

# Iets oplossen in drie tot zeven stappen: dat kunnen we behappen

Krantentitel: 'Iets oplossen in drie tot zeven stappen: dat kunnen we nog behappen'



Foto: Getty Images

'Baanbrekende oplossingen binnen vijf dagen', zo belooft het boek 'Sprint' van Jake Knapp. Een titel die de nieuwsgierigheid op z'n minst prikkelt. Razendsnel baanbrekend worden: wie wil dat niet? Knapp is bovendien niet de minste. Hij is ontwerper én partner bij Google Ventures en heeft zijn sprintmethode in diverse organisaties getest. Kern van zijn betoog is dat bedrijven in een sprint van vijf dagen oplossingen of ideeën kunnen bedenken en deze meteen kunnen testen.

Knapp maakt met dit boek handig gebruik van onze voorliefde voor getallen in koppen van publicaties. Eén, drie, vijf of zeven. Het zijn de aantallen die vaak terugkomen in titels: 'The one thing you need to know about great managing' (Marcus Buckingham), 'Coach jezelf in drie stappen' (Ursula van Stekelenburg), of 'the seven habits of highly effective people' van Steven Covey.

Een lijst wekt nu eenmaal de indruk dat de lezer de informatie in korte tijd tot zich kan nemen en de stappen met gemak één voor één

kan afwerken. 'We weten dat zodra er een getal in de titel van een online artikel staat, deze aanzienlijk meer wordt aangeklikt dan titels die uit louter woorden bestaan', vertelt hersenonderzoeker Roeland Dietvorst. 'Om die reden verschijnen er nog wel eens wat artikelen die beterschap beloven in een paar stappen maar dit niet waarmaken in de tekst. Clickbait, zo worden deze misleidende koppen genoemd.'

Dat lijstjes of stappenplannen meestal niet meer dan zeven items beslaan, is geen toeval. Ons korte termijngeheugen – althans zo werd tot voor kort aangenomen – kan maximaal zeven dingen in één keer onthouden. Of dat nu namen, woorden, beelden of getallen zijn. Wanneer we dus niet meer dan zeven items op ons af zien komen, vinden we dat behapbaar. Maar onderzoekers Ronald van den Berg en Whee Ky Ma toonden inmiddels aan dat die theorie niet klopt. We kunnen veel meer onthouden. Echter, hoe langer de lijst, des te slechter de kwaliteit van hetgeen we onthouden. Het korte termijngeheugen verdeelt de 'aandacht' als het ware over het aantal elementen dat het moet onthouden. Daarom grijpen we eerder naar een boek dat ons belooft in vijf stappen een effectief leider te kunnen zijn, dan naar een boek dat daar vijfentwintig stappen voor nodig heeft.

De vraag is in hoeverre de complexe werkelijkheid valt te reduceren tot een kort rijtje of stappenplan. Laten we ons door dit soort titels vooral verleiden om tot koop over te gaan? Of kunnen we daadwerkelijk in

“Echte verandering heeft tijd nodig. Een mens moet er zeker 40 dagen bewust aan

enkele stappen baanbrekende resultaten behalen of veranderingen teweeg brengen? Dietvorst Dietvorst, gepromoveerd op neurowetenschappelijk onderzoek aan de Erasmus School of Economics, is hier kritisch over.

## werken voor zijn gedrag verandert

— Prat Endemol

‘Lijstjes zijn zelden toepasbaar op elke situatie. Wie ze klakkeloos toepast kan wel eens bedrogen uitkomen. ‘Psychological backfiring’ heet het fenomeen waarbij psychologische principes halfbakken worden toegepast waardoor het tegenoverstelde gebeurt van wat men hoopte. Belangrijk is dat de lezer begrijpt waarom die tips of stappen werken. Wie de mechanismes erachter kent, kan ze toepassen op de eigen situatie. Anders kun je het beter laten.’

Joseph Kessels, onderwijskundige en hoogleraar Human Resource Development aan de Universiteit Twente, meent dat lijstjes tot op zekere hoogte nut kunnen hebben. ‘Vooral de lijstjes die gebaseerd zijn op wetenschappelijk onderzoek. De informatie is in zo’n lijst toegankelijk opgeschreven en wordt zodoende inzichtelijk gemaakt. Niets mis mee.’ Maar om gedrag daadwerkelijk te kunnen veranderen is meer nodig dan inzicht of een stappenplan alleen. Kessels: ‘Kijken naar hoe een pianist een concert van Chopin speelt is ook niet voldoende om het daarna zelf na te kunnen spelen. Dat vereist tijd en oefening. Dat geldt evenzeer voor gedragsverandering. Een mens moet minstens veertig dagen bewust werken aan gedragsverandering om deze duurzaam te kunnen realiseren. Elke dag oefenen en aandacht besteden aan het gewenste resultaat is nodig om écht te kunnen veranderen. Een team heeft vanwege de complexiteit ervan alweer meer dagen nodig, en een hele organisatie doet er zelfs jaren over om een cultuurverandering te realiseren. In zeven stappen snel thuis is er dus niet bij. Hoe goed zo’n lijstje ook is.’



Terug naar het boek van Knapp om binnen vijf dagen tot baanbrekende oplossingen te komen. Is dat een reële belofte? Deborah Nas, hoogleraar Industrieel ontwerpen aan de TU Delft en oprichter van innovatiebureau Sunidee: ‘Ja en nee. Ik gebruik de Sprint-methode veel bij klanten. Vijf dagen is net iets te kort door de bocht. Het is echter geen one size fits all-remedie. Niet elk bedrijf heeft er evenveel baat bij. Wat helpt is dat de auteur een belangrijke positie heeft bij Google Ventures. Die autoriteit maakt dat

bedrijven bereid zijn dit te proberen. En dat is het begin van alle verandering. Het enige wat ontbreekt is het doorgronden van klantbehoeften.’ Haar tip: ‘dompel je eerst een paar dagen onder in de wereld van je klant voor je aan een Sprint begint.’

Een mens moet minstens veertig dagen bewust werken aan gedragsverandering om deze duurzaam te kunnen realiseren

## Andere bronnen

### Bruikbare lijstjes

Handboeken met to-do-lijstjes genoeg in de magazijnen van Bol en Amazon. Blogs en YouTube bundelen graag de ‘allerbeste’ en ‘meest inspirerende’ managementvideo’s ooit. Deze top drie zou iedere leider ter harte moeten nemen.

#### **Drie redenen waarom iets mislukt**

Todd Warner vat de grootste en meest hardnekkige misverstanden over talentmanagement samen in zijn artikel *3 Reasons Why Talent Management Isn't Working Anymore* voor Harvard Business Review (5 juli, [Hbr.org](http://Hbr.org)).

# 1

#### **Zevensprong naar ander soort bedrijf**

Op basis van echte business case studies stelden Paul Adams en Mike Straw een bruikbaar zevenstappenplan op voor het transformeren van organisaties ([link](#)): *The Little Black Book of Change: The 7 Fundamental Shifts For Change Management That Delivers* (John Wiley & Sons, 2016, €14,55).



# 2

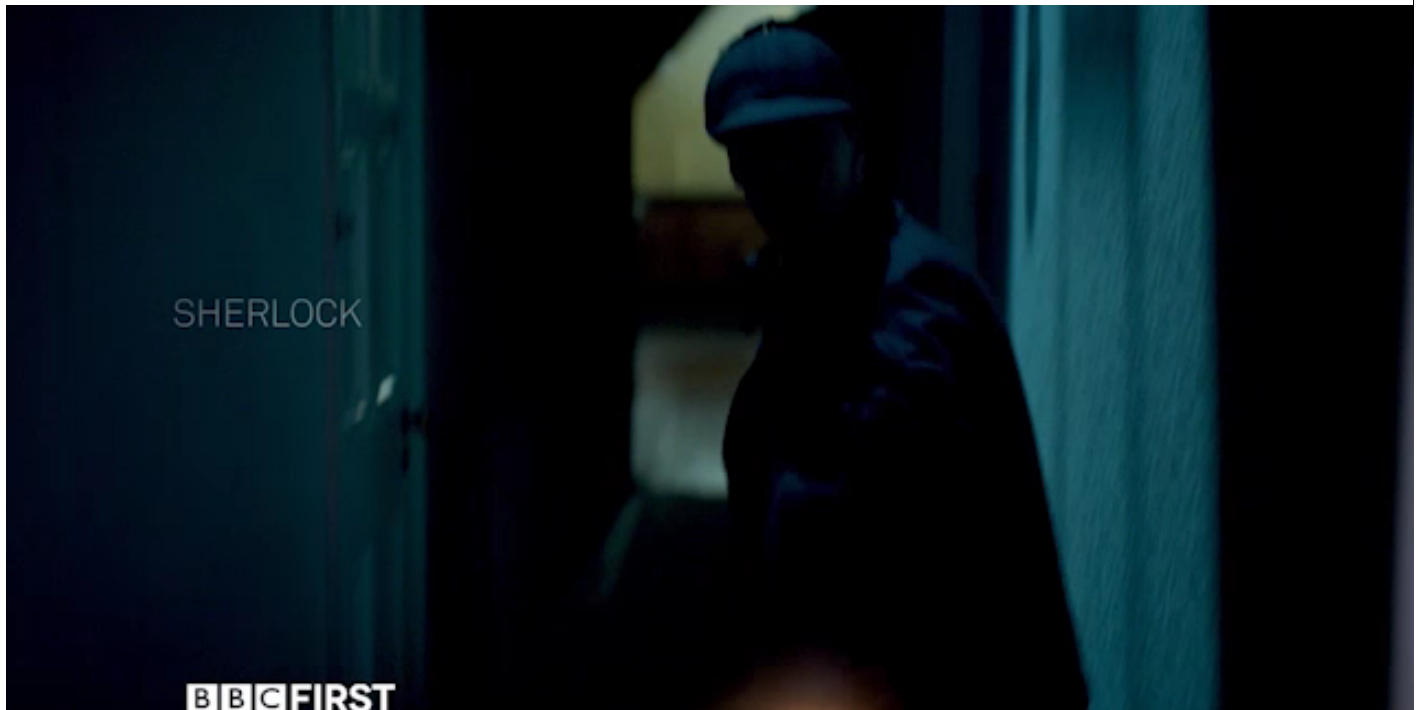
#### **Motivatie tien toppers op TEDTalks**

Top 10 Talks for Managers zet de tien populairste TEDTalks

# 3

over business en management op een rij. Met Simon Sinek – zie ook zijn interview eerder in Morgen – Amy Cuddy (Harvard) en dirigent Itay Talgam over motiverend leiderschap. Zie [Topmanagementdegrees.com](http://Topmanagementdegrees.com).

ADVERTISING



inRead invented by Teads

Deel dit artikel 6

### Meest gelezen



Rutte biedt excuses aan voor gebroken verkiezingsbeloftes



Hernieuwde liefde voor vinyl



Hoe Merkels welkomspolitik Duitsland spleet