

Verschenen in: *Filosofie in Bedrijf*, jrg. 14(1), 2002, p. 2-8.

Taylor leeft!

Klaasjan Visscher

In tegenstelling tot wat veelal wordt aangenomen is Frederick Taylor niet iemand die enkel thuishoort in de geschiedenisboeken van het managementdenken. Weer steeds vaker steekt het Taylorisme openlijk de kop op en in bedekte vorm is het zelfs nooit uit het managementdenken weggeweest. Allerlei concepten die als alternatieven voor het Taylorisme gepresenteerd zijn – van TQM tot kennismanagement – zijn in feite op Taylors leest geschoeid. Het Taylorisme graaft steeds dieper en heeft een samenleving doen ontstaan waarin, zoals Taylor het graag wilde, het systeem op de eerste plaats staat. Dit systeem heeft zowel een mooie als een beklemmende kant, die elk afzonderlijk bekeken aanleiding hebben gegeven tot verafgoding of verkettering, maar die eigenlijk onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Het Tayloristisch systeem breidt zich steeds verder uit, maar zal – gelukkig of jammer genoeg – nooit alomvattend worden, omdat de wanorde, de irrationaliteit, de traagheid en de conflicten die het probeert weg te drukken, net als het Taylorisme zelf onuitroeibaar zijn.

Het is al langer dan een gemiddeld mensenleven geleden dat Frederick Winslow Taylor zijn laatste adem uitblies. Op 24 maart 1915 werd hij begraven in een graf waarop een steen zou worden geplaatst met de inscriptie 'Father of Scientific Management'. Van al zijn geesteskinderen – variërend van een lepelvormig tennisracket tot een lijvig boekwerk over het kweken van gras – was alleen 'scientific management' groot genoeg om in steen gebeiteld te worden en Taylors leven samen te vatten¹. En terecht! 'Scientific management', ook wel aangeduid als Taylorisme, is een mijlpaal in de historie van het managementdenken geworden en heeft Taylor een positie in de bedrijfskunde opgeleverd die vergelijkbaar is met die van Plato of Aristoteles in de filosofie: die van aartsvader en van ijkpunt voor alles wat ervoor en erna geweest is.

Sinds 1915 zijn er vele pogingen gedaan om na Taylor ook het Taylorisme ten grave te dragen. Daartoe wordt het Taylorisme verbonden aan een periode van stoom, staal en lopende banden, die de wereld grote hoeveelheden consumptiegoederen, maar ook massa's uitgebuite arbeiders heeft gebracht, en die gelukkig achter ons zou liggen. Taylorisme wordt dan gelijkgesteld aan *Modern Times*-achtige taferelen en die komen tegenwoordig niet zo veel meer voor, behalve in situaties die als uitwassen bestempeld worden. Laten we ons echter niet laten misleiden. Ook na decennia van verondersteld post-Taylorisme is het Taylorisme nog steeds niet dood. Het Taylorisme komt de

laatste tijd zelfs weer terug van nooit echt weggeweest en graaft misschien wel dieper dan ooit tevoren.

In dit essay wil ik een schets geven van het Taylorisme, laten zien waar en op welke manieren het Taylorisme tegenwoordig aanwezig is en aangeven dat een post-Tayloristische samenleving eerder verder weg raakt dan dichterbij komt. Daarnaast wil ik ingaan op de aantrekkelijke en afstotende kanten van het Taylorisme en op de vraag of alle pogingen om eraan te ontsnappen – mochten we dat al willen – bij voorbaat gedoemd zijn te mislukken.

Wat is Taylorisme?

Wat is Taylorisme? In strikte zin is Taylorisme 'scientific management'. In zijn standaardwerk *The Principles of Scientific Management* presenteert Taylor 'scientific management' als een managementconcept met alles wat je van een managementconcept mag verwachten: een herkenbaar label, een groot probleem, een oplossing en een aansprekend voorbeeld van een toepassing van het concept (Karsten & van Veen, 1998). Het centrale probleem bij Taylor is de verspilling van menselijke inspanning. In zijn introductie schrijft hij "We can see our forests vanishing, our water-powers going to waste, our soil being carried by floods into the sea; and the end of our coal and our iron is in sight. But our larger wastes of human effort, which go on every day through such of our acts as blundering, ill-directed, or inefficient, [...] are less visible, less tangible, and are but vaguely appreciated (Taylor, 1911, p.5)". Deze onzichtbare verspilling is in Taylors ogen – en in de ogen van veel tijdgenoten – een groot maatschappelijk probleem, want het remt de groei in welvaart en zorgt voor veel te hoge overheidsuitgaven in de publieke werken. Om een voorbeeld te geven: in 1910 werd geclaimd dat door slecht management bij de spoorwegen dagelijks een miljoen dollar werd verspildⁱⁱ. Dit maatschappelijke probleem werd ook op individueel en organisatieniveau gevoeld, door fabrikanten die erdoor van hun winsten beroofd werden en door arbeiders die erdoor een hoger salaris misliepen. En op dit niveau stelde Taylor zijn oplossing voor, in de vorm van de principes van wetenschappelijke bedrijfsvoering.

Het kernprincipe van 'scientific management' is het op een wetenschappelijke manier bepalen van beste-manieren-van-doen, voor alle soorten werkzaamheden, maar vooral voor productiewerk. Waar de werkwijze van arbeiders voorheen gebaseerd was op vuistregels die van meester op gezelschap werden overgeleverd, wilde Taylor met de stopwatch in de hand bepalen wat nu eigenlijk de beste werkwijze was en – vooral – hoelang een 'first class man' over een bepaalde handeling mocht doen. Deze kennis moest vervolgens gebruikt

worden om speciaal voor het werk geselecteerde arbeiders te trainen en om een stukloonsysteem op te zetten dat hen tot maximale prestaties zou verlokken. In hetzelfde aantal manuren kon hierdoor veel meer werk verzet worden, wat de fabrikant een reductie van kosten en de arbeider een verhoging van loon opleverde.

Taylor laat geen gelegenheid lopen om te onderstrepen dat zijn systeem niet bedoeld is om arbeiders uit te knijpen, zoals zijn tegenstanders wilden doen geloven. Hij wil alleen een aantal taken en verantwoordelijkheden overhevelen van de werker naar de manager, waardoor de manager eindelijk eens gaat doen waar hij voor betaald wordt en de werker meer tijd kan besteden aan datgene waar hij goed in is, namelijk werken. “There is an almost equal division of the responsibility between the management and the workmen. The management take over all work for which they are better fitted than the workmen, while in the past almost all of the work and the greater part of the responsibility were thrown upon the men (Taylor, 1911, p.15)”. Ook de standaarden voor stukloon zijn niet bedoeld om arbeiders het mes op de keel te zetten. Objectief bepaalde standaarden bieden werknemers zelfs bescherming tegen fabrikanten die hun macht willen gebruiken om de lat steeds hoger te leggen, zoals ook fabrikanten erdoor beschermd worden tegen bewuste langzaam-aan acties van hun werknemers. Taylor beroemde zich er lange tijd op dat onder zijn systeem nog nooit een staking was uitgebroken, iets wat hij overigens niet tot aan het eind van zijn leven kon blijven volhouden; want toen er gestaakt werd, bij het Watertown Arsenal in Massachusetts, werd er ook goed gestaakt, wat zelfs leidde tot een onderzoek in het Amerikaanse Huis van Afgevaardigden.

Om de heilzame werking van het ‘scientific management’ van bewijzen te voorzien doet Taylor in zijn boek uitgebreid verslag van zijn ervaringen met het laden van ijzererts en een man – Henry Knoll – die hij voorziet van de pseudoniem Schmidt. Met gevoel voor theater beschrijft Taylor hoe hij Schmidt zijn prestaties in het sjouwen van ijzer laat verviervoudigen tot meer dan 47 ton per dag. Het geheim van dit succes bestond volgens Taylor uit een zorgvuldige selectie van Schmidt uit een hele groep ijzersjouwers en uit het trainen van hem op basis van een door Taylor gevonden wetmatigheid. Deze wet, die Taylor had laten berekenen op basis van gedegen observaties, bepaalt dat een sjouwer optimaal presteert als hij 43% van de tijd belast wordt en 57% rust. Om de op geld beluste Schmidt te motiveren om de nieuwe standaard daadwerkelijk te halen werd hem 60% loonsverhoging in het vooruitzicht gesteld, tot maar liefst 1,85 dollar per dag. En met succes! Hij kreeg het dag na dag voor elkaar en werd daarmee misschien wel de beroemdste werker ter wereld, alleen in Rusland overtroffen door Stachanov.

Door Taylors roem heeft het Taylorisme een bredere betekenis gekregen dan alleen het 'scientific management'. Tijdgenoten als Frank en Lillian Gilbreth en zelfs Henry Ford zijn in Taylors schaduw komen te staan en hun ideeën over bewegingsstudies en lopende banden worden vaak gemakshalve onder de term Taylorisme meegenomen. Het Taylorisme is zodoende komen te staan voor een kluwen van vroegtwaalfde-eeuwse ideeën over management, waarin het streven naar efficiency, beheersing en rationaliteit, het opdelen van handelingen in kortcyclische taken, het objectiveren van handelingskennis, het zoeken naar beste-manieren-van-doen en rechtvaardige standaarden, het benadrukken van de gezamenlijke belangen van werkgevers en werknemers, het afrekenen van mensen op hun prestaties, het scheiden van de inrichting en uitvoering van werk en het definiëren van managers als organisatieontwerpers belangrijke elementen zijn. Waar 'scientific management' een tamelijk vastomlijnd concept is, staat de Tayloristische conceptuele kluwen open voor verschillende interpretaties, waarbij bepaalde elementen naar de voorgrond worden gehaald en andere naar de achtergrond worden gedrukt. Dat heeft het Taylorisme breder toepasbaar gemaakt, maar ook kwetsbaarder, omdat het kan verleiden tot karikaturisering van het Taylorisme. Als alleen de stopwatch, de lopende band en de technocratische, machtbeluste manager naar voren worden gehaald, is er voor veel bedrijfskundigen geen betere kop van Jut dan Frederick Taylor.

Om het Taylorisme nog breder te trekken kan het worden opgevat als een concretisering van de utopie – of dystopie – van de rationele en gesystematiseerde samenleving. Ten grondslag hieraan ligt één van Taylors meest bekende uitspraken: "In the past the man has been first. In the future the system must be first" (Taylor, 1991, p.7). In het verleden dat Taylor achter zich zag stonden mensen centraal en kwamen zaken vooral tot stand door directe menselijke interactie, of het nu ging om productienormen, werkwijzen, arbeidscontracten, of organisatievormen. Alles was in principe onderhandelbaar en voor resultaten was je afhankelijk van contingente factoren als de slimheid, meegaandheid, of vechtlust van je onderhandelingspartners, en van de onvoorspelbare gang van het onderhandelingsproces (vgl. Porter, 1995). Taylor gruwde van de onzekerheid en onbeheersbaarheid, en van de suboptimalisaties en onrechtvaardigheid die het met zich mee bracht. In zijn toekomst zouden onderhandelingen overbodig zijn, omdat voor alles een systeem zou bestaan waarin beste-manieren-van-doen en rechtvaardige standaarden zouden zijn ingebouwd. Om een inmiddels clichématige metafoor te gebruiken kun je zeggen dat Taylor zijn ideale samenleving als een machine zag, ontworpen en onderhouden door 'sociale ingenieurs', en gevuld met mensen als onderdeeljes,

die zowel hun eigen belang als het belang van het geheel het best dienen door zo goed mogelijk in de machine mee te draaien.

De terugkeer van het Taylorisme

Het is 2002 en Taylor is terug. “Productiviteit ziekenhuis kan fors omhoog” kopte *de Volkskrant* onlangs. Onderzoekers zeggen te hebben aangetoond dat door betere werkmethoden en een slimmere logistieke planning spectaculaire productiviteitsverhogingen kunnen worden gerealiseerd, tot zeker zo’n 25%. Schoolvoorbeeld van efficiency is – hoe kan het ook anders – een ziekenhuis in de Verenigde Staten, om precies te zijn de Mayo-kliniek in Minnesota. Zoals aan het begin van de twintigste eeuw Nederlandse fabrikanten en aankomende organisatie-adviseurs naar de VS trokken om de Tayloristische wonderen van efficiency te aanschouwen, reizen nu onze ziekenhuisdirecteuren naar de VS om er hun licht op te steken (*de Volkskrant*, 2002). In de Duitse automobiellindustrie – om een ander voorbeeld te geven – keert men na jaren van experimenteren met autonome taakgroepen sinds het midden van de jaren ’90 weer terug naar de lopende band en gestandaardiseerde, kortcyclische taken (Springer, 1999). Als belangrijkste reden wordt gegeven dat de concurrentiedruk is toegenomen en dat efficiency en arbeidsproductiviteit weer een cruciaal issue zijn geworden. Een derde voorbeeld is de academische bedrijfskunde, die bezig is zichzelf te tayloriseren. In het tijdschrift M&O is recentelijk een lijstje gepubliceerd met de meest productieve Nederlandse bedrijfskunde-professoren, berekend op basis van aantallen publicaties en citaties in een aantal geselecteerde wetenschappelijke tijdschriften (Volberda & Bax, 2001). Waar decanen en andere wetenschapsmanagers al enige tijd pogen hun medewerkers aan het publiceren te krijgen, onder andere door standaarden vast te stellen in publicaties per fte en door veelschrijvers extra periodieken of onderzoekstijd aan te bieden, heeft de discipline met het M&O-lijstje nu ook haar eigen Schmidt gekregen, die aan anderen wordt getoond om te laten zien wat een ‘first class man’ voor elkaar kan krijgen. Ook in dit geval ligt de toegenomen productiviteitsdruk, opgeroepen door onderzoeksvisitaties en veranderende financieringsconstructies, aan de taylorisering ten grondslagⁱⁱⁱ.

Het Taylorisme is terug, en niet alleen in sectoren waar het voorheen gemeengoed was, zoals de automobiellindustrie, maar ook in sectoren die in het verleden tamelijk Taylorvrij waren, zoals het onderwijs, de zorg en het openbaar vervoer. De prestatiedruk is de laatste jaren toegenomen en er wordt direct naar het Taylorisme gegrepen om hierop een antwoord te geven. Dat wil overigens niet zeggen dat het ‘scientific management’ in zijn volledigheid is teruggekeerd. Een chirurg of wetenschapper is nog steeds geen ijzersjouwer die

zich tot in detail laat voorschrijven hoe hij zijn werk moet uitvoeren en per gepubliceerde pagina beloond wordt. En ook in de Duitse auto-industrie in het neo-Taylorisme geen exacte kopie van het 'scientific management'. Het grote verschil is volgens Springer (1999) dat werknemers nu zelf een beperkte actieve taak hebben in de zoektocht naar efficiëntere manieren van werken en mede hun eigen werkomgeving vormgeven, een belangrijk overblijfsel van het post-Tayloristisch intermezzo. Dit verschil moet volgens mij echter als niet meer dan een voetnoot worden gezien. Taylorisme is immers meer dan enkel de strikte scheiding van inrichting en uitvoering van productiewerkzaamheden. Werknemers die hun bazen tips geven over hoe zij hen het beste tot optimale prestaties kunnen brengen; je zou Taylor niet gelukkiger kunnen maken!

Wat is er met het Taylorisme gebeurd in de periode tussen de verschijning van *The Principles of Scientific Management* en de opvallende terugkeer in het midden van de jaren '90? Om het kort te stellen: Het Taylorisme is als de hemel geprezen en als de hel vervloekt, en ondertussen rustig voort blijven bestaan in soms makkelijk en soms moeilijk herkenbare gedaanten. De openlijke verheerlijking van het Taylorisme kan grofweg gesitueerd worden tussen de Eerste Wereldoorlog en de jaren '60. Nationaliteit of politiek-economische voorkeur maakten niet uit. Overal waar de productiviteitsdruk hoog was, door oorlog, crisis, of wederopbouw, en waar in de maakbaarheid van de wereld werd geloofd, vierde het Taylorisme triomfen. Amerikaanse industriëlen omhelsden het Taylorisme, Britse industriëlen deden het ook – met overigens de uitdrukkelijke kanttekening dat veel van Taylors ideeën eigenlijk van Britse origine waren (Urwick & Brech, 1949) – en in andere Europese landen was het niet veel anders. In Japan werd het Taylorisme na de Tweede Wereldoorlog door Amerikaanse kwaliteitsgoeroes als Juran en Deming geïntroduceerd, waarna het als Toyotisme tot een eigen Japanse variant zou ontwikkelen. Er ontstond zelfs een hele beroepsgroep van efficiencydeskundigen – in Nederland bestaande uit rijksnijverheidsconsultanten, efficiëntie-inspecteurs en vooral raadgevend ingenieurs, de grondleggers van het organisatie-advies – om de industriëlen in hun rationaliseringsinspanningen bij te staan (Hartveld, 1994; Karsten, 2000). En niet alleen industriëlen en hun adviseurs waren weg van het Taylorisme. De vrouwenbeweging zag het bijvoorbeeld als een weg om onder het juk van de dagvullende huishoudelijke taken uit te komen^{iv}, Lenin en Stalin tayloriseerden hun land om de communistische heilstaat dichterbij te brengen en Mussolini en Eichmann gebruikten het Taylorisme onder andere om hun treinen op tijd te laten rijden.

Het Taylorisme is ook door velen verketterd. De Amerikaanse vakbonden zagen het ten tijde van Taylor al niet zo zitten en in later jaren hebben ook

grote aantallen bedrijfskundige academici en organisatie-adviseurs – beide nota bene uit het Taylorisme geboren en er mee groot geworden – zich massief tegen hun aartsvader gekeerd. Het zou niet werken, niet mogen, of niet realiseerbaar zijn. Human relations, sociotechniek, total quality management, nieuwe productieconcepten en wat al niet meer is voorgesteld als alternatief voor het Taylorisme. En in een zekere zin waren het ook daadwerkelijk alternatieven. Als Taylorisme puur wordt gezien als ‘scientific management’, of als uit de Tayloristische ideeënkluwen slechts een paar elementen naar voren worden gehaald – met name de lopende band, de smalle taken, de louter financieel gerichte motivatie, de kostenreductiefocus en de strikte scheiding van inrichting en uitvoering – bestaan er nu goed uitgewerkte alternatieven, waarvan er enkele inmiddels al een behoorlijke traditie hebben opgebouwd. Maar nog los van de vraag of deze alternatieven ook daadwerkelijk in groten getale de weg naar de praktijk hebben gevonden – Van Hootegem (1999) concludeerde in een recente studie dat dit niet het geval is – kun je je afvragen of er op een wat dieper niveau überhaupt wel een echt alternatief voor het Taylorisme ontwikkeld is. Ook binnen alternatieve concepten blijft een tayloristische kern bestaan. Er wordt gestreefd naar verhoging van productiviteit, naar rationalisering van werkprocessen, naar het ontdekken van slimste-manieren-van-doen, naar beste manieren om werknemers te motiveren, naar het vinden en vormen van de juiste man/vrouw op de juiste plaats, naar het paralleliseren van werknemers- en werkgeversbelangen, naar beheersing op essentiële onderdelen van de organisatie en naar de opbouw van persoons-onafhankelijke kennis. In dit licht zijn human relations, sociotechniek, total quality management en ook recente concepten als employability, kerncompetenties en kennismanagement varianten van het Taylorisme. De kracht van het Taylorisme is dat het zich voortdurend heeft weten te vernieuwen, vaak onder andere labels. Juist door te falen wordt het sterker, omdat elke mislukking geïncorporeerd wordt als een aanleiding om een nog slimmere manier-van-doen te ontdekken (vgl. Popper, 1989). De concepten die op die manier ontstaan maken het Taylorisme toepasbaar in tijden en situaties die anders zijn dan die waarin Taylor leefde en geven het verbreding en verdieping. Neem bijvoorbeeld een concept als kennismanagement. Dat doet met de nieuwe productiefactor kennis wat Taylor met de factor arbeid deed: het productief maken, verspilling voorkomen, er op trainen en belonen, het objectiveren, rationaliseren en organiseerbaar maken. Taylor is terug, maar hij is eigenlijk niet echt weggeweest. Het veelbeschreven post-Tayloristische tijdperk is nooit aangebroken.

Slotbeschouwingen

De positieve en negatieve reacties die het Taylorisme in de loop der jaren heeft opgeroepen zijn te relateren aan de aantrekkingskracht en de afstotelijkheid die het in zich verenigt. De schoonheid van het Taylorisme is als de schoonheid van een goed lopende machine; het past allemaal, het klopt allemaal, het is betrouwbaar en tot in de finesses maakbaar en bestuurbaar. Het is de droom van de ingenieur die van zijn machine opkijkt naar de wereld en denkt 'zo zou het overal moeten zijn'. Maar ook op een alledaagser en minder utopisch niveau heeft het Taylorisme een verlokkelijke kant. Welke zieke wil niet dat de wachtlijsten korter worden, welke treinreiziger wil niet dat de treinen vaker op tijd rijden en welke luchtreiziger wil niet dat vliegtuigen altijd zonder ongelukken hun bestemming bereiken? Vanuit het perspectief van de consument is het Taylorisme, dat een eenvoudig beter-door-slimmer belooft, een aansprekende oplossing. Het afstotende van het Taylorisme wordt vaak pas gevoeld als je zelf getayloriseerd wordt, als je wordt opgejaagd om meer te presteren, als je getraind wordt dat het zó moet en niet anders, of als je bijvoorbeeld naar huis mag omdat het aantal vertraagde treinen een procent hoger ligt dan de gestelde norm. Het frappante is dat de mensen die in hun werk getayloriseerd worden, in hun rol als consument zelf ook om Taylorisme vragen. En dat is in zekere zin ook wel begrijpelijk, omdat je, als je zelf productief moet zijn, niet gehinderd wilt worden door de onproductiviteit van anderen. Zo zijn treinvertragingen vooral ergerlijk omdat ze je strakke werkschema in de war schoppen en je hinderen om te presteren. De positieve gevolgen van vertragingen, bijvoorbeeld dat je een goed excuus hebt om te laat te komen op die vergadering waar je toch al geen zin in had, dat je opeens de tijd en de aanleiding hebt om een gesprek met die leuke vrouw of man tegenover je te beginnen en dat je bovendien van de NS een deel van je geld terugkrijgt, vallen daarbij in het niet. De taylorisering van het één vraagt om de taylorisering van het ander. Zo ontstaat een beklemmend systeem waarin mensen zichzelf en elkaar in een tayloristische greep houden. Taylors wens dat in de toekomst niet meer de mens, maar het systeem op de eerste plaats moet staan, lijkt inmiddels bewaarheid te zijn geworden.

Is onze samenleving na jaren van openlijke en bedekte taylorisering nu een rationeel Walhalla of een beklemmend Alcatraz geworden? Ik denk dat het allebei en geen van beide is. Het is zowel een gevangenis als een paradijs omdat het Taylorisme beide in zich bergt en beide in bepaalde situaties voelbaar kunnen zijn. Maar het is ook geen van beide omdat onze samenleving nooit volledig en definitief getayloriseerd is of zal worden. Want waar Taylor is, is ook zijn spiegelbeeld, dat alles precies andersom doet. Het Taylorisme probeert

met orde chaos weg te drukken, met objectiviteit subjectiviteit te verbannen en met beste-manieren-van-doen het maar-wat-aanklooien te doen verdwijnen. De overwinningen die het Taylorisme daar in boekt zijn echter zelden totaal en meestal van tijdelijke aard (vgl. Cooper, 1989; Boje, 1995). Het 'scientific management' zakt ineens zo gauw de externe druk om te produceren daalt en de belangen van werkgevers en werknemers niet meer geparalleliseerd kunnen worden. Taylor heeft het zelf ondervonden. De zogenaamde objectiviteit van de beste-manieren-van-doen kan alleen worden volgehouden zolang er consensus bestaat over wat 'het beste' is en er niemand de moeite neemt om de zaak eens kritisch te deconstrueren. Taylor reikt zelf een mooi voorbeeld aan om de subjectieve onderkant van het Taylorisme te laten zien. Zijn beroemde wet van het ijzersjouwen en de experimenten met Schmidt – hierboven beschreven – zijn in een studie van Wrege en Perroni (1974) eens kritisch doorgelicht (zie ook Wrege & Hodgetts, 2000). Zij laten zien dat Taylor achteraf van alles verzonnen en verzwegen heeft om zijn experimenten perfect op zijn managementideeën te laten passen en dat de door hem gevonden wet – 43% sjouwen en 57% rusten – inhield dat Schmidt na het inladen van het ijzer “al rustend” terug mocht lopen naar de berg ijzer die versjouwd moest worden. Wrege en Perroni – als rechtgeaarde Tayloristen – spreken er schande van dat Taylor zich niet aan zijn eigen principes heeft gehouden. Voor anderen zal het wellicht eerder een opluchting zijn dat ook Taylor menselijk is en dat zelfs hij zijn principes moest negeren om diezelfde principes overtuigend in de wereld te zetten.

Ondanks de aanhoudende en steeds dieper gravende taylorisering van de samenleving blijven chaos, conflicten, irrationaliteit, inefficiency en traagheid aanwezig, soms in de marge gedrukt en soms daaruit naar voren springend om dromen aan diggelen te slaan of om even de ketenen wat lossen te maken. Soms wordt het Taylorisme massief en luidruchtig teruggedrukt, bijvoorbeeld door provo's, postmodernen, of antiglobalisten, die met papers en protestacties het hele systeem op de korrel nemen. En soms wijkt het Taylorisme onverwacht zelf even terug, in een vertraagde trein, of op een zonnige vrijdagmiddag als je per ongeluk bent vergeten je mobieltje aan te zetten terwijl je baas je wil bellen. Grotere en kleinere ontsnappingen aan het Taylorisme – of ze nu aangenaam worden gevonden of niet – zijn net zo onuitroeibaar als het Taylorisme zelf, want zolang Taylor leeft is ook zijn spiegelbeeld nog niet gestorven.

Literatuur

- Boje, D.M. (1995), "Stories of the storytelling organization; A postmodern analysis of Disney as "Tamara-Land", *Academy of Management Journal*, 38(4), p. 997-1035.
- Cooper, R. (1989), "Modernism, post modernism and organizational analysis 3; The contribution of Jacques Derrida", *Organization Studies*, 10(4), p. 479-502.
- De Volkskrant* (2002), "Productiviteit ziekenhuis kan fors omhoog" en "Amerikaanse droom in de polder", 6 april 2002.
- Hartveld, C. (1994), *Moderne zakelijkheid; Efficiency in wonen en werken in Nederland 1918-1940*, Het Spinhuis, Amsterdam.
- Hootegem, G. van (1999), *De draaglijke traagheid van het management; Productie- en personeelsbeleid in de industrie*, dissertatie K.U. Leuven, Leuven.
- Kanigel, R. (1997), *The one best way; Frederick Winslow Taylor and the enigma of efficiency*, Penguin Books, New York.
- Karsten, L. (2000), "De Nederlandse organisatieadviesbranche in internationaal perspectief", *M&O*, 54(5/6), p. 130-159.
- Karsten, L., & K. Van Veen (1998), *Managementconcepten in beweging; Tussen feit en vluchtigheid*, Van Gorcum, Assen.
- Popper, K. (1989), "The critical approach versus the mystique of leadership", *Human Systems Management*, 8, p. 259-265.
- Porter, T. (1995), *Trust in numbers*, Princeton University Press, Princeton.
- Springer, R. (1999), "The end of new production concepts?; Rationalization and labour policy in the German auto industry", *Economic and Industrial Democracy*, 20, p. 117-145.
- Taylor, F.W. (1911), *The principles of scientific management*, Harper, New York.
- Urwick, L., & E.F.L. Brech (1949), *The making of scientific management; Volume II: Management in British industry*, Sir Isaac Pitman & Sons, London.
- Volberda, H.W., & M.B.A. Bax (2001), "Bedrijfskundig onderzoek in Nederland; Een eerste inventarisatie van de top-30", *M&O*, 55(6), p. 5-22.
- Wrege, C.D., & A.G. Perroni (1974), "Taylor's pig-tale; A historical analysis of Frederick W. Taylor's pig-iron experiments", *Academy of Management Journal*, 17(1), p. 6-27.
- Wrege, C.D., & R.M. Hodgetts (2000), "Frederick Taylor's 1899 pig iron observations; Examining fact, fiction, and lessons for the new millennium", *Academy of Management Journal*, 43(6), p. 1283-1291.

Aernoud Witteveen, Petra de Weerd-Nederhof, Olaf Fisscher en Luchien Karsten wil ik bedanken voor hun commentaar en suggesties.

ⁱ Deze en andere gegevens over het leven van Taylor zijn ontleend aan *The one best way*, Robert Kanigels magistrale Taylor-biografie (Kanigel, 1997).

ⁱⁱ Deze claim was afkomstig van de advocaat Louis Brandeis, die er destijds in de Amerikaanse pers veel aandacht mee kreeg. En omdat Brandeis Taylors systeem als oplossing naar voren schoof maakte hij Taylor en het 'scientific management' in één slag bekend bij het grote publiek. In deze periode is de term 'scientific management' ook het vaste label voor Taylors ideeën geworden. Daarvoor gebruikte hij naast 'scientific management' ook termen als 'shop management', 'functional management', of 'the Taylor system'. Toen zijn ideeën echter nationaal aandacht kregen wilden Taylor en Brandeis één kernachtige, aansprekende vlag om hun schip onder te laten varen. 'Scientific management' vonden zij hiervoor het meest geschikt (Kanigel, 1997).

ⁱⁱⁱ Opmerkelijk is dat het in dit geval "Schmidt" zelf is die door het opstellen van lijstjes en het doorrekenen van output aan de taylorisering van zijn werk bijdraagt.

^{iv} Niet alleen de emancipatiegedachte heeft aanleiding gegeven tot de taylorisering van het huishouden, maar ook – en wellicht in sterkere mate – het tekort aan dienstboden aan het begin van de twintigste eeuw (Hartveld, 1994). Doordat steeds meer arbeidersvrouwen liever in de industrie gingen werken dan bij mensen thuis, werd het steeds moeilijker om dienstboden te krijgen. Dit probleem werd vooral gevoeld door de vrouw uit de middenklasse, die "over weinig financiële middelen beschikte, een bepaalde levensstandaard hanteerde en het zware huishoudelijke werk niet aankon" (Christine Frederick, geciteerd in Hartveld, 1994). Met name bij deze vrouwen vielen de boeken en artikelen van mensen als Christine Frederick en Lillian Gilbreth, met titels als *Household engineering*, *De denkende huisvrouw* en *Scientific management and the home*, in vruchtbare aarde.