

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

Irene Schoemakers

Leiders en ondernemers zijn gek op lijstjes en stappenplannen. Hoe korter en toegankelijker de informatie wordt opgediend, hoe eerder deze wordt geconsumeerd. Maar werken die hulpmiddelen ook?

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. De 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, dit 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 kortetermijngeheugen — 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 de 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 kortetermijngeheugen 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 25 stappen voor nodig heeft.

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

Echte verandering heeft tijd nodig. Een mens moet er zeker 40 dagen bewust aan werken voor zijn gedrag verandert



werken. Wie de mechanismen erachter kent, kan ze toepassen op de eigen situatie. Anders kun je het beter laten.'

Chopin
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 zo 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 al weer 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 functie 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.'

Irene Schoemakers is freelancejournalist.

Andere bronnen

To-do en not-to-do-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 hardnekkigste misverstanden over talentmanagement samen in zijn artikel *3 Reasons Why Talent Management Isn't Working Anymore* voor Harvard Business Review (5 juli, Hbr.org).

Zevensprong naar ander soort bedrijf

Op basis van diverse businesscasestudies stelden Paul Adams en Mike Straw een bruikbaar zevenstappenplan op voor het transformeren van organisaties.

The Little Black Book of Change: The 7 Fundamental Shifts For Change Management That Delivers
Paul Adams en Mike Straw,
John Wiley & Sons,
2016, € 14,55.

Motivatie: tien toppers op TEDTalks

Top 10-Talks for Managers zet de tien populairste TEDTalks over business en management op een rij. Met Simon Sinek (foto) — zie ook het interview met hem in FD Morgen van 26 maart — Amy Cuddy (Harvard) en dirigent Itay Talgam over motiverend leiderschap. Zie Topmanagementdegrees.com.



Shortlist Antimanagement

Het management zit in het verdomhoekje. Personeel mort over de baas, middenmanagers zijn een strooplaag. Drie must reads die antimanagement in perspectief plaatsen.

Hans Veldman



Het einde van management zoals wij het kennen, Gary Hamel en Bill Breen, Business Contact, 2008, € 27,50.

De ziel van het management

Al dikwijls is het 'einde van het management' uitgeroepen. De slogan impliceert echter geenszins het verdwijnen van het vakgebied of de manager zelf. Meestal wordt het 'einde van het management' uitgeroepen als gevolg van een

sterk veranderende wereld. Nieuwe omstandigheden leiden tot nieuwe organisaties, die weer anders geleid moeten worden. Zo benadrukt Gary Hamel in zijn boeken vaak dat deze dynamische tijd een nieuw type manager vereist, 'die zich veel minder dan nu bezighoudt met sturen, controleren,

plannen, maar juist met het creëren van een bedrijfsklimaat waarin mensen geactiveerd worden door dat zij in een bepaalde visie geloven.' Misschien geldt deze opvatting wel als de ziel van management. Vandaar ook de titel van zijn boek: *Het einde van management zoals wij het kennen*.

Met de R van realiteit

Einde der managementtijden of niet, de manager ligt onder vuur. Er ontstaan allerlei nieuwe, bevlogen en wendbare organisatievormen met minder management. Vergaderen wordt afgeschaft, zelfsturing lijkt het nieuwe ideaal.

Op aantrekkelijke wijze beschrijft Thom Verheggen in *Ontmanagen voor managers* hoe juist zij de initiator kunnen worden van vernieuwing, en hoe managers op zoek kunnen gaan naar een nieuwe invulling van hun rol. Vanzelfsprekendheden zijn niet (meer) vanzelfsprekend. Zoals 'smart'



'In wendbare organisaties wordt minder gewerkt met functieomschrijvingen: die bevorderen starheid'

Thom Verheggen

formuleren van doelstellingen helemaal niet zo slim blijkt te zijn. Met de R van realistisch gaat het uit van bestaande wegen en niet van nieuwe kansen.

Ontmanagen voor managers. Elke dag werken aan je eigen overbodigheid, Thom Verheggen, Vakmedianet, 2015, € 24,50.

Hoogvliegers extra belasten

Management & Machiavelli is misschien wel een van de meest gelezen managementboeken van de laatste decennia. Opzienbarend bij het verschijnen in de jaren zestig was dat auteur Antony Jay het nieuwe vak van bedrijfsmanage-



ment vergeleek met de machts-politiek die sinds de middeleeuwen in politieke en publieke organisa-

ties wordt gevoerd. 'De nieuwe wetenschap van management is in feite slechts een voortzetting van de oude kunst van regeren', zo schreef hij. Dat Jays originele en nog steeds goed leesbare boek zo'n bestseller zou worden en blijven, heeft hem zelf altijd zeer verbaasd.



Management and Machiavelli, Antony Jay, Prentice Hall Press, 1996, € 20,97.

Hans Veldman doceert bedrijfsstrategie op Nyenrode Business Universiteit.