

jenspas (jens pas bvba)
Kwaadstraat 25
9750 Zingem
093 840 840
jens@jenspas.be

over 3512 woorden

WERKTITEL

(Reorganisatie van de samenwerking)
door

Jens Pas

jenspas

Voorwoord

Dit boek heeft als ondertitel: “Reorganisatie van de samenwerking”.

Dit boek gaat over samenwerken, meer bepaald over de structuren die we hanteren om mensen te laten samenwerken. Bij aanvang denk ik dan vooral aan bedrijfskundige structuren die ons helpen ons werken te organiseren. Maar bij uitbreiding gaat dit boek ook over politieke modellen en zelfs gezinsstructuren want ik vertrek vanuit de eenvoudige observatie de meeste van onze structuren we vandaag hanteren om onze samenleving te organiseren, kraken in hun voegen. En dit voor het eerst in tweehonderd jaar.

Samenwerking werd voor het eerst conceptueel ondersteboven gegooid aan het einde van de achttiende eeuw, bij de aanvang van de industriële revolutie. De stoommachine veranderde onze manier van vervaardigen. Het manu-facturen, letterlijk het ambachtelijk met de hand maken van dingen, werd vervangen door het vervaardigen met machines. Als gevolg hiervan werd de wijze waarop mensen “samen werkten” helemaal herzien. Het werk werd georganiseerd rond een machinale activiteit. Al wie rond de machine werkte, moest luisteren naar de cadans van de machine. De mens verloor toen voor het eerst zijn centrale positie. Het begrip zag werkproces het levenslicht. Iedereen danste op het ritme van de machine die het hart van het bedrijf was geworden. We zagen dat het beheer van een werkproces ook beter gestructureerd kon worden. We scheidde het plannen en denken van het uitvoeren van het werk. Industrieel management was geboren en het was een succesformule. We waren in staat om de samenleving te voorzien van het nodige voedsel en de goederen die nodig waren om te groeien. Geen honger meer en kledij voor iedereen, zelfs in verschillende kleuren. Omwille van dit zo tastbare succes kopieerden we dan ook dit werkmodel, deze sjabloon of template zouden we vandaag zeggen, naar allerlei andere sectoren van de samenleving. We vergaten hierbij dat een sjabloon gemaakt voor één doel, niet zonder gevaar overgezet kon worden op

een andere wereld. De landbouw bijvoorbeeld, een sector die per definitie met de natuur verbonden was, werd aan zijn wortels onttrokken om zich te voegen naar de industriële wetten. Legio zijn de problemen over het industrieel telen van gewassen of het industrieel kweken van dieren. Problemen die we pas vaststelden nadat we onze kippen in batterijen stopten en onze gewassen gen-manipulerend gingen beschermen tegen ongedierte. Ook onze visie op onderwijs is gebaseerd op het industriële denken. We groeperen vandaag kinderen op basis van hun leeftijd (hun fabricagedatum zeg maar) en onderwijzen ze volgens de cadans van een schoolkalender, ongeacht hun leervermogen of –behoefte. We stellen het aanleren van een gemeenschappelijk gedeeld kennispakket als de norm en beseffen pas vandaag dat we hiermee de creativiteit, een basiseigenschap van de mens, hebben vernietigd. Maar we geven ondertussen efficiënt les. Ook gezondheidszorg ontsnapt niet aan het sjabloon van de industrialisatie. Patiënten in ziekenhuizen worden vandaag gemodelleerd als een goederenstroom in een fabriek, waarbij we begrippen zoals patiëntenvorraden en maximale ligtijd per patiënt per bed niet schromen. We vergeten dat een genezingsproces meer is dan een gestandaardiseerde behandeling of optimale doorstroom-genezings-tijd.

We hebben ons vergalopperd in het extrapoleren van de industriële succesformule. Als we vandaag zeggen dat onze planeet ten onder gaat aan onze beschaving, dan is dit eigenlijk omdat we het industriële sjabloon te nonchalant gekopieerd hebben naar zowat alle aspecten van de samenleving. Het astmatisch gevoel dat ons bekruipt wanneer we ons milieu bekijken, zegt dat we de zaken anders moeten aanpakken.

Er is nog een tweede reden waarom we het industrieel succesmodel moeten herbekijken. De actoren zijn ondertussen ook geëvolueerd. We mogen dan wel vandaag kampen met problemen inzake mens en natuur, we zijn er wel gezonder op geworden en slimmer ook. Steeds meer delen van de wereldbevolking hebben toelating tot onderwijs en we leven met

z'n allen steeds langer. Het samenwerkingsmodel van het einde van de achttiende eeuw is gebaseerd op het feit dat een kleine groep gezonde en geletterde mensen de samenleving, bestaande uit een overgroot deel ongeletterden, bestuurden. Vandaag bestaat de bevolking niet meer uit een minderheid geschoolden, maar uit een meerderheid. Ook deze omkering in verhouding maakt dat ons organisatiemodel van toen niet meer aansluit bij de huidige werkelijkheid. Meer nog, in dit boek beweer ik dat ons huidig organisatiemodel een verdere ontwikkeling van de samenleving in de weg staat. Willen we de vruchten plukken van de scholing die de meerderheid nu krijgt, dan is het nodig om iedereen de nodige ruimte en het nodige mandaat te geven om met deze ontwikkelde kennis aan de slag te gaan. Anders is ons democratisch onderwijs een maat voor niets geweest. Je merkt trouwens dat de bevolking dit ook eist. Inspraak is sedert de twee recentste wereldoorlogen, die de Westerse wereld heeft gekend, alleen maar toegenomen. Maar inspraak blijkt vandaag niet voldoende. Autonomie is de eis die onderhuids leeft. En hoe ga je om met een samenleving die plots zegt dat ze zelfsturend wil zijn? Niet alleen stelt zich het probleem van de oude machthebbers die moeite hebben om hun macht te delen, maar we hebben ook geen sjabloon klaar liggen waarmee we aan de slag kunnen om die zelfsturende wereld te organiseren. Is het trouwens niet eigen aan een zelfsturend systeem, dat er geen vooraf bedacht sjabloon kan bestaan? Dit is een paradigma-shift van formaat voor een wereld die de afgelopen tweehonderd jaar en meer, altijd met voorgedrukte, centrale gedefinieerde modellen heeft gewerkt.

Tot slot is er nog een derde element dat me bezig houdt en dat ik in dit verhaal wil betrekken. De huidige wereld met het huidig industrieel organisatiemodel werkt volgens een causaal principe. Voor elk gevolg is er een oorzaak. Machines draaien als er brandstof is. Producten ontstaan pas na aanvoer van grondstoffen. We werden de afgelopen tweehonderd jaar ook steeds meer overtuigd dat alles een, bij voorkeur eenduidige, oorzaak moet hebben. De natuur

is allang niet meer door God in zes dagen geschapen, ze is ontstaan na de Big Bang in een poel van chemische processen. Dit oorzaak-gevolgdenken was op zich ook succesvol, want zowat de hele wetenschappelijke evolutie is erop gebaseerd. Maar in deze evolutie zijn we niet alleen de bovengenoemde God kwijt gespeeld, we hebben ook het besef verloren dat er toch onderdelen zijn in deze wondere wereld waarin wij leven, waar we geen oorzaak-gevolg-verklaring kunnen voor geven. We kunnen vandaag in alle mogelijke kleuren zien hoe onze hersenen functioneren, maar we weten nog steeds niet waarom u droomt van uw partner, of van iemand anders, of waarom u ontroerd wordt bij het beluisteren van de Prelude uit de eerste cellosuite van Bach. We weten het niet, en helaas denken we iets te nadrukkelijk dat we het ook zullen vinden door naar de oorzaak van emoties te zoeken. Het meest recente wetenschappelijk onderzoek rond nanotechnologie bevestigt echter dat de wetenschap niet het enige pad zal zijn om onze wereld te begrijpen. Zelfs, of misschien vooral, in de Nano-wereld komen we tot de ontdekking dat het gedrag van atomen ook niet zomaar aan een oorzaak te koppelen valt. Of anders gezegd, nu we atomen kunnen zien, merken we ook hoeveel leegte er heerst tussen die atomen. Ons nieuw samenwerkingsmodel zal dus niet alleen op een oorzaak-gevolg wetgeving moeten functioneren, we moeten het ook zoeken in de leegte tussen de atomen.

Ik hou er verder de idee op na dat, als we een omslag maken in ons samenwerkingsmodel, we tevens ook ons welvaartsprobleem oplossen. Het industriële model heeft op wereldschaal slechts enkele kleine regio's vooruit geholpen. Het merendeel van de wereld leeft vandaag nog altijd in armoede en sterft nog veel te jong. Als de Westerse wereld zijn industriële visie op samenwerken en samenleven vervangt door een nieuw paradigma, dan zal de welvaart, die

nu geïsoleerd zit op enkele plekken, zich verspreiden over de gehele aardbol. Het idee alleen al is meer dan het onderzoeken waard.

Hoewel het boek een zeer brede vraag voorop stelt, ga ik bij de formulering van de inzichten en mogelijke antwoorden beperkter te werk gaan. Ik beperk mij tot het bespreken van nieuwe samenwerkingsmodellen voor de bedrijfswereld. Op zich al meer dan genoeg om een klein boekje mee vol te pennen. Ik doe dit enerzijds omdat ik op deze wijze binnen mijn eigen ervaringskader blijf – altijd verstandig - en anderzijds omdat het boek anders te dik wordt en, naar mijn eigen gevoel, te ontmoedigend zal zijn om te lezen.

Ik schrijf het boek in een verhalende stijl. Historische feiten worden in context geschetst zodat we zo compleet mogelijk beeld krijgen over het hoe en waarom we onze keuze maakten. Immers zoals Hegel zei, wie de wereldgeschiedenis bestudeert ziet maar een stukje van het verleden, de oorlogen, de conflicten, de problemen. Geluk haalt het nieuws niet. Geluk zijn de blanco bladzijden van de geschiedenis.¹ We hebben dus ook de verhalen van vroeger nodig om de geschiedenis te interpreteren en ervan te leren.

Tot slot nog dit, in dit boek zal ik als canvas het groeimodel gebruiken dat ik in mijn boek *“De Kikker en de Oceaan”* heb beschreven. Het is een dieptemodel over de mens in zijn omgeving dat gebaseerd is op het werk rond Comparatieve Filosofie van Prof. Ulrich Libbrecht. Het dieptemodel benadert de mens in zijn drieledigheid: zijn natuur (lichaam), zijn ratio (verstand), zijn mystiek (emotie).

Een korte beschrijving van het model is in de appendix opgenomen.

Vrij vertaald vanuit:¹ *Die Weltgeschichte ist nicht der Boden des Glücks. Die Perioden des Glücks sind leere Blätter in ihr*

Veel leesplezier.

Jens Pas

<datum>

HOOFDSTUK 1: DE GEBOORTE VAN HET INDUSTRIËLE MANAGEMENT

1856. Hier begint ons verhaal. Meer precies, op donderdag 20 maart 1856. 1856 is een schrikkeljaar. Leopold van Saksen-Coburg Gotha, aka Leopold I, viert dat jaar zijn zilveren jubileum als eerste Koning der Belgen. Tot zijn verwezenlijkingen behoorde toen het aanleggen van de eerste spoorlijn op het vaste land. Een spoorlijn van tweeëntwintig kilometer tussen Brussel en Mechelen. Ze werd in 1835 ingehuldigd. Op die sporen rijden in respectievelijke volgorde De Pijl, een remorque à vapeur met zeven wagons met banken, gevolgd door De Stephenson met zeven berlines en diligences en De Olifant met zestien open wagons. Alle drie stoomtreinen, uiteraard. De industriële stoommachine, een uitvinding die toch al sinds eind jaren 1600 bestond, was nog maar net, rond 1800, volwassen geworden. Hiervoor moest het patent op de stoommachine van de Schot James Watt, wiens naam we vandaag nog steeds gebruiken als eenheid van vermogen, eerst vervallen. De vooruitgang werd toen al tegen gehouden door een gesloten, defensief gedrag. Het is één van de rode draden die door ons verhaal over samenwerking loopt. Samenwerken gaat pas goed als men open is en deelt. Het patent vervalt en men kan eindelijk stoommachines bouwen onder hoge druk, iets wat Watt altijd had geschuwd omwille van de risico's. De machines krijgen meer vermogen en dus valt een door stoom aangedreven trein plots binnen de mogelijkheden. In ateliers te lande gaan stoommachines allerlei werktuigen aandrijven. De manufactuur², maakt plaats voor de door stoom aangedreven fabriek. De vakman wordt voor het eerst een machinist. Een subtiele maar belangrijke verandering in jobprofiel, zoals we nog zullen zien. Leopold I zou nog negen jaar leven.

Europa had in 1856 haar golf aan revoluties, die in 1848 begon in Frankrijk, amper verteerd. De revolutie had niet alleen de politieke elite onthoofd, ze lag aan de basis van de eerste eisen

² Manu-factuur: manu: hand, factura: werken, maken – met de hand gemaakt

tot inspraak van de gewone werkman in zijn werkproces. Socialisme was nog niet uniform gedefinieerd, maar wees toen toch al naar de eerste organisaties waar het werkvolk zich in verenigde. In Nederland werd in 1856 de vrijdenkersbeweging De Dageraad opgericht, verdedigers van democratie, inspraak, mensenrechten en broederschap. Eén van de na-effecten van de Franse revolutie.

De baby Frederick Winslow Taylor ziet in Pennsylvania, Verenigde Staten op 20 maart 1856 het levenslicht. Zijn vader is advocaat en zijn moeder is een voorvechtster van de afschaffing van de slavernij, die vier jaar later in 1860 in de Verenigde Staten van Amerika officieel een feit zal zijn, en gelijkheid van rechten voor de vrouw³. Allebei zijn ze Quakers, een religieuze groep die de gelijkheid van de vrouw ook onderschrijft. Quakers waren en zijn nog steeds een groep die enerzijds gebaseerd is op het Christendom, maar er vooral vanuit gaat dat iedereen God zelf op een directe manier kan ervaren. Er is met andere woorden geen hiërarchie van priesters, bisschoppen of pausen nodig om het woord van God tot u te laten komen. Het is in deze context dat de peetvader van het moderne, wetenschappelijke management opgroeit. En die opvoeding zal, samen met zijn persoonlijkheid, verantwoordelijk zijn voor zijn visie op management. Voor Taylor is een fabrieksdirecteur geen ongenaakbare paus. Trouwens, de echte paus van het ogenblik is dan Pius IX, aanvankelijk gezien als een man met libertijnse gedachten. Toch waarschuwt Pius IX in zijn eerste encycliek “Qui Pluribus”ⁱ voor de vele modernistische ideeën. In zijn tweede rondzendbrief, die van 1864, zou hij zelfs stelling nemen tegen de vrije meningsuiting en tegen godsdienstvrijheid. Ook hier merk je dus, aan de weerstand die in encyclieken wordt gedocumenteerd, dat inspraak in opmars is in de samenleving. Samenwerken voor de kerk

³ University of St. Francis, Mary Ellen Papesh

betekent dan ook zoveel als het in de christelijke gemeenschap uitvoeren van het in Rome besliste werk.

Dat wetenschappelijke management van Taylor zal uiteindelijk zijn naam krijgen, het Taylorisme. Heel vaak associëren we vandaag het Taylorisme met een sterke hiërarchische structuur, waarin een paternalistische directeur aan het hoofd staat van zijn werknemers. Die associatie is fout, want Taylor was één van de eerste die schreef dat het management een coöperatief en ondersteunend gedrag moest vertonen naar de werknemersⁱⁱ. Geen bisschoppen, of toch niet geïsoleerd in een bisdom. De verkeerde associatie is een gevolg van het feit dat Taylor wel stelde dat er enerzijds denkwerk was, vooral planningswerk in de bewoording van Taylor, en anderzijds uitvoerend werk. Al van bij zijn eerste stages zoekt Taylor naar efficiëntieverbeteringen. Je kon zijn fascinatie voor efficiëntie zelfs al in zijn tienerjaren zien, toen hij steeds opnieuw met tellen en meten bezig was. Hij telt zijn handelingen om te kijken of wat hij deed sneller en in minder stappen kon gedaan worden. Als gevolg van zijn latere besluit, dat hij in zijn boek *Principles of Scientific Management*ⁱⁱⁱ, waarbij hij aangeeft dat er een orgaan in de organisatie moet zijn dat de planning opmaakt, de processen standaardiseert en erover waakt dat iedereen dan ook volgens deze gestandaardiseerde processen werkt, is het foute beeld ontstaan dat Taylor de manager als ijzeren hand met de ongenaakbare procedures zou hebben uitgevonden. Taylor drukt zich evenwel niet altijd even diplomatisch uit. Als hij het bijvoorbeeld heeft over werklui die handig genoeg moeten zijn om de standaardprocedures uit te voeren, maar niet slim hoeven te zijn om ze te begrijpen, dan is het niet moeilijk om te begrijpen dat hij het beeld opwekt van een man die op werklui neerkeek. Zijn woorden zorgen voor ongenoegen bij die werklui zelf, die in hem geen beschermer van hun klasse zagen. Nochtans schrijft hij als eerste dat tegenover goed verricht werk, een juist en motiverend loon moet staan. Hij meldt

daarenboven dat een loon onvoldoende is om te motiveren, het werk moet voldoende uitdagend en zinvol zijn.

Taylor krijgt vaak niet alleen het personeel tegen zich, ook de managers zelf en de fabrieksdirecteurs vooral, hebben het niet voor zijn ideeën. Immers, zijn ideeën zorgen ervoor dat we met minder mensen meer werk kunnen verrichten. Voor veel managers staat (en dat is nog altijd zo) het aantal personeelsleden dat ze “onder” zich hebben vaak voor de status van hun job. En veel directeurs of fabriekseigenaars zijn op dat ogenblik nog de verhuurder van de woningen waarin de arbeiders leven. Minder nodige arbeiders betekent immers minder huurinkomsten. Maar ook hier wordt Taylor vaak fout begrepen. Taylor propageert immers om de vrijgekomen werknemers elders in de organisatie in te zetten om zo de productiviteit van de organisatie te verhogen. Wie de bottlenecktheorie van Eliyahu Goldratt kent, die weliswaar pas in 1984 werd gepubliceerd in *The Goal*^{iv}, ziet eigenlijk in Taylor een heel vroege voorloper van Goldratt's *Theory of Constraints* zoals ze wordt genoemd. En dat is ook logisch, want ook Goldratt zal honderddertig jaar na Taylor op een zeer wetenschappelijke manier nadenken over het probleem van de productiviteit (zie dan ook pag. voor het verhaal van Goldratt). Taylor wordt uiteindelijk de eerste Management Consultant, door zichzelf als zelfstandig adviseur met zijn inzichten ter beschikking te stellen van die bedrijven die hun organisatie wetenschappelijk wensten te beheren. En misschien merken we hier een bijzondere zwakte in het denken van Taylor. Frederick Taylor geloofde, zoals de meesten van zijn tijd, in de onfeilbaarheid van de wetenschap. De eerder genoemde stoommachines hadden het zware werk uit handen genomen. Elektriciteit, telegrafie en telefonie waren een feit geworden, mensen leefden gezonder en hadden doorgaans meer kans op eten dan ervoor. En dit was allemaal een gevolg van de evolutie van de wetenschap. Vandaar ook dat het boek van Frederik Taylor “Principles of Scientific Management” als titel

kreeg. En hoewel Taylor bijvoorbeeld aangaf dat motiveren van personeel meer vereist dan wat geld en een efficiënt werkatelier, hij bleef wel in de gedachte hangen dat als we de drijfveren van mensen konden identificeren langs de wetenschappelijke weg, we ze ook optimaler konden laten werken. Het is een denkfout die vandaag in het 20^{ste} eeuwse concept van Human Resources Management nog steeds aanwezig is. Mensen ageren niet op rationeel wetenschappelijk wijze. Mensen handelen in de eerste plaats op basis van hun emoties. U zal bijvoorbeeld deze tekst alleen maar verder lezen als u het fijn vindt. Nuttig is niet goed genoeg. Als dit boek alleen maar nuttig of interessant is, dan leest u hooguit enkele passages en gaat u op zoek naar de essentie om daar uw voordeel mee te doen. Als het boek u bekoort, dan leest u gretig verder, woord voor woord, zin na zin. Zo ook functioneren arbeiders, poetsvrouwen, voormannen, maar ook managers en directeurs. De tijdsgeest van Taylor was nog niet klaar voor de emotionele mens. Freud zou enkele maanden na Taylor geboren worden en moest dus nog zijn visie op psychoanalyse ontwikkelen. Daarenboven heerste er, vòòr het wetenschappelijk gedachtegoed van Taylor, wel emotie op de werkvloer met een brullende baas en een weerbarstig vloekende arbeider. Taylor bracht rust door rationaliteit op de werkvloer te brengen. Het was te vroeg om dan al opnieuw emoties een rol in het management te geven.

HOOFDSTUK 2: XXXX

Ondanks het geloof in het wetenschappelijke, is de tijd van Taylor de tijd van de Romantiek.

Niet de romantiek in de betekenis van de liefde, maar de Romantiek als stroming in de muziek. Beethoven was enkele jaren voor Taylor, in 1827, gestorven en had daarmee het classicisme van Mozart en Haydn tot voltooiing gebracht. Hierbij is zijn overbekende Negende symfonie een kantelpunt. De Negende symfonie was het eerste klassiek werk waarin gezongen werd. Immers op het einde van de symfonie, begint het koor, dat voorheen alleen los van een symfonisch orkest actief was, de Ode an die Freude te zingen, een lofzang op de vreugde basis van een gedicht van de Duitse dichter Friedrich von Schiller.

De benaming Romantiek voor deze muzikale stroming verwijst naar het expressieve in de muziek. Romantische muziek is gemakkelijk te begrijpen. En een koor helpt hierbij. Wie niet thuis is in de vele structuren en wendingen van een klassieke compositie, krijgt door het koor op een bordje de betekenis van het werk aangeboden. Muziek moest plotseling door de massa begrepen worden. Dat was essentieel geworden voor het overleven van de muzikant. Ten tijde van het classicisme overleefde een componist door opdrachten te krijgen van Koningen, Bisschoppen en Pausen.

Met de omwentelingen die op til waren in Europa en een afnemende aristocratische macht, moesten de artiesten zich willens nillens naar het volk richten. Pas als het volk hun werk apprecieerde, zouden ze betaald worden. Een eerste stap in de commercialisering van de cultuur. Het is dus heel begrijpelijk dat parallel met de industriële revolutie er ook een culturele revolutie kwam, die vergelijkbaar is met wat wij vandaag ook nog steeds zien verder gaan. Optimaal producerende bedrijven zorgen via hun reclame-uitgaven voor de inkomsten die de makers van televisieprogramma's nodig hebben. Als gevolg hiervan veranderen deze programma's vaak naar het meer populaire genre, waarbij het populaire vaak

een pejoratieve klank krijgt. De Italiaanse schrijver Alessandro Barrico schreef over dit fenomeen een schitterende bundel essays: *De Barbaren*^y.

Het tijdperk waarin machines het handwerk hebben overgenomen, waarin Taylor aan wetenschappelijk management doet en het werk optimaliseert is dus een tijdperk van algemene democratisering, ook in de muziek en in de kunsten in het algemeen.

De revoluties van 1848 hebben de bevolking opgeroepen om een identiteit te hebben als vervanging voor het anonieme profiel van de boer. Is het daarom of ook omdat we voor het eerst over lange afstanden met elkaar gaan communiceren via die nieuwe telegraaf, dat we plots als onderdeel van die Romantiek Nationale Hymnes gaan componeren? Smetana en Dvorak gaan nationale thema's in hun werk centraal stellen. In de 21^{ste} eeuw, die van start ging met een wereldomvattend internet en met een steeds verder verenigend Europa, zien we ook opnieuw de roep naar een nationale identiteit. Als we ons vandaag vragen stellen over hoe we moeten samenwerken in dergelijke verbonden omgeving, dan stelden deze vragen zich ontegensprekelijk ook ten tijde van Taylor. Dat Taylor de eerste Management Consultant werd, lag dus niet uitsluitend aan zijn persoonlijke belangstelling voor efficiëntie en zijn bewondering voor de wetenschap, het was ook de tijdsgeest die hem onzichtbaar hiertoe inspireerde. Net zoals we vandaag voelen dat we dringend "iets anders" moeten doen om samen te werken.

| ...

APPENDIX

Het groeimodel

<beschrijving van het groeimodel zoals in de kikker>

|

BRONNEN

ⁱ Encycliek Qui Pluribus: een encycliek is een pauselijke rondzendbrief die officieel geen bindend karakter hebben, maar moreel wel een druk uitoefenen op het naleven van de in de brief geformuleerde aanbevelingen. Qui Pluribus wil zeggen “voor vele (jaren)”.

ⁱⁱ Freedman, David H. "Is Management Still a Science?" Harvard Business Review November-December 1992: 26-38

ⁱⁱⁱ The Principles of Scientific Management, Frederick Winslow Taylor, New York, Harper & Brothers, 1913

^{iv} The Goal: a process of ongoing improvement, Eliyahu Goldratt, Great Barrington, The North River Press, 1984

^v De Barbaren, Alessandro Barrico, Amsterdam, De Bezige Bij, 2010 (origineel gepubliceerd in 2006 in Italië)