

XIII

De ondernemer, diens taal en de controle over tijd

LUCHIEN KARSTEN

‘Les chefs d’industrie et les ingénieurs,
sauf quelques rares exceptions, ont besoin
de savoir parler et écrire; ils n’ont pas besoin
de mathématiques supérieures’.

H. Fayol

‘Men always
endeavor to persuade others.
In this manner every one is
practising oratory
through the whole
of his life’

Adam Smith

Lectures on Jurisprudence

Op het oog lijkt het een zijdelingse opmerking te zijn geweest, die B. Gales en R. Fremdling in het NEHA jaarboek van 1994 hebben gemaakt over John Cokerill.¹ Deze ijzerfabrikant had de gave om zodanig op mensen in te werken (‘Wirkung auf andre’) dat zij overtuigd raakten van de waardevolheid van diens vermetele plannen. Deze gave vergelijken de auteurs met die van de minstrel: Cokerill mengde zich onder staatshoofden om over het Engelse economische imperium en de rol van de metaalindustrie te zingen.

Waarom wordt het vermogen tot overtuigen gelijkgesteld met het optreden van een rondreizend voordrager van liederen, die zijn taal instrumentaliseert ten behoeve van eigen belangenbehartiging? Gebruik hij de taal alleen als een plumpe toeter waarmee hij zijn visies in het rond schalde om de winstgevendheid van zijn

1 B. Gales & R. Fremling, ‘Ijzerfabrikanten en industriepolitiek onder Koning Willem I’, NEHA jaarboek 1994 p. 295.

projecten te vergroten? Wilden de schrijvers met deze negatieve connotatie retorische vaardigheden verre houden van de 'echte' praktijk van het ondernemerschap?

In de inleiding van het NEHA jaarboek 1996 over ondernemersgeschiedenis komen Gales en Davids hierop niet terug. Toch is dat opmerkelijk omdat zij in die inleiding aandacht besteden aan het werk van D. McCloskey zonder op haar oproep in te gaan de benadering van de ondernemer te herzien. Haar stelling is dat de economische wetenschap de retorica schromelijk heeft verwaarloosd.² Daardoor werkt die wetenschap een éézijdig beeld over de ondernemer in de hand. McCloskey wil de oorspronkelijke betekenis van de retorica, de kunst van het overtuigen, weer in ere herstellen en zij doet daarbij een beroep op Adam Smith. Economie is geen exacte wetenschap naar natuurwetenschappelijk model, maar zit vol met ironie, zelfspot, metaforen, wiskundige formules en beroep op autoriteit. Smith was zich daarvan terdege bewust. Wat voor de economie als wetenschap geldt, gaat ook op voor de economie als praktijk van alledag. De arbeidsverdeling die aan de wieg staat van de maatschappelijke welvaart had in Smiths ogen alles te maken met de menselijke neiging 'to truck, barter and exchange'. Die neiging schreef hij toe aan de 'faculties of reason and speech'.

In de economische wetenschap is en wordt veel aandacht besteed aan de rationaliteit van de homo economicus. Het vermogen van de ondernemer om informatie over markten te vergaren en die vervolgens eerder te gelde te maken dan een ander trekt veel aandacht. Evenzeer wordt er naarstig gezocht naar het verband tussen rationele keuzepatronen en kennisontwikkeling, waarvan de ondernemer gebruik maakt. Maar daarbij wordt nauwelijks gekeken naar de wijze waarop over informatie wordt gecommuniceerd en welke rol taal daarbij speelt. Toch is juist de taal het medium waarvoor Adam Smith evenzeer aandacht vroeg. 'The desire of being believed, the desire of persuading, of leading and directing other people, seems to be one of the strongest of all our natural desires. It is, perhaps, the instinct on which is founded the faculty of speech, the characteristic faculty of human nature'.³

In deze bijdrage wordt niet ingegaan op de vraag wat de oorsprong van taal is. Daarentegen wil ik aandacht vragen voor de rol die taal speelt bij het optreden van de ondernemer. Daartoe zal allereerst worden ingegaan op de vraag wat een ondernemer is en waarvoor hij/zij zich inzet. Ik sluit voor dat doel aan bij de discussie tussen Stephen Marglin en David Landes over de vraag waartoe bazen dienen en wat zij in feite doen. In dat debat wordt duidelijk dat bazen voortdurend bezig zijn controle uit te oefenen. Meer in het bijzonder gaat het daarbij om controle

2 D.N. McCloskey, *Knowledge and Persuasion in Economics*, Cambridge 1994. In 1983 had zij al een pleidooi gehouden over retorica in 'The Rhetoric of Economics' *Journal of Economic Literature*, Vol. XXI, juni 1983.

3 A. Smith, *The Theory of Moral Sentiments*, Oxford (1759) 1997 p. 336.

over tijd oftewel van arbeidstijd.⁴ Na een uiteenzetting van deze relatie wordt vervolgens geprobeerd het verband tussen deze controle over tijd en taalhandelingen van bazen bloot te leggen. Tot slot zal worden betoogd dat het raadzaam is deze vorm van controle over tijd los te laten en de context van taalhandelingen te herzien, zonder daarmee overigens het tijdsvraagstuk als geheel over boord te gooien.

De baas

In 1973 stelde Stephen Marglin de provocerende vraag waartoe bazen eigenlijk dienen.⁵ Hij lijkt de term 'baas' opzettelijk te hebben gekozen als overkoepelend begrip voor termen als ondernemer, manager en industrieel. Onder invloed van het werk van J. Schumpeter heeft de ondernemer de heroïsche rol van de innovator opgeplakt gekregen en is de manager vooral een uitvoerder geworden. Waar de ondernemer zich met strategische vraagstukken bezig houdt, zijn voor de manager de tactische aspecten weggelegd. De industrieel wordt daarentegen gelijkgesteld met de 19de-eeuwse fabriekseigenaar, die tegelijkertijd kapitalist en zijn eigen technisch expert is en als eigenaar zelf in- en verkoopt en het personeel bestiert.⁶

Al deze activiteiten vertonen echter één fundamentele overeenkomst: om winst te maken organiseert men de productie op een specifieke wijze. Het is de organisatorische gave van de baas – zo stelt Marglin – arbeidskrachten zodanig in *hiërarchisch* ingerichte arbeidsorganisaties bijeen te brengen, hun arbeid te coördineren en te controleren dat er winst wordt gegenereerd.⁷ De wolhandelaarfabrikant organiseerde in de 18de eeuw arbeidskrachten om voor hem te werken, maar hij was nauwelijks betrokken bij de productie zelf. De verspreide manufactuur in de textielsector – combinaties van gedecentraliseerde productie en gecentraliseerde leiding⁸ – lieten de lokale producenten nog veel autonomie in de productie zelf. De sleutel tot het succes van het putting out was, dat de handelaren controle hadden over de afzetmarkten en de markt van goedkope arbeid. Het probleem van dit stelsel van onderaanneming en uitbesteding was echter dat er nagenoeg geen con-

4 In een later stadium werd het tijdsvraagstuk verbreed naar vraagstukken van strategische aard, maar dat laat ik hier buiten beschouwing.

5 St. Marglin, 'Origines et fonctions de la parcellisation des tâches: à quoi servent les patrons?' in: A. Gorz, *Critique de la division du travail*, Paris 1973.

6 Vgl. F. Crouzet, *The First Industrialists*, Cambridge 1985.

7 Marglins analyse lijkt geïnspireerd door de grote staking van de arbeiders bij General Motors in 1972 die niet was bedoeld om hogere lonen maar als verzet tegen het hoge tempo aan de lopende band. De Amerikaanse Senaat organiseerde een parlementaire enquête naar de gang van zaken. Dit onderzoek bracht de onvrede onder de arbeiders aan het daglicht over gebrek aan humane arbeidsomstandigheden en inspraak over het arbeidsproces.

trole op de productie zelf kon worden uitgeoefend. Met de opkomst van het fabriekssysteem werd dit ondervangen. De grootte van de eerste fabrieken werd bepaald door de 'span of control' van de baas. Grootschaligheid kon alleen worden bereikt daar waar de baas meerdere opzichters, voorlieden en chefs in dienst nam, die voor hem het toezicht uitoefenden. Sommige opzichters wisten zich op te werken tot zelfstandige bazen, zoals Robert Owen. Maar niet iedereen kreeg die kans. Marglin vermeldt de katoenbaas A.H. Ashworth die zijn opzichter H. Hargreaves onwetend hield over katoensoorten en prijzen uit angst, dat hij anders de onderneming zou overnemen.

Hoewel Marglin het definitieve bewijs niet kan leveren, is hij ervan overtuigd dat de bazen hun eigen rol slechts konden rechtvaardigen door '*divide et impera*'. Zij gebruikten hun kennis over afzetmarkten om in de fabrieken een technische arbeidsverdeling door te voeren en zorgden ervoor als enigen het overzicht over het totaal te behouden. De concentratie van arbeidskrachten in de fabrieken was volgens Marglin het logische gevolg van het putting-out systeem, omdat het daar ontbrak aan voldoende controle op het productieproces en er veel niet-productieve tijd gemoeid ging met het wachten op transport en verwerking van materiaal. Het putting-out werd niet verlaten vanwege de voordelen van nieuwe productietechnieken, maar vanwege de noodzaak om op de kosten van gebrekkige supervisie en discipline te besparen. 'Son succes (van het fabriekssysteem, L.K.) n'avait pas grande chose à voir avec la supériorité des grandes machines'.⁹ Daarmee kritiseerde hij de opvatting dat de technologie een doorslaggevende rol heeft gespeeld bij de opkomst van het fabriekssysteem.¹⁰

In 1984 herhaalde Marglin nog eens het standpunt dat hij tien jaar eerder had ingenomen. De technische arbeidsverdeling die in de kapitalistische productiewijze is doorgevoerd, is meer het gevolg van de voordelen van controle die de bazen verwierven dan het gevolg van de voordelen van efficiëntere productiemethoden die de gehele bevolking ten goede hadden kunnen komen. De kracht van de baas was 'in large part the organizing ability he brought to production, a consequence of a vector of personal traits and talents, ranging from extraordinary greed to ext-

8 Vgl. C. Lis & H. Soly 'Corporatisme, onderaanneming en loonarbeid. Flexibilisering en deregulering van de arbeidsmarkt in Westeuropese steden'. *Tijdschrift voor Sociale geschiedenis*, jg. 20, nr. 4, 1994.

9 S.A. Marglin, *op. cit.*, p. 63.

10 Vgl. N. Georgescu-Roegen, *The Entropy Law and the Economic Process*, Cambridge 1971, p. 248: 'the factorysystem, which had already begun to be practiced in the old craft shops, because of an increased demand, was one of the main factors that spurred the technological innovations'.

raordinary intelligence, that set him off from more ordinary mortals'.¹¹ Op grond van bezitsverhoudingen wist de groep van personen die beschikten over deze specifieke eigenschappen en talenten, de 'cognoscenti', een technische arbeidsverdeling af te dwingen.¹² Dit specifieke vermogen werd, net als kapitaal, een sociale productierelatie. De bazen richtten hun fabrieken zodanig in, dat de 'span of control' doorlopend vergroot kon worden. Dientengevolge zijn de ontwikkelingsstadia van de kapitalistische productiewijze te begrijpen als de opeenvolgende pogingen om de 'span of control' te verbreden. Het Taylorisme en Fordisme zijn de uitkomsten van het streven die productietechnieken te exploiteren, die grootschaligheid mogelijk maakten. Taylors tijd- en bewegingsstudies waren bedoeld om inzicht te krijgen in de betekenis van 'a fair day's work'. De tijd moest tot calculeerbare en manipuleerbare categorie worden teruggebracht.

Maar nadat de bazen die inzichten hadden verworven, drong zich de vraag op wie de opzichters, chefs en ingenieurs gaan controleren, die op hun beurt de arbeiders controleren. Het zaad voor extra conflicten was gezaaid, zoals Th. Veblen al in 1919 signaleerde. De opkomende sociale laag van ingenieurs stond zeer vijandig tegenover het bezitsmonopolie van ondernemers,¹³ die blind waren voor efficiëntie en alleen maar belust waren op macht. Het monopolie dat de ingenieurs probeerden te verwerven door zich de specifieke kennis over productietechnieken toe te eigenen, riep zowel bij ondernemers als arbeiders verzet op. Sindsdien zijn er allerlei organisatieveranderingen voorgesteld om dit probleem te ondervangen.

Marglin is voldoende historisch geschoold om te beseffen dat het hierboven geschetste proces niet lineair is verlopen. Onderaanneming in de 19de eeuwse metaalindustrie is een fraai voorbeeld van collectieve kennis in handen van groepen arbeiders, die zelfstandig en autonoom bepaalde productieactiviteiten voor hun rekening namen zonder dat zij met controle en discipline van de baas te maken hadden.¹⁴ Maar toch staat het voor hem vast, dat de 'organizing capability' van de baas te maken heeft met diens wil om macht en dus controle over de productietijd uit te oefenen teneinde daar zelf beter van te worden. Deze wil bindt de bazen tot een hechte groep en bepaalt hun onderlinge sociale relatiepatronen.

11 S.A. Marglin, 'Knowledge and Power', F.H. Stephen, *Firms, Organization and Labour*, London 1984, p. 147.

12 Vgl. W. Lazonick, *Business organisation and the myth of the market economy*, Cambridge 1991 p. 187: 'Once a dependent labor force could be recruited, time discipline could be imposed within the factory setting with positive impacts on unit costs'.

13 Vgl. Th. Veblen, *The Engineers and the Price System*, New York (1919), 1965.

De reactie

In 1986 reageerde David Landes met het artikel *What Do Bosses Really Do* op het standpunt van Marglin. Landes constateert dat één van de kernaspecten van het ondernemerschap bestaat uit het vermogen om productiefactoren zodanig te combineren, dat goederen goedkoper worden. ‘In a pre-machine era, the ability of merchant-manufacturers to break down production into a number of simple tasks and assign them to workers of different degrees of skill and experience, hence working for different wages, was the essential task of the capitalist’.¹⁵ Maar de redenen voor textielabrikanten om hiërarchisch ingerichte ondernemingen op te zetten was van andere aard. ‘A factory is not simply a large production unit or workshop. A factory uses power-driven machines’.¹⁶ Landes is het met Marglin eens, dat de fabriek gelijk staat aan discipline en supervisie, maar dat is niet de enige dimensie, zoals Marglin suggereert. Het fabriekssysteem kwam in de weef- en spinsector juist tot bloei, vanwege de introductie van nieuwere productietechnieken. De uitvindingen op dat gebied konden niet meer in kleinschalige werkplaatsen worden toegepast. En deze nieuwe productietechnieken zorgden voor meer werkgelegenheid. R. Arkwright, de uitvinder van de waterframe (1760) en de aartsvader van het fabriekssysteem, vertrok uit Lancashire vanwege een tekort aan arbeid. Hij vestigde zich eerst in Nottingham en daarna in Cromford om grotere fabrieken te bouwen, waar de productietechnieken telkens konden worden verbeterd en meer arbeiders werk konden vinden.

Het is dat technologische aspect, dat Marglin volgens Landes over het hoofd ziet. Het fabriekssysteem genereerde een eigen proces van technologische vernieuwing. Uitvindingen, uitmondend in patenten en emulaties waren aan de orde van de dag. Hierbij speelde de ondernemer een cruciale rol: ‘no one else was in so strategic a position to see the needs and opportunities of technological change’.¹⁷ Landes is ervan overtuigd dat er sprake is van een ‘inherent logic of technological change, which is governed by the law of minimization of inputs; or conversely, of maximization of output. The aim is to get the most for the least. This is not to say that innovations that satisfy that condition are intrinsically good or ‘better’ – to use Marglin’s word. They just pay more – in money and power, depending on the economic and social system’.¹⁸

14 Vgl.. D. Clawson, *Bureaucracy and the Labor Process*, New York 1980. Discussies over strategische allianties zijn hiervan een zwakke afspiegeling.

15 D.S. Landes, ‘What Do Bosses Really Do’, *The Journal of Economic History*, Vol. XLVI 1986, p. 595.

16 Landes, *op. cit.* p. 603.

17 Landes, *op. cit.* p. 615.

18 Landes, *op. cit.* p. 620.

Landes ontkent niet dat machtsverhoudingen een belangrijke rol spelen, maar hij vindt dat Marglin de eigenstandige rol van technologische ontwikkeling teveel wegschrijft en daarbij evenmin oog heeft voor het rationele handelen van de ondernemer die zijn doel en de beschikbare middelen zo efficiënt mogelijk op elkaar probeert af te stemmen.

Besparing van tijd

Enkele thema's die in deze discussie aan de orde kwamen, zijn op uiteenlopende wijze verder uitgewerkt. Landes' logic of technological change' heeft het debat over technologisch determinisme aangewakkerd.¹⁹ Marglins 'organizing ability' heeft in het werk van A.D. Chandler onder de vlag van 'organizational capabilities' veel aandacht gekregen.²⁰ De betekenis van informatie voor ondernemers en managers heeft in de agency- en de transactiekostentheorie onder de vlag van asymmetrische verhoudingen om over informatie te beschikken en de kosten die daarmee gemoeid zijn, nieuwe inzichten opgeleverd. In het spanningsveld tussen macht en efficiëntie heeft O. Williamson uitdrukkelijk voor het tweede geopteerd: machtsanalyses leveren zijns inziens niets op.²¹

In het NEHA jaarboek 1996 heeft F.M.M. de Goey een helder overzicht gegeven van de effecten van de hier genoemde invalshoeken voor de beoefening van de ondernemersgeschiedenis.²² Hij constateert dat de hernieuwde belangstelling voor de ondernemer en de bredere theoretische referentiekaders omtrent het ondernemerschap zowel het opportunistische gedrag van de ondernemer als diens sociale, menselijke en dynamische aspecten inzichtelijker hebben gemaakt. De Goey stipt opnieuw het vraagstuk rond het verschil tussen de ondernemer en de manager aan en hoewel hij Peter Temin in een voetnoot memoreert, wordt diens standpunt nauwelijks besproken. Dat is in dit verband jammer want Temin speelt in op de discussie tussen Marglin en Landes om het verschil in opvattingen over ondernemer-

19 Vgl. M.R. Smith & L. Marx (ed.), *Does Technology Drive History*, Cambridge 1995.

20 A.D. Chandler, 'Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise', *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 1992. Deze 'organizational capabilities' zijn sterk gelieerd aan het vermogen technologische vernieuwingen uit te buiten: 'entrepreneurs had to be aware of the potential of new technologies and then get the funds and make investments large enough to exploit fully the economies of scale and scope existing in the new technologies', aldus Chandler (*Scale and Scope*, 1990 p. 597). Hoe dat in de fabrieken kon leiden tot innovaties blijft hier buiten beschouwing.

21 O. Williamson, *Economic Organization*, Brighton 1986, hoofdstuk 8.

22 F.M.M. de Goey, 'Ondernemersgeschiedenis in Amerika, Nederland en België (1940-1995)', *NEHA jaarboek 1996*, in het bijzonder pp. 31-41.

schap nog eens aan de orde te stellen. Hij vindt dat de term ‘baas’ door een spelling van de geschiedenis niet altijd de lading dekt van het onderwerp dat Marglin en Landes aansnijden. Marglin heeft het oog vooral gericht op de managers die het arbeidsproces bewaken. Landes daarentegen is eigenlijk alleen geïnteresseerd in de rol van de ondernemer als entrepreneur die nieuwe productietechnieken introduceert en als ‘change agent’ bestaande kaders doorbreekt. Managers zijn geïnteresseerd in efficiëntie, entrepreneurs in controle. In de vroege stadia van het industriële kapitalisme lagen de functies van ondernemer en manager nog in één hand. J. Wedgwood is daarvan een duidelijk voorbeeld. Rond 1900 zijn deze functies echter steeds meer gescheiden geraakt. De ondernemer is als baas de managers gaan controleren, terwijl de manager de baas van het werkvolk is geworden. Chandler heeft dit onderscheid echter weer teniet gedaan omdat in veel multidivisionele en multinationale ondernemingen het verschil tussen ondernemer en manager niet meer van toepassing is: topmanagers zijn zich gaan gedragen als ondernemers. Daarmee is een opmerkelijk historische synthese actueel geworden: ‘the owner-entrepreneurs celebrated by economic historians have given way to manager-entrepreneurs’.²³

Het lijkt erop alsof de bestaande terminologie daarmee is achterhaald en nieuwe termen noodzakelijk worden. Ook De Goey is van mening dat de hele discussie over managers versus ondernemers slechts een definitiekwestie is.

Dat mag zo zijn, maar mijns inziens schuilt er hier een adder onder het gras. De bestaande definities zullen alle cirkelen rond de vraag in welke mate bazen (ondernemers, managers, fabrikanten, industriëlen) rationeel handelen bij het verwezenlijken van hun doelstellingen. Veel te weinig aandacht wordt daarbij besteed aan de kwestie hoe bazen in arbeidsorganisaties te werk gaan om hun doelstellingen te verwezenlijken. Bazen *spreken* met ondergeschikten over de methoden waarlangs doelstellingen worden gerealiseerd. De wijze waarop zij spreken is echter nauwelijks onderwerp van analyse geweest en komt daarom ook niet in definities van bazen voor. Om het belang van taal in dezen uiteen te kunnen zetten, wil ik eerst het centrale thema bespreken dat het optreden van bazen bepaalt.

Wat in alle historische variëteiten omtrent de baas telkens terugkeert is de gedrevenheid om te controleren. Dat komt het scherpst naar voren in het streven van bazen greep te krijgen en te houden op de tijd. In meer algemene zin probeert elke baas met een vernieuwing (product, markt, organisatievorm) in de tijd een voor-sprong te behalen op de concurrenten en meer marktaandeel te veroveren. Acht-tiende eeuwse handelaren waren over het algemeen alleen maar geïnteresseerd in vernieuwingen in de handel, die ervoor zorgden dat de circulatie van hun goederen

23 P. Temin, ‘Entrepreneurs and Managers’, P. Higonnet e.a., *Favorites of Fortune*, Cambridge 1991, p. 353.

zo vlot mogelijk verliep en hun kapitaal sneller accumuleerde.²⁴ J. Wedgwood was zo'n ondernemer/handelaar die zich in een transitiefase bevond. Hij interesseerde zich zowel voor de transformatieprocessen in zijn porceleinfabriek als voor de vlotte circulatie (transacties) van zijn waren op de markten. Hij bemoeide zich evenzeer met de aanleg van landwegen en kanalen om de distributie te verbeteren, als om betere baktechnieken in zijn fabrieken.

Rond 1800 begonnen de textielondernemers zich daarentegen toch vooral te concentreren op de gang van zaken in hun arbeidsorganisaties.²⁵ Zij hadden vooral oog voor besparing van tijd in het *productieproces*. Marglin en Landes wijzen erop hoe textielondernemers probeerden de kosten van de input te minimaliseren om zoveel mogelijk output te realiseren. De gang van zaken bij het productieproces zelf (de throughput) was slechts een kwestie van discipline en supervisie. De fabriek als *bevelshuishouding* functioneerde op basis van fabrieksreglementen die lange arbeidsdagen voorschreven. Naleving van de voorschriften werd via sancties afgedwongen. De taal die er werd gesproken, leek vooral te bestaan uit commando's en bevelen. En die bevelshuishouding riep veel weerstand op. Het verbaast M. Berg bijvoorbeeld dat Marglin in zijn analyse over het streven van de baas controle uit te oefenen over de lengte van de productietijd de rol van de opkomende arbeidsbeweging volledig links heeft laten liggen. De vakverenigingen in de Engelse textielindustrie eisten rond 1820 herstel van de tienurige arbeidsdag ('from 6 to 6') omdat dat onder de meeste andere beroepsgroepen gemeengoed was. E.P. Thompson²⁶ heeft laten zien hoe de vakverenigingen langzaam maar zeker leerden hun strijd *tegen* de tijd om te zetten in een effectieve strijd *om* de tijd en deze te verkorten tot tien uur. Om de productietijd efficiënter te beheersen, probeerde R. Arkwright via schaalvergroting de productiekosten te verlagen. Hij ging voor zijn fabriek in Cromford meer in gebouwen en productiemiddelen investeren zonder overigens de productietechniek zelf te verbeteren en verlaagde zijn productiekosten door fabrieksarbeiders in ploegen te laten werken. Andere ondernemers volgden en dwongen de fabrieksarbeiders langer te werken. Deze emulatie door andere industriëlen – oftewel imitatie *en* verbetering – kon ongehinderd doorgaan totdat fabriekswetgeving vanaf de jaren dertig intervenueerde en een eind maakte aan deze praktijk van extensivering.²⁷ Innovaties om de productieprocessen te verbeteren en te intensiveren leidden echter nauwelijks tot uitstoot van arbeid, maar eerder tot ontscholing en speed-up praktijken. Von Tunzelmann bespreekt verscheidene voorbeelden van procesinnovaties in de spinnerij, weverij

24 Vgl. M. Berg, 'The power of knowledge', F.H. Stephen, *Firms, Organization and Labour*, London 1984, p. 170.

25 Vgl. T.R.C. van Someren, *Innovatie, emulatie en tijd*, Amsterdam 1991.

26 E.P. Thompson, *The making of the English working class*, Harmondsworth 1978.

27 L. Karsten, *De achturedag*, Amsterdam 1990.

en bewerking van textielproducten om tijd te besparen en overheadkosten terug te dringen. Soms waren dit technische, soms chemische innovaties. Zo brachten nieuwe chemische middelen het bleken terug van maanden naar dagen. De throughput werd verbeterd door machines sneller te laten draaien (speeding up) of door het aantal arbeidshandelingen op te voeren (stretching out). 'The Crompton mule was a combination of speeding up through roller drafting as on the water frame and stretching out by using spindles as in the jenny'.²⁸ De verbetering van de throughput bleek echter alleen succesvol te zijn als men producten leverde die traditioneel dezelfde kwaliteit behielden. Amerikaanse machines die weliswaar het spinproces konden opvoeren, werden in de Engelse fabrieken niet geïnstalleerd omdat zij minder kwaliteit leverden en vaker storingen veroorzaakten.

Voor besparing van tijd zochten ondernemers in de weverijen naar combinatie van snellere throughput en verminderde wachttijden. Zij brachten de kennis en ervaring van ambachtslieden die de machines bedienden over op de machines. De Jacquard reduceerde de installatietijd voor een nieuw ontwerp tot enkele minuten en kon een grotere variëteit damast leveren. Dit stelde het management in staat meer coördinatie-macht en dus meer controle naar zich toe te trekken om de productiviteit op te voeren.

De technische vernieuwingen werden echter niet als gemeenschappelijke kennis met elke producent gedeeld, zoals Landes suggereert. Toen Arkwright patent had verworven op zijn waterframe werd door zijn toedoen vastgelegd dat patentlicenties alleen werden verstrekt aan spinfabrieken met 1000 spoelen en meer. Daarmee werd de weg naar technische verbeteringen van de 'domestic-scale waterframe spinning' de nek omgedraaid.²⁹ 'The waterframe could have been built in small units, placed in cottages and turned by hand. In other words, it could have been used like the jenny as a domestic spinning machine. One member of the Arkwright's partnership, I suspect it was Arkwright himself, for it seems in character, must have realised that if this had happened they would have lost control of the patent, for everyone would have copied it and built their own machine in the privacy of their own homes. By restricting the licences to units of a thousand spindles, it became economic only when they were erected in a water-powered mill'.³⁰

28 G.N. Von Tunzelmann, 'Time-Saving Technical Change: The Cotton Industry in the English Industrial Revolution', *Explorations in Economic History*, 32 (1995) pp. 13-15.

29 Vgl. Th. J. Misa, 'Retrieving Sociotechnical Change from Technological Determinism', M.R. Smith & L. Marx, *op. cit.*, p. 120.

30 R.L. Hills, 'Hargreaves, Arkwright and Crompton, why three Inventors?' *Textile History*, vol. X. 1979.

Landes 'logic of technological change' werd dus gestuurd door specifieke machtsverhoudingen, die zeker niet een *algemene* kennisontwikkeling diende. Een specifieke groep ondernemers was slechts bezig organisatievormen te stimuleren die de controle op productietijden verscherpten. De Verenigde Staten werden aan het eind van de 19de eeuw de bakermat van die stimulans.

Controle en efficiëntie

De technologische vernieuwingen die zich in de Verenigde Staten aan het eind van de 19de eeuw voltrokken waren volgens Von Tunzelmann veel eerder tijdsbesparend dan arbeidsbesparend van aard. Het waren de ingenieurs die zich richtten op efficiëntieverbeteringen om met minder arbeidshandelingen meer te produceren. De ondernemers misten die kennis en waren in de ogen van Th. Veblen alleen geïnteresseerd in geld verdienen. De successen die werden geboekt in het verbeteren van de productiviteit brachten een ware 'efficiencycraze' op gang, die hegemonale trekken begon te vertonen. Efficiëntie werd als zo vanzelfsprekend ervaren, dat verzet ertegen verbazing opriep. De tijd- en bewegingsstudies die Tayloristen doorvoerden, leidden desondanks tot velerlei protesten van vakorganisaties, niet omdat men tegen efficiëntere productiemethoden was, maar omdat de arbeiders niet werden betrokken bij de wijze waarop de tijdstudies werden uitgevoerd. Bestaande sociale arbeidsverhoudingen werden ontkend en ingenieurs introduceerden nieuwe organisatieprincipes op grond van een vermeend eigen kennismonopolie. Dat leidde tot verstoring van bestaande communicatiepatronen. Om dat te voorkomen probeerde H. Ford organisatie- en coördinatiecriteria te vertalen in productietechnieken, en zonder tussenkomst van ingenieurs de arbeidstaak van de arbeider te bepalen. Via instructiekaarten kregen de arbeiders hun werkopdrachten medegedeeld. De lopende band vereiste veel minder communicatie en beperkte de interactie tussen arbeiders onderling en met de leiding tot een minimum. Fords lopende band was een convergentie van nieuwe organisatorische en bestaande technische veranderingen. Het was geënt op het organisatieconcept van uitwisselbaarheid van componenten en op de lopende band die al in de slachterijen van Detroit van toepassing was. Het enige probleem dat Ford nog op te lossen had, was het werven van werknemers die onder zijn voorwaarden en zonder dat de vakbeweging zich erin kon mengen in zijn moderne fabriek wilden werken. Zijn slogan van vijf dollar voor een achturige werkdag sloeg in 1914 in als een bom. Het bood hem de gelegenheid met werkwillige, ongeschoolde arbeiders veel efficiëntieverbeteringen in de vorm van speed-up processen door te voeren.³¹ De pro-

31 D.M.G. Raff, 'Wage Determination theory and the Five Dollar Day at Ford', *Journal of Economic History*, Vol. XLVIII, 1988.

ductie van T-Fords liep op van 189.000 in 1913 naar 802.000 in 1917. De assemblage van een T-Ford liep terug van 12,5 uur naar 1,5 uur.

Von Tunzelmann mag gelijk hebben dat er met minder mensen aan de lopende band meer en sneller kon worden geproduceerd, maar tegelijkertijd deed zich een ander opmerkelijke ontwikkeling voor. De coördinatie van en de controle over het productieproces werd geïntensiveerd. De ratio tussen arbeiders tot toezichhouders steeg van 53:1 in 1914 naar 15:1 in 1917. Om synchronisatie van arbeidshandelingen af te dwingen en een crisis in de controle op de productie te vermijden introduceerde Ford een *formele hiërarchische* structuur in de organisatie en een volledig gestandaardiseerd productieproces. Beniger constateert dat ‘coordination and control of products became no less important than the innovations in equipment or more intensive applications of energy that made possible the continual increases in volume and speed. Producers with the best control technologies could maintain the greatest speeds’.³² Amerikaanse ondernemingen groeiden uit tot groot-schalige multidivisionele bedrijven met een formele ‘command and control system’. Om de bureaucratische structuren efficiënt te kunnen coördineren ontwikkelde Alfred Sloan, die in 1923 aan de leiding kwam van General Motors, een uitgekende organisatiestructuur. ‘Sloan’s great achievement was to do for management what Henry Ford had done for labour – turn it into a reliable, efficient, machine – like process’³³ Bazen controleerden niet alleen arbeiders, maar ook elkaar. Managers gaven leiding aan managers, zoals managers dat aan arbeiders deden.

In Amerikaanse ondernemingen begon de mening post te vatten dat het voor bazen gemakkelijker was om orders te geven dan om overleg te voeren met geschoolde en mondige werknemers. De Hawthorne-experimenten van de jaren twintig en dertig corrigeerden dit beeld maar ten dele. De Hawthorne Works was een productielokatie die onder de Bell Company viel. Het moederbedrijf voerde een paternalistisch personeelsbeleid, dat al snel de bijnaam ‘MA BELL’ kreeg. De Hawthorne-experimenten luiden de overgang in van ‘motion’ naar ‘emotion’. De aanvankelijk opgezette tijd- en bewegingsstudies leverden niet de gewenste resultaten en onder invloed van de gezaghebbende National Research Council, die streefde naar samenwerking tussen wetenschap en bedrijfsleven, begon de aandacht te groeien voor de *gedragskant* van de arbeiders.

32 J.R. Beniger, *The Control Revolution. Technological and Economic Origins of the Information Society*, Cambridge 1986, p. 238.

33 J. Micklethwait & A. Wooldridge, *The Witchdoctors*, London 1996 p. 118.

De Hawthorne-experimenten zijn de geschiedenis ingegaan als het onderzoek naar het efficiënte gebruik van kunstlicht. Naast ingenieurs waren psychologen betrokken bij het meten van lichtintensiteit en visuele scherpte. Minstens zo belangrijk waren de experimenten die de ingenieur G. Pennock uitvoerde om de relatie tussen arbeidstijden en verminderde arbeidsinzet te meten. Pennock wist uit vroeger onderzoek in de oorlogsindustrie, dat te lange werkdagen tot vermindering van de productiviteit hadden geleid. Hij zette een testruimte op en varieerde de werktijden en rusttijden van een ploeg van vijf vrouwen en een lay-out operator. De vrouwen kregen het gevoel dat zij zelf controle konden uitoefenen over de arbeidstijden en dat versterkte hun identiteitsgevoel. De vrouwen stonden positief tegenover de grotere variëteit aan werktijden en het overleg dat zij tijdens het werk konden hebben. Pennock was echter alleen geïnteresseerd in de efficiëntere *organisatie van de productie* en niet in de organisatie van de arbeid als zodanig om vermoeidheidsverschijnselen te bestrijden. Hoewel de vrouwen het belang van psychologische factoren die te maken hebben met gevoel van erkenning via inspraak en overleg hadden onderstreept, hechtte Pennock hieraan geen waarde. Toen er geen causale verbanden gevonden konden worden tussen de inrichting van de organisatie en productiviteit staakte men het onderzoek. Nadat Elton Mayo van de Harvard Business School bij Hawthorne betrokken was geraakt, experimenteerde hij opnieuw met arbeidstijden en rustpauzes. Enkele vrouwen werden uit de testruimte verwijderd en vervangen, omdat zij het gezag van de bazen ondermijnden. Mayo rechtvaardigde deze stap omdat er sprake was van psychische verwarring en een verkeerde mentale attitude onder de vrouwen. Hij zag niet in, dat juist de bazen een andere houding dienden aan te nemen als werknemers in staat blijken zelf hun arbeidstijden te kunnen reguleren.

W.F. Roethlisberger, protégé van Mayo, en Hawthornes personeelsmanager W. Dickson hebben later in *Management and the workers* de experimenten vooral geïnterpreteerd in termen van *informele* organisatie-aspecten waarvoor bazen oog moesten hebben. Controle over arbeidstijden bleef daarentegen in hun ogen het privilege van de bazen. Mayo probeerde een uitgebreid trainingsprogramma aan de man te brengen om Bell-bazen een eigentijdse paternalistische supervisie bij te brengen. De klachten van werknemers over het a-sociale gedrag van bazen werden afgedaan als irrationele hersenspinsels. Later toonde Dickson in een ander onderzoek met de antropoloog W.L. Warner het belang aan van de sociale integratie van werknemers in de eigen groep en de beperkte mogelijkheden van bazen daarop invloed uit te oefenen.³⁴ Maar dat inzicht vond weinig weerklank. Mayo hield vast aan het adagium dat arbeiders emotionele kinderen zijn, die ouderlijke begeleiding verlangen. Arbeiders misten logisch denken en dat moest worden gecompenseerd door de ontwikkeling van een administratieve elite die op verantwoorde wij-

34 R. Gillespie, *Manufacturing Knowledge. A History of the Hawthorne Experiments*, Cambridge 1991

ze wetenschappelijke inzichten over het gedrag van mensen kon toepassen. De 'logic of understanding' diende de grondhouding van de bazen te worden.³⁵

Na de Tweede Wereldoorlog hebben de Hawthorne-experimenten veel aandacht getrokken. En hoewel er sindsdien veel meer belangstelling is ontstaan voor de *gevoelens* van mensen in organisaties is het streven naar controle onverminderd doorgegaan. De administratieve elite groeide in de Verenigde Staten en tussen 1948 en 1975 verschoof de ratio tussen arbeiders en toezichhouders van 100:12 naar 100:18. In het begin van de jaren tachtig lag dat zelfs op 100:19.³⁶ De Hawthorne experimenten hadden aan het licht gebracht dat vernieuwingen die op technische grondslag waren doorgevoerd weinig verbeteringen in de productiviteit te zien gaven zolang niet tezelfdertijd aan de interactie tussen mensen in de organisatie aandacht werd besteed. De Human Relations benadering die uit de Hawthorne-experimenten voortspoot moest de scherpe kantjes van de bevelshuishouding in ondernemingen afzwakken, maar aan het streven van bazen om controle uit te oefenen werd onverkort vastgehouden. Tegen deze historische achtergrond wil ik nu uiteenzetten welke rol taal speelt bij het handelen van bazen.

Instrumenteel en strategisch handelen

Ter verklaring van de rol van de baas hebben Marglin en Landes gezocht naar specifieke eigenschappen, karaktertrekken en talenten van de ondernemer en de manager als individu. In hun opsommingen ontbreekt het vermogen te overtuigen. Beide auteurs redeneren vanuit de positie van de baas die op een rationele wijze relaties legt tussen denken en doen. Voor een ondernemer in een eenmanszaak is dat een onproblematische relatie. Hij zoekt naar de middelen om zelf zijn bedrijf zo goed mogelijk draaiende te houden. Zijn kennis en inzichten alsmede zijn ervaring leveren een betrouwbare basis om het voortbestaan van de eenmanszaak veilig te stellen. Maar zodra een ondernemer baas wordt en anderen in dienst heeft, wordt het 'doen' uitgevoerd door anderen. De baas geeft opdracht aan anderen praktische werkzaamheden te verrichten die hij voorheen zelf verrichtte. In plaats van zelf op instrumentele wijze te handelen, laat hij dat anderen doen. De vraag is dan wat de baas zelf doet. Hij coördineert de handelingen van anderen en probeert daarbij de anderen zodanig te beïnvloeden, dat zij uitvoeren wat hij uitgevoerd wil zien.

Bij instrumenteel handelen worden overeenkomstig technische regels dingen gemaakt. De timmerman die een kast maakt en de boetseerder die een beeld kneedt,

35 Vgl. St. P. Vullas, *Power in the Workplace. The politics of products at AT&T*, New York, 1993.

36 D. Gordon, *Fat and Mean*, Free Press, New York, 1996, p. 47.

maken gebruik van kennis en passen deze via technische regels toe om een doel te bereiken. Een baas daarentegen voert niet zelf instrumentele handelingen uit, maar laat deze uitvoeren door arbeiders en coördineert deze handelingen. In zo'n geval is er sprake van strategisch handelen. De baas stuurt en beïnvloedt via taalhandelingen arbeiders zodat door hem gestelde doelen worden gerealiseerd. De negentiende eeuwse textielabrikant bediende zich in de interactieve sfeer tussen hem en de arbeiders van taalhandelingen die imperatief van aard waren: hij gaf bevelen en de arbeiders voerden de opdracht noodgedwongen uit. Op grond van verordeningen en fabrieksreglementen wist de baas macht uit te oefenen over de ondergeschikten. Hij bepaalde hoe lang er werd gewerkt. Er was sprake van *empirische* handelingscoördinatie, want de baas gaf op basis van machtsverhoudingen opdracht zonder dat hij aan ondergeschikten tekst en uitleg hoefde te geven. De fabriek manifesteerde de aard van deze bevelshuishouding niet alleen binnen, maar ook buiten de eigen muren. J. Wedgwood gebruikte de predikant John Wesley in Burslem om via het methodisme werkwillige arbeiders in zijn porceleinfabrieken te krijgen. Hij probeerde van mensen machines te maken, die zich niet vergisten en precies uitvoerden wat hij hen opdroeg: 'to make such machines of the Men as cannot err'.³⁷ Wedgwood probeerde van het werkvolk als het ware 'dingen' te maken die overeenkomstig technische regels konden worden gestuurd. Hij wilde het productieproces besturen en beheersen op grond van criteria die hij zelf vaststelde.

Met de opkomst van de arbeidersbeweging en van de interveniërende overheid werd in *constitutieve* regels zoals fabriekswetgeving steeds meer vastgelegd hoe bazen en arbeiders met elkaar dienden om te gaan. Er ontstond ruimte om over de arbeidsverhoudingen te onderhandelen. Een van de belangrijkste thema's daarbij betrof de lengte van de arbeidsdag. Het ging en gaat daarbij voortdurend om de vraag hoe en door wie controle wordt uitgeoefend op de arbeids- en productietijden. Het Taylorisme en het Fordisme waren er opgericht technieken te leveren om het instrumentele handelen van arbeiders efficiënter te maken. Tezelfdertijd ontwikkelden deze stromingen een specifiek kennismonopolie dat niet op grond van machtsclaims maar op basis van wetenschappelijkheid werd gerechtvaardigd. Het *scientific management* probeerde via haar wetenschappelijke status de geldigheid aan te tonen van haar claims om organisaties in te richten en te besturen. De ingenieurs werden een professionele beroepsgroep die hun praktijken van een wetenschappelijk basis voorzagen. Hun technische inzichten (waarheidsoordelen) raakten echter vermengd met normatieve inzichten (waarde-oordelen) over de wijze waarop industriële processen moesten worden georganiseerd en gecoördineerd. Boetes en extra beloningen in de vorm van premies en bonussen functioneerden

37 N. Mckendrick. 'Josiah Wedgwood: an eighteenth-century entrepreneur in salesmanship and marketing techniques', *The Economic History Review*, Vol 12, 1960.

evenzeer als *empirische* coördinatiemechanismes die de arbeiders aanspoorden om de opgedragen werkzaamheden uit te voeren. ‘The carrot of efficiency wages had been complemented bij the stick of direct supervision and control of the production process’.³⁸

M. Foucault³⁹ heeft zich bezig gehouden met de vraag hoe het komt dat er niet veel meer verzet is geweest tegen deze praktijken van de bazen. Zijns inziens heeft dat alles te maken met de macht van de norm. Arbeiders hebben normatieve regels van bazen als het ware overgenomen en zich in de loop van de tijd eigen gemaakt. Productiemethoden die bijvoorbeeld de vermoeidheid terugdrongen werden aanvaard ook al ging dat gepaard met meer controle door de bazen. Het streven naar efficiëntere productiemethoden werd zo’n vanzelfsprekend verschijnsel dat de normen die daaraan werden verbonden min of meer werden geïnternaliseerd. Het werd *normaal* dat bazen naar efficiëntere productiemethoden zochten, zelfs als dat intensivering van de controle tot gevolg had. Foucault heeft deze ontwikkeling getypeerd als het ontstaan van hegemoniale macht. Bazen en ondergeschikten gingen steeds meer waarde hechten aan efficiëntieverbeteringen zonder zich de vraag te stellen welke motieven daaraan ten grondslag lagen.

Hegemoniale macht stelt niet alleen de norm vast, maar zorgt er ook voor dat de ondergeschikten zich in zo’n stelsel van normen thuis voelen. Duidelijk komt dat tot uitdrukking in de ordening van werktijden die in de 20e eeuw conform strakke uurroosters gemeengoed is geworden en geen uitzonderingen toe laat. Arbeiders leken met deze ordening van de tijd in te stemmen omdat deze als de ‘normale’ gang van zaken werd beschouwd. De betrokkenen aanvaardden lange tijd dit stelsel op basis van instemming (consent) en omarmden zelf termen als effectiviteit, efficiëntie en productiviteit. Hoewel radicale vakorganisaties aan de legitimiteit van de ongelijke machtsverhoudingen bleven tornen leverde dat niet het door hen gewenste effect. Het verzet van de arbeidersbeweging leidde wel tot het besef, dat de *empirische* coördinatiemechanismen waarvan de bazen zich bedienden eigenlijk niet voldeden. Maar dat aspect heeft Foucault niet gethematiseerd. Alleen door nadere bestudering van taal kan dat zichtbaar worden gemaakt.

Taalhandelingen

De Tayloristische en Fordistische structurering van productieprocessen had een vergaande gedetermineerdheid van de arbeidsplaats en de daarbij horende functies tot gevolg. Standaardisering, formalisering en uniformering waren de sleutelbegrippen die de dienst uitmaakten. De Hawthorne-experimenten maakten in de

38 S.A. Marglin & J.B. Schor, *The Golden Age of Capitalism*, Oxford 1991, p. 15.

39 M. Foucault, *Surveiller et punir*, Paris 1975.

jaren dertig zichtbaar dat de destructie van de autonomie van arbeiders slechts ten dele succes had en dat arbeid niet volledig conform technische regels viel te stroomlijnen. Na de Tweede Wereldoorlog schiep de Human Relations beweging een geheel eigen manipulatief taalgebruik: de semantiek van de zorg. Bazen schonken zorgzame aandacht aan en hadden oog voor de werknemers. Dit manipulatief taalgebruik streeft ernaar, zoals Doorewaard⁴⁰ heeft getoond, arbeiders het idee te geven dat de betrokkenheid en de zorg van de bazen oprecht zijn.

Maar deze uitspraak bevat een paradox. Als bazen met ondergeschikten op oprechte wijze spreken over gevoelens dan kan van manipulatief taalgebruik geen sprake zijn. De communicatie tussen bazen en ondergeschikten is dan niet meer te plaatsen binnen het kader van strategisch handelen, maar berust dan op communicatief handelen.

Van communicatief handelen is sprake als de spreker en de toehoorder oprecht zijn, elkaar vertrouwen en gemeenschappelijk in staat zijn consensus te bereiken over vraagstukken die moeten worden opgelost. De verbale communicatie tussen spreker en toehoorder speelt zich af op basis van specifieke taalhandelingen. Bij onderzoek naar het optreden van bazen is het karakter van die taalhandelingen nog nauwelijks bestudeerd.

Sinds het boek van J.L. Austin uit 1962 – *How to do things with words* – is het gemeengoed geworden ons taalgebruik op te vatten als een vorm van handelen. Austin vond dat er in de filosofie en de sociale wetenschappen alleen maar belangstelling was voor uitspraken die gericht zijn op het weergeven van de waarheid. Deze constaties richten zich uitsluitend op de informatieve functie van het taalgebruik. Daarentegen werd er veel te weinig gelet op het *handelingskarakter* van taaluitingen. De rol van de spreker om via verbale communicatie bepaalde effecten teweeg te brengen op de gevoelens, gedachten en daden van de toehoorder was in feite schromelijk verwaarloosd. Dit performatieve karakter van ons taalgebruik richt zich op het overreden of overtuigen van mensen.

Om het verband tussen constaties en performatieven inzichtelijk te maken is sinds Austin gewerkt aan de ontwikkeling van een algemene taalhandelingstheorie. Daartoe heeft Austin een eerste aanzet geleverd door een onderscheid aan te brengen tussen drie soorten handelingen die we met woorden verrichten: locutionaire, illocutionaire en perlocutionaire handelingen. Deze handelingen worden in het algemeen in één taalhandeling uitgevoerd. De locutionaire handeling houdt in dat de spreker een bepaalde combinatie van woorden uitsprekt die een bepaalde betekenis heeft. (Bijvoorbeeld: arbeider X voert opdracht A uit) De illocutionaire handeling houdt in dat de spreker zijn woorden een bepaalde communicatieve

40 Vgl. H. Doorewaard, *De vanzelfsprekende macht van het management*, Assen 1989.

lading geeft. Het gaat hier om een handeling die verricht wordt *met* iets te zeggen. Illocutionaire handelingen zijn mededelen, beweren, waarschuwen, bevelen, verzoeken, afkeuren, verwelkomen, spijt betuigen. (Bijvoorbeeld de directeur waarschuwt arbeider X om opdracht A uit te voeren) Illocutionaire handelingen zijn aan regels oftewel conventies⁴¹ onderwerpen, zodat de toehoorder kan begrijpen wat er wordt gezegd. De perlocutionaire handeling houdt in dat de spreker door middel van zijn woorden een bepaald effect wil bewerkstelligen bij de luisteraar. 'De perlocutionaire handeling kan het bewerkstelligen zijn van ofwel een perlocutionair *doel* (overtuigen, overreden) of een perlocutionair gevolg. Zo kan het perlocutionaire doel van de handeling 'waarschuwen' bereikt worden door iemand ergens op attent te maken en kan tevens het perlocutionaire vervolg optreden dat de ander gealarmeerd raakt'⁴² (bijvoorbeeld de directeur waarschuwt arbeider X *door* iets te zeggen (via dreigementen of sancties) zodanig dat hij opdracht A daadwerkelijk uitvoert). Wij zeggen dat de verrichte taalhandeling deugdelijk en succesvol is als een bepaald gewenst effect is bereikt en arbeider X uitvoering van de opdracht A *aanvaardt*. Wil de taalhandeling volbracht heten, dan moet er bij de toehoorder dus een bepaald effect zijn bereikt. Juist de retorica is bij uitstek gericht op het overtuigen en overreden en bevat dus handelingen die een onmiskenbaar perlocutionair karakter dragen.

D. Wunderlich⁴³ heeft er op gewezen dat de interacties tussen sprekers en toehoorders zich niet voltrekken in een vacuüm, maar in bepaalde machts- en gezagsverhoudingen. Dat arbeider X het consigne van de directeur opvolgt kan geschieden omdat hij met sancties dreigt, sancties die de maatschappij via een normenstelsel heeft geïnstitutionaliseerd. Waar het nu omgaat, is te analyseren binnen welke context het perlocutionaire gedeelte van taalhandelingen plaats vindt. Bazen en arbeiders zijn genoodzaakt om werkzaamheden binnen bedrijven op gecoördineerde wijze of zelfs in samenwerking uit te voeren. De verwezenlijking van het eigen belang dat zowel de baas als de arbeider heeft, hangt daarbij niet alleen af van de eigen gedragingen en de handelingen van anderen. Een ieder die zijn persoonlijk belang najaagt is genoodzaakt binnen organisatorische verbanden zijn handelingen met die van anderen te coördineren. Daarbij zal een ieder (y) steeds moeten anticiperen op wat anderen (z) zullen doen. Omdat die anderen (z) op hun beurt weer uitgaan van hun verwachtingen omtrent de handelingen van y, moeten sprekers en luisteraars voortdurend op de verwachtingen van elkaar anticiperen. Luisteraars zullen niet altijd strikt volgens conventies op uitingen van sprekers reage-

41 Over het karakter van conventies in ons taalgebruik is veel te doen. Vgl. F.H. van Eemeren en W.K.B. Koning, *Studies over taalhandelingen*, Meppel 1981.

42 J.L. Austin, 'Performatieven en constatieven' in F.H. van Eemeren en W.K.B. Koning, *op. cit.*, p. 56.

43 D. Wunderlich, 'De conventionaliteit van taalhandelingen' in F.H. van Eemeren en W.K.B. Koning, *op. cit.*

ren en dus zal het bewerkstelligen van effecten van de spreker op de luisteraar niet altijd aan conventies onderworpen zijn. Zolang alle betrokkenen hun verwachtingen niet beschaamd zien, zijn er redenen in de toekomst net zo te handelen als in het verleden gedaan is. Taalhandelingen worden dan conventioneel omdat zij gaan behoren tot de reguliere procedures binnen bepaalde institutionele kaders. Op grond daarvan ontstaat er regelmatigheid in het verkeer tussen mensen. Vaste patronen worden evenwel losgelaten wanneer verwachtingen en verwachtingsverwachtingen veranderen omdat de context waarin de handelingen worden verricht in beweging is. Foucault kon nog uitgaan van de macht van de norm, maar dat lijkt momenteel veel minder op te gaan. De interactiepatronen tussen bazen en arbeiders zijn de laatste jaren gaan verschuiven en er wordt naar nieuwe vormen van coördinatie en samenwerking gezocht. De actuele discussies over flexibiliteit en de grote heterogeniteit in arbeidstijdpatronen zijn daarvan het duidelijkste voorbeeld. Dientengevolge verandert ook de aard van het performatieve gedeelte van taalhandelingen.

Communicatief handelen

Bazen stellen zich ten doel arbeidsorganisaties zodanig in te richten en te coördineren dat hun doelstellingen worden gerealiseerd. Arbeidsorganisaties zijn echter niet alleen stelsels van sociale relaties die de materiële reproductie van de onderneming veilig stellen, maar worden ook samengehouden door processen van symbolische reproductie. Materiële reproductie is er op gericht om door middel van instrumenteel handelen met schaarse, alternatief aanwendbare middelen economische doelen te bereiken. Processen van symbolische reproductie zijn gestoeld op interactie- en communicatiepatronen. Symbolische reproductie voedt het vermogen van mensen om zingeving aan hun eigen handelen te ontlene. Zij ligt verankerd in normen, waarden en instituties die mensen door hun handelen in stand houden maar ook veranderen.

Zolang situaties in arbeidsorganisaties éénduidig interpreteerbaar zijn en stabiliteit en zekerheid overheersen, wordt de symbolische reproductie door bestaande conventies en normatieve regels, routines en procedures geleid. Foucaults aanpak levert hiervoor een adequate verklaring. Wanneer situaties onzeker worden, éénduidigheid niet meer vanzelfsprekend is en meerdere opties en alternatieven voorhanden zijn, wanneer met andere woorden contingenties de overhand gaan krijgen, dan moet de speelruimte vergroot worden om mensen zelf creatieve oplossingen te laten vinden. Dat vereist een grotere autonomie, inventiviteit en souplesse van geest van alle betrokkenen. Dat betekent dat de eenduidig gedetermineerde arbeidsplaatsen zullen gaan veranderen in contingent arbeidshandelen. Daarop zijn de *klassieke* begrippen van beheersing en controle niet langer van toepassing. Bij gebrek aan een stabiele symbolische reproductie kan het voortbestaan van een

arbeidsorganisatie niet meer op basis van instemming (consent) worden veilig gesteld, zoals dat in bureaucratische organisatiestructuren het geval was. Dat zal veeleer gebaseerd moeten worden op *consensus* die via het communicatieve handelen in organisaties als onderhandelingshuishoudingen wordt bereikt.

Zowel externe als interne krachten brengen steeds meer arbeidsorganisaties in aanraking met snel wisselende en onzekere situaties. Globalisering en flexibilisering zijn enkele trefwoorden die deze externe krachten aanduiden. H. Kunneman heeft enkele van die interne krachten als volgt onder woorden gebracht: 'Enerzijds zijn kennisintensieve, van permanente productinnovatie afhankelijke ondernemingen aangewezen op een zekere mate van creativiteit, zelfstandigheid en eigen initiatief bij hun werknemers, kwaliteiten die slechts goed gedijen binnen een organisatiecultuur met een zekere communicatieve openheid. Anderzijds laten werknemers zich in afnemende mate hiërarchisch sturen, vragen zij ruimte voor hun eigen inbreng en stellen zij hogere eisen aan de communicatieve kwaliteit van relaties op hun werk'.⁴⁴ Dit betekent dat betrokkenen om tafel moeten kunnen zitten om *gezamenlijk* vast te stellen met welke situaties men wordt geconfronteerd en hoe daarop adequaat kan worden gereageerd. *Timing* wordt het nieuwe sleutelbegrip; tempo of speed-up processen zijn daaraan ondergeschikt geraakt. Het heeft geen zin grootschalige productieprocessen op te zetten om kosten te besparen als de te leveren producten zijn ontworpen met een 'design', dat niet meer past bij de smaak van de consument.

De traditionele technische en normatieve regels die aan het strategisch handelen van bazen ten grondslag lagen, kunnen de wassende stroom contingenties niet meer opvangen. Door overleg via communicatief handelen zal men tot overeenstemming moeten komen over de wijze waarop nieuw ontstane situaties met hun heterogene karakter en beperkte controleerbaarheid kunnen worden aangepakt. Communicatief handelen berust op wederzijds vertrouwen dat communicatieve actoren in elkaar hebben. Dat vertrouwen is nodig om te weten of de bedoelingen die actoren via hun taalhandelingen te kennen geven ook ware bedoelingen zijn. Sprekers en toehoorders moeten het eens worden over de in taalhandelingen geïmpliceerde waarheids- en juistheidsaanspraken. De consensus die de communicatieve actoren weten te bereiken over het aanpakken van een problematische situatie levert een *rationele* handelingscoördinatie. Het karakter van een *rationele* handelingscoördinatie verschilt hemelsbreed van een *empirische* handelingscoördinatie. Een *empirische* coördinatie geschiedt op basis van machtsmiddelen als geld en macht en wordt in taalhandelingen verricht met een manipulatief karakter, dat terug te vinden is in specifieke perlocuties. Bij een *rationele* handelingscoördinatie wordt niet gemanipuleerd en overheerst het illocutionaire karakter van de taalhan-

44 H. Kunneman, *Van theemuts cultuur naar walkman ego*, Amsterdam 1996, p. 277.

delingen. De taalhandelingen die in de context van het communicatieve handelen worden verricht hebben een specifieke illocutionaire strekking. Het zijn adviezen, uitnodigingen, beloften of verontschuldigen. Het zijn zeker geen bevelen of dreigementen. 'Illocuties zijn naar hun aard gericht op handelingscoördinatie op basis van overeenstemming, maar ze zullen gewoonlijk ook bepaalde effecten sorteren op het voelen, denken en handelen van toegesprokenen'.⁴⁵ Het perlocutionaire effect heeft altijd de consensus van de betrokkenen en is niet afgedwongen.

De Human Relations benadering heeft met haar semantiek van de zorg vooral het manipulatieve taalgebruik bevorderd om het gedrag van mensen in arbeidsorganisaties te coördineren en te sturen.⁴⁶ Daarbij ging men er vanuit dat mensen in organisaties alleen op strategische wijze met elkaar omgaan. Elke strateeg zal proberen zich in te leven in de beweegredenen van andere strategen, maar het blijkt onmogelijk de eventuele beslissingen van andere strategen mee te nemen in de constructie van een eigen model dat de strateeg ontwerpt om zijn handelen te bepalen. Daarover is geen algemene wetenschappelijke kennis beschikbaar, tenzij mensen volstrekt regelgeleide wezens zouden zijn. In de context van bureaucratisch ingerichte organisaties mag dat misschien voor een groot deel het geval zijn geweest. Maar dat leidt volgens de psychologen Harré en Gillett tot enge vormen van menselijk handelen. 'A process analogous to the everyday process of following rules would produce uniform and orderly forms of behavior just as an assembly line would produce cars'.⁴⁷ De maatschappij is ondertussen echter zo aan het veranderen dat een dergelijk statisch gedrag absoluut niet meer voldoet.

Timing en flexibilisering

De komst van de informatiesamenleving heeft in de sociale wetenschappen geleid tot een verschuiving van de aandacht voor de gevoelens van mensen naar de gedachtenwereld van mensen. In arbeidsorganisaties groeide meer belangstelling voor de cognitieve kant van de mens en de wijze waarop mensen via informatievoorziening zijn te motiveren tot praktische werkzaamheden, die het voortbestaan van ondernemingen veilig stellen. Harré en Gillett hebben moeite met deze overtrokken concentratie op het mentale aspect van het menselijk handelen. Zij stellen niet

45 H. Koningsveld & J. Mertens, *Communicatief en strategisch handelen*, Muiderberg 1986.

46 Het valt nog te bezien of het Human Resource Management hiervan zoveel afwijkt, want onder deze vlag vaart in feite een nieuwe Amerikaanse managementaanpak waarbij de rol van werknemers en vakbonden als onderhandelingspartners opnieuw zo veel mogelijk wordt teruggedrongen.

47 R. Harré & G. Gillett, *The Discursive Mind*, Londen 1994, p. 13.

erg veel vertrouwen in de pogingen van sociale wetenschapsbeoefenaren om de motieven en gedachten van actoren te willen achterhalen. De scripts bloot leggen die mensen in hun hoofd hebben, voordat zij anderen tot praktisch handelen overhalen zoals de Eerste Cognitieve Revolutie voorstond, biedt weinig perspectieven.⁴⁸ Harré en Gillett willen dat de aandacht voor de mentale constitutie van het individu verlegd wordt naar de taal die individuen spreken. 'The workings of each other's minds are available to us in what we jointly create conversationally'.⁴⁹ Zij pleitten dan ook voor een Tweede Cognitieve Revolutie, waarin taalhandelingen het centrale onderzoeksthema vormen.⁵⁰

Op basis van zo'n taalhandelingsanalyse kan worden aangeduid hoe het traditionele controle concept verandert en de opvatting over het optreden van bazen moet worden herzien. Laat ik dat weer illustreren aan de hand van de actuele discussies over arbeidstijpatronen. De besluitvorming over arbeidspatronen is de laatste jaren nog vooral beoordeeld vanuit een polariteit: de baas heeft belang bij flexibilisering, de ondergeschikte bij individualisering. Flexibilisering komt de arbeidsorganisatie ten goede, want de productie kan worden afgestemd op de grilligheden, onzekerheden en wisselvalligheden oftewel de contingenties van de markt. Werknemers streven individualisering na, waarbij afstemming van werk op privéomstandigheden en kwaliteit van de arbeid prevaleren. Zo'n visie houdt vast aan de noodzaak voor de betrokkenen om strategisch te handelen.⁵¹

Maar de hele discussie over flexibilisering bevat ook een geheel nieuwe dimensie. Sinds de jaren tachtig is het directe verband tussen arbeidstijden en bedrijfstijden losgelaten. Toen de magische grens van de 40-urige werkweek werd doorbroken, is het langzaam maar zeker duidelijk geworden dat de openstelling van bedrijven niet afhankelijk is van de werkweken van werknemers. Zo is in een razendsnel tempo Nederland met 30 procent van de beroepsbevolking koploper geworden met parttime banen en werken steeds minder mensen conform het traditionele arbeidstijdpatroon, waarop de arbeidswet van 1919 was geënt. Werknemers streven naar tijdautonomie op de werkvloer en dat moet via onderhandelingen en in goed overleg worden gecombineerd met flexibilisering waarnaar bazen streven. Natuurlijk blijft daarbij nog wel een spanningsverhouding bestaan tussen de be-

48 Scripts zijn mentale routeprogramma's die als het ware gedachtenloos gebruikt worden om te reageren op specifieke situaties. Men vergelijkt ze ook wel met cognitieve schema's die de interpretatie van informationele boodschappen vergemakkelijkt. Zij bevatten georganiseerde kennis en berusten vaak op opgebouwde ervaring.

49 Harré & Gillett, *op. cit.*, p. 27.

50 Zij bedienen zich bij het onderzoek naar taalhandelingen dan ook liever van termen als geest en gedachten en laten 'terms like information processing system and cognition to cognitive psychologists interested in functions with different (nonepistimic or nonnormative) properties' (p. 54).

51 W.A.M. de Lange e.a., 'De besluitvorming over werktijden en arbeidspatronen', *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 1996 jg. 12.

heersing van het arbeidsproces door de werknemers en de coördinatie van de productie door de bazen.⁵²

Deze bewustwording van nieuwe verhoudingen in de arbeidsorganisaties heeft de weg vrij gemaakt voor sociale partners om op basis van modulaire CAO's in goed overleg tot overeenstemming te komen over wenselijke regelingen van arbeidstijden en productietijden. Controle over tijd wordt daarmee een zaak van gemeenschappelijk overleg en consensusvorming. Het bereiken van consensus is echter alleen succesvol als er dialogen aan ten grondslag liggen waaruit manipulatief taalgebruik is gebannen en *rationele* handelingscoördinatie centraal staat.

Institutionele kaders

Natuurlijk zullen zich dergelijke dialogen niet in een vacuüm voltrekken, maar omgeven zijn door institutionele kaders. De Nederlandse, Duitse of Japanse arbeidsverhoudingen lijken een gunstige basis te bieden om dialogen over tijd en tijdscontrole op gang te brengen. Het Duitse, Japanse of Nederlandse management lijkt daarbij minder beïnvloed te worden door managementpraktijken die ons vanuit de Amerikaanse literatuur worden aangereikt. R. Locke⁵³ heeft erop gewezen dat de Amerikaanse managementpraktijken die zijn geënt op het Taylorisme en Fordisme weinig tot geen ruimte lieten voor democratische bedrijfsvoering. Dat blijkt wel uit het feit dat in de jaren vijftig veel ophef werd gemaakt over de positieve effecten van 'automation' op de sociale omgangsvormen in de ondernemingen. Er zou een nieuw soort manager ontstaan, die 'er op zal zijn ingesteld, zijn medewerkers deel te laten hebben aan het ontwerpen en uitwerken van zijn plannen. Het 'teamwork' zal zeer belangrijk worden'.⁵⁴ Van deze verwachtingen is in de Amerikaanse context bitter weinig terecht gekomen. De administratieve controle werd alleen maar straffer.

Tegenover Japan en Duitsland steekt de bereidheid van Amerikaanse bazen voor coöperatieve interactie met werknemers mager af. Het Amerikaanse management heeft economische en technologische veranderingen slechts aangegrepen om reorganisaties in het bedrijfsleven door te voeren via afslanken en uitbesteden. Daarbij zijn de arbeidsverhoudingen voor veel Amerikanen verslechterd. Terwijl de Duitse industrie-arbeiders momenteel 1499 uur werken, leveren hun Amerikaanse col-

52 Vgl. P. Vos & W. Buitelaar, *Arbeidsorganisatie en arbeidsverhoudingen in beweging*, Amsterdam 1996, p. 58.

53 R. Locke, *The Collapse of the American Management Mystique*, Oxford 1996.

54 F. Pollock, *Automation. De Tweede Industriële Revolutie en haar gevolgen*, Amsterdam 1957, p. 110.

lega's 1847 uur. In vergelijking met de jaren zestig werkt de Amerikaanse werknemer nu gemiddeld 160 uur per jaar meer. Het 'hire-fire' beleid waarbij arbeid net zo wordt behandeld als de 'just-in-time' van productiemiddelen heeft ertoe geleid dat het uurinkomen van de Amerikaanse industrie-arbeiders is gedaald van 9.14 dollar in 1978 naar 8.05 dollar in 1990.⁵⁵ Er is een bijzondere vorm van flexibilisering op gang gebracht: onzekerheden in productieprocessen wordt opgevangen met flexibel inzetbare arbeidskrachten. Locke is er niet van overtuigd dat de Verenigde Staten het goede voorbeeld geven voor open, op overleg gebaseerde arbeidsorganisaties. De Amerikaanse managementpraktijk staat op gespannen voet met het streven naar kwaliteit van producten en diensten, klantgerichtheid alsmede betrokkenheid van het personeel. 'In the 1994 American Management Association survey on downsizing, 86 percent of companies that had downsized reported that employee morale had declined'.⁵⁶

'Highperformance workplaces' staan en vallen met werknemers die in teams werken en goed getraind zijn. Actieve deelname van werknemers aan de besluitvorming over bedrijfsprocessen en dus over arbeidstijdpatronen versterkt de betrokkenheid en stimuleert de productiviteit.⁵⁷ Arbeidsorganisaties die hun traditionele hiërarchische structuren hebben losgelaten en zijn overgegaan op een op samenwerking gerichte aanpak, bieden de werknemers meer directe verantwoordelijkheid over hun werkzaamheden, verschaffen veel meer informatie en zorgen voor beloningen die conform zijn aan geleverde prestaties. Autocratisch leiderschap wordt daarbij omgezet in teamverantwoordelijkheid waarbij de teams zelf de werktijden, het overwerk en de vrije dagen regelen. Communicatief handelen gericht op het bereiken van consensus zonder manipulatief taalgebruik is de basis van dergelijke 'high-performance workplaces'. Resultaatgerichte beoordeling is dan eigenlijk de enige maatstaf die het management mag hanteren.

Natuurlijk zal de inrichting en besturing van dergelijke 'high-performance workplaces' niet overal hetzelfde zijn. Maatschappelijke en culturele factoren bepalen de aard en wijze van het communicatieve handelen binnen dergelijke werkplaatsen. Deze factoren kunnen per land erg verschillen. In het Japanse bedrijfsleven worden alle belangrijke beslissingen aangaande productie, veranderingen in productiebenodigheden, inzet van mensen, toewijzingen van banen en werkroosters in goed overleg tussen bedrijfsbonden en centrale bestuursorganen geregeld. Buiten dit samenwerkingsverband zijn er nauwelijks landelijke kaders die dergelijke

55 R. Locke, *op. cit.* p. 195, Toyota heeft door de niet-productieve tijd te reduceren met behulp van just-in-time en kanban (omsteltijden verlagen), de flexibiliteit van productieprocessen geïntroduceerd.

56 P. Cappelli, *Change at Work*, New York, 1997, p. 201.

57 P. Cappelli, *op. cit.*, p. 109.

processen institutioneel afdekken. 'From the 1970s through the present, plant-level unions in the Japanese steel industry have in practice been unable to bargain collectively over basic labor conditions'.⁵⁸ Dergelijke landelijke kaders zijn er wel in Duitsland⁵⁹ en Nederland. Zulke nationale institutionele kaders beïnvloeden de aard en wijze van overeenstemming die in het communicatieve handelen kan worden bereikt. De dialoog die op basis van dit communicatieve handelen tot stand komt is volgens Gustavsen⁶⁰ de beste vorm om overeenstemming te bereiken over praktisch uitvoerbare kwesties. Het accent wordt daarbij verlegd van een machts- of efficiëntieperspectief met klassieke controlefacetten naar een betrokkenheids-perspectief. Fruytier deelt dat standpunt. De democratische dialoog komt in de plaats van een door macht gevoed manipulatief taalgebruik. 'Het doel is om in een machtssymmetrische setting een uitwisselingsproces van ideeën en argumenten op gang te brengen tussen direct bij de organisatieverandering betrokken personen'.⁶¹

Hoewel in de organisatieliteratuur meer aandacht wordt gevraagd voor dergelijke democratische dialogen⁶² tussen bazen en werknemers is daarvan nog weinig terug te vinden in het historisch onderzoek naar het optreden van bazen. Het verwaarlozen van de *relatie* tussen de 'faculties of reason and speech' kan niet worden ondervangen door slechts over definitiekwesties te spreken zoals De Goey suggereert.

Tot slot

De transitie van arbeidsorganisaties die zijn gebaseerd op controle naar organisatie, die zijn gebaseerd op betrokkenheid, vraagt om een transformatie van de traditionele arbeidsverdeling tussen bazen en ondergeschikten. Om dat te bereiken moeten de taalhandelingen en de erbij horende institutionele kaders van beide partijen worden bestudeerd.⁶³ Van het management wordt openheid en betrokkenheid gevraagd. Het pleidooi van McCloskey is er opgericht om taalhandelingen

58 K. Makoto, *Portraits of the Japanese Workplace*, Oxford 1996, p. 149.

59 F.R. Fitzroy & K. Kraft, 'Efficiency and Internal organisation: Works Council in West German Firms', *Economica* 54 (1986), pp. 494-495: 'the ongoing *participation* by councils in many managerial decision areas, as well as their veto power in some cases, represent a flexible and potent institution of Labour's voice which has no parallel certainty in US practice [...]. Managers who are [...] unwilling to communicate effectively with their employees are forced into dialogue and consultation which may lead to greater productivity and higher wages'.

60 B. Gustavsen, *Dialogue and Development*, Assen 1992.

61 B. Fruytier, *Organisatieverandering en het probleem van de Baron van Münchhausen*, Delft 1995, p. 169.

62 Vgl. F.M. van Eynatten, *The Paradigm that Changed the Work Place*, Assen 1993.

van bazen meer te laten zijn dan het overbrengen van informatie die waar of onwaar is. Haar oproep past in de ontwikkeling die arbeidsorganisaties doormaken.

De illocutieve kracht van een taalhandeling heeft tot doel iemand te overtuigen: 'the entrepreneur is above all a persuader, a rhetor'.⁶⁴ De klassieke economische modellen over de ondernemer hebben dit aspect miskend. Deze modellen hebben slechts oog voor routinewerk, waarbij gecalculeerd handelen leidt tot een van tevoren vastgestelde output.⁶⁵ Maar calculerende rationaliteit is in de ogen van McCloskey geen basis om het optreden van een ondernemer te doorgronden. Ondernemers mogen worden gekenmerkt door hun alertheid om nieuwe technologische vondsten op de markt te brengen zoals Landes graag ziet; wat er tussen de uitvinding van een nieuwe technologische vondst en de innovatie precies gebeurt, blijft echter onduidelijk. Marglin plaatst *daar* vooral de rol van baas als machthebber over en uitbouter van arbeidskrachten, maar zonder uit te leggen hoe de *interactie* tussen bazen en arbeiders verloopt. McCloskey's pleidooi is erop gericht om de transitie van uitvinding naar innovatie beter te begrijpen: 'Power runs between the two, and power is evoked with persuasive words'.⁶⁶ Hiermee bedoelt zij niet het klassieke machts- of efficiëntiebegrip, maar het vermogen om in een dialoog betrokkenen te overtuigen om in goed overleg samen te werken om producten en diensten te leveren die voldoen aan de wisselvalligheden van de markt. Timing is dan de sleutel tot succes. Om timing te bewerkstelligen is overeenstemming tussen betrokkenen de veiligste weg. Daartoe is communicatief handelen vereist. Daarbij spelen natuurlijk ook perlocuties een belangrijke rol. Maar dat zijn geen perlocuties meer van een misleidende aard maar perlocuties die de oprechte intenties van betrokkenen tot uitdrukking brengen. En dat was misschien bij Cokerill ook al het geval!

63 W. Lazonick, *Business Organisation and the Myth of the Market economy*, Cambridge 1991 p. 53. Lazonick is net als Locke van mening dat het Amerikaanse onderwijsbestel volstrekt niet is aangepast aan de eisen, die de Derde Industriële Revolutie stelt.

64 McCloskey, *op. cit.*, p. 369.

65 Vergelijk voor de rol van accounting daarbij: B.G. Carruthers and W.N. Espeland 'Accounting for Rationality, Double-Entry Bookkeeping and the Rhetoric of Economic Rationality', *American Journal of Sociology*, Vol 97, 1991.

66 McCloskey, *op. cit.*, p. 371.