

TE RASSE SCHREDE

Als kleine jongen maakte ik me nogal druk om *time compression diseconomies*. Ja heus. Ik wist natuurlijk niet dat ze zo heten, maar een probleem waren ze al wel. Dat zat zo. Nadat ik als 8-jarige, tot stomme verbazing van mijn ouders, had aangekondigd dat ik cello wilde leren spelen, sleepten zij mij met cellokist en al trouw elke zaterdagmorgen naar de plaatselijke muziekschool in Oisterwijk. Mijn lerares gaf mij iedere week een muziekstuk - van Beethoven, Bach of Feuillard - wat ik dan elke dag een half uurtje moest oefenen. En soms deed ik dat trouw...

Maar vaker wel dan niet ging ik op zondag voetballen, was de maandag voor de scouting, speelde ik op dinsdag bij een vriendje, enzovoorts. Op vrijdag realiseerde ik me dan plots 'Mijn celloles is morgen en ik heb nog geen minuut geoefend...!' Waarna een lichte paniekaanval zich dan van mij meester maakte.

BEGIN TE SNEL NIEUWE AVONTUREN EN DE CEO LIGT ZO IN DE STRUIKEN

Tot ik de eenvoudige reken-som maakte: 'Eh.. 6 dagen in de week een half uur; da's 3 uur in totaal. Ik oefen vandaag gewoon 3 uur lang; *problem solved!*' Maar dat werkte dus nooit, hé. Zonder uitzondering klonk mijn gezaag op zaterdagmorgen nog trommelvliesverscheurender dan anders. Na zo'n 10 minuten opende mijn lerares steevast het raam en zag ik de bui al hangen: weldra zou zij mij bij de kraag en broeksband grijpen en met een sierlijke doch gedecideerde boog het raam uitslingeren. Het was slechts twee hoog, maar toch. Bijkomend in het struikgewas onderaan het schoolgebouw vroeg ik me dan af: 'Hoe kan dat toch; 3 uur is toch 3 uur? Waarom werkt dat nou nooit?'

Vele jaren later leerde ik dat dit fenomeen een naam heeft: *time compression diseconomies*. Als je dezelfde inspanning of investe-



FREEK VERMEULEN is Associate Professor of Strategy and Entrepreneurship aan de London Business School. Hij onderzoekt en spreekt over onderwerpen als strategische innovatie, groei en implementatie.

ring in een korter tijdsbestek probeert te proppen, ervaar je '*diseconomies*', oftewel: afnemende voordelen. Ik deed een groot onderzoek naar de groei-inspanningen van 25 multinationals en hoe dat hun winstgevendheid beïnvloedde. Sommige bedrijven investeerden bijvoorbeeld in 10 expansies in 10 jaar terwijl anderen dezelfde 10 expansies in 3 jaar probeerden te doen. De eerstgenoemden verhoogden hun winstgevendheid - en soms aanzienlijk - maar de inspanningen van de laatstgenoemden mislukten steevast.

Time compression diseconomies ontstaan doordat er in de periodes van schijnbare inactiviteit ongemerkt nog van alles gebeurt. In de hersenen van een 8-jarig cello spelend jongetje, maar evenzeer in een organisatie die recent een acquisitie heeft geïntegreerd of een nieuwe buitenlandse markt heeft betreden.

Het formele integratietraject is wellicht allang afgelopen, en de nieuwe buitenlandse vestiging draait al mee. Echter, het is in die periode dat de organisatie pas echt één wordt: Dat belangrijke informele netwerken vorm krijgen, kennis zich verspreidt en mensen zich de cultuur van de organisatie eigen maken. Als je er dan te snel alweer een nieuwe acquisitie bovenop stapelt of alweer een buitenlands avontuur in springt, krijg je '*system overload*'. Zet dan het raam maar vast open, want winstwaarschuwingen, boekhoudkundige fraude en in het struikgewas spartelende ceo's volgen in het spoor. ●

Het honorarium voor deze column wordt geschonken aan het Robertshuis, stichting voor kinderen met een stoornis binnen het autismespectrum.