementen die zorgen dat uw agenda werkt: u moet erop vertrouwen dat die verplichtingen er allemaal in staan en dat u er aandacht aan zult besteden wanneer dat nodig is.

Dus waarom heeft dan vrijwel iedereen die agenda op orde en legt vrijwel niemand alle andere zaken in zijn leven in iets vergelijkbaars vast en maakt er een gewoonte van die goed te beoordelen? Daar zijn drie redenen voor.

Allereerst is over alles wat er in de agenda staat al nagedacht en besloten; het is allemaal vertaald naar het fysieke handelingsniveau. U hebt afgesproken Jim maandag rond de lunch te bellen: u hoeft verder niet meer na te denken over wat de juiste actie is of waar en wanneer u het gaat doen. Ten tweede weet u *waar* u dat soort acties moet parkeren (in de agenda, die een bekend en beschikbaar hulpmiddel is). En ten derde, als u het overzicht kwijtraakt over dingen in uw agenda en uw verplichtingen, krijgt u duidelijk en snel negatieve feedback van mensen die u belangrijk vindt. Als u afspraken met uzelf maakt en die niet nakomt, is dat tot daar aan toe, maar als u vergeet uw kinderen op te halen, een prospect te ontmoeten of op een bespreking met uw chef te verschijnen, wordt die omissie al snel duidelijk en zult u zich ongemakkelijk voelen.

Bij het merendeel van de andere verplichtingen die mensen hebben, kan het heel gemakkelijk dat één, zo niet al die drie factoren afwezig zijn. De data die bijgehouden moeten worden, zijn niet helder, er is nog geen bekend systeem om die daarin te volgen, en de feedback van iets wat tussen de wal en het schip valt, is vaak niet direct duidelijk en vervelend. U weet dat de zomer eraan komt en dat u de activiteiten van uw kinderen in die maanden moet plannen, maar u hebt dat waarschijnlijk nog niet bestempeld als ‘project’ om af te maken, noch hebt u besloten wat u precies allemaal moet doen om het op te zetten. Als u hebt besloten dat u met uw partner gaat brainstormen over ideeën voor de familie, weet u waarschijnlijk niet waar u dat geheugensteuntje moet bewaren. En als u dat brainstormen niet doet, is er niet direct een negatief resultaat.

Als al die losse eindjes die onze aandacht trekken netjes afgebakend op ons pad kwamen, met bijbehorende uitkomsten en acties (nadenken hoeft niet meer), als we een voor de hand liggend en gemakkelijk te gebruiken instrument zouden ontwikkelen en hanteren om die dingen te volgen en te herzien, en als we iedere keer ineens zouden krimpen als ook maar het kleinste dingetje erdoorheen glipte in het systeem, dan zou ‘geest als water’ veel vaker regel dan uitzondering zijn.

Als ik de kans krijg om mensen mijn eigen systeem te tonen, met de verschillende projectoverzichten, acties, ‘wachten op’- en ‘ooit/misschien’-punten erin, samen met de overzichten van mijn verantwoordelijkheden op het werk, doelen, visies en waarden, reageren ze vaak instinctief: ze winden zich op. ‘Je hebt zoveel *lijstjes!*’ (wat ze op een toon zeggen waaruit blijkt dat dat niet noodzakelijkerwijs iets positiefs is). Een van de antwoorden die ik dan ook heb, is: ‘Goed, geef me jouw agenda maar, dan gooien we die weg.’ De meesten vinden dat geen goed idee. Wat mij betreft is dat intellectuele oneerlijkheid. Als één lijst werkt om een klein stukje stressvrije productie mogelijk te maken, waarom zou je er dan niet net zo veel gebruiken als je nodig hebt om alles te bestrijken?

Maak uw denken af

De belangrijkste component die heeft ontbroken om dit spel speelbaar te maken over het hele spectrum van uw leven, is de training om uw denken af te maken. Agenda’s bevatten het resultaat van afgeronde mentale inspanning; ze zijn het product van beslissingen over fysieke acties. Ze vertegenwoordigen misschien niet het beste denken (misschien hebt u de verkeerde vergadering belegd om het verkeerde onderwerp te bespreken), maar binnen hun eigen kleine domein valt er niets meer te besluiten.

Behalve als mensen een afspraak plannen, moeten ze over de meeste verplichtingen die ze aangaan nog besluiten nemen. De zorg voor moeder, de komende vakantie, het privébudget, de aanbieding van een mogelijke samenwerking, het probleem met een belangrijke stafmedewerker, allemaal zijn ze

nog niet uitgedacht tot de 'startbaan' met de daaraan gekoppelde echte, fysieke, zichtbare acties.

Het probleem met dit soort losse eindjes is dat als ze in uw gedachten opduiken, ze mogelijk zo vormloos, ingewikkeld of ambigu lijken dat u onmiddellijk ophoudt eraan te denken. U bent bang dat er te veel te overwegen valt en u hebt daar op dat moment niet de tijd of energie voor. Wat de meeste mensen niet beseffen, is dat u die dingen niet hoeft te begrijpen, oplossen of volledig te plannen om die uit uw hoofd te krijgen. 'Uw denken afmaken' betekent eenvoudigweg beslissen wat de volgende fysieke handeling is om de dingen een stap verder te brengen dan waar ze nu zijn. Dit is een voorbeeld bij uitstek van niet de juiste aandacht besteden aan dat wat uw aandacht trekt. *U moet meer over uw losse eindjes nadenken dan u denkt, maar niet zoveel als u vreest.*

Als u eenmaal hebt besloten wat de volgende acties zijn voor elk punt in uw gedachten en geheugensteuntjes daarvoor hebt geplaatst waar u die nodig hebt, bent u vrij om te gaan en staan waar u wilt. Mijn ervaring heeft me geleerd dat ik in 95 procent van de gevallen dat ik tijd en energie heb om dingen te *doen*, ik niet de tijd en energie heb om na te denken over wat ik moet doen met de dingen die *al gedaan hadden moeten zijn*. Als u langs een computerwinkel rijdt, hebt u op dat moment niet de tijd om na te denken over elk project thuis waarvoor u iets nodig hebt uit die winkel. U hebt misschien wel de tijd en energie om de vijf dingen te halen die u nodig hebt, maar niet om te bedenken welke vijf dat zijn. Als u onvoldoende hebt besloten wat u nodig hebt en waar dat vandaan moet komen, zitten er vermoedelijk grote gaten in uw vermogen om dingen gedaan te krijgen.

Dat soort onvolledig gebruik van uw intelligentie is een van de grootste obstakels voor een heldere blik en om de vaak duistere en turbulente wateren van het leven en werk te bevaren.

Overzicht is uw kostbaarste bezit

Hoe u tegen het spel van werk en leven aankijkt, is de belangrijkste sleutel om het te winnen. U kunt zich in de ogenschijnlijk meest penibele situatie bevinden en toch vol vertrouwen de controle hebben als u het juiste overzicht hebt. En u kunt een leven leiden dat ideaal en vol overvloed is en toch uzelf het leven willen benemen als u het verkeerde overzicht hebt. Overzicht is allesbepalend, maar het is een lastig goedje: het glipt u zo door de vingers.

GTD-principes en -methoden zijn ontworpen om te zorgen dat uw vermogen om overzicht te houden en het terug te krijgen als u het kwijt bent maximaal is. We moeten allemaal het bos managen terwijl we de bomen omhelzen. Maar het houdt afhankelijkheid van een concreet proces in over vaak niet-concrete dingen. Zo kunnen we onze geest losmaken van al die losse eindjes waarin hij verstrikt kan raken als gevolg van slechts drie e-mails en twee telefoontjes binnen twintig minuten. Aangezien overzicht het belangrijkste mentale

raamwerk is dat u kunt ontwikkelen, zijn instrumenten en technieken die dat ondersteunen van onschatbare waarde.

De behoefte aan verstandsuitbreiding

In recent psychologisch onderzoek begint er een context te ontstaan waarbinnen de ontwikkeling van een systeem om vast te leggen wat onze aandacht trekt, dat te verhelderen en goed te organiseren, meer gegrond is en zelfs noodzakelijker is. Ons verstand kan bepaalde dingen op een zeer creatieve manier doen en verslaat daarin nog steeds de krachtigste computer. Het vermogen ervan om een schier oneindig aantal variabelen te combineren in een willekeurige situatie is buitengewoon. Bied het een probleem of project aan om zich op te richten en de complexiteit die het aankan en de creativiteit die het kan produceren, zijn enorm. Geef het twee problemen tegelijk om over na te denken en het lijkt alsof de stoppen doorslaan.

Als we onze aandacht op één taak gericht kunnen houden, is alles prima in orde. Het probleem ontstaat zodra er geen heldere, duidelijke lijnen zijn tussen twee of meer problemen waaraan we proberen te denken. Het lijkt erop dat als we een verplichting met onszelf aangaan op een willekeurig niveau – klein, groot, privé, professioneel, ingewikkeld, gewoontjes – die we niet direct afhandelen, er een ‘open lus’ in ons hoofd wordt gelegd, waarna een deel van ons voortdurend bezig is om te proberen daarop vooruit te komen. Het is als een vis die gehapt heeft en aan de lijn blijft trekken tot we hem binnenhalen of los snijden. In plaats van dat ons denken vrij is en gericht op één object, probeert het om tientallen, zo niet honderden dingen tegelijk te accommoderen. We functioneren dus in een voortdurende situatie van kortsluiting.

Om die complexiteit te managen, moet u geheugensteuntjes hebben en gebruiken in uw denkproces, net zoals u waarschijnlijk al doet met uw agenda. De meeste mensen houden een fysieke agenda bij, niet eentje in hun hoofd. Als ze weten dat de agenda alle gegevens bevat over vergaderingen en afspraken, en ze vertrouwen erop dat ze ernaar zullen kijken als dat nodig is, lopen ze zich niet voortdurend af te vragen waar ze hoe laat moeten zijn. Als ze in hun agenda kijken, is er in hun geest ruimte om creatief na te denken over wat er nodig is in verband met die afspraak wat betreft de logistieke kant en de aard van de afspraak zelf. De planning van de dag of week bekijken kan dan ook creatief denken over talloze daarmee samenhangende zaken ondersteunen, die afkomstig zijn uit een bredere context. Als u uw eigen agenda net hebt bekeken, zowel achteraf als vooruitkijkend, durf ik te wedden dat er door dat kijken gedachten zijn losgemaakt die u anders niet had gehad, zeker als u het alleen maar deed in een poging een actueel en compleet beeld te krijgen van de tijdgebonden afspraken die u hebt.

De agenda is misschien wel het meest voor de hand liggende voorbeeld van een zelfontwikkeld systeem om het verstand uit te breiden, maar er zijn talloze andere voorbeelden van manieren waarop de wereld ons denken laat ontspannen: we vertrouwen erop dat de borden langs de snelweg vertellen waar we eraf moeten, onze horloges en klokken precies aangeven hoe laat het is en de meters op het dashboard ons laten weten dat we moeten tanken of dat er een mechanisch mankement is. Het voornaamste principe dat aan al die systemen ten grondslag ligt, doet overal om ons heen opgeld, is geaccepteerd en wordt verondersteld.

De lijst van niet in de agenda opgenomen punten die mogelijk uw aandacht hebben of zouden moeten hebben, is echter vele malen langer dan die in uw agenda. Bovendien is de inhoud ervan vaak niet zo netjes en helder en specifiek als een afspraak of een signaal dat u moet tanken. Maar het basisprincipe dat op alles van toepassing is, geldt ook hier: als u kunt beslissen wat iets voor u betekent en wat u van plan bent eraan te doen als u dat al doet, als u een geheugensteuntje kunt gebruiken ter herinnering aan datgene waar u aandacht aan moet besteden, en als u erop kunt vertrouwen dat u de gewoonte hebt om op de juiste manier met het systeem te werken, is er geen reden dat openstaande verplichtingen uw bewustzijn plagen.

Uw onzekerheid over uw persoonlijke financiën of de problemen die zijn opgedoken wat de gezondheid en leefsituatie van uw moeder betreft, kunnen aanvankelijk zeker intimiderender zijn dan ‘maandag Claudia om kwart over twee ophalen’ of ‘San Francisco – 500 mijl’. Maar als u deze zaken tegemoet treedt met het juiste arsenaal aan technieken, kunnen ze evengoed ter ruste gelegd worden in uw geest.

Dat is uiteraard gemakkelijker gezegd dan gedaan. Weinig mensen hoeven te leren hoe ze afspraken moeten maken en een agenda gebruiken, of hoe ze borden langs de snelweg moeten lezen. Maar mensen lijken niet in staat om automatisch te bepalen wat ze moeten doen met de onduidelijkere en ingewikkeldere gegevens waarmee we op een efficiënte en effectieve manier hebben om te gaan. Daarom moeten modellen om controle en overzicht te krijgen, hoe gewoontjes ze bij een eerste kennismaking ook mogen lijken, worden begrepen en geoefend. Daarom ook heeft GTD, in een wereld van verandering oproepende inputs die steeds complexer en omvangrijker worden en sneller komen, voor zo'n ophef gezorgd.

Het langverwachte vervolg op de bestseller *Getting things done*

Na het ongekende succes van *Getting things done*, laat David Allen met dit boek zien hoe je werk en leven dusdanig met elkaar in balans kunt brengen dat je op beide fronten als winnaar uit de bus komt. *Making it all work* tilt de GTD-methode daarmee naar een hoger plan.

Productiviteitsgoeroe Allen legt stapsgewijs uit hoe je positief en succesvol aan de slag kunt gaan met je werk en je leven. Je leert onder andere:

- hoe je je gedachten om kunt zetten in daden;
- hoe je met vertrouwen beslissingen neemt;
- wanneer je juist geen doelen moet stellen;
- hoe je je intuïtie en spontaniteit efficiënt inzet.



Making it all work is hét zelfmanagementkompas dat richting geeft aan ons vaak zo hectische bestaan. Het helpt je controle en overzicht te krijgen, de absolute voorwaarden voor een stressvrij en productief leven.

Behalve auteur van de bestseller *Getting things done* is David Allen oprichter en algemeen directeur van The David Allen Company. Hij wordt 's werelds meest invloedrijke autoriteit op het gebied van persoonlijke en organisatorische effectiviteit genoemd.



ISBN 978-90-5261-708-4



9 789052 617084

ISBN 978 90 5261 708 4

NUR 801



ACADEMIC
SERVICE

www.academicservice.nl