

FREDERICK TAYLOR

PROFEET

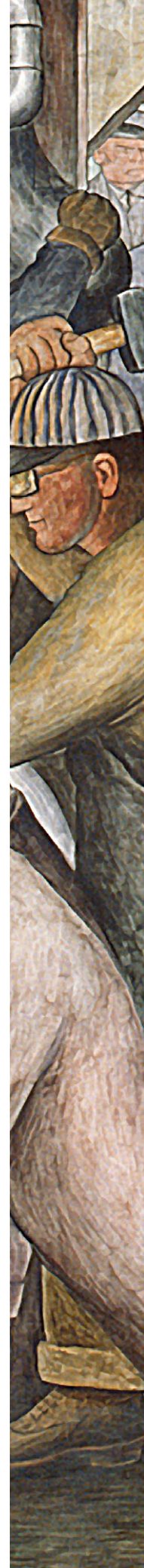
VAN DE MANAGERS

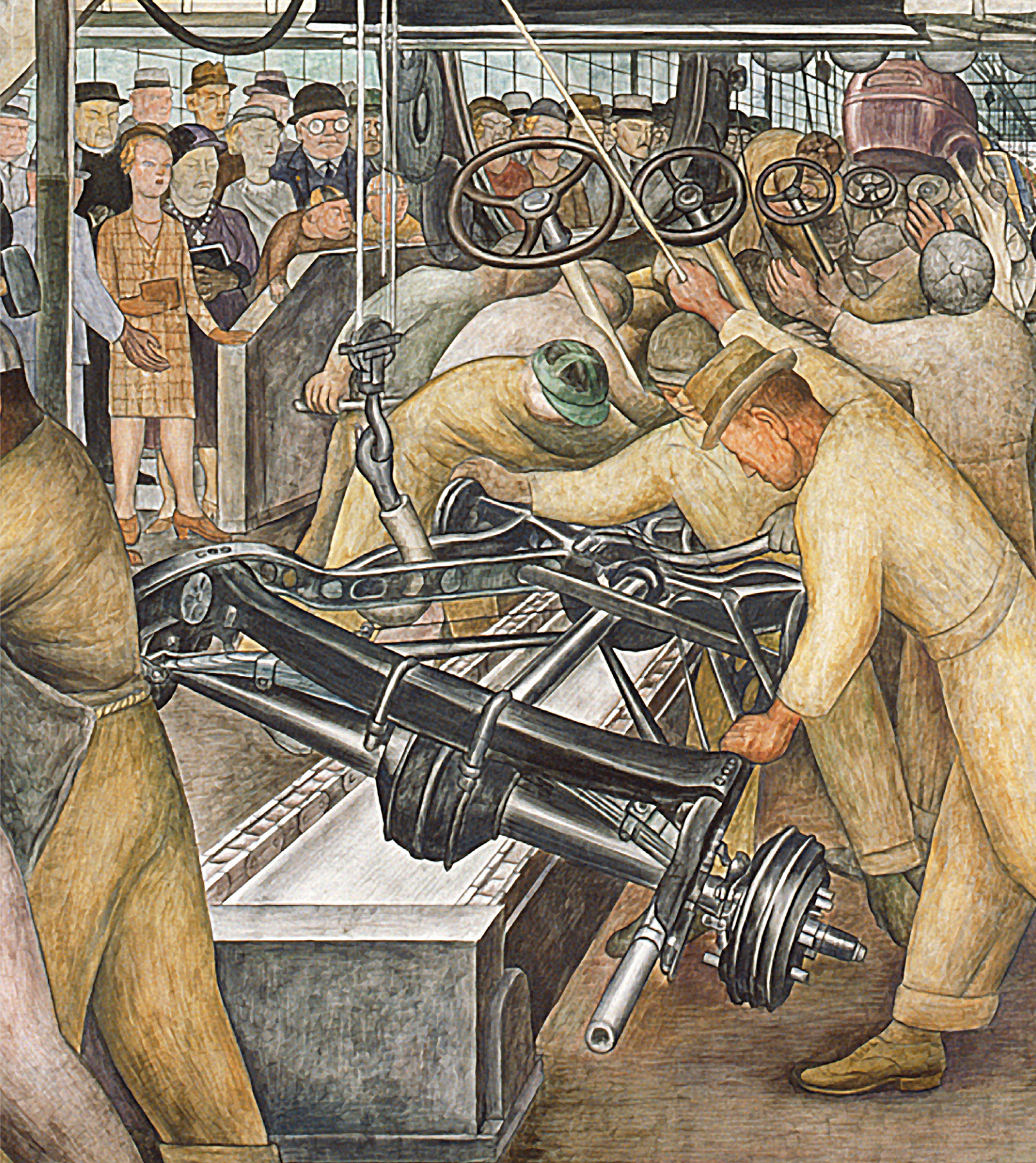
In negentiende-eeuwse fabrieken heerste chaos. Iedereen werkte langs elkaar heen en overal slingerden gereedschappen en onderdelen. Totdat de Amerikaanse ingenieur Frederick Taylor de ‘wetenschappelijke bedrijfsvoering’ uitvond. Maar dat had één groot nadeel: het ontnam arbeiders hun autonomie en hun status. Alle eer kwam voortaan de managers toe.

DOOR MIRJAM JANSSEN

De 26-jarige Frederick Taylor werkte pas een paar jaar bij Midvale Steel Works in Philadelphia toen hij het licht zag. Volgens hem kon de staalfabriek veel efficiënter worden ingericht. Hij stapte naar de directeur, een vaderlijke kennis van zijn ouders die hij ‘oom William’ mocht noemen, en wist hem zover te krijgen dat hij mocht gaan experimenteren. In 1882 begon Taylor met zijn onderzoek. Hij liet machines op verschillende snelheden werken en klokte hoelang de arbeiders over elk onderdeel van het productieproces deden. Zijn bevindingen gaf hij weer in schema's. En wat hij instinctief had aangevoeld, kon hij al snel met harde cijfers bewijzen: de arbeiders produceerden veel minder dan ze zouden kunnen. Dat was het begin van een jarenlange strijd.

Frederick Taylor was al jong geobsedeerd door systemen, op het dwangmatige af. Als kind mat hij zijn eigen stappen in een poging zo efficiënt mogelijk te lopen. Bij spelletjes bedacht hij methodes om te winnen. Als hij op een feest was, inventariseerde hij de mooie en de lelijke meisjes, en danste hij met beide types evenveel omdat hij dat eerlijker vond. Hij kwam uit een milieu van rijke quakers en aanvankelijk zag de toekomst er voor hem overzichtelijk uit: net als andere mannen van stand zou hij gaan studeren, enige tijd werken en zich vervolgens wijden aan een goed doel. Maar door een plotselinge oogkwaal kon hij niet naar de universiteit. Daarom besloot hij in de praktijk aan de slag te gaan - een in zijn kringen ongebruikelijke carrièrestap. »





! **Waarom nu?**

Door de coronacrisis stellen veel bedrijven hun personeelsbeleid nog scherper af. Ze kunnen met minder mensen toe, die naar verwachting ook na deze crisis steeds vaker thuis zullen werken.

Lopende band in Detroit. Fresco door Diego Rivera.

Taylor was al jong geobsedeerd door systemen

Taylor raakte verslingerd aan het fabrieksleven en probeerde zich zo veel mogelijk als een gewone arbeider te gedragen. Hij kleepte zich hetzelfde, mat zich dezelfde manier van doen aan en leerde vloeken. Alleen tabak pruimen lukte hem niet. Toen zijn oogproblemen na een paar jaar verminderden, haalde hij in de avonduren toch een ingenieursdiploma.

Ambachtslieden

Tijdens zijn onderzoek bij Midvale Steel Works stuitte hij op een werktraditie die niet meer voldeed, maar waarvoor nog geen goed alternatief bestond. Eeuwenlang waren producten gemaakt door ambachtslieden die het hele proces beheersten; aan een onderlinge taakverdeling deden ze vrijwel niet. Ze gebruikten werktuigen die ze zelf hadden ontwikkeld en die vaak van vader op zoon werden doorgegeven. Ook de planning van het werk verzorgden ze zelf, net als de opleiding van hun gezellen. Iedere vakman had veel autonomie en ontleende daaraan een hoge status.

Veel fabrieksarbeiders waren Europese immigranten die in deze cultuur waren opgegroeid. In de loop van de negentiende eeuw waren ze terechtgekomen in snel groeiende Amerikaanse bedrijven, waar grote aantallen mensen met elkaar moesten samenwerken. Maar niemand wist precies hoe dat moest. Het was niet duidelijk wat de beste werkverdeling was, hoeveel mannen nodig waren voor een bepaalde klus of hoe de enorme werkplaatsen het best konden worden ingericht.

De arbeiders zagen zichzelf nog steeds als ambachtslieden. Ze opereerden in teams die onderling uitmaakten hoeveel er werd geproduceerd. Daarbij gingen ze tot ergernis van Taylor niet tot het uiterste. Uit luiheid, maar ook omdat de extra inspanning voor hen niet loonde. Ze werden vaak voor stuk-

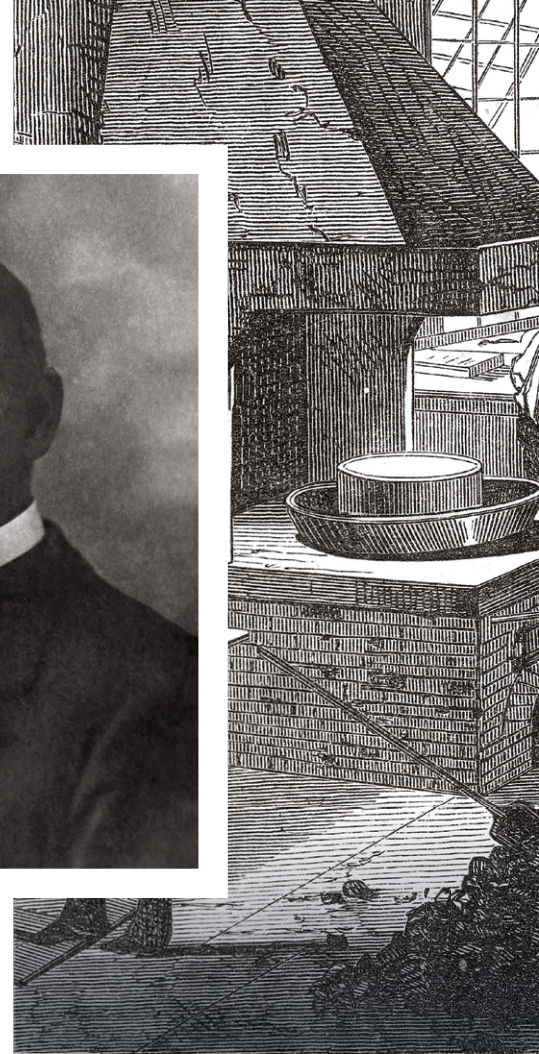


Frederick Taylor is van goede komaf, maar raakt verslingerd aan het fabrieksleven.

werk betaald, maar wisten uit ervaring dat een hogere productie vroeg of laat leidde tot een verlaging van de stukprijs. Dus waarom zouden ze zich inspannen? Arbeiders die wel hard werkten werden gezien als strebers en kregen de groep tegen zich.

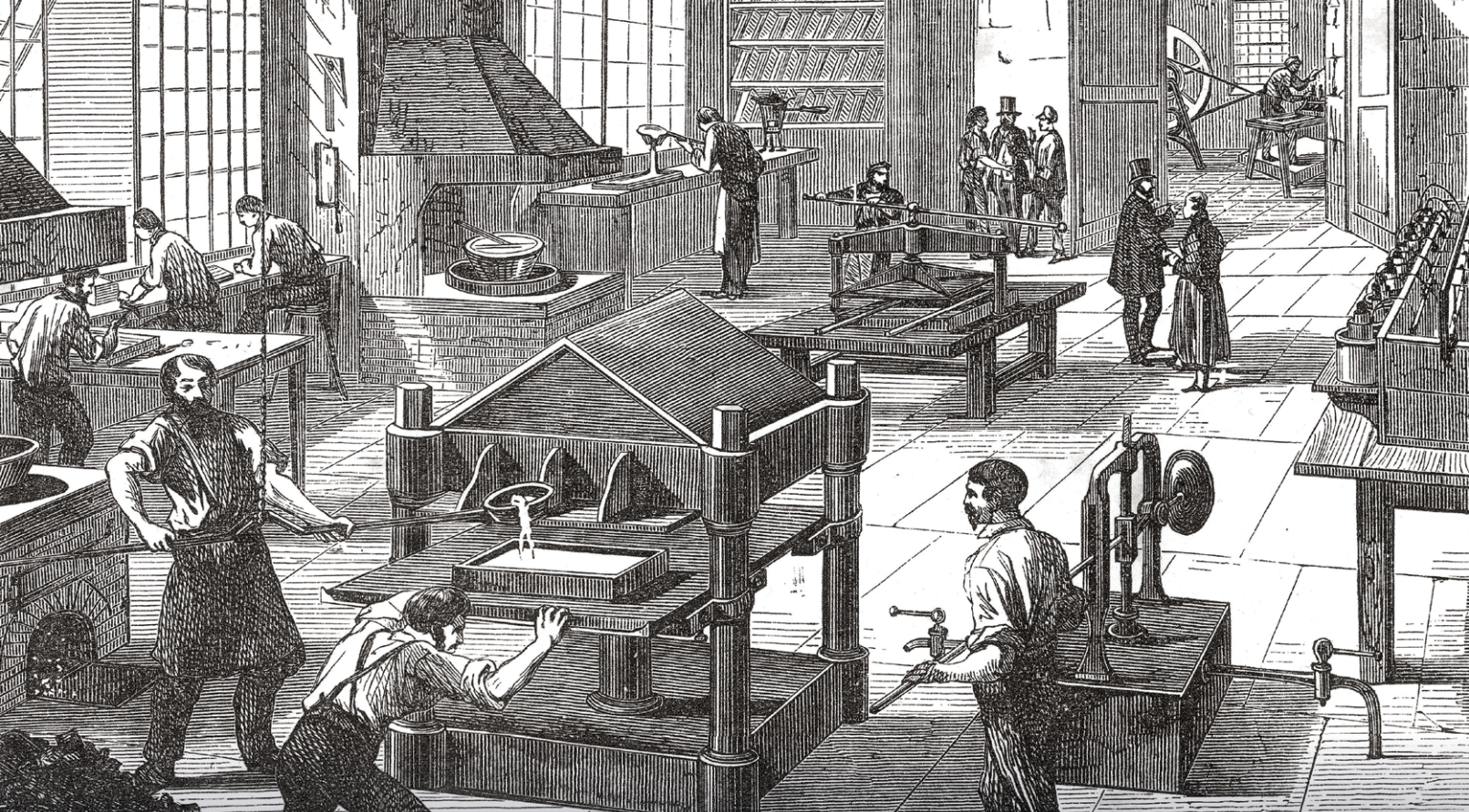
Voor bedrijfseigenaren was het moeilijk grip te krijgen op dit gedrag. Er dreigden voortdurend stakingen of sabotage van de machines. De voormannen boden weinig soelaas: die gingen naar eigen goeddunken met de arbeiders om, vaak zonder heldere planning. Soms hadden de mannen het druk, soms hadden ze dagen niets te doen. Het voorraadbeheer was rommelig, gereedschappen en onderdelen van producten waren niet gestandaardiseerd en slingerden rond. Bedrijfseigenaren wisten door al deze onvoorspelbare factoren nooit zeker wanneer een bepaalde partij klaar was en wat ze hun klanten konden beloven. Dat kon dus allemaal beter – en Taylor zag hoe.

In Midvale verbood hij mannen in vaste groepen te werken, omdat het tempo daarvoor omlaagging. In plaats daarvan gaf hij



Afrekencultuur

In 1926 introduceerde het Franse autobedrijf Michelin een sterrenstelsel voor restaurants, zodat automobilisten wisten waar ze onderweg lekker konden eten. Deze manier van recenseren was jarenlang vrij uniek. Maar sinds de digitalisering en de opkomst van de kluseconomie is het gebruikelijk het werk van bedrijven en personen te 'raten'. Het doel is tayloriaans: continue verbetering door permanente feedback en concurrentie. In werkelijkheid is een afrekencultuur ontstaan. Wie te vaak minder dan vier van de vijf sterren scoort, kan het vergeten.



Voordat Taylors ideeën doorbraken waren arbeiders ambachtslieden die het hele proces beheersten.

ieder van hen een eigen kleine taak, die ze op een voorgeschreven manier met gestandaardiseerd gereedschap moesten uitvoeren. Wie goed presteerde, kreeg een bonus en de verzekering dat de stukprijs niet omlaag zou gaan. Taylors doel was meer rust en vrede op de werkvloer, maar er gebeurde juist het tegenovergestelde. De arbeiders voelden zich gekleineerd door de nieuwe manier van werken. Daarom zag hij zich gedwongen hen een voor een voor zijn systeem te winnen. Welwillenden kregen een training en dwarsliggers legde hij boetes op. Ook mannen die slecht verslag deden van hun werk of die zonder toestemming de werkvloer verlieten, kregen straf. Een boete kon oplopen tot 64 dollar – dat was twee maanden salaris.

Overbodig

Na zijn jaren in Midvale werkte Taylor in andere fabrieken waar hij zijn systeem in praktijk mocht brengen. In alle gevallen draaide dat uit op een mislukking. Dat kwam vooral doordat de directies van de bedrijven hem niet steunden. Ze waren niet

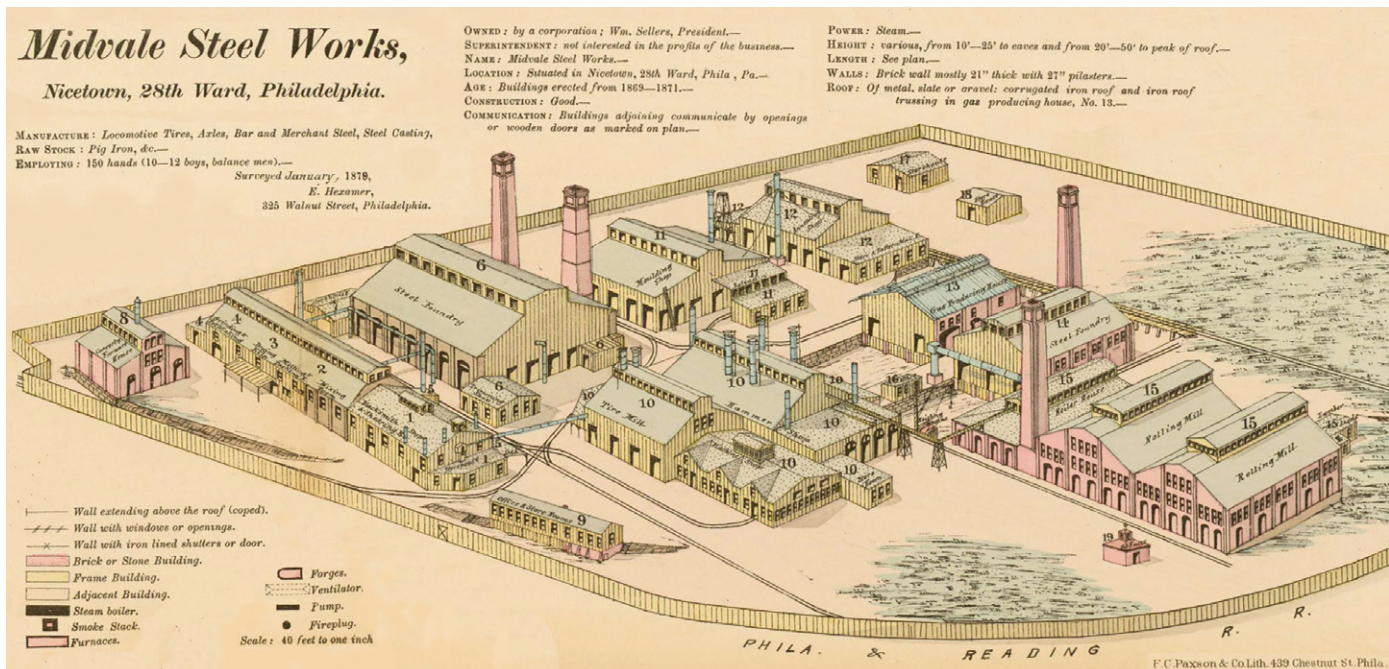
Minder kansen voor arbeiders

De opkomst van consultancy-bureaus als McKinsey heeft de carrièrekansen van gewone arbeiders drastisch verminderd, zo betoogt Daniel Markovits, auteur van *The Meritocracy Trap* (2019). Tot in de jaren zestig konden werknemers, ook als ze niet hoog waren opgeleid, dankzij cursussen en grote vakinhoudelijke kennis soms opklimmen tot middenmanager. Consultants als McKinsey hebben dat veranderd. Ze maakten van managers een speciale elite die overal volgens hetzelfde principe optrad: ze deelden bedrijven op in kleinere onderdelen die efficiënter moesten werken. Veel

middenmanagers verdwenen daardoor; de leiding van bedrijven kwam in handen van topmanagers en consultants die eenzelfde algemene bedrijfskundige opleiding hadden genoten. Ze beloonden zichzelf met megasalarissen of bij adviesklussen met torenhoge uurtarieven. Dit type manager veranderde ook de doelstelling van bedrijven: het gaat er niet meer om dat die het beste product maken, maar dat ze de meeste waarde voor hun aandeelhouders creëren. Deze managers hebben gewone medewerkers volgens Markovits beroofd van werkzekerheid en trots.

bereid meer loon te betalen of gingen de onvermijdelijke conflicten met het personeel uit de weg. Zo weigerde een fabriekseigenaar driekwart van zijn arbeiders te ontslaan, omdat een groot deel van de inwoners van een dorp dan werkloos zou worden. Maar volgens Taylor waren al die mensen na de introductie van zijn systeem nu eenmaal overbodig.

Ook kreeg hij door zijn ondiplomatieke gedrag steeds ruzie met geldschietters. In de »



Zijn eerste onderzoek verricht Taylor bij Midvale Steel Works, 1879.

negentiende eeuw was naast de adel een andere categorie rijken ontstaan: de kapitalisten. Die waren vooral geïnteresseerd in makkelijke manieren om veel geld te verdienen en niet in techniek of in een betere inrichting van fabrieken. Als ingenieur, de beoefenaar van een jong beroep, voelde Taylor zich dikwijls niet serieus genomen. Hij foeterde op types die alleen bezig waren met geld en niets productiefs deden. Intussen rees zijn ster onder vakgenoten dankzij zijn publicaties. Met zijn voorstellen om fabrieken rationeler in te richten voorzag hij in een tijd van voortrazende industrialisering duidelijk in een behoefte. Na het zoveelste conflict in een bedrijf besloot hij de praktijk achter zich te laten en zich alleen nog op zijn theorie te concentreren. Vanaf 1901 wijdde hij zich aan de verspreiding van zijn gedachtegoed, dat de naam 'wetenschappelijke bedrijfsvoering' kreeg en dat volgens hem op elke bedrijfstak van toepassing was.

Taylor verkondigde zijn inzichten tijdens lezingen op onder meer ingenieursopleidingen en businessscholen. Een van de wijsheden die hij daar uitdroeg was dat je als werknemer in de eerste plaats je baas moest behagen. Diens wil was wet: 'Als hij wil dat je om zeven uur 's ochtends begint, wees er dan tien minuten te vroeg. Als hij

wil dat je blijft tot zes uur 's avonds, blijf dan tien minuten langer. (...) Hoe slecht je ook wordt behandeld, hoeveel je ook wordt misbruikt, denk eerst 48 uur na voor je reageert. Praat pas tegen de man boven je als je bent afgekoeld.'

Als een echte profeet had hij discipelen die zijn leer uitdroegen. In academische kringen en onder overheidsbestuurders nam de steun voor zijn systeem toe. In 1910 brak hij door bij het gewone publiek dankzij een overweldigende hoeveelheid media-aandacht. Hij had namelijk beweerd dat een betere organisatie van de spoorwegen wel een miljoen dollar per dag zou besparen. Een jaar later kwam zijn boek *De principes van wetenschappelijk management* uit, dat binnen de kortste keren in negen talen werd vertaald.

Kaste van managers

Zijn aanpak riep ook op landelijk niveau weerstand op: vakbonden vonden dat hij arbeiders reduceerde tot aanhangsels van een machine; ze voelden zich ontmenselijkt en vernederd. Hun klachten leidden in 1911 tot een onderzoek door een commissie van het Congres, waar Taylor de aanwezigen schoffeerde met zijn gescheld. Hij was ongevoelig voor de bezwaren van zijn tegenstanders en wees erop dat zijn methode wetenschappelijk verantwoord was. In zijn

Vakbonden protesteren
omdat ze vinden dat Taylor arbeiders reduceert tot aanhangsels van een machine.



Lopende band

In 1909 kostte een T-Ford 950 dollar. Vijf jaar later was de prijs gehalveerd tot 490 dollar en in 1916 betaalden kopers nog maar 360 dollar. Dit was het gevolg van een nieuwe productiemethode. De eerste partij auto's werd gemaakt door teams die de wagens op één plek in elkaar zetten. Vanaf 1914 werkte fabriekseigenaar Henry Ford met een lopendebandsysteem. Voortaan kreeg iedere werknemer één kleine taak, die hij met minder kennis sneller kon afhandelen. Daardoor produceerden minder werknemers uiteindelijk meer auto's. Ford kon zelfs een deel van het personeel ontslaan, terwijl zijn omzet steeg.



eigen ogen had hij het objectieve gelijk aan zijn zijde; hij vond daarom dat de vakbonden zich niet moesten bemoeien met zaken waar ze geen verstand van hadden.

Maar ze hadden wel een punt: zijn manier van werken vergrootte de tegenstellingen op de werkvloer. Arbeiders kregen alleen nog gestandaardiseerde taken, terwijl de supervisie in handen was van managers die de koers uitzetten en die elk aspect van het productieproces voortdurend probeerden te perfectioneren. De eer was voortaan alleen voor hen.

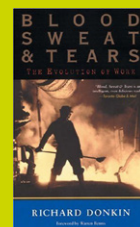
Taylor's verdienste was dat hij bedrijven liet zien hoe ze zich continu konden verbeteren. Door zijn benadering werd vernieuwing een systeem. Bedrijven waren daardoor minder afhankelijk van het toeval en van de persoonlijke kwaliteiten van leidinggevenden. Na de Eerste Wereldoorlog namen alle grote ondernemingen de principes van de wetenschappelijke bedrijfsvoering over. En niet alleen in het Westen, ook de staatsbedrijven in de Sovjet-Unie volgden Taylor – zijn methode paste prima bij de communistische planeconomie.

Toen Taylor in 1915 overleed, was onder zijn volgelingen inmiddels ruzie uitgebroken over de juiste koers van de wetenschappelijke bedrijfsvoering. Ook in de decennia daarna kwam er van alle kanten kritiek op de rechtlijnigheid van zijn aanpak. Toch is die tot op de dag van vandaag in de kern overleefd. Tegenwoordig bestuurt een kaste van managers op dezelfde wijze zowel bedrijven als overheden. Volgens de logica van het systeem stellen ze elke organisatie telkens een tandje scherper af. Een proces dat ook dankzij de toenemende marktwerking en digitalisering steeds verder wordt doorgezet.

Aanvankelijk hadden vooral de doeners te maken met de keerzijdes daarvan, omdat ze geen zeggenschap meer hadden, of omdat hun werk werd wegbezuinigd of verplaatst naar lagelonenlanden. Maar inmiddels ontkomen ook de denkers niet meer aan rationalisering van hun werk. Op flexplekken in kantoorruimten verrichten hoogopgeleiden nu hun eigen lopendebandwerk – zolang ze mogen blijven, tenminste. Want niemand is meer veilig voor de wetenschappelijke methode van Frederick Taylor. «

■ Mirjam Janssen is historicus en journalist.

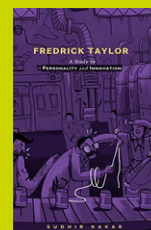
Meer weten



Blood, Sweat & Tears (2001) door Richard Donkin biedt een goed overzicht van de opvattingen over werk sinds de Oudheid.



Voorbij de management-maatschappij (2018) door Marjolein Quené combineert geschiedenis en bedrijfskunde.



Frederick Taylor. A Study in Personality and Innovation (1970/2018) door Sudhir Kakar is een psychoanalytische biografie.