



Bureaucratie werkt niet meer

HET FAILLIET VAN TAYLOR

Frederick Winslow Taylor bedacht honderd jaar geleden het management, en nog steeds vinden zijn ideeën breed ingang bij bedrijven. Maar waar ze vroeger voorspoed brachten, vormen ze nu een bedreiging voor de continuïteit. Stoppen dus, met dat Taylorisme!

©Kim Raad

Op lange termijn gaan bedrijven die op de leest van Frederick Winslow Taylors ideeën zijn geschoeid, allemaal ten onder, zegt **Cees Harmsen**, eigenaar van Mindsetter. 'Het kan niet meer, het past niet meer. Maar ook op korte termijn zijn de gevolgen desastreus: personeel loopt massaal de deur uit. Als ze hun talenten niet meer kunnen ontwikkelen en genoeg krijgen van management en bureaucratie, worden ze wel zpp'er. Voor een belangrijk deel komt dat door de organisatie-ideeën van Frederick Taylor.'

Wat zijn die ideeën van Taylor dan precies? Strategie- en veranderconsultant bij Cordes, **Paul Kloosterboer**, vertelt dat Taylor vlak na de Industriële Revolutie met zijn ideeën kwam: 'Het hoogtepunt van de lopende band. Taylor koos ervoor om het productieproces zo efficiënt mogelijk in te delen.' Kort gezegd komt dat neer op de volgende drie punten:

1. Taylor knipte het productieproces op in overzichtelijke delen, en zette daar mensen op die zich daarin specialiseerden. Daarmee beoogde hij efficiëntievoordelen te behalen. Berucht is het onderzoek dat hij deed naar mannen die kolen in treinwagons gooiden. De sterkste

en snelste man werd tot standaard gesteld, de rest moest daar maar aan zien te voldoen.

2. Taylor bracht in bedrijven een strikte scheiding aan tussen *Beslissen* (de top), *Denken* (de staf) en *Doen* (de arbeiders).
3. Taylor had een negatief mensbeeld: de arbeider is van nature lui en onwillend; de enige manier om hem in beweging te krijgen, is met de wortel en de stok. Dat iemand vanuit een intrinsieke motivatie iets kan initiëren, bestond bij hem niet. Hij had een diep wantrouwen naar mensen.

Kritiek op Taylor

De kritiek op deze ideeën vloeit voor een groot deel voort uit het feit dat de tijden zijn veranderd. Het opknippen van het productieproces in kleine deeltjes werkt alleen bij standaard en routinematig werk. Want als er ook maar een beetje creativiteit aan te pas komt, werkt het al niet meer. En dat maakt het lastig. Want het meeste werk waarover Taylor sprak, is in Nederland allang weggeautomatiseerd. Of Roemenen en Hongaren worden gevraagd het te doen.

Bovendien leiden Taylors ideeën tot vervreemding. Als alleen je handen worden geëxploiteerd en je wordt gevraagd je hersenen aan de kapstok te hangen, raak je los van jezelf en het bedrijf.



©S. Steenkamer

Cees Harmsen, eigenaar van Mindsetter, leert mensen hoe zij een sterk persoonlijk merk kunnen worden: 'Personeel loopt massaal de deur uit. Als ze hun talenten niet meer kunnen ontwikkelen en genoeg krijgen van management en bureaucratie, worden ze wel zpp'er. Voor een belangrijk deel komt dat door de organisatie-ideeën van Frederick Taylor.'



Paul Kloosterboer, strategie- en veranderconsultant bij Cordes: 'Taylors mensbeeld is te instrumenteel, een mens is natuurlijk ook een wezen met gevoelens en verlangens. Daarnaast krijg je logge en starre organisaties, die niet meer met de dynamiek van de wereld om kunnen gaan.'

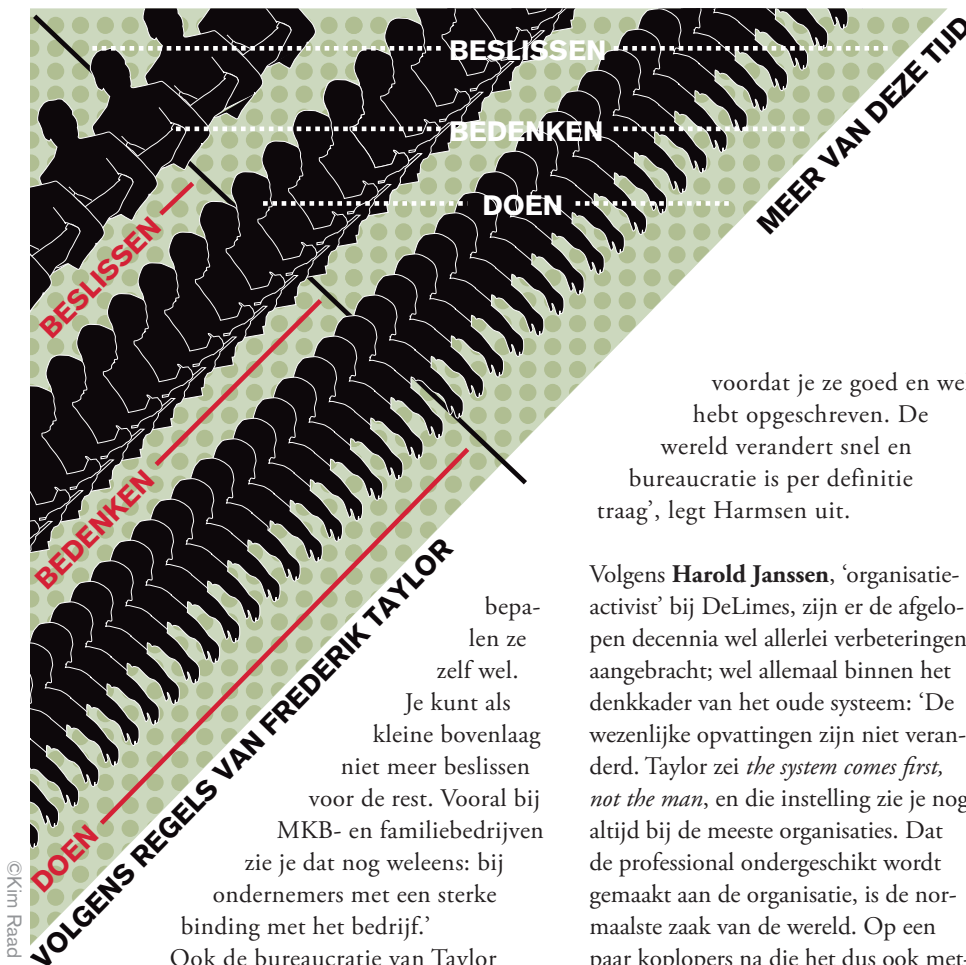
'Als je de lijn Taylor doortrekt, kom je uit bij verschraving van mens en aarde'

Kloosterboer: 'Taylors mensbeeld is te instrumenteel, een mens is natuurlijk ook een wezen met gevoelens en verlangens. Daarnaast krijg je logge en starre organisaties, die niet meer met de dynamiek van de wereld om kunnen gaan. Een laatste punt is dat je op deze manier grote hoeveelheden IQ door de wc spoelt, omdat je van mensen alleen hun handen gebruikt.'

Harmsen sluit zich hierbij aan: 'Het niet zelf mogen nadenken is totaal onzinnig. Iedereen heeft anno 2012 toegang tot informatie, we zijn allemaal professionals. Daarbij komt dat, wanneer je de lijn van Taylor doortrekt, je uitkomt bij verschraving van mens en aarde in allerlei opzichten.' Harmsen nuanceert direct: 'Dat was niet zijn intentie. Je moet hem wel plaatsen binnen de context van zijn tijd: toen leefden al deze vragen nog niet. Voor een deel is deze kritiek dan ook makkelijk. Als mijn achterkleinkinderen over honderd jaar met de jouwe gaan bellen, voeren ze ook een ander gesprek.'

Onmacht

Toch vinden Taylors ideeën nog steeds opgang in veel bedrijven. 'In Nederland inmiddels niet meer in de pure vorm, daarvoor hebben we te veel inspraak via ondernemingsraden en zo, maar de tendensen zijn er wel degelijk', erkent Harmsen. Als voorbeeld daarvan noemt hij de stijl van leidinggeven: 'Sommige managers gebruiken nog steeds de methode van ik-heb-een-streep-meer-dan-jij-dus-ik-weet-het-beter. Het komt wel minder voor, en dan nog vaak uit onmacht, maar je komt deze mensen nog wel tegen. En zeker de jonge generatie accepteert dit niet meer. Die wachten niet tot een manager ze vertelt hoe de wereld in elkaar zit, dat ►



©Kim Raad

bepalen ze zelf wel. Je kunt als kleine bovenlaag niet meer beslissen voor de rest. Vooral bij MKB- en familiebedrijven zie je dat nog weleens: bij ondernemers met een sterke binding met het bedrijf.' Ook de bureaucratie van Taylor (en Weber) is nog steeds terug te vinden, hoewel het pak ook daar begint te knellen. 'Regels en procedures zijn tegenwoordig al oud



Harold Janssen is 'organisatieactivist' bij DeLimes en schreef vorig jaar een essay bij de heruitgave van Taylors boek *The Principles of Scientific Management* uit 1911. 'P&O'ers zijn er om de menselijke waardigheid in organisaties te waarborgen, maar tegelijkertijd blijven ze deel uitmaken van een systeem dat dat per definitie niet is. Dat is sneu.'

voordat je ze goed en wel hebt opgeschreven. De wereld verandert snel en bureaucratie is per definitie traag', legt Harmsen uit.

Volgens **Harold Janssen**, 'organisatie-activist' bij DeLimes, zijn er de afgelopen decennia wel allerlei verbeteringen aangebracht; wel allemaal binnen het denkkader van het oude systeem: 'De wezenlijke opvattingen zijn niet veranderd. Taylor zei *the system comes first, not the man*, en die instelling zie je nog altijd bij de meeste organisaties. Dat de professional ondergeschikt wordt gemaakt aan de organisatie, is de normaalste zaak van de wereld. Op een paar koplopers na die het dus ook met een beter doen. Mijn overtuiging is dat we die miljardenbesparingen met gemak halen als we managers ontslaan, omdat daardoor het plezier stijgt en de kosten dalen.'

Ict-revolutie

Waar de oude manier van denken nog duidelijk is te zien, is bij de ict-revolutie van de jaren negentig, vertelt Janssen: 'Daarvoor was het management vaak houtje-touwtje ingericht. Maar toen iedereen aangesloten kon worden op eenzelfde netwerk, was dat reden om ouderwets te gaan beheersen. De techniek werd gebruikt om het systeem en de regels te versterken.'

Volgens Kloosterboer is het oude denken iets meer te zien bij beursge-

TAYLOR TEN TOP BIJ CHINEES BEDRIJF

Een plek waar Taylor nog altijd in optima forma is te zien, is het Chinese bedrijf Foxconn. Daar maken ze onder meer iPhones en iPads. Werknemers moeten er twaalf tot veertien uur per dag zulk routineus werk doen dat ze hun handen na werktijd niet meer goed stil kunnen krijgen. Strategie- en veranderconsultant Paul Kloosterboer: 'De mens als productiemiddel, ontdaan van menswaarde. Het bedrijf bekommert zich ook niet om de output van de arbeid: als mensen ziek worden, is dat hun eigen schuld en huren ze een nieuwe in. Het is een heel instrumentele benadering, Taylor ten top.'

noteerde bedrijven dan bij andere: 'Kijk bijvoorbeeld naar grote bedrijven in de telecomsector of de financiële dienstverlening, dat is zo hiërarchisch allemaal. En ook het mensbeeld is overgenomen. De *share of wallet* is daar een gangbaar begrip: de vraag is hoe groot de greep is die je in de portemonnee van de klant kunt doen.'

Maar er is nog een reden waarom het gedachtegoed van Taylor niet meer werkt, zegt Harmsen. De wereld is er te ingewikkeld voor geworden: 'Taylors denken is terug te brengen tot de formule "meten = weten". Problemen in zijn tijd kon je daar prima mee oplossen, maar nu zijn de problemen wel iets complexer. Wilde je vroeger een snelweg aanleggen, dan deed je dat. Nu moet je overleggen met 63 belangenorganisaties en rekening houden met 81 wetten.'

'Het is een illusie te denken dat we organisaties nodig hebben om te organiseren'

Daar moet je dus een complexere manier van denken op loslaten. Je moet meer variabelen tegen elkaar kunnen afwegen en beter kunnen communiceren. Dat is coöperatief managen in plaats van bepalen wat er gebeurt.'

De vraag is dus eigenlijk: hoe ga je om met de onzekerheid en ambigüiteit in de eenentwintigste eeuw? 'Daarmee omgaan is de allergrootste uitdaging, terwijl individuen en organisaties dat in de praktijk vreselijk moeilijk vinden. Mensen verlangen naar de duidelijkheid van vroeger en vragen om simpele antwoorden van populistische politici. Maar dat kan niet meer. Je moet geen dingen willen beheersen die niet meer te beheersen zijn. Vergelijk het met de complexiteit van televisie. Alle 123 afleveringen van Baantjer hebben hetzelfde voorspelbare scenario. Terwijl de wereld tegenwoordig steeds meer lijkt op die van de Soprano's: vier in elkaar grijpende verhaallijnen door elkaar verteld. Mijn dochter begrijpt zo'n serie feilloos, ik heb daar als vijftiger al weer wat meer moeite mee', vertelt Harmsen.

Hoe ga je dan om met die onzekerheid en ambigüiteit? Harmsen: 'Met een pasklaar en simpel antwoord zou ik mezelf alweer tegen spreken. Zo simpel is het niet. De *mindset* moet veranderen. Openstaan voor ontwikkelingen, dingen begrijpen zonder ze onmiddellijk op te willen lossen en verbinding maken zonder de krampachtige reflex alles te willen beheersen. Maar ik begrijp ook dat een doorsnee arbeider hier weinig boodschap aan heeft. Leer kinderen op de basis-

school om een probleem in de week te leggen, in plaats van het in een overzichtelijk hokje te stoppen. Het gaat om creativiteit en innovatie.'

Twee tijdperken

Hoe moet het dan wel? 'We zitten tussen twee tijdperken in', zegt Janssen. We nemen enerzijds afscheid van het Taylor-tijdperk met zijn management- en stafdenken. En langzaam ontstaan er glimpen van een nieuw tijdperk waarin mensen zelf organiseren. 'We hebben eeuwenlang georganiseerd zonder organisaties. En het is een illusie te denken dat we organisaties nodig hebben om te organiseren.' Janssen illustreert het met een voorbeeld: 'In Estland was de vuilophaaldienst van een ander niveau dan hier in Nederland, waardoor mensen massaal in het bos hun huisvuil dumpten. 20 Duizend vierkante kilometer bos was daardoor sterk vervuild. De overheid kon dat met haar trage en logge bureaucratie nooit oplossen, in tegenstelling tot een klein groepje jongeren dat met nieuwe media aan de slag ging. 50 Duizend vrijwilligers meldden zich aan en bedrijven stelden materiaal beschikbaar. Binnen vijf uur waren die 20 duizend vierkante kilometer bos opgeruimd. Vijf uur! Met een organisatie die van bovenaf werd aangestuurd, zoals de overheid, was dat nooit gelukt. Maar met wat jongeren en *Google Maps* is het allemaal mogelijk. De toekomst is er al, hij moet alleen nog worden gedistribueerd. Het oude systeem is nog dominant, maar de eerste tekenen van verandering zijn er al. Mensen gaan weer zelf organi-

'De toekomst is er al, hij moet alleen nog worden gedistribueerd'

seren! Ik geloof dat "het management" een tijdelijke aberratie op het thema organiseren was.'

Te popelen

Hoewel achterhaald, vinden de beheersmatige managementideeën van Taylor dus nog steeds ingang bij bedrijven. Wie gaat dat veranderen? Kloosterboers ervaring is dat werknemers wel willen: 'Vaak staan ze te popelen, en willen ze niet meer terug als ze eraan geroken hebben. Maar ja, de arrivés op hoge posities. Dat zijn de sterspelers van nu, en waarom zouden ze het spel opgeven waar ze zo goed in zijn?' Is de beurt aan HR? Harmsen denkt dat HR allang bezig is: 'HR is feitelijk ontstaan als reactie op Taylor. Hij had het over het behalen van maximaal rendement uit mensen, HR benaderde werknemers weer als mensen. En de tijden zijn echt veranderd. Tayloriaanse managers zeiden: "Doe wat ik zeg, anders..." In 2012 is het speelveld in de meeste bedrijven hopelijk veranderd naar: "Laten we kijken hoe we onze bedrijfsbelangen kunnen verenigen met jouw loopbaanbelangen". Dat is echt 180 graden omgekeerd.' Volgens Janssen moeten P&O'ers zich ook hun paradoxale positie realiseren. 'P&O'ers zijn er om de menselijke waardigheid in organisaties te waarborgen, maar tegelijkertijd blijven ze deel uitmaken van een systeem dat dat per definitie niet is. Dat is sneu. Want meer dan de randen van het systeem opzoeken, kunnen ze niet, terwijl het hele systeem niet deugt. Echte vernieuwing vindt nooit plaats binnen het oude denkkader. Elke P&O'er moet voor zichzelf een keuze maken: kan ik binnen het systeem mijn ambities nog waarmaken of stap ik uit het systeem? Wanneer ik voor die keuze stond, zou ik een echt vak gaan leren.' ◀

DE ERFENIS VAN TAYLOR

Niets is helemaal goed of slecht, ook Taylor niet. Dus is het de vraag wat zijn denken ons heeft opgeleverd? Harold Janssen, 'organisatieactivist' bij DeLimes: 'Taylor heeft de mensheid uit de zompen van armoede en ongetuurdheid getrokken. Doordat productiviteit en winst stegen,

konden mensen werken en consumeren. En sterker nog: ze konden naar school. Als je de gemiddelde slimheid van arbeiders van toen zou meten met IQ-testen van nu, zou je rond de zeventig uitkomen. We hebben ons allemaal kunnen ontwikkelen. Dat is een prachtige verdienste.'