



In een groot bedrijf is het fijn sjoemelen

Verreweg de meeste fusies mislukken, schreef ik vorige week. Maar dat was te zwak uitgedrukt. Eigenlijk is het nog veel erger. Concentratie en schaalvergroting brengen namelijk maar al te vaak het slechtste in de mens naar boven.

Mensen geven vorm aan organisaties. En organisaties geven op hun beurt weer vorm aan menselijk gedrag. Grote, hiërarchische bedrijven en instellingen, waar fusies op den duur onvermijdelijk toe leiden, zijn in de regel niet bevorderlijk voor ons gedrag. Vier problemen:

1. Medewerkers die zich niet betrokken voelen bij het bedrijf. In een grote hiërarchische organisatie hebben medewerkers niet of nauwelijks zicht op de resultaten van hun werk. Dat is demotiverend. Combineer dit met de perceptie dat hun rol in de organisatie slechts een zeer geringe is, de fragmentatie van verantwoordelijkheid, beperkte ruimte voor autonomie en ziedaar: de volgende cynicus die al vanaf zijn dertigste reikhalzend uitzielt naar zijn oude dag is geboren.

2. Slechtere dienstverlening. Individuele medewerkers mogen dan nauwelijks gehoord worden in grote organisaties, individuele klanten hebben al helemaal geen stem. Logisch: je kunt van medewerkers in grote hiërarchieën niet verwachten dat ze hun nek al te ver uitsteken voor een burger of klant op afstand die ze niet kennen. Een medestudent van mij werkte jarenlang op de klantenservice van een groot bedrijf. Alle ingewikkelde telefoontjes werkte hij af door de klant opnieuw – „momentje alstublieft” – door te verbinden naar het centrale nummer en dan zelf de eerste minuten niet op te nemen.

Schaalvergroting brengt het slechtste in de mens naar boven

3. Meer gesjoemel. Grotere organisaties hebben meer geld tot hun beschikking. Geld dat wordt opgebracht door heel veel anonieme klanten of burgers en dat niet duidelijk aan iemand

toebehoort. Bovendien moeten in grote, complexe organisaties vaak meerdere belangen gediend worden, zijn er allerlei mogelijkheden om je te verstoppen, is er minder toezicht en bestaat er een grotere afstand tussen de top en de werkvloer. Al deze factoren maken sjoemelen, graaien en frauderen makkelijker en aantrekkelijker. Dat geldt niet alleen voor Goldman Sachs en Morgan Stanley, dat begint al bij de woningbouwvereniging en de thuiszorg op de hoek.

Overigens: sjoemelen is besmettelijk. Waar de manager de balkenendenorm rechts inhaalt, doet ook de medewerker niet moeilijk over een declaratie meer of minder. De klant die per abuis geen rekening krijgt, zul je nooit horen. O ja, vergeet ook de leverancier niet. Des te dikker de organisatie, des te vetter de rekening. Een beetje snaaien van rijke toko's vinden veel mensen blijkbaar niet echt fout.

4. Minder innovatie. In een grote hiërarchie heb je de goedkeuring van tientallen mensen nodig voor een nieuw idee, terwijl een bezwaar van één persoon uit een hogere laag voldoende is om het tegen te houden. Logisch dat ondernemende, dissidente types uiteindelijk vaak het grootbedrijf ontvluchten en voor zichzelf beginnen.

Natuurlijk. Voor al dit ongerief zijn oplossingen en reparaties te bedenken. Maar veel verstandiger is het zoeken naar organisatievormen die juist het beste in mensen naar boven brengen. Organiseatievormen die leiden tot meer motivatie, dienstbaarheid, eerlijkheid, vertrouwen, samenwerking en creativiteit. Mooie organisaties, zoals (vroeger) BSO en (nu) Buurtzorg Nederland, die een slimme netwerksamenwerking faciliteren tussen zelfstandige eenheden. Buurtzorg Nederland schopte het, met 6.000 medewerkers in ruim 500 zelfsturende teams en een omzet van 180 miljoen, afgelopen jaar voor de tweede keer op rij tot beste werkgever van Nederland (volgens een onderzoek van Effectory en VNU Vacature Media onder 269 organisaties).

Ik wil maar zeggen: het kán. Nu alleen nog willen en doen.